

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล
ของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร

ปฏิพัฒน์ อัครศรีเรือง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาศักยภาพคนและองค์กร)
คณะพัฒนาศักยภาพคน
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2560

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล
ของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร
ปฏิวัฒน์ อัครศรีเรือง
คณะพัฒนาศักยภาพคน

ศาสตราจารย์.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ดร.กัลยาณี เสนาสุ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาศักยภาพคนและองค์การ)

ศาสตราจารย์.....ประธานกรรมการ
(ดร.บุญยา วีระกุล)

ศาสตราจารย์.....กรรมการ
(ดร.กัลยาณี เสนาสุ)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์.....กรรมการ
(บาทหลวง ดร.ชาติชาย พงษ์ศิริ)

รองศาสตราจารย์.....คณบดี
(ดร.สมบัติ กุศลมาลี)

ตุลาคม 2560

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร
ชื่อผู้เขียน	นายปฏิพัฒน์ อัครศรีเรือง
ชื่อปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)
ปีการศึกษา	2560

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพโดยทั่วไปของการบริหารผลปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก 2) เพื่อสร้างตัวแบบระบบการบริหารผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนคาทอลิก 3) เพื่อประเมินตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ในการนำไปใช้ การศึกษานี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานครจำนวน 10 แห่ง ด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายจำนวน 20 คน และแจกแบบสอบถามความคิดเห็นครูและบุคลากรจำนวน 60 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและสถิติพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนคาทอลิกทั้ง 10 แห่ง มีการดำเนินงานด้านบริหารคุณภาพที่สอดคล้องกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งครอบคลุมใน 4 มิติ อันได้แก่ 1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน 2) การดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน แต่โรงเรียนคาทอลิกยังคงขาดการดำเนินการบางอย่างไปจากหลักแนวคิกระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลสูง ซึ่งได้เชื่อมโยงการบริหารและการพัฒนาบุคลากรเข้าด้วยกัน ฉะนั้นจึงนำไปสู่การพัฒนาและสร้างตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร

ตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานดังกล่าว มี 3 องค์ประกอบที่อยู่ในระนาบแนวก้น คือ 1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน 2) การดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน และ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้รางวัล โดยดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาบุคลากรอันเป็นหัวใจสำคัญ และจากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ตัวแบบนี้มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้จริง ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสามารถที่จะนำเอาตัวแบบที่สร้างขึ้นไปปรับประยุกต์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติในโรงเรียนต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

ABSTRACT

Title of Thesis	Effective Performance Management System of Catholic Schools in Bangkok
Author	Mr. Patipat Akkarasrirueng
Degree	Master of Science (Human Resource and Organization Development)
Year	2017

The purposes of this research are as followings: 1) to investigate the current performance management in Catholic schools 2) to design the model of the effective performance management system of Catholic schools in Bangkok, and 3) to assess the model in the criteria of suitability, practicality, and utility of implementation. This research is qualitative. Data were collected in mixed methods by, interviewing 20 schools' administrators and self-administering questionnaire of 60 teachers and staff purposively distributed to 10 Catholic schools. The data were analyzed by content analysis and descriptive statistics.

The results indicated that all sampled Catholic schools have executed quality management which is congruent with the performance management system throughout 4 dimensions, i.e. performance planning, performance execution, performance assessment, and performance reviewing. The schools have not any course of actions according to the principle of the high-effective performance management system, which related to human resource management and development, thereby it leads to design the model of the effective performance management system (EPMS) of Catholic schools in Bangkok.

The EPMS model comprises of 3 components, operated in the same plane, they are 1) performance planning 2) performance execution and 3) performance assessment and rewarding. These 3 components are based on human development which is the heart of the model. The focus group of 9 experienced catholic educational professionals verified that the EPMS model is suitable, practical, and utilizable for implementing. Therefore, it is benefit for the Catholic schools to apply this EPMS model for improving the effectiveness of their performance management system.

กิตติกรรมประกาศ

โมทนาคุณพระเป็นเจ้าที่โปรดให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีผ่านทางผู้ให้ความอนุเคราะห์จากหลายส่วน เหนือสิ่งอื่นใด ผู้วิจัยขอแสดงความสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร ที่ทรงมีพระราชดำริก่อให้เกิดสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งเป็นสถานศึกษาอันทรงเกียรติที่ผู้วิจัยได้มีโอกาสเข้ามาศึกษาหาความรู้ โอกาสนี้ จึงขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ อีกทั้ง ขอขอบพระคุณสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่มอบทุนส่งเสริมการศึกษาประเภทที่ 1 และทุนสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์แก่ผู้วิจัย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ศ.ดร.กัลยาณี สেনาสู อาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณารับผู้วิจัยไว้ในความดูแล และสละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำในการทำวิจัยอย่างละเอียดจนเสร็จสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณ ศ.ดร.บุษยา วีรกุล ประธานกรรมการสอบที่ได้ให้ความรู้ ตลอดจนคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการวิจัย ขอขอบพระคุณ บาทหลวง ผศ.ดร. ขาดิชา พงษ์ศิริ ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และอาจารย์ ดร. ลัดดาวรรณ ประสูตรแสงจันทร์ ที่กรุณาช่วยตรวจสอบความถูกต้องของงานวิจัย รวมทั้งให้คำแนะนำ ทำให้งานวิจัยในครั้งนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารและคณะครู โรงเรียนคาทอลิกทั้ง 10 แห่ง ที่เห็นความสำคัญของการวิจัยและสละเวลาในการให้ข้อมูล ขอขอบพระคุณบาทหลวง เดชา อภรณ์รัตน์ เลขานุการสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย ที่อำนวยความสะดวกในด้านสถานที่เพื่อทำการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ช่วยให้งานวิจัยนี้สำเร็จสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีคุณค่าสำหรับการนำไปใช้จริงในการบริหารโรงเรียนคาทอลิก

ขอขอบพระคุณ ครอบครัวของผู้วิจัยที่คอยให้กำลังใจและสนับสนุนการศึกษามาโดยตลอด ทำให้ผู้วิจัยมีแรงสู้กับอุปสรรคนานัปการและสามารถผ่านพ้นปัญหาต่าง ๆ มาได้ด้วยดี

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอระลึกถึงพระคุณทุกท่านที่กล่าวมาข้างต้น ตลอดจนท่านเจ้าของเอกสารและผลงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงถึง รวมถึง พี่ ๆ เพื่อน ๆ น้อง ๆ ที่ไม่ได้เอ่ยชื่อนามที่มีส่วนช่วยเหลือให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ขอพระเป็นเจ้าโปรดอวยพรแก่ทุกท่านเทอญ

ปฏิพัฒน์ อัครศรีเรือง

ตุลาคม 2560

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(12)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหาวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย	3
1.3 คำถามวิจัย	4
1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
1.5 วิธีวิจัย	5
1.6 ขอบเขตของการวิจัย	5
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.8 นิยามเชิงปฏิบัติการ	6
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	9
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	9
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	22
2.3 โรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย	42
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	48

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	57
3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	57
3.2 กระบวนการวิจัย	61
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	63
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	66
3.5 การสร้างเครื่องมือ	67
3.6 การตรวจสอบเครื่องมือ	74
3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล	75
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล	76
3.9 การตรวจสอบข้อมูล	76
บทที่ 4 ผลการวิจัย	77
4.1 ลักษณะพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	77
4.2 สภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก	79
4.3 ตัวแบบระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก	122
4.4 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	130
บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย	134
5.1 สรุปผลการวิจัย	135
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย	138
5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการบริหารจัดการ	150
5.4 ข้อจำกัดในการวิจัย	153
5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต	154
บรรณานุกรม	155
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์	161
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	165
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์	172
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติ Cronbach's Alpha ของแบบสอบถาม ด้วยโปรแกรม SPSS	174

ภาคผนวก จ	ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเชิงพรรณนาความคิดเห็นของครูและบุคลากร ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ในกรุงเทพมหานคร ด้วยโปรแกรม SPSS	178
ประวัติผู้เขียน		180

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดผลการปฏิบัติงาน	10
2.2 องค์ประกอบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	20
2.3 หลักการ C-PEST	23
2.4 หลัก SMART ในการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	26
2.5 ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการประเมินผล	38
3.1 องค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนผลการปฏิบัติงาน	59
3.2 องค์ประกอบที่สำคัญของการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน	59
3.3 องค์ประกอบที่สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	60
3.4 องค์ประกอบที่สำคัญของการทบทวนผลการปฏิบัติงาน	60
3.5 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย	64
3.6 รายละเอียดและที่มาของข้อคำถามแบบสัมภาษณ์ ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน	68
3.7 รายละเอียดและที่มาของข้อคำถามแบบสัมภาษณ์ ด้านการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน	68
3.8 รายละเอียดและที่มาของข้อคำถามแบบสัมภาษณ์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	69
3.9 รายละเอียดและที่มาของข้อคำถามแบบสัมภาษณ์ ด้านการทบทวนผลการปฏิบัติงาน	69
3.10 รายละเอียดและที่มาของข้อคำถามแบบสอบถาม ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน	70
3.11 รายละเอียดและที่มาของข้อคำถามแบบสอบถาม ด้านการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน	71

3.12	รายละเอียดและที่มาของข้อคำถามแบบสอบถาม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	72
3.13	รายละเอียดและที่มาของข้อคำถามแบบสอบถาม ด้านการทบทวนผลการปฏิบัติงาน	73
3.14	นิยามความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ ของโมเดลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	74
4.1	ลักษณะพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	78
4.2	สภาพการวางแผนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก จากการสอบถามครูและบุคลากร	80
4.3	สภาพการวางแผนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้า	84
4.4	สภาพการวางแผนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการถ่ายเป้าหมายของโรงเรียนสู่ระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย	87
4.5	สภาพการวางแผนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้า	90
4.6	สภาพการวางแผนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในการวางแผนผลการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้า	92
4.7	สภาพการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก จากการสอบถามครูและบุคลากร	93
4.8	สภาพการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของครูและบุคลากร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้า	96
4.9	สภาพการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านบทบาทของผู้บริหารและหัวหน้า จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้า	99
4.10	สภาพการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการติดตามความเป็นไปในการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้า	101

4.11 สภาพการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก คาทอลิก ด้านบรรยากาการทำงานในโรงเรียน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้า	103
4.12 สภาพการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการดำเนินการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้า	105
4.13 สภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก จากการสอบถามครูและบุคลากร	106
4.14 สภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านความเหมาะสมของหลักการและวิธีการประเมินผล จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้า	108
4.15 สภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการประเมินผล จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้า	111
4.16 สภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านผู้ประเมินผล จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้า	113
4.17 สภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านผู้รับการประเมินผล จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้า	114
4.18 สภาพการทบทวนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก จากการสอบถามครูและบุคลากร	115
4.19 สภาพการทบทวนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการชี้แจงผลการประเมิน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้า	117
4.20 สภาพการทบทวนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการอุทธรณ์ผลการประเมิน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้า	118
4.21 สภาพการทบทวนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนและการพัฒนา จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้า	120
4.22 สภาพการทบทวนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้า	121
4.23 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อบรรบบการบริหารผลปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร	131

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบการวิจัย	4
2.1 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	21
2.2 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	25
2.3 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร/หน่วยงาน กับผลการปฏิบัติงานของทีมงาน/บุคคล	27
2.4 การถ่ายทอดเป้าประสงค์กลยุทธ์ระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล	28
3.1 กรอบการวิจัย	58
3.2 กระบวนการวิจัย	61
4.1 ตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร	123
4.2 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร	130

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหาวิจัย

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management system : PMS) เป็นเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ได้รับความนิยมและนำไปใช้กันอย่างแพร่หลายในหลายประเทศทั่วโลก ทั้งในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งที่มุ่งแสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร เนื่องจากเป็นระบบการบริหารที่นักวิชาการและผู้บริหารจำนวนมากให้ความเห็นว่า มีความสามารถช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้อย่างแข็งแกร่ง โดยอาศัยการกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน การกำกับดูแลให้การดำเนินงานต่าง ๆ อยู่ในเส้นทางที่ถูกที่ควรตามแผนที่ได้กำหนดไว้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาและจูงใจให้สมาชิกขององค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป (Aguinis, 2013, pp. 24-25; De Waal, 2013, pp. 5, 9) หัวใจสำคัญของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ การทำให้เป้าหมายการดำเนินงานระดับบุคคลสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Armstrong, 2009, p. 101) ทั้งนี้ การนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในที่ต่างกันย่อมมีการปรับประยุกต์ไปตามบริบทของแต่ละประเทศและองค์กรนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและประสิทธิผลสูง

แม้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะได้รับการศึกษาและนำไปใช้กันอย่างแพร่หลายมากเพียงใด แต่นักบริหารงานองค์กรก็ยังคงพบว่า PMS ในองค์กรของตนไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ดังที่คาดหวังไว้เท่าที่ควร จากผลสำรวจของ Mercer's global performance management survey ปี 2013 พบว่า ในจำนวน 1,056 บริษัททั่วโลก มีเพียงร้อยละ 3 เท่านั้นที่เห็นว่าระบบการบริหารผลปฏิบัติงานของตนมีประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม แม้สภาพการณ์ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานดังกล่าวจะไม่ค่อยสู้ดีนัก แต่องค์กรต่าง ๆ ที่เหลือก็ไม่ได้ยกเลิกระบบนี้ไป พวกเขากลับมองว่า จำเป็นจะต้องมีการทบทวนและพัฒนาปรับปรุงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยร้อยละ 51 มองว่า ควรมีการทบทวนในเรื่องกิจกรรมด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 42 จะทบทวนและปรับปรุงด้านการเชื่อมโยงระบบกับการจ่ายค่าตอบแทน และ

ร้อยละ 48 จะทบทวนและพัฒนาปรับปรุงการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้งระบบ (Mercer, 2013, pp. 1-5)

จากผลสำรวจที่กล่าวมา พอจะทำให้เราได้ทราบว่า สาเหตุที่ทำให้หลาย ๆ องค์กรไม่พบกับผลลัพธ์ที่ดี อาจมาจากการขาดความสามารถในการปรับใช้หรือเลขชี้ตอนใดขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการของ PMS ไป ด้วยเหตุนี้ การศึกษาเพื่อพัฒนาปรับปรุงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในองค์กรต่าง ๆ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งและนับเป็นความท้าทายของนักบริหารงานองค์กรในยุคปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาในบริบทของสถานศึกษา การนำ PMS ไปใช้ในโรงเรียนคงมิใช่เรื่องแปลกแต่อย่างใด แต่เป็นเรื่องที่จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งแก่โรงเรียนและสังคมรอบข้าง เนื่องจากโรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรประเภทหนึ่งมีจำเป็นต้องสร้างความอยู่รอด การพัฒนาเติบโต และการมีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ การบริหารงานเพื่อให้โรงเรียนมีผลการดำเนินงานที่ดีนั้น เป็นการสร้างคุณภาพทางศึกษาที่ดีให้แก่สังคม อันสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม 2553) ที่กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งจัดการศึกษาที่มีคุณภาพให้แก่คนไทย ด้วยว่า คุณภาพทางการศึกษาที่ดีย่อมมาจากการผลการปฏิบัติงานของครู ดังที่ พินสุดา สิริรังษศรี (2557, น. 6) และสุทัศน์ ธิยานันท์ (2556, น. 243) กล่าวในลักษณะเดียวกันที่ว่า คุณภาพของครูสะท้อนคุณภาพของผู้เรียน

จากความสำคัญในข้างต้น การศึกษาเพื่อพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและควรค่าแก่การศึกษา อันนำไปสู่การศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้วยเหตุผลสนับสนุนที่ว่า ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคมและการแข่งขัน โรงเรียนคาทอลิกกำลังเผชิญหน้ากับปัญหาและความท้าทายหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความท้าทายด้านอัตลักษณ์ของตน และปัญหาด้านทรัพยากรครูผู้สอน ในความท้าทายด้านอัตลักษณ์ดังกล่าว คือ การที่โรงเรียนคาทอลิกหลงลืมบทบาทของตนเองตามข้อคำสอนของพระศาสนจักรคาทอลิก และเน้นการแข่งขันด้านวิชาการที่มากเกินไปจนไม่สามารถดำเนินตามเป้าหมายสูงสุดที่ตั้งไว้ได้ ส่วนปัญหาด้านทรัพยากร คือ การขาดแคลนครูที่มีประสิทธิภาพในการสอน โดยมีจำนวนครูไม่เพียงพอ สอนไม่ตรงวิชาเอก และขาดทักษะในกระบวนการเรียนการสอน (สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 2557, น. 102) ดังนั้น การศึกษาและพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิกก็เพื่อสร้างความอยู่รอดและการเติบโตของโรงเรียนคาทอลิกในฐานะที่เป็นองค์กรประเภทหนึ่ง ให้สามารถดำเนินงานอยู่ในลู่ทางที่ถูกควรตามอัตลักษณ์ของตนเองท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคมและการแข่งขันได้อย่างเหมาะสม อีกทั้ง เพื่อช่วยให้ครูและบุคลากรของโรงเรียนมีประสิทธิภาพในการ

ปฏิบัติหน้าที่ ที่จะนำไปสู่คุณภาพทางการศึกษาของผู้เรียน อันเป็นการยกระดับความสามารถของโรงเรียนคาทอลิกสำหรับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิกที่ได้รับการประเมินผลในระดับดีมาก จากการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในรอบสาม (ช่วง ปี พ.ศ. 2554-2558) เพื่อที่จะทราบว่าโรงเรียนคาทอลิกเหล่านั้นซึ่งถือได้ว่ามีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้มีแนวทางปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่น สามารถบรรลุมาตรฐานคุณภาพและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ควบคู่กับการมีความหมายอย่างลึกซึ้งในอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิกอันเป็นเป้าหมายและปณิธานในการจัดการศึกษา โดยทำการศึกษาวิจัยโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นเมืองที่มีความก้าวหน้าทางด้านการศึกษาเป็นอันดับหนึ่งของประเทศไทย (สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ ประจำประเทศไทย, 2557, น. 119) เพื่อนำไปสู่การสร้างตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก แล้วให้เป็นข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารโรงเรียนไว้พิจารณาต่อไป ทั้งนี้ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ผู้วิจัยศึกษาคอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

- 1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance planning)
- 2) การดำเนินการและควบคุมผลการปฏิบัติงาน (Performance execution and monitoring)
- 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance assessment)
- 4) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance review)

การศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นว่า วิทยานิพนธ์เรื่อง ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการบริหารงานของโรงเรียนคาทอลิกและคุณภาพทางการศึกษาของสังคมไทย

1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

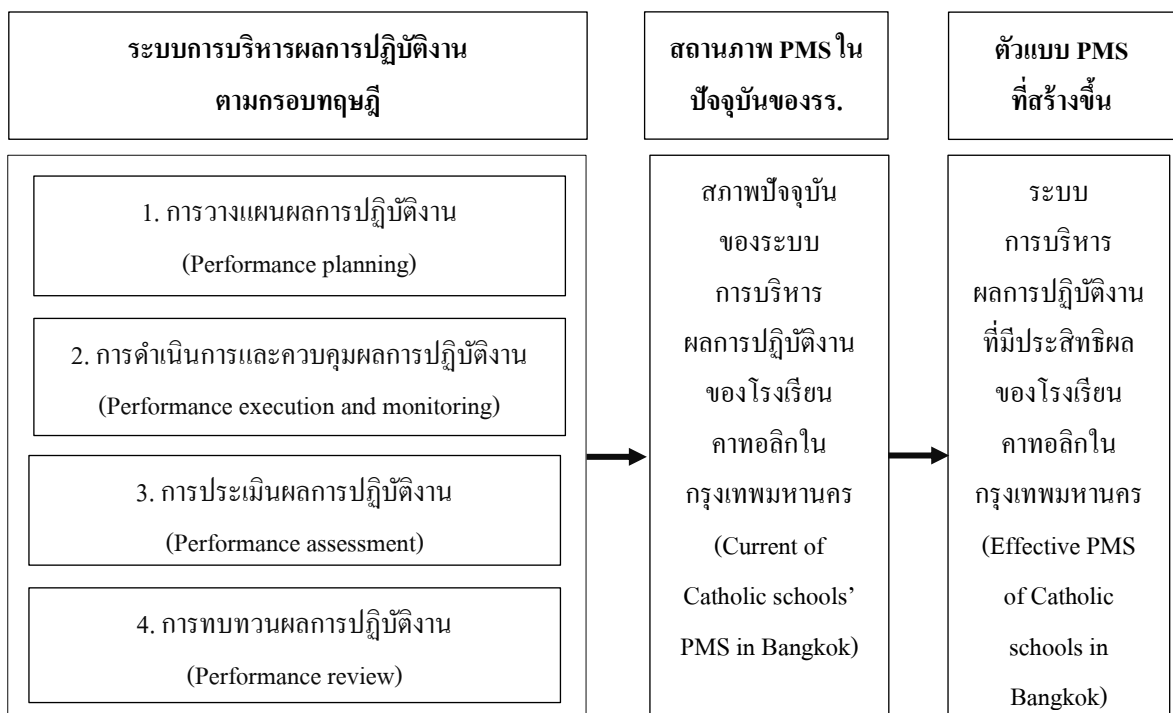
- 1) เพื่อศึกษาสภาพโดยทั่วไปของการบริหารผลปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก
- 2) เพื่อสร้างตัวแบบระบบการบริหารผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก
- 3) เพื่อประเมินตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกที่ผู้วิจัยสังเคราะห์และออกแบบขึ้นมา ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ในการนำไปใช้

1.3 คำถามการวิจัย

- 1) สภาพโดยทั่วไปของการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิกเป็นอย่างไร
- 2) ตัวแบบระบบการบริหารผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกควรมีลักษณะอย่างไร
- 3) ตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกที่ผู้วิจัยสังเคราะห์และออกแบบขึ้นมา มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ในการนำไปใช้มากน้อยเพียงใด

1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงถึงแนวทางในการศึกษาสภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก และแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานตามกรอบทฤษฎี ซึ่งนำไปสู่การสร้างตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบการวิจัยของการศึกษาเรื่อง ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร

1.5 วิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบผสมผสาน (Mixed methods) ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณจากโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานครจำนวน 10 แห่ง ที่มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในระดับที่ดีมาก เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายของโรงเรียนๆ ละ 2 คน และแจกแบบสอบถามความคิดเห็นครูและบุคลากรในโรงเรียน จำนวน 60 คน เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นตัวแทนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร แล้วทำการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษาคาทอลิกจำนวน 9 คน เพื่อประเมินตัวแทนดังกล่าวในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ในการนำไปใช้

1.6 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร มีขอบเขตของการศึกษา ดังนี้

1) ด้านเนื้อหา ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร โดยรวบรวมข้อมูลจากตำรา หนังสือ และงานวิจัย ตลอดจนข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานและการบริหารโรงเรียนคาทอลิก

2) ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ ประกอบด้วยโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานครจำนวน 37 แห่ง โดยการศึกษาสภาพที่เกิดขึ้นจริงของการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก ที่นำไปสู่การสร้างตัวแทนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ผู้วิจัยได้ศึกษาโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานครที่ได้รับผลการประเมินภายนอกที่สาม (พ.ศ. 2554-2558) จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในระดับที่ดีมาก จำนวนทั้งสิ้น 15 โรงเรียน โดยได้รับอนุญาตให้เข้าเก็บข้อมูลในโรงเรียนจำนวน 10 แห่ง

ในขณะที่ ขั้นตอนการประเมินตัวแทนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกที่ผู้วิจัยสังเคราะห์และออกแบบขึ้นมา ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ

ประโยชน์ในการนำไปใช้ ผู้วิจัยได้ทำการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นนักการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก จำนวน 9 คน

3) ด้านระยะเวลา ทำการเก็บข้อมูลและดำเนินการวิจัย ตั้งแต่ มิถุนายน 2559 – กรกฎาคม 2560 รวม ระยะเวลาทั้งสิ้น 12 เดือน

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ได้ทราบถึงสถานภาพโดยทั่วไปของการบริหารผลปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก
 - 2) ได้ตัวแบบระบบการบริหารผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก
 - 3) ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่โรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทยและโรงเรียนอื่น ๆ
- สำหรับการพัฒนาและยกระดับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของตน

1.8 นิยามเชิงปฏิบัติการ

ผลการปฏิบัติงาน (Performance) คือ พฤติกรรมและผลลัพธ์ในการทำงาน (Armstrong, 2009, p. 31; Williams, 2002)

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) คือ กระบวนการที่ต่อเนื่องในการระบุ วัดผล และพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานและทีมงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Aguinis, 2013, p. 1)

การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance planning) คือ การกำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจนเป็นที่รับรู้ของสมาชิกในองค์กร แล้วถ่ายทอดเป้าหมายนั้นไปสู่การปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ตลอดจนเป็นการวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และจัดทำข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาไว้เป็นหลักฐาน ทั้งนี้ พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานและแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเอง (Aguinis, 2013; Armstrong, 2009)

การดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน (Performance execution) คือ การที่พนักงานปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และพัฒนาดตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในขณะที่ผู้บริหาร/หัวหน้างานให้การสนับสนุนพนักงานเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยติดตามความเป็นไปในการปฏิบัติงานของพนักงานและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพที่ช่วยให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานและการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเอง อีกทั้ง สมาชิกในองค์กร

ร่วมกันการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีภายในองค์กรเพื่อสนับสนุนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี พร้อมกันนี้ได้มีการดำเนินการพัฒนาผลการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ (Aguinis, 2013; Armstrong, 2009; สุธดณอม ตันเจริญ, 2551)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance assessment) คือ การให้คุณค่าต่อพฤติกรรม และผลงานที่พนักงานสามารถบรรลุถึงตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งหมายรวมถึงการให้คุณค่าต่อการบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาด้วย โดยเป็นกระบวนการที่มีความยุติธรรม ความชัดเจนและความเหมาะสม ความถี่และความถูกต้องแม่นยำ ตั้งแต่การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการปฏิบัติงาน จนกระทั่งระหว่างการประเมินผล ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความสามารถของผู้ประเมินและการมีส่วนร่วมของผู้ถูกประเมิน (Aguinis, 2013)

การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance review) คือ การชี้แจงผลการประเมินให้พนักงานได้รับทราบ และพูดคุยเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่กันและกันระหว่างผู้บริหาร/หัวหน้าและพนักงาน อีกทั้งยังเป็นการเชื่อมโยงผลการประเมินไปสู่การให้รางวัลค่าตอบแทนและการพัฒนา ตลอดจนเป็นการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายการปฏิบัติงานในรอบถัดไป (Aguinis, 2013; Armstrong, 2009)

โรงเรียนคาทอลิก (Catholic schools) คือ โรงเรียนสายสามัญศึกษาระดับประถมและมัธยม ที่จัดการศึกษาตามการหลักการศึกษาคาทอลิก เฉพาะที่สังกัดสังฆมณฑลและคณะนักบวช ในกรุงเทพมหานคร

ผู้อภิบาล (Pastor) คือ ผู้ที่ทำหน้าที่ด้วยความรัก ความเสียสละ และอุทิศตน เพื่อปกครองดูแลประชากรของพระเจ้าให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี

คุณค่าพระวรสาร (Gospel values) คือ คุณค่าที่พระเยซูเจ้าสั่งสอนและเจริญชีวิตเป็นแบบอย่างแก่ศาสนิกชนและประชาชน ดังที่มีบันทึกไว้ในพระคัมภีร์ไบเบิล ซึ่งพระวรสาร แปลว่า ข่าวดี หมายถึง ข่าวดีแห่งความรอดพ้นจากบาปและความทุกข์ ผ่านทางการสิ้นพระชนม์บนไม้กางเขน และการกลับคืนชีพของพระเยซูเจ้า ทั้งนี้ คุณค่าพระวรสาร ประกอบด้วย 21 ประการ ได้แก่ ความเชื่อศรัทธา ความจริง การไถ่ตรอง/ภาวนา มโนธรรม/วิจารณ์ญาณ/ความกล้าหาญเชิงศีลธรรม อิสระภาพ ความยินดี ความเคารพ/ศักดิ์ศรี ความสุภาพถ่อมตน ความซื่อตรง ความเรียบง่าย/ความพอเพียง ความรัก เมตตา ความกตัญญู การงาน/หน้าที่ การรับใช้ ความยุติธรรม สันติ/การคืนดี การให้อภัย ความเป็นหนึ่ง/ความเป็นชุมชน การพิชิตสิ่งสร้าง/รักษั้ธรรมชาติ และความหวัง (สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 2557, น. 149-155)

วัฒนธรรมองค์การคาทอลิก (Catholic organizational culture) คือ คุณค่าที่ยึดถือ และรูปแบบการดำเนินชีวิตของคนในโรงเรียนคาทอลิก ได้แก่ ความรัก การแบ่งปัน การให้ความช่วยเหลือ การอุทิศตนและเสียสละ การอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง การให้เกียรติซึ่งกันและกัน อันเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับคุณค่าแห่งพระวรสาร

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

เนื้อหาในบทนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ 1) แนวคิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน 2) แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการวิจัย 3) โรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย และ 4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2.1.1 ความหมายของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ระบบการบริหารผลปฏิบัติงาน (Performance management system) คือ กระบวนการที่ต่อเนื่องในการระบุ วัดผล และพัฒนาผลการทำงานของพนักงานและทีมงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Aguinis, 2013, p. 2) ซึ่งเรียกร้องความร่วมมือและความเห็นพ้องร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานถึงสิ่งที่ต้องการจะทำให้สำเร็จและแนวทางเพื่อบรรลุความสำเร็จนั้น โดยเป็นวิธีการจัดการและพัฒนาปรับปรุงผลการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Armstrong, 2009, pp. 55, 61-62; Williams, 2002, pp. 11-12) ทั้งนี้ ผลการปฏิบัติงานที่กล่าวถึง คือ พฤติกรรม (Behaviors) และผลลัพธ์ (Results) ในการดำเนินงาน (Aguinis, 2013, p. 88; Armstrong, 2009, p. 31)

ในส่วนของผลการปฏิบัติงาน ได้มีการให้รายละเอียดเพิ่มเติมว่า ผลการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นได้ดีในระดับใดนั้น ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของปัจจัย 3 ประการ (Aguinis, 2013, p. 89) ได้แก่ ความรู้ที่สามารถมองเห็นได้ (Declarative knowledge) ความรู้ในเชิงกระบวนการ (Procedural knowledge) และแรงจูงใจ (Motivation) ซึ่งปัจจัยทั้งสามมีความสัมพันธ์กันในลักษณะของการคูณในทางคณิตศาสตร์ ดังนี้

ผลการปฏิบัติงาน = ความรู้ที่สามารถมองเห็นได้ $\times$ ความรู้ในเชิงกระบวนการ $\times$ แรงจูงใจ
โดยหากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเป็น 0 (ศูนย์) ก็จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานมีค่าเท่ากับศูนย์ กล่าวคือ ไม่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง ซึ่งตัวอย่างของปัจจัยทั้งสาม ดูได้จากตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดผลการปฏิบัติงาน

ความรู้ที่สามารถมองเห็นได้	ความรู้ในเชิงกระบวนการ	แรงจูงใจ
ข้อเท็จจริง (Facts)	ทักษะทางด้านปัญญา	ทางเลือกที่จะปฏิบัติ
หลักการ (Principles)	(Cognitive skill)	(Choice to perform)
เป้าหมาย (Goals)	ทักษะพิสัย (Psychomotor skill)	ระดับของความพยายาม
	ทักษะทางกายภาพ (Physical skill)	(Level of effort)
	ทักษะการปฏิสัมพันธ์	ความต่อเนื่องของความพยายาม
	(Interpersonal skill)	(Persistence of effort)

แหล่งที่มา: Aguinis, 2013, p. 89.

2.1.2 วัตถุประสงค์และบทบาทของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร คือ วัตถุประสงค์ในภาพรวมของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Armstrong, 2009, p. 59) ซึ่ง อากินิส (Aguinis, 2013, pp. 14-18) ได้จำแนกวัตถุประสงค์และบทบาทของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในรายละเอียดออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic purpose)

ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ โดยเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของแต่ละบุคคลเข้าไว้ด้วยกัน ทั้งเป็นการช่วยให้พนักงานใหม่เข้าใจว่า พฤติกรรม (Behavior) และผลลัพธ์ (Results) แบบใดที่องค์กรให้ความสำคัญ

2) วัตถุประสงค์ด้านการบริหาร (Administrative purpose)

ทำให้เกิดข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การปรับขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล การชำระรักษาพนักงาน การโยกย้ายหรือให้ออกจากงาน การแยกแยะแยกคนที่มีการปฏิบัติงานโดดเด่นกับคนที่มีการปฏิบัติแย่ รวมถึงการลดอัตราค่าจ้างคน เป็นต้น

3) วัตถุประสงค์ด้านข้อมูลสารสนเทศ (Information purpose)

เป็นเครื่องมือทางการสื่อสารที่สำคัญ เพื่อช่วยให้พนักงานได้ทราบว่าพวกเขากำลังทำอะไร และให้ข้อมูลถึงสิ่งที่ต้องปรับปรุงในการทำงาน รวมทั้ง บอกให้ทราบถึงความคาดหวังขององค์กรและหัวหน้างาน

4) วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนา (Development purpose)

ด้วยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ใช้เพื่อส่งเสริมการพัฒนาตนเองของพนักงาน รวมถึงแก้ไขปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

5) วัตถุประสงค์ด้านเตรียมความพร้อมขององค์การ (Organization maintenance purpose)

ให้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนอัตราากำลังคน เพื่อตอบสนองสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมถึงการประเมินถึงความจำเป็นในการอบรมเพื่ออนาคต

6) วัตถุประสงค์ด้านเอกสาร (Documentary purpose)

มีการรวบรวมข้อมูลจัดทำเป็นเอกสารเพื่อใช้เป็นประโยชน์ในกิจกรรมและการตัดสินใจที่สำคัญด้านการบริหาร และเป็นหลักฐานเพื่อใช้ในกระบวนการทางกฎหมาย เป็นต้น

2.1.3 คุณลักษณะที่สำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

อกินิส (Aguinis, 2013, pp. 18-22) ได้นำเสนอคุณลักษณะ 15 ประการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1) ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Strategic congruence)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานและองค์การ ในอีกความหมายหนึ่ง คือ เป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงานจะต้องสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ

2) ความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทแวดล้อม (Context congruence)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานควรมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ และเมื่อมองในมุมกว้างควรสอดคล้องกับวัฒนธรรมของท้องถิ่นหรือประเทศนั้น ๆ เช่น วัฒนธรรมญี่ปุ่น ที่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลลัพธ์และพฤติกรรมในการทำงาน จึงทำให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เน้นเฉพาะผลลัพธ์เพียงอย่างเดียวค่อนข้างไม่มีประสิทธิผล

3) ความถี่ถ้วน (Thoroughness)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานควรครอบคลุม ใน 4 ด้าน คือ

(1) พนักงานทุกคนควรได้รับการประเมินผล แม้กระทั่งผู้จัดการด้วย

(2) งานในหน้าที่หลักทั้งหมดควรถูกประเมิน ทั้งในส่วนของพฤติกรรมและผลลัพธ์

(3) การประเมินผลควรครอบคลุมทุกช่วงเวลา ไม่ใช่ให้ความสำคัญเฉพาะช่วงใกล้การประเมิน

(4) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ควรมีทั้งด้านบวกและด้านที่ควรได้รับการพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไข

4) ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ (Practicality)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีควรง่ายต่อการใช้งานและคุ้มค่าที่จะใช้ ระบบที่ใช้งบประมาณและเวลามากเกินไป รวมทั้งมีความซับซ้อนเกินความจำเป็นถือว่าเป็นระบบได้ไม่คุ้มเสีย

5) ความหมายและความสำคัญ (Meaningfulness)

ระบบจะต้องมีความหมายและความสำคัญในมุมมองต่าง ๆ ดังนี้

(1) มาตรฐานและสิ่งที่ประเมินของแต่ละส่วน แต่ละหน้าที่ต้องมีความสำคัญกับองค์กร และมีความเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ทำ

(2) การประเมินต้องเน้นเฉพาะส่วนที่อยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่และครอบคลุมผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น

(3) การประเมินต้องเว้นช่วงเวลาให้เหมาะสมไม่บ่อยหรือเว้นช่วงห่างจนเกินไป ช่วงเวลาที่เหมาะสมคือ 4 ครั้งต่อปี อีกทั้งยังต้องดำเนินการในเวลาที่เหมาะสมด้วย

(4) พัฒนาทักษะการประเมินผลของผู้ใช้อย่างต่อเนื่อง

(5) ผลของการประเมินจากระบบถูกนำไปใช้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการตัดสินใจทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ เช่น การให้รางวัล การจ่ายค่าตอบแทนต่าง ๆ เป็นต้น

6) ความเฉพาะเจาะจง (Specificity)

ระบบที่ดีจะต้องสามารถระบุถึงรายละเอียด และมีคำแนะนำให้กับพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม เกี่ยวกับความคาดหวังที่มีในตัวพนักงาน และวิธีการที่พนักงานจะดำเนินการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในความคาดหวังที่องค์กรตั้งไว้

7) การระบุผลการปฏิบัติงานที่มี และไม่มีประสิทธิผล (Identification of effective and ineffective performance)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีควรจัดแสดงข้อมูลที่สามารถระบุถึงผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล และไม่มีประสิทธิผล ซึ่งหมายความว่าระบบจะต้องจำแนกความแตกต่างระหว่างพฤติกรรม และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผลได้ และควรแบ่งระดับของผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้เป็นลำดับขั้น

8) ความเชื่อถือได้ (Reliability)

ระบบที่ดีควรมีตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีความสม่ำเสมอ และปราศจากข้อผิดพลาด เช่น หากหัวหน้างานสองคนให้คะแนนพนักงานคนเดียวกันในการปฏิบัติงานด้านเดียวกัน การให้คะแนนและผลของคะแนนก็ควรจะมีค่าใกล้เคียงกัน

9) ความเที่ยงตรง (Validity)

การวัดผลการปฏิบัติงานควรมีความเที่ยงตรงและแม่นยำ ในที่นี้ ความเที่ยงตรง คือ สิ่งที่จะวัดต้องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจริงทั้งหมด และต้องไม่รวมสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน กล่าวให้ง่ายขึ้นก็คือ วัดในสิ่งที่สำคัญและให้เล็งการประเมินสิ่งที่ไม่สำคัญและอยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้ถูกประเมิน

10) การยอมรับได้และยุติธรรม (Acceptability and fairness)

ระบบที่ดีจะต้องเป็นระบบที่ยอมรับและมีความยุติธรรมต่อผู้มีส่วนร่วมทั้งหมด การที่องค์กรจะรับรู้ว่ามีระบบมีความยุติธรรมหรือไม่ สามารถกระทำได้โดยการพูดคุย สอบถามจากผู้มีส่วนร่วมทั้งหมด ซึ่งจะทำให้สามารถนำมาปรับปรุงให้เกิดความยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับ

11) การเปิดกว้าง (Inclusiveness)

ระบบที่ดีจะต้องดำเนินการโดยนำข้อมูลจากหลายแหล่งเข้ามาอ้างอิง กระบวนการประเมินจะต้องแสดงถึงผู้เกี่ยวข้องทุกคนที่ได้รับผลกระทบ พนักงานต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างระบบโดยการให้ข้อมูลว่าพฤติกรรมหรือผลลัพธ์ใดจะถูกวัดและจะวัดอย่างไร และข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานจะต้องรวบรวมมาจากความคิดของพนักงานก่อนที่จะมีการประชุมเรื่องการประเมิน ซึ่งจะช่วยให้ครอบคลุมทุกส่วนในองค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงานจะช่วยลดแรงต้านทาน ช่วยพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และลดข้อพิพาททางกฎหมาย

12) ความเปิดเผย (Openness)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีต้องไม่มีความลับ โดย

(1) การปฏิบัติงานต้องถูกประเมินอย่างสม่ำเสมอ และกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

(2) การประชุมเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal meeting) ต้องเป็นกระบวนการการสื่อสารสองทางเพื่อแลกเปลี่ยน ไม่ใช่เป็นเพียงการส่งสารจากหัวหน้างานถึงพนักงานเท่านั้น

(3) มาตรฐานต่าง ๆ ในการประเมินต้องชัดเจนและมี การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

(4) ข้อมูลที่สื่อสารออกไปต้องเป็นจริง เปิดเผยและตรงไปตรงมา

13) ความสามารถในการแก้ไข (Correctability)

กระบวนการในการให้คะแนนควรมีลักษณะเป็นวัตถุวิสัย (Objective) และใช้ความคิดเห็นของแต่ละบุคคลให้น้อยที่สุด อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจด้วยคนถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการประเมินผล ดังนั้น ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดี จึงควรจัดให้มีกลไกในการตรวจสอบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจดังกล่าว เช่น จัดให้มีกระบวนการอุทธรณ์ร้องเรียน

14) ความเป็นมาตรฐาน (Standardization)

ระบบที่ดีจะต้องมีการทำให้เป็นมาตรฐานหมายความว่า การปฏิบัติงานจะต้องประเมินถึงพนักงาน และระยะเวลาอย่างมีความสอดคล้องเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย การพัฒนาฝึกฝนของแต่ละบุคคลเพื่อการเปลี่ยนแปลงผลการประเมินอย่างไม่หยุดยั้ง โดยเฉพาะตำแหน่งผู้จัดการ

15) ความมีจริยธรรม (Ethicality)

ระบบที่ดีจะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานด้านจริยธรรม เช่น ผู้ประเมินจะต้องไม่นำผลประโยชน์ หรือความนิยมชมชอบส่วนตัวมาใช้ในการประเมิน ผู้ประเมินจะต้องทำการประเมินโดยคำนึงถึงความเพียงพอของข้อมูลที่มีสำหรับการประเมินเท่านั้น และต้องเคารพในความเป็นส่วนตัวของพนักงานผู้ถูกประเมิน

จากวัตถุประสงค์และคุณลักษณะดังกล่าว ได้สะท้อนให้เห็นว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในหลาย ๆ ด้าน ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การประเมินผลเท่านั้น แต่เป็นระบบที่ประกอบด้วยกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรมที่บูรณาการกันเป็นกระบวนการต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ยั่งยืน

2.1.4 องค์ประกอบและขั้นตอนต่าง ๆ ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ต่อจากนี้ เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของนักทฤษฎี 3 ท่าน ได้แก่ Herman Aguinis, Michael Armstrong และ Andre de Waal ตลอดจนแนวทางที่หน่วยงานราชการไทยใช้อยู่ในปัจจุบัน

เริ่มต้นด้วยองค์ประกอบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของอากินิส (Aguinis, 2013, pp. 38-53) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 คือ การเตรียมตัวก่อนวางระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Prerequisite) ขั้นตอนนี้เป็นการเตรียมการที่สำคัญในสองเรื่อง คือ ความรู้ความเข้าใจในพันธกิจตลอดจนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Knowledge of the organization's mission and strategic goals)

โดยองค์การจะต้องถ่ายทอดเป้าหมาย พันธกิจ ไปสู่หน่วยงานและการปฏิบัติงานของพนักงานให้ได้ สอง คือ ความเข้าใจในลักษณะและประเภทของงาน (Knowledge of the job in question) รวมถึงความรู้ ทักษะ และความสามารถต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงาน

ขั้นที่ 2 คือ การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance planning) เป็นขั้นที่หัวหน้าและลูกน้องมาตกลงและตกลงร่วมกันถึงผลลัพธ์ของการทำงาน (Result) โดยการกำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัดที่สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในระดับองค์การ มีการระบุว่าพฤติกรรมการทำงานใดบ้างที่จะช่วยให้พนักงานสามารถบรรลุถึงผลลัพธ์ อีกทั้ง ยังรวมถึงการวางแผนเพื่อการพัฒนาพนักงาน (Development plan) อีกด้วย

ขั้นที่ 3 คือ การดำเนินการปฏิบัติ (Performance execution) ขั้นนี้เน้นบทบาทของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อดำเนินการตามแผนที่วางไว้ โดยอาศัยการสื่อสารแบบสองทาง และการติดตามกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน โดยบทบาทของพนักงาน คือ การปฏิบัติงานของตนให้บรรลุเป้าหมาย มีการรับข้อมูลย้อนกลับ และรับการสอนงานอย่างตั้งใจ เมื่อประสบปัญหาจะต้องขอคำปรึกษาอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา อีกทั้ง รวบรวมและนำเสนอข้อมูลในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ที่สำคัญต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นระยะ ส่วนบทบาทของผู้บังคับบัญชา คือ ส่งเสริม กระตุ้น จูงใจ สร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน เป็นที่ปรึกษา และให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสมและทันเวลา เมื่อมีปัญหาต้องแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมและทันเวลาด้วยเช่นกัน ให้โอกาสพนักงานในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ผู้บังคับบัญชาควรเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ และที่สำคัญควรทบทวนเป้าหมายและดัชนีชี้วัดอย่างสม่ำเสมอ

ขั้นที่ 4 คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance assessment) เป็นการที่พนักงานและผู้จัดการร่วมกันให้คุณค่าต่อพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าได้แสดงออกมามากน้อยเพียงใด ซึ่งการประเมินผลที่ดีต้องเป็นไปด้วยความยุติธรรม โปร่งใส เพื่อให้เกิดการยอมรับ ความศรัทธาระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน และยอมรับในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วย นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นการประเมินว่าพนักงานได้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนามากน้อยเพียงใด

ขั้นที่ 5 คือ การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance review) เป็นช่วงเวลาของการพบปะกันของผู้บังคับบัญชาและพนักงาน เพื่อทบทวนพฤติกรรมและผลงานที่ผ่านมา (Past) และให้ข้อมูลผลป้อนกลับ มีการเชื่อมโยงผลการประเมินสู่การจ่ายค่าตอบแทน (Present) รวมถึงความก้าวหน้าและการพัฒนา (Future)

ขั้นที่ 6 คือ การเริ่มต้นการบริหารผลการปฏิบัติงานใหม่ (Performance renewal and recontracting) เหมือนขั้นการวางแผนผลการปฏิบัติงาน แต่มีนำข้อมูลจากทุกขั้นมาประกอบกัน เพื่อเป้าหมายที่เหมาะสมสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานในรอบต่อไป

ส่วน อาร์มสตรอง (Armstrong, 2009, pp. 63-72) เสนอว่า การบริหารผลการปฏิบัติมีลักษณะคล้ายกับวัฏจักรของเดมมิง (1986) โดยวัฏจักรการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การดำเนินการ (Act) การควบคุม (Monitor) และการทบทวน (Review) ซึ่งกิจกรรมสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1) การวางแผนผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (Performance and development planning) เป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้จัดการและพนักงานถึงผลสัมฤทธิ์ (Result) และพฤติกรรมที่คาดหวัง (Behavior) โดยผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังจะถูกกำหนดอยู่ภายในกรอบของคำบรรยายบทบาทหน้าที่ (Role profile) ในรูปของเป้าประสงค์ (Objectives) ซึ่งเป็นเป้าประสงค์ที่ได้รับถ่ายทอดมาจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ ยังเป็นการกำหนดถึงเกณฑ์ความสำเร็จ (Success criteria) และวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละเป้าประสงค์ตามที่ได้ตกลงกันไว้

2) การกำหนดมาตรวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance measures) มีการวัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคลโดยดูจากดัชนีชี้วัด (Key performance indicators) และตัวชี้วัดอื่น ๆ ซึ่งดัชนีชี้วัดจะกำหนดผลลัพธ์ที่สำคัญต่อการมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เพื่อให้การวัดเป็นเรื่องที่ง่าย การวัดผลปฏิบัติงานจึงพิจารณาจากผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ผลผลิตหมายถึงผลสัมฤทธิ์ที่สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ ในขณะที่ผลลัพธ์อาจไม่จำเป็นต้องวัดได้ในเชิงปริมาณ แต่ต้องเป็นสิ่งที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจน การวัดผลการปฏิบัติงานจะดูจากผลลัพธ์ที่บรรลุถึงเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง ซึ่งอาจแสดงออกในเชิงคุณภาพ เช่น มาตรฐานหรือระดับความสามารถที่ทำได้ การที่จะทราบว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่นั้น อาจดูได้จากผลผลิตซึ่งพิจารณาจากการบรรลุเป้าหมายในเชิงปริมาณ หรือการทำให้งานนั้นเสร็จสมบูรณ์อย่างน่าพอใจ หรือดูจากผลลัพธ์นั้นสามารถบรรลุถึงมาตรฐานที่ตกลงกันไว้หรือไม่ อย่างไรก็ตามในการวัดผลการปฏิบัติงานเราต้องคำนึงถึงปัจจัยนำเข้า (Input) ด้วย ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ในรูปของขีดความสามารถและค่านิยมหลักขององค์กร

3) ข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาพนักงาน (Performance and development agreement) คือ การบันทึกผลลัพธ์ที่ได้จากการวางแผนผลการปฏิบัติงาน วิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน และหลักฐาน (Evidence) ในการกำหนดระดับขีดความสามารถ เพื่อใช้ในการควบคุมและสะท้อนภาพแห่งความสำเร็จ ข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาสามารถทำให้อยู่ในรูปของแผนพัฒนารายบุคคล (Personal development plan)

4) การจัดการผลการปฏิบัติงานตลอดปี (Managing performance throughout the year) คุณลักษณะสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ การเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องซึ่งสะท้อนแนวทางจัดการที่ดีในการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง การควบคุมและการวัดการผลปฏิบัติงาน และการกระทำอื่น ๆ ที่ตามมา การบริหารผลการปฏิบัติงานควรเป็นเรื่องที่ผู้จัดการพึงทำสิ่งเหล่านี้อย่างเป็นปกติอยู่แล้ว โดยกิจกรรมหลัก ๆ ในขั้นนี้ คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) การปรับปรุงวัตถุประสงค์ให้เป็นปัจจุบัน (Updating objectives) และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระหว่างการทำงานหรือจากการได้รับการสอนงาน (Coaching) นอกจากนี้ ยังเป็นการควบคุมและดูแลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผลลัพธ์เป็นไปตามแผนที่กำหนด และให้มีความถูกต้องในการดำเนินงาน ซึ่งในแง่พนักงานแต่ละคนมีหน้าที่ควบคุมและจัดการกับผลการปฏิบัติงานของตนเองด้วย ในขณะที่ผู้จัดการมีหน้าที่ให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้คำแนะนำและสนับสนุนการทำงานของพนักงาน

5) การทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ (Formal performance reviews) ควรมีการทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการหนึ่งครั้งหรือสองครั้งต่อปี ซึ่งการทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการนี้เป็นการพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ และพิจารณาถึงประเด็นการพัฒนา ซึ่งการจัดประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้น จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบทั้งห้าต่อไปนี้ ได้แก่ ข้อตกลงเกี่ยวผลการปฏิบัติงาน การวัดผล การให้ข้อมูลย้อนกลับ การเสริมแรงด้านบวก และการพูดคุยสื่อสาร การทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการนำไปสู่ความสมบูรณ์ของวงจรการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพราะได้แสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ พร้อมกับข้อตกลงและแนวทางในการพัฒนา

6) การวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงาน (Analysing and assessing performance) เป็นการประเมินว่า ผลการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายประสงค์ และเป็นไปตามแผนพัฒนาหรือไม่ การประเมินผลเป็นพื้นฐานของการให้ข้อมูลย้อนกลับและการถกเถียงถึงการพัฒนาปรับปรุงในภายหน้า การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการวัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และประเมินพฤติกรรมของพนักงานที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้บรรลุถึง ซึ่งเป็นกระบวนการที่เรียกว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานตามหลักฐานเชิงประจักษ์

นอกจากนี้ ในแผนการบริหารผลปฏิบัติงานส่วนใหญ่ มีการจัดลำดับ (Rating) ผลการปฏิบัติงาน โดยอาจเกิดขึ้นในช่วงของการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน (performance review meeting) หรือหลังจากนั้นก็ได้อีก เพื่อชี้ให้เห็นถึง คุณภาพผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากทัศนะของผู้ประเมิน ส่วนขนาด/มาตรฐานของการจัดอันดับ (Rating scale) ก็ช่วยจำแนกผลการตัดสินใจ และการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน หรือหาผลสรุปเพื่อบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงานไว้ อย่างไรก็ดี ตามแนวคิดของอาร์มสตรอง (Armstrong, 2009, p. 63) การจัดอันดับ

ผลการปฏิบัติงาน และการเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน ไม่ใช่เรื่องที่ต้องมีอยู่เสมอไปในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ในขณะที่ เดอ วาลล์ (De Waal, 2013, p. 5) ได้ให้คำจำกัดความถึงการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic performance management: SPM) ว่าเป็นกระบวนการที่ควบคุมทิศทางขององค์กรให้สามารถดำเนินไปได้ โดยอาศัยการกำหนดพันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ มีการวัดผลสิ่งเหล่านี้ผ่านทางปัจจัยความสำเร็จ (Critical success factors) และดัชนีชี้วัด (Key performance indicators) เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้องและมีภูมิคุ้มกัน ทำให้สามารถอยู่ในลู่ทางที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้ โดยกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ของวาลล์ประกอบด้วยกระบวนการย่อยที่บูรณาการกันให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลงานของบุคลากรอันนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม มีดังนี้

1) การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy development) คือ กระบวนการที่ทำให้เกิดความชัดเจนในเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และแผนดำเนินการเพื่อพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน พื้นฐานสำคัญ คือ ความเข้าใจในปัจจัยหรือพลังขับเคลื่อนมูลค่าหลัก (Key value drivers) ที่จะทำให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2) การตั้งเป้าหมายและงบประมาณ (Budgeting/Target setting) คือ กระบวนการที่ทำให้เกิดความชัดเจนในแผนการดำเนินการเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาปรับปรุงปัจจัยหรือพลังขับเคลื่อนมูลค่าหลัก เพื่อการจัดหาทรัพยากร (Committing resources) และเพื่อกำหนดเป้าหมายทางการเงินของปีที่กำลังจะมาถึง

3) การดำเนินงานและคาดการณ์ (Execution/Forecasting) คือ การที่สมาชิกองค์กรดำเนินงานที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่พึงปรารถนา และเพื่อดูว่า ควรมีการแก้ไขปัญหาคิดเพื่อให้องค์กรยังคงอยู่ในลู่ทางหรือการดำเนินงานที่ถูกต้องและมีภูมิคุ้มกัน

4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance measurement) คือ กระบวนการในการรวบรวม ประมวลผล และกระจายข้อมูลและสารสนเทศที่ทำให้เกิดการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพของกระบวนการย่อยอื่นๆ ข้อมูลเหล่านั้นคือ ปัจจัยความสำเร็จ (CSFs) และตัวชี้วัด (KPIs)

5) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance review) เป็นกระบวนการในการทบทวนอย่างเป็นระยะ ๆ ถึงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เป้าหมาย และการคาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อให้มั่นใจว่า องค์กรมีการทำงานที่ยังอยู่ในลู่ทาง

6) การให้รางวัลตามผลงาน (Incentive compensation) เป็นกระบวนการในการเชื่อมโยงการดำเนินการเชิงกลยุทธ์และเชิงปฏิบัติการในปัจจุบันขับเคลื่อนมูลค่าหลักกับนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน

กระบวนการย่อย ๆ ที่ถูกบูรณาการร่วมกันอยู่นี้ ได้สร้างให้พนักงานในองค์กรมีพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเน้นให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (Performance-driven behavior) ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานในระดับสากล (World class)

สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการไทย (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ., 2552, น. 2-5) ประกอบด้วย 5 ส่วนสำคัญ ดังนี้

1) การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ คือ การกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่าง ๆ ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2) การติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลานั้น ๆ ว่า สอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการหรือไม่ เพื่อพิจารณาความก้าวหน้า หรือแนวโน้มของผลการปฏิบัติราชการ รวมทั้งปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายต่อไป โดยอาจมีการประชุมเพื่อติดตามอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3) การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานจากการพิจารณาข้อมูล 2 ส่วนหลักที่ผู้บังคับบัญชาได้รับ ซึ่งได้แก่ ข้อมูลส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน และส่วนพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนด

4) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง การประเมินความสำเร็จของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรายบุคคลหรือกลุ่มได้ปฏิบัติจริงตลอดรอบการประเมินผล ตามวิธีการที่องค์กรกำหนด โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ และมาตรฐานผลงานที่ได้วางไว้เมื่อต้นรอบการประเมิน

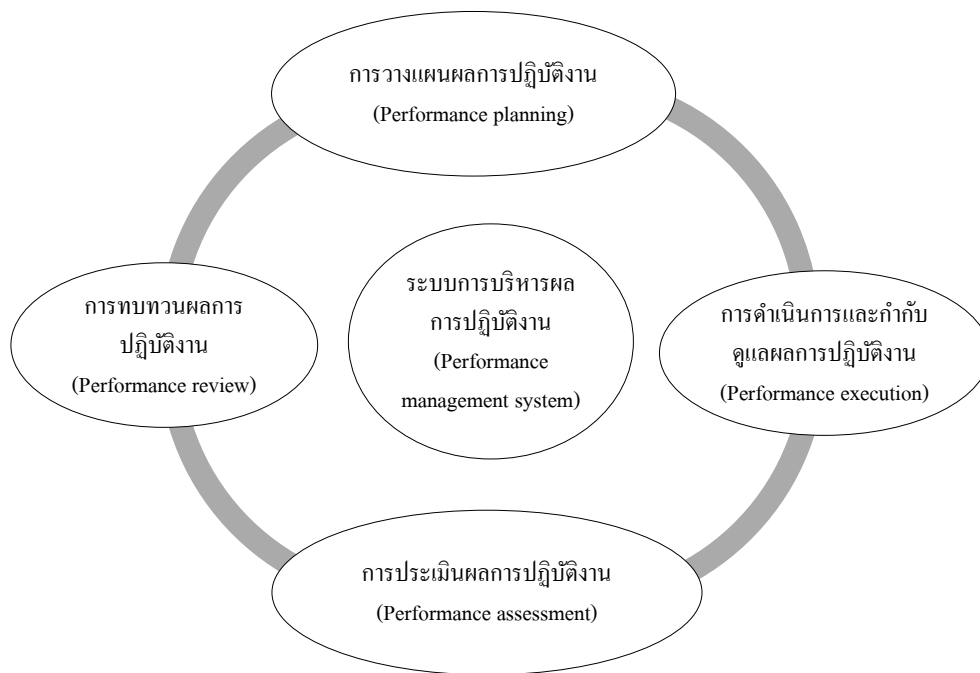
5) การให้รางวัล เป็นการตอบแทนบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติราชการตามเป้าหมายที่กำหนด และตามข้อตกลงที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาจเป็นตัวเงินหรือค่ายกย่องชมเชย

จากแนวคิดและหลักการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น สามารถจัดกลุ่มและสรุปเป็นองค์ประกอบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 องค์ประกอบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดที่ใช้ในงานวิจัย	Aguinis (2013)	Armstrong (2009)	De Waal (2013)	สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2552)
1. การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance Planning)	ขั้นที่ 1 การเตรียมตัวก่อนวางระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Prerequisite) ขั้นที่ 2 การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance Planning)	1. การวางแผนผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (Performance and Development Planning) 2. การกำหนดมาตรวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance measures) 3. ข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาพนักงาน (Performance and Development Agreement)	1. การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development) 2. การตั้งเป้าหมายและการจัดทำงบประมาณ (Budgeting/Target Setting)	1. การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ
2. การกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน (Performance Execution)	ขั้นที่ 3 การกำกับดูแลผลการปฏิบัติ (Performance Execution)	4. การจัดการผลการปฏิบัติงานตลอดปี (Managing performance throughout the year)	3. การดำเนินงานและคาดการณ์ (Execution/Forecasting)	2. การติดตาม 3. การพัฒนา
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Assessment)	ขั้นที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Assessment)	5. การทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ (Formal performance reviews) 6. การวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงาน (Analysing and Assessing Performance)	4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement)	4. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ
4. การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Review)	ขั้นที่ 5 การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Review) ขั้นที่ 6 การเริ่มต้นการบริหารผลการปฏิบัติงานใหม่ (Performance Renewal and Recontracting)	(5. การทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ : Formal performance reviews)	5. การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Review) 6. การให้รางวัลตามผลงาน (Incentive Compensation)	5. การให้รางวัล (3. การพัฒนา)

จากตารางที่ 2.2 องค์ประกอบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance planning) 2) การดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน (Performance execution) 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance assessment) และ 4) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance review) ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

2.2.1 การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance planning)

ในขั้นตอนการวางแผนผลการปฏิบัติงาน มักเริ่มต้นด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) จากแนวคิดของนักวิชาการทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังเช่น อากินีส (Aguinis, 2013) อาร์มสตรอง (Armstrong, 2009) และ เดอ วาลล์ (De Waal, 2013) ได้เสนอให้มีการกำหนดและพัฒนา พันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์การเสียก่อน แล้วจึงนำไปสู่การระบุผลลัพธ์และพฤติกรรมที่คาดหวังในการทำงาน ซึ่งได้รวมถึงแผนพัฒนาพนักงานด้วย สิ่งสำคัญอย่างยิ่ง สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ต่อกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ การถ่ายทอด (Cascade downward) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม นั่นคือ การทำให้เป้าหมายของทั้ง 3 ระดับเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานทุกคนได้ทราบและสามารถปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์และพฤติกรรมตรงตามความคาดหวังขององค์การ (Aguinis, 2013, pp. 38, 61-64; see also Armstrong, 2009, pp. 63-64; De Waal, 2013, p. 6)

2.2.1.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)

การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคต (Destination) ขององค์การ เป็นการประเมินอุปสรรคขัดขวาง และเลือกวิธีการที่จะก้าวไปข้างหน้า โดยวัตถุประสงค์หลักของการวางแผนกลยุทธ์ คือ การจัดสรรทรัพยากรเพื่อทำให้องค์การมีความสามารถทางการแข่งขัน (Aguinis, 2013, p. 65)

สิ่งที่จะต้องดำเนินการหรือขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment analysis)

การวางแผนกลยุทธ์ เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์การ โดยอาจใช้วิธีการที่เรียกว่า SWOT analysis เข้ามาทำการระบุปัจจัยสถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์การทั้งภายนอก (External) และภายใน (Internal) เพื่อทราบถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) พร้อมกับโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ที่มีอิทธิพลต่อองค์การ โดยการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอก คือ การพิจารณาถึงโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) อันเป็นสถานะแวดล้อมที่เป็นประโยชน์และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์การ ซึ่งการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกที่กล่าวถึงนี้ เราอาจพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตามหลักการ C-PEST ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 หลักการ C-PEST

ตัวย่อ	ความหมาย
C	ลูกค้า (Customers) และ คู่แข่งขันทางธุรกิจ (Competitor)
P	การเมือง (Political) และ กฎหมาย (Legal)
E	เศรษฐกิจ (Economic)
S	สังคม (Social) และ คู่ค้า (Suppliers)
T	เทคโนโลยี (Technological)

แหล่งที่มา: จิรประภา อัครบวร, 2552, น. 46; Aguinis, 2013, p. 66.

ส่วนการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน เป็นการพิจารณาถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุผลสำเร็จ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน เราจะพิจารณาโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร กระบวนการทำงาน การเมืองภายในองค์กร ขนาด ฯลฯ หรืออาจใช้แนวคิด 7-S framework ของ McKinsey มาเป็นเครื่องมือในการพิจารณา (จิรประภา อัครบวร, 2552, น. 44-49; Aguinis, 2013, pp. 65-67) หลังจากนั้น ทำการวิเคราะห์ช่องว่างขององค์กร (Gap analysis) โดยการจับคู่ระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนกับโอกาสและภัยคุกคาม เพื่อประเมินสถานการณ์ขององค์กรว่าอยู่ในเชิงได้เปรียบหรือเสียเปรียบอย่างไร (Aguinis, 2013, pp. 67-68) ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ในลำดับต่อไป

2) พันธกิจ (Mission)

พันธกิจเป็นเหตุผลที่สำคัญที่สุดในการดำรงอยู่ขององค์กร ข้อความในพันธกิจจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และขอบเขตขององค์กร กิจกรรมที่องค์กรดำเนินการ หรือลูกค้าที่ให้บริการ สินค้าและบริการที่นำเสนอ และข้อมูลที่เฉพาะเจาะจง เช่น เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต ตลอดจน คุณค่า และความเชื่อ อาทิ ปรัชญาในการบริหารจัดการ (Aguinis, 2013)

3) วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์เป็นคำอธิบายถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต (ประมาณ 10 ปีข้างหน้า) โดยมีโน้ตถึงความมุ่งหมายหลัก (Core purpose) และค่านิยม (Core value) ขององค์กร เป็นการระบุถึงเป้าประสงค์ในระยะยาว (Long-term objectives) และภาพที่องค์กรปรารถนาที่เป็นในอนาคต (Aguinis, 2013, p. 70)

4) เป้าหมาย (Goal)

การกำหนดเป้าหมาย คือ การทำให้สิ่งที่ต้องการหวังที่จะบรรลุในช่วงกลางถึงระยะยาวเป็นรูปร่าง โดยให้ข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้นเพื่ดำเนินการตามพันธกิจ เป้าหมายยังเป็นแหล่งของแรงจูงใจให้แก่พนักงานและช่วยให้พนักงานมีเป้าหมาย (Target) ที่เป็นรูปธรรมมากขึ้นในการที่จะมุ่งมั่นไป ท้ายที่สุด เป้าหมายยังให้พื้นฐานที่ดีสำหรับการตัดสินใจโดยเก็บผลลัพธ์ที่ปรารถนาไว้ในใจ และเป็นพื้นฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานโดยการเปรียบเทียบสิ่งที่จะต้องประสบความสำเร็จกับสิ่งที่แต่ละหน่วยงาน กลุ่ม และบุคคลได้บรรลุถึง (Aguinis, 2013, p. 72)

5) กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ คือ วิธีการเพื่อบรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยเป็นคำอธิบายของแผนเกมหรือขั้นตอนวิธีการในการบรรลุวัตถุประสงค์ กลยุทธ์สามารถแก้ไขปัญหาของการเจริญเติบโต การอยู่รอด การตอบสนอง เสถียรภาพ นวัตกรรม และเป็นผู้นำในหมู่คนอื่น ๆ โดยแต่ละฝ่ายหรือหน่วยงานต้องสร้างแผนกลยุทธ์ของตัวเองขึ้น ซึ่งควรจะสอดคล้องกับแผนโดยรวมขององค์กร และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Aguinis, 2013, p. 73)

(1) แผนที่ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

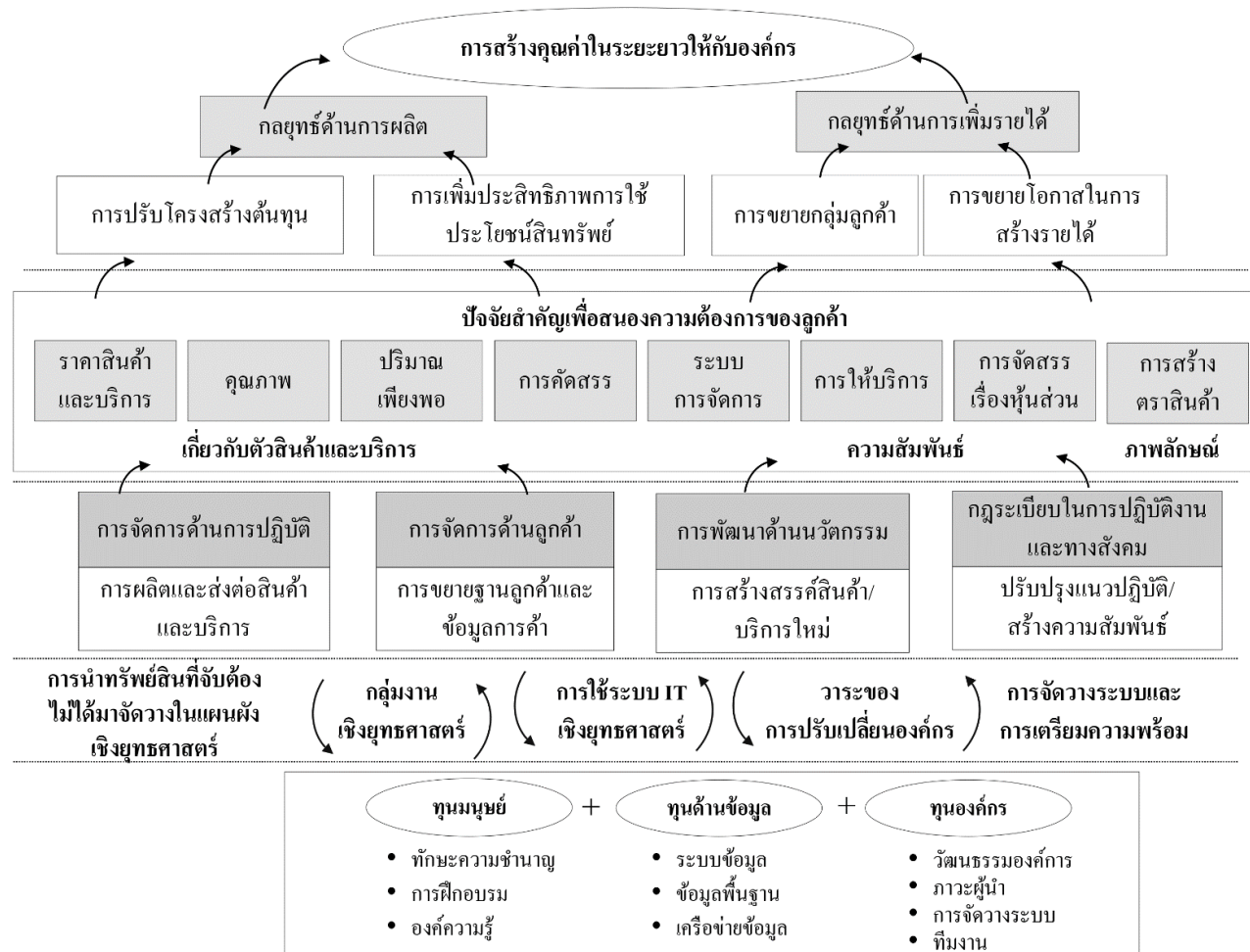
แผนที่ยุทธศาสตร์ คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล (Cause and effect relationship) ที่องค์กรปรารถนาในมุมมองทางการเงิน (Financial perspective) ลูกค้า (Customer perspective) กระบวนการภายใน (Internal process) และการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and growth perspective) อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งมุมมองทั้ง 4 คือ แนวคิดเรื่อง Balance Score Card ของ แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton) ที่ถูกนำมาใช้ในการถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กร โดยภายใต้แต่ละมุมมองจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการประสบความสำเร็จ ดูตัวอย่างได้ดังภาพที่ 2.2 ด้วยเหตุนี้ จุดมุ่งหมายของการสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ก็เพื่อให้ภาพที่ชัดเจนถึงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic objectives) ขององค์กร และปัจจัยความสำเร็จ (Critical success factors: CSFs) ที่จะต้องมุ่งบรรลุผล ทั้งนี้ การแปลงยุทธศาสตร์ (Strategy deployment) ออกมาเป็นลักษณะของแผนดำเนินการจะทำให้ทุกคนในองค์กรทราบว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามยุทธศาสตร์ที่ได้ตั้งไว้ (จิรประภา อัครบวร, 2552, น. 24, 60-62; De Waal, 2013, p. 140; Williams, 2002, pp. 66-67) ซึ่งแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton 2001, p. 127) เห็นว่า การแปลงยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่ความหมายเชิงปฏิบัติที่เข้าใจง่ายและตรงกัน เป็นหัวใจของการบริหารการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง

มิติด้านการเงิน

มิติด้านลูกค้า

มิติด้านกระบวนการ
ภายใน

มิติด้านการเรียนรู้
และการพัฒนา



ภาพที่ 2.2 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy map)
แหล่งที่มา: จิรประภา อัครบวร, 2552, น. 61.

(2) การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objectives)

ในการสร้างแผนที่กลยุทธ์ การกำหนดเป้าประสงค์ที่ดีควรใช้หลักการ SMART ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 หลัก SMART ในการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

คุณลักษณะ	ความหมาย
S - Specific	เฉพาะเจาะจง ชัดเจน ไม่กำกวม เข้าใจได้ และมีความท้าทาย
M - Measurable	สามารถวัดได้ ทั้งในแง่ของปริมาณ เชิงคุณภาพ เวลา และตัวเงิน
A - Acceptable, Achievable	เป็นที่ยอมรับและจูงใจพนักงาน มีความท้าทายที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สามารถบรรลุได้
R - Relevant	มีความสอดคล้องกับเป้าหมายใหญ่ขององค์กร
T - Time bound	มีกรอบเวลาที่ชัดเจน สามารถบรรลุผลสำเร็จภายใต้กรอบเวลาที่ตกลงร่วมกัน

แหล่งที่มา: Armstrong, 2009, p. 100; De Waal, 2013, p. 75.

(3) ตัวชี้วัด (Key performance indicators: KPIs)

ตัวชี้วัด คือ เครื่องมือหรือดัชนีชี้วัดที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ซึ่งจะต้องสามารถวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัด และจะสามารถการกำหนดตัวชี้วัดได้นั้น จำต้องทราบถึงปัจจัยความสำเร็จ (Critical success factors: CSFs) เสียก่อน ซึ่งตามแนวคิดของ เดอ วาล์ (De Waal, 2013, p. 102) การพัฒนาปัจจัยความสำเร็จ (CSFs) และตัวชี้วัด (KPIs) ถือเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

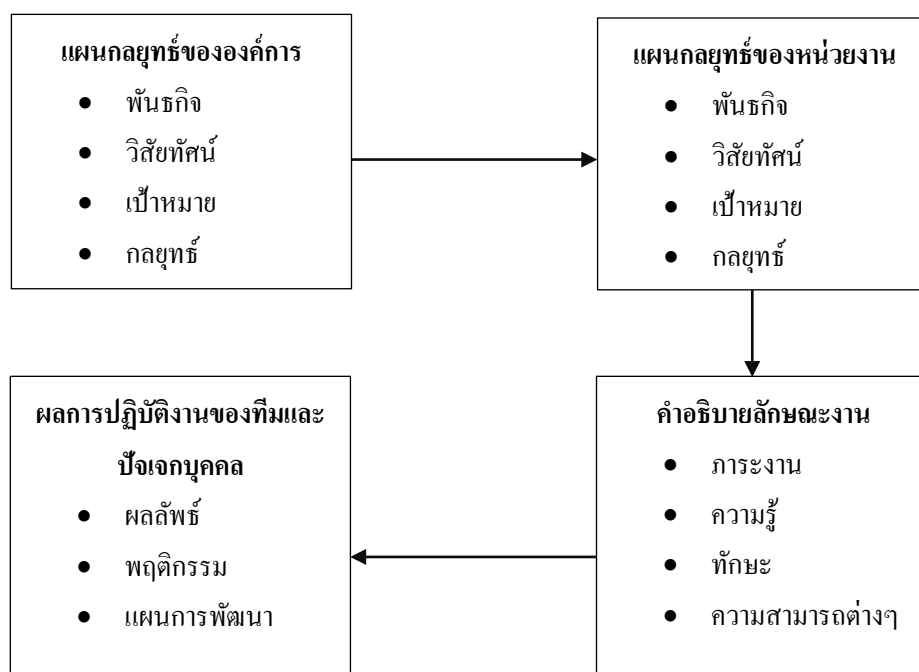
เพื่อความเข้าใจที่มากขึ้น จึงได้อธิบายเพิ่มเติมถึงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ (Objectives) ตัวชี้วัด (KPIs) และเป้าหมาย (Target) ดังนี้ ในแต่ละเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่จะบ่งชี้ว่าเป้าประสงค์นั้นจะสำเร็จหรือไม่นั้นต้องประเมินจากสิ่งใด ส่วนเป้าหมาย คือ เครื่องบอกระดับของความสำเร็จตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ โดยอาศัยการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ (Initiatives) ก็จะทำให้เป้าประสงค์สามารถบรรลุผลตาม

เป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ได้ (พสุ เดชะรินทร์, ยุทธนา แซ่เตียว, ยินดี คิสตรา, นารณ จันทวงศ์ และญาดา ตรงตรง, 2548, น. 24)

2.2.1.2 คำบรรยายลักษณะงาน (Job description)

คำบรรยายลักษณะงาน หรือคำบรรยายบทบาทหน้าที่ (Role profile) คือ แหล่งข้อมูลที่ทำให้รายละเอียดเกี่ยวกับพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังจากพนักงาน โดยได้มีการระบุถึงภาระงาน (Task) หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน (Key result area) ที่ต้องทำ รวมถึง ความรู้ ทักษะ และความสามารถต่าง ๆ (Knowledge, skill, abilities : KSAs) ที่ต้องใช้เพื่อบรรลุผลสำเร็จในงานหรือบทบาทหน้าที่นั้น ๆ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานและองค์กร กล่าวคือ หากได้มีการดำเนินการอย่างดีแล้ว จะสามารถช่วยให้ดำเนินพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ดีด้วยในทางกลับกัน คำบรรยายลักษณะงานที่ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรจะนำไปสู่การประเมินผลที่ให้ความสนใจกับพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ไม่ได้เป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Aguinis, 2013, p. 76; Armstrong, 2009, p. 64)

แผนภาพต่อไปนี้ แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์ขององค์กร/หน่วยงาน ซึ่งเป็นที่มาของผลการปฏิบัติงานของทีมงาน/บุคคล



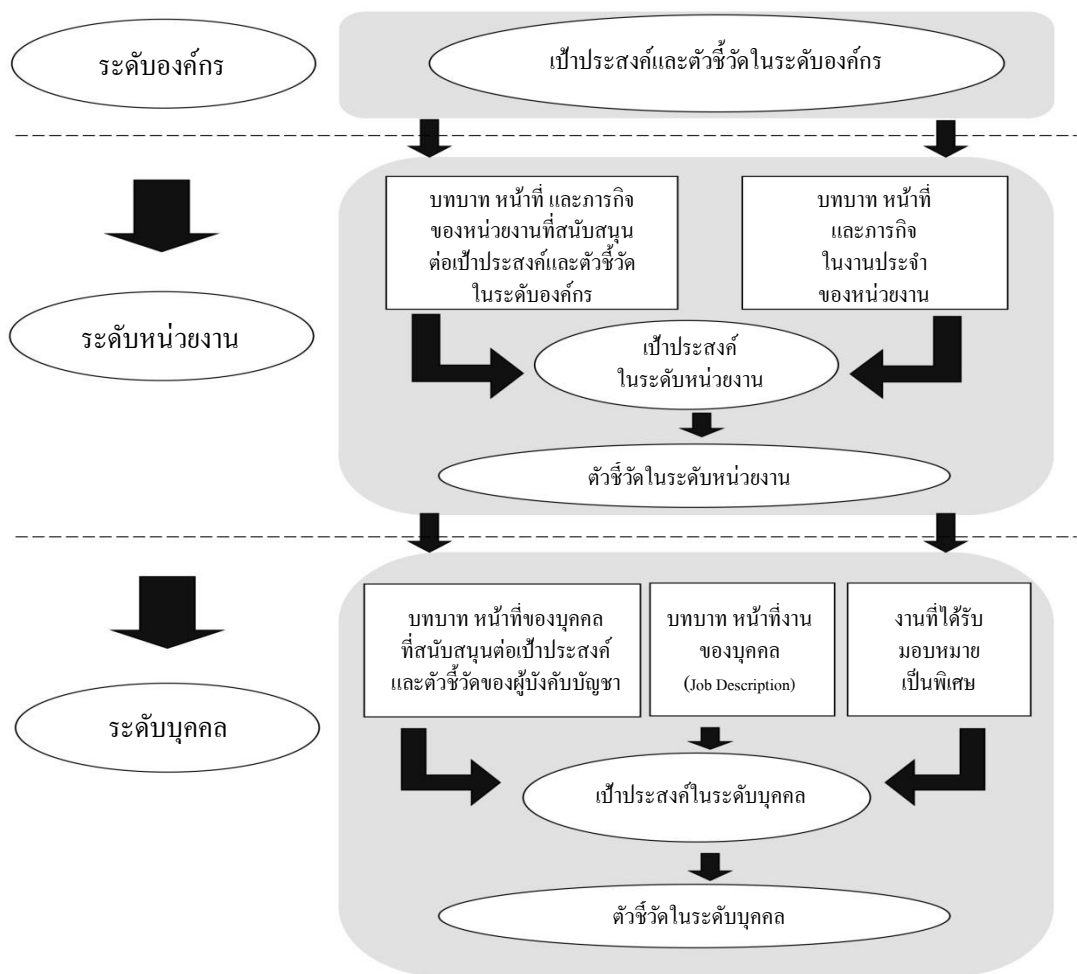
ภาพที่ 2.3 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร/หน่วยงานกับผลการปฏิบัติงานของทีมงาน/บุคคล.

แหล่งที่มา: Aguinis, 2013, p. 62.

2.2.1.3 การถ่ายทอดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

ตามที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น สิ่งสำคัญอย่างยิ่ง สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ต่อกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ การถ่ายทอด (Cascade downward) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม หรือการทำให้เป้าหมายของทั้ง 3 ระดับเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานทุกคนได้ทราบและสามารถปฏิบัติงานที่นำไปสู่ผลลัพธ์และพฤติกรรมตามความคาดหวังขององค์การ ซึ่งตามแนวคิดของอาร์มสตรอง (Armstrong 2009, p. 101) กิจกรรมนี้ คือ การบูรณาการเป้าหมาย (Integrating goals)

โดยการถ่ายทอดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล สามารถอธิบายได้ด้วยภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 การถ่ายทอดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล.

แหล่งที่มา: พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2548, น. 34.

2.2.1.4 การวัดผลและการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

การวางแผนผลการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการวัดผลการปฏิบัติงานในแง่ของการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานของผลลัพธ์ (Results) และระดับขีดความสามารถซึ่งเป็นพฤติกรรม (Behaviors) ในการทำงานของพนักงาน โดยมาตรฐานของผลลัพธ์สามารถพิจารณาได้ในแง่ของคุณภาพ ปริมาณ และระยะเวลา ส่วนระดับขีดความสามารถก็พิจารณาได้ในกลุ่มของ ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ผ่านทางตัวชี้วัดต่าง ๆ (Indicators) ในเชิงพฤติกรรม นอกจากนี้ การวางแผนผลการปฏิบัติงานยังรวมถึงการวางแผนพัฒนาพนักงานให้สามารถบรรลุผลการปฏิบัติงานที่องค์การคาดหวังได้ โดยเป็นการระบุถึงสิ่งจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงและเป้าหมายในการบรรลุถึงสิ่งนั้น ทั้งในแง่ของผลลัพธ์และพฤติกรรม (Aguinis, 2013, pp. 46-47, 127)

อย่างไรก็ตาม ผลที่ได้ (Outcome) จากการวางแผนการปฏิบัติงานและการพัฒนา ควรมีการบันทึกเป็นคำรับรองการปฏิบัติงานและการพัฒนา (The Performance and development agreement) คำรับรองการปฏิบัติงานเป็นข้อตกลง หรือการยอมรับในสิ่งที่วางแผนร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้จัดการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก จะนำไปสู่ขั้นของการกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน โดยทั้งพนักงานและผู้จัดการจะใช้คำรับรองนี้เพื่อดำเนินการและควบคุมให้เกิดผลลัพธ์ตามแผนที่วางไว้ ส่วนคำรับรองด้านการพัฒนาอาจอยู่ในรูปแบบของแผนพัฒนารายบุคคล (Personal development plan) และท้ายที่สุด การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะช่วยให้พนักงานเกิดการยอมรับและมีความเข้าใจมากขึ้นในความคาดหวังและเป้าหมายที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ (Armstrong, 2009, pp. 70, 104)

เมื่อกล่าวโดยสรุป การวางแผนผลการปฏิบัติงาน คือ การที่พนักงานและผู้จัดการร่วมมือกันในการกำหนดผลลัพธ์ (Result) และพฤติกรรม (Behavior) ในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งเริ่มต้นจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายระดับองค์การ และถ่ายทอดเป้าหมายนั้นสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล โดยทำการระบุมาตรฐานของผลลัพธ์และระดับขีดความสามารถในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน อาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้พนักงานเกิดความเข้าใจในสิ่งที่ต้องกระทำ นอกจากนี้ การวางแผนผลการปฏิบัติงานยังหมายถึงการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อให้สามารถแสดงพฤติกรรมและก่อให้เกิดผลลัพธ์ดังที่องค์การปรารถนา ทั้งนี้ การวางแผนผลการปฏิบัติงานเป็นเสมือนข้อตกลงร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้จัดการในการดำเนินงานเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์การ

2.2.2 การดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน (Performance execution)

ในความหมายของอาร์มสตรอง (Armstrong, 2009, p. 71) การดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การบริหารผลการปฏิบัติงานตลอดปี (Managing performance throughout the year) ซึ่งเป็นการกำกับดูแลผลลัพธ์ให้เป็นไปตามแผน เป็นการดำเนินการเพื่อที่จะมั่นใจว่าองค์กรมีการดำเนินงานที่ถูกต้องเมื่อเกิดปัญหา (Corrective action) อีกทั้ง ยังเกี่ยวข้องกับพนักงานในเชิงปัจเจกบุคคลที่จะต้องกำกับดูแลและจัดการผลการปฏิบัติงานของตนเอง ในขณะที่ผู้จัดการหรือหัวหน้าจะเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ให้การสนับสนุน และคำแนะนำตามความจำเป็น โดยการบริหารผลการปฏิบัติงานตลอดปีนั้นจะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) การทำให้เป้าประสงค์เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ (Updating Objectives) และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระหว่างการทำงาน (Learning on the job) หรือที่ได้รับจากการสอนงาน (Coaching)

2.2.2.1 บทบาทของหัวหน้าและพนักงานต่อการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน

การดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานนั้น เป็นหน้าที่โดยตรงของทั้งพนักงานและผู้จัดการ โดย อากุนิส (Aguinis, 2013, pp. 48-49) ได้นำเสนอบทบาทที่พนักงานและผู้จัดการจะต้องแสดงออกในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ในส่วนของพนักงาน ได้แก่

- 1) การมีพันธะผูกพันต่อการบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมาย (Commitment to goal achievement) พนักงานจะต้องยึดมั่นและมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายเสมือนเป็นข้อผูกมัด การมีพันธะผูกพันดังกล่าวมีพื้นฐานมาจากการที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย (Goal setting)
- 2) พนักงานจะต้องพยายามที่จะค้นหาข้อมูลย้อนกลับ และการได้รับการสอนงานจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา โดยทำที่ของพนักงานจะต้องเป็นผู้ขวนขวาย (Proactive) ไม่ใช่เพียงรอให้หัวหน้าดำเนินการเท่านั้น (Ongoing performance feedback and coaching)
- 3) พนักงานควรมีการสื่อสาร กับหัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอและเปิดใจ (Communication with supervisor)
- 4) การรวบรวมและให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Collecting and sharing performance data) พนักงานควรรายงานความคืบหน้าในการบรรลุเป้าหมายให้แก่ผู้บังคับบัญชาทราบอยู่เสมอ ๆ ทั้งในแง่ของพฤติกรรมและผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

5) การเตรียมการเพื่อการทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Preparing for performance reviews) พนักงานควรมีการประเมินผลตนเองอย่างต่อเนื่องและตรงกับความเป็นจริงว่าสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องหรือไม่ และในการประเมินผลตนเองควรมีการรวบรวมข้อมูลอย่างไม่เป็นทางการจากเพื่อนร่วมงานและลูกค้าด้วย

ในขณะที่ผู้จัดการหรือหัวหน้า ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชามีหน้าที่โดยตรงที่จะต้องกำกับดูแล (Monitoring) ผลการปฏิบัติงานในประเด็น ดังต่อไปนี้

1) การสังเกตและจัดทำเป็นเอกสาร (Observation and documentation) หัวหน้าจะต้องสังเกตและบันทึกเป็นเอกสารรายวัน เพื่อที่จะติดตามผลการปฏิบัติงานทั้งที่ดีและไม่ดี

2) หากเป้าหมายขององค์การมีการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งสำคัญที่หัวหน้าจะต้องมีการทบทวนแก้ไข เป้าประสงค์ มาตรฐาน หน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญ และ ขอบเขตความสามารถที่ใช้ในการทำงานให้เป็นปัจจุบัน (Updates) สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

3) ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมาย และการสอนงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งควรที่จะทำอยู่เสมอ ก่อนที่การทบทวนผลการปฏิบัติงานจะจบลง

4) การให้ทรัพยากรสนับสนุน (Resource) หัวหน้าควรเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานและให้เขามีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านการพัฒนา ในภาพรวมหัวหน้าจะต้องแน่ใจว่า ทรัพยากรต่างๆ ถูกใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

5) การเสริมแรง (Reinforcement) หัวหน้าจะต้องทำให้พนักงานได้รับรู้ว่า พวกเขาได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้แสดงพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพในการที่จะบรรลุเป้าหมาย ในเวลาเดียวกันหัวหน้าก็ควรให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีว่าควรทำอะไร เพื่อจะปรับปรุงแก้ไข ในการแก้ไขปัญหาด้านผลการปฏิบัติงานนั้น การสังเกตและสื่อสารอย่างเดียวไม่เพียงพอแต่จะต้องอาศัยการวินิจฉัยที่ทันทั่วทั้งที่และการดำเนินการที่เหมาะสมอย่างรวดเร็ว เมื่อปัญหานั้นได้รับการค้นพบ

2.2.2.2 การสอนงาน (Coaching)

การสอนงานเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและความร่วมมือกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในการแสดงบทบาทของตนและให้ความสนใจต่อการปฏิบัติงาน โดยเป็นเรื่องที่เชื่อมโยงกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การให้รางวัลแก่พนักงาน การสอนงานเป็นเรื่องวันต่อวันที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตการปฏิบัติงาน การชื่นชมการทำงานที่ดี การช่วยเหลือให้พนักงานสามารถ

ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและช่วยให้ผลการปฏิบัติงานที่ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่คาดหวังได้รับการพัฒนาปรับปรุง

นอกจากนี้ การสอนงานยังเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานในระยะยาวและเพื่อให้มั่นใจว่าแผนพัฒนาได้รับการดำเนินการจนสำเร็จ

บทบาทหน้าที่หลักของการสอนงาน มีดังนี้

1) การให้คำชี้แนะ (Giving advice) เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตน โดยการอธิบายว่าควรมีผลลัพธ์และพฤติกรรมใดบ้างและควรทำอย่างไรเพื่อให้ผลลัพธ์และพฤติกรรมนั้นเกิดขึ้น อาศัยการยกตัวอย่างและการตั้งคำถามจะช่วยพนักงานได้คิดจากสิ่งที่พวกเขาทำ

2) การเตรียมคำแนะนำ (Providing guidance) ด้านข้อมูลเกี่ยวกับทักษะและความรู้ในการทำงานให้กับพนักงาน เพื่อว่าพนักงานจะสามารถพัฒนาทักษะและความรู้ของพวกเขาได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนการเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการที่พนักงานจะได้มาซึ่งทักษะและความรู้เหล่านั้น

3) การให้การสนับสนุนช่วยเหลือ (Providing support) เมื่อพนักงานมีความต้องการ แต่ไม่ใช่เป็นการควบคุมอยู่ตลอดเวลา

4) การให้ความมั่นใจ (Confidence) แก่พนักงานในการเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานและความสำนึกในความรับผิดชอบต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพวกเขา โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงบวกในสิ่งที่พนักงานทำถูกต้องและในสิ่งที่พนักงานควรพัฒนา

5) การสนับสนุนให้พนักงานมีศักยภาพที่สูงขึ้น (Promote greater competence) เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการทำงานในปัจจุบันและการทำงานในอนาคตที่อาจมีความซับซ้อนหรือความยากลำบาก

นอกจากนี้ การสอนงานทำโดยการสังเกตและจดบันทึกเป็นเอกสารเกี่ยวกับพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ต้องพัฒนา จากนั้นให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งทักษะที่ดีในการ Coaching คือ การการรับฟังและตั้งคำถาม

(Aguinis, 2013, pp. 235-238; Armstrong, 2009, pp. 166-172)

2.2.2.3 การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Giving feedback)

การให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ องค์ประกอบสำคัญในกระบวนการสอนงาน (Coaching) และเป็นกุญแจสำคัญอันหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมในอดีตที่จะนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงในอนาคต ซึ่งมีทั้งในแง่บวกและแง่ลบ กล่าวคือ ในแง่บวก การให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ การบอกให้พนักงานได้รับทราบว่าสิ่งที่

เขาทำนั้นคืออยู่แล้ว และสนับสนุนให้ได้มีการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น โดยอาศัยคำแนะนำของผู้จัดการหรือหัวหน้า ในทางกลับกัน การให้ข้อมูลย้อนกลับในแง่ลบ ก็เพื่อบอกให้พนักงานได้ทราบว่า สิ่งที่ทำอยู่นั้นไม่ดี นอกจากนี้ การให้ข้อมูลย้อนกลับส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ประสิทธิภาพและชี้ให้เห็นความจำเป็นและแนวทางในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Aguinis, 2013, p. 247; Armstrong, 2009, p. 105) ซึ่งอกินิส (Aguinis, 2013, p. 247) ได้นำเสนอจุดประสงค์หลักของการให้ข้อมูลย้อนกลับไว้ดังนี้

1) เพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงานให้แก่พนักงาน โดยการยกย่องชื่นชมผลการปฏิบัติงานที่ดี

2) เพื่อให้พนักงานได้รับทราบว่า พวกเขาสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ได้ดีเพียงใด ซึ่งเป็นการสื่อสารที่ชัดเจนถึงสิ่งที่พนักงานทำถูกต้องแล้ว และแนวทางเพื่อจะพัฒนาศักยภาพและผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นไปในทางกลับกันก็เป็นการสื่อสารที่ชัดเจนถึงสิ่งที่พนักงานยังทำไม่ถูกต้อง และอธิบายว่าควรทำอย่างไรเพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดขึ้นอีก

3) เพื่อสร้างความผูกพันต่อหน่วยงานและองค์กรให้แก่พนักงาน โดยการได้รับข้อมูลย้อนกลับและการถกเถียงพูดคุยเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานนั้น ช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงบทบาทที่พวกเขามีต่อองค์กรและหน่วยงาน

นอกจากนี้ ในการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ประสิทธิภาพ (Aguinis, 2013, pp. 248-249 see also Armstrong, 2009, pp. 108-109) ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1) การให้ข้อมูลย้อนกลับต้องเกิดขึ้นในเวลาที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานนั้นเกิดขึ้น

2) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอตลอดทั้งปี

3) เป็นการให้ข้อมูลเฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม และผลลัพธ์ในการทำงานที่ได้จากการสังเกต และในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเท่านั้น โดยมุ่งพฤติกรรมที่พนักงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้เท่านั้น

4) จะต้องเป็นการให้ข้อมูลที่ถูกต้องและมีความแม่นยำ ไม่อยู่บนพื้นฐานของการอนุมานหรือข่าวลือ

5) ข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานจะต้องไม่ยากเกินจะคาดเดาว่าเป็นการยกย่องสรรเสริญหรือการวิจารณ์อย่างรุนแรง และควรเป็นเรื่องส่วนตัวระหว่างหัวหน้าและพนักงาน

6) ควรเป็นการให้ข้อมูลเพื่อให้พนักงานเข้าใจความสำคัญและผลที่ตามมาจากพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

7) ควรมุ่งอธิบายพฤติกรรมและผลลัพธ์มากกว่าการตัดสินพฤติกรรมและผลลัพธ์นั้น โดยเป็นการรายงานสิ่งที่ได้สังเกตเห็น

8) ควรให้ข้อมูลย้อนกลับที่เน้นให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือการพัฒนา มากกว่าพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ย่ำแย่ หรือการตำหนิติเตียน

9) การให้ข้อมูลย้อนกลับจะต้องประกอบด้วย คำแนะนำของหัวหน้างานถึงวิธีการเพื่อที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติ และการนำเสนอความคิดในส่วนของพนักงานเพื่อที่จะพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในอนาคต

10) พร้อมกันนี้ หัวหน้าควรแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นว่าพนักงานจะสามารถพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้ และอาจให้ตัวอย่าง การปฏิบัติงานที่ดี หรือพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ

2.2.2.4 การพัฒนา (Development)

เมื่อพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ได้ตามเป้าหมาย องค์การและหน่วยงานจะต้องดำเนินการพัฒนาพนักงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้ โดยอาศัยแผนพัฒนารายบุคคลซึ่งเป็นการระบุถึงแนวทางการดำเนินการ (Course of action) เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ทำให้บุคคลทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสายงานอาชีพของตน ยิ่งไปกว่านั้น แผนพัฒนาเป็นทั้งการปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่อง และเพิ่มพูนความก้าวหน้าในจุดแข็งของพนักงาน โดยแผนพัฒนารายบุคคลมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในส่วนงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน โดยช่วยให้พนักงานบรรลุถึงมาตรฐานการทำงาน 2) เพื่อสนับสนุนให้ผลการปฏิบัติงานนั้นมีความยั่งยืน 3) เพื่อเตรียมการให้พนักงานมีความก้าวหน้าด้วยการเสริมสร้างศักยภาพและพฤติกรรมที่จะช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน และ 4) เพื่อขยายประสบการณ์ในการทำงานของพนักงาน อันเป็นการให้โอกาสเพื่อการเติบโตและการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ทั้งนี้ กิจกรรมในการพัฒนาพนักงานสามารถทำได้ในหลายวิธีการ เช่น การฝึกอบรมในระหว่างการทำงาน (On-the-job training) การจัดหลักสูตรอบรม (Course) การอ่านด้วยตนเอง (Self-guided reading) การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การให้เข้าร่วมประชุมสัมมนา (Attending a conference) การให้ทุนการศึกษา (Getting a degree) การหมุนเวียนการทำงาน (Job rotation) การ

มอบหมายงานให้ทำงาน (Temporary assignment) และการให้สมาชิกหรือผู้นำองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญมาเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีและข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการทำงาน (Membership or leadership role in professional or trade organizations) เป็นต้น (Aguinis, 2013, pp. 202-207)

กล่าวโดยสรุป การดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน คือ การที่พนักงานและผู้บริหาร ดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ของตน เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามที่ได้มีการกำหนดไว้ โดยอาศัยพันธะผูกพันของพนักงานต่อเป้าหมาย การได้รับการสนับสนุนและความช่วยเหลือจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร การทบทวนผลการปฏิบัติงานร่วมกันที่นำไปสู่การให้ข้อมูลย้อนกลับ การสอนงาน และการพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน

2.2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Assessment)

แก่นสำคัญในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินผล ซึ่งในขั้นนี้ พนักงานและผู้จัดการมีหน้าที่ในการให้คุณค่า (Evaluation) ต่อพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาที่พนักงานได้แสดงออกมาและได้บรรลุถึง รวมทั้ง ยังเป็นการให้คุณค่าต่อการบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาด้วย โดยส่วนใหญ่หัวหน้าหรือผู้จัดการจะเป็นผู้ให้ข้อมูลด้านการปฏิบัติงานนี้ แต่ก็มีกรรวบรวมข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ด้วย เช่น จากผู้ร่วมงาน ลูกน้อง ตนเอง และลูกค้า ในลักษณะของการประเมิน 360 องศา อย่างไรก็ตาม ทั้งพนักงานและหัวหน้าต่างก็มีหน้าที่ในการให้ข้อมูลที่ดีที่จะนำไปใช้เป็นประโยชน์ในอนาคต โดยข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงแบบฟอร์มการประเมินผล (Appraisal forms) ในแบบฟอร์มการประเมินผลควรประกอบด้วยข้อมูลและสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้ 1) ข้อมูลพื้นฐานของพนักงาน 2) หน้าที่ความรับผิดชอบ เป้าหมาย และมาตรฐานในการทำงาน 3) วัดความสามารถและตัวชี้วัด 4) ความสำเร็จหลัก ๆ และผลงาน 5) ความสำเร็จด้านการพัฒนา 6) ความต้องการ แผนงาน และเป้าหมายในการพัฒนา 7) ข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 8) ข้อคิดเห็นจากผู้ถูกประเมิน 9) ส่วนลงนามลายมือชื่อของผู้ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ แบบฟอร์มการประเมินผลที่ดีควรมีคุณลักษณะ 7 ประการ คือ 1) เรียบง่าย 2) สอดคล้องกับสิ่งที่ประเมินผล 3) มีคำอธิบายที่ชัดเจนสำหรับผู้ใช้งาน และผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง 4) มีความยืดหยุ่นสามารถปรับแต่งได้เพื่อสนองสถานการณ์ต่าง ๆ 5) ครอบคลุมการใช้งานที่สำคัญ 6) เป็นเครื่องมือทางการสื่อสารที่ดี สามารถสื่อสารสำคัญไปยังผู้เกี่ยวข้องเพื่อสร้างการยอมรับและแรงจูงใจ และ 7) กำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจน รวมถึงให้ความสำคัญทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินตนเอง (Self-rating) ช่วยให้เห็นความแตกต่าง (Discrepancy) ที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างทัศนะของตัวเราเองกับทัศนะของบุคคลอื่นที่มีต่อพฤติกรรมของเรา เป็นไปได้ว่าความแตกต่างที่วุ่น จะกระตุ้นให้เกิดความพยายามที่จะพัฒนา

ตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อได้รับทราบข้อมูลย้อนกลับจากหัวหน้าในทางที่แยกว่าตนเองประเมิน นอกจากนี้ การประเมินตนเองจะช่วยลดการต่อต้านของพนักงานในระหว่างการพบปะเพื่อประเมินผล และช่วยเพิ่มการรับรู้ถึงความถูกต้องแม่นยำ ความยุติธรรม และการยอมรับในระบบการประเมินผล ด้วยเหตุนี้ การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลจะช่วยเพิ่มกรรมสิทธิ์ (Ownership) และความไว้วางใจ (Commitment) ต่อระบบการประเมินผล ซึ่งนั่นเป็นผลดีที่ทำให้การประเมินผลมีประสิทธิภาพ (Aguinis, 2013, pp. 49-50, 135, 141-142; Armstrong, 2009, pp. 137-139)

การประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการวิเคราะห์พฤติกรรมและผลลัพธ์ในการทำงานที่ตั้งอยู่บนหลักฐานพยานที่น่าเชื่อถือ (Evidence-based) ไม่ใช่ความคิดเห็นหรือข่าวลือ การประเมินผลการปฏิบัติงานเรียกร้องความสามารถในการตัดสินใจของผู้ประเมิน โดยการตัดสินใจผลการดำเนินงานที่ดีจะต้องมีมาตรฐานที่ชัดเจน มีการพิจารณาเฉพาะเพียงหลักฐานพยานที่เกี่ยวข้อง มีการรวบรวมความน่าจะเป็นในน้ำหนักที่ถูกต้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน และหลีกเลี่ยงที่จะนำเสนอความผิดพลาดของพนักงานต่อบุคคลอื่น อย่างไรก็ตาม การประเมินผลในรูปของวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานนี้ทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน ทั้งนี้ ก็เพื่อวัตถุประสงค์ด้านการพัฒนา แต่เมื่อไรก็ตาม ที่การบริหารผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยในการตัดสินใจบางอย่างที่สำคัญ เช่น การตัดสินใจพนักงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทน หรือ การสรุปเพื่อบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงควรเป็นไปในรูปแบบของการวัดมาตราส่วนประมาณค่าหรือการจัดระดับ (Rating Scales) (Armstrong, 2009, pp. 142-143)

การจัดระดับ (Rating) เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานบนมาตราส่วน (Scale) ซึ่งต้องมีความแม่นยำ (Accuracy) คงที่ (Consistency) และสามารถจำแนกประเภทได้ (Categorized) โดยมาตราส่วนหรือสเกล (Scale) ของการวัดแสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงาน (Performance) หรือขีดความสามารถ (Competency) ที่พนักงานบรรลุถึงหรือที่ได้แสดงออกมา โดยผู้ประเมินกำหนดจุดหรือให้คะแนนตามทักษะที่ตนเห็นว่าบุคคลนั้นมีการกระทำเป็นอย่างไร ซึ่งสเกลก็สามารถกำหนดได้ในลักษณะของตัวอักษร ตัวเลข หรือแม้กระทั่งตัวย่อ อีกทั้ง มีระดับที่ลดหลั่นกันตามความสามารถในการบรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง โดยไม่ได้ระบุจำนวนที่ตายตัว แต่ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการประเมินนั้น ๆ (Armstrong, 2009, pp. 147-151)

อันที่จริง วิธีในการประเมินผลมีหลายวิธี โดยการจัดระดับ (Rating) เป็นเพียงวิธีการหนึ่งเท่านั้นที่มักเป็นที่นิยมในหลาย ๆ องค์การและมีประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางด้านการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ เช่น การจ่ายค่าตอบแทน ดังที่กล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตาม ยังมีวิธีการอื่น ๆ ในการวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอีกซึ่งไม่ได้นำมาเสนอไว้ ณ ที่นี้

จากการศึกษาแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังพบว่า การประเมินผลอาจเกิดความบิดเบือน (Distortion) ขึ้นได้ ซึ่งความบิดเบือนทำให้การประเมินผลไม่มีประสิทธิภาพ โดยความบิดเบือนที่เกิดขึ้นมีอยู่ 2 ประเภท ด้วยกัน คือ การประเมินผลที่ให้คะแนนดีเกินความเป็นจริง (Inflated Rating) และการประเมินผลที่ให้คะแนนต่ำกว่าความเป็นจริง (Deflated Rating) โดยความบิดเบือนหรือความไม่แม่นยำของการประเมินผล มีสาเหตุมาจากแรงจูงใจในการประเมินผลของผู้ประเมิน ตัวอย่างเช่น การประเมินผลที่ให้คะแนนดีเกินความเป็นจริง อาจเกิดจากความเชื่อว่าผลการประเมินที่ดีมากจะเป็นแรงจูงใจให้กับลูกน้องในการทำงาน อีกทั้ง สะท้อนความเก่งและความสามารถของหัวหน้า ส่วนการประเมินผลที่ให้คะแนนต่ำกว่าความเป็นจริง อาจเกิดจากความต้องการที่อยากให้ลูกน้องกลัวหรือเพื่อเป็นบทเรียนแก่ลูกน้องที่กระด้างกระเดื่อง เป็นต้น (Aguinis, 2013, pp. 154-156)

นอกจากนี้ เพื่อให้การประเมินผลมีประสิทธิภาพ จำเป็นที่ผู้ประเมินต้องระมัดระวังไม่ให้เกิดความผิดพลาด (Errors) ขึ้น ซึ่งความผิดพลาดที่ว่านี้อาจเกิดได้จากความตั้งใจ (Intentional) หรือความไม่ตั้งใจ (Unintentional) ก็เป็นไปได้ การหลีกเลี่ยงคือการฝึกอบรมให้ผู้ประเมินมีความสามารถในการประเมินผลนั่นเอง (Aguinis, 2013, pp. 157-158) ซึ่งตัวอย่างของความผิดพลาดในการประเมินผล ได้นำเสนอไว้ในตารางที่ 2.5

ในที่สุด หากผลการประเมินไม่อาจเป็นที่ยอมรับได้ของพนักงาน หัวหน้าหรือผู้จัดการควรแนะนำกระบวนการอุทธรณ์ (Appeals Process) ให้กับพนักงาน โดยกระบวนการอุทธรณ์มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดการยอมรับในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากช่วยให้พนักงานได้เข้าใจ ในกรณีที่เกิดการไม่เห็นด้วยในผลการประเมิน ซึ่งความไม่เห็นด้วยจะได้รับการแก้ไขในหนทางที่เป็นมิตร ยิ่งไปกว่านั้นบทสรุปของการอุทธรณ์ได้เพิ่มทัศนคติต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานว่ามีความยุติธรรม

โดยในกระบวนการนี้ พนักงานสามารถที่จะตั้งคำถามในสองประเด็น ดังนี้ คือ ประเด็นด้านการตัดสินใจ (Judgmental) และประเด็นด้านการจัดการ (Administrative) ประเด็นในด้านการตัดสินใจ หมายถึง ความถูกต้องแม่นยำของการประเมินผล ตัวอย่าง เช่น ผลการประเมินจากหัวหน้าไม่ได้สะท้อนผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และส่วนประเด็นด้านการจัดการนั้น เกี่ยวข้องกับนโยบายและกระบวนการดำเนินการได้รับการติดตามหรือไม่ เช่น การที่พนักงานเห็นว่า ตนไม่ได้รับข้อมูลย้อนกลับที่ครอบคลุมเท่ากับที่เพื่อนร่วมงานอีกคนได้รับ เนื่องจากหัวหน้าหรือผู้ประเมินไม่ค่อยได้พบตนมากเท่ากับเพื่อนร่วมงานคนนั้น

ตารางที่ 2.5 ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการประเมินผล

ความผิดพลาดที่เกิดจากความไม่ตั้งใจ (Unintentional error)	ความผิดพลาดที่เกิดจากความตั้งใจ (Intentional error)
1. การโปรดยุติคนที่มีลักษณะที่คล้ายคลึงกับเรา (Similar to me)	1. การประเมินผลที่ดีเกินจนผิดวิสัย (Leniency)
2. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานกับบุคคลอื่น แทนที่จะเปรียบเทียบมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่กำหนด (Contrast)	2. มาตรฐานการประเมินไม่เท่ากัน (Severity)
3. การมองเห็นเฉพาะเพียงข้อดี (Halo)	3. พยายามให้ผลการประเมินได้ค่ากลาง ๆ (Central tendency)
4. การดูเฉพาะเพียงผลการปฏิบัติงานในตอนต้น (Primary)	
5. การดูเฉพาะเพียงผลการปฏิบัติงานในช่วงล่าสุด (Regency)	
6. มองเห็นมิติหนึ่งไม่ดี แล้วทำให้มิติอื่นไม่ดีไปด้วย (Negativity)	
7. ติดอยู่กับความประทับใจครั้งแรก (First impression)	
8. เอาผลการประเมินในอดีต มามีอิทธิพลต่อการประเมินในปัจจุบัน (Spillover)	
9. จัดกลุ่มคนเอาไว้แล้วคิดว่าคนกลุ่มดังกล่าวต้องมีลักษณะเป็นเช่นนั้น (Stereotype)	

แหล่งที่มา: Aguinis, 2013, p. 186.

อย่างไรก็ตามเมื่อมีการขึ้นเรื่องอุทธรณ์ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้รับเรื่องแล้วดำเนินการเพื่อเสนอให้หัวหน้าได้มีการดำเนินการที่ถูกต้องหรือไม่ก็แสดงให้พนักงานเห็นว่าการตัดสินใจและกระบวนการดำเนินการมีความถูกต้องแล้ว ในที่สุด หากยังไม่สามารถยอมรับได้ จะต้องส่งเรื่องการอุทธรณ์ไปยังผู้มีอำนาจรับผิดชอบที่สูงขึ้นพร้อมกับมีคณะกรรมการในการดำเนินการตรวจสอบต่อไป (Aguinis, 2013, pp. 180-181)

โดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การให้คุณค่า (Evaluation) ต่อพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงออกมาหรือได้บรรลุถึงตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งในที่นี้ รวมถึงแผนการพัฒนาคด้วย โดยเริ่มตั้งแต่การรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ซึ่งมีแหล่งที่มาและมีหลักฐานอ้างอิง ในการประเมินผลจะต้องดำเนินการด้วยความยุติธรรมและวิธีการที่เหมาะสม มีความถูกต้องแม่นยำ โดยผู้ประเมินต้องมีความสามารถและปราศจากอคติในการประเมินผล และเพื่อมิให้เกิดข้อสงสัยจากผู้ถูกประเมินแต่เพื่อให้เกิดการยอมรับ ผู้ถูกประเมินควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วม ในการประเมินผล และได้รับรู้มาก่อนหน้านี้ว่าพวกเขาจะถูกประเมินอะไรและอย่างไร ซึ่งกลับไป

เชื่อมโยงกับเกณฑ์และมาตรฐานผลการปฏิบัติงานในชั้นวางแผน และยิ่งไปกว่านั้น พนักงานควรมีสิทธิ์ในการอุทธรณ์ผลการตัดสิน หากพบว่าตนไม่ได้รับความยุติธรรมในการประเมินผล

2.2.4 การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance review)

ตามทัศนะของอกินิส (Aguinis, 2013, pp. 50-51) การทบทวนผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่พนักงานและผู้จัดการมาพบปะกันเพื่อทบทวนการประเมินผลของพวกเขา หรือที่เรียกว่าการประชุมเรื่องการประเมินผล (Appraisal meeting) โดยเป็นการกำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อให้พนักงานได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ถึงผลการปฏิบัติงานของพวกเขา ได้มีโอกาสทบทวนผลงานในอดีตว่ามีสิ่งใดที่ทำไปแล้ว และได้ทำอะไร มีการพูดคุยถึงเป้าหมายและแผนพัฒนาพนักงานสำหรับอนาคตที่ครอบคลุมในช่วงเวลาก่อนที่จะถึงการทบทวนในรอบหน้า และยังรวมถึง การจ่ายค่าตอบแทนตามผลปฏิบัติงาน ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากการประเมินผล

ในขณะที่การทบทวนผลการปฏิบัติงานตามความหมายของอาร์มสตรอง (Armstrong, 2009) ก็มีความหมายในลักษณะนี้เช่นกัน คือ เป็นการที่ผู้จัดการและพนักงานร่วมกันมองในเชิงบวกว่าจะพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างไรในอนาคต และหาวิธีการเพื่อจัดการกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายและมาตรฐานในการดำเนินงาน แต่สิ่งที่เพิ่มเติมคือการทบทวนผลการปฏิบัติงาน อาจไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นหลังจากการประเมินผล แต่อาจเกิดในระหว่างการประเมิน หรือก่อนหน้านั้น เพื่อให้ทันต่อการพัฒนาพนักงาน และเพื่อใช้เป็นข้อมูลที่สำคัญในการประเมินผลปลายปี โดยอาร์มสตรอง เสนอว่า การทบทวนผลการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้า ไม่ควรรอจนจนสิ้นปี แล้วให้คำแนะนำหรือการอบรม แต่ควรเกิดขึ้นในระหว่างปี หรืออาจกำหนดในทุก ๆ ไตรมาส เช่นเดียวกับการจัดการผลการปฏิบัติงานระหว่างปีหรือการทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งนับเป็นช่วงเวลาและโอกาสที่ผู้จัดการและทีมงานจะหยุดพักจากชีวิตประจำวันที่รีบเร่งและภาระงานที่วุ่นวาย มาร่วมกันสะท้อนประเด็นสำคัญทางการพัฒนาบุคคลและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม การทบทวนผลการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นในช่วงเวลาใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและจุดประสงค์ในการทบทวนผลการปฏิบัติงาน และที่สำคัญ แนวคิดของอกินิสและอาร์มสตรอง ก็ได้ขัดแย้งกัน เนื่องจากอกินิสก็ได้เสนอให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำอยู่แล้ว คือทุก ๆ ไตรมาส ซึ่งนั่นก็เท่ากับว่า การทบทวนผลการปฏิบัติงานเกิดเป็นประจำทั้งก่อนและหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

การทบทวนผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ (Armstrong, 2009, p. 127) ดังต่อไปนี้

1) ด้านการวางแผน (Planning) เพื่อเป็นพื้นฐานที่จะกำหนดใหม่อีกครั้ง (re-formulating) ถึงการตกลงผลการปฏิบัติงาน การวางแผนผลการปฏิบัติงาน และแผนพัฒนา

2) ด้านการจูงใจ (Motivation) เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงบวก ตระหนักถึงโอกาสในการเติบโต เพื่อทำให้ความคาดหวังเป็นที่ชัดเจน เพื่อให้พลังแก่นักงานในการควบคุมผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และการพัฒนา

3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and development) เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านการสอนงานและกิจกรรมกิจกรรมการเรียนรู้อื่นๆ ของความสามารถที่เกี่ยวข้องกับบทบาทในปัจจุบันและบทบาทในอนาคต

4) ด้านการสื่อสาร (Communication) การสื่อสารสองทางเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ เป้าประสงค์และขีดความสามารถที่คาดหวัง ความสัมพันธ์ ปัญหาในการทำงานและความปรารถนา นอกจากนี้การทบทวนผลการปฏิบัติงานเป็นการพูดคุยถึงการปฏิบัติงานในอดีตที่เชื่อมโยงกับแนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในอนาคตแล้ว ยังเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลและการจ่ายค่าตอบแทนด้วย (Aguinis, 2013, p. 51)

ค่าตอบแทน หมายถึง ผลตอบแทนด้านการเงิน การบริการ และผลประโยชน์เกื้อกูลทุกรูปแบบที่พนักงานได้รับเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน (กัลยาณี เสนาสุ, 2556, น. 83-84) โดยผลตอบแทนต่าง ๆ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ ผลตอบแทนเชิงธุรกรรม (Transactional returns) และผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ (Relational returns)

ผลตอบแทนเชิงธุรกรรม คือ ผลตอบแทนที่เกิดจากการซื้อขายแลกเปลี่ยนโดยธรรมชาติ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งหมายถึงค่าจ้างที่ได้รับโดยตรงและค่าจ้างที่ได้รับทางอ้อมในรูปผลประโยชน์ต่าง ๆ โดยผลตอบแทนเชิงธุรกรรม สามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่หนึ่ง คือ ค่าตอบแทนพื้นฐาน (Base pay) ได้แก่ เงินเดือนหรือค่าจ้าง

ประเภทที่สอง คือ ค่าตอบแทนเฉพาะกรณี (Contingent pay) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for performance) เช่น การขึ้นเงินเดือน (Merit pay) โบนัส และเงินรางวัลต่าง ๆ หรือจ่ายตามความสามารถ (Pay for competency) เช่น การจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มให้สำหรับความรู้ ทักษะ หรือ สมรรถนะ

ประเภทที่สาม คือ ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) เช่น สวัสดิการต่าง ๆ การป้องกันรายได้วันหยุด วันพักร้อน เบี้ยเลี้ยง ค่าเช่าบ้าน ฯลฯ

ผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ (Relational returns) คือ ผลตอบแทนจากการทำงานที่ไม่ใช่ตัวเงินที่มีผลกระทบอย่างมากต่อพฤติกรรมของบุคลากร ผลตอบแทนนี้มาจากงานและ

สภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนในสัญญาจ้าง แต่เป็นพันธะผูกพันภายในระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่เห็นได้จากนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์กร ตัวอย่างผลตอบแทนด้านนี้ ได้แก่ การยกย่องชมเชย ความมั่นคงในการทำงาน งานที่มีความท้าทายและความพึงพอใจส่วนตัวในการบรรลุความท้าทายนั้น โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาสาขาอาชีพ คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้ จากคำอธิบายในข้างต้น ค่าตอบแทนที่น่าจะเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานมากที่สุดจึงหมายถึง ค่าตอบแทนเชิงธุรกรรมประเภทที่สอง อย่างไรก็ตาม การให้รางวัลที่เชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ไม่ได้เป็นแค่เพียงตัวเงินเท่านั้น แต่ยังรวมถึงรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินด้วย ซึ่งต่างก็มีความสำคัญไม่น้อยกว่ากันขึ้นอยู่กับบริบทแวดล้อม ตัวอย่างรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ การดูแลเอาใจใส่ การให้โอกาสในอาชีพและการพัฒนาศักยภาพ ซึ่งในงานวิจัยบางชิ้นบ่งชี้ว่าในระยะยาวแล้วจะมีคุณค่าและสร้างความผูกพันให้กับพนักงานมากกว่า (Aguinis, 2013, p. 10; Armstrong, 2009, p. 250)

ในการให้รางวัลและค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้น ทฤษฎีสำคัญที่ถูกนำมาอธิบายในเรื่องนี้ คือ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีทางด้านจิตวิทยาที่ได้รับการพัฒนาเป็นครั้งแรกโดย วรูม (Vroom) และได้รับการพัฒนาจากนักวิชาการคนอื่น ๆ ต่อมา เช่น พอร์เตอร์ (Porter) และ โลว์เลอร์ (Lawler) ตามทฤษฎีนี้กล่าวว่าแรงจูงใจในการกระทำเป็นผลมาจากกระบวนการตัดสินใจอย่างรอบคอบของคน ๆ หนึ่ง ซึ่งการตัดสินใจที่จะกระทำการใด ๆ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลนั้นในสามเรื่อง คือ ความคาดหวัง (Expectancy) ความเป็นเครื่องมือ (Instrumental) และการประมาณค่าผลลัพธ์ (Valence) โดยความคาดหวัง หมายถึง มุมมองของแต่ละบุคคลต่อระดับความพยายามที่จำเป็นต้องใช้เพื่อบรรลุผลการปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่ง ความเป็นเครื่องมือ หมายถึง ความเชื่อว่าผลงานระดับใดระดับหนึ่งจะเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่ต่างกัน และการประมาณค่าผลลัพธ์ หมายถึง ความสำคัญหรือความน่าดึงดูดใจของผลลัพธ์เหล่านี้ต่อบุคคลากร ดังนั้น การจ่ายค่าตอบแทนจะจูงใจให้เกิดผลงานที่สูงขึ้น เพราะการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ทำให้ได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น และการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่สามารถจูงใจให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้นั้น จะต้องได้รับการวัดอย่างถูกต้อง และค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นต้องเป็นผลลัพธ์ที่มีคุณค่า การจ่ายค่าตอบแทนเป็นผลจากผลงาน และบุคคลต้องมีโอกาสในการพัฒนาผลงาน นอกจากนี้ ยังมีทฤษฎีทางด้านจิตวิทยาอื่น ๆ และทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์เข้ามาเกี่ยวข้องอีก เช่น ทฤษฎีการเสริมแรง ทฤษฎีความเสมอภาค ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย ทฤษฎีผลิตภาพหน่วยสุดท้าย ทฤษฎีสัญญาแบบแฝง ทฤษฎีค่าจ้างที่มีประสิทธิภาพ ฯลฯ (กัลยาณี เสนาสุ, 2556, น. 51-62)

ท้ายที่สุด การทบทวนผลการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของอกินิส (Aguinis, 2013) ยังได้ครอบคลุมถึงการรวบรวมข้อมูลจากทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การวางแผนอีกครั้งในการบริหารผลการปฏิบัติงานรอบถัดไปอีกด้วย

โดยสรุป การทบทวนผลการปฏิบัติงาน คือ การพบปะพูดคุยกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในอดีต เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงในอนาคตและการให้รางวัลค่าตอบแทน โดยการทบทวนผลการปฏิบัติงานสามารถเกิดขึ้นได้มากกว่าหนึ่งครั้งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและจุดประสงค์ในการทบทวนผลการปฏิบัติงาน และข้อมูลจากการทบทวนผลการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การวางแผนผลการปฏิบัติงานในรอบถัดไป

2.3 โรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย

โรงเรียนเป็นสถานที่ที่ผู้คนเรียนรู้ถึงวิธีการในการดำเนินชีวิต เดวิดทางวัฒนธรรม ให้ความสำคัญกับอาชีพและมีส่วนร่วมในการแสวงหาประโยชน์ส่วนรวมในสังคม โรงเรียนสร้างสถานการณ์และโอกาสที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับสังคมและมนุษยชาติในสมัยปัจจุบัน และจินตนาการถึงสังคมและมนุษยชาติในอนาคต รากฐานของการศึกษาคาทอลิกคือมรดกทางวัฒนธรรมและชัยชนะของวิทยาศาสตร์ โรงเรียนคาทอลิกเป็นชุมชนทางการศึกษา ที่ซึ่งการเรียนรู้เจริญก้าวหน้าไปด้วยการผสมผสานระหว่างการวิจัย การคิดหาเหตุผล และประสบการณ์ชีวิต (การศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 2557, น. 9)

2.3.1 ประวัติความเป็นมา

โรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทยปรากฏหลักฐานว่ามีมาตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยา ในแผ่นดินของสมเด็จพระนารายณ์มหาราช ปี พ.ศ. 2203 บาทหลวงมิชชันนารีชาวฝรั่งเศส สังกัดคณะมิสซังต่างประเทศแห่งกรุงปารีส ได้เข้ามาเผยแผ่ศาสนา และได้รับพระราชทานที่ดิน “บ้านปลาเห็ด” (Banplahet) โดยในปี พ.ศ. 2208 มุขนายก ปีแอร์ ลังแบร์ต เดอ ลา มอตต์ (Pierre Lambert De La Motte) ได้จัดสร้างโรงเรียนเอกชนคาทอลิกแห่งแรกขึ้นในประเทศไทย เรียกว่า วิทยาลัยทั่วไป (General College) หรือโรงเรียนสามเณร ซึ่งเป็นสถานที่อบรมสำหรับเยาวชนชายที่เตรียมตัวจะเป็นบาทหลวง ในเวลาเดียวกันก็เปิดสอนจริยธรรมและวิชาการทั่วไปแบบชาวตะวันตกให้แก่เยาวชนทั่วไปในกรุงศรีอยุธยาด้วย ซึ่งต่อมามีมิชชันนารีได้ขยายโรงเรียนนี้ไปที่อื่น ๆ ในแผ่นดินสยามมากขึ้น

หลังจากที่เสียกรุงศรีอยุธยา โรงเรียนคาทอลิกได้รับการบูรณะฟื้นฟูและก่อสร้างตัวอีกครั้งหนึ่ง ในช่วงตอนต้นของกรุงรัตนโกสินทร์ และเริ่มมีบทบาทมากยิ่งขึ้นในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 4) มุขนายกบิเลอกัวซ์และคณะบาทหลวง ได้รับพระกรุณาให้สามารถเผยแผ่ศาสนาและจัดตั้งโรงเรียนได้อย่างเสรี ต่อมาในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 5) โรงเรียนคาทอลิกมีบทบาทต่อสังคมไทยเป็นอย่างมาก เมื่อพระเจ้าอยู่หัวทรงปฏิรูประบบการศึกษาเพื่อให้ราษฎรไทยมีการศึกษาตามมาตรฐานตะวันตก โดยทรงสนับสนุนให้บาทหลวงคาทอลิกเปิดโรงเรียนสำหรับเด็กชายคือโรงเรียนอัสสัมชัญในพ.ศ. 2428 และ ต่อมาใน พ.ศ. 2444 ได้มีการเปิดโรงเรียนสำหรับเด็กหญิง คือโรงเรียนอัสสัมคอนแวนต์ โดยคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร โรงเรียนคาทอลิกในยุคนี้มีลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิม โดยเป็นสถานศึกษาสมัยใหม่ที่มีระบบแบบแผนและการใช้หลักสูตรที่แน่นอนต่างจากแต่ก่อนที่มีลักษณะคล้ายกับโรงเรียนของวัดไทย ดังเช่นสมัยกรุงศรีอยุธยาและกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น นับแต่นั้นมา บาทหลวงและคณะนักบวชต่าง ๆ ที่ได้เดินทางเข้ามาแพร่ธรรมในประเทศไทยก็เริ่มจัดตั้งโรงเรียนคาทอลิกขึ้นในภาคต่าง ๆ ของประเทศ ทำให้จำนวนของโรงเรียนคาทอลิกเพิ่มมากขึ้น จนกระทั่ง ณ ปัจจุบัน โรงเรียนคาทอลิกสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ โรงเรียนสังฆมณฑล (โรงเรียนของคณะบาทหลวงพื้นเมือง ซึ่งมีมุขนายกเป็นประมุข) โรงเรียนของคณะนักบวช และโรงเรียนของฆราวาสคาทอลิก กระทั่งในปี พ.ศ. 2502 สภาประมุขแห่งบาทหลวงโรมันคาทอลิกแห่งประเทศไทยเห็นควรให้โรงเรียนคาทอลิกรวมตัวกันในนาม “คณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิกแห่งประเทศไทย” เพื่อช่วยเหลือแบ่งปันและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทัศนะในการบริหารโรงเรียนระหว่างกัน ซึ่งต่อมาพัฒนาเป็น “สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย” ในปัจจุบัน

2.3.2 ปรัชญาการศึกษาคาทอลิก

ปรัชญาการศึกษาคาทอลิกถือว่า การศึกษาเป็นเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพในการพัฒนามนุษย์ในทุกมิติทั้ง ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และสังคม เพื่อให้มนุษย์บรรลุถึงความดีงามตามหลักพระคริสตธรรม ไม่มีสถาบันใดทำหน้าที่แทนโรงเรียนได้ และคุณค่าความเป็นมนุษย์ทุกประการอยู่ในความกลมกลืนและความสำเร็จในองค์พระคริสตเจ้าผู้ทรงเป็นมนุษย์ที่ตีพร้อม (The Perfect Person) โรงเรียนต้องกระตุ้นนักเรียนให้ฝึกสติปัญญาของตนด้วยพลังแห่งความเข้าใจ จนสามารถค้นพบความจริงได้ด้วยตนเอง หน้าที่ของโรงเรียน คือ ปลูกฝังศีลธรรมจริยธรรมในตัวผู้เรียน ช่วยให้ผู้เรียนบรรลุถึงเสรีภาพทางศีลธรรมเพื่อทำให้ชีวิตของเขามีคุณค่าและความหมายอย่างแท้จริง และที่สำคัญ หน้าที่ของโรงเรียนคาทอลิก คือ รวมวัฒนธรรมกับความเชื่อ และรวม

ความเชื่อกับชีวิต ซึ่งการรวมอย่างแรกจะสำเร็จได้โดยใช้วิชาที่รวบรวมด้านต่าง ๆ ทุกด้านของ ความรู้มนุษย์เข้าด้วยกันตามหลักพระคริสตธรรม ส่วนการรวมอย่างที่สองจะสำเร็จได้ด้วยความ เจริญงอกงามของคุณธรรมต่าง ๆ ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของคริสตชน คุณลักษณะพิเศษของครุคาทอลิก คือ การสอนความจริง ซึ่งทำให้พระคริสตเจ้าผู้เป็นองค์ความจริงปรากฏในสิ่งที่ครูสอน การ ถ่ายทอดทางวิชาการจะต้องจึงควรมีส่วนร่วมกับการทำหน้าที่ประกาศองค์พระคริสตเจ้า (เอกชัย ชิน โศตร, 2551, น. 27)

2.3.3 หลักการจัดการศึกษาตามอัตลักษณ์คาทอลิก

เป้าหมายของโรงเรียนคาทอลิก คือ การเป็นทางเลือกของสังคมไทย โดย 1) จัดการศึกษา แบบคาทอลิก ที่มุ่งเน้นงานอภิบาล และการอบรมหล่อหลอมนักเรียนสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย สติปัญญา จิตใจและจิตวิญญาณ ด้วยจิตตารมณ์แห่งพระวรสาร เพื่อให้นักเรียนดำเนิน ชีวิตในหนทางของความเป็นหนึ่งเดียวกัน กับผู้อื่นและสร้างสันติสุขในสังคมไทยและสังคมโลก 2) เป็นฐานการประกาศข่าวดีแห่งความรักของพระเจ้า ซึ่งนำความรอดพ้นสู่ชีวิตนิรันดร์ และ 3) เป็นสนามเผยแผ่ธรรม ด้วยกระบวนการศึกษาที่สร้างให้นักเรียนมีจิตอาสา (รับใช้และอุทิศตน) และเป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลงสังคม (สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 2557, น. 98)

นอกจากนี้ สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย (2557, น. 120-127) ได้นำเสนอ หลักการเบื้องต้นของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิกไว้ 10 ประการ ดังนี้

1) มีพระเยซูคริสต์เป็นรากฐานของกิจกรรมทั้งปวง โดยการศึกษาคาทอลิกนำคุณค่า แห่งพระวรสารมาบูรณาการในการจัดการเรียนการสอนทุกสาระการเรียนรู้และทุกรายวิชา

2) มีจุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่จะหล่อหลอมให้นักเรียนมุ่งสู่ความเป็นมนุษย์ที่ สมบูรณ์ ในทุกมิติ ทั้งร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และจิตวิญญาณ ให้เป็นผู้มีเหตุผล ใช้สติปัญญาเพื่อ การเรียนรู้สร้างความมีคุณธรรม และพัฒนานิธรรมของตนในฐานะบุตรของพระเจ้า อีกทั้ง ใช้ ความสามารถต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองจนบรรลุความเป็นมนุษย์แท้ที่มีคุณค่า มีความรับผิดชอบ รู้จัก ควบคุมตน และสามารถตัดสินใจเลือกและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

3) มุ่งพัฒนานักเรียนเป็นรายบุคคล โดยการศึกษาคาทอลิกให้ความสำคัญต่อ ธรรมชาติการเรียนรู้ของมนุษย์แต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน เริ่มต้นจากยอมรับและเคารพในอย่าง ที่นักเรียนเป็น และนำไปสู่การจัดการเรียนการสอนที่คำนึงถึงการเรียนรู้ที่หลากหลายในหมู่นักเรียน

4) ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอน โดยได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมอย่างสมัครใจและแข็งขัน ด้วยการลงมือทำและตอบสนองด้วยสติปัญญา เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

5) มุ่งให้นักเรียนแสวงหาความจริง และเข้าถึงคุณค่าอย่างเป็นองค์รวม การศึกษาคาทอลิกมุ่งที่จะช่วยให้นักเรียนมีความสามารถในการแสวงหาและค้นพบความจริงเกี่ยวกับมนุษย์โลก และจักรวาล ทั้งด้วยกรอบแนวคิดเชิงนิรนัยและอุปนัย

6) บูรณาการองค์ความรู้และคุณค่าขององค์ความรู้เข้ากับคุณค่าพระวรสารจนเป็นหนึ่งเดียว การศึกษาคาทอลิกมีแรงบันดาลใจจากคุณค่าพระวรสาร โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับความรัก ความจริง ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและความยุติธรรม ดังนั้น การศึกษาจะต้องทำให้นักเรียนสามารถบูรณาการองค์ความรู้และคุณค่าเข้ากับคุณค่าพระวรสาร จนสามารถค้นพบความหมายและคุณค่าของชีวิตตนได้

7) มีหลักสูตรที่เสนอภาพองค์รวมของความเป็นมนุษย์เพื่อให้เข้าถึงคุณค่าที่มีบูรณาการ กล่าวคือ หลักสูตรและแผนการเรียนรู้ของการศึกษาคาทอลิกต้องให้ภาพที่เป็นองค์รวมอย่างชัดเจนและเพียงพอ โดยมีจุดหมายปลายทางที่นักเรียนจะได้เรียนรู้และเข้าถึงคุณค่าที่แท้จริงของสาระวิชาการที่บูรณาการกับคุณค่าพระวรสาร

8) มีกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นการไตร่ตรอง เพื่อทำให้เกิดความสำนึกเชิงวิพากษ์ในการพิจารณาตรวจสอบข้อเท็จจริง และเพื่อให้เกิดการไตร่ตรองจึงควรมีการตั้งคำถามอย่างสม่ำเสมอ

9) มีครูเป็นแบบอย่าง ผู้เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ และเพื่อร่วมทางชีวิต การศึกษาคาทอลิกเรียกร้องให้ครูเป็นต้นแบบในการประพฤติปฏิบัติที่ดี ปฏิบัติในสิ่งที่สอน เป็นตัวอย่างในการใฝ่เรียนรู้เสมอ รวมทั้งเป็นผู้ที่รักและสื่อสารความจริงเพื่อให้นักเรียนเห็นคุณค่าของความจริงในตัวเอง

10) มีความเป็นชุมชน และเสริมสร้างจิตวิถีแห่งความเป็นหนึ่งเดียวกันดังเป็นหัวใจสำคัญ โดยโรงเรียนคาทอลิกส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์กับพระเจ้า เพื่อนมนุษย์ และสิ่งสร้างทั้งปวง นักเรียนเป็นผู้มีความคิด มีวิจารณญาณบนพื้นฐานของความเชื่อ จิตตารมณ์ของความรักและอิสรภาพ เติบโตร่วมกับผู้อื่น เอื้ออาทรต่อผู้อื่น จากแบบอย่างของครูบุคลากรในโรงเรียน และจากการสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

2.3.3 จำนวนโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย

จากการสำรวจข้อมูลทางสถิติจากสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2559 และการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า พระศาสนจักรคาทอลิกในประเทศไทย ได้แบ่งการปกครองเป็น 10 สังฆมณฑล โดยในแต่ละสังฆมณฑลมีโรงเรียนคาทอลิกดำเนินกิจการมากน้อยแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุม 11 จังหวัด คือ กรุงเทพฯ นครปฐม นนทบุรี ฉะเชิงเทรา (บางส่วน) นครนายก (เฉพาะอำเภอบ้านนา) สุพรรณบุรี สมุทรปราการ สมุทรสาคร พระนครศรีอยุธยา และอ่างทอง มีโรงเรียนคาทอลิก 129 โรงเรียน เป็นโรงเรียนคาทอลิกที่สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ หรือที่ดำเนินกิจการโดยคณะบาทหลวงพื้นเมือง มี 36 โรงเรียน เป็นโรงเรียนของคณะนักบวช 30 โรงเรียน และโรงเรียนของฆราวาสคาทอลิก 63 โรงเรียน

อัครสังฆมณฑลท่าแร่-หนองแสง มีพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุม 4 จังหวัด คือ สกลนคร นครพนม กาฬสินธุ์ และมุกดาหาร มีโรงเรียนคาทอลิก 12 โรงเรียน เป็นโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑล 7 โรงเรียน และเป็นโรงเรียนของคณะนักบวช 5 โรงเรียน ส่วนโรงเรียนของฆราวาสคาทอลิกไม่มี

สังฆมณฑลราชบุรี มีพื้นที่รับผิดชอบ 4 จังหวัด คือ ราชบุรี กาญจนบุรี เพชรบุรี สมุทรสงคราม มีโรงเรียนคาทอลิก 23 โรงเรียน เป็นโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑล 15 โรงเรียน โรงเรียนของคณะนักบวช 4 โรงเรียน และโรงเรียนของฆราวาสคาทอลิก 4 โรงเรียน

สังฆมณฑลจันทบุรี มีพื้นที่รับผิดชอบ 8 จังหวัด คือ จันทบุรี ฉะเชิงเทรา (บางส่วน) ชลบุรี ตราด นครนายก (บางส่วน) ปราจีนบุรี ระยอง และสระแก้ว โดยมีโรงเรียนคาทอลิกทั้งสิ้น 41 โรงเรียน ในจำนวนนี้เป็นโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑล 18 โรงเรียน โรงเรียนของคณะนักบวช 14 โรงเรียน และโรงเรียนของฆราวาสคาทอลิก 9 โรงเรียน

สังฆมณฑลเชียงใหม่ มีพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุม 8 จังหวัด คือ เชียงใหม่ เชียงราย น่าน พะเยา แพร่ แม่ฮ่องสอน ลำปาง และลำพูน มีโรงเรียนคาทอลิก 21 โรงเรียน ในจำนวนนี้เป็นโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑล 7 โรงเรียน โรงเรียนของคณะนักบวช 8 โรงเรียน และโรงเรียนของฆราวาสคาทอลิก 6 โรงเรียน

สังฆมณฑลอุดรธานี มีพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุม 5 จังหวัด ได้แก่ อุดรธานี ขอนแก่น หนองคาย หนองบัวลำภู และเลย มีโรงเรียนคาทอลิกทั้งสิ้น 23 โรงเรียน ในจำนวนนี้เป็นโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑล 12 โรงเรียน เป็นโรงเรียนของคณะนักบวช 10 โรงเรียน และโรงเรียนของฆราวาสคาทอลิก 1 โรงเรียน

สังฆมณฑลอุบลราชธานี มีพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุม 7 จังหวัด ได้แก่ อุบลราชธานี มหาสารคาม ยโสธร ร้อยเอ็ด ศรีสะเกษ สุรินทร์ และอำนาจเจริญ มีโรงเรียนคาทอลิกทั้งสิ้น 17 โรงเรียน ในจำนวนนี้เป็นโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑล 10 โรงเรียน เป็นโรงเรียนของคณะนักบวช 7 โรงเรียน ส่วนโรงเรียนของฆราวาสคาทอลิกไม่มี

สังฆมณฑลนครราชสีมา มีพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุม 3 จังหวัด ได้แก่ นครราชสีมา ชัยภูมิ และบุรีรัมย์ มีโรงเรียนคาทอลิกทั้งสิ้น 17 โรงเรียน ในจำนวนนี้เป็นโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑล 11 โรงเรียน เป็นโรงเรียนของคณะนักบวช 1 โรงเรียน และโรงเรียนของฆราวาสคาทอลิก 5 โรงเรียน

สังฆมณฑลนครสวรรค์ มีพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุม 13 จังหวัด ได้แก่ นครสวรรค์ กำแพงเพชร ชัยนาท ตาก พิจิตร พิษณุโลก เพชรบูรณ์ ลพบุรี สิงห์บุรี สระบุรี สุโขทัย อุทัยธานี และอุตรดิตถ์ มีโรงเรียนคาทอลิกทั้งสิ้น 19 โรงเรียน ในจำนวนนี้เป็นโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑล 11 โรงเรียน เป็นโรงเรียนของคณะนักบวช 7 โรงเรียน และโรงเรียนของฆราวาสคาทอลิก 1 โรงเรียน

สังฆมณฑลสุราษฎร์ธานี มีพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุม 15 จังหวัด ได้แก่ สุราษฎร์ธานี กระบี่ ชุมพร ตรัง ปัตตานี นราธิวาส ประจวบคีรีขันธ์ นครศรีธรรมราช พังงา พัทลุง ภูเก็ต ระนอง ยะลา สงขลา และสตูล มีโรงเรียนคาทอลิกทั้งสิ้น 23 โรงเรียน ในจำนวนนี้เป็นโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑล 9 โรงเรียน เป็นโรงเรียนของคณะนักบวช 14 โรงเรียน ส่วนโรงเรียนของฆราวาสคาทอลิกไม่มี

โรงเรียนคาทอลิกที่กล่าวถึงในข้างต้น เป็นโรงเรียนสายสามัญศึกษาซึ่งสังกัดสังฆมณฑล คณะนักบวช และฆราวาสคาทอลิก ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 325 โรงเรียน (ข้อมูลจากสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2559)

อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาเฉพาะเพียงโรงเรียนคาทอลิกที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครซึ่งสังกัดสังฆมณฑลและคณะนักบวชเท่านั้น

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 การบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวม

ข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยหลายฉบับ (วีระยุทธ วงศ์รักษา, 2558; Koonmee, 2011; Kagaari, Munene, & Ntayi, 2010) สามารถสรุปไปในแนวเดียวกันได้ว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ บูลาวา (Bulawa, 2012, pp. 327-333) ที่พบว่าผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในประเทศบอตสวานา (Botswana) มีความคาดหวังว่าระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะเป็นเสมือนเครื่องมือสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ การช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของพวกเขา อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสำหรับการประเมินผล และการพัฒนาสายอาชีพของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย และผลการวิจัยของ ซันและแวน ไรซิน (Sun & Van Ryzin, 2014, p. 333) ที่ได้ทำการศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนรัฐบาลของนิวยอร์ก พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลลัพธ์ทางการศึกษาผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารของโรงเรียนรัฐบาลในชิคาโกมองว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ได้เป็นเครื่องมือพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ช่วยให้การบริหารจัดการต่าง ๆ และกระบวนการเรียนการสอนซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จ (Brasfield-Carpenter, 2014, p. 126)

อย่างไรก็ตาม มีองค์การจำนวนไม่น้อยที่ยังคงไม่ประสบผลสำเร็จในการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เช่น การศึกษาของ ซาร์ริโก โรซา และมานาโทส (Sarrico, Rosa, & Manatos 2012, p. 285) ที่พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากแรงกดดันภายนอก เช่น การต้องเข้ารับการประเมินจากองค์กรส่วนกลางของประเทศ ทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ได้ฝังรากลึกหรือเป็นกระบวนการภายในของโรงเรียน ซึ่งเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ แนวปฏิบัติทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมในประเทศโปรตุเกสยังคงอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำยิ่งไปกว่านั้น การศึกษาของ โก๊ะ เอลเลียต และริชาร์ดส์ (Goh, Elliott, & Richards, 2015, p. 164) ได้พบว่า ยังคงมีผู้จัดการที่ไม่ได้เห็นคุณค่าของการบริหารผลงานต่อองค์กร อีกทั้งมองว่า การบริหารผลงานเป็นกิจกรรมที่สร้างความน่ารำคาญใจ เป็นเรื่องที่เพิ่มภาระทางด้านเอกสาร ค่าใช้จ่าย และเสียเวลาทำให้ไปไกลจากธุรกิจที่แท้จริงขององค์กร ซึ่งความคิดเห็นเช่นนี้ อาจเป็นปัญหาด้านความเข้าใจที่ยังไม่ดีพอในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ การศึกษาของบราวน์ (Brown, 2005, p. 471) ที่พบว่า ภายในโรงเรียนประถมศึกษาของประเทศอังกฤษ บุคลากรใน

โรงเรียนทั้งในระดับผู้บริหาร หัวหน้าครู และครูทั่วไป มีความสับสน ความไม่แน่ใจ และมีความเห็นไม่ตรงกันถึงความหมายและวัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2.4.2 ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน

สุดอนอม ตันเจริญ (2551, น. 137) ได้ระบุองค์ประกอบที่สำคัญของขั้นตอนการวางแผนผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ 1) ความชัดเจนของเป้าหมาย 2) การมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดเป้าหมายและแนวปฏิบัติ 3) การถ่ายทอดเป้าหมายและมาตรฐานของผลงานที่ต้องการไปยังทุกส่วนงาน และ 4) แผนการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่ง รมย์ พะ โยม (2552, น. 173) กล่าวว่า การวางแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา มีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางการดำเนินงานในอนาคต โดยสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นระบบอาศัยการมีส่วนร่วมของครูทุกคนที่จะศึกษาวิเคราะห์ภารกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมายของสถานศึกษา รวมถึงภารกิจที่ตนได้รับมอบหมาย มีการถ่ายทอดเป้าหมายของสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายในระดับบุคคล ครูทุกคนจึงควรได้เข้าร่วมประชุมวางแผนการปฏิบัติงานได้ร่วมกันระบุภารกิจหลักและภารกิจรองของตนเอง ร่วมกันกำหนดเป้าหมายของงานแต่ละงานที่นำไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษา มีการกำหนดความสำคัญ ผลสำเร็จ และตัวชี้วัดของงาน รวมทั้งมีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน และจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลที่ได้รับความยินยอม ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะทำให้ครูทุกคนรู้และเข้าใจในภารกิจและเป้าหมายการปฏิบัติงาน ส่งผลให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ โดย นัฐวลัย จิรินทร (2553, น. 62) เห็นว่า การจัดทำข้อตกลงหรือคำรับรองการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนขึ้นและสามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ อีกทั้ง ยังส่งผลให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้สูงขึ้น ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความทุ่มเท และความกระตือรือร้นที่มากขึ้น สอดคล้องกับ การศึกษาวิจัยของ คุณมี (Koonmee, 2011) พบว่า ระบบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการหรือการตั้งเป้าหมาย ได้ส่งผลกระทบในระดับสูงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

นอกจากนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมายในการทำงานได้นั้น จะต้องมีการจัดลำดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงาน โดยการวางแผนและจัดทำแผนพัฒนาผู้ปฏิบัติงานรายบุคคล เพื่อกำหนดวิธีการและระยะเวลาในการพัฒนา (รมย์ พะ โยม, 2552, น. 176)

สำหรับการศึกษาวิจัยในต่างประเทศ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในประเทศบอตสวานา (Botswana) มีความคาดหวังว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะ

ช่วยให้โรงเรียนมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในทุก ๆ ระดับ เพื่อนำไปสู่ทิศทางที่พึงปรารถนา โดยแผนกลยุทธ์จะสะท้อนสิ่งสำคัญที่โรงเรียนต้องดำเนินการเป็นอันดับแรกในระยะเวลาที่เฉพาะเจาะจง (Bulawa, 2012, p. 334) ในขณะที่การศึกษาของ แบร์ด สก็อช และเฉิน (Baird Schoch, & Chen, 2012, p. 174) ชี้ให้เห็นว่า ควรมีการพิจารณาที่มากขึ้นในการนำแนวคิดการวัดผลในหลากหลายมิติ (Multi-dimensional performance measures) เช่น บาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) เข้ามาใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผลการวิจัยยังพบว่า หากองค์กรสามารถปรับประยุกต์ใช้การวัดผลในหลากหลายมิติได้มากเท่าใดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิผลมากเท่านั้น

ในด้านสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการปฏิบัติงาน สูดอนอม ดันเจริญ (2551, น. 285-290) พบสภาพปัญหา ดังนี้ 1) มีการกำหนดโครงสร้างที่ไม่เหมาะสมอันเป็นเหตุที่ทำให้การมอบหมายงาน การดำเนินงาน และการประสานงานไม่มีความชัดเจน 2) ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์การบริหารแบบบูรณาการและไม่เข้าใจบทบาทในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ขององค์กรสู่ระดับปฏิบัติการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ บราวน์ (Brown, 2005, p. 473) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการวัดผลและการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ยังไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอให้สามารถทำในสิ่งนี้ 3) ผู้บริหารขาดการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในขณะเดียวกัน จูติมา สุพะรัง (2552, น. 95) พบว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผนที่ไม่ครอบคลุมทุกตำแหน่งงานหรือทุกระดับ ทำให้การมอบหมายงาน การกำหนดยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดและเป้าหมายผลงาน ถูกจำกัดอยู่ในบางตำแหน่งหรือบางระดับเท่านั้น 4) บุคลากรไม่ได้ตระหนักถึงบทบาทของตนในการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ทำให้ไม่เห็นความสำคัญในการเปิดรับข้อมูลข่าวสารและการมีส่วนร่วมในเรื่องการบริหารและยุทธศาสตร์ขององค์กร 5) มีการถ้อยมั่นในเป้าหมายของตนมากกว่าเป้าหมายขององค์กรและมีทิศทางในการปฏิบัติงานตามความถนัด โดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ โก๊ะ และคณะ (Goh et al., 2015, p. 163) ที่พบว่า องค์กรไม่สามารถทำให้หน่วยงานทั้งหมดมีเป้าหมายและทิศทางที่เป็นไปในแนวเดียวกันได้ (Horizontal alignment) โดยหน่วยงานต่าง ๆ มีทิศทางเป็นของตนเอง และละเลยการกระทำที่สนับสนุนเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร อีกทั้ง ยังมีปัญหาในเรื่องการถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรสู่เป้าหมายของหน่วยงานและปัจเจกบุคคล (Vertical alignment) ด้วย ในขณะที่ วีระยุทธ วงศ์รักษา (2558, น. 174) พบว่า เป้าหมายและตัวชี้วัดในระดับบุคคลเป็นตัวแทนเดียวกับเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับองค์กร โดยแทบไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือย่อตัวชี้วัดเกิดขึ้น จูติมา สุพะรัง (2552, น. 61) กล่าวว่า การระบุเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน

เฉพาะเจาะจงเป็นรายบุคคลเป็นเรื่องที่ทำได้ยากไม่สอดคล้องกับลักษณะองค์กรที่ศึกษา ส่วน คุณมี (Koonmee, 2011, p. 143) โก๊ะ และคณะ (Goh et al., 2015, p. 165) พบว่า การรับเป้าหมายการปฏิบัติงานที่กำหนดโดยองค์กร/หน่วยงานส่วนกลาง มีความยากลำบากในการนำไปใช้ ตัวชี้วัดหลายตัวอาจเกิดความซับซ้อนและขัดแย้งกัน อีกทั้งตัวชี้วัดเหล่านั้นอาจไม่เข้ากับลักษณะที่แตกต่างกันขององค์กร/หน่วยงาน ซึ่งที่มาของปัญหาอาจเป็นเพราะการมีส่วนร่วม และ 6) แผนการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ชัดเจน ทำให้มีทิศทางการพัฒนาไม่สอดคล้องกัน และบั่นทอนขวัญกำลังใจของบุคลากร

นอกจากนี้ จากการศึกษางานวิจัยของ สุทัศน์ ธิยานันท์ (2556, น. 242-244) พบว่า การที่บุคลากรไม่เข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของงานที่ตนกระทำอยู่นั้น อันเนื่องมาจาก การกำหนดขอบข่ายงานและภาระงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรที่ไม่ชัดเจน โดยเฉพาะความไม่ชัดเจนในเรื่องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติงาน ระดับค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรจะใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุนี้ การกำหนดขอบข่ายงาน (Framework) และภาระงาน (Workload) ของบุคลากรที่มีความเหมาะสมและชัดเจน ประกอบกับงานในแต่ละงานที่ได้มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance standard) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key performance indicator) เกณฑ์การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน และระดับค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกันทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล จะทำให้บุคลากรเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงาน และสามารถดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนเห็นความสำคัญของงานที่ตนรับผิดชอบว่าส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานและองค์กรอย่างไร โดยอาศัยการสื่อสารแบบสองทางจะทำให้เกิดความร่วมมือ และการร่วมมือในการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับ รมย์ พะโยม (2552, น. 175) ที่กล่าวว่า การสื่อสารจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2.4.3 ด้านการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน

สุดถนอม ตันเจริญ (2551, น. 137) ได้ระบุองค์ประกอบของการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน อันได้แก่ 1) ความยืดหยุ่นของการปฏิบัติตามแผนและติดตามผลต่อเนื่อง 2) การให้คำปรึกษา แนะนำและสอนงาน 3) การให้ข้อมูลย้อนกลับ 4) การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีและบรรยากาศที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่ง รมย์ พะโยม (2552, น. 175-176) กล่าวถึงกิจกรรมในขั้นนี้ว่า ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรร่วมกันแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าของงาน อุปสรรค ปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จัดทำแบบติดตามการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาการติดตาม และกระทำอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารควรให้คำแนะนำปรึกษา และการสอน

งานอย่างต่อเนื่อง มีการบันทึกผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาเป็นสิ่งที่ควบคู่ไปกับการติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยกิจกรรมเพื่อการพัฒนา สามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การสอนงานโดยตรง การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน หรือ การมอบหมายงานพิเศษให้ทำ อย่างไรก็ตาม การร่วมแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่ทางการ ได้เชื่อมโยงกับแนวคิดของ สัทสน์ ธิยานันท์ (2556, น. 244) ที่ว่า การที่ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพูดคุยหารือ และให้ข้อมูลย้อนกลับกัน เป็นการสร้างความเข้าใจและความใกล้ชิด ซึ่งจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ในด้านสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีการปฏิบัติตามแผนอย่างปล่อยปละละเลย ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญกับการติดตามการปฏิบัติงานตามแผนของผู้ปฏิบัติงาน เพราะให้เกียรติและเชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานรู้หน้าที่ของตนเองอยู่แล้ว ประกอบกับการไม่มีบทลงโทษ จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามแผนหรือมีผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานยังมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการติดตามงานของผู้บังคับบัญชา ขาดแรงจูงใจ และการกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า มีการสร้างผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม ซึ่งเห็นได้จาก มีการปฏิบัติงานในลักษณะกลุ่มหรือโครงการค่อนข้างน้อย (สุคนอม ตันเจริญ, 2551, น. 290)

ในขณะที่ ฐิติมา สุพะรัง (2552, น. 61) พบปัญหา ด้านการพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญของงานฝึกอบรม การออกแบบประเมินผลเพื่อวัดผลการฝึกอบรมไม่สมบูรณ์ ขาดงบประมาณในการดำเนินการ บุคลากรไม่มีโอกาสเข้ารับการพัฒนาอย่างทั่วถึงเนื่องด้วยต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่สามารถหาคนมาปฏิบัติหน้าที่แทนได้ และที่สำคัญไม่มีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม ซึ่งมีความสอดคล้องกับ การศึกษาของ สัทสน์ ธิยานันท์ (2556, น. 244) ที่พบว่า ครูส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาโดยเข้ารับการอบรมที่ไม่ได้ตรงกับความต้องการจำเป็นของตน โดยแบร์ด และคณะ (Baird et al., 2012, p. 175) กล่าวว่า หากองค์กรได้มีการระบุความจำเป็นของพนักงานก็จะทำให้การฝึกอบรมมีเหมาะสมได้

2.4.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การศึกษาวิจัยของ คุณมี (Koonmee, 2011) พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติราชการส่งผลกระทบในระดับสูงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานในองค์กร ซึ่งสุคนอม ตันเจริญ (2551, น. 137) ได้ระบุถึงสิ่งสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานควรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินดังกล่าวจะต้องมีความเหมาะสมและชัดเจน ตลอดจนการพิจารณาและการตัดสินผล

การปฏิบัติงานจะต้องเป็นไปด้วยความมีเหตุมีผล การศึกษาของ แฮริงตันและลี (Harrington & Lee, 2015, p. 228) พบว่า การได้รับทราบล่วงหน้าถึงความคาดหวังด้านผลการปฏิบัติงาน การได้รับคำแนะนำจากหัวหน้าในการปฏิบัติงาน และการได้ทราบวิธีการที่จะปรับปรุงหรือจัดการกับผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี มีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้ถึงความยุติธรรมในการประเมินผลการทำงานของพนักงาน

ในด้านสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฐิตีมา สุพะรัง, 2552, น. 64; Koonmee, 2011) พบปัญหา ด้านมาตรฐานการประเมินของผู้ประเมิน คือ การใช้ดุลยพินิจที่ต่างกันของผู้ประเมิน และการไม่มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งต้องงานบางประเภทที่ผู้ประเมินทำการตรวจประเมิน ในขณะที่ สุทัศน์ ธิยานันท์ (2556, น. 244) พบปัญหาด้านการมีส่วนร่วม เช่นเดียวกับ สุดอนอม ตันเจริญ (2551, น. 291) ที่พบว่า คณาจารย์ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และไม่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลเท่าที่ควร ผู้ถูกประเมินทราบเพียงหลักเกณฑ์ของผลการปฏิบัติงาน เช่น ภาระงานและประเภทของผลงานจากรายละเอียดในแบบฟอร์มกรอกระงานหรือแฟ้มสะสมงาน แต่ไม่ทราบถึงสัดส่วนหรือระดับคะแนนของภาระงานและผลการปฏิบัติงาน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพของผลงานหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน อีกทั้ง ยังไม่มีการประเมินผลด้านการพัฒนาบุคลากรที่สนับสนุนให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

บราวน์ (Brown, 2005, pp. 474-475) พบปัญหา ด้านกระบวนการเก็บข้อมูล เช่น การเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานก่อนหน้าการประเมินเพียงเล็กน้อย และปัญหาด้านการใช้เกณฑ์หรือมาตรฐานที่ไม่เหมาะสมในการวัดผลการปฏิบัติงานของครูและโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ฐิตีมา สุพะรัง (2552, น. 64) ที่พบว่า มีการนำองค์ประกอบการประเมินที่กำหนดโดยองค์การส่วนกลางมาใช้ในการประเมิน ประเด็นในการประเมินผลจึงกว้างเกินไป และไม่ตรงกับลักษณะงานขององค์การหรืองานที่บุคลากรปฏิบัติจริง นอกจากนี้ ปัญหาจากเครื่องมือการประเมินผลที่มีการปรับปรุงใหม่ก็ทำให้ต้องเสียเวลาในการสื่อสารใหม่กับหน่วยงานต่าง ๆ อีกครั้ง ยิ่งไปกว่านั้น ปัญหาที่พบ คือ บุคลากรมีทัศนคติต่อการประเมินผลในทางลบ และไม่ให้ความสนใจต่อผลการประเมิน

ท้ายที่สุด การศึกษาของวีระยุทธ วงศ์รักษา (2558, น. 175) พบว่า การประเมินผลทำได้สะดวกเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่ไม่สามารถแยกแยะและเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลได้ กล่าวคือ ไม่สามารถแยกแยะคนที่ทำงานดีกับคนที่ทำงานต่ำกว่าเกณฑ์ เนื่องจาก การที่เป้าหมายและตัวชี้วัดระดับบุคคลเป็นตัวเดียวกันกับเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับองค์การ

2.4.5 ด้านการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบปัญหาและสภาพความเป็นไป ดังนี้

2.4.5.1 การให้ข้อมูลย้อนกลับ

การศึกษาของ สุตถนอม ตันเจริญ (2551, น. 293) พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับเหตุผลของการตัดสินผลการปฏิบัติงานนั้นไม่จำเป็น โดยหากผู้ปฏิบัติงานคนใดต้องการทราบสามารถสอบถามได้เป็นการส่วนตัว ในขณะที่บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารควรมีการชี้แจงเหตุผล เพื่อแสดงความโปร่งใสและคุณธรรมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ จิตติมา สุพะรัง (2552, น. 64) ที่พบว่า ผู้บังคับบัญชาไม่เปิดโอกาสให้ผู้ประเมินได้มีส่วนร่วมในการชี้แจงหรือรับทราบผลการประเมิน ซึ่งทำให้ผู้รับการประเมินไม่ทราบถึงข้อดีหรือข้อบกพร่องของตนเองในการทำงาน และไม่ได้รับโอกาสในการชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชา ในขณะที่ คุณมี (Koonmee, 2011) พบว่า มีการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเป็นทางการเป็นแค่เพียงการแจ้งคะแนนประเมินเท่านั้น นอกนั้นเป็นการสะท้อนผลให้ความเห็นข้อเสนอแนะด้วยวาจา ซึ่งได้มีการเสนอให้ปรับปรุงพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งอย่างเป็นทางการและด้วยวาจา เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

2.4.5.2 การเชื่อมโยงกับการพัฒนา

วิระยุทธ วงศ์รักษา (2558, น. 177) พบว่า การพัฒนาระดับบุคคล (Individual development) สามารถอธิบายความแปรปรวนของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานได้ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ แบร์ด และคณะ (Baird et al., 2012, p. 174) ผลการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมพัฒนามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม สุตถนอม ตันเจริญ (2551, น. 294-295) พบว่า การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในระดับบุคลากรสายสนับสนุนเป็นเรื่องที่ถูกมองข้าม ทำให้พวกเขารู้สึกว่าไม่มีความสำคัญต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยเท่ากับคณาจารย์ อีกทั้ง ยังไม่มีบทลงโทษสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำหรือไม่เป็นไปตามแผน และไม่มีกำหนดแผนการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงาน

2.4.5.3 การเชื่อมโยงกับการให้รางวัล

บุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการจ่ายค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน โดยการจัดสรรสิ่งจูงใจที่มีความเหมาะสม จะช่วยให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงานให้สูงขึ้น (Koonmee, 2011) สอดคล้องกับการศึกษาของวิระยุทธ วงศ์รักษา (2558, น. 177) และ แบร์ด และคณะ (Baird et al., 2012, p. 174) ที่พบว่า ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้มากขึ้นเมื่อเห็นว่าผลการ

ปฏิบัติงานเชื่อมโยงกับการให้รางวัลค่าตอบแทน ปัญหาที่เกิดขึ้นในด้านนี้ก็คือ การให้รางวัลค่าตอบแทนไม่ได้เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง (สุดถนอม ต้นเจริญ, 2551, น. 294; นัฐวีย์ จิรินคร, 2553, น.63) สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ คูณมี (Koonmee, 2011) ที่พบว่า การจ่ายรางวัลไม่เป็นไปตามระดับผลงานอย่างแท้จริง ทำให้ไม่สามารถจูงใจข้าราชการให้ทุ่มเทการปฏิบัติงานได้ ทั้งยังมีความเหลื่อมล้ำของสิ่งจูงใจระหว่างผู้บริหารและผูปฏิบัติงานอยู่มาก

2.4.6 งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนคาทอลิก

สุรินทร์ จารยอุปการะ (2556, น. 243) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นตัวแปรสำคัญประการหนึ่ง ในการจัดการศึกษาโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทยตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก เพราะบุคลากรเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาในโรงเรียนคาทอลิก เป็นผู้ขับเคลื่อนให้โรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ งานบริหารงานบุคคลจะช่วยพัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพ มีจิตวิญญาณความเป็นครู มีจรรยาบรรณ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายในการทำงาน มีระเบียบวินัย ซึ่ง ศิริรัตน์ อนุวัฒน์ประกิจ (2557, น. 165) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารเพื่อการเสริมสร้างสมรรถนะนักเรียนของโรงเรียนในสังกัดสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย โดยกลยุทธ์ที่สำคัญหนึ่ง คือ กลยุทธ์ปฏิรูปการบริหารบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รองได้แก่ ปฏิรูปการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ปฏิรูปการประเมินผลงานบุคลากรครู ปฏิรูปการสร้างขวัญเสริมกำลังใจบุคลากรครู

นอกจากนี้ สุรินทร์ จารยอุปการะ (2556, น. 243) กล่าวว่า การจัดการศึกษาโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทยตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก ควรมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายตามนโยบายของพระศาสนจักรคาทอลิก ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียน บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องสามารถกำหนดเป้าหมาย วางแผนพัฒนา กำหนดกลยุทธ์ และมาตรการเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายได้ โดยการศึกษาของ อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ (2551, น. 233, 236-238) กล่าวถึงแนวโน้มการวางแผนของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลในทศวรรษหน้าว่า แผนของโรงเรียนคาทอลิกจะมีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน คุณธรรมและจริยธรรมจะเป็นเอกลักษณ์ที่เด่นชัดของโรงเรียนคาทอลิก โดยการวางแผน จะมีการวิเคราะห์สถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของกระแสเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน เพื่อให้โรงเรียนสามารถใช้เพื่อติดตามความก้าวหน้าของงาน โดยบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและปรับปรุงเพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งการวางแผนเป็นไปเพื่อมุ่งสู่มาตรฐานระดับสากล มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการและการเรียนการสอน ครูของโรงเรียนคาทอลิกจะเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการเรียนการสอนที่

เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การวางแผนโรงเรียนคาทอลิกจะมองภาพกว้างของสังคม เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังที่ สรรชัย กิตยานันท์, วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย, ณัฐนิชา ณ นคร, และอุทัยวรรณ กิตยานันท์ (2558, น. 68) กล่าวว่า การดำเนินงานที่ดีของโรงเรียนคาทอลิกจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเป้าหมายไปตามบริบท และช่วงเวลา เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ และในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม สุรินทร์ จารย์อุปการะ (2556, น. 241) กล่าวว่า การจัดการศึกษาโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทยตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก ควรเป็นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้วยการเปิดโอกาสให้ บุคลากรทุกระดับ นักเรียน ผู้ปกครอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ส่งเสริม สนับสนุนในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน

ท้ายที่สุด ในส่วนของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ (2551, น. 255) กล่าวว่า แนวโน้มด้านการนำโรงเรียนคาทอลิกในทศวรรษหน้า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกจะเป็นมืออาชีพทางการอภิบาล มีความโดดเด่นทางด้านคุณธรรม จริยธรรม ยึดมั่นในปรัชญาการศึกษาคาทอลิก มุ่งมั่นพัฒนาองค์กรอย่างเต็มที่ มีความสามารถในการบริหารและการใช้เทคโนโลยี เป็นผู้พร้อมด้วยความรู้ มีวุฒิภาวะ และคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริมให้กำลังใจบุคลากร และให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับ สวง วิจิตรวงศ์ (2555, น. 163-164) ที่ได้กล่าวว่า ผู้อำนวยการมีบทบาทส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน และผู้ปกครองให้มีความรักความเอื้ออาทรต่อกัน ผู้อำนวยการประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียน มีการติดตามผลการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาด้านส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ สวง วิจิตรวงศ์ (2555, น. 166) ยังกล่าวอีกว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินงานทุกอย่าง มีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ และพฤติกรรมในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับนโยบายหรืออุดมการณ์ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกใน กรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ดังหัวข้อต่อไปนี้

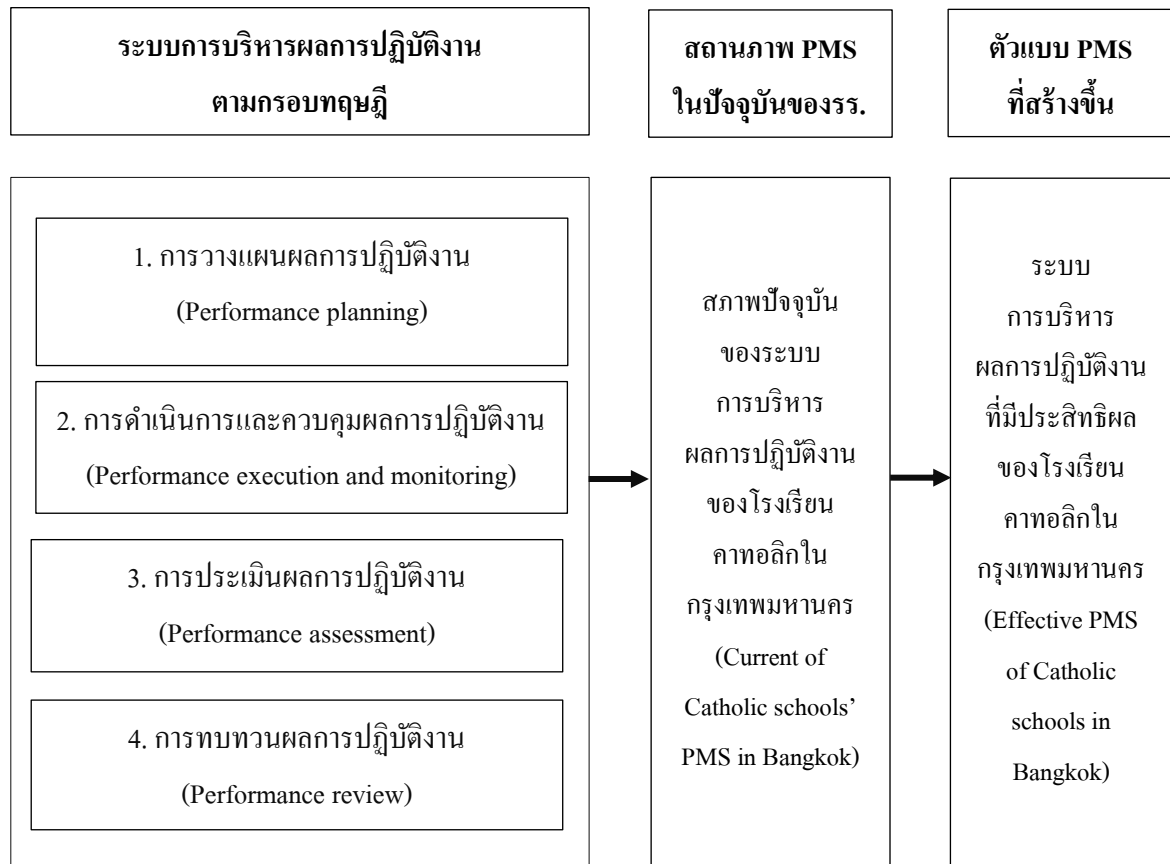
- 3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย
- 3.2 กระบวนการวิจัย
- 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การสร้างเครื่องมือ
- 3.6 การตรวจสอบเครื่องมือ
- 3.7 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.9 การตรวจสอบข้อมูล

3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

- 1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance planning)
- 2) การดำเนินการและควบคุมผลการปฏิบัติงาน (Performance execution and monitoring)
- 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance assessment)
- 4) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance review)

เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยและตอบคำถามในการศึกษา จึงกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 3.1 และในตารางที่ 3.1 - 3.4 คือ รายละเอียดขององค์ประกอบที่สำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ศึกษา ที่จะนำไปสู่การสร้างข้อคำถามดังในหัวข้อที่ 3.6



ภาพที่ 3.1 กรอบการวิจัยของการศึกษาเรื่อง ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร

หมายเหตุ: PMS ย่อมาจาก Performance management system แปลว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ส่วน รร. ย่อมาจาก โรงเรียน.

ตารางที่ 3.1 องค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงานตามกรอบทฤษฎี	องค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนผลการปฏิบัติงาน
การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance planning)	P1 กำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรมีความชัดเจนเป็นที่รับรู้ของสมาชิกในองค์กร
	P2 กำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับหน่วยงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและมีความเชื่อมโยงกันในระหว่างหน่วยงาน
	P3 กำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งถือเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร/หัวหน้า
	P4 การวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
	P5 การมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานและแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเอง

ตารางที่ 3.2 องค์ประกอบที่สำคัญของการดำเนินการและควบคุมผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงานตามกรอบทฤษฎี	องค์ประกอบที่สำคัญของการดำเนินการและควบคุม ผลการปฏิบัติงาน
การดำเนินการและควบคุมผลการ ปฏิบัติงาน (Performance execution and monitoring)	E1 พนักงานปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
	E2 ผู้บริหาร/หัวหน้างานให้การสนับสนุนพนักงานเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี
	E3 ผู้บริหาร/หัวหน้างานติดตามความเป็นไปในการปฏิบัติงานของพนักงานและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ
	E4 สมาชิกในองค์กรร่วมกันสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี
	E5 ดำเนินการพัฒนาผลการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้

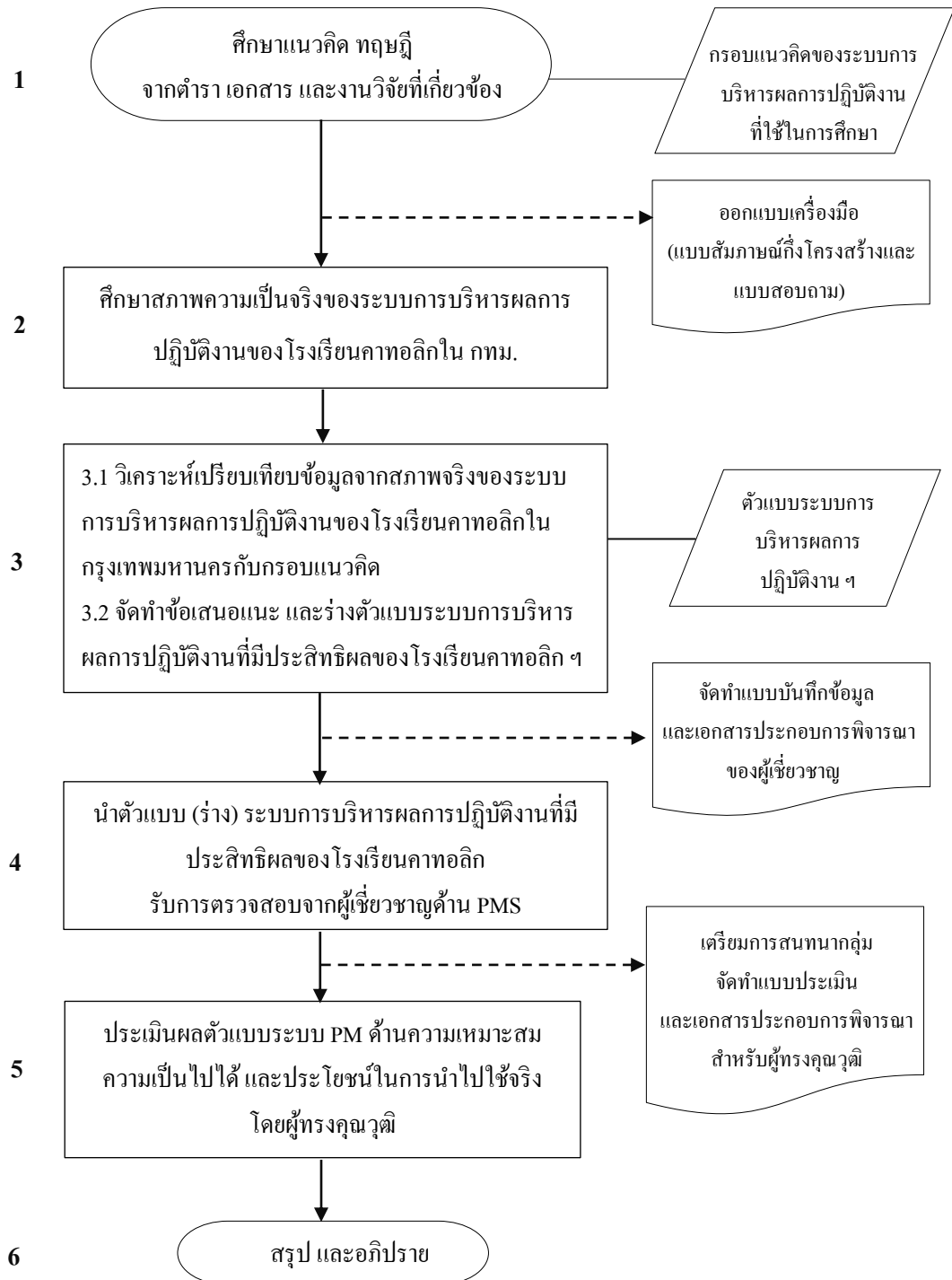
ตารางที่ 3.3 องค์ประกอบที่สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงานตามกรอบทฤษฎี	องค์ประกอบที่สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance assessment)	A1 ความเหมาะสมของหลักการและวิธีการประเมินผล รวมถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมระยะเวลาการบริหารผลงาน และได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น A2 เกณฑ์และมาตรฐานในการประเมินมีความเหมาะสม (ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไป) มีความชัดเจน (ไม่คลุมเครือ สามารถใช้เพื่อแยกแยะผลการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีได้ อีกทั้ง เป็นที่รับทราบของผู้ถูกประเมิน) และความถูกต้องแม่นยำ (ใช้วัดในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจริง) และมีความถ้วนทั่ว (ครอบคลุมงานในหน้าที่หลักทั้งหมดทั้งในส่วนของพฤติกรรมและผลลัพธ์) A3 ผู้ประเมินมีความสามารถในการประเมินผล A4 ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผล (เช่น การกำหนดเกณฑ์การประเมินผล และการประเมินผลตนเอง) และได้รับการประเมินอย่างเท่าเทียมกัน

ตารางที่ 3.4 องค์ประกอบที่สำคัญการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงานตามกรอบทฤษฎี	องค์ประกอบที่สำคัญของการทบทวนผลการปฏิบัติงาน
การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance review)	R1 การชี้แจงผลการประเมินให้พนักงานได้รับทราบ และพูดคุยเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่กันและระหว่างผู้บริหาร/หัวหน้าและพนักงาน R2 การอุทธรณ์ของพนักงาน ในกรณีที่ไม่เห็นด้วยกับผลการประเมิน R3 การเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานไปสู่การให้รางวัลค่าตอบแทน R4 การเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานไปสู่การพัฒนา R5 การรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานในรอบถัดไป

3.2 กระบวนการวิจัย



ภาพที่ 3.2 กระบวนการวิจัยของการศึกษาเรื่อง ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร

หมายเหตุ: PM ย่อมาจาก Performance management

การศึกษาระบบผลการบริหารปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management system) โดยศึกษาจากตำรา หนังสือ บทความทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ และข้อมูลอ้างอิงที่เกี่ยวข้อง ทั้งทางสิ่งพิมพ์และเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่น่าเชื่อถือ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพความเป็นจริงของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร เก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับระบบผลการปฏิบัติงาน ครูผู้ปฏิบัติงานสอนทั่วไป และบุคลากรฝ่ายสนับสนุน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth interview) เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) และแบบสอบถาม (Questionnaires survey) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และสรุปอุปนัย (Analytic induction) พร้อมกับวิธีทางสถิติเพื่อหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลจากสภาพจริงของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานครกับกรอบแนวคิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการศึกษาดำรง เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นสรุปผล จัดทำข้อเสนอแนะและร่างตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร

ขั้นตอนที่ 4 นำตัวแบบ (ร่าง) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานครที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นรับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญด้านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อหาความเหมาะสม และความถูกต้องสอดคล้องกับเนื้อหาทางด้านวิชาการ ก่อนนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินผล

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินผล ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ในการนำตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกไปใช้ โดยทำการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน และนักวิชาการที่ทำงานด้านการศึกษา จำนวน 9 คน พร้อมกับการทำแบบประเมินผล ผู้วิจัยวิเคราะห์เนื้อหา และสรุปอุปนัย พร้อมกับการทำวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีทางสถิติหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต

ขั้นตอนที่ 6 สรุปผล และอภิปรายผลการศึกษา

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ ประกอบด้วย โรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร จำนวน 37 แห่ง โดยการศึกษาสภาพที่เกิดขึ้นจริงของการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก ที่นำไปสู่การสร้างตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ผู้วิจัยได้ศึกษาโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานครที่ได้รับผลการประเมินรอบที่สาม (พ.ศ. 2554-2558) จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในระดับที่ดีมาก จำนวนทั้งสิ้น 15 โรงเรียน ซึ่งเป็นการเลือกอย่างเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับอนุญาตให้เข้าเก็บข้อมูลได้จำนวน 10 แห่ง ดังตารางที่ 3.5 การเก็บข้อมูลในโรงเรียนคาทอลิกดังกล่าว มีความครอบคลุมความเป็นต้นสังกัด และถือว่าโรงเรียนเหล่านี้เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น โดยรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์สามารถดูได้ที่ภาคผนวก ก

ในขณะที่ ขั้นตอนการประเมินตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกที่ผู้วิจัยสังเคราะห์และออกแบบขึ้นมา ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ในการนำไปใช้ ผู้วิจัยได้ทำการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน และนักวิชาการที่ทำงานด้านการศึกษา จำนวน 9 คน ประกอบด้วย

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1) บาทหลวง เดชา อภรณ์รัตน์ | เลขาธิการสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย
ผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพ ฯ |
| 2) บาทหลวง ดร. อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ | กรรมการสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยแสงธรรม |
| 3) ผศ. อ.ประเสริฐ วิเศษกิจ | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา
อัครสังฆมณฑลกรุงเทพ ฯ |
| 4) บาทหลวง อภิชาติ ชินวงศ์ | ผู้แทนฝ่ายการศึกษา สังฆมณฑลจันทบุรี |
| 5) ชิสเตอร์สุริย์พร ระดมกิจ | ผู้แทนฝ่ายศึกษาคณะภคินีพระหฤทัย
ของพระเยซูเจ้า |
| 6) ชิสเตอร์น้ำฝน มงคลล้อม | ผู้แทนฝ่ายการศึกษาสถาบันธิดาพระราชินีมาเรีย |
| 7) ชิสเตอร์กฤษดา สารพันธ์ | อธิการโรงเรียนพระหฤทัยดอนเมือง |
| 8) บาทหลวง สุชาติ อุดมสิทธิพัฒนา | ผู้อำนวยการโรงเรียน แม่พระฟาติมา |
| 9) อ.ดร.ลัดดาวรรณ ประสูตรแสงจันทร์ | นักการศึกษา ด้านการศึกษาวิจัย
สำนักงานบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยแสงธรรม |

ตารางที่ 3.5 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

สังกัด	รายชื่อโรงเรียน	ผลการประเมินจาก สมศ. รอบที่ 3	กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัย
1. อัครสังฆมณฑล กรุงเทพ ฯ	1. โรงเรียนอัสสัมชัญศึกษา (บางรัก)	ดีมาก	
	2. โรงเรียนเซนต์หลุยส์ศึกษา	ดีมาก	
	3. โรงเรียนแม่พระประจักษ์	ดีมาก	✓
	4. โรงเรียนเซนต์ปีเตอร์	ดีมาก	✓
	5. โรงเรียนกุหลาบวิทยา	ดี	
	6. โรงเรียนหอแซฟ กรุงเทพฯ (เปรมฤดีศึกษา)	ดี	
	7. โรงเรียนสามัคคีสงเคราะห์	ดี	
	8. โรงเรียน โชนออฟอาร์ค	ดี	
	9. โรงเรียนแม่พระฟาติมา	ดี	
	10. โรงเรียนพระมารดานิจจานุ เคราะห์	ดี	
	11. โรงเรียนเซนต์คาทาลีนศึกษา	ดี	
	12. โรงเรียนเซนต์เทเรซา	ดี	
	13. โรงเรียนมาเรียลัย	ดี	
2. อัครสังฆมณฑลท่าแร่- หนองแสง	14. โรงเรียนเซนต์ยอแซฟ ขานนาวา (วรสารพิทยา)	ดี	
3. สังฆมณฑลจันทบุรี	15. โรงเรียนปัญจทรัพย์ ลาดพร้าว	ดีมาก	✓
	16. โรงเรียนปัญจทรัพย์มีนบุรี	ยังไม่ได้รับการ ประเมินผล	
4. สังฆมณฑลราชบุรี	17. โรงเรียนวรมงคล	ดี	
5. คณะเซนต์คาเบรียล	18. โรงเรียนอัสสัมชัญ (มัธยม)	ดีมาก	✓
	19. โรงเรียนเซนต์คาเบรียล	ดีมาก	✓
	20. โรงเรียนอัสสัมชัญ (ประถม)	ดี	
	21. โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี	ดี	

ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

สังกัด	รายชื่อโรงเรียน	ผลการประเมินจาก สมศ. รอบที่ 3	กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัย
6. คณะภคินีเซนต์ ปอล เดอ ชาร์ตร์	22. โรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์ (มัธยม)	ดีมาก	✓
	23. โรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์ สีลม (ประถม)	ดีมาก	
	24. โรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนแวนต์	ดีมาก	
	25. โรงเรียนเซนต์ฟรังซิสซาเวียร์ คอนแวนต์	ดีมาก	
	26. ซางตาครูส์คอนแวนต์	ดี	
7. คณะอัครทูต ๗	27. โรงเรียนวาสุเทวี	ดีมาก	✓
	28. โรงเรียนมาแตร์เดอีวิทยาลัย	ดีมาก	✓
8. คณะพระหฤทัย ของพระเยซูเจ้า ๗	29. โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์	ดีมาก	✓
	30. โรงเรียนพระหฤทัย ดอนเมือง	ดี	
	31. โรงเรียนพระหฤทัยพัฒนเวศม์	ดี	
9. คณะภคินีพระแม่ มารีราชินีผู้ไถ่บาป	32. โรงเรียนพระแม่มาลีสาธุประดิษฐ์	ดี	
	33. โรงเรียนพระมามารีพระโขนง	ดี	
10. สถาบันธิดาพระ ราชินีมาเรียผู้ไถ่บาป	34. พระแม่มาลี (สาทร)	ดี	
11. คณะซาเลเซียน	35. โรงเรียนเซนต์ดอมินิก	ดีมาก	✓
12. คณะมหาไถ่	36. โรงเรียนพระมหาไถ่ศึกษา	ดี	
13. คณะกรรมาลาซาล	37. โรงเรียนลาซาล	ดี	
รวม			10

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1) แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร

มีจำนวน 17 ข้อ ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้บริหารพรรณนาถึงสภาพความเป็นจริงของการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก

2) แบบสอบถามครูและบุคลากรสายสนับสนุน

แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานที่ทำงาน (ชื่อโรงเรียน) ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน เงินเดือน และระดับการศึกษา

ส่วนที่ 2 เป็นข้อความปลายปิดจำนวน 29 ข้อ โดยเป็นการให้คะแนนตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อสภาพความจริงที่เกิดขึ้น โดยมีระดับคะแนน 5 ระดับ ตามแบบวัดลิเคิทสเกล (Likert-type scale)

ส่วนที่ 3 เป็นข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน

3) แบบบันทึกข้อมูลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญด้านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

สำหรับบันทึกคำพิจารณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะแก้ไขของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ ตัวแบบ (ร่าง) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร

4) แบบบันทึกการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

สำหรับบันทึกการสนทนาพูดคุยของผู้บริหารการศึกษาคาทอลิก ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก และนักการศึกษา เกี่ยวกับตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ในการนำไปใช้จริง

5) แบบประเมินตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

เป็นการให้คะแนนตามระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ในการนำไปใช้จริง โดยแบ่งระดับคะแนนเป็น 5 ระดับ ตามแบบวัดลิเคิทสเกล (Likert-type scale)

เกณฑ์คะแนนในแบบสอบถามและแบบประเมินแบ่งเป็น 5 ระดับ ตามแบบวัดลิเคิทสเกล (Likert-type scale) มีรายละเอียดดังนี้

ระดับคะแนน 5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับคะแนน 4	หมายถึง	เห็นด้วย
ระดับคะแนน 3	หมายถึง	ก้ำกึ่งระหว่างเห็นด้วยกับไม่เห็นด้วย
ระดับคะแนน 2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
ระดับคะแนน 1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนการแปลความหมายของระดับคะแนน มีรายละเอียดดังนี้

4.51 - 5.00	หมายถึง	ข้อความ/เหตุการณ์นั้นเป็นจริงในระดับ สูงมาก
3.51 - 4.50	หมายถึง	ข้อความ/เหตุการณ์นั้นเป็นจริงในระดับ สูง
2.51 - 3.50	หมายถึง	ข้อความ/เหตุการณ์นั้นเป็นจริงในระดับ ปานกลาง
1.51 - 2.50	หมายถึง	ข้อความ/เหตุการณ์นั้นเป็นจริงในระดับ ต่ำ
1.00 - 1.50	หมายถึง	ข้อความ/เหตุการณ์นั้นเป็นจริงในระดับ ต่ำมาก

ผู้วิจัยพัฒนาเครื่องมือเหล่านี้ขึ้นมาเป็นการเฉพาะ เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย โดยมีผู้เชี่ยวชาญ คือ ศ.ดร.กัลยาณี สีสานสุ เป็นที่ปรึกษา

3.5 การสร้างเครื่องมือ

3.5.1 แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามขึ้น จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามกรอบแนวคิดและคำถามในการวิจัย โดยได้แนวทางการตั้งคำถามจากงานวิจัยของ สุธดณอม ดันเจริญ (2551) เรื่อง “ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ศึกษา เฉพาะกรณี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์” และงานวิจัยของ รมณ์ พะโยม (2552) เรื่อง “รูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งรายละเอียดของคำถามปรากฏดังในตารางที่ 3.6 ถึงตารางที่ 3.13 ส่วนแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามได้แสดงไว้ในภาคผนวก ทั้งนี้ ได้มีการทดลองและตรวจสอบเครื่องมือก่อนนำไปใช้จริง โดยรายละเอียดปรากฏในหัวข้อที่

ตารางที่ 3.6 รายละเอียดและที่มาของข้อคำถามแบบสัมภาษณ์ (ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน)

ข้อที่	คำถาม	แนวคิด/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance planning)		
1.	ขอให้ท่านอธิบายถึงที่มาของวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียน และโรงเรียนมีการสื่อสารให้แก่ครูและบุคลากรทราบถึงทิศทางและเป้าหมายเหล่านั้นอย่างไร (P1)	Aguinis (2013) Goal setting หลัก SMART
2.	โรงเรียนของท่านมีการถ่ายทอดทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติในระดับส่วนงานและระดับบุคคลอย่างไร (P2, P3)	Aguinis (2013)& Armstrong (2009)
3.	โรงเรียนของท่านมีการวางแผนเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานหรือผลการปฏิบัติงานที่ดีของครูและบุคลากรอย่างไรบ้าง (P4)	Aguinis (2013)
4.	ท่านคิดว่าครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใดในการกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงานและแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โปรดอธิบาย (P5)	Aguinis (2013)

หมายเหตุ: P1-P5 คือ องค์กรย่อยด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ดูตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.7 รายละเอียดและที่มาของข้อคำถามแบบสัมภาษณ์ (ด้านการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน)

ข้อที่	คำถาม	แนวคิด/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
การดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน (Performance execution and monitoring)		
5.	ท่านคิดว่าครูและบุคลากรในโรงเรียนของท่านได้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และมีการพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด โปรดอธิบาย (E1)	Aguinis (2013)
6.	ผู้บริหาร มีบทบาทอย่างไรต่อการสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (E2)	Aguinis (2013)
7.	ตลอดทั้งปี ผู้บริหาร ได้ติดตามการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากร เพื่อช่วยให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีมากน้อยเพียงใด โปรดอธิบาย (E3)	Armstrong (2009)
8.	ท่านคิดว่าบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนเป็นอย่างไร มีสิ่งใดบ้างเกิดขึ้นในโรงเรียนของท่านเพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (E4)	สุดถนนม ต้นเจริญ (2551)
9.	โรงเรียนของท่านได้ดำเนินการพัฒนาผลการปฏิบัติงานหรือการพัฒนาบุคลากรตามแผนที่กำหนดไว้อย่างไร (E5)	Aguinis (2013)& Armstrong (2009)

หมายเหตุ: E1-E5 คือ องค์กรย่อยด้านการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน ดูตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.8 รายละเอียดและที่มาของข้อคำถามแบบสัมภาษณ์ (ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน)

ข้อที่	คำถาม	แนวคิด/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance assessment)		
10.	ขอให้ท่านอธิบายถึงหลักการและวิธีการประเมินผล ซึ่งรวมถึงการเก็บข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนของท่านว่าเป็นอย่างไร มีปัญหาใดบ้างที่ควรได้รับการแก้ไข (A1)	Aguinis (2013)& Armstrong (2009)
11.	ขอให้ท่านอธิบายถึง เกณฑ์หรือมาตรฐานที่โรงเรียนของท่านใช้ในการประเมินผล (A2)	คุณลักษณะที่ดีของ PMS
12.	ขอให้ท่านอธิบายถึงคุณสมบัติและหลักการที่เกี่ยวข้องกับผู้ประเมินผลในโรงเรียนของท่าน (A3)	Aguinis (2013)& Armstrong (2009)
13.	ขอให้ท่านอธิบายถึงหลักการที่เกี่ยวข้องกับผู้รับการประเมินผล และท่านคิดว่า ในกระบวนการประเมินผล ผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด (A4)	Aguinis (2013)& Armstrong (2009)

หมายเหตุ: A1-A4 คือ องค์กรย่อยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดูตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.9 รายละเอียดและที่มาของข้อคำถามแบบสัมภาษณ์ (ด้านการทบทวนผลการปฏิบัติงาน)

ข้อที่	คำถาม	แนวคิด/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance review)		
14.	โรงเรียนของท่านมีการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอย่างไร มีการชี้แจงที่มาของผลการประเมิน และเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินได้อธิบายเหตุผลที่เกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด และในกรณีที่ผู้รับการประเมินไม่เห็นด้วยกับผลการประเมิน โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการอย่างไร (R1,R2)	Armstrong (2009)
15.	ผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรได้เชื่อมโยงกับการให้รางวัล/ค่าตอบแทน และการอบรมพัฒนาอย่างไร (R3, R4)	ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory)
16.	โรงเรียนของท่านได้มีการรวบรวมข้อมูลจากทุก ๆ ขั้นตอนเพื่อนำไปสู่การบริหารผลการปฏิบัติงานในรอบถัดไปอย่างไร (R5)	Aguinis (2013)
17.	นอกจากที่กล่าวมา โรงเรียนของท่านได้มีแนวทางในการบริหารผลการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนอย่างไร*	-

หมายเหตุ: R1-R5 คือ องค์กรย่อยด้านการทบทวนผลการปฏิบัติงาน ดูตารางที่ 3.4

* ข้อคำถามเพื่อแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

ตารางที่ 3.10 รายละเอียดและที่มาของข้อคำถามแบบสอบถาม (ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน)

ข้อที่	คำถาม	ค่าของ คำถาม	แนวคิดทฤษฎีที่ เกี่ยวข้อง
การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance planning)			
1	ท่านทราบและเข้าใจดีถึงทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน (P1)	+	หลัก SMART
2	ฝ่ายงานต่าง ๆ ในโรงเรียนของท่านได้ดำเนินงานที่มุ่งไปในทิศทางหรือเป้าหมายเดียวกันของโรงเรียน (P2)	+	Aguinis (2013) & Armstrong (2009)
3	ท่านทราบและเข้าใจดีถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานของท่านเอง (P3)	+	„
4	เป้าหมายการปฏิบัติงานของท่านสอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนงาน/หน่วยงาน และของโรงเรียน (P3)	+	„
5	โรงเรียนมีแผนการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการทำงานหรือผลการปฏิบัติงานที่ดีของครูและบุคลากรในทุก ๆ ระดับ (P4)	+	„
6	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของท่านเอง (P5)	+	„
7	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น (P5)	+	„

หมายเหตุ: P1-P5 คือ องค์ประกอบด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ดูตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.11 รายละเอียดและที่มาของข้อคำถามแบบสอบถาม (ด้านการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน)

ข้อที่	คำถาม	ค่าของ คำถาม	แนวคิดทฤษฎีที่ เกี่ยวข้อง
การดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน (Performance execution and monitoring)			
8	ท่านมุ่งมั่นปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (E1)	+	Aguinis (2013)
9	บทบาทของผู้บริหาร/หัวหน้าช่วยให้ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ดี (E2)	+	„
10	ท่านได้รับการสนับสนุนและขวัญกำลังใจในการทำงานจากผู้บริหาร/หัวหน้า (E2)	+	„
11	ท่านได้รับข้อมูลย้อนกลับที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาผลปฏิบัติงานของท่านจากผู้บริหาร/หัวหน้าอยู่เสมอ ๆ (E3)	+	„
12	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์อันดี ช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน (E4)	+	สุดถนอม ตันเจริญ (2551)
13	ท่านได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการทำงานที่ตรงกับความเป็นของท่าน (E5)	+	Aguinis (2013)
14	ท่านได้พัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานอยู่เสมอ (E1)	+	„

หมายเหตุ: E1-E5 คือ องค์ประกอบด้านการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน ดูตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.12 รายละเอียดและที่มาของข้อคำถามแบบสอบถาม (ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน)

ข้อที่	คำถาม	ค่าของ คำถาม	แนวคิดทฤษฎีที่ เกี่ยวข้อง
การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance assessment)			
15	ครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้รับการประเมินอย่าง สม่ำเสมอไม่มากหรือน้อยจนเกินไป (A1)	+	Aguinis (2013) Armstrong (2009)
16	การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน ของท่านมีประสิทธิภาพ ทำให้ได้ข้อมูลด้านการ ปฏิบัติงานของบุคลากรที่ตรงกับความเป็นจริง (A1)	+	„
17	เกณฑ์และมาตรฐานที่ใช้ในประเมินผลมีเหมาะสม ไม่ง่าย หรือยากจนเกินไป แต่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความท้าทาย ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และสามารถแยกแยะผลการ ปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีได้ (A2)	+	คุณลักษณะที่ดีของ PMS ตามแนวคิดของ Aguinis (2013)
18	เกณฑ์และมาตรฐานที่ใช้ในประเมินผลถูกกำหนดไว้อย่าง ชัดเจน เป็นสิ่งที่ผู้ถูกประเมินได้รับทราบล่วงหน้าก่อนที่จะ จะมีการประเมินผล (A2)	+	„
19	เกณฑ์และมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลครอบคลุมงาน ในหน้าที่หลักที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจริง โดยไม่ใช่ สิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้ปฏิบัติงาน (A2)	+	„
20	ผู้ประเมินผลมีความสามารถในการประเมินผลที่เที่ยงตรง (A3)	+	Aguinis (2013) Armstrong (2009)
21	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล (A4)	+	„
22	กระบวนการประเมินผลเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมใน การประเมินผลการปฏิบัติงานของตัวเอง (A4)	+	„
23	กระบวนการประเมินผลในโรงเรียนของท่านมีความ ยุติธรรมและโปร่งใส (A1-A4)	+	„

หมายเหตุ: A1-A4 คือ องค์ประกอบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดูตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.13 รายละเอียดและที่มาของข้อคำถามแบบสอบถาม (ด้านการทบทวนผลการปฏิบัติงาน)

ข้อที่	คำถาม	ค่าของ คำถาม	แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance review)			
24	หลังจากการประเมินผล ท่านได้รับแจ้งระดับของผล การประเมินการปฏิบัติงาน (R1)	+	Aguinis (2013) Armstrong (2009)
25	หลังจากการประเมินผล ท่านและหัวหน้าได้มีการ พูดคุยกันเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา (R1)		„
26	หากท่านได้ผลการประเมินที่ต่ำ ท่านมีโอกาสดัดค้าน หรือชี้แจงสาเหตุที่ทำให้เป็นเช่นนั้น (R2)	+	„
27	รางวัลและค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสม กับสิ่งที่ท่านได้ทุ่มเทในการทำงาน (R3)	+	ทฤษฎีความคาดหวัง Expectancy theory
28	หลังจากการประเมินผล ท่านและหัวหน้าของท่านได้ ร่วมกันวางแผนเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงาน ของตัวเอง (R4)	+	Aguinis (2013) Armstrong (2009)
29	หลังจากการประเมินผล โรงเรียนของท่านได้รวบรวม ข้อมูลและพูดคุยหารือกันเพื่อวางแผนเป้าหมายการ ปฏิบัติงานในอนาคต (R5)	+	„

หมายเหตุ: R1-R5 คือ องค์ประกอบด้านการทบทวนผลการปฏิบัติงาน ดูตารางที่ 3.4

3.5.2 แบบประเมินตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

ตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS model) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จะถูกประเมินใน 3 มิติ อันได้แก่ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ในการนำไปใช้ โดยนิยามของแต่ละองค์ประกอบปรับประยุกต์มาจากแนวคิดของอกินิส (Aguinis, 2013, pp. 15-22) ดังในตารางที่ 3.14

ตารางที่ 3.14 นิยามความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ประเมิน	ความหมาย	แนวคิดที่เกี่ยวข้อง
ความเหมาะสม	1. มีความสอดคล้องกับอัตลักษณ์การศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก 2. มีความสอดคล้องกับบริบทหรือวัฒนธรรมของโรงเรียน 3. มีความครอบคลุมมิติที่สำคัญของการดำเนินงานของโรงเรียน	วัตถุประสงค์และคุณลักษณะที่ดีของ PMS ตามแนวคิดของ Aguinis (2013)
ความเป็นไปได้	1. ง่ายต่อการใช้งาน ไม่ซับซ้อน 2. ไม่ใช้งบประมาณหรือระยะเวลาที่มากเกินไป 3. มีความคุ้มค่าที่จะนำไปใช้	
ประโยชน์	1. ผลักดันให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีของโรงเรียน 2. ช่วยให้เกิดการพัฒนาในระดับฝ่ายและระดับบุคคล 3. เชื่อมโยงกับการจูงใจบุคลากรให้มีผลปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น	

3.6 การตรวจสอบเครื่องมือ

3.6.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity)

ผู้วิจัยนำเสนอแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบประเมินให้คณะกรรมการวิทยานิพนธ์ 3 ท่าน ตรวจสอบ ได้แก่ ศาสตราจารย์ ดร.บุญยา วีรกุล ผู้เชี่ยวชาญในด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ ศาสตราจารย์ ดร. กัลยาณี เสนาสู ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และบาทหลวง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชาติชาย พงษ์ศิริ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษาคาทอลิก โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ทำการตรวจสอบทั้งในประเด็นความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ความถูกต้อง และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ เพื่อแก้ไขปรับปรุงก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริง โดยใช้หลัก

การ 2 ใน 3 ของคณะกรรมการเพื่อให้ความเห็นชอบรับรองข้อคำถามนั้น ๆ กล่าวคือ หากข้อคำถามได้รับความเห็นชอบจากกรรมการตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปให้ถือว่าข้อคำถามนั้นผ่านการตรวจสอบ และนำไปใช้ได้จริง

3.6.2 การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Credibility)

ก่อนทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างวิจัย ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองทำกับผู้บริหาร โรงเรียนแม่พระฟาติมา ดินแดง เมื่อได้ข้อมูลแล้ว จึงให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ยืนยันคำตอบของตนเอง ผลปรากฏ คือ แบบสัมภาษณ์สามารถทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่ตรงตามความเป็นจริงกับการให้ข้อมูลของผู้ถูกสัมภาษณ์

3.6.3 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

ก่อนการนำแบบสอบถามไปใช้เก็บข้อมูลจริงจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบนำร่อง (Pilot test) กับครูและบุคลากรของโรงเรียนแม่พระฟาติมา ดินแดง จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์ครอนบัค (Cronbach's alpha coefficient) ซึ่งแบบสอบถามดังกล่าวมีค่าสัมประสิทธิ์ครอนบัคเท่ากับ .960 (รายละเอียดในภาคผนวก ง)

3.7 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัย แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ตามกระบวนการวิจัย ดังนี้

1) การเก็บข้อมูลจากการศึกษาหนังสือ เอกสารทางวิชาการ วารสาร บทความ วิทยานิพนธ์ และข้อมูลบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน และโรงเรียนคาทอลิก เพื่อนำมาสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย เครื่องมือในการวิจัย ตลอดจนนำไปใช้ในการอภิปรายผลการศึกษา

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพความเป็นจริงของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างและแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นตามกรอบการวิจัย ผู้วิจัยสัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน และใช้แบบสอบถามเพื่อรวบรวมความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติงานสอนทั่วไปและบุคลากรฝ่ายสนับสนุนที่มีอายุการทำงานมากกว่า 1 ปีขึ้นไป จำนวน 6 คน กระจายให้ครอบคลุมในทุก ๆ ฝ่ายงานของโรงเรียนนั้น ๆ จำนวน 10 แห่ง

3) การเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยการสนทนาเป็นการส่วนบุคคลกับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอคำแนะนำและการพิจารณายืนยันความถูกต้องของตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยเครื่องมือที่ใช้ในการสนทนา คือ แบบบันทึกข้อมูลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

4) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน และนักวิชาการที่ทำงานด้านการศึกษา จำนวน 9 คนโดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อประเมินตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ในการนำไปใช้จริง

3.8 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยชิ้นนี้ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) และการสรุปอุปนัย (Analytic induction) เป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งการใช้เทคนิคและวิธีการทางสถิติ ดังนี้

- 1) วิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbach's alpha coefficient) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
- 2) ใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่อบรรยายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง เช่น ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: S.D.) เป็นต้น

3.9 การตรวจสอบข้อมูล

สร้างความเชื่อถือได้ของงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Trustworthiness) โดยผู้วิจัยบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ตลอดการรวบรวมข้อมูล และมีการใช้คำพูดของผู้ให้ข้อมูลเพื่อยืนยันความจริงและความชัดเจน (Credibility) ในทุกประเด็นของการวิเคราะห์และรายงานผล มีการตรวจสอบสามเส้าด้านบุคคลผู้ให้ข้อมูล (Data triangulation) ตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูลแล้วนำข้อมูลมายืนยันกัน (Methodological triangulation) และให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทำการทบทวนและตรวจสอบข้อค้นพบจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ของนักวิจัยเพื่อยืนยันความถูกต้อง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาสภาพความเป็นไปการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร และสร้างตัวแบบระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย พร้อมทั้งเก็บแบบสอบถามครูและบุคลากรฝ่ายสนับสนุนจากโรงเรียนคาทอลิก 10 แห่ง ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ผล และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามคำถามในการวิจัยดังนี้

- 1) สภาพโดยทั่วไปของการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิกเป็นอย่างไร
- 2) ตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนคาทอลิกควรมีลักษณะอย่างไร
- 3) ตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกที่ผู้วิจัยสังเคราะห์และออกแบบขึ้นมา มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ในการนำไปใช้มากน้อยเพียงใด

4.1 ลักษณะพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

นอกจากการเก็บข้อมูลในเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร หรือหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องแล้ว ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลในเชิงปริมาณด้วยการแจกแบบสอบถามครูและบุคลากรฝ่ายสนับสนุนของโรงเรียนคาทอลิก 10 แห่ง ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการอนุญาต โดยกำหนดแจกแบบสอบถาม โรงเรียนละ 6 คน กระจายไปตามฝ่ายงานต่าง ๆ ของโรงเรียนนั้น ๆ จากนั้นจึงวิเคราะห์และแสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ลักษณะพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะพื้นฐาน	จำนวนคน	ร้อยละ	ลักษณะพื้นฐาน	จำนวนคน	ร้อยละ
เพศ			อายุงานในโรงเรียน		
ชาย	19	31.7	น้อยกว่า 5 ปี	7	11.7
หญิง	41	68.3	5-15 ปี	21	35.0
อายุ			16-25 ปี	19	31.7
21-30 ปี	10	16.7	26-35 ปี	8	13.3
31-40 ปี	16	26.7	35 ปี ขึ้นไป	3	5.0
41-50 ปี	14	23.3	ไม่ระบุ	2	3.3
51-60 ปี	18	30.0	รายได้ต่อเดือน		
61-65 ปี	2	3.3	น้อยกว่า 15,000	5	8.3
ระดับการศึกษา			15,000-20,000	19	31.7
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	3.3	20,001-25,000	14	23.3
ปริญญาตรี	41	68.3	25,001-30,000	12	20.0
ปริญญาโท	17	28.3	30,001-35,000	4	6.7
ตำแหน่ง			35,000 ขึ้นไป	4	6.7
ครูผู้สอน	37	61.7	ไม่ระบุ	2	3.3
บุคลากรฝ่ายสนับสนุน	23	38.3	รวม	60	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม 60 คน จากโรงเรียนคาทอลิกจำนวน 10 แห่ง ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ เป็นเพศหญิง 41 คน คิดเป็น ร้อยละ 68.3 และเพศชาย 19 คน คิดเป็น ร้อยละ 31.7 ซึ่งมีอายุตั้งแต่ 21 ปี จนถึง 65 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 68.3 และปริญญาโท ร้อยละ 28.3 มีตำแหน่งเป็นครูผู้สอน ร้อยละ 61.7 และเป็นบุคลากรฝ่ายสนับสนุน ร้อยละ 38.3 โดยส่วนใหญ่มีอายุงานในโรงเรียน 5-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 80 และมีรายได้ อยู่ระหว่าง 15,000-30,000 บาท ต่อเดือน ร้อยละ 75

4.2 สภาพโดยทั่วไปของการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก

ตอบคำถามในการวิจัยข้อที่ 1 คือ สภาพโดยทั่วไปของการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิกเป็นอย่างไร

จากการเก็บข้อมูลในโรงเรียนคาทอลิกที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีการบริหารผลการปฏิบัติงานในกลุ่มโรงเรียนคาทอลิก แต่ผู้ให้ข้อมูลยังไม่ทราบหรืออาจไม่ได้ใช้คำเรียกการดำเนินการต่าง ๆ ว่าเป็นระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลซึ่งอยู่ในระดับบริหารของโรงเรียนค่อนข้างมีความคุ้นเคยกับวัฏจักรเดมมิง หรือกระบวนการ PDCA เป็นอย่างดี และเมื่อผู้วิจัยได้มีการอธิบายผู้ให้สัมภาษณ์ถึงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยคร่าว ๆ นั้น ทุกคน ๆ ต่างเห็นว่าโรงเรียนของตน มีการดำเนินการเพื่อบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยโรงเรียนคาทอลิกทั้ง 10 แห่งซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้ดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

4.2.1 ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.2 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นของครูและบุคลากรในด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.3 - 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสภาพการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนมีความชัดเจนเป็นที่รับรู้ของครูและบุคลากร 2) การถ่ายระดับเป้าหมายสู่การปฏิบัติระดับฝ่ายและระดับบุคคล 3) การวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และ 4) การมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน และแผนพัฒนาตนเอง โดยผู้วิจัยกำหนดให้ S แทนลำดับโรงเรียนที่ให้สัมภาษณ์

ตารางที่ 4.2 สภาพการวางแผนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกจากการสอบถามความคิดเห็นครูและบุคลากร

	ข้อความ/เหตุการณ์	Mean	SD	ระดับ ความเป็นจริง
1	ท่านทราบและเข้าใจดีถึงทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน (P1)	4.43	.647	สูง
2	ฝ่ายงานต่าง ๆ ในโรงเรียนของท่านได้ดำเนินงานที่มุ่งไปในทิศทางหรือเป้าหมายเดียวกันของโรงเรียน (P2)	4.43	.647	สูง
3	ท่านทราบและเข้าใจดีถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานของท่านเอง (P3)	4.43	.673	สูง
4	เป้าหมายการปฏิบัติงานของท่านสอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนงาน/หน่วยงาน และของโรงเรียน (P3)	4.48	.676	สูง
5	โรงเรียนมีแผนการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการทำงานหรือผลการปฏิบัติงานที่ดีของครูและบุคลากรใน ทุกๆ ระดับ (P4)	4.35	.755	สูง
6	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของท่านเอง (P5)	4.15	.732	สูง
7	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น (P5)	4.22	.804	สูง
	รวม	4.36	.603	สูง

หมายเหตุ. P1-P5 คือ องค์กรย่อยด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ดูตารางที่ 3.1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.2 พบว่า โรงเรียนคาทอลิกมีวางแผนผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = .603) โดยมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างชัดเจนและเป็นที่รับรู้ของสมาชิก มีการถ่าระดับเป้าหมายของโรงเรียนมาสู่เป้าหมายการดำเนินงานในระดับฝ่ายและระดับบุคคล มีการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้สมาชิกในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทุก ๆ องค์กรประกอบที่กล่าวมาอยู่ในระดับสูง

4.2.1.1 การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนมีความชัดเจนเป็นที่รับรู้ของครูและบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า โรงเรียนคาทอลิกทั้ง 10 แห่ง มีการวางแผนผลการปฏิบัติงานโดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม หรือที่เรียกว่า SWOT analysis ซึ่งได้มีการรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา และจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน ซึ่งได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียนซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน นำข้อมูลที่ได้มาจัดทำเป็นเป้าหมายและทิศทางการดำเนินของโรงเรียนให้มีความสอดคล้องกับอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก และจิตตารมณ์หรือแนวทางการจัดการศึกษาของคณะ/ต้นสังกัด อีกทั้ง ให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรการส่งเสริมของผู้บริหาร ตลอดจนแผนการศึกษาของชาติ อาทิ มาตรฐานการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและแนวโน้มในปัจจุบัน ผ่านทางการดำเนินงานของคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารและตัวแทนจากฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งในบางโรงเรียนมีตัวแทนจากสมาคมศิษย์เก่าและสมาคมผู้ปกครอง ได้ร่วมกันวิเคราะห์ต่อมาจึงจัดทำเป็นแผนพัฒนาการศึกษาซึ่งโดยส่วนใหญ่มีความครอบคลุมช่วงระยะเวลา 5 ปี จากนั้นสื่อสารให้แก่สมาชิกในโรงเรียนได้รับทราบต่อไป โดยข้อความต่อไปนี้เป็นการยกตัวอย่างความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ในประเด็นเกี่ยวกับที่มาของเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียน

โรงเรียนพยายามดึงให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนไม่ว่าจะเป็น ตัวแทนคณะครู นักเรียน ศิษย์เก่า ผู้ปกครอง ชุมชน ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้ได้เป็นแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ด้วยการส่งแบบสอบถามให้บุคคลเหล่านี้ เพื่อทำ SWOT analysis มีการจัดทำ Focus group แล้วนำไปสู่การวิเคราะห์สังเคราะห์แยกประเด็น จนกระทั่งตกผลึกออกมา เป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมาย (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA01, สัมภาษณ์, 2 ธันวาคม 2559)

เริ่มต้นจากหาข้อมูลทำ SWOT แล้วเอาข้อมูลที่ได้ มาวิเคราะห์เพื่อสร้างเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก เชิงรับ เชิงแก้ไข เชิงป้องกัน และกระจายไปสู่กลุ่มสาระต่าง ๆ ให้เขาช่วยว่าถ้าเราทำเชิงรุกจะต้องทำอะไรบ้าง จากนั้นมาสังเคราะห์รวบรวม จัดลำดับความสำคัญ กรองได้ออกมาเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และทำแบบ

ประชาพิจารณ์กับคุณครูและบุคลากรทุกคน (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA15, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2560)

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ในสถาบันโรงเรียนคาทอลิกของเรา มีธรรมชาติเพิ่มเติม คือ นอกจากเป็นโรงเรียนคาทอลิกแล้วยังเป็นโรงเรียนนักบวช คณะภราดาเซนต์คาเบรียล ตั้งโดยนักบุญหลุยส์ กียอง เดอ มงฟอร์ต ซึ่งตั้งคณะนี้เพื่อเน้นการให้การศึกษาทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ เราเจริญรอยตามวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้ง คือ เพื่อทำการศึกษาเพื่อพระเจ้า สมดังที่ผู้ก่อตั้งมี คติพจน์ที่ว่า God alone ...และพันธกิจที่สำคัญก็คือ การศึกษาเพื่อเยาวชน (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA03, สัมภาษณ์, 5 กันยายน 2559)

จะพัฒนาโรงเรียนระยะเวลา 5 ปี (58-62) โดยเรามาดูของเดิมว่าเป็นอย่างไร แล้วดูจากสิ่งที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เช่น สภาการศึกษาคาทอลิก แผนการศึกษาของชาติ สช. สพฐ. เขาทำ ที่สำคัญดูของคณะ เพราะเราเป็นโรงเรียนคณะนักบวช ดูว่าการจัดการศึกษาของคณะมีวิสัยทัศน์หรือแนวทางอย่างไร (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA17, สัมภาษณ์, 21 กันยายน 2559)

“ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมี 3 ส่วน เป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ ที่มา คือมองในส่วนมาตรฐานการศึกษาของชาติ มาเป็นมาตรฐานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมาเป็นตัวตั้ง...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA14, สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2559)

สำหรับช่องทางในการสื่อสารทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนที่พบบ่อยมากที่สุดและผู้บริหารเห็นว่ามีประสิทธิภาพ คือ การประชุมรวมของสมาชิกทุกคนในโรงเรียน และการประชุมย่อยที่มีลักษณะเป็นการถ่ายทอดเป็นระดับ ๆ ไปเรื่อย ๆ (Cascade down) เริ่มตั้งแต่การประชุมของผู้บริหาร ประชุมฝ่าย แล้วลงสู่การประชุมของหน่วยงานที่ย่อยลงไป เช่น การประชุมกลุ่มสาระ/หัวหน้าสายชั้น นอกจากนี้ ยังมีการสื่อสารผ่านทางการแจกเอกสาร บอร์ดประชาสัมพันธ์ตามอาคารสถานที่ และเว็บไซต์หรือระบบอินทราเน็ต ยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกจำนวนหนึ่งยังเห็นว่าการเข้ามามีส่วนร่วมของครูในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาของโรงเรียน และการเป็นผู้รับผิดชอบในงานต่าง ๆ เป็นการสื่อสารภายในตัวเองอยู่แล้ว โดยการสอบถามครูและบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิกพบว่า พวกเขาทราบและเข้าใจดีถึงทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .647) ดังตารางที่ 4.2

และข้อความต่อไปนี้เป็นารยกตัวอย่างความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ถึงการสื่อสารเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานภายในโรงเรียน

ในภาพรวมเป็นหน้าที่ของผอ. รองผอ. ที่ชี้แจงให้ครูได้รับทราบ ในการประชุมครู สัมมนา หรือการเรียกประชุมกลุ่มย่อย นี่คือการถ่ายทอดชี้แจงในภาพรวมของโรงเรียน ในส่วนของ การบริหารจัดการ ผู้บริหารก็มีการประชุมผู้ร่วมบริหาร เรียกว่า การประชุมคณะกรรมการ ที่ปรึกษาผู้อำนวยการ ประกอบด้วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ รองหัวหน้า ในคณะกรรมการมีการ เน้นย้ำ ปรึกษาหารือ ชี้แจง เกี่ยวกับกลยุทธ์อะไรต่าง ๆ ... แล้วเขาเหล่านี้ก็ไปกระจายอีกที หนึ่ง มีการถ่ายทอดเป็นระดับ ๆ ไปเรื่อย ๆ เช่นหัวหน้าวิชาการ ถ่ายทอดไปที่หัวหน้ากลุ่ม สารละ...มีการสื่อสารทั่วถึง เพราะหลายรอบ มีการประชุมหลายอย่าง สุดท้าย คือ ตัวต่อตัว... (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA03, สัมภาษณ์, 5 กันยายน 2559)

มีการสื่อสารทราบทิศทางและเป้าหมาย โดยมีการประชุมครูทุกเดือน และ กระบวนการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุด คุณครูทุกระดับทราบคืออยู่แล้ว เพราะเขามีส่วนร่วมในการ แสดงVoice Opinion ว่าจุดแข็งจุดอ่อนเป็นอย่างไร จนกระทั่งมาเป็น vision, mission และ เป้าหมายของเรา (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA01, สัมภาษณ์, 2 ธันวาคม 2559)

เราก็จะมีการประชุมอีกรอบหนึ่ง ซึ่งเป็นการประชุมที่เอาวิสัยทัศน์มาทำเป็นอะไรต่อ ในขณะครูที่เป็นหัวหน้าก็จะไปคุยกับทีมชั้นของตัวเอง นอกจากนี้เราก็ทำเป็นเอกสารให้ ครูทุกคนได้มีได้อ่านกัน และทุกครั้งที่มีการประชุมการจะมีการย้ายอยู่เสมอ ๆ มีการติด ประชาสัมพันธ์ และที่เว็บไซต์ของโรงเรียน และมีเอกสารทั้งหมด (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA10, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2559)

ทุกอย่างที่เราจะทำในแผนปีหน้ามันมาจากครูทุกคน ครูทุกคนรู้ว่าโรงเรียนต้องการอะไร เพราะครูเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับเรา หลังจากที่ครูรู้และเข้าใจเป้าหมายของโรงเรียน โครงการและงานที่จะทำเพื่อเด็กก็ไม่ใช้ผู้บริหารคิดแต่มาจากครูทุกคนที่แสดงว่าอยากให้ ผู้บริหารทำอะไร ตัวครูอยากทำอะไร และอยากให้อะไรกับเด็ก มันมาจากทุกคน เพราะฉะนั้นโครงการทั้งหมดคุณครูรู้เรื่องเพราะคุณครูเป็นผู้เขียนเอง (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA11, สัมภาษณ์, 9 ธันวาคม 2559)

ทั้งนี้ สภาพการวางแผนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงานของโรงเรียนมีความชัดเจนเป็นที่รับรู้ของครูและบุคลากร ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 สภาพการวางแผนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงานของโรงเรียน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย

ความคิดเห็น/เหตุการณ์	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	N
1. การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนมีความชัดเจนเป็นที่รับรู้ของครูและบุคลากร											
1.1 การทำ SWOT Analysis และเก็บข้อมูลกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับคุณครู	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
1.2 การคำนึงถึงปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ได้แก่ อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก จิตตารมณ์และแนวทางการจัดการศึกษาของคณะ/ต้นสังกัด แผนการศึกษาของชาติ (มาตรฐานการศึกษาจากสพฐ.) สภาพแวดล้อมและแนวโน้มในปัจจุบัน (สัญญาณของกาลเวลา) นโยบายของผู้บริหาร/มาตรการส่งเสริมของรร. และข้อมูลจากปีที่ผ่านมา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
1.3 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
1.4 การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
1.5 การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางของโรงเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
1.6 ช่องทางในการสื่อสารเป้าหมาย											
- การประชุมรวมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
- การประชุมในระดับผู้บริหาร แล้วลงสู่ประชุมของหน่วยงานที่ย่อยลงไป เช่น การประชุมกลุ่มสาระ/หัวหน้าสายชั้น ถ่ายทอดเป็นระดับ ๆ ไปเรื่อย ๆ (Top-down/Cascade down)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
- การมีส่วนร่วมของบุคลากร (เช่น การบริหารงานแบบคณะกรรมการ ในกระบวนการจัดทำแผน และการเป็นผู้รับผิดชอบในงานต่าง ๆ)	✓	✓		✓	✓	✓					5
- เอกสารแจกคู่มือ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	9
- ผ่านทางบอร์ดประชาสัมพันธ์และป้ายประชาสัมพันธ์		✓			✓				✓		3
- เว็บไซต์หรือระบบอินทราเน็ต		✓			✓		✓				3

4.2.1.2 การถ่ายระดับเป้าหมายของโรงเรียนสู่การปฏิบัติงานในระดับฝ่ายและระดับบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า โรงเรียนคาทอลิกได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีซึ่งสืบเนื่องมาจากแผนพัฒนา ฯ ของโรงเรียน โดยผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายจะมีการประชุมร่วมกันเพื่อวางแผน และสนองรับตัวชี้วัด (KPI) ของโรงเรียนที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของตนไปดำเนินการทั้งในฐานะผู้รับผิดชอบหลักและผู้รับผิดชอบร่วม ซึ่งหมายความว่าตัวชี้วัดหนึ่งตัวอาจมีผู้รับผิดชอบมากกว่าหนึ่งฝ่ายก็ได้ ต่อมากำหนดงาน โครงการ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยคร่าว ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หลังจากนั้นจึงมีการประชุมภายในฝ่ายและในหน่วยงานย่อยตามลำดับ เพื่อวางแผนการทำงานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับบุคคล โดยมีการมอบหมายงาน กิจกรรม และโครงการที่จะต้องทำให้กับสมาชิกภายในฝ่าย รับผิดชอบดำเนินการ ออกแบบ และจัดทำรายละเอียดของงาน โครงการ และกิจกรรมให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่โดยส่วนใหญ่ยังไม่พบว่า ทั้งในระดับฝ่ายและระดับบุคคลมีการกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมจากตัวชี้วัดของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับบุคคลยังไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน แต่เป็นไปในลักษณะที่ว่า ทุกคนร่วมกันดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตัวชี้วัดและเป้าหมายของฝ่ายได้ นอกจากนี้ โรงเรียนบางแห่งได้มีการกำหนดความรู้ ความสามารถ และทักษะที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการระบุถึงพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่โรงเรียนคาดหวัง และจัดทำคู่มือหรือเอกสารประกอบการปฏิบัติงาน ที่ไม่ใช่แค่เพียงปฏิทินการปฏิบัติงานแจกให้ครูและบุคลากร โดยครูและบุคลากรฝ่ายสนับสนุนในโรงเรียนคาทอลิกมีความคิดเห็นว่า ฝ่ายงานต่าง ๆ ในโรงเรียนคาทอลิก ได้มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนในระดับสูง ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .647) ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจถึงเป้าหมายในการทำงานของตนเองในระดับสูง ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .673) และเห็นว่าเป้าหมายการทำงานระดับบุคคลมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของฝ่ายและโรงเรียนในระดับสูง ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = .676) ดังตารางที่ 4.2 อย่างไรก็ตาม โรงเรียนส่วนใหญ่ ยังไม่มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานระหว่างหัวหน้าและผู้ปฏิบัติงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร และข้อความต่อไปนี้เป็นตัวอย่างคำบอกเล่าของผู้ให้สัมภาษณ์ถึงการถ่ายระดับเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนสู่การปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานและบุคคล

เรามีการจัดทำ KRA ของหน่วยงาน และ KPI ของแต่ละบุคคล รวมทั้ง จัดทำเป็นเอกสาร ให้นักลทุกระดับได้รับทราบด้วย ซึ่งในแต่ละมาตรฐาน หรือแม้กระทั่งแต่ละตัวชี้วัด มันจะมีผู้รับผิดชอบหลักและผู้รับผิดชอบร่วม ในทุกโครงการ เพราะฉะนั้นโครงการหนึ่ง ๆ

คงไม่ทำด้วยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่มันต้องมีตัวหลักและตัวร่วม ร่วมกันทำ เพื่อช่วยโครงการ บรรลุผลสำเร็จได้ (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA01, สัมภาษณ์, 2 ธันวาคม 2559)

จะมีแผนปฏิบัติการ หลังจากวางกลยุทธ์มาถึงเป้าหมายเราจะดูว่าแผนนี้ใครที่ทำงาน สนองเยอะที่สุด แล้วก็ไปดูเป้าหมาย ถึงจะลงแผนปฏิบัติงานได้ ก็จะมีผู้รับผิดชอบหลัก ผู้รับผิดชอบรอง โดยสรุปคือ โรงเรียนมี KPI แล้วแต่ละฝ่ายหยิบ KPI ของโรงเรียนไปแล้ว บริหารจัดการกันภายในฝ่าย (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA08, สัมภาษณ์, 27 กันยายน 2559)

นำจากแผนพัฒนา มาทำเป็นแผนปฏิบัติประจำปี ซึ่งจะประกอบไปด้วย แผนงานประจำ โครงการ ในโครงการก็มีกิจกรรมย่อย ๆ เราจะสื่อสารไปให้ผู้รับผิดชอบ ผู้รับก็จะนำไปทำ มีการประชุมย่อย มีประชุมบอร์ด การประชุมหัวหน้ากลุ่มสาระ และประชุมกลุ่มสาระ รวมถึงการประชุมกลุ่มย่อยของงานสนับสนุนต่าง ๆ โดยเราเอา KPI ของโรงเรียนมาเป็น KPI ฝ่ายเลย ใครรับเกี่ยวข้องอันไหน ก็รับผิดชอบ KPI นั้นไปเลย มีผู้รับผิดชอบหลัก ผู้รับผิดชอบรอง โดย KPI โรงเรียนนำมาจากมาตรฐานการศึกษา แต่ถ้ามีเป้าหมายที่เรา อยากจะทำเพิ่มเติมกว่ามาตรฐาน เราก็จะเขียน KPI เพิ่ม อย่างไรก็ตาม KPI ส่วนบุคคลไม่มี จะเป็นลักษณะของการร่วมกันทำเพื่อให้บรรลุ KPI ของโรงเรียนที่ตั้งไว้ (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA14, สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2559)

ทั้งนี้ สภาพการวางแผนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการถ่ายระดับ เป้าหมายของโรงเรียนสู่การปฏิบัติงานในระดับฝ่ายและระดับบุคคล ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 สภาพการวางแผนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการถ่ายเป้าหมายของโรงเรียนสู่ระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย

[illegible]

4.2.1.3 การวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า โรงเรียนคาทอลิกได้มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้ระบุดังนี้ว่า

“ถ้าบุคลากรเราไม่พัฒนา โรงเรียนก็ไม่พัฒนา” (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA01, สัมภาษณ์, 2 ธันวาคม 2559)

“คุณภาพของครู เป็นภาพสะท้อนคุณภาพของผู้เรียน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA02, สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2559)

“การพัฒนาบุคลากรถือว่าเป็นหัวใจที่สำคัญ เพราะถ้าเราได้ครูดีเด็กก็จะได้ไปด้วย” (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA07, สัมภาษณ์, 27 กันยายน 2559)

โรงเรียนคาทอลิกมีแผนการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการทำงานหรือผลการปฏิบัติงานที่ดีของครูและบุคลากรในทุก ๆ ระดับ อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = .755) ดังตารางที่ 4.2 การสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย พบว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากรส่วนหนึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายและหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะต้องวางแผนพัฒนาบุคลากรร่วมกันภายในฝ่ายของตน ซึ่งเน้นบทบาทของหัวหน้าที่จะต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนการพัฒนา ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูง หรือในบางโรงเรียนอาจให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบวางแผนการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมของโรงเรียน ทั้งนี้ การวางแผนพัฒนาบุคลากรได้คำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นของโรงเรียนเป็นสำคัญ อันได้แก่ ทิศทางของโรงเรียน จุดอ่อนหรือจุดที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมซึ่งมาจากนโยบายหรือคหุยพินิจของผู้บริหาร หรือผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนกระแสนิยมด้านการศึกษาในช่วงเวลานั้น ให้สอดคล้องกับตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน นอกจากนี้ ยังมีการพิจารณาบุคคลให้เข้ารับการพัฒนามาจากนโยบายส่งเสริม คำสั่ง และจดหมายที่เข้ามาจากต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงศึกษาธิการ ในทุก ๆ โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นการเสนอให้มีการจัดกิจกรรมพัฒนาภายในโรงเรียน หรือการไปรับการพัฒนาที่ภายนอกโรงเรียน แม้กระทั่งการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ทั้งนี้ โรงเรียนทุกแห่งได้คำนึงถึงเงื่อนไขจากภาครัฐที่กำหนดให้ครูในโรงเรียนทุกคนต้องได้รับการพัฒนาอย่างน้อย 100 ชั่วโมง โดยเนื้อหาการพัฒนา ประกอบด้วย ทักษะและความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการทำงานตามบทบาทหน้าที่โดยตรง เช่น ความรู้ทางด้านวิชาการความสามารถในการสอนของครู หรือความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายสนับสนุนตามบทบาทหน้าที่ เพื่อช่วยให้บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน สอง คุณค่าภายใน คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมของโรงเรียน รวมถึงจิตวิญญาณความเป็นครู และสาม คือ ทักษะและความรู้ความสามารถที่ช่วยสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างดีมาก

ยิ่งขึ้น เช่น การทำงานเป็นทีม 7 habits ภาวะผู้นำ ฯลฯ รวมถึงทักษะทางด้านสังคมเพื่อการใช้ชีวิตร่วมกันในโรงเรียน นอกจากนี้ ในบางโรงเรียนมีการเตรียมตัวผู้เข้าทำงานใหม่ เพื่อหล่อหลอมให้มีวัฒนธรรมและค่านิยมของโรงเรียนด้วย อย่างไรก็ตาม การวางแผนพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิกโดยส่วนใหญ่ยังไม่พบว่า ได้มีการให้บุคลากรภายในจัดทำแผนพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล สภาพที่พบมีเพียงการสอบถามความต้องการของแต่ละบุคคลในด้านการพัฒนาที่ต้องการ และข้อความต่อไปนี้เป็นตัวอย่างคำบอกเล่าของผู้ให้สัมภาษณ์ถึงการวางแผนพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน

เราดูจากที่ว่ามีการประชุมผลประจำปี ที่หัวหน้าประเมินลูกน้อง และเอามาดูว่าเขาควรพัฒนาอะไร กับอีกส่วนหนึ่งคือแต่ละหน่วยเขาจะวางแผนกันว่าเขาควรพัฒนาในเรื่องอะไรบ้าง เช่น วิชาการจะพัฒนากลุ่มสาระ ก็จะมีแผนของเขา ซึ่ง ไม่ได้เอาทุกคนไปพัฒนา แต่จะดูตามความจำเป็น แล้วกลับมาถ่ายทอดซึ่งกันและกัน มีการพัฒนาบุคลากรที่สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จของวิสัยทัศน์และเป้าหมายของ สอดคล้องกับแผนการจัดการศึกษาที่วางไว้ เช่น เพื่อให้โรงเรียนมีความเป็นสากล ก็มีการพัฒนาด้านภาษาอังกฤษของครู เพื่อให้ครูมีความสามารถที่จะสอนวิชาที่กำหนดเป็นภาษาอังกฤษ ...การพัฒนาตามความต้องการและความจำเป็นเร่งด่วน โดยคำนึงถึงงบประมาณและผลที่คาดว่าจะได้รับ (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA04, สัมภาษณ์, 5 กันยายน 2559)

ดูจากความต้องการของโรงเรียน ว่าโรงเรียนกำลังเน้นเรื่องอะไรอยู่ หรือกระแสที่กำลังได้รับความนิยม เช่น เรื่อง STEM สองดูจากโปรแกรมฝ่ายการศึกษาหรือจดหมายที่ส่งมาจาก สช. แล้วผู้บริหารหรือหัวหน้าในแต่ละฝ่ายก็จะคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้ารับการพัฒนาอบรมในเรื่องนั้น ๆ ต่อไป นอกนั้น คุณครูก็มีโอกาสที่จะเสนอตนเองเพื่อขอเข้ารับการอบรมหรือการพัฒนาต่าง ๆ ด้วย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสอน การทำงาน โดยเสนอขึ้นมาผ่านทางหัวหน้าของตนเอง ทั้งนี้ คุณครูแต่ละคนก็จะได้รับการอบรมตามข้อกำหนดของ สพฐ. คือ 100 ชั่วโมง (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA06, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2559)

ทั้งนี้ สภาพการวางแผนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.5

[illegible]

4.2.1.4 การมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน และแผนพัฒนาตนเอง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ครูและบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิกมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานตามสัดส่วนที่ควรจะเป็น โดยระดับหัวหน้ามีส่วนร่วมค่อนข้างมากในฐานะคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน ส่วนในระดับปฏิบัติการก็มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลและสะท้อนความคิดเห็นของตนผ่านทางหัวหน้า และเมื่อนำเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียนลงสู่แผนงาน การมีส่วนร่วมของระดับปฏิบัติการก็มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ในฐานะผู้รับผิดชอบและเป็นผู้ร่วมกันจัดทำแผนงบประมาณ รายละเอียดของงานและ โครงการต่าง ๆ ให้สนองรับต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ ในการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ครูและบุคลากรสามารถเสนอความต้องการในการพัฒนาตนเองต่อหัวหน้าและผู้บริหารอีกด้วย ซึ่งจากการสำรวจความคิดเห็นครูและบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิก พบว่า การมีส่วนร่วมของระดับปฏิบัติการในการกำหนดเป้าหมายการทำงานอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = .732) และการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นนั้นก็อยู่ในระดับสูงด้วยเช่นกัน ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = .804) ดังตารางที่ 4.2 และข้อความต่อไปนี้คือตัวอย่างคำบอกเล่าของผู้ให้สัมภาษณ์ถึงการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในกระบวนการวางแผน

ในส่วนของครูอาจจะมีส่วนร่วมไม่มาก มีการเสนอตามสายบังคับบัญชาของเขา การเอาครูทุกคนทั้งโรงเรียนมารวมกันเพื่อรับฟังและเสนอ มันมีโอกาสบ้าง แต่โดยสภาพการทำงานที่องค์กรใหญ่มันยากที่เราจะมานั่งรับฟังและกว่าจะเสนอมันอยู่ยาวเกินไป แต่เราจะใช้วิธีการประชุมย่อย กลุ่มสาระหรือฝ่าย แล้วเสนอผ่านขึ้นมา (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA04, สัมภาษณ์, 5 กันยายน 2559)

ระดับหัวหน้าก็จะมีส่วนร่วมมากน้อยในการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน ส่วนในระดับปฏิบัติการก็มีส่วนร่วมในการที่ทุกคนจะต้องเขียนแผนงบประมาณ โครงการ และงานต่าง ๆ เพื่อสนองรับต่อวิสัยทัศน์ แม้กระทั่งในส่วนของการสอน อย่างครูผู้สอนเขาก็ต้องไปวางแผนว่าจะจัดการเรียนการสอนอย่างไร ในชั่วโมงหรือกิจกรรมของเขาให้มันไปสอดคล้องได้ตามตัว KPI ที่เราได้ตั้งไว้ (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA02, สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2559)

ทั้งนี้ สภาพการวางแผนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานและแผนพัฒนาตนเอง ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 สภาพการวางแผนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในการวางแผนผลการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย

ความคิดเห็น/เหตุการณ์	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	N
4. การมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานและแผนพัฒนาตนเอง											
4.1 โรงเรียนรวบรวมข้อมูลก่อนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนจากครูและบุคลากรทุกคน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4.2 ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ แผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการของโรงเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4.3 ครูและบุคลากรทุกคนเข้าร่วมประชุมตามฝ่ายงานของตนเพื่อร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการ และแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4.4 โรงเรียนเปิดให้โอกาสให้ครูและบุคลากรเสนอความต้องการในการพัฒนาตนเอง ผ่านที่ประชุมฝ่ายหรือกลุ่มสาระของตน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10

4.2.2 ด้านการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.7 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นครูและบุคลากรในด้านการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก

ตารางที่ 4.8 - 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าเกี่ยวกับสภาพการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก ซึ่งประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ 2) บทบาทของผู้บริหาร/หัวหน้างานให้การสนับสนุนครูและบุคลากรเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี 3) ผู้บริหาร/หัวหน้างานติดตามความเป็นไปในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร และให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ 4) บรรยากาศการทำงานในโรงเรียนที่สนับสนุนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี และ 5) การดำเนินการพัฒนาผลการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้

ตารางที่ 4.7 สภาพการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกจากการ
สอบถามครูและบุคลากร

	ข้อความ/เหตุการณ์	Mean	SD	ระดับ ความเป็นจริง
1	ท่านมุ่งมั่นปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (E1)	4.55	.565	สูงมาก
2	บทบาทของผู้บริหาร/หัวหน้าช่วยให้ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี (E2)	4.28	.715	สูง
3	ท่านได้รับการสนับสนุนและขวัญกำลังใจในการทำงานจากผู้บริหาร/หัวหน้า (E2)	4.20	.777	สูง
4	ท่านได้รับข้อมูลย้อนกลับที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาผลปฏิบัติงานของท่านจากผู้บริหาร/หัวหน้าอยู่เสมอ ๆ (E3)	3.97	.823	สูง
5	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์อันดี ช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน (E4)	4.37	.758	สูง
6	ท่านได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการทำงานที่ตรงกับความเป็นของท่าน (E5)	4.32	.701	สูง
7	ท่านได้พัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานอยู่เสมอ (E1)	4.18	.701	สูง
	รวม	4.27	.557	สูง

หมายเหตุ. E1-E5 คือ องค์ประกอบด้านการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน ดูตารางที่ 3.2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.7 พบว่า โรงเรียนคาทอลิกมีการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .557) โดยครูและบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิกมีความเห็นว่าตนได้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = .565) ซึ่งในส่วนของผู้บริหาร/หัวหน้าได้สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีผลการทำงานที่ดี มีการติดตามความเป็นไปในการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง สมาชิกในโรงเรียนได้ร่วมกันสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และโรงเรียนได้มีการดำเนินการพัฒนาผลการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ในระดับสูง

4.2.2.1 การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายของโรงเรียนคาทอลิกทั้ง 10 แห่ง ต่างเห็นว่าครูและบุคลากรในโรงเรียนของตนทุ่มเทเอาใจใส่ในการทำงาน เช่นเดียวกับที่ครูและบุคลากรก็เห็นว่าตนมุ่งมั่นปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = .565) ดังตารางที่ 4.7 ความมุ่งมั่นตั้งใจนี้สะท้อนให้เห็นจากผลสัมฤทธิ์ของเด็กนักเรียนที่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือการได้รับรางวัลต่าง ๆ ของโรงเรียน ตลอดจนงานและโครงการที่บรรลุผลสำเร็จเป็นเครื่องยืนยันคุณภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร หัวหน้าในหลาย ๆ โรงเรียนชื่นชมผู้ใต้บังคับบัญชาของตนว่า เป็นผู้รู้งานรู้ระบบในการทำงาน รับผิดชอบหน้าที่ของตน ไม่ต้องให้คอยนิเทศ กำกับ ติดตามอยู่บ่อย ๆ มีบ้างที่จะต้องกระตุ้นเตือนแต่ก็เป็นส่วนน้อย นอกจากนี้ยังให้ความเห็นว่า ครูและบุคลากรจะทำงานอย่างเต็มที่เมื่อมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานซึ่งเกิดจากการสื่อสารที่ชัดเจน บางคนเสนอว่า การมีจิตวิญญาณความเป็นครูทำให้พวกเขาทุ่มเทในการทำงาน มากยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่ายของโรงเรียนบางแห่งให้ความคิดเห็นว่า ในเรื่องจิตวิญญาณความเป็นครู จะต้องพิจารณาให้ความสำคัญตั้งแต่แรกการรับสมัครและคัดเลือกผู้ที่จะเข้ามาเป็นครูในโรงเรียน นอกจากนี้ ครูและบุคลากรในโรงเรียนตระหนักถึงการพัฒนอยุ่เสมอ ซึ่งสังเกตได้จากสัดส่วนการเสนอเพื่อขอรับการอบรมเพิ่มเติม และทำที่ที่เต็มใจในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ แม้กระทั่งการเข้ามาปรึกษาปัญหาในการทำงาน ก็สะท้อนให้เห็นว่าครูและบุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง จากการสำรวจความคิดเห็นพบว่า ครูและบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิกเห็นว่าพวกเขาได้พยายามพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานอยู่เสมอในระดับสูง ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = .701) ดังตารางที่ 4.7 แต่ถึงกระนั้น ในบางโรงเรียนได้เผชิญกับความยากลำบากในการเปลี่ยนแปลงบางเรื่องกับกลุ่มผู้อาวุโสและมีความท้าทายในการทำให้ครูรุ่นใหม่รักโรงเรียน อย่างไรก็ตาม ในภาพรวมที่ผ่านมา ผู้บริหารและหัวหน้าพึงพอใจกับการทำงานของครูและบุคลากรในโรงเรียนของตน และข้อความต่อไปนี้เป็นตัวอย่งคำบอกเล่าของผู้ให้สัมภาษณ์ถึงการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในโรงเรียน

จากการสังเกตและประเมินด้วยตัวเอง บทบาทของครู 60-70 เปอร์เซ็นต์ คุณครูรู้บทบาทของตัวเองดีจึงดีมาก และรู้ว่าการศึกษาปัจจุบันต้องพัฒนาตัวเอง แต่ยังมีหลายประการหรือเงื่อนไขที่ทำให้ไม่สามารถไปถึงตรงนั้น ได้อย่างเต็มที่ ต้องคอยสร้างความเข้าใจและกระตุ้นให้ตระหนักอยู่เสมอ (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA01, สัมภาษณ์, 2 ธันวาคม 2559)

ครูที่นี้เอาจริงจัง ทุ่มเทในการทำงาน ถ้าคุณมา 6 โมงกว่า จะเห็นว่าครูของเรามาอยู่กับเด็กแล้ว ใครรับผิดชอบจุดไหนเขาก็จะไปอยู่ตรงนั้นแล้ว 7 โมงครูจะไปนั่งอยู่ในห้องเรียนแล้ว...พอใจกับการทำงานของครู โดยประเมินดูจากเด็ก เด็กอยากมาโรงเรียน เด็กไม่ไม่อยากหยุด และประเมินจากผู้ปกครอง ที่ผ่านมา เปอร์เซ็นต์การร้องเรียนจากผู้ปกครองมีน้อยมาก (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA04, สัมภาษณ์, 5 กันยายน 2559)

ส่วนใหญ่เราทำงานแบบมองในส่วนของการอุทิศตน เมื่อเริ่มใหม่ ๆ เรื่องเงินเดือนไม่ต้องพูดถึง เราทำเต็มที่กับจิตวิญญาณของความเป็นครู เวลาที่จะรับครูแต่ละครั้งจะมองในเรื่องความมุ่งมั่นในการเป็นครูของเรา ความพร้อมที่จะเป็นครูของเรา จะประเมินในจุดนี้ จึงรับครูเข้าทำงาน...นี่คือสิ่งที่เขาคัดกรองมาก่อนรอบหนึ่ง ในเรื่องจิตวิญญาณของความเป็นครู (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA10, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2559)

ทุกคนทุ่มเทในการทำงานมาก ผลลัพธ์จากการทุ่มเท คือผลสัมฤทธิ์ของเด็ก คะแนนสอบ o-net ที่ค่อนข้างสูง หลายปีที่ผ่านมา เด็กได้คะแนน O-net เหนือกว่าเกณฑ์ ผู้ปกครองไว้วางใจครูในเรื่องการพัฒนาศูพยายามมาก นอกจากที่โรงเรียนจัดให้ ครูก็พยายามชวนชวน ให้ตรงกับสายของตนเอง เห็นได้จากการที่ฝ่าย เอกกิจกรรมการพัฒนามาติคบอร์ดเขาก็จะมาลงสมัครกัน (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA12, สัมภาษณ์, 9 ธันวาคม 2559)

หากสามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน เช่นนี้ครูก็สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รางวัลได้เป็นสิ่งสะท้อนการทุ่มเทของครู ตรวจสอบมา 3 รอบ ก็ได้รับการประเมินที่ดีมากทั้ง 3 รอบ ตรวจสอบมาตรฐานสากล ตรวจสอบการอนุรักษ์พลังงานเขาก็ได้ มั่นอยู่ที่การสื่อสาร ให้เขาเข้าใจว่าต้องทำอะไร (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA13, สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2559)

“โรงเรียนเราคนรุ่นเก่าเยอะ รักเด็กรักโรงเรียนทุ่มเทเต็มที่ เนืองด้วยมีจิตวิญญาณความเป็นครูสูง ถ่ายทอด เด็กได้ดีเราก็ดีใจ ได้บุญ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA15, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2560)

ทั้งนี้ สภาพการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกด้านการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 สภาพการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของครูและบุคลากร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย

ความคิดเห็น/เหตุการณ์	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	N
1. ครูและบุคลากรปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้											
1.1 บุคลากรมีความเข้าใจงานและระบบในการทำงาน รู้บทบาทหน้าที่ของตน ไม่ต้องให้คอยต้องมานิเทศ กำกับติดตามอยู่บ่อย ๆ	✓			✓	✓		✓		✓		5
1.2 คุณครูและบุคลากรทุ่มเทเอาใจใส่ในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
1.3 ครูและบุคลากรทำงานอย่างเต็มที่เมื่อมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานซึ่งเกิดจากการสื่อสารที่ชัดเจน	✓			✓			✓				3
1.4 จิตวิญญาณความเป็นครูช่วยให้ทุ่มเทในการทำงาน					✓			✓			2
1.5 ผลสัมฤทธิ์ของเด็กนักเรียน เช่น เด็กนักเรียนเป็นไปตามเป้าหมายของรร. หรือได้รับรางวัลต่าง ๆ เป็นสิ่งสะท้อนความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงานของครู รวมถึงการพัฒนาด้วย (คุณภาพเด็กสะท้อนคุณภาพครู)	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
1.6 งานและโครงการต่าง ๆ บรรลุตามแผนที่ได้วางไว้		✓						✓		✓	3
1.7 ในภาพรวมที่ผ่านมา พึงพอใจกับการทำงานของครูและบุคลากรในโรงเรียน (อาจเห็นได้จากผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ผ่านมาอยู่ในระดับดีถึงดีมาก หรือเปอร์เซ็นต์การลงโทษหรือทำทัณฑ์บนครูน้อยมาก แทบไม่มี)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		9
1.8 บุคลากรในโรงเรียนตระหนักถึงการพัฒนาอยู่เสมอ ซึ่งดูจากสัดส่วนการเสนอเพื่อขอรับการอบรมเพิ่มเติม หรือทำที่ที่เต็มใจในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ แม้กระทั่งการเข้ามามีบทบาทปัญหาในการทำงาน	✓			✓	✓	✓		✓		✓	6

4.2.2.2 บทบาทของผู้บริหาร/หัวหน้างานให้การสนับสนุนครูและบุคลากรเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ครูและบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิกเห็นด้วยในระดับสูง ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = .715) ว่าบทบาทของผู้บริหารและหัวหน้าช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี ดังตารางที่ 4.7 โดยผู้บริหารและหัวหน้าได้แสดงบทบาทสนับสนุนที่สำคัญ อันได้แก่ การเป็นผู้สอนงาน กำกับดูแล ให้คำแนะนำ ตามไปให้ความช่วยเหลือ การที่ผู้บริหารได้มีการเสริมแรง

ทางบวกให้กับผู้ร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็นคำชมเชย คำขอบคุณ กำลังใจ ตลอดจนการให้รางวัล การดูแล คุ้มครองบุคลากรเหมือนคนในครอบครัว มีความเป็นกันเองเอาใจใส่ ลงมาคลุกคลีกับผู้ปฏิบัติ ร่วมทุกข์ร่วมสุข การเป็นแบบอย่างในการทำงานโดยแสดงออกถึงความเสียสละ และการเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น ไม่ก้าวก่ายการทำงานมากเกินไป อีกทั้ง ตระหนักถึงคุณค่าและส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง การสนับสนุนด้านการพัฒนาและงบประมาณ นอกจากนี้ ก็คือการเป็นผู้สื่อสารที่ชัดเจน และการเป็นบุคคลที่ผู้ปฏิบัติงานเชื่อมั่นและไว้วางใจ

แต่ยิ่งไปกว่านั้น โดยธรรมชาติของโรงเรียนคาทอลิกทั้ง 10 แห่ง มีผู้บริหารระดับสูงเป็นนักบวช จึงพบบทบาทของผู้บริหารในมิติเชิงศาสนาไปด้วย นั่นคือ การเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณที่ครูและบุคลากรรู้สึกดีและปลอดภัย กล้าที่จะเข้ามาปรึกษา และด้วยชีวิตนักบวชทำให้ครูและบุคลากรเคารพเลื่อมใส ศรัทธา และเชื่อมั่นว่าจะทำงานด้วยความทุ่มเทและเสียสละ ซึ่งเป็นแบบอย่างให้แก่ครูและบุคลากร อีกทั้ง ผู้บริหารที่เป็นบาทหลวงหรือนักบวชจะต้องเป็นทั้งผู้บริหารและผู้อภิบาลที่ดี กล่าวคือ มีความสามารถในการบริหารจัดการและมีจิตใจที่รักและเมตตา เพื่อดูแลสมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้อยู่เย็นเป็นสุข

ข้อความต่อไปนี้เป็นตัวอย่างคำบอกเล่าของผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นการสะท้อนบทบาทของผู้บริหารในโรงเรียนคาทอลิกที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีตามที่ได้กล่าวสรุปมาในข้างต้น

ผู้บริหารสนับสนุนอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องขวัญกำลังใจ เรื่องของการพบปะพูดคุย ประชุมให้กับคุณครูทุกเดือน รวมถึง เดือนเนื้อร้อนใจ ผู้บริหารเราก็ Open รับฟังและช่วยเหลือ เรา Treat คุณครูเหมือน Family เดียวกัน ซึ่งเป็นวัฒนธรรมของเรามาตั้งแต่ไหนแต่ไรแล้ว ไม่ต่างจากโรงเรียนคาทอลิกอื่น ๆ...บทบาทผู้บริหารคาทอลิก คือผู้นำทางด้านจิตวิญญาณ ก็คือ เวลาที่ครูเขามองเรา จะต้องไม่มองเพียงแค่ว่าในฐานะผู้บริหาร หรือผอ. หรือภารดรนักบวช แต่ต้องมองเราเหมือนผู้นำจิตวิญญาณ ที่อย่างน้อย ๆ เขาเข้ามาพูดคุยหรือปรึกษา เขาจะ feel save, feel better พร้อมที่จะทำงานให้กับองค์กรต่อไป...แบบอย่างมีบทบาทสำคัญ เป็นนักบวชจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร...เพื่อที่จะพูดอย่างเต็มปากว่าเราก็ผ่านงานแบบนั้นมาก่อนที่จะมาเป็นแบบนี้ ก็ต้องทำเพื่อให้รู้ รู้แล้วจะได้ปกครองดูแลในอนาคต (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA01, สัมภาษณ์, 2 ธันวาคม 2559)

เวลาเขาสำเร็จ เราก็ชื่นชม เวลาที่เขาล้มเหลวเราก็อยู่เคียงข้างเขา ช่วยเหลือเขา เป็นหนี้เป็นสินก็ช่วยเขา หากลิขิตชีวิตตัวเองไม่ค่อยถูกก็ช่วยเขา วางแผนชีวิต ให้ข้อคิดอบรมสั่งสอน

ก็ทำเหมือนเป็นพ่อเขา ดูแลเขาเหมือนลูก ลูกที่โต ๆ แล้ว...ผู้บริหารกับผู้อภิบาลไม่ขัดกัน ผู้บริหารที่ดีไม่จำเป็นต้องเป็นผู้อภิบาลที่เลว แต่การเป็นผู้อภิบาลที่ดีส่งเสริมให้เป็นผู้บริหารที่ดียิ่งขึ้น Head กับ Heart, Head กับ Hand ผู้บริหารที่ดีอยู่ที่ Head กับ Hand แต่ผู้อภิบาลที่ดีเป็นส่วน Heart ซึ่งมันก็ไม่แยกอิสระหรอก อันที่จริงเป็นผู้บริหารก็ต้องมี Heart ซึ่งแสดงออกมาในส่วนของความเป็นผู้อภิบาล ต้องไปด้วยกัน (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA03, สัมภาษณ์, 5 กันยายน 2559)

ครูแต่ละคนได้รับการกำกับดูแลจากหัวหน้า ผู้บริหารเสริมแรง ด้วยวาจา ชื่นชม ใครที่ทำงานดี มีการพัฒนา สร้างชื่อเสียงก็ให้รางวัล เสริมแรงเพื่อให้เขาภาคภูมิใจตนเอง... ผู้บริหารต้องไม่ใช่ นั่งอยู่บนยอดคอย ต้องเดินต้องดู เมื่อเจอคนทำดีต้องชมเขาเลย แต่ถ้าตำหนิครุอย่าตำหนิต่อหน้าคนอื่น เรียกมาตำหนิส่วนตัว เพราะการตำหนิต่อหน้าคนอื่น สร้างความอับอาย ก่อให้เกิดผลลบ ไม่ช่วยให้เขาพัฒนาขึ้น แต่กลับทำให้ถอยหลังจากเราไป ที่สำคัญที่สุดผู้บริหารต้องทำตัวเป็นแบบอย่าง ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับไหน บนล่าง คือ การที่เราจะเตือนคนอื่นได้เราต้องเป็นแบบอย่าง เช่น ความตั้งใจการทำงาน การที่เราจะว่าคนๆ หนึ่งได้ นั้น เราต้องเป็นคนที่ตั้งใจทำงาน...แสดงให้เห็นว่าเรารักโรงเรียน เราทุ่มเท (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA04, สัมภาษณ์, 5 กันยายน 2559)

เราก็เสริมแรง เสริมกำลังใจ ณ เวลานี้เราอาจไม่ได้ให้เป็นของ แต่ว่าคำพูด การใส่ใจ การติดตาม หรือการแนะนำเขาก็ทำให้เขารู้สึกดีขึ้น เวลาที่ให้กำลังใจเขา หรือว่าเวลาที่เขาทำงานติดขัด บอกว่ามานี่เลย เขามาคุยกัน ว่าตรงนี้เป็นอย่างไร...ความเป็นผู้บริหารกับผู้อภิบาลไปด้วยกันได้อย่างดี เพราะครู ผู้บริหารมันมีความเด็ดขาด แต่ผู้อภิบาลมันเป็นการเอาใจใส่เขา ทำให้ครูรู้สึกอุ่นใจ แต่บทบาททั้งสองต้องไม่อะไรโดดเด่นมากกว่า (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA07, สัมภาษณ์, 27 กันยายน 2559)

ทั้งนี้ สภาพการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านบทบาทของผู้บริหาร/หัวหน้างานให้การสนับสนุนครูและบุคลากรเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 สภาพการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้าน
บทบาทของผู้บริหารและหัวหน้า จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย

ความคิดเห็น/เหตุการณ์	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	N
2. บทบาทของผู้บริหาร/หัวหน้างานให้การสนับสนุนครูและบุคลากรเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี											
2.1 การเป็นผู้สอนงาน กำกับดูแล ให้คำแนะนำ และถามไถ่ให้ความช่วยเหลือ	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	8
2.2 เปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็น เสริมความคิดซึ่งกันและกัน	✓			✓	✓		✓	✓			5
2.3 เคารพและให้เกียรติ	✓	✓									2
2.4 เป็นผู้สื่อสารที่ชัดเจน	✓			✓		✓		✓			4
2.5 สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้บุคลากรรู้ว่าควรปรับปรุงสิ่งใด					✓		✓				2
2.6 สนับสนุนด้านการพัฒนา	✓						✓		✓	✓	4
2.7 การเสริมแรงในทางบวก เช่น การชื่นชม ขอบคุณ การให้กำลังใจ และรางวัล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		9
2.8 เห็นคุณค่า ส่งเสริมให้เขารู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง		✓				✓					2
2.9 สร้างงานให้เขา					✓						1
2.10 สร้างความท้าทายให้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ				✓							1
2.11 ดูแลบุคลากรเหมือนคนในครอบครัว มีความเป็นกันเอง ให้ความเอาใจใส่ และลงมาคลุกคลีกับ ผู้ปฏิบัติงาน (อบอ่น) ดูแลในด้านชีวิตความเป็นอยู่	✓	✓	✓	✓			✓	✓			6
2.12 ร่วมทุกข์ร่วมสุข					✓	✓					2
2.13 การเป็นนักบวชที่บุคลากรเลื่อมใส ศรัทธา และเชื่อมั่นว่าจะทำงานด้วยความเสียสละ							✓	✓		✓	3
2.14 เป็นทั้งผู้บริหารและผู้อภิบาล เก่งทั้งสติปัญญา การลงมือทำ และทางด้านจิตใจ (head hand & heart)	✓	✓		✓							3
2.15 เป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ ที่ครูและบุคลากรรู้สึกดี และปลอดภัย กล้าที่จะเข้ามาปรึกษา	✓					✓		✓			3
2.16 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการทำงาน การเสียสละ และทุ่มเท	✓	✓		✓		✓	✓			✓	6
2.17 ครูและบุคลากรไว้วางใจ/เชื่อมั่นในผู้บริหาร				✓				✓			2

4.2.2.3 ผู้บริหาร/หัวหน้างานติดตามความเป็นไปในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร และให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย ได้ติดตามความเป็นไปในการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ๆ โดยครูและบุคลากรเห็นด้วยในระดับสูง ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = .823) ว่าเป็นเช่นนั้นจริง ดังตารางที่ 4.7 โดยการเก็บข้อมูลเชิงลึกพบว่า โรงเรียนคาทอลิกแต่ละแห่งได้มีการติดตามและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากรในระหว่างการทำงาน ผ่านทางการนิเทศการสอน กำหนดให้ครูจัดทำและส่งแผนการสอนล่วงหน้า หรือการจัดทำรายงานการปฏิบัติงานส่งหัวหน้าสำหรับบุคลากรฝ่ายสนับสนุน นอกจากนี้ ในแต่ละวัน ผู้บริหารจะเดินตรวจโรงเรียน ซึ่งเมื่อพบเห็นสิ่งใดก็อาจมีการบอกกล่าวตักเตือนหรือชมเชย ณ สถานการณ์นั้น ๆ หรือเรียกพบพูดคุยเป็นการส่วนตัว หรือส่งผ่านเรื่องมายังฝ่ายและหัวหน้าให้กำกับดูแลต่อไป ซึ่งในความเป็นจริงของทุกโรงเรียนหัวหน้าฝ่ายมีหน้าที่โดยตรงอยู่แล้วที่จะติดตามและให้ข้อมูลกลับแก่สมาชิกของฝ่ายในระหว่างการทำงาน นอกจากนี้ สำหรับโรงเรียนบางแห่งได้มีการจัดชั่วโมงพิเศษเพื่อให้ผู้บริหารพบปะพูดคุยรายกลุ่มย่อยซึ่งนอกจากจะเป็นการติดตามการทำงานแล้วยังมีเป้าหมายเพื่อการสื่อสารและการพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

ในระดับฝ่าย มีการติดตามความเป็นไปและให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ผ่านที่ประชุมผู้ร่วมบริหารแล้วลงมาสู่ที่ประชุมฝ่ายและที่ประชุมกลุ่มย่อยตามลำดับในลักษณะสองทิศทางคือจากบนลงล่าง และล่างขึ้นบนตามช่วงระยะเวลาที่ได้มีการกำหนดหรือตามความจำเป็นเร่งด่วน นอกจากนี้ ในบางโรงเรียน หน่วยงานนโยบายและแผนจะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำหน้าที่ติดตามการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ตั้งไว้

ในระดับโรงเรียน การติดตามและให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นไปในลักษณะของการประชุมรวมครูและบุคลากรฝ่ายสนับสนุนทุกคนในโรงเรียนซึ่งโดยส่วนใหญ่กำหนดให้มีการประชุมเดือนละ 1 ครั้ง และอาจมีการสัมมนาต้นปี กลางปี และปลายปี ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับในประเด็นที่เกี่ยวข้องในภาพรวมของโรงเรียน

ทั้งนี้ สภาพการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกด้านผู้บริหาร/หัวหน้างานติดตามความเป็นไปในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร และให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย มีรายละเอียดดังตารางที่

ตารางที่ 4.10 สภาพการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการติดตามความเป็นไปในการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย

ความคิดเห็น/เหตุการณ์	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	N
3. ผู้บริหาร/หัวหน้างานติดตามความเป็นไปในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร และให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ											
3.1 มีการนิเทศการสอนและการทำงาน เพื่อการพัฒนาและประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3.2 กำหนดให้มีการจัดทำ การส่ง และการตรวจสอบแผนการสอน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3.3 ผู้บริหารเดินตรวจโรงเรียน	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	7
3.4 มีประชุมรวม ประชุมฝ่าย และหน่วยงานย่อยตามช่วงระยะเวลาที่ได้มีการกำหนด จัดทำรายงานเพื่อติดตามการทำงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3.5 หน่วยงานนโยบายและแผนที่ทำหน้าที่กำกับติดตามหัวหน้าอีกที โดยทั่วไป ในหนึ่งภาคเรียนจะต้องมีการสรุปผลการดำเนินงาน นโยบายและแผนจะต้องมีการติดตาม หัวหน้าในแต่ละฝ่ายจะต้องไปติดตาม สรุปผลการดำเนินงานของตน	✓	✓				✓	✓				4
3.6 การติดตามผ่านฝ่ายและหัวหน้า				✓	✓	✓		✓			4
3.7 การเรียกพบเพื่อพูดคุยเป็นการส่วนตัว		✓		✓			✓				3
3.8 จัดชั่วโมงพิเศษพบคุรุขรรกลุ่มย่อย เพื่อการพัฒนา การติดตามการทำงาน และการสื่อสาร					✓	✓				✓	3

4.2.2.4 บรรยากาศการทำงานในโรงเรียนที่สนับสนุนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า โรงเรียนคาทอลิกมีบรรยากาศของความเป็นบ้านและครอบครัว มีความเป็นพี่เป็นน้องกันในที่ทำงาน การยกมือไหว้และการกล่าวทักทายสวัสดิ์ในระหว่างคุณครูด้วยกันเกิดขึ้นอย่างเป็นปกติ ผู้ร่วมงานมีความเป็นกันเอง แต่ก็รู้จักให้เกียรติและให้ความเคารพซึ่งกันและกัน และมีความจริงใจให้แก่กัน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ไม่ว่าจะเป็นงานของตนเองหรือไม่ ซึ่งเห็นได้จากกิจกรรมงานต่าง ๆ ของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ โดยทุกคนต่างร่วมมือร่วมใจกันทำอย่างเต็มที่ จากการสอบถามพบว่า ครูและบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิกเห็นว่าตนและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์อันดี ช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = .758) ดังตารางที่ 4.7 และข้อความต่อไปนี้เป็นตัวอย่งคำบอกเล่าของผู้ให้สัมภาษณ์ที่บรรยายถึงบรรยากาศที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีในโรงเรียนคาทอลิก

ดี สร้าง Incentive ความเป็นพี่เป็นน้อง เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่แบ่งปัน อยู่กันแบบพี่แบบน้อง ไม่ใช่แบบอิจฉา แบ่งพรรคแบ่งพวก ขำผื่นหรือเลื่อยเก้าอีกกัน มีตัวบ่งชี้ เช่น เรื่องสอนพิเศษ ระบบการสอนพิเศษที่กระจายรายได้ให้กับทุกคน ไม่ใช่ใครมียาวสาวได้สาวเอา แต่ให้อยู่ด้วยความเอื้อเฟื้อ แบ่งปันกัน ดูแลซึ่งกันและเหมือนพี่เหมือนน้อง ...ตั้งอยู่บนพื้นฐานการแบ่งปัน เพื่อให้ครูที่ไม่ได้สอนเรียนมีรายได้เทียบเท่ากับครูที่สอน เดี่ยวหนีไปสอนหมด พยายามกระจายอย่างยุติธรรมอาจจะไม่เท่ากัน แต่ไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำ (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA03, สัมภาษณ์, 5 กันยายน 2559)

“บรรยากาศที่ราบรื่นดี สิ่งที่เป็นการส่งเสริม เราพยายามส่งเสริมให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นบ้าน ไม่ใช่office ในบ้านก็ต้องมีความอบอุ่นมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความเป็นครอบครัว ช่วยเสริมในการทำงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA17, สัมภาษณ์, 21 กันยายน 2559)

พี่ก็จะไม่ฟ้อง ไม่นำข้อมูลของลูกน้อง ที่ไม่ดี เราจะคุยกันก่อนมีการดักเตือน เราจะไม่ฟ้อง ไม่บอก เราจะต้องจัดการให้จบภายในฝ่ายเรา บรรยากาศ คือครูทุกคนพร้อมให้ความร่วมมือ พอพร้อมให้ความร่วมมือมันก็ง่ายที่จะ พูดคุยกันหรือทำอะไร เพราะฉะนั้นในทีมขึ้นก็จะมีลักษณะอย่างนี้ เพื่อนร่วมงานดีด้วย นิินทาว่าร้ายน้อยไม่ใช่ว่าไม่มีนะ แต่น้อย คือพยายามพูดกันตรงว่ามีอะไรควรแก้ไขอะไรอย่างไร (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA10, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2559)

แสดงความร่วมมือร่วมใจผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน กระตือรือร้น ซึ่งเกิดจากจากความต่อเนื่องในอดีต ทั้งผู้ใหญ่ช่วยทำงานร่วม เพราะเห็นเรา เราเห็นเขา ยกโต๊ะไม่ใช่แค่เจ้าหน้าที่ยก แต่คุณครูและซิสเตอร์ยก ซิสเตอร์ยก ครูก็ยก ครูยก เจ้าหน้าที่ก็ยก บรรยากาศในที่นี้ดี (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA12, สัมภาษณ์, 9 ธันวาคม 2559)

“เป็นกลุ่มแก๊งค์ก็มีบ้าง แต่ไม่แรง แต่ไม่เคยมีปัญหากันแบบมองหน้ากันไม่ติด หรือบางครั้งเราไม่รู้เลยว่าเขาไม่ถูกกัน แต่พอเวลาทำงานคุยกัน เรียกพี่เรียกน้อง ไหว้กันและกัน ครูไหว้กันยังเยอะกว่านักเรียน เรื่องการทักทายเป็นเอกลักษณ์” (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA15, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2560)

นอกจากนี้ การได้รับการดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหาร และการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในโรงเรียน เช่น กิจกรรมวันครอบครัว กิจกรรมตามเทศกาลต่าง ๆ (คริสต์มาสและปีใหม่) กิจกรรมจิตอาสา กิจกรรมฟื้นฟูจิตใจ กิจกรรมกีฬาสัมพันธ์ครู ฯลฯ ได้ช่วยส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานด้วยเช่นกัน และท้ายที่สุด พบว่า ในโรงเรียนแห่งหนึ่งได้มีนโยบายส่งเสริมและระบบการทำงานเพื่อให้เกิดความยุติธรรม และลดความเหลื่อมล้ำในการอยู่ร่วมกันภายในโรงเรียน อาทิ ระบบการสอนพิเศษที่ช่วยกระจายรายได้ให้กับครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

ทั้งนี้ สภาพการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก
ด้านบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนที่สนับสนุนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งได้จากการ
สัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 สภาพการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้าน
บรรยากาศการทำงานในโรงเรียน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย

[illegible]

4.2.2.5 การดำเนินการพัฒนาผลการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า โรงเรียนคาทอลิกส่วนใหญ่มีการพัฒนาบุคลากรของตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การสอนงาน (ทั้งจากหัวหน้าสอนลูกน้อง และเพื่อนสอนเพื่อนด้วยกันเอง) การจัดกิจกรรมการพัฒนาภายในโรงเรียน การส่งครูและบุคลากรไปเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนานอกสถานที่ การศึกษาต่อ ฯลฯ นอกจากการพัฒนาในด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน โรงเรียนคาทอลิกยังได้ให้ความสำคัญเป็นพิเศษในเรื่องของการพัฒนาทางด้านจิตใจ รวมถึงการปลูกจิตสำนึกความเป็นครู คุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมต่าง ๆ ของโรงเรียนผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมฟื้นฟูจิตใจ การเข้าเฝ้าหรือการปฏิบัติธรรม กิจกรรมจิตอาสา ตลอดจนการพูดคุยให้คำปรึกษา เป็นต้น และเป็นที่น่าสนใจอย่างยิ่งสำหรับโรงเรียนคาทอลิกบางแห่ง ได้มีช่วงเวลาระยะหนึ่งเพื่อเตรียมตัวครูและบุคลากรที่จะเข้าทำงานใหม่ ให้ได้รู้จักและสัมผัสกับวัฒนธรรม ตลอดจนค่านิยมของโรงเรียน ทั้งนี้ กิจกรรมการพัฒนาดังกล่าว นั้น ผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และเห็นว่าการพัฒนาครูจะส่งผลต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาของเด็กนักเรียน ซึ่งครูและบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนามีท่าทีที่แสดงออกให้เห็นถึงความเต็มใจ และให้ความสำคัญกับการพัฒนา จากการสำรวจความคิดเห็นของครูและบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิก พบว่า พวกเขาได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการทำงานที่ตรงกับความเป็นของตนเอง ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = .701) ดังตารางที่ 4.7 แต่ถึงกระนั้น พบว่า โรงเรียนบางแห่ง กำลังเผชิญกับความยากลำบากในการเปลี่ยนแปลงผู้อาวุโสและความท้าทายที่จะทำให้ครูรุ่นใหม่รักโรงเรียน

ทั้งนี้ สภาพการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกด้านการดำเนินการพัฒนาผลการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 สภาพการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการ
ดำเนินการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย

ความคิดเห็น/เหตุการณ์	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	N
5. ดำเนินการพัฒนาผลการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้											
5.1 มีการพัฒนาในวิธีการที่หลากหลาย เช่น หัวหน้าสอนงานลูกน้อง การให้ครูสอนครูด้วยกัน การใช้ระบบพี่เลี้ยง การกิจกรรมการพัฒนาให้ครูและบุคลากร และการส่งเข้ารับการอบรมนอกสถานที่ การศึกษาต่อ ฯลฯ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
5.2 โรงเรียนให้ความสำคัญกับการพัฒนาในด้านความเป็นครู และค่านิยมของโรงเรียนเป็นพิเศษ ผ่านทางกิจกรรมฟื้นฟูจิตใจ การเข้าเฝ้าฯ การปฏิบัติธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
5.3 โรงเรียนมีการเตรียมตัวผู้เข้าทำงานใหม่ เพื่อหล่อหลอมให้มีวัฒนธรรมและค่านิยมของโรงเรียน				✓	✓			✓	✓		4
5.4 ผู้บริหารสนับสนุนด้านการพัฒนาอย่างเต็มที่	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓	7
5.5 มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาช่วยให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และผลสัมฤทธิ์ของเด็กได้สะท้อนผลการพัฒนาครู	✓		✓		✓	✓					4
5.6 ผู้เข้ารับการอบรมมีความยินดี เต็มใจ และให้ความสำคัญ ที่จะเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา			✓		✓	✓				✓	4
5.7 มีการจัดทำสรุปรายงานสิ่งที่ได้รับจากกิจกรรมการพัฒนาและแบ่งปันความรู้ให้แก่คนอื่น ๆ		✓								✓	2
5.8 พบปัญหาการเปลี่ยนแปลงมักทำได้ยากกับผู้อาวุโส	✓				✓						2
5.9 พบความยากลำบากในการทำให้ครูรุ่นใหม่รักโรงเรียน					✓						1

4.2.3 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นของครูและบุคลากรถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก

ตารางที่ 4.14 - 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก ซึ่งประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ความเหมาะสมของหลักการและวิธีการประเมินผล 2) การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการประเมิน 3) ด้านผู้ประเมินผล และ 4) ด้านผู้รับการประเมิน

ตารางที่ 4.13 สภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกจากการสอบถามครูและบุคลากร

	ข้อความ/เหตุการณ์	Mean	SD	ระดับ ความเป็นจริง
1	ครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้รับการประเมินอย่างสม่ำเสมอไม่มากหรือน้อยจนเกินไป (A1)	4.22	.783	สูง
2	การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนของท่านมีประสิทธิภาพ ทำให้ได้ข้อมูลด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ตรงกับความเป็นจริง (A1)	4.02	.748	สูง
3	เกณฑ์และมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลมีเหมาะสม ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไป แต่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความท้าทายในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และสามารถแยกแยะผลการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีได้ (A2)	3.98	.701	สูง
4	เกณฑ์และมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน เป็นสิ่งที่ผู้ถูกประเมินได้รับทราบล่วงหน้าก่อนที่จะมีการประเมินผล (A2)	4.02	.854	สูง
5	เกณฑ์และมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลครอบคลุมงานในหน้าที่หลักที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจริง โดยไม่ใช่สิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้ปฏิบัติงาน (A2)	4.08	.766	สูง
6	ผู้ประเมินผลมีความสามารถในการประเมินผลที่เที่ยงตรง (A3)	4.00	.759	สูง
7	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล (A4)	3.43	.851	ปานกลาง
8	กระบวนการประเมินผลเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตัวเอง (A4)	4.08	.809	สูง
9	กระบวนการประเมินผลในโรงเรียนของท่านมีความยุติธรรมและโปร่งใส (A1-A4)	3.95	.891	สูง
	รวม	3.98	.660	สูง

หมายเหตุ. A1-A4 คือ องค์ประกอบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดูตารางที่ 3.3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.13 พบว่า โรงเรียนคาทอลิกมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = .660) โดยแต่ละมิติอยู่ในระดับสูงทั้งหมด ยกเว้นด้านการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลเท่านั้นที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = .851)

4.2.3.1 ความเหมาะสมของหลักการและวิธีการประเมินผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า โรงเรียนคาทอลิกส่วนใหญ่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรสนับสนุนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในบางโรงเรียนมี 2 ครั้ง ระหว่างปี และปลายปี โดยทุกคนในโรงเรียนได้รับการประเมินอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ มีวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญคือ เพื่อตอบแทนความดีความชอบ หรือเพื่อการขึ้นเงินเดือน และเพื่อการพัฒนา ซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจนในโรงเรียนที่มีการประเมินระหว่างปี การประเมินดังกล่าวถือเป็นการประเมินอย่างเป็นทางการ ในขณะที่เดียวกันก็พบว่ามีประเมินอย่างไม่เป็นทางการด้วย นั่นคือการประเมินเพื่อการพัฒนา ที่มักเกิดจากดุลพินิจของผู้บริหารและหัวหน้าที่จะพิจารณาการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจากหลักฐานเชิงประจักษ์ ไม่ว่าจะเป็นจากการนิเทศ การตรวจแผนการสอน การเดินตรวจโรงเรียน ฯลฯ อันมีความเกี่ยวเนื่องอย่างมากกับกระบวนการกำกับดูแลติดตามและให้ข้อมูลย้อนกลับ ที่มักกระทำอยู่เสมอเรื่อย ๆ ในระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ในรอบปี ซึ่งปรากฏชัดในการปฏิบัติงานของครู แต่ยังไม่ให้เห็นมากนักสำหรับบุคลากรฝ่ายสนับสนุน และข้อความต่อไปนี้เป็นตัวอย่งคำบอกเล่าของผู้ให้สัมภาษณ์ถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลประจำปี

“สุดท้ายประเมินเพื่ออะไรละ ก็เพื่อเอาเพียงความดีความชอบ ก็มีอยู่แค่นั้น ไม่ได้ปรับปรุงและพัฒนา ประเมินประจำปีก็เพื่อเอาไปดูว่าใครขึ้น 1 ขึ้น 2 ขึ้น...ส่วนการประเมินเพื่อการพัฒนาเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ มีการเก็บ portfolio...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA03, สัมภาษณ์, 5 กันยายน 2559)

“เริ่มต้นจากครูประเมินตนเอง หลังจากนั้นผู้อำนวยการ ก็จะไปนั่งกับหัวหน้าระดับชั้น กลุ่มสาระ หัวหน้าเพื่อประเมินครูแต่ละคน แล้วสรุปส่งฉัน เพื่อมาดูในเรื่องของการขึ้นเงินเดือน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA09, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2559)

แนวทางและวิธีการประเมินผลที่ใช้อยู่ในโรงเรียนคาทอลิก โดยส่วนใหญ่เป็นการประเมินโดยคณะกรรมการ อันได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นการประเมินนั้น ๆ เช่น ในด้านการเรียนการสอน ผู้ประเมินคือ หัวหน้าวิชาการ หรือหัวหน้ากลุ่มสาระ ส่วนในเรื่องการขาดลามาสาย ก็เป็นฝ่ายบุคลากร เป็นต้น ในโรงเรียนหลายๆ แห่งได้ให้ครูและบุคลากรประเมินตนเองร่วมด้วย โดยครูและบุคลากรมีความคิดเห็นว่าโรงเรียนเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองในระดับสูง ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = .809) ดังตารางที่ 4.13 และมีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่มีการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งการเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานได้พิจารณาจากบันทึกและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ จากความคิดเห็นของครูและบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิกเห็นว่าตนได้รับการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอไม่มากหรือน้อยจนเกินไป ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = .783) และการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านผล

การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ทำให้ได้ข้อมูลด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ตรงกับความ เป็นจริงในระดับสูงเช่นกัน ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = .748) ดังตารางที่ 4.13 แต่ถึงกระนั้นจากการสัมภาษณ์ พบว่า การเตรียมตัวและชี้แจงแก่ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้มีความเข้าใจก่อนการประเมินผลยังคง เกิดไม่มากเท่าที่ควร

ทั้งนี้ สภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านความเหมาะสมของหลักการและวิธีการประเมินผล ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 สภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านความเหมาะสมของ หลักการและวิธีการประเมินผล จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย

ความคิดเห็น/เหตุการณ์	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	N
1. ความเหมาะสมของหลักการและวิธีการประเมินผล											
1.1 โรงเรียนมีการประเมินผลประจำปีของครูและบุคลากร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
1.2 มีการประเมินผลโดยผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการและผู้จัดการ โรงเรียน			✓	✓	✓	✓				✓	5
1.3 ครูและบุคลากรจะถูกประเมินโดย หัวหน้าของตนเอง และหัวหน้าอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในประเด็นการประเมินนั้น ๆ	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		7
1.4 โรงเรียนจัดให้มีการประเมินตนเอง	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	8
1.5 โรงเรียนจัดให้มีการประเมินเพื่อนร่วมงาน			✓	✓							2
1.6 ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ ผลการประเมิน และเพื่อให้การประเมินเป็นไปด้วยความ ยุติธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		9
1.7 มีการเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานโดยดูจาก บันทึก และ เอกสารที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
1.8 มีการเตรียมตัวและชี้แจงให้ผู้รับการประเมินมีความ เข้าใจก่อนการประเมินผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ ประเมินผลตนเอง						✓				✓	2

4.2.3.2 การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการประเมิน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ในเรื่องของเกณฑ์และมาตรฐานการประเมิน โรงเรียนคาทอลิกจำนวนหนึ่งได้กำหนดเกณฑ์ต่าง ๆ โดยคณะกรรมการของโรงเรียน และอีกจำนวนหนึ่งได้ยึดหลักการจากส่วนกลาง (ต้นสังกัด) แล้วปรับประยุกต์ใช้ ซึ่งส่วนใหญ่เห็นว่าเกณฑ์และมาตรฐานการประเมินระหว่างหัวหน้า ครูผู้สอน และบุคลากรฝ่ายสนับสนุนมีความแตกต่างกัน โดยผู้ให้สัมภาษณ์หลาย ๆ ท่านกล่าวในลักษณะเดียวกันดังนี้ว่า

หัวข้อการประเมินมีความแตกต่างในเรื่องลักษณะงานที่แตกต่างกันไประหว่างครูผู้สอนกับครูฝ่ายสนับสนุน ดังเช่น ครูสอน ก็จะประเมิน เรื่องที่เกี่ยวข้องกับแผนการสอน การดำเนินตามแผนการสอน การติดตามนักเรียน ส่วนครูสนับสนุนก็เป็นเรื่อง ความรอบคอบในการทำงาน ที่เหมือนกัน คือ เวลาทำงานและทัศนคติ (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA17, สัมภาษณ์, 21 กันยายน 2559)

การประเมินผลในโรงเรียนใช้แนวทางและวิธีการที่มูลนิธิกำหนดมา ซึ่งแต่ละโรงเรียนจะต้องไปใช้ในโรงเรียนของตน โดยแบ่งประเภทเป็น ผู้ร่วมบริหาร ครู และบุคลากรฝ่ายสนับสนุน การประเมินคนละแห่งละคนๆ สมรรถนะแต่ละคนต่างกันเลย ซึ่งมีการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ต้นปีการศึกษาแล้ว เช่น ครูผู้สอน ก็จะดูตั้งแต่ การจัดการเรียนการสอน การทำหลักสูตรไปสู่การจัดการเรียนการสอน การนิเทศการเรียนการสอน การทำวิจัยเก็บรวบรวมแล้วเอามาประเมินเมื่อสิ้นปี ส่วนครูสายสนับสนุน ก็จะมี loop การเก็บข้อมูลตั้งแต่ต้นปี โดยดู JD ของแต่ละตำแหน่งว่าทำอะไรบ้าง คนที่เก็บรวบรวมข้อมูลก็คือผู้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นไป เช่น คนที่ทำงานด้านการเงิน การจ่าย หัวหน้าฝ่ายการเงินก็จะเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลและประเมิน ครูสอนภาษาไทย คนที่เก็บข้อมูลในเบื้องต้นก็จะเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย ส่งข้อมูลอีกชั้นหนึ่งไปสู่รองหน.ฝ่ายวิชาการ และหน.ฝ่ายวิชาการ แล้วเอาข้อมูลมาสังเคราะห์รวบรวมเป็นคะแนน performance ก่อนสิ้นปีการศึกษา แล้วนำไปสู่การประเมินขึ้นเงินเดือน นอกจากนี้มีการประเมินจากเพื่อน และประเมินตนเอง (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA01, สัมภาษณ์, 2 ธันวาคม 2559)

เกณฑ์และมาตรฐานการประเมินผล ประกอบด้วย ผลงาน พฤติกรรม จิตความสามารถในการปฏิบัติงาน จรรยาบรรณครู คุณธรรมและค่านิยมของโรงเรียน แต่จะเน้นไปที่พฤติกรรมในการทำงาน และจรรยาบรรณความเป็นครูมากกว่าผลลัพธ์หรือผลงาน มีโรงเรียนบาง

แห่งเท่านั้นที่มีการประเมินจากตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) ที่ได้ตั้งไว้ โดยสมาชิกในหน่วยงานนั้น ๆ จะได้คะแนนเท่ากัน ในขณะที่โรงเรียนส่วนใหญ่ยังไม่ได้นำ KPI ที่ตั้งมามีผลต่อการประเมินประจำปี แม้กระทั่งการประเมินในระดับหัวหน้าฝ่ายก็ตาม ในความเป็นจริง ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายหรือผู้ร่วมบริหารของบางโรงเรียน ยังไม่ทราบแน่ชัดว่า แท้จริงแล้วตนได้รับการประเมินด้วยเกณฑ์ใดบ้างจากผู้บริหารระดับสูง อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลจากโรงเรียนคาทอลิกโดยส่วนใหญ่เห็นว่าเกณฑ์และมาตรฐานที่ตั้งขึ้นเพื่อการประเมินครูและบุคลากรมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายของโรงเรียน แต่ก็ยังไม่ชัดเจนจนกระทั่งที่จะสะท้อนให้เห็นว่า ประเด็นที่ใช้ในการพิจารณาทั้งพฤติกรรมและผลลัพธ์นั้น ๆ ได้ช่วยสนับสนุนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของโรงเรียนในข้อใด หรือบางที่อาจไม่ได้สอดคล้องเสียทั้งหมด ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า

“เกณฑ์ในการประเมินผลมีความเชื่อมโยงกับแผนเป้าหมายและทิศทางของโรงเรียนโดยอัตโนมัติ แม้จะไม่เห็นอย่างชัดเจนว่าเกณฑ์การพิจารณาข้อนี้เชื่อมโยงไปสู่แผนข้อนี้ แต่มันสะท้อนว่าเมื่อคุณปฏิบัติตรงนี้ไม่ได้มันจะส่งผลไปยังเป้าหมาย การทำงาน จะส่งไปทุกอย่าง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA04, สัมภาษณ์, 5 กันยายน 2559)

“เกณฑ์การประเมินจะสอดคล้องกับแผนหรือเป้าหมายของโรงเรียนบางเรื่องเท่านั้น แต่ไม่ได้ทั้งหมด แต่ก็มีความเหมาะสม เพราะถ้าคุณจะเป็นครูคุณต้องมีคุณลักษณะแบบนี้ การแต่งตัวเหมาะสม คำพูด แบบอย่าง ถ้าเป็นไปตามเกณฑ์แสดงว่าใช้ได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA07, สัมภาษณ์, 27 กันยายน 2559)

ในทางกลับกัน ผู้ให้ข้อมูลส่วนน้อย ให้ความเห็นว่า เกณฑ์และมาตรฐานการประเมินยังมีการกำหนดไม่ชัดเจนในบางตัว แบบประเมินยังคลุมเครือไม่สามารถแยกแยะระหว่างคนที่มีความประพฤติปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีออกจากกันได้ ยังคงต้องมีการปรับไปเรื่อย ๆ อย่างไรก็ตาม เกณฑ์และมาตรฐานการประเมินต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ได้รับการประเมินทราบมาก่อนล่วงหน้า แต่การมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์อาจยังไม่มากเท่าที่ควร สิ่งที่สามารถทำได้คือการเสนอความคิดเห็นในด้านความเหมาะสมของเกณฑ์การประเมิน

จากการสำรวจความคิดเห็นของครูและบุคลากรซึ่งเป็นผู้รับการประเมิน ดังตารางที่ 4.13 พบว่า การมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = .851) แต่ยังคงเห็นว่า เกณฑ์และมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลมีเหมาะสม กล่าวคือ ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไป กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความท้าทายในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และสามารถแยกแยะผลการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีได้อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = .701) ครูและบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิกยังเห็นว่า เกณฑ์และมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน เป็นสิ่งที่ผู้ถูกประเมินได้รับทราบล่วงหน้าก่อนที่จะมีการประเมินผล อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.02$, S.D. =

.854) และเกณฑ์และมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลครอบคลุมงานในหน้าที่หลักที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจริง โดยไม่ใช่สิ่งที่ยื่นนอกเหนือการควบคุมของผู้ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูงเช่นกัน ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = .766)

ทั้งนี้ สภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการประเมิน ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 สภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการประเมินผล จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย

ความคิดเห็น/เหตุการณ์	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	N
2. การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการประเมินผล											
2.1 เกณฑ์และมาตรฐานการประเมินชี้ชัดหลักการจากส่วนกลาง (ต้นสังกัด) แล้วปรับประยุกต์ใช้	✓	✓	✓	✓							4
2.2 เกณฑ์และมาตรฐานการประเมินของผู้ร่วมบริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรฝ่ายสนับสนุนมีความแตกต่างกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		8
2.3 เกณฑ์และมาตรฐานการประเมินเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลลัพธ์/ผลงาน พฤติกรรม จิตความสามารถในการปฏิบัติงาน ค่านิยม โรงเรียน และจรรยาบรรณครู	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2.4 เกณฑ์และมาตรฐานการประเมินเน้นที่พฤติกรรมในการทำงาน และจรรยาบรรณความเป็นครู มากกว่าผลลัพธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2.5 มีการประเมินผลตาม KPI ของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจเป็นตัวเดียวกันกับ KPI ฝ่าย จึงทำให้สมาชิกในฝ่ายนั้น ๆ ได้คะแนนเท่ากัน	✓										1
2.5 เกณฑ์และมาตรฐานการประเมินเชื่อมโยงกับเป้าหมายของโรงเรียนอย่างเห็นได้ชัดว่าสนับสนุนเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนในจุดใด	✓				✓						2
2.6 เกณฑ์และมาตรฐานการประเมินมีความเชื่อมโยงกับทิศทางของโรงเรียน แม้จะเห็นไม่ชัดเจน หรืออาจไม่ได้สอดคล้องทั้งหมด		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	8
2.7 เกณฑ์และมาตรฐานการประเมินยังมีการกำหนดไม่ชัดเจนในบางตัว ยังคงต้องมีการปรับไปเรื่อย ๆ				✓		✓	✓				3
2.8 เกณฑ์และมาตรฐานการประเมินยังคลุมเครือไม่สามารถแยกคนที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีออกจากกันได้							✓				1
2.9 ผู้รับการประเมินทราบถึงเกณฑ์การประเมินล่วงหน้า	✓	✓	✓		✓	✓			✓		6

4.2.3.3 ด้านความสามารถของผู้ประเมินผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า โรงเรียนคาทอลิกจำนวนหนึ่งมีความคาดหวังและเชื่อว่าผู้ประเมินมีความยุติธรรม สามารถให้คะแนนที่เหมาะสมได้ แต่มีโรงเรียนคาทอลิกส่วนน้อยเท่านั้นที่มีการอบรมหรือเตรียมผู้ประเมินให้มีความรู้ความสามารถในการประเมินผล รวมถึงการจัดทำคู่มือการประเมินที่ให้คำอธิบายเกณฑ์และมาตรฐานการประเมินอย่างละเอียด โดยส่วนใหญ่มักเป็นเพียงคำชี้แจงสั้นๆ ที่มาพร้อมกับแบบประเมิน ซึ่งแบบประเมินส่วนใหญ่เป็นแบบประเมินความถี่ของพฤติกรรม นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านยังคงเห็นด้วยกับการให้หัวหน้าตามโครงสร้างเป็นผู้ประเมิน เพราะเห็นว่า เป็นผู้ที่รู้จักผู้รับการประเมินเป็นอย่างดีที่สุดและถือเป็นบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าเอง นอกนั้นแบบประเมินที่ดีจะช่วยลดอคติในการประเมินได้

ในภาพรวม ครูและบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิกมีความเห็นว่า ผู้ประเมินผลมีความสามารถในการประเมินผลที่เที่ยงตรง ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = .759) และกระบวนการประเมินผลในโรงเรียนมีความยุติธรรมและโปร่งใส ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = .891) ดังตารางที่ 4.13

อย่างไรก็ตาม การประเมินผลในโรงเรียนคาทอลิกไม่ได้มีเพียงในระดับบุคคลเท่านั้น แต่ในระดับฝ่ายและระดับโรงเรียนก็มีการประเมินผลการดำเนินงานด้วย ซึ่งมักเป็นไปในรูปแบบของการประชุมร่วมกันเพื่อสรุปงาน การประเมินคุณภาพภายใน รวมถึง การประเมินคุณภาพของโรงเรียนภายในเครือข่ายกัน

ทั้งนี้ สภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านความสามารถของผู้ประเมินผล ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 สภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านผู้ประเมินผล จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย

ความคิดเห็น/เหตุการณ์	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	N
3. ด้านผู้ประเมินมีความสามารถในการประเมินผล											
3.1 มีการอบรมหรือเตรียมผู้ประเมินผลให้มีความรู้ความสามารถในการประเมิน รู้และเข้าใจเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และเกณฑ์ในการประเมิน						✓				✓	2
3.2 มีการจัดทำคู่มือการประเมินผล	✓	✓									2
3.3 มีความคาดหวังและเชื่อว่าผู้ประเมินมีความยุติธรรม สามารถมองออก แยกแยะพฤติกรรมที่ดีและไม่ดีได้ สามารถให้คะแนนที่เหมาะสม		✓	✓		✓	✓	✓				5
3.4 เห็นด้วยกับการให้หัวหน้าตามโครงสร้างเป็นผู้ประเมิน เพราะเห็นว่า จะรู้จักผู้รับการประเมินเป็นอย่างดีที่สุดและถือเป็นบทบาทหน้าที่ของเขา	✓				✓				✓		3
3.5 แบบประเมินที่ดีจะช่วยลดอคติในการประเมินได้				✓							1

4.2.3.4 ด้านผู้รับการประเมินผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในโรงเรียนได้รับการประเมินผลอย่างเท่าเทียมกัน โรงเรียนคาทอลิกส่วนใหญ่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลตนเอง โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินโดยส่วนใหญ่มีการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า แต่การมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์อาจยังไม่มากเท่าที่ควร สิ่งที่สามารถทำได้คือการเสนอความคิดเห็นในด้านความเหมาะสมของเกณฑ์การประเมิน จากการสอบถามความคิดเห็นของครูและบุคลากรในโรงเรียน พบว่า การมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = .851) ดังตารางที่ 4.13

ทั้งนี้ สภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านผู้รับการประเมินผล ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 สภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านผู้รับการประเมินผล
จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย

ความคิดเห็น/เหตุการณ์	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	N
4. ด้านผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผล											
4.1 ทุกคนในโรงเรียนได้รับการประเมินผลอย่างเท่าเทียมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4.2 ผู้รับการประเมินได้มีโอกาสในการประเมินตนเอง	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	7
4.3 ผู้รับการประเมินอาจจะไม่มีสิทธิ์มากในการกำหนดเกณฑ์การประเมิน เนื่องจากเกณฑ์ถูกกำหนดมาแล้วโดยส่วนกลางหรือผู้บริหาร จึงอาจกล่าวได้ว่า แทบจะไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ แต่ยังสามารถเสนอความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมได้		✓	✓	✓			✓		✓		5
4.4 ผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผ่านทางคณะกรรมการซึ่งเป็นตัวแทน	✓							✓			2
4.5 ผู้รับการประเมินทราบถึงเกณฑ์การประเมินล่วงหน้า	✓	✓	✓		✓	✓			✓		6

4.2.4 ด้านการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามครูและบุคลากรในโรงเรียนถึงการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.19 - 4.22 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ร่วมบริหารถึงการทบทวนผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก ซึ่งประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่ 1) การชี้แจงผลการประเมินและให้ข้อมูลย้อนกลับ 2) การอุทธรณ์ของครูและบุคลากร ในกรณีที่ไม่เห็นด้วยกับผลการประเมิน 3) การเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานไปสู่การให้รางวัลค่าตอบแทนและการพัฒนา และ 4) การรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การเป้าหมายการปฏิบัติงานในรอบถัดไป

ตารางที่ 4.18 สภาพการทบทวนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกจากการสอบถามครูและบุคลากร

	รายการความคิดเห็น	Mean	SD	ระดับ ความเป็นจริง
1	หลังจากการประเมินผล ท่านได้รับแจ้งระดับของผลการประเมินการปฏิบัติงาน (R1)	3.62	.904	สูง
2	หลังจากการประเมินผล ท่านและหัวหน้าได้มีการพูดคุยกันเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา (R1)	3.58	.926	สูง
3	หากท่านได้ผลการประเมินที่ต่ำ ท่านมีโอกาสคัดค้านหรือชี้แจงสาเหตุที่ทำให้เป็นเช่นนั้น (R2)	3.47	.911	ปานกลาง
4	รางวัลและค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับสิ่งที่ท่านได้ทุ่มเทในการทำงาน (R3)	3.48	.948	ปานกลาง
5	หลังจากการประเมินผล ท่านและหัวหน้าของท่านได้ร่วมกันวางแผนเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานของตัวท่านเอง (R4)	3.60	.978	สูง
6	หลังจากการประเมินผล โรงเรียนของท่านได้รวบรวมข้อมูลและพูดคุยหารือกันเพื่อวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานในอนาคต (R5)	3.77	.945	สูง
	รวม	3.59	.819	สูง

หมายเหตุ. R1-R5 คือ องค์ประกอบด้านการทบทวนผลการปฏิบัติงาน ดูตารางที่ 3.4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.18 พบว่า โรงเรียนมีการทบทวนผลการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = .819) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ครูและบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิกเห็นว่า โอกาสในการคัดค้านหรือชี้แจงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานและความเหมาะสมของค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง นอกนั้นองค์ประกอบอื่น ๆ อยู่ในระดับสูง

4.2.4.1 การชี้แจงผลการประเมินและให้ข้อมูลย้อนกลับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า โรงเรียนคาทอลิกทั้ง 10 แห่ง หลังจากการประเมินผลประจำปีจะไม่มีการชี้แจงผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินแต่ละคนได้รับทราบ แต่ผู้รับการประเมินจะทราบได้โดยจากการพิจารณาอัตราเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม แม้จะไม่มีการประกาศผล แต่มีการเรียกเฉพาะผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำเพื่อชี้แจงให้ทราบถึงจุดบกพร่องและร่วมกันหาสาเหตุหรือจุดที่ต้องพัฒนา โดยโรงเรียนบางแห่งให้คณะกรรมการหรือหัวหน้าใน

ระดับต่าง ๆ เป็นผู้สะท้อนผลการประเมิน แต่โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นคนให้ข้อมูลย้อนกลับในกรณีที่มีผลการประเมินต่ำเท่านั้น แต่จากการสอบถามความคิดเห็นของครูและบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิกกลับพบว่า หลังจากการประเมินผล การได้รับแจ้งระดับของผลการประเมิน การปฏิบัติงาน และการพูดคุยกันเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาอยู่ในระดับสูง $\bar{X} = 3.62$, S.D. = .904 และ $\bar{X} = 3.58$, S.D. = .926 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.18 นอกจากนี้ ในการทบทวนผลการดำเนินงานในภาพรวมของฝ่ายและของโรงเรียนนั้น จะเป็นการประชุมร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกคน เพื่อพิจารณาไตร่ตรองที่เชื่อมโยงไปสู่การพัฒนา และข้อความต่อไปนี้เป็นตัวอย่างคำบอกเล่าของผู้ให้สัมภาษณ์ถึงการชี้แจงผลการประเมิน

“ไม่มีการชี้แจงผลการประเมินให้รับทราบ ถือว่าเป็นการพิจารณาขึ้นเงินเดือน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA02, สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2559)

ไม่มีการแจ้งผลการประเมินผู้ถูกประเมินได้ทราบ แต่จะเขาจะรู้กัน ตอนที่ไปเซ็นรับเงินและบางทีก็มีการทราบของเพื่อนด้วย มีเสียงวิพากษ์วิจารณ์กันในหมู่ครูบ้าง โดยการได้ขึ้นเงินเดือนที่ไม่เต็มขั้นแสดงให้เห็นว่าผลการประเมินของบุคคลนั้นไม่ค่อยดีนัก ... ในขณะเดียวกันบุคคลที่มีผลการประเมินที่ต่ำมากๆ จะถูกผู้อำนวยการเข้าเรียกพบ เป็นการเฉพาะผู้ที่ผลการประเมินที่ต่ำเท่านั้น (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA05, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2559)

ผลประเมินมีการบอกเป็นรายบุคคลแต่ไม่ใช่ทุกคน ทุกคนจะรู้ผลการประเมินตนเองอยู่แล้ว มีการแจ้งให้ทราบ แต่ในแง่รายละเอียดจะเป็นเรื่องระหว่างผู้ใหญ่กับคน ๆ นั้น คนที่ผลการประเมินที่ไม่ดี หรือต่ำ จะมีการพูดคุยเพื่อชี้แจง หาสาเหตุร่วมกัน และมีการตักเตือน ให้แก้ไข หรือหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA17, สัมภาษณ์, 21 กันยายน 2559)

ทั้งนี้ สภาพการทบทวนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการชี้แจงผลการประเมินและให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 สภาพการทบทวนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการชี้แจงผลการประเมิน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย

ข้อความ/เหตุการณ์	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	N
1. การชี้แจงผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบ และพูดคุยเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่กันและระหว่างผู้บริหาร/หัวหน้าและผู้ปฏิบัติงาน											
1.1 การชี้แจงผลการประเมินประจำปีให้ผู้รับการประเมินทุกคนได้รับทราบเป็นการส่วนตัว (ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่า จะทราบผ่านทางอัตราเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น)											0
1.2 มีการเรียกเฉพาะผู้ที่มีผลการประเมินที่ต่ำเพื่อชี้แจงทราบถึงจุดบกพร่องและสาเหตุหรือจุดที่ต้องพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
1.3 คณะกรรมการหรือหัวหน้าในระดับต่าง ๆ เป็นผู้สะท้อนผลการประเมิน (นอกนั้น ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้สะท้อนผล)	✓	✓									2
1.4 มีการประชุมเพื่อพิจารณาและสะท้อนผลการดำเนินงานในภาพรวมของโรงเรียนร่วมกัน	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓	7

4.2.4.2 การอุทธรณ์ของครูและบุคลากร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย พบว่า ครูและบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิกสามารถที่จะดำเนินการทักท้วงหรือโต้แย้งได้กับคณะกรรมการและผู้บริหารได้ ถึงความไม่พอใจในอัตราเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น ซึ่งนั่นก็หมายถึงผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์พบว่า ทุกโรงเรียนเปิดกว้างให้มีการอุทธรณ์ เพื่อที่จะเข้ามาพูดคุยถึงผลการประเมินของตนเองหรือความไม่พอใจดังกล่าว โดยผู้บริหารบางโรงเรียนเห็นว่า ที่ผ่านมา ผู้รับการประเมินไม่ค่อยมีการร้องเรียน แม้จะไม่พอใจผลการประเมิน แต่มักจะไปพูดนอกรอบ และข้อความต่อไปนี้เป็นตัวอย่งคำบอกเล่าของผู้ให้สัมภาษณ์ถึงการเปิดกว้างให้มีการร้องเรียนผลการประเมิน

บอกเสมอว่า ผู้ประเมินต้องสามารถอธิบายเหตุผลให้กับผู้ประเมินได้ ในกรณีที่เขาต้องการสามารถร้องเรียนได้เมื่อไม่เห็นด้วยกับผลการประเมิน ไปร้องเรียนกับผู้ประเมินนั้นแหละ ไปคุยกันให้รู้เรื่อง บางครั้งคนที่ถูกประเมินหลายเรื่องก็ไม่เข้าใจตัวเอง เพราะฉะนั้นไปร้องเรียน เพื่อจะได้มีการอธิบายให้เข้าใจ ต้องเคลียร์ให้รู้เรื่อง (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA03, สัมภาษณ์, 5 กันยายน 2559)

“...หากคุณครูมีข้อสงสัยหรือคิดว่าตนมีผลการปฏิบัติงานที่ดีแต่ได้รับการขึ้นเงินที่น้อย ผู้บริหารก็เปิดโอกาสให้ครูเข้าพบเพื่อพูดคุยหรือชี้แจงโดยพบกับผู้อำนวยการโดยตรงไม่ต้องผ่านหัวหน้าฝ่าย” (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA05, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2559)

อย่างไรก็ตาม จากการสำรวจความคิดเห็นของครูและบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิก กลับพบว่า การเปิดกว้างหรือโอกาสที่จะคัดค้านหรือชี้แจงสาเหตุ หากได้รับผลการประเมินที่ต่ำนั้น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = .911) ดังตารางที่ 4.18

ทั้งนี้ สภาพการทบทวนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการอุทธรณ์ผลของครูและบุคลากร ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 สภาพการทบทวนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการอุทธรณ์ผลการประเมิน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย

ข้อความ/เหตุการณ์	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	N
2. การอุทธรณ์ของครูและบุคลากร ในกรณีที่ไม่เห็นด้วยกับผลการประเมิน											
2.1 ในกรณีที่ไม่เห็นด้วยกับผลการประเมิน โรงเรียนเปิดโอกาสให้สามารถร้องเรียนหรือเข้าพูดคุยเกี่ยวกับผลการประเมินได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	9
2.2 ไม่ค่อยมีการร้องเรียน แม้จะไม่พอใจผลการประเมิน แต่มักจะไปพูดนอกกรอบ	✓		✓								2

4.2.4.3 การเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานไปสู่การให้รางวัลค่าตอบแทนและการพัฒนา จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย พบว่า ผลการประเมินประจำปีรายบุคคล เชื่อมโยงกับระบบจูงใจพนักงานหรือการขึ้นค่าตอบแทนของครูและบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิก อย่างเห็นได้ชัด และยังพบว่าในโรงเรียนคาทอลิกมีความเอื้อเฟื้อและความเห็นอกเห็นใจในการพิจารณาขึ้นค่าตอบแทน โดยผู้ให้สัมภาษณ์บางโรงเรียนกล่าวในลักษณะเดียวกัน ดังนี้ว่า

“...อย่างไรก็ตามแต่ เราก็อเอื้อเฟื้ออยู่แล้ว ความเลวไม่มีความดีไม่ปรากฏอย่างไรก็หนึ่งชั้น ถ้าได้ต่ำกว่าหนึ่งชั้น แสดงว่าคุณต้องมีบางอย่างที่ต้องผิดปกติ เช่น คุณถูกร้องเรียน และมีการพิสูจน์แล้วว่าคุณผิดจริงและมีลายลักษณ์อักษรว่าคุณผิดจริง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA01, สัมภาษณ์, 2 ธันวาคม 2559)

“แม้จะมีผลการประเมินต่ำแต่ก็จะมีการขึ้นให้ทุกคนมากน้อยต่างกัน ไป จะไม่มีที่ไม่ได้เลย” (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA08, สัมภาษณ์, 27 กันยายน 2559)

การจ่ายค่าตอบแทนมีความเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน โดยผู้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งให้ความเห็นว่า การตอบแทนที่ดีก็ช่วยให้ทำงานได้ดี และในโรงเรียนแห่งหนึ่ง พบว่า ค่าตอบแทนจูงใจ อาจเป็นเงินขวัญถุงเล็กๆ น้อยๆ ที่มาพร้อมกับจดหมายชื่นชมและคำขอบคุณจากผู้บริหารที่มอบให้กับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น ซึ่งนับว่าเป็นขวัญและกำลังใจที่ดีเยี่ยมในการทำงาน นอกจากนี้ โรงเรียนคาทอลิกยังมีโบนัสและสวัสดิการอื่น ๆ ที่มอบให้กับครูและบุคลากรของตนด้วย อย่างไรก็ตามในภาพรวมของโรงเรียนคาทอลิก จากการสำรวจความคิดเห็น ครูและบุคลากรมีความคิดเห็นว่ารางวัลและค่าตอบแทนที่รับมีความเหมาะสมกับสิ่งที่ได้ทุ่มเทในการทำงานในระดับปานกลาง โดย $\bar{X} = 3.48$, S.D. = .948 ดังตารางที่ 4.18

ผลการประเมินประจำปีได้เชื่อมโยงกับระบบค่าตอบแทนแล้ว ยังเชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากรด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่มีการประเมินต่ำ จากการสอบถามความคิดเห็นของครูและบุคลากร พบว่า หลังจากการประเมินผล ได้มีการร่วมกันวางแผนเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = .978) ดังตารางที่ 4.18 แต่โดยทั่วไปผลการประเมินประจำปีรายบุคคลมักไม่ได้นำไปใช้เพื่อวางแผนการพัฒนาบุคลากรเป็นการเฉพาะเจาะจงในแต่ละคน แต่การวางแผนพัฒนามักมาจากการประเมินผลในภาพรวมของฝ่ายและโรงเรียน หรือจากผลสัมฤทธิ์ของเด็ก จากการนิเทศ ตลอดจนดุลพินิจของผู้บริหารในการพิจารณาตัดสินความสามารถในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ดังตัวอย่างคำบอกเล่าของผู้ให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“สุดท้ายประเมินเพื่ออะไรล่ะ ก็เพื่อเอาเพียงความดีความชอบ ก็มีอยู่แค่นั้น ไม่ได้ปรับปรุงและพัฒนา ประเมินประจำปีก็เพื่อเอาไปดูว่าใครขึ้น 1 ขึ้น 2 ขึ้น...ส่วนการประเมินเพื่อการพัฒนาเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ มีการเก็บ portfolio...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA03, สัมภาษณ์, 5 กันยายน 2559)

“การประเมินผลเพื่อพัฒนาจะเป็นไปในรูปแบบที่ว่า ผู้บริหารโดยบอร์ดก็ใช้ดุลพินิจพิจารณาว่า ครูคนนี้น่าส่งเสริมและได้รับการพัฒนาในเรื่องไหน ซึ่งฝ่ายก็จะเสนอขึ้นมา” (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA07, สัมภาษณ์, 27 กันยายน 2559)

มีการประเมินเพื่อพัฒนา โดยการเช็กดูจากงานที่ทำ การประเมินเพื่อพัฒนาเป็นการประเมินที่ไม่ได้ใช้เอกสารทางการแต่เป็นการรับข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากหัวหน้างาน จากนั้นใช้ดุลพินิจของผู้บริหารเพื่อจะกำหนดว่าคุณครูคนนั้นควรได้รับการพัฒนาในเรื่องใด หรือ บางครั้งก็ดูภาพรวมของโรงเรียนว่า ณ จุดนี้ ครูควรได้รับการพัฒนาในเรื่องใด (ผู้ให้สัมภาษณ์ CA10, สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2559)

นอกจากนี้ ยังพบว่า โรงเรียนคาทอลิกบางแห่ง ได้นำผลการประเมินไปใช้เพื่อพิจารณาตำแหน่งงานของครูและบุคลากรเพื่อให้เกิดความเหมาะสมด้วย

ทั้งนี้ สภาพการทบทวนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานไปสู่การให้รางวัลค่าตอบแทนและการพัฒนา ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 สภาพการทบทวนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนและการพัฒนา จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย

ข้อความ/เหตุการณ์	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	N
3. การเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานไปสู่การให้รางวัล											
ค่าตอบแทนและการพัฒนา											
3.1 ผลการประเมินประจำปีรายบุคคลนำไปสู่การพิจารณาขึ้นเงินเดือนของครูและบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3.2 แม้จะมีผลการประเมินต่ำ แต่ก็ให้การขึ้นเงินเดือน 1 ขั้นเท่ากันหมด หรือบางโรงเรียนอาจน้อยกว่านั้น แต่จะไม่มีที่ไม่ได้เลย		✓	✓			✓					3
3.3 การตอบแทนที่ดีช่วยให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น					✓						1
3.4 ผลการประเมินประจำปีรายบุคคลไม่ได้นำไปใช้เพื่อวางแผนการพัฒนายบุคคลโดยตรง แต่การวางแผนพัฒนามักมาจากการประเมินผลในภาพรวมของ รร. จากผลสัมฤทธิ์ของเด็ก จากการนิเทศ จากคุณพินิจของหัวหน้าและผู้บริหาร		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		8
3.5 ผลการประเมินมีผลต่อการพิจารณาตำแหน่งเพื่อให้เกิดความเหมาะสม	✓	✓	✓								3

4.2.4.4 การรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การเป้าหมายการปฏิบัติงานในรอบถัดไป

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย พบว่า โรงเรียนคาทอลิกมีการทบทวนและสะท้อนผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรเพื่อนำไปสู่การวางแผนเป้าหมายการทำงานในอนาคต มีการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล โดยเก็บบันทึกผลการปฏิบัติงานเข้าในแฟ้มประวัติของแต่ละบุคคล ส่วนในระดับฝ่ายและระดับโรงเรียนจัดทำเป็นรายงานประเมินตนเอง

(Self Assessment Report: SAR) โดยที่แต่ละฝ่ายเป็นผู้รวบรวมและเก็บข้อมูลการดำเนินงานของฝ่าย แล้วส่งมอบให้กับงานนโยบายและแผนเป็นผู้รวบรวมข้อมูลในภาพรวมของโรงเรียน มีการประชุมเพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานของโรงเรียนต่อครูและบุคลากรทุกคน และที่สำคัญ ก่อนที่จะก้าวสู่ปีถัดไป ได้มีการนำผลการประเมินในทุกระดับไปใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงาน แล้วจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการในปีหน้า และในบางโรงเรียนได้เริ่มนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเหลือในการเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ

จากการสำรวจความคิดเห็นของครูและบุคลากรพบว่า หลังจากการประเมินผลโรงเรียนได้รวบรวมข้อมูลและมีการพูดคุยหารือกันเพื่อวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานในอนาคตในระดับสูง ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = .945) ดังตารางที่ 4.18

ทั้งนี้ สภาพการทบทวนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การเป้าหมายการปฏิบัติงานในรอบถัดไป ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 สภาพการทบทวนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย

ข้อความ/เหตุการณ์	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	N
4. การรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การเป้าหมายการปฏิบัติงานในรอบถัดไป											
4.1 มีการเก็บข้อมูลการประเมินผลรายบุคคลไว้ในแฟ้มประวัติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4.2 ในระดับฝ่ายและระดับโรงเรียนมีการจัดทำ Self-Assessment Report	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4.3 แต่ละฝ่ายเป็นผู้รวบรวมและเก็บข้อมูลการดำเนินงานของฝ่าย	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
4.4 งานนโยบายและแผนเป็นผู้รวบรวมข้อมูลในภาพรวมของโรงเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4.5 มีการนำผลการประเมินในทุกระดับไปใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานในปีต่อไป	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4.6 เริ่มมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเหลือในการเก็บข้อมูลให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น	✓			✓	✓		✓				4

4.3 ตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก

ตอบคำถามในการวิจัยข้อที่ 2 คือ ตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกควรมีลักษณะอย่างไร

หลังจากที่ผู้วิจัยได้นำข้อมูลการบริหารผลการปฏิบัติงานจากสภาพจริงที่เกิดขึ้นในโรงเรียนคาทอลิกมาวิเคราะห์ในประเด็นต่าง ๆ แล้ว จึงทำการคัดกรองแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practices) ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนแต่ละแห่ง พร้อมกับเสริมข้อเสนอแนะตามหลักทฤษฎีการบริหารผลการปฏิบัติงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อโรงเรียนคาทอลิกในประเด็นที่ยังขาดหายหรือควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม จากนั้น นำมาจัดทำเป็นตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก ดังภาพที่ 4.1

ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมและผลลัพธ์จากการดำเนินงานใน 3 ระดับ คือ ระดับโรงเรียน ระดับฝ่าย/หน่วย และระดับบุคคล โดยตัวแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานครมีองค์ประกอบ 3 ส่วนที่อยู่ในระนาบเดียวกัน อันได้แก่ 1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน 2) การดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้รางวัล โดยทั้งสามองค์ประกอบดำเนินการอยู่บนพื้นฐานการพัฒนาบุคลากร และอาศัยความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนคาทอลิกเป็นส่วนเสริมให้แต่ละโรงเรียนเกิดการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน อีกทั้ง การบริหารผลการปฏิบัติงานดังกล่าวได้มีปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกเข้ามามีอิทธิพลต่อการดำเนินการต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม หัวใจสำคัญของตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก คือ การพัฒนาบุคลากรที่มุ่งปลูกจิตวิญญาณและความชำนาญความเป็นครูตามคุณค่าแห่งพระวรสาร ซึ่งการให้จุดเน้นเช่นนี้สอดคล้องกับแนวทางของพระศาสนจักรคาทอลิกที่มุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูและบุคลากรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียน ดังคำประกาศของสภาสังคายนาวาติกัน ครั้งที่ 2 เรื่อง การศึกษาแบบคริสต์ (Gravissimum Educationis: Declaration on Christian Education) ซึ่งระบุไว้ว่า “เป้าหมายและแผนงานทางการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิกจะสำเร็จลุล่วงไปได้ก็โดยอาศัยบรรดาครู ดังนั้น ครูควรได้รับการฝึกอบรมให้มีคุณวุฒิทั้งในความรู้ทางโลกและทางศาสนา รวมถึงทักษะทางการสอนที่ก้าวทันการค้นพบต่าง ๆ ในโลกสมัยใหม่...” (Paul VI, 1965)

ทั้งนี้ รายละเอียดขององค์ประกอบในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร มีดังนี้

1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

(1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดทิศทางในอนาคตของโรงเรียน และวิธีการเพื่อก้าวไปสู่ทิศทางนั้นได้อย่างสำเร็จ โดยอาศัยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ เพื่อทำ SWOT analysis ซึ่งข้อมูลที่ได้นำมาช่วยในการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดต่าง ๆ ของโรงเรียน แล้วจัดทำเป็นแผนพัฒนาการศึกษา ฯ ซึ่งการทำ SWOT analysis นั้นเป็นการวินิจฉัยของคณาจารย์ เพื่อให้มีความเข้าใจสภาพองค์กรในปัจจุบันว่ามี

ความแตกต่างจากสภาพองค์การที่ต้องการจะเป็นอย่างไร (จิระประภา อัครบวร, 2552, น. 23) โดยในกระบวนการรวบรวมข้อมูลนั้น โรงเรียนจะต้องคำนึงถึงปัจจัยและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ปัจจัยภายใน ได้แก่ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับโรงเรียน เช่น ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า เป็นต้น อัตลักษณ์การศึกษาคatholic จิตตารมณ์และแนวทางการจัดการศึกษาของผู้ก่อตั้งคณะหรือต้นสังกัด นโยบายและมาตรการส่งเสริมของผู้บริหาร และข้อมูลการดำเนินงานจากปีที่ผ่านมา

สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ พระราชบัญญัติและแผนการจัดการศึกษาของชาติ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งเป็นบุคคลทั่วไป ชุมชน และสังคม เป็นต้น ท่าเลที่ตั้ง แนวโน้มของสังคมและโลก หรือที่มักเรียกว่า สัญญาณแห่งกาลเวลา

นอกจากนี้ ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าว ซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในระดับองค์การ จำเป็นต้องมีการคำนึงถึงงบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่ของโรงเรียน เพื่อให้เกิดการใช้ที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้ง เมื่อได้มีการตั้งเป้าหมายใด ๆ แล้วนั้น ควรมีการวัดผลเป้าหมายดังกล่าว โดยการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (What) และวิธีการ (How) ที่จะวัดผลตัวชี้วัดนั้น ซึ่งการวัดผลความสำเร็จที่ดีควรเป็นการวัดผลในหลากหลายมิติ เพื่อที่จะมั่นใจว่าโรงเรียนได้ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในภาพรวมของโรงเรียนได้อย่างครบถ้วน ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงบประมาณและทรัพยากร หรือการวัดผลการปฏิบัติงาน จะเป็นองค์ประกอบย่อยที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานระดับฝ่ายและระดับบุคคลด้วย

(2) การถ่ายระดับ (Deployment) เป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียนมาสู่การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายและของแต่ละบุคคลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment)

ในระดับฝ่าย เริ่มต้นจากการทบทวนบทบาทหน้าที่ของฝ่ายที่สนับสนุนเป้าประสงค์ของโรงเรียน และหน้าที่ประจำที่ต้องมีการพัฒนา แล้วกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของฝ่าย ระบุตัวชี้วัด ซึ่งอาจเป็นการรับตัวชี้วัดของโรงเรียนมาดำเนินการหรือสร้างตัวชี้วัดเพิ่มเติมเพื่อให้ครอบคลุมบทบาทหน้าที่เหล่านั้น มีการระบุงาน โครงการ และกิจกรรม ที่จะดำเนินการ จัดทำออกมาเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี

ในระดับบุคคล กระทำในลักษณะเดียวกันกับในระดับฝ่าย โดยเริ่มจากการทบทวนบทบาทหน้าที่ของบุคคลที่สนับสนุนเป้าประสงค์ของฝ่าย หน้าที่ประจำ และหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมายพิเศษ แล้วกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของบุคคลในภาพรวม โดยระบุถึงตัวชี้วัด

ผลงาน พฤติกรรม และขีดความสามารถที่ต้องการ รวมถึงค่านิยมต่าง ๆ ที่จำเป็น ให้ครอบคลุม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จากนั้นจึงจัดทำเป็นข้อตกลงหรือคำรับรองการปฏิบัติงาน

(3) การสื่อสารที่ชัดเจนมีประสิทธิภาพ คือ การใช้ช่องทางที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสื่อสารให้ทุกคนในโรงเรียนทราบถึงความคาดหวังที่ตนเองถูกเรียกร้องและมุ่งปฏิบัติหน้าที่ไปในทิศทางเดียวกัน พยายามชี้ให้เห็นว่าสิ่งที่คุณแต่ละคนได้ปฏิบัตินั้นช่วยให้โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร ตัวอย่างการสื่อสารที่เป็นทางการ ได้แก่ การประชุมในทุก ๆ ระดับ (การประชุมบอร์ดบริหาร การประชุมฝ่าย การประชุมหน่วยงานย่อย กลุ่มสาระ กลุ่มชั้น การประชุมรวม ตลอดจนการสัมมนาประจำปี) ซึ่งเกิดขึ้นเสมอ ๆ ตลอดช่วงเวลาการดำเนินงาน และข้อตกลงหรือคำรับรองการปฏิบัติงานที่จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นต้น ส่วนการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่ การสื่อสารระหว่างบุคคล การสอนงาน และการได้ลงมือปฏิบัติ เป็นต้น

(4) การสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนที่มีความหลากหลายเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับโรงเรียน ระดับฝ่าย และโดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับบุคคล อีกทั้ง มีการดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียนในรูปแบบคณะกรรมการ และให้บทบาทสำคัญแก่ผู้ร่วมบริหารในการที่จะเป็นผู้ผลักดันให้คนซึ่งเป็นฟันเฟืองของโรงเรียนได้ทำหน้าที่ของตนเองและร่วมมือกันทำงานงานเป็นทีม เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายการดำเนินงาน ซึ่งแม้จะมีการบริหารงานในรูปแบบของโรงเรียนคาทอลิก แต่ผู้ร่วมบริหารเหล่านั้นก็ไม่จำเป็นจะต้องเป็นผู้ที่นับถือศาสนาคริสต์ แต่กลับต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีศีลธรรม จริยธรรม และความเป็นผู้นำ

2) การดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

(1) ครูและบุคลากรมุ่งมั่น ทุ่่มเท อย่างมีพลัง คือ การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และตามความคาดหวังของโรงเรียนด้วยความทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจ มีพันธะผูกพันต่อเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ จนเกิดผลลัพธ์ที่เห็นได้อย่างชัดเจน เช่น ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้ปกครอง งานและโครงการต่าง ๆ ที่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ฯลฯ แล้วรายงานผลการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของตนให้ผู้บริหาร/หัวหน้าได้รับทราบ พลังในที่นี้ คือ ความรู้ ความสามารถ และจิตวิญญาณความเป็นครูที่มีอยู่ภายในของแต่ละคน เพราะฉะนั้นการทุ่มเทอย่างมีพลัง คือการลงมือปฏิบัติงานอย่างมีความรู้ ความสามารถ ในแบบผู้เชี่ยวชาญและมีใจรัก ซึ่งโรงเรียนคาทอลิกจะมีบุคคลเหล่านี้ได้ นอกเหนือจากการพัฒนาแล้ว จะต้องเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวให้เข้ามาเป็นครูในโรงเรียน

(2) บทบาทของผู้บริหารและหัวหน้าในทุกระดับ เพื่อสนับสนุนให้ผู้ที่อยู่ในความดูแลมีผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยมและใช้ชีวิตอยู่ในโรงเรียนด้วยความร่มเย็นเป็นสุข โดยผู้บริหารและหัวหน้าจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ทำและมีคุณธรรม เพื่อที่จะส่งเสริมผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงของลูกน้อง โดยทำหน้าที่สอนงาน กำกับดูแลและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ปรึกษาแนะนำและให้การสนับสนุนช่วยเหลือลูกน้อง ซึ่งในระหว่างการทำงาน ผู้บริหารและหัวหน้าต้องใส่ใจลูกน้อง รู้จักเสริมแรงบวก ชื่นชม ขอบคุน และให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นกำลังใจในการทำหน้าที่ ผู้บริหารและหัวหน้าเป็นผู้มอบหมายงาน ความรับผิดชอบ ให้อำนาจและให้พื้นที่อิสระในการทำงาน เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น และที่สำคัญต้องเป็นต้นแบบแห่งการปฏิบัติ ร่วมทุกข์ร่วมสุข จนเป็นที่ไว้วางใจของลูกน้อง มากไปกว่านั้น ในโรงเรียนคาทอลิก ผู้บริหารซึ่งเป็นบาทหลวงและนักบวช ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่เชี่ยวชาญในด้านการบริหารโรงเรียน ควบคู่กับการเป็นผู้อภิบาลที่มีจิตใจเปี่ยมด้วยความรักและเมตตา และเป็นบุคคลที่ครูและบุคลากรในโรงเรียนสามารถสัมผัสได้ถึงความเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณที่น่าเลื่อมใส ศรัทธา และแบบอย่างแห่งความเสียสละและอุทิศตน

อย่างไรก็ตาม ในการกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานนั้น เป็นหน้าที่ของหัวหน้าและผู้ปฏิบัติงานที่จะต้องร่วมมือกัน ใฝ่ตรงความเป็นไปตลอดระยะทางการดำเนินงาน มีการประเมินผลและทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ โดยร่วมกันมองดูสิ่งที่ได้ทำไปแล้ว หรือที่กำลังจะกระทำว่า ควรมีการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงในจุดใด เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ในทุกระดับอยู่ในลู่ทางที่ถูกต้องตามแผนที่วางไว้ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

(3) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรคาทอลิก อันได้แก่ ความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในโรงเรียนกับหัวหน้าและผู้บริหาร ความรู้สึกที่โรงเรียนเป็นเสมือนบ้านหลังหนึ่ง สมาชิกในโรงเรียนอยู่ร่วมกันแบบครอบครัวที่อบอุ่น มีความเป็นพี่เป็นน้อง มีอัธยาศัยไมตรี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความสามัคคี และทำงานเป็นทีม ทั้งนี้โดยอาศัย ความรัก การรับใช้ และการเสียสละอุทิศตนอันเป็นคุณค่าที่ได้มีการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น ผ่านทางแบบฉบับของผู้บริหารและสมาชิกก่อนหน้า ก่อตัวเป็นวัฒนธรรมองค์กรคาทอลิก ซึ่งจะยังคงสืบไปแก่สมาชิกรุ่นใหม่ โดยอาศัยกระบวนการหล่อหลอมทางสังคม และการจัดกิจกรรมส่งเสริมต่าง ๆ นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรอื่นๆ ด้วย ที่จะช่วยสนับสนุนให้โรงเรียนมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

(4) สร้างระบบการทำงานในโรงเรียนที่สนับสนุนกระบวนการกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานแห่งความรักและความยุติธรรมของสมาชิกใน

โรงเรียน โดยตัวอย่างระบบการกำกับผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การติดตามงานผ่านทางหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ฝ่ายนโยบายและแผน การกำหนดให้มีการตรวจประเมินแผนการสอนและการส่งรายงานการปฏิบัติงาน การนิเทศการสอน การเดินตรวจโรงเรียนประจำวันของผู้บริหาร และการประชุมต่าง ๆ (เช่น การประชุมหน่วยงานย่อย ประชุมฝ่าย ประชุมบอร์ดบริหาร ประชุมรวม การสัมมนาประจำปี และการพบปะพูดคุยเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มย่อย) ส่วนระบบการทำงานที่ส่งเสริมการอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานแห่งความรักและความยุติธรรม ตัวอย่างเช่น ระบบการสอนพิเศษที่ช่วยกระจายรายได้ให้กับครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

3) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล ประกอบด้วย

(1) ด้านแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานการประเมินอย่างมีหลักการ โดยการกำหนดรูปแบบและเกณฑ์การประเมินที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนการดำเนินงานที่โรงเรียนคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านผลลัพธ์ พฤติกรรม จิตความสามารถ และค่านิยมต่าง ๆ ที่จะช่วยให้โรงเรียนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ นำมาสร้างเป็นแบบฟอร์มการให้คะแนนที่ใช้งานได้ง่าย มีความยืดหยุ่น แต่ต้องมีมาตรฐานเดียวกันที่ชัดเจนและท้าทาย เพื่อให้สามารถแยกแยะคนที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีออกจากกันได้ ทั้งนี้ การจัดทำคู่มือการประเมินผลจะช่วยอธิบายให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีความเข้าใจในเกณฑ์การประเมินมากขึ้น ทำให้กระบวนการประเมินมีความถูกต้องและยุติธรรม

(2) ด้านผู้รับการประเมิน กล่าวคือ เปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมในการกำหนด เสนอความคิดเห็น และรับทราบล่วงหน้าถึงความคาดหวังและเกณฑ์การประเมินที่จะนำมาใช้ในการประเมินผล มีการสื่อสารให้ผู้รับการประเมินรู้และเข้าใจถึงหลักการและรายละเอียดในกระบวนการประเมินผล อีกทั้ง เปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินมีการประเมินตนเองและได้รับการประเมินผลอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการยอมรับ ความโปร่งใส และความเป็นธรรมในกระบวนการประเมินผล

(3) ด้านผู้ประเมินผล กล่าวคือ ผู้ประเมินมีความสามารถในการประเมินผลบนพื้นฐานแห่งความรักและความยุติธรรม ด้วยการเตรียมตัวผู้ประเมินให้มีความรู้และเข้าใจอย่างดีในกระบวนการและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล ตั้งแต่การเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสามารถประเมินผลด้วยความถูกต้องเที่ยงธรรม มีหลักฐานเชิงประจักษ์ โดยผู้ประเมินจะต้องไม่ใช่โอกาสนี้เป็นการกลั่นแกล้งหรือเพื่อผลประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากความมุ่งหวังให้เกิดการพัฒนาในตัวบุคคลและแก่โรงเรียน ต้องปราศจากอคติและความโน้มเอียงส่วนตัวต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง พยายามแสวงหาความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในการกระทำและผลของการกระทำด้วยใจที่เป็นกลางต่อทุก ๆ คน เพื่อให้กระบวนการประเมินผลมีความยุติธรรมและโปร่งใส

(4) การพูดคุย และชี้แจงผลการปฏิบัติงาน เป็นช่วงเวลาของการประเมินผลและทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาร่วมกันระหว่างหัวหน้า (ผู้ประเมิน) และผู้ปฏิบัติงาน (ผู้รับการประเมิน) ซึ่งเป็นโอกาสให้เกิดการชี้แจงเหตุผลที่มาของผลการประเมินและผลการปฏิบัติงานจากทั้งสองฝ่าย เพื่อหาข้อสรุปด้านผลปฏิบัติงาน ที่นำไปสู่แนวทางเพื่อการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น พร้อมกันนี้ ควรมีคณะกรรมการในการรับเรื่องร้องเรียนความไม่เป็นธรรมที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการประเมินผล

(5) ให้รางวัลตามที่ควรจะได้รับเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี คือ การพิจารณาให้รางวัลและค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน โดยคำนึงถึงความรัก ความเมตตา และการเห็นอกเห็นใจ เพื่อที่จะช่วยให้สมาชิกของโรงเรียนมีชีวิตที่ดีในสังคมและมีกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น มีการบริหารค่าตอบแทนที่ดีเพื่อจูงใจครูและบุคลากรในการทำงาน ซึ่งความหมายของค่าตอบแทนไม่ได้เป็นเพียงแค่ตัวเงินหรือในเชิงธุรกรรมเท่านั้น แต่ยังหมายถึงค่าตอบแทนในเชิงความสัมพันธ์ด้วย เช่น โอกาสทางอาชีพ คุณภาพชีวิตในการทำงาน การได้รับการยกย่อง ฯลฯ

ทั้งนี้ โรงเรียนคาทอลิกมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลดังกล่าว ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความจริง ความยุติธรรม และความรัก อันเป็นคุณค่าแห่งพระวรสารและค่านิยมที่โรงเรียนคาทอลิกได้ยึดถือ

จากองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนที่กล่าวมานี้ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้รางวัล ดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ในที่นี้มีความหมายอยู่สองมิติ คือ หนึ่ง การพัฒนาบุคลากรช่วยให้การดำเนินระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง กล่าวคือ ช่วยให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถในการวางแผนผลการปฏิบัติงาน สามารถดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้รางวัลได้เป็นอย่างดี ส่วนในมิติที่สอง คือ การทำให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนมีศักยภาพในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตน จนเกิดผลลัพธ์ที่ดีของงานอย่างเห็นได้ชัด โดยองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันได้เชื่อมโยงมาสู่การพัฒนาบุคลากร มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น กล่าวคือ ในขั้นการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ได้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดผลของงานตามที่ตั้งไว้ ส่วนในขั้นการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานก็มีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนควบคู่ไปพร้อม ๆ กัน และในขั้นของการประเมินผลและให้รางวัลนั้น บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีหรือจำเป็นต้อง

ได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมก็จะเข้าสู่กระบวนการวางแผนและดำเนินการพัฒนาอีกครั้งหนึ่ง เพื่อนำไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น โดยแนวทางในการพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถระบุออกมาเป็นกิจกรรมได้ดังนี้

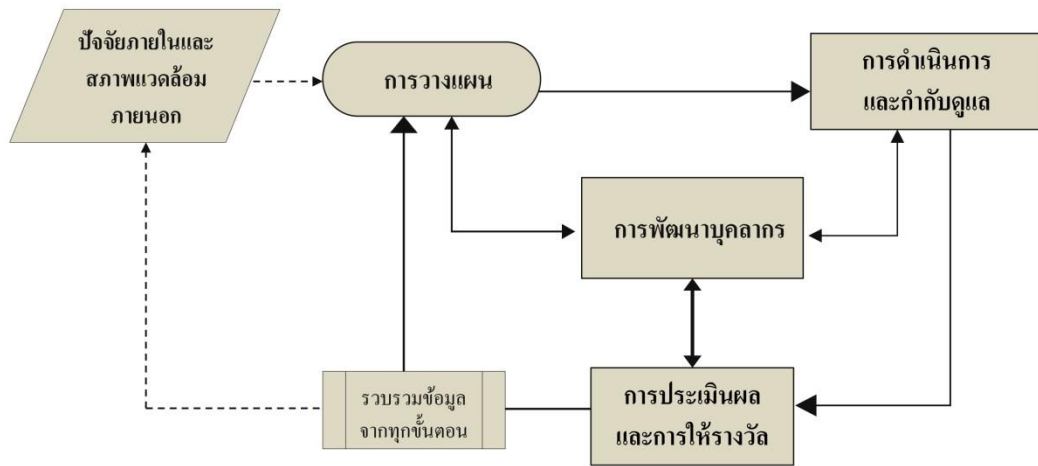
1) การวางแผนการพัฒนา คือ การวินิจฉัยและออกแบบกิจกรรมการพัฒนาคูและบุคลากร ให้มีความสามารถอย่างชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ มีจิตวิญญาณความเป็นครูหรือแรงผลักดันภายใน มีคุณลักษณะตามคุณค่าแห่งพระวรสาร (ความรัก การรับใช้ ความเป็นหนึ่งเดียว ความซื่อตรง ความยุติธรรม ความพอเพียง ฯลฯ) และคุณค่าภายในอื่น ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายและทิศทางของโรงเรียนได้อย่างสำเร็จสมบูรณ์ โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นด้านการพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น จากดุลยพินิจของผู้บริหาร จากการประชุมภายในฝ่าย จากผลการประเมินประจำปี ฯลฯ จากนั้นกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการและออกแบบกิจกรรมการพัฒนาให้มีความเหมาะสมในแต่ละบุคคล โดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลและแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวมของโรงเรียน พร้อมกับการสร้างความตระหนักรู้เพื่อให้เกิดความต้องการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาที่มาจากภายในของแต่ละบุคคล

2) การดำเนินการพัฒนาตามแผนที่วางไว้ โดยอาจมีการปรับปรุงพัฒนากิจกรรมการพัฒนาให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนและของผู้รับการอบรมมากยิ่งขึ้น เพื่อช่วยให้ผู้รับการพัฒนางานบังเกิดผลตามผลลัพธ์ที่ได้คาดหวังไว้ ทั้งนี้ การพัฒนาอาจเป็นไปเพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันหรืออาจเป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับการเรียนรู้หรือการพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งตัวอย่างกิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การสอนงานในระหว่างการทำงาน การใช้ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การประชุมสัมมนา การทำกิจกรรมและลงมือปฏิบัติจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การศึกษาต่อ ฯลฯ นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมตรงตามความถนัดของแต่ละบุคคล

3) การประเมินผลการพัฒนาและแบ่งปันความรู้ที่ได้รับแก่คนอื่น ๆ โดยหลังจากที่ได้มีการดำเนินการกิจกรรมการพัฒนาแล้ว จึงทำการประเมินผลการพัฒนานั้นว่าได้เป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ แล้วจัดทำรายงานผลการพัฒนา จากนั้นส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้ที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนานั้น ๆ ได้มาถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้รับให้แก่สมาชิกคนอื่น ๆ ด้วย เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ท้ายที่สุด ความร่วมมือกันภายในโรงเรียนคาทอลิก คือ การที่โรงเรียนต่าง ๆ ได้มีการดำเนินกิจกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็น การวางแผน การกำกับดูแล การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากร รวมถึงการแบ่งปันองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน

อาทิ วิธีการในการบริหารงานและการปฏิบัติงาน ซึ่งความร่วมมือกันภายในโรงเรียนคาทอลิกนี้เองเป็นส่วนสนับสนุนให้โรงเรียนต่าง ๆ เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงานไปพร้อม ๆ กัน ทั้งนี้ จากส่วนประกอบต่าง ๆ ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นมีความเชื่อมโยงและเป็นไปอย่างเป็นกระบวนการ ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก

4.4 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก

ตอบคำถามในการวิจัยข้อที่ 3 คือ ตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกที่ผู้วิจัยสังเคราะห์และออกแบบขึ้นมา มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ในการนำไปใช้มากน้อยเพียงใด

ในการจัดการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2560 ณ สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย มีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการสนทนากลุ่มจำนวน 9 คน โดยผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการศึกษาวิจัย เช่น วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล รวมถึงตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิได้มีการซักถามรายละเอียดจนเป็นที่เข้าใจตรงกันแล้ว ผู้ทรงคุณวุฒิได้ประเมินและแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า ในภาพรวม ตัวแบบระบบผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และประโยชน์ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = .398) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับสูงมากทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.86$, S.D. = .378) ด้านความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = .488) ด้านประโยชน์ในการนำไปใช้ ($\bar{X} = 4.81$ S.D. = .378) ดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร

มิติ	Mean	SD	ระดับ ความเป็นจริง
ด้านความเหมาะสม	4.86	.378	สูงมาก
1. มีความสอดคล้องกับอัตลักษณ์การศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก	4.86	.378	สูงมาก
2. มีความสอดคล้องกับบริบทหรือวัฒนธรรมของโรงเรียน	4.86	.378	สูงมาก
3. มีความครอบคลุมมิติที่สำคัญของการดำเนินงานของโรงเรียน	4.86	.378	สูงมาก
ความเป็นไปได้	4.62	.488	สูงมาก
1. ง่ายต่อการใช้งาน ไม่ซับซ้อน	4.57	.535	สูงมาก
2. ไม่ใช้งบประมาณหรือระยะเวลาที่มากเกินไป	4.43	.787	สูง
3. มีความคุ้มค่าที่จะนำไปใช้	4.86	.378	สูงมาก
ประโยชน์	4.81	.378	สูงมาก
1. ผลักดันให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีของโรงเรียน	4.86	.378	สูงมาก
2. ช่วยให้เกิดการพัฒนาในระดับฝ่ายและระดับบุคคล	4.86	.378	สูงมาก
3. เชื่อมโยงกับการจูงใจบุคลากรให้มีผลปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น	4.71	.488	สูงมาก
รวม	4.76	.398	สูงมาก

ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นในแต่ละด้านดังนี้

ด้านความเหมาะสม กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ มีความคิดเห็นว่า ตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก มีความเหมาะสมอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.86$, S.D. = .378) โดยตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก มีความสอดคล้องกับอัตลักษณ์การศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก ($\bar{X} = 4.86$, S.D. = .378 อยู่ในระดับสูงมาก) เนื่องจากกระบวนการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียนยังคงอยู่ภายใต้เงื่อนไขการจัดการศึกษาตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก มีการบูรณาการคุณค่าแห่งพระวรสารลงอยู่ใน

กระบวนการย่อยต่าง ๆ มีการร่วมมือกันในระหว่างโรงเรียนคาทอลิก และการเน้นบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในฐานะผู้อภิบาลและผู้นำทางด้านศาสนา อีกทั้งมีจุดเน้นไปที่กระบวนการพัฒนาเป็นศูนย์กลางของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่สอดคล้องกับแนวทางการบริหารองค์กรที่พระศาสนจักรคาทอลิกให้ความสำคัญ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกมีความสอดคล้องกับบริบทหรือวัฒนธรรมของโรงเรียนคาทอลิกเช่นกัน ($\bar{X} = 4.86$, S.D. = .378 อยู่ในระดับสูงมาก) เห็นได้ชัดชัดเจนในขั้นของการกำกับกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรคาทอลิก คือ บรรยากาศของความรัก ความเป็นครอบครัว การรับใช้และการอุทิศตน ให้เกิดขึ้นหมู่สมาชิกภายในโรงเรียนคาทอลิก ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงเรื่อยมาจนถึงผู้ปฏิบัติงานในระดับที่น้อยที่สุด นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า ตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก แสดงถึงระบบการบริหารงานที่ครอบคลุมทุกมิติในการดำเนินงานที่สำคัญของโรงเรียน ๑ ได้ครอบคลุมมิติการดำเนินงานที่สำคัญของโรงเรียนในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.86$, S.D. = .378 อยู่ในระดับสูงมาก) ไม่ว่าจะเป็นมิติในการบริหารจัดการองค์ประกอบหลักในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านคน (Man) ด้านการจัดการ (Management) ด้านการเงิน (Money) และด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) รวมไปถึงหลักในการบริหารจัดการภายในองค์กร เช่น การวางแผน การควบคุม การพัฒนา เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

ด้านความเป็นไปได้ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ มีความคิดเห็นว่า ตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก มีความเป็นไปได้สูงมาก ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = .488) โดยเห็นว่า มีลักษณะที่ง่ายต่อการใช้งาน ไม่ซับซ้อนมากเกินไป เนื่องจากกระบวนการต่าง ๆ ในตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก เป็นสิ่งที่พึงกระทำอยู่แล้วในการบริหารจัดการโรงเรียนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันมีลักษณะที่คล้ายคลึงหลักการบริหารอย่างมีคุณภาพ หรือวงจรคุณภาพ (PDCA) ของ William E. Deming ซึ่งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนมีความคุ้นเคยเป็นอย่างดี ส่วนมุมมองเกี่ยวกับประเด็นของงบประมาณหรือระยะเวลานั้น ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า หากดำเนินการตามตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกทุกประการแล้วอาจต้องใช้งบประมาณและระยะเวลาเพิ่มมากขึ้นอย่างแน่นอน เช่น การจ้างและพัฒนาบุคลากรที่จะมาเป็นผู้ขับเคลื่อนระบบ รวมถึงการสร้างควมเข้าใจให้แก่บุคลากรในโรงเรียน การจัดทำเอกสารที่เพิ่มขึ้น การใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศมาช่วยเหลือในการดำเนินงาน ฯลฯ แต่ก็ไม่มากจนทำให้เกิดข้อขัดขัดหรือเป็นปัญหาของโรงเรียน และอาจไม่ต้องปฏิบัติตามภายในระยะเวลาอันสั้น รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์และบริบทของแต่ละโรงเรียนได้ โดยความคิดเห็นของกลุ่ม

ผู้ทรงคุณวุฒิต่อประเด็นดังกล่าวอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.43$, S.D.= .787) และในส่วนสุดท้ายของด้านความเป็นไปได้ คือ ความคุ้มค่าที่จะนำไปใช้นั้น ระดับความคิดเห็นของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.86$, S.D.= .378) เนื่องจาก เมื่อเปรียบเทียบงบประมาณและระยะเวลาที่อาจต้องลงทุนเพิ่มเติมกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากตัวแบบ ฯ นับเป็นความคุ้มค่าทางด้านเศรษฐกิจของโรงเรียน อีกทั้ง การบริหารจัดการให้ครูและบุคลากรของโรงเรียนมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศทั้งในด้านพฤติกรรมและผลลัพธ์ นับเป็นความคุ้มค่าที่โรงเรียนจะมอบให้กับผู้เรียนและสังคม

ด้านประโยชน์ในการนำไปใช้ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ มีความคิดเห็นว่า ตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก มีประโยชน์ในการนำไปใช้อยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.81$, S.D.= .378) โดยเห็นว่าการดำเนินการตามตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก จะผลักดันให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีของโรงเรียน ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.86$, S.D.= .378) เนื่องจากลักษณะของกระบวนการตามตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกไม่ว่าจะเป็น การกำกับดูแล การประเมินผล และการพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการที่ช่วยสนับสนุนและผลักดันให้ปัจเจกบุคคลและองค์กรในภาพรวมบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ในขั้นของการวางแผน นอกจากนี้ ยังช่วยให้เกิดการพัฒนาในระดับฝ่ายและระดับบุคคลในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.86$, S.D.= .378) ด้วย เนื่องจากมีการติดตามประเมินผล และพัฒนาผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอๆ และในท้ายที่สุด การดำเนินการตามตัวแบบสามารถจูงใจบุคลากรให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.71$, S.D.= .488) เนื่องจาก ผู้ปฏิบัติงานจะมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน ได้รับความช่วยเหลือ การสนับสนุน โอกาสในการพัฒนา และค่าตอบแทนที่เหมาะสมจากตัวแบบระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก

นอกจากนี้ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

- 1) ในการนำตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกไปใช้นั้น ควรมีการประยุกต์ให้เหมาะสมกับลักษณะ ขนาด และสภาพแวดล้อมของโรงเรียนแต่ละแห่ง
- 2) ในตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนี้ ควรมีการปรับคำหรือสัญลักษณ์ที่ใช้ เพื่อให้สื่อความหมายได้ชัดเจน และมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ระบบผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกใน กรุงเทพมหานคร เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาสถานภาพโดยทั่วไปของการบริหารผลปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก 2) เพื่อสร้างตัวแบบระบบการบริหารผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก และ 3) เพื่อประเมินตัวแบบระบบการบริหารผลปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกที่ผู้วิจัยสังเคราะห์และออกแบบขึ้นมา ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ในการนำไปใช้

ผู้วิจัยได้ศึกษาพื้นฐานแนวคิดด้านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของนักวิชาการที่สำคัญ และทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สร้างเป็นกรอบแนวคิดในงานวิจัย จากนั้นกำหนดระเบียบวิธีการศึกษาโดยใช้การเก็บข้อมูลแบบผสมผสาน (Mixed methods) ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณจากโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 แห่ง ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการเลือกอย่างเฉพาะเจาะจง โดยมีเกณฑ์ในการเลือก คือ โรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานครที่ได้รับการประเมินผลจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในรอบ 3 ระดับที่ดีมาก ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย โรงเรียนละ 2 คน และแจกแบบสอบถามความคิดเห็นครูและบุคลากรในโรงเรียนเหล่านั้น จำนวนทั้งสิ้น 60 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์สภาพที่เกิดขึ้นในการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก แล้วนำแนวทางต่างๆ ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของแต่ละโรงเรียนร่วมกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานมาสังเคราะห์เป็นตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร และในที่สุด ได้นำตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สร้างขึ้น ไปสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาคาทอลิกจำนวน 9 คน ในประเด็นด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ในการนำไปใช้ ซึ่งในบทสุดท้ายนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอเนื้อหาบทสรุปและการอภิปรายผล ดังประเด็นต่อไปนี้

- 5.1 สรุปผลการศึกษา
- 5.2 อภิปรายผลการศึกษา
- 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารจัดการ
- 5.4 ข้อจำกัดในการศึกษา
- 5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

5.1 สรุปผลการศึกษา

ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษา ตามคำถามของงานวิจัย ดังนี้

5.1.1 สภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก

5.1.1.1 ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน

โรงเรียนคาทอลิกมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างชัดเจนเป็นที่รับรู้ของครูและบุคลากรในโรงเรียน มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และจัดทำเป็นแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน โดยสื่อสารให้แก่สมาชิกในโรงเรียนได้รับทราบถึงทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานผ่านทางการประชุมและช่องทางอื่น ๆ มีการถ่าระดับเป้าหมายสู่การปฏิบัติระดับฝ่ายและระดับบุคคล ด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ในระดับฝ่ายได้มีการรับตัวชี้วัดของโรงเรียนที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายมาดำเนินการ กำหนดงาน โครงการ และกิจกรรม เพื่อจะสนองรับต่อดัชนีชี้วัดนั้น ๆ ส่วนในระดับบุคคลยังไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดเป็นการเฉพาะตามตำแหน่งงาน แต่เป็นไปลักษณะการร่วมมือกันทำงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายงานและโครงการที่ได้กำหนด ส่วนใหญ่ยังไม่พบที่มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานระหว่างหัวหน้าและผู้ปฏิบัติงานแบบรายบุคคลที่เป็นลายลักษณ์อักษร นอกจากนี้ โรงเรียนคาทอลิกได้มีการวางแผนพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความสามารถที่ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ แต่ยังไม่พบที่มีการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนผลการปฏิบัติงาน และจากการสอบถามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเห็นที่โรงเรียนคาทอลิกมีการวางแผนผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ($\bar{X} = 4.36$, $SD = .603$)

5.1.1.2 ด้านการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหาร/หัวหน้าในโรงเรียนคาทอลิกทั้ง 10 แห่ง ต่างเห็นว่า ครูและบุคลากรในโรงเรียนของตนทุ่มเทเอาใจใส่ในการทำงาน ผู้บริหารและหัวหน้ามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม

ให้ผู้ปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยการสอนงาน การกำกับดูแลความเป็นไปในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นบาทหลวงและนักบวชมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณและผู้อภิบาลนั้นช่วยให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ อีกทั้ง โรงเรียนคาทอลิกมีบรรยากาศที่ดีในการทำงานซึ่งเป็นบรรยากาศของความเป็นครอบครัว และได้ดำเนินการพัฒนาผลการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการทำงาน จิตวิญญาณความเป็นครูและคุณค่าพระวรสารอย่างใดก็ตาม โรงเรียนคาทอลิกบางแห่งพบความยากลำบากในการทำให้ครูใหม่รักโรงเรียนและการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ในกลุ่มผู้อาวุโส ซึ่งในภาพรวม ครูและบุคลากรฝ่ายสนับสนุนมีความเห็นว่า โรงเรียนคาทอลิกมีการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ($\bar{X} = 4.27$, $SD = .557$)

5.1.1.3 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โรงเรียนคาทอลิกส่วนใหญ่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานครูและบุคลากรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ซึ่งมีจุดประสงค์หลักเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน และเพื่อการพัฒนาบุคลากรเป็นวัตถุประสงค์รอง การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลของโรงเรียนคาทอลิกโดยส่วนใหญ่มักมีคณะกรรมการประเมินผล ซึ่งได้แก่ หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นการประเมินนั้น ๆ นอกจากนี้ โรงเรียนคาทอลิกส่วนใหญ่ให้ครูและบุคลากรได้มีการประเมินผลตนเองด้วย ทั้งนี้ เกณฑ์และมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผล จะเน้นไปที่พฤติกรรมในการทำงาน และจรรยาบรรณความเป็นครูมากกว่าผลลัพธ์หรือผลงาน ซึ่งโรงเรียนคาทอลิกส่วนใหญ่ยังไม่มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) รายบุคคล อย่างใดก็ตาม ก็พบว่า เกณฑ์และมาตรฐานการประเมินผลมีความเหมาะสมและมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายของโรงเรียน แต่ยังไม่ชัดเจนจนกระทั่งที่จะสะท้อนให้เห็นว่า ประเด็นที่ใช้ในการพิจารณานั้นได้ช่วยสนับสนุนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ข้อใดของโรงเรียน แต่สำหรับบางโรงเรียนในเรื่องของเกณฑ์การประเมินยังคงต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถแยกแยะระหว่างคนที่มีผลการปฏิบัติงานดีและไม่ดีได้ และการมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ของครูและบุคลากรระดับปฏิบัติการณ์ยังมีไม่มากนัก นอกจากนี้ โรงเรียนคาทอลิกส่วนน้อยเท่านั้นที่มีการอบรมหรือเตรียมผู้ประเมินให้มีความรู้ความสามารถในการประเมินผล รวมถึงการจัดทำคู่มือการประเมินที่ให้คำอธิบายเกณฑ์และมาตรฐานการประเมินอย่างละเอียด โดยส่วนใหญ่มักเป็นเพียงคำชี้แจงสั้นๆ ที่มาพร้อมกับแบบประเมิน ทั้งนี้ ในภาพรวมด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ครูและบุคลากรฝ่ายสนับสนุนมีความเห็นว่าโรงเรียนคาทอลิกมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ($\bar{X} = 3.98$, $SD = .660$)

5.1.1.4 ด้านการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

โรงเรียนคาทอลิกทั้ง 10 แห่ง หลังจาการประเมินผลประจำปีจะไม่มีการชี้แจงผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินแต่ละคนได้รับทราบ แต่ผู้รับการประเมินจะทราบได้โดยปริยายจากการพิจารณาอัตราเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม แม้จะไม่มีการแจ้งผลการประเมินแก่ทุกคน แต่ก็มีกรเรียกเฉพาะผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำเพื่อพูดคุยหาแนวทางการพัฒนาและมีการพูดคุยในระดับกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ โดยครูและบุคลากรในโรงเรียนเห็นว่า หลังจาการประเมินผล มีการแจ้งระดับของผลการประเมินการปฏิบัติงาน และการพูดคุยกันเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = .904 และ $\bar{X} = 3.58$, S.D. = .926) นอกจากนี้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการร้องเรียนผลการประเมิน แต่ครูและบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิกกลับเห็นว่า การเปิดกว้างหรือโอกาสที่จะคัดค้านหรือชี้แจงสาเหตุ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = .911) นอกจากนี้ ผลการประเมินเชื่อมโยงกับค่าตอบแทนเป็นหลัก โดยครูและบุคลากรเห็นว่ารางวัลและค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความทุ่มเทในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = .948) นอกจากนี้ ผลการประเมินยังเชื่อมโยงกับการพัฒนามูลค่าและนำไปสู่การวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานในอนาคต โดยภาพรวม ครูและบุคลากรฝ่ายสนับสนุนมีความเห็นว่าโรงเรียนคาทอลิกมีการทบทวนผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ($\bar{X} = 3.59$, SD = .819)

5.1.2 ตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก

ตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานแล้วนั้น มี 3 องค์ประกอบอันได้แก่ 1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน 2) การดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน และ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล โดยดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนามูลค่าซึ่งเป็นหัวใจของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก และอาศัยความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียน เพื่่มุ่งสู่การเป็นโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) ตามอัตลักษณ์การศึกษาของตน

5.1.3 การประเมินตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า ในภาพรวม ตัวแบบระบบผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และประโยชน์ในการนำไปใช้

อยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = .398) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมากทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.86$, S.D. = .378) ด้านความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = .488) ด้านประโยชน์ในการนำไปใช้ ($\bar{X} = 4.81$ S.D. = .378)

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากสรุปผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่น่าอภิปรายดังนี้

5.2.1 สภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก

จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนคาทอลิก มีการดำเนินงานด้านบริหารคุณภาพที่สอดคล้องกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งครอบคลุมใน 4 มิติ อันได้แก่ 1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน 2) การดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน แต่ไม่ได้ใช้ชื่อว่า ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นเช่นนั้นเพราะโรงเรียนได้นำวัฏจักรเดมมิง ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายมาเป็นระบบในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับการศึกษาของ สูดอนอม ตันเจริญ (2551, น. 309) ที่พบว่า ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์ก็ได้มีการนำแนวคิดของการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ แต่ไม่ได้เรียกชื่อของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเหมือนกับที่อื่น ๆ จึงเป็นเหตุผลสนับสนุนให้การศึกษาและพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิกเป็นประโยชน์แก่การนำไปปรับประยุกต์และเผยแพร่ในกลุ่มโรงเรียนคาทอลิก

โดยจากการศึกษาในภาพรวม ด้วยการสอบถามความคิดเห็นครูและบุคลากร พบว่า โรงเรียนคาทอลิกมีการบริหารผลการปฏิบัติงานในแต่ละด้านอยู่ในระดับสูง สิ่งนี้เป็นตัวบ่งชี้หนึ่งที่สะท้อนให้เห็นว่า โรงเรียนคาทอลิกมีแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวมที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมาก แต่ถึงกระนั้น ก็ยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้นต่อไป เพราะเมื่อพิจารณาในรายละเอียด ปรากฏว่ามีประเด็นบางอย่างที่ยังคงอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้นซึ่งเป็นเรื่องที่ควรได้รับการพัฒนาปรับเปลี่ยนให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

ต่อจากนี้ไป เป็นการอภิปรายผล องค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นรายด้าน

5.2.1.1 ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนคาทอลิกมีการวางแผนผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง เนื่องจาก โรงเรียนคาทอลิกมีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน โดยเริ่มต้นด้วยการทำ SWOT analysis กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน ร่วมกับการทบทวนบทบาทของตนเอง และคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดต่าง ๆ เป็นการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นไปตามแนวคิดของนักวิชาการด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังเช่น อากุนิส (Aguinis, 2013) อาร์มสตรอง (Armstrong, 2009) และ เดอ วาลล์ (De Waal, 2013) ที่ได้เสนอให้มีการกำหนดและพัฒนา เป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรในเชิงยุทธศาสตร์เสียก่อน แล้วจึงถ่ายทอด (Cascade downward) เป้าหมายนั้น ๆ มาสู่การดำเนินงานในระดับหน่วยงานและระดับบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม โดยพยายามทำให้เกิดความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) ทั้งนี้ เพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้ทราบและสามารถปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์และพฤติกรรมตรงตามความคาดหวัง อันจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จ (Aguinis, 2013, pp. 38, 61-64; see also Armstrong, 2009, pp. 63-64; De Waal, 2013, p. 6; พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2548) ซึ่งโรงเรียนคาทอลิกได้มีการดำเนินการดังกล่าว เพื่อที่จะถ่ายทอดเป้าหมายของโรงเรียนไปสู่ฝ่ายงานต่าง ๆ โดยมีการประชุมในหลากหลายระดับ (ระดับบอร์ดบริหาร ระดับฝ่าย ระดับหน่วยงานย่อย หรือแม้กระทั่งการประชุมรวมครูทั้งโรงเรียน) เพื่อวางแผนและสื่อสารเป้าหมายการดำเนินงาน โดยในระดับฝ่ายได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี สอดคล้องกับผลการศึกษาของนิอร ศรีสุนทร (2559, น. 163) โดยรับเอาตัวชี้วัดของโรงเรียนที่อยู่ในขอบเขตหน้าที่ของตนมาดำเนินการ กำหนดงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อที่จะสนองรับต่อตัวชี้วัดนั้นให้สำเร็จ ส่วนในระดับบุคคล มีการกำหนดพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่คาดหวัง ดังที่ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในประเทศบอตสวานา (Botswana) มีความคาดหวังว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้โรงเรียนมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในทุก ๆ ระดับ เพื่อนำไปสู่ทิศทางที่พึงปรารถนา โดยแผนกลยุทธ์จะสะท้อนสิ่งสำคัญที่โรงเรียนต้องดำเนินการเป็นอันดับแรกในระยะเวลาที่เฉพาะเจาะจง (Bulawa, 2012, p. 334) อย่างไรก็ตาม การถ่ายทอดเป้าหมายของโรงเรียนไปสู่ระดับบุคคลนั้น โดยการกำหนดผลลัพธ์และพฤติกรรมที่คาดหวังจากการปฏิบัติงาน ยังคงเกิดขึ้นเป็นส่วนน้อยในกลุ่มโรงเรียนคาทอลิก และยังไม่ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดเฉพาะเจาะจงเป็นรายบุคคลและการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาในเรื่องดังกล่าวให้เป็นที่ชัดเจนมากกว่านี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน นัฐพล จิรินทร์ (2553, น. 62) กล่าวว่า การจัดทำข้อตกลงหรือการรับรองการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนขึ้นและสามารถ

ดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ อีกทั้ง ยังส่งผลให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้สูงขึ้น ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักในเป้าหมายของหน่วยงาน มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความทุ่มเท และความกระตือรือร้นที่มากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ คุณมี (Koonmee, 2011) พบว่า ระบบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการหรือการตั้งเป้าหมายการทำงาน ได้ส่งผลกระทบในระดับสูงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากร อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาของ จิตติมา สุพะรัง (2552, น. 61) พบว่า ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติในการวางแผนเพื่อหาข้อตกลงผลการปฏิบัติงานรายบุคคลเป็นอุปสรรคและไม่เหมาะสมต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมขององค์กร เนื่องจากรูปแบบการทำงานของสำนักงาน/กองหรือกลุ่มงานส่วนใหญ่ขององค์กรที่ศึกษามีการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการหรือทำเป็นทีมงานตามลักษณะของงานที่อยู่ในรูปแบบของโครงการและแผนงาน จึงยากที่จะระบุเป้าหมายผลการปฏิบัติงานจากองค์กรสู่ระดับบุคคลได้ ดังนั้นการถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานจากองค์กรสู่ระดับบุคคล จึงกำหนดให้ระดับหัวหน้าสำนักเป็นผู้รับผิดชอบ และวิธีการปฏิบัติในการวางแผนเพื่อหาข้อตกลงผลการปฏิบัติงานรายบุคคลจะอาศัยการสั่งงานแบบครั้งต่อครั้ง และวัดผลเป็นชิ้นงานเท่านั้น จะไม่มีการกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายหรือน้ำหนักเพื่อวัดผลเป็นรายบุคคล ทั้งนี้ เนื่องจากทางองค์กรเห็นว่าวิธีการปฏิบัติดังกล่าวจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งแต่จะรับผิดชอบหน้าที่ของตนเองจนไม่ใส่ใจในการทำงานเป็นทีม แต่หากจำเป็นต้องมีการกำหนดผลการปฏิบัติงานในรายบุคคล ควรกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดให้มีความชัดเจนสอดคล้องกับบริบทขององค์กรที่มีการทำงานร่วมกันแบบทีมงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบถึงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับหน่วยงานของตนเองและในระดับองค์กรในภาพรวมด้วย

ในการกระบวนการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่กล่าวมา โรงเรียนคาทอลิกเน้นการมีส่วนร่วมและความร่วมมือของครูและบุคลากรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานให้เข้ามามีบทบาทในการสร้างเป้าหมายและพันธกิจร่วมกัน ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับหลักการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดี ทำให้ครูและบุคลากรมีพันธะผูกพัน (Commitment) ต่อการบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมาย (Aguinis, 2013) และสอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษาโรงเรียนคาทอลิก ซึ่งเป็นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ นักเรียน ผู้ปกครอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ส่งเสริม สนับสนุนในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน (สุรินทร์ จารยอุปการะ, 2556, น. 241) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยรณัฏฐะ โปะโยม (2552, น.173) ที่แสดงให้เห็นว่า การวางแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา จำเป็นต้องมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นระบบ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของครูทุกคนที่จะ

ศึกษาวิเคราะห์ภารกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมายของสถานศึกษา รวมถึงภารกิจที่ตนได้รับมอบหมาย มีการถ่ายทอดเป้าหมายของสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายในระดับบุคคล ครูทุกคนจึงควรได้เข้าร่วมประชุมวางแผนการปฏิบัติงาน ได้ร่วมกันระบุภารกิจหลักและภารกิจรองของตนเอง ร่วมกันกำหนดเป้าหมายของงานแต่ละงานที่นำไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษา มีการกำหนดความสำคัญ ผลสำเร็จ และตัวชี้วัดของงาน รวมทั้งมีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรู้ความสามารถ และทักษะที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน และจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลที่ได้รับความยินยอม ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะทำให้ครูทุกคนรู้และเข้าใจในภารกิจและเป้าหมายการปฏิบัติงาน ส่งผลให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้

5.2.1.2 ด้านการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนคาทอลิกมีการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง เนื่องจาก ผลการวิจัยทั้งจากการสัมภาษณ์ระดับบริหารและสอบถามระดับปฏิบัติการสะท้อนให้เห็นว่า ครูและบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิกได้ทุ่มเทเอาใจใส่ในการทำงานเป็นอย่างดี ส่วนผู้บริหารและหัวหน้าก็มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของอกุนิส (Aguinis, 2013, pp. 48-49) ที่ว่า การดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่โดยตรงของทั้งพนักงานและผู้จัดการ และงานวิจัยของ วรางคณา กาญจนา (2556) ที่พบว่า ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์และมีอำนาจในการทำนายประสิทธิผลขององค์กร โดยภาวะผู้นำที่กล่าวถึง คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่แสดงออกด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ 1) การมีภาวะผู้นำเชิงبارมี เช่น การเป็นแบบอย่าง การเสียสละ มุ่งมั่นในเป้าหมาย เชื่อมั่นในการตัดสินใจ บุคลากรเกิดความรู้สึกเชื่อถือไว้วางใจ 2) การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร โดยการสื่อความหมายและความคาดหวังในงานอย่างชัดเจน เพื่อบรรลุความคาดหวัง เห็นความสำคัญของงาน เกิดความรู้สึกท้าทายและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การกระตุ้นทางปัญญา ให้บุคลากรคิดอย่างมีเหตุผล มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แสดงความสนใจในความแตกต่างของบุคลากรในด้านความก้าวหน้า ความต้องการ และความปรารถนาส่วนบุคคล รวมทั้งให้การฝึกสอนและแนะนำในเรื่องต่าง ๆ มีปฏิสัมพันธ์ ใส่ใจบุคลากรสละเวลารับฟังปัญหาด้วยความเต็มใจ ส่วนคุณลักษณะของผู้ตามโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล คือ ผู้ที่มีความใส่ใจและความเต็มใจต่อการปฏิบัติงานสูง มีความสามารถในการทำงานสูงและบริหารจัดการด้วยตนเอง มีการพัฒนาตนเอง ฯลฯ อันทั้งสององค์ประกอบภาวะผู้นำและคุณลักษณะผู้ตามนี้ต่างมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลขององค์กรนั่นคือความพึงพอใจในการทำงาน และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จดังที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ จากการศึกษาพบว่า ครู

และบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิกจะทำงานได้อย่างเต็มที่เมื่อพวกเขารู้ว่าต้องทำอะไร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โกช และดาส (Ghosh & Das, 2015) ที่ว่า เมื่อลูกจ้างมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ แรงจูงใจในการทำงานจะเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน

การติดตามความเป็นไปในการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกันระหว่างผู้บริหาร/หัวหน้ากับผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก ได้รับการสนับสนุนจากแนวคิดของนักวิชาการ (Aguinis, 2013, p. 247; Armstrong, 2009, p. 105) ว่าเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความถูกต้องในการปฏิบัติงาน สร้างความเข้าใจ และก่อให้เกิดการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกถนอม ดันเจริญ (2551) และรณณ์ พะโยม (2552, น. 175-176) ที่กล่าวถึงกิจกรรมในชั้นนี้ว่า ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรร่วมกันแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าของงาน อุปสรรค ปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จัดทำแบบติดตามการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาการติดตาม และกระทำอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารควรให้คำแนะนำปรึกษา และการสอนงานอย่างต่อเนื่อง มีการบันทึกผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวทั้งจากบทบาทของระดับบริหารและระดับปฏิบัติการได้เป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานในโรงเรียนคาทอลิก สอดคล้องกับการศึกษาของ สุทัศน์ ธิยานันท์ (2556, น. 244) ที่ระบุว่า การที่ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพูดคุยหารือ และให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างความเข้าใจและความใกล้ชิด ซึ่งจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน นอกจากนี้ การศึกษาของแฮริงตันและลี (Harrington & Lee, 2015, p. 228) พบว่า การได้รับคำแนะนำจากหัวหน้าในการปฏิบัติงาน และได้ทราบวิธีที่จะจัดการกับผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีมีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้ถึงความยุติธรรมในการประเมินผลของพนักงาน ยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นบาทหลวงและนักบวช มีบทบาทของการเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณและผู้อภิบาล ที่เป็นประจักษ์พยานในความรักต่อทุกคน เป็นแบบอย่างในความทุ่มเทเสียสละในการทำงาน เป็นที่ปรึกษาฟังฟัง และปกครองดูแลให้ทุกคนได้อยู่ดีมีสุขในโรงเรียน เป็นไปในแนวเดียวกันกับการศึกษาแนวโน้มนั โรงเรียนคาทอลิกในทศวรรษหน้าของ อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ (2551, น. 255) ซึ่งพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกจะเป็นมีอาชีพทางการอภิบาล มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร มีความโดดเด่นทางด้านคุณธรรม จริยธรรม ยึดมั่นในปรัชญาการศึกษาคาทอลิก มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร และให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน ฯลฯ โดยบทบาทดังกล่าว มีความสอดคล้องตามคำเรียกร้องของพระศาสนจักรคาทอลิกที่ปรากฏในเอกสารนักบวชและพันธกิจในโรงเรียน ซึ่งระบุไว้ว่า ให้นักบวชดำเนินชีวิตที่สอดคล้องกับชีวิตของพระเยซูเจ้า มีจิตใจและวิถีชีวิตของพระองค์ (Congregation for Catholic Education, 2002)

ในด้านบรรยากาศการทำงานของสมาชิกโรงเรียนคาทอลิกที่มีลักษณะของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว ด้วยความรัก รั้งไว้ และแบ่งปันซึ่งเป็นบรรยากาศขององค์กรที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้น สอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษาแบบคริสต์ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างชุมชนแห่งความรักและการทำงานเป็นทีม (สงว วิจิตรวงศ์, 2555, น. 163-164) ซึ่งการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานช่วยให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่สูง (สุดอนอม ตันเจริญ, 2551) บรรยากาศขององค์กรที่ทำให้คนรู้สึกดี มีความสุข ช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างประสบผลสำเร็จ (Gray, 2007, p.50)

อย่างไรก็ตาม สภาพบรรยากาศการอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นกันเองระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นสิ่งที่ดี แต่จะต้องระวังมิให้เป็นการปล่อยปะละเลยดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งให้ความคิดเห็นว่า

การให้ความเป็นกันเอง อยู่กันแบบพี่แบบน้อง มีบรรยากาศของความเป็นครอบครัว มีทั้งข้อดีและเสีย ข้อดีคือ มันอบอุ่นง่าย ๆ ข้อเสียคือ ถ้าพี่หรือน้องไม่รู้ระบบมันก็ทำให้ระบบเสีย งานไม่ดี เช่น พี่ไม่อยากว่าน้อง ก็เดี๋ยวมันรู้เอง มันก็ทำให้ตัดสินใจ หรือเอาแค่นี้ก็ได้ การทำงานเป็นครอบครัวจะดีถ้าทุกคนสู้บทบาทหน้าที่ ดังนั้น กับบางคนเราก็อยู่แบบพี่แบบน้อง แต่กับบางคนถ้าแบบพี่แบบน้องไม่ได้ก็ต้องเอาระบบเข้ามา มีการสั่งการและติดตาม (ผู้ให้สัมภาษณ์ C02, สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2559)

สอดคล้องกับที่ สุดอนอม ตันเจริญ (2551 น. 290) กล่าวว่า การปฏิบัติตามแผนอย่างปล่อยปะละเลยโดยผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญกับการติดตามการปฏิบัติงานตามแผนของผู้ปฏิบัติงาน เพราะให้เกิดผลดีและเชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานรู้หน้าที่ของตนเองดีอยู่แล้ว ประกอบกับการไม่มีบทลงโทษ จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามแผนหรือมีผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน

ดังนั้น บรรยากาศที่ดีในการทำงานที่ช่วยส่งเสริมผลการปฏิบัติงาน คือ การอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว ด้วยความรักความสามัคคี ต่างคนต่างสู้บทบาทหน้าที่ของตน และร่วมมือกันทำงานเป็นทีมเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จที่คