



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การพัฒนากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู
สังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

Pillar of the Kingdom

นายอาทิตย์ สอนสุจิตรา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
DEVELOPMENT OF A PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM FOR TEACHERS
Chulalongkorn University
IN SCHOOLS UNDER THE ST.GABRIEL'S FOUNDATION OF THAILAND

Pillar of the Kingdom

Mr.Artip Sornsujitra

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic year 2009

Copyright of Chulalongkorn University



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Chulalongkorn University

Pillar of the Kingdom

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู
สังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่ง

ประเทศไทย

โดย

นายอาทิตย์ สอนสุจิตรา

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เถรยอด)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ภราดา ดร.วิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์)



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาทิพย์ สอนสุจิตรา : การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย, (DEVELOPMENT OF A PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM FOR TEACHERS IN SCHOOLS UNDER THE ST.GABRIEL'S FOUNDATION OF THAILAND) ที่ปริกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อ.ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล. ที่ปริกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : รศ.ดร. พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 470 หน้า.

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหา ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู ตามองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยรวมทั้งคุณลักษณะที่สร้างจากแนวคิดทฤษฎี และการนิยามเชิงปฏิบัติการของการบริหารผลการปฏิบัติงานและระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์บุคคลากรจากโรงเรียนที่เป็นตัวแทนกลุ่ม นำผลมาออกแบบระบบและตรวจสอบคุณภาพระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยและจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ระหว่างหัวหน้าฝ่ายวิชาการและงานบุคคลของทุกโรงเรียน เพื่อศึกษาความเป็นไปได้และความเหมาะสมของการนำระบบไปใช้

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า สภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง มีปัญหาบุคลากรที่รับผิดชอบขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะปฏิบัติ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยที่ควรจะเป็นคือ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่บูรณาการผลการปฏิบัติงานระดับองค์การและระดับบุคคล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก คือ

1. องค์ประกอบด้านการวางแผน
2. องค์ประกอบด้านการดำเนินการ
3. องค์ประกอบด้านการกำกับติดตาม
4. องค์ประกอบด้านการทบทวน
5. องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ

แต่ละองค์ประกอบ มีองค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะที่แสดงถึงรายละเอียดและวิธีดำเนินการ ที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพและผ่านการรับรองจากผู้เชี่ยวชาญ โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมากที่สุด คือในช่วงระดับคะแนน 4.51-5.00 และการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้กับโรงเรียนจากความคิดเห็นจากผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้างานบุคคลทุกโรงเรียน โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยระดับมาก ในช่วงระดับคะแนน 3.51-4.50

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและ

ความเป็นผู้นำทางการศึกษา.....ลายมือชื่อ.....

สาขาวิชา บริหารการศึกษา.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปริกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

ปีการศึกษา 2552.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปริกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Chulalongkorn University

##4884696527 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : A PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM/ TEACHERS/ SCHOOLS UNDER THE ST.GABRIEL'S FOUNDATION OF THAILAND

ARTIP SORNSUJITRA : DEVELOPMENT OF A PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM FOR TEACHERS IN SCHOOLS UNDER THE ST.GABRIEL'S FOUNDATION OF THAILAND. THESIS ADVISOR: NUNTARAT CHAROENKUL, Ph.D., THESIS CO-ADVISOR: ASSOC.PROF. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., 470 pp.

This study aimed to develop a performance management system for teachers in schools under the St.Gabriel's foundation of Thailand through the application of descriptive research. Data were collected by using questionnaire to discover the state , problems and ideas in many issues concerning performance management for teachers. The questionnaire was structured based on main components, subcomponents, including essential characteristics, in accordance with concepts, theories and operational definitions of performance management and a performance management system. The interviews with representatives from each group of schools were conducted to obtain additional results used for designing the system, which was verified in terms of quality by experts. The interviews with school directors and a focus group discussion between heads of the academic division and heads of the personnel section of each school were arranged in order to study feasibility and appropriateness of the implementation of the system.

The research findings could be summarized that the state of performance management was practised at a medium level. The problem was lack of knowledge , understanding and skills on part of the persons in charge. The performance management system for teachers in schools under the St.Gabriel's foundation of Thailand should be a performance management system which integrated organizational performance and personal performance, comprising 5 main components. Such components were : 1. Planning, 2. Acting, 3. Monitoring, 4. Reviewing, and 5. Feedback .

Each component was composed of subcomponents and characteristics showing the details and methods of operation, examined and certified in terms of quality by experts, with the average value at the highest level (between 4.51-5.00). From the evaluation of feasibility and appropriateness of the implementation of the system, it turned out that the average value fell at a high level (between 3.51-4.50).

Department : Educational Policy, Management and Leadership Student's Signature.....

Field of Study : Educational Administration..... Advisor's Signature.....

Academic Year : 2009..... Co-Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งของ อาจารย์ ดร.นันทวัฒน์ เจริญกุล และ รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เถรยอด ประธานกรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห ภราวดา ดร.วิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.सनานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ได้สละเวลาในการตรวจเครื่องมือวิจัย และตรวจสอบความเหมาะสมของระบบ และได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ผู้สอนประจำหลักสูตรครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์บัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาอื่น และจากภายนอก ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และถ่ายทอดวิชาความรู้ อันมีค่าอย่างยิ่งกับผู้วิจัย

ขอขอบคุณพี่ เพื่อน และน้อง ดุษฎีบัณฑิตและมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา ที่ได้ให้ข้อคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการให้กำลังใจซึ่งกันและกันด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณภราวดาศิริชัย ฟอนซีกา ประธานมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยและผู้บริหารทุกท่านที่ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการทำวิทยานิพนธ์กับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยเป็นไปได้อย่างดี และขอบคุณผู้ร่วมบริหารและคณะครูของโรงเรียนในเครือมูลนิธิ ที่ได้สละเวลาและให้ความร่วมมือในการดำเนินงานวิจัยได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และขอขอบคุณผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์ที่ให้ความร่วมมือในการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

ขอขอบคุณ นายสมชาย สุนาถวนิชย์กุล เจ้าของโรงเรียนเทคโนโลยีละโว้ จังหวัดลพบุรี ที่ได้สนับสนุนทุนทรัพย์ส่วนใหญ่ของการศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต และขอขอบคุณ “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” จากกองทุนรัชดาภิเษกสมโภช จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้สนับสนุนทุนวิจัย

ขอกราบระลึกถึงพระคุณบิดาและมารดาที่ได้เป็นแบบอย่างที่ดีของความมุ่งมั่นต่อการศึกษา ระลึกพระคุณครูทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนคุณค่าของการศึกษามาให้ และขอขอบคุณ พี่ น้อง หลาน ญาติ และเพื่อนทุกคน ที่ได้สนับสนุน เป็นกำลังใจ จนสามารถประสบความสำเร็จในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญแผนภาพ	ต
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย	9
3. ขอบเขตของการวิจัย	9
4. คำถามในการวิจัย	9
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย	10
6. คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	14
7. วิธีดำเนินการวิจัย	16
8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	17
9. การนำเสนอผลการวิจัย	18
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
1. การบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย	19
2. การบริหารผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษา	27
3. แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	664
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	102
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	109
1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย	106
2. คำถามในการวิจัย	106
3. วิธีดำเนินการวิจัย	106

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	123
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ระบบ	123
ตอนที่ 2 ผลการออกแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	221
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพของระบบ การบริหารผลการปฏิบัติงาน	248
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการประเมินและตรวจสอบ ความเป็นไปได้ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	303
บทที่ 5 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิ คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย.....	311
ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู สังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย.....	311
ส่วนที่ 2 องค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะที่เป็นปัจจัยพื้นฐานและ คุณลักษณะที่ปรับตามบริบทของโรงเรียนขององค์ประกอบ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียน ในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย	313
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	332
สรุปผลการวิจัย	332
อภิปรายผลผลการวิจัย	361
ข้อเสนอแนะ	372
รายการอ้างอิง	373
ภาคผนวก	382
ภาคผนวก ก	383
หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย.....	384
หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ	385
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	387

ภาคผนวก ข	391
แบบสอบถาม.....	392
แนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์.....	421
แบบตรวจสอบความเหมาะสมขอระบบ	427
แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้	466
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	470

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ตารางเปรียบเทียบมาตรฐานวิชาชีพครู.....	62
2	วงจรแบบบูรณาการของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่นำเสนอโดย Spangenberg(1994)	92
3	ส่วนประกอบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	96
4	รูปแบบแบบบูรณาการการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	98
5	ตารางเปรียบเทียบองค์ประกอบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	101
6	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ และข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา.....	124
7	ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดโรงเรียนในเครือข่ายนิคมชะเชนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน.....	128
8	ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดโรงเรียนในเครือข่ายนิคมชะเชนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการดำเนินการ.....	161
9	ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดโรงเรียนในเครือข่ายนิคมชะเชนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการติดตาม.....	174
10	ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดโรงเรียนในเครือข่ายนิคมชะเชนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการทบทวน.....	182
11	ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดโรงเรียนในเครือข่ายนิคมชะเชนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ.....	198
12	ตารางสรุปความคิดเห็นเพิ่มเติมกิจกรรมในส่วนประกอบขององค์ประกอบ แต่ละด้านที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน.....	219
13	ตารางแสดงเนื้อหาที่เป็นปัจจัยพื้นฐานของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่สามารถปรับได้ตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา.....	244

ตารางที่	หน้า
14 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของโครงสร้างของระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล แห่งประเทศไทย.....	248
15 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับ การบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	249
16 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของ ค่านิยมหลักขององค์การที่ส่งเสริม การบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	253
17 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน.....	254
18 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการออกแบบโครงสร้าง สถานศึกษาให้สนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	256
19 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน.....	256
20 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมาย การบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	260
21 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของครู.....	261
22 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร.....	262
23 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการจัดทำแผนการปรับปรุง และพัฒนาผลการปฏิบัติงาน.....	265
24 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยี เพื่อช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	266
25 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงและ พัฒนาผลการปฏิบัติงาน	267
26 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการกระจายทรัพยากร.....	269
27 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง.....	271
28 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการสอนงาน.....	272
29 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผล การปฏิบัติงานของบุคคลและทีม	273

ตารางที่	หน้า
30 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการเตรียมข้อมูลย้อนกลับของ ผลการปฏิบัติงาน.....	275
31 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการประชุมและการทบทวนความก้าวหน้า อย่างไม่เป็นทางการ การปรับแก้วัตถุประสงค์/เป้าหมายและแผนการทำงาน และการทบทวนความคาดหวังในงาน.....	276
32 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ของการทบทวนผล การปฏิบัติงาน.....	278
33 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการประเมินตนเอง.....	279
34 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	280
35 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน และแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนด ระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน.....	282
36 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการรายงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ....	284
37 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการประเมินการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม).....	285
38 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการประเมินผลระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน.....	287
39 การเปรียบเทียบองค์ประกอบด้านการวางแผนก่อนและหลังการตรวจสอบโดย ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	291
40 การเปรียบเทียบองค์ประกอบด้านการดำเนินการก่อนและหลัง การตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	298
41 การเปรียบเทียบองค์ประกอบด้านกำกับติดตามก่อนและหลัง การตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	298
42 การเปรียบเทียบองค์ประกอบด้านการทบทวนก่อนและหลังการตรวจสอบโดย ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	299
43 การเปรียบเทียบองค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับก่อนและหลังการ ตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	301

ตารางที่		หน้า
44	ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมการนำระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล แห่งประเทศไทยไปใช้.....	303

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	แสดงกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย	13
2	แสดงโครงสร้างการบริหารมูลนิธินิคมะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย.....	23
3	แสดงสายการบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธินิคมะเซนต์คาเบรียล แห่งประเทศไทย.....	25
4	องค์ประกอบของระบบ	69
5	ระบบย่อยขององค์การ.....	70
6	ความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อย ด้านเทคโนโลยี ภารกิจ โครงสร้างและบุคคล..	74
7	รูปแบบระบบสังคมของโรงเรียน (Social System Model for School).....	75
8	วงจรการบริหารผลการปฏิบัติงาน	87
9	ลำดับกิจกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	89
10	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	91
11	การบริหารผลการปฏิบัติงาน: การวางแผน การปรับปรุง และการทบทวน.....	94
12	การบริหารผลการปฏิบัติงาน: การวางแผน การประเมิน และการให้ ข้อมูลป้อนกลับ.....	95
13	วงจรการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	97
14	แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	121
15	โครงสร้างของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียน ในเครือมูลนิธินิคมะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย.....	224

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันเป็นสิ่งที่ท้าทายเพื่อนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายนั่นก็คือทำให้ผู้ที่จบการศึกษาออกไปเป็น คนเก่ง คนดี และมีความสุข ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะทางการบริหารสถานศึกษา มีกลยุทธ์ในการบริหาร มีศาสตร์และมีศิลป์ในการบริหารและที่สำคัญคือความมุ่งมั่นที่จะทำสถานศึกษานั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ ที่ความรู้สามารถถูกแสวงหาได้อย่างไม่จำกัดในโลกของเทคโนโลยีการสื่อสาร ผู้เรียนมีพฤติกรรมการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงไป มีเครื่องมือในการเรียนรู้ที่เพิ่มมากขึ้น สะดวกสบายยิ่งขึ้น ผู้เรียนเป็นผู้แสวงหาความรู้และสร้างความรู้ด้วยตนเอง นอกเหนือจากการรับรู้จากครูผู้สอน ดังนั้นจึงมีการเปลี่ยนบทบาทของครูจากผู้ให้ความรู้เพียงอย่างเดียว เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียน ในยุคปัจจุบัน ครูในสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะในวิชาชีพ เจตคติต่อวิชาชีพ เพื่อส่งผลไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เป็น คนเก่ง คนดี และมีความสุข ครูเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญต่อสถานศึกษา ที่ต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพ หรือประเมินตรวจสอบได้ว่ามีคุณภาพ เพื่อเป็นแรงผลักดันสำคัญในการสนับสนุนให้สถานศึกษานั้นบรรลุเป้าหมาย วิธีการหนึ่งที่น่าไปสู่การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพก็คือ การบริหารผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานและการตรวจสอบคุณภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีการปฏิบัติในแต่ละปีก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี หรือการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน สรุปประเมินว่าครูและบุคลากรแต่ละคนนั้นมีคุณภาพเพียงใด แล้วจึงนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรต่อไป

ความมุ่งหมายและหลักการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 6 กล่าวว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” และได้กำหนดการจัดกระบวนการเรียนรู้ ในมาตรา 24 โดยให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังต่อไปนี้

- (1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
 - (2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา
 - (3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติ ให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
 - (4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา
 - (5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ
 - (6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ
- จาก (ร่าง) คำอธิบายมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบสาม (พ.ศ.2554-2558) ที่กล่าวถึงประสิทธิผลการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีประเด็นพิจารณาดังต่อไปนี้
- (1) ศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของผู้เรียน
 - (2) กำหนดเป้าหมายที่ต้องทำให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ด้านความรู้ ทักษะกระบวนการที่เป็นความคิดรวบยอด หลักการและความสัมพันธ์ รวมทั้งคุณลักษณะอันพึงประสงค์
 - (3) ออกแบบการเรียนรู้และจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล และพัฒนาการทางสมอง เพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย
 - (4) จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และดูแลช่วยผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้
 - (5) จัดเตรียมและเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรม นำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน
 - (6) ประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติของวิชาและระดับพัฒนาการของผู้เรียน
 - (7) วิเคราะห์ผลการประเมินมาใช้ในการซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของตนเอง

(8) ศึกษาค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาสื่อและการบวนการจัดการเรียนรู้

ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) โดยมีวิสัยทัศน์ คือ คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป้าหมาย ภายในปี 2561 มีการปฏิรูปการศึกษา และการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยมีหลักสามประการ คือ

(1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้ของคนไทย

(2) โอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้

(3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษา

โดยในหลักประการแรกนั้น คือการพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อม หลักสูตรและเนื้อหา พัฒนาการวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า สามารถดึงดูดคนเก่งดีและมีใจรักมาเป็นครู คณาจารย์ได้อย่างยั่งยืน ภายใต้ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

จากความมุ่งหมายและหลักการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 6 การจัดการกระบวนการเรียนรู้ ใน มาตรา 24 การประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบสาม (พ.ศ.2554-2558) ที่ กล่าวถึงประสิทธิผลการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษ ที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)ที่กล่าวถึงพัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า ได้แสดงให้เห็น บทบาทสำคัญของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการจัดการศึกษา สถานศึกษาจึงมีหน้าที่ สำคัญในการสรรหา คัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ และพัฒนาบุคลากรให้ มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ เพื่อจัดการศึกษาให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายและหลักจัด การศึกษา มีการจัดระบบ หรือวางแผนทางการบริหารงานบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

การวางระบบการบริหารงานบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาเอกชนมี ความแตกต่างกันออกไป สถานศึกษาบางแห่งมีคู่มือการบริหารบุคลากรอย่างชัดเจนเป็นไปตาม หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Management) สถานศึกษาบางแห่งมีคู่มือ การประเมินบุคลากร หรือบางแห่งไม่มีคู่มือการบริหารและประเมินบุคลากรอย่างชัดเจน โดย ปฏิบัติไปตามประเพณีของโรงเรียน หรือในแต่ละปีการศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานและ มีจุดเน้นที่แตกต่างกันออกไป โดยใช้หลักการบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective) ซึ่งเน้นให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และพัฒนาตนเองตามจุดเน้นหรือ ตามความมุ่งหวังของสถานศึกษา

ปัจจุบัน แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรที่มีนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศหลายท่านได้นำมาเขียนเป็นหนังสือซึ่งเป็นการถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาและความสำเร็จในการใช้แนวทางหรือวิธีการบริหารบุคลาการดังกล่าว ก็คือ การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งในปัจจุบันสำหรับสถานศึกษาในประเทศไทย การนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในทางปฏิบัติจริงยังไม่ปรากฏให้เห็นเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาของรัฐบาล หรือของเอกชน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์การ ด้วยการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม ซึ่งมีการสร้างข้อตกลงร่วมกันในเรื่องเป้าหมาย มาตรฐานและความสามารถที่จำเป็น เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการธรรมชาติของการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน ที่กำหนดโดย Deming (1986) คือ

การวางแผน(Planning) - การตัดสินใจว่าจะทำอะไรและจะทำอย่างไร

การดำเนินการ(Acting) - การปฏิบัติงานที่จำเป็นเพื่อนำแผนสู่การปฏิบัติ

การติดตาม(Monitoring) - การทำการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องว่าได้ทำอะไรไปบ้างรวมถึงการวัดผลลัพธ์เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการนำแผนไปปฏิบัติ

การทบทวน(Reviewing) - การพิจารณาว่าอะไรสำเร็จ และอะไรที่ต้องทำหรือต้องการแก้ไขในกรณีที่ผลการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผน

Armstrong(2006) ได้นำวงจรการบริหารของ Deming มาพัฒนาเป็นกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน และได้กำหนดขั้นตอนไว้ ดังนี้

การวางแผน(Planning): การกำหนดวัตถุประสงค์และความสามารถที่ต้องการ การสร้างข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน การทำแผนปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และแผนการพัฒนาบุคลากร

การดำเนินการ(Acting): การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และแผน

การติดตาม(Monitoring): การตรวจสอบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์

การทบทวน(Reviewing): การทบทวนความก้าวหน้าและความสำเร็จเพื่อการวางแผนและการทำข้อตกลงต่อไป

กิจกรรมหลักของการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย

- การนิยามบทบาทหน้าที่ เป็นผลลัพธ์การปฏิบัติงานและความสามารถที่ต้องการในการทำงาน

- การทำข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เป็นความคาดหวัง คือ บุคลากรแต่ละคนจะบรรลุวัตถุประสงค์อะไร จะวัดผลการปฏิบัติงานอย่างไร และความสามารถที่ต้องการในการบรรลุผลลัพธ์

- แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เป็นความต้องการของบุคลากรที่จำเป็นในการพัฒนาตนเอง

- แผนการพัฒนาบุคลากร เป็นแผนปฏิบัติที่แต่ละบุคคลควรที่จะพัฒนาในด้านความรู้และทักษะเพื่อเพิ่มระดับความสามารถ

- การดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานตลอดปี เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ตามข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานตามแผนที่ได้วางไว้มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการต่อเนื่องในการเตรียมข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน การทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การปรับแก้วัตถุประสงค์ และการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในกรณีที่เป็น

- การทบทวนผลการปฏิบัติงาน/การรายงานอย่างเป็นทางการ คือขั้นตอนที่เป็นทางการเมื่อการทบทวนผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาสิ้นสุดโดยมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จ ความก้าวหน้า และปัญหา เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และยังสามารถนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน

ในกิจกรรมต่าง ๆ ที่รวมอยู่ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญซึ่งมีทั้งการประเมินระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินสุดท้ายเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงาน ที่แสดงถึงความสามารถที่เห็นได้ชัดเจนของบุคลากรแต่ละคนตามความต้องการและมาตรฐานผลการปฏิบัติงานขององค์การ ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษา และการจัดกระบวนการเรียนรู้ จึงเป็นเรื่องสำคัญในปัจจุบัน แต่ที่สำคัญกว่าก็คือการสร้างและพัฒนาระบบในสถานศึกษาที่จะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาตนเองเพื่อให้บรรลุความต้องการดังกล่าว

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉุกร(2549: 2) กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ผู้บริหาร และองค์การ ไว้ดังนี้

1. ความสำคัญต่อบุคลากร ทำให้บุคลากรได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานของตนเอง ข้อดี และข้อบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุง บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับดี จะมีแนวทางอย่างไรที่จะเสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร ผลการปฏิบัติงานโดยรวมมีส่วนเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับความรับผิดชอบของผู้บริหาร ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะทำให้ผู้บริหารรับทราบว่าบุคลากรแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคติในการทำงานเป็นอย่างไร จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างไร จะมีการปรับเปลี่ยนหรือโยกย้ายภาระงานอย่างไร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กรและบุคคล

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรพิจารณาได้จากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะทำให้องค์กรรู้ว่า บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อการพัฒนาและปรับปรุง หรือจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับความสามารถ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้นักวิชาการหลายท่าน เช่น อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชชุกร(2549 : 3-8) ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2548: 17-25) ได้กล่าวถึงปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสรุปได้ว่ามีสาเหตุมาจาก 3 ปัจจัยได้แก่ วิธีการประเมิน ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน

1. วิธีการประเมิน ปัญหาที่เกี่ยวข้องคือ (1) วัตถุประสงค์ของการประเมินไม่ชัดเจน (2)การกำหนดหัวข้อการประเมินแบบรวมโดยใช้กับทุกตำแหน่ง (3) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับ เพราะไม่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร (4) กระบวนการในการประเมินผลทำอย่างรวบรัดโดยใช้เวลาน้อยเกินไป (5) หัวข้อการประเมินหรือเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาไม่ครอบคลุม (6) หัวข้อการประเมินหรือเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาไม่เหมาะสมกับระดับและลักษณะงาน (7) การกำหนดหัวข้อการประเมินพฤติกรรมที่เน้นด้านคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลัก (8) หัวข้อการประเมินพฤติกรรมมีจำนวนมากไป จนกระทั่งขาดจุดเน้น (8) ขาดการกำหนดและจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อการประเมิน (9)ไม่มีเครื่องมือหลักใช้ในการประเมินผลงาน ขาดเครื่องมือที่ดีในการประเมิน (10) ระยะเวลาในการประเมินที่ไม่เหมาะสม (11) การประเมินที่ขาดความต่อเนื่อง (12) การเขียนคำอธิบายผลงานหรือพฤติกรรมในลักษณะที่เหมือนกันหมด

2. ผู้ประเมิน ปัญหาที่เกี่ยวข้องคือ (1) ประเมินโดยไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมิน (2) ประเมินโดยไม่เข้าใจวิธีการประเมิน (3) ประเมินโดยใช้ความรู้สึกแทนข้อมูล (4) ประเมินตัวคนมากกว่าผลการปฏิบัติงาน (5) ประเมินโดยมีอคติลำเอียง (6) ประเมินโดยถือ

ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้รับการประเมิน (7) ประเมินโดยให้ความสำคัญแก่คุณลักษณะหรือหัวข้อการประเมินบางข้อมากเกินไป จนมองข้ามความสำคัญของคุณลักษณะอื่น ๆ (8) ประเมินโดยไม่รู้หน้าที่งานอย่างชัดเจนของผู้รับการประเมิน (9) ประเมินโดยใช้ตรรกะผิดวิธี เช่น ผู้ประเมินที่เชื่อว่าคนดีต้องทำงานดี (10) ประเมินในเวลาที่ไม่เหมาะสม (11) ประเมินโดยระมัดระวังเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้รับการประเมิน (12) ประเมินโดยกำหนดผลสรุปไว้ล่วงหน้าแล้ว (13) ความลำเอียงของผู้ประเมิน (14) การนำเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งมาตัดสินพฤติกรรมทั้งหมดของผู้ถูกประเมิน (15) การประเมินโดยยึดผู้ประเมินเป็นมาตรฐาน (16) ขาดหลักฐานประกอบการประเมิน

3. ผู้รับการประเมิน ปัญหาที่เกี่ยวข้องคือ (1) ขาดความรู้และความเข้าใจในแนวความคิด หลักการ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (2) ไม่เห็นด้วยกับวิธีการประเมิน (3) ผู้รับการประเมินไม่เข้าใจเหตุผลและความจำเป็นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (4) ผู้รับการประเมินไม่เชื่อว่าวิธีการประเมินจะใช้ได้กับลักษณะงานของตนได้อย่างเหมาะสม (5) ผู้รับการประเมินเกิดความฝังใจว่าผู้ประเมินมีอคติลำเอียง (6) ผู้รับการประเมินไม่ได้รับรู้ผลการประเมินเป็นระยะ ๆ (7) ผู้รับการประเมินไม่ได้รับรู้ผลการประเมินอย่างถูกต้อง (8) ผู้รับการประเมินนำผลการประเมินของตนไปเปรียบเทียบกับคนอื่นที่ทำงานลักษณะต่างกัน (9) ผู้รับการประเมินต้องการให้ทำงานนอกหน้าที่มาประเมินด้วย (10) ผู้รับการประเมินไม่ยอมรับผู้ประเมินว่ามีคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของตน (11) ผู้รับการประเมินไม่ทราบเกณฑ์และวิธีการที่ใช้ในการประเมิน (12) การประเมินพฤติกรรมโดยการเปรียบเทียบกับคนอื่น

ในส่วนของการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา กัญญาปริญญา โมแรล (2542) ได้ศึกษา กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 2 และได้พบว่ามีปัญหาสำคัญดังนี้

ปัญหาด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ คือ การขาดความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการประเมิน และวัตถุประสงค์ในการประเมินไม่ชัดเจน

ปัญหาในด้านการกำหนดแบบและลักษณะของสิ่งที่จะประเมิน คือ ทั้งแบบประเมิน และรายการที่จะประเมินนั้น มีรายละเอียดปลีกย่อยมากเกินไป

ปัญหาในด้านการกำหนดตัวผู้ประเมิน และการฝึกอบรมผู้ทำการประเมิน ได้แก่ ผู้ประเมินลำเอียง และยึดมั่นในความคิดของตนเองมากกว่าหลักเกณฑ์ในการประเมิน

ปัญหาในด้านการประเมินที่โรงเรียนกำหนด คือ โรงเรียนมีวิธีการเดียวในการประเมิน และครูไม่ยอมรับวิธีการประเมินที่โรงเรียนกำหนด

ปัญหาในด้านการวิเคราะห์ผล และการนำผลการประเมินไปใช้ คือ โรงเรียนไม่ชี้แจงวิธีการวิเคราะห์ผลการประเมินและผู้ที่ทำการวิเคราะห์การประเมินขาดความรู้ ความชำนาญในการประเมินผล

ปัญหาที่พบในงานวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับนักวิชาการทั้งหลายกล่าวไว้ในเบื้องต้นและจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวได้มีผู้วิจัยเพื่อพัฒนาวิธีการประเมิน หรือรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาในส่วนของ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเพียงกิจกรรมหนึ่งที่น่ามาซึ่งข้อมูลที่ใช้ประกอบการส่งเสริมการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ในขณะที่การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการเน้นการพัฒนาบุคลากรครบทั้งวงจร เริ่มตั้งแต่การวางแผน การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ การติดตาม การประเมินผลเพื่อปรับปรุงพัฒนาและเพื่อนำไปสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานในองค์การและความต้องการของบุคลากรอย่างสมบูรณ์

โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยได้รับการก่อตั้งโดยมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยมีภราดาคณะเซนต์คาเบรียลดำเนินงานตั้งตั้งแต่ปี พ.ศ. 2444 ปัจจุบันสถาบันการศึกษาที่อยู่ในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีโรงเรียนจำนวน 13 แห่ง และ มหาวิทยาลัย 1 แห่ง ในปีการศึกษา 2549 ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวนนักเรียน ระดับปฐมวัย จำนวน 3,106 คน ระดับชั้นพื้นฐาน จำนวน 43,422 คน มีครูและบุคลากรทางการศึกษาระดับปฐมวัยและชั้นพื้นฐาน วุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 136 คน วุฒิปริญญาตรีจำนวน 2662 คน วุฒิปริญญาโทจำนวน 393 คน และ ปริญญาเอกจำนวน 9 คน รวมทั้งสิ้น 3100 คน

การบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ได้มีการกำหนดขอบข่าย โครงสร้างการบริหารงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และแนวทางการประเมินคุณภาพครูในแต่ละปีการศึกษา โดยการปฏิบัติมอบให้ผู้บริหารแต่ละโรงเรียนได้ปรับปรุงพัฒนา ตามบริบทของแต่ละโรงเรียน ดังนั้น การพัฒนางานด้านการบริหารงานบุคลากรจึงมีความแตกต่างกันออกไป บางโรงเรียนมีคู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงานชัดเจน บางโรงเรียนก็ปฏิบัติตามประเพณีที่ปฏิบัติกันมา โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ(ประกอบด้วยหัวหน้าฝ่ายและตัวแทนจากครูจำนวน 3 – 5 คน) เป็นผู้พิจารณาผลการประเมินการปฏิบัติงาน มีการพิจารณาจากมาตราประมาณค่าคะแนน (Rating Scale) จากหัวข้อการประเมิน โดยใช้กรรมการประเมินที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละโรงเรียน และนำคะแนนมาพิจารณาประเมินความดีความชอบในแต่ละปีการศึกษา ด้วยแนวทางการบริหารงานบุคลากรที่

แตกต่างกันออกไป จึงทำให้มาตรฐานการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน

จากสภาพความต้องการครูที่มีคุณภาพในการพัฒนาองค์การให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ปัญหาการบริหารและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์การทางการศึกษา และบทบาทสำคัญของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ในการมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงเกิดแนวคิดในการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งจะนำไปสู่การบริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน โดยมีการตรวจสอบความก้าวหน้า การพัฒนาในสิ่งที่ต้องการปรับปรุงทั้งรายบุคคลและทีมในแต่ละปีการศึกษา มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบเพื่อการให้รางวัล และปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมเพื่อนำไปสู่ผลผลิตและผลลัพธ์ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน/องค์การ และเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ซึ่งนอกจากจะนำมาซึ่งระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยแล้ว ยังสามารถนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีบริบทใกล้เคียงกันต่อไปด้วย

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

3. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาสภาพ และปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานรวมทั้ง แนวทางการแก้ไขปัญหา และแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

4. คำถามในการวิจัย

1. สภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ในปัจจุบันเป็นอย่างไร

2. แนวทางในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ควรเป็นอย่างไร

3. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ที่เหมาะสมและนำไปสู่ประสิทธิภาพ ควรเป็นอย่างไร

5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ใช้กรอบแนวคิด 2 แนวคิด คือ แนวคิดเกี่ยวกับวงจรและระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย การวางแผนการดำเนินการ การกำกับติดตาม การทบทวน และข้อมูลป้อนกลับ โดยสังเคราะห์แนวคิดของ Armstrong (2006), Williams (2002), Spangenberg (1994) และ Spencer และ Spencer (1993) และ แนวคิดวงจรการบริหารผลการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การวางแผนผลการปฏิบัติงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย McAfee และ Champagne (1993 อ้างถึงใน Williams, 2002: 16)

นำกรอบแนวคิดข้างต้นมาเป็นหลักของกรอบแนวคิดในการวิจัย และประมวลจากแนวคิดเกี่ยวกับระบบ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยดังนี้

ระบบ การบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับวงจรและระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ Armstrong (2006), Williams (2002), Spangenberg (1994) และ Spencer และ Spencer (1993) แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. การวางแผน ประกอบด้วย

- การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การ
- การกำหนดค่านิยมหลักขององค์การ
- การกำหนดภารกิจ การนิยามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน
- การออกแบบโครงสร้างองค์การให้สนับสนุนยุทธศาสตร์
- มาตรฐานการปฏิบัติงาน

- การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมาย
- ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน
- แผนพัฒนาบุคลากร
- แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
- การพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2. การดำเนินการ ประกอบด้วย

- การปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน/การจัด

ประสบการณ์การพัฒนา

- การกระจายทรัพยากรที่เพียงพอ
- การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- การสอนงาน
- การดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม

3. การติดตาม ประกอบด้วย

- การเตรียมข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน
- การประชุมและการทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การปรับแก้

วัตถุประสงค์ /การทบทวนความคาดหวังในงาน

4. การทบทวน ประกอบด้วย

- การประเมินตนเอง
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การปรับแก้ไขข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน แผนการปรับปรุงและ

พัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน

- การรายงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

5. ข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย

- การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม)
- การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยอาศัยแนวคิดจาก มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน 7 ประการของโรงเรียนในมลรัฐแมสซาชูเซตส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา(2005) มาตรฐานวิชาชีพครูของประเทศอังกฤษ ที่กำหนดโดย Department for Education and Skills (2007) มาตรฐานวิชาชีพครูของประเทศไทย (2548) ที่กำหนดโดย คุรุสภา มาตรฐานด้านครู

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) แนวการจัดการศึกษาในเรื่องการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 24 รูปแบบของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวมาสังเคราะห์เพื่อปรับใช้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของครู ซึ่งมีการสร้างข้อตกลงร่วมกัน โดยมุ่งหวังให้บุคลากรมีคุณสมบัติตามมาตรฐาน คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรการสอน ให้เป็นปัจจุบัน 2) การดำเนินกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผล 3) การจัดการสภาพแวดล้อมห้องเรียนที่มีประสิทธิผล 4) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล และมีผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน 5) การสนับสนุนในมาตรฐานขั้นสูงและความคาดหวังต่อความสำเร็จของนักเรียน มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียน สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนทุกสถานการณ์อย่างหลากหลาย 6) ความรับผิดชอบทางวิชาชีพและการพัฒนาทางวิชาชีพที่ครบบริบูรณ์ 7) การสร้าง ความเสมอภาค ความสัมพันธ์ และความรู้สึกที่ดีต่อความหลากหลายของผู้เรียน มีจิตวิทยาสำหรับครู 8) การสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาและในชุมชน 9) ความสามารถในการอ่านและการใช้ภาษา 10) ความสามารถและทักษะในการคำนวณและเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) 11) สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี 12) การวิจัยทางการศึกษา 13) การสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา 14) ความเป็นครูและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน

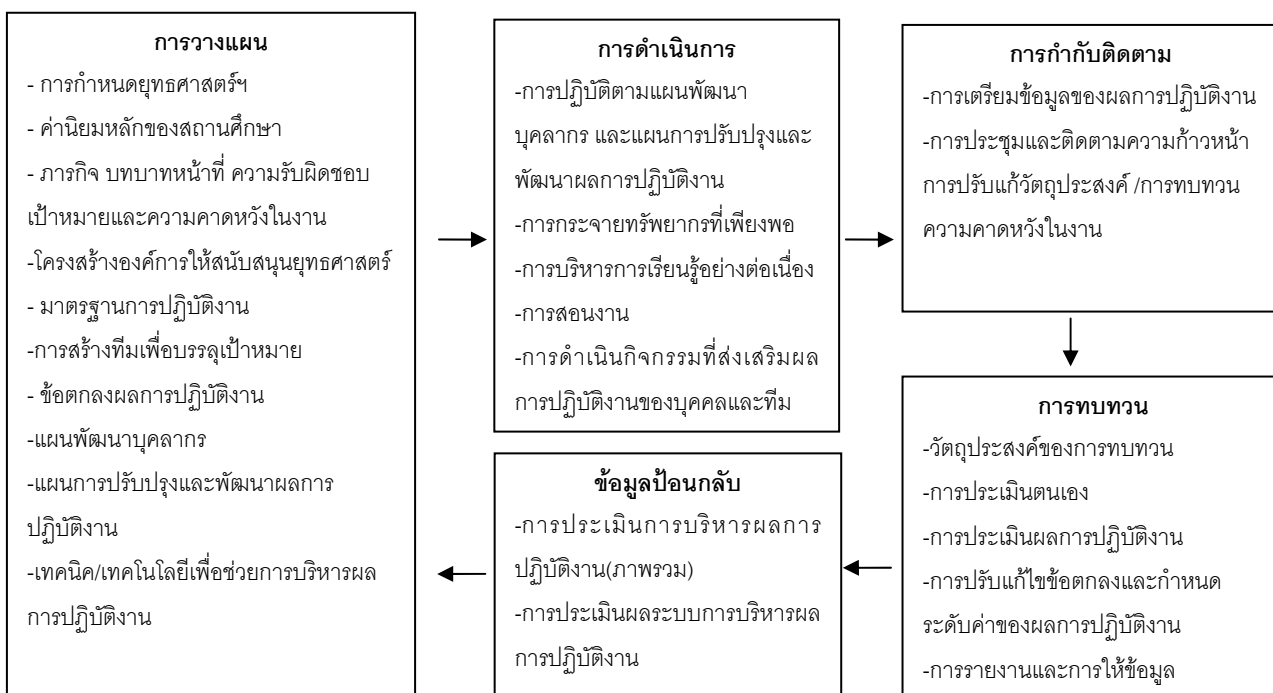
โดยนำเสนอในแผนภาพกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

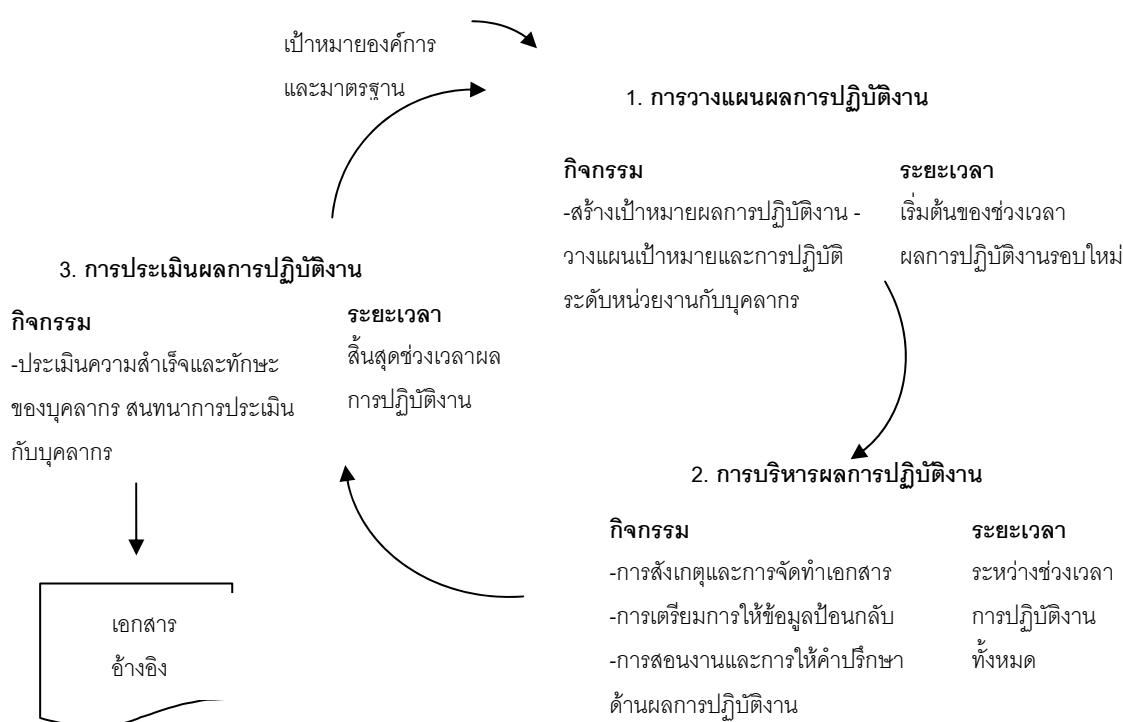
แผนภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ใช้กรอบแนวคิด 2 แนวคิด คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับวงจรและระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย การวางแผนการดำเนินการ การกำกับติดตาม การทบทวน และ ข้อมูลป้อนกลับ โดยสังเคราะห์แนวคิดของ Armstrong (2006), Williams (2002), Spangenberg (1994) และ Spencer และ Spencer (1993) ดังแผนภาพ



2. แนวคิดวงจรการบริหารผลการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ โดย McAfee และ Champagne (1993 อ้างถึงใน Williams, 2002: 16) ดังแผนภาพ



6. คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของครูและการปฏิบัติงานของครูที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การและบุคลากรครู

การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของครูที่เป็นระบบ ซึ่งมีการสร้างข้อตกลงผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรครู ในเรื่องเป้าหมาย มาตรฐานและความสามารถที่จำเป็น การดำเนินการตามข้อตกลง การกำกับติดตาม การทบทวนและปรับปรุง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และบุคลากรครู

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ชุดขององค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อกันและทำหน้าที่ร่วมกันเพื่อให้การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีรายละเอียดขององค์ประกอบและองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การวางแผน ประกอบด้วย

- การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยมีการบูรณาการวัตถุประสงค์และเป้าหมายระหว่างองค์การและบุคลากรครู

- การกำหนดค่านิยมหลักขององค์การ

- การกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน

- การออกแบบโครงสร้างองค์การให้สนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารผลการปฏิบัติงาน

- การกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน

- การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

- การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

- การจัดทำแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

- การพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2. การดำเนินการ ประกอบด้วย

- การปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

- การกระจายทรัพยากร

- การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

- การสอนงาน
- การดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม

3. การติดตาม

- การเตรียมข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน
- การประชุมและการทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การปรับแก้

วัตถุประสงค์และแผนการทำงาน /การทบทวนความคาดหวังในงาน

4. การทบทวน

- วัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงาน
- การประเมินตนเอง
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการ

ปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน

- การรายงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

5. ข้อมูลป้อนกลับ

- การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม)
- การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยประกอบด้วย การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) การออกแบบระบบ (System Design) การตรวจสอบระบบ (System Verification) การประเมินระบบ (System Evaluation) การปรับปรุงและนำเสนอระบบ (System Revision and Presentation)

โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย หมายถึง โรงเรียนชั้นพื้นฐานที่อยู่ในสังกัดมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยมีจำนวน 13 แห่ง คือ

1. โรงเรียนอัสสัมชัญ (ค.ศ.1885)
2. โรงเรียนเซนต์คาเบรียล (ค.ศ.1920)
3. โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย (ค.ศ.1932)
4. โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ (ค.ศ.1939)
5. โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา (ค.ศ.1944)
6. โรงเรียนเซนต์หลุยส์ (ค.ศ.1948)
7. โรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง (ค.ศ.1958)

8. โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี (ค.ศ.1961)
9. โรงเรียนอัสสัมชัญระยอง (ค.ศ.1963)
10. โรงเรียนอัสสัมชัญอุบลราชธานี (ค.ศ.1965)
11. โรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา (ค.ศ.1967)
12. โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ (ค.ศ.1979)
13. โรงเรียนอัสสัมชัญเทคนิคนครพนม (ค.ศ.1989)

ครู หมายถึง บุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานสอน สังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

7. วิธีดำเนินการวิจัย

1. ขึ้นกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานและระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์การทางการศึกษาและสถานศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย

2. ขึ้นศึกษาสภาพ และปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระฯ หัวหน้างาน และครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย และศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงานจากผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระฯ หัวหน้างาน บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เอกสารและรายงานต่าง ๆ โดยใช้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำขึ้นตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้แก่

- แบบวิเคราะห์เอกสาร

- การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเพื่อสัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระฯ หัวหน้างาน และครูที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ หลัก วิธีการ แนวทางแก้ไขปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

- แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระฯ หัวหน้างาน และครู ประกอบด้วยแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) แบบสอบถามความคิดเห็น และคำถามปลายเปิด (Open-ended questions)

เกี่ยวกับสภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

การรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ การใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็น และการสังเคราะห์เอกสาร การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงสถิติและการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญตามกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการประมวลสภาพและปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการประมวลข้อมูลระดับโรงเรียน ระดับกลุ่มโรงเรียน และระดับภาพรวมของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

3 ขั้นพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยพิจารณาจากผลจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องและผลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสำรวจความคิดเห็นและการศึกษาเอกสาร

4 ขั้นตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยที่พัฒนาขึ้น โดยให้นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านประกอบด้วย นักวิชาการจำนวน 2 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา จำนวน 3 ท่าน ได้ประเมินความถูกต้องและความสมบูรณ์ของระบบ

5 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบ โดยนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยที่ผ่านการตรวจสอบโดยนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญให้กับโรงเรียนพิจารณาเพื่อดูความเหมาะสมว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ เป็นขั้นตอนเพื่อการอภิปรายเพื่อพิจารณาความเหมาะสม ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกโรงเรียน สำหรับผู้บริหารระดับกลาง ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องใช้การจัดสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) จากนั้นวิเคราะห์ สรุปข้อมูล และนำผลสรุปมา นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาสรุปเพื่อนำไปปรับปรุงระบบต่อไป

6 ขั้นปรับปรุงและนำเสนอระบบ โดยนำผลจากการศึกษาและความเป็นไปได้ของระบบมาปรับปรุงและจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการวิจัย ให้ข้อความรู้เกี่ยวกับสภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ซึ่งสามารถ

นำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูให้บรรลุสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

2. ผลการวิจัยเป็นการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู ในบริบทของโรงเรียนในเครือข่าย ซึ่งเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยในการบูรณาการวัตถุประสงค์และเป้าหมายระหว่างองค์การและบุคลากรครู

3. ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย และอาจนำไปประยุกต์ใช้กับโรงเรียนอื่น ๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกันได้

9. การนำเสนอผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอรายงานผลการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 6 บท ดังต่อไปนี้

บทที่ 1 บทนำ เป็นการนำเสนอเกี่ยวกับ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตการวิจัย คำถามในการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และการนำเสนอการวิจัย

บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการนำเสนอ การบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย เป็นการนำเสนอขั้นตอนการวิจัยโดยละเอียด ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย การศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบคุณภาพของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน การประเมินและตรวจสอบความเป็นไปได้ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงและการนำเสนอระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และแปรผลข้อมูล ตามขั้นตอนการวิจัย

บทที่ 5 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เป็นการนำเสนอระบบที่ได้พัฒนาตามขั้นตอนการวิจัย

บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เป็นการนำเสนอเนื้อหาโดยสรุปของการวิจัยประกอบด้วย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี มาตรฐานการปฏิบัติงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีสาระสำคัญตามลำดับดังต่อไปนี้

1. การบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษา
3. แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยได้รับการก่อตั้งโดยมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยมีภราดาคณะเซนต์คาเบรียลดำเนินงาน มีประวัติความเป็นมาโดยสรุปคือ นักบุญหลุยส์ มารี เดอ มงฟอร์ต ปราชญ์นาให้มีผู้สืบทอดเจตนารมณ์ โดยการก่อตั้งคณะนักบวช 3 คณะคือ ธรรมทูตคณะพระนางมารีย์(พระสงฆ์)(The Company of Mary) และภคินีคณะธิดาแห่งปรีชาญาณ(ซิสเตอร์)(The Daughters of Wisdom) และ ภราดาคณะเซนต์คาเบรียล(ภราดา)(Brothers of St.Gabriel)ณ ประเทศฝรั่งเศส หลังจากที่ท่านมรภาพแล้ว บาทหลวงคาเบรียล เดอ(Gabriel Deshayes) ได้ส่งเสริมการเป็นภราดามากขึ้น เพื่อการสอนเรียนตามความต้องการของสังคมสมัยนั้น ทำให้มีจำนวนภราดาเพิ่มขึ้น และเนื่องจากลักษณะของงานต่างออกไปจากเดิม ท่านจึงดำเนินการให้แยกตัวออกจากคณะพระสงฆ์เป็นคณะใหม่ หลังจากท่านสิ้นใจ ในปี ค.ศ. 1842 ภราดาจึงแยกตัวเป็นคณะใหม่ภายใต้ชื่อคณะภราดาแห่งพระจิต ต่อมาได้รับอนุญาตอย่างเป็นทางการให้เป็นชื่อ “ภราดาคณะเซนต์คาเบรียล” ในปี ค.ศ.1885 คุณพ่อเอมิล กอลมเบต์ เจ้าอาวาสวัดอัสสัมชัญได้ก่อตั้งโรงเรียนอัสสัมชัญขึ้น ต่อมาท่านประสงค์จะมีเวลาในการดูแลสัตบุรุษของวัดมากขึ้น จึงได้ติดต่อเชิญคณะภราดาเซนต์คาเบรียลมาทำหน้าที่บริหารโรงเรียนอัสสัมชัญที่ท่านก่อตั้งไว้ ต่อมาในปี ค.ศ. 1901 คณะภราดาจำนวน 5 ท่าน ได้เดินทางมาถึงเมืองไทย และเริ่มดูแลรับผิดชอบโรงเรียนอัสสัมชัญ ได้แก่ ภราดามาร์ติน เดอ ตูร์ส ภราดาฮีแลร์ ภราดาอาเบล และภราดาคาเบรียล เพอราตี ทั้ง 4 ท่าน เป็นชาวฝรั่งเศส และภราดาชาวแคนาดาอีก 1 ท่านคือ ภราดา โอกุส

ปัจจุบันสถาบันการศึกษาที่อยู่ในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยที่ดำเนินงานโดยคณะภราดาเซนต์คาเบรียล จำนวน 14 แห่ง มีดังนี้

1. โรงเรียนอัสสัมชัญ (ค.ศ.1885)
2. โรงเรียนเซนต์คาเบรียล (ค.ศ.1920)
3. โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย (ค.ศ.1932)
4. โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ (ค.ศ.1939)
5. โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา (ค.ศ.1944)
6. โรงเรียนเซนต์หลุยส์ (ค.ศ.1948)
7. โรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง (ค.ศ.1958)
8. โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี (ค.ศ.1961)
9. โรงเรียนอัสสัมชัญระยอง (ค.ศ.1963)
10. โรงเรียนอัสสัมชัญอุบลราชธานี (ค.ศ.1965)
11. โรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา (ค.ศ.1967)
12. มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ (ค.ศ.1969)
13. โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ (ค.ศ.1979)
14. โรงเรียนอัสสัมชัญเทคนิคนครพนม(ค.ศ.1989)

สำหรับโรงเรียนที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นโรงเรียนขั้นพื้นฐาน มีจำนวนทั้งสิ้น 13 แห่ง คือ

1. โรงเรียนอัสสัมชัญ
2. โรงเรียนเซนต์คาเบรียล
3. โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย
4. โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ
5. โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา
6. โรงเรียนเซนต์หลุยส์
7. โรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง
8. โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี
9. โรงเรียนอัสสัมชัญระยอง
10. โรงเรียนอัสสัมชัญอุบลราชธานี
11. โรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา
12. โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ

13. โรงเรียนอัสสัมชัญเทคโนโลยีคอนครีต

ในปีการศึกษา 2549 มีจำนวนนักเรียนในระดับปฐมวัย จำนวน 3,106 คน ระดับชั้น
 พื้นฐาน จำนวน 43,422 คน มีครูและบุคลากรทางการศึกษาระดับปฐมวัยและชั้นพื้นฐาน ต่ำกว่า
 ปริญญาตรี จำนวน 136 คน วุฒิปริญญาตรี จำนวน 2,662 คน วุฒิปริญญาโท จำนวน 393 คน
 และปริญญาเอก จำนวน 9 คน รวมทั้งสิ้น 3,200 คน

ปรัชญาของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย คือ

1. จุดมุ่งหมายของชีวิต คือการรู้จักจักรวาลและการเข้าถึงธรรมอันสูงส่งอันเป็นบ่อ
 เกิดแห่งชีวิต

2. มนุษย์ทุกคนต้องทำงาน ความวิริยะ อุตสาหะ เป็นหนทางนำไปสู่ความสำเร็จ ดัง
 คติพจน์ที่ว่า LABOR OMNIA VINCIT

วัตถุประสงค์ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ได้แก่

1. ให้การศึกษาอบรมนักเรียนเป็นผู้ใฝ่รู้และรู้จักแสวงหาข้อเท็จจริง เป็นผู้รู้จักใช้
 ปัญญาและมีทักษะ ในระดับประถม มัธยม และอาชีวศึกษา ซึ่งจะเป็พื้นฐานในการค้นคว้าหา
 ความรู้ และความจริง ต่อเนื่องได้ตลอดชีวิต อันจะเอื้อต่อการประกอบสัมมาชีพและการดำรงชีวิต
 อยู่

2. มุ่งสร้างให้นักเรียนเป็นผู้มีศาสนาและหลักธรรมยึดมั่นเพื่อจะได้บรรลุถึงวุฒิ
 ภาวะเชิงศีลธรรม อันจะช่วยให้สามารถดำรงชีวิตในโลกแห่งความเป็นจริง แก้ปัญหาชีวิตด้วยสันติ
 วิธี ตัดสินใจด้วยสติปัญญาและความสุขุม และมีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม

นโยบายของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีดังนี้

1. พัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลที่ครบ คือ พัฒนาร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และ
 จิตใจ ภายใต้บรรยากาศของเสียรภาพและความรัก

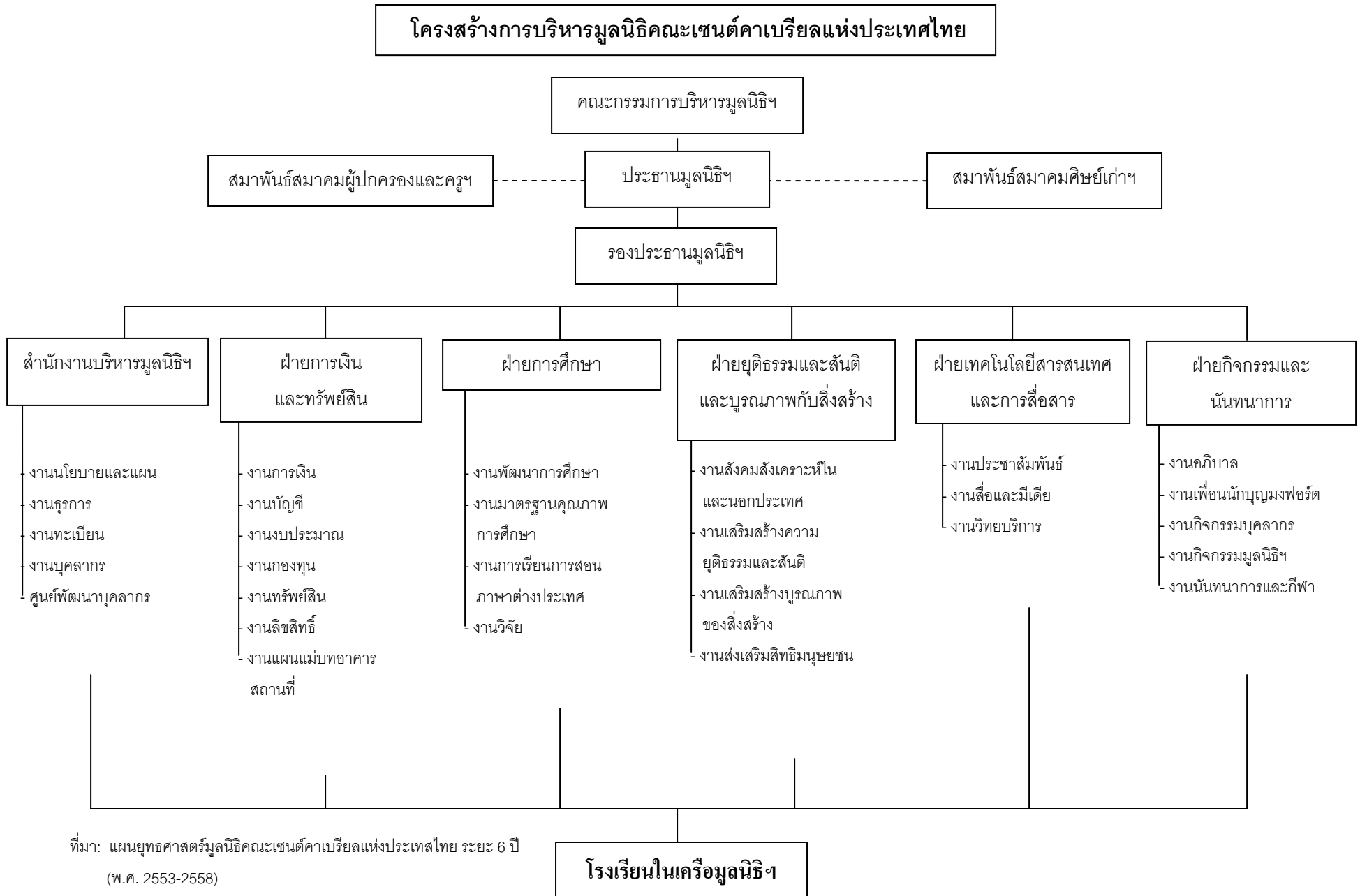
2. ปลูกฝังความรักชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์ เป็นเป็นวิถีชีวิตของคนไทยใน
 ระบบประชาธิปไตย รู้รักษาศิลปวัฒนธรรมและประเพณีที่ดีงามของชาติ

3. เน้นความดีเลิศทางวิชาการและการปฏิบัติ การเงินจัดทางภาษา คณิตศาสตร์
 และวิทยาศาสตร์ อันจะช่วยให้นักเรียนเป็นคนมีทักษะมีเหตุผล มีความคิดเห็นตรงกระ มีระเบียบ
 วินัยต่อตนเองและเป็นคนมีทัศนะกว้างไกล รู้จักใช้เทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อพัฒนา
 ภาวะแวดล้อมและคุณภาพชีวิตในสังคมมนุษย์

4. เน้นการปฏิบัติและการปลูกฝังค่านิยมของการเคารพในสิทธิต่อกันและกัน และการนี้กำลังความดี ร่วมกันพัฒนาชุมชนที่ตนอาศัยอยู่ โดยการศึกษาและเข้าใจอารยธรรมและมรดกทางวัฒนธรรมของตนเอง ของชุมชน และชาติอื่น เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมสันติภาพและความเข้าใจอันดีระหว่างมวลมนุษย์

แผนภาพที่ 2 แสดงโครงสร้างการบริหารของคณะภราดาเซนต์คาเบรียล
(ส่วนกลาง)

โครงสร้างการบริหาร
มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

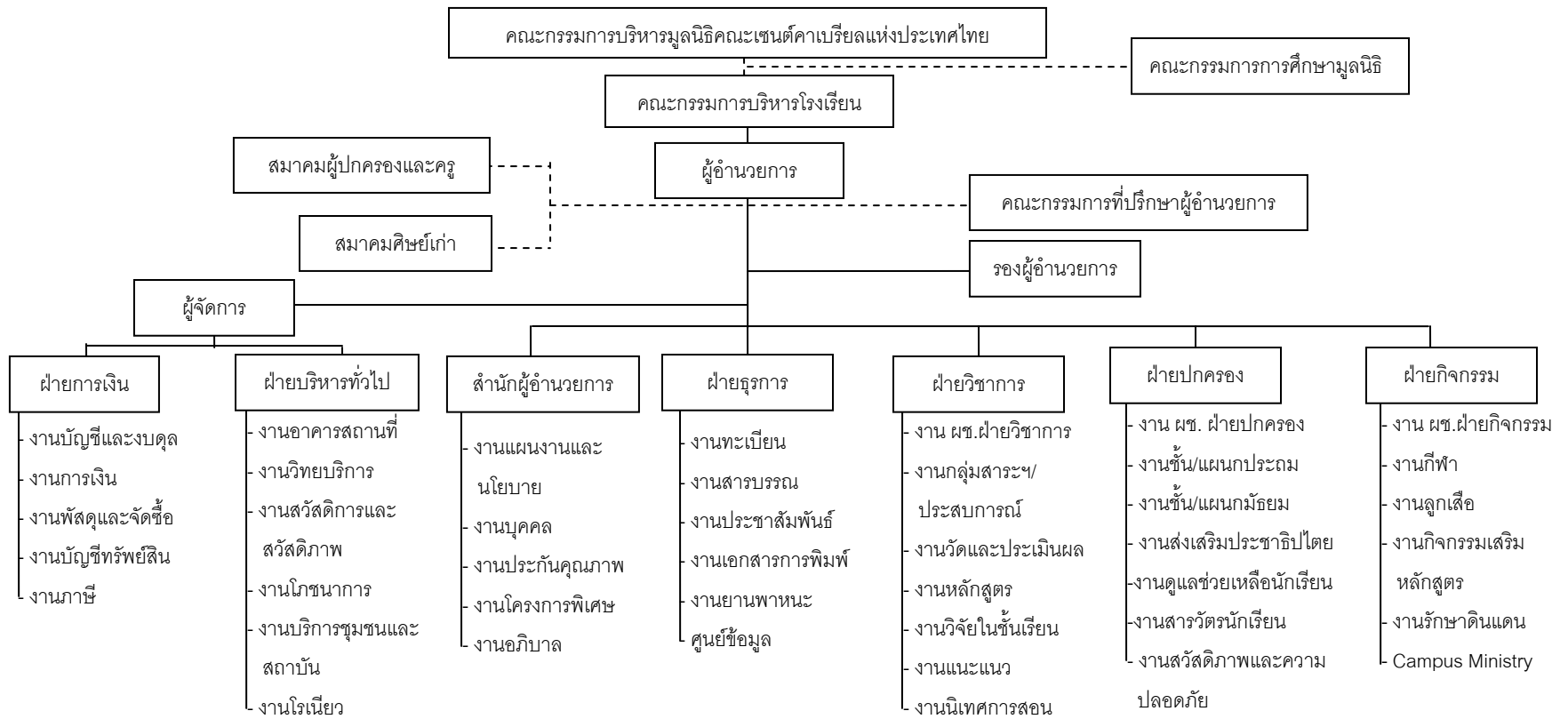


การบริหารงานจากศูนย์กลางคณะเซนต์คาเบรียลได้รับการสนับสนุนจากสมาพันธ์สมาคมศิษย์เก่าโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย สมาพันธ์สมาคมผู้ปกครองและครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีสมาชิกแขวงทุก 3 ปี และคณะบริหารศูนย์กลาง(กรุงโรม)ในการกำหนดนโยบายสำคัญ ๆ ในการดำเนินงาน มีคณะที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำกับผู้นำคณะฯ(อธิการเจ้าคณะแขวงแห่งประเทศไทย) โครงสร้างการบริหารงานได้แบ่งงานในรูปของคณะกรรมการ ดังนี้คือ 1.สำนักงานบริหารมูลนิธิฯ 2. ฝ่ายการเงินและทรัพย์สิน 3. ฝ่ายการศึกษา 4. ฝ่ายยุทธธรรมและสันติ และบูรณภาพของสิ่งสร้าง 5. ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร 6. ฝ่ายกิจกรรมและนันทนาการ

จากคู่มือการบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย(2539) ในการบริหารโรงเรียนได้กำหนดฝ่ายและตำแหน่งงานต่าง ๆ มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนควบคุมดูแลให้ฝ่าย ต่าง ๆ ดำเนินงานตามแผนภูมิสายการบริหารโรงเรียน โดยโครงสร้างการบริหารโรงเรียนในเครือฯ มีการแบ่งฝ่ายในการบริหาร ดังนี้คือ

1. ฝ่ายวิชาการ
2. ฝ่ายปกครอง
3. ฝ่ายกิจกรรม
4. ฝ่ายธุรการและการเงิน
5. ฝ่ายบริการ
6. สำนักผู้อำนวยการ

แผนภาพที่ 3 แสดงสายการบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย



ที่มา : คู่มือการบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย(2539) และปรับโครงสร้างตาม พ.ร.บ.การศึกษาเอกชน พ.ศ. 2550

สำหรับงานบุคคลของแต่ละโรงเรียนจะอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักผู้อำนวยการ การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ได้มีการกำหนดขอบข่าย โครงสร้างการบริหารงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และแนวทางการประเมินคุณภาพครูในแต่ละปีการศึกษา โดยการปฏิบัติมอบให้ผู้บริหารแต่ละโรงเรียนได้ปรับปรุงพัฒนา ตามบริบทของแต่ละโรงเรียน ดังนั้นการพัฒนางานด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงมีความแตกต่างกันออกไป บางโรงเรียนมีคู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงานชัดเจน บางโรงเรียนก็ปฏิบัติตามประเพณีที่ปฏิบัติกันมา โดยมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้พิจารณาผลการประเมินการปฏิบัติงาน พิจารณาจากคะแนนมาตรฐานค่าคะแนน (Rating Scale) จากหัวข้อการประเมิน โดยใช้กรรมการประเมินที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละโรงเรียน และนำคะแนนมาพิจารณาประเมินความดีความชอบในแต่ละปีการศึกษา ด้วยการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่แตกต่างกันออกไป จึงทำให้มาตรฐานการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันด้วยเช่นกัน ดังนั้นพอจะสรุปปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยได้ดังนี้

1. ขาดแนวปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจากส่วนกลาง ทำให้โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยพัฒนาระบบการประเมินผลในบริบทของแต่ละโรงเรียน

2. ขาดการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และตัวบ่งชี้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจากส่วนกลาง โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยจึงกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และตัวบ่งชี้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในบริบทของแต่ละโรงเรียน

3. ขาดแนวปฏิบัติสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานและพัฒนาบุคลากรจากส่วนกลาง และขาดการกำหนดทิศทาง นโยบาย เพื่อการนำไปปฏิบัติ จึงส่งผลให้แต่ละโรงเรียนมีทิศทางในการบริหารผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

4. การมีมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ทำให้เกิดการเปรียบเทียบและความไม่เท่าเทียมกันซึ่งอาจส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

5. เนื่องจากมีแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันส่งผลให้คุณภาพของบุคลากรสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยมีความแตกต่างกันด้วย

อย่างไรก็ตาม ในส่วนของงานพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยยังไม่มีการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและไม่มีกำหนดนโยบายรวมทั้งแนวปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวอย่างชัดเจน ดังนั้น การศึกษาเพื่อพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย สามารถนำมาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น และสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่ก่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อผลการปฏิบัติงานทั้งของส่วนบุคคลและต่อองค์การทางการศึกษา

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

การบริหารผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ครอบคลุมงานและองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ตัวบ่งชี้ เกณฑ์ และมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษามีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ความหมายของการบริหาร

นักวิชาการต่างๆให้ความหมายของการบริหารไว้ดังนี้

Drucker (1979) กล่าวว่า การบริหาร คือการทำให้งานต่างๆ ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ

Hersey และ Blanchard (1982: 3) ได้ให้ความหมายการบริหารว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานร่วมกับหรือผ่านแต่ละบุคคลและกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Robbins และ Coulter (1996: 8) และ Kreitner (1998: 5) ได้เสนอว่า การบริหาร เป็นกระบวนการการทำงานกับบุคคลอื่นและผ่านบุคคลอื่นให้บรรลุประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ

Milstein และ Belasco (1973: 161) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นกระบวนการที่กำหนดทิศทางและควบคุมกิจกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์การ

Koontz และ Wehrich (1990: 4) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการในการออกแบบและสร้างบรรยากาศในการทำงานของแต่ละคนร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

Husen และ Postlewaite(1994: 213) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นศิลปะในการ

ประสานองค์ประกอบหรือปัจจัยการผลิตที่มุ่งไปสู่ผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ
สรุปได้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการทำงานโดยอาศัยคนอื่น ซึ่งอาจทำกับบุคคลอื่น
หรืออาจผ่านบุคคลอื่น ที่ต้องอาศัยศาสตร์และศิลปะในการทำงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุ
วัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะงานทุกชนิดของหน่วยงานจะ
ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากรว่าจะ
ร่วมมือกันปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้บุคลากรยังเป็นทรัพยากร
การบริหารที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นปัจจัยแห่งประสิทธิภาพ รวมทั้งประสิทธิผลของกิจการนั้นๆ
(วิจิตร ศรีสอ้าน, 2523: 4)

งานบุคลากร เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดการบุคคลตั้งแต่การสรรหา การดูแล
รักษา จนพ้นไปจากงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบุคลากรมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตาม
ความประสงค์ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526: 4-6) สำหรับขอบข่ายงานบริหารบุคคล Sergiovanni
และคนอื่น ๆ (1992: 193-195) Kimbrough และ Nunnery (1988: 44) และวิจิตร (ธีระกุล) วรุต
บางกูร และ สุพิชญา ธีระกุล (2523: 45) มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ขอบข่ายการบริหารงาน
บุคคล ประกอบด้วย การวางแผนบุคลากร การสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุบุคลากร การประเมิน
บุคลากร การจัด สวัสดิการ และการพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ Kimbrough และ Nunnery (1988)
ยังเห็นว่า การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพต้องให้ครูและบุคลากรอื่นได้มีส่วนร่วมในการ
ตัดสินใจและมีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานตอบสนองต่อเป้าหมายของ
องค์การ

Lunenburg และ Ornstein (1996: 490) กล่าวว่า กระบวนการจัดบุคลากร
ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2. การสรรหา 3. การคัดเลือก
4. การฝึกอบรมและการพัฒนา 5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน 6. การให้ผลตอบแทน

กระบวนการจัดบุคลากรสามารถสรุปได้เป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การสรรหาและการคัดเลือก
3. การฝึกอบรมและการพัฒนา
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน (Lunenburg และ Ornstein, 1996: 491-521) คือ

1.1 การวิเคราะห์งาน (Job analysis) เป็นการสำรวจเนื้องานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้รู้รายละเอียดของงาน เพื่อสรรหา คัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งจะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การพรรณนางาน (Job description) เป็นกรอบของงานและความรับผิดชอบในตำแหน่งหนึ่งๆ และการกำหนดคุณสมบัติของงาน (Job specification) เป็นกรอบคุณสมบัติของบุคคลที่จะทำงานและความรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จ

1.2 การคาดคะเนความต้องการและสภาพกำลังคนขององค์การ (Forecasting demand and supply) โดยการพิจารณาจำนวนและประเภทของบุคคลที่องค์การต้องการในอนาคต ซึ่งปัจจัยที่ใช้พิจารณา ได้แก่ ผู้ที่กำลังได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ผู้ที่มีความต้องการและความสามารถจะได้รับการฝึกอบรม บุคคลที่มีความสามารถพิเศษ แนวโน้มจำนวนประชากร แนวโน้มบุคลากรขององค์การ

1.3 ข้อบังคับทางกฎหมาย (Legal constraints) ผู้บริหารต้องศึกษากฎหมายการจ้างบุคลากรเพื่อประกอบการตัดสินใจจ้าง

2. การสรรหาและการคัดเลือก เป็นการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครงานเพื่อให้สอดคล้องกับแผนบุคลากรขององค์การ การสรรหาบุคลากรในองค์การทางการศึกษา ควรคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถในด้านนั้นๆ ดีแล้ว จากนั้นจึงดำเนินการสรรหาอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพและความสามารถตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง การคัดเลือก โดยทั่วไปเริ่มจากการสำรวจข้อมูลชีวประวัติ ตรวจสอบผู้อ้างอิง สัมภาษณ์ ทดสอบ และตัดสินใจว่าจ้าง

3. การฝึกอบรมและการพัฒนา การฝึกอบรมเป็นการปรับปรุงทักษะที่มีอยู่ให้ดีขึ้น ส่วนการพัฒนาเป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการวัดและตรวจสอบความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะเป็นลักษณะของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้รางวัล และการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากการวางแผน การดำเนินการ และการติดตาม องค์ประกอบสำคัญที่สุด ซึ่งจะทำให้ทราบว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นบรรลุ

เป้าหมายองค์กรและบุคลากรหรือไม่เพียงใดก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป้าหมายนั้น ได้มีการกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความสำคัญและความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2549: 2) กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ผู้บริหาร และองค์กร ไว้ดังนี้

1. ความสำคัญต่อบุคลากร ทำให้บุคลากรได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานของตนเอง ข้อดี และข้อบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุง บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับดี จะมีแนวทางอย่างไรที่จะเสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร ผลการปฏิบัติงานโดยรวมมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับความรับผิดชอบของผู้บริหาร ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะทำให้ผู้บริหารทราบว่าบุคลากรแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคติในการทำงานเป็นอย่างไร จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างไร จะมีการปรับเปลี่ยนหรือโยกย้ายภาระงานอย่างไร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กรและบุคคล

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลความสำเร็จขององค์กรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะทำให้องค์กรรู้ว่า บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อการพัฒนาและปรับปรุง หรือจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับความสามารถ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ชูศักดิ์ เทียงตรง(2530) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร(2549: 3-8)กล่าวถึงปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่ามีสาเหตุมาจาก 3 ด้านได้แก่ 1. วิธีการประเมิน 2. ผู้ประเมิน 3. ผู้รับการประเมิน

1. วิธีการประเมิน ปัญหาที่เกี่ยวข้อง คือ (1) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับ เพราะไม่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร (2) กระบวนการในการประเมินผล ทำอย่างรวบรัดโดยใช้เวลาน้อยเกินไป (3) หัวข้อการประเมินหรือเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาไม่ครอบคลุม (4) หัวข้อการประเมินหรือเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาไม่เหมาะสมกับระดับและลักษณะงาน (5) ไม่มีเครื่องมือหลักใช้ในการประเมินผลงาน (6) ระยะเวลาในการประเมินที่ไม่เหมาะสม (7) การประเมินที่ขาดความต่อเนื่อง

2. ผู้ประเมิน ปัญหาที่เกี่ยวข้อง คือ (1) ประเมินโดยไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมิน (2) ประเมินโดยไม่เข้าใจวิธีการประเมิน (3) ประเมินโดยใช้ความรู้สึกแทนข้อมูล (4) ประเมินตัวคนมากกว่าผลการปฏิบัติงาน (5) ประเมินโดยมีอคติลำเอียง (6) ประเมินโดยถือความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้รับการประเมิน (7) ประเมินโดยให้ความสำคัญแก่คุณลักษณะหรือหัวข้อการประเมินบางข้อมากเกินไป จนมองข้ามความสำคัญของคุณลักษณะอื่น ๆ (8) ประเมินโดยไม่รู้หน้าที่งานอย่างชัดเจนของผู้รับการประเมิน (9) ประเมินโดยใช้ตรรกะผิดวิธี เช่น ผู้ประเมินที่เชื่อว่าคนดีต้องทำงานดี (10) ประเมินในเวลาที่ไม่มีเหมาะสม (11) ประเมินโดยระมัดระวังเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้รับการประเมิน (12) ประเมินโดยกำหนดผลสรุปไว้ล่วงหน้าแล้ว

3. ผู้รับการประเมิน ปัญหาที่เกี่ยวข้อง คือ (1) ขาดความรู้และความเข้าใจในแนวความคิด หลักการ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (2) ไม่เห็นด้วยกับวิธีการประเมิน (3) ผู้รับการประเมินไม่เข้าใจเหตุผลและความจำเป็นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (4) ผู้รับการประเมินไม่เชื่อว่าวิธีการประเมินจะใช้ได้กับลักษณะงานของตนได้อย่างเหมาะสม (5) ผู้รับการประเมินเกิดความฝังใจว่าผู้ประเมินมีอคติลำเอียง (6) ผู้รับการประเมินไม่ได้รับรู้ผลการประเมินเป็นระยะ ๆ (7) ผู้รับการประเมินไม่ได้รับรู้ผลการประเมินอย่างถูกต้อง (8) ผู้รับการประเมินนำผลการประเมินของตนไปเปรียบเทียบกับคนอื่นที่ทำงานลักษณะต่างกัน (9) ผู้รับการประเมินต้องการให้ทำงานนอกหน้าที่มาประเมินด้วย (10) ผู้รับการประเมินไม่ยอมรับผู้ประเมินว่ามีคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของตน(อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2549: 3-7)

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2548: 17-25) ได้กล่าวถึงปัญหาในการประเมินผลงานประจำปีของหน่วยงานไว้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการประเมินไม่ชัดเจน

ในการประเมินไม่ได้ระบุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าจะประเมินในเรื่องอะไรทั้งที่เป็นผลงานหรือพฤติกรรม และเพื่ออะไร ดังนั้นจะมีหัวข้อในการประเมินค่อนข้างจะมาก และขาดการ

วางแผนที่ดีบางที่หัวข้อการประเมินอาจจะเกิดจากปัญหาที่เผชิญอยู่ เช่น เกิดการทะเลาะกัน ก็ให้นำหัวข้อการทำงานเป็นทีมมาประเมิน เป็นต้น

2. การกำหนดหัวข้อการประเมินแบบรวมโดยใช้กับทุกตำแหน่ง

การกำหนดหัวข้อการประเมิน มักจะใช้แบบฟอร์มเดียวกันในการประเมินกับทุกตำแหน่ง การใช้หัวข้อการประเมินที่เหมือน ๆ กันจะทำให้ประสิทธิภาพในการประเมินลดลง เพราะงานแต่ละงานมีความแตกต่างกันออกไป นอกจากนี้ในแต่ละปีจะมีการเปลี่ยนจุดเน้นขององค์กร และการเปลี่ยนตำแหน่งงานซึ่งจะทำให้การประเมินไม่สอดคล้องกับงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. การเขียนคำอธิบายผลงานหรือพฤติกรรมในลักษณะที่เหมือนกันหมด

การเขียนคำอธิบายผลงานหรือพฤติกรรมในลักษณะที่เป็นความหมายทั่ว ๆ ไปเหมือนกันทั้งหมด ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 3 หรือ 5 ระดับ ระดับของผลงานหรือพฤติกรรมที่กำหนดอาจจะไม่ตรงหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานหรือพฤติกรรมเพื่อการประเมินในแต่ละหัวข้อและบางหัวข้อการประเมินของผลงานหรือพฤติกรรมไม่สามารถประเมินได้ภายในปีเดียวเพราะต้องใช้เวลาในการพัฒนาพฤติกรรม ดังนั้นลักษณะคำอธิบายในหัวข้อดังกล่าวจึงจำเป็นต้องปรับให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน

4. การกำหนดหัวข้อการประเมินพฤติกรรมที่เน้นด้านคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลัก

หัวข้อการประเมินจะเน้นในเรื่อง ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ การให้ความร่วมมือ การดูแลทรัพย์สินขององค์กร การมีจรรยาบรรณ การปฏิบัติตามระเบียบขององค์กร เป็นต้น ซึ่งไม่สามารถนำไปสู่การวัดผลงานขององค์กร เพราะการมีคนดีอยู่ในองค์กรก็ไม่ได้เป็นเครื่องประกันว่าจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

5. ความลำเอียงของผู้ประเมิน

ในกรณีที่หัวข้อการประเมินมีการเขียนคำอธิบายที่กว้างเกินไปและขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ประเมิน อาจจะเป็นโอกาสให้ผู้ประเมินใช้ความรัก ความชอบส่วนบุคคลเข้ามามีอิทธิพลในการประเมินผลงานหรือพฤติกรรมจนลืมนัดวัตถุประสงค์ของการประเมินไป ซึ่งส่งผลกระทบต่อระดับมาตรฐานของการประเมิน

6. การนำเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งมาตัดสินพฤติกรรมทั้งหมดของผู้ถูกประเมิน

ซึ่งเกิดจากการขาดคำอธิบายพฤติกรรมที่จะประเมิน และผู้ประเมินที่ไม่มีมาตรฐานในการประเมิน

7. ผู้ถูกประเมินไม่ทราบเกณฑ์และวิธีการที่ใช้ในการประเมิน

หมายถึง ทั้งผู้ประเมินก็ไม่ว่าจะประเมินอะไร จะต้องเก็บหลักฐานหรือสังเกตอะไรบ้าง และผู้ถูกประเมินก็ไม่ว่าจะถูกประเมินเรื่องอะไร ซึ่งจะนำไปสู่การประเมินที่ขาดคุณภาพ ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน

8. การประเมินพฤติกรรมโดยเปรียบเทียบกับคนอื่น

การประเมินพฤติกรรมโดยเปรียบเทียบกับคนอื่นจะก่อให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบเพราะทั้งนี้เนื่องจากแต่ละคนต่างมีหน้าที่และงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นความชำนาญเชี่ยวชาญ จึงแตกต่างกัน หรือแม้กระทั่งเกิดจากการสร้างความคิดขึ้นเองของผู้ประเมิน เช่น ตำแหน่งหัวหน้าย่อมมีทักษะการบริหารดีกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

9. การประเมินโดยยึดผู้ประเมินเป็นมาตรฐาน

คือ การที่ผู้บริหารประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา โดยนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานของตนเอง เช่น ผู้บริหารหรือผู้ประเมินทำงานเกินเวลางาน พุดเก่ง จึงให้คะแนนการประเมินที่สูงกับผู้ที่มีพฤติกรรมเหมือนตนเอง

10. ขาดหลักฐานประกอบการประเมิน

ผู้ประเมินไม่มีการจดบันทึกหรือจัดระบบบันทึกพฤติกรรมของบุคลากร และขาดการจัดเก็บผลงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ จึงทำให้ขาดเอกสารหลักฐานที่ใช้ประกอบการประเมิน

11. หัวข้อการประเมินพฤติกรรมมีจำนวนมากไป จนกระทั่งขาดจุดเน้น

การมีหัวข้อการประเมินมากเกินไป เช่น 15-20 หัวข้อ นอกจากจะยุ่งยากต่อการติดตามสังเกตแล้ว ยังทำให้ขาดจุดเน้นที่ชัดเจน

12. ขาดการกำหนดและจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อการประเมิน

การขาดการกำหนดและจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อการประเมิน ส่งผลให้เกิดความยากลำบากในการกำหนดระดับน้ำหนักคะแนนของแต่ละหัวข้อ

13. ขาดเครื่องมือที่ดีในการประเมิน

เครื่องมือที่กล่าวนี้ หมายถึงการจัดทำระบบประเมินให้สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารองค์การ การมีคู่มือการประเมินที่บ่งบอกวัตถุประสงค์ของการประเมิน หัวข้อการประเมิน วิธีการประเมิน การสร้างความเข้าใจร่วมกันทั้งองค์การเพื่อให้เข้าใจระบบการประเมิน ซึ่งถ้าขาดเครื่องมือดังกล่าวนี้ จะทำให้การประเมินขาดคุณภาพ และไม่สามารถเป็นเครื่องมือให้องค์การเกิดการพัฒนา

การประเมินผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

ในส่วนของผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีนักวิชาการได้ศึกษาไว้ดังนี้

Dean (2002: 87-104, 114-127) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญที่อยู่ในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอน มีส่วนประกอบสำคัญคือการติดตามผลการปฏิบัติงาน และการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ผู้นำทีมจะมีหน้าที่ติดตามและสนับสนุนงานของบุคลากรในที่ทำงานซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการสังเกตการสอน การสนทนาในงานที่ปฏิบัติ การสุ่มตัวอย่างเพื่อดูงานของนักเรียน การสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสไตร่ตรองด้วยตนเองและประเมินตนเอง การติดตามผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ คือ

การสังเกตการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียน ในการวางแผนการสังเกตการณ์สอนอย่างเป็นทางการประกอบด้วย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการสังเกตการณ์สอน ข้อตกลงเกี่ยวกับบทบาทของผู้สังเกตการณ์สอนระหว่างการสอนของครู จุดที่อยู่ของผู้สังเกตในห้องเรียน จุดสนใจของการสังเกตการณ์สอน และการสรุปผลของการสังเกตการณ์สอน โดยมีประเด็นที่ควรได้รับการสังเกต คือ *การวางแผนการเรียนรู้สำหรับห้องเรียน กลุ่ม และนักเรียนแต่ละคนที่เหมาะสม ในเรื่องวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ความต้องการของผู้เรียน และการสรุปบทเรียน ความรู้ในเนื้อหาที่สอน การเลือกวิธีการสอนที่เหมาะสม ในเรื่องการใช้สื่อการสอน การกระตุ้นผู้เรียนให้เป็นผู้เรียนอย่างอิสระ การใช้เทคนิคการถามคำถาม การใช้การสนทนา การดูแลความสามารถของผู้เรียน และการสรุปผลการเรียน ศักยภาพในการควบคุมนักเรียน การชมเชยเพื่อการสร้างความพยายามให้กับผู้เรียน ความสำเร็จและพฤติกรรม การแก้ไขปัญหาพฤติกรรมที่ไม่ดีของผู้เรียน ในทันที การได้รับและรักษาความสนใจของผู้เรียน ความสามารถในการใช้เทคนิคการประเมินผู้เรียน ในเรื่อง การใช้วิธีการประเมินที่แตกต่างกัน การประเมินงานเขียนของผู้เรียน การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดี การใช้สภาพแวดล้อมห้องเรียน การใช้สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ การใช้ทรัพยากรการเรียนรู้ที่จำเป็น การให้การบ้าน การตรวจงานของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ การให้ข้อมูลย้อนกลับ ความสำเร็จของนักเรียนในห้อง การมีส่วนร่วมในห้องเรียน และ ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน การให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งหลังจากการสังเกตเบื้องต้นควรทำทันทีหรือภายใน 1 วัน การจัดทำรายงานการสังเกตการณ์เรียนการสอน และการสนทนากับครูผู้สอนเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการดูแลผลการปฏิบัติงาน*

แหล่งข้อมูลอื่น ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ดูแลผลการปฏิบัติงานจะพิจารณาผลการปฏิบัติงานในส่วนของสมาชิกของหน่วยงาน ในเรื่องของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตกลงกันก่อนหน้านี้ การช่วยเหลืองานในหน่วยงานหรือทีมงาน การบันทึกเอกสาร การตรวจแก้ไขงานนักเรียน การให้การบ้านนักเรียน การปฏิบัติงานอภิบาลนักเรียน การรู้จักผู้เรียนในห้องเรียน การสนับสนุนและการดูแลนักเรียนในกลุ่มดูแลของตนเอง การแก้ไขปัญหานักเรียน

การบันทึกข้อมูลนักเรียน การจัดโปรแกรมสอนเสริมกับกลุ่มนักเรียน การช่วยเหลือโรงเรียน ผลงานนักเรียน สิ่งปรากฏหรือผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียน ในส่วนของสมาชิกกลุ่มบางคนมีบทบาทในการบริหารงาน จะได้พิจารณาข้อมูลในเรื่อง การเป็นบุคคลที่เข้าหาได้ง่ายและมีลักษณะสนับสนุน การช่วยเพื่อนร่วมงานให้ก้าวหน้า การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การประชุมที่มีประสิทธิผล การมีทักษะในการวางแผนและการจัดการ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลและมีทักษะในการจูงใจผู้อื่น ความสามารถในการจัดการข้อขัดแย้งในทีม การมีทักษะในการประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนและทักษะความเป็นผู้นำ การแก้ไขผลการปฏิบัติงานที่ต่ำโดยสมาชิกของทีม การจัดการงานบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

การทบทวนผลการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหลักและสำคัญของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาโดยเฉพาะในเรื่องการปรับปรุงทักษะของครู ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อระดับพฤติกรรมของผู้เรียน ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานของครูจะพิจารณาในเรื่อง งานอภิบาล ลักษณะต่าง ๆ ของบทบาทครูทางด้านการบริหารและการจัดการ ผลการปฏิบัติงานในห้องเรียน และกิจกรรมนอกหลักสูตร การทบทวนผลการปฏิบัติงานมีส่วนประกอบสำคัญ คือ

การเตรียมข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการทบทวนทั้งผู้นำทีม ครู และคนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การทบทวนผลการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล โดยในส่วนของของผู้นำทีม เตรียมและทบทวนในเรื่อง พรรณนางานของครู บันทึกการสังเกตการณ์สอนและการทำงาน ข้อมูลเชิงประจักษ์อื่น ๆ เกี่ยวกับการทำงานของครู ข้อมูลเชิงประจักษ์การทำงานของนักเรียน บันทึกทางการของการทบทวนครั้งล่าสุดและเป้าหมายที่ได้ตกลงกัน ข้อมูลอื่น ๆ เกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่ครูได้เข้าร่วม เอกสารการประเมินตนเอง ความต้องการที่ครูต้องการพัฒนาทางวิชาชีพ ในส่วนของผู้บริหารระดับสูงกว่า มีบทบาทในการทบทวนงานของหัวหน้าทีมและครู โดยต้องการข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายของปีก่อน ๆ เป็นการทบทวนงานของผู้นำทีมในด้านการปฏิบัติงานทางการบริหาร ซึ่งอาจได้ข้อมูลจากครูและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ บทพรรณนางานจะเป็นเอกสารที่สำคัญสำหรับการทบทวน พร้อมกับเอกสารการทำงานของหน่วยงาน กลุ่มปี หรือ กลุ่มทีมอื่น ๆ ในส่วนของครู ควรพิจารณาและเตรียมข้อมูลในเรื่อง การเปลี่ยนแปลงในส่วนของรายละเอียดในแบบพรรณนางาน ประเด็นที่ครูมีความรู้สึกว่าจะมีความสำเร็จ หลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงความก้าวหน้าของผู้เรียน ประเด็นที่ครูมีความรู้สึกว่าจะต้องได้รับการพัฒนาต่อไป เป้าหมายที่ได้รับความสำเร็จ เป้าหมายใหม่ที่เป็นไปได้สำหรับปีการศึกษาต่อไป ปัญหาที่เกิดระหว่างการทำงานที่ผ่านมา ข้อมูลย้อนกลับของนักเรียน ข้อมูลอื่น ๆ จากการสังเกตหรืองานวิจัย ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมนอกหลักสูตรที่ครูมีส่วนร่วม ทักษะของครูเกี่ยวกับการให้ความช่วยเหลือ ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะและความสามารถที่ยังไม่ได้ใช้ ความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพในอนาคต ในการ

นี้ทักษะที่จำเป็นต้องมีสำหรับผู้นำทีมของการประชุมทบทวน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลจากการประชุมคือ ทักษะ การสร้างความไว้วางใจ การฟัง การถามคำถาม การสื่อสารแบบไม่ใช่ภาษา การเผชิญกับประเด็นทั้งในแง่บวกและลบ การเจรจา

โครงสร้างการทบทวนสำหรับการพูดคุย ควรเป็นบรรยากาศแบบเป็นกันเองและควรมีขั้นตอนตามลำดับ คือ การกล่าวต้อนรับ การบอกวัตถุประสงค์ของการทบทวน การทบทวนแบบพรรณนางาน การพิจารณาประเด็นที่เป็นบวกในการทำงานของคุณ การพิจารณาปัญหาหรือประเด็นสำหรับการพัฒนา การพิจารณาความจำเป็นการพัฒนาทางวิชาชีพและความคาดหวังในอนาคต การพิจารณาเป้าหมายสำหรับปีการศึกษาต่อไป การสิ้นสุดการประชุม

เมื่อสิ้นสุดการประชุมทบทวนผลการปฏิบัติงาน ควรมีการพิจารณาการจัดทำรายงานเชิงเอกสาร ซึ่งควรประกอบด้วย เป้าหมายที่ได้ตกลง ข้อแนะนำในส่วนที่ควรเป็นข้อดีและส่วนที่ควรได้รับการพัฒนา สิ่งที่คุณได้รับการสนับสนุนและการอบรมที่คุณได้รับ และในเอกสารควรมีช่องว่างเพื่อให้คุณสามารถเขียนข้อคิดเห็นต่าง ๆ

กัญญปริญญ์ โมแรล (2542) ได้ศึกษา กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 2 และพบว่ามีปัญหา คือ

ปัญหาในการกำหนดวัตถุประสงค์ คือ การขาดความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการประเมิน และวัตถุประสงค์ในการประเมินไม่ชัดเจน

ปัญหาในการกำหนดแบบและลักษณะของสิ่งที่จะประเมิน คือ ทั้งแบบประเมินและรายการที่จะประเมินนั้น มีรายละเอียดปลีกย่อยมากเกินไป

ปัญหาในการกำหนดตัวผู้ประเมิน และการฝึกอบรมผู้ทำการประเมิน ได้แก่ ผู้ประเมินลำเอียง และยึดมั่นในความคิดของตนเองมากกว่าหลักเกณฑ์ในการประเมิน

ปัญหาในการประเมินที่โรงเรียนกำหนด คือ โรงเรียนมีวิธีการเดียวในการประเมิน และครูไม่ยอมรับวิธีการประเมินที่โรงเรียนกำหนด

ปัญหาในการวิเคราะห์ผล และการนำผลการประเมินไปใช้ คือ โรงเรียนไม่ชี้แจงวิธีการวิเคราะห์ผลการประเมินและผู้ทำการวิเคราะห์การประเมินขาดความรู้ ความชำนาญในการประเมินผล

ประโยชน์การบริหารผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

Dean (2002) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานนำมาซึ่งประโยชน์ต่อสถานศึกษาในประเด็น ดังต่อไปนี้

- เป็นการเพิ่มคุณค่าและความพึงพอใจการทำงานให้กับบุคลากร
- เป็นการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ระหว่างบุคคล หน่วยงาน และสถานศึกษา
- เป็นการช่วยระบุความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรแต่ละคนและช่วยประสานความต้องการนั้นให้สอดคล้องและสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
- เป็นการช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรแต่ละคนในหน่วยงานทั้งหมดของสถานศึกษา โดยผ่านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- เป็นการช่วยยกระดับความสำเร็จของนักเรียน
- เป็นการช่วยให้บุคลากรได้ตระหนักถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาวิชาชีพ
- เป็นการชี้ให้เห็นความท้าทายในสิ่งใหม่ ๆ

แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์

ในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการกำหนด มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมคุณภาพ และตรวจสอบความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน

มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards)

ความหมายมาตรฐานการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2529) ให้ความหมายว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานในระดับใดระดับหนึ่งซึ่งถือว่าเป็นเกณฑ์ที่น่าพอใจหรืออยู่ในระดับที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่กระทำได้

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิท สัชชุกร (2542) กล่าวว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานคือ เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน ลักษณะของมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจจะระบุลักษณะของการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย และพฤติกรรมก็ได้

Goodson (1997) สรุปไว้ว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ ประโยคที่ระบุพฤติกรรมการทำงานซึ่งเป็นที่พึงปรารถนา และสามารถประเมินออกมาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545) กล่าวถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน ว่าเป็นแนวทางหรือวิธีปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคล การจัดทำเป็นเอกสารมาตรฐานการปฏิบัติงานจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นระบบและได้มาตรฐาน ตลอดจนส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

สรุปความหมาย มาตรฐานการปฏิบัติงานได้ว่า คือเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อาจระบุลักษณะ ของการปฏิบัติงาน ในเชิง

ปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย และพฤติกรรมก็ได้ โดยสามารถจัดทำเป็นเอกสาร มาตรฐานการปฏิบัติงานจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นระบบและได้มาตรฐาน ตลอดจนส่งผลให้เกิด การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ความสำคัญและประโยชน์ของมาตรฐานการปฏิบัติงาน

การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นมาตรการของการบริหารคุณภาพ และการ พัฒนาระบบการประกันคุณภาพของหน่วยงาน เพราะมาตรฐานการปฏิบัติงานช่วยให้เกิดความ เข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และกับบุคคลอื่น ๆ ทั้งที่ต้องทำงาน เกี่ยวข้องกันและมีได้เกี่ยวข้องด้วย สิ่งที่สำคัญคือเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชามุ่งหวังจะให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่งานนั้น ๆ ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ และใน ขณะเดียวกันก็เป็นเป้าหมายที่ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้นต้องพยายามบรรลุให้ได้ตามที่กำหนดไว้ อัน ถือได้ว่าเป็นมาตรฐานที่จะใช้เทียบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มาตรฐานเป็นสิ่งที่ท้าทายให้ผู้ปฏิบัติงานพยายามที่จะปฏิบัติให้ได้ เพื่อแสดงถึง ความมีประสิทธิภาพของตน เป็นการง่ายที่จะไม่กำหนดมาตรฐาน และง่ายที่อาศัยการ เปรียบเทียบงานที่กำลังปฏิบัติอยู่กับงานที่เคยปฏิบัติมาครั้งก่อน ๆ แต่การกระทำดังกล่าวย่อมไม่ เป็นการเพิ่มผลิตภาพเพราะไม่มีมาตรฐานอย่าใดที่จะเตรียมการหรือกำหนดการปรับปรุงให้ดีขึ้น ในทำนองเดียวกันการประเมินผู้ปฏิบัติงานจะมีความหมายเพียงเล็กน้อยถ้าการประเมินไม่ เกี่ยวเนื่องกับมาตรฐานที่เหมาะสม กำหนดให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงานจะทำให้สามารถ ตรวจสอบและคงไว้ซึ่งการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งถ้าขาดไปก็จะเป็นการยากที่จะควบคุมให้ดีขึ้น นอกจากนั้นการมีมาตรฐานการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนทราบถึงหน้าที่ความ รับผิดชอบของแต่ละคนว่าจะต้องปฏิบัติงานให้มีลักษณะอย่างไร

ความสำคัญและประโยชน์ของมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นได้ถูกกำหนดให้เป็น มาตรฐานหนึ่งของมาตรฐานระบบวัฒนธรรมและจรรยาวิชาชีพ สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน โดยสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐ (2544) กล่าวถึงหน่วยงานภาครัฐว่าต้องมี การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยเน้นที่การบริการอย่างเป็นธรรมเสมอภาค ทั่วถึง และ เพียงพอต่อความต้องการ มีมาตรฐานรองรับคุณภาพในการให้บริการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับ ผู้รับบริการ โดยอาจดำเนินการดังนี้

1. จัดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ อย่างต่อเนื่อง และ สม่ำเสมอ

2. จัดให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายเข้ารับการฝึกอบรม หรือศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในโอกาสต่าง ๆ ทั้งยังเป็นการยกระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่

3. จัดให้มีการสร้างและพัฒนาทีมงานให้มีการทำงานเชื่อมโยงซึ่งกันและกันเพื่อ ช่วยระดมความคิด สร้างแนวทางการทำงาน และการแก้ไขปัญหา โดยความร่วมมือระหว่าง หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

4. จัดทำคู่มือปฏิบัติงานที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอให้ทันสมัย และสอดคล้อง กับสภาพการณ์ปัจจุบัน

5. จัดทำเกณฑ์มาตรฐานเพื่อวัดสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ในแต่ละระดับทั้งทาง ทักษะ ความรู้ความสามารถ คุณธรรม และจริยธรรม เพื่อวัดและประเมินผลเป็นประจำทุกปี โดยมีการพัฒนาระบบการให้รางวัล หรือลงโทษแล้วแต่กรณี

6. จัดให้มีการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์ของหน่วยงานแก่ เจ้าหน้าที่ทุกระดับอย่างทั่วถึง

7. มีการบรรจุเจ้าหน้าที่ให้ตรงตามความต้องการของตำแหน่ง ซึ่งจะช่วยให้การ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ทั้งนี้วัตถุประสงค์ของการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานเกิดจากความต้องการให้ บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพเป็นที่ เชื่อถือสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพของผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทุกคน

มาตรฐานการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อองค์การ ต่อผู้บังคับบัญชา และพนักงานทุก คนทุกระดับในด้านประสิทธิภาพการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ การปรับปรุง การควบคุมงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ด้านประสิทธิภาพ มีประโยชน์ดังนี้

- 1.1 ช่วยให้นักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
- 1.2 ช่วยให้การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับที่ควรจะเป็นมีความชัดเจน
- 1.3 ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติให้เกิดผลได้มากกว่าปัจจัยที่ใช้
- 1.4 ช่วยให้มีการฝึกฝนตนเองปรับเข้าสู่มาตรฐานได้

2. ด้านการสร้างแรงจูงใจ มีประโยชน์ดังนี้

- 2.1 ช่วยเป็นสิ่งเร้าให้เกิดความมุ่งมั่นไปสู่มาตรฐาน
- 2.2 ช่วยให้นักงานที่มีความสามารถเกิดความรู้สึกรู้สึกท้าทาย
- 2.3 ช่วยให้นักงานที่มุ่งความสำเร็จเกิดความมานะพยายาม

- 2.4 ช่วยให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานดีเกิดความภาคภูมิใจและสนุกกับงาน
- 3. ด้านการปรับปรุงงาน มีประโยชน์ดังนี้
 - 3.1 ช่วยให้พนักงานรู้ว่าผลงานที่มีคุณภาพจะต้องปฏิบัติอย่างไร
 - 3.2 ช่วยให้ไม่จำเป็นต้องกำหนดรายละเอียดของงานทุกครั้ง
 - 3.3 ช่วยให้เห็นแนวทางในการปรับปรุงงานและพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
 - 3.4 ช่วยให้สามารถพิจารณาถึงความคุ้มค่าและประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิตภาพ
- 4. ด้านการควบคุมงาน มีประโยชน์ดังนี้
 - 4.1 ช่วยให้ผู้บังคับบัญชามีเครื่องช่วยในการควบคุมงาน
 - 4.2 ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาอธิบายอำนาจหน้าที่ได้ง่ายขึ้น
 - 4.3 ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาส่งผ่านคำสั่งได้ง่ายขึ้น
 - 4.4 ช่วยให้สามารถดำเนินงานตามแผนงานง่ายขึ้นและควบคุมงานได้ง่ายขึ้น
- 5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีประโยชน์ดังนี้
 - 5.1 ช่วยการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์
 - 5.2 ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความรู้สึก
 - 5.3 ช่วยให้การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ทำได้ดีกับมาตรฐานการปฏิบัติงานมีความชัดเจน
 - 5.4 ช่วยให้พนักงานยอมรับผลการประเมินได้ดีขึ้น

นอกจากนี้ Goodson (1997) ได้นำเสนอลักษณะที่ดีของมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีต่อผู้ปฏิบัติงานไว้ว่า ควรเป็นดังนี้

- 1. มาตรฐานการปฏิบัติงานควรเปรียบเทียบกับประโยคซึ่งเป็นคำขวัญ หรือปณิธาน เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานกำลังทำงานตามเป้าประสงค์
- 2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถพิจารณาถึงความสำคัญของงานแต่ละด้าน
- 3. มาตรฐานการปฏิบัติงานสามารถเป็นเครื่องช่วยสร้าง หรือปรับงานที่ควรทำก่อนหลัง และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานระบุงานที่ไม่จำเป็นต้องทำต่อไป หรือช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาผู้ปฏิบัติงานซึ่งทำงานคล้าย ๆ กันให้รับผิดชอบใหม่แทนได้
- 4. มาตรฐานการปฏิบัติงานช่วยกระจายงานออกเป็นงานย่อย ๆ ทำให้สามารถกระจายภาระงานแก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ทำงานโดยเฉลี่ยใกล้เคียงกัน

5. มาตรฐานการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมองเห็นภาพความสำเร็จของตนเองตามความเป็นจริงเนื่องจากบางครั้งผู้ที่มีผลงานมากอาจมีความคิดว่าตนเองมีความสามารถต่ำ และผู้ที่ทำงานน้อยที่สุดไม่สามารถสังเกตเห็นว่าตนเองถ่วงความเจริญขององค์กร

6. มาตรฐานการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลย้อนกลับ ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุงงานของตนได้ เมื่อพบข้อบกพร่อง

7. มาตรฐานการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการประเมินอย่างเป็นระบบ

8. ผู้ปฏิบัติงานจะมีความสุข เนื่องจาก ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐาน เมื่อต้องประเมินตามมาตรฐาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วม และเป็นเจ้าขององค์กรนี้

9. ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้มากขึ้น เนื่องจากได้ทราบว่าตนได้รับการคาดหวังอะไรบ้าง และเมื่อได้รับการประเมินจะประเมินด้านใด

10. มาตรฐานการปฏิบัติงานควรมีลักษณะที่ชี้เฉพาะไม่คลุมเครือ

11. มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชี้เฉพาะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงการประเมินตามทัศนคติ หรือคุณสมบัติที่คลุมเครือ เช่น มีความคิดริเริ่ม กระตือรือร้น และมีความคิดสร้างสรรค์

12. คะแนนที่ให้กับมาตรฐานที่ชี้เฉพาะ หรือกลุ่มมาตรฐาน ช่วยให้ผู้บริหารสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานได้ถึงค่านิยมซึ่งสถาบันมีให้งานบางอย่าง ซึ่งค่านิยมไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับเวลาที่บุคคลต่าง ๆ ใช้ในงานบางอย่างที่คิดว่าสำคัญกว่างานอื่น ๆ

ลักษณะของมาตรฐานการปฏิบัติงาน

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน อาจกำหนดได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ลักษณะทางบวก (Positive) เป็นการกำหนดความสมบูรณ์ครบถ้วนของการปฏิบัติงาน เช่น ต้องทำให้ได้จำนวนเท่าใดภายในระยะเวลาที่กำหนด งานมีลักษณะตรงตามข้อกำหนด ซึ่งลูกค้าหรือผู้รับงานไปทำต่อพอใจ ปฏิบัติตามวิธีการที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องยอมรับ เป็นต้น

2. ลักษณะทางลบ (Negative) เป็นการกำหนดข้อผิดพลาดที่สามารถจะยอมรับได้ เช่น ผิดได้ไม่เกิน 1 % สูญหายได้ไม่เกิน 1 % เป็นต้น

3. ลักษณะทางศูนย์ (Zero) เป็นการกำหนดให้ผลการปฏิบัติงานผิดพลาดบกพร่องไม่ได้เลย ความเสียหายต้องเป็นศูนย์เท่านั้น

ลักษณะของมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี คือ

1. ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยอมรับ

2. ระบุถึงพฤติกรรมที่วัดได้
3. แสดงถึงการทำงานอย่างแน่ชัดว่าต้องทำดีแค่ไหน จำนวนเท่าใด และ/หรือบ่อยเพียงใด
4. ใช้ถ้อยคำที่ชัดเจนสามารถเข้าใจได้แจ่มแจ้ง หรือเข้าใจได้ทันทีไม่ต้องแปลหรืออธิบายขยายความ
5. เป็นมาตรฐานที่รวมถึงการปรับปรุงสิ่งบกพร่องในผลการปฏิบัติงานที่แล้วมา
6. มาตรฐานที่วางไว้นั้นไม่ควรมีกฎเกณฑ์ผูกมัดการปฏิบัติงานมากนักจนผู้ปฏิบัติขาดความคล่องตัวในการใช้ดุลยพินิจ และตัดสินใจด้วยตนเอง
7. มาตรฐานนั้นไม่ควรจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นซึ่งเป็นผลทำให้ไม่สามารถทำตามมาตรฐานได้
8. ไม่ควรเป็นมาตรฐานซึ่งสื่อให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชามุ่งแต่จะใช้ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาประการเดียว

ข้อควรคำนึงในการใช้มาตรฐานการปฏิบัติงาน

1. การใช้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นการจำกัดการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในขอบเขตที่กำหนด แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นการประกันให้สามารถปฏิบัติงานอย่างเสรีภายใต้ขอบเขตนั้น ๆ ด้วย ดังนั้น จะต้องพิจารณาให้ดีว่า จะกำหนดมาตรฐานให้ละเอียดเพียงใด
2. มาตรฐานการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงเมื่อมีผู้ปฏิบัติตาม ดังนั้น จะต้องให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดมาตรฐานด้วยตัวเขาเอง เขาถึงจะเกิดการยอมรับและรักษามาตรฐานนั้นไว้ด้วยการปฏิบัติตามอย่างเต็มที่
3. ต้องหมั่นให้การศึกษา ฝึกอบรม และสอนงานอย่างละเอียดในการปฏิบัติตามมาตรฐาน
4. ต้องปกป้องรักษามาตรฐานด้วยการควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานอย่างถูกต้องครบถ้วนตลอดเวลา และรักษามาตรฐานให้คงที่ ไม่ปล่อยให้กลับไปปฏิบัติตามที่ขอบและชำนาญแบบเดิม
5. ต้องพิจารณาทบทวนให้แน่ใจว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานยังสอดคล้องกับสภาพการทำงานในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ หากจำเป็นต้องปรับมาตรฐานก็ต้องดำเนินการอย่างถูกต้องด้วยวิธีอันเหมาะสม

แนวคิดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้

ความหมายของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้ เป็นคำที่ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Indicator ในภาษาไทยมีการใช้คำที่ต่างกันออกไป เช่น ตัวชี้วัด ตัวชี้ ตัวชี้้นำ เครื่องชี้วัด ซึ่งงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีผู้นิยามความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ ดังนี้

Webster's dictionary (1983) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่า หมายถึง สิ่งที่ยื่นออก ลักษณะของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ถูกต้องไม่มากก็น้อย และ Oxford Dictionary (1989) ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่ยื่นออกถึงหรือบอกทิศทางไปยังสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

Johnstone (1981) กล่าวถึงความหมายของตัวบ่งชี้ว่า หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกปริมาณเชิงสัมพันธ์หรือสภาวะของสิ่งที่ต้องการในภาพรวมช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยไม่จำเป็นต้องบ่งบอกสภาวะที่เจาะจง หรือชัดเจน แต่จะบ่งบอกหรือสะท้อนให้เห็นถึงวิธีการหรือแนวทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต ตัวบ่งชี้จะเป็นสิ่งที่บ่งบอกอย่างกว้าง ๆ ถึงสภาวะหรือสภาพการณ์ที่เราสนใจเข้าไปตรวจสอบ

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ และแสวง มณีปิ่น (2529) ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้หมายถึง สารสนเทศอย่างหนึ่งที่ได้มาจากการประมวลผลข้อมูลโดยใช้มาตรการทางสถิติคำนวณขึ้น เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนงานและการบริหารงาน การติดตามผลการดำเนินงาน และการจัดลำดับการพัฒนา

อำรุง จันทวานิช (2533) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้เป็นสารสนเทศที่ช่วยในการวินิจฉัยและชี้สภาวะ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานทางการศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

ศิริชัย กาญจนวาสี (2537) ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ คือ ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือลักษณะการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงาน

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2539) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้เป็นมาตรวัด(measurement) ที่ใช้วัดอัตราหรือระดับของผลการปฏิบัติงาน หรือการดำเนินงานของหน่วยงานซึ่งหน่วยงานนั้นอาจเป็นบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรที่เป็นส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือธุรกิจเอกชนไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด และมีวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานเป็นอย่างไร

เมธี ครองแก้ว (2540) ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง เครื่องมือบอกทิศทางว่า การพัฒนาหรือการดำเนินงานกิจกรรมที่เป็นนโยบายสาธารณะของรัฐในแต่ละเรื่องได้ไปถึงจุดใด บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายแค่ไหน ซึ่งเป็นเรื่องของการดูสัมฤทธิ์ผลของงานหรือระบุผลสำเร็จของงาน

จากความหมายตัวบ่งชี้ที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือลักษณะการดำเนินงาน

หรือผลการดำเนินงาน สะท้อนให้เห็นถึงวิธีการหรือแนวทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ ช่วยในการวินิจฉัยและชี้สถานะ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

ลักษณะของตัวบ่งชี้

Johnstone (1981) ได้สรุปลักษณะของตัวบ่งชี้ว่าควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ต้องกำหนดเป็นปริมาณหรือคิดเป็นตัวเลขได้ มิใช่การบรรยายข้อความเพียงอย่างเดียว และในการตีค่าตัวเลขของตัวบ่งชี้แต่ละตัวจะต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่จัดทำไว้ มิฉะนั้นจะไม่สามารถบอกได้ว่าตัวเลขที่ได้นั้นสูงหรือต่ำ ได้มาตรฐานเพียงใด

2. ค่า หรือคุณลักษณะที่ได้จากตัวบ่งชี้มีความหมายได้เงื่อนไข 2 ประการ คือ

2.1 เงื่อนไขของเวลากำกับ คือ ตัวบ่งชี้จะบ่งบอกเฉพาะในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวแปรหรือข้อมูลจัดเก็บในช่วงเวลา ตัวบ่งชี้อาจมีค่า 1 สัปดาห์ 3 เดือน 3 ปี 5 ปี ก็ได้ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่จะนำข้อมูลมาใช้ในการตีค่า

2.2 เงื่อนไขของเวลาที่กำกับ โดยตัวบ่งชี้จะบอกความหมายเฉพาะในเขตพื้นที่หรือบริเวณ ส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ หรือหน่วยงานที่ต้องการตรวจสอบ เช่น ตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย ระดับคณะ สำนักงานและหน่วยงานย่อย ด้านปัจจัย กระบวนการ และผลลัพธ์ เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นกับข้อมูลหรือตัวแปรที่จัดเก็บนั่นเอง

3. บ่งบอกถึงการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน หรือองค์การ สภาพการดำเนินงานเป็นอย่างไร บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่

ทั้งนี้ตัวบ่งชี้ที่ดีต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความตรง สามารถบ่งบอกค่าของสิ่งที่ต้องการศึกษาได้อย่างถูกต้อง

2. มีความเที่ยง สามารถใช้ผลสรุปที่สอดคล้องกัน ไม่ว่าจะวัดโดยบุคคลใด สถานการณ์อย่างไร

3. มีความไว สามารถแสดงความแตกต่างได้ แม้สถานการณ์ที่วัดจะเปลี่ยนไปเพียงเล็กน้อย

4. มีความเจาะจง จะมีการเปลี่ยนแปลงไป ก็แต่เฉพาะสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรโดยตรงเท่านั้น

ประเภทของตัวบ่งชี้

การแบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ที่สามารถแบ่งได้หลายประเภทขึ้นกับวิธี และเกณฑ์ในการแบ่ง โดยแบ่งจากวิธีการนำไปใช้ หรืออาศัยวิธีการสร้างตัวบ่งชี้ เป็นต้น ในที่นี้ขอเสนอแนวคิดของผู้พัฒนาตัวบ่งชี้ ดังนี้

Johnstone (1981) ได้แบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ตามลักษณะตัวแปรที่นำมาเป็นเครื่องบ่งชี้แบ่งออกเป็น 3 ประเภทได้ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ตัวแทน (Representative Indicators) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ใช้มากในงานวิจัย งานบริหารและงานวางแผน ตัวบ่งชี้ตัวแทน คือ การเลือกเอาตัวแปรตัวหนึ่งมาเป็นตัวแทนเพื่อช่วยชี้หรือสะท้อนให้เห็นแง่มุมของระบบการศึกษา ตัวแปรที่นำมาใช้เป็นตัวบ่งชี้ที่พบบ่อยได้แก่ อัตราการไม่รู้หนังสือ อัตราส่วนของนักเรียนต่อประชากร การเลือกเอาเฉพาะตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งมาใช้เป็นตัวบ่งชี้เพื่อแสดงความพยายามของการจัดการศึกษานี้ เป็นเรื่องที่แต่ละบุคคลเลือกกำหนดเองโดยมิได้มีเหตุผลอ้างอิงชัดเจนว่าเหตุใดจึงเลือกตัวแปรนี้โดยไม่เลือกตัวแปรอื่น การขาดเหตุผลอ้างอิงเช่นนี้เป็นผลทำให้ไม่สามารถสรุปผลทั่วไปได้ หรือไม่สามารถนำไปเปรียบเทียบระหว่างงานวิจัยที่คล้ายคลึงกัน

2. ตัวบ่งชี้เดี่ยว (Disaggregative Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่ถูกนำมาจำแนกออกเป็น เดี่ยว ๆ และตัวแทนที่จะใช้ตัวแปรตัวใดตัวหนึ่ง เพื่ออธิบายเรื่องหนึ่ง ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ต้องอาศัยความหมายของแต่ละตัวแปร เพื่ออธิบายแต่ละส่วนหรือแต่ละองค์ประกอบของระบบการศึกษา ในหลักการ ตัวแปรที่กำหนดแต่ละตัวจะเป็นอิสระจากตัวแปรอื่น ๆ เพื่อมิให้ข้อมูลซ้ำกัน ตัวบ่งชี้หรือแท้จริงเป็นเพียงตัวแปรซึ่งถูกนำมาจำแนกออกมาโดด ๆ นี้ จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนของแต่ละเรื่องหรือองค์ประกอบ หรือแต่ละส่วนของการศึกษา แต่ถ้าดำเนินงานให้ครบถ้วนก็เป็นเรื่องยืดเยื้อและยุ่งยาก เพราะจะมีตัวแปรยาวเหยียดเต็มไปหมดทำให้ไม่สามารถนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปใช้เพื่ออธิบายเพียงบางส่วนก็เกิดปัญหาในความไม่ถูกต้อง การใช้ตัวบ่งชี้ประเภทนี้มักอยู่ในรูปแบบที่เหมาะสม นอกจากนี้จะทำให้การวัดในเรื่องต่าง ๆ ที่คิดว่าสำคัญนั้นซ้ำซ้อนกัน ลักษณะของตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะไม่ช่วยอธิบายการศึกษาได้ถูกต้อง

3. ตัวบ่งชี้รวม (Composite Indicators) เป็นการรวมตัวแปรทางการศึกษาจำนวนหนึ่งเข้าด้วยกัน การนำตัวแปรหลาย ๆ ตัว ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันนี้ จะช่วยอธิบายลักษณะหรือสถานการณ์ของการศึกษาได้ดีกว่าการใช้ตัวแปรเดี่ยว เมื่อมีการรวมตัวแปรแล้วจะต้องมีการถ่วงน้ำหนักของแต่ละตัวด้วย เพราะตัวแปรแต่ละตัวดังกล่าวอาจจะมีค่าน้ำหนักไม่เท่ากัน จากนั้นจึงคำนวณหาค่าตัวบ่งชี้ออกมา

Jarratt (อ้างถึงใน Cave และคนอื่น ๆ, 1988) ได้แบ่งตัวบ่งชี้ตามลักษณะการนำไปใช้ เป็น 3 ประการ คือ

1. ตัวบ่งชี้ภายใน (Internal Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่ตัวแปรมีลักษณะทั่วไปด้านปัจจัยที่จะมีใช้ในองค์กรหรือสถาบัน เช่น คุณภาพการสอนของอาจารย์ จำนวนเงินที่เป็นค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุการศึกษา เป็นต้น

2. ตัวบ่งชี้ภายนอก (External Indicators) ตัวบ่งชี้ที่เป็นผลสะท้อนการประเมินสถาบันหรือหน่วยงานจากองค์กรภายนอก เช่น ภาคธุรกิจ ได้แก่สภาวะการมีงานทำของบัณฑิต หรือการยอมรับประสิทธิภาพการทำงานของบัณฑิต เป็นต้น

3. ตัวบ่งชี้ระบบปฏิบัติการ (Operating Indicators) ตัวบ่งชี้ที่ประกอบด้วยอัตราส่วนผลิตภัณฑ์ (productivity) เช่น ราคาของหนึ่งหน่วยและผลสะท้อนที่เกิดจากความแปรผันของงานที่ทำ เป็นต้น

Cuenin (1986 อ้างถึงใน Cave และคนอื่น ๆ, 1988 และ Borden และ Banta, 1994) ได้แบ่งตัวบ่งชี้ตามลักษณะของข้อมูลที่น่าเสนอไว้ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้อย่างง่าย (Simple Indicators) ตัวบ่งชี้จะแสดงในรูปตัวเลขโดด ๆ และมีจุดมุ่งหมายที่ตรงไม่ลำเอียงในการอธิบายในสถานการณ์หรือขบวนการ เช่น ค่าใช้จ่ายทั่วไปของนักศึกษา จำนวนนักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียน บางครั้งอาจเรียกว่าเป็นค่าสถิติที่เกิดจากการจัดการ (Management statistics)

2. ตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่มีการยึดถือจุดอ้างอิง (point of reference) เช่น ร้อยละของผู้ลงทะเบียนเรียนวิชาพื้นฐานการศึกษา ค่าใช้จ่ายของนักศึกษาที่เรียนภาคพิเศษ

3. ตัวบ่งชี้ทั่วไป (General Indicators) ตัวบ่งชี้ที่เป็นข้อความอ้างอิงโดยทั่วไป การสรุปข้อคิดเห็น การสำรวจข้อคิดเห็นหรือสถิติทั่วไป เช่น ลำดับชื่อเสียงของสถาบันการศึกษา ระยะเวลาที่เรียนระดับปริญญาโทในสาขาสังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์

ค่าของตัวบ่งชี้

ค่าของตัวบ่งชี้เป็นการกำหนดลักษณะและชนิดของตัวบ่งชี้เพื่อให้เป็นรูปธรรม โดยมีแนวคิดในการกำหนดค่าตัวบ่งชี้หลายแนวคิด ดังนี้

เอกสารของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (2544) กล่าวถึง การจัดทำตัวบ่งชี้พิจารณาคูสมบัติของตัวบ่งชี้ 3 ลักษณะ พร้อมกัน จำแนกตามค่าของตัวบ่งชี้

1. ตัวบ่งชี้จำแนกตามระดับ ได้แก่

1.1 ตัวบ่งชี้ปัจจัยในกระบวนการผลิต (Input Indicators) ที่แสดงถึงวิธีการดำเนินงาน เช่น จำนวนงบประมาณ จำนวนนักศึกษาที่รับสมัคร

1.2 ตัวบ่งชี้ผลผลิต (Output Indicators) ที่แสดงถึงผลผลิตจากกระบวนการผลิต เช่น จำนวนนักศึกษาที่จบหลักสูตร ซึ่งอาจพิจารณาเพียงระดับผลผลิตที่เกิดขึ้นหรืออาจพิจารณาถึงผลในระยะยาวว่าสังคมได้อะไร

2. ตัวบ่งชี้ทางสังคมจำแนกตามมาตรวัด ได้แก่

2.1 ตัวบ่งชี้เชิงวัตถุวิสัย (Objective Indicators) ที่มีค่าเป็นตัวเลขทางคณิตศาสตร์ และมีนัยทางสถิติ เช่น รายได้ ผลผลิตต่อไร่

2.2 ตัวบ่งชี้อัตวิสัย (Subjective Indicators) ที่เป็นข้อมูลแสดงความรู้สึกทัศนคติ ความนิยม ความคิดเห็น การตัดสินใจ และความเชื่อ เช่น ความพึงพอใจที่มีต่อบริการของเจ้าหน้าที่

3. ตัวบ่งชี้ทางสังคมจำแนกตามค่าของตัวชี้วัด ได้แก่

3.1 ตัวบ่งชี้เชิงบวก (Positive Indicators) ที่ค่าตัวเลขมีแนวโน้มในทางเพิ่มขึ้นแสดงถึงแนวโน้มการพัฒนาสังคมเป็นไปในทางที่พึงประสงค์ เช่น อัตราการรู้หนังสือสูงขึ้น

3.2 ตัวบ่งชี้เชิงลบ (Negative Indicators) ที่ค่าตัวเลขมีแนวโน้มในทางลดลงแสดงถึงแนวโน้มการพัฒนาสังคมเป็นไปในทางที่พึงประสงค์ เช่น อัตราการป่วยลดลง

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (2544) ได้เสนอค่าของตัวบ่งชี้ว่าสามารถแสดงเป็นตัวเลขในลักษณะร้อยละ (Percentage) อัตราส่วน (Ratio) สัดส่วน (Proportion) อัตรา (Rate) จำนวน (Number) และค่าเฉลี่ย (Average or Mean) ดังนี้

1. ร้อยละ คือ จำนวนของเลขกลุ่มหนึ่ง ซึ่งนำมาเปรียบเทียบกับเลขอีกกลุ่มหนึ่งโดยปรับให้เลขกลุ่มหลังมีค่าเท่ากับ 100

2. อัตราส่วน คือ ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์เปรียบเทียบ ระหว่างจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งกับจำนวนของเลขอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันหรือเกี่ยวข้องกัน

3. สัดส่วน คือ ข้อมูลที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งกับจำนวนของเลขอีกกลุ่มหนึ่ง โดยที่จำนวนของเลขกลุ่มแรกนั้นเป็นส่วนหนึ่ง หรือรวมอยู่ในจำนวนของเลขกลุ่มหลังไว้ด้วย

4. อัตรา คือ อัตราส่วนระหว่างเลขจำนวนหนึ่ง กับเลขอีกจำนวนหนึ่งภายในระยะเวลาหนึ่ง หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่ง คือ การนำจำนวนเลขของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในระยะเวลาหนึ่งเป็นตัวตั้งหารด้วยจำนวนทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้น แล้วปรับฐานให้เท่ากับ 100/1,000/100,000 ทั้งนี้เพื่อให้ผลของการคำนวณออกมาเป็นจำนวนเต็ม และสะดวกในการอธิบายเปรียบเทียบและเข้าใจง่ายขึ้น

5. จำนวน คือ ตัวเลขที่แสดงถึงจำนวนสิ่งของหนึ่ง ๆ

6. ค่าเฉลี่ย คือ ตัวเลขหนึ่งซึ่งเฉลี่ยจากกลุ่มตัวเลขจำนวนหนึ่งที่เป็นประเภทเดียวกัน กล่าวคือ เป็นค่าตัวเลขหนึ่งซึ่งได้มาจากการรวมค่าของตัวเลขของกลุ่มตัวอย่างหนึ่งแล้วหารด้วยจำนวนตัวอย่างนั้นทั้งหมดรวมกัน

ตัวบ่งชี้ที่พิสูจน์ได้เชิงรูปธรรม (Objectively Variable Indicators) ต้องมีสิ่งเหล่านี้

1. ปริมาณ (quantity) เช่น ปริมาณเอกสารกรพิมพ์ร้อยละ 95 ในสถาบันที่ผลิตโดยฝ่ายงานพิมพ์

2. คุณลักษณะ คุณภาพ (quality) เช่น ไม่เคยมีแล้วมีขึ้น อาทิ มีโครงการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีการศึกษา

3. เวลา (time) ต้องระบุเวลาสิ้นสุดหรือช่วงเวลาที่ได้รับผล เช่น การประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ดำเนินการทุกสิ้นภาคการศึกษา

4. กลุ่มเป้าหมาย (target group) หรือกลุ่มที่ได้รับประโยชน์ เช่น อาจารย์ผู้รับบริการด้านห้องสมุดร้อยละ 80 มีความพอใจระดับมาก

5. สถานที่ (place) เช่น หน่วยงานวิชาการมีการจัดพื้นที่เพื่อการต้อนรับผู้ใช้บริการ การจัดหาห้องเฉพาะสำหรับการให้คำปรึกษา

ประโยชน์ของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้เป็นหัวใจสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งตามหลักการประเมิน นักประเมินต้องทราบสภาพที่เป็นอยู่ว่าสภาพนั้นสอดคล้องตรงตามเกณฑ์หรือแตกต่างจากเกณฑ์อย่างไร การพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์ในการประเมินจึงช่วยให้นักประเมินสามารถวินิจฉัยได้ว่าโครงการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จเพียงใด มีจุดบกพร่องที่ต้องการแก้ไขปรับปรุง ณ จุดใด ด้วยเหตุนี้ตัวบ่งชี้จึงเป็นประโยชน์มากในการประเมิน ตลอดจนการบริหารโครงการซึ่งมีการประเมินเป็นขั้นตอนหนึ่งของการดำเนินงาน

Pollitt (1990) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของตัวบ่งชี้ โดยเน้นที่ตัวบ่งชี้ทางการศึกษา ไว้ดังนี้

1. เป็นข้อความกำหนดนโยบาย ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบในการวางแผน คือ ขาดความชัดเจนในการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย มักจะระบุในลักษณะที่กว้างมากเกินไป การนำตัวบ่งชี้มาใช้ในข้อความกำหนดนโยบายจะช่วยให้ทราบสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลตามนโยบายได้ชัดเจนขึ้น

2. ติดตามผลในระบบการศึกษา การใช้ตัวบ่งชี้ทางการศึกษาในการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญมาก เพราะช่วยตรวจสอบว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ หรือพึงประสงค์หรือไม่ ซึ่งจะต้องมีการใช้การวัดอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง จึงจะสามารถใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาได้

3. พัฒนาการวิจัยเกี่ยวกับระบบการศึกษา ตัวบ่งชี้ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาการวิจัย โดยเฉพาะตัวบ่งชี้รวมสามารถใช้แทนลักษณะของระบบการศึกษาในงานวิจัยโดยนำไปใช้วิเคราะห์เพื่อศึกษาวิจัยในแง่มุมต่าง ๆ ตามต้องการได้ถูกต้องและน่าเชื่อถือ ดีกว่าการใช้ตัวแปรเดียว หรือตัวแปรย่อยแต่ละตัว ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานของการวิเคราะห์เท่านั้น

4. จัดกลุ่มระบบการศึกษา ตัวบ่งชี้ช่วยทำให้การจัดแบ่งกลุ่มในระบบการศึกษามีความตรงและความเที่ยง ทำให้ประเทศที่มีระบบการศึกษาในกลุ่มเดียวกันสามารถใช้ข้อมูลมาอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ นอกจากนี้การจัดแบ่งยังช่วยชี้ให้เห็นถึงลักษณะที่เหมือนหรือแตกต่างกันในการศึกษา ใช้ในการเปรียบเทียบการศึกษาระหว่างจังหวัด ประเทศหรือระหว่างประเทศได้ ซึ่งดีกว่าการใช้ตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งหรือใช้ตัวแปรแต่ละชนิดหลาย ๆ ตัว การสร้างตัวบ่งชี้รวมจะช่วยลดความผิดพลาดได้

จุกา ดิงศภทิพย์ (2540) ได้กล่าวสรุปถึงการพัฒนาตัวบ่งชี้ว่าเป็นประโยชน์หรือสามารถใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้ได้ในกรณี ต่อไปนี้

1. ช่วยให้หน่วยงานสามารถกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายการปฏิบัติงานเป็นตัวเลขเชิงปริมาณในแต่ละประเด็นได้อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจนเป็นที่เข้าใจตรงกัน

2. ตัวบ่งชี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหาร ผู้เกี่ยวข้อง ใช้เป็นเครื่องมือในการติดตาม กำกับ ดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงาน ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนติดตามได้ว่าการดำเนินงานมีข้อบกพร่องตรงจุดใด เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขได้ทันการณ์

3. ตัวบ่งชี้เป็นประโยชน์ในการเปรียบเทียบประสิทธิภาพของหน่วยงานในการดำเนินงาน ช่วยให้ผู้บริหารจัดลำดับความสำคัญได้ว่าต้องเร่งพัฒนา ณ หน่วยใดก่อนหลัง

4. ตัวบ่งชี้เป็นประโยชน์ในการวิจัย โดยเฉพาะงานวิจัยเชิงประเมิน

นอกจากการพัฒนาตัวบ่งชี้แล้ว ในกระบวนการสร้างหรือกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานจำเป็นต้องมี การกำหนดเกณฑ์ซึ่งเป็นการบ่งบอกระดับคุณภาพ หรือประเด็นที่ใช้ในการพิจารณา และตัดสินคุณภาพของสภาพ หรือการปฏิบัติงานในแต่ละตัวบ่งชี้

เกณฑ์

ราชบัณฑิตยสถาน (2539) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า เกณฑ์(Criteria) ไว้ว่า เกณฑ์หมายถึง หลักที่กำหนดไว้หรือหลักวินิจฉัย สำหรับการวัดและการสอบพฤติกรรม

อเนก ศิลปะนิลมาลย์ (2530) ให้ความหมายของเกณฑ์ คือข้อกำหนดที่ใช้วัดคุณภาพ โดยอยู่ในรูปข้อกำหนดประมาณค่าของสิ่งต่าง ๆ ว่ามีหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด

ศิริชัย กาญจนวาสี (2537) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ ว่าหมายถึงระดับที่ถือว่าเป็นความสำเร็จของการดำเนินงานหรือผลที่ได้รับ

พัลวี จริตธรรม (2538) ให้ความหมายของเกณฑ์ไว้ว่า เกณฑ์ หมายถึง ข้อกำหนดที่ใช้เป็นบรรทัดฐานในการตัดสินคุณภาพหรือพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่ต้องการวัด

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2541) กล่าวว่าเกณฑ์ หมายถึง สิ่งที่เราใช้ตัดสินคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้ หรือส่วนประกอบ ซึ่งอาจแสดงออกในรูปของระดับพฤติกรรมที่ยอมรับ

สรุปได้ว่าเกณฑ์ หมายถึงข้อกำหนดที่ใช้บ่งบอกความสำเร็จของการดำเนินงานหรือเป็นบรรทัดฐานในการตัดสินคุณภาพหรือพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่ต้องการวัด ใช้ตัดสินคุณภาพของผลลัพธ์ ที่ได้

ลักษณะเกณฑ์ที่ดีต้องมีความเป็นมาตรฐาน ถ้าตั้งเกินสูงไปการจะบรรลุถึงเกณฑ์จะเป็นไปได้ยาก แต่ตั้งถ้าเกณฑ์ต่ำไปก็จะเป็นไม่สามารถทำนายพฤติกรรมได้ การกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้ตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง นักประเมินกล่าวว่าเป็นเรื่องที่ยากมาก ดังนั้นเพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ ต้องคำนึงถึงวิธีการกำหนดเกณฑ์ การกำหนดเกณฑ์การประเมินนั้น สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2541) เรียกว่าเป็นโมเดลในการกำหนดเกณฑ์แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. โมเดล หรือเกณฑ์ความงอกงาม (Growth Model) เป็นการพิจารณาความงอกงามหรือพัฒนาการที่เพิ่มขึ้น เช่น การเปรียบเทียบคะแนนการสอบหลังเรียนกับคะแนนสอบก่อนเรียน

2. โมเดล หรือเกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Model) เป็นการกำหนดโดยหลักเหตุผลแบ่งเป็นใช้หน่วยตามธรรมชาติ ใช้ค่าเฉลี่ยจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ หรือกำหนดโดยอาศัยกฎเกณฑ์ หรือค่านิยมของสังคมเป็นหลัก

3. โมเดล หรือเกณฑ์สัมพัทธ์ (Relative Model) เป็นการกำหนดเปรียบเทียบพฤติกรรมของกลุ่ม แบ่งเป็น 3 กรณี คือ 1. การเปรียบเทียบกันเองภายในกลุ่มหรือการเปรียบเทียบกับปกติวิสัย 2. การเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่นที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบกับกลุ่มควบคุม และ 3. การเปรียบเทียบกับค่าที่ทำนายไว้

การกำหนดเกณฑ์นั้น อุทุมพร จามรราม (2544) ได้เสนอไว้ว่า เกณฑ์ที่มีมากกว่า 2 ระดับ ควรพิจารณาตามความเข้มข้น ตามความยาก และตามปริมาณงานที่ทำมากขึ้นไป ดังนั้น การกำหนดเกณฑ์จึงทำได้ 2 วิธี คือ

1. ในแนวขวาง ได้แก่



2. ในแนวตั้ง ได้แก่



และเกณฑ์อาจมีตั้งแต่ 2 ระดับขึ้นไป เช่น

1. เกณฑ์ 2 ระดับ เช่น

ได้	-	ตก
ผ่าน	-	ตก
ได้	-	ต้องปรับปรุง
ผ่าน	-	ต้องปรับปรุง

2. เกณฑ์ 3 ระดับ เช่น

ดีมาก	ดี	พอใช้
ดีมาก	พอใช้	ตก
ดี	ปานกลาง	พอใช้

3. เกณฑ์ 4 ระดับ เช่น

ดีมาก	ดี	พอใช้	ตก
-------	----	-------	----

4. เกณฑ์มากกว่า 4 ระดับ เช่น 5 , 6 , 7 , 8 , ฯลฯ เป็นต้น

ในการกำหนดระดับของเกณฑ์ กำหนดเป็นคำหรือตัวเลข เช่น 5 , 4 , 3 , 2 , 1 หมายถึง ดีมาก ดี ปานกลาง เกือบตก และตก เป็นต้น

ส่วนด้านการจำแนกเกณฑ์นั้นอุทุมพร จามรราม (2544) เสนอไว้ว่า เกณฑ์อาจจำแนกได้เป็น 2 ประเภท ใหญ่ ๆ คือ

1. เกณฑ์ตามเนื้อหาสาระ (Content Criteria) เป็นการระบุว่า ควรกำหนดเนื้อหาอะไรบ้าง นิยมกับหลักสูตรว่า นักเรียนที่จบหลักสูตรมีความรู้อะไรบ้าง (ไม่คำนึงถึงระดับของความสามารถ)

2. เกณฑ์ตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Criterion) เป็นการระบุว่า คนสามารถปฏิบัติงานดำเนินงานได้มากน้อยเพียงใด หรือมีความรู้มากน้อยเพียงใด เท่าไร

เกณฑ์ตามการปฏิบัติ แยกได้ 4 แบบ คือ

2.1 เกณฑ์ขั้นต่ำ (Minimum Criterion) เป็นการระบุว่าอย่างน้อยที่สุดคนควรทำอะไรได้บ้าง

2.2 เกณฑ์ขั้นสูง (Maximum Criterion) เป็นการระบุว่า อย่างมากคนควรทำอะไรได้บ้าง

2.3 เกณฑ์มาตรฐาน (Standard Criterion) เป็นการระบุว่า ตัวเทียบระดับที่คนส่วนใหญ่ยอมรับ เป็นค่าตรงกลาง หรืออยู่ระดับกลาง ไม่สูงหรือต่ำ เกณฑ์มาตรฐานส่วนใหญ่ได้จากกลุ่มปกติ(Normative Group) หรือกลุ่มประชากร หรือกลุ่มตัวแทนประชากร

2.4 เกณฑ์ตามคาดหวัง (Expected or Predicted Criterion) เป็นการระบุว่า คนที่อยู่ในข่ายที่ศึกษา ควรจะมีผลงาน ปฏิบัติงาน ค่า คะแนน ในระดับใด เช่น ผู้ที่ได้ปริญญาเอกควรมีความสามารถมากกว่าผู้ที่ได้ปริญญาโท และผู้ที่ได้ปริญญาโทควรมีความสามารถมากกว่าผู้ที่ได้ปริญญาตรี เป็นต้น เกณฑ์ตามความคาดหวัง อาจเป็นเกณฑ์มาตรฐานหรือเกณฑ์ขั้นสูงก็ได้

นอกจากนี้ Jasmine และ Ryan (1994 : 17-19) ได้จำแนกเกณฑ์ในการประเมินออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. เกณฑ์การประเมินในภาพรวม (Holistic Rubric) คือแนวทางการให้คะแนนโดยพิจารณาจากภาพรวมของชิ้นงาน โดยจะมีคำอธิบายลักษณะของงานในแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจน เกณฑ์การประเมินในภาพรวมส่วนใหญ่จะประกอบด้วย 3-6 ระดับ เกณฑ์การประเมิน 3 ระดับจะเป็นที่นิยมใช้กันมาก เนื่องจากการใช้เกณฑ์ 3 ระดับนั้นง่ายต่อการกำหนดรายละเอียด ซึ่งจะยึดเกณฑ์ ค่าเฉลี่ย สูงกว่าค่าเฉลี่ย และต่ำกว่าค่าเฉลี่ย นอกจากง่ายต่อการกำหนดค่าแล้ว ยังง่ายต่อการตรวจให้คะแนนอีกด้วย เนื่องจากความแตกต่างระหว่างระดับเกณฑ์ทั้ง 3 ระดับนั้นจะแตกต่างกันอย่างชัดเจน แต่ถ้าใช้ 5-6 ระดับ ความแตกต่างระหว่างระดับจะต่างกันเพียงเล็กน้อยซึ่งทำให้ยากต่อการตรวจคะแนน

2. เกณฑ์การประเมินแบบแยกส่วน (Analytic Rubric) คือ แนวทางการให้คะแนนโดยพิจารณาจากแต่ละส่วนของงาน ซึ่งแต่ละส่วนจะต้องกำหนดแนวทางการให้คะแนนโดยมีค่านิยามหรือคำอธิบายลักษณะของงานในส่วนนั้น ๆ ในแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2539) ได้กล่าวถึง มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ว่า ทั้งสามคำนี้มีความหมายเกี่ยวพันเชื่อมโยงกันและมีความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากมาตรฐานเป็นสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งระบุถึงสภาพปัจจัยหรือวิธีดำเนินการและคุณภาพขั้นต่ำหรือผลที่ต้องการให้เกิดขึ้น ส่วนตัวบ่งชี้คือรายละเอียดในแต่ละมาตรฐานซึ่งระบุแนวทางการพัฒนาให้บรรลุมาตรฐานหรือบรรลุผลที่ตั้งไว้ ส่วนเกณฑ์เป็นระดับคุณภาพ หรือประเด็นที่ใช้ในการพิจารณา และตัดสินคุณภาพของสภาพ หรือผลการปฏิบัติงานในแต่ละตัวชี้วัด ซึ่งระดับอาจกำหนดเป็นตัวเลข 1-5 เช่น ระดับ 5 หมายถึงดีมาก ระดับ 4 หมายถึง ดี ระดับ 3 เป็นที่น่าพอใจ ระดับ 2 พอใช้ ระดับ 1 ต้องปรับปรุง

มาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา

ในการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ได้มีการกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงานของครูเพื่อใช้เป็นหลักและแนวทางในการดำเนินงานและการควบคุมคุณภาพของครูซึ่งเป็นกำลังสำคัญที่นำสถานศึกษาไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

มาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพครู

เพื่อควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษา โรงเรียนในมลรัฐแมสซาชูเซตส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Acton-Boxborough Regional School District , 2005) ได้กำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน โดยเรียกว่า มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน 7 ประการ (7 Performance Standards) ไว้ดังนี้

- 1) หลักสูตรการสอนที่เป็นปัจจุบัน
- 2) การวางแผนและการประเมิน หลักสูตร และการสอนที่มีประสิทธิผล
- 3) การจัดการสภาพแวดล้อมห้องเรียนที่มีประสิทธิผล
- 4) การสอนที่มีประสิทธิผล
- 5) การสนับสนุนในมาตรฐานขั้นสูงและความคาดหวังต่อความสำเร็จของนักเรียน
- 6) ความรับผิดชอบทางวิชาชีพที่ครบบริบูรณ์
- 7) การสนับสนุนในความเสมอภาคและความรู้สึกที่ดี ต่อความหลากหลาย

ในประเทศอังกฤษ Department for Education and Skills (2007) ได้กำหนดกรอบของมาตรฐานวิชาชีพครู โดยกำหนดคุณลักษณะของครูในแต่ละระดับขั้นของอาชีพ คือ สถานะครูที่ผ่านเกณฑ์(QTS=Qualified Teacher Status) ขั้นครู ที่อยู่ในกลุ่มทั่วไป(Core) ขั้นครู ที่ได้รับค่าจ้างที่สูงขึ้น(Post Threshold Teachers) ขั้นครู ดีเลิศ และขั้นครู ทักษะก้าวหน้า (ASTs=Advanced Skills Teachers) โดยมาตรฐานวิชาชีพมีประเด็นเกี่ยวข้องกับ

1. **การปฏิบัติตนทางวิชาชีพ** ซึ่งเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับนักเรียน งานในหน้าที่ การสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการพัฒนาทางวิชาชีพ

2. **ความรู้ความเข้าใจในวิชาชีพ** ซึ่งเกี่ยวกับ การเรียนและการสอน การประเมิน และการรายงาน วิชาและหลักสูตร การอ่าน การคำนวณและทักษะด้าน ICT ความสำเร็จและความหลากหลาย สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี

3. **ทักษะวิชาชีพ** ซึ่งเกี่ยวกับ การวางแผน การสอน การประเมิน การรายงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ การทบทวนการเรียนและการสอน สิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ

สำนักงานมาตรฐานวิชาชีพ (2548) ได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพครู 2 ด้าน คือ มาตรฐานความรู้และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังนี้

มาตรฐานความรู้

ผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องมีความรู้ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ดังต่อไปนี้

1. ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู ได้แก่ความสามารถใช้ทักษะในการฟัง การพูด การอ่าน การเขียนภาษาไทย เพื่อการสื่อสารความหมายได้อย่างถูกต้อง ใช้ทักษะในการฟัง การพูด การอ่าน การเขียนภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่น ๆ เพื่อการสื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์พื้นฐาน

2. การพัฒนาหลักสูตร ได้แก่ความสามารถวิเคราะห์หลักสูตร ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรได้อย่างหลากหลาย ประเมินหลักสูตรได้ทั้งก่อนและหลังการใช้หลักสูตร จัดทำหลักสูตร

3. การจัดการเรียนรู้ ได้แก่ความสามารถนำประมวลรายวิชามาจัดทำแผนการเรียนรู้อย่างภาคและตลอดภาค ออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน เลือกใช้ พัฒนา และสร้างสื่อ อุปกรณ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและจำแนก ระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการประเมินผล

4. จิตวิทยาสำหรับครู มีความสามารถเข้าใจธรรมชาติของผู้เรียน ช่วยเหลือผู้เรียน ให้เรียนรู้และพัฒนาได้ตามศักยภาพของตน ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้เรียนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ส่งเสริมผู้เรียนตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียน

5. การวัดและประเมินผลการศึกษา มีความสามารถวัดและประเมินผลได้ตามสภาพความเป็นจริง สามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้และหลักสูตร

6. การบริหารจัดการในห้องเรียน มีภาวะผู้นำ มีความสามารถบริหารจัดการในชั้นเรียน สื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ การสานประโยชน์ นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ

7. การวิจัยทางการศึกษา มีความสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน ทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน

8. นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา มีความสามารถเลือกใช้ออกแบบ สร้าง และปรับปรุงนวัตกรรมเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี พัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี แสวงหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

9. ความเป็นครู มีความรัก เมตตา และปรารถนาดีต่อผู้เรียน อดทนและรับผิดชอบ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และเป็นผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์ ศรัทธาในวิชาชีพครู ปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพครู

มาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ

การปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ หมายถึง การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการที่องค์กรหรือหน่วยงานหรือสมาคมจัดขึ้น เช่น การประชุม การอบรม การสัมมนา และการประชุมปฏิบัติการ เป็นต้น ทั้งนี้ ต้องมีผลงานหรือรายงานที่ปรากฏชัดเจน

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน การตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน หมายถึง การเลือกอย่างชาญฉลาด ด้วยความรัก และหวังดีต่อผู้เรียน ดังนั้น การเลือกกิจกรรมการเรียนรู้ และกิจกรรมอื่น ๆ ครูต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้เรียนเป็นหลัก

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

การมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพหมายถึง การใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถของครู ที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ให้มากที่สุด ตามความถนัด ความสนใจ ความต้องการ โดยวิเคราะห์ วินิจฉัยปัญหาความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน ปรับเปลี่ยนวิธีการสอนที่จะให้ได้ผลดีกว่าเดิม รวมทั้งการส่งเสริมพัฒนาการ ด้านต่าง ๆ ตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคนอย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

การพัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง หมายถึง การเลือกใช้ปรับปรุง หรือสร้างแผนการสอน บันทึกการสอน หรือเตรียมการสอนในลักษณะอื่น ๆ ที่สามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ หมายถึง การประดิษฐ์
คิดค้น ผลิต เลือกใช้ ปรับปรุงเครื่องมืออุปกรณ์ เอกสารสิ่งพิมพ์ เทคนิควิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียน
บรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน
การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน หมายถึง การ
จัดการเรียนการสอน ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการแสวงหาความรู้ตามสภาพความ
แตกต่างของบุคคล ด้วยการปฏิบัติจริง และสรุปความรู้ทั้งหลายได้ด้วยตนเอง ก่อให้เกิดค่านิยม
และนิสัยในการปฏิบัติ จนเป็นบุคลิกภาพถาวรติดตัวผู้เรียนตลอดไป

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ
การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ หมายถึง การรายงาน
การพัฒนาผู้เรียนที่เกิดจากการปฏิบัติการเรียนการสอนให้ครอบคลุม สาเหตุ ปัจจัยและการ
ดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง โดยครุณาเสนอรายงานผลการปฏิบัติในรายละเอียด ดังนี้

1) ปัญหาความต้องการของผู้เรียนที่ต้องได้รับการพัฒนา และเป้าหมายของการ
พัฒนาผู้เรียน

2) เทคนิค วิธีการ หรือนวัตกรรมการเรียนการสอนที่นำมาใช้เพื่อการพัฒนา
คุณภาพของผู้เรียนและขั้นตอนวิธีการใช้เทคนิควิธีการหรือนวัตกรรมนั้น ๆ

3) ผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามวิธีการที่กำหนด ที่เกิดกับผู้เรียน

4) ข้อเสนอแนะแนวทางใหม่ ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาผู้เรียนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน
การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน หมายถึง การแสดงออก การประพฤติและ
ปฏิบัติ ในด้านบุคลิกภาพทั่วไป การแต่งกาย กิริยา วาจา การแสดงออก การประพฤติและปฏิบัติ
ในด้านจริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นครูอย่างสม่ำเสมอ ที่ทำให้ผู้เรียนเลื่อมใส ศรัทธา และถือ
เป็นแบบอย่าง

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์
การร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึง
ความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ ความสามารถ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ
กิจกรรมต่าง ๆ ของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และร่วม
รับผลที่เกิดจากการกระทำนั้น

มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์

การร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถ ของบุคคลอื่นในชุมชน และร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนางานของสถานศึกษาให้ชุมชนและสถานศึกษามีการยอมรับซึ่งกันและกัน และ ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

การแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา หมายถึง การค้นหา สังเกต จดจำ และรวบรวมข้อมูลข่าวสารตามสถานการณ์ของสังคมทุกด้านโดยเฉพาะสารสนเทศเกี่ยวกับ วิชาชีพครู สามารถวิเคราะห์ วิจัยอย่างมีเหตุผล และใช้ข้อมูลประกอบการแก้ปัญหา พัฒนา ตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ทุกสถานการณ์

การสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ทุกสถานการณ์ หมายถึง การสร้างกิจกรรมการ เรียนรู้ โดยการนำเอาปัญหา หรือความจำเป็นในการพัฒนาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการเรียนและการจัด กิจกรรม อื่น ๆ ในโรงเรียนมากำหนดเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาของผู้เรียนที่ ถาวร

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดการจัดกระบวนการเรียนรู้ ในมาตรา 24 โดยให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการดังต่อไปนี้

(1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

(2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

(3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติ ให้ทำได้ คิด เป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

(4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วน สมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

(5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้รวมทั้งสามารถใช้การวิจัย เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียน การสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ

(6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน)(2549) กำหนดมาตรฐานการศึกษาด้านครูเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาปฐมวัย และการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ โดยกล่าวถึงครูมีคุณลักษณะที่เหมาะสม คือ

- (1) ครูมีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ
- (2) ครูมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
- (3) ครูมีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและพัฒนาผู้เรียน
- (4) ครูมีการแสวงหาความรู้และเทคโนโลยีการใหม่ ๆ เป็นประจำ

มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกำหนดการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ

- (1) สถานศึกษามีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน
- (2) สถานศึกษามีรายวิชา/กิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตาม

ความสนใจ

(3) สถานศึกษามีการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ และสื่ออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

- (4) สถานศึกษามีการจัดระบบการบันทึก การรายงานผล และการส่งต่อ

ข้อมูลของผู้เรียน

- (5) สถานศึกษามีระบบการนิเทศการเรียนการสอนและนำผลไปปรับปรุง

การสอนอยู่เสมอ

- (6) สถานศึกษามีการนำแหล่งการเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการ

การเรียนการสอน

ในคู่มือการบริหารงานโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย (2537) กล่าวถึงรูปแบบของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีรูปแบบ ดังนี้

1. การเปิดรับความเจริญเติบโต
2. ความสามารถทางวิชาชีพและทางสติปัญญา
3. การมีจิตตารมณ์ทางศาสนา

4. ภาวะผูกพันต่อความยุติธรรม

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา(2549) ได้กำหนดมาตรฐานการอาชีวศึกษาที่เกี่ยวข้องกับครู ดังนี้

มาตรฐานที่ 2 พัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

ตัวบ่งชี้ 10 ระดับคุณภาพของหลักสูตรฐานสมรรถนะของสถานศึกษาที่มีการพัฒนาตามความต้องการของตลาดแรงงาน

ตัวบ่งชี้ 11 ระดับคุณภาพของการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในการฝึกทักษะวิชาชีพ มีการฝึกปฏิบัติจริงเพื่อให้ผู้เรียน ได้พัฒนาตามธรรมชาติ เต็มตามศักยภาพและพึงพอใจต่อคุณภาพการสอน

ตัวบ่งชี้ 16 ร้อยละของบุคลากรภายในสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ 17 จำนวนครั้งหรือปริมาณในการระดมทรัพยากรจาก แหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวบ่งชี้ 18 จำนวนสถานประกอบการที่มีการจัดการศึกษา ร่วมกับสถานศึกษาจัดการศึกษาระบบทวิภาคีและระบบปกติ

ตัวบ่งชี้ 19 จำนวนคน-ชั่วโมงของผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือ ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน

มาตรฐานที่ 3 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ 22 จำนวนครั้งของการจัดให้ผู้เรียนพบอาจารย์ ที่ปรึกษา

ตัวบ่งชี้ 23 จำนวนครั้งของการจัดบริการ ตรวจสอบ สาระเสพติดให้กับผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ 24 ร้อยละของผู้เรียนที่ออกกลางคันเมื่อเทียบ กับแรกเข้า

ตัวบ่งชี้ 25 จำนวนครั้งและประเภทของกิจกรรมที่ส่งเสริม ด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงามในวิชาชีพ รวมทั้งด้าน บุคลิกภาพ และมนุษยสัมพันธ์

ตัวบ่งชี้ 26 จำนวนครั้งและประเภทของกิจกรรมที่ส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ประเพณี และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

มาตรฐานที่ 4 การบริการวิชาชีพสู่สังคม

ตัวบ่งชี้ 27 จำนวนและประสิทธิผลของกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการวิชาชีพและส่งเสริมความรู้ในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นและกิจกรรม/ โครงการฝึกทักษะวิชาชีพเพื่อการประกอบอาชีพของประชาชน

มาตรฐานที่ 5 นวัตกรรมและการวิจัย

ตัวบ่งชี้ 29 จำนวนนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์งานวิจัย และ โครงการที่นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน การประกอบอาชีพและ/หรือการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น และประเทศซึ่งนำไปสู่การแข่งขันในระดับ ชาติ

ตัวบ่งชี้ 31 จำนวนครั้งและช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัย และโครงการที่นำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

มาตรฐานที่ 6 ภาวะผู้นำและการจัดการ

ตัวบ่งชี้ 33 ร้อยละของบุคลากรในสถานศึกษาที่สามารถปฏิบัติตามจรรยาบรรณมาตรฐานวิชาชีพได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

ตัวบ่งชี้ 34 ระดับคุณภาพของการจัดระบบสารสนเทศ และการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

จากการศึกษามาตรฐานผลการปฏิบัติงาน ของผู้ประกอบการวิชาชีพครูในประเทศต่าง ๆ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รูปแบบของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มาตรฐานการอาชีวศึกษาที่เกี่ยวข้องกับครู ที่กล่าวมานี้ สรุปได้ว่าการควบคุมคุณภาพและการตรวจสอบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของครูมีการให้ความสำคัญกับมาตรฐาน 14 ประการคือ

1. การพัฒนาหลักสูตรการสอนให้เป็นปัจจุบัน

การวิเคราะห์หลักสูตร การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรอย่างหลากหลาย การประเมินหลักสูตรทั้งก่อนและหลังการใช้หลักสูตร การจัดทำหลักสูตรการเรียนรู้ การจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น การเชื่อมโยงภูมิปัญญาท้องถิ่นและแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นกับหลักสูตรแกนกลาง

2. การดำเนินกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

การนำประมวลรายวิชามาจัดทำแผนการเรียนรู้รายภาคและตลอดภาค การออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน การเลือกใช้ พัฒนาและสร้างสื่ออุปกรณ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและจำแนกระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการประเมินผล การวัดและประเมินผลตามสภาพความเป็นจริง การรายงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ การนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้และหลักสูตร

3. การจัดการสภาพแวดล้อมห้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ

การจัดสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน การมีภาวะผู้นำทางการศึกษา การบริหารจัดการในชั้นเรียน การสื่อสารอย่างมีคุณภาพ การประสานประโยชน์ การนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ

4. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล

ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมกับกิจกรรมการเรียนรู้ จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติ ให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง ปฏิบัติคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

5. การสนับสนุนในมาตรฐานขั้นสูง

ความคาดหวังต่อความสำเร็จของนักเรียน มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียน สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนทุกสถานการณ์อย่างหลากหลาย

6. ความรับผิดชอบทางวิชาชีพและการพัฒนาทางวิชาชีพ

การพัฒนาตนเองในด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ความรับผิดชอบในบทบาทและหน้าที่ทางวิชาชีพ การพัฒนางานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานบรรลุงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การจัดทำและจัดเก็บเอกสารการพัฒนาทางวิชาชีพ การพัฒนาการจัดการความรู้ของตนเอง

7. การสร้างความเสมอภาค ความสัมพันธ์ และความรู้สึกที่ดีต่อความหลากหลายของผู้เรียน มีจิตวิทยาการเป็นครู

การเข้าใจธรรมชาติของผู้เรียน การช่วยเหลือผู้เรียนให้เรียนรู้และพัฒนาได้ตามศักยภาพของตน การให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้เรียนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การส่งเสริมความถนัดและความสนใจของผู้เรียน

8. การสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาและในชุมชน

ทักษะ ความสามารถในการสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น การให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับผู้อื่น เพื่อพัฒนาการศึกษาและคุณภาพชีวิตทั้งในสถานศึกษาและชุมชน

9. ความสามารถในการอ่านและการใช้ภาษา

การใช้ทักษะในการฟัง การพูด การอ่าน การเขียนภาษาไทย ภาษาอังกฤษ หรือภาษาต่างประเทศอื่น ๆ เพื่อการสื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง

10. ความสามารถและทักษะในการคำนวณ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT)

การใช้คอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐาน ทักษะการคำนวณทางสถิติพื้นฐาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเป็นสื่อทางการศึกษา

11. การสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา

การเลือกใช้ ออกแบบ สร้างและปรับปรุงนวัตกรรมเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี การพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี การแสวงหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

12. การวิจัยทางการศึกษา

การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน การนำผลการวิจัยไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน

13. สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

การมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่สมบูรณ์ในการปฏิบัติหน้าที่

14. ความเป็นครูและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน

ความรัก เมตตา และปรารถนาดีต่อผู้เรียน อุดหนุนและรับผิดชอบ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และเป็นผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์ ศรัทธาในวิชาชีพ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพครู

โดยสามารถนำมาทำตารางเปรียบเทียบมาตรฐานต่าง ๆ ตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบมาตรฐานวิชาชีพครู/มาตรฐานด้านคุณ

มาตรฐาน	Acton-Boxborough Regional School District(2005) สหรัฐอเมริกา	Department for Education and Skills(2007) อังกฤษ	ครูสภา (2548)	ส.ม.ศ. (2549)	มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล (2543)	พ.ร.บ. การศึกษา 2542	วิชาชีพ (2549)
1. การพัฒนาหลักสูตรการสอนให้เป็นปัจจุบัน	✓		✓	✓		✓	✓
2. การดำเนินกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓		✓	✓

มาตรฐาน	Acton-Boxborough Regional School District(2005) สหรัฐอเมริกา	Department for Education and Skills(2007) อังกฤษ	ครูสภา (2548)	ส.ม.ศ. (2549)	มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล (2543)	พ.ร.บ. การศึกษา 2542	อาชีวศึกษา (2549)
3. การจัดการสภาพแวดล้อมห้องเรียนที่มีประสิทธิผล	✓	✓	✓	✓		✓	✓
4. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล	✓	✓	✓	✓		✓	✓
5. การสนับสนุนในมาตรฐานขั้นสูง	✓	✓	✓		✓		✓
6. ความรับผิดชอบทางวิชาชีพและการพัฒนาทางวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓		✓
7. การสร้างความเสมอภาค ความสัมพันธ์ และความรู้สึกที่ดีต่อความหลากหลายของผู้เรียน มีจิตวิทยาการเป็นครู	✓	✓	✓		✓	✓	
8. การสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาและในชุมชน		✓	✓	✓		✓	✓
9. ความสามารถในการอ่านและการใช้ภาษา		✓	✓				
10. ความสามารถและทักษะในการคำนวณ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT)		✓	✓				
11. การสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา		✓		✓		✓	✓

มาตรฐาน	Acton-Boxborough Regional School District(2005) สหรัฐอเมริกา	Department for Education and Skills(2007) อังกฤษ	ครูสภา (2548)	ส.ม.ศ. (2549)	มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล (2543)	พ.ร.บ. การศึกษา 2542	อาชีวศึกษา (2549)
12. การวิจัยทางการศึกษา			✓			✓	✓
13. สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี		✓					
14. ความเป็นครูและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน			✓	✓	✓		✓

3. แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับระบบ

ความหมายระบบ

“ระบบ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “System” มาจากภาษากรีกว่า “Systema” มีความหมายว่ากลุ่มก้อนอันประกอบด้วยส่วนประกอบหลาย ๆ ส่วน (Shrode และ Voich, 1974: 115) นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่าระบบในลักษณะที่สอดคล้องกันดังจะยกมากล่าวแต่พอสังเขปดังนี้

Bertalanffy (1968: 37) กล่าวว่า ระบบเป็นองค์ประกอบของส่วนต่าง ที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

Smith (1978: 1130-1132) ให้ความหมายของระบบว่า หมายถึง ชุดของส่วนประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์ต่อกันและทำหน้าที่ร่วมกันภายใต้ข้อจำกัดของตนเอง โดยมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน

Koontz (1988) ให้ความหมายของระบบว่า หมายถึง ชุดหรือการรวมตัวกันของสรรพสิ่ง(entities) หรือส่วนประกอบย่อย ๆ (components) ในลักษณะที่เชื่อมโยงต่อกัน (interconnected) หรือพึ่งพาอาศัยกัน (interdependent) โดยจัดให้อยู่ในรูปที่มีความสลับซับซ้อนหน่วยหนึ่งเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

FitzGerald และ FitzGerald (1978: 10) ได้กล่าวว่า ระบบ หมายถึง กลุ่มของ ส่วนประกอบย่อยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน เมื่อนำมารวมกันก็จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้

Bedeian (1993: 712) ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึง ชุดของส่วนประกอบย่อย ที่มีการพึ่งพาอาศัยกัน (interdependent parts) ซึ่งเชื่อมโยงไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตาม จุดมุ่งหมาย

จากความหมายของระบบดังกล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ระบบ คือ ชุดหรือ ส่วนประกอบย่อยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อกันและทำหน้าที่ร่วมกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประเภทและสาระสำคัญของระบบ

Robbins(1990 : 12-13) จำแนกระบบออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ระบบปิด (Closed System) เป็นระบบที่อยู่ในสภาพนิ่ง ซึ่งมีแนวคิดพื้นฐานมาจากวิทยาศาสตร์กายภาพ โดยกล่าวถึงการเป็นระบบที่ไม่คำนึงถึงผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมใด ระบบปิดที่สมบูรณ์จะเป็นระบบที่ไม่มีการรับพลังงานจากภายนอกซึ่งมีลักษณะเชิงอุดมคติ แนวคิดระบบปิดจะนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาองค์การได้ค่อนข้างน้อยมาก องค์การในระบบ ปิดจึงเป็นองค์การที่สามารถพึ่งตนเองได้ ประสบความสำเร็จได้โดยไม่ต้องพึ่งพาสีงแวดล้อม ภายนอกเลย แต่การที่ระบบปิดไม่พึ่งพาสีงแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ อยู่ตลอดเวลา ระบบปิดจึงมีแนวโน้มจะเสื่อมสลายและดับสูญไปในที่สุด (Entropy)

2. ระบบเปิด (Open System) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนาโดย Daniel Katz และ Robert Kahn ที่เขียนไว้ในหนังสือชื่อ “ The Social Psychology of Organization” ในปี 1966 กล่าวถึงสาระสำคัญของการเป็นระบบเปิด ดังนี้

1) มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกซึ่งองค์การเป็นระบบเปิดจะเหมือนกับ กลุ่มสังคมอื่น ๆ ที่ต้องการพึ่งพาสีงแวดล้อมภายนอกโดยนำเข้าทรัพยากรมาจากภายนอกองค์การ และผลผลิตที่องค์การผลิตได้ก็จะนำออกสู่สิ่งแวดล้อมภายนอกด้วยเช่นกัน

2) ระบบมีปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) โดยกระบวนการจะทำหน้าที่เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าโดยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลผลิตออกมา

3) ระบบเป็นกิจกรรมที่มีการกระทำลักษณะซ้ำเป็นวงจรต่อเนื่อง (Cycles of events) องค์การมีรูปแบบกิจกรรมการทำงานของสมาชิก ซึ่งต้องอาศัยซึ่งกันและกันในการทำงาน

ให้ได้ผลผลิตออกมาโดยกิจกรรมนั้นจะมีลักษณะเหตุการณ์ซ้ำ ๆ เป็นวงจรต่อเนื่อง และมีขอบเขตในเรื่องสถานที่และเวลา

4) การหยุดความเสื่อมขององค์การ (Negative entropy) โดยระบบเปิดจะมีความพยายามในการรักษาตนเองโดยการนำพลังงานจากภายนอกเข้ามาเพื่อให้ระบบดำเนินการอย่างคงที่อยู่ได้ต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะของระบบเปิดจะมีลักษณะตรงข้ามกับความเสื่อมสลาย

5) มีความสามารถในการดำรงอยู่ (Homeostasis) ซึ่งองค์การในระบบเปิดจะมีการดำรงไว้ซึ่งสถานะขององค์การ โดยการนำเข้าทรัพยากรจากภายนอก และส่งผลผลิตออกไปยังภายนอกและมีมากกว่าสิ่งที่ผลิตออกไป ซึ่งจะทำให้เกิดการสะสมส่วนเกินภายในระบบหรือในกรณีที่ระบบสามารถเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มคุณภาพระบบย่อยต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ภาวะการขยายตัวของระบบ ภาวะดังกล่าว คือ ความสามารถในการดำรงอยู่ หรืออยู่รอดขององค์การนั่นเอง

6) ความแตกต่าง (Differentiation) องค์การในระบบเปิดนั้นจะมีความแตกต่างหลากหลายมากขึ้นแต่ละสาขาความชำนาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะในระบบของสิ่งมีชีวิตนั้น จะมีความซับซ้อนและความหลากหลายของหน้าที่มากขึ้น

7) ข้อมูลย้อนกลับ (Negative feedback) สำหรับองค์การในระบบเปิด ข้อมูลย้อนกลับ จะเป็นสัญญาณที่จะบอกถึงเงื่อนไขของสถานการณ์การทำงานของระบบ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ระบบสามารถแก้ไขปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้นซึ่งแตกต่างไปจากที่พึงประสงค์

8) วิธีที่ดีที่สุดมีหลากหลาย (Equifinality) ซึ่งในระบบเปิดนั้นมีปัจจัยต่าง ๆ มีความผันแปรตามแนวคิดของ Bertalanffy ได้เสนอหลักการว่าระบบสามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้วิธีการได้หลายวิธี

สรุปได้ว่าระบบสามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ระบบปิด และระบบเปิด และโดยส่วนใหญ่ระบบโดยทั่วไปนั้นเป็นระบบเปิดที่ปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมซึ่งมีปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของระบบ

องค์ประกอบและรูปแบบของระบบ

Bertalanffy (1968: 42-43) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบโดยประยุกต์ทฤษฎีระบบทั่วไป (General System Theory) เข้ากับทฤษฎีการสื่อสารและการควบคุม ซึ่งแสดงองค์ประกอบของระบบไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) หรือตัวรับเข้า (Receptors) หมายถึง สิ่งที่เป็นต้องใช้ในการดำเนินงานของระบบ ซึ่งในทางการสื่อสารเราอาจจะเปรียบเทียบกับบอวัยวะหรืออินทรีย์ที่ใช้ในการรับรู้ (Sense organ)

2. กระบวนการ (Process) หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีดำเนินการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิตที่ต้องการ สำหรับในทางการสื่อสารอาจเปรียบเทียบกับกระบวนการทางสมองที่ทำหน้าที่ควบคุมการรับรู้ข่าวสาร (Control apparatus)

3. ผลผลิต (Outputs) หรือ ตัวแสดงผล (Effectors) หมายถึง ผลที่ได้รับจากกระบวนการดำเนินงานของระบบ ซึ่งในทางการสื่อสารอาจเปรียบเทียบกับข่าวสาร (Message) ที่ได้รับจากกระบวนการควบคุมการรับรู้ข่าวสาร

4. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) หมายถึง การนำผลที่ได้รับจากระบบเป็นข้อมูลย้อนกลับไปสู่ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการในลักษณะการป้องกันและควบคุมตนเอง (self regulating) เพื่อรักษาสมดุลของระบบ

Smith (1982: 33) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของระบบสรุปได้ 5 ประการ คือ

1. แหล่งทรัพยากร (Sources) หมายถึง แหล่งทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับปัจจัยแต่ละปัจจัยที่นำเข้าสู่ระบบ

2. ปัจจัย (Inputs) หมายถึง แหล่งของวัตถุดิบหรือปัจจัยแต่ละปัจจัยที่นำเข้าสู่ระบบ ซึ่งจะมีผลต่อกระบวนการปฏิบัติงาน และผลผลิตที่ได้รับตามลำดับต่อไป

3. กระบวนการและการแปรสภาพ (Process and Transformation) หมายถึง กรรมวิธีในการแปรสภาพวัตถุดิบหรือปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิตที่ต้องการ กระบวนการที่มีประสิทธิภาพจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยนำเข้าที่เหมาะสม

4. ผลผลิต (Outputs) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ออกมาจากกระบวนการของระบบและเข้าไปสู่สิ่งแวดล้อมภายนอกซึ่งอาจจะออกมาในรูปข่าวสาร พลังงาน หรือข้อมูลสารสนเทศทั้งที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม

5. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) หมายถึง สารสนเทศที่ได้มาจากการดำเนินงานของระบบซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการเลือกปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตต่อไปในอนาคต

Schoderbek และคนอื่น ๆ (1990: 14-16) กล่าวว่า องค์ประกอบของระบบ (Elements of a system) มี 3 ประการ คือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Outputs) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) หมายถึง สาร พลังงาน มนุษย์ หรือ ข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งมีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน (operation) ของระบบ

2. กระบวนการ (Process) หมายถึง การแปรสภาพหรือเปลี่ยนรูป (transformation) ปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิตที่ต้องการ

3. ผลผลิต (Outputs) หมายถึง ผลที่ได้รับ (results) จากกระบวนการดำเนินงาน ตามจุดมุ่งหมายของระบบ

Lunenburg และ Ornstein (1996: 15-16) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบ โดยสรุปองค์ประกอบของระบบไว้ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) คือทุกสิ่งทีใส่เข้าไปในระบบสำหรับการวิเคราะห์ เพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรม ได้แก่ โครงสร้าง ทรัพยากร การควบคุม วิธีการปฏิบัติและบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าที่ถือว่าจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารในปัจจุบันและอนาคต

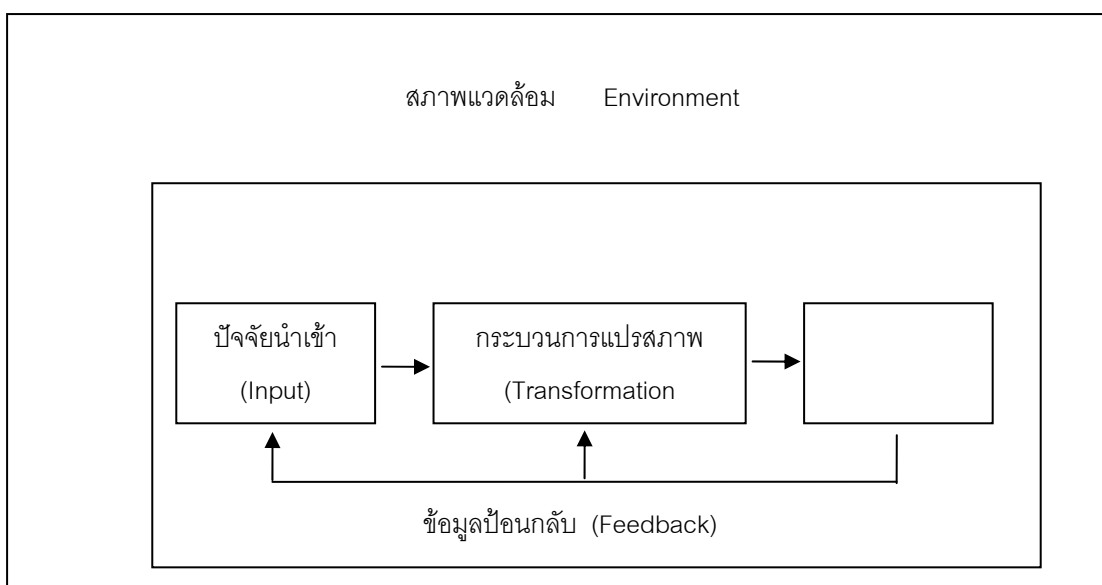
2. กระบวนการ (Process) หมายถึง ชุดของการกระทำที่สัมพันธ์กัน ร่วมกันดำเนินกิจกรรมเพื่อให้เกิดที่มุ่งหวังโดยใช้ทรัพยากรที่ป้อนเข้าสู่ระบบและทำกระบวนการแปลงทรัพยากรให้เป็นผลผลิต

3. ผลผลิต (Output) เป็นผลที่ได้จากกระบวนการจัดทำกับปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ผลผลิตตามคำจำกัดนี้ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งอาจเป็นในรูปของผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ส่งออกไปสู่สภาพแวดล้อมภายนอก ผลที่เกิดขึ้นสามารถพิจารณาได้ทั้งผลที่เกิดขึ้นในทันที ผลที่เกิดขึ้นตามมา หรือผลกระทบอื่น ๆ ผลผลิตที่ได้ก็เหมือนปัจจัยนำเข้า ซึ่งมีผลผลิตที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ที่เป็นรูปธรรม เช่น สินค้า ผลิตภัณฑ์ สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ เป็นต้น ผลผลิตที่เป็นจริงจึงต้องพิจารณาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

4. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นการให้ข้อมูล ซึ่งเป็นผลมาจากผลผลิตที่เกิดขึ้น เพื่อช่วยให้องค์การได้มีการปรับปรุง พัฒนา ทางด้านปัจจัยนำเข้า และกระบวนการให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

5. สภาพแวดล้อม (Environment) เป็นสภาพขององค์การนั้น ๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อระบบด้วย เช่น สภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง สภาพภูมิศาสตร์ ซึ่งสภาพการตอบสนองต่อระบบต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้เกิดผลกระทบต่อระบบ

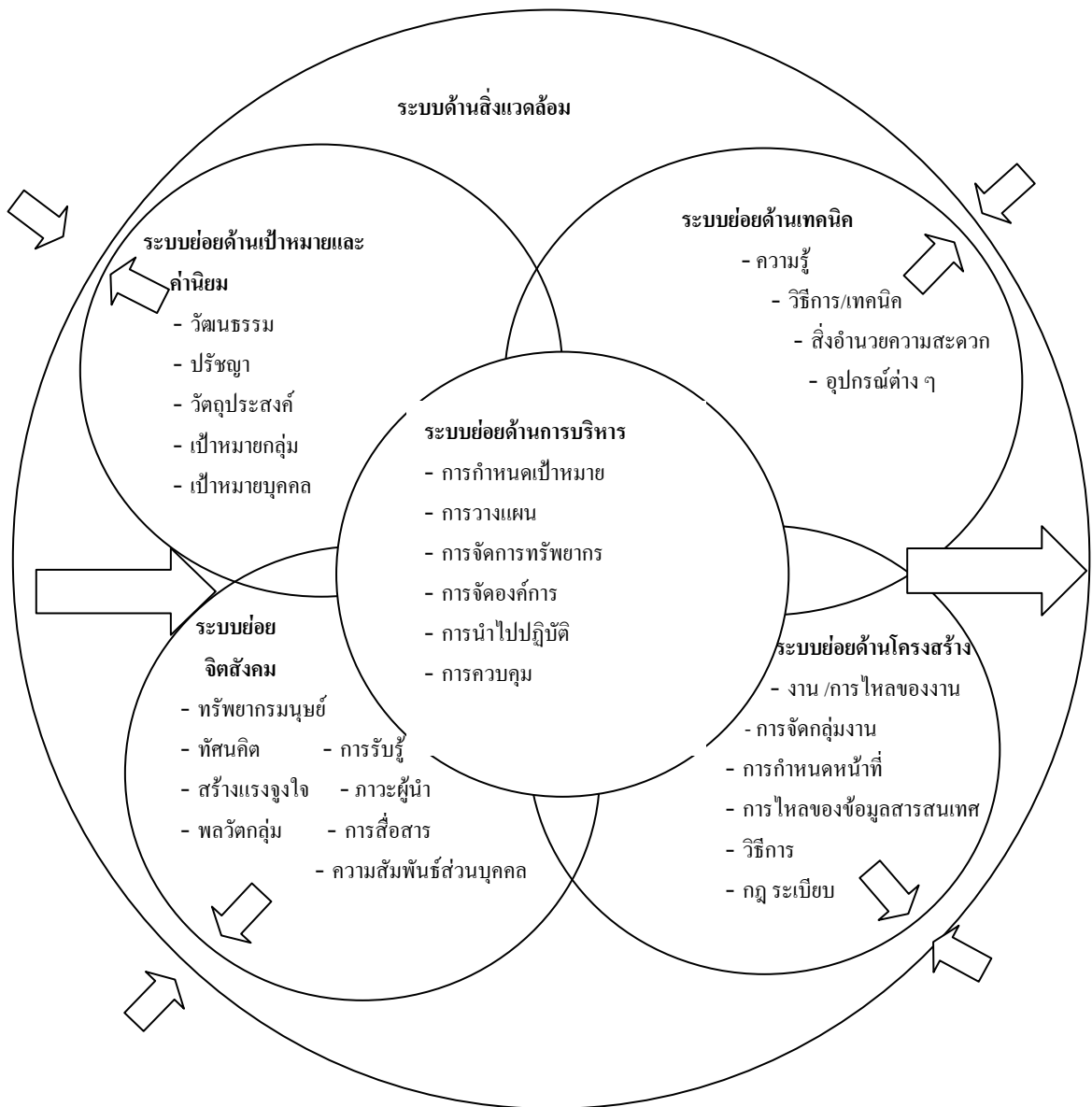
แผนภาพที่ 4 องค์ประกอบของระบบ



ที่มา: Lunenburg และ Ornstein (1996: 18)

องค์การโดยทั่วไปที่เป็นระบบเปิดจะมีขอบเขต มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม และจะประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ที่ทำงานประสานสัมพันธ์กันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด Kast and Rosenzweig (1985: 16-18) กล่าวไว้ว่าองค์การเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของสังคมที่ต้องดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายภายใต้แรงผลักดันของระบบสิ่งแวดล้อมซึ่งเปรียบได้กับระบบที่ใหญ่กว่า (Environment Suprasystem)

จากการพิจารณาองค์การในลักษณะระบบเปิด ประกอบด้วยระบบย่อยทั้ง 5 ระบบ Kast และ Rosenzweig (1985: 113-115) กล่าวว่าองค์การเป็นระบบเปิดมีโครงสร้างมีการบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลภายใต้การใช้เทคโนโลยีอย่างหลากหลาย ซึ่งเทคโนโลยีจะเป็นตัวกำหนดหรือส่งผลกระทบต่อเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า ลักษณะของกระบวนการแปรสภาพและผลผลิตขององค์การ โดยองค์การประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบดังแผนภาพ



ที่มา : Kast และ Rosenzweig (1985: 114)

แผนภาพที่ 5 แสดงให้เห็นแนวทางการพิจารณาองค์การ การบูรณาการระบบย่อยต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับวิวัฒนาการของทฤษฎีองค์การ กล่าวคือการบริหารแบบดั้งเดิม (Traditional management) จะให้ความสนใจกับโครงสร้างระบบบริหารและการพัฒนากฎเกณฑ์ต่าง ๆ ต่อมาการบริหารได้ให้ความสำคัญกับคนและพฤติกรรม ซึ่งมีจุดเน้นเกี่ยวกับระบบจิตสังคม ให้ความสนใจเกี่ยวกับ แรงจูงใจ พลวัตกลุ่ม และปัจจัยอื่น ๆ ที่

เกี่ยวข้อง ส่วนการจัดการ (Management science) ให้ความสนใจระบบย่อยด้านเทคนิคเกี่ยวกับวิธีการในการตัดสินใจและกระบวนการควบคุม จะเห็นได้ว่าวิวัฒนาการแต่ละแนวมีจุดเน้นระบบใดระบบหนึ่งเป็นการเฉพาะ และไม่ค่อยคำนึงถึงความสำคัญของระบบย่อยอื่น ๆ สำหรับการบริหารยุคใหม่จะพิจารณาองค์การในลักษณะที่เป็นระบบโดยคำนึงถึงระบบย่อยต่าง ๆ และความสัมพันธ์ระหว่างระบบต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งระบบย่อยต่าง ๆ ภายในองค์การทั้ง 5 ระบบมีองค์ประกอบย่อยที่สำคัญ ดังนี้

1) ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม (Goal and values subsystem) ค่านิยมและเป้าหมายขององค์การจะเป็นระบบย่อยที่สำคัญระบบหนึ่ง องค์การได้รับค่านิยมจากสภาพแวดล้อมคือสังคม องค์การที่ต้องการความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยการรับปัจจัยนำเข้าองค์การจะต้องดำเนินการตามข้อกำหนดของสังคมนั้น ๆ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ๆ ได้แก่

- 1.1 วัฒนธรรม (Culture)
- 1.2 ปรัชญา (Philosophy)
- 1.3 วัตถุประสงค์ (Over all Goals)
- 1.4 เป้าหมายกลุ่ม (Group Goals)
- 1.5 เป้าหมายส่วนบุคคล (Individual Goals)

2) ระบบย่อยด้านเทคนิค (Technical subsystem) เป็นความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย เทคนิคกระบวนการใช้อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต ระบบเทคนิคจะถูกกำหนดโดยข้อกำหนดขององค์การซึ่งแตกต่างกันออกไปตามภารกิจ เช่นวิทยาการที่ใช้ในการผลิตรถยนต์จะแตกต่างจากวิทยาการที่ใช้ในโรงกลั่นน้ำมันบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ ระบบเทคนิคจะถูกกำหนดโดยการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน และทักษะที่ต้องการ ระบบเทคนิคจะกำหนดลักษณะโครงสร้างขององค์การและส่งผลกระทบต่อระบบจิตสังคม ได้แก่

- 2.1 ความรู้ (Knowledge)
- 2.2 เทคนิค/วิธีการ (Techniques)
- 2.3 สิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities)
- 2.4 อุปกรณ์ต่าง ๆ (Equipments)

3) ระบบย่อยด้านจิตสังคม (Psychosocial subsystem) เป็นระบบย่อยที่แสดงผลถึงความสัมพันธ์ของคนกลุ่มต่าง ๆ ระบบย่อยนี้ประกอบด้วยพฤติกรรมของบุคคลและแรงจูงใจ สถานะและความสัมพันธ์ของบทบาท พลวัตกลุ่มและระบบเครือข่ายการมีอิทธิพล ระบบจิตสังคม

ยังได้รับผลกระทบจากความรู้สึก ค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวัง แรงดลใจของบุคคลภายใน องค์การอีกด้วยรวมทั้งผลกระทบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น เทคโนโลยี งานและ โครงสร้างขององค์การ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ก่อให้เกิดเป็นบรรยากาศขององค์การ ภายในองค์การที่บุคคล ต้องปฏิบัติกิจกรรม และแสดงบทบาทต่าง ๆ อาจคาดหวังได้ว่าระบบจิตสังคมมีความแตกต่าง ตามประเภทขององค์การได้แก่

3.1 ทรัพยากรบุคคล (Human Resources)

3.2 การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)

3.3 ภาวะผู้นำ (Leadership)

3.4 พลวัตกลุ่ม (Group dynamics)

3.5 รูปแบบการสื่อสารในองค์การ (Communication)

4) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง (Structural subsystem) เป็นเรื่องเกี่ยวกับ แนวทางการแบ่งงานกันทำและการประสานงาน ซึ่งองค์การที่เป็นทางการ โครงสร้างจะแสดงโดย แผนผังองค์การ คำบรรยายลักษณะงาน กฎ ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน แบบของอำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร และการไหลของงาน โครงสร้างองค์การยังกำหนดความสัมพันธ์ที่เป็นระเบียบแบบ แผนของระบบย่อยด้านเทคนิคและระบบย่อยด้านจิตสังคม อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ดังกล่าว อาจไม่มีความสมบูรณ์แบบและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอาจไม่เป็นไปตามโครงสร้างที่ กำหนดไว้ได้แก่

4.1 ภารกิจ (Tasks)

4.2 กระแสการไหลของงาน (Work flow)

4.3 การจัดกลุ่มงาน (Work group)

4.4 การกำหนดหน้าที่ (Authority)

4.5 การไหลของข้อมูลสารสนเทศ (Information flow)

4.6 วิธีการ (Procedures)

4.7 กฎ ระเบียบในการปฏิบัติ (Rules)

5) ระบบย่อยด้านการบริหาร (Managerial subsystem) เป็นระบบที่มีบทบาท สำคัญที่เชื่อมโยงระบบย่อยอื่น ๆ ทั้งองค์การ รวมทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอก ทำหน้าที่เกี่ยวกับการ กำหนดเป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน การออกแบบโครงสร้างองค์การและการ กำหนดระบบควบคุมการดำเนินงาน ได้แก่

5.1 การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting)

5.2 การวางแผน (Planning)

5.3 การจัดการและการจัดสรรทรัพยากร (Assembling Resources)

5.4 การจัดองค์การ (Organizing)

5.5 การดำเนินงาน หรือการนำไปปฏิบัติ (Implementing)

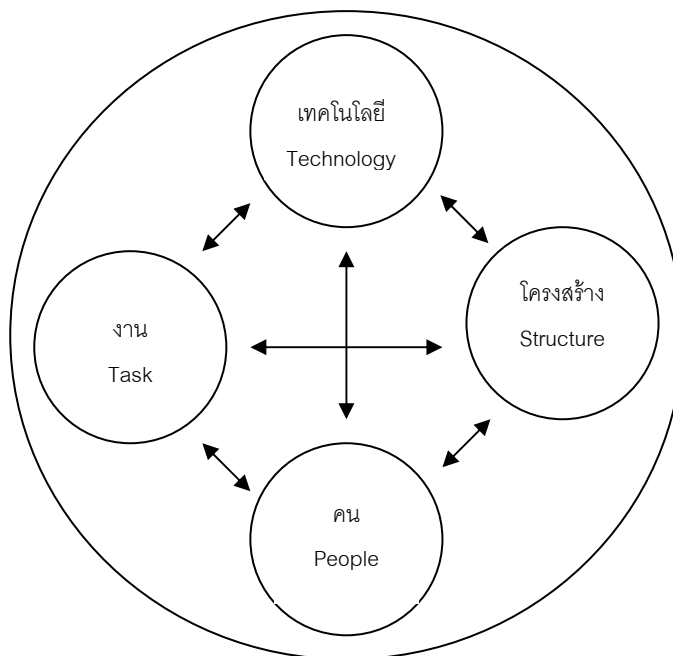
5.6 การควบคุม (Controlling)

แนวคิดเกี่ยวกับระบบทางการศึกษา

นอกจากแนวคิดเชิงระบบโดยทั่วไปแล้ว ในทางการศึกษาหรือในระบบการศึกษาที่มีผู้กล่าวถึงระบบการศึกษาไว้ โดยมีปัจจัย หรือองค์ประกอบย่อยของระบบหรือระบบย่อยบางประการ ที่มีความแตกต่างจากองค์ประกอบของระบบทั่วไป ที่นักการศึกษาควรให้ความสนใจ ดังที่ Deighton (1971: 583) ได้อธิบายถึงความคิดรวบยอดเกี่ยวกับระบบทางการศึกษา (System Concept in Education) ว่า ระบบนั้น หมายถึง กลุ่มขององค์ประกอบที่มานุรณาการการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งถ้าพิจารณาระบบโรงเรียนแล้วจะรวมไปถึงระบบการสร้างคน (people building) การจัดรถโรงเรียน โรงอาหาร ห้องสมุด ระเบียบการบริหารจัดการ เป็นต้น ซึ่งระบบย่อย จะประสานงานกันให้การดำเนินการของเป้าหมายใหญ่ คือการสร้างหรือพัฒนาคนให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยสมบูรณ์ ซึ่งความคิดสำคัญที่สุดของระบบ จะต้องมีความเข้าใจชัดเจนถึง จุดยืนและจุดประสงค์หลักของระบบ เพื่อที่จะทำงานประสานเข้ากันเป็นส่วนหนึ่งส่วนใดของระบบใหญ่โดยระบบย่อยจะต้องทำหน้าที่อย่างเต็มที่ให้เกิดประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดพื้นฐานของระบบทั่วไป ไม่ว่าจะ เป็นระบบทางธุรกิจ และระบบทางการศึกษา ถึงแม้จะมีรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบ หรือระบบย่อยแตกต่างกันบ้างในส่วนที่สอดคล้องตามการดำเนินการขององค์การประเภทต่าง ๆ แต่จะเห็นได้ว่า ระบบต่าง ๆ จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีระบบทั่วไป (General system theory) คือ ระบบจะประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปลงสภาพหรือระบบจัดการย่อย ผลผลิต ผลย้อนกลับและสภาพแวดล้อม โดยที่ Leavitt (1965 : 114, อ้างถึงใน Owens และ Steinhoff, 1976: 75-76) ได้กล่าวถึงระบบในลักษณะของระบบสังคมเชิงวิธีการ (Sociotechnical System Theory) ว่าองค์การนั้นต้องการทรัพยากรทางเทคโนโลยีเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยการพัฒนาระบบในองค์การจะนำไปสู่มิติของการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้นจากปัจจัยสำคัญ 4 ประการ คือ งาน(Task) โครงสร้าง (Structure) เทคโนโลยี (Technology) และคน (People) ที่ทำให้เกิดความแตกต่างของการเปลี่ยนแปลงจากเวลาหนึ่งสู่ช่วงเวลาหนึ่งซึ่งปัจจัยภายในองค์การ 4 ปัจจัยหลักนี้มีความเกี่ยวข้องและส่งผลซึ่งกันและกันสูงมากซึ่งแสดงให้เห็นชัดเจน ดังแผนภาพที่ 6

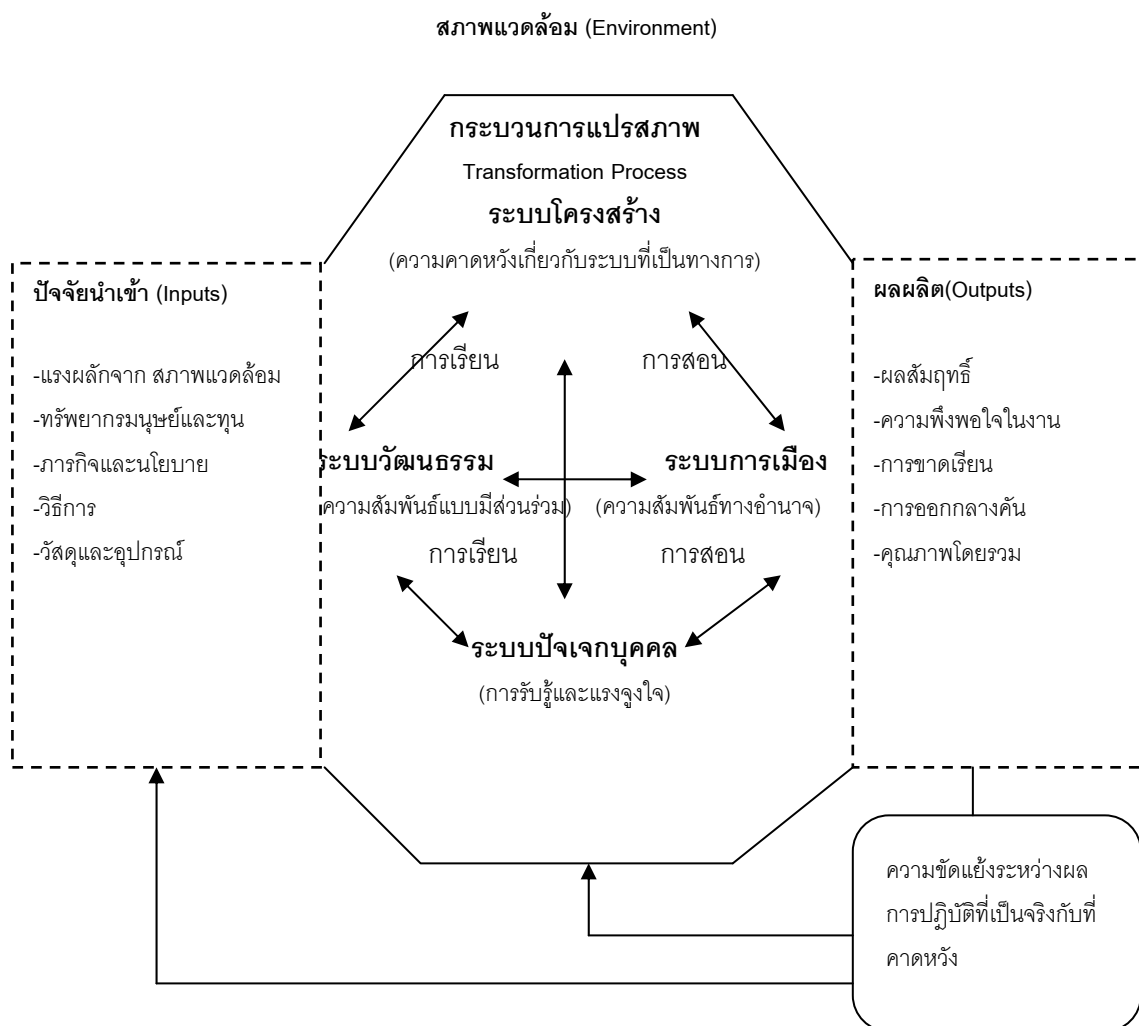
แผนภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อย คือเทคโนโลยี งาน โครงสร้างและบุคคล



ที่มา : Owens (1991: 76)

ระบบของโรงเรียนและองค์การทางการศึกษาโดยทั่วไปต้องมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งภายในและภายนอก ซึ่งมีการรับเข้าทรัพยากรจากสิ่งแวดล้อม เพื่อไปดำเนินการหรือจัดกระทำแปรสภาพให้ปัจจัยนำเข้า คือนักเรียนที่รับเข้ามาเกิดคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยสำคัญคือกระบวนการเรียนการสอน และเมื่อโรงเรียนดำเนินการครบทุกขั้นตอนที่กำหนด กระบวนการก็นำส่งผลผลิตที่รับออกสู่สภาพแวดล้อม มีกระบวนการป้อนข้อมูลย้อนกลับเป็นกระบวนการเฝ้าระวัง และตรวจสอบผลการดำเนินการขององค์การอย่างสม่ำเสมอภายใต้ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ ยังมีสิ่งที่เป็นเงื่อนไขหรือแรงผลักดันจากเทคโนโลยีหลัก (Technological core) และสิ่งแวดล้อม (Environment) ซึ่งองค์การจะต้องดำเนินการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ การดำรงศักยภาพที่มีอยู่เพื่อการอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าที่เกิดขึ้นขององค์การ ทั้งนี้ Hoy และ Miskel (2001: 30-32) ได้นำเสนอรูปแบบระบบสังคมของโรงเรียนว่า โรงเรียนเป็นระบบสังคมที่มีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังแผนภาพที่

แผนภาพที่ 7 รูปแบบระบบสังคมของโรงเรียน (Social System Model for Schools)



ที่มา : Hoy และ Miskel (2001: 31)

จากแผนภาพที่ 7 รูปแบบระบบสังคมของโรงเรียน (Social System Model for Schools) แสดงให้เห็นว่า ระบบโรงเรียนซึ่งเป็นองค์การทางการศึกษา มีองค์ประกอบหลัก คือ

1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ประกอบด้วย แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อม (Environmental constrains) ทรัพยากรมนุษย์และเงินทุน (Human and capital resources) ภารกิจและนโยบายของคณะกรรมการโรงเรียน (Mission and board policy) วัสดุและวิธีการ (Materials and methods) และอุปกรณ์ (Equipment)

2) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) ประกอบด้วย ระบบโครงสร้าง (Structural System) ระบบวัฒนธรรม (Cultural System) ระบบการเมือง (Political System) และระบบปัจเจกบุคคล (Individual System)

3) ผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) การขาดเรียน (Absenteeism) การออกกลางคัน (Dropout rate) และคุณภาพโดยรวม (Overall quality)

4) สิ่งแวดล้อม (Environment) คือสรรพสิ่งที่อยู่นอกองค์การ โรงเรียนเป็นระบบสังคม การกำหนดขอบเขตขององค์การบางครั้งก็ทำได้ไม่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับกันว่าสิ่งแวดล้อมเกี่ยวข้องและส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน สิ่งแวดล้อมเป็นแหล่งของพลังงานหรือปัจจัยนำเข้าไปในรูปแบบ ต่าง ๆ เช่น ทรัพยากร ค่านิยม เทคโนโลยี ความต้องการและประวัติศาสตร์ ซึ่งเป็นแรงผลักดันและโอกาสในการดำเนินงานขององค์การ เมื่อเป็นเช่นนี้ สิ่งแวดล้อมในลักษณะใดที่เป็นแรงผลักดันหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมขององค์การหรือการดำเนินงานของโรงเรียนทั้งสิ่งแวดล้อมวงกว้าง และที่อยู่ใกล้โรงเรียนล้วนมีอิทธิพลต่อโครงสร้างและกิจกรรมของโรงเรียน โดยสิ่งแวดล้อมวงกว้าง เช่น สังคม กฎหมาย เศรษฐกิจ ประชากรและแนวโน้มเกี่ยวกับเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อโรงเรียน อย่างไรก็ตาม ผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมทั่วไปในลักษณะนี้ยังไม่มี ความชัดเจน ในทางตรงกันข้าม ประชาชนในชุมชนหรือในเขตบริการของโรงเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ปกครอง หน่วยงานต่าง ๆ วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หน่วยงานรับรองคุณภาพ สมาคมเกี่ยวกับการจัดการศึกษานั้นจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อโรงเรียนยิ่งกว่าสิ่งแวดล้อมทั่วไป

ทั้งนี้ Hoy และ Miskel (2001) อธิบายไว้ว่ารูปแบบระบบสังคม ดังแผนภาพที่ 5 ที่มีกลไกข้อมูลย้อนกลับในสองลักษณะคือ ข้อมูลย้อนกลับภายใน (Internal feedback loops) และ ข้อมูลย้อนกลับภายนอก (External feedback loops) ซึ่งกรณีลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นทางการของโรงเรียนและกลุ่มแบบไม่เป็นทางการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครู บุคลากรของโรงเรียน ข้อมูลย้อนกลับทำให้ทราบว่า โครงสร้างและกลุ่มแบบไม่เป็นทางการมีผลต่อพฤติกรรมของแต่ละคนอย่างไร เช่น ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน ระบบการให้สิ่งตอบแทน และความคาดหวังของกลุ่มครูต่อเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานควบคุมนักเรียน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือที่มาของข้อมูลย้อนกลับภายใน กรณีวัฒนธรรมของชุมชนเป็นเงื่อนไขหรือแรงผลักดันที่ส่งผลต่อโรงเรียน บรรทัดฐานกลุ่มและเป้าหมายขององค์การซึ่งส่งผลทางอ้อมต่อความต้องการของบุคลากรแต่ละคนอีก เช่น การจัดโปรแกรมศึกษาเกี่ยวกับโรคเอดส์โรงเรียนต้องได้รับปัจจัยนำเข้าจากกลุ่มต่าง ๆ ของชุมชนในการกำหนดเป้าหมายและผลผลิตของการจัดโปรแกรมดังกล่าว ซึ่งรูปแบบระบบสังคมเป็นมุมมองแบบพลวัต (Dynamic) ของโรงเรียนที่มีกลไกข้อมูลย้อนกลับ และองค์ประกอบต่าง ๆ มี

เหตุการณ์ทั้งที่ดีและไม่ดีหรือไม่ส่งผลใด ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในโรงเรียนซึ่งลักษณะที่เห็นได้ชัดเจนเกี่ยวกับพลวัตหรือการเปลี่ยนแปลงของระบบ อาจดูจากพฤติกรรมของนักเรียน ครู ผู้บริหาร การวิเคราะห์ระบบมีจุดเน้นในการศึกษาว่าองค์ประกอบทั้งหมดและกิจกรรมนำไปสู่ผลผลิตได้อย่างไรบ้าง อย่างไรก็ตาม ผลผลิตที่เกิดขึ้นนั้นก็เป็นที่ที่ไม่สามารถทำนายได้ทั้งหมด เนื่องจากมีปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจส่งผล เช่น ระบบราชการ กลุ่มต่าง ๆ เป้าหมายของแต่ละบุคคล ค่านิยม การใช้อำนาจในการแสดงภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และการสื่อสาร เป็นต้น

การพัฒนาระบบ

การได้มาซึ่งระบบที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการการพัฒนาที่เหมาะสมด้วยเช่นกัน ด้วยเหตุนี้นักวิชาการบางส่วนจึงได้นำกระบวนการพัฒนาระบบไว้ ดังจะยกมานำเสนอไว้แต่พอสังเขปดังนี้

Silvern (1968, อ้างถึงใน Romiszowski, 1970 :72) เสนอว่า การพัฒนาระบบมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 4 ประการ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ (System Analysis) คือ การวิเคราะห์ความสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ในระบบ

2. การสังเคราะห์ (System synthesis) คือ การรวมองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน และกำหนดเป็นองค์ประกอบใหม่

3. การสร้าง (System Modeling) คือ การสร้างแบบจำลองของระบบเพื่อพยากรณ์ประสิทธิผลของระบบ

4. การทดลอง (System Testing) โดยการนำไปใช้ในชีวิตจริง

Smith (1978: 11-32) ได้นำเสนอหลักการพัฒนาระบบไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนระบบ (Planning) ขั้นตอนการวางแผนระบบเป็นความพยายามที่จะนิยามพฤติกรรมของระบบที่เราสนใจในอนาคตโดยทำการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันอย่างต่อเนื่องและพยากรณ์ผลของทางเลือกตามที่เสนอขึ้นมา รวมทั้งประเมินโอกาสที่มีอยู่ การวิเคราะห์ความพยายามดังกล่าว จะนำไปสู่การนิยามขอบเขตและจำแนกประเภทวัตถุประสงค์ของระบบ ตลอดจนให้แนวทางเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และการวัดประสิทธิผลขององค์การ

2. การออกแบบระบบ (Design) การออกแบบระบบเป็นการให้รายละเอียดเฉพาะอย่างเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของระบบที่หนดไว้

3. การปรับปรุงและพัฒนาระบบ (Improvement and Development) เป็นขั้นตอนเชิงสร้างสรรค์ซึ่งจะแปรเปลี่ยนการออกแบบไปสู่สภาพที่พร้อมจะปฏิบัติงานได้จริง โดยปกติแล้วระบบที่ได้รับการยอมรับ หรือ มีความเที่ยงสูงจะให้ความสำคัญกับวิธีการเพื่อการบรรลุพันธกิจของระบบเป็นสำคัญ ดังนั้น ส่วนประกอบย่อย ๆ ทุกส่วนจะต้องได้รับการประเมินเพื่อให้แน่ใจว่ามันจะสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่คาดหวังไว้ได้อย่างดีหรือไม่ทั้งนี้การประเมินดังกล่าวต้องทดสอบในสถานการณ์ที่เป็นพลวัต

4. การนำไปใช้จริง (Implementation) หลังจากที่ระบบได้รับการพัฒนาจนเป็นที่น่าพอใจในสภาพแวดล้อมที่ได้ทำการทดสอบแล้ว ก็จำเป็นต้องนำไปใช้ในสถานการณ์ที่เป็นจริง (Live circumstances) การนำไปใช้เป็นกระบวนการที่มีลำดับขั้นตอนในผสมผสานแบบจำลองที่ได้รับการพัฒนา และระบบย่อยตามที่เราสงสัยกลับแผนที่เราออกแบบไว้ล่วงหน้า เพื่อบรรลุผลประโยชน์ตามที่กำหนดไว้

5. การบริหารระบบ (Operation) เป็นขั้นตอนของการบริหารจัดการระบบ ได้แก่ การแก้ปัญหาเกี่ยวกับระบบ การตัดสินใจระบบ และปฏิบัติหน้าที่ในด้านการกำกับ ติดตาม และควบคุมให้ระบบปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

6. การประเมินผลระบบ (Evaluation) การประเมินผลระบบมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานโดยรวมซึ่งพิจารณาจากเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนการออกแบบระบบ ปกติแล้วการวัดประสิทธิผลสำหรับองค์การจะใช้พหุเกณฑ์ (Multi-criteria) ซึ่งประกอบด้วย เกณฑ์ในเชิงปริมาณและเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ อย่างไรก็ตามในการประเมินระบบโดยทั่วไปจะมุ่งเน้นกระบวนการ และผลที่ได้รับจากการปฏิบัติกิจกรรมของระบบเป็นสำคัญ

Debenham (1989) ได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาระบบไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบ

ต่าง ๆ ภายในระบบว่ามีอะไรบ้าง มีองค์ประกอบใดควรปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของระบบ

2. การออกแบบระบบ (System design) หมายถึง การนำเอาองค์ประกอบต่าง ๆ มาเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดความสอดคล้องและสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ต้องการ ซึ่งเป็นผลมาจากการวิเคราะห์ระบบ

3. การนำระบบไปใช้ (System implementation) หมายถึง การนำระบบที่ออกแบบไว้ไปใช้ตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

Edwards (1985: 20) ได้กล่าวถึงขั้นตอนซึ่งเป็นวงจรในการพัฒนาระบบไว้ดังนี้ คือ

1. ขั้นการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) เป็นขั้นตอนที่มีขึ้นหลังจากมีการร้องขอหรือมีความต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ระบบมีความเหมาะสมกว่าที่เป็นอยู่ ซึ่งเมื่อทำการวิเคราะห์ระบบให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนแล้ว จะต้องมีการศึกษาถึงความเป็นไปได้ก่อนที่จะมีการออกแบบระบบใหม่

2. ขั้นการออกแบบระบบ (System Design) เป็นขั้นตอนของการออกแบบคุณสมบัติของโปรแกรม หรือคุณสมบัติของระบบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เหมาะสมกับการใช้งาน ก่อนที่จะได้มีการสร้างเป็นต้นแบบของระบบ

3. ขั้นการพัฒนา ระบบ (System Development) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของวงจรชีวิตตามระบบ ซึ่งในขั้นนี้จะต้องมีการพัฒนาระบบให้เป็นต้นแบบที่มีความสมบูรณ์ มีการประเมินผล และตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้เกิดความเหมาะสมมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ก่อนที่จะนำระบบดังกล่าวไปสู่ผู้ใช้

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบของนักวิชาการ ผู้วิจัยนำแนวคิดเกี่ยวกับวงจรการพัฒนาที่นำเสนอโดย Edwards(1985) มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์การทางการศึกษาและสถานศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ศึกษาสภาพปัญหา และอุปสรรคในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ในการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบ ต่าง ๆ ภายในระบบว่ามีอะไรบ้าง มีองค์ประกอบใดควรปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของระบบ

2. การออกแบบระบบ (System Design) นำเอาองค์ประกอบ ต่าง ๆ มาเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดความสอดคล้องและสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ต้องการ การนำองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์เพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยพิจารณาจากผลจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องและผลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสำรวจความคิดเห็นและการศึกษาเอกสาร

3. การตรวจสอบระบบ (System Verification) โดยนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยที่ได้ โดยให้นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ ได้ประเมินความถูกต้องและความสมบูรณ์ของระบบ

4. การประเมินระบบ (System Evaluation) โดยนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยที่ผ่านการตรวจสอบโดยนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญให้กับโรงเรียนพิจารณาเพื่อดูความเหมาะสมว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ เป็นขั้นตอนเพื่อการอภิปรายเพื่อพิจารณาความเหมาะสม

5. การปรับปรุงและนำเสนอระบบ (System Revision and Presentation) โดยนำผลจากการศึกษาและความเป็นไปได้ของระบบมาปรับปรุงและจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์

การประเมินผลระบบ

การประเมินระบบ เป็นการพิจารณาตัดสินคุณค่าของระบบที่ได้พัฒนาขึ้นว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากเกณฑ์หรือมาตรฐานการประเมินที่กำหนดไว้ ดังนั้นนักวิชาการจำนวนหนึ่งได้กล่าวถึงเกณฑ์ในการประเมินผลระบบไว้ดังนี้

Cascio (1992: 270) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาประสิทธิภาพของระบบซึ่งประกอบด้วยมาตรฐานพื้นฐาน 5 ประการ คือ

1. ความเกี่ยวข้อง (Relevance) คือ ความเชื่อมโยงกันระหว่างการปฏิบัติงานและวิธีการที่นำมาใช้ในการประเมิน

2. มีอำนาจจำแนก (Sensitivity) หมายถึงระบบดังกล่าวควรสามารถจำแนกผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพออกจากกันได้

3. มีความเที่ยง (Reliability) หมายถึง ระบบการประเมินควรจะมี ความคงที่ และความต่อเนื่องในการประเมิน

4. เป็นที่ยอมรับ (Acceptability) หมายถึง ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต่างมองกระบวนการประเมินอย่างเข้าใจเหตุผล และเล็งเห็นประโยชน์ที่จะได้รับ

5. ง่ายต่อการปฏิบัติ (Practicality) หมายถึง ระบบจะต้องมีความเป็นเหตุเป็นผล ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติจริง

Stone (1982: 282) ได้นำเสนอเกณฑ์สำหรับประเมินระบบไว้ 5 ประการ คือ

1. ความเที่ยง (Reliability) คือ ความคงที่ของการวัดถึงแม้ว่าจะทำการวัดในช่วงเวลาที่แตกต่างกันหรือใช้บุคคลที่ทำการวัดต่างกัน

2. ความตรง (Validity) คือ ระดับของการวัดซึ่งสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้อย่างแท้จริง

3. ความสามารถในการนำไปปฏิบัติจริง (Practicality) หมายถึง ระบบการประเมินต้องสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้โดยง่าย และเป็นที่ยอมรับทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

4. ความเป็นธรรม (Fairness) คือระบบการประเมินที่สร้างขึ้นต้องทำให้ผู้ถูกประเมินรู้สึกว่าการประเมินดำเนินไปอย่างเป็นธรรม และผลจากการประเมินก็มีความยุติธรรมพอ

5. ผลกระทบ (Impact) คือ ระบบการประเมินต้องมีผลกระทบในเชิงบวกหรือได้รับการพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อบุคคล และเป้าหมายขององค์กร

Stufflebleam (1981, อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545: 178-180) ได้นำเสนอเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับประเมินระบบการประเมินหรืองานประเมิน ประกอบด้วย 4 มาตรฐาน ดังนี้

1. **มาตรฐานการใช้ประโยชน์ (Utility Standards)** เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันถึงความเป็นประโยชน์ของผลการประเมิน ประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ 8 ประการ คือ

- 1.1 การระบุผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งต้องการใช้สารสนเทศ
- 1.2 ความเป็นที่เชื่อถือของผู้ประเมิน
- 1.3 การรวบรวมข้อมูลครอบคลุมและตอบสนองความต้องการใช้สารสนเทศของผู้ที่เกี่ยวข้อง

- 1.4 การแปลความหมายและการตัดสินคุณค่ามีความชัดเจน
- 1.5 รายงานผลการประเมินมีความชัดเจนทุกขั้นตอน
- 1.6 การเผยแพร่ผลการประเมินไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง
- 1.7 รายงานการประเมินเสร็จทันเวลาสำหรับนำไปใช้ประโยชน์
- 1.8 การประเมินส่งผลกระทบในการกระตุ้นให้มีการดำเนินการประเมินต่อไปอย่างต่อเนื่อง

2. **มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards)** เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันถึงผลการประเมินที่ได้มาจากระบบหรือวิธีการประเมินที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เหมาะสมกับสถานการณ์ปฏิบัติได้ ยอมรับได้ ประหยัดและคุ้มค่า ประกอบด้วย เกณฑ์ 3 ประการ คือ

- 2.1 วิธีการประเมินสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
- 2.2 การเป็นที่ยอมรับได้ทางการเมือง
- 2.3 ผลที่ได้มีความคุ้มค่า

3. **มาตรฐานความเหมาะสม (Propriety Standards)** เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันว่าระบบการประเมินได้ดำเนินการอย่างเหมาะสมตามกฎหมาย ระเบียบ จรรยาบรรณ มีการคำนึงถึงสวัสดิภาพของผู้เกี่ยวข้องในการประเมินและผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการประเมิน ประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ 8 ประการ คือ

- 3.1 การกำหนดข้อตกลงของการประเมินไว้อย่างเป็นทางการ
- 3.2 การแก้ปัญหาความขัดแย้งในการประเมินด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส
- 3.3 รายงานผลการประเมินอย่างตรงไปตรงมา เปิดเผย และคำนึงถึงข้อจำกัดของการประเมิน
- 3.4 การให้ความสำคัญต่อสิทธิในการรับรู้ข่าวสารของผู้รับการประเมินและบุคคลทั่วไป
- 3.5 การคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
- 3.6 การเคารพสิทธิในการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 3.7 รายงานผลการประเมินมีความสมบูรณ์ ยุติธรรม และเสนอทั้งจุดเด่น และจุดด้อยของสิ่งที่ประเมิน
- 3.8 ผู้ประเมินทำการประเมินด้วยความรับผิดชอบและมีจรรยาบรรณ

4. **มาตรฐานความถูกต้อง (Accuracy Standards)** เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันว่าการประเมินได้มีการใช้เทคนิคที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อสรุป ข้อค้นพบ และสารสนเทศที่เพียงพอ สำหรับตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน ประกอบด้วย เกณฑ์การประเมิน 11 ประการคือ

- 4.1 การระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินไว้ชัดเจน
- 4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับระบบการประเมินอย่างเพียงพอ
- 4.3 การบรรยายวัตถุประสงค์และกระบวนการประเมินอย่างชัดเจน
- 4.4 การบรรยายแหล่งข้อมูล และการได้มาของข้อมูลอย่างชัดเจน
- 4.5 การพัฒนาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความตรง
- 4.6 การพัฒนาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความเที่ยง
- 4.7 การจัดระบบควบคุมสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และรายงาน
- 4.8 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
- 4.9 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ
- 4.10 การสร้างข้อสรุปที่มีเหตุผลสนับสนุน
- 4.11 การเขียนรายงานที่มีความเป็นปรนัยและเข้าใจได้ง่าย

แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบย่อยด้านการบริหารประเภทหนึ่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) โดยเป็นชุดขององค์ประกอบที่ทำหน้าที่ร่วมกัน เพื่อช่วยให้การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นไป

ตามวัตถุประสงค์ขององค์การและเพื่อให้องค์การบริหารบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ นั่นคือการทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การและบุคคลมีความสอดคล้องกันและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นวงจรการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐานดังที่กำหนดโดย Deming(1986) คือ วางแผน(Plan) - การตัดสินใจว่าจะทำอะไรและจะทำอย่างไร ปฏิบัติ(Act) - การปฏิบัติงานที่จำเป็นเพื่อนำแผนสู่การปฏิบัติ การติดตาม(Monitor) - การทำการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องว่าได้ทำอะไรไปบ้างและการวัดผลลัพธ์เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการนำไปปฏิบัติ ทบทวน(Review) - การพิจารณาว่าอะไรสำเร็จ และอะไรที่ต้องทำหรือต้องการแก้ไขในกรณีที่ผลการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผน

การบริหารผลการปฏิบัติงานมีพัฒนาการจากแนวคิดเรื่องการบริหารโดยวัตถุประสงค์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรโดยส่วนรวมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ มีข้อแตกต่างกันที่การบริหารผลการปฏิบัติงานเน้นการพัฒนาบุคลากรแต่ละคนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

Drucker (1954) ถูกยกย่องว่าเป็นบุคคลแรกที่ได้กล่าวถึงปรัชญา และกระบวนการของ MBO (Management by Objectives) อย่างชัดเจน ตามแนวความคิดของ Drucker หน้าที่การบริหาร คือ การสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการต่าง ๆ ของบุคคลและเป้าหมายขององค์การ

MBO (Management by Objectives) เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาโดยเริ่มต้นจากการเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) มาเป็นการวางแผนและการควบคุม (Planning and Control) มีการนำแนวคิด MBO มารวมไว้ใน การวางแผนและการควบคุมขององค์การ อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานยังคงเป็นองค์ประกอบสำคัญของ MBO และได้รับการพัฒนาเป็นระบบหนึ่งที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อผสมผสานหน้าที่การบริหารทุกอย่างเข้าด้วยกัน ซึ่งได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์โดยส่วนรวมขององค์การ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การวางแผนกำลังคน และการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ระบบ MBO แบบผสมผสานมีลักษณะสำคัญ คือ การอำนวยความสะดวกและการผลักดันมาจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานเป็นทีมในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายยืดหยุ่นมากขึ้น และครอบคลุมระยะเวลาเพิ่มขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติมีบ่อยครั้งขึ้น และเน้นการพัฒนาบุคคลมากขึ้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนามาจากแนวคิดการบริหารโดยวัตถุประสงค์(MBO) และเป็นวงจรการ

บริหารที่ประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน ได้แก่ การวางแผน การดำเนินการ การติดตาม/ตรวจสอบ และการทบทวน ปัจจุบันมีการนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ทั้งในภาคธุรกิจ และการศึกษา เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

Armstrong (2006) ให้ความหมายผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึงทั้งพฤติกรรมและผลพฤติกรรมแสดงออกจากผู้กระทำและแปรสภาพผลการปฏิบัติงานจากนามธรรมไปสู่การกระทำ พฤติกรรมไม่ใช่เป็นเพียงเครื่องมือนำไปสู่ผล พฤติกรรมยังเป็นผลลัพธ์ และเป็นผลผลิตของความพยายามจากความคิดและทางกายภาพที่ประยุกต์สู่ภาระงาน สามารถพิจารณาแยกจากผล จากนิยามนำไปสู่ข้อสรุปว่า เมื่อบริหารผลการปฏิบัติงาน ทั้งปัจจัยป้อนเข้า(พฤติกรรม)และปัจจัยป้อนออก(ผล)ควรได้รับการนำไปพิจารณาในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ไม่ได้เป็นเพียงการพิจารณาการบรรลุเป้าหมาย แต่ต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านความสามารถรวมอยู่ด้วยในกระบวนการ

ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานหมายถึง พฤติกรรมและผลที่เกิดจากพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งเป็นผลผลิตหรือผลลัพธ์ของความพยายามจากความคิดและทางกายภาพที่ประยุกต์สู่ภาระงาน โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายและความสามารถของบุคคล

ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

Armstrong (2006) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) คือ กระบวนการการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้วยการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม เป็นเครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากองค์กร ทีม และบุคคล ด้วยการสร้างความเข้าใจและการจัดการผลการปฏิบัติงานในกรอบที่ตกลงในเรื่องเป้าหมาย มาตรฐาน และความสามารถที่จำเป็น

Lockett (1992) ให้ความหมายการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า เป็นการพัฒนาบุคลากรโดยใช้ความสามารถ (competence)และข้อผูกมัด (commitment) ซึ่งมีส่วนผลักดันให้เกิดการทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมภายในองค์กร

Walters (1995) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการของ การกำกับ(directing) และการสนับสนุน (supporting) พนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

Armstrong และ Baron (1998) ให้ความหมายการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า เป็นวิธีการเชิงกลยุทธ์และบูรณาการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร ด้วยการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และด้วยการพัฒนาความสามารถของทีมและบุคคล

Spencer และ Spencer (1993) ให้ความหมายการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า เป็นวงจรการทำงานของผู้จัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อ

1. วางแผนผลการปฏิบัติงาน กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบความคาดหวัง และกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาของการปฏิบัติงาน

2. การฝึกสอน/การจัดการ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การสนับสนุน การเสริมแรงการพัฒนาตลอดระยะเวลาของการปฏิบัติงาน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานให้ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ในงานบริหารบุคคลด้านอื่นๆ คือ

- การให้ค่าตอบแทน การกำหนดค่าตอบแทนที่แน่นอนหรือการจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาผลการปฏิบัติงาน

- การวางแผนการรับช่วงงาน การจัดบุคคลรับช่วงงานต่อจากบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงกว่า

- การรักษาระเบียบวินัย การให้ทดลองงาน หรือการให้พ้นจากงาน

- การพัฒนา การฝึกอบรม การมอบหมายงาน ความสัมพันธ์ ที่เกี่ยวข้องกับการให้คำปรึกษาแนะนำ ซึ่งมีส่วนในการเพิ่มสมรรถนะของบุคลากร

- การกำหนดความก้าวหน้าในวิชาชีพ การวางแผนการมอบหมายงานในอนาคตเพื่อเป็นการสร้างเสริมประสบการณ์เฉพาะทางและ/หรือสมรรถนะให้กับบุคลากร

จากนิยามต่าง ๆ สรุปได้ว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานหมายถึง กระบวนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้วยการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม ซึ่งมีการสร้างข้อตกลงร่วมกัน ในเรื่องเป้าหมาย มาตรฐานและความสามารถที่จำเป็น การดำเนินการตามข้อตกลง การกำกับติดตาม การทบทวนและปรับปรุง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและบุคคล

วัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

Armstrong (2006) กล่าวถึงวัตถุประสงค์โดยภาพรวมของการบริหารผลการปฏิบัติงานคือ การส่งเสริมวัฒนธรรมการสร้างผลการปฏิบัติงานขั้นสูงซึ่งบุคคลและทีมมีความรับผิดชอบในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรและทักษะของตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีความทุ่มเทในการทำงานภายใต้กรอบที่ได้กำหนดไว้ วัตถุประสงค์สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือการเน้นให้บุคคลกระทำในสิ่งที่ถูกต้องและประสบความสำเร็จโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นที่ตั้ง

หน้าที่สำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานคือ ทำให้วัตถุประสงค์ของบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นตรงกัน เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าบุคคลสนับสนุนคุณค่าหลักขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับความคาดหวัง ความรับผิดชอบและการตรวจสอบ(คาดหวังให้ทำ) ทักษะ(คาดหวังให้มี) และพฤติกรรม(คาดหวังให้เป็น) ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้ได้ถึงขีดสุดของความคาดหวังและบรรลุถึงศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ต่อตนเองและต่อองค์กร ทั้งนี้การบริหารผลการปฏิบัติงานจะคำนึงถึงความพร้อมในเรื่องการสนับสนุนและการแนะนำ บุคลากรที่มีความต้องการในการพัฒนาและการปรับปรุงตนเอง

Dean (2002) กล่าวว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานนำมาซึ่งประโยชน์ต่อโรงเรียนในประเด็น ดังต่อไปนี้

- เป็นการเพิ่มคุณค่าและความพึงพอใจการทำงานให้กับบุคลากร
- เป็นการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ระหว่างบุคคล หน่วยงาน และโรงเรียน
- เป็นการช่วยระบุความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรแต่ละคนและช่วยประสานความต้องการนั้นให้สอดคล้องและสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
- เป็นการช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรแต่ละคนในหน่วยงานทั้งหมดของโรงเรียน ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- เป็นการช่วยยกระดับความสำเร็จของนักเรียนสูงขึ้น
- เป็นการช่วยให้บุคลากรได้ตระหนักถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาวิชาชีพ
- เป็นการชี้ให้เห็นความท้าทายในสิ่งใหม่ ๆ

กระบวนการการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการธรรมชาติของการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน ที่กำหนดโดย Deming (1986) คือ

การวางแผน(Planning) - การตัดสินใจว่าจะทำอะไรและจะอย่างไร

การดำเนินการ(Acting) - การปฏิบัติงานที่จำเป็นเพื่อนำแผนสู่การปฏิบัติ

การติดตาม(Monitoring) - การทำการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องว่าได้ทำอะไรไปบ้าง

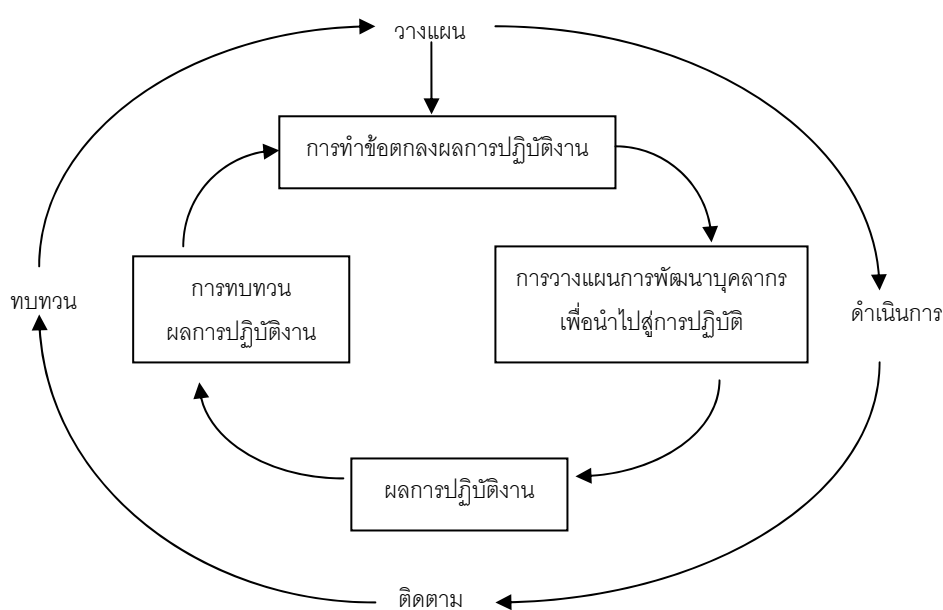
และการวัดผลลัพธ์เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการนำไปปฏิบัติ

การทบทวน(Reviewing) - การพิจารณาว่าอะไรสำเร็จ และอะไรที่ต้องทำหรือต้องการแก้ไขในกรณีที่ผลการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผน

วงจรการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถอธิบายเป็นวงจรต่อเนื่องโดยอธิบายด้วยแผนภาพที่ 8 ซึ่งใช้วงจรการ วางแผน-ดำเนินการ-ติดตาม-และทบทวน (Armstrong, 2006 : 17)

แผนภาพที่ 8 วงจรการบริหารผลการปฏิบัติงาน



ที่มา : Armstrong (2006: 17)

องค์ประกอบตามวงจรการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีกิจกรรมย่อยดังนี้

การวางแผนประกอบด้วย

- การกำหนดค่านิยมหลักขององค์กร
- การนิยามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน
- การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมาย
- การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน
- การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

- แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
- การพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การดำเนินการประกอบด้วย

- การปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน/การจัด
ประสบการณ์การพัฒนา

- การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในกรณีที่เป็น
- การสอนงาน
- การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การติดตาม ประกอบด้วย

- การเตรียมข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน
- การประชุมและการทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การปรับแก้
วัตถุประสงค์ /การทบทวนความคาดหวังในงาน

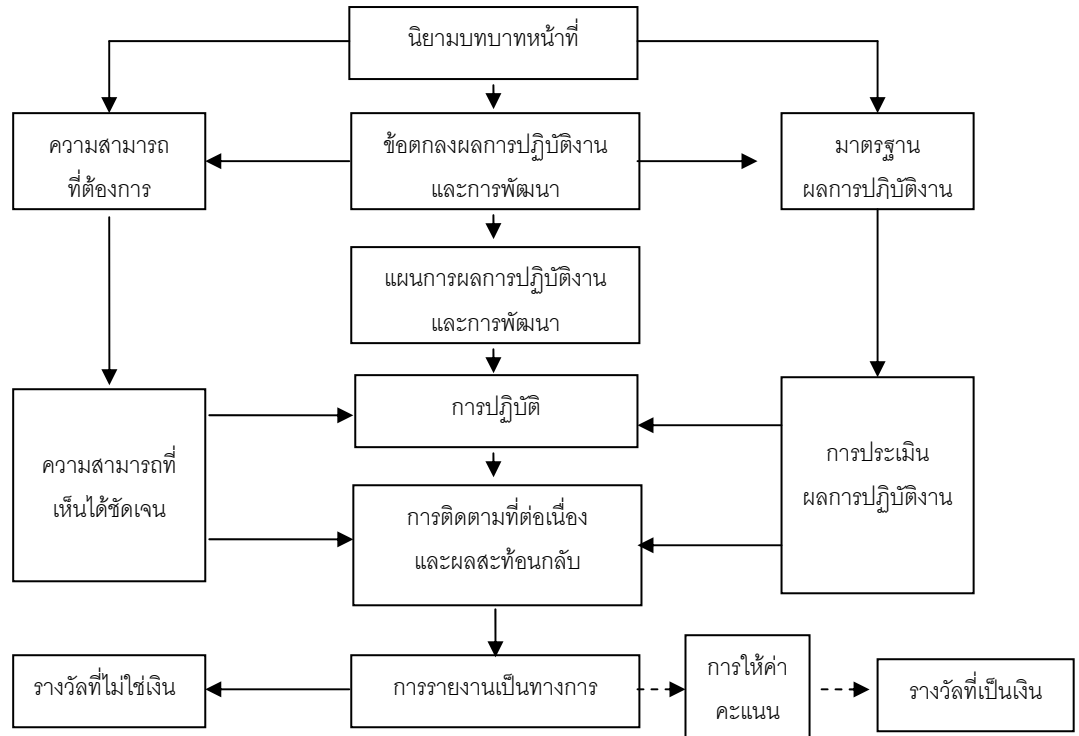
การทบทวน ประกอบด้วย

- การประเมินตนเอง
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การปรับแก้ไขข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน แผนการปรับปรุงและ
พัฒนาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน
- การรายงาน

ลำดับกิจกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ลำดับกิจกรรมหลักที่อยู่ในวงจรและผลลัพธ์ที่เป็นไปได้สามารถอธิบายตามแผนภาพที่

แผนภาพที่ 9 ลำดับกิจกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงาน



ที่มา : Armstrong (2006: 17)

ตามแผนภาพที่ 9 สรุปได้ว่ากิจกรรมหลักของการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย

- การนิยามบทบาทหน้าที่ คือการกำหนดผลลัพธ์การปฏิบัติงานและความสามารถที่ต้องการในการทำงาน

- การทำข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เป็นการตั้งความคาดหวัง ที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรแต่ละคนจะบรรลุวัตถุประสงค์อะไร ผลการปฏิบัติงานจะวัดอย่างไรและความสามารถที่ต้องการในการบรรลุผลลัพธ์

- แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน แสดงถึงความต้องการของบุคลากรที่จำเป็นในการพัฒนาตนเอง

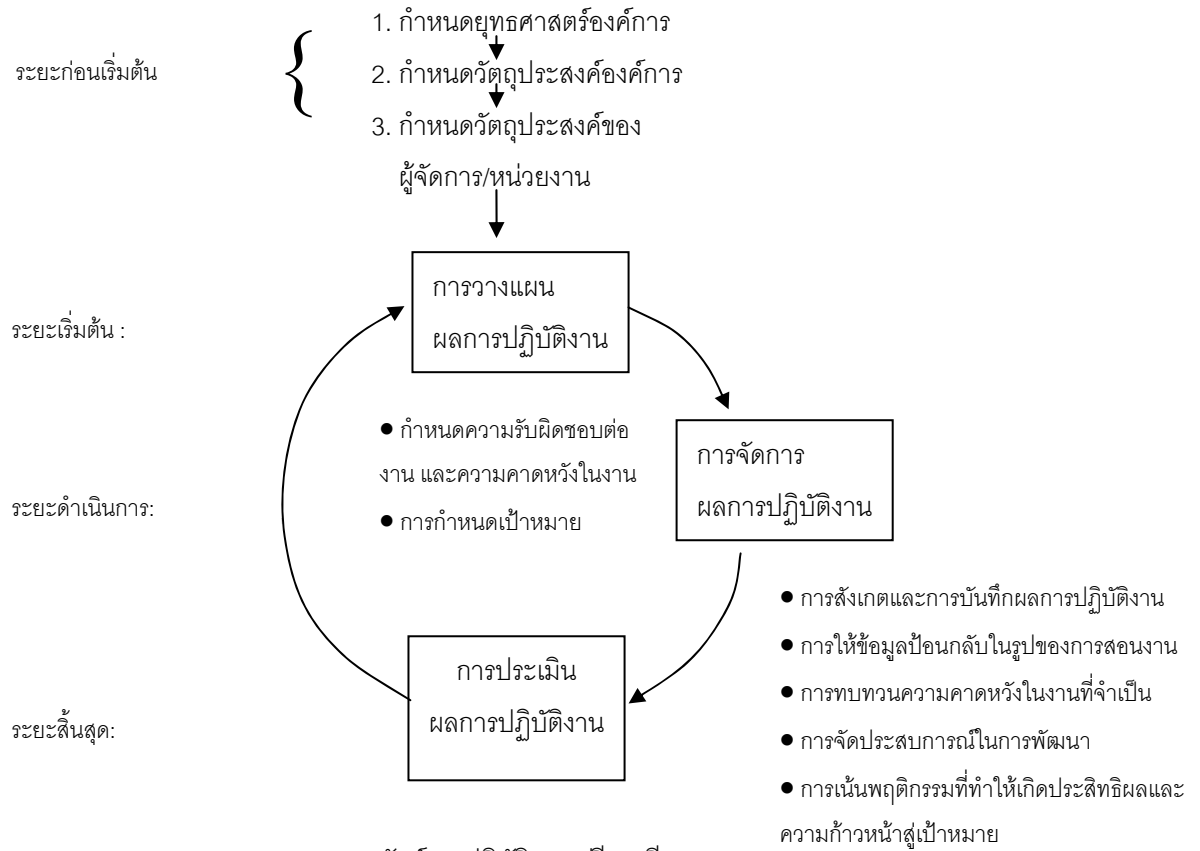
- แผนการพัฒนาบุคลากร เป็นแผนปฏิบัติที่แต่ละบุคคลควรจะพัฒนาในด้านความรู้และทักษะเพื่อเพิ่มระดับความสามารถ

- การดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานตลอดปี เป็นการนำข้อตกลงและแผนการปรับปรุงไปสู่การปฏิบัติ โดยมีกระบวนการต่อเนื่อง ในการเตรียมข้อมูลย้อนกลับ หลังการ

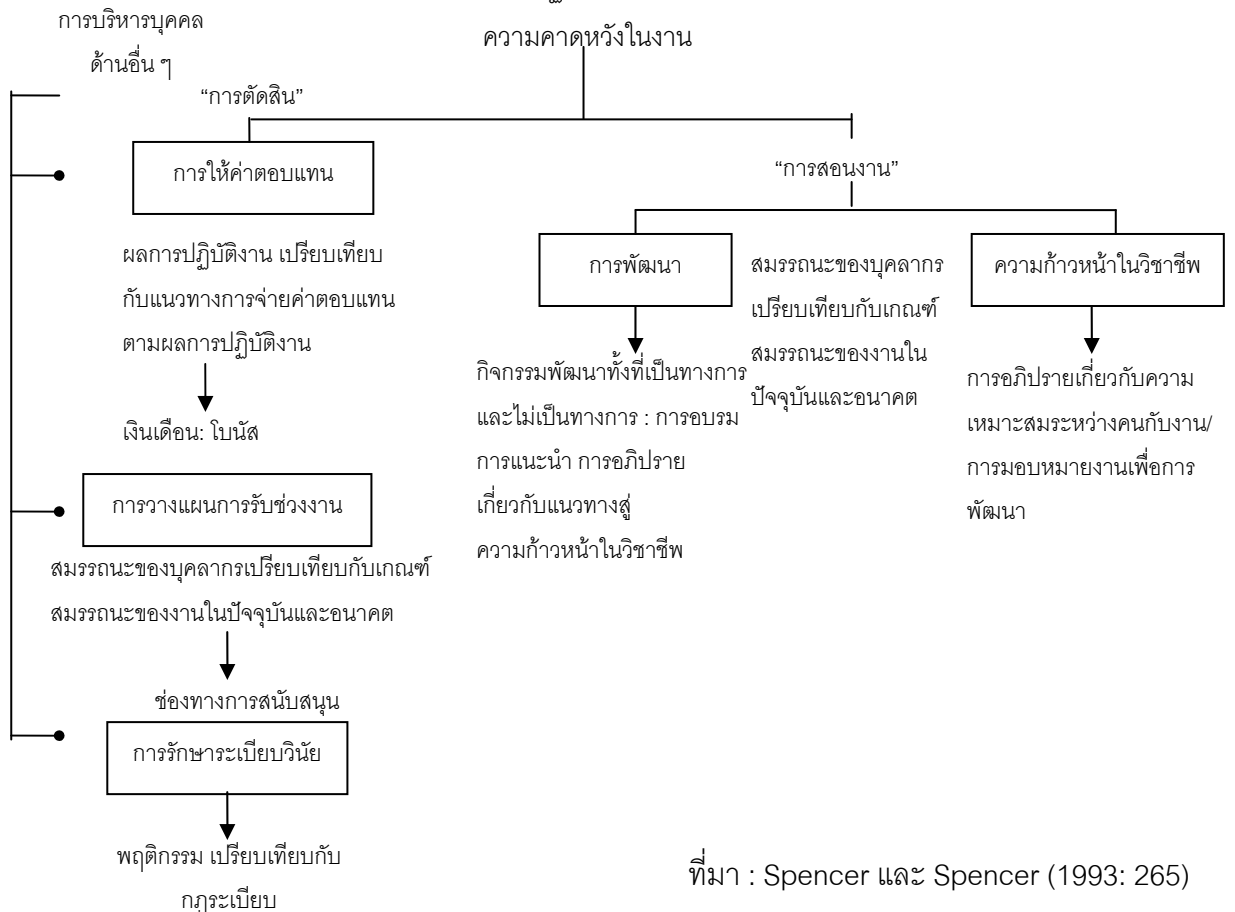
ประเมินผลการปฏิบัติงาน การทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การปรับแก้ วัตถุประสงค์ และการแก้ไขปัญหการปฏิบัติงานในกรณีที่เป็น

- การทบทวนผลการปฏิบัติงาน/การรายงานอย่างเป็นทางการ เป็นขั้นตอนที่มีการ ทบทวนผลการปฏิบัติงานเมื่อถึงระยะเวลาสิ้นสุดโดยนำประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ ความก้าวหน้า และปัญหามาพิจารณา เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการปรับแก้ไขข้อตกลง เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และเพื่อนำไปสู่การ กำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน

Spencer และ Spencer (1993) ได้ออกแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ นำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กรดังนี้



ผลลัพธ์การปฏิบัติงานเปรียบเทียบ



ที่มา : Spencer และ Spencer (1993: 265)

ในส่วนของการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์การและบุคลากรที่เป็นวงจรแบบบูรณาการ Spangenberg (1994) ได้นำผลงานของ Mohrman, Rummler และ Brache (1990) มานำเสนอเป็นรูปแบบบูรณาการระหว่างผลการดำเนินงานขององค์การและผลการปฏิบัติงานระดับทีม/บุคคล ที่เข้าใจได้ง่าย โดยพิจารณาจาก 3 มุมมอง คือ องค์การ กระบวนการ/หน้าที่ และ ทีม/บุคคล ในแต่ละมุมมองมีการนำเสนอวงจรผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 5 ชั้น ดังอธิบายในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 วงจรแบบบูรณาการของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่นำเสนอโดย Spangenberg (1994)

องค์การ	กระบวนการ/หน้าที่	ทีม/บุคคล
1. การวางแผนผลการปฏิบัติงาน		
- วิสัยทัศน์ - พันธกิจ/ ภารกิจ - ยุทธศาสตร์ - การตั้งเป้าหมายขององค์การและการสื่อสาร	- เป้าหมายสำหรับกระบวนการสำคัญ โดยเชื่อมโยงกับความต้องการขององค์การและลูกค้า	- ภารกิจของทีม เป้าหมาย คุณค่า และ นิยามยุทธศาสตร์ของผลการปฏิบัติงาน - เป้าหมายบุคคล ความรับผิดชอบ และการวางแผนงานที่สอดคล้องกับกระบวนการ/หน้าที่ เป้าหมาย
2. การออกแบบ		
-การออกแบบขององค์การ ให้โครงสร้างสนับสนุนยุทธศาสตร์	-การออกแบบกระบวนการ สิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมาย	-การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายของกระบวนการ/หน้าที่ -การออกแบบงานให้เข้ากับกระบวนการ ที่ต้องการ ที่สะท้อนในงานต่าง ๆ งานถูกกำหนดในสภาพแวดล้อมที่ดี
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน(และการปรับปรุง)		
-การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและความพยายามในการเปลี่ยนแปลง -เป้าหมายภาระหน้าที่(ในการสนับสนุนเป้าหมายขององค์การ) บริหาร ทบทวน และ ปรับทุก 4 เดือน -การกระจายทรัพยากรที่เพียงพอ -การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ	-การตั้งเป้าหมายรองที่เหมาะสม และการบริหารกระบวนการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน -การกระจายทรัพยากรที่เพียงพอ -ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร ขั้นตอนและกระบวนการ	-กระตุ้นความพยายามในการสร้างทีมงาน การให้ผลสะท้อนกลับ การร่วมมือ และการปรับปรุง -การพัฒนาความเข้าใจของบุคคล และทักษะ การให้ผลสะท้อนกลับ -การกระจายทรัพยากรที่เพียงพอ

4. การทบทวนผลการปฏิบัติงาน		
-การทบทวนประจำปี ให้เป็นตาม แผนยุทธศาสตร์	-การทบทวนประจำปี	-การทบทวนประจำปี
5. การให้รางวัลผลการปฏิบัติงาน		
-ผลการปฏิบัติงานด้านการเงินของ องค์การ	-รางวัลทางหน้าที่เหมาะสมกับ คุณค่า ผลการปฏิบัติงานขององค์การ และ ความทุ่มเทในภาระหน้าที่	-รางวัลที่เหมาะสมกับคุณค่าของ ผล การปฏิบัติงานขององค์การ สำหรับ ทีม/บุคคล และความทุ่มเทของ ทีม/บุคคล

ที่มา: Spangenberg (1994: 30-31)

วงจรแบบบูรณาการตามตารางที่ 2 แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและสัมพันธ์กันระหว่างองค์ประกอบของขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาจากมุมมองทั้งในระดับองค์การ ทีม บุคคล และกระบวนการ/ หน้าที่ในการบริหารซึ่งมุ่งเน้นที่เป้าหมายและผลงานขององค์การ

Williams (2002) ได้แบ่งภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานออกเป็น 3 มุมมอง ดังนี้

- การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ
- การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล
- การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ใช้ในการบูรณาการระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับองค์การและบุคคล

สรุปสาระสำคัญของแต่ละมุมมองได้ดังนี้

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ

Rogers (1990: 29 อ้างถึงใน Williams, 2002: 10-11) ได้กล่าวถึงลักษณะเฉพาะของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบขององค์การซึ่งประกอบด้วยกระบวนการซึ่งเป็นวงจรการบริหารบูรณาการดังต่อไปนี้

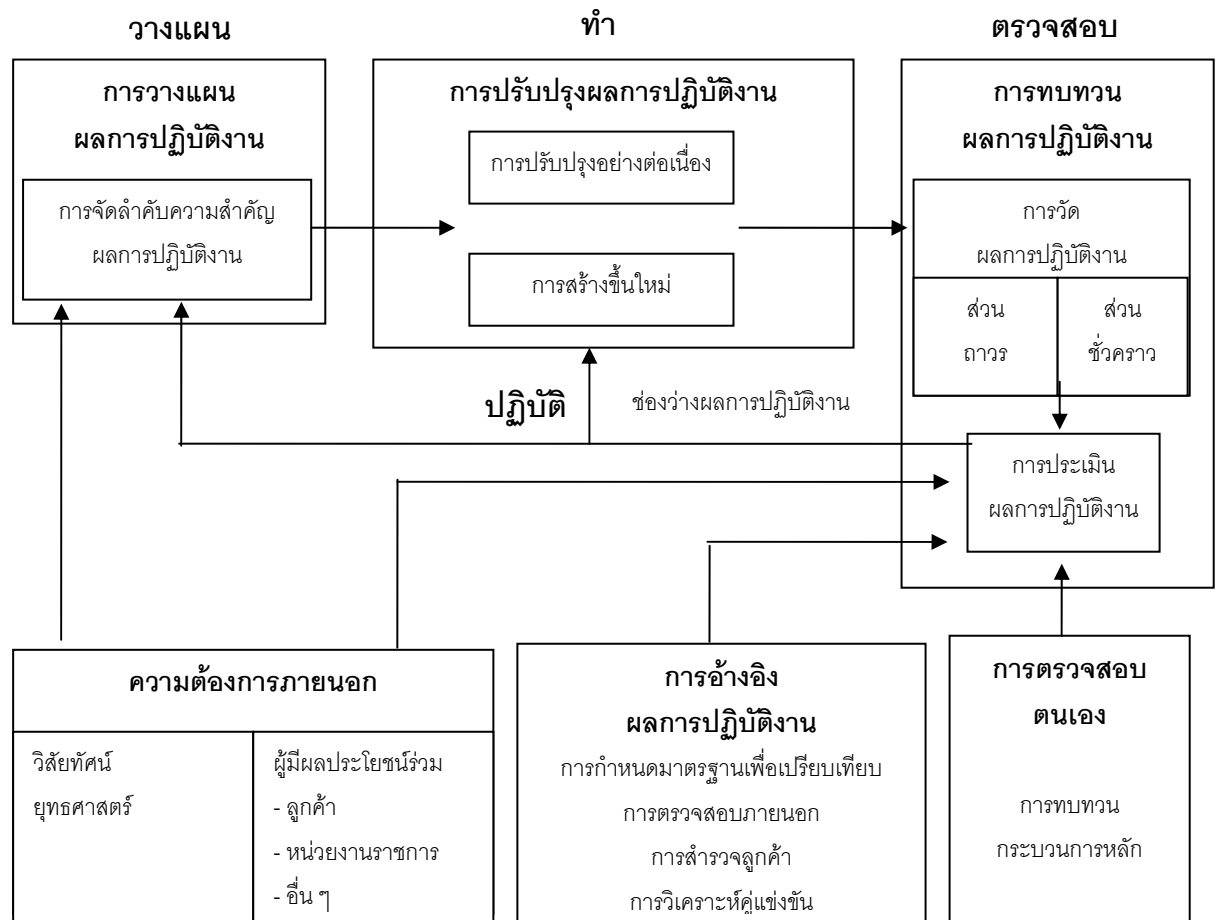
- การกำหนดนโยบายขององค์การและความมุ่งหมายและข้อแนะนำด้านทรัพยากร

- การระบุรายละเอียดของการวางแผน งบประมาณ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน ภายใต้กรอบที่กำหนดในข้อแรก

- การทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ

Bredrup (1995 อ้างถึงใน Williams, 2002: 10-11) ได้มองการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยกระบวนการหลัก ๆ 3 กระบวนการ คือ การวางแผน การปรับปรุง และการทบทวน โดยแสดงรูปแบบค่อนข้างชัดเจนในมุมมองระดับองค์การในแผนภาพที่ 11

แผนภาพที่ 11 การบริหารผลการปฏิบัติงาน: การวางแผน การปรับปรุง และการทบทวน



ที่มา : Bredrup (1995 อ้างถึงใน Williams, 2002: 10)

จากรูปแบบข้างต้น การวางแผนผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมการสร้างวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์การและกระบวนงานว่าอะไรคือผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรม การสร้างของกระบวนการดำเนินงานชิ้นใหม่

การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง การสร้างมาตรฐาน และการบริหารคุณภาพทั้งครบ การ **ทบทวนผลการปฏิบัติงาน** ประกอบด้วยการวัดและการประเมินผลผลการปฏิบัติงาน

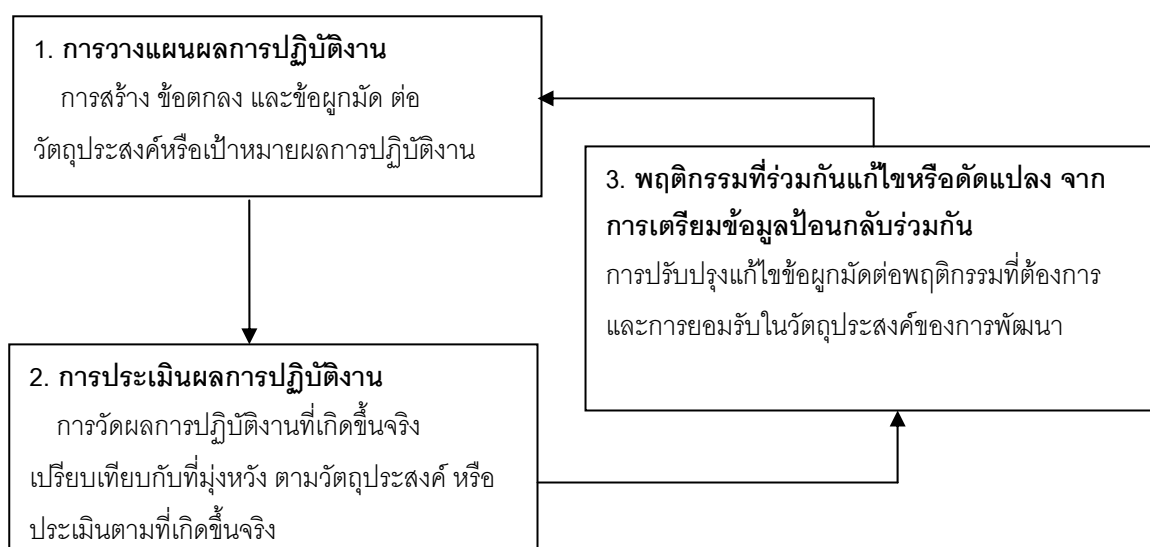
การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลประกอบด้วยซึ่งส่วนใหญ่ได้ถูกนำเสนอในลักษณะของวงจร

Ainsworth และ Smith (1993 อ้างถึงใน Williams, 2002: 13) นำเสนอวงจรการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลประกอบด้วย 3 ขั้น ได้แก่ การวางแผน การประเมิน และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (ตามแผนภาพที่ 10) Guinn (1987 อ้างถึงใน Williams 2002: 13) นำเสนอกระบวนการ 3 ขั้น คือ การวางแผน การจัดการ และการประเมิน ซึ่งนำเสนอในตารางที่ 2 Torrington และ Hall (1995 อ้างถึงใน Williams, 2002: 13) มี 3 ขั้น เช่นเดียวกัน คือ การวางแผน การสนับสนุน และการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

Heisler และคนอื่น ๆ (1988 อ้างถึงใน Williams, 2002: 14) นำเสนอ 4 องค์ประกอบของกระบวนการการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ การนำ การสร้างพลัง การควบคุม และการให้รางวัล แสดงในตารางที่ 2 Hartle (1995 อ้างถึงใน Williams, 2002: 14) นำเสนอ 4 องค์ประกอบ คือ การวางแผน การจัดการ การทบทวน และการให้รางวัล Schneier และคนอื่น ๆ (1987 อ้างถึงใน Williams, 2002: 14) นำเสนอ 5 องค์ประกอบ คือ การวางแผน การจัดการ การทบทวน การให้รางวัล และการพัฒนา

แผนภาพที่ 12 การบริหารผลการปฏิบัติงาน: การวางแผน การประเมิน และการให้ข้อมูลป้อนกลับ



ที่มา : Ainsworth และ Smith (1993 อ้างถึงใน Williams, 2002: 13)

ตารางที่ 3 ส่วนประกอบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การวางแผน	การจัดการ	การประเมิน
สร้างเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน	ติดตามพฤติกรรมและวัตถุประสงค์	การพูดคุยเป็นทางการของบุคลากรและผู้จัดการ
การระบุพฤติกรรมงาน	การเสริมแรงพฤติกรรมที่ต้องการและการบรรลุวัตถุประสงค์	การบันทึก
การระบุพื้นฐานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	การแนะนำพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์	การมุ่งเป้าสู่อนาคตและการพัฒนาของบุคลากร
การเตรียมข้อเสนอแนะ การสร้างพลังเริ่มต้นของพฤติกรรม	การเตรียมการควบคุม	การเตรียมสำหรับการวางแผนใหม่ และการสร้างวัตถุประสงค์ใหม่

ที่มา : Guinn (1987 อ้างถึงใน Williams, 2002: 14)

แนะนำ	สร้างพลัง	ควบคุม	ให้รางวัล
ผลลัพธ์หลัก	การสร้างเป้าหมาย	การติดตาม	การประเมิน
ตัวชี้ผลการปฏิบัติงาน	การสร้างคาดหวังต่อพฤติกรรม	การเตรียมการให้ข้อมูลป้อนกลับ	การเสริมแรง
พฤติกรรมที่ต้องการ		การแนะนำใหม่ การพัฒนา	

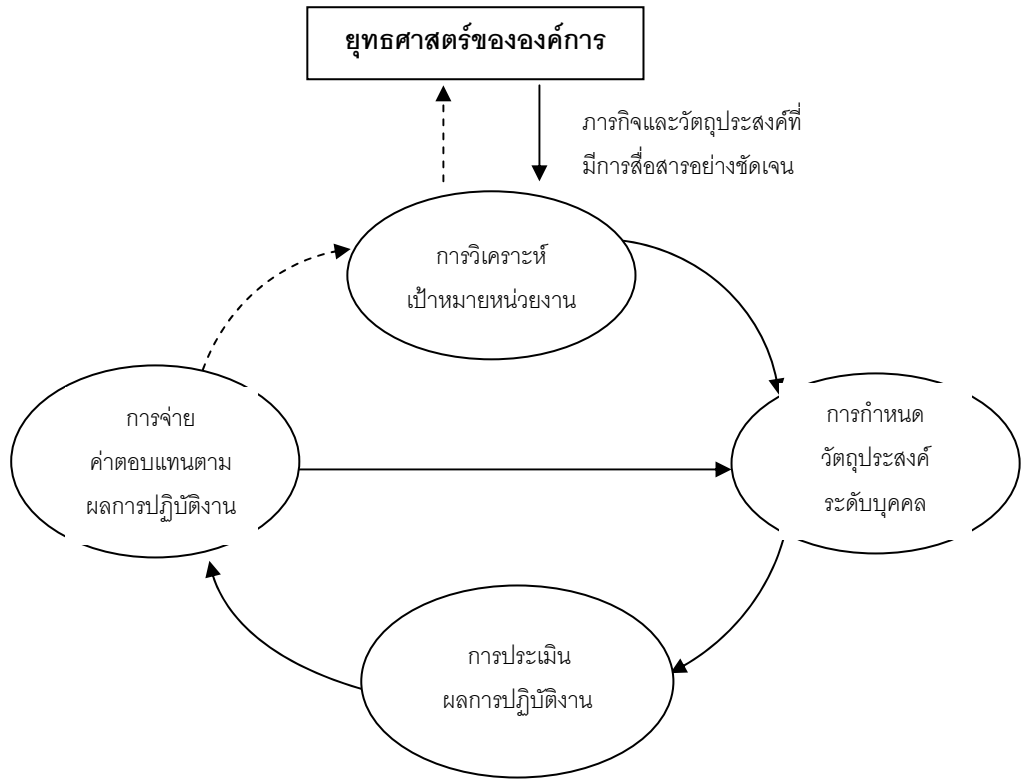
ที่มา : Heisler และคนอื่น ๆ (1988 อ้างถึงใน Williams, 2002: 14)

ตารางที่ 3 อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งเน้นที่ตัวบุคลากร โดยอ้างถึงพฤติกรรมและการใช้ภาษาเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ ให้ข้อเสนอแนะ และสร้างพลัง

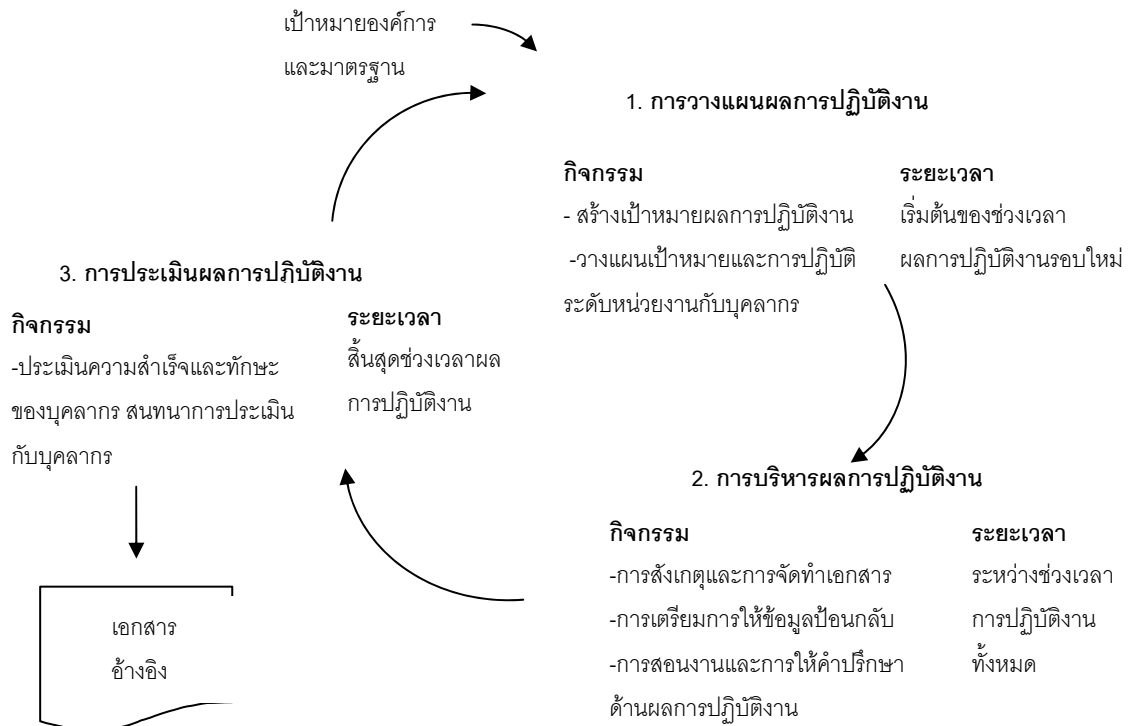
การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ใช้ในการบูรณาการระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรและบุคคล

McAfee และ Champagne (1993 อ้างถึงใน Williams, 2002: 16) และ Storey และ Sisson (1993 อ้างถึงใน Williams, 2002: 16) นำเสนอวงจรการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีการบูรณาการระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรและบุคคล ซึ่งแสดงในแผนภาพที่ 13

แผนภาพที่ 13 วงจรการบริหารผลการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ



ที่มา : Storey และ Sisson (1993 อ้างถึงใน Williams, 2002: 16)



Williams (2002) สังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการได้แก่ Bevan และ Thompson (1991) Fletcher (1994) Lockett (1992) Audit Commission (1999) ได้นำเสนอรูปแบบบูรณาการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 รูปแบบแบบบูรณาการการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	ส่วนสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน	สิ่งที่ต้องการของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน	การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรและการปฏิบัติงานของบุคลากร
องค์กรมีวัตถุประสงค์หรือถ้อยแถลงภารกิจเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งมีการสื่อสารกับบุคลากร	การพัฒนาถ้อยแถลงภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร	ถ้อยแถลงภารกิจขององค์กรที่ชัดเจน เช่น อะไรที่องค์กรต้องการเพื่อการแข่งขันและการอยู่รอดในสถานการณ์ปัจจุบัน	เพื่อขยายผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นความพยายามบนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ทำทายเป็นจริงขององค์กร
องค์กรสร้างเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลซึ่งสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและองค์กร	การเชื่อมโยงการพัฒนาแผนงานขององค์กร	กลไกที่สามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรสอดคล้องกับถ้อยแถลง ภารกิจและแนวทางการปรับผลการปฏิบัติงานที่ต้องการเพื่อเผชิญกับความท้าทายใหม่ซึ่งอาจเกิดขึ้น	ทำให้บรรลุเป้าหมายและปรับปรุง ความเข้าใจ การผูกมัด และการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้บรรลุวัตถุประสงค์
การทบทวนความก้าวหน้าต่อเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ และเป็นทางการ	การส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อบุคลากรไม่เพียงตระหนักในวัตถุประสงค์และแผนงานแต่สามารถปฏิบัติงานตามแบบของตนเอง	นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสนับสนุนเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กรและให้แรงเสริมในการทำงานไปสู่วัตถุประสงค์ของบุคลากรแต่ละคน โดยเกี่ยวข้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่ผลปฏิบัติงานขั้นสูงได้รับการกระตุ้นและนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กร	สนับสนุนการมอบหมายความรับผิดชอบกับบุคลากรในการปฏิบัติงานโดยใช้การบริหารแบบยึดตามวัตถุประสงค์
การใช้กระบวนการทบทวนเพื่อระบุการฝึกปฏิบัติ การพัฒนาและการให้รางวัล	ความชัดเจนของควมรับผิดชอบและการตรวจสอบของบุคลากร (เช่น บทพรรณนางาน การนิยามบทบาทหน้าที่ และอื่น ๆ ที่นำไปสู่การประเมิน)	ถ้อยแถลงของเป้าหมายในอนาคตขององค์กรที่ชัดเจน - วิสัยทัศน์และแนวทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่	การเตรียมมาตรฐานเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพสำหรับการตัดสินใจผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร

ระบบ การบริหารผลการ ปฏิบัติงาน	ส่วนสำคัญของ การบริหารผลการ ปฏิบัติงาน	สิ่งที่ต้องการ ของกระบวนการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน	การปรับปรุง ผลการปฏิบัติงาน ขององค์การและ การปฏิบัติงานของบุคลากร
การประเมินประสิทธิผล กระบวนการทั้งหมดและ ผลการปฏิบัติงานระดับ องค์การ เพื่อไปสู่การ เปลี่ยนแปลงและการ ปรับปรุง	การนิยามและการวัดผล การปฏิบัติงานบุคลากร (มุ่งประเมินวัตถุประสงค์ ของบุคคลมากกว่าการ เปรียบเทียบกับผู้อื่น)	กระบวนการซึ่งสามารถทำให้ปัจจัย ความสามารถที่สำคัญได้รับการพัฒนา ให้เป็นส่วนของกระบวนการบริหารผล การปฏิบัติงาน มีความสอดคล้อง โดยเฉพาะกับการพัฒนาบุคลากร – ศักยภาพ ทักษะ ความรู้ ที่ต้องการ ให้ เป็นส่วนสำคัญของการพัฒนา ความสามารถ	การเตรียมข้อมูลป้อนกลับ ให้กับองค์การและบุคลากรที่ เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ แท้จริง
	การนำยุทธศาสตร์การให้ รางวัลที่เหมาะสมสู่การ ปฏิบัติ	-	การระบุและนำไปสู่การปฏิบัติ เกี่ยวกับการฝึกหัดและการ ปฏิบัติอื่น ๆ ที่จำเป็นในการ ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรแต่ละคน
	การพัฒนาบุคลากร สำหรับการปรับปรุงผล การปฏิบัติงานต่อไป และ ความก้าวหน้าในอาชีพใน อนาคต	-	-

ที่มา : Williams (2002: 17-18)

จากการนำเสนอรูปแบบบูรณาการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานถึงแม้ว่าจะ
มุ่งเน้นการยกระดับผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ สิ่งที่เป็นลักษณะเฉพาะที่ชัดเจนของรูปแบบ
ทั้งหมดยังคงเน้นที่บุคลากรขององค์การเป็นจุดรวมสำคัญ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานและแนวคิดเกี่ยวกับระบบ
เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้นำแนวคิด
เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของ Armstrong (2006), Spencer และ Spencer (1993)
Spangenberg (1994) Williams (2002) มาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นโครงสร้างของระบบการ
บริหารผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มี 5
องค์ประกอบหลัก ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ต่าง ๆ ดังนี้

1. การวางแผน ประกอบด้วย

- การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยมีการบูรณาการวัตถุประสงค์และเป้าหมายระหว่างองค์การและบุคลากรครู

- การกำหนดค่านิยมหลักขององค์การ

- การกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน

- การออกแบบโครงสร้างองค์การให้สนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารผลการปฏิบัติงาน

- การกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน

- การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

- การจัดทำแผนพัฒนามูลนิธิ

- การจัดทำแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

- การพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2. การดำเนินการ ประกอบด้วย

- การปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

- การกระจายทรัพยากร

- การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

- การสอนงาน

- การดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม

3. การติดตาม

- การเตรียมข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน

- การประชุมและการทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การปรับแก้

วัตถุประสงค์และแผนการทำงาน /การทบทวนความคาดหวังในงาน

4. การทบทวน

- วัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

- การประเมินตนเอง

- การประเมินผลการปฏิบัติงาน

- การปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน

- การรายงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

5. ข้อมูลป้อนกลับ

- การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม)

- การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

โดยแสดงตารางเปรียบเทียบองค์ประกอบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของนักวิชาการ ตามตารางที่ ดังนี้

ตารางที่ 5 ตารางเปรียบเทียบองค์ประกอบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบ	องค์ประกอบย่อย	Armstrong (2006)	Spangenberg (1994)	Spencer และ Spencer (1993)	Williams (2002)
1. การวางแผน	- การกำหนดวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์/ภารกิจ วัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์การ		✓	✓	✓
	- การกำหนดค่านิยมหลักขององค์การ	✓			
	- การกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน	✓	✓	✓	✓
	- การออกแบบโครงสร้างองค์การให้สนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารผลการปฏิบัติงาน		✓		
	- การกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน	✓			✓
	- การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน	✓	✓		
	- การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน	✓			✓
	- การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	✓			✓
	- การจัดทำแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	✓			✓
	-การพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน	✓			
2. การดำเนินการ	- การปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓
	- การกระจายทรัพยากร		✓	✓	

องค์ประกอบ	องค์ประกอบย่อย	Armstrong (2006)	Spangenberg (1994)	Spencer และ Spencer (1993)	Williams (2002)
	- การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	✓			
	- การสอนงาน	✓		✓	✓
	- การดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม		✓		
3. การติดตาม	- การเตรียมข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน	✓		✓	✓
	- การประชุมและการทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การปรับแก้วัตถุประสงค์และแผนการทำงาน / การทบทวนความคาดหวังในงาน	✓			✓
4. การทบทวน	- วัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงาน	✓			
	- การประเมินตนเอง	✓			✓
	- การประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓
	- การปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และซึ่งนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน	✓			✓
	- การรายงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ	✓			✓
5. ข้อมูลป้อนกลับ	- การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน (ภาพรวม)	✓			
	- การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน				✓

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญต่าง ๆ ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ การวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการตามแผน การกำกับติดตาม การประเมินและการทบทวนผลการ

Latham และ Wexley (1981), Rodgers และ Hunter (1989) ได้ศึกษาระบบการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนงานที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานพบว่า มีการเพิ่มผลผลิตในองค์การอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ดำเนินการและให้การสนับสนุน

Wood และ Marshall (2002) ได้ศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานพบว่า ตามมุมมองและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีปัจจัยหลายประการที่ถูกกล่ลยหรือเป็นสาเหตุของความผิดพลาดที่พบในงานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรก ซึ่งได้กลายเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของการประเมินผลตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ปัญหา ในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน 4 ประการ ซึ่งยังไม่มีการศึกษาอย่างจริงจัง ประกอบด้วย

ปัญหาการออกแบบระบบการประเมินผล (Technical design) เกิดจากการออกแบบเครื่องมือในการประเมินและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน สิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญในการออกแบบเครื่องมือ คือจำนวนระดับการประเมินในมาตราวัด เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการกำหนดมาตรฐาน ฯลฯ เป็นต้น การตัดสินใจเลือกกระบวนการมาใช้จะต้องพิจารณาประเด็นต่าง ๆ เช่น เวลา และลักษณะของผู้ประเมิน

ปัญหาการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ (Organization change and development) เกิดจากการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ การใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและปรับเปลี่ยนความเชื่อและค่านิยมดั้งเดิมของบุคลากร นอกเหนือไปจากความต้องการพัฒนาทักษะที่จำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อนำการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในองค์การด้วยเหตุนี้การประเมินกลายเป็นสื่อที่ถ่ายทอดความเชื่อ ค่านิยมและทักษะขององค์การ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทักษะ ต่าง ๆ ของผู้ประเมินในการประเมิน และการยอมรับของผู้ถูกประเมินซึ่งควรมีการศึกษาเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวต่อไป

ปัญหาเกี่ยวกับระบบที่สนับสนุนการตัดสินใจ (Decision support systems) เกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานในการตัดสินใจทางการบริหาร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทน และการมอบหมายงาน เป็นต้น ซึ่งโดยปกติมักใช้ระบบการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานมาช่วยสนับสนุนการตัดสินใจโดยการช่วยผู้บริหารในการจำแนกและใช้ วิจารณ์งานที่จำเป็นต่อการตัดสินใจทางการบริหาร แต่การทำให้ข้อมูลการประเมินผลการ ปฏิบัติงานมีความเหมาะสมสำหรับใช้ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มักสร้างปัญหาให้แก่องค์กรเพราะ ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถจำแนกความแตกต่างที่จำเป็น เพื่อใช้ในการ ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น เพราะผลกระทบจากการที่ผู้บริหารมักประเมินบุคลากรโดยให้คะแนนสูง ทางแก้ปัญหาเหล่านี้ อาจไม่ได้อยู่ที่การออกแบบฟอร์มการประเมิน แต่เป็นกระบวนการตัดสินใจที่ใช้วิจารณ์งานใน การประเมิน เพื่อให้เกิดเป็นผลลัพธ์ในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญในการ ศึกษาวิจัยผลกระทบของกระบวนการตัดสินใจโดยการเปรียบเทียบผลการตัดสินใจของ คณะกรรมการกับผลการตัดสินใจของบุคคลแต่ละคนในเรื่องคุณภาพและการยอมรับการตัดสินใจ ทางการบริหาร

ปัญหาการบูรณาการกลยุทธ์ (Strategic integration) การเลือกรูปแบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใดแบบหนึ่ง จะต้องเป็นรูปแบบที่สอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ของ องค์กร ทั้งกลยุทธ์ในระดับงานรองและงานหลัก และวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนกลยุทธ์ แม้ว่า จะมีแนวทางมากมายที่ทำให้องค์กรมีคุณภาพ วิธีการหนึ่งคือ วิธีการดำเนินการตามกระบวนการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะ การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของ องค์กร การนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไปบูรณาการกับกลยุทธ์ จำเป็นต้องมีการบูร ณาการสามระดับ

ประการแรก จะต้องนำไปบูรณาการกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ประการที่สอง การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องบูรณาการกับระบบการวางแผน ระบบการพิจารณาบทวนการปฏิบัติงาน และระบบความพร้อมรับผิดชอบ เช่น แผนการ ดำเนินงานและงบประมาณ เป็นต้น

ประการที่สาม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ของ องค์กรโดยจะต้องกำหนด พัฒนา และเสริมพฤติกรรมตามบทบาทที่จำเป็นสำหรับบุคลากร เพื่อให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

กัญญาปริชญ์ โมแรล (2542) ศึกษา กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 2 และพบว่ามีปัญหา ดังนี้

ปัญหาด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ คือ การขาดความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการประเมิน และวัตถุประสงค์ในการประเมินไม่ชัดเจน

ปัญหาในด้านการกำหนดแบบและลักษณะของสิ่งที่จะประเมิน คือ ทั้งแบบประเมินและรายการที่จะประเมินนั้น มีรายละเอียดปลีกย่อยมากเกินไป

ปัญหาในด้านการกำหนดตัวผู้ประเมิน และการฝึกอบรมผู้ทำการประเมิน ได้แก่ ผู้ประเมินลำเอียง และยึดมั่นในความคิดของตนเองมากกว่าหลักเกณฑ์ในการประเมิน

ปัญหาในด้านการประเมินที่โรงเรียนกำหนด คือ โรงเรียนมีวิธีการเดียวในการประเมิน และครูไม่ยอมรับวิธีการประเมินที่โรงเรียนกำหนด

ปัญหาในด้านการวิเคราะห์ผล และการนำผลการประเมินไปใช้ คือ โรงเรียนไม่ชี้แจงวิธีการวิเคราะห์ผลการประเมินและผู้ที่ทำการวิเคราะห์การประเมินขาดความรู้ ความชำนาญในการประเมินผล

สมบัติ ศักดา (2539) ศึกษา การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สายผู้สอน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการประเมินที่พัฒนาแล้วประกอบด้วย

- (1) รายการประเมิน มี 3 ส่วน คือ งานในหน้าที่, งานที่ได้รับมอบหมาย และคุณธรรมจริยธรรม
- (2) ระยะเวลาในการประเมินปีละ 2 ครั้ง
- (3) อัตราส่วนคะแนนของรายการประเมินทั้งสาม เป็น 50:20:30
- (4) ผู้มีหน้าที่ประเมินควรเป็นคณะกรรมการ ประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และตัวแทนครูจากการคัดเลือก

วิทยา คู่วิรัตน์ (2538) ศึกษา การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิกอัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของครูให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ในด้าน การจัดการเรียนการสอน ด้านคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งด้านการสนับสนุนการสอน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ ปัจจัยนำเข้า(Inputs) กระบวนการ(Process) และผลผลิต(Outputs) รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับ(Feedbacks) โดยเน้นการประเมินผลในด้านการสอนของครูเป็นหลัก

ปัจจัยนำเข้า(Inputs) ของระบบ ประกอบด้วย ผู้ประเมินคือ หัวหน้าหมวดวิชา เพื่อนครูและครูประเมินตนเอง คณะกรรมการสรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานของครู เพื่อ

สรุปผลการประเมินให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

กระบวนการ(Process) ของระบบ ประกอบด้วย ขั้นตอนต่าง ๆ คือ การแต่งตั้งคณะกรรมการตัดสินผลการประเมินการปฏิบัติงานของครู การชี้แจงรายละเอียดของระบบการประเมินผลการดำเนินการประเมินผล การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของครู

ผลผลิต(Outputs) ของระบบ ประกอบด้วย สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของครูแต่ละบุคคล สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของครูแต่ละหมวดวิชาในภาพรวม สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของครูทั้งโรงเรียนในภาพรวม

ข้อมูลป้อนกลับ(Feedbacks) ของระบบ ประกอบด้วย การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ครูเป็นรายบุคคลและการให้ข้อมูลป้อนกลับในระดับของโรงเรียน

Clements, Kimberly และ Dawne (2004) ศึกษา การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาทางวิชาชีพของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย: ศึกษารายการณ์ของกระบวนการพัฒนาของแฟ้มสะสมงาน โดยศึกษาในขอบเขตของการสอน ทักษะการศึกษ และการบริการ จากการศึกษาพบว่า แฟ้มสะสมงาน ที่ใช้ในการสะท้อนดูตัวเอง มีผลกระทบ โดยเฉพาะกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาวิชาชีพของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ด้านการสอน ทักษะการศึกษและการบริการ ข้อค้นพบนี้ สามารถนำไปใช้ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านการเรียนของผู้ใหญ่ การฝึกหัดและการพัฒนา การประเมินผลและการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน

Brown (2005) ศึกษา การนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปปฏิบัติในโรงเรียน ประถมศึกษา ประเทศอังกฤษโดยใช้การวิเคราะห์เอกสาร การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ ครู และผู้บริหารโรงเรียนคนอื่น ๆ พบว่า องค์ประกอบสำคัญในการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปปฏิบัติในโรงเรียนได้แก่ ความหมายและวัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา การศึกษาและการอบรมสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน การวางหลักเกณฑ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การบริหารผลการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าและครู การรายงานผลที่เกิดจากการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาวิชาชีพครู และแนวคิดการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำผลการปฏิบัติงานมาพิจารณาประกอบในการจ่ายค่าตอบแทน

สรุปแนวคิดสำคัญที่ใช้เป็นกรอบในการวิจัย

แนวคิดสำคัญที่นำมาใช้เป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ใช้กรอบแนวคิด 2 แนวคิด คือ แนวคิดเกี่ยวกับวงจรและระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ซึ่งใช้วงจรการวางแผน-ดำเนินการ-ติดตาม-และทบทวน (Armstrong, 2006 : 17) และ แนวคิดวงจรการบริหารผลการปฏิบัติงานแบบบูรณาการที่มีการบูรณาการระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับองค์การและบุคคล ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือการวางแผนผลการปฏิบัติงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย McAfee และ Champagne (1993 อ้างถึงใน Williams, 2002: 16) นำกรอบแนวคิดข้างต้นมาเป็นหลักของกรอบแนวคิดในการวิจัย ทั้งนี้ได้ศึกษาแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานและระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ Spangenberg (1994) Spencer และ Spencer (1993) เพื่อเสริมกรอบแนวคิดหลัก โดยเน้นองค์ประกอบสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การวางแผนผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการ/ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การติดตาม การทบทวน/การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ข้อมูลป้อนกลับ

การประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบหรือระบบย่อยที่สำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความเกี่ยวข้องกับ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยศึกษาการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจาก แนวคิดการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวคิดเกี่ยวกับ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพครู

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญและปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร(2549: 2) และ ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2548: 17-25)

ในส่วนของแนวคิดเกี่ยวกับ มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นการศึกษาความสำคัญและประโยชน์ของมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐ (2544) และลักษณะที่ดีของมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของ Goodson (1997) รวมทั้งศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพครู โดยศึกษาข้อมูลจากโรงเรียนในมลรัฐแมสซาชูเซตส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Acton-Boxborough Regional School District , 2005) ซึ่งได้กำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานของครู ซึ่งเรียกว่า มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน 7 ประการ (7 Performance Standards) ศึกษาการกำหนดคุณลักษณะของครูในแต่ละชั้นของวิชาชีพในประเทศอังกฤษ (Department for Education and Skills, 2007) ซึ่งได้กำหนดกรอบของมาตรฐานวิชาชีพครู และ

สำนักงานมาตรฐานวิชาชีพ (2548) ซึ่งได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพครู 2 ด้าน คือ มาตรฐานความรู้ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน)(2549) กำหนดมาตรฐานการศึกษาด้านครูเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับ การศึกษาปฐมวัย และการศึกษาขั้นพื้นฐาน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดการจัดกระบวนการเรียนรู้ ในมาตรา 24 โดยให้สถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการรวมทั้งได้ศึกษา รูปแบบของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิ คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย และมาตรฐานการอาชีวศึกษาที่เกี่ยวข้องกับครู

ทฤษฎี หลักการ แนวคิด ปัญหาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งกล่าวมาทั้งหมดนี้ นำไปสู่ประเด็นที่น่าสนใจในการศึกษาเพื่อพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัด โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนใน
เครือข่ายนิคมตะนาวศรีคาบสมุทรภาคใต้ เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive
Research) มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือ
มูลนิคมนิคมตะนาวศรีคาบสมุทรภาคใต้

2. คำถามในการวิจัย

1. สภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือ
มูลนิคมนิคมตะนาวศรีคาบสมุทรภาคใต้ ในปัจจุบันเป็นอย่างไร

2. แนวทางการแก้ไขปัญหาและแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารผลการ
ปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิคมนิคมตะนาวศรีคาบสมุทรภาคใต้ ควรเป็น
อย่างไร

3. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิคมนิคม
ตะนาวศรีคาบสมุทรภาคใต้ ที่เหมาะสมและนำไปสู่ประสิทธิภาพ ควรเป็นอย่างไร

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่องการพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู
สังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิคมนิคมตะนาวศรีคาบสมุทรภาคใต้ เป็นการศึกษาขั้นตอนในการ
ดำเนินการวิจัย ซึ่งจะมีเนื้อหาเกี่ยวกับ แหล่งข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวม
ข้อมูล การวิเคราะห์ โดยสรุปเป็น 6 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ระบบ

ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบคุณภาพของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินและตรวจสอบความเป็นไปได้ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงและการนำเสนอระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

สำหรับการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ขั้นแรกเป็นการศึกษากรอบแนวคิดในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีในการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานทางการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาระบบ

ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานและระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ Armstrong(2006), Spangenberg (1994), Spencer และ Spencer (1993), Williams (2002) จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่ามีองค์ประกอบสำคัญ คือ การวางแผน การดำเนินการ การติดตาม การทบทวน และข้อมูลป้อนกลับ การศึกษาแนวคิดการพัฒนาระบบของ Silvern (1968 อ้างถึงใน Romiszowski, 1970 : 72) Smith (1978: 11-32) และ Edwards (1985) การประเมินผลระบบ ของ Cascio (1992: 270) และ Stone (1982: 282) เกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับประเมินระบบของ Stufflebleam (1981 อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545: 178-180) ประกอบด้วยมาตรฐานการให้ประโยชน์ (Utility Standards) มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) มาตรฐานความเหมาะสม (Propriety Standards) และมาตรฐานความถูกต้อง (Accuracy Standards)

จากการศึกษาขั้นตอนการพัฒนาระบบที่สำคัญ นำมากำหนดเป็นขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1) การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เป็นการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ขั้นตอนและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน สำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

2) การศึกษาวิเคราะห์ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการดำเนินงานการบริหารผลการปฏิบัติงาน การศึกษาความต้องการในการพัฒนาระบบ

การบริหารผลการปฏิบัติงาน และทิศทางในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนใน
เครื่องมือคุณลักษณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

3) การสังเคราะห์แนวความคิดพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู
สังกัดโรงเรียนในเครื่องมือคุณลักษณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เป็นการสังเคราะห์องค์ประกอบ
ที่เกี่ยวข้อง แนวทางแก้ไขและทางเลือกในการแก้ไขและพัฒนา และการตัดสินใจในการเลือก
วิธีการแก้ไข หรือการปรับปรุง

4) การออกแบบระบบ จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และออกแบบระบบใหม่
โดยการระบุข้อกำหนด และรูปแบบของระบบที่คาดว่าเมื่อนำไปใช้จะเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่การ
บริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูมากขึ้น

5) ตรวจสอบคุณภาพของระบบ โดยนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญว่าระบบมี
ความสมบูรณ์ ถูกต้อง ครบคลุมวัตถุประสงค์การดำเนินงานพัฒนาระบบการบริหารผลการ
ปฏิบัติงานหรือไม่ และมุ่งการตรวจสอบมาตรฐานการใช้ประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม
และความถูกต้อง

6) การประเมินระบบ เป็นการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของระบบ โดยนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ผ่านการตรวจสอบโดยนักวิชาการและ
ผู้เชี่ยวชาญให้กับโรงเรียนพิจารณาเพื่อดูความเหมาะสมว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ เป็น
ขั้นตอนเพื่อการอภิปรายเพื่อพิจารณาความเหมาะสมในเชิงปฏิบัติ

7) การปรับปรุงและการนำเสนอระบบ จัดทำรายงาน

1.2 ศึกษาการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นส่วนสำคัญในระบบการบริหารผลการ
ปฏิบัติงาน โดยศึกษากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจาก แนวคิดการบริหารงานบุคคลใน
สถานศึกษา แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวคิดเกี่ยวกับ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ตัว
บ่งชี้ และเกณฑ์ และมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพครู

แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน ศึกษาความสำคัญและปัญหาของ
การประเมินผลการปฏิบัติงานของ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจญกร(2549: 2) และ ณรงค์วิทย์
แสงทอง(2548: 17-25)

แนวคิดเกี่ยวกับ มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นการศึกษาความสำคัญและ
ประโยชน์ของมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐ (2544) และลักษณะที่ดี
ของมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของ Goodson (1997) รวมทั้งศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานการ
ปฏิบัติงานวิชาชีพครู โดยศึกษาโรงเรียนใน มลรัฐแมสซาชูเซตส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Acton-

Boxborough Regional School District, 2005) ซึ่งได้กำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน โดยเรียกว่า มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน 7 ประการ (7 Performance Standards) ศึกษาการกำหนดคุณลักษณะของครูในแต่ละชั้นของวิชาชีพในประเทศอังกฤษ (Department for Education and Skills, 2007) ซึ่งได้กำหนดกรอบของมาตรฐานวิชาชีพครู และสำนักงานมาตรฐานวิชาชีพ (2548) ซึ่งได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพครู 2 ด้าน คือ มาตรฐานความรู้และมาตรฐานการปฏิบัติงาน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน)(2549) กำหนดมาตรฐานการศึกษาด้านครูเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาปฐมวัย และการศึกษาขั้นพื้นฐาน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดการจัดกระบวนการเรียนรู้ ในมาตรา 24 โดยให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ นอกจากนี้ ได้มีการศึกษารูปแบบของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มาตรฐานการอาชีวศึกษาที่เกี่ยวข้องกับครู จากการศึกษาแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานำมาสังเคราะห์และปรับรายละเอียดเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยและการศึกษาจากความต้องการตามคุณลักษณะที่สำคัญของครูสังกัดของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ระบบ

ขั้นการศึกษาวิเคราะห์การบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยมีสาระสำคัญคือ

2.1 การศึกษาและวิเคราะห์สภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความคิดเห็นในประเด็น ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยมีรายละเอียด คือ

2.1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูและมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยทั้งหมด ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณในขั้นแรก

ก. ประชากรและผู้ให้ข้อมูล

ประชากรสำหรับการวิจัยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จำนวน 13 โรงเรียน

การศึกษา สภาพ ปัญหา และความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูและมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยทั้งหมด ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ โรงเรียนละ 5 คน รวม 65 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ/วิชา โรงเรียนละ 8 คน รวม 104 คน หัวหน้างานบุคคลของทุกโรงเรียน รวมผู้บริหารและผู้ร่วมบริหารทั้งหมด 195 คน ครูปฏิบัติการสอนจำนวน 2227 คนจาก 13 โรงเรียน สำหรับผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้ากลุ่มสาระ/วิชา หัวหน้างานบุคคลใช้ประชากรทั้งหมดเป็นผู้ให้ข้อมูล ในส่วนของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นครูปฏิบัติการสอนสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ได้มาจากการใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง Yamane (1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ได้กลุ่มตัวอย่างครูทั้งหมด 339 คน สำหรับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของครู จากแต่ละโรงเรียน คิดตามสัดส่วนประชากรครูและแต่ละโรงเรียนเทียบกับจำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่างครูทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย เมื่อได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างครูของแต่ละโรงเรียนแล้ว ใช้วิธีการสุ่มแบบมีระบบ (Systematic Sampling) ในการสุ่มตัวอย่างจากประชากรครูของแต่ละโรงเรียน ดำเนินการสุ่มตัวอย่างจากรายชื่อของประชากรครูทั้งหมดที่มีการเรียงลำดับ เมื่อได้รายชื่อของประชากรครูจากแต่ละโรงเรียน จึงคำนวณค่าอันตรภาคชั้นของการสุ่ม เมื่อได้ อันตรภาคชั้นของการสุ่มแล้ว จึงใช้ค่านั้นในการสุ่มตัวอย่างจากแต่ละโรงเรียนต่อไปในช่วงชั้นเท่า ๆ กัน ตามค่าอันตรภาคชั้นของการสุ่มจนครบจำนวนตามต้องการ (ประคอง กรรณสูต, 2542) รวมประชากรผู้ให้ข้อมูลและกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 534 คน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการแจกแบบสอบถามและติดตามการตอบกลับจากผู้ให้ข้อมูลจนได้แบบสอบถามคืนมาจำนวน 517 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.82 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด

ข. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ตามองค์ประกอบ กระบวนการ กิจกรรมของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยสร้างจากกรอบแนวคิด ทฤษฎี และการนิยามเชิงปฏิบัติการของการบริหารผลการปฏิบัติงาน และระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดย

1) จัดทำร่างข้อคำถาม ตามรายการองค์ประกอบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และนำไปปรับปรุงแก้ไขเชิงภาษาและเนื้อหาให้มีจำนวนข้อคำถาม มีความเหมาะสม

และสอดคล้องกับองค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ในการตรวจสอบร่างแบบสอบถาม โดยจัดทำข้อคำถามเกี่ยวกับการศึกษาสภาพ ปัจจุบัน ปัญหา และความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูและมาตรฐาน การปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยทั้งหมด

2) นำร่างข้อคำถามไปตรวจสอบคุณภาพโดยการหาค่าความตรง (Validity) ด้านเนื้อหา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน และ/หรือ ในหน่วยงาน องค์การทางการศึกษา จำนวน 5 ท่าน โดยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จนได้ค่า IOC มากกว่า 0.8 ขึ้นไป จึงนำไปใช้หาค่าความเที่ยงของ เครื่องมือ และตรวจสอบความเข้าใจในการสื่อความของภาษา โดยการทดลองใช้ (Try out) กับ โรงเรียนเอกชนที่มีบริบทใกล้เคียงกับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย 1 แห่ง ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถาม คือผู้บริหาร และครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนจำนวน 30 คน

3) นำแบบสอบถามมาปรับปรุง นำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

ค. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัย ดำเนินการ ดังนี้

1) ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิต วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นำส่งไปยังมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยเพื่อขอ ความอนุเคราะห์และเพื่อนำส่งไปยังโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จำนวน 13 โรงเรียนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งบางโรงเรียนผู้วิจัยเข้าไปศึกษาเชิงลึก เกี่ยวกับ สภาพการดำเนินงานจริงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนในเครือมูลนิธิ คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

2) การส่งแบบสอบถามและการรับแบบสอบถามคืนจากโรงเรียนในเครือมูลนิธิ คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยที่ทำการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้การส่งแบบสอบถามและการ รับคืนโดยการส่งและรับคืนทางไปรษณีย์ หรือโดยการไปส่งและรับคืนโดยตัวผู้วิจัยเองในบางแห่ง สำหรับโรงเรียนที่ใช้การส่งและรับคืนทางไปรษณีย์ ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลในการส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้วิจัย ภายใน 2 สัปดาห์

2.1.2 การศึกษารายกรณี

การศึกษารายกรณี เป็นการศึกษาศภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของ ครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ตามสภาพจริง และศึกษาจาก เอกสารและรายงานที่เกี่ยวข้อง

ก. ผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การศึกษาเป็นรายกรณี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันในการดำเนินงานและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จากสภาพการดำเนินงานจริง โรงเรียนที่ใช้ในการศึกษาเป็นโรงเรียนที่เป็นตัวแทนของแต่ละกลุ่มโรงเรียนโดยแบ่งตามประเภทและขนาดของโรงเรียน ดังนี้

ประเภท สายอาชีพ

กลุ่ม 1 อาชีวะ-พาณิชย

1. โรงเรียนอัสสัมชัญเทคนิคนครพนม	จำนวนนักเรียน	94 คน
2. โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ	จำนวนนักเรียน	820 คน

ประเภท สายสามัญ

กลุ่ม 2 สายสามัญ ขนาดกลาง จำนวนนักเรียนน้อยกว่า 4000 คน

1. โรงเรียนอัสสัมชัญอุบลราชธานี	จำนวนนักเรียน	2184 คน
2. โรงเรียนอัสสัมชัญระยอง	จำนวนนักเรียน	3062 คน
3. โรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา	จำนวนนักเรียน	3188 คน

กลุ่ม 3 สายสามัญ ขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน 4000-4499 คน

1. โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ	จำนวนนักเรียน	4030 คน
2. โรงเรียนเซนต์หลุยส์	จำนวนนักเรียน	4164 คน
3. โรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง	จำนวนนักเรียน	4206 คน

กลุ่ม 4 สายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนนักเรียน 4500 คน ขึ้นไป

1. โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา	จำนวนนักเรียน	4625 คน
2. โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี	จำนวนนักเรียน	4631 คน
3. โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย	จำนวนนักเรียน	5305 คน
4. โรงเรียนเซนต์คาเบรียล	จำนวนนักเรียน	5086 คน
5. โรงเรียนอัสสัมชัญ	จำนวนนักเรียน	6693 คน

สำหรับการศึกษารายกรณี ผู้วิจัยเลือกโรงเรียนที่ให้ความร่วมมือและมีสภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์เมื่อเทียบกับโรงเรียนอื่นในแต่ละกลุ่ม

ผู้ให้ข้อมูลในส่วนของศึกษารายกรณีเป็นผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบดูแลการบริหารงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนแต่ละแห่งจำนวน 1 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/วิชา 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 5 คน รวมทั้งสิ้น 22 คน จากโรงเรียนทั้ง 4

แห่ง ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ตามองค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษารายกรณี ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์โรงเรียนตัวแทนคือ

โรงเรียนประเภทสายอาชีพ คือ โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ 5 คน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงด้านงานบุคคล 1 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/วิชา 3 คน ตัวแทนครู 1 คน

โรงเรียนประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง คือ โรงเรียนอัสสัมชัญอุบลราชธานี จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ 5 คน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงด้านงานบุคคล 1 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/วิชา 3 คน ตัวแทนครู 1 คน

โรงเรียนประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ คือ โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ 6 คน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงด้านงานบุคคล 1 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/วิชา 4 คน ตัวแทนครู 1 คน

โรงเรียนประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ คือ โรงเรียนเซนต์คาเบรียล จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ 6 คน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงด้านงานบุคคล 1 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/วิชา 4 คน ตัวแทนครู 1 คน

รวมจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 22 คน

ในการดำเนินการผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เป็นกลุ่ม(Group Interview) โดยเก็บข้อมูลตามที่ได้ออกแบบ และสามารถเก็บมูลได้ตามประเด็นที่ศึกษาและตามองค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ข. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง เพื่อใช้สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบดูแลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละกลุ่มสาระฯ/วิชา และครูผู้ปฏิบัติ

2) แบบตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ตามองค์ประกอบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน 5 องค์ประกอบ คือ การวางแผน การดำเนินการ การติดตาม การทบทวน และข้อมูลป้อนกลับ

ค. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แล้วนำส่งไปยังคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เพื่อขออนุญาตในการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนตัวอย่างที่อยู่ในสังกัด และนำหนังสือส่งไปยังโรงเรียนเรียนตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานจริงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการศึกษาเอกสารหลักฐาน และสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ประสานงานกับโรงเรียนที่ได้คัดเลือกเป็นกรณีศึกษาในด้านข้อมูล การกำหนดเวลา เพื่อความสะดวกและการให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจในการเก็บข้อมูลเชิงลึก ก่อนที่จะเข้าไปศึกษาตามแผนงานดำเนินการที่ได้กำหนดไว้

2) ในส่วนของการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจ รวบรวมข้อมูลด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และความเป็นไปได้ในการจัดวางระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยจากผู้เกี่ยวข้อง คือผู้บริหารระดับสูงด้านการบริหารงานบุคคล หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/วิชา และครูผู้ปฏิบัติ

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล สภาพและผลการดำเนินงาน ตลอดจนปัญหาการปฏิบัติงานจากเอกสาร หลักฐาน และรายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน และความต้องการในการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2.2 การศึกษาและประมวลปัญหา แนวทางแก้ไขปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1) นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ทั้งการสำรวจข้อมูลเชิงปริมาณโดยการนำแบบสอบถามมาจัดกระทำข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS for windows และนำข้อมูลจากการศึกษาด้วยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพมาทำการวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลระดับโรงเรียน ระดับกลุ่มโรงเรียน และระดับภาพรวมของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

2) ประมวลสภาพและปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย และความต้องการในการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยการประมวลสภาพและปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการประมวลข้อมูลระดับโรงเรียน ระดับกลุ่มโรงเรียน และระดับภาพรวมของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบระบบ

ขั้นการออกแบบระบบ และการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยพิจารณาจากผลจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องและผลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสำรวจความคิดเห็นและการศึกษาเอกสาร โดยมีลำดับขั้นตอน คือ

1) กำหนดกรอบการออกแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยให้ครอบคลุมองค์ประกอบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2) สังเคราะห์แนวคิด และสภาพการณ์ ปัญหา และความต้องการเพื่อหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ซึ่งมีความสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

3) ระบุทางเลือกที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

4) ระบุข้อกำหนด เงื่อนไขและการออกแบบองค์ประกอบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบคุณภาพของระบบ

ในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบคุณภาพของระบบ โดยการประเมินความเหมาะสมของทางเลือกและข้อกำหนดและเงื่อนไขของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยนักวิชาการที่เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย นักวิชาการจำนวน 2 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของระบบ จากนั้นวิเคราะห์และสรุปข้อมูลเพื่อนำไปปรับปรุงระบบ

ผู้วิจัยได้ใช้แบบตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ให้กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยจากแบบตรวจสอบระบบ คือ

ค่าเฉลี่ยในระดับ 4.50 – 5.00 หมายถึง เหมาะสมในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยในระดับ 3.50 – 4.49 หมายถึง เหมาะสมในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยในระดับ 2.50 – 3.49 หมายถึง เหมาะสมในระดับปานกลาง
 ค่าเฉลี่ยในระดับ 1.50 – 2.49 หมายถึง เหมาะสมในระดับน้อย
 ค่าเฉลี่ยในระดับ 1.00 – 1.49 หมายถึง เหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินระบบ

ขั้นตอนการตรวจสอบและประเมินระบบ เป็นการนำเสนอระบบที่ได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญให้กับโรงเรียนเพื่อพิจารณาความเหมาะสมว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ โดยดำเนินการ ดังนี้คือ

1) การสอบถามความคิดเห็นในเบื้องต้นของผู้บริหารและตัวแทนครูแต่ละโรงเรียนที่มีต่อร่างระบบฯ โดยใช้แบบประเมินระบบในมิติความเหมาะสมที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น

2) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 13 คนและจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ระหว่างหัวหน้างานบุคคล หัวหน้าฝ่ายวิชาการและตัวแทนครูของทุกโรงเรียน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำระบบไปใช้ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการจัดสนทนากลุ่ม มาสรุปเพื่อนำไปปรับปรุงระบบต่อไป

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 13 คน และจัดสนทนากลุ่มระหว่างหัวหน้างานบุคคลจำนวน 5 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 5 จำนวน และตัวแทนครู จำนวน 2 คน จากแต่ละโรงเรียน รวมจำนวนทั้งหมด 12 คน

3) การจัดลำดับความสำคัญ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของทางเลือก ตลอดจนข้อกำหนดและเงื่อนไขการปฏิบัติในการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ปรับถ้อยคำภาษาและรายละเอียดต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงและการนำเสนอระบบ จัดทำรายงาน

ขั้นการปรับปรุงและการสรุปทางเลือกรวมทั้งคุณลักษณะ องค์ประกอบและเงื่อนไขของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยมีสาระสำคัญของการดำเนินการ คือ

6.1 การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

1) นำข้อมูลจากการประเมินผลการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการทุกโรงเรียน และการจัดสนทนากลุ่มระหว่างหัวหน้างานบุคคล หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และตัวแทนครูของทุกโรงเรียน มา

วิเคราะห์ สังเคราะห์ และปรับรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของระบบที่มีความเหมาะสมและ
เป็นไปได้

พัฒนาขึ้น

2) จัดทำข้อเสนอสรุปการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์องค์ประกอบที่ได้

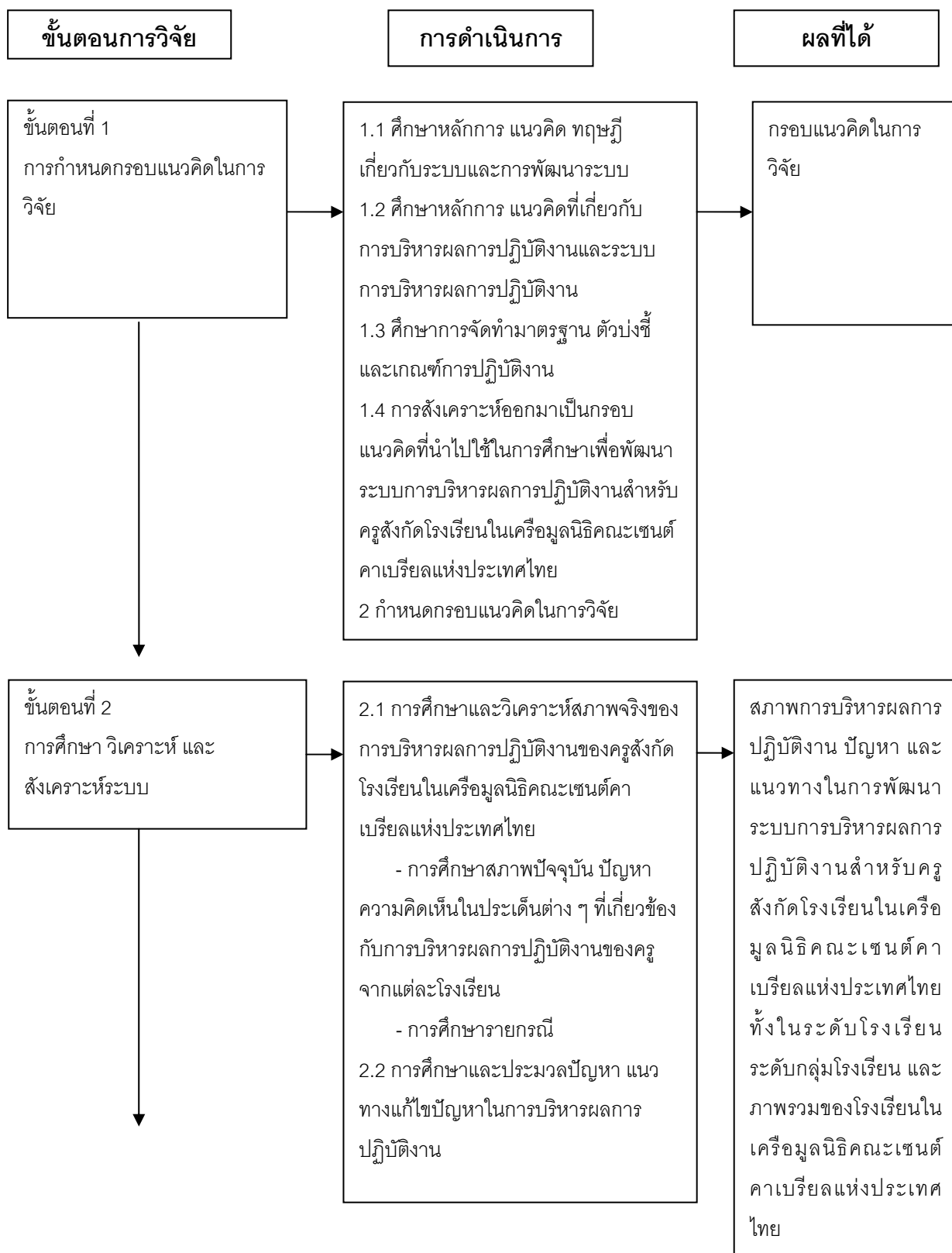
3) การปรับปรุงระบบขั้นสมบูรณ์

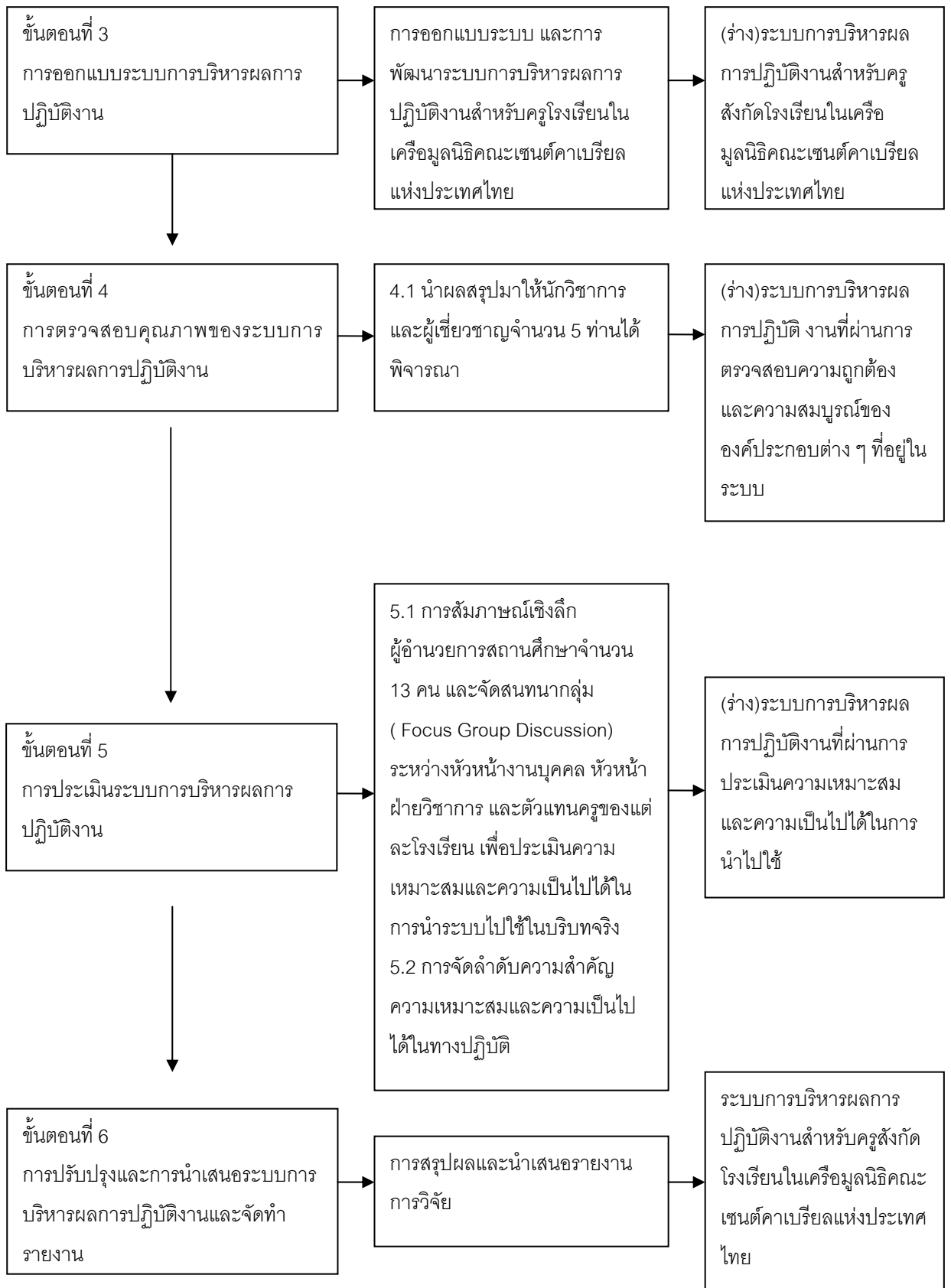
6.2 การสรุปผลและนำเสนอรายงานการวิจัย

ดังนี้

สามารถสรุปเป็นขั้นตอนการวิจัย การดำเนินงาน และผลที่ได้ ในแผนภาพที่ 14

แผนภาพที่ 14 แสดงขั้นตอนดำเนินการวิจัย





บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนของการวิจัย ซึ่งผลการวิจัยที่นำเสนอในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ระบบ

1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูจากแต่ละโรงเรียน

1.2 การศึกษารายกรณี

ตอนที่ 2 ผลการออกแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการประเมินและตรวจสอบความเป็นไปได้ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ระบบ

1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูจากแต่ละโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูและมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยทั้งหมด เป็นการวิจัยในเชิงปริมาณในขั้นแรกผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หัวหน้ากลุ่มสาระ/วิชา หัวหน้างานบุคคลของทุกโรงเรียน ครูปฏิบัติการสอน จาก 13 โรงเรียน จำนวน 517 คน

ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพและข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา

สถานภาพ	จำนวน (n)	ร้อยละ
ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม		
1. เพศ		
ชาย	167	32.3
หญิง	350	67.7
รวม	517	100.0
2. อายุ		
น้อยกว่า 21 ปี	2	.4
21 – 30 ปี	67	13
31 – 40 ปี	169	32.7
41 – 50 ปี	182	35.2
51 – 60 ปี	95	18.4
มากกว่า 60 ปี	2	.4
รวม	517	100.0
3. การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	1.4
ปริญญาตรี	352	68.1
ปริญญาโท	156	30.2
ปริญญาเอก	2	.4
รวม	517	100.0
4. ระยะเวลาในการทำงาน		
ไม่เกิน 5 ปี	76	14.7
6 – 10 ปี	99	19.1
6 – 10 ปี	99	19.1
6 – 10 ปี	110	21.3
21 ปี ขึ้นไป	133	25.7
รวม	517	100.0

สถานภาพ	จำนวน (n)	ร้อยละ
5. ตำแหน่งการปฏิบัติงาน		
ผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	13	2.5
หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ หัวหน้างาน	235	45.5
ครู	269	52.0
รวม	517	100.0
7. โรงเรียน		
โรงเรียนอัสสัมชัญ	54	10.4
โรงเรียนเซนต์คาเบรียล	47	9.1
โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย	55	10.6
โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ	12	2.3
โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา	51	9.9
โรงเรียนเซนต์หลุยส์	46	8.9
โรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง	46	9.1
โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี	44	8.5
โรงเรียนอัสสัมชัญระยอง	39	7.5
โรงเรียนอัสสัมชัญคุบราชธานี	36	7.0
โรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา	35	6.8
โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ	45	8.7
โรงเรียนอัสสัมชัญเทคนิคนครพนม	6	1.2
รวม	517	100.0

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นหญิง จำนวน 350 คน คิดเป็นร้อยละ 67.7 มีอายุระหว่าง 41- 50 ปี จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 35.2 วุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 352 คน คิดเป็นร้อยละ 68.1 ประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงเรียน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 25.7 ปฏิบัติหน้าที่ครู จำนวน 269 คน คิดเป็นร้อยละ 52.0

เป็นบุคลากรในสังกัดโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัยจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 และโรงเรียนอัสสัมชัญ จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4

อักษรย่อโรงเรียนที่ปรากฏในตารางผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

โรงเรียนประเภทอาชีวศึกษา

ACC = โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ

ATSN= โรงเรียนเรียนอัสสัมชัญเทคนิคนครพนม

โรงเรียนประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง

ACU = โรงเรียนเรียนอัสสัมชัญอุบลราชธานี

ACR = โรงเรียนเรียนอัสสัมชัญระยอง

ACN = โรงเรียนเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา

โรงเรียนประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่

ACSP= โรงเรียนเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ

SL = โรงเรียนเรียนเซนต์หลุยส์จະเซียงเทวรา

ACL = โรงเรียนเรียนอัสสัมชัญปาง

โรงเรียนประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ

ACS = โรงเรียนเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

ACT = โรงเรียนเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

MC = โรงเรียนเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย

SG = โรงเรียนเรียนเซนต์คาเบรียล

AC = โรงเรียนเรียนอัสสัมชัญ

SGFS = โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 7 - 11 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละและจำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพ และปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ทั้งในภาพรวม จำแนกตามกลุ่มโรงเรียนและจำแนกตามโรงเรียน โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยการปฏิบัติ/ปัญหา คือ

มากที่สุด	ค่าเฉลี่ยในระดับร้อยละ 90.00 – 100.00	หมายถึง มีการปฏิบัติ/เป็นปัญหาในระดับ
มาก	ค่าเฉลี่ยในระดับร้อยละ 70.00 – 89.99	หมายถึง มีการปฏิบัติ/เป็นปัญหาในระดับ
ระดับปานกลาง	ค่าเฉลี่ยในระดับร้อยละ 50.00 – 69.99	หมายถึง มีการปฏิบัติ/เป็นปัญหาใน
ระดับน้อย	ค่าเฉลี่ยในระดับร้อยละ 30.00 – 49.99	หมายถึง มีการปฏิบัติ/เป็นปัญหาใน
ระดับน้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ยในระดับร้อยละ 0.00 – 29.99	หมายถึง มีการปฏิบัติ/เป็นปัญหาใน

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน

ข้อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม		
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG		AC	รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์กรที่เกี่ยวกับการ บริหารผลการปฏิบัติงาน																			
1. สถานศึกษาได้กำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์กรที่เกี่ยวกับการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน	%	100.0	100.0	100.0	86.1	100.0	100.0	95.5	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	97.7	100.0	100.0	94.4	98.4	98.3
	(n)=	(12)	(6)	(18)	(31)	(39)	(35)	(105)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(43)	(55)	(47)	(52)	(247)	(508)
2. ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์กรที่เกี่ยวกับการบริหาร ผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย																			
1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	%	83.3	83.3	83.3	83.9	84.6	71.4	80.0	80.0	89.1	91.5	87.0	96.1	90.7	94.5	97.9	92.3	94.4	89.0
	(n)=	(10)	(5)	(15)	(26)	(33)	(25)	(84)	(36)	(41)	(43)	(120)	(49)	(39)	(52)	(46)	(47)	(233)	(452)
2) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ	%	66.7	33.3	55.6	80.6	82.1	65.7	76.2	82.2	73.9	80.9	79.0	94.1	76.7	72.7	87.2	51.9	76.3	76.3
	(n)=	(8)	(2)	(10)	(25)	(32)	(23)	(80)	(37)	(34)	(38)	(109)	(48)	(33)	(40)	(41)	(26)	(188)	(387)
3) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร	%	50.0	16.7	38.9	64.5	56.4	65.7	61.9	73.3	80.4	68.1	73.9	80.4	76.7	61.8	66.0	86.5	74.1	70.3
	(n)=	(6)	(1)	(7)	(20)	(22)	(23)	(65)	(33)	(37)	(32)	(102)	(41)	(33)	(34)	(31)	(44)	(183)	(357)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน(ต่อ)

ข้อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป						รวม	
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
4) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน	%	91.7	100	94.5	87.1	87.2	85.7	86.7	82.2	84.8	95.7	87.7	94.1	81.4	94.5	85.1	84.6	88.3	88.0
	(n)=	(11)	(6)	(17)	(27)	(34)	(30)	(91)	(37)	(39)	(45)	(121)	(48)	(35)	(52)	(40)	(43)	(218)	(447)
5) สมาคมผู้ปกครองและครู	%	8.3	0.0	5.5	48.4	35.9	17.1	33.3	33.3	80.9	25.5	46.5	43.1	44.2	36.4	59.6	26.9	41.6	39.9
	(n)=	(1)	(0)	(1)	(15)	(14)	(15)	(35)	(6)	(15)	(37)	(64)	(12)	(22)	(19)	(20)	(28)	(103)	(203)
6) ครู	%	83.3	100	88.9	83.9	74.4	60.0	72.4	60.0	65.2	70.2	65.2	56.9	46.5	67.3	61.7	71.2	61.3	65.6
	(n)=	(10)	(6)	(16)	(26)	(29)	(21)	(76)	(27)	(30)	(33)	(90)	(29)	(20)	(37)	(29)	(36)	(151)	(333)
7) อื่น ๆ เช่นสมาคมศิษย์เก่า นักเรียน ครูสนับสนุน ตัวแทนครู	%	16.7	16.7	16.7	16.1	2.6	5.7	7.6	6.7	2.2	0.0	2.9	0.0	0.0	0.0	8.5	5.8	2.8	4.3
	(n)=	(2)	(1)	(3)	(5)	(1)	(2)	(8)	(3)	(1)	(0)	(4)	(0)	(0)	(0)	(4)	(3)	(7)	(22)
3. วิธีการดำเนินการได้แก่																			
1) จัดประชุมโดยคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ	%	58.3	33.3	50.0	74.2	71.8	71.4	72.4	75.6	69.6	68.1	71.0	78.4	72.1	67.3	76.1	35.8	65.6	67.9
	(n)=	(7)	(2)	(9)	(23)	(28)	(25)	(76)	(34)	(32)	(32)	(98)	(40)	(31)	(37)	(36)	(18)	(162)	(345)
2) จัดประชุมโดยหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้า งาน และนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ พิจารณา	%	58.3	83.3	66.6	80.6	84.6	77.1	80.9	68.9	89.1	89.4	82.6	86.3	76.7	89.1	89.1	86.8	85.9	83.3
	(n)=	(7)	(5)	(12)	(25)	(33)	(27)	(85)	(31)	(41)	(42)	(114)	(44)	(33)	(49)	(42)	(44)	(212)	(423)
3) จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่ม สาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน นำมา สรุปและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ พิจารณา	%	66.7	83.3	72.2	71.0	79.5	71.4	74.3	68.9	63.0	85.1	72.5	60.8	48.8	80.0	80.4	73.6	69.4	71.3
	(n)=	(8)	(5)	(13)	(22)	(31)	(25)	(78)	(31)	(29)	(40)	(100)	(31)	(21)	(44)	(38)	(38)	(171)	(362)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน(ต่อ)

ชื่อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม		
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG		AC	รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
4) จัดประชุมโดยคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการและมี คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหารเข้าร่วม ประชุม	%	33.3	16.7	27.8	61.3	56.4	45.7	54.3	57.8	56.5	55.3	56.5	52.9	46.5	49.1	56.5	56.6	52.4	53.0
	(n)=	(4)	(1)	(5)	(19)	(22)	(16)	(57)	(26)	(26)	(26)	(78)	(27)	(20)	(27)	(27)	(29)	(129)	(269)
5) อื่น ๆ เช่น จัดประชุมสมาคมผู้ปกครองและครู ให้นักเรียน ตอบแบบสอบถาม	%	8.3	0.0	5.5	6.5	5.1	2.9	4.8	11.1	0.0	4.3	5.1	2.0	4.7	0.0	4.3	7.5	3.6	4.3
	(n)=	(1)	(0)	(1)	(2)	(2)	(1)	(5)	(5)	(0)	(2)	(7)	(1)	(2)	(0)	(2)	(4)	(9)	(22)
4. ข้อมูลที่สถานศึกษาใช้เป็นหลักในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายเกี่ยวกับการบริหารผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรประกอบด้วย																			
1) แนวทางการจัดการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรทาง การศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545	%	58.3	100	72.2	93.1	86.6	88.6	89.2	82.2	83.7	93.6	86.6	88.2	79.1	90.9	83.0	94.2	87.5	87.0
	(n)=	(7)	(6)	(13)	(29)	(34)	(31)	(94)	(37)	(39)	(44)	(119)	(45)	(34)	(50)	(39)	(48)	(216)	(442)
2) แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานวิชาชีพที่ กำหนดโดยคุรุสภา	%	66.7	83.3	72.1	56.8	59.0	45.7	53.9	55.6	67.4	83.0	68.9	76.5	60.5	80.0	63.8	71.2	71.0	66.9
	(n)=	(8)	(5)	(13)	(18)	(23)	(16)	(57)	(25)	(31)	(39)	(95)	(39)	(26)	(44)	(30)	(36)	(175)	(340)
3) แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับมาตรฐาน ด้านครู ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา(สมศ.)	%	75.0	83.3	77.8	75.9	79.5	65.7	73.8	73.3	83.7	89.4	82.3	68.6	69.8	89.1	83.0	88.5	80.2	79.4
	(n)=	(9)	(5)	(14)	(24)	(31)	(23)	(78)	(33)	(39)	(42)	(114)	(35)	(30)	(49)	(39)	(45)	(198)	(403)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน(ต่อ)

ชื่อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม		
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG		AC	รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
4) แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	%	50.0	50.0	50.0	62.1	66.7	62.9	64.1	82.2	62.8	76.6	73.8	76.5	69.8	78.2	70.2	86.5	76.6	72.3
	(n)=	(6)	(3)	(9)	(19)	(26)	(22)	(67)	(37)	(29)	(36)	(102)	(39)	(30)	(43)	(33)	(44)	(189)	(367)
5) นโยบาย/ปรัชญา/วัตถุประสงค์ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของ ครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย	%	75.0	83.3	77.8	62.1	92.3	74.3	77.4	88.9	88.4	93.6	90.3	80.4	76.7	94.5	89.4	96.2	87.9	86.0
	(n)=	(9)	(5)	(14)	(19)	(36)	(26)	(81)	(40)	(41)	(44)	(125)	(41)	(33)	(52)	(42)	(49)	(217)	(437)
6) ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรของแต่ละโรงเรียน	%	25.0	0.0	16.7	37.9	51.3	28.6	39.8	53.3	60.5	55.3	56.4	45.1	55.8	50.9	66.0	65.4	56.4	51.6
	(n)=	(3)	(0)	(3)	(12)	(20)	(10)	(42)	(24)	(28)	(26)	(78)	(23)	(24)	(28)	(31)	(33)	(139)	(262)
7) อื่น ๆ เช่น สมณสาสน์พระศาสนจักรในเอเชีย นโยบาย ของมูลนิธิฯ	%	8.3	0.0	5.5	0.0	2.6	0.0	1.0	8.9	0.0	4.3	4.4	2.0	2.3	0.0	2.1	9.6	3.2	3.1
	(n)=	(1)	(0)	(1)	(0)	(1)	(0)	(1)	(4)	(0)	(2)	(6)	(1)	(1)	(0)	(1)	(5)	(8)	(16)
1.2 การกำหนดค่านิยมหลักขององค์กร																			
5. สถานศึกษามีการกำหนดค่านิยมหลักขององค์กร	%	91.7	83.3	88.9	66.7	79.5	80.0	75.5	93.3	84.8	70.2	82.6	88.2	72.7	83.6	100.0	70.4	82.9	81.4
	(n)=	(11)	(5)	(16)	(24)	(31)	(28)	(83)	(42)	(39)	(33)	(114)	(45)	(33)	(46)	(47)	(39)	(208)	(421)
6. ค่านิยมหลักขององค์กรประกอบด้วย																			
1) การใส่ใจในคุณภาพ	%	100	80.0	93.8	95.8	67.7	82.1	80.7	76.2	69.2	69.7	71.9	77.8	84.4	84.8	89.4	76.9	82.8	79.9
	(n)=	(11)	(4)	(15)	(23)	(21)	(23)	(67)	(32)	(27)	(23)	(82)	(35)	(27)	(39)	(42)	(29)	(172)	(336)
2) การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	%	81.8	80.0	81.2	95.8	100	96.4	97.6	95.2	79.5	84.8	86.8	93.3	90.6	84.8	97.9	92.3	91.9	91.2
	(n)=	(9)	(4)	(13)	(23)	(31)	(27)	(81)	(40)	(31)	(28)	(99)	(42)	(29)	(39)	(46)	(35)	(191)	(384)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน(ต่อ)

ข้อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม		
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG		AC	รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
3) การให้บริการ	%	54.5	60.0	56.2	75.0	54.8	82.1	69.9	71.4	61.5	69.7	67.5	84.4	50.0	71.7	85.1	48.7	69.9	68.7
	(n)=	(6)	(3)	(9)	(18)	(17)	(23)	(58)	(30)	(24)	(23)	(77)	(38)	(16)	(33)	(40)	(19)	(145)	(289)
4) นวัตกรรม	%	63.6	60.0	62.5	75.0	54.8	82.1	69.9	81.0	66.7	54.5	68.4	75.6	78.1	80.4	80.9	79.5	79.0	73.7
	(n)=	(7)	(3)	(10)	(18)	(17)	(23)	(58)	(34)	(26)	(18)	(78)	(34)	(25)	(37)	(38)	(30)	(164)	(310)
5) ความมีประสิทธิภาพ	%	90.9	100	93.7	75.0	71.0	89.3	78.3	83.3	84.6	78.8	82.4	91.1	62.5	84.8	89.4	84.6	83.7	82.7
	(n)=	(10)	(5)	(15)	(18)	(22)	(25)	(65)	(35)	(33)	(26)	(94)	(41)	(20)	(39)	(42)	(32)	(174)	(348)
6) การเคารพซึ่งกันและกัน	%	54.1	100	68.4	75.0	54.8	78.6	68.7	73.8	64.1	60.6	66.7	84.4	59.4	56.5	87.2	43.6	67.6	67.6
	(n)=	(6)	(5)	(11)	(18)	(17)	(22)	(57)	(31)	(25)	(20)	(76)	(38)	(19)	(26)	(41)	(17)	(141)	(284)
7) การทำงานร่วมกันเป็นทีม	%	100	80.0	93.8	83.3	87.1	92.9	88.0	83.3	89.7	84.8	85.9	93.3	68.8	76.1	91.5	64.1	80.0	83.7
	(n)=	(11)	(4)	(15)	(20)	(27)	(26)	(73)	(35)	(35)	(28)	(98)	(42)	(22)	(35)	(43)	(24)	(166)	(352)
8) อื่น ๆ เช่น จิตตารมณ์กับบุญหลุยส์ในการทำงาน วินัย ความรับผิดชอบ	%	9.1	0.0	6.3	0.0	9.7	0.0	3.6	9.5	2.6	0.0	4.4	0.0	3.1	2.2	8.5	2.6	2.4	3.8
	(n)=	(1)	(0)	(1)	(0)	(3)	(0)	(3)	(4)	(1)	(0)	(5)	(0)	(1)	(1)	(4)	(1)	(7)	(16)
1.3 การกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน																			
7. สถานศึกษากำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน สำหรับการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน	%	100.0	100.0	100.0	94.4	100.0	100.0	98.2	100.0	97.8	97.9	98.6	100.0	97.7	94.5	100.0	96.3	97.6	98.1
	(n)=	(12)	(6)	(18)	(34)	(39)	(35)	(108)	(45)	(45)	(46)	(136)	(51)	(43)	(52)	(47)	(53)	(245)	(507)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน(ต่อ)

ข้อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม		
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG		AC	รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
8. ถ้ากำหนด ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย																			
1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	%	75.0	100	83.3	88.2	94.9	60.0	81.5	88.9	86.7	89.1	88.2	92.2	81.4	94.2	95.7	92.5	91.5	88.2
	(n)=	(9)	(6)	(15)	(30)	(37)	(21)	(88)	(40)	(39)	(41)	(120)	(47)	(35)	(49)	(45)	(48)	(224)	(447)
2) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ	%	41.7	16.7	33.4	85.3	79.5	65.7	76.9	84.4	60.0	73.9	72.8	88.2	62.8	65.4	91.5	47.2	70.8	71.3
	(n)=	(5)	(1)	(6)	(29)	(31)	(23)	(83)	(38)	(27)	(34)	(99)	(45)	(27)	(34)	(43)	(25)	(174)	(362)
3) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร	%	50.0	0.0	33.3	52.9	43.6	65.7	53.7	73.3	66.7	54.3	64.7	70.6	58.1	65.4	61.7	77.4	67.0	62.4
	(n)=	(6)	(0)	(6)	(18)	(17)	(23)	(58)	(33)	(30)	(25)	(88)	(36)	(25)	(34)	(29)	(40)	(164)	(316)
4) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน	%	100.0	100.0	100.0	82.4	89.7	85.7	86.1	91.1	82.2	91.3	88.2	92.2	27.9	94.2	87.2	92.5	80.4	84.4
	(n)=	(12)	(6)	(18)	(28)	(35)	(30)	(93)	(41)	(37)	(42)	(120)	(47)	(12)	(49)	(41)	(48)	(197)	(428)
5) สมาคมผู้ปกครองและครู	%	25.0	83.3	44.4	32.4	25.6	25.7	27.8	37.8	48.9	28.3	38.3	37.3	37.2	42.3	46.8	37.7	40.3	37.2
	(n)=	(3)	(5)	(8)	(11)	(10)	(9)	(30)	(17)	(22)	(13)	(52)	(19)	(16)	(22)	(22)	(20)	(99)	(189)
6) ครู	%	41.7	83.3	55.6	85.3	48.7	62.9	64.8	75.6	40.0	58.7	58.1	49.0	0.0	63.5	59.6	64.2	48.7	54.9
	(n)=	(5)	(5)	(10)	(29)	(19)	(22)	(70)	(34)	(18)	(27)	(79)	(25)	(0)	(33)	(28)	(33)	(119)	(278)
7) อื่น ๆ	%	0.0	0.0	0.0	2.9	2.6	0.0	1.9	4.4	0.0	0.0	1.5	0.0	0.0	0.0	2.1	5.7	1.6	1.6
	(n)=	(0)	(0)	(0)	(1)	(1)	(0)	(2)	(2)	(0)	(0)	(2)	(0)	(0)	(0)	(1)	(3)	(4)	(8)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน(ต่อ)

ข้อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม		
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG		AC	รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
9. สถานศึกษากำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้กับใครบ้าง และมีบทบาทหน้าที่สำคัญอย่างไร																			
1) หัวหน้างานบริหารผลการปฏิบัติงาน มีบทบาทหน้าที่เป็นผู้นำหลัก กำหนดทิศทาง เป็นแบบอย่าง กำหนดและปฏิบัติบนค่านิยมหลักที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน รับผิดชอบในการพัฒนาวัฒนธรรมผลการปฏิบัติงานขั้นสูง	% (n)=	58.3 (7)	50.0 (3)	55.5 (10)	66.7 (23)	69.2 (27)	71.4 (25)	69.1 (75)	80.0 (36)	76.1 (34)	88.6 (41)	81.6 (111)	90.2 (46)	73.8 (32)	78.8 (41)	91.5 (43)	66.0 (34)	80.0 (196)	77.3 (392)
2) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ หรือหัวหน้างานบุคคล มีบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน	% (n)=	91.7 (11)	83.3 (5)	88.9 (16)	97.2 (33)	94.9 (37)	88.6 (31)	93.6 (101)	88.9 (40)	87.0 (39)	95.5 (44)	90.5 (123)	96.1 (49)	90.5 (39)	94.2 (49)	85.1 (40)	94.3 (49)	92.1 (226)	91.9 (466)
3) บุคลากรรับผิดชอบงานบริหารผลการปฏิบัติงานผู้ดูแลครู 10 – 20 คน มีบทบาทหน้าที่ในการเชื่อมโยงการนำนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์และการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติ	% (n)=	25.0 (3)	0.0 (0)	16.7 (4)	41.7 (14)	30.8 (12)	42.9 (15)	38.2 (41)	42.2 (19)	52.2 (23)	50.0 (23)	48.1 (65)	37.3 (19)	38.1 (16)	40.4 (21)	59.6 (28)	26.4 (14)	40.1 (98)	41.0 (208)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน(ต่อ)

ข้อรายการ	ร.ร.	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
4) ครู มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน การประเมินและการทบทวนผลการปฏิบัติงาน การเตรียมตัวการประชุมเพื่อทบทวน หรือการประเมินแบบ 360 องศา การกำหนดเป้าหมาย และการสนทนาเพื่อกำหนดบทบาทและความสามารถที่ต้องการ	%	58.3	66.7	61.1	77.8	46.2	51.4	57.8	68.9	43.5	52.3	54.9	56.9	33.3	50.0	63.8	62.3	53.8	55.2
	(n)=	(7)	(4)	(11)	(26)	(18)	(18)	(62)	(31)	(20)	(24)	(75)	(29)	(14)	(26)	(30)	(32)	(132)	(280)
5) อื่น ๆ	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.2	0.0	0.0	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2
	(n)=	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)
1.4 การออกแบบโครงสร้างองค์การให้สนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารผลการปฏิบัติงาน																			
10. สถานศึกษามีการออกแบบโครงสร้างองค์การให้ทีมงานบริหารผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในโครงสร้างองค์การ	%	100.0	100.0	100.0	94.4	94.9	100.0	96.4	93.3	84.8	89.4	89.1	88.2	88.6	89.1	93.6	59.3	83.3	88.2
	(n)=	(12)	(6)	(18)	(34)	(37)	(35)	(106)	(42)	(39)	(42)	(123)	(45)	(39)	(49)	(44)	(33)	(209)	(456)
11. ถ้ามี มีวิธีดำเนินการอย่างไร																			
1) จัดให้งานบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายบุคลากร	%	30.0	25.0	28.3	38.2	40.5	31.4	36.8	26.2	38.5	35.7	33.3	42.2	51.3	30.6	56.8	39.4	43.8	38.7
	(n) =	(4)	(2)	(6)	(13)	(15)	(11)	(39)	(11)	(15)	(15)	(41)	(19)	(20)	(15)	(25)	(13)	(92)	(177)
2) จัดให้งานบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ	%	80.0	25.0	61.7	79.4	91.9	91.4	87.7	83.3	38.5	71.4	65.0	73.3	51.3	63.3	77.3	87.9	69.9	72.4
	(n) =	(10)	(2)	(12)	(27)	(34)	(32)	(93)	(35)	(15)	(30)	(80)	(33)	(20)	(31)	(34)	(28)	(146)	(330)
3) จัดให้งานบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายวิชาการ	%	40.0	0.0	26.7	41.2	37.8	31.4	36.8	26.2	35.9	33.3	31.7	31.3	17.9	28.6	54.5	42.4	34.8	34.1
	(n) =	(5)	(0)	(5)	(14)	(14)	(11)	(39)	(11)	(14)	(14)	(39)	(14)	(7)	(14)	(24)	(14)	(73)	(155)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน(ต่อ)

ข้อรายการ	ร.ร.	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
4) จัดให้งานบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นฝ่ายหนึ่งของ โครงสร้างการบริหาร	%	30.0	50.0	36.7	35.3	21.6	22.9	26.4	26.2	33.3	31.0	30.1	37.8	30.8	34.7	45.5	39.4	37.6	33.0
	(n) =	(4)	(3)	(7)	(12)	(8)	(8)	(28)	(11)	(13)	(13)	(37)	(17)	(12)	(17)	(20)	(13)	(79)	(150)
5) อื่น ๆ	%	0.0	0.0	0.0	2.9	0.0	0.0	0.9	2.4	2.6	2.4	2.5	0.0	2.6	10.2	2.3	0.0	3.4	2.4
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(1)	(1)	(1)	(1)	(3)	(0)	(1)	(5)	(1)	(0)	(7)	(11)
1.5 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน																			
12. สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับ ครู	%	83.3	50.0	72.2	100.0	94.9	100.0	98.2	95.6	95.7	95.7	95.7	96.1	88.6	96.4	100.0	81.5	92.4	93.8
	(n) =	(10)	(3)	(13)	(36)	(37)	(35)	(108)	(43)	(44)	(45)	(132)	(49)	(39)	(53)	(47)	(45)	(232)	(485)
13. ถ้ามี ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานผลการ ปฏิบัติงานสำหรับครูประกอบด้วย																			
1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	%	83.3	66.7	79.5	91.7	100	77.1	89.8	81.4	88.6	75.6	81.8	91.8	71.8	90.6	87.2	88.9	86.7	85.9
	(n) =	(8)	(2)	(10)	(33)	(37)	(27)	(97)	(35)	(39)	(34)	(108)	(45)	(28)	(48)	(41)	(39)	(201)	(416)
2) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ	%	50.0	0.0	38.5	61.1	83.8	80.0	75.0	83.7	56.8	64.4	68.2	91.8	51.3	67.9	93.6	35.6	69.2	69.4
	(n) =	(5)	(0)	(5)	(22)	(31)	(28)	(81)	(36)	(25)	(29)	(90)	(45)	(20)	(36)	(44)	(16)	(161)	(337)
3) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร	%	33.3	0.0	25.6	27.8	43.2	65.7	45.4	60.5	50.0	60.0	56.8	61.2	51.3	56.6	51.1	55.6	55.4	52.7
	(n) =	(3)	(0)	(3)	(10)	(16)	(23)	(49)	(26)	(22)	(27)	(75)	(30)	(20)	(30)	(24)	(24)	(128)	(256)
4) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน	%	66.7	33.3	59.0	91.7	70.3	82.9	81.5	88.4	72.7	84.4	81.8	79.6	74.4	88.7	91.5	86.7	84.6	82.4
	(n) =	(7)	(1)	(8)	(33)	(26)	(29)	(88)	(38)	(32)	(38)	(108)	(39)	(29)	(47)	(43)	(38)	(196)	(400)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน(ต่อ)

ข้อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม		
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG		AC	รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
5) สมาคมผู้ปกครองและครู	%	25.0	0.0	19.2	25.0	13.5	14.3	17.6	20.9	29.5	22.2	24.2	22.4	17.9	24.5	21.3	11.1	19.8	20.5
	(n) =	(3)	(0)	(4)	(9)	(5)	(5)	(19)	(9)	(13)	(10)	(32)	(11)	(7)	(13)	(10)	(5)	(46)	(99)
6) ครู	%	41.7	33.3	39.8	44.4	29.7	37.1	37.0	60.5	34.1	53.3	49.2	51.0	25.6	62.3	44.7	37.8	45.4	44.5
	(n) =	(4)	(1)	(5)	(16)	(11)	(13)	(40)	(26)	(15)	(24)	(65)	(25)	(10)	(33)	(21)	(17)	(106)	(216)
7) อื่น ๆ เช่น ตัวแทนครูแต่ละแผนก ผู้บริหารของมูลนิธิฯ	%	0.0	0.0	0.0	0.0	2.7	2.9	1.9	2.3	0.0	0.0	0.7	6.1	0.0	3.8	2.1	0.0	2.6	1.9
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(1)	(2)	(1)	(0)	(0)	(1)	(3)	(0)	(2)	(1)	(0)	(6)	(9)
14. ข้อมูลที่สถานศึกษาใช้เป็นหลักและแนวทางในการ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครู																			
1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545	%	50.0	25.0	44.2	91.7	75.7	85.7	84.3	76.7	81.8	84.4	81.0	91.8	82.1	94.3	83.0	91.1	88.8	84.5
	(n) =	(5)	(1)	(6)	(33)	(28)	(30)	(91)	(33)	(36)	(38)	(107)	(45)	(32)	(50)	(39)	(40)	(206)	(410)
2) มาตรฐานวิชาชีพครูที่กำหนดโดยคุรุสภา	%	75.0	25.0	63.5	86.1	73.0	85.7	81.5	86.0	81.8	84.4	84.1	83.7	79.5	92.5	74.5	57.8	78.2	80.1
	(n) =	(8)	(1)	(9)	(31)	(27)	(30)	(88)	(37)	(36)	(38)	(111)	(41)	(31)	(49)	(35)	(25)	(181)	(389)
3) มาตรฐานด้านครูของ สมศ.	%	75.0	50.0	69.2	97.2	78.4	82.9	86.1	81.4	75.0	86.7	81.1	77.6	79.5	88.7	89.4	88.9	85.0	83.8
	(n) =	(8)	(2)	(10)	(35)	(29)	(29)	(93)	(35)	(33)	(39)	(107)	(38)	(31)	(47)	(42)	(39)	(197)	(406)
4) รูปแบบของครูโรงเรียนในเครือฯ	%	66.7	50.0	62.8	69.4	91.9	82.9	81.5	83.7	95.5	91.1	90.2	89.8	87.2	92.5	87.2	66.7	85.1	85.1
	(n) =	(7)	(2)	(9)	(25)	(34)	(29)	(88)	(36)	(42)	(41)	(119)	(44)	(34)	(49)	(41)	(29)	(197)	(413)
5) คณะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนด	%	50.0	50.0	50.0	28.8	43.2	54.3	42.0	58.1	59.1	64.4	60.6	61.2	48.7	62.3	74.5	66.7	63.1	57.4
	(n) =	(5)	(2)	(7)	(10)	(16)	(19)	(45)	(25)	(26)	(29)	(80)	(30)	(19)	(33)	(35)	(29)	(146)	(278)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน(ต่อ)

ข้อรายการ	ร.ร.	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
6) อื่น ๆ เช่น มาตรฐานตามหลักพระวรสาร แบบอย่างพระเยซู คณะกรรมการที่โรงเรียนแต่งตั้ง	%	16.7	0.0	12.8	2.8	0.0	2.9	1.9	4.7	2.3	0.0	2.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.4
	(n) =	(2)	(0)	(2)	(1)	(0)	(1)	(2)	(2)	(1)	(0)	(3)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(7)
15. มาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครูให้ความสำคัญกับประเด็นใดบ้าง																			
1) การพัฒนาหลักสูตรการสอนให้เป็นปัจจุบัน	%	83.3	100	87.2	97.2	97.3	88.6	94.4	90.7	86.4	93.3	90.2	91.8	84.6	96.2	95.7	71.1	88.5	90.2
	(n) =	(8)	(3)	(11)	(35)	(36)	(31)	(102)	(39)	(38)	(42)	(119)	(45)	(33)	(51)	(45)	(31)	(205)	(438)
2) การดำเนินกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผล	%	91.7	75.0	87.8	94.4	89.2	91.4	91.6	93.0	81.8	97.8	90.9	93.9	89.7	94.3	93.6	100	94.4	92.7
	(n) =	(9)	(2)	(11)	(34)	(33)	(32)	(99)	(40)	(36)	(44)	(120)	(46)	(35)	(50)	(44)	(44)	(219)	(449)
3) การจัดการสภาพแวดล้อมห้องเรียนที่มีประสิทธิผล	%	66.7	75.0	68.6	88.9	86.5	68.6	81.5	72.1	81.8	77.8	77.3	81.6	82.1	77.4	74.5	64.4	76.0	77.4
	(n) =	(7)	(2)	(9)	(32)	(32)	(24)	(88)	(31)	(36)	(35)	(102)	(40)	(32)	(41)	(35)	(28)	(176)	(375)
4) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล	%	91.7	75.0	87.8	88.9	89.2	85.7	88.0	81.4	81.8	93.3	85.6	87.8	74.4	84.9	91.5	88.9	85.8	86.3
	(n) =	(9)	(2)	(11)	(32)	(33)	(30)	(95)	(35)	(36)	(42)	(113)	(43)	(29)	(45)	(43)	(39)	(199)	(419)
5) การสนับสนุนในมาตรฐานชั้นสูง	%	50.0	0.0	38.5	63.9	18.9	42.9	41.7	46.5	40.9	57.8	48.5	57.1	30.8	50.9	70.2	26.7	48.2	46.5
	(n) =	(5)	(0)	(5)	(23)	(7)	(15)	(45)	(20)	(18)	(26)	(64)	(28)	(12)	(27)	(33)	(12)	(112)	(226)
6) ความรับผิดชอบทางวิชาชีพและการพัฒนาทางวิชาชีพ	%	75.0	75.0	75.0	88.9	75.7	77.1	80.6	67.4	70.5	71.1	69.7	71.4	69.2	75.5	70.3	66.7	70.9	72.8
	(n) =	(8)	(2)	(10)	(32)	(28)	(27)	(87)	(29)	(31)	(32)	(92)	(35)	(27)	(40)	(33)	(29)	(164)	(353)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน(ต่อ)

ข้อรายการ	ร.ร.	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
7) การสร้างความเสมอภาค ความสัมพันธ์ และความรู้สึกที่ดีต่อความหลากหลายของผู้เรียน มีจิตวิทยาการเป็นครู	%	58.3	50.0	56.4	72.2	27.9	45.7	48.4	62.8	68.2	60.0	63.6	67.3	38.5	75.5	80.9	57.8	65.3	60.8
	(n) =	(6)	(2)	(8)	(26)	(10)	(16)	(52)	(27)	(30)	(27)	(84)	(33)	(15)	(40)	(38)	(25)	(151)	(295)
8) การสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาและในชุมชน	%	75.0	25.0	63.5	86.1	81.1	71.4	79.6	72.1	86.4	64.4	74.2	83.7	64.1	67.9	68.1	55.6	68.3	72.3
	(n) =	(8)	(1)	(9)	(31)	(30)	(25)	(86)	(31)	(38)	(29)	(98)	(41)	(25)	(36)	(32)	(24)	(158)	(351)
9) ความสามารถในการอ่านและการใช้ภาษา	%	91.7	75.0	87.8	86.1	67.6	60.0	71.3	65.1	52.3	68.9	62.1	67.3	71.8	67.9	66.0	42.2	63.2	65.4
	(n) =	(9)	(2)	(11)	(31)	(25)	(21)	(77)	(28)	(23)	(31)	(82)	(33)	(28)	(36)	(31)	(19)	(147)	(317)
10) ความสามารถและทักษะในการคำนวณ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT)	%	75.0	25.0	63.5	80.6	70.3	60.0	70.4	65.1	45.5	60.0	56.8	63.3	87.2	77.4	57.4	60.0	68.7	65.7
	(n) =	(8)	(1)	(9)	(29)	(26)	(21)	(76)	(28)	(20)	(27)	(75)	(31)	(34)	(41)	(27)	(26)	(159)	(319)
11) การสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา	%	83.3	100	87.2	97.2	78.4	82.9	86.1	62.8	54.5	71.1	62.9	87.8	74.4	81.1	59.6	60.0	73.0	73.6
	(n) =	(8)	(3)	(11)	(35)	(29)	(29)	(93)	(27)	(24)	(32)	(83)	(43)	(29)	(43)	(28)	(26)	(169)	(357)
12) การวิจัยทางการศึกษา	%	83.3	25.0	69.8	91.7	83.8	94.3	89.8	83.7	77.3	75.6	78.8	89.8	71.8	90.6	78.7	66.7	80.3	81.7
	(n) =	(8)	(1)	(9)	(33)	(31)	(33)	(97)	(36)	(34)	(34)	(104)	(44)	(28)	(48)	(37)	(29)	(186)	(396)
13) สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี	%	75.0	50.0	69.2	83.3	64.9	40.0	63.0	60.5	63.6	64.4	62.9	79.6	53.8	56.6	72.3	57.8	64.4	63.8
	(n) =	(8)	(2)	(10)	(30)	(24)	(14)	(68)	(26)	(28)	(29)	(83)	(39)	(21)	(30)	(34)	(25)	(149)	(309)
14) ความเป็นครูและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน	%	75.0	50.0	69.2	88.9	86.5	85.7	87.0	76.7	72.7	88.9	79.5	93.9	76.9	84.9	89.4	88.9	87.1	84.6
	(n) =	(8)	(2)	(10)	(32)	(32)	(30)	(94)	(33)	(32)	(40)	(105)	(46)	(30)	(45)	(42)	(39)	(202)	(410)
15) อื่น ๆ เช่น พัฒนาด้านภาษาอังกฤษ	%	0.0	0.0	0.0	8.3	2.7	2.9	4.6	7.0	0.0	4.4	3.8	0.0	0.0	1.9	4.3	0.0	1.3	2.1
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(3)	(1)	(1)	(5)	(3)	(0)	(2)	(5)	(0)	(0)	(1)	(2)	(0)	(3)	(13)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน(ต่อ)

ข้อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม		
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG		AC	รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
1.6 การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน																			
16. มีการสร้างทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	%	83.3	66.7	77.8	97.2	79.5	100.0	91.8	91.1	91.3	91.5	91.3	92.2	72.7	87.3	93.6	77.8	84.9	87.8
	(n) =	(10)	(4)	(14)	(35)	(31)	(35)	(101)	(41)	(42)	(43)	(126)	(47)	(32)	(48)	(44)	(43)	(213)	(454)
17. ทีมมีบทบาทประกอบด้วย																			
1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร/หน่วยงาน ในภาพรวม	%	60.0	100	71.4	94.3	64.5	71.4	77.2	87.8	81.0	74.4	81.0	83.0	68.8	83.3	86.4	72.1	79.5	79.1
	(n) =	(6)	(4)	(10)	(33)	(20)	(25)	(78)	(36)	(34)	(32)	(102)	(39)	(22)	(40)	(38)	(30)	(169)	(359)
2) กำหนดเป้าหมายงาน	%	80.0	100	85.7	88.6	90.3	65.7	81.2	87.8	76.2	88.4	84.1	76.6	81.3	93.8	86.4	79.1	83.7	83.3
	(n) =	(8)	(4)	(12)	(31)	(28)	(23)	(82)	(36)	(32)	(38)	(106)	(36)	(26)	(45)	(38)	(33)	(178)	(378)
3) กำหนดเป้าหมายการทำงานของทีม	%	70.0	75.0	71.4	48.6	58.1	62.9	56.5	63.4	64.3	74.4	67.5	72.3	62.5	70.8	75.0	46.5	66.0	64.4
	(n) =	(7)	(3)	(10)	(17)	(18)	(22)	(57)	(26)	(27)	(32)	(85)	(34)	(20)	(34)	(33)	(20)	(140)	(293)
4) กำหนดแผนการดำเนินงาน	%	90.0	75.0	85.7	97.1	90.3	80.0	89.1	90.2	92.9	90.7	91.3	85.1	90.6	87.5	90.9	88.4	88.3	89.2
	(n) =	(9)	(3)	(12)	(34)	(28)	(28)	(90)	(37)	(39)	(39)	(115)	(40)	(29)	(42)	(40)	(37)	(188)	(405)
5) การดำเนินงานตามแผน	%	90.0	50.0	78.6	80.0	83.9	74.3	79.2	90.2	83.3	93.0	88.9	80.9	75.0	85.4	93.2	90.7	85.5	84.8
	(n) =	(9)	(2)	(11)	(28)	(26)	(26)	(80)	(37)	(35)	(40)	(112)	(38)	(24)	(41)	(41)	(38)	(182)	(385)
6) การทบทวนผลการปฏิบัติงานของทีม	%	80.0	25.0	64.3	80.0	38.7	40.0	53.5	78.0	59.5	74.4	70.6	70.2	40.6	75.0	72.7	53.5	64.1	63.5
	(n) =	(8)	(1)	(9)	(28)	(12)	(14)	(54)	(32)	(25)	(32)	(89)	(33)	(13)	(36)	(32)	(22)	(139)	(288)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน(ต่อ)

ข้อรายการ	ร.ร.	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
7) อื่น ๆ	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7.3	0.0	0.0	2.4	2.1	0.0	4.2	0.0	0.0	1.4	1.3
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(3)	(0)	(0)	(3)	(1)	(0)	(2)	(0)	(0)	(3)	(6)
18. ใครเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน																			
1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	%	50.0	75.0	57.1	91.4	90.3	57.1	79.2	80.5	83.3	67.4	77.0	80.9	59.4	79.2	75.0	88.1	77.5	77.1
	(n) =	(5)	(3)	(8)	(32)	(28)	(20)	(80)	(33)	(35)	(29)	(97)	(38)	(19)	(38)	(33)	(37)	(165)	(350)
2) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ	%	20.0	0.0	14.3	82.9	87.1	60.0	76.3	70.7	42.9	51.2	54.8	66.0	40.6	50.0	68.2	28.6	51.7	56.8
	(n) =	(2)	(0)	(2)	(29)	(27)	(21)	(77)	(29)	(18)	(22)	(69)	(31)	(13)	(24)	(30)	(12)	(110)	(258)
3) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร	%	10.0	0.0	7.1	28.6	32.3	48.6	36.7	58.5	33.3	41.9	44.4	48.9	37.5	47.9	47.7	45.2	46.0	42.3
	(n) =	(1)	(0)	(1)	(10)	(10)	(17)	(37)	(24)	(14)	(18)	(56)	(23)	(12)	(23)	(21)	(19)	(98)	(192)
4) หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน	%	90.0	75.0	85.7	94.3	83.9	80.0	86.2	78.0	83.3	93.0	84.9	85.1	78.1	87.5	88.6	88.6	86.0	85.7
	(n) =	(9)	(3)	(12)	(33)	(26)	(28)	(87)	(32)	(35)	(40)	(107)	(40)	(25)	(42)	(39)	(37)	(183)	(389)
5) ครู	%	40.0	75.0	50.0	85.7	61.3	57.1	68.3	75.6	45.2	67.4	62.7	51.1	25.0	60.4	65.9	65.9	55.3	60.1
	(n) =	(4)	(3)	(7)	(30)	(19)	(20)	(69)	(31)	(19)	(29)	(79)	(24)	(8)	(29)	(29)	(28)	(118)	(273)
6) อื่น ๆ เช่น ผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้าทีม	%	10.0	0.0	7.1	0.0	0.0	0.0	0.0	4.9	0.0	0.0	1.6	2.1	0.0	2.1	2.3	2.3	1.9	1.5
	(n) =	(1)	(0)	(1)	(0)	(0)	(0)	(0)	(2)	(0)	(0)	(2)	(1)	(0)	(1)	(1)	(1)	(4)	(7)
1.7 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน																			

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน(ต่อ)

ข้อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม		
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG		AC	รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
19. มีการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของครู	%	91.7	66.7	83.3	97.2	89.7	97.1	94.5	93.3	93.5	97.9	94.9	96.1	79.5	90.9	95.7	66.7	85.7	89.9
	(n) =	(10)	(4)	(14)	(35)	(35)	(34)	(104)	(42)	(43)	(46)	(131)	(49)	(35)	(50)	(45)	(37)	(215)	(465)
20. ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของครูประกอบด้วย																			
1) ข้อมูลบทบาทหน้าที่ รวมถึง ตำแหน่งงาน หน้าที่ รับผิดชอบ ความรู้ที่ต้องการ ความสามารถในการปฏิบัติ หน้าที่(สมรรถนะทางเทคนิค) พฤติกรรมการทำงาน (สมรรถนะทางพฤติกรรม)	%	81.8	100	86.7	88.6	80.0	76.5	81.8	76.2	72.1	87.0	78.6	79.6	62.9	92.0	86.7	81.0	82.0	81.1
	(n) =	(9)	(4)	(13)	(31)	(28)	(26)	(85)	(32)	(31)	(40)	(103)	(39)	(22)	(46)	(39)	(30)	(176)	(377)
2) การกำหนดเป้าหมาย ในเรื่อง	%	90.9	100	93.3	97.1	94.3	88.2	93.2	92.9	95.3	91.3	93.1	91.8	85.7	86.0	97.8	89.6	89.8	91.6
	(n) =	(10)	(4)	(14)	(34)	(33)	(30)	(97)	(39)	(41)	(42)	(122)	(45)	(30)	(43)	(44)	(31)	(193)	(426)
2.1 บทบาทต่อเนื้อหรือเป้าหมายในงาน	%	50.0	25.0	43.3	92.9	50.0	79.3	74.0	76.9	58.5	73.8	69.8	75.6	54.8	81.4	75.0	72.4	73.3	71.5
	(n) =	(6)	(1)	(7)	(33)	(18)	(27)	(78)	(32)	(25)	(34)	(91)	(37)	(19)	(41)	(34)	(27)	(158)	(333)
2.2 ผลลัพธ์ที่เป็นจำนวน	%	50.0	0.0	36.7	53.6	35.3	55.2	48.0	56.4	34.1	50.0	46.8	42.2	32.3	46.5	54.5	44.5	44.9	45.9
	(n) =	(6)	(0)	(6)	(19)	(12)	(19)	(50)	(24)	(15)	(23)	(61)	(21)	(11)	(23)	(25)	(17)	(97)	(213)
2.3 โครงการ/ชิ้นงาน	%	60.0	100	70.7	71.4	91.2	79.3	80.6	69.2	63.4	76.2	69.8	66.7	83.9	74.4	81.8	73.9	73.7	74.1
	(n) =	(7)	(4)	(11)	(25)	(32)	(27)	(84)	(29)	(27)	(35)	(91)	(33)	(29)	(37)	(37)	(23)	(159)	(344)
2.4 ความคาดหวังในพฤติกรรม	%	40.0	25.0	36.0	46.4	41.2	44.8	44.1	71.8	39.0	64.3	58.4	64.4	48.4	55.8	61.4	54.8	55.7	53.2
	(n) =	(4)	(1)	(5)	(16)	(14)	(15)	(45)	(30)	(17)	(30)	(77)	(32)	(17)	(28)	(28)	(16)	(120)	(248)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน(ต่อ)

ข้อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม		
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG		AC	รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
2.5 ค่านิยมขององค์กร	%	40.0	0.0	29.3	35.7	35.3	37.9	36.3	51.3	34.1	38.1	41.0	42.2	32.3	46.5	65.9	50.0	47.9	42.7
	(n) =	(4)	(0)	(4)	(12)	(12)	(13)	(37)	(22)	(15)	(18)	(54)	(21)	(11)	(23)	(30)	(18)	(103)	(199)
2.6 การปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	%	90.0	0.0	66.0	82.1	70.6	72.4	75.1	82.1	75.6	78.6	78.7	91.1	51.6	83.7	79.5	96.9	81.5	78.8
	(n) =	(10)	(0)	(10)	(29)	(25)	(25)	(79)	(34)	(33)	(36)	(103)	(45)	(18)	(42)	(36)	(35)	(175)	(366)
2.7 การเรียนรู้และการพัฒนา	%	80.0	25.0	65.3	82.1	73.5	62.1	72.7	76.9	73.2	71.4	73.8	80.0	35.5	86.0	70.5	78.1	71.8	72.4
	(n) =	(9)	(1)	(10)	(29)	(26)	(21)	(76)	(32)	(31)	(33)	(97)	(39)	(12)	(43)	(32)	(28)	(154)	(336)
3) วิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน	%	63.6	25.0	53.3	85.7	74.3	73.5	77.9	78.6	79.1	89.1	82.5	89.8	85.7	76.0	93.3	86.5	86.1	82.2
	(n) =	(7)	(1)	(8)	(30)	(26)	(25)	(81)	(33)	(34)	(41)	(108)	(44)	(30)	(38)	(42)	(31)	(185)	(382)
4) แผนการปฏิบัติงาน	%	72.7	50.0	66.6	82.9	85.7	67.6	78.8	81.0	67.4	89.1	79.4	81.6	74.3	84.0	86.7	86.5	82.9	80.5
	(n) =	(8)	(2)	(10)	(29)	(30)	(23)	(82)	(34)	(29)	(41)	(104)	(40)	(26)	(42)	(39)	(31)	(178)	(374)
5) แผนพัฒนารายบุคคล	%	54.5	0.0	40.0	71.4	51.4	41.2	54.8	61.9	46.5	45.7	51.2	59.2	37.1	46.0	73.3	45.9	53.3	52.6
	(n) =	(6)	(0)	(6)	(25)	(18)	(14)	(57)	(26)	(20)	(21)	(67)	(29)	(13)	(23)	(33)	(17)	(115)	(245)
6) แนวทางการทบทวนผลการปฏิบัติงาน	%	45.5	0.0	33.4	74.3	34.3	38.2	49.0	61.9	41.9	45.7	49.6	57.1	42.9	60.0	46.7	45.9	51.4	49.8
	(n) =	(5)	(0)	(5)	(26)	(12)	(13)	(51)	(26)	(18)	(21)	(65)	(28)	(15)	(30)	(21)	(17)	(111)	(232)
7) อื่น ๆ เช่น การเขียนรายงานผลการปฏิบัติงาน ความร่วมมือในการสร้างทีมงาน	%	9.1	0.0	6.7	8.6	2.9	0.0	3.9	2.4	0.0	0.0	0.8	2.0	2.9	4.0	2.2	2.7	2.8	2.6
	(n) =	(1)	(0)	(1)	(3)	(1)	(0)	(4)	(1)	(0)	(0)	(1)	(1)	(1)	(2)	(1)	(1)	(6)	(12)
1.8 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร																			

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน(ต่อ)

ข้อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม		
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG		AC	รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
21. มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	%	83.3	33.3	66.7	100.0	97.4	100.0	99.1	100.0	97.8	93.6	97.1	96.1	90.9	94.5	100.0	57.4	87.3	91.7
	(n) =	(10)	(2)	(12)	(36)	(38)	(35)	(109)	(45)	(45)	(44)	(134)	(49)	(40)	(52)	(47)	(32)	(219)	(474)
22. วิธีการดำเนินการได้แก่																			
1) หาความต้องการในการพัฒนาระดับองค์กร ระดับ หน่วยงาน และระดับบุคคล	%	80.0	50.0	75.0	94.4	55.3	77.1	75.2	80.0	84.4	84.1	82.8	89.8	72.5	75.0	85.1	80.8	80.8	80.0
	(n) =	(8)	(1)	(9)	(34)	(21)	(27)	(82)	(36)	(38)	(37)	(111)	(44)	(29)	(39)	(40)	(25)	(177)	(379)
2) นำความต้องการในแต่ละระดับมากำหนดเป็นหัวข้อใน การพัฒนาในแต่ละปีการศึกษา	%	90.0	50.0	83.3	72.2	57.9	68.6	66.1	75.6	66.7	77.3	73.2	83.7	72.5	82.7	76.6	90.4	80.8	75.3
	(n) =	(9)	(1)	(10)	(26)	(22)	(24)	(72)	(34)	(30)	(34)	(98)	(41)	(29)	(43)	(36)	(28)	(177)	(357)
3) กำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการพัฒนาในแต่ละหัวข้อ	%	40.0	100	50.0	72.2	31.6	51.4	51.4	66.7	48.9	52.3	56.0	59.2	42.5	63.5	66.0	65.4	59.5	56.4
	(n) =	(4)	(2)	(6)	(26)	(12)	(18)	(56)	(30)	(22)	(23)	(75)	(29)	(17)	(33)	(31)	(20)	(130)	(267)
4) กำหนดกิจกรรมการเรียนรู้และการปฏิบัติ	%	50.0	100	58.3	47.2	73.7	51.4	57.8	80.0	64.4	65.9	70.1	65.3	57.5	80.8	83.0	73.1	72.5	68.1
	(n) =	(5)	(2)	(7)	(17)	(28)	(18)	(63)	(36)	(29)	(29)	(94)	(32)	(23)	(42)	(39)	(23)	(159)	(323)
5) กำหนดสิ่งสนับสนุนสำหรับการพัฒนา	%	50.0	0.0	41.7	47.2	42.1	60.0	49.5	66.7	51.1	63.6	60.4	73.5	52.5	63.5	80.9	78.8	69.6	61.7
	(n) =	(5)	(0)	(5)	(17)	(16)	(21)	(54)	(30)	(23)	(28)	(81)	(36)	(21)	(33)	(38)	(24)	(152)	(292)
6) กำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลสำเร็จของกิจกรรมการ เรียนรู้	%	40.0	50.0	41.7	55.6	42.1	60.0	52.3	66.7	51.1	63.6	60.4	73.5	52.5	63.5	80.9	78.8	69.6	62.3
	(n) =	(4)	(1)	(5)	(20)	(16)	(21)	(57)	(30)	(23)	(28)	(81)	(36)	(21)	(33)	(38)	(24)	(152)	(295)
7) อื่น ๆ	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.4	0.0	9.1	4.5	0.0	7.5	3.8	7.1	3.8	4.3	3.3
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(2)	(0)	(4)	(6)	(0)	(3)	(2)	(3)	(1)	(9)	(15)
23. ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย																			

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือข่ายนิคมกะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน(ต่อ)

ข้อรายการ	ร.ร.	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	%	81.8	50.0	76.5	94.4	84.6	65.7	81.8	73.3	89.1	90.9	84.4	94.0	77.5	86.8	93.6	88.7	88.4	85.5
	(n) =	(8)	(1)	(9)	(34)	(32)	(23)	(89)	(33)	(40)	(40)	(113)	(46)	(31)	(45)	(44)	(27)	(194)	(405)
2) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ	%	36.4	0.0	30.3	86.1	82.1	62.9	77.3	86.7	65.2	61.4	71.2	94.0	50.0	52.8	83.0	39.6	66.1	69.2
	(n) =	(4)	(0)	(4)	(31)	(31)	(22)	(84)	(39)	(29)	(27)	(95)	(46)	(20)	(27)	(39)	(12)	(145)	(328)
3) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร	%	18.2	0.0	15.2	41.7	41.6	60.0	47.5	55.6	54.3	52.3	54.1	62.0	42.5	58.5	63.8	64.2	58.3	53.5
	(n) =	(2)	(0)	(2)	(15)	(16)	(21)	(52)	(25)	(24)	(23)	(72)	(30)	(17)	(30)	(30)	(20)	(128)	(254)
4) หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน	%	72.7	100	77.3	80.6	72.9	71.4	75.0	80.0	67.4	86.4	77.9	84.0	72.5	84.5	72.3	90.6	80.4	78.4
	(n) =	(7)	(2)	(9)	(29)	(28)	(25)	(82)	(36)	(30)	(38)	(104)	(41)	(29)	(44)	(34)	(28)	(176)	(371)
5) ครู	%	36.4	100	47.0	80.6	41.0	51.4	57.4	60.0	43.5	61.4	54.9	38.0	15.0	54.7	29.8	58.5	38.9	47.9
	(n) =	(4)	(2)	(6)	(29)	(16)	(18)	(63)	(27)	(20)	(27)	(74)	(19)	(6)	(28)	(14)	(18)	(85)	(227)
6) อื่น ๆ เช่น งานบุคลากร	%	0.0	0.0	0.0	0.0	2.6	0.0	0.9	4.4	0.0	2.3	2.2	4.0	5.0	0.0	0.0	3.8	2.3	1.9
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(1)	(2)	(0)	(1)	(3)	(2)	(2)	(0)	(0)	(1)	(5)	(9)
24. ตามแผนพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดกิจกรรมประเภทใดบ้าง																			
1) การฝึกอบรม	%	100.0	100.0	100.0	100.0	94.7	94.3	96.3	93.3	95.7	97.8	95.6	100.0	90.0	92.5	97.9	100.0	95.9	96.0
	(n) =	(10)	(2)	(12)	(36)	(36)	(33)	(105)	(42)	(43)	(43)	(128)	(49)	(36)	(48)	(46)	(31)	(210)	(455)
2) การสอนงาน	%	36.4	0.0	30.3	75.0	44.7	37.1	52.3	64.4	50.0	42.2	52.3	46.0	37.5	56.6	61.7	37.7	49.2	50.3
	(n) =	(4)	(0)	(4)	(27)	(17)	(13)	(57)	(29)	(23)	(19)	(70)	(23)	(15)	(29)	(29)	(12)	(108)	(238)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน(ต่อ)

ข้อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม		
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG		AC	รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
3) การให้คำปรึกษา/แนะนำโดยบุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง	%	36.4	0.0	30.3	94.4	44.7	51.4	63.3	73.3	60.9	55.6	63.3	78.0	55.0	66.0	63.8	75.5	67.5	64.4
	(n) =	(4)	(0)	(4)	(34)	(17)	(18)	(69)	(33)	(27)	(24)	(85)	(38)	(22)	(34)	(30)	(23)	(148)	(305)
4) การสังเกตการณ์และวิเคราะห์ตัวอย่างที่ดี	%	18.2	0.0	15.2	75.0	21.1	34.3	43.1	62.2	37.0	33.3	44.2	46.0	45.0	34.0	55.3	32.1	43.0	42.7
	(n) =	(2)	(0)	(2)	(27)	(8)	(12)	(47)	(28)	(17)	(15)	(59)	(23)	(18)	(18)	(26)	(10)	(94)	(202)
5) การมอบหมายภาระงานเพิ่มขึ้น	%	54.5	0.0	45.4	77.8	39.5	40.0	52.3	37.8	41.3	57.8	45.5	48.0	42.5	54.7	74.5	30.2	51.8	50.0
	(n) =	(5)	(0)	(5)	(28)	(15)	(14)	(57)	(17)	(19)	(25)	(61)	(24)	(17)	(28)	(35)	(9)	(113)	(237)
6) งานโครงการ – การมอบหมายหน้าที่พิเศษ	%	63.6	100	69.7	94.4	76.3	65.7	78.9	68.9	71.7	66.7	69.1	78.0	57.5	58.5	72.3	75.5	68.0	70.9
	(n) =	(6)	(2)	(8)	(34)	(29)	(23)	(86)	(31)	(32)	(29)	(93)	(38)	(23)	(30)	(34)	(23)	(149)	(336)
7) การทำงานนอกเหนือขอบข่ายงานที่ทำ	%	18.2	0.0	15.2	69.4	21.1	34.3	41.3	42.2	37.0	48.9	42.7	44.0	35.0	50.9	46.8	30.2	42.6	41.6
	(n) =	(2)	(0)	(2)	(25)	(8)	(12)	(45)	(19)	(17)	(22)	(57)	(22)	(14)	(26)	(22)	(9)	(93)	(197)
8) การเรียนรู้จากผู้อื่นที่ภาระงานใกล้เคียงกัน	%	27.3	0.0	22.8	66.7	5.3	31.4	34.0	40.0	39.1	42.2	40.4	38.0	20.0	50.9	48.9	24.5	38.2	37.5
	(n) =	(3)	(0)	(3)	(24)	(2)	(11)	(37)	(18)	(18)	(19)	(54)	(19)	(8)	(26)	(23)	(8)	(84)	(178)
9) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง	%	54.5	0.0	45.4	72.2	65.8	62.9	67.0	77.8	69.6	73.3	73.6	78.0	47.5	66.0	80.9	50.9	66.4	68.0
	(n) =	(5)	(0)	(5)	(26)	(25)	(22)	(73)	(35)	(31)	(32)	(99)	(38)	(19)	(34)	(38)	(16)	(145)	(322)
10) การเรียนรู้ผ่านระบบ E- learning	%	18.2	0.0	15.2	47.2	13.2	46.6	35.2	46.7	56.5	46.7	50.0	32.0	30.0	50.9	29.8	39.6	36.7	39.6
	(n) =	(2)	(0)	(2)	(17)	(5)	(16)	(38)	(21)	(25)	(21)	(67)	(16)	(12)	(26)	(14)	(12)	(80)	(188)
11) การอ่านหนังสือตามคำแนะนำ	%	18.2	50.0	23.5	61.1	21.1	37.1	39.4	42.2	30.4	35.6	36.1	52.0	17.5	60.4	57.4	43.4	47.6	41.9
	(n) =	(2)	(1)	(3)	(22)	(8)	(13)	(43)	(19)	(14)	(16)	(48)	(25)	(7)	(31)	(27)	(13)	(104)	(198)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน(ต่อ)

ข้อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม		
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG		AC	รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
12 อื่น ๆ พัฒนาตามปฏิทินของมูลนิธิ ศึกษาดูงานจาก สถานที่ที่ได้รับการยอมรับและยกย่อง	%	0.0	0.0	0.0	0.0	2.6	0.0	0.9	4.4	4.3	0.0	2.9	4.0	2.5	0.0	2.1	0.0	1.8	1.9
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(1)	(2)	(2)	(0)	(4)	(2)	(1)	(0)	(1)	(0)	(4)	(9)
1.9 การจัดทำแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการ ปฏิบัติงาน																			
25. มีการจัดทำแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร	%	83.3	16.7	61.1	94.4	61.5	88.6	80.9	95.6	82.6	76.6	84.8	94.1	72.7	85.5	93.6	57.4	80.5	81.0
	(n) =	(10)	(1)	(11)	(34)	(24)	(31)	(89)	(43)	(38)	(36)	(117)	(48)	(32)	(47)	(44)	(32)	(202)	(419)
26. วิธีการดำเนินการได้แก่																			
1) กำหนดข้อตกลงในสิ่งที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาเพื่อให้ บรรลุเป้าหมาย	%	70.0	100	72.7	94.1	75.0	83.9	85.4	79.1	84.2	88.9	83.8	77.1	71.9	83.0	86.4	84.4	80.8	82.4
	(n) =	(7)	(1)	(8)	(32)	(18)	(26)	(76)	(34)	(32)	(32)	(98)	(37)	(23)	(39)	(38)	(26)	(163)	(345)
2) กำหนดแผนงานโดยจัดโปรแกรมและจัดลำดับ ความสำคัญของกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	%	40.0	0.0	36.4	73.5	62.5	61.3	66.3	74.4	73.7	61.1	70.1	66.7	53.1	63.8	77.3	84.4	68.9	67.8
	(n) =	(4)	(0)	(4)	(25)	(15)	(19)	(59)	(32)	(28)	(22)	(82)	(32)	(17)	(30)	(34)	(26)	(139)	(284)
3) กำหนดวิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้ วางแผนพร้อมทั้งกำหนดตัวบ่งชี้ระดับความสามารถของ บุคลากร	%	70.0	0.0	63.6	88.2	75.0	67.7	77.5	67.4	73.7	77.8	72.6	83.3	50.0	70.2	81.8	90.6	75.8	79.4
	(n) =	(7)	(0)	(7)	(30)	(18)	(21)	(69)	(29)	(28)	(28)	(85)	(40)	(16)	(33)	(36)	(28)	(153)	(314)
4) มีการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาแผนการปรับปรุงและ พัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	%	50.0	0.0	45.5	41.2	45.8	41.9	42.7	60.5	52.6	63.9	59.0	60.4	37.5	57.4	59.1	53.1	54.7	53.1
	(n) =	(5)	(0)	(5)	(14)	(11)	(13)	(38)	(26)	(20)	(23)	(69)	(29)	(12)	(27)	(26)	(16)	(110)	(222)
5) อื่น ๆ	%	0.0	0.0	0.0	0.0	4.2	0.0	1.1	2.3	0.0	2.8	1.7	0.0	6.3	2.1	9.1	0.0	3.5	2.4
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(1)	(1)	(0)	(1)	(2)	(0)	(2)	(1)	(4)	(0)	(7)	(10)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน(ต่อ)

ข้อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม		
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG		AC	รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
1.10 การพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน																			
27. มีการพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน	%	91.7	100.0	94.4	94.4	100.0	94.3	96.4	95.6	100.0	74.5	89.9	94.1	84.1	92.7	91.5	96.3	92.0	92.5
	(n) =	(11)	(6)	(17)	(34)	(39)	(33)	(106)	(43)	(46)	(35)	(124)	(48)	(37)	(51)	(43)	(53)	(231)	(478)
28. ใช้เทคนิค/เทคโนโลยีอะไรบ้าง																			
1) โปรแกรมบันทึกข้อมูลด้วยระบบอินเตอร์เน็ต(Web-based software)	%	36.4	83.3	53.0	97.1	69.2	90.9	84.9	67.4	80.4	74.3	74.2	85.4	83.8	88.2	48.8	83.0	78.4	77.8
	(n) =	(4)	(5)	(9)	(33)	(27)	(30)	(90)	(29)	(37)	(26)	(92)	(41)	(31)	(45)	(21)	(43)	(181)	(372)
2) มีการจัดทำฐานข้อมูลบุคลากร(Personnel database)	%	100.0	100.0	100.0	100.0	84.6	84.8	89.6	76.7	93.5	68.6	80.6	93.8	83.8	80.4	81.4	96.2	87.5	86.6
	(n) =	(11)	(6)	(17)	(34)	(33)	(28)	(95)	(33)	(43)	(24)	(100)	(45)	(31)	(41)	(35)	(50)	(202)	(414)
3) มีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์บันทึกผลการปฏิบัติงานของบุคลากร(Computer-based performance records)	%	45.5	66.7	53.0	94.1	61.5	90.9	81.1	86.0	73.9	80.0	79.8	72.9	73.0	74.5	67.4	77.4	73.3	76.0
	(n) =	(5)	(4)	(9)	(32)	(24)	(30)	(86)	(37)	(34)	(28)	(99)	(35)	(27)	(38)	(29)	(40)	(189)	(363)
4) มีการจัดทำเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์/นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	%	45.5	66.7	53.0	91.2	76.9	81.8	83.0	60.5	87.0	71.4	73.4	83.3	78.4	74.5	69.8	66.0	74.2	75.2
	(n) =	(5)	(4)	(9)	(31)	(30)	(27)	(88)	(26)	(40)	(25)	(91)	(40)	(29)	(38)	(30)	(34)	(171)	(359)
5) อื่น ๆ	%	0.0	0.0	0.0	2.9	0.0	0.0	0.9	4.7	6.5	8.6	6.5	0.0	5.4	5.9	4.7	11.3	5.6	4.6
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(1)	(2)	(3)	(3)	(8)	(0)	(2)	(3)	(2)	(6)	(13)	(22)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน(ต่อ)

ข้อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม		
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG		AC	รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
29. โปรแกรมบันทึกข้อมูลด้วยระบบอินเทอร์เน็ต(Web - based software) ช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง																			
1) บันทึกข้อมูลบทบาทหน้าที่และข้อตกลงผลการปฏิบัติงานรวมทั้งแผนและเป้าหมายการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	%	42.9	75.0	54.2	100	63.6	87.5	82.7	88.1	82.2	66.7	79.9	80.9	76.5	77.6	75.8	88.0	80.1	79.7
	(n) =	(5)	(5)	(10)	(34)	(25)	(29)	(88)	(38)	(38)	(23)	(99)	(39)	(28)	(40)	(33)	(46)	(185)	(381)
2) บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาและความสำเร็จต่อเป้าหมาย	%	42.9	75.0	54.2	76.5	66.7	68.8	70.5	71.4	75.6	53.3	67.8	68.1	52.9	69.4	63.6	40.0	58.8	63.6
	(n) =	(5)	(5)	(10)	(26)	(26)	(23)	(75)	(31)	(35)	(19)	(84)	(33)	(20)	(35)	(27)	(21)	(136)	(304)
3) ติดตามความก้าวหน้าของแผน	%	42.9	75.0	54.2	94.1	66.7	56.3	72.3	61.9	77.8	56.7	66.3	55.3	52.9	55.1	63.6	32.0	51.2	59.9
	(n) =	(5)	(5)	(10)	(32)	(26)	(19)	(77)	(27)	(36)	(20)	(82)	(27)	(20)	(28)	(27)	(17)	(118)	(286)
4) ทำให้สามารถเข้าถึงเอกสารผลการปฏิบัติงาน แบบ online เพื่อรวบรวมข้อมูลข้อความเห็นจากหลากหลายแหล่ง (การประเมิน 360 องศา)	%	57.1	75.0	63.4	35.3	27.3	46.9	36.0	57.1	60.0	53.3	57.1	59.6	50.0	55.1	42.4	58.0	53.5	50.9
	(n) =	(6)	(5)	(11)	(12)	(11)	(15)	(38)	(25)	(28)	(19)	(71)	(29)	(19)	(28)	(18)	(30)	(124)	(243)
5) อื่น ๆ	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	2.8	2.1	2.9	2.0	3.0	2.0	2.4	1.9
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(4)	(4)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(5)	(9)
30. สถานศึกษามีปัญหาด้านการวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน	%	75.0	100.0	83.3	75.0	87.2	71.4	78.2	73.3	67.4	61.7	67.4	68.6	95.5	72.7	72.3	64.8	74.1	73.5
	(n) =	(9)	(6)	(15)	(27)	(34)	(25)	(86)	(33)	(31)	(29)	(93)	(35)	(42)	(40)	(34)	(36)	(186)	(380)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน(ต่อ)

ข้อรายการ	ร.ร.	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
31. มีปัญหาได้แก่																			
1) การวางแผนไม่เป็นไปตามขั้นตอนและกระบวนการที่ ถูกต้อง	%	33.3	100	60.0	85.2	20.6	44.0	47.7	42.4	35.5	64.1	46.9	54.3	61.9	52.5	35.3	63.9	54.0	51.0
	(n) =	(3)	(6)	(9)	(23)	(7)	(11)	(41)	(14)	(11)	(19)	(44)	(19)	(26)	(21)	(12)	(22)	(100)	(194)
2) ระยะเวลาสำหรับการวางแผนไม่เหมาะสมและเพียงพอ	%	66.7	33.3	53.3	25.9	41.2	44.0	37.2	51.5	64.5	51.3	55.8	51.4	54.8	67.5	50.0	38.9	53.0	50.1
	(n) =	(6)	(2)	(8)	(7)	(14)	(11)	(32)	(17)	(20)	(15)	(52)	(18)	(23)	(27)	(17)	(14)	(99)	(190)
3) บุคลากรที่รับผิดชอบขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ ในการวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน	%	44.4	100	66.6	96.3	41.2	76.0	68.6	42.4	51.6	59.0	50.6	57.1	61.9	85.0	50.0	66.7	64.7	62.2
	(n) =	(4)	(6)	(10)	(26)	(14)	(19)	(59)	(14)	(16)	(17)	(47)	(20)	(26)	(34)	(17)	(23)	(120)	(236)
4) บุคลากรที่รับผิดชอบดูแลการบริหารผลการปฏิบัติงานมี จำนวนน้อยเกินไป	%	33.3	33.3	33.3	11.1	58.8	48.0	40.7	24.2	38.7	43.6	35.1	45.7	38.1	50.0	35.3	50.0	43.8	40.6
	(n) =	(3)	(2)	(5)	(3)	(20)	(12)	(35)	(8)	(12)	(13)	(33)	(16)	(16)	(20)	(12)	(18)	(81)	(154)
5) การกำหนดโครงสร้างการบริหารผลการปฏิบัติงานยังไม่ ชัดเจนและไม่มีผู้รับผิดชอบ	%	33.3	33.3	33.3	18.5	47.1	20.0	30.2	15.2	25.8	53.8	30.8	11.4	38.1	50.0	32.4	19.4	31.3	30.9
	(n) =	(3)	(2)	(5)	(5)	(16)	(5)	(26)	(5)	(8)	(16)	(29)	(4)	(16)	(20)	(11)	(7)	(58)	(117)
6) หน่วยงานที่รับผิดชอบได้รับความร่วมมือน้อยจาก บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	%	44.4	50.0	46.6	37.0	32.4	56.0	40.7	24.2	38.7	51.3	37.5	37.1	45.2	47.5	47.1	61.1	47.5	43.5
	(n) =	(4)	(3)	(7)	(10)	(11)	(14)	(35)	(8)	(12)	(15)	(35)	(13)	(19)	(19)	(16)	(21)	(88)	(165)
7) งบประมาณสนับสนุนการบริหารผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรมีไม่เพียงพอ	%	11.1	0.0	6.7	14.8	20.6	40.0	24.4	12.1	16.1	59.0	28.1	14.3	33.3	37.5	8.8	8.3	21.4	23.2
	(n) =	(1)	(0)	(1)	(4)	(7)	(10)	(21)	(4)	(5)	(17)	(26)	(5)	(14)	(15)	(3)	(3)	(40)	(88)
8) มาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียนยังไม่ชัดเจน	%	55.6	50.0	53.4	70.4	23.5	32.0	49.7	24.2	25.8	64.1	37.2	17.1	47.2	52.5	17.6	13.9	31.0	35.6
	(n) =	(5)	(3)	(8)	(19)	(8)	(8)	(35)	(8)	(8)	(19)	(35)	(6)	(20)	(21)	(6)	(5)	(58)	(135)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน(ต่อ)

ชื่อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม		
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG		AC	รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
9) อื่น ๆ	(n) =	11.1	0.0	6.7	3.7	0.0	0.0	1.2	6.1	0.0	10.3	5.4	0.0	2.4	7.5	2.9	2.8	3.2	3.4
	(n) =	(1)	(0)	(1)	(1)	(0)	(0)	(1)	(2)	(0)	(3)	(5)	(0)	(1)	(3)	(1)	(1)	(6)	(13)

จากตารางที่ 7 พบว่าสภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัด โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย **ด้านการวางแผน** ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน การกำหนดค่านิยมหลักขององค์การ การกำหนดภารกิจ การนิยามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน การออกแบบโครงสร้างองค์การให้ สันนิบาตยุทธศาสตร์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมาย ข้อตกลงผลการ ปฏิบัติงาน แผนพัฒนาบุคลากร แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา เทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การ ที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวม โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนด วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดฯ มากที่สุด คือ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 89.0 รองลงมาคือ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน คิด เป็นร้อยละ 88.0 คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 76.3 น้อยที่สุดคือ สมาคม ผู้ปกครองและครู คิดเป็นร้อยละ 39.9

สำหรับโรงเรียนกลุ่มอาชีวศึกษา ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดฯ มากที่สุด คือหัวหน้า ฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 94.5 รองลงมาคือ ครู คิดเป็นร้อยละ 88.9 ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการคิดเป็นร้อยละ 83.3 น้อยที่สุดคือ สมาคม ผู้ปกครองและครู คิดเป็นร้อยละ 5.5

ในส่วนของโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดฯ มาก ที่สุด คือ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 86.7 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 80.0 คณะกรรมการที่ปรึกษา ผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 76.2 น้อยที่สุดคือ สมาคมผู้ปกครองและครู คิดเป็นร้อยละ 33.3

สำหรับโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดฯ มากที่สุด คือ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 87.7 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ/ รอง ผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 87.0 คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิด เป็นร้อยละ 79.0 น้อยที่สุดคือ สมาคมผู้ปกครองและครู คิดเป็นร้อยละ 46.5

ในส่วนของโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดฯ ระดับสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ มากที่สุด คือ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 94.4 รองลงมาคือ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน คิด

เป็นร้อยละ 88.3 คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 76.5 น้อยที่สุดคือ สมาคมผู้ปกครองและครู คิดเป็นร้อยละ 46.5

วิธีการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวม วิธีการกำหนดวิสัยทัศน์ฯ ที่มีการปฏิบัติ มากที่สุด คือ จัดประชุมโดยหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา คิดเป็นร้อยละ 83.3 รองลงมาคือ จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน นำมาสรุปและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา คิดเป็นร้อยละ 71.3 น้อยที่สุดคือ จัดประชุมโดยคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการและมีคณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหารเข้าร่วมประชุม คิดเป็นร้อยละ 53.0

สำหรับโรงเรียนกลุ่มอาชีวศึกษา วิธีการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ฯ ที่มีการปฏิบัติ มากที่สุด คือ จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน นำมาสรุปและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา คิดเป็นร้อยละ 72.2 รองลงมาคือ จัดประชุมโดยหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา คิดเป็นร้อยละ 66.6 น้อยที่สุดคือ จัดประชุมโดยคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการและมีคณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหารเข้าร่วมประชุม คิดเป็นร้อยละ 27.8

ในส่วนของโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดกลาง วิธีการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ฯ ที่มีการปฏิบัติ มากที่สุด คือ จัดประชุมโดยหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา คิดเป็นร้อยละ 80.8 รองลงมาคือ จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน นำมาสรุปและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา คิดเป็นร้อยละ 74.3 จัดประชุมโดยคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 72.5 น้อยที่สุดคือ จัดประชุมโดยคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการและมีคณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหารเข้าร่วมประชุม คิดเป็นร้อยละ 52.4

สำหรับโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดใหญ่ วิธีการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ฯ ที่มีการปฏิบัติ มากที่สุด คือ จัดประชุมโดยหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา คิดเป็นร้อยละ 82.6 รองลงมาคือ จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน นำมาสรุปและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา คิดเป็นร้อยละ 72.5 จัด

ประชุมโดยคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 71.0 น้อยที่สุดคือ จัดประชุมโดยคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการและมีคณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหารเข้าร่วมประชุม คิดเป็นร้อยละ 56.5

ในส่วนของโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษวิธีการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ ที่มีการปฏิบัติ มากที่สุด คือ จัดประชุมโดยหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา คิดเป็นร้อยละ 85.9 รองลงมาคือ จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน นำมาสรุปและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา คิดเป็นร้อยละ 69.4 น้อยที่สุดคือ จัดประชุมโดยคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการและมีคณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหารเข้าร่วมประชุม คิดเป็นร้อยละ 52.4

ข้อมูลที่โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยใช้เป็นหลักในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มากที่สุดคือ แนวทางการจัดการศึกษาและการพัฒนานักเรียนทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 คิดเป็นร้อยละ 87.0 รองลงมาคือ นโยบาย/ปรัชญา/วัตถุประสงค์ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย คิดเป็นร้อยละ 86.0 แนวทางการพัฒนานักเรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานด้านครู ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) คิดเป็นร้อยละ 79.4 น้อยที่สุดคือ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของแต่ละโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 51.6

การกำหนดค่านิยมหลักขององค์กร พบว่า ในภาพรวมโรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดค่านิยมหลักขององค์กร โดยมีการกำหนดค่านิยมการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91.2 รองลงมาคือ การทำงานเป็นทีม คิดเป็นร้อยละ 83.7 ความมีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 82.7 น้อยที่สุดคือ การเคารพซึ่งกันและกัน คิดเป็นร้อยละ 67.6

การกำหนดภารกิจ การนิยามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน พบว่า ในภาพรวมโรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดภารกิจ การนิยามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจฯ มากที่สุดคือ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 88.2 รองลงมาคือหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 84.4 คณะกรรมการที่

ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 71.3 น้อยที่สุดคือ สมาคมผู้ประกอบการและครู คิดเป็นร้อยละ 37.2

สำหรับโรงเรียนกลุ่มอาชีวศึกษา ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจฯ มากที่สุดคือ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 100.0 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 83.3 น้อยที่สุดคือ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 33.3

ในส่วนของโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจฯ มากที่สุดคือ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 86.1 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 81.5 คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 76.9 น้อยที่สุดคือ สมาคมผู้ประกอบการและครู คิดเป็นร้อยละ 27.8

สำหรับโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจฯ ในระดับสายสามัญ ขนาดใหญ่ มากที่สุดคือ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 88.2 และ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 88.2 รองลงมาคือ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 72.8 น้อยที่สุดคือ สมาคมผู้ประกอบการและครู คิดเป็นร้อยละ 38.3

ในส่วนของโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจฯ ในระดับสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ มากที่สุดคือ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 91.5 รองลงมาคือ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 80.4 คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 70.8 น้อยที่สุดคือ สมาคมผู้ประกอบการและครู คิดเป็นร้อยละ 40.3

ในการกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารผลการปฏิบัติงานผู้มีส่วนรับผิดชอบและมีบทบาทหน้าที่สำคัญ พบว่า มากที่สุด คือ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ หรือหัวหน้างานบุคคล มีบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 91.9 รองลงมาคือ หัวหน้างานบริหารผลการปฏิบัติงาน มีบทบาทหน้าที่ เป็นผู้นำหลัก กำหนดทิศทาง เป็นแบบอย่าง กำหนดและปฏิบัติบนค่านิยมหลักที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน รับผิดชอบในการพัฒนาวัฒนธรรมผลการปฏิบัติงานขั้นสูง คิดเป็นร้อยละ 77.3 น้อยที่สุดคือ บุคลากรรับผิดชอบงานบริหารผลการปฏิบัติงานผู้ดูแลครู 10 – 20 คน มีบทบาทหน้าที่ในการเชื่อมโยงการนำนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์และการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 41.0

การออกแบบโครงสร้างองค์การให้สนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวม โรงเรียนส่วนใหญ่มีการออกแบบโครงสร้าง วิธีดำเนินการ มากที่สุดคือ จัดให้งานบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 72.4 น้อยที่สุดคือ จัดให้งานบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นฝ่ายหนึ่งของโครงสร้างการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 33.0

มาตรฐานการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวม โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครู ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานสำหรับครู ในระดับโรงเรียนในเครือข่ายนิคมชะเอมริศแห่งประเทศไทย มากที่สุดคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 85.9 รองลงมาคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 82.4 น้อยที่สุดคือ สมาคมผู้ปกครองและครู คิดเป็นร้อยละ 20.5

สำหรับโรงเรียนกลุ่มอาชีวศึกษา ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานสำหรับครู มากที่สุดคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 79.5 รองลงมาคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 59.0 น้อยที่สุดคือ สมาคมผู้ปกครองและครู คิดเป็นร้อยละ 19.2

ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานสำหรับครู ในระดับสายสามัญ ขนาดกลาง มากที่สุดคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 82.9 รองลงมาคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 82.4 น้อยที่สุดคือ สมาคมผู้ปกครองและครู คิดเป็นร้อยละ 17.6

สำหรับโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานสำหรับครู มากที่สุดคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 81.8 และ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 81.8 น้อยที่สุดคือ สมาคมผู้ปกครองและครู คิดเป็นร้อยละ 24.2

ในส่วน of โรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานสำหรับครู มากที่สุดคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 86.7 รองลงมาคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 84.6 น้อยที่สุดคือ สมาคมผู้ปกครองและครู คิดเป็นร้อยละ 19.8

ข้อมูลที่โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้เป็นหลักและแนวทางในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครู พบว่า มากที่สุดคือ รูปแบบของครูโรงเรียนในเครือข่ายนิคมชะเอมริศแห่งประเทศไทย คิดเป็นร้อยละ 85.1 รองลงมาคือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 คิดเป็นร้อยละ 84.5 มาตรฐานด้านครูของ สมศ. คิดเป็นร้อยละ 83.8 มาตรฐานวิชาชีพครูที่กำหนดโดยคุรุสภา คิดเป็นร้อยละ 80.0 น้อยที่สุดคือ คณะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนด คิดเป็นร้อยละ 57.4

ประเด็นที่โรงเรียนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครู พบว่า มากที่สุดคือ การดำเนินกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผล คิดเป็นร้อยละ 92.7 การพัฒนาหลักสูตรการสอนให้เป็นปัจจุบัน คิดเป็นร้อยละ 90.2 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล คิดเป็นร้อยละ 86.3 การวิจัยทางการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 81.7 น้อยที่สุดคือ การสนับสนุนในมาตรฐานขั้นสูง คิดเป็นร้อยละ 46.4

การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวม โรงเรียนส่วนใหญ่มีการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมที่ทีมมีบทบาท มากที่สุดคือ กำหนดแผนการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 89.2 รองลงมาคือ การดำเนินงานตามแผน คิดเป็นร้อยละ 84.8 กำหนดเป้าหมายงาน คิดเป็นร้อยละ 83.3 น้อยที่สุดคือ การทบทวนผลการปฏิบัติงานของทีม คิดเป็นร้อยละ 63.5

ในภาพรวมผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน มากที่สุดคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 85.7 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 77.1 น้อยที่สุดคือ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 42.3

สำหรับโรงเรียนกลุ่มอาชีวศึกษา ผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน มากที่สุดคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 85.7 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 57.1 น้อยที่สุดคือ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 7.1

ในส่วนของโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน มากที่สุดคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 86.2 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 79.2 คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 76.3 น้อยที่สุดคือ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 36.7

สำหรับโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน มากที่สุดคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 84.9 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 77.0 น้อยที่สุดคือ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 44.6

ในส่วนของโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน มากที่สุดคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 86.0 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 77.5 น้อยที่สุดคือ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 46.0

ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่จัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของครู องค์ประกอบของข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของครู ที่พบมากที่สุดคือ การกำหนดเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 91.6 รองลงมาคือ วิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 82.2 ข้อมูลบทบาทหน้าที่ รวมถึง ตำแหน่งงาน หน้าที่รับผิดชอบ ความรู้ที่ต้องการ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่(สมรรถนะทางเทคนิค) พฤติกรรมการทำงาน(สมรรถนะทางพฤติกรรม) คิดเป็นร้อยละ 81.1 น้อยที่สุดคือ แนวทางการทบทวนผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 49.8

ในการจัดทำ**แผนพัฒนาบุคลากร** พบว่า ในภาพรวม โรงเรียนส่วนใหญ่จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และวิธีดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ที่พบ มากที่สุดคือ หาความต้องการในการพัฒนาระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล คิดเป็นร้อยละ 80.0 รองลงมาคือ นำความต้องการในแต่ละระดับมากำหนดเป็นหัวข้อในการพัฒนาในแต่ละปี การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 75.3 กำหนดกิจกรรมการเรียนรู้และการปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 68.1 น้อยที่สุดคือ กำหนดสิ่งสนับสนุนสำหรับการพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 56.4

ในภาพรวม พบว่า ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร มากที่สุดคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการคิดเป็นร้อยละ 85.5 รองลงมาคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 78.4 คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 67.9 น้อยที่สุดคือ ครู คิดเป็นร้อยละ 47.9

สำหรับโรงเรียนกลุ่มอาชีวศึกษา ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร มากที่สุดคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 77.3 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการคิดเป็นร้อยละ 76.5 น้อยที่สุดคือ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 15.2

ในส่วนของโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร มากที่สุดคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการคิดเป็นร้อยละ 81.8 รองลงมาคือ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 77.3 หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่ม

สาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 75.0 น้อยที่สุดคือ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 47.5

สำหรับโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร มากที่สุดคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการคิดเป็นร้อยละ 84.4 รองลงมาคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 77.9 คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 71.2 น้อยที่สุดคือ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 54.1

ในส่วนของโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร มากที่สุดคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการคิดเป็นร้อยละ 88.4 รองลงมาคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 80.4 คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 66.1 น้อยที่สุดคือ ครู คิดเป็นร้อยละ 38.9

การกำหนดกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากร พบว่า กิจกรรมที่ใช้มากที่สุดในโรงเรียนส่วนใหญ่ คือ การฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 96.0 รองลงมาคือ งานโครงการ – การมอบหมายหน้าที่พิเศษ คิดเป็นร้อยละ 70.9 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง คิดเป็นร้อยละ 68.0 น้อยที่สุดคือ การเรียนรู้จากผู้อื่นที่ภาระงานใกล้เคียงกัน คิดเป็นร้อยละ 37.5

การจัดทำแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่จัดทำแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน วิธีดำเนินการที่ใช้ มากที่สุดคือ กำหนดข้อตกลงในสิ่งที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 82.4 รองลงมาคือ กำหนดวิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้วางแผนพร้อมทั้งกำหนดตัวบ่งชี้ระดับความสามารถของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 74.9 กำหนดแผนงานโดยจัดโปรแกรมและจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 67.8 น้อยที่สุดคือ มีการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 53.1

การพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยการบริหารผลการปฏิบัติงาน เทคนิค/เทคโนโลยีที่ใช้ มากที่สุดคือ มีการจัดทำฐานข้อมูลบุคลากร (Personnel database) คิดเป็นร้อยละ 86.6 รองลงมาคือ โปรแกรมบันทึกข้อมูลด้วยระบบอินเทอร์เน็ต(Web-based software) คิดเป็นร้อยละ 77.8 มีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์บันทึกผลการปฏิบัติงานของบุคลากร(Computer-based performance records) คิดเป็นร้อยละ 76.0 น้อยที่สุดคือ มีการจัดทำเว็บไซต์

ประชาสัมพันธข้อมูลเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์/นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 75.2

โปรแกรมบันทึกข้อมูลด้วยระบบอินเทอร์เน็ต(Web - based software) ช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน มากที่สุดคือ บันทึกข้อมูลบทบาทหน้าที่และข้อตกลงผลการปฏิบัติงานรวมทั้งแผนและเป้าหมายการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 79.7 รองลงมาคือ บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาและความสำเร็จต่อเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 63.6 ติดตามความก้าวหน้าของแผน คิดเป็นร้อยละ 59.9 น้อยที่สุดคือ ทำให้สามารถเข้าถึงเอกสารผลการปฏิบัติงาน แบบ online เพื่อรวบรวมข้อมูลข้อความเห็นจากหลากหลายแหล่ง (การประเมิน 360 องศา) คิดเป็นร้อยละ 50.9

ปัญหาด้านการวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวมพบว่า ปัญหาที่โรงเรียนส่วนใหญ่พบมากที่สุดคือ บุคลากรที่รับผิดชอบขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 62.2 รองลงมาคือ การวางแผนไม่เป็นไปตามขั้นตอนและกระบวนการที่ถูกต้อง คิดเป็นร้อยละ 51.4 ระยะเวลาสำหรับการวางแผนไม่เหมาะสมและเพียงพอ คิดเป็นร้อยละ 50.1 น้อยที่สุดคือ งบประมาณสนับสนุนการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีไม่เพียงพอ คิดเป็นร้อยละ 23.2

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยด้านการดำเนินการ

ชื่อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม		
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG		AC	รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
2.1 การปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน																			
32. สถานศึกษามีการดำเนินกิจกรรมตามแผนพัฒนานาบุคลากรในเรื่องใดบ้าง																			
1) ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู	%	91.7	80.0	87.8	91.7	74.4	88.2	84.5	82.2	88.9	76.6	82.5	77.6	81.8	81.8	85.1	88.9	83.1	83.4
	(n) =	(11)	(5)	(16)	(33)	(29)	(31)	(93)	(37)	(41)	(36)	(114)	(40)	(36)	(45)	(40)	(48)	(209)	(431)
2) การพัฒนาหลักสูตร	%	33.3	80.0	48.9	100	89.7	97.1	95.4	88.9	97.8	97.9	94.9	95.9	95.5	96.4	87.2	98.1	94.8	93.4
	(n) =	(4)	(5)	(9)	(36)	(35)	(34)	(105)	(40)	(45)	(46)	(131)	(49)	(42)	(53)	(41)	(53)	(238)	(483)
3) การจัดการเรียนรู้	%	50.0	80.0	60.0	97.2	66.7	82.4	81.7	80.0	84.4	72.3	78.8	89.8	65.9	81.8	87.2	79.6	81.2	79.9
	(n) =	(6)	(5)	(11)	(35)	(26)	(29)	(90)	(36)	(39)	(34)	(109)	(46)	(29)	(45)	(41)	(43)	(204)	(413)
4) จิตวิทยาสำหรับครู	%	58.3	0.0	38.9	61.1	38.5	70.6	56.1	42.2	33.3	53.2	43.0	65.3	40.9	67.3	78.7	46.3	59.9	53.8
	(n) =	(7)	(0)	(7)	(22)	(15)	(25)	(62)	(19)	(15)	(25)	(59)	(33)	(18)	(37)	(37)	(25)	(150)	(278)
5) การวัดและประเมินผลการศึกษา	%	33.3	40.0	35.5	88.9	71.8	79.4	79.8	80.0	86.7	93.6	86.9	87.8	59.1	81.8	76.6	81.5	78.0	79.3
	(n) =	(4)	(2)	(6)	(32)	(28)	(28)	(88)	(36)	(40)	(44)	(120)	(45)	(26)	(45)	(36)	(44)	(196)	(410)
6) การบริหารจัดการในห้องเรียน	%	41.7	40.0	41.1	75.0	28.2	52.9	51.4	64.4	51.1	48.9	54.7	57.1	25.0	67.3	61.7	38.9	50.7	51.6
	(n) =	(5)	(2)	(7)	(27)	(11)	(19)	(57)	(29)	(24)	(23)	(75)	(29)	(11)	(37)	(29)	(21)	(127)	(267)
7) การวิจัยทางการศึกษา	%	50.0	60.0	53.3	100	87.2	97.1	94.5	73.3	84.4	68.1	75.2	91.8	72.7	85.5	89.4	88.9	86.0	83.8
	(n) =	(6)	(4)	(10)	(36)	(34)	(34)	(104)	(33)	(39)	(32)	(104)	(47)	(32)	(47)	(42)	(48)	(206)	(433)

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยด้านการดำเนินการ(ต่อ)

ข้อรายการ	ร.ร. %	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม SGFS	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
8) นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา	%	75.0	60.0	70.0	94.4	74.4	79.4	82.5	84.4	77.8	66.0	75.9	69.4	68.2	87.3	72.3	90.7	78.2	78.3
	(n) =	(9)	(4)	(13)	(34)	(29)	(28)	(91)	(38)	(36)	(31)	(105)	(35)	(30)	(48)	(34)	(49)	(196)	(405)
9) คุณลักษณะความเป็นครู	%	25.0	20.0	23.3	72.2	59.0	58.8	63.3	53.3	66.7	53.2	57.7	61.2	38.6	65.5	85.1	55.6	61.5	59.5
	(n) =	(3)	(1)	(4)	(26)	(23)	(21)	(70)	(24)	(31)	(25)	(80)	(31)	(17)	(36)	(40)	(30)	(154)	(308)
10) อื่น ๆ เช่น ส่งครูไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมที่ต่างประเทศ จิตตารมณ์ นักบุญหลุยส์	%	0.0	0.0	0.0	0.0	2.6	0.0	0.9	4.4	0.0	2.1	2.2	2.0	0.0	3.6	10.6	0.0	3.2	2.3
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(1)	(2)	(0)	(1)	(3)	(1)	(0)	(2)	(5)	(0)	(8)	(12)
33. สถานศึกษามีการดำเนินกิจกรรมตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย																			
1) ฝ่ายการศึกษาของมูลนิธิ กำหนดกิจกรรมพัฒนาในแต่ละปีการศึกษาสำหรับสถานศึกษาในเครือฯ	%	54.5	66.7	58.6	97.2	51.3	79.4	75.3	81.8	71.1	78.3	77.0	70.0	75.0	74.1	82.2	73.6	74.8	74.9
	(n) =	(7)	(4)	(11)	(35)	(20)	(28)	(83)	(37)	(33)	(37)	(106)	(36)	(33)	(41)	(39)	(40)	(188)	(387)
2) สถานศึกษากำหนดกิจกรรมในแต่ละปีการศึกษาสำหรับบุคลากรทุกคน	%	63.6	83.3	70.2	91.7	82.1	70.6	81.6	84.1	86.7	78.3	83.0	80.0	70.5	74.1	91.1	81.1	79.4	80.5
	(n) =	(8)	(5)	(13)	(33)	(32)	(25)	(90)	(38)	(40)	(37)	(115)	(41)	(31)	(41)	(43)	(44)	(199)	(416)
3) บุคลากร/หน่วยงาน ทำแผนงาน/โครงการ เพื่อเสนอขออนุมัติจากสถานศึกษาในแต่ละปีการศึกษา	%	63.6	66.7	64.6	66.7	82.1	70.6	73.4	77.3	77.8	78.3	77.8	80.0	70.5	81.5	88.9	88.7	82.2	78.5
	(n) =	(8)	(4)	(12)	(24)	(32)	(25)	(81)	(35)	(36)	(37)	(107)	(41)	(31)	(45)	(42)	(48)	(206)	(406)
4) สถานศึกษากำหนดผู้รับผิดชอบ/ ผู้ดูแลประจำฝ่าย/หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประสานให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	%	72.7	83.3	76.2	83.3	76.9	79.4	79.8	79.5	77.8	91.3	83.0	88.0	65.9	72.2	82.2	62.3	74.0	77.7
	(n) =	(9)	(5)	(14)	(30)	(30)	(28)	(88)	(36)	(36)	(43)	(114)	(45)	(29)	(40)	(39)	(34)	(186)	(402)

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยด้านการดำเนินการ(ต่อ)

ข้อรายการ	ร.ร. %	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม SGFS	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
5) บุคลากรกำหนดกิจกรรมปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองตามคำแนะนำของผู้ดูแล/ตามความต้องการของตนเอง	% (n) =	54.5 (7)	33.3 (2)	47.4 (9)	55.6 (20)	33.3 (13)	29.4 (10)	39.4 (43)	50.0 (23)	55.6 (26)	56.5 (27)	54.1 (75)	60.0 (31)	40.9 (18)	61.1 (34)	64.4 (30)	58.5 (32)	57.4 (144)	52.3 (271)
6) อื่น ๆ เช่น มีการติดตาม ปรับปรุง ทบทวนเป็นระยะ	% (n) =	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	2.9 (1)	0.9 (1)	4.5 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	1.5 (2)	2.0 (1)	2.3 (1)	3.7 (2)	6.7 (3)	1.9 (1)	3.3 (8)	2.2 (11)
2.2 การกระจายทรัพยากร																			
34. มีการกระจายทรัพยากรสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน	% (n) =	91.7 (11)	100.0 (6)	94.4 (17)	100.0 (36)	97.4 (38)	94.3 (33)	97.3 (107)	97.8 (44)	95.7 (44)	87.2 (41)	93.5 (129)	100.0 (51)	97.7 (43)	92.7 (51)	100.0 (47)	98.1 (53)	97.6 (245)	96.3 (498)
35. มีการกระจายทรัพยากรในข้อใดบ้าง																			
1) เครื่องเล่น DVD/ VDO/ VCD และ TV ในห้องเรียน	% (n) =	27.3 (3)	0.0 (0)	17.7 (3)	86.1 (31)	52.6 (20)	75.8 (25)	71.0 (76)	86.4 (38)	81.8 (36)	26.8 (11)	65.9 (85)	90.2 (46)	83.7 (36)	70.6 (36)	78.7 (37)	68.5 (36)	78.1 (191)	71.3 (355)
2) เครื่อง VDO Projector และจอรับภาพ ในห้องเรียน	% (n) =	63.6 (7)	33.3 (2)	59.2 (9)	77.8 (28)	10.5 (4)	21.2 (7)	36.4 (39)	77.3 (34)	72.7 (32)	26.8 (11)	59.7 (77)	58.8 (30)	60.5 (26)	62.7 (32)	51.1 (24)	88.9 (47)	64.9 (159)	57.0 (284)
3) เครื่องรับ TV แบบ LCD ในห้องเรียน	% (n) =	27.3 (3)	0.0 (0)	17.7 (3)	55.6 (20)	21.1 (8)	24.2 (8)	33.7 (36)	50.0 (22)	36.4 (16)	17.1 (7)	34.9 (45)	70.6 (36)	93.0 (40)	41.2 (21)	46.8 (22)	44.4 (24)	58.2 (143)	45.5 (227)
4) VDO on demand ในห้องเรียน	% (n) =	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	11.1 (4)	13.2 (5)	9.1 (3)	11.2 (12)	34.1 (15)	20.5 (9)	17.1 (7)	24.1 (31)	21.6 (11)	30.2 (13)	27.5 (14)	25.5 (12)	13.0 (7)	23.2 (57)	20.1 (100)

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยด้านการดำเนินการ(ต่อ)

ข้อรายการ	ร.ร.	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป						รวม
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC	รวม	
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
5) Overhead Projector ในห้องเรียน	%	90.9	33.3	70.6	55.6	10.5	18.2	28.0	63.6	27.3	48.8	46.5	45.1	39.5	39.2	74.5	42.6	48.0	44.1
	(n) =	(10)	(2)	(12)	(20)	(4)	(6)	(30)	(28)	(12)	(20)	(60)	(23)	(17)	(20)	(35)	(23)	(118)	(220)
6) ระบบ Internet ในห้องเรียน	%	45.5	16.7	35.3	55.6	5.3	33.3	30.9	34.1	56.8	46.3	45.7	43.1	95.3	56.9	27.7	77.8	59.7	49.0
	(n) =	(5)	(1)	(6)	(20)	(2)	(11)	(33)	(15)	(25)	(19)	(59)	(22)	(41)	(29)	(13)	(41)	(146)	(244)
7) ห้องสมุด Digital ติดตั้งตามจุดต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา	%	9.1	0.0	5.9	16.7	10.5	15.2	14.0	27.3	27.3	9.8	21.7	23.5	32.6	19.6	10.6	64.8	30.7	24.0
	(n) =	(1)	(0)	(1)	(6)	(4)	(5)	(15)	(12)	(12)	(4)	(28)	(12)	(14)	(10)	(5)	(34)	(75)	(119)
8) Computer พร้อมระบบ Internet สำหรับนักเรียน	%	90.9	83.3	88.2	97.2	84.2	81.8	87.8	70.5	77.3	78.0	75.2	86.3	86.0	88.2	72.3	90.7	84.9	83.1
	(n) =	(10)	(5)	(15)	(35)	(32)	(27)	(94)	(31)	(34)	(32)	(97)	(44)	(37)	(45)	(34)	(48)	(207)	(414)
9) มีการพัฒนาการเรียนการสอนแบบ E-Learning โดยใช้ internet เป็นสื่อ	%	54.5	16.7	41.2	27.8	57.9	69.7	51.4	59.1	63.6	56.1	59.7	43.1	58.1	78.4	36.2	79.6	59.7	57.3
	(n) =	(6)	(1)	(7)	(10)	(22)	(23)	(55)	(26)	(28)	(23)	(77)	(22)	(25)	(40)	(17)	(42)	(146)	(285)
10) สถานศึกษาจัดให้ครูมีคอมพิวเตอร์ทุกคน	%	27.3	83.3	47.1	30.6	73.7	24.2	43.9	29.5	25.0	26.8	27.1	31.4	44.2	33.3	27.2	24.1	31.7	33.6
	(n) =	(3)	(5)	(8)	(11)	(28)	(8)	(47)	(13)	(11)	(11)	(35)	(16)	(19)	(17)	(13)	(13)	(78)	(168)
11) สถานศึกษามีการจัดเจ้าหน้าที่ ช่างเทคนิคคอยให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสอนและการผลิตผลงานวิชาการของครู	%	63.6	83.3	70.6	86.1	65.8	69.7	73.8	65.9	63.6	68.3	65.9	51.0	69.8	78.4	59.6	90.7	70.2	69.9
	(n) =	(7)	(5)	(12)	(31)	(25)	(23)	(79)	(29)	(28)	(28)	(85)	(26)	(30)	(40)	(28)	(48)	(172)	(348)
12) สถานศึกษามี วัสดุ สื่อ อุปกรณ์ ประกอบการเรียน ที่เพียงพอสำหรับแต่ละกลุ่มสาระฯ / หน่วยการเรียนรู้	%	90.9	0.0	58.8	72.2	71.1	30.3	58.9	70.5	56.8	36.6	55.1	82.4	62.8	70.6	70.2	90.7	76.0	66.3
	(n) =	(10)	(0)	(10)	(26)	(27)	(10)	(63)	(31)	(25)	(15)	(71)	(42)	(27)	(36)	(33)	(48)	(186)	(330)

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยด้านการดำเนินการ(ต่อ)

ข้อรายการ	ร.ร. %	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม SGFS		
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม	
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)	
13) สถานศึกษามีอาคารสถานที่ที่เพียงพอสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนและในการจัดกิจกรรมของแต่ละกลุ่มสาระฯ/ หน่วยงานเรียนรู้	% (n) =	90.9 (10)	0.0 (0)	58.8 (10)	83.3 (30)	63.2 (24)	33.3 (11)	60.7 (65)	56.8 (25)	70.5 (31)	48.8 (20)	58.9 (76)	82.4 (42)	65.1 (28)	47.1 (24)	72.3 (34)	40.7 (22)	61.1 (150)	60.4 (301)	
14) การจัดงบประมาณสำหรับสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองทางด้านวิชาชีพครู	% (n) =	81.8 (9)	50.0 (3)	70.6 (12)	77.8 (28)	50.0 (19)	36.4 (12)	55.2 (59)	56.8 (25)	63.6 (28)	48.8 (20)	56.6 (73)	78.4 (40)	51.2 (22)	66.7 (34)	54.7 (26)	87.0 (46)	68.5 (168)	62.6 (312)	
15) อื่น ๆ เช่น Active Board	% (n) =	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	3.0 (1)	0.9 (1)	4.5 (2)	4.5 (2)	4.9 (2)	4.6 (6)	2.0 (1)	2.3 (1)	9.8 (5)	0.0 (0)	0.0 (0)	2.9 (7)	2.8 (14)	
36. สถานศึกษาใช้หลักในการกระจายทรัพยากรอย่างไร																				
1) พิจารณาจากจำนวนบุคลากรในแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ	% (n) =	40.0 (4)	16.7 (1)	31.8 (5)	58.3 (21)	56.8 (22)	57.6 (19)	57.6 (62)	81.8 (36)	70.5 (31)	53.8 (22)	69.0 (89)	80.0 (41)	72.1 (31)	70.6 (36)	82.2 (39)	54.7 (29)	71.6 (175)	66.6 (331)	
2) พิจารณาจากจำนวนนักเรียน/ผู้เข้ารับบริการของแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ	% (n) =	70.0 (8)	0.0 (0)	45.3 (8)	69.4 (25)	48.6 (18)	27.3 (9)	49.9 (52)	70.5 (31)	61.4 (27)	43.6 (18)	58.8 (76)	68.0 (35)	55.8 (24)	58.8 (30)	64.4 (30)	39.6 (21)	57.1 (140)	55.4 (276)	
3) สนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ	% (n) =	50.0 (6)	50.0 (3)	50.0 (9)	72.2 (26)	56.8 (22)	69.7 (23)	66.0 (71)	65.9 (29)	68.2 (30)	74.4 (31)	69.4 (90)	72.0 (37)	72.1 (31)	80.4 (41)	77.8 (37)	73.6 (39)	75.2 (184)	70.9 (353)	
4) ส่งเสริมให้รางวัลแก่ฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ ที่ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	% (n) =	20.0 (2)	0.0 (0)	12.9 (2)	69.4 (25)	24.3 (9)	15.2 (5)	36.7 (39)	47.7 (21)	38.6 (17)	20.5 (8)	36.0 (46)	48.0 (24)	39.5 (17)	45.1 (23)	48.9 (23)	22.6 (12)	40.6 (99)	37.6 (187)	
5) กระจายทรัพยากรตามความเห็นชอบของผู้บริหาร	% (n) =	30.0 (3)	83.3 (5)	48.8 (8)	25.0 (9)	54.1 (21)	48.5 (16)	42.6 (46)	38.6 (17)	54.5 (24)	69.2 (28)	53.7 (69)	46.0 (23)	62.8 (27)	58.8 (30)	57.8 (27)	49.1 (26)	54.5 (134)	51.6 (257)	

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยด้านการดำเนินการ(ต่อ)

ข้อรายการ	ร.ร. %	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม SGFS	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
6) อื่น ๆ หน.ฝ่าย ร่วมกับคณะทำงานฝ่ายพิจารณา ตามนโยบายของสถานศึกษา	% (n) =	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.7 (2)	2.0 (1)	2.2 (1)	3.8 (2)	2.5 (6)	1.2 (6)
2.3 การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง																			
37. สถานศึกษามีการบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับบุคลากร	% (n) =	75.0 (9)	66.7 (4)	72.2 (13)	100.0 (36)	94.9 (37)	97.1 (34)	97.3 (107)	97.8 (44)	93.5 (43)	83.0 (39)	91.3 (126)	94.1 (48)	86.4 (38)	92.7 (51)	100.0 (47)	96.3 (52)	94.0 (236)	93.2 (482)
38. วิธีกรดำเนินการได้แก่																			
1) กำหนดข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นกรอบสำหรับกรเรียนรู้	% (n) =	55.6 (5)	25.0 (1)	46.2 (6)	33.4 (12)	32.4 (12)	50.0 (17)	38.3 (41)	61.4 (27)	48.8 (21)	48.7 (19)	53.2 (67)	50.0 (24)	55.3 (21)	56.9 (29)	70.2 (33)	41.5 (22)	54.5 (129)	50.3 (243)
2) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรตลอดทั้งปีตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน	% (n) =	33.3 (3)	25.0 (1)	30.7 (4)	44.4 (16)	59.5 (22)	73.5 (25)	58.9 (63)	86.4 (38)	74.4 (32)	87.2 (34)	82.6 (104)	85.4 (41)	68.4 (26)	86.3 (44)	87.2 (41)	81.1 (42)	82.3 (194)	75.8 (365)
3) การทบทวนผลการปฏิบัติงานเพื่อติดตามและตรวจ สอบการเรียนรู้และการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	% (n) =	55.6 (5)	0.0 (0)	38.5 (5)	36.1 (13)	45.9 (17)	38.2 (13)	40.2 (43)	59.1 (26)	51.2 (22)	64.1 (25)	58.0 (73)	50.0 (24)	47.4 (18)	70.6 (36)	57.4 (27)	71.7 (37)	60.3 (142)	54.6 (263)
4) ผู้บริหารมีการให้ทุนสนับสนุนกิจกรรมเพื่อส่งเสริมกรเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	% (n) =	88.9 (8)	100 (4)	92.3 (12)	80.6 (29)	67.6 (25)	73.5 (25)	73.8 (79)	68.2 (30)	74.4 (32)	43.6 (17)	62.7 (79)	81.3 (39)	57.9 (22)	66.7 (34)	91.5 (43)	88.7 (46)	78.0 (184)	73.5 (354)
5) มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากร	% (n) =	44.4 (4)	0.0 (0)	30.7 (4)	27.8 (10)	40.5 (15)	41.2 (14)	36.4 (39)	65.9 (29)	53.5 (23)	61.5 (24)	60.3 (76)	45.4 (22)	63.8 (24)	56.9 (29)	63.8 (30)	34.0 (18)	52.0 (123)	50.1 (242)

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการดำเนินการ(ต่อ)

ข้อรายการ	ร.ร. %	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม SGFS	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
6) อื่น ๆ เช่น การสนับสนุนครูตามนโยบายของมูลนิธิฯ เช่น วิทยุ-คณิต	% (n) =	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	2.7 (1)	0.0 (0)	0.9 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	2.6 (1)	0.8 (1)	0.0 (0)	2.6 (1)	2.0 (1)	4.3 (2)	1.9 (1)	2.1 (5)	1.5 (7)
39. สถานศึกษามีการสอนงานก่อนการมอบหมายงานใหม่ให้บุคลากร	% (n) =	66.7 (8)	66.7 (4)	66.7 (12)	94.4 (34)	69.2 (27)	85.7 (30)	82.7 (91)	97.8 (44)	87.0 (40)	61.7 (29)	81.9 (113)	92.2 (47)	79.5 (35)	83.6 (46)	85.1 (40)	90.7 (50)	86.5 (217)	83.8 (433)
40. วิธีการดำเนินการได้แก่																			
1) สร้างความตระหนักผู้ให้กับบุคลากรว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด	% (n) =	50.0 (4)	50.0 (2)	50.0 (6)	79.4 (27)	51.9 (14)	50.0 (15)	61.5 (56)	77.3 (34)	67.5 (27)	69.0 (20)	71.7 (81)	48.9 (23)	40.0 (14)	71.7 (33)	75.0 (30)	52.0 (25)	57.8 (125)	62.0 (268)
2) การมอบหมายหน้าที่โดยกำหนดให้มีผู้ดูแลควบคุม	% (n) =	62.5 (5)	100 (4)	75.0 (9)	88.2 (30)	63.0 (17)	73.3 (22)	75.8 (69)	68.2 (30)	75.0 (30)	75.9 (22)	72.6 (82)	83.0 (39)	85.7 (30)	76.1 (35)	90.0 (36)	88.0 (43)	84.4 (183)	79.2 (343)
3) การสังเกตการสอน และให้ข้อมูลป้อนกลับและข้อเสนอแนะจากหัวหน้างาน/ผู้ดูแล	% (n) =	87.5 (7)	50.0 (2)	75.0 (9)	88.2 (30)	74.1 (20)	76.7 (23)	80.2 (73)	81.8 (36)	82.5 (33)	86.2 (25)	83.2 (94)	76.6 (36)	80.0 (28)	82.6 (38)	85.0 (34)	94.0 (46)	83.9 (182)	82.7 (358)
4) ใช้สถานการณ์จริงเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้	% (n) =	37.5 (3)	50.0 (2)	41.7 (5)	58.8 (20)	63.0 (17)	36.7 (11)	52.8 (48)	52.3 (23)	60.0 (24)	58.6 (17)	56.6 (64)	51.1 (24)	28.6 (10)	65.2 (30)	65.0 (26)	42.0 (21)	51.0 (111)	52.6 (228)
5) กระตุ้นให้เห็นปัญหาที่จะเกิดขึ้นและวิธีการป้องกันปัญหา	% (n) =	62.5 (5)	0.0 (0)	41.7 (5)	52.9 (18)	29.6 (8)	30.0 (9)	38.4 (35)	50.0 (22)	32.5 (13)	41.4 (12)	41.6 (47)	36.2 (17)	34.3 (12)	52.2 (24)	65.0 (26)	34.0 (17)	44.1 (96)	42.2 (183)
6) ใช้ระบบพี่เลี้ยงสำหรับบุคลากรใหม่	% (n) =	25.0 (2)	0.0 (0)	16.7 (2)	79.4 (27)	22.2 (6)	36.7 (11)	48.4 (44)	77.3 (34)	52.5 (21)	48.3 (14)	61.1 (69)	89.4 (42)	51.4 (18)	56.5 (26)	65.0 (26)	82.0 (40)	70.1 (152)	61.6 (267)

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการดำเนินการ(ต่อ)

ข้อรายการ	ร.ร. %	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม SGFS	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
7) อื่น ๆ เช่น หัวหน้าฝ่ายวิชาการตามผ่านหัวหน้าหมวดวิชา	%	12.5	0.0	8.3	5.9	3.7	0.0	3.3	0.0	0.0	6.9	1.8	0.0	0.0	8.7	9.0	0.0	3.5	3.1
	(n) =	(1)	(0)	(1)	(2)	(1)	(0)	(3)	(0)	(0)	(2)	(2)	(0)	(0)	(4)	(4)	(0)	(8)	(14)
2.5 การดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม																			
41. สถานศึกษามีการดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม	%	83.3	33.3	66.7	94.4	84.6	97.1	91.8	97.8	97.8	87.2	94.2	96.1	93.2	94.5	97.9	98.1	96.0	93.6
	(n) =	(10)	(2)	(12)	(34)	(33)	(34)	(101)	(44)	(45)	(41)	(130)	(49)	(41)	(52)	(46)	(53)	(241)	(484)
42. กิจกรรมประกอบด้วย																			
1) การจัดประชุม/จัดเวทีให้บุคลากรร่วมกันคิดและหาแนวทางแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่สำคัญ	%	70.0	100	75.0	94.1	39.4	70.6	68.3	86.4	62.2	82.9	76.9	63.3	70.7	76.9	80.4	81.5	74.8	74.0
	(n) =	(7)	(2)	(9)	(32)	(13)	(24)	(69)	(38)	(28)	(34)	(100)	(31)	(29)	(40)	(37)	(43)	(180)	(358)
2) การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น ความทุ่มเท ความเสียสละ ความมีวินัย ความรับผิดชอบ ความร่วมมือ มีมนุษยสัมพันธ์ มีวิสัยทัศน์ เป็นต้น	%	70.0	100	75.0	76.5	60.7	79.4	72.3	79.5	86.7	75.6	80.6	79.6	53.7	78.8	84.8	68.5	73.6	75.3
	(n) =	(7)	(2)	(9)	(26)	(20)	(27)	(73)	(35)	(39)	(31)	(105)	(39)	(22)	(41)	(39)	(36)	(177)	(364)
3) กระตุ้นความพยายามในการสร้างทีมงานโดยการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรที่อยู่ในสายงานเดียวกันหรือที่ต้องประสานงานกัน	%	70.0	0.0	58.3	67.6	66.7	64.7	66.3	65.9	68.9	87.8	73.8	67.3	46.3	69.2	67.4	33.3	56.7	63.3
	(n) =	(7)	(0)	(7)	(23)	(22)	(22)	(67)	(29)	(31)	(36)	(96)	(33)	(19)	(36)	(31)	(18)	(137)	(307)
4) การจัดให้มีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับระหว่างบุคลากร/ทีมบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร/ทีม	%	30.0	0.0	25.0	70.6	27.3	32.4	43.6	61.4	55.6	48.8	55.4	44.9	37.0	50.0	56.5	44.4	46.8	47.9
	(n) =	(3)	(0)	(3)	(24)	(9)	(11)	(44)	(27)	(25)	(20)	(72)	(22)	(15)	(26)	(26)	(24)	(113)	(232)

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการดำเนินการ(ต่อ)

ข้อรายการ	ร.ร. %	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม SGFS	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
5) การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและความพยายามในการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดโครงการ/กิจกรรมที่มุ่งพัฒนาบุคลากร วัฒนธรรมองค์การ อาคารสถานที่ สื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ สภาพและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น	% (n) =	80.0 (8)	50.0 (1)	75.0 (9)	82.4 (28)	75.8 (25)	58.8 (20)	72.3 (73)	68.2 (30)	77.8 (35)	65.9 (27)	70.8 (92)	85.7 (42)	68.3 (28)	73.1 (38)	78.3 (36)	88.9 (47)	79.3 (191)	75.5 (365)
6) อื่น ๆ	% (n) =	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	2.9 (1)	0.0 (0)	2.9 (1)	2.0 (2)	0.0 (0)	2.2 (1)	0.0 (0)	0.8 (1)	0.0 (0)	2.4 (1)	3.8 (2)	4.3 (2)	0.0 (0)	2.0 (5)	1.6 (8)
43. สถานศึกษามีปัญหาในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน	% (n) =	75.0 (9)	83.3 (5)	77.8 (14)	91.7 (33)	92.3 (36)	74.3 (26)	86.4 (95)	73.3 (33)	76.1 (35)	85.1 (40)	78.3 (108)	72.5 (37)	100.0 (44)	70.9 (39)	72.3 (34)	72.2 (40)	76.9 (193)	79.3 (410)
44. มีปัญหาดังนี้																			
1) การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนหรือข้อตกลงที่กำหนดไว้	% (n) =	66.7 (6)	80.0 (4)	71.5 (10)	69.7 (23)	41.7 (15)	73.1 (19)	60.0 (57)	51.5 (17)	42.9 (15)	72.5 (29)	56.5 (61)	70.3 (26)	45.5 (20)	56.4 (22)	58.8 (20)	30.0 (12)	51.7 (100)	55.5 (228)
2) ผู้ดูแลขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้	% (n) =	55.6 (5)	100 (5)	71.5 (10)	72.7 (24)	38.9 (14)	42.3 (11)	51.6 (49)	27.3 (9)	51.4 (18)	80.0 (32)	54.6 (59)	43.2 (16)	59.1 (26)	59.0 (23)	38.2 (13)	52.5 (20)	51.0 (98)	52.8 (216)
3) ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน/บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	% (n) =	66.7 (6)	60.0 (3)	64.3 (9)	81.8 (27)	72.2 (26)	65.4 (17)	73.7 (70)	39.4 (13)	65.7 (23)	82.5 (33)	62.5 (69)	63.9 (24)	65.9 (29)	76.9 (30)	61.8 (21)	82.5 (32)	70.6 (136)	69.3 (284)

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการดำเนินการ(ต่อ)

ข้อรายการ	ร.ร.	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
4) การบริหารและจัดการเรียนรู้สำหรับบุคลากรขาดความ ต่อเนื่องทำให้บุคลากรขาดความรู้และทักษะที่เพียงพอแก่การ ปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	%	44.4	60.0	50.0	81.8	41.7	42.3	55.8	45.5	42.9	67.5	52.8	37.8	59.1	69.2	26.5	52.5	50.0	52.1
	(n) =	(4)	(3)	(7)	(27)	(15)	(11)	(53)	(15)	(15)	(27)	(57)	(14)	(26)	(27)	(9)	(20)	(96)	(213)
5) ขาดบุคลากรที่สามารถสอนงานและถ่ายทอดความรู้ ให้กับบุคลากรใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	%	55.6	60.0	57.2	84.8	38.9	53.8	58.9	18.2	54.3	65.0	47.2	45.9	50.0	66.7	41.2	42.5	49.5	51.4
	(n) =	(5)	(3)	(8)	(28)	(14)	(14)	(56)	(6)	(19)	(26)	(51)	(17)	(22)	(26)	(14)	(17)	(96)	(211)
6) วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ ไม่ สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากร	%	44.4	0.0	28.5	72.7	33.3	15.4	42.1	15.2	28.6	40.0	28.7	29.7	50.0	48.7	38.2	20.0	37.7	36.0
	(n) =	(4)	(0)	(4)	(24)	(12)	(4)	(40)	(5)	(10)	(16)	(31)	(11)	(22)	(19)	(13)	(8)	(73)	(148)
7) การกระจายทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างไม่ทั่วถึงและเพียงพอ	%	33.3	20.0	28.6	66.7	36.1	46.2	49.5	39.4	28.6	62.5	44.5	48.6	38.6	53.8	47.1	17.5	40.8	43.4
	(n) =	(3)	(1)	(4)	(22)	(13)	(12)	(47)	(13)	(10)	(25)	(48)	(18)	(17)	(21)	(16)	(7)	(79)	(178)
8) อื่น ๆ	%	11.1	0.0	7.1	0.0	2.8	0.0	1.1	0.0	5.7	0.0	1.8	0.0	0.0	2.6	0.0	5.0	1.5	1.7
	(n) =	(1)	(0)	(1)	(0)	(1)	(0)	(1)	(0)	(2)	(0)	(2)	(0)	(0)	(1)	(0)	(2)	(3)	(7)

จากตารางที่ 8 พบว่าสภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัด โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย **ด้านการดำเนินการ** ซึ่งประกอบด้วย การปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน/การจัดประสบการณ์การพัฒนา การกระจายทรัพยากรที่เพียงพอ การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสอนงาน การดำเนิน กิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม มีรายละเอียดดังนี้

การปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน/การจัด ประสบการณ์การพัฒนา พบว่า กิจกรรมที่โรงเรียนส่วนใหญ่มีการดำเนินการตามแผนพัฒนา บุคลากร มากที่สุดคือ การพัฒนาหลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 93.4 รองลงมา การวิจัยทางการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 83.8 ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู คิดเป็นร้อยละ 83.4 น้อยที่สุดคือ การบริหารจัดการในห้องเรียน คิดเป็นร้อยละ 51.6

กิจกรรมตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ที่มีการดำเนินการ มากที่สุดคือ โรงเรียนกำหนดกิจกรรมในแต่ละปีการศึกษาสำหรับบุคลากรทุกคน คิดเป็นร้อยละ 80.5 รองลงมาคือ บุคลากร/หน่วยงาน ทำแผนงาน/โครงการ เพื่อเสนอขออนุมัติจากโรงเรียนในแต่ละปี การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 78.5 โรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบ/ ผู้ดูแลประจำฝ่าย/ หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประสานให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน คิด เป็นร้อยละ 77.7 น้อยที่สุดคือ บุคลากรกำหนดกิจกรรมปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของ ตนเองตามคำแนะนำของผู้ดูแล/ตามความต้องการของตนเอง คิดเป็นร้อยละ 52.3

การกระจายทรัพยากรที่เพียงพอ พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการกระจายทรัพยากร ที่เพียงพอ การกระจายทรัพยากร มากที่สุดคือ Computer พร้อมระบบ Internet สำหรับนักเรียน คิดเป็นร้อยละ 83.1 รองลงมาคือ เครื่องเล่น DVD/ VDO/ VCD และ TV ในห้องเรียน คิดเป็นร้อย ละ 71.3 โรงเรียนมีการจัดเจ้าหน้าที่ ช่างเทคนิคคอยให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกใน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสอนและการผลิตผลงานวิชาการของครู คิดเป็นร้อยละ 69.9 น้อยที่สุดคือ VDO on demand ในห้องเรียน คิดเป็นร้อยละ 20.1

หลักในการกระจายทรัพยากร ที่โรงเรียนใช้ มากที่สุดคือ สนับสนุนให้มีการใช้ ทรัพยากรร่วมกันระหว่างฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ คิดเป็นร้อยละ 70.9 รองลงมาคือ พิจารณา จากจำนวนบุคลากรในแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ คิดเป็นร้อยละ 66.6 พิจารณาจาก จำนวนนักเรียน/ผู้เข้ารับบริการของแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ คิดเป็นร้อยละ 55.4 น้อย ที่สุดคือ ส่งเสริม/ให้รางวัลแก่ฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ ที่ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ คิด เป็นร้อยละ 37.6

การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง วิธีดำเนินการที่ใช้ มากที่สุดคือ จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรตลอดทั้งปีตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงานคิดเป็นร้อยละ 75.8 ผู้บริหารมีการให้ทุนสนับสนุนกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 73.5 การทบทวนผลการปฏิบัติงานเพื่อติดตามและตรวจ สอบการเรียนรู้และการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 54.7 น้อยที่สุดคือ มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 50.1

การสอนงาน พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการสอนงานก่อนการมอบหมายงานใหม่ให้บุคลากร วิธีดำเนินการที่ใช้ มากที่สุดคือ การสังเกตการสอน และให้ข้อมูลป้อนกลับและข้อเสนอแนะจากหัวหน้างาน/ผู้ดูแล คิดเป็นร้อยละ 82.7 รองลงมาคือ การมอบหมายหน้าที่โดยกำหนดให้มีผู้ดูแลควบคุม คิดเป็นร้อยละ 79.2 สร้างความตระหนักรู้ให้กับบุคลากรว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด คิดเป็นร้อยละ 61.7 น้อยที่สุดคือ กระตุ้นให้เห็นปัญหาที่จะเกิดขึ้นและวิธีการป้องกันปัญหา คิดเป็นร้อยละ 42.2

การดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม กิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม มากที่สุดคือ การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและความพยายามในการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดโครงการ/กิจกรรมที่มุ่งพัฒนาบุคลากร วัฒนธรรมองค์การ อาคารสถานที่ สื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ สภาพและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 75.5 รองลงมาคือ การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น ความทุ่มเท ความเสียสละ ความมีวินัย ความรับผิดชอบ ความร่วมมือ มีมนุษยสัมพันธ์ มีวิสัยทัศน์ เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 75.3 การจัดประชุม/จัดเวทีให้บุคลากรร่วมกันคิดและหาแนวทางแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่สำคัญ คิดเป็นร้อยละ 74.0 น้อยที่สุดคือ การจัดให้มีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับระหว่างบุคลากร/ทีมบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร/ทีม คิดเป็นร้อยละ 47.9

ปัญหาในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่โรงเรียนส่วนใหญ่พบ มากที่สุดคือ ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน/บุคลากรที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 69.3 รองลงมาคือ การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนหรือข้อตกลงที่ได้กำหนดไว้ คิดเป็นร้อยละ 55.5 ผู้ดูแลขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ คิดเป็นร้อยละ

52.8 น้อยที่สุดคือ วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ ไม่สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 36.0

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการติดตาม

ชื่อรายการ	ร.ร.	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
3.1 การเตรียมข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน																			
45. สถานศึกษามีการเตรียมข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน	%	58.3	66.7	61.1	91.7	84.6	94.3	90.0	95.6	91.3	76.6	87.7	94.1	86.4	87.3	97.9	92.6	91.6	89.2
	(n) =	(7)	(4)	(11)	(33)	(33)	(33)	(99)	(43)	(42)	(36)	(121)	(48)	(38)	(48)	(46)	(51)	(230)	(461)
46. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย																			
1) ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน	%	42.9	0.0	27.3	69.7	27.3	45.5	47.5	46.5	50.0	55.6	50.4	60.4	39.5	50.0	67.4	31.4	49.9	49.0
	(n) =	(3)	(0)	(4)	(23)	(9)	(15)	(47)	(20)	(21)	(20)	(61)	(29)	(15)	(24)	(31)	(16)	(115)	(226)
2) รายงานผลการพัฒนาบุคลากรตามที่ได้วางแผน	%	57.1	25.0	45.4	93.9	60.6	69.7	74.7	79.1	83.3	72.2	78.5	89.6	57.9	75.0	82.6	86.3	79.2	77.3
	(n) =	(4)	(1)	(5)	(31)	(20)	(23)	(74)	(34)	(35)	(26)	(95)	(43)	(22)	(36)	(38)	(43)	(182)	(356)
3) รายงานผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่ได้วางแผน	%	85.7	75.0	81.8	97.0	75.8	51.5	74.8	81.4	83.3	86.1	83.5	87.5	86.8	87.5	82.6	92.2	87.4	83.5
	(n) =	(6)	(3)	(9)	(32)	(25)	(17)	(74)	(35)	(35)	(31)	(101)	(42)	(33)	(42)	(38)	(46)	(201)	(385)
4) ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	%	71.4	50.0	63.6	78.8	69.7	54.5	67.7	83.7	78.6	75.0	79.3	66.7	65.8	70.8	80.4	76.5	72.3	72.9
	(n) =	(5)	(2)	(7)	(26)	(23)	(18)	(67)	(36)	(33)	(27)	(96)	(32)	(25)	(34)	(37)	(38)	(166)	(336)
5) ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชา	%	42.9	50.0	45.5	57.6	63.6	54.5	58.6	46.5	40.5	58.3	47.9	60.4	47.4	54.2	50.0	41.2	50.7	51.5
	(n) =	(3)	(2)	(5)	(19)	(21)	(18)	(58)	(20)	(17)	(21)	(58)	(29)	(18)	(26)	(23)	(21)	(117)	(238)
6) อื่น ๆ	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.1	2.6	4.2	8.7	0.0	3.5	1.7
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(1)	(2)	(4)	(0)	(8)	(8)

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการติดตาม(ต่อ)

ชื่อรายการ	ร.ร.	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
3.2 การประชุมและการทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การปรับแก้วัตถุประสงค์/เป้าหมายและแผนการทำงาน และการทบทวนความคาดหวังในงาน																			
47. สถานศึกษามีการจัดประชุมทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อปรับแก้วัตถุประสงค์/แผนการทำงาน และทบทวนความคาดหวังในงาน	%	75.0	16.7	55.6	91.7	92.3	88.6	90.9	95.6	89.1	85.1	89.9	90.2	86.4	85.5	93.6	90.7	89.2	88.6
	(n) =	(9)	(1)	(10)	(33)	(36)	(31)	(100)	(43)	(41)	(40)	(124)	(46)	(38)	(47)	(44)	(50)	(224)	(458)
48. ในการประชุมทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทาง มีการพิจารณาประเด็นใดบ้าง																			
1) ความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามเป้าหมายด้านพฤติกรรม	%	55.6	0.0	50.0	42.4	36.1	61.3	46.0	58.1	70.7	75.0	67.7	60.9	47.4	66.0	88.6	48.0	62.3	59.9
	(n) =	(5)	(0)	(5)	(14)	(13)	(19)	(46)	(25)	(29)	(30)	(84)	(28)	(18)	(31)	(39)	(24)	(140)	(275)
2) ความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามเป้าหมายด้านผลงาน	%	66.7	100	70.0	72.7	50.0	61.3	61.0	69.8	75.6	87.5	77.4	80.4	57.9	70.2	84.1	80.0	75.1	72.5
	(n) =	(6)	(1)	(7)	(24)	(18)	(19)	(61)	(30)	(31)	(35)	(96)	(37)	(22)	(33)	(37)	(39)	(168)	(332)
3) งานที่เกี่ยวข้อง	%	55.6	0.0	50.0	75.8	61.1	61.3	66.0	55.8	63.4	70.0	62.9	73.9	60.5	61.7	68.2	64.0	65.8	64.7
	(n) =	(5)	(0)	(5)	(25)	(22)	(19)	(66)	(24)	(26)	(28)	(78)	(34)	(23)	(29)	(30)	(31)	(147)	(296)
4) ผลการดำเนินงานตามแผนการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	%	66.7	0.0	60.0	75.8	58.3	74.2	69.0	74.4	75.6	80.0	76.6	84.8	76.3	83.0	75.0	78.0	79.6	76.0
	(n) =	(6)	(0)	(6)	(25)	(21)	(23)	(69)	(32)	(31)	(32)	(95)	(39)	(29)	(39)	(33)	(38)	(178)	(348)
5) การทบทวนวัตถุประสงค์/ เป้าหมาย/ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	%	77.8	0.0	70.0	66.7	52.8	58.1	59.0	65.1	58.5	60.0	61.3	69.6	44.7	80.9	84.1	78.0	72.4	66.4
	(n) =	(7)	(0)	(7)	(22)	(19)	(18)	(59)	(28)	(24)	(24)	(76)	(32)	(17)	(38)	(37)	(38)	(172)	(304)

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการติดตาม(ต่อ)

ชื่อรายการ	ร.ร.	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
6) การทบทวนแผนงาน	%	66.7	100	70.0	72.7	52.8	29.0	52.0	53.5	48.8	60.0	54.0	60.9	36.8	61.7	59.1	70.0	58.6	56.2
	(n) =	(6)	(1)	(7)	(24)	(19)	(9)	(52)	(23)	(20)	(24)	(67)	(28)	(14)	(29)	(26)	(34)	(131)	(257)
7) อื่น ๆ เช่น ความล่าช้าและดูสิ่งสมควรสนับสนุนเพื่อ ประสิทธิภาพ	%	0.0	0.0	0.0	3.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	2.5	0.8	4.3	0.0	0.0	2.3	0.0	1.3	1.1
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(1)	(1)	(2)	(0)	(0)	(1)	(0)	(3)	(5)
49. ใครเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการประชุมและ ทบทวนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร																			
1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	%	80.0	100	82.0	87.9	86.1	72.4	82.4	60.5	92.7	92.5	81.5	87.0	50.0	80.9	91.1	60.0	74.3	78.2
	(n) =	(7)	(1)	(8)	(29)	(31)	(22)	(82)	(26)	(38)	(37)	(101)	(40)	(19)	(38)	(40)	(29)	(167)	(358)
2) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ	%	20.0	0.0	18.0	66.7	69.4	51.6	63.0	67.4	46.3	65.0	59.6	73.9	44.7	44.7	77.8	32.0	54.4	56.9
	(n) =	(2)	(0)	(2)	(22)	(25)	(16)	(63)	(29)	(19)	(26)	(74)	(34)	(17)	(21)	(34)	(16)	(122)	(261)
3) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร	%	20.0	0.0	18.0	21.2	33.3	35.5	30.0	53.5	39.0	47.5	46.8	47.8	36.8	46.8	60.0	52.0	49.0	43.6
	(n) =	(2)	(0)	(2)	(7)	(12)	(11)	(30)	(23)	(16)	(19)	(58)	(22)	(14)	(22)	(26)	(25)	(110)	(200)
4) หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน	%	90.0	100	91.0	84.8	66.7	77.4	76.0	81.4	92.7	90.0	87.9	91.3	84.2	87.2	82.2	90.0	87.2	85.0
	(n) =	(8)	(1)	(9)	(28)	(24)	(24)	(76)	(35)	(38)	(36)	(109)	(42)	(32)	(41)	(36)	(44)	(195)	(389)
5) ครู	%	60.0	0.0	54.0	72.7	33.3	25.8	44.0	51.2	34.1	42.5	42.7	32.6	28.9	51.1	40.0	32.0	37.2	40.5
	(n) =	(5)	(0)	(5)	(24)	(12)	(8)	(44)	(22)	(14)	(17)	(53)	(15)	(11)	(24)	(18)	(16)	(83)	(186)
6) อื่น ๆ	%	10.0	0.0	9.0	0.0	2.8	3.2	2.0	2.3	0.0	2.5	1.6	2.2	0.0	0.0	6.7	2.0	2.2	2.1
	(n) =	(1)	(0)	(2)	(0)	(1)	(1)	(2)	(1)	(0)	(1)	(2)	(1)	(0)	(0)	(3)	(1)	(4)	(10)

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการติดตาม(ต่อ)

ชื่อรายการ	ร.ร.	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
50. การปรับแก้วัตถุประสงค์/เป้าหมายและแผนงานมีวิธีการดำเนินการได้แก่																			
1) การสนทนาระหว่างผู้ดูแลกับผู้รับการดูแลในเรื่องงานที่ได้ปฏิบัติและความสำเร็จ	%	55.6	100	60.0	64.5	32.4	64.5	52.9	71.4	68.3	72.5	70.7	71.7	47.2	66.0	71.1	75.5	67.1	64.8
	(n) =	(5)	(1)	(6)	(21)	(12)	(20)	(53)	(31)	(28)	(29)	(88)	(33)	(18)	(31)	(31)	(37)	(150)	(297)
2) การแสดงให้เห็นข้อจำกัดและอุปสรรคในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และมาตรฐานอื่น ๆ ของบุคลากร	%	55.6	0.0	50.0	35.5	58.8	58.1	50.9	69.0	61.0	75.0	68.3	50.0	41.7	61.7	60.0	63.3	55.9	58.0
	(n) =	(5)	(0)	(5)	(12)	(21)	(18)	(51)	(30)	(25)	(30)	(85)	(23)	(16)	(29)	(26)	(31)	(125)	(266)
3) การวิเคราะห์สาเหตุของข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร	%	77.8	0.0	70.0	45.2	61.8	54.2	53.9	61.9	65.9	62.5	63.4	87.0	61.1	70.2	84.4	83.7	77.8	68.6
	(n) =	(7)	(0)	(7)	(15)	(22)	(17)	(54)	(27)	(27)	(25)	(79)	(40)	(23)	(33)	(37)	(41)	(174)	(314)
4) การเปลี่ยนแปลงข้อตกลงสำหรับผู้ดูแล/เป้าหมายและแผนงาน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	%	66.7	0.0	60.0	64.5	55.9	61.3	60.4	59.5	53.7	70.0	61.0	63.0	55.6	68.1	60.0	49.0	59.2	59.9
	(n) =	(6)	(0)	(6)	(21)	(20)	(19)	(60)	(26)	(22)	(28)	(76)	(29)	(21)	(32)	(26)	(24)	(133)	(275)
5) การทำข้อตกลงเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	%	22.2	0.0	20.0	35.5	35.3	54.8	41.4	54.8	39.0	57.5	50.4	63.0	30.6	59.6	68.9	44.9	54.0	49.5
	(n) =	(2)	(0)	(2)	(12)	(13)	(17)	(41)	(24)	(16)	(23)	(63)	(29)	(12)	(28)	(30)	(22)	(121)	(227)
6) อื่น ๆ	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.2	1.0	2.4	0.0	0.0	0.8	0.0	0.0	4.3	0.0	4.1	1.8	1.3
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(1)	(1)	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(2)	(0)	(2)	(4)	(6)
51. สถานศึกษามีปัญหาในการติดตามผลการบริหารผลการปฏิบัติงาน	%	75.0	83.3	77.8	88.9	84.6	82.9	85.5	77.8	73.9	85.1	79.0	82.4	95.5	78.2	76.6	74.1	80.9	81.2
	(n) =	(9)	(5)	(14)	(32)	(33)	(29)	(94)	(35)	(34)	(40)	(109)	(42)	(42)	(43)	(36)	(41)	(203)	(420)
52. มีปัญหาได้แก่																			

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการติดตาม(ต่อ)

ชื่อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม		
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG		AC	รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
1) การติดตามไม่เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่ถูกต้อง เหมาะสม	%	33.3	80.0	50.0	87.5	45.5	55.2	62.8	48.6	38.2	85.0	58.7	38.1	50.0	44.2	47.2	53.7	46.5	53.5
	(n) =	(3)	(4)	(7)	(28)	(15)	(16)	(59)	(17)	(13)	(34)	(64)	(16)	(21)	(19)	(17)	(21)	(94)	(224)
2) ผู้ดูแลขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะการติดตามผล การปฏิบัติงาน	%	44.4	80.0	57.1	81.3	24.2	48.3	51.1	20.0	26.5	62.5	37.6	40.5	59.5	53.5	52.8	41.5	49.6	47.1
	(n) =	(4)	(4)	(8)	(26)	(8)	(14)	(48)	(7)	(9)	(25)	(41)	(17)	(25)	(23)	(19)	(17)	(101)	(198)
3) การติดตามไม่เป็นไปตามหลักกัลยาณมิตร	%	44.4	0.0	28.5	9.4	39.4	41.4	29.8	17.1	29.4	35.0	27.5	40.5	45.2	51.2	50.0	17.5	40.9	34.5
	(n) =	(4)	(0)	(4)	(3)	(13)	(12)	(28)	(6)	(10)	(14)	(30)	(17)	(19)	(22)	(18)	(7)	(83)	(145)
4) หน่วยงาน/บุคลากรที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือในการ จัดเตรียมข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน	%	55.6	20.0	42.9	50.0	27.3	41.4	39.4	25.7	38.2	47.5	37.6	50.0	59.5	46.5	36.1	53.7	49.5	43.9
	(n) =	(5)	(1)	(6)	(16)	(9)	(12)	(37)	(9)	(13)	(19)	(41)	(21)	(25)	(20)	(13)	(21)	(100)	(184)
5) การประชุมและทบทวนความก้าวหน้าระหว่างผู้ดูแลและ บุคลากรผู้รับการดูแลเป็นไปอย่างไม่สม่ำเสมอทำให้การ ติดตามผลการปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง	%	44.4	20.0	35.7	26.1	51.5	58.6	45.0	51.4	20.6	75.0	50.5	45.2	42.9	53.5	38.9	73.2	50.9	49.0
	(n) =	(4)	(1)	(5)	(8)	(17)	(17)	(42)	(18)	(7)	(30)	(55)	(19)	(18)	(23)	(14)	(29)	(103)	(206)
6) ครูไม่มีการบันทึกความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	%	55.6	100	71.5	75.0	57.6	41.4	58.5	37.1	58.8	77.5	58.7	50.0	64.3	60.5	72.2	75.6	64.2	61.7
	(n) =	(5)	(5)	(10)	(24)	(19)	(12)	(55)	(13)	(20)	(31)	(64)	(21)	(27)	(26)	(26)	(30)	(130)	(259)
7) ระบบเทคโนโลยีภายในสถานศึกษาไม่เอื้อต่อการบันทึก ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	%	33.3	0.0	21.4	6.3	15.2	41.4	20.3	28.6	8.8	52.5	31.2	21.4	14.3	39.5	38.9	7.3	24.1	25.0
	(n) =	(3)	(0)	(3)	(2)	(5)	(12)	(19)	(10)	(3)	(21)	(34)	(9)	(6)	(17)	(14)	(3)	(49)	(105)
8) ระบบเอกสารเพื่อการบันทึกความก้าวหน้าของผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรขาดความชัดเจน	%	66.7	80.0	71.5	21.9	27.3	41.4	29.8	34.3	32.4	57.5	42.2	40.5	57.1	51.2	36.1	22.0	41.8	40.2
	(n) =	(6)	(4)	(10)	(7)	(9)	(12)	(28)	(12)	(11)	(23)	(46)	(17)	(24)	(22)	(13)	(9)	(85)	(169)

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการติดตาม(ต่อ)

ชื่อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม		
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG		AC	รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
9) อื่น ๆ เช่น ระบบการบันทึกและรายงานยังไม่ชัดเจน	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.7	2.9	5.0	4.6	2.4	2.4	4.7	2.8	2.4	3.0	2.6
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(2)	(1)	(2)	(5)	(1)	(1)	(2)	(1)	(1)	(6)	(11)

จากตารางที่ 9 พบว่าสภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัด โรงเรียนในเครือข่ายนิคมคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย **ด้านการติดตาม** ซึ่งประกอบด้วย การเตรียมข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน การประชุมและการทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การปรับแก้วัตถุประสงค์ /การทบทวนความคาดหวังในงาน มีรายละเอียดดังนี้

การเตรียมข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการเตรียมข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานที่พบ มากที่สุดคือ รายงานผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ตามที่ได้วางแผน คิดเป็นร้อยละ 83.5 รองลงมาคือ รายงานผลการพัฒนาบุคลากรตามที่ได้วางแผน คิดเป็นร้อยละ 77.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 72.9 น้อยที่สุดคือ ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 49.0

การประชุมและการทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การปรับแก้วัตถุประสงค์ /การทบทวนความคาดหวังในงาน พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการจัดประชุม ทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อปรับแก้วัตถุประสงค์ แผนการทำงาน และทบทวนความคาดหวังในงาน

ในภาพรวมประเด็นการพิจารณาที่ใช้ในการประชุมทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ มากที่สุดคือ ผลการดำเนินงานตามแผนการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 76.0 รองลงมาคือ ความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามเป้าหมายด้านผลงาน คิดเป็นร้อยละ 72.5 การทบทวนวัตถุประสงค์/ เป้าหมาย/ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง คิดเป็นร้อยละ 66.4 น้อยที่สุดคือ การทบทวนแผนงาน คิดเป็นร้อยละ 56.2

ในภาพรวมผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการประชุมและทบทวนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร มากที่สุดคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 85.0 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 78.2 คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 56.9 น้อยที่สุดคือ ครู คิดเป็นร้อยละ 40.5

สำหรับโรงเรียนกลุ่มอาชีวศึกษา ผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการประชุมและทบทวนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร มากที่สุดคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 91.0 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 82.0 น้อยที่สุดคือ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 18.0

ในส่วนของโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการประชุมและทบทวนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร มากที่สุดคือ ผู้อำนวยการ/รอง

ผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 82.4 รองลงมาคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 76.0 คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 63.0 น้อยที่สุดคือ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 30.0

สำหรับโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการประชุมและทบทวนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร มากที่สุดคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 87.9 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 81.5 คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 59.6 น้อยที่สุดคือ ครู คิดเป็นร้อยละ 42.7

ในส่วนของโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการประชุมและทบทวนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร มากที่สุดคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 87.2 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 74.3 คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 54.4 น้อยที่สุดคือ ครู คิดเป็นร้อยละ 37.2

วิธีการดำเนินการปรับแก้วัตถุประสงค์/เป้าหมายและแผนงาน ที่มีการปฏิบัติ มากที่สุดในโรงเรียนส่วนใหญ่ คือ การวิเคราะห์สาเหตุของข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 68.6 รองลงมาคือ การสนทนาระหว่างผู้ดูแลกับผู้ได้รับการดูแลในเรื่อง งานที่ได้ปฏิบัติและความสำเร็จ คิดเป็นร้อยละ 64.8 การเปลี่ยนแปลงข้อตกลงสำหรับวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และแผนงาน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง คิดเป็นร้อยละ 59.9 น้อยที่สุดคือ การทำข้อตกลงเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 49.5

ปัญหาในการติดตามผลการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่โรงเรียนส่วนใหญ่พบ มากที่สุดคือ ครูไม่มีการบันทึกความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 61.7 รองลงมาคือ การติดตามไม่เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 53.5 การประชุมและทบทวนความก้าวหน้าระหว่างผู้ดูแลและบุคลากรผู้รับการดูแลเป็นไปอย่างไม่สม่ำเสมอทำให้การติดตามผลการปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 49.0 น้อยที่สุดคือ ระบบเทคโนโลยีภายในสถานศึกษาไม่เอื้อต่อการบันทึกผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 25.0

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการทบทวน

ชื่อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม		
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG		AC	รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
4.1 วัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงาน																			
53. สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	%	75.0	33.3	61.1	91.7	64.1	94.3	82.7	93.3	84.8	76.6	84.8	92.2	81.8	80.0	93.6	59.3	80.9	81.6
	(n) =	(9)	(2)	(11)	(33)	(25)	(33)	(91)	(42)	(39)	(36)	(117)	(47)	(36)	(44)	(44)	(33)	(203)	(422)
54. วัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย																			
1) เพื่อการวางแผน – เตรียมหลักฐานสำหรับการกำหนด/แก้ไข/ปรับปรุงข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	%	66.7	100	72.8	90.9	80.0	78.8	83.5	88.1	82.1	94.4	88.0	97.9	88.9	90.9	95.5	78.8	91.3	88.2
	(n) =	(6)	(2)	(8)	(30)	(20)	(26)	(76)	(37)	(32)	(34)	(103)	(46)	(32)	(40)	(42)	(25)	(185)	(372)
2) เพื่อการสร้างแรงจูงใจ – เตรียมข้อมูลย้อนกลับในด้านบวก การยอมรับ การยกย่อง และโอกาสของความก้าวหน้า, สร้างความคาดหวังให้ชัดเจน, เสริมสร้างพลังด้วยการสนับสนุนการควบคุมผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของบุคลากร	%	44.4	0.0	36.3	81.8	44.0	63.6	64.8	71.4	76.9	72.2	73.5	74.5	50.0	72.7	88.6	81.8	74.0	70.9
	(n) =	(4)	(0)	(4)	(27)	(11)	(21)	(59)	(30)	(30)	(26)	(86)	(35)	(18)	(32)	(39)	(26)	(150)	(299)
3) เพื่อการเรียนรู้และการพัฒนา – เตรียมหลักฐานสำหรับการเรียนรู้ตนเอง และการพัฒนาโดยผ่านการสอนงานและกิจกรรมการเรียนรู้ในการพัฒนาความสามารถอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับหน้าที่ปัจจุบันหรือในอนาคตที่ครูมีศักยภาพที่จะทำได้	%	77.8	100	81.8	69.7	76.0	63.6	69.2	78.6	82.1	83.3	81.2	76.6	80.6	77.3	84.1	75.8	79.0	77.6
	(n) =	(7)	(2)	(9)	(23)	(19)	(21)	(63)	(33)	(32)	(30)	(95)	(36)	(29)	(34)	(37)	(24)	(160)	(327)

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการทบทวน(ต่อ)

ชื่อรายการ	ร.ร.	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
4) เพื่อการสื่อสาร – ช่วยให้เกิดการสื่อสาร 2 ทาง เกี่ยวกับ บทบาท หน้าที่ ความคาดหวัง(เป้าหมายและความสามารถที่ ต้องการ) ความสัมพันธ์ ปัญหาการทำงานและความต้องการ ของบุคลากร	% (n) =	66.7 (6)	0.0 (0)	54.6 (6)	66.7 (22)	48.0 (12)	54.5 (18)	57.1 (52)	64.3 (27)	56.4 (22)	66.7 (24)	62.4 (73)	61.7 (29)	55.6 (20)	63.6 (28)	70.5 (31)	60.6 (19)	62.8 (127)	61.2 (258)
5) อื่น ๆ ดูความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบ	% (n) =	11.1 (1)	0.0 (0)	9.1 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	2.6 (1)	0.0 (0)	0.9 (1)	2.1 (1)	11.1 (4)	2.3 (1)	2.3 (1)	3.0 (1)	3.9 (8)	2.4 (10)
4.2 การประเมินตนเอง																			
55. สถานศึกษามีการกำหนดให้ครูประเมินตนเองก่อนการ ทบทวนผลการปฏิบัติงาน	% (n) =	91.7 (11)	16.7 (1)	66.7 (12)	86.1 (31)	94.9 (37)	85.7 (30)	89.1 (98)	84.4 (38)	87.0 (40)	80.9 (38)	84.1 (116)	96.1 (49)	65.9 (29)	87.3 (48)	89.4 (42)	57.4 (32)	79.3 (199)	82.2 (425)
56. วิธีการดำเนินการได้แก่																			
1) มีแบบฟอร์มการประเมินตนเองของบุคลากรที่ชัดเจนและ ครอบคลุมหัวข้อสำคัญที่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และงานที่ รับผิดชอบ	% (n) =	100.0 (11)	100.0 (1)	100.0 (12)	87.1 (27)	89.2 (33)	83.3 (25)	86.7 (84)	84.2 (32)	75.0 (30)	89.5 (34)	82.8 (96)	89.8 (44)	93.1 (27)	93.8 (45)	88.1 (37)	87.5 (27)	90.5 (180)	87.8 (373)
2) มีการจัดทำคู่มืออธิบายวัตถุประสงค์ หลักการ และ วิธีการในการประเมินตนเองของบุคลากรที่สามารถเข้าถึงและ เข้าใจได้ง่าย	% (n) =	27.3 (3)	0.0 (0)	25.0 (3)	41.9 (13)	54.1 (20)	43.3 (13)	46.9 (46)	65.8 (25)	52.5 (21)	44.7 (17)	54.3 (63)	73.5 (36)	41.4 (12)	56.3 (27)	61.9 (26)	53.1 (16)	59.0 (118)	54.0 (229)

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการทบทวน(ต่อ)

ชื่อรายการ	ร.ร.	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
3) มีการจัดประชุม/อบรม เพื่อชี้แจงให้บุคลากรทราบและเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความสำคัญของการประเมินตนเอง	%	27.3	100	33.4	96.8	59.5	83.3	78.6	76.3	67.5	65.8	69.8	51.0	58.6	64.6	90.5	75.0	67.5	69.7
	(n) =	(3)	(1)	(4)	(30)	(22)	(25)	(77)	(29)	(27)	(25)	(81)	(25)	(17)	(31)	(38)	(23)	(134)	(296)
4) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินตนเอง	%	27.3	0.0	25.0	83.9	45.9	56.7	61.2	73.7	57.7	44.7	58.7	40.8	37.9	58.3	66.7	46.9	51.0	54.7
	(n) =	(3)	(0)	(3)	(26)	(17)	(17)	(60)	(28)	(23)	(17)	(68)	(20)	(11)	(28)	(28)	(15)	(102)	(233)
5) มีระบบการจัดเก็บข้อมูลการประเมินตนเองของบุคลากรพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้อง	%	45.5	0.0	41.7	41.9	56.8	50.0	50.0	50.0	55.0	71.1	58.6	61.2	55.2	58.3	73.8	53.1	61.0	57.3
	(n) =	(5)	(0)	(5)	(13)	(21)	(15)	(49)	(19)	(22)	(27)	(68)	(30)	(16)	(28)	(31)	(16)	(121)	(243)
6) อื่น ๆ เช่น ชี้แจงผ่านหัวหน้าฝ่ายดำเนินการ	%	9.1	0.0	8.3	0.0	0.0	0.0	0.0	5.3	0.0	7.9	4.3	4.1	6.9	4.2	0.0	0.0	3.0	2.8
	(n) =	(1)	(0)	(1)	(0)	(0)	(0)	(0)	(2)	(0)	(3)	(5)	(2)	(2)	(2)	(0)	(0)	(6)	(12)
57. หัวข้อสำหรับการประเมินตนเองประกอบด้วย																			
1) ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน	%	72.7	50.0	70.8	76.7	64.9	73.3	71.2	78.4	61.5	67.6	69.0	77.1	62.1	70.8	56.4	59.4	66.3	68.3
	(n) =	(8)	(1)	(9)	(24)	(24)	(22)	(70)	(30)	(25)	(26)	(80)	(38)	(18)	(34)	(24)	(18)	(132)	(290)
2) ผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการ/งานสอน	%	90.9	100	91.7	96.7	97.3	93.3	95.9	94.6	97.4	100	97.3	89.6	96.6	100	94.9	96.9	95.4	95.9
	(n) =	(10)	(1)	(11)	(30)	(36)	(28)	(94)	(36)	(39)	(38)	(113)	(44)	(28)	(48)	(40)	(30)	(190)	(408)
3) ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหาร	%	45.5	0.0	41.7	43.3	43.2	56.7	47.4	64.9	56.4	70.3	63.7	70.8	58.6	62.5	41.0	78.1	61.9	58.5
	(n) =	(5)	(0)	(5)	(13)	(16)	(17)	(46)	(25)	(23)	(27)	(74)	(35)	(17)	(30)	(17)	(24)	(123)	(248)

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการทบทวน(ต่อ)

ชื่อรายการ	ร.ร.	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
4) ผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาผู้เรียน	%	90.9	50.0	87.5	86.7	86.5	76.7	83.6	86.5	87.2	83.8	85.9	85.4	82.8	85.4	94.9	81.3	86.4	85.4
	(n) =	(10)	(1)	(11)	(27)	(32)	(23)	(82)	(33)	(35)	(32)	(100)	(42)	(24)	(41)	(40)	(25)	(172)	(364)
5) ผลการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน	%	63.6	0.0	58.3	50.0	48.6	66.7	54.6	67.6	56.4	64.9	62.9	70.8	51.7	45.8	38.5	65.6	54.4	56.8
	(n) =	(7)	(0)	(7)	(16)	(18)	(20)	(53)	(26)	(23)	(25)	(73)	(35)	(15)	(22)	(16)	(20)	(108)	(242)
6) อื่น ๆ เช่น การพัฒนาตนเองในวิชาชีพครู	%	9.1	0.0	8.3	0.0	0.0	6.7	2.1	5.4	5.1	0.0	3.5	0.0	0.0	6.3	2.6	9.4	3.5	3.3
	(n) =	(1)	(0)	(1)	(0)	(0)	(2)	(2)	(2)	(2)	(0)	(4)	(0)	(0)	(3)	(1)	(3)	(7)	(14)
4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน																			
58. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสถานศึกษาใช้วิธีใดบ้าง																			
1) วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale)	%	30.0	20.0	26.7	72.2	57.9	81.8	70.2	68.9	52.3	64.3	61.8	68.6	57.5	74.1	69.6	75.0	69.4	66.1
	(n) =	(4)	(1)	(5)	(26)	(23)	(29)	(77)	(31)	(24)	(30)	(85)	(35)	(25)	(41)	(33)	(41)	(174)	(342)
2) วิธีการประเมินโดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist Method)	%	90.0	20.0	66.7	69.4	60.5	39.4	56.7	55.6	68.2	73.8	66.0	58.8	50.0	59.3	89.1	48.1	60.7	61.5
	(n) =	(11)	(1)	(12)	(25)	(24)	(14)	(62)	(25)	(31)	(35)	(91)	(30)	(22)	(33)	(42)	(26)	(152)	(318)
3) วิธีแบ่งชั้น (Grading)	%	30.0	0.0	20.0	30.6	28.9	30.3	29.9	22.2	22.7	23.8	22.9	13.7	22.5	14.8	26.1	3.8	15.7	20.8
	(n) =	(4)	(0)	(4)	(11)	(11)	(11)	(33)	(10)	(10)	(11)	(32)	(7)	(10)	(8)	(12)	(2)	(39)	(107)
4) วิธีแบ่งส่วน (Quota)	%	20.0	0.0	13.3	25.0	0.0	21.1	14.9	28.9	11.4	11.9	17.3	19.6	25.0	18.5	19.6	32.7	23.1	19.5
	(n) =	(2)	(0)	(2)	(9)	(0)	(7)	(16)	(13)	(5)	(6)	(24)	(10)	(11)	(10)	(9)	(18)	(58)	(101)

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการทบทวน(ต่อ)

ชื่อรายการ	ร.ร.	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
5) แบบตาราง 4 ช่อง ที่พัฒนาโดย Halifax BOS เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Employee Comparison System)	%	0.0	0.0	0.0	5.6	13.2	9.1	9.3	2.2	6.8	19.0	9.3	13.7	2.5	11.1	6.5	5.8	7.9	8.5
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(2)	(5)	(3)	(10)	(1)	(3)	(9)	(13)	(7)	(1)	(6)	(3)	(3)	(20)	(44)
6) อื่น ๆ	%	0.0	0.0	0.0	2.8	0.0	0.0	0.9	11.1	0.0	2.4	4.5	2.0	7.5	1.9	10.9	3.8	5.2	3.3
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(1)	(5)	(0)	(1)	(6)	(1)	(3)	(1)	(5)	(2)	(12)	(19)
59. เกณฑ์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานค่านึงถึงความสมดุลระหว่างปัจจัยได้บ้าง																			
1) ความสำเร็จที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์	%	70.0	100	80.0	88.9	59.0	67.6	71.5	68.2	69.6	74.4	70.8	72.5	52.5	57.4	85.1	75.9	68.8	70.3
	(n) =	(8)	(6)	(14)	(32)	(23)	(24)	(79)	(31)	(32)	(35)	(98)	(37)	(23)	(32)	(40)	(41)	(173)	(363)
2) ระดับความรู้ความสามารถและทักษะที่มีและการนำไปใช้(Competences)	%	70.0	0.0	46.7	72.2	48.7	58.8	59.6	63.6	56.5	60.5	60.2	74.5	45.0	75.9	70.2	70.4	67.9	63.4
	(n) =	(8)	(0)	(8)	(26)	(19)	(21)	(66)	(29)	(26)	(28)	(83)	(38)	(20)	(42)	(33)	(38)	(171)	(328)
3) พฤติกรรมในการทำงานที่ผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน(Competencies)	%	80.0	100	86.7	44.4	41.0	52.9	45.9	52.3	67.4	62.8	60.9	56.9	47.5	54.8	76.6	68.5	61.0	58.6
	(n) =	(10)	(6)	(16)	(16)	(16)	(19)	(50)	(24)	(31)	(30)	(84)	(29)	(21)	(30)	(36)	(37)	(153)	(303)
4) ระดับของพฤติกรรมที่สนับสนุนค่านิยมหลักขององค์กร	%	50.0	0.0	33.3	30.6	35.9	35.3	34.0	43.2	41.3	48.8	44.5	41.2	42.5	48.1	61.7	57.4	50.3	44.7
	(n) =	(6)	(0)	(6)	(11)	(14)	(12)	(37)	(19)	(19)	(23)	(61)	(21)	(19)	(26)	(29)	(31)	(126)	(231)
5) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น	%	80.0	0.0	53.3	80.6	69.2	73.5	74.3	79.5	73.9	88.4	80.7	84.3	55.0	72.2	76.6	83.3	74.9	75.5
	(n) =	(10)	(0)	(10)	(29)	(27)	(26)	(82)	(36)	(34)	(42)	(111)	(43)	(24)	(40)	(36)	(45)	(188)	(393)

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการทบทวน(ต่อ)

ชื่อรายการ	ร.ร.	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
6) อื่น ๆ ความคิดเห็นของผู้ประเมิน	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.3	0.0	0.0	0.8	3.9	5.0	5.6	2.1	3.7	4.1	2.2
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(1)	(2)	(2)	(3)	(1)	(2)	(10)	(11)
4.4 การปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน																			
60. สถานศึกษามีการปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน/ แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานเมื่อสิ้นสุด กระบวนการทบทวน/การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็น ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานสำหรับปีการศึกษาถัดไป	%	66.7	50.0	61.1	100.0	74.4	94.3	89.1	91.1	84.8	68.1	81.2	98.0	88.6	83.6	91.5	88.9	90.0	86.5
	(n) =	(8)	(3)	(11)	(36)	(29)	(33)	(98)	(41)	(39)	(32)	(112)	(50)	(39)	(46)	(43)	(49)	(226)	(447)
61. ผู้มีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับแก้ข้อตกลงผลการ ปฏิบัติงาน/แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรประกอบด้วย																			
1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	%	50.0	100	63.6	91.7	93.1	84.8	89.8	73.2	92.3	90.6	84.8	96.0	74.4	84.8	93.0	67.3	83.3	84.6
	(n) =	(4)	(3)	(7)	(33)	(27)	(28)	(88)	(30)	(36)	(29)	(95)	(48)	(29)	(39)	(40)	(32)	(188)	(378)
2) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ	%	50.0	0.0	36.4	66.7	75.9	63.6	68.4	78.0	71.8	75.0	85.0	96.0	71.8	60.9	93.0	32.7	70.7	70.4
	(n) =	(4)	(0)	(4)	(24)	(22)	(21)	(67)	(32)	(28)	(24)	(84)	(48)	(28)	(28)	(40)	(16)	(160)	(315)
3) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร	%	37.5	0.0	27.3	41.7	44.8	42.4	42.9	58.5	53.8	59.4	57.1	62.0	56.4	52.2	62.8	40.8	54.7	52.0
	(n) =	(3)	(0)	(3)	(15)	(13)	(14)	(42)	(24)	(21)	(19)	(64)	(31)	(22)	(24)	(27)	(20)	(124)	(233)

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยด้านการทบทวน(ต่อ)

ชื่อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม		
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG		AC	รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
4) หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน	%	87.5	100	90.9	86.1	62.1	75.8	75.5	90.2	76.9	87.5	84.8	84.0	84.6	80.4	79.1	93.9	84.5	82.8
	(n) =	(7)	(3)	(10)	(31)	(18)	(25)	(74)	(37)	(30)	(28)	(95)	(42)	(33)	(37)	(34)	(45)	(191)	(370)
5) ครู	%	50.0	100	63.6	50.0	44.8	27.3	40.8	73.2	35.9	62.5	57.2	26.0	33.3	45.7	39.5	55.1	40.0	45.1
	(n) =	(4)	(3)	(7)	(18)	(13)	(9)	(40)	(30)	(14)	(20)	(64)	(13)	(13)	(21)	(17)	(26)	(90)	(201)
6) อื่น ๆ เช่น คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร	%	0.0	0.0	0.0	0.0	3.4	3.0	2.0	0.0	0.0	6.3	1.8	0.0	5.1	6.5	0.0	2.0	2.6	2.2
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(1)	(2)	(0)	(0)	(2)	(2)	(0)	(2)	(3)	(0)	(1)	(6)	(10)
62. มีการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงานเมื่อสิ้นสุด กระบวนการทบทวน	%	58.3	0.0	38.9	91.7	64.1	88.6	80.9	86.7	84.8	61.7	77.5	96.1	70.5	83.6	95.7	55.6	80.1	78.1
	(n) =	(7)	(0)	(7)	(33)	(25)	(31)	(89)	(39)	(39)	(29)	(107)	(49)	(31)	(46)	(45)	(31)	(201)	(404)
63. ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย																			
1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	%	57.1	0.0	57.1	90.9	88.0	74.2	84.3	74.4	84.6	100	85.1	85.7	77.4	84.8	93.3	64.5	82.8	83.3
	(n) =	(4)	(0)	(4)	(30)	(22)	(23)	(75)	(29)	(33)	(29)	(91)	(42)	(24)	(39)	(42)	(19)	(166)	(336)
2) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ	%	42.9	0.0	42.9	66.7	72.0	61.3	66.3	82.1	61.5	75.9	72.9	85.7	64.5	58.7	84.4	38.7	68.9	69.0
	(n) =	(3)	(0)	(3)	(22)	(18)	(19)	(59)	(32)	(24)	(22)	(78)	(42)	(20)	(27)	(38)	(12)	(139)	(279)
3) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร	%	14.3	0.0	14.3	39.4	52.0	48.4	46.1	56.4	48.7	51.7	52.3	63.3	51.6	50.0	60.0	41.0	54.4	51.3
	(n) =	(1)	(0)	(1)	(13)	(13)	(15)	(41)	(22)	(19)	(15)	(56)	(31)	(16)	(23)	(27)	(12)	(109)	(207)

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยด้านการทบทวน(ต่อ)

ชื่อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม		
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG		AC	รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
4) หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน	%	85.7	0.0	85.7	66.7	60.0	77.4	68.5	76.9	74.4	79.3	76.6	83.7	83.9	82.6	77.8	100	84.6	79.0
	(n) =	(6)	(0)	(6)	(22)	(15)	(24)	(61)	(30)	(29)	(23)	(82)	(41)	(26)	(38)	(35)	(30)	(170)	(319)
5) ครู	%	42.9	0.0	42.9	45.5	20.0	29.0	32.6	64.1	25.6	37.9	43.0	28.6	32.3	47.8	31.1	38.7	35.6	37.0
	(n) =	(3)	(0)	(3)	(15)	(5)	(9)	(29)	(25)	(10)	(11)	(46)	(14)	(10)	(22)	(14)	(12)	(72)	(150)
6) อื่น ๆ เช่น ประสานงานโดยงานมาตรฐาน คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.6	0.0	3.4	1.9	0.0	6.5	8.7	0.0	0.0	3.0	2.0
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(1)	(2)	(0)	(2)	(4)	(0)	(0)	(6)	(8)
64. ใช้หลักเกณฑ์ใดในการกำหนดระดับค่าของผลการ ปฏิบัติงาน																			
1) กำหนดเกณฑ์เป็นระดับ(Rating scale) โดยพิจารณา ความเข้มข้น ความยาก และปริมาณงานที่ทำมากขึ้น เช่น 5,4,3,2,1 หมายถึง ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ ปรับปรุง ตามลำดับ	%	62.5	0.0	62.5	63.6	83.3	54.8	66.1	72.5	71.1	82.8	74.8	59.2	56.7	87.0	68.2	77.8	70.0	70.3
	(n) =	(4)	(0)	(4)	(21)	(21)	(17)	(59)	(28)	(28)	(24)	(80)	(29)	(18)	(40)	(31)	(23)	(141)	(284)
2) ใช้เกณฑ์การประเมินในภาพรวม (Holistic rubric)	%	50.0	0.0	50.0	51.5	45.2	45.2	47.5	52.5	55.3	37.9	49.6	51.0	60.0	37.0	75.0	48.8	54.2	51.4
	(n) =	(4)	(0)	(4)	(17)	(11)	(14)	(42)	(20)	(22)	(11)	(53)	(25)	(19)	(17)	(34)	(15)	(109)	(208)
3) ใช้เกณฑ์การประเมินแบบแยกส่วน (Analytic rubric)	%	37.5	0.0	37.5	33.3	20.8	38.2	31.5	35.0	26.3	24.1	28.9	22.4	26.7	32.6	45.5	35.5	32.5	31.4
	(n) =	(3)	(0)	(3)	(11)	(5)	(12)	(28)	(14)	(10)	(7)	(31)	(11)	(8)	(15)	(20)	(11)	(65)	(127)

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยด้านการทบทวน(ต่อ)

ชื่อรายการ	ร.ร.	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
4) ใช้เกณฑ์ตามเนื้อหาสาระ (Content criteria)	%	37.5	0.0	37.5	21.2	29.2	32.3	27.3	45.0	34.3	34.5	38.3	26.5	23.3	34.8	54.5	38.7	36.0	34.7
	(n) =	(3)	(0)	(3)	(7)	(7)	(10)	(24)	(18)	(13)	(10)	(41)	(13)	(7)	(16)	(25)	(12)	(72)	(140)
5) ใช้เกณฑ์ตามผลการปฏิบัติงาน (Performance criteria)	%	87.5	0.0	87.5	66.7	50.0	61.3	60.1	62.5	57.9	69.0	62.9	59.2	60.0	63.0	75.0	71.0	65.5	63.9
	(n) =	(6)	(0)	(6)	(22)	(13)	(19)	(54)	(24)	(23)	(20)	(67)	(29)	(19)	(29)	(34)	(21)	(132)	(258)
6) อื่น ๆ	%	0.0	0.0	0.0	0.0	4.2	0.0	1.2	2.5	0.0	0.0	0.9	4.1	6.7	4.3	6.8	0.0	4.5	2.8
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(1)	(1)	(0)	(0)	(1)	(2)	(2)	(2)	(3)	(0)	(9)	(11)
4.5 การรายงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ																			
65. สถานศึกษามีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ	%	58.3	100.0	72.2	91.7	84.6	85.7	87.3	97.8	71.7	66.0	78.3	80.4	77.3	81.8	91.5	83.3	82.9	82.2
	(n) =	(7)	(6)	(13)	(33)	(33)	(30)	(96)	(44)	(33)	(31)	(108)	(41)	(34)	(45)	(43)	(46)	(208)	(425)
66. ถ้ามี วิธีการดำเนินการได้แก่																			
1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการเป็นผู้รายงานผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรแต่ละคน	%	0.0	16.7	7.7	51.5	27.3	46.7	41.7	43.2	54.5	38.7	45.4	51.1	38.2	40.0	62.8	17.4	41.7	41.6
	(n) =	(0)	(1)	(1)	(17)	(9)	(14)	(40)	(19)	(18)	(12)	(49)	(21)	(13)	(18)	(27)	(8)	(87)	(177)
2) หัวหน้าฝ่ายรายงานผลการปฏิบัติงานในขอบเขตงานที่ปฏิบัติ	%	57.1	33.3	46.1	60.6	63.6	66.7	63.5	50.0	81.8	87.1	70.4	83.3	58.8	66.7	76.7	71.7	71.8	68.8
	(n) =	(4)	(2)	(6)	(20)	(21)	(20)	(61)	(22)	(27)	(27)	(76)	(34)	(20)	(30)	(33)	(32)	(149)	(292)
3) ผู้ดูแลการบริหารผลการปฏิบัติงานรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูให้กับผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	%	28.6	16.7	23.1	39.4	45.5	50.0	44.8	63.6	57.6	71.0	63.9	51.2	58.8	71.1	79.1	60.9	64.6	58.7
	(n) =	(2)	(1)	(3)	(13)	(15)	(15)	(43)	(28)	(19)	(22)	(69)	(21)	(20)	(32)	(34)	(27)	(134)	(249)

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยด้านการทบทวน(ต่อ)

ชื่อรายการ	ร.ร.	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
4) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยวาจา	%	71.4	83.7	77.1	54.5	24.2	46.7	41.6	38.6	39.4	61.3	54.4	29.3	32.4	51.1	60.5	23.9	39.8	42.8
	(n) =	(5)	(5)	(10)	(18)	(8)	(14)	(40)	(17)	(13)	(19)	(49)	(12)	(11)	(23)	(26)	(11)	(83)	(182)
5) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยเอกสาร	%	85.7	66.7	76.9	75.8	72.7	63.3	70.8	81.8	69.7	83.9	78.7	68.3	85.3	77.8	67.4	73.9	74.2	74.6
	(n) =	(6)	(4)	(10)	(25)	(24)	(19)	(68)	(36)	(23)	(26)	(85)	(28)	(29)	(35)	(29)	(33)	(154)	(317)
6) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์(Computer-based Performance Report)	%	14.3	33.7	23.3	39.4	12.1	16.7	22.9	27.3	27.3	29.0	27.8	14.6	20.6	35.6	20.9	15.2	21.6	23.5
	(n) =	(1)	(2)	(3)	(13)	(4)	(5)	(22)	(12)	(9)	(9)	(30)	(6)	(7)	(16)	(9)	(7)	(45)	(100)
7) อื่น ๆ เช่น การเขียนรายงานผลการปฏิบัติงาน	%	0.0	0.0	0.0	6.1	0.0	0.0	2.1	6.8	0.0	0.0	2.8	2.4	5.9	2.2	2.3	2.2	2.9	2.6
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(2)	(0)	(0)	(2)	(3)	(0)	(0)	(3)	(1)	(2)	(1)	(1)	(1)	(6)	(11)
67) มีการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา	%	25.0	0.0	16.7	55.6	38.5	51.4	48.2	71.1	54.3	38.3	54.3	54.9	38.6	58.2	66.0	25.9	48.6	48.9
	(n) =	(3)	(0)	(3)	(20)	(15)	(18)	(53)	(22)	(25)	(18)	(75)	(28)	(17)	(32)	(31)	(15)	(122)	(253)
68. ถ้ามี ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย																			
1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	%	33.3	0.0	33.3	75.0	60.0	66.7	67.9	68.8	76.0	50.0	66.7	85.7	52.9	59.4	71.0	40.0	65.3	65.9
	(n) =	(1)	(0)	(1)	(15)	(9)	(12)	(36)	(22)	(19)	(9)	(50)	(24)	(9)	(19)	(22)	(6)	(80)	(167)
2) หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ	%	100.0	0.0	100.0	100.0	73.3	88.9	88.7	78.1	88.0	100.0	86.7	89.3	94.1	87.5	87.1	100.0	90.2	88.9
	(n) =	(3)	(0)	(3)	(20)	(11)	(16)	(47)	(25)	(22)	(18)	(65)	(25)	(16)	(28)	(27)	(14)	(110)	(225)
3) ผู้ดูแลที่ได้รับมอบหมาย	%	100.0	0.0	100.0	60.0	73.3	61.1	64.1	90.6	76.0	77.8	82.7	85.7	88.2	81.3	77.4	86.7	82.9	79.1
	(n) =	(3)	(0)	(3)	(12)	(11)	(11)	(34)	(29)	(19)	(14)	(62)	(24)	(15)	(26)	(24)	(12)	(101)	(200)

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยด้านการทบทวน(ต่อ)

ชื่อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม		
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG		AC	รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
4) เพื่อนร่วมงาน	%	100.0	0.0	100.0	70.0	60.0	44.4	58.5	81.3	60.0	83.3	74.7	53.6	47.1	75.0	77.4	46.7	63.6	66.2
	(n) =	(3)	(0)	(3)	(14)	(9)	(8)	(31)	(26)	(15)	(15)	(56)	(15)	(8)	(24)	(24)	(7)	(78)	(168)
5) นักเรียน/ผู้ปกครอง	%	100.0	0.0	100.0	40.0	33.3	38.9	37.7	62.5	64.0	61.1	62.7	50.0	47.1	53.1	77.4	53.3	57.8	55.5
	(n) =	(3)	(0)	(3)	(8)	(5)	(7)	(20)	(20)	(16)	(11)	(47)	(14)	(8)	(17)	(24)	(7)	(70)	(140)
6) บุคลากร(ประเมินตนเอง)	%	100.0	0.0	100.0	75.0	73.3	38.9	62.3	53.1	56.0	66.7	57.3	50.0	52.9	68.8	67.7	20.0	56.4	58.4
	(n) =	(3)	(0)	(3)	(15)	(11)	(7)	(33)	(17)	(14)	(12)	(43)	(14)	(9)	(22)	(21)	(3)	(69)	(148)
7) อื่น ๆ	%	0.0	0.0	0.0	0.0	6.7	5.6	3.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.3	6.5	0.0	3.3	2.4
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(1)	(2)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(2)	(2)	(0)	(4)	(6)
69. สถานศึกษามีปัญหาในการทบทวนผลการบริหารผลการปฏิบัติงาน	%	50.0	100.0	66.7	72.2	69.2	68.6	70.0	75.6	67.4	76.6	73.2	62.7	84.1	72.7	68.1	37.0	64.1	67.9
	(n) =	(6)	(6)	(12)	(26)	(27)	(24)	(77)	(34)	(31)	(36)	(101)	(31)	(37)	(40)	(32)	(21)	(161)	(351)
70. มีปัญหาดังนี้																			
1) การทบทวนไม่เป็นไปตามระบบและขั้นตอนที่ถูกต้องเหมาะสม	%	33.3	66.7	44.4	57.7	40.7	33.3	44.1	38.2	32.3	66.7	46.5	37.5	45.9	50.0	43.8	47.6	45.0	45.3
	(n) =	(2)	(3)	(5)	(15)	(11)	(8)	(34)	(13)	(10)	(24)	(47)	(12)	(17)	(20)	(14)	(10)	(73)	(159)
2) สถานศึกษาไม่กำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่ใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	%	50.0	66.7	52.8	50.0	51.9	16.7	40.3	47.1	38.7	75.0	54.5	34.4	48.6	47.5	18.8	47.6	39.5	44.4
	(n) =	(3)	(3)	(6)	(13)	(14)	(4)	(31)	(16)	(12)	(27)	(55)	(11)	(18)	(19)	(6)	(10)	(64)	(156)
3) ผู้ดูแลขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการทบทวนผลการปฏิบัติงาน	%	16.7	100	50.0	50.0	22.2	29.2	33.8	35.3	32.3	58.3	42.6	31.3	35.1	50.0	28.1	42.9	37.6	38.6
	(n) =	(1)	(5)	(6)	(13)	(6)	(7)	(26)	(12)	(10)	(21)	(43)	(10)	(13)	(20)	(9)	(9)	(61)	(136)

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยด้านการทบทวน(ต่อ)

ชื่อรายการ	ร.ร.	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
4) ผู้ประเมินขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	%	33.3	66.7	44.4	38.5	29.6	45.8	37.7	29.4	41.9	50.0	40.6	46.9	56.8	52.5	28.1	52.4	47.5	43.3
	(n) =	(2)	(3)	(5)	(10)	(8)	(11)	(29)	(10)	(13)	(18)	(41)	(15)	(21)	(21)	(9)	(10)	(76)	(152)
5) บุคลากรไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และไม่เห็นประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	%	33.3	66.7	44.4	38.5	37.0	33.3	36.4	58.8	51.6	63.9	58.4	43.8	67.6	42.5	59.4	47.6	52.5	50.2
	(n) =	(2)	(3)	(5)	(10)	(10)	(8)	(28)	(20)	(16)	(23)	(59)	(14)	(25)	(17)	(19)	(10)	(85)	(176)
6) บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการประเมินตนเองตามสภาพที่เป็นจริง	%	50.0	33.3	38.9	42.3	44.4	29.2	39.0	47.1	35.5	44.4	42.6	56.3	45.9	55.0	43.8	38.1	48.8	44.5
	(n) =	(3)	(2)	(5)	(11)	(12)	(7)	(30)	(16)	(11)	(16)	(43)	(18)	(17)	(22)	(14)	(8)	(79)	(156)
7) บุคลากรไม่ได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง	%	83.3	33.3	55.5	53.8	55.6	45.8	51.9	20.6	51.6	75.0	49.5	56.3	59.5	52.5	56.3	57.1	56.2	53.3
	(n) =	(5)	(2)	(7)	(14)	(15)	(11)	(40)	(7)	(16)	(27)	(50)	(18)	(22)	(21)	(18)	(11)	(90)	(187)
8) ผลการประเมินไม่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานจริง	%	50.0	83.3	59.7	34.6	48.1	33.3	38.9	44.1	38.7	69.4	51.5	56.3	48.6	50.0	40.6	28.6	46.4	46.7
	(n) =	(3)	(4)	(7)	(9)	(13)	(8)	(30)	(15)	(12)	(25)	(52)	(18)	(18)	(20)	(13)	(6)	(75)	(164)
9) ผลการประเมินไม่เหมาะสมกับคำตอบแทนของบุคลากรที่ควรได้รับ	%	16.7	83.3	43.1	19.2	22.2	37.5	26.0	14.7	19.0	41.7	25.6	12.5	40.5	40.0	25.0	19.0	29.1	27.9
	(n) =	(1)	(4)	(5)	(5)	(6)	(9)	(20)	(5)	(6)	(15)	(26)	(4)	(15)	(16)	(8)	(4)	(47)	(98)
10) อื่น ๆ	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)

จากตารางที่ 10 พบว่าสภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัด โรงเรียนในเครือข่ายนิคมคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย **ด้านการทบทวน** ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการทบทวน การประเมินตนเอง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับแก้ไข ข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การ กำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน การรายงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีรายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์ของการทบทวน พบว่า โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการ ทบทวนผลการปฏิบัติงานของบุคลากร วัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงานที่พบ มากที่สุดคือ เพื่อการวางแผน – เตรียมหลักฐานสำหรับการกำหนด/แก้ไข/ปรับปรุงข้อตกลงผลการ ปฏิบัติงานและแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 88.2 รองลงมาคือ เพื่อ การเรียนรู้และการพัฒนา – เตรียมหลักฐานสำหรับการเรียนรู้ตนเอง และการพัฒนาโดยผ่านการ สอนงานและกิจกรรมการเรียนรู้ในการพัฒนาความสามารถอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับหน้าที่ปัจจุบัน หรือในอนาคตที่ครูมีศักยภาพที่จะทำได้ คิดเป็นร้อยละ 77.6 เพื่อการสร้างแรงจูงใจ – เตรียม ข้อมูลย้อนกลับในด้านบวก การยอมรับ การยกย่อง และโอกาสของความก้าวหน้า, สร้างความ คาดหวังให้ชัดเจน, เสริมสร้างพลังด้วยการสนับสนุนการควบคุมผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และ การพัฒนาตนเองของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 70.9 น้อยที่สุดคือ เพื่อการสื่อสาร – ช่วยให้เกิดการ สื่อสาร 2 ทาง เกี่ยวกับ บทบาท หน้าที่ ความคาดหวัง(เป้าหมายและความสามารถที่ต้องการ) ความสัมพันธ์ ปัญหาการทำงานและความต้องการของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 61.2

การประเมินตนเอง พบว่า โรงเรียนมีการกำหนดให้ครูประเมินตนเองก่อนการ ทบทวนผลการปฏิบัติงาน

วิธีการดำเนินการที่ให้ครูประเมินตนเองก่อนการทบทวนผลการปฏิบัติงาน ที่พบ มากที่สุดคือ มีแบบฟอร์มการประเมินตนเองของบุคลากรที่ชัดเจนและครอบคลุมหัวข้อสำคัญที่ เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และงานที่รับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 87.8 รองลงมาคือ มีการจัดประชุม/ อบรม เพื่อชี้แจงให้บุคลากรทราบและเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความสำคัญขอ การประเมินตนเอง คิดเป็นร้อยละ 69.7 มีระบบการจัดเก็บข้อมูลการประเมินตนเองของบุคลากร พร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 57.3 น้อยที่สุดคือ มีการจัดทำคู่มืออธิบายวัตถุประสงค์ หลักการ และวิธีการในการประเมินตนเองของบุคลากรที่สามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ง่าย คิดเป็น ร้อยละ 54.7

หัวข้อสำหรับการประเมินตนเอง ที่พบ มากที่สุดคือ ผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการ/ งานสอน คิดเป็นร้อยละ 95.9 รองลงมาคือ ผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาผู้เรียน คิดเป็นร้อยละ

85.6 ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 68.3 น้อยที่สุดคือ ผลการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน คิดเป็นร้อยละ 56.8

การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ใช้ มากที่สุดคือ วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale) คิดเป็นร้อยละ 66.1 รองลงมาคือ วิธีการประเมินโดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist Method) คิดเป็นร้อยละ 61.5 วิธีแบ่งชั้น (Grading) คิดเป็นร้อยละ 20.8 น้อยที่สุดคือ แบบตาราง 4 ช่อง ที่พัฒนาโดย Halifax BOS เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Employee Comparison System) คิดเป็นร้อยละ 8.5

เกณฑ์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานคำนึงถึงความสมดุลระหว่างปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่ใช้เป็นเกณฑ์ มากที่สุดคือ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น คิดเป็นร้อยละ 75.5 รองลงมาคือ ความสำเร็จที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 70.3 ระดับความรู้ความสามารถและทักษะที่มีและการนำไปใช้ (Competences) คิดเป็นร้อยละ 63.4 น้อยที่สุดคือ ระดับของพฤติกรรมที่สนับสนุนค่านิยมหลักขององค์การ คิดเป็นร้อยละ 45.1

การปรับแก้ไขข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน พบว่า โรงเรียนมีการปรับแก้ไขข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน/แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เมื่อสิ้นสุดกระบวนการทบทวน/การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อตกลงผลการปฏิบัติงานสำหรับปีการศึกษาถัดไป

ในภาพรวมผู้มีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับแก้ไขข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน/แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มากที่สุดคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 84.6 รองลงมาคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 82.8 คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 70.2 น้อยที่สุดคือ ครู คิดเป็นร้อยละ 45.1

สำหรับโรงเรียนกลุ่มอาชีวศึกษา ผู้มีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับแก้ไขข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน/แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มากที่สุดคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 90.9 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 63.6 ครู คิดเป็นร้อยละ 63.6 น้อยที่สุดคือ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 27.3

ในส่วนของโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้มีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับแก้ไขข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน/แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มากที่สุด

ในส่วนของโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน มากที่สุดคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 84.6 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 82.8 คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 68.9 น้อยที่สุดคือ ครู คิดเป็นร้อยละ 35.6

สำหรับหลักเกณฑ์ในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน ที่ใช้ มากที่สุดคือ กำหนดเกณฑ์เป็นระดับ(Rating scale) โดยพิจารณาความเข้มข้น ความยาก และปริมาณงานที่ทำมากขึ้น (เช่น 5,4,3,2,1 หมายถึง ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ ปรับปรุง ตามลำดับ) คิดเป็นร้อยละ 70.3 รองลงมาคือ ใช้เกณฑ์ตามผลการปฏิบัติงาน (Performance criteria) คิดเป็นร้อยละ 63.9 ใช้เกณฑ์การประเมินในภาพรวม (Holistic rubric) คิดเป็นร้อยละ 51.4 น้อยที่สุดคือ ใช้เกณฑ์การประเมินแบบแยกส่วน (Analytic rubric) คิดเป็นร้อยละ 31.4

การรายงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ พบว่า โรงเรียนมีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ วิธีการดำเนินการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ พบว่าวิธีการที่ใช้มากที่สุดคือ มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยเอกสาร คิดเป็นร้อยละ 74.6 รองลงมาคือ หัวหน้าฝ่ายรายงานผลการปฏิบัติงานในขอบเขตงานที่ปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 68.8 ผู้ดูแลการบริหารผลการปฏิบัติงานรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูให้กับผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 58.7 น้อยที่สุดคือ มีการรายงานผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์(Computer-based Performance Report) คิดเป็นร้อยละ 23.5

การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา พบว่า โรงเรียนมีการให้ข้อมูลแบบ 360 องศา คิดเป็นร้อยละ 51.0

ในส่วนของผู้ให้ข้อมูลแบบ 360 องศา ที่พบ มากที่สุดคือ หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ คิดเป็นร้อยละ 88.9 รองลงมาคือ ผู้ดูแลที่ได้รับมอบหมาย คิดเป็นร้อยละ 79.1 เพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 66.2 น้อยที่สุดคือ นักเรียน/ผู้ปกครอง คิดเป็นร้อยละ 55.5

ปัญหาในการทบทวนผลการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่โรงเรียนส่วนใหญ่พบ มากที่สุดคือ บุคลากรไม่ได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง คิดเป็นร้อยละ 53.3 รองลงมา บุคลากรไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และไม่เห็นประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 50.2 ผลการประเมินไม่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานจริง คิดเป็นร้อยละ 46.7 น้อยที่สุดคือ ผลการประเมินไม่เหมาะสมกับค่าตอบแทนของบุคลากรที่ควรได้รับ คิดเป็นร้อยละ 27.9

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ข้อรายการ	ร.ร.	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
5.1 การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม)																			
71. สถานศึกษามีการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ	%	83.3	16.7	61.1	88.9	92.3	94.3	91.8	93.3	93.5	78.7	88.4	96.1	84.1	80.0	93.6	88.9	88.4	88.2
	(n) =	(10)	(1)	(11)	(32)	(36)	(33)	(101)	(42)	(43)	(37)	(122)	(49)	(37)	(44)	(44)	(49)	(222)	(456)
72. ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวมประกอบด้วย																			
1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	%	70.0	0.0	63.6	87.5	75.0	75.8	79.2	71.4	81.4	91.9	81.1	87.8	67.6	79.5	72.7	73.5	76.7	78.1
	(n) =	(7)	(0)	(7)	(28)	(27)	(25)	(80)	(30)	(35)	(34)	(99)	(43)	(25)	(35)	(32)	(35)	(170)	(356)
2) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ	%	40.0	0.0	36.4	65.6	72.2	63.6	67.3	76.2	48.8	73.0	65.6	77.6	59.5	50.0	81.8	36.7	61.1	63.1
	(n) =	(4)	(0)	(4)	(21)	(26)	(21)	(68)	(32)	(21)	(27)	(80)	(38)	(22)	(22)	(36)	(18)	(136)	(288)
3) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร	%	20.0	0.0	18.2	53.1	36.1	57.6	48.5	57.1	44.2	56.8	52.5	63.3	56.8	56.8	61.4	55.1	58.8	53.8
	(n) =	(2)	(0)	(2)	(17)	(13)	(19)	(49)	(24)	(19)	(21)	(64)	(31)	(21)	(25)	(27)	(26)	(130)	(245)
4) หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน	%	90.0	100	90.9	87.5	58.3	81.8	75.2	88.1	83.7	89.2	86.9	81.6	94.6	90.9	84.1	98.0	89.7	85.7
	(n) =	(9)	(1)	(10)	(28)	(21)	(27)	(76)	(37)	(36)	(33)	(106)	(40)	(35)	(40)	(37)	(47)	(199)	(391)
5) ครู	%	80.0	100	81.8	75.0	50.0	33.3	52.5	69.0	51.2	62.2	60.7	42.9	32.4	54.5	40.9	28.6	40.0	49.3
	(n) =	(8)	(1)	(9)	(24)	(18)	(11)	(53)	(29)	(22)	(23)	(74)	(21)	(12)	(24)	(18)	(14)	(89)	(225)
6) อื่น ๆ	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.4	2.3	9.1	0.0	3.2	1.5
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(2)	(1)	(4)	(0)	(7)	(7)

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ(ต่อ)

ชื่อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม		
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG		AC	รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
73. มีการประเมินในส่วนตัวบ้าง																			
1) วัตถุประสงค์เป้าหมาย	%	60.0	0.0	54.5	71.9	80.6	57.6	70.3	78.6	81.4	71.1	77.3	71.4	70.3	81.8	68.9	85.7	75.9	74.5
	(n) =	(6)	(0)	(6)	(23)	(29)	(19)	(71)	(33)	(35)	(26)	(94)	(35)	(26)	(36)	(30)	(41)	(168)	(340)
2) มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน	%	60.0	0.0	54.5	75.0	58.3	57.6	63.4	64.3	69.8	73.7	69.1	71.4	59.5	84.1	91.1	67.3	75.0	70.3
	(n) =	(6)	(0)	(6)	(24)	(21)	(19)	(64)	(27)	(30)	(27)	(84)	(35)	(22)	(37)	(40)	(32)	(166)	(321)
3) ข้อสรุปเกี่ยวกับกิจกรรมการฝึกอบรม	%	60.0	0.0	54.5	68.8	44.4	42.4	51.5	52.4	67.4	60.5	60.1	69.4	59.5	63.6	66.7	57.1	63.4	59.7
	(n) =	(6)	(0)	(6)	(22)	(16)	(14)	(52)	(22)	(29)	(22)	(73)	(34)	(22)	(28)	(29)	(27)	(141)	(272)
4) การพัฒนาทักษะและความสามารถ	%	50.0	0.0	45.5	68.8	41.7	57.6	55.5	52.4	55.8	47.4	52.1	61.2	59.5	68.2	84.4	53.1	65.2	59.0
	(n) =	(5)	(0)	(5)	(22)	(15)	(19)	(56)	(22)	(24)	(18)	(64)	(30)	(22)	(30)	(37)	(25)	(145)	(269)
5) การสร้างแรงจูงใจ	%	40.0	0.0	36.4	59.4	33.3	30.3	40.6	40.5	34.9	42.1	39.0	42.9	37.8	40.9	55.6	32.7	42.0	40.7
	(n) =	(4)	(0)	(4)	(19)	(12)	(10)	(41)	(17)	(15)	(16)	(48)	(21)	(14)	(18)	(24)	(16)	(93)	(186)
6) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน	%	70.0	0.0	63.6	75.0	50.0	33.3	52.5	59.5	55.8	52.6	56.1	63.3	51.4	63.6	66.7	57.1	60.7	57.7
	(n) =	(7)	(0)	(7)	(24)	(18)	(11)	(53)	(25)	(24)	(19)	(68)	(31)	(19)	(28)	(29)	(27)	(135)	(263)
7) การวัดผลการปฏิบัติงาน	%	60.0	100	63.6	68.8	36.1	63.6	55.4	61.9	60.5	78.9	66.6	79.6	70.3	75.0	77.8	51.0	70.6	66.0
	(n) =	(6)	(1)	(7)	(22)	(13)	(21)	(56)	(26)	(26)	(29)	(81)	(39)	(26)	(33)	(34)	(24)	(157)	(301)
8) การให้ระดับค่าการประเมิน(Rating)	%	40.0	0.0	36.4	59.4	27.8	45.5	43.6	38.1	46.5	42.1	42.3	44.9	45.9	50.0	51.1	30.6	44.2	43.4
	(n) =	(4)	(0)	(4)	(19)	(10)	(15)	(44)	(16)	(20)	(16)	(52)	(22)	(17)	(22)	(22)	(15)	(98)	(198)

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือข่ายนิคมชะงัดคาเบรียลแห่งประเทศไทยด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ(ต่อ)

ข้อรายการ	ร.ร.	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
9) ความสอดคล้องระหว่างผลการปฏิบัติงานกับการให้รางวัล	%	20.0	0.0	18.2	62.5	16.7	33.3	36.6	35.7	32.6	42.1	36.5	38.8	35.1	50.0	53.3	24.5	40.2	37.9
	(n) =	(2)	(0)	(2)	(20)	(6)	(11)	(37)	(15)	(14)	(16)	(45)	(19)	(13)	(22)	(23)	(12)	(89)	(173)
10) เอกสารรายงานผลการปฏิบัติงาน	%	70.0	100	72.7	84.4	69.4	63.6	72.3	66.7	62.8	71.1	66.7	65.3	75.7	68.2	75.6	79.6	72.9	71.0
	(n) =	(7)	(1)	(8)	(27)	(25)	(21)	(73)	(28)	(27)	(26)	(81)	(32)	(28)	(30)	(33)	(38)	(161)	(324)
11) การให้ข้อมูลย้อนกลับ	%	40.0	0.0	36.4	43.8	5.6	21.2	22.8	35.7	27.9	28.9	30.9	32.7	29.7	36.4	33.3	22.4	30.8	29.2
	(n) =	(4)	(0)	(4)	(14)	(2)	(7)	(23)	(15)	(12)	(11)	(38)	(16)	(11)	(16)	(15)	(11)	(68)	(133)
12) อื่น ๆ เช่น ผลสัมฤทธิ์ของงานที่รับผิดชอบ	%	0.0	0.0	0.0	3.1	0.0	3.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	5.4	2.3	0.0	0.0	1.8	1.3
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(1)	(2)	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(2)	(1)	(0)	(0)	(4)	(6)
5.2 การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน																			
74. สถานศึกษามีการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	%	75.0	0.0	50.0	83.3	79.5	88.6	83.6	91.1	87.0	68.1	81.9	86.3	79.5	81.8	93.6	57.4	79.3	79.9
	(n) =	(9)	(0)	(9)	(30)	(31)	(31)	(92)	(44)	(40)	(32)	(113)	(44)	(35)	(45)	(44)	(32)	(199)	(413)
75. ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย																			
1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	%	77.8	0.0	77.8	90.0	90.3	87.1	89.1	75.6	87.5	84.4	82.3	90.9	65.7	86.7	84.1	84.4	83.0	84.1
	(n) =	(7)	(0)	(7)	(27)	(28)	(27)	(82)	(31)	(35)	(27)	(93)	(40)	(23)	(39)	(37)	(26)	(165)	(347)
2) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ	%	55.8	0.0	55.8	73.3	80.6	67.7	73.9	78.0	52.5	62.5	64.6	86.4	48.6	51.1	90.9	50.0	67.1	67.7
	(n) =	(5)	(0)	(5)	(22)	(25)	(21)	(68)	(32)	(21)	(20)	(73)	(38)	(17)	(23)	(40)	(16)	(134)	(279)

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ(ต่อ)

ข้อรายการ	ร.ร.	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
3) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร	%	33.3	0.0	33.3	50.0	41.9	45.2	45.7	65.9	55.0	59.4	60.2	59.2	45.7	55.6	56.8	56.3	55.0	53.9
	(n) =	(3)	(0)	(3)	(15)	(13)	(14)	(42)	(27)	(22)	(19)	(68)	(26)	(16)	(25)	(25)	(17)	(110)	(223)
4) หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน	%	88.9	0.0	88.9	73.3	61.3	71.0	68.5	82.9	85.0	96.9	87.6	79.5	91.4	84.4	86.4	93.8	86.5	82.8
	(n) =	(8)	(0)	(8)	(22)	(19)	(22)	(63)	(34)	(34)	(31)	(99)	(35)	(32)	(38)	(38)	(29)	(172)	(342)
5) ครู	%	55.6	0.0	55.6	40.0	32.3	19.4	30.5	65.9	32.5	46.9	48.7	36.4	31.4	46.7	36.4	46.9	39.5	40.3
	(n) =	(5)	(0)	(5)	(12)	(10)	(6)	(28)	(27)	(13)	(15)	(55)	(16)	(11)	(21)	(16)	(15)	(79)	(167)
6) อื่น ๆ เช่น นักเรียน/ผู้ปกครอง ผู้บริหารในมูลนิธิฯ	%	0.0	0.0	0.0	3.3	0.0	0.0	1.1	2.4	0.0	6.3	2.7	2.3	2.9	6.7	0.0	0.0	2.5	2.2
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(1)	(1)	(0)	(2)	(3)	(1)	(1)	(3)	(0)	(0)	(5)	(9)
76. มีการประเมินระบบโดยเน้นประเด็นใดบ้าง																			
1) ผลผลิต/ผลลัพธ์ที่เป็นไปตามมาตรฐาน/เกณฑ์และ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	%	100.0	0.0	100.0	73.3	54.5	71.0	66.2	67.5	56.4	84.4	69.4	68.4	57.1	77.8	77.3	81.8	72.5	70.6
	(n) =	(9)	(0)	(9)	(22)	(17)	(22)	(61)	(28)	(23)	(27)	(77)	(30)	(20)	(35)	(34)	(25)	(144)	(292)
2) องค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผน การดำเนินการ การติดตาม การทบทวน	%	75.0	0.0	75.0	56.7	39.4	67.7	54.6	92.5	66.7	62.5	74.9	70.5	71.4	82.2	63.6	69.7	71.7	68.8
	(n) =	(7)	(0)	(7)	(17)	(12)	(21)	(50)	(38)	(27)	(20)	(85)	(31)	(25)	(37)	(28)	(22)	(143)	(284)
3) ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติจริง	%	50.0	0.0	50.0	66.7	60.6	38.7	55.2	62.5	51.3	75.0	62.1	75.0	51.4	66.7	77.3	66.7	68.2	63.2
	(n) =	(5)	(0)	(5)	(20)	(19)	(12)	(51)	(26)	(21)	(24)	(70)	(33)	(18)	(30)	(34)	(21)	(136)	(261)

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ(ต่อ)

ข้อรายการ	ร.ร.	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม	
		ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG	AC		รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
4) ความยืดหยุ่นได้ตามบริบทและสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน	%	50.0	0.0	50.0	36.7	24.2	32.3	31.0	50.0	41.0	37.5	43.3	47.7	37.1	51.1	56.8	66.7	51.6	44.7
	(n) =	(5)	(0)	(5)	(11)	(8)	(10)	(29)	(21)	(16)	(12)	(49)	(21)	(13)	(23)	(25)	(21)	(103)	(185)
5) ความคุ้มค่า ค้ำคูณทุนของทรัพยากร	%	75.0	0.0	75.0	53.3	33.3	25.8	37.3	52.5	48.7	46.9	49.6	43.2	51.4	66.7	65.9	60.6	57.7	51.3
	(n) =	(7)	(0)	(7)	(16)	(10)	(8)	(34)	(22)	(19)	(15)	(56)	(19)	(18)	(30)	(29)	(19)	(115)	(212)
6) การประหยัดเวลา	%	37.5	0.0	37.5	46.7	15.2	16.1	25.8	45.0	25.6	43.8	37.8	43.2	31.4	40.0	43.2	45.5	40.8	36.5
	(n) =	(3)	(0)	(3)	(14)	(5)	(5)	(24)	(18)	(10)	(14)	(43)	(19)	(11)	(18)	(19)	(14)	(81)	(151)
7) ผู้บริหารพิจารณาตามความเหมาะสม	%	25.0	0.0	25.0	46.7	36.4	38.7	40.5	40.0	53.8	62.5	51.3	50.0	54.3	60.0	65.9	60.6	58.2	51.6
	(n) =	(2)	(0)	(2)	(14)	(11)	(12)	(37)	(16)	(22)	(20)	(58)	(22)	(19)	(27)	(29)	(19)	(116)	(213)
8) ความพึงพอใจของบุคลากรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	%	62.5	0.0	62.5	60.0	39.4	25.8	41.5	57.5	59.0	56.3	57.7	61.4	24.3	64.4	50.0	48.5	51.0	51.0
	(n) =	(6)	(0)	(6)	(18)	(12)	(8)	(38)	(24)	(24)	(18)	(65)	(27)	(9)	(29)	(22)	(15)	(102)	(211)
9) อื่น ๆ ผลสัมฤทธิ์ในภาพรวม	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.5	0.0	6.3	2.7	0.0	2.9	4.4	2.3	0.0	2.0	1.7
	(n) =	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(2)	(3)	(0)	(1)	(2)	(1)	(0)	(4)	(7)
77. สถานศึกษามีปัญหาในการให้ข้อมูลป้อนกลับ	%	50.0	66.7	55.6	69.4	59.0	65.7	64.5	64.4	47.8	70.2	60.9	58.8	70.5	72.7	46.8	61.1	62.2	62.1
	(n) =	(6)	(4)	(10)	(25)	(23)	(23)	(71)	(39)	(20)	(33)	(84)	(30)	(31)	(40)	(22)	(34)	(156)	(321)
78. มีปัญหาดังนี้																			
1) วิธีการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมไม่เป็นไปตามขั้นตอนและกระบวนการที่ถูกต้อง	%	66.7	75.0	70.0	72.0	39.1	30.4	47.9	48.3	31.8	75.8	54.8	63.3	58.1	52.5	54.5	64.7	58.6	55.6
	(n) =	(4)	(3)	(7)	(18)	(9)	(7)	(34)	(14)	(7)	(25)	(46)	(19)	(18)	(21)	(12)	(21)	(91)	(178)

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ(ต่อ)

ข้อรายการ	อาชีวศึกษา			สายสามัญขนาดกลาง นักเรียนน้อยกว่า 4000 คน				สายสามัญขนาดใหญ่ นักเรียน 4000-4499 คน				สายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 4500 คน ขึ้นไป					รวม		
	ร.ร.	ACC	ATSN	รวม	ACU	ACR	ACN	รวม	ACSP	SL	ACL	รวม	ACS	ACT	MC	SG		AC	รวม
	%	66.7	33.3	100.0	32.7	35.4	31.9	100.0	32.6	33.3	34.1	100.0	20.3	17.5	21.9	18.7	21.6	100.0	100.0
	(n) =	(12)	(6)	(18)	(36)	(39)	(35)	(110)	(45)	(46)	(47)	(138)	(51)	(44)	(55)	(47)	(54)	(251)	(517)
2) ผู้บริหารไม่มีการชี้แจง/ สร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากร ในเรื่องลำดับขั้นตอนที่ถูกต้องตามกระบวนการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน	%	33.3	75.0	50.0	32.0	26.1	43.5	33.8	37.9	45.5	60.6	48.8	43.3	77.4	52.5	54.5	52.9	56.0	49.0
	(n) =	(2)	(3)	(5)	(8)	(6)	(10)	(24)	(11)	(10)	(20)	(41)	(13)	(24)	(21)	(12)	(17)	(87)	(157)
3) ขาดการประสานงานระหว่างผู้บริหาร หัวหน้างาน/ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องใน การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน	%	66.7	50.0	60.0	48.0	30.4	56.5	45.1	37.9	36.4	60.6	45.0	46.4	74.2	57.5	45.5	38.2	53.0	49.7
	(n) =	(4)	(2)	(6)	(12)	(7)	(13)	(32)	(11)	(8)	(20)	(39)	(14)	(23)	(23)	(10)	(13)	(83)	(160)
4) บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารผล การปฏิบัติงาน	%	66.7	25.0	50.0	60.0	60.9	52.2	57.8	41.4	63.6	72.7	59.5	66.7	61.3	72.5	36.4	70.6	63.7	60.8
	(n) =	(4)	(1)	(5)	(15)	(14)	(12)	(41)	(12)	(14)	(24)	(50)	(20)	(19)	(29)	(8)	(23)	(99)	(195)
5) บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของระบบการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน	%	50.0	0.0	30.0	28.0	56.5	39.1	40.8	48.3	27.3	60.6	47.6	53.3	45.2	47.5	36.4	26.5	42.2	42.9
	(n) =	(3)	(0)	(3)	(7)	(13)	(9)	(29)	(14)	(6)	(20)	(40)	(16)	(14)	(19)	(8)	(9)	(66)	(138)
6) อื่น ๆ เช่น เวลา ภาระงานไม่สัมพันธ์กัน	%	16.7	0.0	10.0	0.0	4.3	0.0	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.5	2.5	4.5	0.0	2.6	1.9
	(n) =	(1)	(0)	(1)	(0)	(1)	(0)	(1)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(2)	(1)	(1)	(0)	(4)	(6)
คะแนนเฉลี่ยรวมของข้อคำถามที่เป็นปัจจัยพื้นฐานของ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทุกด้าน	%	44.6	21.0	32.8	61.0	44.8	50.5	52.1	61.1	55.7	51.7	56.2	60.8	46.5	57.8	66.5	50.3	56.4	51.7

จากตารางที่ 11 พบว่าสภาพและปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัด โรงเรียนในเครือข่ายนิคมชะเอมคาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่ง ประกอบด้วย การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม) การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม) พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ

ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวม ของทุกโรงเรียน พบว่า มากที่สุดคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 85.7 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 78.1 คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 63.2 น้อยที่สุดคือ ครู คิดเป็นร้อยละ 49.3

สำหรับโรงเรียนกลุ่มอาชีวศึกษา ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวม มากที่สุดคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 90.9 รองลงมาคือ ครู คิดเป็นร้อยละ 81.8 ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 63.6 น้อยที่สุดคือ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 18.2

ในส่วนของโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวม พบว่า มากที่สุดคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 79.2 รองลงมาคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 75.2 คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 67.3 น้อยที่สุดคือ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 48.5

สำหรับโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวม มากที่สุดคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 86.9 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 81.1 คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 65.6 น้อยที่สุดคือ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 52.5

ในส่วนของโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวม มากที่สุดคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 89.7 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 76.7 คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 61.1 น้อยที่สุดคือ ครู คิดเป็นร้อยละ 40.0

ในการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวม พบว่า ส่วนที่มีการเน้นมากที่สุดคือ วัตถุประสงค์/เป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 74.5 รองลงมาคือ เอกสารรายงานผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 71.0 มาตรฐานการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 70.3 น้อยที่สุดคือ การให้ข้อมูลย้อนกลับ คิดเป็นร้อยละ 29.2

การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ มีการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ในภาพรวมผู้มีส่วนร่วมในการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มากที่สุดคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 84.1 รองลงมาคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 82.8 คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 67.7 น้อยที่สุดคือ ครู คิดเป็นร้อยละ 40.3

สำหรับโรงเรียนกลุ่มอาชีวศึกษา ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มากที่สุดคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 88.9 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 77.8 คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 55.8 น้อยที่สุดคือ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 33.3

ในส่วนของโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มากที่สุดคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 89.1 รองลงมาคือ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 73.9 หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 68.5 น้อยที่สุดคือ ครู คิดเป็นร้อยละ 30.6

สำหรับโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มากที่สุดคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 87.6 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 82.3 คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 64.6 น้อยที่สุดคือ ครู คิดเป็นร้อยละ 48.7

ในส่วนของโรงเรียนกลุ่มสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มากที่สุดคือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 86.5 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 83.0 คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 67.1 น้อยที่สุดคือ ครู คิดเป็นร้อยละ 39.5

สำหรับประเด็นที่เน้นในการประเมินระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่า ประเด็นที่เน้น มากที่สุดคือ ผลผลิต/ผลลัพธ์ที่เป็นไปตามมาตรฐาน/เกณฑ์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

คิดเป็นร้อยละ 70.6 รองลงมาคือ องค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผน การดำเนินการ การติดตาม การทบทวน คิดเป็นร้อยละ 68.6 ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติจริง คิดเป็นร้อยละ 63.2 น้อยที่สุดคือ การประหยัดเวลา คิดเป็นร้อยละ 36.5

ในส่วนของปัญหาในการให้ข้อมูลป้อนกลับ พบว่า ปัญหาที่พบบ่อยที่สุดในโรงเรียนส่วนใหญ่คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 60.9 รองลงมาคือ วิธีการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมไม่เป็นไปตามขั้นตอนและกระบวนการที่ถูกต้อง คิดเป็นร้อยละ 55.6 ขาดการประสานงานระหว่างผู้บริหาร หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 49.7 น้อยที่สุดคือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 42.9

สถานศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ยรวมของข้อคำถามที่เป็นปัจจัยพื้นฐานของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานทุกด้าน (ข้อ 4,6,9,14,15,17,20,22,24,26,28,29,32,33,35,36,38,40,41,46,48, 50,54,56,57,59,64,66,68,73,76) สูงสุดของโรงเรียนแต่ละประเภท มีดังนี้

ประเภทอาชีวศึกษา คือ โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 44.6 มีค่าการปฏิบัติในระดับ น้อย

ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง คือ โรงเรียนอัสสัมชัญอุบลราชธานี คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 61.0 มีค่าการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ คือ โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 61.1 มีค่าการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ คือ โรงเรียนเซนต์คาเบรียล คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 66.5 มีค่าการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง

โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 51.7 มีค่าการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง

1.2 การศึกษารายกรณี

การศึกษารายกรณี เป็นการศึกษาสภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ตามสภาพจริง และศึกษาจากเอกสารและรายงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คู่มือครู คู่มือการประเมินการปฏิบัติงาน โครงการสร้างการบริหารโรงเรียน บทพรรณนางาน โรงเรียนที่ใช้ในการศึกษาเป็นโรงเรียนที่เป็นตัวแทนของแต่ละกลุ่มโรงเรียนโดยแบ่งตามประเภทและขนาดของโรงเรียนมีสภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานที่

สมบูรณเมื่อเทียบกับโรงเรียนอื่นในแต่ละกลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบดูแลการบริหารงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน(จำนวน 4 คน) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ(จำนวน 4 คน) หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/วิชา(จำนวน 14 คน) รวม 22 คน ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัย ใช้วิธีการสัมภาษณ์กลุ่มแบบกึ่งมีโครงสร้าง(Group Semi-structured Interview) เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ตามองค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยโรงเรียนที่ได้รับการศึกษารายกรณี ประเภทอาชีวศึกษา คือ โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง คือ โรงเรียนอัสสัมชัญอุบลราชธานี ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ คือ โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ และประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ คือ โรงเรียนเซนต์คาเบรียล

ผลการศึกษารายกรณี เป็นการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ตามองค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงานตามร่างที่ผู้วิจัยได้ทำขึ้นตามแนวคิด ทฤษฎีการบริหารผลการปฏิบัติงาน พิจารณาในส่วนประกอบที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน และส่วนประกอบที่ปรับตามบริบทของโรงเรียน ดังนี้

1.2.1 ด้านการวางแผน

ในส่วนของการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติม ดังนี้

ประเภทอาชีวศึกษา ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู โดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้สนับสนุน

ใช้วิธีดำเนินการ คือ จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน นำมาสรุปและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา

ข้อมูลที่สถานศึกษาใช้เป็นหลักในการกำหนดวิสัยทัศน์ ฯ จากส่วนประกอบที่เป็น ปัจจัยพื้นฐานที่กำหนด ขอให้ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ ฯ ให้ปรับเป็น ให้ผู้บริหารเป็นผู้ให้ แนวทาง และควรเพิ่มข้อมูลจากสมณสาสน์จากวาติกันเกี่ยวกับโรงเรียนคาทอลิก

ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ สมาคมผู้ปกครองและครู หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู

ใช้วิธีดำเนินการ คือ จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน โดยนำข้อคิดเห็นของสมาคมผู้ปกครองและครูมา พิจารณา นำมาสรุปและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา และเสนอต่อคณะ กรรมการบริหารโรงเรียน

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษา ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู

ใช้วิธีดำเนินการ คือ จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน นำมาสรุปและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษา ผู้อำนวยการพิจารณา และเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

ข้อมูลที่สถานศึกษาใช้เป็นหลักในการกำหนดวิสัยทัศน์ ฯ จากส่วนประกอบที่เป็น ปัจจัยพื้นฐานที่กำหนด ขอให้ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ ฯ ควรตัดออก

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการ ปฏิบัติงานประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการ สถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ สมาคมผู้ปกครองและครู หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู

ใช้วิธีดำเนินการ คือ จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน โดยนำข้อคิดเห็นของสมาคมผู้ปกครองและครูมา พิจารณา นำมาสรุปและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา และเสนอต่อคณะ

กรรมการบริหารโรงเรียน การจัดทำดังกล่าวให้แสดงถึงอัตลักษณ์ของโรงเรียนและความแตกต่างของแต่ละกลุ่มสาระฯ

การกำหนดค่านิยมหลักขององค์กร ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นตัวแทนจากโรงเรียนกลุ่ม **อาชีวศึกษา** ได้นำเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ค่านิยมหลักขององค์กร นอกเหนือจาก ส่วนประกอบที่เป็นปัจจัยพื้นฐานที่กำหนด ควรเพิ่ม ความทุ่มเทความเสียสละ

การกำหนดภารกิจ การนิยามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ ได้เน้นความสำคัญของผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจฯ ดังนี้

ประเภทอาชีวศึกษา ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน สมาคมผู้ปกครองและครู และ ครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน สมาคมผู้ปกครองและครู และ ครู

สำหรับ การออกแบบโครงสร้างองค์การให้สนับสนุนยุทธศาสตร์ ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นตัวแทนจากโรงเรียนแต่ละกลุ่ม ต่างเห็นว่า ควรออกแบบโครงสร้างองค์การให้ทีมงานบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ

ในส่วน มาตรฐานการปฏิบัติงาน กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้

ประเภทอาชีวศึกษา ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานสำหรับครูประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และ ครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานสำหรับครูประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน สมาคมผู้ปกครองและครู และครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานสำหรับครูประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และ ครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานสำหรับครูประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน สมาคมผู้ปกครองและครู ครู และนักเรียน

ข้อมูลที่โรงเรียนใช้เป็นหลักและแนวทางในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครู ควรตัดคณะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดฯ ออกจากส่วนประกอบที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน

ใน การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมาย กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ได้เน้นความสำคัญของผู้มีบทบาทในการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังนี้

ประเภทอาชีวศึกษา ผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ เป็นผู้กำหนดนโยบาย คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ เป็นผู้สนับสนุน หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างานและครูเป็นผู้ปฏิบัติ

ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู สำหรับบทบาทของทีม ควรปรับส่วนประกอบที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน ข้อ การทบทวนผลการปฏิบัติงานของทีม เป็น ประเมินและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของทีม

ในส่วนของ **แผนพัฒนาบุคลากร** ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นตัวแทนจากแต่ละโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้

ประเภทอาชีวศึกษา ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู การกำหนดกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากรเพิ่มเติมการเรียนรู้ผ่านระบบ Internet/ E- learning

ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน การกำหนดกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากร เพิ่มเติมกิจกรรมการจัดการความรู้/องค์การแห่งการเรียนรู้

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษา

ผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/
หัวหน้างาน และครู

สำหรับ **ปัญหาด้านการวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน** กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์
ได้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขดังนี้

ประเภทอาชีวศึกษา และประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ปัญหาที่พบคือ
บุคลากรที่รับผิดชอบขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการวางแผนการบริหารผลการ
ปฏิบัติงาน การแก้ไข คือ บุคลากรที่รับผิดชอบควรได้รับการเตรียมตัวก่อนเข้ารับตำแหน่งงาน
ด้วยการอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ และประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ
ปัญหาที่พบคือบุคลากรที่รับผิดชอบดูแลการบริหารผลการปฏิบัติงานมีจำนวนน้อยเกินไป การ
แก้ไขคือ จัดหาบุคลากรดูแลการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีจำนวนที่เพียงพอ ปัญหาเชิงการ
บริหารที่อาจพบคือ ด้านสายบังคับบัญชาที่เกิดจากการประเมินจากหลายหน่วยงาน การแก้ไขคือ
การจัดนำหนักของความสำเร็จและค่าคะแนนของแต่ละหน่วยงานของการประเมินผลการ
ปฏิบัติงาน

1.2.2 ด้านการดำเนินการ

ในส่วนของ **การปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน/การ
จัดประสบการณ์การพัฒนา** กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์บางกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้

ประเภทอาชีวศึกษา และประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ในการดำเนิน
กิจกรรมตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากส่วนประกอบที่เป็น
ปัจจัยพื้นฐาน คือ ฝ่ายการศึกษาของมูลนิธิฯ กำหนดกรอบ แนวทาง หรือนโยบายการพัฒนาในแต่ละ
ปีการศึกษาสำหรับสถานศึกษาในเครือข่าย

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ในเรื่องการดำเนินกิจกรรมตามแผนพัฒนา
บุคลากรมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากส่วนประกอบที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน คือ การสร้างจิตตารมณ์ของ
นักบุญหลุยส์ในการทำงาน หมายถึง การยึดหลักศาสนาในการทำงาน มีความเสียสละ ทุ่มเท และ
มีจิตสาธารณะ เป็นต้น

ใน **การกระจายทรัพยากรที่เพียงพอ** กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นตัวแทนจากโรงเรียน
สายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ควรเพิ่ม Active Board ใน
ห้องปฏิบัติการ ส่วนหลักในการกระจายทรัพยากร ตัวแทนจากโรงเรียนสายสามัญ ขนาดใหญ่ และ

ขนาดใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นตรงกันคือ ควรตัด ข้อ กระจายทรัพยากรตามความเห็นชอบของผู้บริหาร

สำหรับ **การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง** กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นตัวแทนจากโรงเรียนประเภทสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ วิธีการดำเนินการ ควรแก้ไข “จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรตลอดทั้งปีตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน” เป็น “จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรตลอดปีการศึกษาตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน” และ “มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากร” เป็น “มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากรในเครือมูลนิธิ”

ในส่วนของ **การสอนงาน** ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นตัวแทนจากโรงเรียน **ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ** เสนอความคิดเห็นว่า วิธีการดำเนินการ ควรแก้ไข “กระตุ้นให้เห็นปัญหาที่จะเกิดขึ้นและวิธีการป้องกันปัญหา” เป็น “สร้างความตระหนักต่อปัญหาที่จะเกิดขึ้นและวิธีการป้องกันปัญหา”

ใน **การดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม** กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์จากโรงเรียน **ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ** แสดงความคิดเห็นว่า ในส่วนของกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม ควรแก้ไข “กระตุ้นความพยายามในการสร้างทีมงานโดยการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรที่อยู่ในสายงานเดียวกันหรือที่ต้องประสานงานกัน” เป็น “กระตุ้นความพยายามในการสร้างทีมงานโดยการจัดกิจกรรมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรที่อยู่ในสายงานเดียวกันหรือที่ต้องประสานงานกัน”

สำหรับ **ปัญหาในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน** กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์จากแต่ละโรงเรียน ให้ข้อมูลและความเห็นเพิ่มเติม ดังนี้

ประเภทอาชีวศึกษา ปัญหาที่พบคือ วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ ไม่สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากร การแก้ไข คือ การสร้างค่านิยม ทักษะที่ดีต่อการทำงานเป็นทีม การเป็นแบบอย่างของหัวหน้า การปรับสภาพแวดล้อมการทำงานโดยการปรับห้องทำงานให้มีบรรยากาศในการทำงานร่วมกันมากขึ้น

ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ปัญหาที่พบคือ การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนหรือข้อตกลงที่ได้กำหนดไว้ การแก้ไขคือ กำหนดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานในแผนของโรงเรียนและหน่วยงานให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ปัญหาที่พบคือ ผู้ดูแลขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ แนวทางแก้ไข คือ การฝึกอบรมผู้ดูแล

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ปัญหาที่พบคือ ผู้ดูแลขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน/บุคลากรที่เกี่ยวข้อง แนวทางแก้ไข คือ การฝึกอบรมผู้ดูแล การชี้แจงให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ และสร้างระบบการตรวจสอบการประสานงานให้ชัดเจน

1.2.3 ด้านการติดตาม

การเตรียมข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน

ในส่วนของ การประชุมและการทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การปรับแก้วัตถุประสงค์ /การทบทวนความคาดหวังในงาน กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์จากแต่ละโรงเรียน มีความเห็นตรงกันว่า ผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการประชุมและทบทวนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ ผู้ดูแล และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน

สำหรับ ปัญหาในการติดตามผลการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นตัวแทนจากแต่ละโรงเรียนแสดงความเห็นเพิ่มเติมและให้ข้อเสนอแนะ คือ

กลุ่มตัวแทนจากโรงเรียน **ประเภทอาชีวศึกษา** และ **ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง** มีความเห็นตรงกันเกี่ยวกับ ปัญหาที่พบ คือ การประชุมและทบทวนความก้าวหน้าระหว่างผู้ดูแลและบุคลากรผู้รับการดูแลเป็นไปอย่างไม่สม่ำเสมอทำให้การติดตามผลการปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง ครูไม่มีการบันทึกความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ การแก้ไขคือ การสร้างระบบการติดตามและตรวจสอบการประชุมและทบทวนความก้าวหน้าระหว่างผู้ดูแลและบุคลากรผู้รับการดูแล และการบันทึกความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานของตนเอง

ในขณะที่กลุ่มตัวแทนจากโรงเรียน **ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่** และ **ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ** มีความเห็นตรงกันเกี่ยวกับ ปัญหาที่พบ คือ ผู้ดูแลขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะการติดตามผลการปฏิบัติงาน การติดตามไม่เป็นไปตามหลักกัลยาณมิตร การแก้ไข คือ การอบรมให้ผู้ดูแลมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะการติดตามผลการปฏิบัติงาน การมีกระบวนการที่ดีในการคัดเลือกผู้ดูแล เพื่อให้ผู้ดูแลตามคุณสมบัติที่ต้องการ

1.2.4 ด้านการทบทวน

วัตถุประสงค์ของการทบทวน

ในส่วนของ การประเมินผลการปฏิบัติงาน กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์จากโรงเรียนสายสามัญ ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีความเห็นตรงกันว่า ควรใช้วิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่หลากหลาย เช่น วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale) วิธีการประเมินโดยใช้แบบตรวจสอบรายการ วิธีแบ่งชั้น (Grading) และ วิธีแบ่งส่วน (Quota) นอกจากนี้ กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์จากโรงเรียนประเภทอาชีวศึกษา ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมในส่วนของ การคำนึงถึงความสมดุลระหว่างปัจจัยเพื่อกำหนดเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่าควรมีประเด็นเพิ่มเติมจากส่วนประกอบที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน คือ การมีนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์และโดดเด่นต่อองค์กร

ใน การปรับแก้ไขข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและ แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์จากโรงเรียนแต่ละประเภทให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ประเภทอาชีวศึกษา ผู้มีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับแก้ไขข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน/แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน

หลักเกณฑ์ที่ควรนำมาใช้ในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน คือ เกณฑ์การประเมินแบบแยกส่วน (Analytic rubric) ใช้เกณฑ์ตามเนื้อหาสาระ (Content criteria) และเกณฑ์ตามผลการปฏิบัติงาน (Performance criteria)

ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง และ สายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้มีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับแก้ไขข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน/แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่

ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้มีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน/แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประกอบด้วย คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน

ในส่วนของ การรายงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์จากโรงเรียนแต่ละประเภทให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ

ประเภทอาชีวศึกษา วิธีการดำเนินการการรายงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ ผู้ดูแลการบริหารผลการปฏิบัติงานรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูให้กับผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง และ ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ วิธีการดำเนินการการรายงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ รายงานผลการประเมินในภาพรวม หัวหน้าฝ่ายรายงานผลการปฏิบัติงานในขอบเขตงานที่ปฏิบัติ ผู้ดูแลการบริหารผลการปฏิบัติงานรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูให้กับผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยวาจา

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ วิธีการดำเนินการการรายงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ หัวหน้าฝ่ายรายงานผลการปฏิบัติงานในขอบเขตงานที่ปฏิบัติ ผู้ดูแลการบริหารผลการปฏิบัติงานรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูให้กับผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยวาจา

ในการนี้ โรงเรียนทั้ง 4 ประเภท ใช้แนวปฏิบัติเดียวกัน คือ มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยวาจา มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยเอกสาร และมีการรายงานผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-based Performance Report)

สำหรับการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากส่วนประกอบที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน คือ ควรใช้เป็นข้อมูลเพื่อการพัฒนาเป็นหลัก โดยอาจนำข้อมูลบางส่วนมาใช้ในการประเมิน

สำหรับ **ปัญหาในการทบทวนผลการบริหารผลการปฏิบัติงาน** กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์จากโรงเรียนแต่ละประเภทให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ประเภทอาชีวศึกษา ปัญหาที่พบ คือ บุคลากรไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และไม่เห็นประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขคือ การชี้แจงและทำความเข้าใจกับบุคลากรถึงประโยชน์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดกับตัวเองและกับโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม

ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ปัญหาที่พบ คือ โรงเรียนไม่กำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่ใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ดังนั้นจึงควรกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานดังกล่าวให้ชัดเจน มากขึ้น

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ปัญหาที่พบ คือ ผู้ประเมินขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และไม่เห็นประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การแก้ไข จัดอบรมเพื่อให้ผู้ประเมินมีทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ชี้แจงและทำความเข้าใจกับบุคลากรถึงประโยชน์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดกับตัวเองและกับโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ปัญหาที่พบ คือ ผู้ดูแลขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการทบทวนผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และบุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการประเมินตนเองตามสภาพที่เป็นจริง การแก้ไขคือ จัดอบรมเพื่อให้ผู้ดูแลมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการทบทวนผลการปฏิบัติงาน จัดอบรมเพื่อให้ผู้ประเมินมีทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรในการประเมินตนเองเพื่อการรู้สภาพที่เป็นจริงของตนเองเพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเอง

1.2.5 ด้านข้อมูลป้อนกลับ

ในส่วนของ การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม)

สำหรับโรงเรียน **ประเภทอาชีวศึกษา** และ**ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่** ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวมประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/รอง

ผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

ในขณะที่โรงเรียน **ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง** และ**ประเภทสายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ** ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวมประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

ใน การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน สำหรับโรงเรียน **ประเภทอาชีวศึกษา** และ**ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่** ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

ในขณะที่โรงเรียน **ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง** และ **ประเภทสายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ** ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

ในส่วนของประเด็นการประเมินระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์จากโรงเรียนประเภทสายสามัญขนาดใหญ่ ว่าควรตัดประเด็นผู้บริหารพิจารณาตามความเหมาะสมออกจากปัจจัยพื้นฐาน

สำหรับ **ปัญหาในการให้ข้อมูลป้อนกลับ** กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นตัวแทนจากโรงเรียน **ประเภทอาชีวศึกษา** และ **ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่** ประสบปัญหาเช่นเดียวกัน คือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน การแก้ไข คือ ชี้แจงให้เห็นความสำคัญโดย ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้งตนเองและองค์การเพื่อสู่เป้าหมายและความสำเร็จเดียวกัน

ในขณะที่โรงเรียน **ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง** **ขนาดใหญ่** และ**ขนาดใหญ่พิเศษ** มีปัญหาสำคัญคือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขคือ การอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษารายกรณี โดยสรุป ข้อคิดเห็นของโรงเรียนแต่ละประเภทมีความคิดเห็นคล้ายกันส่วนใหญ่ ในประเด็นปัจจัยพื้นฐานของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู

สังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีความคิดเห็นแตกต่างในประเด็นปัจจัยที่ปรับได้ตามบริบทของโรงเรียนแต่ละประเภท กิจกรรมในส่วนประกอบขององค์ประกอบแต่ละด้านที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นตัวแทนจากโรงเรียนแต่ละประเภทได้นำเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมโดยสรุปในตารางที่ 12 ไว้ดังนี้

ตารางที่ 12 ตารางสรุปความคิดเห็นเพิ่มเติมกิจกรรมในส่วนประกอบขององค์ประกอบแต่ละด้านที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน

ปัจจัยพื้นฐาน/กิจกรรม	รายการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติม
ด้านการวางแผน		
ข้อมูลที่สถานศึกษาใช้เป็นหลักในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของแต่ละโรงเรียน	- ผู้บริหารเป็นผู้กำหนด	- ผู้บริหารเป็นผู้ให้แนวทางในการกำหนด - สมณสาสน์พระศาสนจักรในเอเชีย
ข้อมูลที่สถานศึกษาใช้เป็นหลักและแนวทางในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครู	- คณะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนด	- ควรตัดออก
ประเภทกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากร	- การเรียนรู้ผ่านระบบ E-learning	- การเรียนรู้ผ่านระบบ Internet/E-learning - การจัดการความรู้/องค์การแห่งการเรียนรู้
ด้านการดำเนินการ		
การดำเนินกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากร	-	- การสร้างจิตตารมณ์ของนักบุญ หลุยส์ในการทำงาน
การดำเนินกิจกรรมตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	- ฝ่ายการศึกษาของมูลนิธิฯ กำหนดกิจกรรมพัฒนาในแต่ละปี การศึกษาสำหรับสถานศึกษาในเครือฯ	- ฝ่ายการศึกษาของมูลนิธิฯ กำหนดนโยบายการพัฒนาในแต่ละปีการศึกษาสำหรับสถานศึกษาในเครือฯ
การกระจายทรัพยากร	-	- Active Board ในห้องปฏิบัติการ
หลักในการกระจายทรัพยากร	- กระจายทรัพยากรตามความเห็นชอบของผู้บริหาร	- ควรตัดออก

ปัจจัยพื้นฐาน/กิจกรรม	รายการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติม
วิธีการดำเนินการบริหารการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> - จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรตลอดทั้งปี ตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน - มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่าย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่าง บุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ของบุคลากรตลอดปีการศึกษา ตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน - มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่าย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่าง บุคลากรในเครือมูลนิธิฯ
ด้านการติดตาม		
ในการประชุมทบทวนความก้าวหน้า อย่างไม่เป็นทางการ มีการพิจารณา ประเด็น	<ul style="list-style-type: none"> - ความก้าวหน้าและความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามเป้าหมายด้านพฤติกรรม - ความก้าวหน้าและความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามเป้าหมายด้านผลงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ความก้าวหน้าและความสำเร็จใน การปฏิบัติงานของบุคลากรตาม เป้าหมายด้านพฤติกรรม (Competency) - ความก้าวหน้าและความสำเร็จใน การปฏิบัติงานของบุคลากรตาม เป้าหมายด้านผลงาน (Performance)
ด้านการทบทวน		
ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ประกอบ	-	<ul style="list-style-type: none"> - ควรใช้เป็นข้อมูลเพื่อการพัฒนา และ/หรือบางส่วนใช้เพื่อการ ประเมิน
ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ		
การประเมินระบบการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารพิจารณาผลการประเมิน ตามความเหมาะสม 	<ul style="list-style-type: none"> - ควรตัดออก

ตอนที่ 2 ผลการออกแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การออกแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลจาก การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เป็นการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ขั้นตอนและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูและมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยทั้งหมด และผลการศึกษารายการนี้ โดยเป็นความคิดเห็นต่อความต้องการในการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ตามองค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงาน พิจารณาในส่วนประกอบที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน และส่วนประกอบที่ปรับตามบริบทของโรงเรียนจากโรงเรียนที่เป็นตัวแทนของแต่ละกลุ่มโรงเรียนโดยแบ่งตามประเภทและขนาดของโรงเรียนมีสภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์เมื่อเทียบกับโรงเรียนอื่นในแต่ละกลุ่ม โดยผลการออกแบบระบบได้ (ร่าง) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ดังนี้

(ร่าง)
ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน
สำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

- ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
- ส่วนที่ 2 ส่วนประกอบที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน และส่วนประกอบที่ปรับตามบริบทของโรงเรียน ขององค์ประกอบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนใน เครื่องมือลักษณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครื่องมือลักษณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบและส่วนประกอบต่าง ๆ คือ

1. องค์ประกอบด้านการวางแผน มีส่วนประกอบต่าง ๆ คือ

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1.2 การกำหนดค่านิยมหลักขององค์การ

1.3 การกำหนดภารกิจ การนิยามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน

1.4 การออกแบบโครงสร้างองค์การให้สนับสนุนยุทธศาสตร์

1.5 มาตรฐานการปฏิบัติงาน

1.6 การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมาย

1.7 ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

1.8 แผนพัฒนาบุคลากร

1.9 แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

1.10 การพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2. องค์ประกอบด้านการดำเนินการ มีส่วนประกอบต่าง ๆ คือ

2.1 การปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน/การจัดกระบวนการพัฒนา

2.2 การกระจายทรัพยากรที่เพียงพอ

2.3 การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.4 การสอนงาน

2.5 การดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม

3. องค์ประกอบด้านการติดตาม มีส่วนประกอบต่าง ๆ คือ

3.1 การเตรียมข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน

3.2 การประชุมและการทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การปรับแก้วัตถุประสงค์ /การทบทวนความคาดหวังในงาน

4. องค์ประกอบด้านการทบทวน มีส่วนประกอบต่าง ๆ คือ

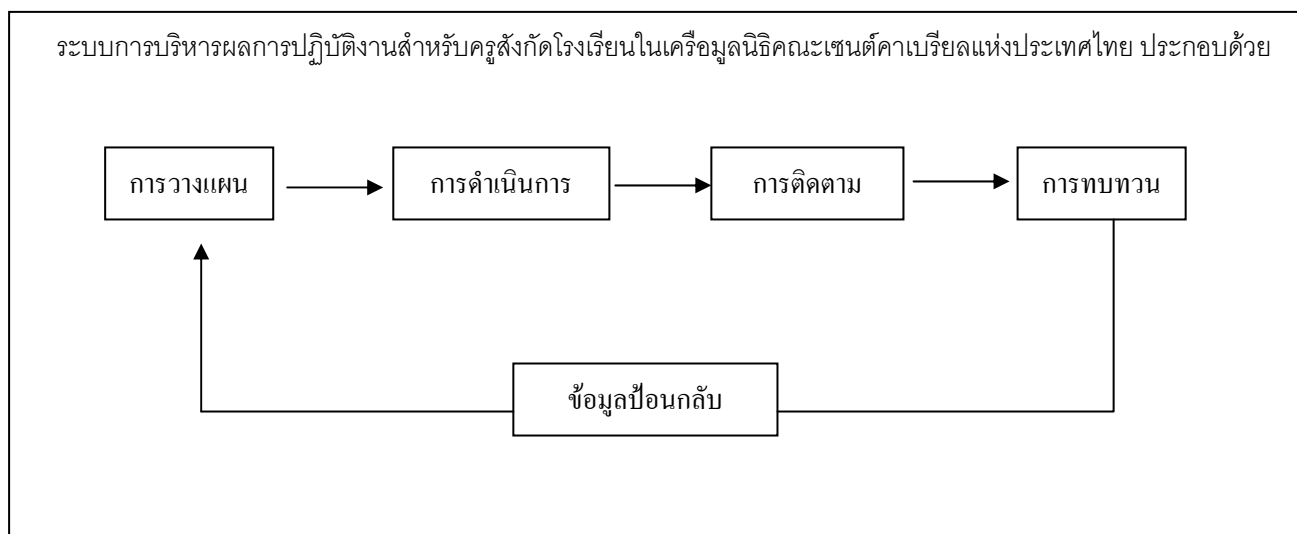
- 4.1 วัตถุประสงค์ของการทบทวน
- 4.2 การประเมินตนเอง
- 4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 4.4 การปรับแก้ไขข้อบกพร่องเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและ แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน
- 4.5 การรายงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

5. องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ มีส่วนประกอบต่าง ๆ คือ

- 5.1 การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม)
- 5.2 การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

โครงสร้างของระบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ใช้แนวคิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ Williams (2002) ได้โครงสร้างของระบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยดังแผนภาพดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 15 แสดงโครงสร้างของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย



ส่วนที่ 2 ส่วนประกอบที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน และส่วนประกอบที่ปรับตามบริบทของโรงเรียน ขององค์ประกอบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

รายละเอียดของส่วนประกอบที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน และส่วนประกอบที่ปรับตามบริบทของโรงเรียน ขององค์ประกอบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการวางแผน มีส่วนประกอบต่าง ๆ คือ

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1.1.1 ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย

ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ สมาคมผู้ปกครองและครู หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ สมาคมผู้ปกครองและครู หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู

1.1.2 วิธีการดำเนินการ ได้แก่

ประเภทอาชีวศึกษา จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน นำมาสรุปและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา

ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน โดยนำข้อคิดเห็นของสมาคม

ผู้ปกครองและครูมาพิจารณา นำมาสรุปและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ
พิจารณา และเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้า
กลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน นำมาสรุปและนำเสนอคณะกรรมการ
ที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา และเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/
หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน โดยนำข้อคิดเห็นของสมาคม
ผู้ปกครองและครูมาพิจารณา นำมาสรุปและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ
พิจารณา และเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน การจัดทำดังกล่าวให้แสดงถึงอัตลักษณ์ของ
โรงเรียนและความแตกต่างของแต่ละกลุ่มสาระฯ

1.1.3 ข้อมูลที่สถานศึกษาใช้เป็นหลักในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และ
เป้าหมายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประกอบด้วย

- 1) แนวทางการจัดการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาตาม
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
- 2) แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานวิชาชีพที่กำหนดโดยคุรุสภา
- 3) แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับมาตรฐานด้านครู ของสำนักงาน
รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)
- 4) แผนยุทธศาสตร์ขององค์การ
- 5) นโยบาย/ปรัชญา/วัตถุประสงค์ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของครูโรงเรียนในเครือ
มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
- 6) ผู้บริหารเป็นผู้ให้แนวทางการจัดทำ วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย
เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของแต่ละโรงเรียน
- 7) สมณสาสน์พระศาสนจักรในเอเชีย

1.2 การกำหนดค่านิยมหลักขององค์การ

1.2.1 ค่านิยมหลักขององค์การประกอบด้วย

- 1) การใส่ใจในคุณภาพ
- 2) การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 3) การให้บริการ
- 4) นวัตกรรม

- 5) ความมีประสิทธิภาพ
- 6) การเคารพซึ่งกันและกัน
- 7) การทำงานร่วมกันเป็นทีม
- 8) ความทุ่มเทความเสียสละ

1.3 การกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน

1.3.1 ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย

ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน สมาคมผู้ปกครองและครู และ ครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน สมาคมผู้ปกครองและครู และ ครู

1.3.2 สถานศึกษากำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้กับใครบ้าง และมีบทบาทหน้าที่สำคัญอย่างไร

1) หัวหน้างานบริหารผลการปฏิบัติงาน มีบทบาทหน้าที่ เป็นผู้นำหลัก กำหนดทิศทาง เป็นแบบอย่าง กำหนดและปฏิบัติบนค่านิยมหลักที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน รับผิดชอบในการพัฒนาวัฒนธรรมผลการปฏิบัติงานขั้นสูง

2) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ หรือหัวหน้างานบุคคล มีบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

3) บุคลากรรับผิดชอบงานบริหารผลการปฏิบัติงานผู้ดูแลครู 10 – 20 คน มีบทบาทหน้าที่ในการเชื่อมโยงการนำนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์และการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติ

4) ครู มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน การประเมินและการ ทบทวนผลการปฏิบัติงาน การเตรียมตัวการประชุมเพื่อทบทวน หรือการประเมินแบบ 360 องศา การกำหนดเป้าหมาย และการสนทนาเพื่อกำหนดบทบาทและความสามารถที่ต้องการ

1.4 การออกแบบโครงสร้างองค์การให้สนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารผลการ ปฏิบัติงาน

1.4.1 มีวิธีดำเนินการ ได้แก่

- 1) จัดให้งานบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ

1.5 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

1.5.1 ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานสำหรับครูประกอบด้วย

ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการ บริหาร หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน สมาคมผู้ปกครองและครู และครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการ บริหาร หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน สมาคมผู้ปกครองและครู ครู และนักเรียน

1.5.2 ข้อมูลที่สถานศึกษาใช้เป็นหลักและแนวทางในการกำหนดมาตรฐานการ ปฏิบัติงานสำหรับครู

- 1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
- 2) มาตรฐานวิชาชีพครูที่กำหนดโดยคุรุสภา
- 3) มาตรฐานด้านครูของ สมศ.
- 4) รูปแบบของครูโรงเรียนในเครือฯ

1.5.3 มาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครู

- 1) การพัฒนาหลักสูตรการสอนให้เป็นปัจจุบัน
- 2) การดำเนินกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผล
- 3) การจัดการสภาพแวดล้อมห้องเรียนที่มีประสิทธิผล
- 4) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล
- 5) การสนับสนุนในมาตรฐานขั้นสูง
- 6) ความรับผิดชอบทางวิชาชีพและการพัฒนาทางวิชาชีพ
- 7) การสร้างความเสมอภาค ความสัมพันธ์ และความรู้สึกที่ดีต่อความหลากหลายของผู้เรียน มีจิตวิทยาการเป็นครู
- 8) การสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาและในชุมชน
- 9) ความสามารถในการอ่านและการใช้ภาษา
- 10) ความสามารถและทักษะในการคำนวณ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT)
- 11) การสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา
- 12) การวิจัยทางการศึกษา
- 13) สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี
- 14) ความเป็นครูและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน

1.6 การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1.6.1 ทีมมีบทบาทประกอบด้วย

- 1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร/หน่วยงาน ในภาพรวม
- 2) กำหนดเป้าหมายงาน
- 3) กำหนดเป้าหมายการทำงานของทีม
- 4) กำหนดแผนการดำเนินงาน
- 5) การดำเนินงานตามแผน
- 6) การทบทวนผลการปฏิบัติงานของทีม

- 1.6.2 ผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ เป็นผู้กำหนดนโยบาย คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ เป็นผู้สนับสนุน หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างานและครูเป็นผู้ปฏิบัติ

ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

1.7 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

1.7.1 ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของครูประกอบด้วย

1) ข้อมูลบทบาทหน้าที่ รวมถึง ตำแหน่งงาน หน้าที่รับผิดชอบ ความรู้ที่ต้องการ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่(สมรรถนะทางเทคนิค) พฤติกรรมการทำงาน(สมรรถนะทางพฤติกรรม)

2) การกำหนดเป้าหมาย ในเรื่อง

2.1 บทบาทต่อเนื้อหรือเป้าหมายในงาน

2.2 ผลลัพธ์ที่เป็นจำนวน

2.3 โครงการ/ชิ้นงาน

2.4 ความคาดหวังในพฤติกรรม

2.5 ค่านิยมขององค์กร

2.6 การปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

2.7 การเรียนรู้และการพัฒนา

3) วิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน

4) แผนการปฏิบัติงาน

5) แผนพัฒนารายบุคคล

6) แนวทางการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

1.8 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

1.8.1 วิธีการดำเนินการได้แก่

- 1) หาความต้องการในการพัฒนาระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล
- 2) นำความต้องการในแต่ละระดับมากำหนดเป็นหัวข้อในการพัฒนาในแต่ละปีการศึกษา
- 3) กำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการพัฒนาในแต่ละหัวข้อ
- 4) กำหนดกิจกรรมการเรียนรู้และการปฏิบัติ
- 5) กำหนดสิ่งสนับสนุนสำหรับการพัฒนา
- 6) กำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลสำเร็จของกิจกรรมการเรียนรู้

1.8.2 ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย

ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

1.8.3 ประเภทกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากร

- 1) การฝึกอบรม
- 2) การสอนงาน
- 3) การให้คำปรึกษา/แนะนำโดยบุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง
- 4) การสังเกตการณ์และวิเคราะห์ตัวอย่างที่ดี
- 5) การมอบหมายภาระงานเพิ่มขึ้น
- 6) งานโครงการ - การมอบหมายหน้าที่พิเศษ
- 7) การทำงานนอกเหนือขอบข่ายงานที่ทำ
- 8) การเรียนรู้จากผู้อื่นที่ภาระงานใกล้เคียงกัน
- 9) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
- 10) การเรียนรู้ผ่านระบบ Internet/ E- learning

- 11) การอ่านหนังสือตามคำแนะนำ
- 12) การจัดการความรู้/องค์การแห่งการเรียนรู้

1.9 การจัดทำแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

1.9.1 วิธีการดำเนินการได้แก่

- 1) กำหนดข้อตกลงในสิ่งที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 2) กำหนดแผนงานโดยจัดโปรแกรมและจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 3) กำหนดวิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้วางแผนพร้อมทั้งกำหนดตัวบ่งชี้ระดับความสามารถของบุคลากร
- 4) มีการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.10 การพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1.10.1 ใช้เทคนิค/เทคโนโลยีช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- 1) โปรแกรมบันทึกข้อมูลด้วยระบบอินเทอร์เน็ต(Web-based software)
- 2) มีการจัดทำฐานข้อมูลบุคลากร(Personnel database)
- 3) มีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์บันทึกผลการปฏิบัติงานของบุคลากร(Computer-based performance records)
- 4) มีการจัดทำเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์/นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.10.2 โปรแกรมบันทึกข้อมูลด้วยระบบอินเทอร์เน็ต(Web - based software) ช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- 1) บันทึกข้อมูลบทบาทหน้าที่และข้อตกลงผลการปฏิบัติงานรวมทั้งแผนและเป้าหมายการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 2) บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาและความสำเร็จต่อเป้าหมาย
- 3) ติดตามความก้าวหน้าของแผน
- 4) ทำให้สามารถเข้าถึงเอกสารผลการปฏิบัติงาน แบบ online เพื่อรวบรวมข้อมูลข้อความเห็นจากหลากหลายแหล่ง(การประเมิน 360 องศา)

ปัญหาด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไข

1. บุคลากรที่รับผิดชอบขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน การแก้ไข คือ บุคลากรที่รับผิดชอบควรได้รับการเตรียมตัวก่อนเข้ารับตำแหน่งงานด้วยการอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน
2. บุคลากรที่รับผิดชอบดูแลการบริหารผลการปฏิบัติงานมีจำนวนน้อยเกินไป การแก้ไขคือ จัดหาบุคลากรดูแลการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีจำนวนที่เพียงพอ
3. ปัญหาเชิงการบริหารที่อาจพบคือ ด้านสายบังคับบัญชาที่เกิดจากการประเมินจากหลายหน่วยงาน การแก้ไขคือ การจัดน้ำหนักของความสำเร็จและค่าคะแนนของแต่ละหน่วยงานของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. องค์ประกอบด้านการดำเนินการ มีส่วนประกอบต่าง ๆ คือ

2.1 การปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

2.1.1 สถานศึกษามีการดำเนินกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากรในเรื่อง

- 1) ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู
- 2) การพัฒนาหลักสูตร
- 3) การจัดการเรียนรู้
- 4) จิตวิทยาสำหรับครู
- 5) การวัดและประเมินผลการศึกษา
- 6) การบริหารจัดการในห้องเรียน
- 7) การวิจัยทางการศึกษา
- 8) นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา
- 9) คุณลักษณะความเป็นครู
- 10) จิตตารมณ์ของนักบุญหลุยส์ในการทำงาน

2.1.2 สถานศึกษามีการดำเนินกิจกรรมตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย

- 1) ฝ่ายการศึกษาของมูลนิธิฯ กำหนดกรอบ แนวทางหรือนโยบายการพัฒนาในแต่ละปีการศึกษาสำหรับสถานศึกษาในเครือข่าย
- 2) สถานศึกษากำหนดกิจกรรมในแต่ละปีการศึกษาสำหรับบุคลากรทุกคน

- 3) บุคลากร/หน่วยงาน ทำแผนงาน/โครงการ เพื่อเสนอขออนุมัติจากสถานศึกษาในแต่ละปีการศึกษา
- 4) สถานศึกษากำหนดผู้รับผิดชอบ/ ผู้ดูแลประจำฝ่าย/ หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประสานให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
- 5) บุคลากรกำหนดกิจกรรมปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองตามคำแนะนำของผู้ดูแล/ตามความต้องการของตนเอง

2.2 การกระจายทรัพยากร

2.2.1 การกระจายทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- 1) เครื่องเล่น DVD/ VDO/ VCD และ TV ในห้องเรียน
- 2) เครื่อง VDO Projector และจอรับภาพ ในห้องเรียน
- 3) เครื่องรับ TV แบบ LCD ในห้องเรียน
- 4) VDO on demand ในห้องเรียน
- 5) Overhead Projector ในห้องเรียน
- 6) ระบบ Internet ในห้องเรียน
- 7) ห้องสมุด Digital ติดตั้งตามจุดต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา
- 8) Computer พร้อมระบบ Internet สำหรับนักเรียน
- 9) มีการพัฒนาการเรียนการสอนแบบ E-Learning โดยใช้ internet เป็นสื่อ
- 10) สถานศึกษาคัดให้ครูมีคอมพิวเตอร์ทุกคน
- 11) สถานศึกษามีการจัดเจ้าหน้าที่ ช่างเทคนิคคอยให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสอนและการผลิตผลงานวิชาการของครู
- 12) สถานศึกษามี วัสดุ สื่อ อุปกรณ์ ประกอบการเรียน ที่เพียงพอสำหรับแต่ละกลุ่มสาระฯ / หน่วยงานเรียนรู้
- 13) สถานศึกษามีอาคารสถานที่ที่เพียงพอสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนและในการจัดกิจกรรมของแต่ละกลุ่มสาระฯ/ หน่วยงานเรียนรู้
- 14) การจัดงบประมาณสำหรับสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองทางด้านวิชาชีพ
- 15) Active Board ในห้องปฏิบัติการ

2.2.2 หลักในการกระจายทรัพยากร

- 1) พิจารณาจากจำนวนบุคลากรในแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ

- 2) พิจารณาจากจำนวนนักเรียน/ผู้เข้ารับบริการบริการของแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระการเรียนรู้
- 3) สนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ
- 4) ส่งเสริม/ให้รางวัลแก่ฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ ที่ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.3.1 วิธีการดำเนินการได้แก่

- 1) กำหนดข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นกรอบสำหรับการเรียนรู้
- 2) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรตลอดปีการศึกษาตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน
- 3) การทบทวนผลการปฏิบัติงานเพื่อติดตามและตรวจสอบการเรียนรู้และการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน
- 4) ผู้บริหารมีการให้ทุนสนับสนุนกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- 5) มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากรในเครือข่าย

2.4 การสอนงาน

2.4.1 วิธีการดำเนินการได้แก่

- 1) สร้างความตระหนักรู้ให้กับบุคลากรว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด
- 2) การมอบหมายหน้าที่โดยกำหนดให้มีผู้ดูแลควบคุม
- 3) การสังเกตการสอน และให้ข้อมูลป้อนกลับและข้อเสนอแนะจากหัวหน้างาน/ผู้ดูแล
- 4) ใช้สถานการณ์จริงเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้
- 5) สร้างความตระหนักต่อปัญหาที่จะเกิดขึ้นและวิธีการป้องกันปัญหา
- 6) ใช้ระบบพี่เลี้ยงสำหรับบุคลากรใหม่

2.5 การดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม

2.5.1 กิจกรรมประกอบด้วย

- 1) การจัดประชุม/จัดเวทีให้บุคลากรร่วมกันคิดและหาแนวทางแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่สำคัญ
- 2) การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น ความทุ่มเท ความเสียสละ ความมีวินัย ความรับผิดชอบ ความร่วมมือ มีมนุษยสัมพันธ์ มีวิสัยทัศน์ เป็นต้น
- 3) กระตุ้นความพยายามในการสร้างทีมงานโดยการจัดกิจกรรมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรที่อยู่ในสายงานเดียวกันหรือที่ต้องประสานงานกัน
- 4) การจัดให้มีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับระหว่างบุคลากร/ทีมงานบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร/ทีม
- 5) การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและความพยายามในการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดโครงการ/กิจกรรมที่มุ่งพัฒนาบุคลากร วัฒนธรรมองค์การ อาคารสถานที่ สื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ สภาพและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ปัญหาในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไข

1. การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนหรือข้อตกลงที่ได้กำหนดไว้ การแก้ไขคือ กำหนดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานในแผนของโรงเรียนและหน่วยงานให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม
2. วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมด้าน ต่าง ๆ ไม่สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากร การแก้ไข คือ การสร้างค่านิยม ทศนคติที่ดีต่อการทำงานเป็นทีม การเป็นแบบอย่างของหัวหน้า การปรับสภาพแวดล้อมการทำงานโดยการปรับห้องทำงานให้ทำงานร่วมกันมากขึ้น
3. ผู้ดูแลขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ แนวทางแก้ไข คือ การฝึกอบรมผู้ดูแล
4. ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน/บุคลากรที่เกี่ยวข้อง แนวทางแก้ไข คือ การชี้แจงให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ และสร้างระบบการตรวจสอบการประสานงานให้ชัดเจน

3. องค์ประกอบด้านการติดตาม มีส่วนประกอบต่าง ๆ คือ

3.1 การเตรียมข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน

3.1.1 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย

- 1) ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

- 2) รายงานผลการพัฒนาบุคลากรตามที่ได้วางแผน
- 3) รายงานผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่ได้วางแผน
- 4) ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
- 5) ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชา

3.2 การประชุมและการทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การปรับแก้วัตถุประสงค์/เป้าหมายและแผนการทำงาน และการทบทวนความคาดหวังในงาน

3.2.1 การประชุมทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ มีการพิจารณาประเด็น

- 1) ความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามเป้าหมายด้านพฤติกรรม (Competency)
- 2) ความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามเป้าหมายด้านผลงาน (Performance)
- 3) งานที่เกี่ยวข้อง
- 4) ผลการดำเนินงานตามแผนการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
- 5) การทบทวนวัตถุประสงค์/ เป้าหมาย/ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
- 6) การทบทวนแผนงาน

3.2.2 ผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการประชุมและทบทวนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร

- 1) ผู้ดูแล และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน

3.2.3 วิธีการดำเนินการปรับแก้วัตถุประสงค์/เป้าหมายและแผนงาน

- 1) การสนทนาระหว่างผู้ดูแลกับผู้ได้รับการดูแลในเรื่อง งานที่ได้ปฏิบัติและความสำเร็จ
- 2) การแสดงให้เห็นข้อจำกัดและอุปสรรคในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และมาตรฐานอื่น ๆ ของบุคลากร
- 3) การวิเคราะห์สาเหตุของข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 4) การเปลี่ยนแปลงข้อตกลงสำหรับวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และแผนงาน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
- 5) การทำข้อตกลงเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ปัญหาในการติดตามผลการบริหารผลการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไข

1. การประชุมและทบทวนความก้าวหน้าระหว่างผู้ดูแลและบุคลากรผู้รับการดูแลไม่สม่ำเสมอทำให้การติดตามผลการปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง การแก้ไขคือ การสร้างระบบการติดตามและตรวจสอบการประชุมและทบทวนความก้าวหน้าระหว่างผู้ดูแลและบุคลากรผู้รับการดูแล
2. ครูไม่มีการบันทึกความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ การแก้ไขคือ การสร้างระบบการติดตามและตรวจสอบการบันทึกความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานของตนเอง
3. ผู้ดูแลขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะการติดตามผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขคือ การอบรมให้ผู้ดูแลมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะการติดตามผลการปฏิบัติงาน
4. การติดตามไม่เป็นไปตามหลักกัลยาณมิตร การแก้ไข คือ การมีกระบวนการที่ดีในการคัดเลือกผู้ดูแล เพื่อให้ผู้ดูแลตามคุณสมบัติที่ต้องการ

4. องค์ประกอบด้านการทบทวน มีส่วนประกอบต่าง ๆ คือ

4.1 วัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

4.1.1 วัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย

- 1) เพื่อการวางแผน – เตรียมหลักฐานสำหรับการกำหนด/แก้ไข/ปรับปรุงข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 2) เพื่อการสร้างแรงจูงใจ – เตรียมข้อมูลย้อนกลับในด้านบวก การยอมรับ การยกย่อง และโอกาสของความก้าวหน้า, สร้างความคาดหวังให้ชัดเจน, เสริมสร้างพลังด้วยการสนับสนุนการควบคุมผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของบุคลากร
- 3) เพื่อการเรียนรู้และการพัฒนา – เตรียมหลักฐานสำหรับการเรียนรู้ตนเอง และการพัฒนาโดยผ่านการสอนงานและกิจกรรมการเรียนรู้ในการพัฒนาความสามารถอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับหน้าที่ปัจจุบันหรือในอนาคตที่ครูมีศักยภาพที่จะทำได้
- 4) เพื่อการสื่อสาร – ช่วยให้เกิดการสื่อสาร 2 ทาง เกี่ยวกับ บทบาท หน้าที่ ความคาดหวัง(เป้าหมายและความสามารถที่ต้องการ) ความสัมพันธ์ ปัญหาการทำงานและความต้องการของบุคลากร

4.2 การประเมินตนเอง

4.2.1 วิธีการดำเนินการได้แก่

- 1) มีแบบฟอร์มการประเมินตนเองของบุคลากรที่ชัดเจนและครอบคลุมหัวข้อสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่และงานที่รับผิดชอบ
- 2) มีการจัดทำคู่มืออธิบายวัตถุประสงค์ หลักการ และวิธีการในการประเมินตนเองของบุคลากรที่สามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ง่าย
- 3) มีการจัดประชุม/อบรม เพื่อชี้แจงให้บุคลากรทราบและเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความสำคัญของการประเมินตนเอง
- 4) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินตนเอง
- 5) มีระบบการจัดเก็บข้อมูลการประเมินตนเองของบุคลากรพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้อง

4.2.2 หัวข้อสำหรับการประเมินตนเองประกอบด้วย

- 1) ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน
- 2) ผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการ/งานสอน
- 3) ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหาร
- 4) ผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาผู้เรียน
- 5) ผลการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน

4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.3.1 วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

- 1) วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale)
- 2) วิธีการประเมินโดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist Method)
- 3) วิธีแบ่งชั้น (Grading)
- 4) วิธีแบ่งส่วน (Quota)

4.3.2 เกณฑ์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานคำนึงถึงความสมดุลย์ระหว่างปัจจัย

- 1) ความสำเร็จที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์
- 2) ระดับความรู้ความสามารถและทักษะที่มีและการนำไปใช้(Competences)
- 3) พฤติกรรมในการทำงานที่ผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน(Competencies)
- 4) ระดับของพฤติกรรมที่สนับสนุนค่านิยมหลักขององค์การ
- 5) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น

4.4 การปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน

4.4.1 ผู้มีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน/แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประกอบด้วย

ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

4.4.2 ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน

ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน

ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

4.4.3 หลักเกณฑ์ใดในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน

1) กำหนดเกณฑ์เป็นระดับ(Rating scale) โดยพิจารณาความเข้มข้น ความยาก และปริมาณงานที่ทำมากขึ้น เช่น 5,4,3,2,1 หมายถึง ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ ปรับปรุงตามลำดับ

- 2) ใช้เกณฑ์การประเมินในภาพรวม (Holistic rubric)
- 3) ใช้เกณฑ์การประเมินแบบแยกส่วน (Analytic rubric)
- 4) ใช้เกณฑ์ตามเนื้อหาสาระ (Content criteria)
- 5) ใช้เกณฑ์ตามผลการปฏิบัติงาน (Performance criteria)

4.5 การรายงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

4.5.1 วิธีการดำเนินการได้แก่

- 1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการเป็นผู้รายงานผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในภาพรวม
- 2) หัวหน้าฝ่ายรายงานผลการปฏิบัติงานในขอบเขตงานที่ปฏิบัติ
- 3) ผู้ดูแลการบริหารผลการปฏิบัติงานรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูให้กับผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 4) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยวาจา
- 5) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยเอกสาร
- 6) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์(Computer-based Performance Report)

4.5.2 ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา และการใช้ข้อมูล

- 1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- 2) หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ
- 3) ผู้ดูแลที่ได้รับมอบหมาย
- 4) เพื่อนร่วมงาน
- 5) นักเรียน/ผู้ปกครอง
- 6) บุคลากร(ประเมินตนเอง)
- 7) ควรใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการพัฒนา และบางส่วนใช้เพื่อการประเมิน

ปัญหาในการทบทวนผลการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไข

1. บุคลากรไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และไม่เห็นประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขคือ การชี้แจงและทำความเข้าใจกับบุคลากรถึงประโยชน์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดกับตัวเองและกับสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

2. ผู้ประเมินขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การแก้ไข จัดอบรมเพื่อให้ผู้ประเมินมีทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. ผู้ดูแลขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการทบทวนผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขคือ จัดอบรมเพื่อให้ผู้ดูแลมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

4. บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการประเมินตนเองตามสภาพที่เป็นจริง การแก้ไขคือ ชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรในการประเมินตนเองเพื่อการรู้สภาพที่เป็นจริงของตนเองเพื่อการนำไปสู่การพัฒนาตนเอง

5. องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ มีส่วนประกอบต่าง ๆ คือ

5.1 การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม)

5.1.1 ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวมประกอบด้วย

ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

5.1.2 มีการประเมินในส่วน

- 1) วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
- 2) มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน
- 3) ข้อสรุปเกี่ยวกับกิจกรรมการฝึกอบรม
- 4) การพัฒนาทักษะและความสามารถ
- 5) การสร้างแรงจูงใจ
- 6) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน
- 7) การวัดผลการปฏิบัติงาน

- 8) การให้ระดับค่าการประเมิน(Rating)
- 9) ความสอดคล้องระหว่างผลการปฏิบัติงานกับการให้รางวัล
- 10) เอกสารรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 11) การให้ข้อมูลย้อนกลับ

5.2 การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

5.2.1 ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย

ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้า
ฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วย
ผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการ
บริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู

5.2.2 ประเด็นที่เน้นในการประเมินระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- 1) ผลผลิต/ผลลัพธ์ที่เป็นไปตามมาตรฐาน/เกณฑ์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- 2) องค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผน
การดำเนินการ การติดตาม การทบทวน
- 3) ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติจริง
- 4) ความยืดหยุ่นได้ตามบริบทและสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน
- 5) ความคุ้มค่า คุ่มทุนของทรัพยากร
- 6) การประหยัดเวลา
- 7) ความพึงพอใจของบุคลากรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ปัญหาในการให้ข้อมูลป้อนกลับ และแนวทางแก้ไข

1. บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน การแก้ไข คือ ชี้แจงให้เห็นความสำคัญโดย ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้งตนเอง และองค์การเพื่อสู่เป้าหมายและความสำเร็จเดียวกัน
2. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน การแก้ไข คือ การอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ในการพัฒนาระบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนใน เครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้รับข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญให้นำ ส่วนที่เป็นทฤษฎี หลักการ และแนวคิด กำหนดเป็นปัจจัยพื้นฐาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะของ องค์ประกอบย่อยของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เจาะจง และกำหนดปัจจัยปรับตาม บริบทของโรงเรียน ซึ่งเป็นคุณลักษณะขององค์ประกอบย่อยของระบบการบริหารผลการ ปฏิบัติงานที่ปรับตามบริบทของโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อแสดงให้เห็นคุณลักษณะที่เจาะจงและปรับได้ ของปัจจัยในระบบ โดยแสดงตามตารางที่ 13 ดังนี้

ตารางที่ 13 ตารางแสดงเนื้อหาที่เป็นปัจจัยพื้นฐานของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและ ปัจจัยที่สามารถปรับได้ตามบริบทของแต่ละโรงเรียน

ลำดับ	องค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะ/ปัจจัย	พื้นฐาน	ปรับตาม บริบท
	ด้านการวางแผน		
1	ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน		✓
2	วิธีการดำเนินการในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน		✓
3	ข้อมูลที่โรงเรียนใช้เป็นหลักในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร	✓	
4	ค่านิยมหลักของสถานศึกษา	✓	

ลำดับ	องค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะ/ปัจจัย	พื้นฐาน	ปรับตามบริบท
5	ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารผลการปฏิบัติงาน		✓
6	ผู้มีภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารผลการปฏิบัติงาน	✓	
7	วิธีดำเนินการออกแบบโครงสร้างองค์การให้ทีมงานบริหารผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในโครงสร้างองค์การ		✓
8	ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานสำหรับครู		✓
9	ข้อมูลที่สถานศึกษาใช้เป็นหลักและแนวทางในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครู	✓	
10	มาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครู	✓	
11	ของที่มีบทบาท	✓	
12	ผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน		✓
13	ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของครู	✓	
14	วิธีดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	✓	
15	ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร		✓
16	การกำหนดกิจกรรมตามตามแผนพัฒนาบุคลากร	✓	
17	วิธีดำเนินการจัดทำแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	✓	
18	ใช้เทคนิค/เทคโนโลยี การพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน	✓	
19	โปรแกรมบันทึกข้อมูลด้วยระบบอินเทอร์เน็ต(Web - based software) ช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน	✓	
	ด้านการดำเนินการ		
20	การดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนตามแผนพัฒนาบุคลากร	✓	
21	การดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย	✓	

ลำดับ	องค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะ/ปัจจัย	พื้นฐาน	ปรับตาม บริบท
22	การกระจายทรัพยากร	✓	
23	หลักในการกระจายทรัพยากร	✓	
24	วิธีการดำเนินการบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับบุคลากร	✓	
25	วิธีการดำเนินการสอนงานก่อนการมอบหมายงานใหม่ให้บุคลากร	✓	
26	กิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม	✓	
	ด้านการติดตาม		
27	ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน	✓	
28	การประชุมทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ	✓	
29	ผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการประชุมและทบทวนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร		✓
30	การปรับแก้วัตถุประสงค์/เป้าหมายและแผนงาน	✓	
	ด้านการทบทวน		
31	วัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงาน	✓	
32	วิธีการดำเนินการให้ครูประเมินตนเองก่อนการทบทวนผลการปฏิบัติงาน	✓	
33	หัวข้อสำหรับการประเมินตนเอง	✓	
34	วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร		✓
35	เกณฑ์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓	
36	ผู้มีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน/แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร		✓
37	ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน		✓
38	หลักเกณฑ์ในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน	✓	
39	วิธีการดำเนินการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ	✓	
40	ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา	✓	
	ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ		
41	ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวม		✓

ลำดับ	องค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะ/ปัจจัย	พื้นฐาน	ปฏิบัติตาม บริบท
42	การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวม	✓	
43	ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน		✓
44	ประเด็นที่เน้นในการประเมินระบบ	✓	

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากการตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยจากแบบตรวจสอบระบบ คือ

ค่าเฉลี่ยในระดับ 4.50 – 5.00 หมายถึง เหมาะสมในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยในระดับ 3.50 – 4.49 หมายถึง เหมาะสมในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยในระดับ 2.50 – 3.49 หมายถึง เหมาะสมในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยในระดับ 1.50 – 2.49 หมายถึง เหมาะสมในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยในระดับ 1.00 – 1.49 หมายถึง เหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์การคัดเลือกส่วนประกอบในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อการพัฒนาระบบ

ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 14 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของโครงสร้างของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

โครงสร้างของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย	\bar{X}	SD
1. การจัดโครงสร้างของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ซึ่งองค์ประกอบ การวางแผน การดำเนินการ การติดตาม การทบทวน และข้อมูลป้อนกลับ	4.00	1.00
2. ส่วนประกอบในองค์ประกอบด้านต่าง ๆ	4.20	0.84
รวม	4.10	0.92

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีองค์ประกอบด้าน การวางแผน การดำเนินการ การติดตาม การทบทวน และข้อมูลป้อนกลับ มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 และส่วนประกอบในองค์ประกอบด้าน ต่าง ๆ มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.20

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มบางประการ คือ

1. องค์ประกอบ “การติดตาม” ควรเปลี่ยนชื่อเป็น “การกำกับติดตาม”
2. โครงสร้างของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ใช้แนวคิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ Williams (2002) ยังไม่ครอบคลุมโครงสร้างของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูที่นำเสนอ ควรปรับแก้เป็น โดยการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับวงจรและระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ Armstrong (2006), Spangenberg (1994) Spencer และ Spencer (1993) Williams (2002)

ส่วนที่ 2 ส่วนประกอบในองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

จากการตรวจสอบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน โดยการตรวจสอบระบบที่มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังนี้

องค์ประกอบด้านการวางแผน

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 15 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD
1.1 ผู้มีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของสถานศึกษาแต่ละประเภท		
1) ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู	4.00	0.71
2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ สมาคมผู้ปกครองและครู หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู	4.40	0.55

ตารางที่ 15 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ต่อ)

การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การ ที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD
3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู	3.80	0.45
4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ สมาคมผู้ปกครองและครู หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู	4.40	0.55
1.2 วิธีดำเนินการ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของโรงเรียนแต่ละประเภท		
1) ประเภทอาชีวศึกษา จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน นำมาสรุปและนำเสนอ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา	3.80	0.45
2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน โดยนำข้อคิดเห็นของสมาคมผู้ปกครองและครูมาพิจารณา นำมาสรุปและนำเสนอ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา และเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน	4.40	0.55
3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน นำมาสรุปและนำเสนอ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา และเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน	4.00	0.71
4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน โดยนำข้อคิดเห็นของสมาคมผู้ปกครองและครูมาพิจารณา นำมาสรุปและนำเสนอ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา และเสนอต่อคณะกรรมการ (ต่อ)	4.20	0.45

ตารางที่ 15 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ต่อ)

การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การ ที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน	— X	SD
บริหารโรงเรียน การจัดทำดังกล่าวให้แสดงถึงอัตลักษณ์ของโรงเรียนและความแตกต่างของแต่ละกลุ่มสาระฯ		
1.3 ข้อมูลที่สถานศึกษาใช้เป็นหลัก ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน		
1) แนวทางการจัดการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545	5.00	0.00
2) แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานวิชาชีพที่กำหนดโดยคุรุสภา	4.80	0.45
3) แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับมาตรฐานด้านครู ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)	4.80	0.45
4) แผนยุทธศาสตร์ขององค์การ	4.80	0.45
5) นโยบาย/ปรัชญา/วัตถุประสงค์ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย	4.80	0.45
6) ผู้บริหารเป็นผู้ให้แนวทางการจัดทำ วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของแต่ละโรงเรียน	4.00	1.73
7) สมณสาสน์พระศาสนจักรในเอเชีย	4.60	0.55
รวม	4.39	0.56

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับผู้มีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของโรงเรียนแต่ละประเภท โดยมี 1) ประเภทอาชีวศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิธีดำเนินการ ในการกำหนด วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผล การปฏิบัติงาน ของโรงเรียนแต่ละประเภท โดยมี 1) ประเภทอาชีวศึกษา มีความเหมาะสมใน ระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง มีความเหมาะสมในระดับมาก มี ค่าเฉลี่ย 4.40 3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.20

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ ข้อมูลที่โรงเรียนใช้เป็นหลัก ใน การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการ บริหารผลการปฏิบัติงาน โดยมี 1) แนวทางการจัดการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรทาง การศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 5.00 2) แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐาน วิชาชีพที่กำหนดโดยคุรุสภา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 3) แนวทางการ พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับมาตรฐานด้านครู ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา (สมศ.) มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 4) แผน ยุทธศาสตร์ขององค์การ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 5) นโยบาย/ปรัชญา/ วัตถุประสงค์ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของครูโรงเรียนในเครื่องมือลินิกณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 6) ผู้บริหารเป็นผู้ให้แนวทางการจัดทำ วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของแต่ละโรงเรียน มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 7) สมณสาสน์พระศาสนจักรใน เอเชีย มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มบางประการ คือ

1. องค์การ ควรเปลี่ยนเป็น โรงเรียนหรือสถานศึกษา เพื่อการสื่อความหมายที่ตรงกัน
2. ผู้มีส่วนร่วม และวิธีดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ของโรงเรียนที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ควรใช้หลักการมีส่วนร่วมของ ผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด
3. วิธีดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ฯ ของโรงเรียนประเภทสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ควรตัด “การจัดทำดังกล่าวให้แสดงถึงอัตลักษณ์ของโรงเรียนและความแตกต่างของแต่ละกลุ่ม สาระฯ “ เพราะแต่ละโรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ฯ ตามอัตลักษณ์ของโรงเรียนตนเองอยู่แล้ว
4. ข้อมูลที่โรงเรียนใช้เป็นหลัก ในการกำหนดวิสัยทัศน์ฯ ข้อ ผู้บริหารเป็นผู้ให้แนว ทางการจัดทำ วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ของบุคลากรของแต่ละโรงเรียน เป็นแนวนโยบายของผู้บริหาร ซึ่งไม่สอดคล้องกับข้ออื่น ๆ จึงควรตัดออก

2. ค่านิยมหลักขององค์การที่ส่งเสริมการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 16 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของ ค่านิยมหลักขององค์การที่ส่งเสริมการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ค่านิยมหลักขององค์การที่ส่งเสริมการบริหารผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD
1) การใส่ใจในคุณภาพ	5.00	0.00
2) การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.60	0.89
3) การให้บริการ	3.60	1.95
4) นวัตกรรม	4.00	1.73
5) ความมีประสิทธิภาพ	4.60	0.55
6) การเคารพซึ่งกันและกัน	3.80	1.30
7) การทำงานร่วมกันเป็นทีม	4.60	0.55
8) ความทุ่มเทและความเสียสละ	3.80	1.30
รวม	4.25	1.03

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับค่านิยมหลักขององค์การที่ส่งเสริมการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยมี 1) การใส่ใจในคุณภาพ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 5.00 2) การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 3) การให้บริการ มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.60 4) นวัตกรรม มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 5) ความมีประสิทธิภาพมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 6) การเคารพซึ่งกันและกัน มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 7) การทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 8) ความทุ่มเทและความเสียสละ มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มบางประการ คือ

1. วิธีเขียนค่านิยมบางข้อ ยังเป็นวิธีดำเนินการ เช่น “การให้บริการ การทำงานร่วมกันเป็นทีม” ควรเปลี่ยนเป็น “จิตสำนึกการให้บริการ การทำงานร่วมกันเป็นทีมสปิริต”

2. ค่านิยมควรสะท้อนให้เห็นลักษณะโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เช่น การมีจิตตารมณ์นักบุญหลุยส์ มารีย์ ในการทำงาน

3. การกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน

ตารางที่ 17 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน

การกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน	\bar{X}	SD
3.1 ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของโรงเรียนแต่ละประเภท		
1) ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู	4.40	0.89
2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน สมาคม ผู้ปกครองและครู และ ครู	4.40	0.55
3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู	4.20	0.84
4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน สมาคม ผู้ปกครองและครู และ ครู	4.60	0.55
3.2 บุคลากรและบทบาทหน้าที่สำคัญ ที่สถานศึกษากำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้		
1) หัวหน้างานบริหารผลการปฏิบัติงาน มีบทบาทหน้าที่ เป็นผู้นำหลัก กำหนดทิศทาง เป็นแบบอย่าง กำหนดและปฏิบัติบนค่านิยมหลักที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน รับผิดชอบในการพัฒนาวัฒนธรรมผลการปฏิบัติงานขั้นสูง	4.40	0.55
2) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ หรือหัวหน้างานบุคคล มีบทบาทหน้าที่ ในการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน	4.40	0.55

ตารางที่ 17 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน(ต่อ)

การกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน	\bar{X}	SD
3) บุคลากรรับผิดชอบงานบริหารผลการปฏิบัติงานผู้ดูแลครู 10 – 20 คน มีบทบาทหน้าที่ในการเชื่อมโยงการนำนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์และการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติ	3.80	1.64
4) ครู มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน การประเมินและการทบทวนผลการปฏิบัติงาน การเตรียมตัวการประชุมเพื่อทบทวน หรือการประเมินแบบ 360 องศา การกำหนดเป้าหมาย และการสนทนาเพื่อกำหนดบทบาทและความสามารถที่ต้องการ	4.40	0.55
รวม	4.33	0.76

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของสถานศึกษาแต่ละประเภท โดยมี 1) ประเภทอาชีวศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.20 4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับบุคลากรและบทบาทหน้าที่สำคัญ ที่โรงเรียนกำหนด ภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้ โดยมี 1) หัวหน้างานบริหารผลการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 2) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ หรือหัวหน้างานบุคคล มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 3) บุคลากรรับผิดชอบงานบริหารผลการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 ครู 4) มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมบางประการ คือ

1. ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ควรใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด
2. ไม่ควรกำหนดจำนวนของครูต่อผู้ดูแล ควรเป็นไปตามความเหมาะสมของสถานศึกษา

3. บทบาทหน้าที่ของบุคคลที่เหนือจากครูจะมีในเรื่องการกำกับ นิเทศ ติดตาม ประเมิน

4. บทบาทหน้าที่ของครูในการกำหนดข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ควรเพิ่มข้อความ “ที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ภารกิจ ของโรงเรียน”

4. การออกแบบโครงสร้างโรงเรียนให้สนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 18 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการออกแบบโครงสร้างโรงเรียนให้สนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารผลการปฏิบัติงาน

การออกแบบโครงสร้างองค์การให้สนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD
1) จัดให้งานบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ	4.80	0.45

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการออกแบบโครงสร้างองค์การให้สนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยการจัดให้งานบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมบางประการ คือ เป็นการกล่าวถึงเฉพาะงานยังไม่ได้กล่าวถึงคน ดังนั้นจึงเพิ่มข้อความ คือ “มีหัวหน้างานงานบริหารผลการปฏิบัติงานและทีมงานซึ่งเป็นบุคลากรของสถานศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกตามคุณสมบัติและได้รับการฝึกการเป็นผู้ดูแลครู โดยทีมงานมีจำนวนตามความเหมาะสมของแต่ละโรงเรียน”

5. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 19 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD
5.1 ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานสำหรับครู		
1) ประเภทอาชีพศึกษา ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู	4.40	0.55

ตารางที่ 19 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (ต่อ)

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD
2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน สมาคม ผู้ปกครองและครู และครู	4.60	0.55
3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู	4.40	0.55
4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน สมาคมผู้ปกครองและครู ครู และนักเรียน	4.50	0.55
5.2 ข้อมูลที่สถานศึกษาใช้เป็นหลักและแนวทางในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครู		
1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545	4.40	0.89
2) มาตรฐานวิชาชีพครูที่กำหนดโดยคุรุสภา	4.80	0.45
3) มาตรฐานด้านครูของ สมศ.	4.80	0.45
4) รูปแบบของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล	4.80	0.45
5.3 มาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครูให้ความสำคัญกับประเด็น		
1) การพัฒนาหลักสูตรการสอนให้เป็นปัจจุบัน	4.60	0.55
2) การดำเนินกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผล	4.60	0.55
3) การจัดการสภาพแวดล้อมห้องเรียนที่มีประสิทธิผล	4.60	0.55
4) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล	4.40	0.89
5) การสนับสนุนในมาตรฐานขั้นสูง	4.40	0.89
6) ความรับผิดชอบทางวิชาชีพและการพัฒนาทางวิชาชีพ	4.60	0.55
7) การสร้างความเสมอภาค ความสัมพันธ์ และความรู้สึที่ดีต่อความหลากหลายของผู้เรียน มีจิตวิทยาการเป็นครู	4.40	0.89

ตารางที่ 19 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (ต่อ)

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD
8) การสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษา และในชุมชน	4.60	0.55
9) ความสามารถในการอ่านและการใช้ภาษา	4.80	0.45
10) ความสามารถและทักษะในการคำนวณ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT)	4.60	0.55
11) การสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา	4.80	0.45
12) การวิจัยทางการศึกษา	4.60	0.55
13) สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี	4.40	0.89
14) ความเป็นครูและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน	5.00	0.00
รวม	4.61	0.57

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานสำหรับครูของโรงเรียนแต่ละประเภท โดยมี 1) ประเภทอาชีวศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.50

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับข้อมูลที่ใช้เป็นหลักและแนวทางในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครู โดยมี 1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 2) มาตรฐานวิชาชีพครูที่กำหนดโดยคุรุสภา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 3) มาตรฐานด้านครูของ สมศ. มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 4) รูปแบบของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครู โดยมี 1) การพัฒนาหลักสูตรการสอนให้เป็นปัจจุบัน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 2) การดำเนินกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผล มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 3) การจัดการสภาพแวดล้อมห้องเรียนที่มีประสิทธิผล มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 4) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มี

ประสิทธิผล มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 5) การสนับสนุนในมาตรฐานชั้นสูง มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 6) ความรับผิดชอบทางวิชาชีพและการพัฒนาทางวิชาชีพ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 7) การสร้างความเสมอภาค ความสัมพันธ์ และความรู้สึกที่ดีต่อความหลากหลายของผู้เรียน มีจิตวิทยาการเป็นครู มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 8) การสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความร่วมมือกับผู้อื่นในโรงเรียนและในชุมชน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 9) ความสามารถในการอ่านและการใช้ภาษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 10) ความสามารถและทักษะในการคำนวณ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 11) การสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 12) การวิจัยทางการศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 13) สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 14) ความเป็นครูและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 5.00

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมบางประการ คือ

1. ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานสำหรับครู ควรใช้บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องการกำหนดมาตรฐาน(ไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลภายนอก) ส่วนนักเรียนสามารถมีส่วนร่วมได้ แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นกรรมการ

2. ควรปรับข้อความ “มาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครูให้ความสำคัญกับประเด็น” เป็น “ประเด็นที่ควรกำหนดในมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครู”

3. มาตรฐานการปฏิบัติงานยังมีค่าที่ทับซ้อนกันอยู่ คือ 8) การสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาและในชุมชน กับ 9) ความสามารถในการอ่านและการใช้ภาษา และ 10) ความสามารถและทักษะในการคำนวณ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) กับ 11) การสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ปรับแก้ไขเป็น 8) ความร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาและในชุมชน และ 11) การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา

6. การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 20 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD
6.1 ทีมมีบทบาทประกอบด้วย		
1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร/หน่วยงาน ในภาพรวม	4.80	0.45
2) กำหนดเป้าหมายงาน	4.80	0.45
3) กำหนดเป้าหมายการทำงานของทีม	4.80	0.45
4) กำหนดแผนการดำเนินงาน	4.80	0.45
5) การดำเนินงานตามแผน	4.80	0.45
6) การทบทวนผลการปฏิบัติงานของทีม	4.80	0.45
6.2 ผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของโรงเรียนแต่ละประเภท		
1) ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ เป็นผู้กำหนดนโยบาย คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ เป็นผู้สนับสนุน หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างานและครูเป็นผู้ปฏิบัติ	4.60	0.55
2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู	4.80	0.45
3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน	4.60	0.55
4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู	4.80	0.45
รวม	4.76	0.47

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยมี 1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร/หน่วยงาน ในภาพรวม มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 2) กำหนดเป้าหมายงาน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 3) กำหนดเป้าหมายการทำงานของทีม

มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 4) กำหนดแผนการดำเนินงาน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 5) การดำเนินงานตามแผน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 6) การทบทวนผลการปฏิบัติงานของทีม มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนแต่ละประเภท โดยมี 1) ประเภทอาชีวศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมบางประการ คือ ในการกำหนดผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน วิธีการเขียนยังไม่เหมือนกันคือเป็นการเขียนที่เป็นองค์ประกอบ และที่เป็นองค์ประกอบและหน้าที่ ควรเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

7. ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของครู

ตารางที่ 21 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของครู

ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของครู	\bar{X}	SD
7.1 ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของครูประกอบด้วย		
1) ข้อมูลบทบาทหน้าที่ รวมถึง ตำแหน่งงาน หน้าที่รับผิดชอบ ความรู้ที่ต้องการ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่(สมรรถนะทางเทคนิค) พฤติกรรมการทำงาน (สมรรถนะทางพฤติกรรม)	4.80	0.45
2) การกำหนดเป้าหมาย ในเรื่อง	4.40	0.55
2.1 บทบาทต่อเนื้อหรือเป้าหมายในงาน		
2.2 ผลลัพธ์ที่เป็นจำนวน		
2.3 โครงการ/ชิ้นงาน		
2.4 ความคาดหวังในพฤติกรรม		
2.5 ค่านิยมขององค์การ		
2.6 การปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงาน		
2.7 การเรียนรู้และการพัฒนา		
3) วิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.80	0.45

ตารางที่ 21 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของครู(ต่อ)

ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของครู	\bar{X}	SD
4) แผนการปฏิบัติงาน	4.40	0.89
5) แผนพัฒนารายบุคคล	4.60	0.55
6) แนวทางการทบทวนผลการปฏิบัติงาน	4.60	0.55
รวม	4.60	0.57

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของครู โดยมี 1) ข้อมูลบทบาทหน้าที่ รวมถึง ตำแหน่งงาน หน้าที่รับผิดชอบ ความรู้ที่ต้องการ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่(สมรรถนะทางเทคนิค) พฤติกรรมการทำงาน (สมรรถนะทางพฤติกรรม) มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 2) การกำหนด เป้าหมาย ในเรื่อง 2.1 บทบาทต่อเนื้อหรือเป้าหมายในงาน 2.2 ผลลัพธ์ที่เป็นจำนวน 2.3 โครงการ/ชิ้นงาน 2.4 ความคาดหวังในพฤติกรรม 2.5 ค่านิยมขององค์กร 2.6 การปรับปรุง พัฒนาผลการปฏิบัติงาน 2.7 การเรียนรู้และการพัฒนา มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 3) วิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 4) แผนการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 5) แผนพัฒนารายบุคคล มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 6) แนวทางการ ทบทวนผลการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมบางประการ คือ ข้อ 2.1 บทบาทต่อเนื้อหรือเป้าหมายในงาน ควรเป็น บทบาทต่อเนื้อและเป้าหมายในงาน

8. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 22 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	SD
8.1 วิธีการดำเนินการ		
1) หาความต้องการในการพัฒนาระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล	4.80	0.45
2) นำความต้องการในแต่ละระดับมากำหนดเป็นหัวข้อในการพัฒนาในแต่ละปี การศึกษา	4.80	0.45
3) กำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการพัฒนาในแต่ละหัวข้อ	4.80	0.45
4) กำหนดกิจกรรมการเรียนรู้และการปฏิบัติ	4.80	0.45

ตารางที่ 22 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	SD
5) กำหนดสิ่งสนับสนุนสำหรับการพัฒนา	4.60	0.55
6) กำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลสำเร็จของกิจกรรมการเรียนรู้	4.80	0.45
8.2 ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ของโรงเรียนแต่ละประเภท		
1) ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู การกำหนดกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากร เพิ่มเติมการเรียนรู้ผ่านระบบ Internet/ E- learning	4.60	0.55
2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู	4.40	0.55
3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน	4.40	0.89
4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู	4.40	0.55
8.3 ประเภทกิจกรรม ตามแผนพัฒนาบุคลากร		
1) การฝึกอบรม	4.80	0.55
2) การสอนงาน	5.00	0.00
3) การให้คำปรึกษา/แนะนำโดยบุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง	5.00	0.00
4) การสังเกตการณ์และวิเคราะห์ตัวอย่างที่ดี	4.60	0.89
5) การมอบหมายภาระงานเพิ่มขึ้น	4.40	0.55
6) งานโครงการ - การมอบหมายหน้าที่พิเศษ	4.60	0.55
7) การทำงานนอกเหนือขอบข่ายงานที่ทำ	4.20	0.84
8) การเรียนรู้จากผู้อื่นที่ภาระงานใกล้เคียงกัน	4.40	0.89
9) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง	4.80	0.45
10) การเรียนรู้ผ่านระบบ E- learning	4.80	0.45
11) การอ่านหนังสือตามคำแนะนำ	4.20	1.30

ตารางที่ 22 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	SD
12) การจัดการความรู้/องค์การแห่งการเรียนรู้	4.80	0.45
รวม	4.64	0.55

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร โดยมี 1) หาความต้องการในการพัฒนาระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 2) นำความต้องการในแต่ละระดับมากำหนดเป็นหัวข้อในการพัฒนาในแต่ละปีการศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 3) กำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการพัฒนาในแต่ละหัวข้อ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 4) กำหนดกิจกรรมการเรียนรู้และการปฏิบัติ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 5) กำหนดสิ่งสนับสนุนสำหรับการพัฒนา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 6) กำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลสำเร็จของกิจกรรมการเรียนรู้ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ของโรงเรียนแต่ละประเภท โดยมี 1) ประเภทอาชีวศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ ประเภทกิจกรรม ตามแผนพัฒนาบุคลากร โดยมี 1) การฝึกอบรม มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 2) การสอนงาน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 5.00 3) การให้คำปรึกษา/แนะนำ โดยบุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 5.00 4) การสังเกตการณ์และวิเคราะห์ตัวอย่างที่ดี มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 5) การมอบหมายภาระงานเพิ่มขึ้น มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 6) งานโครงการ – การมอบหมายหน้าที่พิเศษ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 7) การทำงานนอกเหนือขอบข่ายงานที่ทำ มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.20 8) การเรียนรู้จากผู้อื่น ที่ภาระงานใกล้เคียงกัน มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 9) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 10) การเรียนรู้ผ่านระบบ E-learning มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 11) การอ่านหนังสือตามคำแนะนำ

มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.20 12) การจัดการความรู้/องค์การแห่งการเรียนรู้ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมบางประการ คือ

1. การกำหนดผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ของสถานศึกษาประเภท อาชีวศึกษา ในประโยค “เพิ่มเติมการเรียนรู้อันระบบ Internet/ E- learning” ไม่ใช่บุคคล ควรตัด ออก

2. การกำหนดผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ของโรงเรียนประเภทสาย สามัญ ขนาดใหญ่ ขาดครู

9. การจัดทำแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 23 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการจัดทำแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

การจัดทำแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD
9.1 วิธีการดำเนินการ		
1) กำหนดข้อตกลงในสิ่งที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	4.80	0.45
2) กำหนดแผนงานโดยจัดโปรแกรมและจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	4.80	0.45
3) กำหนดวิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้วางแผนพร้อมทั้งกำหนดตัวบ่งชี้ระดับความสามารถของบุคลากร	4.80	0.45
4) มีการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.80	0.45
รวม	4.80	0.45

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการ การจัดทำแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยมี 1) กำหนดข้อตกลงในสิ่งที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 2) กำหนดแผนงานโดยจัดโปรแกรมและจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 3) กำหนดวิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้วางแผนพร้อมทั้งกำหนดตัวบ่งชี้ระดับความสามารถของบุคลากร มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 4) มีการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาแผนการ

ปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80

10. การพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 24 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD
10.1 เทคนิค/เทคโนโลยีที่ใช้		
1) โปรแกรมบันทึกข้อมูลด้วยระบบอินเทอร์เน็ต(Web-based software)	4.60	0.55
2) มีการจัดทำฐานข้อมูลบุคลากร(Personnel database)	4.40	0.89
3) มีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์บันทึกผลการปฏิบัติงานของบุคลากร(Computer-based performance records)	4.60	0.55
4) มีการจัดทำเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์/นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.80	0.45
10.2 โปรแกรมบันทึกข้อมูลด้วยระบบอินเทอร์เน็ต(Web - based software) ช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน		
1) บันทึกข้อมูลบทบาทหน้าที่และข้อตกลงผลการปฏิบัติงานรวมทั้งแผนและเป้าหมายการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.80	0.45
2) บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาและความสำเร็จต่อเป้าหมาย	4.80	0.45
3) ติดตามความก้าวหน้าของแผน	4.80	0.45
4) ทำให้สามารถเข้าถึงเอกสารผลการปฏิบัติงาน แบบ online เพื่อรวบรวมข้อมูลข้อความเห็นจากหลากหลายแหล่ง(การประเมิน 360 องศา)	4.40	0.89
รวม	4.65	0.58

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเทคนิค/เทคโนโลยีที่ใช้เพื่อช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยมี 1) โปรแกรมบันทึกข้อมูลด้วยระบบอินเทอร์เน็ต(Web-based software) มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 2) มีการจัดทำฐานข้อมูลบุคลากร(Personnel database) มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.40 3) มีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์บันทึกผลการปฏิบัติงานของบุคลากร(Computer-based performance records) มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 4) มีการจัดทำ

เว็บไซต์ประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์/นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับโปรแกรมบันทึกข้อมูลด้วยระบบอินเทอร์เน็ต(Web - based software) ช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยมี 1) บันทึกข้อมูลบทบาทหน้าที่และข้อตกลงผลการปฏิบัติงานรวมทั้งแผนและเป้าหมายการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 2) บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาและความสำเร็จต่อเป้าหมาย มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 3) ติดตามความก้าวหน้าของแผน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 4) ทำให้สามารถเข้าถึงเอกสารผลการปฏิบัติงาน แบบ online เพื่อรวบรวมข้อมูลข้อความเห็นจากหลากหลายแหล่ง(การประเมิน 360 องศา) มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมบางประการ คือ

1. โปรแกรมบันทึกข้อมูลด้วยระบบอินเทอร์เน็ต(Web - based software) ช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ข้อ 2) บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาและความสำเร็จต่อเป้าหมาย ควรปรับเป็น บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาและความสำเร็จตามเป้าหมาย
2. โปรแกรมบันทึกข้อมูลด้วยระบบอินเทอร์เน็ต(Web - based software) ช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ข้อ 4) **ทำให้สามารถเข้าถึงเอกสารผลการปฏิบัติงาน** แบบ online เพื่อรวบรวมข้อมูลข้อความเห็นจากหลากหลายแหล่ง(การประเมิน 360 องศา) ควรปรับเป็น **บันทึกผลการปฏิบัติงาน** แบบ online เพื่อรวบรวมข้อมูลข้อความเห็นจากหลากหลายแหล่ง(การประเมิน 360 องศา)

องค์ประกอบด้านการดำเนินการ

1. การปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 25 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD
1.1 โรงเรียนมีการดำเนินกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากรในเรื่อง		
1) ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู	4.40	0.89
2) การพัฒนาหลักสูตร	4.60	0.89
3) การจัดการเรียนรู้	4.40	0.89
4) จิตวิทยาสำหรับครู	4.40	0.89

ตารางที่ 25 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

การปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD
5) การวัดและประเมินผลการศึกษา	4.40	0.89
6) การบริหารจัดการในห้องเรียน	4.60	0.89
7) การวิจัยทางการศึกษา	4.40	0.89
8) นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา	4.40	0.89
9) คุณลักษณะความเป็นครู	4.40	0.89
10) จิตตารมณ์ของนักบุญหลุยส์ในการทำงาน	4.40	0.89
1.2 โรงเรียนมีการดำเนินกิจกรรมตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย		
1) ฝ่ายการศึกษาของมูลนิธิฯ กำหนดกรอบ แนวทางหรือนโยบายการพัฒนาในแต่ละปีการศึกษาสำหรับโรงเรียนในเครือฯ	4.40	0.84
2) โรงเรียนกำหนดกิจกรรมในแต่ละปีการศึกษาสำหรับบุคลากรทุกคน	4.60	0.84
3) บุคลากร/หน่วยงาน ทำแผนงาน/โครงการ เพื่อเสนอขออนุมัติจากสถานศึกษาในแต่ละปีการศึกษา	4.20	0.84
4) โรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบ/ ผู้ดูแลประจำฝ่าย/ หน่วยงาน ต่าง ๆ เพื่อประสานให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	4.20	0.84
5) บุคลากรกำหนดกิจกรรมปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองตามคำแนะนำของผู้ดูแล/ตามความต้องการของตนเอง	4.20	0.84
รวม	4.40	0.84

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากร โดยมี 1) ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 2) การพัฒนาหลักสูตร มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 3) การจัดการเรียนรู้ มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 4) จิตวิทยาสำหรับครู มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 5) การวัดและประเมินผลการศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 6) การบริหารจัดการในห้องเรียน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 7) การวิจัยทางการศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมาก มี

ค่าเฉลี่ย 4.40 8) นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 9) คุณลักษณะความเป็นครู มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 10) จิตตารมณ์ของนักบุญหลุยส์ในการทำงาน มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยมี 1) ฝ่ายการศึกษาของมูลนิธิฯ กำหนดกรอบแนวทางหรือนโยบายการพัฒนาในแต่ละปีการศึกษาสำหรับโรงเรียนในเครือฯ มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 2) โรงเรียนกำหนดกิจกรรมในแต่ละปีการศึกษาสำหรับบุคลากรทุกคน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 3) บุคลากร/หน่วยงาน ทำแผนงาน/โครงการ เพื่อเสนอขออนุมัติจากโรงเรียนในแต่ละปีการศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.20 4) โรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบ/ ผู้ดูแลประจำฝ่าย/ หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประสานให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.20 5) บุคลากรกำหนดกิจกรรมปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองตามคำแนะนำของผู้ดูแล/ตามความต้องการของตนเอง มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.20

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมบางประการ คือ

1. ส่วนประกอบ “การปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน” ยังไม่ครอบคลุมประเด็นที่น่าเสนอ ควรเพิ่ม แผนพัฒนาบุคลากร โดยปรับเป็น “การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร และแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน”
2. หัวข้อ “โรงเรียนมีการดำเนินกิจกรรมตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย” ควรปรับเป็น “วิธีการดำเนินกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากร และแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน”

2. การกระจายทรัพยากร

ตารางที่ 26 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการกระจายทรัพยากร

การกระจายทรัพยากร	\bar{X}	SD
2.1 การกระจายทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการบริหารผลการปฏิบัติงาน		
1) เครื่องเล่น DVD/ VDO/ VCD และ TV ในห้องเรียน	4.20	0.45
2) เครื่อง VDO Projector และจอรับภาพ ในห้องเรียน	4.20	0.45
3) เครื่องรับ TV แบบ LCD ในห้องเรียน	4.40	0.55

ตารางที่ 26 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการกระจายทรัพยากร (ต่อ)

การกระจายทรัพยากร	\bar{X}	SD
4) VDO on demand ในห้องเรียน	4.20	0.45
5) Overhead Projector ในห้องเรียน	4.00	1.22
6) ระบบ Internet ในห้องเรียน	4.20	1.30
7) ห้องสมุด Digital ติดตั้งตามจุดต่าง ๆ ภายในโรงเรียน	4.60	0.55
8) Computer พร้อมระบบ Internet สำหรับนักเรียน	4.40	0.55
9) มีการพัฒนาการเรียนการสอนแบบ E-Learning โดยใช้ internet เป็นสื่อ	4.60	0.55
10) โรงเรียนจัดให้ครูมีคอมพิวเตอร์ทุกคน	4.40	0.55
11) โรงเรียนมีการจัดเจ้าหน้าที่ ช่างเทคนิคคอยให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสอนและการผลิตผลงานวิชาการของครู	4.80	0.45
12) โรงเรียนมี วัสดุ สื่อ อุปกรณ์ ประกอบการเรียน ที่เพียงพอสำหรับแต่ละกลุ่มสาระฯ / หน่วยการเรียนรู้	4.60	0.55
13) โรงเรียนมีอาคารสถานที่ที่เพียงพอสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนและในการจัดกิจกรรมของแต่ละกลุ่มสาระฯ/ หน่วยการเรียนรู้	4.60	0.55
14) การจัดงบประมาณสำหรับสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองทางด้านวิชาชีพครู	4.40	0.55
15) Active Board ในห้องปฏิบัติการ	4.40	0.55
2.2 หลักในการกระจายทรัพยากร		
1) พิจารณาจากจำนวนบุคลากรในแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ	4.40	0.89
2) พิจารณาจากจำนวนนักเรียน/ผู้เข้ารับบริการของแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นๆ	4.60	0.55
3) สนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ	4.60	0.55
4) ส่งเสริม/ให้รางวัลแก่ฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ ที่ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	4.60	0.55
รวม	4.43	0.62

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการกระจายทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยมี 1) เครื่องเล่น DVD/ VDO/ VCD และ

TV ในห้องเรียน มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.20 2) เครื่อง VDO Projector และ จอรับภาพ ในห้องเรียน มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.20 3) เครื่องรับ TV แบบ LCD ในห้องเรียน มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 4) VDO on demand ในห้องเรียน มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.20 5) Overhead Projector ในห้องเรียน มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 6) ระบบ Internet ในห้องเรียน มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.20 7) ห้องสมุด Digital ติดตั้งตามจุดต่าง ๆ ภายในโรงเรียน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 8) Computer พร้อมระบบ Internet สำหรับนักเรียน มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 9) มีการพัฒนาการเรียนการสอนแบบ E-Learning โดยใช้ internet เป็นสื่อ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 10) โรงเรียนจัดให้ครูมีคอมพิวเตอร์ทุกคน มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 11) โรงเรียนมีการจัดเจ้าหน้าที่ ช่างเทคนิคคอยให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสอนและการผลิตผลงานวิชาการของครู มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 12) โรงเรียนมี วัสดุ สื่อ อุปกรณ์ ประกอบการเรียน ที่เพียงพอสำหรับแต่ละกลุ่มสาระฯ / หน่วยการเรียนรู้ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 13) โรงเรียนมีอาคารสถานที่ที่เพียงพอสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนและในการจัดกิจกรรมของแต่ละกลุ่มสาระฯ/ หน่วยการเรียนรู้ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 14) การจัดงบประมาณสำหรับสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองทางด้านวิชาชีพครู มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 15) Active Board ในห้องปฏิบัติการ มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับหลักในการกระจายทรัพยากร โดยมี 1) พิจารณาจากจำนวนบุคลากรในแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 2) พิจารณาจากจำนวนนักเรียน/ผู้เข้ารับบริการของแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระการเรียนรู้ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 3) สนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 4) ส่งเสริม/ให้รางวัลแก่ฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ ที่ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60

3. การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 27 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	\bar{X}	SD
3.1 วิธีการดำเนินการบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง		

ตารางที่ 27 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง(ต่อ)

การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	\bar{X}	SD
1) กำหนดข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นกรอบสำหรับการเรียนรู้	4.80	0.45
2) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรตลอดปีการศึกษาตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน	4.80	0.45
3) การทบทวนผลการปฏิบัติงานเพื่อติดตามและตรวจสอบการเรียนรู้และการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	4.60	0.55
4) ผู้บริหารมีการให้ทุนสนับสนุนกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.60	0.55
5) มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากรในเครือมูลนิธิ	4.80	0.45
รวม	4.72	0.49

จากตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมี 1) กำหนดข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นกรอบสำหรับการเรียนรู้ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 2) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรตลอดปีการศึกษาตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 3) การทบทวนผลการปฏิบัติงานเพื่อติดตามและตรวจสอบการเรียนรู้และการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 4) ผู้บริหารมีการให้ทุนสนับสนุนกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 5) มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากรในเครือมูลนิธิ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80

4. การสอนงาน

ตารางที่ 28 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการสอนงาน

การสอนงาน	\bar{X}	SD
4.1 วิธีการดำเนินการสอนงาน		
1) สร้างความตระหนักรู้ให้กับบุคลากรว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด	4.20	0.84
2) การมอบหมายหน้าที่โดยกำหนดให้มีผู้ดูแลควบคุม	4.40	0.55

ตารางที่ 28 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการสอนงาน(ต่อ)

การสอนงาน	\bar{X}	SD
3) การสังเกตการสอน และให้ข้อมูลป้อนกลับและข้อเสนอแนะจากหัวหน้างาน/ผู้ดูแล	4.60	0.55
4) ใช้สถานการณ์จริงเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้	4.40	0.55
5) สร้างความตระหนักต่อปัญหาที่จะเกิดขึ้นและวิธีการป้องกันปัญหา	4.40	0.89
6) ใช้ระบบพี่เลี้ยงสำหรับบุคลากรใหม่	4.80	0.45
รวม	4.47	0.64

จากตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการสอนงาน โดยมี 1) สร้างความตระหนักให้ผู้ดูแลเห็นว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.20 2) การมอบหมายหน้าที่โดยกำหนดให้ผู้ดูแลควบคุม มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 3) การสังเกตการสอน และให้ข้อมูลป้อนกลับและข้อเสนอแนะจากหัวหน้างาน/ผู้ดูแล มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 4) ใช้สถานการณ์จริงเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 5) สร้างความตระหนักต่อปัญหาที่จะเกิดขึ้นและวิธีการป้องกันปัญหา มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 6) ใช้ระบบพี่เลี้ยงสำหรับบุคลากรใหม่ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมบางประการ คือ หัวข้อ 2) การมอบหมายหน้าที่โดยกำหนดให้ผู้ดูแลควบคุม ควรตัดคำว่า “ควบคุม” ออก

5. การดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม

ตารางที่ 29 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม

การดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม	\bar{X}	SD
5.1 กิจกรรมการดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม		
1) การจัดประชุม/จัดเวทีให้บุคลากรร่วมกันคิดและหาแนวทางแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่สำคัญ	4.40	0.89

ตารางที่ 29 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม(ต่อ)

การดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม	\bar{X}	SD
2) การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น ความทุ่มเท ความเสียสละ ความมีวินัย ความรับผิดชอบ ความร่วมมือ มีมนุษยสัมพันธ์ มีวิสัยทัศน์ เป็นต้น	4.20	0.84
3) กระตุ้นความพยายามในการสร้างทีมงานโดยการจัดกิจกรรมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรที่อยู่ในสายงานเดียวกันหรือที่ต้องประสานงานกัน	4.60	0.55
4) การจัดให้มีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับระหว่างบุคลากร/ทีมบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร/ทีม	4.80	0.45
5) การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและความพยายามในการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดโครงการ/กิจกรรมที่มุ่งพัฒนาบุคลากร วัฒนธรรมองค์การ อาคารสถานที่ สื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ สภาพและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น	4.60	0.55
รวม	4.52	0.65

จากตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกิจกรรมการดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม โดยมี 1) การจัดประชุม/จัดเวทีให้บุคลากรร่วมกันคิดและหาแนวทางแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่สำคัญ มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 2) การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น ความทุ่มเท ความเสียสละ ความมีวินัย ความรับผิดชอบ ความร่วมมือ มีมนุษยสัมพันธ์ มีวิสัยทัศน์ เป็นต้น มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.20 3) กระตุ้นความพยายามในการสร้างทีมงานโดยการจัดกิจกรรมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรที่อยู่ในสายงานเดียวกันหรือที่ต้องประสานงานกัน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 4) การจัดให้มีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับระหว่างบุคลากร/ทีมบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร/ทีม มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 5) การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและความพยายามในการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดโครงการ/กิจกรรมที่มุ่งพัฒนาบุคลากร วัฒนธรรมองค์การ อาคารสถานที่ สื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ สภาพและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60

องค์ประกอบด้านการติดตาม

1. การเตรียมข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 30 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการเตรียมข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน

การเตรียมข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD
1.1 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย		
1) ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน	4.40	0.89
2) รายงานผลการพัฒนาบุคลากรตามที่ได้วางแผน	4.40	0.89
3) รายงานผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่ได้วางแผน	4.40	0.89
4) ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	4.60	0.55
5) ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชา	4.60	0.55
รวม	4.48	0.76

จากตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการเตรียมข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน โดยมี 1) ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 2) รายงานผลการพัฒนาบุคลากรตามที่ได้วางแผน มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 3) รายงานผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่ได้วางแผน มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 4) ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 5) ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมบางประการ คือ ประโยค “การเตรียมข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน” มีคำทับซ้อนกับองค์ประกอบอื่น ปรับแก้เป็น “การเตรียมข้อมูลของผลการปฏิบัติงาน”

2. การประชุมและการทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การปรับแก้วัตถุประสงค์/เป้าหมายและแผนการทำงาน และการทบทวนความคาดหวังในงาน

ตารางที่ 31 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการประชุมและการทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การปรับแก้วัตถุประสงค์/เป้าหมายและแผนการทำงาน และการทบทวนความคาดหวังในงาน

การประชุมและการทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การปรับแก้ วัตถุประสงค์/เป้าหมายและแผนการทำงาน และการทบทวนความคาดหวังในงาน	\bar{X}	SD
2.1 ในการประชุมทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ มีการพิจารณาประเด็น		
1) ความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามเป้าหมาย ด้านพฤติกรรม (Competency)	4.60	0.55
2) ความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามเป้าหมาย ด้านผลงาน (Performance)	4.80	0.45
3) งานที่เกี่ยวข้อง	4.20	0.84
4) ผลการดำเนินงานตามแผนการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	4.80	0.45
5) การทบทวนวัตถุประสงค์/ เป้าหมาย/ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	4.80	0.45
6) การทบทวนแผนงาน	4.80	0.45
2.2 ผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการประชุมและทบทวนความก้าวหน้าในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร		
1) ผู้ดูแล	4.40	0.89
2) หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน	4.80	0.45
2.3 วิธีการดำเนินการปรับแก้วัตถุประสงค์/เป้าหมายและแผนงาน		
1) การสนทนาระหว่างผู้ดูแลกับผู้ได้รับการดูแลในเรื่อง งานที่ได้ปฏิบัติและ ความสำเร็จ	4.40	0.55
2) การแสดงให้เห็นข้อจำกัดและอุปสรรคในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และมาตรฐานอื่น ๆ ของบุคลากร	4.60	0.55
3) การวิเคราะห์สาเหตุของข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.80	0.45
4) การเปลี่ยนแปลงข้อตกลงสำหรับวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และแผนงาน ให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	4.60	0.55
5) การทำข้อตกลงเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.60	0.55
รวม	4.63	0.55

จากตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการประชุม ทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ โดยมี 1) ความก้าวหน้าและความสำเร็จในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรตามเป้าหมายด้านพฤติกรรม (Competency) มีความเหมาะสมในระดับ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 2) ความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรตาม เป้าหมายด้านผลงาน (Performance) มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 3) งานที่เกี่ยวข้อง มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.20 4) ผลการดำเนินงานตามแผนการ พัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 5) การ ทบทวนวัตถุประสงค์/ เป้าหมาย/ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มี ค่าเฉลี่ย 4.80 6) การทบทวนแผนงาน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับผู้มีบทบาทสำคัญในการ ดำเนินการประชุมและทบทวนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมี 1) ผู้ดูแล มี ความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 2) หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน มี ความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการปรับแก้ วัตถุประสงค์/เป้าหมายและแผนงาน โดยมี 1) การสนทนาระหว่างผู้ดูแลกับผู้ได้รับการดูแลใน เรื่อง งานที่ได้ปฏิบัติและความสำเร็จ มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 2) การแสดง ให้เห็นข้อจำกัดและอุปสรรคในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และมาตรฐานอื่น ๆ ของ บุคลากร มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 3) การวิเคราะห์สาเหตุของ ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 4) การเปลี่ยนแปลงข้อตกลงสำหรับวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และแผนงาน ให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 5) การทำ ข้อตกลงเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มี ค่าเฉลี่ย 4.60

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมบางประการ คือ

1. ประโยค “การประชุมและการทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การ ปรับแก้วัตถุประสงค์/เป้าหมายและแผนการทำงาน และการทบทวนความคาดหวังในงาน” มีค่า ทับซ้อนกับองค์ประกอบอื่น ให้ปรับแก้เป็น “การประชุมและการติดตามความก้าวหน้า การ ปรับแก้วัตถุประสงค์/เป้าหมายและแผนการทำงาน และความคาดหวังในงาน”

2. ประโยค “การประชุม**ทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทาง** มีการพิจารณาประเด็น” มีค่าทับซ้อนกับองค์ประกอบอื่น ปรับแก้เป็น “การประชุม**ติดตามความก้าวหน้า** มีการพิจารณาประเด็น”

3. ประโยค “ผู้มี**บทบาทสำคัญ**ในการดำเนินการประชุมและ**ทบทวนความก้าวหน้า**ในการปฏิบัติงานของบุคลากร” มีค่าทับซ้อนกับองค์ประกอบอื่น ปรับแก้เป็น “ผู้มี**บทบาทสำคัญ**ในการดำเนินการประชุมและ**ติดตามความก้าวหน้า**ในการปฏิบัติงานของบุคลากร”

องค์ประกอบด้านการทบทวน

1. วัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 32 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD
1.1 วัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย		
1) เพื่อการวางแผน – เตรียมหลักฐานสำหรับการกำหนด/แก้ไข/ปรับปรุงข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.40	0.89
2) เพื่อการสร้างแรงจูงใจ – เตรียมข้อมูลย้อนกลับในด้านบวก การยอมรับ การยกย่อง และโอกาสของความก้าวหน้า, สร้างความคาดหวังให้ชัดเจน, เสริมสร้างพลังด้วยการสนับสนุนการควบคุมผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของบุคลากร	4.40	0.89
3) เพื่อการเรียนรู้และการพัฒนา – เตรียมหลักฐานสำหรับการเรียนรู้ตนเอง และการพัฒนาโดยผ่านการสอนงานและกิจกรรมการเรียนรู้ในการพัฒนาความสามารถอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับหน้าที่ปัจจุบันหรือในอนาคตที่ครุมีศักยภาพที่จะทำได้	4.60	0.55
4) เพื่อการสื่อสาร – ช่วยให้เกิดการสื่อสาร 2 ทาง เกี่ยวกับ บทบาท หน้าที่ ความคาดหวัง(เป้าหมายและความสามารถที่ต้องการ) ความสัมพันธ์ ปัญหาการทำงานและความต้องการของบุคลากร	4.60	0.55
รวม	4.50	0.72

จากตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงาน โดยมี 1) เพื่อการวางแผน – เตรียมหลักฐานสำหรับการกำหนด/แก้ไข/ปรับปรุงข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 2) เพื่อการสร้างแรงจูงใจ – เตรียมข้อมูลย้อนกลับในด้านบวก การยอมรับ การยกย่อง และโอกาสของความก้าวหน้า, สร้างความคาดหวังให้ชัดเจน,

เสริมสร้างพลังด้วยการสนับสนุนการควบคุมผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของบุคลากร มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 3) เพื่อการเรียนรู้และการพัฒนา – เตรียมหลักฐานสำหรับการเรียนรู้ตนเอง และการพัฒนาโดยผ่านการสอนงานและกิจกรรมการเรียนรู้ในการพัฒนาความสามารถอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับหน้าที่ปัจจุบันหรือในอนาคตที่ครุมีศักยภาพที่จะทำได้ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 4) เพื่อการสื่อสาร – ช่วยให้เกิดการสื่อสาร 2 ทาง เกี่ยวกับ บทบาท หน้าที่ ความคาดหวัง(เป้าหมายและความสามารถที่ต้องการ) ความสัมพันธ์ ปัญหาการทำงานและความต้องการของบุคลากร มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60

2. การประเมินตนเอง

ตารางที่ 33 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการประเมินตนเอง

การประเมินตนเอง	\bar{X}	SD
2.1 วิธีการดำเนินการประเมินตนเอง		
1) มีแบบฟอร์มการประเมินตนเองของบุคลากรที่ชัดเจนและครอบคลุมหัวข้อสำคัญที่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และงานที่รับผิดชอบ	4.80	0.45
2) มีการจัดทำคู่มืออธิบายวัตถุประสงค์ หลักการ และวิธีการในการประเมินตนเองของบุคลากรที่สามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ง่าย	4.80	0.45
3) มีการจัดประชุม/อบรม เพื่อชี้แจงให้บุคลากรทราบและเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความสำคัญของการประเมินตนเอง	4.80	0.45
4) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินตนเอง	4.80	0.45
5) มีระบบการจัดเก็บข้อมูลการประเมินตนเองของบุคลากรพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้อง	4.80	0.45
2.2 หัวข้อสำหรับการประเมินตนเองประกอบด้วย		
1) ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน	4.80	0.45
2) ผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการ/งานสอน	4.80	0.45
3) ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหาร	4.80	0.45
4) ผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาผู้เรียน	4.80	0.45
5) ผลการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน	4.80	0.45
รวม	4.80	0.45

จากตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการประเมินตนเอง โดยมี 1) มีแบบฟอร์มการประเมินตนเองของบุคลากรที่ชัดเจนและครอบคลุมหัวข้อสำคัญที่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และงานที่รับผิดชอบ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 2) มีการจัดทำคู่มืออธิบายวัตถุประสงค์ หลักการ และวิธีการในการประเมินตนเองของบุคลากรที่สามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ง่าย มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 3) มีการจัดประชุม/อบรม เพื่อชี้แจงให้บุคลากรทราบและเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความสำคัญของการประเมินตนเอง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 4) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินตนเอง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 5) มีระบบการจัดเก็บข้อมูลการประเมินตนเองของบุคลากรพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับหัวข้อสำหรับการประเมินตนเอง โดยมี 1) ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 2) ผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการ/งานสอน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 3) ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหาร มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 4) ผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาผู้เรียน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 5) ผลการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 34 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD
3.1 วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร		
1) วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale)	4.00	0.71
2) วิธีการประเมินโดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist Method)	4.60	0.55
3) วิธีแบ่งชั้น (Grading)	4.20	0.84
4) วิธีแบ่งส่วน (Quota)	4.00	0.71
3.2 เกณฑ์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานคำนึงถึงความสมดุลระหว่างปัจจัย		
1) ความสำเร็จที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์	4.80	0.45
2) ระดับความรู้ความสามารถและทักษะที่มีและการนำไปใช้ (Competences)	4.80	0.45

ตารางที่ 34 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน(ต่อ)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD
3) พฤติกรรมในการทำงานที่ผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน(Competencies)	4.80	0.45
4) ระดับของพฤติกรรมที่สนับสนุนค่านิยมหลักขององค์การ	4.80	0.45
5) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น	4.80	0.45
รวม	4.53	0.56

จากตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมี 1) วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale) มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 2) วิธีการประเมินโดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist Method) มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 3) วิธีแบ่งชั้น (Grading) มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.20 4) วิธีแบ่งส่วน (Quota) มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างปัจจัย มี 1) ความสำเร็จที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 2) ระดับความรู้ความสามารถและทักษะที่มีและการนำไปใช้(Competences) มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 3) พฤติกรรมในการทำงานที่ผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน(Competencies) มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 4) ระดับของพฤติกรรมที่สนับสนุนค่านิยมหลักขององค์การ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 5) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80

4. การปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 35 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน

การปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน	— X	SD
4.1 ผู้มีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน/แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของโรงเรียนแต่ละประเภท		
1) ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู	4.60	0.55
2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู	4.60	0.55
3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู	4.60	0.55
4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู	4.60	0.55
4.2 ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน		
1) ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน	4.60	0.55
2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู	4.80	0.45
3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน	4.60	0.55
4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู	4.80	0.45

ตารางที่ 35 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

การปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน	— X	SD
4.3 หลักเกณฑ์ใดในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน		
1) กำหนดเกณฑ์เป็นระดับ(Rating scale) โดยพิจารณาความเข้มข้น ความยาก และปริมาณงานที่ทำมากขึ้น เช่น 5,4,3,2,1 หมายถึง ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ ปรับปรุง ตามลำดับ	4.20	0.84
2) ใช้เกณฑ์การประเมินในภาพรวม (Holistic rubric)	4.40	0.55
3) ใช้เกณฑ์การประเมินแบบแยกส่วน (Analytic rubric)	4.40	0.55
4) ใช้เกณฑ์ตามเนื้อหาสาระ (Content criteria)	4.40	0.55
5) ใช้เกณฑ์ตามผลการปฏิบัติงาน (Performance criteria)	4.60	0.55
รวม	4.55	0.55

จากตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับผู้มีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน/แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรประกอบด้วย โดยมี 1) ประเภทอาชีวศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน โดยมี 1) ประเภทอาชีวศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ใดในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน โดยมี 1) กำหนดเกณฑ์เป็นระดับ(Rating scale) โดยพิจารณาความเข้มข้น ความยาก และปริมาณงานที่ทำมากขึ้น เช่น 5,4,3,2,1 หมายถึง ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ ปรับปรุง ตามลำดับ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.20 2) ใช้เกณฑ์การประเมินในภาพรวม (Holistic rubric) มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.40 3) ใช้เกณฑ์

การประเมินแบบแยกส่วน (Analytic rubric) มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 4) ใช้เกณฑ์ตามเนื้อหาสาระ (Content criteria) มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 5) ใช้เกณฑ์ตามผลการปฏิบัติงาน (Performance criteria) มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60

5. การรายงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ตารางที่ 36 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการรายงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

การรายงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ	\bar{X}	SD
5.1 วิธีการดำเนินการรายงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ		
1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการเป็นผู้รายงานผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในภาพรวม	4.60	0.55
2) หัวหน้าฝ่ายรายงานผลการปฏิบัติงานในขอบเขตงานที่ปฏิบัติ	4.60	0.55
3) ผู้ดูแลการบริหารผลการปฏิบัติงานรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูให้กับผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	4.40	0.89
4) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยวาจา	4.20	1.30
5) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยเอกสาร	4.40	0.89
6) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์(Computer-based Performance Report)	3.80	1.79
5.2 ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา และการใช้ข้อมูล		
1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	4.80	0.45
2) หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ	4.40	0.89
3) ผู้ดูแลที่ได้รับมอบหมาย	4.20	0.84
4) เพื่อนร่วมงาน	4.40	0.55
5) นักเรียน/ผู้ปกครอง	4.40	0.55
6) บุคลากร(ประเมินตนเอง)	4.80	0.45
7) ควรใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการพัฒนา และ/หรือบางส่วนใช้เพื่อการประเมิน	4.80	0.45
รวม	4.45	0.78

จากตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการรายงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยมี 1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการเป็น

ผู้รายงานผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในภาพรวม มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 2) หัวหน้าฝ่ายรายงานผลการปฏิบัติงานในขอบเขตงานที่ปฏิบัติ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 3) ผู้ดูแลการบริหารผลการปฏิบัติงานรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูให้กับผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.40 4) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยวาจา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.20 5) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยเอกสาร มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.40 6) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์(Computer-based Performance Report) มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.80

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา และการใช้ข้อมูล โดยมี 1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 2) หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.40 3) ผู้ดูแลที่ได้รับมอบหมาย มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.20 4) เพื่อนร่วมงาน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.40 5) นักเรียน/ผู้ปกครอง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.40 6) บุคลากร(ประเมินตนเอง) มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 7) ควรใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการพัฒนา และ/หรือบางส่วนใช้เพื่อการประเมิน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มบางประการ คือ ควรปรับ คำ “ ข้อมูลย้อนกลับ” เป็น ข้อมูล เพราะ มีความหมายทับซ้อนกับ “ข้อมูลป้อนกลับ”

องค์ประกอบด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ

1. การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม)

ตารางที่ 37 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน (ภาพรวม)

การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม)	\bar{X}	SD
1.1 ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวมประกอบด้วย		
1) ประเภทอาชีพศึกษา ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู	4.60	0.55

ตารางที่ 37 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม)
(ต่อ)

การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม)	\bar{X}	SD
2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู	4.60	0.55
3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู	4.60	0.55
4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู	4.60	0.55
1.2 มีการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม)ใน ส่วน		
1) วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	4.80	0.45
2) มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน	4.80	0.45
3) ข้อสรุปเกี่ยวกับกิจกรรมการฝึกอบรม	4.40	0.55
4) การพัฒนาทักษะและความสามารถ	4.80	0.45
5) การสร้างแรงจูงใจ	4.40	0.55
6) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน	4.60	0.55
7) การวัดผลการปฏิบัติงาน	4.80	0.45
8) การให้ระดับค่าการประเมิน(Rating)	4.20	0.84
9) ความสอดคล้องระหว่างผลการปฏิบัติงานกับการให้รางวัล	4.80	0.45
10) เอกสารรายงานผลการปฏิบัติงาน	4.40	0.89
11) การให้ข้อมูลย้อนกลับ	5.00	0.00
รวม	4.63	0.52

จากตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับผู้มีส่วนร่วมในการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวมประกอบด้วย โดยมี 1) ประเภทอาชีวศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ มี

ความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม) โดยมี 1) วัตถุประสงค์/เป้าหมาย มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 2) มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 3) ข้อสรุปเกี่ยวกับกิจกรรมการฝึกอบรม มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.40 4) การพัฒนาทักษะและความสามารถ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 5) การสร้างแรงจูงใจ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.40 6) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 7) การวัดผลการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 8) การให้ระดับค่าการประเมิน(Rating) มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.20 9) ความสอดคล้องระหว่างผลการปฏิบัติงานกับการให้รางวัล มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 10) เอกสารรายงานผลการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.40 11) การให้ข้อมูลย้อนกลับ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 5.00

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมบางประการ คือ ควรปรับ “ 11) การให้ข้อมูลย้อนกลับ” เพราะ มีความหมายทับซ้อนกับ “ข้อมูลป้อนกลับ” โดยแก้ไขเป็น “ การรายงานและการให้ข้อมูล”

2. การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 38 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD
2.1 ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย		
1) ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู	4.60	0.55
2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู	4.60	0.55

ตารางที่ 38 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน
(ต่อ)

การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD
3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู	4.60	0.55
4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู	4.60	0.55
2.2 ประเด็นที่เน้นในการประเมินระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน		
1) ผลผลิต/ผลลัพธ์ที่เป็นไปตามมาตรฐาน/เกณฑ์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	4.80	0.45
2) องค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผน การดำเนินการ การติดตาม การทบทวน	4.60	0.55
3) ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติจริง	4.60	0.55
4) ความยืดหยุ่นได้ตามบริบทและสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน	4.40	0.55
5) ความคุ้มค่า คุ่มทุนของทรัพยากร	4.60	0.55
6) การประหยัดเวลา	4.40	0.55
7) ความพึงพอใจของบุคลากรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	4.40	0.55
รวม	4.58	0.54
รวมทั้งหมด	4.56	0.61

จากตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับผู้มีส่วนร่วมในการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ 1) ประเภทอาชีวศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นที่เน้นในการประเมินระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยมี 1) ผลผลิต/ผลลัพธ์ที่เป็นไปตามมาตรฐาน/เกณฑ์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 2) องค์ประกอบการ

บริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผน การดำเนินการ การติดตาม การทบทวน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 3) ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติจริง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 4) ความยืดหยุ่นได้ตามบริบทและสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 5) ความคุ้มค่า คุ่มทุนของทรัพยากร มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 6) การประหยัดเวลา มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 7) ความพึงพอใจของบุคลากรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในทุก ๆ ส่วนประกอบ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.56 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.61

สรุปผลการปรับปรุงแก้ไขระบบจากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

จากข้อมูลในขั้นการตรวจสอบระบบ ผู้วิจัยนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ระบบมีความเหมาะสม โดยนำเสนอเฉพาะส่วนที่มีการปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

1. มีการปรับเปลี่ยนชื่อองค์ประกอบด้านการติดตาม เป็น องค์ประกอบด้านการกำกับติดตาม
2. มีการปรับเปลี่ยนชื่อส่วนประกอบขององค์ประกอบด้านการดำเนินการ คือ 2.1 การปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เป็น 2.1 การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร และแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
3. มีการปรับเปลี่ยนชื่อส่วนประกอบขององค์ประกอบด้านการกำกับติดตาม คือ 3.1 การเตรียมข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน เป็น 3.1 การเตรียมข้อมูลของผลการปฏิบัติงาน
4. มีการปรับเปลี่ยนชื่อส่วนประกอบขององค์ประกอบด้านการกำกับติดตาม คือ 3.2 การประชุมและการทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การปรับแก้วัตถุประสงค์ / เป้าหมาย และแผนการทำงาน และการทบทวนความคาดหวังในงาน เป็น .2 การประชุมและติดตามความก้าวหน้า การปรับแก้วัตถุประสงค์ / เป้าหมายและแผนการทำงาน และความคาดหวังในงาน
5. มีการปรับเปลี่ยนชื่อส่วนประกอบขององค์ประกอบด้านการทบทวน คือ 4.5 การรายงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็น 4.5 การรายงานและการให้ข้อมูล
6. การได้มาของ โครงสร้างของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ใช้แนวคิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ Williams (2002) ปรับแก้ไขเป็น โครงสร้างของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับวงจรและระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ Armstrong (2006), Spangenberg (1994) Spencer และ Spencer (1993) และ Williams (2002)
7. ปลับเปลี่ยนชื่อองค์ประกอบ เป็นองค์ประกอบหลัก และส่วนประกอบ เป็นองค์ประกอบย่อย

ส่วนที่ 2 ส่วนประกอบที่เป็นปัจจัยพื้นฐานและส่วนประกอบที่ปรับตามบริบทของ
โรงเรียนขององค์ประกอบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัด
โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

1. องค์ประกอบด้านการวางแผน

ตารางที่ 39 การเปรียบเทียบองค์ประกอบด้านการวางแผนก่อนและหลังการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ

ระบบก่อนการตรวจสอบ	ระบบที่มีการปรับปรุงแก้ไข
<p>1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่ เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน</p> <p>1.1.1 ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ของโรงเรียนที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย</p> <p>ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/ รอง ผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระ ฯ/ หัวหน้างาน และ ครู</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการ สถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการที่ ปรึกษาผู้อำนวยการ สมาคมผู้ปกครองและครู หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการ ที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่ม สาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร</p>	<p>ประเภทโรงเรียน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ประเภทอาชีวศึกษา 2. ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง 3. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ 4. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ <p>ใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด โดยผู้มีส่วนร่วม ของโรงเรียนแต่ละประเภท คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการ บริหาร 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ 4) สมาคมผู้ปกครองและครู 5) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน 6) และ ครู

ตารางที่ 39 การเปรียบเทียบองค์ประกอบด้านการวางแผนก่อนและหลังการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ(ต่อ)

ระบบก่อนการตรวจสอบ	ระบบที่มีการปรับปรุงแก้ไข
<p>คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ สมาคมผู้ปกครองและครู หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู</p> <p>1.1.2 วิธีการดำเนินการ ได้แก่</p> <p>ประเภทอาชีวศึกษา จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน นำมาสรุปและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน โดยนำข้อคิดเห็นของสมาคมผู้ปกครองและครูมาพิจารณา นำมาสรุปและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา และเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน นำมาสรุปและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา และเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน โดยนำข้อคิดเห็นของสมาคมผู้ปกครองและครูมาพิจารณา นำมาสรุปและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา และเสนอต่อคณะ</p>	<p>ประเภทโรงเรียน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ประเภทอาชีวศึกษา 2. ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง 3. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ 4. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ <p>ใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด โดยวิธีการดำเนินการของโรงเรียนแต่ละประเภท คือ</p> <p>จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน โดยนำข้อคิดเห็นของสมาคมผู้ปกครองและครูมาพิจารณา นำมาสรุปและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา และเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p>

ตารางที่ 39 การเปรียบเทียบองค์ประกอบด้านการวางแผนก่อนและหลังการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ(ต่อ)

ระบบก่อนการตรวจสอบ	ระบบที่มีการปรับปรุงแก้ไข
<p>กรรมการบริหารโรงเรียน การจัดทำดังกล่าวให้แสดงถึงอัตลักษณ์ของโรงเรียนและความแตกต่างของแต่ละกลุ่มสาระฯ</p>	
<p>1.2 การกำหนดค่านิยมหลักของโรงเรียน 1.2.1 ค่านิยมหลักขององค์การประกอบด้วย 3) การให้บริการ 7) การทำงานร่วมกันเป็นทีม</p>	<p>1.2.1 ค่านิยมหลักของโรงเรียนประกอบด้วย 3) จิตสำนึกการให้บริการ 7) การทำงานร่วมกันเป็นทีมสปีริต 9) การมีจิตตารมณ์นักบุญหลุยส์ มารีเย์ ในการทำงาน</p>
<p>1.3 การกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน 1.3.1 ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน สมาคมผู้ปกครองและครู และ ครู ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู</p>	<p>ประเภทโรงเรียน 1. ประเภทอาชีวศึกษา 2. ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง 3. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ 4. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด โดยผู้มีส่วนร่วมของโรงเรียนแต่ละประเภท คือ 1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ 4) สมาคมผู้ปกครองและครู</p>

ตารางที่ 39 การเปรียบเทียบองค์ประกอบด้านการวางแผนก่อนและหลังการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ(ต่อ)

ระบบก่อนการตรวจสอบ	ระบบที่มีการปรับปรุงแก้ไข
<p>ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน สมาคมผู้ปกครองและครู และ ครู</p>	<p>5) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน 6) ครู</p>
<p>1.3 การกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน 1.3.2 โรงเรียนกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้กับใครบ้าง และมีบทบาทหน้าที่สำคัญ คือ</p> <p>3) บุคลากรรับผิดชอบงานบริหารผลการปฏิบัติงานผู้ดูแลครู 10 – 20 คน มีบทบาทหน้าที่ในการเชื่อมโยงการนำนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์และการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติ</p> <p>4) ครู มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน การประเมินและการทบทวนผลการปฏิบัติงาน การเตรียมตัวการประชุมเพื่อทบทวนหรือการประเมินแบบ 360 องศา การกำหนดเป้าหมาย และการสนทนาเพื่อกำหนดบทบาทและความสามารถที่ต้องการ</p>	<p>3) บุคลากรรับผิดชอบงานบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นผู้ดูแลครู จำนวนของครูต่อผู้ดูแล เป็นไปตามความเหมาะสมของสถานศึกษา มีบทบาทหน้าที่ในการนำนโยบายด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติ กำกับ นิเทศ ติดตาม ประเมินครูที่ดูแล</p> <p>4) ครู มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดข้อตกลงผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายภารกิจ ของสถานศึกษา การประเมินและการทบทวนผลการปฏิบัติงาน การเตรียมตัวการประชุมเพื่อทบทวน หรือการประเมินแบบ 360 องศา การกำหนดเป้าหมาย และการสนทนาเพื่อกำหนดบทบาทและความสามารถที่ต้องการ</p>
<p>1.4 การออกแบบโครงสร้างโรงเรียนให้สนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารผลการปฏิบัติงาน 1.4.1 มีวิธีดำเนินการ ได้แก่</p>	

ตารางที่ 39 การเปรียบเทียบองค์ประกอบด้านการวางแผนก่อนและหลังการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ(ต่อ)

ระบบก่อนการตรวจสอบ	ระบบที่มีการปรับปรุงแก้ไข
<p>1) จัดให้งานบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในฝ่าย สำนักผู้อำนวยการ</p>	<p>1) จัดให้งานบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในฝ่าย สำนักผู้อำนวยการ มีหัวหน้างานงานบริหารผลการ ปฏิบัติงานและทีมงานซึ่งเป็นบุคลากรของโรงเรียนที่ ได้รับการคัดเลือกตามคุณสมบัติและได้รับการฝึก การเป็นผู้ดูแลครู โดยทีมงานมีจำนวนตาม ความเหมาะสมของแต่ละโรงเรียน</p>
<p>1.5.1 ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานผลการ ปฏิบัติงานสำหรับครูประกอบด้วย</p> <p>ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/ รอง ผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระ ฯ/ หัวหน้างาน และ ครู</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน สมาคมผู้ปกครองและครู และครู</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน สมาคมผู้ปกครองและครู ครู และนักเรียน</p>	<p>ประเภทโรงเรียน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ประเภทอาชีวศึกษา 2. ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง 3. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ 4. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ <p>ใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด โดยผู้มีส่วนร่วม ของโรงเรียนแต่ละประเภท คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการ บริหาร 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ 4) สมาคมผู้ปกครองและครู 5) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน 6) ครู

ตารางที่ 39 การเปรียบเทียบองค์ประกอบด้านการวางแผนก่อนและหลังการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ(ต่อ)

ระบบก่อนการตรวจสอบ	ระบบที่มีการปรับปรุงแก้ไข
<p>1.5 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน</p> <p>1.5.3 มาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครู</p> <p>1) การพัฒนาหลักสูตรการสอนให้เป็นปัจจุบัน</p> <p>8) การสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาและในชุมชน</p> <p>11) การสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา</p>	<p>1) การพัฒนาหลักสูตร</p> <p>8) ความร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาและในชุมชน</p> <p>11) การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา</p>
<p>1.6 การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน</p> <p>1.6.2 ผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน</p> <p>ประเภทอาชีพศึกษา ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ เป็นผู้กำหนดนโยบาย คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ เป็นผู้สนับสนุน หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างานและครูเป็นผู้ปฏิบัติ</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการ</p>	<p>ประเภทโรงเรียน</p> <p>1. ประเภทอาชีพศึกษา</p> <p>2. ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง</p> <p>3. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่</p> <p>4. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ</p> <p>ใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด โดยผู้มีบทบาทสำคัญของโรงเรียนแต่ละประเภท คือ</p> <p>1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ</p> <p>2) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร</p> <p>3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ</p> <p>4) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน</p> <p>5) ครู</p>

ตารางที่ 39 การเปรียบเทียบองค์ประกอบด้านการวางแผนก่อนและหลังการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ(ต่อ)

ระบบก่อนการตรวจสอบ	ระบบที่มีการปรับปรุงแก้ไข
<p>สถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู</p>	
<p>1.8 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร 1.8.2 ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย</p> <p>ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู เพิ่มเติมการเรียนรู้ผ่านระบบ Internet/ E- learning</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู</p>	<p>ประเภทโรงเรียน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ประเภทอาชีวศึกษา 2. ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง 3. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ 4. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ <p>ใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด โดยผู้มีส่วนร่วมของโรงเรียนแต่ละประเภท คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ 4) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน 5) ครู

จากตารางที่ 39 สรุปให้เห็นการปรับเกี่ยวกับผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านการวางแผน โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษามากที่สุดของสถานศึกษาแต่ละประเภท ปรับคำขยายค่านิยมหลักของโรงเรียน เพื่อให้มีค่าที่ชัดเจนขึ้น คือจิตสำนึกการให้บริการ การทำงานร่วมกันเป็นทีมสปริต และเพิ่ม

ค่านิยมที่เป็นอัตลักษณ์ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิ คือ การมีจิตตารมณ์นักรบบุญหลุยส์ มารีเย์ ในการทำงาน มีการเขียนอธิบายเพิ่มเติมที่เกี่ยวกับ คน ในงานบริหารผลการปฏิบัติงานที่จัดให้อยู่ในฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ ปรับคำที่มีความหมายเหมือนกันในมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยปรับเป็น 1) การพัฒนาหลักสูตร 8) ความร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาและในชุมชน และ 11) การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา โดยการปรับช่วยให้องค์ประกอบด้านการวางแผนมีความชัดเจน เข้าใจง่ายและสมบูรณ์มากขึ้น

2. องค์ประกอบด้านการดำเนินการ

ตารางที่ 40 การเปรียบเทียบองค์ประกอบด้านการดำเนินการก่อนและหลังการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ

ระบบก่อนการตรวจสอบ	ระบบที่มีการปรับปรุงแก้ไข
<p>2.4 การสอนงาน</p> <p>2.4.1 วิธีการดำเนินการได้แก่</p> <p>2) การมอบหมายหน้าที่โดยกำหนดให้มีผู้ดูแล</p> <p>ควบคุม</p>	<p>2) การมอบหมายหน้าที่โดยกำหนดให้มีผู้ดูแล</p>

จากตารางที่ 40 ได้ตัดคำ ควบคุม ออกจากประโยค เพื่อให้มีความหมายที่อ่อนลง

3. องค์ประกอบด้านการกำกับติดตาม

ตารางที่ 41 การเปรียบเทียบองค์ประกอบด้านการกำกับติดตามก่อนและหลังการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ

ระบบก่อนการตรวจสอบ	ระบบที่มีการปรับปรุงแก้ไข
<p>3.2 การประชุมและการติดตามความก้าวหน้า การปรับแก้วัตถุประสงค์/เป้าหมายและแผนการทำงาน และความคาดหวังในงาน</p> <p>3.2.1 การประชุมทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทาง มีการพิจารณาประเด็น</p>	<p>3.2.1 การประชุมติดตามความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทาง มีการพิจารณาประเด็น</p>
<p>3.2 การประชุมและการติดตามความก้าวหน้า การปรับแก้วัตถุประสงค์/เป้าหมายและแผนการทำงาน และความคาดหวังในงาน</p> <p>3.2.2 ผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการประชุม และทบทวนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร</p>	<p>3.2.2 ผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการประชุม และติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร</p>

จากตารางที่ 41 ได้ปรับคำ “ทบทวน” เป็น “ติดตาม” เพื่อแก้ไขการหลอ้มของความหมายกับ องค์ประกอบด้านการทบทวน

4. องค์ประกอบด้านการทบทวน

ตารางที่ 42 การเปรียบเทียบองค์ประกอบด้านการทบทวนก่อนและหลังการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ

ระบบก่อนการตรวจสอบ	ระบบที่มีการปรับปรุงแก้ไข
<p>4.4 การปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน</p> <p>4.4.1 ผู้มีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน/แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประกอบด้วย</p> <p>ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู</p>	<p>ประเภทโรงเรียน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ประเภทอาชีวศึกษา 2. ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง 3. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ 4. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ <p>ใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด โดยผู้มีส่วนร่วมของโรงเรียนแต่ละประเภท คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ 4) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน 5) ครู

ตารางที่ 42 การเปรียบเทียบองค์ประกอบด้านการทบทวนก่อนและหลังการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ระบบก่อนการตรวจสอบ	ระบบที่มีการปรับปรุงแก้ไข
<p>4.4 การปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน</p> <p>4.4.2 ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน</p> <p>ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู</p>	<p>ประเภทโรงเรียน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ประเภทอาชีวศึกษา 2. ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง 3. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ 4. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ <p>ใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด โดยผู้มีส่วนร่วมของโรงเรียนแต่ละประเภท คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ 4) หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน 5) ครู
<p>4.5 การรายงานและการให้ข้อมูล</p> <p>4.5.2 ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา และการใช้ข้อมูล</p>	<p>4.5.2 ผู้ให้ข้อมูลแบบ 360 องศา และการใช้ข้อมูล</p>

จากตารางที่ 42 สรุปให้เห็นการปรับเกี่ยวกับผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ องค์ประกอบด้านการทบทวน โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ โรงเรียนมากที่สุดของโรงเรียนแต่ละประเภท และตัดคำ “ย้อนกลับ” ในประโยค ผู้ให้ข้อมูลแบบ 360 องศา และการใช้ข้อมูล เพื่อแก้ไขการเหลื่อมของความหมายกับ องค์ประกอบด้านข้อมูล ป้อนกลับ

5. องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ

ตารางที่ 43 การเปรียบเทียบองค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับก่อนและหลังการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ

ระบบก่อนการตรวจสอบ	ระบบที่มีการปรับปรุงแก้ไข
<p>5.1 การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน (ภาพรวม)</p> <p>5.1.1 ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวมประกอบด้วย</p> <p>ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู</p>	<p>ประเภทโรงเรียน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ประเภทอาชีวศึกษา 2. ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง 3. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ 4. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ <p>ใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด โดยผู้มีส่วนร่วมของโรงเรียนแต่ละประเภท คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ 4) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน 5) และ ครู

ตารางที่ 43 การเปรียบเทียบองค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับก่อนและหลังการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ระบบก่อนการตรวจสอบ	ระบบที่มีการปรับปรุงแก้ไข
<p>5.2 การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน</p> <p>5.2.1 ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย</p> <p>ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู</p> <p>ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู</p>	<p>ประเภทโรงเรียน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ประเภทอาชีวศึกษา 2. ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง 3. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ 4. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ <p>ใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด โดยผู้มีส่วนร่วมของโรงเรียนแต่ละประเภท คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ 4) หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน 5) ครู

จากตารางที่ 43 สรุปให้เห็นการปรับเกี่ยวกับผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุดของโรงเรียนแต่ละประเภท

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการประเมินและตรวจสอบความเป็นไปได้ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากความคิดเห็นต่อความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยไปใช้ โดยผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 13 คน และหัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้างานบุคคลของแต่ละโรงเรียนจำนวน 27 ท่าน โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้การนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยไปใช้ คือ

ค่าเฉลี่ยในระดับ 4.50 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยในระดับ 3.50 – 4.49 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยในระดับ 2.50 – 3.49 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยในระดับ 1.50 – 2.49 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยในระดับ 1.00 – 1.49 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 44 ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยไปใช้

ข้อ	ความเป็นไปได้และความเหมาะสม	ระดับความคิดเห็น					
		ผู้อำนวยการ		หน.ฝ่ายวิชาการและงานบุคคล		รวม	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
1.	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	4.54	0.66	4.26	0.66	4.35	0.66
2.	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูฯ เป็นที่ยอมรับได้ของครูและผู้รับผิดชอบของสถานศึกษา	4.15	0.69	4.00	0.62	4.05	0.64
3.	ผลที่คาดว่าจะได้จากการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูฯ ไปใช้ มีความคุ้มค่า	4.15	0.90	3.96	0.65	4.03	0.73

ตารางที่ 44 ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยไปใช้(ต่อ)

ข้อ	ความเป็นไปได้และความเหมาะสม	ระดับความคิดเห็น					
		ผู้อำนวยการ		หน.ฝ่ายวิชาการและงานบุคคล		รวม	
		\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD
4.	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูฯ มีการกำหนดข้อตกลงของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานฯ ไว้อย่างเป็นทางการ	4.08	0.95	4.11	0.51	4.10	0.67
5.	ผู้บริหาร/ผู้ดูแลสามารถการแก้ปัญหาความขัดแย้งในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานฯ ด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส โดยเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม	4.15	0.80	3.93	0.73	4.00	0.75
6.	วิธีรายงานผลการปฏิบัติงานฯ มีความสมบูรณ์ ยุติธรรม เสนอทั้งจุดเด่นและจุดด้อย ตรงไปตรงมาเปิดเผย โดยคำนึงถึงข้อจำกัดของการนำระบบไปใช้ในโรงเรียน	4.23	0.60	4.00	0.48	4.08	0.53
7.	การให้ความสำคัญต่อสิทธิในการรับรู้ข่าวสารของบุคลากรที่รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและบุคคลทั่วไปมีความเหมาะสม	4.31	0.63	4.04	0.59	4.13	0.61
8.	ระบบช่วยในการปกป้องสิทธิส่วนบุคคลของบุคลากรที่รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.08	0.64	3.89	0.58	3.95	0.60
9.	ระบบส่งเสริมให้มีการเคารพซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหาร/หัวหน้างานกับครู	4.23	0.73	4.15	0.53	4.18	0.59
10.	ระบบช่วยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบและมีจรรยาบรรณ	4.23	0.93	4.22	0.58	4.23	0.70
	รวม	4.22	0.75	4.06	0.59	4.11	0.65

จากตารางที่ 44 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยไปใช้ ของผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้างานบุคคล ในประเด็นต่าง ๆ คือ 1) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ในภาพรวมระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.35 ผู้อำนวยการเห็นด้วยในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.54 หัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้างานบุคคลเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.26 2) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู เป็นที่ยอมรับได้ของครูและผู้รับผิดชอบของสถานศึกษา ในภาพรวมระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 ผู้อำนวยการเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.15 หัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้างานบุคคลเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 3) ผลที่คาดว่าจะได้จากการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูฯ ไปใช้ มีความคุ้มค่า ในภาพรวมระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.03 ผู้อำนวยการเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.15 หัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้างานบุคคลเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 4) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานฯ ไร้อย่างเป็นทางการ ในภาพรวมระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.10 ผู้อำนวยการเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.08 หัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้างานบุคคลเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.11 5) ผู้บริหาร/ผู้ดูแลสามารถการแก้ปัญหาความขัดแย้งในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานฯ ด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส โดยเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ในภาพรวมระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 ผู้อำนวยการเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.15 หัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้างานบุคคลเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 6) วิธีรายงานผลการปฏิบัติงานฯ มีความสมบูรณ์ ยุติธรรม เสนอทั้งจุดเด่นและจุดด้อยตรงไปตรงมา เปิดเผย โดยคำนึงถึงข้อจำกัดของการนำระบบไปใช้ในโรงเรียน ในภาพรวมระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.08 ผู้อำนวยการเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.23 หัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้างานบุคคลเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 7) การให้ความสำคัญต่อสิทธิในการรับรู้ข่าวสารของบุคลากรที่รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและบุคคลทั่วไปมีความเหมาะสม ในภาพรวมระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.13 ผู้อำนวยการเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.31 หัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้างานบุคคลเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 8) ระบบช่วยในการปกป้องสิทธิส่วนบุคคลของบุคลากรที่รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวมระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.95 ผู้อำนวยการเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.08 หัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้างานบุคคลเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 9) ระบบส่งเสริมให้มีการเคารพซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหาร/หัวหน้างานกับครู ในภาพรวมระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.18 ผู้อำนวยการเห็นด้วย

ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.23 หัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้างานบุคคลเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.15 10) ระบบช่วยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบและมีจรรยาบรรณ ในภาพรวมระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.28 ผู้อำนวยการเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.23 หัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้างานบุคคลเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.22

ความคิดเห็นในภาพรวมเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยไปใช้ เห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.11 ผู้อำนวยการเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.22 หัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้างานบุคคลเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.06

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 13 คน มีผลสรุปในประเด็นดังต่อไปนี้

1) องค์ประกอบและองค์ประกอบย่อยของโครงสร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ผู้อำนวยการสถานศึกษาส่วนใหญ่ เห็นว่า องค์ประกอบและองค์ประกอบย่อยของโครงสร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยมีความสอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายของโรงเรียน โดยสนับสนุนในเรื่อง

1.1 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูฯ ส่งผลให้ครูมีคุณภาพซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียน

1.2 สนับสนุนระบบประกันคุณภาพการศึกษาในด้านครู และด้านการบริหาร

1.3 สนับสนุนให้เป้าหมายของโรงเรียนได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

2) แนวทางการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยสู่การปฏิบัติ กับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ผู้อำนวยการสถานศึกษาได้ให้ความคิดเห็นต่อแนวทางการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยสู่การปฏิบัติ กับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ โดยควรดำเนินการ ดังนี้

2.1 นำเสนอระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูฯ ต่อฝ่ายการศึกษาของมูลนิธิฯ เห็นชอบ ขอความคิดเห็นในที่ประชุมผู้อำนวยการ เมื่อส่วนใหญ่เห็นด้วยและพิจารณาใน

ส่วนที่แก้ไขตามการเสนอแนะ นำเสนอต่อฝ่ายการศึกษาของมูลนิธิฯ และจัดทำประกาศของมูลนิธิฯ เพื่อให้โรงเรียนนำไปปฏิบัติตามบริบทที่เหมาะสมของแต่ละโรงเรียน

2.2 การจัดอบรมให้ความรู้กับผู้บริหารและคณะครูเพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูฯ และจัดอบรมแบบเข้มข้นให้กับคณะกรรมการดำเนินงาน ความรู้และเครื่องมือที่จะใช้ในระบอบฯ การฝึกอบรมผู้รับผิดชอบ รวมทั้งมีการติดตามนิเทศ และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

2.3 โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโรงเรียนใดมีความสนใจสามารถศึกษาและวางแผนเพื่อนำระบบฯ ไปใช้ได้

ผลการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ระหว่างตัวแทนของแต่ละโรงเรียนโดยเป็นหัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้างานบุคคลจากแต่ละโรงเรียน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำระบบไปใช้ โดยมีผู้เข้าร่วมการสนทนาจำนวน 12 คน โดยสรุปผลการสนทนาได้ ดังนี้

ที่ประชุมมีความเห็นว่า องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของโครงสร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีความสอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายของโรงเรียน และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูฯ ดังนี้

1) โรงเรียนมีครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่นำเสนอ ใช้สำหรับครูเท่านั้น ควรมีการขยายขอบข่ายระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมถึงบุคลากรทางการศึกษาประเภทอื่น ๆ เพิ่มเติมด้วย

2) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานการปฏิบัติงานแต่ยังขาดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนเป็นบรรทัดฐานให้ผู้ประเมินแต่ละโรงเรียนใช้เป็นแนวทางเดียวกันเพื่อป้องกันปัญหาความแตกต่างของการประเมินระหว่างโรงเรียน

3) ค่านิยมหลักของสถานศึกษาเรื่อง “การยึดจิตตารมณ์นักบุญหลุยส์ มารีเย เป็นหลักในการทำงาน” เป็นเรื่องสวนกระแสกับวัตถุนิยมในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะครูรุ่นใหม่จะมีค่านิยมดังกล่าวค่อนข้างน้อย มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยควรสร้างเกณฑ์หรือแนวทางให้ครูรุ่นใหม่เข้าถึงจิตตารมณ์ดังกล่าวให้มากขึ้น

ที่ประชุมได้ให้ความคิดเห็นต่อแนวทางการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยสู่การปฏิบัติ โดยควรดำเนินการ ดังนี้

1) ผู้บริหารนำเสนอต่อฝ่ายการศึกษาของมูลนิธิ เห็นชอบ ขอความคิดเห็นในที่ประชุมผู้อำนวยการ เมื่อส่วนใหญ่เห็นด้วยและพิจารณาในส่วนที่แก้ไขตามการเสนอแนะ นำเสนอต่อฝ่ายการศึกษาของมูลนิธิ และจัดทำประกาศของมูลนิธิ เพื่อให้โรงเรียนนำไปปฏิบัติตามบริบทที่เหมาะสมของแต่ละโรงเรียน และควรมีการติดตามการนำไปปฏิบัติของแต่ละโรงเรียนและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน

2) การจัดอบรมให้ความรู้กับผู้บริหารและคณะครูเพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญ และจัดอบรมแบบเข้มข้นให้กับคณะกรรมการดำเนินงาน ความรู้และเครื่องมือที่จะใช้ในระบบฯ การฝึกอบรมผู้รับผิดชอบ มีการติดตามนิเทศ ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

3) จัดทำเป็นคู่มือดำเนินงาน ที่ประกอบไปด้วย แผนงาน เครื่องมือ บทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง

4) การกำหนดระยะเวลาและขั้นตอนการนำไปปฏิบัติให้ชัดเจน และการมีคณะกรรมการจากมูลนิธิ ที่รับผิดชอบในเรื่องนี้ ติดตาม นิเทศและประเมินเป็นระยะ ๆ

5) การนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิ คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยไปใช้ ต้องไม่ซ้ำซ้อนกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มูลนิธิได้ประกาศใช้ โดยควรเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมูลนิธิ

ที่ประชุมมีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ควรมีการถ่ายทอดให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ร่วมทั้งได้รับการปลูกฝังเกี่ยวกับค่านิยมหลักของสถานศึกษาเรื่อง “การยึดจิตตารมณ์ นักบุญหลุยส์ มารี เป็นหลักในการทำงาน” อย่างต่อเนื่อง

บุคลากรตามแนวทางจิตตารมณ์นักบุญหลุยส์ มารี เดอ มงฟอร์ต

จากงานอภิบาลในโรงเรียนและลักษณะเฉพาะของการศึกษาเซนต์คาเบรียล(2000) สามารถสรุปจิตตารมณ์นักบุญหลุยส์ มารี เดอ มงฟอร์ต และบุคลากรตามแนวทางจิตตารมณ์นักบุญหลุยส์ มารี เดอ มงฟอร์ต ดังนี้

จิตตารมณ์ เป็นแรงจูงใจด้านศาสนาในการดำเนินชีวิต ท่านนักบุญหลุยส์ มารี เดอ มงฟอร์ต ได้ปฏิบัติตามคำสอนของพระเยซูเจ้าคือ “จงรักพระเจ้า และ จงรักเพื่อนมนุษย์” หนังสือเล่มแรก ๆ ที่ท่านได้เขียน ซึ่งแสดงถึงจิตตารมณ์ของท่านในการดำเนินชีวิตและการทำงาน คือ “ความรักขององค์ปรีชาญาณ”(The Love of Eternal Wisdom) เป็นการอธิบายถึง ความรักที่พระเจ้าทรงมีต่อมนุษย์ชาติ และความรักที่มนุษย์ควรมีต่อพระเจ้า

วิถีชีวิตจิตของนักบุญหลุยส์ มารี เดอ มงฟอร์ต มีหลักสำคัญ ที่ท่านนักบุญได้ใช้ในการทำภารกิจ คือ

- เห็นสัจธรรมชีวิต (จุดหมายของชีวิต...)
- เป็นหนึ่งเดียวกับพระเป็นเจ้า (สถิตกับพระ)
- พระเจ้าเท่านั้น (God Alone)
- วางใจในพระเจ้า พระญาณสอดส่อง
- คุณธรรม 3 ข้อ- ความเชื่อ, ความวางใจ, ความรัก
- ดำเนินตามน้ำใจเช่นพระเจ้า

วิธีการหรือการปฏิบัติที่นักบุญหลุยส์ มารี เดอ มงฟอร์ต ได้เข้าถึงความรู้ที่แท้จริงหรือปัญญาแท้ (True Wisdom) คือ การฝึกฝนตนเองในด้าน เชื่อ(ศรัทธา ภาคดี) วางใจ รัก ต่อพระเจ้า การภาวนา รำพึง เพลงพิศ จากพระคัมภีร์ การทำทุกสิ่งในชีวิตประจำวันร่วมกับพระเจ้า การปล่อยวาง สละทุกอย่าง การมีจิตใจยากจน การมีเจตนาบริสุทธิ์ การแสวงหาน้ำใจเช่นพระเป็นเจ้า

นักบุญหลุยส์ มารี เดอ มงฟอร์ต ได้แบ่งปัญญาออกเป็น 2 ระดับ คือ ปัญญาตามธรรมชาติ คือการรู้เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ของสิ่งต่างๆ ในโลก ในจักรวาล และ ปัญญาแท้ (True Wisdom) เป็น ปัญญาเหนือธรรมชาติ (โลกุตระ) คือการรู้ในด้านเหนือธรรมชาติ โดยอธิบายความหมายในหนังสือชื่อ *ความรักขององค์ปัญญานิรันดร*

วิธีดำเนินชีวิตเพื่อเป็นหนึ่งเดียวกับพระเจ้า ของท่านนักบุญหลุยส์ มารี เดอ มงฟอร์ต มีแนวทาง ดังนี้

1. ปรารถนาพระเป็นเจ้าเท่านั้น
2. ภาวนาทุกขณะจิต
3. ยอมรับกางเขนทั้งหลาย(ความยากลำบาก และอุปสรรคต่าง ๆ)
4. ฝึกการรักดีต่อพระแม่มารีย์

แนวการจัดการศึกษาของนักบุญหลุยส์ มารี เดอ มงฟอร์ต

1. จุดหมายพื้นฐานของการศึกษา คือการรู้จักและรักพระเป็นเจ้าและบรรลุสู่ความสุขของจิตวิญญาณ
2. เป็นบรรยากาศที่นักเรียนจะได้รับความรักในฐานะบุตร-ธิดาของพระเป็นเจ้า
3. จัดการศึกษาแก่ผู้ยากไร้
4. เป็นการศึกษาซึ่งระบียบวินัยและความเจียมเป็นหลักในการพัฒนาการเรียนการสอน

5. เป็นการศึกษาที่ช่วยให้ผู้เรียนมุ่งสู่ชีวิตจิต โดยเน้นบทบาทผู้เรียน

- สอนให้จำโดยการสรุปย่อ การถามและการตอบที่ชัดเจน
 - ให้ความสนใจนักเรียนเป็นรายบุคคล โดยใช้การยกย่อง รางวัล การถาม(เอาใจใส่) ต่อเรื่องราว “เล็ก ๆ น้อย ๆ” ของนักเรียน
 - ให้การเรียนเข้าสู่หัวใจด้วยประสบการณ์แห่งศรัทธาและการกลม่อม
- েলা

คุณลักษณะพึงประสงค์ของบุคลากรและเยาวชนที่เป็นผลผลิตของการจัดการศึกษาของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ตามจิตตารมณ์นักบุญหลุยส์ มารี เดอ มงฟอร์ต ได้แก่

1. มีจิตสำนึกถึงความยุติธรรม สันติภาพ ภราดรภาพ ความเอื้ออาทรและการแบ่งปัน การเสียสละและการอุทิศตนเพื่อสาธารณะประโยชน์
2. มีความเป็นเลิศทางวิชาการที่ต้องสามารถประยุกต์เข้ากับชีวิตที่เป็นจริง โดยตระหนักว่าความเป็นเลิศนี้เพื่อการเจริญชีวิตที่มีคุณภาพ มีศักดิ์ศรีและเพื่อผู้อื่น
3. รู้จักแข่งขันกับตนเองเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามศักยภาพและพระพรพิเศษ
4. มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมและมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สังคม
5. มีธรรมะและศรัทธาในศาสนาของตน หมั่นปฏิบัติศาสนกิจตามความเชื่อ
6. มีวิริยะ อุตสาหะ และเห็นคุณค่าในการทำงาน
7. รู้จักเลือกและตัดสินใจ มีค่านิยมที่ดี

บทที่ 5

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

สำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

รายงานการวิจัยในบทนี้ เป็นการนำเสนอสาระสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เป็นระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่บูรณาการผลการปฏิบัติงานระดับองค์การและระดับบุคคล ที่ผ่านกระบวนการพัฒนาระบบทุกขั้นตอน

รายละเอียดของระบบ มีดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย คือ

1. องค์ประกอบด้านการวางแผน มีองค์ประกอบย่อย คือ

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่มีการบูรณาการวัตถุประสงค์และเป้าหมายระหว่างองค์การและบุคลากรครู

1.2 การกำหนดค่านิยมหลักของสถานศึกษา

1.3 การกำหนดภารกิจ การนิยามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน

1.4 การออกแบบโครงสร้างองค์การให้สนับสนุนยุทธศาสตร์

1.5 มาตรฐานการปฏิบัติงาน

1.6 การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมาย

1.7 ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

1.8 แผนพัฒนาบุคลากร

1.9 แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

1.10 การพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2. องค์ประกอบด้านการดำเนินการ มีองค์ประกอบย่อย คือ

2.1 การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร และแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

2.2 การกระจายทรัพยากร

2.3 การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.4 การสอนงาน

2.5 การดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม

3. องค์ประกอบด้านการกำกับติดตาม มีองค์ประกอบย่อย คือ

3.1 การเตรียมข้อมูลของผลการปฏิบัติงาน

3.2 การประชุมและติดตามความก้าวหน้า การปรับแก้วัตถุประสงค์ /การทบทวนความคาดหวังในงาน

4. องค์ประกอบด้านการทบทวน มีองค์ประกอบย่อย คือ

4.1 วัตถุประสงค์ของการทบทวน

4.2 การประเมินตนเอง

4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.4 การปรับแก้ไขข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและ แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน

4.5 การรายงานและการให้ข้อมูล

5. องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ มีองค์ประกอบย่อย คือ

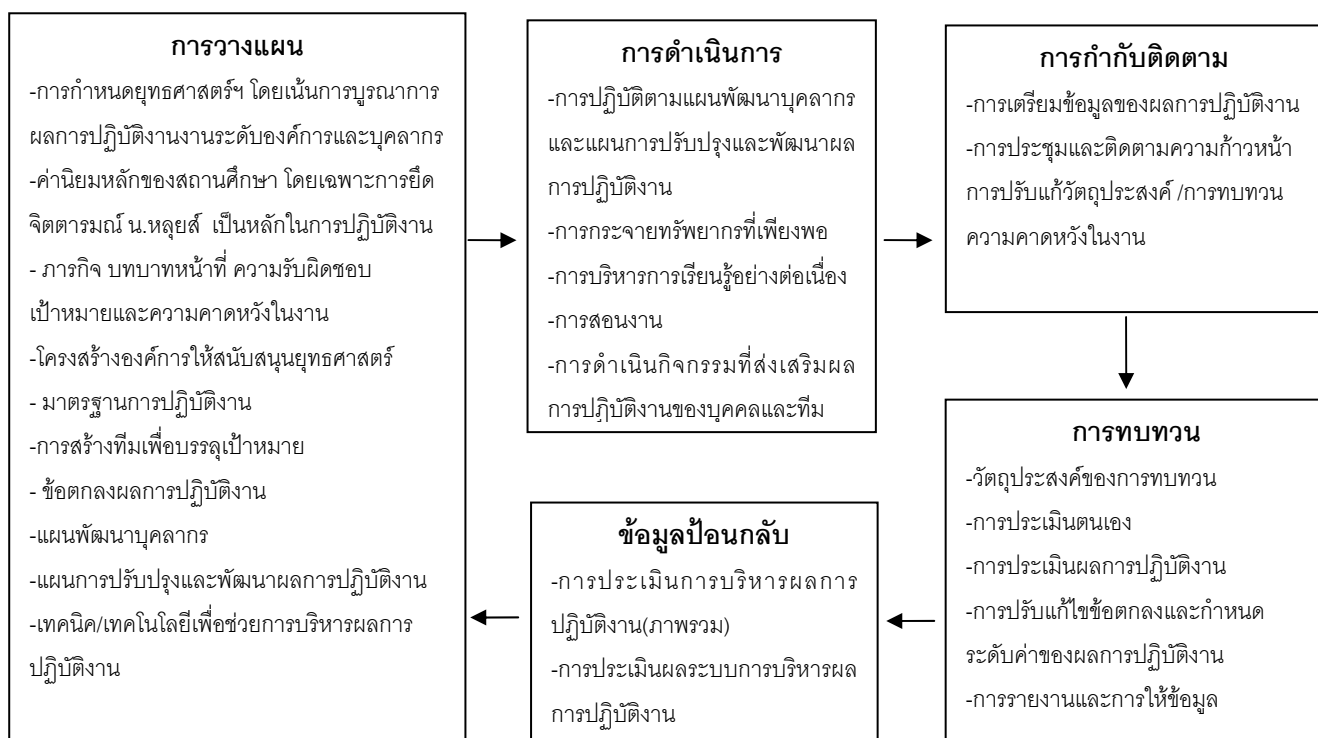
5.1 การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม)

5.2 การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

โครงสร้างของระบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับวงจรและระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ Armstrong (2006), Williams (2002) ,Spangenberg (1994)และ Spencer และ Spencer (1993) ได้โครงสร้างของระบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 15 โครงสร้างของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู
สังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย



ส่วนที่ 2 องค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะที่เป็นปัจจัยพื้นฐานและคุณลักษณะที่ปรับตามบริบทของโรงเรียน ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

รายละเอียดขององค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะที่เป็นปัจจัยพื้นฐานและคุณลักษณะที่ปรับตามบริบทของโรงเรียน ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน มีองค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะ คือ

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่มีการบูรณาการวัตถุประสงค์และเป้าหมายระหว่างองค์การและบุคลากรครู

1.1.1 ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่มีการบูรณาการวัตถุประสงค์และเป้าหมายระหว่างองค์การและบุคลากรครูประกอบด้วย

ประเภทโรงเรียน	ผู้มีส่วนร่วม
1. ประเภทอาชีวศึกษา 2. ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง 3. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ 4. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ	ใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด โดยผู้มีส่วนร่วมของโรงเรียนแต่ละประเภท คือ 1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ 4) สมาคมผู้ปกครองและครู 5) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน 6) ครู

1.1.2 วิธีดำเนินการ ได้แก่

ประเภทโรงเรียน	วิธีดำเนินการ
1. ประเภทอาชีวศึกษา 2. ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง 3. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ 4. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ	ใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด โดยวิธีการดำเนินการของโรงเรียนแต่ละประเภท คือ จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน โดยนำข้อคิดเห็นของสมาคมผู้ปกครองและครูมาพิจารณานำมาสรุปและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา ก่อนการนำเสนอต่อคณะกรรมการ บริหารโรงเรียน

1.1.3 ข้อมูลที่โรงเรียนใช้เป็นหลักในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประกอบด้วย

- 1) แนวทางการจัดการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
- 2) แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานวิชาชีพที่กำหนดโดยคุรุสภา
- 3) แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับมาตรฐานด้านครู ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)
- 4) แผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน
- 5) นโยบาย/ปรัชญา/วัตถุประสงค์ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
- 6) ผู้บริหารเป็นผู้ให้แนวทางการจัดทำ วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของแต่ละโรงเรียน
- 7) สมณสาสน์พระศาสนจักรในเอเชีย

1.2 การกำหนดค่านิยมหลักของโรงเรียน

1.2.1 ค่านิยมหลักของโรงเรียนประกอบด้วย

- 1) การใส่ใจในคุณภาพ
- 2) การปรับปรุงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 3) จิตสำนึกในการให้บริการ
- 4) นวัตกรรม
- 5) ความมีประสิทธิภาพ
- 6) การเคารพซึ่งกันและกัน
- 7) การทำงานร่วมกันเป็นทีมแรงบันดาลใจ
- 8) ความทุ่มเทและความเสียสละ
- 9) การยึดจิตตารมณ์นักบุญหลุยส์ มารีเย เป็นหลักในการทำงาน

1.3 การกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน

1.3.1 ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย

ประเภทโรงเรียน	ผู้มีส่วนร่วม
1. ประเภทอาชีวศึกษา 2. ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง 3. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ 4. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ	ใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด โดยผู้มีส่วนร่วมของโรงเรียนแต่ละประเภท คือ 1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหาร 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ 4) สมาคมผู้ปกครองและครู 5) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน 6) ครู

1.3.2 โรงเรียนกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารผลการปฏิบัติงานรวมทั้งบทบาทหน้าที่ให้กับ

1) หัวหน้างานบริหารผลการปฏิบัติงาน มีบทบาทหน้าที่ เป็นผู้นำหลัก กำหนดทิศทาง เป็นแบบอย่าง กำหนดและปฏิบัติบนค่านิยมหลักที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน รับผิดชอบในการพัฒนาวัฒนธรรมผลการปฏิบัติงานขั้นสูง

2) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ หรือหัวหน้างานบุคคล มีบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

3) บุคลากรรับผิดชอบงานบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นผู้ดูแลครู จำนวนของครูต่อผู้ดูแล เป็นไปตามความเหมาะสมของโรงเรียน มีบทบาทหน้าที่ในการนำนโยบายด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติ กำกับ นิเทศ ติดตาม ประเมินครูที่ดูแล

4) ครู มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดข้อตกลงผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ภารกิจ ของโรงเรียน การประเมินและการทบทวนผลการปฏิบัติงาน การเตรียมตัวการประชุมเพื่อทบทวน หรือการประเมินแบบ 360 องศา การกำหนดเป้าหมาย และการสนทนาเพื่อกำหนดบทบาทและความสามารถที่ต้องการ

1.4 การออกแบบโครงสร้างองค์การให้สนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารผลการปฏิบัติงาน

1.4.1 มีวิธีดำเนินการ ได้แก่

1) จัดให้งานบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ มีหัวหน้างานงานบริหารผลการปฏิบัติงานและทีมงานซึ่งเป็นบุคลากรของโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกตามคุณสมบัติและได้รับการฝึกการเป็นผู้ดูแลครู โดยทีมงานมีจำนวนตามความเหมาะสมของแต่ละโรงเรียน

1.5 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

1.5.1 ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานสำหรับครูประกอบด้วย

ประเภทโรงเรียน	ผู้มีส่วนร่วม
1. ประเภทอาชีวศึกษา 2. ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง 3. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ 4. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ	ใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด โดยผู้มีส่วนร่วมของโรงเรียนแต่ละประเภท คือ 1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหาร 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ 4) สมาคมผู้ปกครองและครู 5) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน 6) ครู

1.5.2 ข้อมูลที่โรงเรียนใช้เป็นหลักและแนวทางในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครู

- 1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
- 2) มาตรฐานวิชาชีพครูที่กำหนดโดยคุรุสภา
- 3) มาตรฐานด้านครูของ สมศ.
- 4) รูปแบบของครูสังกัดโรงเรียนในเครือฯ

1.5.3 มาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครู

- 1) การพัฒนาหลักสูตร
- 2) การดำเนินกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผล
- 3) การจัดการสภาพแวดล้อมห้องเรียนที่มีประสิทธิผล
- 4) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล
- 5) การสนับสนุนในมาตรฐานขั้นสูง
- 6) ความรับผิดชอบทางวิชาชีพและการพัฒนาทางวิชาชีพ
- 7) การสร้างความเสมอภาค ความสัมพันธ์ และความรู้สึกที่ดีต่อความหลากหลาย

ของผู้เรียน มีจิตวิทยาการเป็นครู

- 8) ความร่วมมือกับผู้อื่นในโรงเรียนและในชุมชน
- 9) ความสามารถในการอ่านและการใช้ภาษา
- 10) ความสามารถและทักษะในการคำนวณ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT)
- 11) การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา
- 12) การวิจัยทางการศึกษา
- 13) สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี
- 14) ความเป็นครูและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน

1.6 การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1.6.1 ทีมมีบทบาทประกอบด้วย

- 1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร/หน่วยงาน ในภาพรวม
- 2) กำหนดเป้าหมายงาน
- 3) กำหนดเป้าหมายการทำงานของทีม
- 4) กำหนดแผนการดำเนินงาน
- 5) การดำเนินงานตามแผน
- 6) การทบทวนผลการปฏิบัติงานของทีม

1.6.2 ผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ประเภทโรงเรียน	ผู้มีบทบาทสำคัญ
1. ประเภทอาชีวศึกษา	ใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด โดยผู้มีบทบาทสำคัญของโรงเรียนแต่ละประเภท คือ
2. ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง	
3. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่	

ประเภทโรงเรียน	ผู้มีบทบาทสำคัญ
4. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ	1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ 4) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน 5) ครู

1.7 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

1.7.1 ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของครูประกอบด้วย

1) ข้อมูลบทบาทหน้าที่ รวมถึง ตำแหน่งงาน หน้าที่รับผิดชอบ ความรู้ที่ต้องการ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่(สมรรถนะทางเทคนิค) พฤติกรรมการทำงาน(สมรรถนะทางพฤติกรรม)

2) การกำหนดเป้าหมาย ในเรื่อง

2.1 บทบาทต่อเนืองและเป้าหมายในงาน

2.2 ผลลัพธ์ที่เป็นจำนวน

2.3 โครงการ/ชิ้นงาน

2.4 ความคาดหวังในพฤติกรรม

2.5 ค่านิยมขององค์กร

2.6 การปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

2.7 การเรียนรู้และการพัฒนา

3) วิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน

4) แผนการปฏิบัติงาน

5) แผนพัฒนารายบุคคล

6) แนวทางการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

1.8 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

1.8.1 วิธีการดำเนินการได้แก่

1) หาความต้องการในการพัฒนาระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล

2) นำความต้องการในแต่ละระดับมากำหนดเป็นหัวข้อในการพัฒนาในแต่ละปีการศึกษา

- 3) กำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการพัฒนาในแต่ละหัวข้อ
- 4) กำหนดกิจกรรมการเรียนรู้และการปฏิบัติ
- 5) กำหนดสิ่งสนับสนุนสำหรับการพัฒนา
- 6) กำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลสำเร็จของกิจกรรมการเรียนรู้

1.8.2 ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย

ประเภทโรงเรียน	ผู้มีส่วนร่วม
1. ประเภทอาชีวศึกษา 2. ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง 3. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ 4. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ	ใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด โดยผู้มีส่วนร่วมของโรงเรียนแต่ละประเภท คือ <ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหาร 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ 4) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน 5) ครู

1.8.3 ประเภทกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากร

- 1) การฝึกอบรม
- 2) การสอนงาน
- 3) การให้คำปรึกษา/แนะนำโดยบุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา
- 4) การสังเกตการณ์และวิเคราะห์ตัวอย่างที่ดี
- 5) การมอบหมายภาระงานเพิ่มขึ้น
- 6) งานโครงการ - การมอบหมายหน้าที่พิเศษ
- 7) การทำงานนอกเหนือขอบข่ายงานที่ทำ
- 8) การเรียนรู้จากผู้อื่นที่ภาระงานใกล้เคียงกัน

- 9) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
- 10) การเรียนรู้ผ่านระบบ Internet/ E- learning
- 11) การอ่านหนังสือตามคำแนะนำของผู้ดูแล
- 12) การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.9 การจัดทำแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

1.9.1 วิธีการดำเนินการได้แก่

- 1) กำหนดข้อตกลงในสิ่งที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 2) กำหนดแผนงานโดยจัดโปรแกรมและจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 3) กำหนดวิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้วางแผนพร้อมทั้งกำหนดตัวบ่งชี้ระดับความสามารถของบุคลากร
- 4) มีการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.10 การพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1.10.1 เทคนิค/เทคโนโลยีที่ช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- 1) โปรแกรมบันทึกข้อมูลด้วยระบบอินเทอร์เน็ต(Web-based software)
- 2) มีการจัดทำฐานข้อมูลบุคลากร(Personnel database)
- 3) มีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์บันทึกผลการปฏิบัติงานของบุคลากร(Computer-based performance records)
- 4) มีการจัดทำเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์/นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.10.2 โปรแกรมบันทึกข้อมูลด้วยระบบอินเทอร์เน็ต (Web - based software) ช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- 1) บันทึกข้อมูลบทบาทหน้าที่และข้อตกลงผลการปฏิบัติงานรวมทั้งแผนและเป้าหมายการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 2) บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาและความสำเร็จตามเป้าหมาย
- 3) ติดตามความก้าวหน้าของแผนตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

4) บันทึกผลการปฏิบัติงาน แบบ online เพื่อรวบรวมข้อมูลข้อความเห็นจากหลากหลายแหล่ง (การประเมิน แบบ 360 องศา)

2. การดำเนินการ มีองค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะ คือ

2.1 การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร และแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

2.1.1 โรงเรียนมีการดำเนินกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากรในเรื่อง

- 1) ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู
- 2) การพัฒนาหลักสูตร
- 3) การจัดการเรียนรู้
- 4) จิตวิทยาสำหรับครู
- 5) การวัดและประเมินผลการศึกษา
- 6) การบริหารจัดการในห้องเรียน
- 7) การวิจัยทางการศึกษา
- 8) นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา
- 9) คุณลักษณะความเป็นครู
- 10) จิตตารมณ์ของนักบุญหลุยส์ในการทำงาน

2.1.2 โรงเรียนมีวิธีการการดำเนินกิจกรรมตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย

- 1) ฝ่ายการศึกษาของมูลนิธิฯ กำหนดกรอบ แนวทางหรือนโยบายการพัฒนาในแต่ละปีการศึกษาสำหรับโรงเรียนในเครือฯ
- 2) โรงเรียนกำหนดกิจกรรมในแต่ละปีการศึกษาสำหรับบุคลากรทุกคน
- 3) บุคลากร/หน่วยงาน ทำแผนงาน/โครงการ เพื่อเสนอขออนุมัติจากโรงเรียนในแต่ละปีการศึกษา
- 4) โรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบ/ ผู้ดูแลประจำฝ่าย/ หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประสานให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
- 5) บุคลากรกำหนดกิจกรรมปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองตามคำแนะนำของผู้ดูแล/ตามความต้องการของตนเอง

2.2 การกระจายทรัพยากร

2.2.1 การกระจายทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- 1) เครื่องเล่น DVD/ VDO/ VCD และ TV ในห้องเรียน
- 2) เครื่อง VDO Projector และจอรับภาพ ในห้องเรียน
- 3) เครื่องรับ TV แบบ LCD ในห้องเรียน
- 4) VDO on demand ในห้องเรียน
- 5) Overhead Projector ในห้องเรียน
- 6) ระบบ Internet ในห้องเรียน
- 7) ห้องสมุด Digital ติดตั้งตามจุดต่าง ๆ ภายในโรงเรียน
- 8) Computer พร้อมระบบ Internet สำหรับนักเรียน
- 9) มีการพัฒนาการเรียนการสอนแบบ E-Learning โดยใช้ Internet เป็นสื่อ
- 10) โรงเรียนจัดให้ครูมีคอมพิวเตอร์ทุกคน หรือจัดให้มีคอมพิวเตอร์ในสัดส่วนที่เหมาะสมกับจำนวนครู จำนวนนักเรียนและผู้รับบริการของแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ
- 11) โรงเรียนมีการจัดเจ้าหน้าที่ ช่างเทคนิคคอยให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสอนและการผลิตผลงานวิชาการของครู
- 12) โรงเรียนมี วัสดุ สื่อ อุปกรณ์ ประกอบการเรียน ที่เพียงพอสำหรับแต่ละกลุ่มสาระฯ / หน่วยการเรียนรู้
- 13) โรงเรียนมีอาคารสถานที่ที่เพียงพอสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนและในการจัดกิจกรรมของแต่ละกลุ่มสาระฯ/ หน่วยการเรียนรู้
- 14) การจัดงบประมาณสำหรับสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองทางด้านวิชาชีพครู
- 15) การจัดให้มี Active Board ในห้องปฏิบัติการ

2.2.2 หลักในการกระจายทรัพยากร

- 1) พิจารณาจากจำนวนบุคลากรในแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ
- 2) พิจารณาจากจำนวนนักเรียน/ผู้เข้ารับบริการของแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ
- 3) สนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ
- 4) ส่งเสริม/ให้รางวัลแก่ฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ ที่ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.3.1 วิธีดำเนินการได้แก่

- 1) กำหนดข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นกรอบสำหรับการเรียนรู้
- 2) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรตลอดปีการศึกษาตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน
- 3) ทบทวนผลการปฏิบัติงานเพื่อติดตามและตรวจสอบการเรียนรู้และการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน
- 4) ผู้บริหารมีการให้ทุนสนับสนุนกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- 5) มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากรในเครือมูลนิธิฯ

2.4 การสอนงาน

2.4.1 วิธีดำเนินการได้แก่

- 1) สร้างความตระหนักรู้ให้กับบุคลากรว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด
- 2) มอบหมายหน้าที่โดยกำหนดให้มีผู้ดูแล
- 3) สังเกตการสอน และให้ข้อมูลป้อนกลับและข้อเสนอแนะจากหัวหน้างาน/ผู้ดูแล
- 4) ใช้สถานการณ์จริงเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้
- 5) สร้างความตระหนักต่อปัญหาที่จะเกิดขึ้นและวิธีการป้องกันปัญหา
- 6) ใช้ระบบพี่เลี้ยงสำหรับบุคลากรใหม่

2.5 การดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม

2.5.1 กิจกรรมประกอบด้วย

- 1) การจัดประชุม/จัดเวทีให้บุคลากรร่วมกันคิดและหาแนวทางแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่สำคัญ
- 2) การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น ความทุ่มเท ความเสียสละ ความมีวินัย ความรับผิดชอบ ความร่วมมือ มีมนุษยสัมพันธ์ มีวิสัยทัศน์ เป็นต้น
- 3) กระตุ้นความพยายามในการสร้างทีมงานโดยการจัดกิจกรรมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรที่อยู่ในสายงานเดียวกันหรือที่ต้องประสานงานกัน

4) การจัดให้มีกรให้ข้อมูลสะท้อนกลับระหว่างบุคลากร/ทีมบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร/ทีม

5) การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและความพยายามในการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดโครงการ/กิจกรรมที่มุ่งพัฒนาบุคลากร วัฒนธรรมองค์การ อาคารสถานที่ สื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ สภาพและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

3. การกำกับติดตาม มีองค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะ คือ

3.1 การเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

3.1.1 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย

- 1) ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน
- 2) รายงานผลการพัฒนาบุคลากรตามที่ได้วางแผน
- 3) รายงานผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่ได้วางแผน
- 4) ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
- 5) ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชา

3.2 การประชุมและการติดตามความก้าวหน้า การปรับแก้วัตถุประสงค์/เป้าหมาย และแผนการทำงาน และความคาดหวังในงาน

3.2.1 การประชุมติดตามความก้าวหน้ามีการพิจารณาประเด็นต่าง ๆ คือ

- 1) ความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามเป้าหมายด้านพฤติกรรม (Competency)
- 2) ความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามเป้าหมายด้านผลงาน (Performance)
- 3) งานที่เกี่ยวข้อง
- 4) ผลการดำเนินงานตามแผนการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
- 5) การทบทวนวัตถุประสงค์/ เป้าหมาย/ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
- 6) การทบทวนแผนงาน

3.2.2 ผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการประชุมและติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร

- 1) ผู้ดูแล

2) หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน

3.2.3 วิธีการดำเนินการปรับแก้วัตถุประสงค์/เป้าหมายและแผนงาน

- 1) การสนทนาระหว่างผู้ดูแลกับผู้ได้รับการดูแลในเรื่อง งานที่ได้ปฏิบัติและความสำเร็จ
- 2) การแสดงให้เห็นข้อจำกัดและอุปสรรคในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และมาตรฐานอื่น ๆ ของบุคลากร
- 3) การวิเคราะห์สาเหตุของข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 4) การเปลี่ยนแปลงข้อตกลงสำหรับวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และแผนงาน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
- 5) การทำข้อตกลงเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

4. การทบทวน มีองค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะ คือ

4.1 วัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

4.1.1 วัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย

- 1) เพื่อการวางแผน – เตรียมหลักฐานสำหรับการกำหนด/แก้ไข/ปรับปรุงข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 2) เพื่อการสร้างแรงจูงใจ – เตรียมข้อมูลย้อนกลับในด้านบวก การยอมรับ การยกย่อง และโอกาสของความก้าวหน้า, สร้างความคาดหวังให้ชัดเจน, เสริมสร้างพลังด้วยการสนับสนุนการควบคุมผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของบุคลากร
- 3) เพื่อการเรียนรู้และการพัฒนา – เตรียมหลักฐานสำหรับการเรียนรู้ตนเอง และการพัฒนาโดยผ่านการสอนงานและกิจกรรมการเรียนรู้ในการพัฒนาความสามารถอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับหน้าที่ปัจจุบันหรือในอนาคตที่ครุมีศักยภาพที่จะทำได้
- 4) เพื่อการสื่อสาร – ช่วยให้เกิดการสื่อสาร 2 ทาง ระหว่างผู้ได้รับการดูแลกับผู้ดูแลเกี่ยวกับ บทบาท หน้าที่ ความคาดหวัง(เป้าหมายและความสามารถที่ต้องการ) ความสัมพันธ์ ปัญหาการทำงานและความต้องการของบุคลากร

4.2 การประเมินตนเอง

4.2.1 วิธีดำเนินการได้แก่

- 1) มีแบบฟอร์มการประเมินตนเองของบุคลากรที่ชัดเจนและครอบคลุมหัวข้อสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่และงานที่รับผิดชอบ

- 2) มีการจัดทำคู่มืออธิบายวัตถุประสงค์ หลักการ และวิธีการในการประเมินตนเองของบุคลากรที่สามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ง่าย
- 3) มีการจัดประชุม/อบรม เพื่อชี้แจงให้บุคลากรทราบและเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความสำคัญของการประเมินตนเอง
- 4) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินตนเอง
- 5) มีระบบการจัดเก็บข้อมูลการประเมินตนเองของบุคลากรพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้อง

4.2.2 หัวข้อสำหรับการประเมินตนเองประกอบด้วย

- 1) ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน
- 2) ผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการ/งานสอน
- 3) ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหาร
- 4) ผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาผู้เรียน
- 5) ผลการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน

4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.3.1 วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

- 1) วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale)
- 2) วิธีการประเมินโดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist Method)
- 3) วิธีแบ่งชั้น (Grading)
- 4) วิธีแบ่งส่วน (Quota)

4.3.2 เกณฑ์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานคำนึงถึงความสมดุลระหว่างปัจจัย

- 1) ความสำเร็จที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์
- 2) ระดับความรู้ความสามารถและทักษะที่มีและการนำไปใช้ (Competences)
- 3) พฤติกรรมในการทำงานที่ผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (Competencies)
- 4) ระดับของพฤติกรรมที่สนับสนุนค่านิยมหลักขององค์การ
- 5) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น

4.4 การปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน

4.4.1 ผู้มีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน/แผนการปรับปรุง และพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประกอบด้วย

ประเภทโรงเรียน	ผู้มีส่วนร่วม
1. ประเภทอาชีวศึกษา 2. ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง 3. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ 4. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ	ใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด โดยผู้มีส่วนร่วมของโรงเรียนแต่ละประเภท คือ 1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ 4) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน 5) ครู

4.4.2 ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน

ประเภทโรงเรียน	ผู้มีส่วนร่วม
1. ประเภทอาชีวศึกษา 2. ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง 3. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ 4. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ	ใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด โดยผู้มีส่วนร่วมของโรงเรียนแต่ละประเภท คือ 1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ 4) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน 5) ครู

4.4.3 หลักเกณฑ์ที่สามารถใช้ในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน

1) กำหนดเกณฑ์เป็นระดับ(Rating scale) โดยพิจารณาความเข้มข้น ความยาก และปริมาณงานที่ทำมากขึ้น เช่น 5,4,3,2,1 หมายถึง ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ ปรับปรุงตามลำดับ

- 2) ใช้เกณฑ์การประเมินในภาพรวม (Holistic rubric)
- 3) ใช้เกณฑ์การประเมินแบบแยกส่วน (Analytic rubric)
- 4) ใช้เกณฑ์ตามเนื้อหาสาระ (Content criteria)
- 5) ใช้เกณฑ์ตามผลการปฏิบัติงาน (Performance criteria)

4.5 การรายงานและการให้ข้อมูล

4.5.1 วิธีดำเนินการได้แก่

- 1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการเป็นผู้รายงานผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในภาพรวม
- 2) หัวหน้าฝ่ายรายงานผลการปฏิบัติงานในขอบเขตงานที่ปฏิบัติ
- 3) ผู้ดูแลการบริหารผลการปฏิบัติงานรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูให้กับผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 4) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยวาจา
- 5) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยเอกสาร
- 6) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์(Computer-based Performance Report)

4.5.2 ผู้ให้ข้อมูลแบบ 360 องศา และการใช้ข้อมูล

- 1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- 2) หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ
- 3) ผู้ดูแลที่ได้รับมอบหมาย
- 4) เพื่อนร่วมงาน
- 5) นักเรียน/ผู้ปกครอง
- 6) บุคลากร(ประเมินตนเอง)
- 7) ควรใช้เป็นข้อมูลแบบ 360 องศาเพื่อการพัฒนา และบางส่วนใช้เพื่อการประเมิน

5. ด้านข้อมูลป้อนกลับ มีองค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะ คือ

5.1 การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม)

- 5.1.1 ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวมประกอบด้วย

ประเภทโรงเรียน	ผู้มีส่วนร่วม
1. ประเภทอาชีวศึกษา 2. ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง 3. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ 4. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ	ใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด โดยผู้มีส่วนร่วมของโรงเรียนแต่ละประเภท คือ 1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ 4) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน 5) ครู

5.1.2 มีการประเมินในส่วนต่าง ๆ ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
- 2) มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน
- 3) ข้อสรุปเกี่ยวกับกิจกรรมการฝึกอบรม
- 4) การพัฒนาทักษะและความสามารถ
- 5) การสร้างแรงจูงใจ
- 6) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน
- 7) การวัดผลการปฏิบัติงาน
- 8) การให้ระดับค่าการประเมิน(Rating)
- 9) ความสอดคล้องระหว่างผลการปฏิบัติงานกับการให้รางวัล
- 10) เอกสารรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 11) การรายงานและการให้ข้อมูล

5.2 การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

5.2.1 ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย

ประเภทโรงเรียน	ผู้มีส่วนร่วม
1. ประเภทอาชีวศึกษา 2. ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง 3. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ 4. ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ	ใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด โดยผู้มีส่วนร่วมของโรงเรียนแต่ละประเภท คือ 1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ 4) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน 5) ครู

5.2.2 ประเด็นที่เน้นในการประเมินระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- 1) ผลผลิต/ผลลัพธ์ที่เป็นไปตามมาตรฐาน/เกณฑ์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- 2) องค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผนการดำเนินการ การกำกับติดตาม และการทบทวน
- 3) ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติจริง
- 4) ความยืดหยุ่นได้ตามบริบทและสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน
- 5) ความคุ้มค่า คุ่มทุนของทรัพยากรที่ใช้
- 6) การประหยัดเวลา
- 7) ความพึงพอใจของบุคลากรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

รายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน สำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ในบทนี้ครอบคลุมเนื้อหาสาระที่สำคัญคือ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

6.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยในบทนี้ เป็นการนำเสนอผลการวิจัยตามประเด็นหลักในการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยมีคำถามนำสำหรับการวิจัย คือ

1. สภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ในปัจจุบันเป็นอย่างไร
 2. แนวทางในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ควรเป็นอย่างไร
 3. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ที่เหมาะสมและนำไปสู่ประสิทธิภาพ ควรเป็นอย่างไร
- สรุปผลการวิจัยในแต่ละข้อคำถาม มีสาระดังต่อไปนี้

คำถามข้อ 1 สภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ในปัจจุบันเป็นอย่างไร

จากการศึกษาสภาพด้วยแบบสอบถาม การศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์บุคลากรตัวแทนของโรงเรียน เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พบว่า สภาพของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยในแต่ละด้านมีแนวปฏิบัติและวิธีดำเนินการ ดังนี้

6.1.1 สรุปสภาพและปัญหาด้านการวางแผน

การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน **ที่มีการบูรณาการวัตถุประสงค์และเป้าหมายระหว่างองค์การและบุคลากร** พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายของโรงเรียนที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดฯ คือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และครู วิธีการกำหนดฯ จัดประชุมโดยหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา ข้อมูลที่โรงเรียนใช้เป็นหลักในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ แนวทางการจัดการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 นโยบาย/ปรัชญา/วัตถุประสงค์ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับมาตรฐานด้านครูของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

การกำหนดค่านิยมหลักของโรงเรียน พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดค่านิยมหลักขององค์การ โดยมี ค่านิยมเกี่ยวกับ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีม ความมีประสิทธิภาพ การใส่ใจในคุณภาพ รวมทั้งการยึดจิตตารมณ์นักบุญหลุยส์ มาวี่ เป็นหลักในการทำงาน

การกำหนดภารกิจ การนิยามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดภารกิจ การนิยามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจฯ คือ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร และครู

แต่ละโรงเรียนมีการกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ **หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ หรือหัวหน้างานบุคคล** มีบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน **หัวหน้างานบริหารผลการปฏิบัติงาน** มีบทบาทหน้าที่ เป็นผู้นำหลัก กำหนดทิศทาง เป็นแบบอย่าง กำหนดและปฏิบัติบนค่านิยมหลักที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน รับผิดชอบในการพัฒนาวัฒนธรรมผลการปฏิบัติงานชั้นสูง **บุคลากรรับผิดชอบงานบริหารผลการปฏิบัติงาน** (หรือผู้ดูแลครู) มีบทบาทหน้าที่ในการเชื่อมโยงการนำนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์และการนำ

การบริหารผลการปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติ **ครู** มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน การประเมินและการทบทวนผลการปฏิบัติงาน การเตรียมตัวการประชุมเพื่อทบทวนหรือการประเมินแบบ 360 องศา การกำหนดเป้าหมาย และการสนทนาเพื่อกำหนดบทบาทและความสามารถที่ต้องการ อย่างไรก็ตามโรงเรียนส่วนใหญ่มีการปฏิบัติที่ยังไม่ชัดเจนที่เป็นไปตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินการตามการนิเทศครูที่เป็นงานอยู่ในฝ่ายวิชาการ โดยยังไม่มีหัวหน้างานบริหารผลการปฏิบัติงาน และบุคลากรรับผิดชอบงานบริหารผลการปฏิบัติงาน

การออกแบบโครงสร้างองค์การให้สนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการออกแบบโครงสร้าง วิธดำเนินการมากที่สุดคือ จัดให้งานบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ เป็นลักษณะงานที่อยู่ในงานบุคลากร แต่ยังไม่มีการระบุชัดเจนว่าเป็นงานบริหารผลการปฏิบัติงาน

มาตรฐานการปฏิบัติงาน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครู ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานสำหรับครู คือ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร ข้อมูลที่สถานศึกษาใช้เป็นหลักและแนวทางในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครู คือ รูปแบบของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรฐานด้านครูของ ส.ม.ศ. มาตรฐานวิชาชีพครูที่กำหนดโดยคุรุสภา ประเด็นที่การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครูให้ความสำคัญ 5 อันดับแรก คือ การดำเนินกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผล การพัฒนาหลักสูตรการสอนให้เป็นปัจจุบัน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล ความเป็นครู และการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน การวิจัยทางการศึกษา ทั้งนี้มาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละโรงเรียนมีการให้ความสำคัญและรายละเอียดที่แตกต่างกัน

การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมาย พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน บทบาทของทีม คือ กำหนดแผนการดำเนินงาน การดำเนินงานตามแผน กำหนดเป้าหมายงาน การทบทวนผลการปฏิบัติงานของทีม ผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ อย่างไรก็ตามโรงเรียน

ส่วนใหญ่ยังขาดระบบการบันทึกวิธีการดำเนินการของทีมนและความสำเร็จตามเป้าหมายของทีมนที่ชัดเจน

ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่จัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของครู โดยประเด็นสำคัญ ที่พบคือ การกำหนดเป้าหมายในเรื่องต่าง ๆ วิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลบทบาทหน้าที่ รวมถึง ตำแหน่งงาน หน้าที่รับผิดชอบ ความรู้ที่ต้องการ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่(สมรรถนะทางเทคนิค) พฤติกรรมการทำงาน (สมรรถนะทางพฤติกรรม)

แผนพัฒนาบุคลากร พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร วิธีดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร คือ หาความต้องการในการพัฒนาระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล นำความต้องการในแต่ละระดับมากำหนดเป็นหัวข้อในการพัฒนาในแต่ละปีการศึกษา กำหนดกิจกรรมการเรียนรู้และการปฏิบัติ ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร คือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร การกำหนดกิจกรรมแผนพัฒนาบุคลากร พบว่า กิจกรรมที่ใช้ส่วนใหญ่ คือ การฝึกอบรม งานโครงการ – การมอบหมายหน้าที่พิเศษ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่จัดทำแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน วิธีดำเนินการที่ใช้ คือ กำหนดข้อตกลงในสิ่งที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย กำหนดวิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้วางแผนพร้อมทั้งกำหนดตัวบ่งชี้ระดับความสามารถของบุคลากร กำหนดแผนงานโดยจัดโปรแกรมและจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทั้งนี้โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดระบบการบันทึกการดำเนินการของแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนที่ชัดเจน

การพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยการบริหารผลการปฏิบัติงาน เทคนิค/เทคโนโลยีที่ใช้ คือ มีการจัดทำฐานข้อมูลบุคลากร(Personnel database) โปรแกรมบันทึกข้อมูลด้วยระบบอินเทอร์เน็ต(Web-based software) มีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์บันทึกผลการปฏิบัติงานของบุคลากร(Computer-based performance records)

ปัญหาด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ บุคลากรที่รับผิดชอบขาดความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน บุคลากรที่รับผิดชอบดูแลการบริหารผลการปฏิบัติงานมีจำนวนน้อยเกินไป เช่น คน/โรงเรียน และปัญหาเชิงการบริหารที่อาจพบคือ ด้านสายบังคับบัญชาที่เกิดจากการประเมินจากหลายหน่วยงาน

6.1.2 สรุปสภาพและปัญหาด้านการดำเนินการ

การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร และแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากรในเรื่อง การพัฒนาหลักสูตร การวิจัยทางการศึกษา ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู การจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการศึกษา โรงเรียนมีการดำเนินกิจกรรมตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน คือ โรงเรียนกำหนดกิจกรรมในแต่ละปีการศึกษาสำหรับบุคลากรทุกคน บุคลากร/หน่วยงาน ทำแผนงาน/โครงการ เพื่อเสนอขออนุมัติจากโรงเรียนในแต่ละปีการศึกษา โรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบ/ ผู้ดูแลประจำฝ่าย/ หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประสานให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

การกระจายทรัพยากรที่เพียงพอ พบว่าโรงเรียนมีการกระจายทรัพยากรที่เพียงพอ การกระจายทรัพยากร คือ Computer พร้อมระบบ Internet สำหรับนักเรียน เครื่องเล่น DVD/ VDO/ VCD และ TV ในห้องเรียน โรงเรียนมีการจัดเจ้าหน้าที่ ช่างเทคนิคคอยให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสอนและการผลิตผลงานวิชาการของครู โรงเรียนใช้หลักในการกระจายทรัพยากร คือ สนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ พิจารณาจากจำนวนบุคลากรในแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ พิจารณาจากจำนวนนักเรียน/ผู้เข้ารับบริการของแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ

การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พบว่า โรงเรียนมีการบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง วิธีดำเนินการบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง คือ จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรตลอดทั้งปีตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีการให้ทุนสนับสนุนกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การทบทวนผลการปฏิบัติงานเพื่อติดตามและตรวจสอบการเรียนรู้และการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

การสอนงาน พบว่าโรงเรียนมีการสอนงานก่อนการมอบหมายงานใหม่ให้บุคลากร วิธีดำเนินการสอนงานก่อนการมอบหมายงานใหม่ให้บุคลากร คือ การสังเกตการสอน และให้ข้อมูลป้อนกลับและข้อเสนอแนะจากหัวหน้างาน/ผู้ดูแล การมอบหมายหน้าที่โดยกำหนดให้มีผู้ดูแลควบคุม สร้างความตระหนักรู้ให้กับบุคลากรว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด

การดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม พบว่าโรงเรียนมีการดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม กิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม คือ การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและความพยายามในการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดโครงการ/กิจกรรมที่มุ่งพัฒนาบุคลากร วัฒนธรรมองค์การ อาคารสถานที่ สื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ สภาพและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น ความทุ่มเท ความเสียสละ ความมีวินัย ความรับผิดชอบ ความร่วมมือ มีมนุษยสัมพันธ์ มีวิสัยทัศน์ เป็นต้น การจัดประชุม/จัดเวทีให้บุคลากรร่วมกันคิดและหาแนวทางแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่สำคัญ

ปัญหาในการดำเนินการผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนหรือข้อตกลงที่ได้กำหนดไว้ วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ ไม่สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากร ผู้ดูแลขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ และขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน/บุคลากรที่เกี่ยวข้อง

6.1.3 สรุปสภาพและปัญหา ด้านการกำกับติดตาม

การเตรียมข้อมูลของผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนมีการเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน คือ รายงานผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่ได้วางแผน รายงานผลการพัฒนาบุคลากรตามที่ได้วางแผน ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

การประชุมและติดตามความก้าวหน้า การปรับแก้วัตถุประสงค์ /การทบทวนความคาดหวังในงาน พบว่าโรงเรียนมีการจัดประชุมทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการเพื่อปรับแก้วัตถุประสงค์ แผนการทำงาน และทบทวนความคาดหวังในงาน ประเด็นการพิจารณาที่ใช้ในการประชุมทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ คือ ผลการดำเนินงานตามแผนการ พัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามเป้าหมายด้านผลงาน การทบทวนวัตถุประสงค์/ เป้าหมาย/ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง ผู้มี

บทบาทสำคัญในการดำเนินการประชุมและทบทวนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ วิธีการดำเนินการปรับแก้วัตถุประสงค์/เป้าหมายและแผนงาน คือ การวิเคราะห์สาเหตุของข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร การสนทนาระหว่างผู้ดูแลกับผู้ได้รับการดูแลในเรื่อง งานที่ได้ปฏิบัติและความสำเร็จ การเปลี่ยนแปลง ข้อตกลงสำหรับวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และแผนงาน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ปัญหาในการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การประชุมและทบทวนความก้าวหน้าระหว่างผู้ดูแลและบุคลากรผู้รับการดูแลไม่สม่ำเสมอทำให้การติดตามผลการปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง ครูไม่มีการบันทึกความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ผู้ดูแลขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะการติดตามผลการปฏิบัติงาน และการติดตามไม่เป็นไปตามหลักกัลยาณมิตร

6.1.4 สรุปสภาพและปัญหา ด้านการทบทวน

วัตถุประสงค์ของการทบทวน พบว่า โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงานของบุคลากร วัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงาน คือ เพื่อการวางแผน – เตรียมหลักฐานสำหรับการกำหนด/แก้ไข/ปรับปรุงข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อการเรียนรู้และการพัฒนา – เตรียมหลักฐานสำหรับการเรียนรู้ตนเอง และการพัฒนาโดยผ่านการสอนงานและกิจกรรมการเรียนรู้ในการพัฒนาความสามารถอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับหน้าที่ปัจจุบันหรือในอนาคตที่ครูมีศักยภาพที่จะทำได้ เพื่อการสร้างแรงจูงใจ – เตรียมข้อมูลย้อนกลับในด้านบวก การยอมรับ การยกย่อง และโอกาสของความก้าวหน้า, สร้างความคาดหวังให้ชัดเจน, เสริมสร้างพลังด้วยการสนับสนุนการควบคุมผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของบุคลากร เพื่อการสื่อสาร – ช่วยให้เกิดการสื่อสาร 2 ทาง เกี่ยวกับ บทบาท หน้าที่ ความคาดหวัง(เป้าหมายและความสามารถที่ต้องการ) ความสัมพันธ์ ปัญหาการทำงานและความต้องการของบุคลากร

การประเมินตนเอง พบว่า โรงเรียนมีการกำหนดให้ครูประเมินตนเองก่อนการทบทวนผลการปฏิบัติงาน วิธีการดำเนินการที่ให้ครูประเมินตนเองก่อนการทบทวนผลการปฏิบัติงาน คือ มีแบบฟอร์มการประเมินตนเองของบุคลากรที่ชัดเจนและครอบคลุมหัวข้อสำคัญที่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และงานที่รับผิดชอบ มีการจัดประชุม/อบรม เพื่อชี้แจงให้บุคลากรทราบและเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความสำคัญของการประเมินตนเอง มีระบบการจัดเก็บข้อมูลการประเมินตนเองของบุคลากรพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีการจัดทำคู่มืออธิบาย

วัตถุประสงค์ หลักการ และวิธีการในการประเมินตนเองของบุคลากรที่สามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ง่าย หัวข้อสำหรับการประเมินตนเอง คือ ผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการ/งานสอน ผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาผู้เรียน ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า โรงเรียนใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale) วิธีการประเมินโดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist Method) วิธีแบ่งชั้น (Grading) เกณฑ์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานคำนึงถึงความสมดุลระหว่างปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่ใช้เป็นเกณฑ์ คือ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ความสำเร็จที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ระดับความรู้ความสามารถและทักษะที่มีและการนำไปใช้ (Competences) ทั้งนี้ โรงเรียนมีการใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไป

การปรับแก้ไขข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและ แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน พบว่า โรงเรียนมีการปรับแก้ไขข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน/แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานเมื่อสิ้นสุดกระบวนการทบทวน/การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อตกลงผลการปฏิบัติงานสำหรับปีการศึกษาถัดไป ผู้มีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับแก้ไขข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน/แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน คือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หลักเกณฑ์ในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน คือ กำหนดเกณฑ์เป็นระดับ (Rating scale) โดยพิจารณาความเข้มข้น ความยาก และปริมาณงานที่ทำมากขึ้น เช่น 5,4,3,2,1 หมายถึง ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ ปรับปรุง ตามลำดับ ใช้เกณฑ์ตามผลการปฏิบัติงาน (Performance criteria) ใช้เกณฑ์การประเมินในภาพรวม (Holistic rubric) ใช้เกณฑ์การประเมินแบบแยกส่วน (Analytic rubric)

การรายงานและการให้ข้อมูล พบว่า โรงเรียนมีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ วิธีการดำเนินการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ คือ มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยเอกสาร หัวหน้าฝ่ายรายงานผลการปฏิบัติงานในขอบเขตงานที่ปฏิบัติ ผู้ดูแลการบริหารผลการปฏิบัติงานรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ครูให้กับผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ในส่วนของการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา พบว่า โรงเรียนบางแห่งมีการให้ข้อมูลแบบ 360 องศา ผู้ให้ข้อมูลแบบ 360 องศา คือ หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ ผู้ดูแลที่ได้รับมอบหมาย เพื่อร่วมงาน

ปัญหาในการทบทวนผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ บุคลากรไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และไม่เห็นประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ดูแลขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการทบทวนผลการปฏิบัติงาน และบุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการประเมินตนเองตามสภาพที่เป็นจริง

6.1.5 สรุปสภาพและปัญหา ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ

การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม) พบว่าโรงเรียนมีการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวม คือ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวม ส่วนที่มีการประเมิน คือ วัตถุประสงค์/เป้าหมาย เอกสารรายงานผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่า โรงเรียนมีการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร ประเด็นที่เน้นในการประเมินระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ ผลผลิต/ผลลัพธ์ที่เป็นไปตามมาตรฐาน/เกณฑ์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ องค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผน การดำเนินการ การกำกับติดตาม การทบทวน ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติจริง

ปัญหาในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

คำถามข้อที่ 2 แนวทางในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ควรเป็นอย่างไร

จากการศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไข รวมทั้งแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จากแบบสอบถาม การศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรตัวแทนของแต่ละโรงเรียน มีประเด็น ปัญหาสำคัญและแนวทางแก้ไข ดังนี้

6.1.6 ปัญหาด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน แนวทางแก้ไขและพัฒนา

- 1) บุคลากรที่รับผิดชอบขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขและพัฒนา คือ บุคลากรที่รับผิดชอบควรได้รับการเตรียมตัวก่อนเข้ารับตำแหน่งงานด้วยการอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน
- 2) บุคลากรที่รับผิดชอบดูแลการบริหารผลการปฏิบัติงานมีจำนวนน้อยเกินไป เช่น คน/โรงเรียน การแก้ไขคือ จัดหาบุคลากรดูแลการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีจำนวนที่เพียงพอ
- 3) ปัญหาเชิงการบริหารที่อาจพบคือ ด้านสายบังคับบัญชาที่เกิดจากการประเมินจากหลายหน่วยงาน การแก้ไขคือ การจัดน้ำหนักของความสำเร็จและค่าคะแนนของแต่ละหน่วยงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน

6.1.7 ปัญหาในการดำเนินการผลการปฏิบัติงาน แนวทางแก้ไขและพัฒนา

- 1) การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนหรือข้อตกลงที่ได้กำหนดไว้ การแก้ไขคือ กำหนดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานในแผนของโรงเรียนและหน่วยงานให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม
- 2) วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ ไม่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน เป็นทีมของบุคลากร การแก้ไขและพัฒนา คือ การสร้างค่านิยม ทักษะที่ดีต่อการทำงานเป็นทีม การเป็นแบบอย่างของหัวหน้า การปรับสภาพแวดล้อมการทำงานโดยการปรับห้องทำงานให้อยู่ในสภาพที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันมากขึ้น

3) ผู้ดูแลขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ แนวทางแก้ไขและพัฒนา คือ การฝึกอบรมผู้ดูแล

4) ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน/บุคลากรที่เกี่ยวข้อง แนวทางแก้ไขและพัฒนา คือ การชี้แจงให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ และสร้างระบบการตรวจสอบการประสานงานให้ชัดเจน

6.1.8 ปัญหาในการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงาน แนวทางแก้ไขและพัฒนา

1) การประชุมและทบทวนความก้าวหน้าระหว่างผู้ดูแลและบุคลากรผู้รับการดูแลไม่สม่ำเสมอทำให้การติดตามผลการปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง การแก้ไขและพัฒนา คือ การสร้างระบบการติดตาม ตรวจสอบ การประชุมและทบทวนความก้าวหน้าระหว่างผู้ดูแลและบุคลากรผู้รับการดูแล โดยมีการกำหนดช่วงเวลาที่ต้องประชุมและทบทวนความก้าวหน้าในแต่ละปี การศึกษา

2) ครูไม่มีการบันทึกความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ การแก้ไขและพัฒนา คือ การสร้างระบบการติดตามและตรวจสอบการบันทึกความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานของตนเอง

3) ผู้ดูแลขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะการติดตามผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขและพัฒนา คือ การอบรมให้ผู้ดูแลมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะการติดตามผลการปฏิบัติงาน

4) การติดตามไม่เป็นไปตามหลักกัลยาณมิตร การแก้ไข คือ การมีกระบวนการที่ดีในการคัดเลือกผู้ดูแล เพื่อให้ผู้ดูแลตามคุณสมบัติที่ต้องการ

6.1.9 ปัญหาในการทบทวนผลการปฏิบัติงาน แนวทางแก้ไขและพัฒนา

1) บุคลากรไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และไม่เห็นประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การแก้ไข คือ การชี้แจงและทำความเข้าใจกับบุคลากรถึงประโยชน์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดกับตัวเองและกับสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

2) ผู้ประเมินขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขและพัฒนา คือ จัดอบรมเพื่อให้ผู้ประเมินมีทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3) ผู้ดูแลขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการทบทวนผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขและพัฒนา คือ จัดอบรมเพื่อให้ผู้ดูแลมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

4) บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการประเมินตนเองตามสภาพที่เป็นจริง การแก้ไขและพัฒนาคือ ชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรในการประเมินตนเองเพื่อการรับรู้สภาพที่เป็นจริงของตนเองและเพื่อการพัฒนาตนเอง

6.1.10 ปัญหาในการให้ข้อมูลป้อนกลับ แนวทางแก้ไขและพัฒนา

1) บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขคือ ชี้แจงให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้งที่มีต่อตนเองและองค์การ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายและความสำเร็จเดียวกัน

2) บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขและพัฒนาคือ การอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาสภาพและปัญหา รวมทั้งแนวทางแก้ไขและแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู และการศึกษารายกรณีกับโรงเรียนที่เป็นตัวแทนของแต่ละประเภท มาออกแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบคุณภาพของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยผู้เชี่ยวชาญ ประเมินระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อศึกษาความเป็นไปได้และความเหมาะสมโดยผู้อำนวยการและบุคลากรที่เกี่ยวข้องของแต่ละโรงเรียน นำผลมาปรับปรุงและนำเสนอระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

คำถามข้อ 3 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ที่เหมาะสมและนำไปสู่ประสิทธิภาพ ควรเป็นอย่างไร

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เป็นระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่บูรณาการผลการปฏิบัติงานระดับองค์การและระดับบุคคล ที่ผ่านกระบวนการพัฒนาระบบทุกขั้นตอน

รายละเอียดของระบบ มีดังต่อไปนี้

6.1.11 สรุปรูปเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย คือ

1. องค์ประกอบด้านการวางแผน มีองค์ประกอบย่อย คือ

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายของสถานศึกษาที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยมีการบูรณาการวัตถุประสงค์และเป้าหมายระหว่างองค์การและบุคลากรครู

1.2 การกำหนดค่านิยมหลักของสถานศึกษา

1.3 การกำหนดภารกิจ การนิยามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน

1.4 การออกแบบโครงสร้างองค์การให้สนับสนุนยุทธศาสตร์

1.5 มาตรฐานการปฏิบัติงาน

1.6 การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมาย

1.7 ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

1.8 แผนพัฒนาบุคลากร

1.9 แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

1.10 การพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2. องค์ประกอบด้านการดำเนินการ มีองค์ประกอบย่อย คือ

2.1 การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร และแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

2.2 การกระจายทรัพยากร

2.3 การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.4 การสอนงาน

2.5 การดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม

3. องค์ประกอบด้านการกำกับติดตาม มีองค์ประกอบย่อย คือ

3.1 การเตรียมข้อมูลของผลการปฏิบัติงาน

3.2 การประชุมและติดตามความก้าวหน้า การปรับแก้วัตถุประสงค์ /การทบทวนความคาดหวังในงาน

4. องค์ประกอบด้านการทบทวน มีองค์ประกอบย่อย คือ

- 4.1 วัตถุประสงค์ของการทบทวน
- 4.2 การประเมินตนเอง
- 4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 4.4 การปรับแก้ไขข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและ แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน
- 4.5 การรายงานและการให้ข้อมูล

5. องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ มีองค์ประกอบย่อย คือ

- 5.1 การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม)
- 5.2 การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

สรุปโครงสร้างของระบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับวงจรและระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ Armstrong (2006),และวงจรการบริหารผลการปฏิบัติงานแบบบูรณาการของ Williams (2002) เป็นแนวคิดหลัก และแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน Spangenberg (1994) Spencer และ Spencer (1993)เป็นแนวคิดเสริม ได้โครงสร้างของระบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินการ การกำกับติดตาม การทบทวน และข้อมูลป้อนกลับ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะที่เป็นปัจจัยพื้นฐานและคุณลักษณะที่ปรับตามบริบทของโรงเรียน ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

รายละเอียดขององค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะที่เป็นปัจจัยพื้นฐานและคุณลักษณะที่ปรับตามบริบทของโรงเรียน ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน มีองค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะ คือ

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่มีการบูรณาการวัตถุประสงค์และเป้าหมายระหว่างองค์กรและบุคลากรครู

1.1.1 ผู้มีส่วนร่วมใน การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และ เป้าหมาย เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่มีการบูรณาการวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ระหว่างองค์การและบุคลากรครูประกอบด้วย

- 1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร
- 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ
- 4) สมาคมผู้ปกครองและครู
- 5) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน
- 6) ครู

1.1.2 วิธีดำเนินการ ได้แก่

ใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด โดย วิธีการดำเนินการของโรงเรียนแต่ละประเภท คือ

จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำ ประชุมในแต่ละหน่วยงาน โดยนำข้อคิดเห็นของสมาคมผู้ปกครองและครูมาพิจารณา นำมาสรุป และนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา ก่อนการนำเสนอต่อคณะกรรมการ บริหารโรงเรียน

1.1.3 ข้อมูลที่โรงเรียนใช้เป็นหลักในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และ เป้าหมายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประกอบด้วย

- 1) แนวทางการจัดการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
- 2) แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานวิชาชีพที่กำหนดโดยคุรุสภา
- 3) แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับมาตรฐานด้านครู ของสำนักงาน รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)
- 4) แผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน
- 5) นโยบาย/ปรัชญา/วัตถุประสงค์ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของครูโรงเรียนในเครือ มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
- 6) ผู้บริหารเป็นผู้ให้แนวทางการจัดทำ วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของแต่ละโรงเรียน
- 7) สมณสาสน์พระศาสนจักรในเอเชีย

1.2 การกำหนดค่านิยมหลักของโรงเรียน

1.2.1 ค่านิยมหลักของโรงเรียนประกอบด้วย

- 1) การใส่ใจในคุณภาพ
- 2) การปรับปรุงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 3) จิตสำนึกในการให้บริการ
- 4) นวัตกรรม
- 5) ความมีประสิทธิภาพ
- 6) การเคารพซึ่งกันและกัน
- 7) การทำงานร่วมกันเป็นทีมแรงบันดาลใจ
- 8) ความทุ่มเทและความเสียสละ
- 9) การยึดจิตตารมณ์นักบุญหลุยส์ มารีเย่ เป็นหลักในการทำงาน

1.3 การกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน

1.3.1 ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย

- 1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหาร
- 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ
- 4) สมาคมผู้ปกครองและครู
- 5) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน
- 6) ครู

1.3.2 โรงเรียนกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารผลการปฏิบัติงานรวมทั้งบทบาทหน้าที่ให้กับ

- 1) หัวหน้างานบริหารผลการปฏิบัติงาน มีบทบาทหน้าที่ เป็นผู้นำหลัก กำหนดทิศทาง เป็นแบบอย่าง กำหนดและปฏิบัติบนค่านิยมหลักที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน รับผิดชอบในการพัฒนาวัฒนธรรมผลการปฏิบัติงานขั้นสูง
- 2) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ หรือหัวหน้างานบุคคล มีบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

3) บุคลากรรับผิดชอบงานบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นผู้ดูแลครู จำนวนของครูต่อผู้ดูแล เป็นไปตามความเหมาะสมของโรงเรียน มีบทบาทหน้าที่ในการนำนโยบายด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติ กำกับ นิเทศ ติดตาม ประเมินครูที่ดูแล

4) ครู มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดข้อตกลงผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ภารกิจ ของโรงเรียน การประเมินและการทบทวนผลการปฏิบัติงาน การเตรียมตัวการประชุมเพื่อทบทวน หรือการประเมินแบบ 360 องศา การกำหนดเป้าหมาย และการสนทนาเพื่อกำหนดบทบาทและความสามารถที่ต้องการ

1.4 การออกแบบโครงสร้างองค์การให้สนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารผลการปฏิบัติงาน

1.4.1 มีวิธีดำเนินการ ได้แก่

1) จัดให้งานบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ มีหัวหน้างานงานบริหารผลการปฏิบัติงานและทีมงานซึ่งเป็นบุคลากรของโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกตามคุณสมบัติและได้รับการฝึกการเป็นผู้ดูแลครู โดยทีมงานมีจำนวนตามความเหมาะสมของแต่ละโรงเรียน

1.5 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

1.5.1 ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานสำหรับครูประกอบด้วย

- 1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหาร
- 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ
- 4) สมาคมผู้ปกครองและครู
- 5) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน
- 6) ครู

1.5.2 ข้อมูลที่โรงเรียนใช้เป็นหลักและแนวทางในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครู

- 1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
- 2) มาตรฐานวิชาชีพครูที่กำหนดโดยคุรุสภา
- 3) มาตรฐานด้านครูของ ส.ม.ศ.

4) รูปแบบของครูสังกัดโรงเรียนในเครือข่าย

1.5.3 มาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครู

- 1) การพัฒนาหลักสูตร
- 2) การดำเนินกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผล
- 3) การจัดการสภาพแวดล้อมห้องเรียนที่มีประสิทธิผล
- 4) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล
- 5) การสนับสนุนในมาตรฐานขั้นสูง
- 6) ความรับผิดชอบทางวิชาชีพและการพัฒนาทางวิชาชีพ
- 7) การสร้างความเสมอภาค ความสัมพันธ์ และความรู้สึกที่ดีต่อความหลากหลาย

ของผู้เรียน มีจิตวิทยาการเป็นครู

- 8) ความร่วมมือกับผู้อื่นในโรงเรียนและในชุมชน
- 9) ความสามารถในการอ่านและการใช้ภาษา
- 10) ความสามารถและทักษะในการคำนวณ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT)
- 11) การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา
- 12) การวิจัยทางการศึกษา
- 13) สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี
- 14) ความเป็นครูและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน

1.6 การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1.6.1 ทีมมีบทบาทประกอบด้วย

- 1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร/หน่วยงาน ในภาพรวม
- 2) กำหนดเป้าหมายงาน
- 3) กำหนดเป้าหมายการทำงานของทีม
- 4) กำหนดแผนการดำเนินงาน
- 5) การดำเนินงานตามแผน
- 6) การทบทวนผลการปฏิบัติงานของทีม

1.6.2 ผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- 1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหาร

- 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ
- 4) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน
- 5) ครู

1.7 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

1.7.1 ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของครูประกอบด้วย

- 1) ข้อมูลบทบาทหน้าที่ รวมถึง ตำแหน่งงาน หน้าที่รับผิดชอบ ความรู้ที่ต้องการ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่(สมรรถนะทางเทคนิค) พฤติกรรมการทำงาน(สมรรถนะทางพฤติกรรม)
 - 2) การกำหนดเป้าหมาย ในเรื่อง
 - 2.1 บทบาทต่อเนืองและเป้าหมายในงาน
 - 2.2 ผลลัพธ์ที่เป็นจำนวน
 - 2.3 โครงการ/ชิ้นงาน
 - 2.4 ความคาดหวังในพฤติกรรม
 - 2.5 ค่านิยมขององค์กร
 - 2.6 การปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
 - 2.7 การเรียนรู้และการพัฒนา
 - 3) วิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 4) แผนการปฏิบัติงาน
 - 5) แผนพัฒนารายบุคคล
 - 6) แนวทางการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

1.8 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

1.8.1 วิธีการดำเนินการได้แก่

- 1) หาความต้องการในการพัฒนาระดับของค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล
- 2) นำความต้องการในแต่ละระดับมากำหนดเป็นหัวข้อในการพัฒนาในแต่ละปีการศึกษา
- 3) กำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการพัฒนาในแต่ละหัวข้อ
- 4) กำหนดกิจกรรมการเรียนรู้และการปฏิบัติ
- 5) กำหนดสิ่งสนับสนุนสำหรับการพัฒนา
- 6) กำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลสำเร็จของกิจกรรมการเรียนรู้

1.8.2 ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย

- 1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหาร
- 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ
- 4) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน
- 5) ครู

1.8.3 ประเภทกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากร

- 1) การฝึกอบรม
- 2) การสอนงาน
- 3) การให้คำปรึกษา/แนะนำโดยบุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง
- 4) การสังเกตการณ์และวิเคราะห์ตัวอย่างที่ดี
- 5) การมอบหมายภาระงานเพิ่มขึ้น
- 6) งานโครงการ - การมอบหมายหน้าที่พิเศษ
- 7) การทำงานนอกเหนือขอบข่ายงานที่ทำ
- 8) การเรียนรู้จากผู้อื่นที่ภาระงานใกล้เคียงกัน
- 9) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
- 10) การเรียนรู้ผ่านระบบ Internet/ E- learning
- 11) การอ่านหนังสือตามคำแนะนำของผู้ดูแล
- 12) การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.9 การจัดทำแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

1.9.1 วิธีการดำเนินการได้แก่

- 1) กำหนดข้อตกลงในสิ่งที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 2) กำหนดแผนงานโดยจัดโปรแกรมและจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 3) กำหนดวิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้วางแผนพร้อมทั้งกำหนดตัวบ่งชี้ระดับความสามารถของบุคลากร
- 4) มีการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.10 การพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1.10.1 เทคนิค/เทคโนโลยีที่ช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- 1) โปรแกรมบันทึกข้อมูลด้วยระบบอินเทอร์เน็ต(Web-based software)
- 2) มีการจัดทำฐานข้อมูลบุคลากร(Personnel database)
- 3) มีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์บันทึกผลการปฏิบัติงานของบุคลากร(Computer-based performance records)
- 4) มีการจัดทำเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์/นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.10.2 โปรแกรมบันทึกข้อมูลด้วยระบบอินเทอร์เน็ต (Web - based software) ช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- 1) บันทึกข้อมูลบทบาทหน้าที่และข้อตกลงผลการปฏิบัติงานรวมทั้งแผนและเป้าหมายการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 2) บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาและความสำเร็จตามเป้าหมาย
- 3) ติดตามความก้าวหน้าของแผนตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน
- 4) บันทึกผลการปฏิบัติงาน แบบ online เพื่อรวบรวมข้อมูลข้อความเห็นจากหลากหลายแหล่ง (การประเมิน แบบ 360 องศา)

2. การดำเนินการ มีองค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะ คือ

2.1 การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร และแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

2.1.1 โรงเรียนมีการดำเนินกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากรในเรื่อง

- 1) ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู
- 2) การพัฒนาหลักสูตร
- 3) การจัดการเรียนรู้
- 4) จิตวิทยาสำหรับครู
- 5) การวัดและประเมินผลการศึกษา
- 6) การบริหารจัดการในห้องเรียน
- 7) การวิจัยทางการศึกษา

- 8) นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา
- 9) คุณลักษณะความเป็นครู
- 10) จิตตารมณ์ของนักบุญหลุยส์ในการทำงาน

2.1.2 โรงเรียนมีวิธีการการดำเนินกิจกรรมตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย

- 1) ฝ่ายการศึกษาของมูลนิธิฯ กำหนดกรอบ แนวทางหรือนโยบายการพัฒนาในแต่ละปีการศึกษาสำหรับโรงเรียนในเครือข่าย
- 2) โรงเรียนกำหนดกิจกรรมในแต่ละปีการศึกษาสำหรับบุคลากรทุกคน
- 3) บุคลากร/หน่วยงาน ทำแผนงาน/โครงการ เพื่อเสนอขออนุมัติจากโรงเรียนในแต่ละปีการศึกษา
- 4) โรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบ/ ผู้ดูแลประจำฝ่าย/ หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประสานให้ การดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
- 5) บุคลากรกำหนดกิจกรรมปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองตาม คำแนะนำของผู้ดูแล/ตามความต้องการของตนเอง

2.2 การกระจายทรัพยากร

2.2.1 การกระจายทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- 1) เครื่องเล่น DVD/ VDO/ VCD และ TV ในห้องเรียน
- 2) เครื่อง VDO Projector และจอรับภาพ ในห้องเรียน
- 3) เครื่องรับ TV แบบ LCD ในห้องเรียน
- 4) VDO on demand ในห้องเรียน
- 5) Overhead Projector ในห้องเรียน
- 6) ระบบ Internet ในห้องเรียน
- 7) ห้องสมุด Digital ติดตั้งตามจุดต่าง ๆ ภายในโรงเรียน
- 8) Computer พร้อมระบบ Internet สำหรับนักเรียน
- 9) มีการพัฒนาการเรียนการสอนแบบ E-Learning โดยใช้ Internet เป็นสื่อ
- 10) โรงเรียนจัดให้ครูมีคอมพิวเตอร์ทุกคน หรือจัดให้มีคอมพิวเตอร์ในสัดส่วนที่เหมาะสมกับจำนวนครู จำนวนนักเรียนและผู้รับบริการของแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ
- 11) โรงเรียนมีการจัดเจ้าหน้าที่ ช่างเทคนิคคอยให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสอนและการผลิตผลงานวิชาการของครู

12) โรงเรียนมี วัสดุ สื่อ อุปกรณ์ ประกอบการเรียน ที่เพียงพอสำหรับแต่ละกลุ่มสาระฯ / หน่วยการเรียนรู้

13) โรงเรียนมีอาคารสถานที่ที่เพียงพอสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนและในการจัดกิจกรรมของแต่ละกลุ่มสาระฯ/ หน่วยการเรียนรู้

14) การจัดงบประมาณสำหรับสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองทางด้านวิชาชีพ

15) การจัดให้มี Active Board ในห้องปฏิบัติการ

2.2.2 หลักในการกระจายทรัพยากร

1) พิจารณาจากจำนวนบุคลากรในแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ

2) พิจารณาจากจำนวนนักเรียน/ผู้เข้ารับบริการของแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ

3) สนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ

4) ส่งเสริม/ให้รางวัลแก่ฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ ที่ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.3.1 วิธีดำเนินการได้แก่

1) กำหนดข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นกรอบสำหรับการเรียนรู้

2) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรตลอดปีการศึกษาตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

3) ทบทวนผลการปฏิบัติงานเพื่อติดตามและตรวจสอบการเรียนรู้และการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

4) ผู้บริหารมีการให้ทุนสนับสนุนกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

5) มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากรในเครือมูลนิธิฯ

2.4 การสอนงาน

2.4.1 วิธีดำเนินการได้แก่

1) สร้างความตระหนักรู้ให้กับบุคลากรว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด

- 2) มอบหมายหน้าที่โดยกำหนดให้มีผู้ดูแล
- 3) สังเกตการสอน และให้ข้อมูลป้อนกลับและข้อเสนอแนะจากหัวหน้างาน/ผู้ดูแล
- 4) ใช้สถานการณ์จริงเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้
- 5) สร้างความตระหนักต่อปัญหาที่จะเกิดขึ้นและวิธีการป้องกันปัญหา
- 6) ใช้ระบบพี่เลี้ยงสำหรับบุคลากรใหม่

2.5 การดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม

2.5.1 กิจกรรมประกอบด้วย

- 1) การจัดประชุม/จัดเวทีให้บุคลากรร่วมกันคิดและหาแนวทางแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่สำคัญ
- 2) การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น ความทุ่มเท ความเสียสละ ความมีวินัย ความรับผิดชอบ ความร่วมมือ มีมนุษยสัมพันธ์ มีวิสัยทัศน์ เป็นต้น
- 3) กระตุ้นความพยายามในการสร้างทีมงานโดยการจัดกิจกรรมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรที่อยู่ในสายงานเดียวกันหรือที่ต้องประสานงานกัน
- 4) การจัดให้มีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับระหว่างบุคลากร/ทีมบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร/ทีม
- 5) การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและความพยายามในการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดโครงการ/กิจกรรมที่มุ่งพัฒนาบุคลากร วัฒนธรรมองค์การ อาคารสถานที่ สื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ สภาพและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

3. การกำกับติดตาม มีองค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะ คือ

3.1 การเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

3.1.1 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย

- 1) ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน
- 2) รายงานผลการพัฒนาบุคลากรตามที่ได้วางแผน
- 3) รายงานผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่ได้วางแผน
- 4) ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
- 5) ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชา

3.2 การประชุมและการติดตามความก้าวหน้า การปรับแก้วัตถุประสงค์/เป้าหมาย และแผนการทำงาน และความคาดหวังในงาน

3.2.1 การประชุมติดตามความก้าวหน้ามีการพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ คือ

- 1) ความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามเป้าหมายด้านพฤติกรรม (Competency)
- 2) ความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามเป้าหมายด้านผลงาน (Performance)
- 3) งานที่เกี่ยวข้อง
- 4) ผลการดำเนินงานตามแผนการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
- 5) การทบทวนวัตถุประสงค์/ เป้าหมาย/ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
- 6) การทบทวนแผนงาน

3.2.2 ผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการประชุมและติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร

- 1) ผู้ดูแล
- 2) หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน

3.2.3 วิธีการดำเนินการปรับแก้วัตถุประสงค์/เป้าหมายและแผนงาน

- 1) การสนทนาระหว่างผู้ดูแลกับผู้ได้รับการดูแลในเรื่อง งานที่ได้ปฏิบัติและความสำเร็จ
- 2) การแสดงให้เห็นข้อจำกัดและอุปสรรคในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และมาตรฐานอื่น ๆ ของบุคลากร
- 3) การวิเคราะห์สาเหตุของข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 4) การเปลี่ยนแปลงข้อตกลงสำหรับวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และแผนงาน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
- 5) การทำข้อตกลงเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

4. การทบทวน มีองค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะ คือ

4.1 วัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

4.1.1 วัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย

- 1) เพื่อการวางแผน – เตรียมหลักฐานสำหรับการกำหนด/แก้ไข/ปรับปรุงข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 2) เพื่อการสร้างแรงจูงใจ – เตรียมข้อมูลย้อนกลับในด้านบวก การยอมรับ การยกย่อง และโอกาสของความก้าวหน้า, สร้างความคาดหวังให้ชัดเจน, เสริมสร้างพลังด้วยการสนับสนุนการควบคุมผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของบุคลากร
- 3) เพื่อการเรียนรู้และการพัฒนา – เตรียมหลักฐานสำหรับการเรียนรู้ตนเอง และการพัฒนาโดยผ่านการสอนงานและกิจกรรมการเรียนรู้ในการพัฒนาความสามารถอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับหน้าที่ปัจจุบันหรือในอนาคตที่ครุมีศักยภาพที่จะทำได้
- 4) เพื่อการสื่อสาร – ช่วยให้เกิดการสื่อสาร 2 ทาง ระหว่างผู้ได้รับการดูแลกับผู้ดูแลเกี่ยวกับ บทบาท หน้าที่ ความคาดหวัง(เป้าหมายและความสามารถที่ต้องการ) ความสัมพันธ์ ปัญหาการทำงานและความต้องการของบุคลากร

4.2 การประเมินตนเอง

4.2.1 วิธีดำเนินการได้แก่

- 1) มีแบบฟอร์มการประเมินตนเองของบุคลากรที่ชัดเจนและครอบคลุมหัวข้อสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย
- 2) มีการจัดทำคู่มืออธิบายวัตถุประสงค์ หลักการ และวิธีการในการประเมินตนเองของบุคลากรที่สามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ง่าย
- 3) มีการจัดประชุม/อบรม เพื่อชี้แจงให้บุคลากรทราบและเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความสำคัญของการประเมินตนเอง
- 4) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินตนเอง
- 5) มีระบบการจัดเก็บข้อมูลการประเมินตนเองของบุคลากรพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้อง

4.2.2 หัวข้อสำหรับการประเมินตนเองประกอบด้วย

- 1) ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน
- 2) ผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการ/งานสอน
- 3) ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหาร
- 4) ผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาผู้เรียน
- 5) ผลการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน

4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.3.1 วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

- 1) วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale)
- 2) วิธีการประเมินโดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist Method)
- 3) วิธีแบ่งขั้น (Grading)
- 4) วิธีแบ่งส่วน (Quota)

4.3.2 เกณฑ์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานคำนึงถึงความสมดุลระหว่างปัจจัย

- 1) ความสำเร็จที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์
- 2) ระดับความรู้ความสามารถและทักษะที่มีและการนำไปใช้(Competences)
- 3) พฤติกรรมในการทำงานที่ผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน(Competencies)
- 4) ระดับของพฤติกรรมที่สนับสนุนค่านิยมหลักขององค์การ
- 5) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น

4.4 การปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน

4.4.1 ผู้มีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน/แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประกอบด้วย

- 1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร
- 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ
- 4) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน
- 5) ครู

4.4.2 ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย

- 1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร
- 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ
- 4) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน
- 5) ครู

4.4.3 หลักเกณฑ์ที่สามารถใช้ในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน

1) กำหนดเกณฑ์เป็นระดับ(Rating scale) โดยพิจารณาความเข้มข้น ความยาก และปริมาณงานที่ทำมากขึ้น เช่น 5,4,3,2,1 หมายถึง ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ ปรับปรุงตามลำดับ

- 2) ใช้เกณฑ์การประเมินในภาพรวม (Holistic rubric)
- 3) ใช้เกณฑ์การประเมินแบบแยกส่วน (Analytic rubric)
- 4) ใช้เกณฑ์ตามเนื้อหาสาระ (Content criteria)
- 5) ใช้เกณฑ์ตามผลการปฏิบัติงาน (Performance criteria)

4.5 การรายงานและการให้ข้อมูล

4.5.1 วิธีดำเนินการได้แก่

- 1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการเป็นผู้รายงานผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในภาพรวม
- 2) หัวหน้าฝ่ายรายงานผลการปฏิบัติงานในขอบเขตงานที่ปฏิบัติ
- 3) ผู้ดูแลการบริหารผลการปฏิบัติงานรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูให้กับผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 4) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยวาจา
- 5) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยเอกสาร
- 6) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์(Computer-based Performance Report)

4.5.2 ผู้ให้ข้อมูลแบบ 360 องศา และการใช้ข้อมูล

- 1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- 2) หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ
- 3) ผู้ดูแลที่ได้รับมอบหมาย
- 4) เพื่อนร่วมงาน
- 5) นักเรียน/ผู้ปกครอง
- 6) บุคลากร(ประเมินตนเอง)
- 7) ควรใช้เป็นข้อมูลแบบ 360 องศาเพื่อการพัฒนา และบางส่วนใช้เพื่อการประเมิน

5. ด้านข้อมูลป้อนกลับ มีองค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะ คือ

5.1 การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม)

5.1.1 ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวมประกอบด้วย

- 1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร
- 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ
- 4) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน
- 5) ครู

5.1.2 มีการประเมินในส่วนต่าง ๆ ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
- 2) มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน
- 3) ข้อสรุปเกี่ยวกับกิจกรรมการฝึกอบรม
- 4) การพัฒนาทักษะและความสามารถ
- 5) การสร้างแรงจูงใจ
- 6) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน
- 7) การวัดผลการปฏิบัติงาน
- 8) การให้ระดับค่าการประเมิน(Rating)
- 9) ความสอดคล้องระหว่างผลการปฏิบัติงานกับการให้รางวัล
- 10) เอกสารรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 11) การรายงานและการให้ข้อมูล

5.2 การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

5.2.1 ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย

- 1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- 2) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร
- 3) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ
- 4) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน
- 5) ครู

5.2.2 ประเด็นที่เน้นในการประเมินระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- 1) ผลผลิต/ผลลัพธ์ที่เป็นไปตามมาตรฐาน/เกณฑ์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2) องค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผน การดำเนินการ การกำกับติดตาม และการทบทวน

3) ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติจริง

4) ความยืดหยุ่นได้ตามบริบทและสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน

5) ความคุ้มค่า คุ่มทุนของทรัพยากรที่ใช้

6) การประหยัดเวลา

7) ความพึงพอใจของบุคลากรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

6.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายที่ได้จากการศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย รวมทั้งคุณลักษณะของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยที่เหมาะสม ซึ่งสามารถนำไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียนของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพดังต่อไปนี้

6.2.1 ผลจากการศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

สภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พบว่า มีการดำเนินการทั้ง 5 องค์ประกอบ คือ การวางแผน การดำเนินการ การกำกับติดตาม การทบทวน และข้อมูลป้อนกลับ อย่างไรก็ตามการดำเนินการในแต่ละองค์ประกอบย่อย มีบางองค์ประกอบย่อยและวิธีดำเนินการที่ยังไม่ได้มีการปฏิบัติ หรือมีการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ในส่วนของ**การวางแผน** จะสังเกตได้ว่าโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่ สนับสนุนการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยเฉพาะโรงเรียนสายสามัญขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษจะเน้นการมีส่วนร่วมจากคณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร และสมาคมผู้ปกครองและครู ในเรื่อง การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายของโรงเรียนที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน

การกำหนดภารกิจ การกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้กับผู้เกี่ยวข้อง มีแนวปฏิบัติที่ยังไม่ชัดเจนตามหลักการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยส่วนใหญ่ เป็นการดำเนินการตามการนิเทศครูที่เป็นงานอยู่ในฝ่ายวิชาการโดย

ยังไม่มีข้อกำหนดหัวหน้า และบุคลากรรับผิดชอบงานบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผลสำรวจการกำหนดผู้รับผิดชอบการบริหารผลการปฏิบัติงาน อยู่ในลำดับน้อยสุดคือ ร้อยละ 41.0 ดังนั้น โรงเรียนควรกำหนดภารกิจ การกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้กับผู้เกี่ยวข้องให้ชัดเจนเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การออกแบบโครงสร้างเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารผลการปฏิบัติงาน วิธีดำเนินการมากที่สุดคือ จัดให้งานบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ แต่เป็นลักษณะงานที่อยู่ในงานบุคลากร ยังไม่ใช่งานบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ควรเป็นงานบริหารผลการปฏิบัติงานที่แยกจากงานบุคลากรทั้งนี้เนื่องจากมีลักษณะของงานที่แตกต่างกัน โดยงานทั้งสองควรดำเนินงานที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน และสัมพันธ์กัน โดยควรอยู่ในฝ่ายเดียวกันเพื่อให้การดำเนินงานเกิดความคล่องตัวและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของครู ข้อตกลงที่พบน้อยสุดคือ แนวทางการทบทวนผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 49.8 ซึ่งมีการปฏิบัติค่อนข้างจะน้อยในประเด็นที่มีความสำคัญที่จะให้ผู้ได้รับการดูแลได้ทราบแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อสิ้นปีการศึกษา ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากผู้ดูแลไม่ได้ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายของบุคลากรจึงทำให้แนวทางการทบทวนการปฏิบัติงานจึงดูไม่สำคัญในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้ดูแลจึงควรให้ความสำคัญกับแนวทางการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรปรากฏว่าผู้มีส่วนร่วมน้อยที่สุดคือ ครู โดยเฉพาะโรงเรียนในกลุ่มสายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ ครูมีส่วนร่วมเพียงร้อยละ 39.2 ซึ่งนับว่าน้อยมาก ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปีได้ให้บทบาทกับผู้ร่วมบริหารในการจัดทำแผน ดังนั้นโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและความต้องการในการพัฒนาของครู เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีการศึกษา

ในการกำหนดกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากร โรงเรียนส่วนใหญ่ยังมีการปฏิบัติน้อยอยู่ในเรื่อง การสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้จากผู้อื่นที่ภาระงานใกล้เคียงกันทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนขาดการวางแผนงานดังกล่าวทั้งนี้อาจเกิดจากภาระงานของครูผู้สอนค่อนข้างจะมากคือ 18 - 25 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ จึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับกิจกรรมพัฒนาบุคลากรดังกล่าว ดังนั้นผู้รับผิดชอบควรมีการวางแผนงานที่ดีเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้จากผู้อื่นที่ภาระงานใกล้เคียงกันมีประโยชน์และปฏิบัติได้จริง

ปัญหาด้านการวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่า มากที่สุดคือ บุคลากรที่รับผิดชอบขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน คิดเป็น

ร้อยละ 62.1 ซึ่งเป็นปัญหาที่โรงเรียนส่วนใหญ่พบ ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจาก โรงเรียนยังไม่ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนกับบุคลากรที่รับผิดชอบ ดังนั้นโรงเรียนควรกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนและจัดแผนการพัฒนาผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ในส่วนของการดำเนินการ พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการดำเนินกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากรค่อนข้างน้อยในเรื่อง การบริหารจัดการในห้องเรียน ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากขาดความรู้ในเรื่องดังกล่าว และไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่เป็นภาวะเพิ่มขึ้น ดังนั้นโรงเรียนควรให้ความสำคัญในการพัฒนาครูเกี่ยวกับการบริหารจัดการในห้องเรียนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างเหมาะสม

ในส่วนของการดำเนินกิจกรรมตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน พบว่ายังมีการปฏิบัติน้อยในเรื่องการกำหนดกิจกรรมปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองตามคำแนะนำของผู้ดูแล/ตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้อาจมีสาเหตุจากโรงเรียนให้ความสำคัญน้อยกับการพัฒนาตนเอง ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวมากขึ้น

สำหรับการบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง วิธีดำเนินการบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่พบน้อยในโรงเรียนส่วนใหญ่คือ การส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากร ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากขาดสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ทำให้บุคลากรแต่ละโรงเรียนไม่ทราบถึงความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากรที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ดังนั้น มูลนิธิฯ จึงควรสร้างระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากรในมูลนิธิฯ เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากระบบดังกล่าว

ในส่วนปัญหาในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่พบมากในโรงเรียนส่วนใหญ่ คือ ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน/บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้อาจมีสาเหตุจากไม่ได้กำหนดเป้าหมายและแผนงานร่วมกันในการบริหารผลการปฏิบัติงานจึงทำให้การทำงานไม่มีการประสานงานกัน ดังนั้น ในการวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน จึงควรกำหนดหน่วยงาน/บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานได้มีการประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับ การกำกับติดตาม พบว่าในการติดตามความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการครู มีบทบาทสำคัญน้อยสุดในการดำเนินการประชุมอย่างไม่เป็นทางการของโรงเรียนแต่ละประเภท ซึ่งในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว ในความเป็นจริงแล้วครูควรมีความสำคัญสุด เนื่องจากความสำคัญอยู่ที่ การพัฒนาครูตามเป้าหมาย ที่ได้วางแผนไว้ ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากความไม่

เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประชุมอย่างไม่เป็นทางการ ดังนั้น โรงเรียนควรมีการสร้างและพัฒนาผู้รับผิดชอบได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว

ในส่วนของปัญหาในการติดตามผลการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่าครูส่วนใหญ่ไม่มีการบันทึกความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนขาดระบบการติดตามความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น โรงเรียนควรมีระบบการติดตามดังกล่าวเพื่อให้บุคลากรได้บันทึกความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

สำหรับ การทบทวน พบว่า การประเมินตนเอง โรงเรียนส่วนใหญ่ ยังขาดการจัดทำคู่มืออธิบายวัตถุประสงค์ หลักการ และวิธีการในการประเมินตนเองของบุคลากรที่สามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ง่าย ทั้งนี้อาจมีสาเหตุจาก โรงเรียนไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินตนเองและการขาดระบบการประเมินบุคลากรที่มีคุณภาพ ดังนั้น โรงเรียนควรจัดทำคู่มือดังกล่าว และควรสร้างความเข้าใจการบุคลากรถึงความสำคัญของการประเมินตนเอง

ในส่วนของเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญน้อยกว่า ระดับของพฤติกรรมที่สนับสนุนค่านิยมหลักขององค์การในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจาก แผนงานหรือแนวทางการปฏิบัติตามค่านิยมของโรงเรียนที่บุคลากรและนักเรียนควรปฏิบัติยังไม่ชัดเจน ดังนั้นโรงเรียนควรมีแผนงานหรือแนวทางการปฏิบัติตามค่านิยมดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่านิยมที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิ คือ “ การมีจิตตารมณ์ นักบุญหลุยส์ มารี เป็นหลักในการปฏิบัติงาน”

ปัญหาอีกประการหนึ่งที่พบคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งปัญหาที่พบมากคือบุคลากรไม่ได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง บุคลากรไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการทบทวน เป็นส่วนสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู ในการนี้ โรงเรียนควรมีการวางแผนและดำเนินการอย่างมีคุณภาพ และมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อีกด้วย เช่น การมีบุคลากรรับผิดชอบงานการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะ การมีมาตรฐานการปฏิบัติงานและเกณฑ์ที่ชัดเจน ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร และแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การสอนงาน การเตรียมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การประชุมและติดตามความก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของWood และ Marshall (2002) ได้ศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานพบว่า ตามมุมมองและแนวคิดเกี่ยวกับ การบริหารผลการปฏิบัติงาน มีปัจจัยหลายประการที่ถูกละเลยหรือเป็น

สาเหตุของความผิดพลาดที่พบในงานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรก ซึ่งได้กลายเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของกระบวนการประเมินผลตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ปัญหา ในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน 4 ประการ ซึ่งยังไม่มีการศึกษาอย่างจริงจัง ประกอบด้วย **ปัญหาการออกแบบระบบการประเมินผล** เกิดจากการออกแบบเครื่องมือการประเมินและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน **ปัญหาการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ** เกิดจากการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ เพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ปรับเปลี่ยนความเชื่อและค่านิยมดั้งเดิมของบุคลากรและการยอมรับของผู้ถูกประเมิน **ปัญหาเกี่ยวกับระบบที่สนับสนุนการตัดสินใจ** เกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานในการตัดสินใจทางการบริหาร **ปัญหาการบูรณาการกลยุทธ์** การเลือกรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ และวัฒนธรรมองค์การ การนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไปบูรณาการกับกลยุทธ์ จำเป็นต้องมีการบูรณาการสามระดับ

ประการแรก จะต้องนำไปบูรณาการกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ประการที่สอง การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องบูรณาการกับระบบการวางแผนระบบการพิจารณาบททวนการปฏิบัติงาน และระบบความพร้อมรับผิดชอบ เช่น แผนการดำเนินงานและงบประมาณ เป็นต้น

ประการที่สาม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การโดยจะต้องกำหนด พัฒนา และเสริมพฤติกรรมตามบทบาทที่จำเป็นสำหรับบุคลากร เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

ในส่วนของ**การให้ข้อมูลป้อนกลับ** การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวม และการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวมผู้มีส่วนร่วมในการประเมินน้อยที่สุดคือ ครู ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากการเก็บข้อมูลการประเมินที่ไม่ครอบคลุม ดังนั้นควรออกแบบการประเมินให้ครอบคลุมผู้เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อการประเมินที่จะได้สอดคล้องกับสภาพจริงมากที่สุด

สำหรับปัญหาของการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พบว่า ปัญหาที่พบบากก็คือ บุคลากรที่รับผิดชอบงานการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู ขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการดำเนินการตามระบบ และครูขาดความรู้ ความเข้าใจในการบริหารผลการปฏิบัติงาน การที่บุคลากรที่ดูแลการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู และครูผู้ได้รับการดูแลยังขาดความรู้ ความเข้าใจในระบบการ

บริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู และไม่ชัดเจนในสิ่งที่ตนเองจะปฏิบัติ เนื่องจากโรงเรียนยังไม่ได้นำการบริหารผลการปฏิบัติงานมากำหนดเป็นนโยบายและแนวปฏิบัติของโรงเรียนอย่างชัดเจน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูในองค์กร ดังนั้นการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยไปใช้ควรคำนึงถึง การสร้างความรู้ ความเข้าใจในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู ในเรื่องของวัตถุประสงค์ ประโยชน์ แนวทางดำเนินการ อีกทั้งการ บูรณาการกับระบบเดิมหรือแนวปฏิบัติเดิมที่มีอยู่ ไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนและเป็นภาระเพิ่มเติมสำหรับผู้ปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับ Brown (2005) ที่พบว่า องค์ประกอบสำคัญในการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปปฏิบัติในโรงเรียนได้แก่ ความหมายและวัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน การศึกษาและการอบรมสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน การวางหลักเกณฑ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การบริหารผลการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าและครู การรายงานผลที่เกิดจากการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาวิชาชีพครู และแนวคิดการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำผลการปฏิบัติงานมาพิจารณาประกอบในการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งโรงเรียนควรดำเนินการตามแนวคิดดังกล่าว เพื่อให้การนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยไปใช้บรรลุทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการศึกษาสภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูตามระบบที่ผู้วิจัยได้ศึกษาตามกรอบแนวคิดเบื้องต้น จะเห็นได้ว่าโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยมีการดำเนินการโดยมีบางองค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะที่ยังไม่ได้มีการปฏิบัติ หรือมีการปฏิบัติที่แตกต่างจากความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานตามผู้วิจัยได้นำเสนอ จึงสรุปได้ว่าโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยมีการบริหารงานบุคคลที่มีบางส่วนที่มีความสอดคล้องกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ในขั้นตอนการประเมินระบบเพื่อศึกษาความเป็นไปได้และความเหมาะสมโดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนและการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ระหว่างหัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้างานของโรงเรียน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ามีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสมและมีความคุ้มค่าที่โรงเรียนจะนำไปใช้ ทั้งนี้ผู้บริหารของโรงเรียนต้องให้ความสำคัญ มีความรู้ความเข้าใจและสนับสนุนให้มีการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ และในฐานะที่เป็นโรงเรียนที่สังกัดมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยฝ่ายการศึกษาของมูลนิธิฯ ได้ประกาศเป็นนโยบายเพื่อให้โรงเรียนปฏิบัติ การนำระบบการบริหารผล

การปฏิบัติงานไปปฏิบัติจะมีความเป็นไปได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Latham และ Wexley (1981), Rodgers และ Hunter (1989) ได้ศึกษาระบบการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนงานที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีการเพิ่มผลผลิตในองค์การอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ดำเนินการและให้การสนับสนุน

จากการจัดสนทนากลุ่มระหว่าง หัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้างานของโรงเรียนตัวแทนจากแต่ละโรงเรียนมีความตระหนักถึงค่านิยมหลักซึ่งแสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียนในเครือฯ เรื่อง “การยึดจิตตารมณ์นักบุญหลุยส์ มารีเย เป็นหลักในการทำงาน” ซึ่งเป็นเรื่องสวนกระแสกับวัฒนธรรมในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะครูรุ่นใหม่จะมีค่านิยมดังกล่าวค่อนข้างน้อย ดังนั้นมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยควรมีแผนดำเนินการและแนวปฏิบัติให้แต่ละโรงเรียนได้นำไปปฏิบัติ เพื่อปลูกฝังค่านิยมหลักของสถานศึกษาเรื่อง “การยึดจิตตารมณ์นักบุญหลุยส์ มารีเย เป็นหลักในการทำงาน” ให้กับครูเพื่อเป็นการส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามค่านิยมดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรมและมีการถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียนต่อไป

6.2.2 การบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ผลการวิจัยในครั้งนี้คือ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยนำประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปราย ดังนี้

ด้านการวางแผน จากผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบด้านการวางแผน มีองค์ประกอบย่อย คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายของโรงเรียนที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน การกำหนดค่านิยมหลักของโรงเรียน การกำหนดภารกิจ การนิยามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน การออกแบบโครงสร้างองค์การให้สนับสนุนยุทธศาสตร์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมาย ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน แผนพัฒนาบุคลากร แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ในส่วนของการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายของโรงเรียนที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน สำหรับผู้มีส่วนร่วมในการกำหนด ผู้วิจัยได้ออกแบบตามความคิดเห็น ของตัวแทนกลุ่มโรงเรียนแต่ละประเภท จากการตรวจสอบของ

ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ความคิดเห็นว่า ควรใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของแต่ละโรงเรียนให้มากที่สุด โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของสมาคมผู้ปกครองและครู โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ครู ผู้ซึ่งมีส่วนร่วมโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับ Williams (2002) ที่กล่าวว่า องค์การควรรวบรวมความต้องการของผู้มีประโยชน์ร่วมในภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งนั่นก็คือ การให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียนและผู้ปกครองที่มีความต้องการให้ผู้เรียนเป็นอย่างไร ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายของโรงเรียนที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน จะทำให้เป้าหมายของโรงเรียนได้บรรลุโดยใช้การมีส่วนร่วม และเช่นเดียวกันในองค์ประกอบย่อยอื่น ๆ ที่กำหนดผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดคุณลักษณะที่ปรับได้ตามบริบทของโรงเรียนก็ควรใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด

การกำหนดค่านิยมหลักของแต่ละโรงเรียน ควรมีการเน้น"จิตตารมณ์นักบุญหลุยส์ มารี เดอ มงฟอร์ต เป็นหลักในการทำงาน" เพื่อให้สอดคล้องกับปรัชญาการจัดการศึกษาของมูลนิธิฯ

การนิยามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ออกแบบระบบไว้คือ บุคลากรรับผิดชอบงานบริหารผลการปฏิบัติงานผู้ดูแลครู 10 – 20 คน มีบทบาทหน้าที่ในการเชื่อมโยงการนำนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์และการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติ ในการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ความคิดเห็นว่า ควรปรับเป็น บุคลากรรับผิดชอบงานบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นผู้ดูแลครู จำนวนของครูต่อผู้ดูแล เป็นไปตามความเหมาะสมของโรงเรียน มีบทบาทหน้าที่ในการนำนโยบายด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติ กำกับ นิเทศ ติดตาม ประเมินครูที่ดูแล ผู้วิจัยมีความเห็นว่ามีเหมาะสมในการปรับเปลี่ยน ในประเด็นดังกล่าว เพื่อให้โรงเรียนได้มีความคล่องตัวในการบริหารดำเนินงานบุคคลและงบประมาณที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียน

การออกแบบโครงสร้างองค์การให้สนับสนุนยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้ออกแบบให้งานบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ ในการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ ได้ให้ความคิดเห็นว่า การออกแบบดังกล่าวเป็นออกแบบเพียงแ่งงานตามโครงสร้างการบริหารแต่ยังไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน จึงปรับเป็น จัดให้งานบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ มีหัวหน้างานงานบริหารผลการปฏิบัติงานและทีมงานซึ่งเป็นบุคลากรของสถานศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกตามคุณสมบัติและได้รับการฝึกการเป็นผู้ดูแลครู โดยทีมงานมีจำนวนตามความเหมาะสมของแต่ละโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยเห็นด้วยกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

เนื่องจากการปรับเปลี่ยนดังกล่าวทำให้เกิดความชัดเจนและแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างการบริหารกับบุคลากรที่รับผิดชอบ

สำหรับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตามที่ Brown (2005) ได้ศึกษาองค์ประกอบสำคัญในการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปปฏิบัติในโรงเรียนที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การรายงานผลที่เกิดจากการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้วิจัยจึงได้ออกแบบมาตรฐานการปฏิบัติงานเบื้องต้นโดยนำ มาตรฐานวิชาชีพครู 2 ด้าน จากสำนักงานมาตรฐานวิชาชีพ (2548) คือ มาตรฐานความรู้ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน มาจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาวิชาชีพครู โดยจัดทำเป็น 14 มาตรฐาน ซึ่งโรงเรียนสามารถนำไปจัดทำเกณฑ์ของแต่ละมาตรฐานเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

ด้านการดำเนินการ จากผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบด้านการดำเนินการ มีองค์ประกอบย่อย คือ การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร และแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การกระจายทรัพยากรที่เพียงพอ การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสอนงาน การดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม

องค์ประกอบด้านการดำเนินการมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในวิชาชีพครู โดยเป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากการวางแผน Dean (2002) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า โรงเรียนเป็นสถานที่สำหรับบุคลากรในการเรียนรู้ โดยสรุปว่า ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ครูมีทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ มีคำถามเพื่อพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน และสนทนาปัญหาการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน ใช้ทุกโอกาสในการพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนทำให้ครูได้พิจารณาถึงความต้องการในการเรียนรู้กับผู้นำทีมและการวางแผนเพื่อพัฒนาตนเอง ดังนั้น โรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีแผนดำเนินการเพื่อให้ครูได้เรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเอง เช่น การกำหนดนโยบายการพัฒนาวิชาชีพ การจัดทำคู่มือและแนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับทักษะและความรู้ในวิชาชีพครูที่โรงเรียนต้องการ ทักษะการอบรมดูแลนักเรียน ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร เป็นต้น ซึ่งการมีแผนการดำเนินการเพื่อพัฒนาครูที่ชัดเจนโดยมีความสอดคล้องกับการพัฒนาวิชาชีพจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ด้านการกำกับติดตาม จากผลการวิจัย พบว่า มีองค์ประกอบย่อย คือ การเตรียมข้อมูลของผลการปฏิบัติงาน การประชุมและติดตามความก้าวหน้า การปรับแก้วัตถุประสงค์ /การทบทวนความคาดหวังในงาน

การกำกับติดตามเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ โดยมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการระหว่างผู้ดูแลและผู้ได้รับการดูแล กิจกรรมที่

สำคัญก็คือ การสังเกตการสอนในชั้นเรียน ซึ่งทำให้ผู้ดูแลได้ติดตามความก้าวหน้าของผู้ได้รับการดูแลว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ แต่ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ก็คือ การยอมรับในข้อสังเกตหลังการสังเกตการสอนในชั้นเรียน ซึ่ง Hopkins (1933, อ้างถึงใน Williams, 2002) แนะนำหลักสำคัญสำหรับการสังเกตการสอนในชั้นเรียน คือ ประการแรก บรรยากาศการสังเกตการสอนไม่ควรเป็นลักษณะการคุกคามกัน แต่ควรเป็นการช่วยเหลือกันและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ประการที่สอง เป้าหมายของกิจกรรมควรเป็นไปเพื่อการปรับปรุงการสอนในห้องเรียนและเป็นการสนับสนุนความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ มากกว่าการตำหนิในพฤติกรรมที่ไม่สำเร็จ หรือการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพของครู ประการที่สาม กระบวนการควรเป็นการรวบรวมและการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการสังเกต ไม่ควรเป็นการตัดสินจากคุณค่าของสิ่งที่เป็นนามธรรม และอคติทางความคิดในเรื่องต่าง ๆ ประการที่สี่ ครูควรได้การกระตุ้นให้ทำการสรุปเกี่ยวกับการสอนจากข้อมูล และการใช้ข้อมูลเพื่อการสร้างสมมุติฐานที่สามารถทำการทดสอบในห้องเรียน ดังนั้นโรงเรียนควรสรรหาบุคลากรที่รับผิดชอบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะการสังเกตการสอนในชั้นเรียน ควรได้รับการฝึกฝนให้ได้ตามคุณสมบัติ และได้รับการยอมรับจากครู ซึ่งจะทำให้การกำกับติดตามดำเนินไปตามวัตถุประสงค์และสามารถตรวจสอบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการทบทวน จากผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบด้านการทบทวน มีองค์ประกอบย่อย คือ วัตถุประสงค์ของการทบทวน การประเมินตนเอง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับแก้ไขข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และ แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน การรายงานและการให้ข้อมูล

ในส่วนของ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูโดยมุ่งเน้นการประเมินครูในด้านวิชาการตามข้อตกลงในแต่ละปีการศึกษา และไม่ได้เป็นการประเมินตามโครงสร้างการบริหาร ซึ่งโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามโครงสร้างการบริหารในด้าน วิชาการ ปกครอง กิจกรรม และบริการ ดังนั้นในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูไปใช้ โรงเรียนควรดำเนินการในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานครูให้เกิดการส่งเสริมและสนับสนุนกันระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานและประเมินบุคลากรตามโครงสร้างการบริหารที่มีอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับ Wood และ Marshall (2002) ที่กล่าวถึงปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ *ปัญหาการบูรณาการกลยุทธ์* (Strategic integration) การเลือกรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใดแบบหนึ่ง จะต้องเป็นรูปแบบ

ที่สอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์การ ทั้งกลยุทธ์ในระดับงานรองและงานหลัก และวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนกลยุทธ์ ดังนั้น โรงเรียนที่จะนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู ไปใช้ควรคำนึงถึงการบูรณาการการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบที่ผู้วิจัยได้นำเสนอกับระบบที่มีอยู่เดิม ให้มีความเชื่อมโยงและไม่ทับซ้อน ให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การซึ่งควรมีจุดเน้นและบริบทที่แตกต่างกันออกไป

สำหรับกิจกรรมการทบทวนต่าง ๆ ที่อยู่ในแต่ละองค์ประกอบย่อยด้านการทบทวน โรงเรียนควรตระหนักถึงสิ่งที่อาจจะเป็นอุปสรรคที่ทำให้การทบทวนไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ Beer และ Ruh (1976, อ้างถึงใน Armstrong, 2006) ได้กล่าวถึงสิ่งที่เป็นอุปสรรคสามารถทำให้การดำเนินการทบทวนผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ได้ คือ คุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างผู้ดูแลและผู้ได้รับการดูแล บุคลิกลักษณะและทักษะของผู้ดูแลที่ใช้ในการประชุมทบทวน และกระบวนการทบทวน คือ วัตถุประสงค์การทบทวน วิธีการดำเนินการทบทวน และเอกสารการทบทวน ดังนั้นโรงเรียนควรมีวิธีดำเนินการเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรที่รับผิดชอบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ใช้ในการทบทวน ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับผลของการทบทวนและการดำเนินข้อตกลงใหม่เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูต่อไป

ด้านข้อมูลป้อนกลับ จากผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ มีองค์ประกอบย่อย คือ การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม) การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม) และการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานควรคำนึงถึงแนวทางและวิธีดำเนินการของ Armstrong (2006) ซึ่งนำเสนอว่า ในการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน ควรมีการประเมินอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อดำเนินการผ่านไปแล้ว 1 ปี วิธีการประเมินคือการสอบถามผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งส่วนบุคคลและกลุ่มในแต่ละประเด็นของการบริหารผลการปฏิบัติงาน เช่น ผู้ดำเนินการประเมินบุคลากรรับผิดชอบหรือบุคลากรดำเนินงานบุคคลของแต่ละโรงเรียน ผลของการประเมินเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม) และประสิทธิภาพระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ในกรณีที่มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยมีนโยบายนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูไปใช้กับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ทั้งนี้เพื่อให้การนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูไปใช้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ฝ่ายการศึกษาของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ควรกำหนด

บุคลากร/ทีมงานรับผิดชอบการประเมินผลระบบอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ เพื่อให้คำแนะนำซึ่งนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงวิธีการและผลการปฏิบัติงานในแต่ละองค์ประกอบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูของแต่ละโรงเรียนและเพื่อช่วยให้การดำเนินการไปตามวัตถุประสงค์ของระบบและบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

6.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะในการนำระบบไปใช้ รวมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัย ดังนี้

6.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ประโยชน์ และการดำเนินการของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ฝ่ายการศึกษาของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการให้ความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนการชี้แจงประโยชน์และความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานให้กับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร

2) จากการวิจัยพบว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละโรงเรียนยังมีความแตกต่างกันในเรื่องจุดเน้น วิธีดำเนินการและรายละเอียดต่าง มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยจึงควรกำหนดเกณฑ์และแนวปฏิบัติของมูลนิธิ ให้แต่ละโรงเรียนได้นำไปปฏิบัติ เพื่อแต่ละโรงเรียนจะได้มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน แนวทางการประเมินบุคลากรและการให้รางวัลที่ใกล้เคียงกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3) จากการวิจัย พบว่า ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่มีการบูรณาการวัตถุประสงค์และเป้าหมายระหว่างองค์การและบุคลากรครู มีการยึดหลักตามนโยบาย/ปรัชญา/วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของครูโรงเรียนในเครือฯ เป็นสำคัญ แต่การกำหนดค่านิยมหลักที่แสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียนในเครือฯ โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับจิตตารมณ์ของนักบุญหลุยส์ ยังไม่มีความชัดเจน มูลนิธิฯ จึงควรประสานกับโรงเรียนในสังกัดในการกำหนดและชี้แจงนโยบาย/แนวปฏิบัติเกี่ยวกับค่านิยมดังกล่าวให้ผู้บริหารและบุคลากรรับทราบและเข้าใจตรงกัน

6.3.2 ข้อเสนอแนะในการนำระบบไปใช้ ในโรงเรียนสังกัดเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

1) ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความสำคัญ มีความเกี่ยวข้อง และเป็นผู้สามารถผลักดันให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรศึกษาทำความเข้าใจระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูเป็นอย่างดี ก่อนนำระบบไปใช้ในแต่ละโรงเรียน

2) ผลการวิจัยพบว่า การนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูไปใช้ในโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยจะประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับจากโรงเรียนในระยะเวลาที่สั้น คือ 1-2 ปีการศึกษา เมื่อเป็นนโยบายจากมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยฝ่ายการศึกษาของมูลนิธิ ดังนั้น จึงควรกำหนดทีมผู้รับผิดชอบ/คณะทำงานในการจัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติกับโรงเรียนในเครือมูลนิธิ

3) ผลการวิจัยพบว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูไปใช้ในโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยจะสำเร็จได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ดังนั้น จึงควรมีการสร้างความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและให้เห็นความสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู และการสนับสนุนบุคลากรครูและผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดคุณลักษณะตามองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ที่ปรับได้ตามบริบทของโรงเรียน

4) จากการวิจัยพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของแต่ละโรงเรียนเป็นการประเมินตามโครงสร้างและตามภาระงานของบุคลากร แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงควรมีการบูรณาการการประเมินทั้งสองรูปแบบไม่ให้ความทับซ้อนกัน

6.3.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัย

1) ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวกับการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้กับโรงเรียนในเครือฯ แต่ละประเภท

2) ควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู ไปปฏิบัติ

3) ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพครูสังกัดโรงเรียนในเครือฯ แต่ละประเภทและการนำไปประยุกต์ใช้กับโรงเรียนที่มีบริบทใกล้เคียงกัน

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

การประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน ,กองวิชาการ. **เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา**.
กรุงเทพฯ : (ม.ป.ท.) , 2539.

กัญญาปริญญา โมแรล. **กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 2. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
สงขลานครินทร์**, 2542.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ,สำนักงาน. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**.
กรุงเทพฯ : พริกหวานการพิมพ์, 2543.

คณะกรรมการการอาชีวศึกษา,สำนักงาน. **เกณฑ์การประเมินตนเองตามตัวบ่งชี้มาตรฐาน
การอาชีวศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
,2549.

คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย. **คู่มือการบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์
คาเบรียลแห่งประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ, 2539.

คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย. **งานอภิบาลในโรงเรียนและลักษณะเฉพาะของ
การศึกษาเซนต์คาเบรียล**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ, 2543.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ,สำนักงาน. **คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ :
ธีรานุสรณ์การพิมพ์, 2529.

จินตนา ศักดิ์ภู่อราม. **การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับ
ประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

จุฑา ดิงศภิกย์. **รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาตัวบ่งชี้การกีฬาไทย**. กรุงเทพฯ : ภาควิชาพล
ศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ และแสวง มณีปิ่น. **ดัชนีทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร :
องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก, 2529.

ชูศักดิ์ เทียงตรง. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2530.

ฉัตรนภา พรหมมา. **การพัฒนาเกณฑ์การประเมินภารกิจของภาควิชาคณิตศาสตร์ใน
วิทยาลัยครู**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2528.

- ชลิดา ศรมณี และพูนศรี สงวนชีพ. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2528.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. **การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ เอช อาร์ เซ็นเตอร์ , 2548.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. **Competency เพื่อการประเมินผลงานประจำปี**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ เอช อาร์ เซ็นเตอร์ , 2548.
- ดิเรก วรรณเศียร. **การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. **สถิติการศึกษาและแนวโน้ม**. กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ประคอง กรวรรณสุด. **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์**. กรุงเทพฯ : ด้านสุทธาการพิมพ์, 2542.
- พัศวี จริตธรรม. **การพัฒนาเกณฑ์การประเมินความถูกต้องของการออกเสียง ร และ ล ในภาษาไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- เมธี ครองแก้ว. **รายงานการศึกษาเพื่อจัดทำเครื่องชี้วัดสำหรับประเมินผลการพัฒนาของกระทรวงมหาดไทย (ด้านความปลอดภัยและทรัพย์สิน)**. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์, 2540.
- ยุดา รักไทยและวีรวิธ มาชะศิริานนท์. **การบริหารผลการปฏิบัติงาน (แปลและเรียบเรียงจาก Performance Management โดย Robert Bacal)**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท บุคส์, 2545.
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน),สำนักงาน. **มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบที่ 2 (พ.ศ. 2549-2553)**. กรุงเทพฯ : จุดทอง, 2548.
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน),สำนักงาน. (ร่าง) **คำอธิบายมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558)**. กรุงเทพฯ : จุดทอง, 2553.

- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542**. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์ ,2542.
- โรเบิร์ต วูด และ เวิร์น่า มาร์แชล. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน : การดำเนินการ ปัญหา และ ประเด็นสำคัญ**. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ., 2545.
- เลขาธิการคุรุสภา,สำนักงาน. **มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2548.
- เลขาธิการคุรุสภา,สำนักงาน. **ระดับคุณภาพของครู 2541**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว , 2541.
- เลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ,สำนักงาน. **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง(พ.ศ.2552-2561)**. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค, 2552.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. **BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2546.
- วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และ สุพิชญา ธีระกุล. **การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**. สมุทรปราการ: ชนิษฐ์การพิมพ์, 2523.
- วิชาการ , กรม (กระทรวงศึกษาธิการ). **แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้การศึกษาขั้นพื้นฐานด้านผลผลิต ปัจจัย และกระบวนการ**. กรุงเทพมหานคร : (ม.ท.ป.), 2540.
- วิทยา คูวิรัตน์. **การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- วรภัทร์ ภูเจริญ และไศภนา หิรัญบุรณะ. **คู่มือ ISO 9000 สำหรับผู้บริหารการศึกษาไทย**. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น), กรุงเทพฯ : ประชาชน , 2542.
- ศิระ โอบาสพงษ์. **การวัดผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ = Bulls eye : hitting you Targets through high impact measurement**. กรุงเทพฯ : เออาร์ บีซีเนต, 2544
- ศิริชัย กาญจนวาสี. **ทฤษฎีการประเมิน**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- สมาน อัครภูมิ. **การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. **ตัวบ่งชี้วัดผลการปฏิบัติงาน. ข่าวสารการวิจัย 19,6 (สิงหาคม-กันยายน 2539) : 3 -11**

- สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 7 . กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สมยศ นาวิกาว. **การบริหารโดยวัตถุประสงค์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2546.
- สมบัติ ศักดา. **การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. **วิธีวิทยาการประเมินทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. **การจัดทำมาตรฐานในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : นีคพอยท์ , 2545.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิท สัชชุกร. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวคิด หลักการ วิธีการ กระบวนการ**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) , 2542.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิท สัชชุกร. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท., 2549.
- อเนก ศิลปะนิลมาลย์. **การพัฒนาเกณฑ์ประเมินหลักสูตรจริยศึกษาระดับประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
- อำรุง จันทวานิช และคนอื่น ๆ. 'สาระสำคัญของ การอภิปรายทั่วไป' รายงานผลการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการพัฒนาการจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานเพื่อการวางแผนและพัฒนาการศึกษา. กรุงเทพฯ : ทีพีพรินท์, 2533.

ภาษาอังกฤษ

- Acton-Boxborough Regional School District. Agreement between the Acton-Boxborough Regional School District and the School Committee of the Town of Acton and The Acton Education Association 2005-2008. Acton, Massachusetts : Acton-Boxborough Regional High School, 2005.
- Armstrong, M. Performance management. (3rd edition.) United states : Thomson-Shore, 2006.

- Armstrong, M and Baron, A. **Managing Performance: Performance management in action**. London : The Chartered Institute of Personnel and Development, 2004.
- Barton, R.F. An MCDM approach for resolving goal conflict in MBO. **Academy of Management Review**. 6. (1981) : 231-241.
- Bedeian, Arthur G. **Management**. 3rd ed Orlando : Harcourt Brace Javanavich College, 1993.
- Bentley,T.J. **Bridging the Performance Gap**. Great Britain : Hartnolls Ltd, Bldmin,1996.
- Bertalanffy. Lduwig Von. **General System Theory**. New York : George Braziller, 1968
- Borden , A. W. and Banta T. **Using Performance Indicators to Guide Strategic Decision Making**. San Francisco : Jossey-Bass, No. 82, Summer, 1994.
- Bittel**, R. **Encyclopedia of Professional Management**. New York : McGraw-Hill, 1978
- Brown, A. Implementing performance management in England's primary schools. **International Journal of Productivity and Performance Management**. Volume 54, Number 5/6 (2005) : 468-481.
- Cascio, W.F. **Managing Human Resources**. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 1992.
- Cave, M. et all. **The Use of Performance Indicators in Higher Education**. London : Jessica Kingsley,1988.
- Clements, Kimberly and Dawne. **Performance appraisal and professional development of university professors : A case study of the portfolio development process**. Dissertation, Barry University, 2004.
- Dean, J. **Implementing Performance Management A handbook for school**. London : The Cromwell, 2002.
- Debenham, K. John. **Knowledge Systems Design**. New York : Prentice-Hall, 1989.
- Deighton, Lee C. **The encyclopedia of education : volume 1**. London : MacMillan ,1971.
- Deming, W E. **Out of the Crisis** , Cambridge, MA : MIT Centre for Advanced Engineering Studies, 1986.
- Department for Education and Skills. **Professional Standards for Teachers in England**. London : Training and Development Agency for Schools, 2007.
- Drucker, P. F. **The Practice of Management**. New York : Harper & Row,1954.
- Drucker, P. F. **Management: Tasks, responsibility, practices**. London : Pan Books, 1979.

- Edwards, P. **System Analysis Design and Development: with structured concepts.** New York : Holt Rinehart and Winston, 1985.
- Fitz Gerald, J and FitzGerald, A.F. **Fundamental of system analysis: Using structured analysis and resign techniques.** 3rd ed. New York : John Wiley & Sons, 1987.
- Goodson, C. F. **The Complete Guide to Performance Standards for Library Personnel.** 1st ed. New York : Neal-Schuman, 1997.
- Grawford, Walt . **Technical Standards : An Introduction for Librarians.** (second edition) Massachusetts : G.K.Hall & Co.,1991.
- Hersey, P., and Blanchard, K. H. **Management of organization behavior: Utilizing human resources.** Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1982.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. **Educational Administration: Theory, Research and Practice.** 6th ed. Singapore : Mcgraw - Hill, 2001.
- Husen, T., and Postlewaite, T. N. **The international encyclopedia of education.** 2nd ed. Great Britain : BPC Wheatons, 1994.
- Johnstone , James N. **Indicators of Education Systems.** London : UNESCO, 1981.
- Kast , Fremont E. and Rosenzweig ,James E. **Organization and Management : A systems and contingency And contingency approach.** 4th ed. Singapore : McGraw-Hill, 1985
- Kimbrough, R. B. and Nunnery, M. Y. **Educational administration: An introduction.** 3rd ed. New York : Mcmillan, 1988.
- Koontz, H. and Wehrich, H. **Essentials of management.** 5th ed. New York : McGraw-Hill, 1990.
- Koontz, Harold and Wehrich, Heinz. **Essentials of Management.** 4th ed. Singapore : McGraw-Hill, 1988.
- Latham, G.P. and Wexley, K.N. **Improving performance through effective Performance appraisal,** Reading, MA : Addison-Wesley,1981.
- Leavitt , Harold J. **Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches In Handbook of Organiaztions,** ed. Chicago : James G. March. McNally & Company, 1965.

- Locke, E.A. and Latham, G.P. **A Theory of Goal Setting and Task Performance**. New Jersey : Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1990.
- Lockett, J. **Effective Performance Management**, London : Kogan Page, 1992.
- Lomas, Laurie and Tomlinson , Kevin. Standards : the varying perceptions of senior staff in higher Education institutions. **Quality Assurance in Education**. 8(3) (2000) :131-138.
- Lunenburg, Fred C., and Ornstein, Allan C. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 2nd ed. Washington : Wadsworth, 1996.
- McConkie, M.A. A clarification of the goal setting and appraisal process in MBO. **Academy of Management Review**. 4 (1979) : 29-40.
- Owens, Robert G. **Organizational Behavior in Education**. 6th ed. Boston MA : Allyn and Bacon, 1998.
- Robbins, Stephen P. **Organization Theory: Structure, design, and Applications**. 3^{re} ed. New Jersey : Englewood Cliffs, 1990.
- Romiszowski, A.J. **A systems approach to education and training**. Stanley : Hunt , 1970.
- Schoderbek, Peter P. et al. **Management system: conceptual consideration**. 4th ed. Boston : Richard D. Irwin, 1990.
- Sergiovanni, T. J. et al. **Educational governance and administration**. 3rd ed. Boston : Allyn and Bacon, 1992.
- Shrode, W.A. and Voich, D. Jr. **Organization and Management: Basic systems concepts**. Malaysia : Irwin, 1974.
- Smith, August. W. **Management System: Analysis and Application**. New York : The Dryden, 1982.
- Spangenberg, H. **Understanding and Implementing Performance Management**, Cape Town : Juda, 1994.
- Spencer , Lyle M. and Signe M. **Competency at work : models for superior performance**, NewYork : John Wiley & Sons, 1993.
- Spencer, L. M. and Spencer, S. M. **Competence at Work**. New York : Wiley, 1993.
- Stone, Thomas. H. **Understanding personnel management**. Japan : CBS College, 1982.

Stufflebleam , D. L. et all. **Educational Evaluation and Decision Making**. Illinois : Peacock, 1981.

Walters, M. **The performance Management Handbook**. London : Institute of personnel and Development, 1995.

Williams, R.J. **Performance Management**. London : TJ international Ltd., Padstow, Cornwall, 1999.

Williams, R.S. **Managing Employee Performance**. London: Thomson Learning, Berkshire House, 2002.

Yamane,T. **Elementary Sampling Theory**. New York : Harper and Row, 1967.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย

หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ที่ ศธ 0512.6(2771)/1600



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

17 กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายอาทิตย์ สอนสุจิตรา นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และรองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพ และปัญหาในการบริหาร ผลการปฏิบัติงานและการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงาน กับ ผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระฯ หัวหน้างานบุคคล และครู ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายอาทิตย์ สอนสุจิตรา ได้ทำการเก็บ ข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

อาชัญญา รัตนอุบล

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/139

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

20 มกราคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายอาทิตย์ สอนสุจิตรา นิสิตชั้นปริญญาโท ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทวัฒน์ เจริญกุล และรองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

อาชัญญา รัตน์อุบล

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตน์อุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



Saint Gabriel's Foundation, Thailand

มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

2 ซอยแสงเงิน (ทองหล่อ 25) แขวงคลองตันเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110 โทรศัพท์ 0-2712-9010-9, 0-2185-1445 โทรสาร 0-2185-1443
2 Soi Saeng-Ngoen (Thong-Loh 25), Kwaeng Khlong-Tan Nua, Khet Wattana, Bangkok 10110, Thailand
Tel. (66) 2712-9010-9, 2185-1445 Fax : (66) 2185-1443 ; http://www.mbsg.th.org, www.thaibrother.com ; e-mail : gpc@loxinfo.co.th

มชค. พิเศษ /2552

3 กันยายน 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยสำหรับการทำวิทยานิพนธ์
ของมาสเตอร์อาทิพย์ สอนสุจิตรา นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. จดหมายขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 2. แบบสอบถามการวิจัยจำนวน ฉบับ
 3. ประเภทและจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง

ด้วย มาสเตอร์อาทิพย์ สอนสุจิตรา บุคลากรสำนักงานฝ่ายการศึกษามูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย กำลังศึกษาในระดับปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะ เซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย” โดยมีอาจารย์ ดร.นันทวัฒน์ เจริญกุล และรองศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้มาสเตอร์มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพ และปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานและการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานกับผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระฯ หัวหน้างานบุคคล และครู ทั้งนี้มาสเตอร์ผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป โดยช่วงเวลาของการจัดเก็บข้อมูลมีดังนี้

- | | |
|---|---------------------|
| - แบบสอบถามการวิจัย | 18-30 กันยายน 2552 |
| - เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพกับโรงเรียนที่เป็นตัวแทนกลุ่ม | 2-30 พฤศจิกายน 2552 |
| - สัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน | 1-31 ธันวาคม 2552 |
| - ทำ Focus Group กับโรงเรียนที่เป็นตัวแทนกลุ่ม | 4-31 มกราคม 2553 |

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ มาสเตอร์อาทิพย์ สอนสุจิตรา ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ศิริชัย ฟอนซีกา

(ภราวาศิริชัย ฟอนซีกา)

ประธานมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/3246

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

27 พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพ (ร่าง) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายอาทิตย์ สอนสุจิตรา นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และรองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพ (ร่าง) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู สังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ศิริเดช สุชีวะ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

รองคณบดีฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนรองคณบดีฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1. รศ.ดร.สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ | อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 2. ผศ.ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ | อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 3. ภราวดา ดร.เลอชัย ลวสุต | ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา |
| 4. ภราวดา ผศ.ดร.วินัย วิริยวิทยาวงศ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ |
| 5. ภราวดา ดร.อนุศักดิ์ นิธิภัทรภรณ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์คาเบรียล |

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ตรวจสอบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู สังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 1. รศ.ดร.สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ | อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 2. รศ.ดร.อมรชัย ตันติเมธ | รองอธิการบดีและคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
ด้านศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม |
| 3. ดร.สุรพงษ์ มาลี | หัวหน้ากลุ่มงานนวัตกรรมและการจัดการความรู้
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักวิจัยและ
พัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. |
| 4. ภราวดา ผศ.ดร.วินัย วิริยวิทยาวงศ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ |
| 5. ภราวดา ดร.สุรภิจ ศรีสรานุกุลวงศ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง |

**รายชื่อผู้อำนวยการโรงเรียนให้สัมภาษณ์
ความเหมาะสมและความเป็นไปได้
การนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู
สังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยไปใช้**

1. ภราวดา ดร.อานันท์	ปรีชาวุฒิ	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญ กรุงเทพมหานคร
2. ภราวดา ดร.อนุศักดิ์	นิธิภัทราภรณ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์คาเบรียล กรุงเทพมหานคร
3. ภราวดามีศักดิ์	ว่องประชาณุกุล	ผู้อำนวยการโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่
4. ภราวดาสุรสิทธิ์	สุขชัย	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ กรุงเทพมหานคร
5. ภราวดาศักดา	กิจเจริญ	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี
6. ภราวตามณฑล	ประทุมราช	ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
7. ภราวดา ดร.สุรกิจ	ศรีสรกาญจกุลวงศ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง จังหวัดลำปาง
8. ภราวดาชำนาญ	เหล่ารักผล	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี กรุงเทพมหานคร
9. ภราวดาเดชาชัย	ศรีพิจารณ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญระยอง จังหวัดระยอง
10. ภราวดาศักดา	สกนธวัฒน์	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี
11. ภราวดาวิระยุทธ	บุญพรหมณ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา
12. ภราวดา ผศ.ดร.วินัย	วิริยวิทยาวงศ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ กรุงเทพมหานคร
13. นายไชคชัย	ทรงเสียงชัย	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญเทคนิคนครพนม จังหวัดนครพนม

รายชื่อบุคลากร เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)
โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
ความเหมาะสมและความเป็นไปได้
การนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู
สังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยไปใช้

1. มิสอุดมลักษณ์	นกฟิ่งฟุ่ม	หัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี
2. มิสขวัญตา	จริยสถิตกุล	หัวหน้างานบุคคล โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี
3. มิสณัฐิ	เจริญเกียรติบวร	ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ โรงเรียนอัสสัมชัญ
4. มิสสุภาวดี	เพชรสกุล	หัวหน้างานทรัพยากรมนุษย์ โรงเรียนอัสสัมชัญ
5. มาสเตอร์สมพงษ์	เกตุทิศ	งานวิชาการ โรงเรียนเซนต์คาเบรียล
6. มาสเตอร์เรืองเดช	ศิริกิจ	งานบุคลากร โรงเรียนเซนต์คาเบรียล
7. มาสเตอร์เอกสิทธิ์	เมืองหมุด	หัวหน้าฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ
8. มาสเตอร์ธรรมบุญ	รัตนพันธ์	งานวิชาการ โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ
9. มิสรัลยาธารณ์	ศิลาสัยธนโชติ	หัวหน้าฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ
10. มาสเตอร์ทวีเดช	สิริโยธิน	งานวิชาการ โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ
11. มาสเตอร์ทองบัน	ทำโยธา	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ
12. ภราวาศมพร	คงวิมล	หัวหน้าสำนักงานฝ่ายการศึกษา มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์

แบบตรวจสอบความเหมาะสมของระบบ

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

แบบสอบถามการวิจัย

การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน
สำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ผู้วิจัย

นายอาทิตย์ สอนสุจิตรา
นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามการวิจัย

การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน สำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง :

แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ และปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยสอบถาม ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระฯ หัวหน้างาน บุคลากรของสถานศึกษา ซึ่งผลที่ได้จากแบบสอบถามจะนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน สำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติงานแต่ประการใด จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบทุกคำถามทุกข้อให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด

แบบสอบถามชุดนี้มี 3 ตอน ดังนี้ คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพ และปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ซึ่งครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

1. การวางแผน
2. การดำเนินงาน
3. การติดตาม
4. การทบทวน
5. การให้ข้อมูลป้อนกลับ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

(กรุณาส่งแบบสอบถามคืนกับผู้รับผิดชอบของโรงเรียนภายในวันที่ 30 กันยายน 2552)

ตอนที่ 1

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หรือเติมค่าลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

โรงเรียน.....

1. เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

ชาย

หญิง

2. อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

น้อยกว่า 21 ปี

21 – 30 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

51 – 60 ปี

มากกว่า 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงเรียนของท่าน(เศษของปีตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปนับเป็น 1 ปี)

ไม่เกิน 5 ปี

6 – 10 ปี

11 – 15 ปี

16 – 20 ปี

21 ปี ขึ้นไป

5. ตำแหน่งการปฏิบัติงาน

ผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ

หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ /หัวหน้างาน

ครู

6. จำนวนนักเรียน/ประเภทของโรงเรียน

ประเภทอาชีวศึกษา

ประเภทสามัญ จำนวนนักเรียนน้อยกว่า 4000 คน

ประเภทสามัญ จำนวนนักเรียน 4000-4499 คน

ประเภทสามัญ จำนวนนักเรียน มากกว่า 4500 คน ขึ้นไป

ตอนที่ 2

สภาพ และปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง แบบสอบถามเกี่ยวกับ สภาพ และปัญหา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัด
โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ทั้ง 5 ด้าน โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลง
หน้าข้อความที่เลือก

1. การวางแผน

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์กรที่ เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1. สถานศึกษาได้กำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ของ
องค์กรที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานหรือไม่

ไม่กำหนด (ไปข้อ 5) กำหนด

2. ถ้ากำหนด ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และ
เป้าหมาย ขององค์กรที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- 2) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ
- 3) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร
- 4) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน
- 5) สมาคมผู้ปกครองและครู
- 6) ครู
- 7) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

3. วิธีการดำเนินการได้แก่ (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) จัดประชุมโดยคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ
- 2) จัดประชุมโดยหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และนำเสนอ

คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา

3) จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำ
ประชุมในแต่ละหน่วยงาน นำมาสรุปและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา

4) จัดประชุมโดยคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการและมีคณะกรรมการสถานศึกษา/
คณะกรรมการบริหารเข้าร่วมประชุม

5) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4. ข้อมูลที่สถานศึกษาใช้เป็นหลักในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประกอบด้วย (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) แนวทางการจัดการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
- 2) แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานวิชาชีพที่กำหนดโดยคุรุสภา
- 3) แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับมาตรฐานด้านครู ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)
- 4) แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
- 5) นโยบาย/ปรัชญา/วัตถุประสงค์ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
- 6) ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของแต่ละโรงเรียน
- 7) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

1.2 การกำหนดค่านิยมหลักขององค์กร

5. สถานศึกษามีการกำหนดค่านิยมหลักขององค์กรหรือไม่

- ไม่กำหนด (ไปข้อ 7) กำหนด

6. ค่านิยมหลักขององค์กรประกอบด้วย (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) การใส่ใจในคุณภาพ
- 2) การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 3) การให้บริการ
- 4) นวัตกรรม
- 5) ความมีประสิทธิภาพ
- 6) การเคารพซึ่งกันและกัน
- 7) การทำงานร่วมกันเป็นทีม
- 8) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

1.3 การกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน

7. สถานศึกษากำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานหรือไม่

- ไม่กำหนด (ไปข้อ 10) กำหนด

8. ถ้ากำหนด ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- 2) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ
- 3) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร
- 4) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน
- 5) สมาคมผู้ปกครองและครู
- 6) ครู
- 7) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

9. สถานศึกษากำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้กับใครบ้าง และมีบทบาทหน้าที่สำคัญอย่างไร(เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) หัวหน้างานบริหารผลการปฏิบัติงาน มีบทบาทหน้าที่ เป็นผู้นำหลัก กำหนดทิศทาง เป็นแบบอย่าง กำหนดและปฏิบัติบนค่านิยมหลักที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน รับผิดชอบในการพัฒนาวัฒนธรรมผลการปฏิบัติงานขั้นสูง
- 2) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ หรือหัวหน้างานบุคคล มีบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน
- 3) บุคลากรรับผิดชอบงานบริหารผลการปฏิบัติงานผู้ดูแลครู 10 – 20 คน มีบทบาทหน้าที่ในการเชื่อมโยงการนำนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์และการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติ
- 4) ครู มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน การประเมินและการทบทวนผลการปฏิบัติงาน การเตรียมตัวการประชุมเพื่อทบทวน หรือการประเมินแบบ 360 องศา การกำหนดเป้าหมาย และการสนทนาเพื่อกำหนดบทบาทและความสามารถที่ต้องการ
- 5) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

1.4 การออกแบบโครงสร้างองค์การให้สนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารผลการปฏิบัติงาน

10. สถานศึกษามีการออกแบบโครงสร้างองค์การให้ทีมงานบริหารผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในโครงสร้างองค์การหรือไม่

- ไม่มี (ไปข้อ 12) มี

11. ถ้ามี มีวิธีดำเนินการอย่างไร (เลือกตอบเพียง 1 ข้อ)

- 1) จัดให้งานบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายบุคลากร
- 2) จัดให้งานบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ

- 3) จัดให้งานบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายวิชาการ
- 4) จัดให้งานบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นฝ่ายหนึ่งของโครงสร้างการบริหาร
- 5) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

1.5 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

12. สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครูหรือไม่

- ไม่กำหนด (ไปข้อ 16) กำหนด

13. ถ้ามี ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานสำหรับครูประกอบด้วย
(เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- 2) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ
- 3) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร
- 4) หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน
- 5) สมาคมผู้ปกครองและครู
- 6) ครู
- 7) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

14. ข้อมูลที่สถานศึกษาใช้เป็นหลักและแนวทางในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
สำหรับครู (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
- 2) มาตรฐานวิชาชีพครูที่กำหนดโดยคุรุสภา
- 3) มาตรฐานด้านครูของ ส.ม.ศ.
- 4) รูปแบบของครูโรงเรียนในเครือข่าย
- 5) คณะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนด
- 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

15. มาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครูให้ความสำคัญกับประเด็นใดบ้าง (เลือกตอบได้
มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) การพัฒนาหลักสูตรการสอนให้เป็นปัจจุบัน
- 2) การดำเนินกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ
- 3) การจัดการสภาพแวดล้อมห้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ
- 4) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ
- 5) การสนับสนุนในมาตรฐานชั้นสูง

- 6) ความรับผิดชอบทางวิชาชีพและการพัฒนาทางวิชาชีพ
- 7) การสร้างความเสมอภาค ความสัมพันธ์ และความรู้สึกที่ดีต่อความหลากหลายของผู้เรียน มีจิตวิทยาการเป็นครู
- 8) การสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาและในชุมชน
- 9) ความสามารถในการอ่านและการใช้ภาษา
- 10) ความสามารถและทักษะในการคำนวณ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT)
- 11) การสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา
- 12) การวิจัยทางการศึกษา
- 13) สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี
- 14) ความเป็นครูและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน
- 15) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

1.6 การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน

16. มีการสร้างทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานหรือไม่
- ไม่มี (ไปข้อ 19) มี
17. ถ้ามี ทีมมีบทบาทประกอบด้วย (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- 1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร/หน่วยงาน ในภาพรวม
- 2) กำหนดเป้าหมายงาน
- 3) กำหนดเป้าหมายการทำงานของทีม
- 4) กำหนดแผนการดำเนินงาน
- 5) การดำเนินงานตามแผน
- 6) การทบทวนผลการปฏิบัติงานของทีม
- 7) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
18. ใครเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- 1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- 2) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ
- 3) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร
- 4) หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน
- 5) ครู
- 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

1.7 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

19. มีการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของครูหรือไม่

- ไม่มี (ไปข้อ 21) มี

20. ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของครูประกอบด้วย (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1) ข้อมูลบทบาทหน้าที่ รวมถึง ตำแหน่งงาน หน้าที่รับผิดชอบ ความรู้ที่ต้องการ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่(สมรรถนะทางเทคนิค) พฤติกรรมการทำงาน(สมรรถนะทางพฤติกรรม)

2) การกำหนดเป้าหมาย ในเรื่อง (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

2.1 บทบาทต่อเนื้อหรือเป้าหมายในงาน

2.2 ผลลัพธ์ที่เป็นจำนวน

2.3 โครงการ/ชิ้นงาน

2.4 ความคาดหวังในพฤติกรรม

2.5 ค่านิยมขององค์กร

2.6 การปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

2.7 การเรียนรู้และการพัฒนา

3) วิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน

4) แผนการปฏิบัติงาน

5) แผนพัฒนารายบุคคล

6) แนวทางการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

7) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

1.8 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

21. มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรหรือไม่

- ไม่มี (ไปข้อ 25) มี

22. ถ้ามี วิธีการดำเนินการได้แก่ (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1) หาความต้องการในการพัฒนาระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล

2) นำความต้องการในแต่ละระดับมากำหนดเป็นหัวข้อในการพัฒนาในแต่ละปี

การศึกษา

3) กำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการพัฒนาในแต่ละหัวข้อ

4) กำหนดกิจกรรมการเรียนรู้และการปฏิบัติ

5) กำหนดสิ่งสนับสนุนสำหรับการพัฒนา

- 6) กำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลสำเร็จของกิจกรรมการเรียนรู้
- 7) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

23. ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- 2) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ
- 3) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร
- 4) หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน
- 5) ครู
- 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

24. ตามแผนพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดกิจกรรมประเภทใดบ้าง (เลือกตอบได้มากกว่า 1

ข้อ)

- 1) การฝึกอบรม
- 2) การสอนงาน
- 3) การให้คำปรึกษา/แนะนำโดยบุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา
- 4) การสังเกตการณ์และวิเคราะห์ตัวอย่างที่ดี
- 5) การมอบหมายภาระงานเพิ่มขึ้น
- 6) งานโครงการ - การมอบหมายหน้าที่พิเศษ
- 7) การทำงานนอกเหนือขอบข่ายงานที่ทำ
- 8) การเรียนรู้จากผู้อื่นที่ภาระงานใกล้เคียงกัน
- 9) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
- 10) การเรียนรู้ผ่านระบบ E- learning
- 11) การอ่านหนังสือตามคำแนะนำ
- 12) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

1.9 การจัดทำแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

25. มีการจัดทำแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือไม่

- ไม่มี (ไปข้อ 27) มี

26. ถ้ามี วิธีการดำเนินการได้แก่

- 1) กำหนดข้อตกลงในสิ่งที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาเพื่อใหบรรลุเป้าหมาย
- 2) กำหนดแผนงานโดยจัดโปรแกรมและจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม เพื่อให้บรรลุ

เป้าหมาย

3) กำหนดวิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้วางแผนพร้อมทั้งกำหนดตัวบ่งชี้ระดับความสามารถของบุคลากร

4) มีการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

5) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

1.10 การพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

27. มีการพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงานหรือไม่

ไม่มี (ไปข้อ 30) มี

28. ถ้ามี ใช้เทคนิค/เทคโนโลยีอะไรบ้าง (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1) โปรแกรมบันทึกข้อมูลด้วยระบบอินเทอร์เน็ต(Web-based software)

2) มีการจัดทำฐานข้อมูลบุคลากร(Personnel database)

3) มีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์บันทึกผลการปฏิบัติงานของบุคลากร(Computer-based performance records)

4) มีการจัดทำเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์/นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

5) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

29. โปรแกรมบันทึกข้อมูลด้วยระบบอินเทอร์เน็ต(Web - based software) ช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1) บันทึกข้อมูลบทบาทหน้าที่และข้อตกลงผลการปฏิบัติงานรวมทั้งแผนและเป้าหมายการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2) บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาและความสำเร็จต่อเป้าหมาย

3) ติดตามความก้าวหน้าของแผน

4) ทำให้สามารถเข้าถึงเอกสารผลการปฏิบัติงาน แบบ online เพื่อรวบรวมข้อมูลข้อความเห็นจากหลากหลายแหล่ง(การประเมิน 360 องศา)

5) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

30. สถานศึกษามีปัญหาด้านการวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงานหรือไม่

ไม่มี (ไปข้อ 32) มี

31. ถ้ามี มีปัญหาอะไรบ้าง (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1) การวางแผนไม่เป็นไปตามขั้นตอนและกระบวนการที่ถูกต้อง

2. การดำเนินการ

2.1 การปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

32. สถานศึกษามีการดำเนินกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากรในเรื่องใดบ้าง (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู
- 2) การพัฒนาหลักสูตร
- 3) การจัดการเรียนรู้
- 4) จิตวิทยาสำหรับครู
- 5) การวัดและประเมินผลการศึกษา
- 6) การบริหารจัดการในห้องเรียน
- 7) การวิจัยทางการศึกษา
- 8) นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา
- 9) คุณลักษณะความเป็นครู
- 10) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

33. สถานศึกษามีการดำเนินกิจกรรมตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย(เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) ฝ่ายการศึกษาของมูลนิธิฯ กำหนดกิจกรรมพัฒนาในแต่ละปีการศึกษาสำหรับสถานศึกษาในเครือข่าย
- 2) สถานศึกษากำหนดกิจกรรมในแต่ละปีการศึกษาสำหรับบุคลากรทุกคน
- 3) บุคลากร/หน่วยงาน ทำแผนงาน/โครงการ เพื่อเสนอขออนุมัติจากสถานศึกษาในแต่ละปีการศึกษา
- 4) สถานศึกษากำหนดผู้รับผิดชอบ/ ผู้ดูแลประจำฝ่าย/ หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประสานให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
- 5) บุคลากรกำหนดกิจกรรมปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองตามคำแนะนำของผู้ดูแล/ตามความต้องการของตนเอง
- 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

2.2 การกระจายทรัพยากร

34. มีการกระจายทรัพยากรสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานหรือไม่

- ไม่มี (ไปข้อ 37)
- มี

35. ถ้ามี มีการกระจายทรัพยากรในข้อใดบ้าง (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) เครื่องเล่น DVD/ VDO/ VCD และ TV ในห้องเรียน
- 2) เครื่อง VDO Projector และจอรับภาพ ในห้องเรียน
- 3) เครื่องรับ TV แบบ LCD ในห้องเรียน
- 4) VDO on demand ในห้องเรียน
- 5) Overhead Projector ในห้องเรียน
- 6) ระบบ Internet ในห้องเรียน
- 7) ห้องสมุด Digital ติดตั้งตามจุดต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา
- 8) Computer พร้อมระบบ Internet สำหรับนักเรียน
- 9) มีการพัฒนาการเรียนการสอนแบบ E-Learning โดยใช้ internet เป็นสื่อ
- 10) สถานศึกษาจัดให้ครูมีคอมพิวเตอร์ทุกคน
- 11) สถานศึกษามีการจัดเจ้าหน้าที่ ช่างเทคนิคคอยให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสอนและการผลิตผลงานวิชาการของครู
- 12) สถานศึกษามี วัสดุ สื่อ อุปกรณ์ ประกอบการเรียน ที่เพียงพอสำหรับแต่ละกลุ่มสาระฯ / หน่วยการเรียนรู้
- 13) สถานศึกษามีอาคารสถานที่ที่เพียงพอสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนและในการจัดกิจกรรมของแต่ละกลุ่มสาระฯ/ หน่วยการเรียนรู้
- 14) การจัดงบประมาณสำหรับสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองทางด้านวิชาชีพครู
- 15) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

36. สถานศึกษาใช้หลักในการกระจายทรัพยากรอย่างไร (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) พิจารณาจากจำนวนบุคลากรในแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ
- 2) พิจารณาจากจำนวนนักเรียน/ผู้เข้ารับบริการของแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ
- 3) สนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ
- 4) ส่งเสริม/ให้รางวัลแก่ฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ ที่ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) กระจายทรัพยากรตามความเห็นชอบของผู้บริหาร
- 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

2.3 การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

37. สถานศึกษามีการบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับบุคลากรหรือไม่

- ไม่มี (ไปข้อ 39) มี

38. ถ้ามี วิธีการดำเนินการได้แก่ (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) กำหนดข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นกรอบสำหรับการเรียนรู้
 2) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรตลอดทั้งปีตามข้อตกลงผลการ

ปฏิบัติงาน

- 3) การทบทวนผลการปฏิบัติงานเพื่อติดตามและตรวจสอบการเรียนรู้และการนำความรู้

ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

- 4) ผู้บริหารมีการให้ทุนสนับสนุนกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่าง

ต่อเนื่อง

- 5) มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์

ระหว่างบุคลากร

- 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

2.4 การสอนงาน

39. สถานศึกษามีการสอนงานก่อนการมอบหมายงานใหม่ให้บุคลากรหรือไม่

- ไม่มี (ไปข้อ 41) มี

40. ถ้ามี วิธีการดำเนินการได้แก่ (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) สร้างความตระหนักรู้ให้กับบุคลากรว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด
 2) การมอบหมายหน้าที่โดยกำหนดให้มีผู้ดูแลควบคุม
 3) การสังเกตการสอน และให้ข้อมูลป้อนกลับและข้อเสนอแนะจากหัวหน้างาน/ผู้ดูแล
 4) ใช้สถานการณ์จริงเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้
 5) กระตุ้นให้เห็นปัญหาที่จะเกิดขึ้นและวิธีการป้องกันปัญหา
 6) ใช้ระบบพี่เลี้ยงสำหรับบุคลากรใหม่
 7) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

2.5 การดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม

41. สถานศึกษามีการดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมหรือไม่

- ไม่มี (ไปข้อ 43) มี

42. ถ้ามี กิจกรรมประกอบด้วย (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1) การจัดประชุม/จัดเวทีให้บุคลากรร่วมกันคิดและหาแนวทางแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่สำคัญ

2) การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น ความทุ่มเท ความเสียสละ ความมีวินัย ความรับผิดชอบ ความร่วมมือ มีมนุษยสัมพันธ์ มีวิสัยทัศน์ เป็นต้น

- 3) กระตุ้นความพยายามในการสร้างทีมงานโดยการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรที่อยู่ในสายงานเดียวกันหรือที่ต้องประสานงานกัน
- 4) การจัดให้มีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับระหว่างบุคลากร/ทีมบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร/ทีม
- 5) การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและความพยายามในการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดโครงการ/กิจกรรมที่มุ่งพัฒนาบุคลากร วัฒนธรรมองค์การ อาคารสถานที่ สื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ สภาพและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
- 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

43. สถานศึกษามีปัญหาในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานหรือไม่

- ไม่มี (ไปข้อ 45) มี

44. ถ้ามี มีปัญหาอะไรบ้าง (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนหรือข้อตกลงที่ได้กำหนดไว้
- 2) ผู้ดูแลขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้
- 3) ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน/บุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 4) การบริหารและจัดการเรียนรู้สำหรับบุคลากรขาดความต่อเนื่องทำให้บุคลากรขาดความรู้และทักษะที่เพียงพอแก่การปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองให้เป็นไปตามข้อตกลงที่กำหนดไว้
- 5) ขาดบุคลากรที่สามารถสอนงานและถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ ไม่สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากร
- 7) การกระจายทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างไม่ทั่วถึงและเพียงพอ
- 8) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

- ไม่มี (ไปข้อ 51) มี

48. ในการประชุมทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ มีการพิจารณาประเด็นใดบ้าง (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) ความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามเป้าหมายด้านพฤติกรรม
- 2) ความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามเป้าหมายด้านผลงาน
- 3) งานที่เกี่ยวข้อง
- 4) ผลการดำเนินงานตามแผนการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
- 5) การทบทวนวัตถุประสงค์/ เป้าหมาย/ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
- 6) การทบทวนแผนงาน
- 7) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

49. ใครเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการประชุมและทบทวนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- 2) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ
- 3) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร
- 4) หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน
- 5) ครู
- 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

50. การปรับแก้วัตถุประสงค์/เป้าหมายและแผนงานมีวิธีการดำเนินการได้แก่ (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) การสนทนาระหว่างผู้ดูแลกับผู้ได้รับการดูแลในเรื่อง งานที่ได้ปฏิบัติและความสำเร็จ
- 2) การแสดงให้เห็นข้อจำกัดและอุปสรรคในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และมาตรฐานอื่น ๆ ของบุคลากร
- 3) การวิเคราะห์สาเหตุของข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 4) การเปลี่ยนแปลงข้อตกลงสำหรับวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และแผนงาน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
- 5) การทำข้อตกลงเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4. การทบทวน

4.1 วัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

53. สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือไม่

- ไม่กำหนด (ไปข้อ 55) กำหนด

54. วัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) เพื่อการวางแผน – เตรียมหลักฐานสำหรับการกำหนด/แก้ไข/ปรับปรุงข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 2) เพื่อการสร้างแรงจูงใจ – เตรียมข้อมูลย้อนกลับในด้านบวก การยอมรับ การยกย่อง และโอกาสของความก้าวหน้า, สร้างความคาดหวังให้ชัดเจน, เสริมสร้างพลังด้วยการสนับสนุนการควบคุมผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของบุคลากร
- 3) เพื่อการเรียนรู้และการพัฒนา – เตรียมหลักฐานสำหรับการเรียนรู้ตนเอง และการพัฒนาโดยผ่านการสอนงานและกิจกรรมการเรียนรู้ในการพัฒนาความสามารถอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับหน้าที่ปัจจุบันหรือในอนาคตที่ครุมีศักยภาพที่จะทำได้
- 4) เพื่อการสื่อสาร – ช่วยให้เกิดการสื่อสาร 2 ทาง เกี่ยวกับ บทบาท หน้าที่ ความคาดหวัง(เป้าหมายและความสามารถที่ต้องการ) ความสัมพันธ์ ปัญหาการทำงานและความต้องการของบุคลากร
- 5) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4.2 การประเมินตนเอง

55. สถานศึกษามีการกำหนดให้ครูประเมินตนเองก่อนการทบทวนผลการปฏิบัติงานหรือไม่

- ไม่กำหนด (ไปข้อ 58) กำหนด

56. ถ้ากำหนด วิธีการดำเนินการได้แก่ (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) มีแบบฟอร์มการประเมินตนเองของบุคลากรที่ชัดเจนและครอบคลุมหัวข้อสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย
- 2) มีการจัดทำคู่มืออธิบายวัตถุประสงค์ หลักการ และวิธีการในการประเมินตนเองของบุคลากรที่สามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ง่าย
- 3) มีการจัดประชุม/อบรม เพื่อชี้แจงให้บุคลากรทราบและเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความสำคัญของการประเมินตนเอง
- 4) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินตนเอง

- 5) มีระบบการจัดเก็บข้อมูลการประเมินตนเองของบุคลากรพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้อง
- 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

57. หัวข้อสำหรับการประเมินตนเองประกอบด้วย (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน
- 2) ผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการ/งานสอน
- 3) ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหาร
- 4) ผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาผู้เรียน
- 5) ผลการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน
- 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

58. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สถานศึกษาใช้วิธีใดบ้าง (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale)
- 2) วิธีการประเมินโดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist Method)
- 3) วิธีแบ่งชั้น (Grading)
- 4) วิธีแบ่งส่วน (Quota)
- 5) แบบตาราง 4 ช่อง ที่พัฒนาโดย Halifax BOS เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Employee Comparison System)
- 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

59. เกณฑ์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานคำนึงถึงความสมดุลย์ระหว่างปัจจัยใดบ้าง (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) ความสำเร็จที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์
- 2) ระดับความรู้ความสามารถและทักษะที่มีและการนำไปใช้(Competences)
- 3) พฤติกรรมในการทำงานที่ผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน(Competencies)
- 4) ระดับของพฤติกรรมที่สนับสนุนค่านิยมหลักขององค์การ
- 5) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น
- 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4.4 การปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน

60. สถานศึกษามีการปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน/แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานเมื่อสิ้นสุดกระบวนการทบทวน/การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อตกลงผลการปฏิบัติงานสำหรับปีการศึกษาถัดไปหรือไม่

- ไม่มี (ไปข้อ 62) มี

61. ผู้มีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน/แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประกอบด้วย (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
 2) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ
 3) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร
 4) หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน
 5) ครู
 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

62. มีการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงานเมื่อสิ้นสุดกระบวนการทบทวนหรือไม่

- ไม่กำหนด (ไปข้อ 65) กำหนด

63. ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
 2) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ
 3) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร
 4) หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน
 5) ครู
 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

64. ใช้หลักเกณฑ์ใดในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) กำหนดเกณฑ์เป็นระดับ(Rating scale) โดยพิจารณาความเข้มข้น ความยาก และปริมาณงานที่ทำมากขึ้น เช่น 5,4,3,2,1 หมายถึง ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ ปรับปรุง ตามลำดับ
 2) ใช้เกณฑ์การประเมินในภาพรวม (Holistic rubric)
 3) ใช้เกณฑ์การประเมินแบบแยกส่วน (Analytic rubric)

- 4) ใช้เกณฑ์ตามเนื้อหาสาระ (Content criteria)
- 5) ใช้เกณฑ์ตามผลการปฏิบัติงาน (Performance criteria)
- 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4.5 การรายงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

65. สถานศึกษามีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการหรือไม่

- ไม่มี (ไปข้อ 67) มี

66. ถ้ามี วิธีการดำเนินการได้แก่ (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการเป็นผู้รายงานผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรแต่ละคน
- 2) หัวหน้าฝ่ายรายงานผลการปฏิบัติงานในขอบเขตงานที่ปฏิบัติ
- 3) ผู้ดูแลการบริหารผลการปฏิบัติงานรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูให้กับผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 4) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยวาจา
- 5) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยเอกสาร
- 6) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์(Computer-based Performance Report)
- 7) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

67. มีการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา หรือไม่

- ไม่มี (ไปข้อ 69) มี

68. ถ้ามี ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- 2) หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ
- 3) ผู้ดูแลที่ได้รับมอบหมาย
- 4) เพื่อนร่วมงาน
- 5) นักเรียน/ผู้ปกครอง
- 6) บุคลากร(ประเมินตนเอง)
- 7) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

69. สถานศึกษามีปัญหาในการทบทวนผลการบริหารผลการปฏิบัติงานหรือไม่

- ไม่มี (ไปข้อ 71) มี

5. การให้ข้อมูลย้อนกลับ

5.1 การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม)

71. สถานศึกษามีการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของแต่ละฝ่าย/
หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯหรือไม่

- ไม่มี (ไปข้อ 74) มี

72. ถ้ามี ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวมประกอบด้วย
(เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
 2) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ
 3) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร
 4) หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน
 5) ครู
 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

73. มีการประเมินในส่วใดบ้าง (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
 2) มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน
 3) ข้อสรุปเกี่ยวกับกิจกรรมการฝึกอบรม
 4) การพัฒนาทักษะและความสามารถ
 5) การสร้างแรงจูงใจ
 6) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน
 7) การวัดผลการปฏิบัติงาน
 8) การให้ระดับค่าการประเมิน(Rating)
 9) ความสอดคล้องระหว่างผลการปฏิบัติงานกับการให้รางวัล
 10) เอกสารรายงานผลการปฏิบัติงาน
 11) การให้ข้อมูลย้อนกลับ
 12) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5.2 การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

74. สถานศึกษามีการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานหรือไม่

- ไม่มี (ไปข้อ 77) มี

75. ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- 2) คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ
- 3) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร
- 4) หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน
- 5) ครู
- 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

76. มีการประเมินระบบโดยเน้นประเด็นใดบ้าง (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) ผลผลิต/ผลลัพธ์ที่เป็นไปตามมาตรฐาน/เกณฑ์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- 2) องค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผน การ

ดำเนินการ การติดตาม การทบทวน

- 3) ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติจริง
- 4) ความยืดหยุ่นได้ตามบริบทและสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน
- 5) ความคุ้มค่า คุ่มทุนของทรัพยากร
- 6) การประหยัดเวลา
- 7) ผู้บริหารพิจารณาตามความเหมาะสม
- 8) ความพึงพอใจของบุคลากรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 9) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

77. สถานศึกษามีปัญหาในการให้ข้อมูลป้อนกลับหรือไม่

- ไม่มี (ไปหน้า 29) มี

78. ถ้ามี มีปัญหาอะไรบ้าง (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1) วิธีการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมไม่เป็นไปตามขั้นตอนและกระบวนการที่ถูกต้อง

2) ผู้บริหารไม่มีการชี้แจง/ สร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรในเรื่องลำดับขั้นตอนที่ถูกต้องตามกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

3) ขาดการประสานงานระหว่างผู้บริหาร หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4) บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

5) บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

แนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์
เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู
สังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

หัวเรื่องที่สัมภาษณ์ สภาพและปัญหา แนวทางแก้ไข และพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน
 สำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

โรงเรียน

ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

ผู้สัมภาษณ์ นายอาทิตย์ สอนสุจิตรา

สัมภาษณ์เมื่อวันที่เดือน.....พ.ศ.....

เริ่มเวลา.....น. สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา.....น.

สถานที่สัมภาษณ์.....

ประเด็นในการสัมภาษณ์

การวางแผน

1. จากประสบการณ์ของท่าน ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณมีการกำหนด วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานหรือไม่ และ ควรใช้หลักการอะไรในการกำหนด

.....

2. ในความเห็นของท่านคุณมีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมร่วมเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนในเครือมูลนิธิหรือไม่? อย่างไร?

.....

3. ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์การเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

.....

4. ท่านมีแนวทางการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานสำหรับครูอย่างไร

.....

5. ท่านมีวิธีการในการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างไร

.....

6. การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร ท่านมีแนวทางในการกำหนดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรในเรื่องใด(โปรดยกตัวอย่างกิจกรรม)

.....

7. ท่านมีแนวทางในการจัดทำแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างไร

.....

8. ท่านมีแนวทางในการใช้เทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างไร

.....

9. ตามความคิดเห็นของท่าน ปัญหาในการวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นได้มี
อะไรบ้าง

.....

.....

10. ตามความคิดเห็นของท่าน ปัญหาในการวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น มีวิธีการใน
การแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร

.....

.....

การดำเนินการ

11. ท่านมีวิธีการกระตุ้นหรือส่งเสริมให้เกิดการดำเนินกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากรอย่างไร

.....

.....

12. ท่านมีแนวทางในการกระจายทรัพยากรเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างไร

.....

.....

13. ท่านมีแนวคิดและวิธีการในการบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับบุคลากรอย่างไร

.....

.....

14. สถานศึกษาของท่านมีการวางระบบ/แนวทางในการสอนงานหรือถ่ายทอดงานระหว่างบุคลากรเก่า
และบุคลากรใหม่หรือไม่อย่างไร

.....

.....

15. ท่านมีแนวคิดและวิธีการในการดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมอย่างไร

.....

.....

16. ตามความคิดเห็นของท่าน ปัญหาในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นได้มี
อะไรบ้าง

.....

.....

17. ตามความคิดเห็นของท่าน ปัญหาในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีวิธีการในการแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร

.....

.....

การติดตาม

18. ตามความคิดของท่านการติดตามผลการปฏิบัติงานของครูในปัจจุบันใช้วิธีการที่เหมาะสมหรือไม่ (และดำเนินการอย่างไร)

.....

.....

19. ตามความคิดเห็นของท่าน ควรมีการประชุมและการทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการหรือไม่ (ถ้ามี ควรพิจารณาในประเด็นอะไรบ้าง)

.....

.....

20. ตามความคิดเห็นของท่าน ปัญหาในการติดตามการบริหารผลการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นได้มีอะไรบ้าง

.....

.....

21. ตามความคิดเห็นของท่าน ปัญหาในการติดตามการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีวิธีการในการแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร

.....

.....

การทบทวน

22. ในความคิดเห็นของท่าน สถานศึกษาควรมีในการกำหนดวัตถุประสงค์การทบทวนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือไม่ อย่างไร(ควรเน้นการทบทวนในเรื่องประเด็นใดเป็นพิเศษหรือไม่)

.....

.....

23. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการประเมินตนเองของบุคลากร (สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรประเมินตนเองหรือไม่ ในเรื่องใดบ้าง)

.....

.....

24. ท่านมีแนวคิดและวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงที่สุดหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

25. ตามความคิดเห็นของท่าน สถานศึกษาควรมีการปรับปรุงแก้ไขในส่วนของการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร (ถ้าคิดว่าควรมีการปรับปรุงแก้ไข กรุณาเสนอแนวทางที่เหมาะสมด้วย)

.....

.....

26. ตามความคิดเห็นของท่าน ในการรายงานผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรในปัจจุบันมีความเหมาะสมแล้วหรือไม่อย่างไร (กรณีที่ไม่เหมาะสมโปรดระบุประเด็นที่ควรปรับปรุงแก้ไข)

.....

.....

27. ตามความคิดเห็นของท่าน ปัญหาในการทบทวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นได้มีอะไรบ้าง

.....

.....

28. ตามความคิดเห็นของท่าน ปัญหาในการทบทวนการบริหารผลการปฏิบัติงานมีวิธีการในการแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร

.....

.....

การให้ข้อมูลย้อนกลับ

29. ตามความคิดเห็นของท่าน สถานศึกษาควรใช้หลักเกณฑ์/วิธีใดในการประเมินระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม

.....
.....

30. ตามความคิดเห็นของท่าน ปัญหาในการให้ข้อมูลป้อนกลับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นได้มีอะไรบ้าง

.....
.....

31. ตามความคิดเห็นของท่าน ปัญหาในการให้ข้อมูลป้อนกลับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีวิธีการในการแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร

.....
.....

แบบตรวจสอบ
ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน
สำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบตรวจสอบนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ท่านผู้ทรงคุณวุฒิได้ใช้ในการตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
2. แบบตรวจสอบแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ทรงคุณวุฒิ
 - ตอนที่ 2 การตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง ที่ท่านกรุณาให้ความอนุเคราะห์และสละเวลาอันมีค่า
ให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ทรงคุณวุฒิ

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลของท่านตามความเป็นจริง

1. ชื่อ.....นามสกุล.....
2. อายุ.....ปี
3. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง.....
หน่วยงานที่ดำรงตำแหน่ง.....
4. วุฒิทางการศึกษา (ชื่อปริญญา/สาขา)
 - ปริญญาตรี.....
 - ปริญญาโท.....
 - ปริญญาเอก.....
 - อื่น ๆ
5. ผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและ/หรือการบริหารงานบุคคล การบริหารผลการปฏิบัติงาน
.....
.....
.....
.....
.....

ตอนที่ 2 การตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

คำอธิบายประกอบการตรวจสอบ

1. แบบตรวจสอบนี้ เป็นแบบตรวจสอบความคิดเห็นของท่านในฐานะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยว่า มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด หลังจากได้ศึกษา (ร่าง) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ที่ผู้วิจัยแนบมาพร้อมกับแบบตรวจสอบนี้

2. แบบตรวจสอบนี้มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งเกณฑ์ในการตรวจสอบ มีดังนี้

- | | |
|--------------------------------|--|
| 5 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า | รายละเอียดของระบบในประเด็นที่กล่าวถึงมีความเหมาะสมมากที่สุด |
| 4 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า | รายละเอียดของระบบในประเด็นที่กล่าวถึงมีความเหมาะสมมาก |
| 3 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า | รายละเอียดของระบบในประเด็นที่กล่าวถึงมีความเหมาะสมปานกลาง |
| 2 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า | รายละเอียดของระบบในประเด็นที่กล่าวถึงมีความเหมาะสมน้อย |
| 1 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า | รายละเอียดของระบบในประเด็นที่กล่าวถึงมีความเหมาะสมน้อยที่สุด |

3. ท่านสามารถให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรายละเอียดของระบบได้ในตอนท้ายของแต่ละส่วน

4. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย หมายถึง ชุดขององค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อกันและทำหน้าที่ร่วมกัน เพื่อให้การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5. การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของครูที่เป็นระบบ ซึ่งมีการสร้างข้อตกลงผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรครู ในเรื่องเป้าหมาย มาตรฐานและความสามารถที่จำเป็น การดำเนินการตามข้อตกลง การกำกับติดตาม การทบทวนและปรับปรุง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และบุคลากรครู

6. ความเหมาะสม หมายถึง ความสอดคล้องและความครอบคลุมของโครงสร้างและเนื้อหาสาระที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น

รายการที่จะนำเสนอให้ท่านพิจารณา ประกอบด้วย 2 ส่วน ต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียน
ในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 2 ส่วนประกอบที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน และส่วนประกอบที่ปรับตามบริบทของ
โรงเรียน ขององค์ประกอบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู
สังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนใน เครื่องมือชนิดคะแนนเฉลี่ยแห่งประเทศไทย

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครื่องมือชนิดคะแนนเฉลี่ยแห่งประเทศไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบและส่วนประกอบต่าง ๆ คือ

1. องค์ประกอบด้านการวางแผน มีส่วนประกอบต่าง ๆ คือ

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1.2 การกำหนดค่านิยมหลักขององค์การ

1.3 การกำหนดภารกิจ การนิยามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน

1.4 การออกแบบโครงสร้างองค์การให้สนับสนุนยุทธศาสตร์

1.5 มาตรฐานการปฏิบัติงาน

1.6 การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมาย

1.7 ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

1.8 แผนพัฒนาบุคลากร

1.9 แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

1.10 การพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2. องค์ประกอบด้านการดำเนินการ มีส่วนประกอบต่าง ๆ คือ

2.1 การปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน/การจัดประสบการณ์การพัฒนา

2.2 การกระจายทรัพยากรที่เพียงพอ

2.3 การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.4 การสอนงาน

2.5 การดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม

3. องค์ประกอบด้านการติดตาม มีส่วนประกอบต่าง ๆ คือ

3.1 การเตรียมข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน

3.2 การประชุมและการทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การปรับแก้วัตถุประสงค์/การทบทวนความคาดหวังในงาน

4. องค์ประกอบด้านการทบทวน มีส่วนประกอบต่าง ๆ คือ

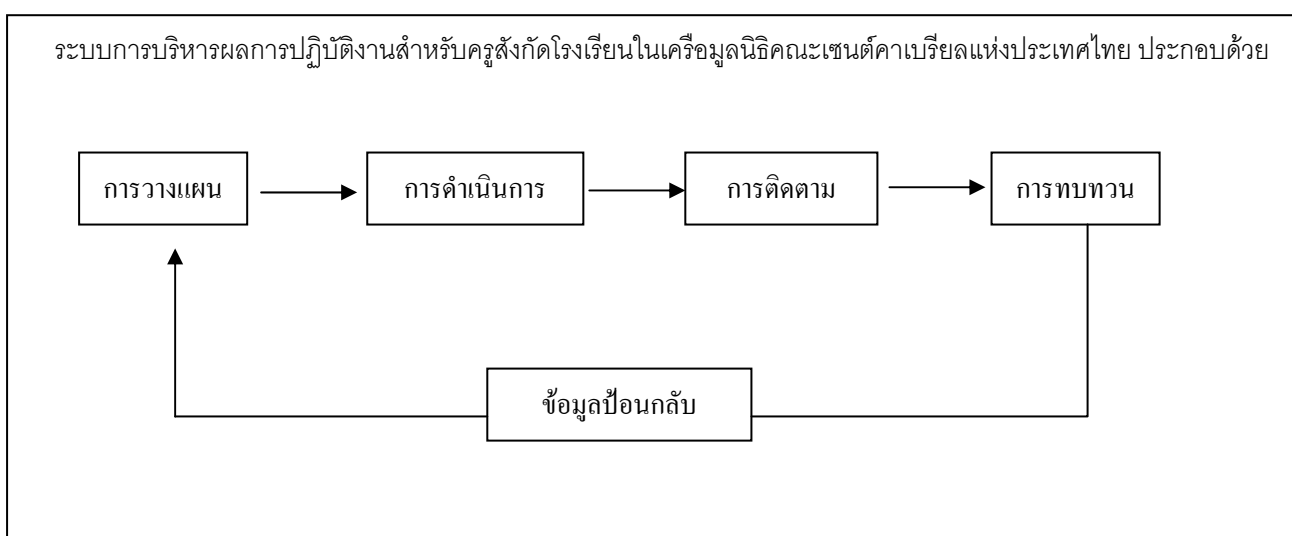
- 4.1 วัตถุประสงค์ของการทบทวน
- 4.2 การประเมินตนเอง
- 4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 4.4 การปรับแก้ไขข้อบกพร่องเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและ แผนการปรับปรุงและพัฒนาผล
การปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน
- 4.5 การรายงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

5. องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ มีส่วนประกอบต่าง ๆ คือ

- 5.1 การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม)
- 5.2 การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

โครงสร้างของระบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือ
มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ใช้แนวคิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ Williams
(2002) ได้โครงสร้างของระบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิ
คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยดังแผนภาพดังต่อไปนี้

**แผนภาพแสดงโครงสร้างของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนใน
เครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย**



1. ท่านคิดว่าการจัดโครงสร้างของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ซึ่งองค์ประกอบ การวางแผน การดำเนินการ การติดตาม การทบทวน และข้อมูลป้อนกลับ มีความเหมาะสมเพียงใด

ความเหมาะสม				
5	4	3	2	1

2. การกำหนด ส่วนประกอบในองค์ประกอบด้านต่าง ๆ มีความเหมาะสมเพียงใด

ความเหมาะสม				
5	4	3	2	1

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 2 ส่วนประกอบที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน และส่วนประกอบที่ปรับตามบริบทของโรงเรียน
ขององค์ประกอบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนใน
เครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

องค์ประกอบด้านการวางแผน

1. ท่านคิดว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่
เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่ได้ออกแบบไว้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และ เป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1.1 ผู้มีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน ของสถานศึกษาแต่ละประเภท					
1) ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วย ผู้อำนวยการคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้า กลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู					
2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ สมาคมผู้ปกครองและครู หัวหน้า ฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู					
3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู					
4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/ รอง ผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ สมาคม ผู้ปกครองและครู หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู					
1.2 วิธีดำเนินการ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน ของสถานศึกษาแต่ละประเภท					

การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1) ประเภทอาชีวศึกษา จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน นำมาสรุปและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา					
2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน โดยนำข้อคิดเห็นของสมาคมผู้ปกครองและครูมาพิจารณา นำมาสรุปและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา และเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน					
3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน นำมาสรุปและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา และเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน					
4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ จัดประชุมโดยคณะครู โดยมีหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานเป็นผู้นำประชุมในแต่ละหน่วยงาน โดยนำข้อคิดเห็นของสมาคมผู้ปกครองและครูมาพิจารณา นำมาสรุปและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการพิจารณา และเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน การจัดทำดังกล่าวให้แสดงถึงอัตลักษณ์ของโรงเรียนและความแตกต่างของแต่ละกลุ่มสาระฯ					
1.3 ข้อมูลที่สถานศึกษาใช้เป็นหลัก ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน					
1) แนวทางการจัดการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545					
2) แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานวิชาชีพที่กำหนดโดยคุรุสภา					
3) แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับมาตรฐานด้านครู ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)					

การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
4) แผนยุทธศาสตร์ขององค์การ					
5) นโยบาย/ปรัชญา/วัตถุประสงค์ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย					
6) ผู้บริหารเป็นผู้ให้แนวทางการจัดทำ วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของแต่ละโรงเรียน					
7) สมณสาสน์พระศาสนจักรในเอเชีย					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า ค่านิยมหลักขององค์การที่ส่งเสริมการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่ได้ออกแบบไว้ มีความเหมาะสมเพียงใด

ค่านิยมหลักขององค์การ	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1) การใส่ใจในคุณภาพ					
2) การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
3) การให้บริการ					
4) นวัตกรรม					
5) ความมีประสิทธิภาพ					
6) การเคารพซึ่งกันและกัน					
7) การทำงานร่วมกันเป็นทีม					
8) ความทุ่มเทความเสียสละ					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่า การกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและความคาดหวังในงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
3.1 ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของสถานศึกษาแต่ละประเภท					
1) ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู					
2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน สมาคมผู้ปกครองและครู และ ครู					
3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู					
4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน สมาคมผู้ปกครองและครู และ ครู					
3.2 บุคลากรและบทบาทหน้าที่สำคัญ ที่สถานศึกษากำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้					
1) หัวหน้างานบริหารผลการปฏิบัติงาน มีบทบาทหน้าที่ เป็นผู้นำหลักกำหนดทิศทาง เป็นแบบอย่าง กำหนดและปฏิบัติบนค่านิยมหลักที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน รับผิดชอบในการพัฒนาวัฒนธรรมผลการปฏิบัติงานชั้นสูง					
2) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ หรือหัวหน้างานบุคคล มีบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน					

การกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและ ความคาดหวังในงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
3) บุคลากรรับผิดชอบงานบริหารผลการปฏิบัติงานผู้ดูแลครู 10 – 20 คน มีบทบาทหน้าที่ในการเชื่อมโยงการนำนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ และการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติ					
4) ครู มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน การ ประเมินและการทบทวนผลการปฏิบัติงาน การเตรียมตัวการประชุมเพื่อ ทบทวน หรือการประเมินแบบ 360 องศา การกำหนดเป้าหมาย และการ สนทนาเพื่อกำหนดบทบาทและความสามารถที่ต้องการ					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่า การออกแบบโครงสร้างองค์การให้สนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่ได้
ออกแบบ มีความเหมาะสมเพียงใด

การออกแบบโครงสร้างองค์การให้สนับสนุนยุทธศาสตร์การ บริหารผลการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1) จัดให้งานบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่า การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
5.1 ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานสำหรับครู					
1) ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู					
2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน สมาคมผู้ปกครองและครู และครู					
3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู					
4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/ คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน สมาคมผู้ปกครองและครู ครู และนักเรียน					
5.2 ข้อมูลที่สถานศึกษาใช้เป็นหลักและแนวทางในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครู					
1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545					
2) มาตรฐานวิชาชีพครูที่กำหนดโดยคุรุสภา					
3) มาตรฐานด้านครูของ สมศ.					
4) รูปแบบของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล					
5.3 มาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครูให้ความสำคัญกับประเด็น					
1) การพัฒนาหลักสูตรการสอนให้เป็นปัจจุบัน					
2) การดำเนินกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ					
3) การจัดการสภาพแวดล้อมห้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ					
4) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ					

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
5) การสนับสนุนในมาตรฐานขั้นสูง					
6) ความรับผิดชอบทางวิชาชีพและการพัฒนาทางวิชาชีพ					
7) การสร้างความเสมอภาค ความสัมพันธ์ และความรู้สึกที่ดีต่อความหลากหลายของผู้เรียน มีจิตวิทยาการเป็นครู					
8) การสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาและในชุมชน					
9) ความสามารถในการอ่านและการใช้ภาษา					
10) ความสามารถและทักษะในการคำนวณ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT)					
11) การสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา					
12) การวิจัยทางการศึกษา					
13) สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี					
14) ความเป็นครูและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่า การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
6.1 ทีมมีบทบาทประกอบด้วย					
1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร/หน่วยงาน ในภาพรวม					
2) กำหนดเป้าหมายงาน					
3) กำหนดเป้าหมายการทำงานของทีม					
4) กำหนดแผนการดำเนินงาน					

การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
5) การดำเนินงานตามแผน					
6) การทบทวนผลการปฏิบัติงานของทีม					
6.2 ผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของสถานศึกษาแต่ละประเภท					
1) ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ เป็นผู้กำหนดนโยบาย คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ เป็นผู้สนับสนุน หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างานและครูเป็นผู้ปฏิบัติ					
2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู					
3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน					
4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

7. ท่านคิดว่า ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของครู ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของครู	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
7.1 ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของครูประกอบด้วย					
1) ข้อมูลบทบาทหน้าที่ รวมถึง ตำแหน่งงาน หน้าที่รับผิดชอบ ความรู้ที่ต้องการ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่(สมรรถนะทางเทคนิค) พฤติกรรมการทำงาน(สมรรถนะทางพฤติกรรม)					
2) การกำหนดเป้าหมาย ในเรื่อง 2.1 บทบาทต่อเนื้อหรือเป้าหมายในงาน 2.2 ผลลัพธ์ที่เป็นจำนวน 2.3 โครงการ/ชิ้นงาน 2.4 ความคาดหวังในพฤติกรรม 2.5 ค่านิยมขององค์กร 2.6 การปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงาน 2.7 การเรียนรู้และการพัฒนา					
3) วิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน					
4) แผนการปฏิบัติงาน					
5) แผนพัฒนารายบุคคล					
6) แนวทางการทบทวนผลการปฏิบัติงาน					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

8. ท่านคิดว่า การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
8.1 วิธีการดำเนินการ					
1) หาความต้องการในการพัฒนาระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล					
2) นำความต้องการในแต่ละระดับมากำหนดเป็นหัวข้อในการพัฒนาในแต่ละปีการศึกษา					
3) กำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการพัฒนาในแต่ละหัวข้อ					
4) กำหนดกิจกรรมการเรียนรู้และการปฏิบัติ					
5) กำหนดสิ่งสนับสนุนสำหรับการพัฒนา					
6) กำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลสำเร็จของกิจกรรมการเรียนรู้					
8.2 ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ของสถานศึกษาแต่ละประเภท					
1) ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และ ครู การกำหนดกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากร เพิ่มเติมการเรียนรู้ผ่านระบบ Internet/ E- learning					
2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน และครู					
3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน					
4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู					

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
8.3 ประเภทกิจกรรม ตามแผนพัฒนาบุคลากร					
1) การฝึกอบรม					
2) การสอนงาน					
3) การให้คำปรึกษา/แนะนำโดยบุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง					
4) การสังเกตการณ์และวิเคราะห์ตัวอย่างที่ดี					
5) การมอบหมายภาระงานเพิ่มขึ้น					
6) งานโครงการ - การมอบหมายหน้าที่พิเศษ					
7) การทำงานนอกเหนือขอบข่ายงานที่ทำ					
8) การเรียนรู้จากผู้อื่นที่ภาระงานใกล้เคียงกัน					
9) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง					
10) การเรียนรู้ผ่านระบบ E- learning					
11) การอ่านหนังสือตามคำแนะนำ					
12) การจัดการความรู้/องค์การแห่งการเรียนรู้					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

9. ท่านคิดว่า การจัดทำแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การจัดทำแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
9.1 วิธีการดำเนินการ					
1) กำหนดข้อตกลงในสิ่งที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
2) กำหนดแผนงานโดยจัดโปรแกรมและจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
3) กำหนดวิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้วางแผนพร้อมทั้งกำหนดตัวบ่งชี้ระดับความสามารถของบุคลากร					
4) มีการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

10. ท่านคิดว่า การพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
10.1 เทคนิค/เทคโนโลยีที่ใช้					
1) โปรแกรมบันทึกข้อมูลด้วยระบบอินเทอร์เน็ต(Web-based software)					
2) มีการจัดทำฐานข้อมูลบุคลากร(Personnel database)					
3) มีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์บันทึกผลการปฏิบัติงานของบุคลากร(Computer-based performance records)					
4) มีการจัดทำเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์/นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร					

การพัฒนาเทคนิค/เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
10.2 โปรแกรมบันทึกข้อมูลด้วยระบบอินเทอร์เน็ต(Web - based software) ช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน					
1) บันทึกข้อมูลบทบาทหน้าที่และข้อตกลงผลการปฏิบัติงานรวมทั้งแผนและเป้าหมายการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร					
2) บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาและความสำเร็จต่อเป้าหมาย					
3) ติดตามความก้าวหน้าของแผน					
4) ทำให้สามารถเข้าถึงเอกสารผลการปฏิบัติงาน แบบ online เพื่อรวบรวมข้อมูลข้อความเห็นจากหลากหลายแหล่ง(การประเมิน 360 องศา)					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

11. ท่านคิดว่า ปัญหาด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไข มีความเหมาะสมเพียงใด

ปัญหาด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไข	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1) บุคลากรที่รับผิดชอบขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน การแก้ไข คือ บุคลากรที่รับผิดชอบควรได้รับการเตรียมตัวก่อนเข้ารับตำแหน่งงานด้วยการอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน					
2) บุคลากรที่รับผิดชอบดูแลการบริหารผลการปฏิบัติงานมีจำนวนน้อยเกินไป การแก้ไขคือ จัดหาบุคลากรดูแลการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีจำนวนที่เพียงพอ					
3) ปัญหาเชิงการบริหารที่อาจพบคือ ด้านสายบังคับบัญชาที่เกิดจากการประเมินจากหลายหน่วยงาน การแก้ไขคือ การจัดนำหนักของ ความสำคัญและค่าคะแนนของแต่ละหน่วยงานของการประเมินผลการปฏิบัติงาน					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

องค์ประกอบด้านการดำเนินการ

1. ท่านคิดว่า การปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1.1 สถานศึกษามีการดำเนินกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากรในเรื่อง					
1) ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู					
2) การพัฒนาหลักสูตร					
3) การจัดการเรียนรู้					
4) จิตวิทยาสำหรับครู					
5) การวัดและประเมินผลการศึกษา					
6) การบริหารจัดการในห้องเรียน					
7) การวิจัยทางการศึกษา					
8) นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา					
9) คุณลักษณะความเป็นครู					
10) จิตตารมณ์ของนักบุญหลุยส์ในการทำงาน					
1.2 สถานศึกษามีการดำเนินกิจกรรมตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย					
1) ฝ่ายการศึกษาของมูลนิธิฯ กำหนดกรอบ แนวทางหรือนโยบายการพัฒนาในแต่ละปีการศึกษาสำหรับสถานศึกษาในเครือข่าย					
2) สถานศึกษากำหนดกิจกรรมในแต่ละปีการศึกษาสำหรับบุคลากรทุกคน					
3) บุคลากร/หน่วยงาน ทำแผนงาน/โครงการ เพื่อเสนอขออนุมัติจากสถานศึกษาในแต่ละปีการศึกษา					

การปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
4) สถานศึกษากำหนดผู้รับผิดชอบ/ ผู้ดูแลประจำฝ่าย/ หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประสานให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน					
5) บุคลากรกำหนดกิจกรรมปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองตามคำแนะนำของผู้ดูแล/ตามความต้องการของตนเอง					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า การกระจายทรัพยากร มีความเหมาะสมเพียงใด

การกระจายทรัพยากร	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
2.1 การกระจายทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการบริหารผลการปฏิบัติงาน					
1) เครื่องเล่น DVD/ VDO/ VCD และ TV ในห้องเรียน					
2) เครื่อง VDO Projector และจอรับภาพ ในห้องเรียน					
3) เครื่องรับ TV แบบ LCD ในห้องเรียน					
4) VDO on demand ในห้องเรียน					
5) Overhead Projector ในห้องเรียน					
6) ระบบ Internet ในห้องเรียน					
7) ห้องสมุด Digital ติดตั้งตามจุดต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา					
8) Computer พร้อมระบบ Internet สำหรับนักเรียน					
9) มีการพัฒนาการเรียนการสอนแบบ E-Learning โดยใช้ internet เป็นสื่อ					
10) สถานศึกษาจัดให้ครูมีคอมพิวเตอร์ทุกคน					
11) สถานศึกษามีการจัดเจ้าหน้าที่ ช่างเทคนิคคอยให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสอนและการผลิตผลงานวิชาการของครู					

การกระจายทรัพยากร	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
12) สถานศึกษามี วัสดุ สื่อ อุปกรณ์ ประกอบการเรียน ที่เพียงพอสำหรับแต่ละกลุ่มสาระฯ / หน่วยการเรียนรู้					
13) สถานศึกษามีอาคารสถานที่ที่เพียงพอสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนและในการจัดกิจกรรมของแต่ละกลุ่มสาระฯ/ หน่วยการเรียนรู้					
14) การจัดงบประมาณสำหรับสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองทางด้านวิชาชีพครู					
15) Active Board ในห้องปฏิบัติการ					
2.2 หลักในการกระจายทรัพยากร					
1) พิจารณาจากจำนวนบุคลากรในแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ					
2) พิจารณาจากจำนวนนักเรียน/ผู้เข้ารับบริการของแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระการเรียนรู้					
3) สนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ					
4) ส่งเสริม/ให้รางวัลแก่ฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่มสาระฯ ที่ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่า การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
3.1 วิธีการดำเนินการบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
1) กำหนดข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นกรอบสำหรับการเรียนรู้					
2) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรตลอดปีการศึกษาตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน					
3) การทบทวนผลการปฏิบัติงานเพื่อติดตามและตรวจสอบการเรียนรู้และการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน					
4) ผู้บริหารมีการให้ทุนสนับสนุนกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
5) มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากรในเครือมูลนิธิฯ					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่า การสอนงาน ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การสอนงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
4.1 วิธีการดำเนินการสอนงาน					
1) สร้างความตระหนักให้กับบุคลากรว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด					
2) การมอบหมายหน้าที่โดยกำหนดให้มีผู้ดูแลควบคุม					
3) การสังเกตการสอน และให้ข้อมูลป้อนกลับและข้อเสนอแนะจากหัวหน้างาน/ผู้ดูแล					
4) ใช้สถานการณ์จริงเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้					
5) สร้างความตระหนักต่อปัญหาที่จะเกิดขึ้นและวิธีการป้องกันปัญหา					

การสอนงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
6) ใช้ระบบที่เสี่ยงสำหรับบุคลากรใหม่					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่า การดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
5.1 กิจกรรมการดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม					
1) การจัดประชุม/จัดเวทีให้บุคลากรร่วมกันคิดและหาแนวทางแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่สำคัญ					
2) การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น ความทุ่มเท ความเสียสละ ความมีวินัย ความรับผิดชอบ ความร่วมมือ มีมนุษยสัมพันธ์ มีวิสัยทัศน์ เป็นต้น					
3) กระตุ้นความพยายามในการสร้างทีมงานโดยการจัดกิจกรรมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรที่อยู่ในสายงานเดียวกันหรือที่ต้องประสานงานกัน					
4) การจัดให้มีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับระหว่างบุคลากร/ทีมบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร/ทีม					
5) การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและความพยายามในการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดโครงการ/กิจกรรมที่มุ่งพัฒนาบุคลากร วัฒนธรรมองค์การ อาคารสถานที่ สื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ สภาพและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่า ปัญหาในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไข มีความเหมาะสมเพียงใด

ปัญหาในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไข	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1) การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนหรือข้อตกลงที่ได้กำหนดไว้ การแก้ไขคือ กำหนดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานในแผนของโรงเรียนและหน่วยงานให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม					
2) วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมด้าน ต่าง ๆ ไม่สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากร การแก้ไข คือ การสร้างค่านิยมทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเป็นทีม การเป็นแบบอย่างของหัวหน้า การปรับสภาพแวดล้อมการทำงานโดยการปรับห้องทำงานให้ทำงานร่วมกันมากขึ้น					
3) ผู้ดูแลขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ แนวทางแก้ไข คือ การฝึกอบรมผู้ดูแล					
4) ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน/บุคลากรที่เกี่ยวข้อง แนวทางแก้ไข คือ การชี้แจงให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ และสร้างระบบการตรวจสอบการประสานงานให้ชัดเจน					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

องค์ประกอบด้านการติดตาม

1. ท่านคิดว่า การเตรียมข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การเตรียมข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1.1 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องการเตรียมข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย					
1) ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน					
2) รายงานผลการพัฒนาบุคลากรตามที่ได้วางแผน					
3) รายงานผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่ได้วางแผน					
4) ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน					
5) ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชา					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า การประชุมและการทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การปรับแก้วัตถุประสงค์/เป้าหมายและแผนการทำงาน และการทบทวนความคาดหวังในงาน ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การประชุมและการทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การปรับแก้วัตถุประสงค์/เป้าหมายและแผนการทำงาน และการทบทวนความคาดหวังในงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
2.1 ในการประชุมทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ มีการพิจารณาประเด็น					
1) ความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามเป้าหมายด้านพฤติกรรม (Competency)					
2) ความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามเป้าหมายด้านผลงาน (Performance)					
3) งานที่เกี่ยวข้อง					

การประชุมและการทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การปรับแก้วัตถุประสงค์/เป้าหมายและแผนการทำงาน และการ ทบทวนความคาดหวังในงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
4) ผลการดำเนินงานตามแผนการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน					
5) การทบทวนวัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ผลลัพธ์ที่คาดหวัง					
6) การทบทวนแผนงาน					
2.2 ผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการประชุมและทบทวนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร					
1) ผู้ดูแล					
2) หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน					
2.3 วิธีการดำเนินการปรับแก้วัตถุประสงค์/เป้าหมายและแผนงาน					
1) การสนทนาระหว่างผู้ดูแลกับผู้ได้รับการดูแลในเรื่อง งานที่ได้ปฏิบัติและความสำเร็จ					
2) การแสดงให้เห็นข้อจำกัดและอุปสรรคในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และมาตรฐานอื่น ๆ ของบุคลากร					
3) การวิเคราะห์สาเหตุของข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร					
4) การเปลี่ยนแปลงข้อตกลงสำหรับวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และแผนงาน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง					
5) การทำข้อตกลงเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่า ปัญหาในการติดตามผลการบริหารผลการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไข มีความเหมาะสมเพียงใด

ปัญหาในการติดตามผลการบริหารผลการปฏิบัติงาน และ แนวทางแก้ไข	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1) การประชุมและทบทวนความก้าวหน้าระหว่างผู้ดูแลและบุคลากรผู้รับการดูแลเป็นไปอย่างไม่สม่ำเสมอทำให้การติดตามผลการปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง การแก้ไขคือ การสร้างระบบการติดตามและตรวจสอบการประชุมและทบทวนความก้าวหน้าระหว่างผู้ดูแลและบุคลากรผู้รับการดูแล					
2) ครูไม่มีการบันทึกความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ การแก้ไขคือ การสร้างระบบการติดตามและตรวจสอบการบันทึกความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานของตนเอง					
3) ผู้ดูแลขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะการติดตามผลการปฏิบัติงาน การแก้ไข คือ การอบรมให้ผู้ดูแลมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะการติดตามผลการปฏิบัติงาน					
4) การติดตามไม่เป็นไปตามหลักกัลยาณมิตร การแก้ไข คือ การมีกระบวนการที่ดีในการคัดเลือกผู้ดูแล เพื่อให้ผู้ดูแลตามคุณสมบัติที่ต้องการ					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

องค์ประกอบด้านการทบทวน

1. ท่านคิดว่า วัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

วัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1.1 วัตถุประสงค์ของการทบทวนผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย					
1) เพื่อการวางแผน – เตรียมหลักฐานสำหรับการกำหนด/แก้ไข/ปรับปรุงข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร					
2) เพื่อการสร้างแรงจูงใจ – เตรียมข้อมูลย้อนกลับในด้านบวก การยอมรับ การยกย่อง และโอกาสของความก้าวหน้า, สร้างความคาดหวังให้ชัดเจน, เสริมสร้างพลังด้วยการสนับสนุนการควบคุมผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของบุคลากร					
3) เพื่อการเรียนรู้และการพัฒนา – เตรียมหลักฐานสำหรับการเรียนรู้ตนเอง และการพัฒนาโดยผ่านการสอนงานและกิจกรรมการเรียนรู้ในการพัฒนาความสามารถอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับหน้าที่ปัจจุบันหรือในอนาคตที่ครูมีศักยภาพที่จะทำได้					
4) เพื่อการสื่อสาร – ช่วยให้เกิดการสื่อสาร 2 ทาง เกี่ยวกับ บทบาทหน้าที่ ความคาดหวัง(เป้าหมายและความสามารถที่ต้องการ) ความสัมพันธ์ ปัญหาการทำงานและความต้องการของบุคลากร					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า การประเมินตนเอง ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การประเมินตนเอง	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
2.1 วิธีการดำเนินการประเมินตนเอง					
1) มีแบบฟอร์มการประเมินตนเองของบุคลากรที่ชัดเจนและครอบคลุมหัวข้อสำคัญที่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และงานที่รับผิดชอบ					
2) มีการจัดทำคู่มืออธิบายวัตถุประสงค์ หลักการ และวิธีการในการประเมินตนเองของบุคลากรที่สามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ง่าย					
3) มีการจัดประชุม/อบรม เพื่อชี้แจงให้บุคลากรทราบและเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความสำคัญของการประเมินตนเอง					
4) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินตนเอง					
5) มีระบบการจัดเก็บข้อมูลการประเมินตนเองของบุคลากรพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้อง					
2.2 หัวข้อสำหรับการประเมินตนเองประกอบด้วย					
1) ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน					
2) ผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการ/งานสอน					
3) ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหาร					
4) ผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาผู้เรียน					
5) ผลการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
3.1 วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร					
1) วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale)					
2) วิธีการประเมินโดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist Method)					
3) วิธีแบ่งชั้น (Grading)					
4) วิธีแบ่งส่วน (Quota)					
3.2 เกณฑ์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานคำนึงถึงความสมดุลย์ระหว่างปัจจัย					
1) ความสำเร็จที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์					
2) ระดับความรู้ความสามารถและทักษะที่มีและการนำไปใช้ (Competences)					
3) พฤติกรรมในการทำงานที่ผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (Competencies)					
4) ระดับของพฤติกรรมที่สนับสนุนค่านิยมหลักขององค์กร					
5) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่า การปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
4.1 ผู้มีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน/แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของสถานศึกษาแต่ละประเภท					
1) ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู					
2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู					
3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู					
4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู					
4.2 ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน					
1) ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน					
2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู					

การปรับแก้ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ คณะกรรมการที่ปรึกษา ผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน					
4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู					
4.3 หลักเกณฑ์ใดในการกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน					
1) กำหนดเกณฑ์เป็นระดับ(Rating scale) โดยพิจารณาความเข้มข้น ความยาก และปริมาณงานที่ทำมากขึ้น เช่น 5,4,3,2,1 หมายถึง ดีมากที่สุด ปานกลาง พอใช้ ปรับปรุง ตามลำดับ					
2) ใช้เกณฑ์การประเมินในภาพรวม (Holistic rubric)					
3) ใช้เกณฑ์การประเมินแบบแยกส่วน (Analytic rubric)					
4) ใช้เกณฑ์ตามเนื้อหาสาระ (Content criteria)					
5) ใช้เกณฑ์ตามผลการปฏิบัติงาน (Performance criteria)					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่า การรายงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การรายงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
5.1 วิธีการดำเนินการรายงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ					
1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการเป็นผู้รายงานผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในภาพรวม					
2) หัวหน้าฝ่ายรายงานผลการปฏิบัติงานในขอบเขตงานที่ปฏิบัติ					
3) ผู้ดูแลการบริหารผลการปฏิบัติงานรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูให้กับผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง					
4) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยวาจา					
5) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยเอกสาร					
6) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-based Performance Report)					
5.2 ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา และการใช้ข้อมูล					
1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ					
2) หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ					
3) ผู้ดูแลที่ได้รับมอบหมาย					
4) เพื่อนร่วมงาน					
5) นักเรียน/ผู้ปกครอง					
6) บุคลากร(ประเมินตนเอง)					
7) ควรใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการพัฒนา และ/หรือ บางส่วนใช้เพื่อการประเมิน					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่า ปัญหาในการทบทวนผลการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไข มีความเหมาะสมเพียงใด

ปัญหาในการทบทวนผลการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไข	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1) บุคลากรไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และไม่เห็นประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขคือ การชี้แจงและทำความเข้าใจกับบุคลากรถึงประโยชน์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดกับตัวเองและกับสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม					
2) ผู้ประเมินขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การแก้ไข จัดอบรมเพื่อให้ผู้ประเมินมีทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
3) ผู้ดูแลขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการทบทวนผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขคือ จัดอบรมเพื่อให้ผู้ดูแลมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการทบทวนผลการปฏิบัติงาน					
4) บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการประเมินตนเองตามสภาพที่เป็นจริง การแก้ไขคือ ชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรในการประเมินตนเอง เพื่อการรู้สภาพที่เป็นจริงของตนเองเพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเอง					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

องค์ประกอบด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ

1. ท่านคิดว่า การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม) ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม)	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1.1 ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวมประกอบด้วย					
1) ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู					
2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู					
3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู					
4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู					
1.2 มีการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม)ใน ส่วน					
1) วัตถุประสงค์/เป้าหมาย					
2) มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน					
3) ข้อสรุปเกี่ยวกับกิจกรรมการฝึกอบรม					
4) การพัฒนาทักษะและความสามารถ					
5) การสร้างแรงจูงใจ					
6) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน					
7) การวัดผลการปฏิบัติงาน					
8) การให้ระดับค่าการประเมิน(Rating)					

การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ภาพรวม)	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
9) ความสอดคล้องระหว่างผลการปฏิบัติงานกับการให้รางวัล					
10) เอกสารรายงานผลการปฏิบัติงาน					
11) การให้ข้อมูลย้อนกลับ					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด

การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
2.1 ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย					
1) ประเภทอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู					
2) ประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู					
3) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู					
4) ประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/หัวหน้างาน และครู					

การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
2.2 ประเด็นที่เน้นในการประเมินระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน					
1) ผลผลิต/ผลลัพธ์ที่เป็นไปตามมาตรฐาน/เกณฑ์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้					
2) องค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผน การดำเนินการ การติดตาม การทบทวน					
3) ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติจริง					
4) ความยืดหยุ่นได้ตามบริบทและสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน					
5) ความคุ้มค่า คุ่มทุนของทรัพยากร					
6) การประหยัดเวลา					
7) ความพึงพอใจของบุคลากรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่า ปัญหาในการให้ข้อมูลป้อนกลับ และแนวทางแก้ไข มีความเหมาะสมเพียงใด

ปัญหาในการให้ข้อมูลป้อนกลับ	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1. บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน การแก้ไข คือ ชี้แจงให้เห็นความสำคัญโดย ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้งตนเองและองค์การเพื่อสู่เป้าหมายและความสำเร็จเดียวกัน					
2. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขคือ การอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

แบบสอบถาม

เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
การนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียน
ในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยไปใช้

โรงเรียน.....

- ผู้ตอบแบบสอบถาม
- ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ
- หัวหน้าฝ่ายวิชาการ
- หัวหน้างานบุคคล

การชี้แจง : ความคิดเห็นต่อความเป็นไปได้และความเหมาะสมของการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยไปใช้ โดยข้อที่ 1-3 เป็นการประเมินความเป็นไปได้ ข้อที่ 4 -10 เป็นการประเมินความเหมาะสม หลังจากที่ได้ศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูฯ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับความเห็น 5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4 = เห็นด้วยมาก 3 = เห็นด้วยปานกลาง
2 = เห็นด้วยน้อย 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ความเป็นไปได้/ความเหมาะสม	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
1.	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					
2.	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูฯ เป็นที่ยอมรับได้ของครูและผู้รับผิดชอบของสถานศึกษา					
3.	ผลที่คาดว่าจะได้จากการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูฯ ไปใช้ มีความคุ้มค่า					
4.	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูฯ มีการกำหนดข้อตกลงของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานฯ ไว้อย่างเป็นทางการ					
5.	ผู้บริหาร/ผู้ดูแลสามารถการแก้ปัญหาความขัดแย้งในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานฯ ด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส โดยเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม					

ข้อ	ความเป็นไปได้/ความเหมาะสม	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
6.	วิธีรายงานผลการปฏิบัติงาน มีความสมบูรณ์ ยุติธรรม เสนอทั้งจุดเด่นและจุดด้อย ตรงไปตรงมา เปิดเผย โดยคำนึงถึงข้อจำกัดของการนำระบบไปใช้ในสถานศึกษา					
7.	การให้ความสำคัญต่อสิทธิในการรับรู้ข่าวสารของบุคลากรที่รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและบุคคลทั่วไปมีความเหมาะสม					
8.	ระบบช่วยในการปกป้องสิทธิส่วนบุคคลของบุคลากรที่รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
9.	ระบบส่งเสริมให้มีการเคารพซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหาร/หัวหน้างานกับครู					
10.	ระบบช่วยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบและมีจรรยาบรรณ					

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

หมายเหตุ :

1. **ประเมินความเป็นไปได้** (Feasibility Standards) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันถึงผลการประเมินที่ได้ว่า มาจากการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงเหมาะสมกับสถานการณ์ปฏิบัติได้ ยอมรับได้ ประหยัดและคุ้มค่า

2. **ประเมินความเหมาะสม** (Propriety Standards) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันว่าระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานฯ ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสมตามกฎหมาย ระเบียบ จรรยาบรรณ มีการคำนึงถึงสวัสดิภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานฯ และผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานฯ ไปใช้

คำถาม

การชี้แจง : .ให้ท่านตอบคำถามต่อไปนี้เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยไปใช้กับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

1. องค์ประกอบและองค์ประกอบย่อยของโครงสร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีความสอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายของสถานศึกษาหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. แนวทางการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยสู่การปฏิบัติ กับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ควรดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง ที่ท่านกรุณาให้ความอนุเคราะห์และสละเวลาอันมีค่า
ให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้

อักษรย่อโรงเรียนในเครื่องมือลินิกณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

โรงเรียนประเภทอาชีวศึกษา

ACC = โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ

ATSN= โรงเรียนเรียนอัสสัมชัญเทคนิคนครพนม

โรงเรียนประเภทสายสามัญ ขนาดกลาง

ACU = โรงเรียนเรียนอัสสัมชัญอุบลราชธานี

ACR = โรงเรียนเรียนอัสสัมชัญระยอง

ACN = โรงเรียนเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา

โรงเรียนประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่

ACSP= โรงเรียนเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ

SL = โรงเรียนเรียนเซนต์หลุยส์ฉะเชิงเทรา

ACL = โรงเรียนเรียนอัสสัมชัญปาง

โรงเรียนประเภทสายสามัญ ขนาดใหญ่พิเศษ

ACS = โรงเรียนเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

ACT = โรงเรียนเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

MC = โรงเรียนเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย

SG = โรงเรียนเรียนเซนต์คาเบรียล

AC = โรงเรียนเรียนอัสสัมชัญ

SGFS = โรงเรียนในเครื่องมือลินิกณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายอาทิตย์ สอนสุจิตรา เกิดเมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2506 ที่อำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก สำเร็จการศึกษาปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต วิชาเอกปรัชญา จากวิทยาลัยแสงธรรม ปีการศึกษา 2530 ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต วิชาเอกคณิตศาสตร์มัธยม จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปีการศึกษา 2534 ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต วิชาเอกวัดผลการศึกษา จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปีการศึกษา 2539 และปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐ จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ปีการศึกษา 2541 และเข้าศึกษาต่อหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2548 ภาครปลาญ ปัจจุบันเป็นบุคลากรฝ่ายการศึกษามูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย รับผิดชอบงาน วิจัย นโยบายและแผนงาน ของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย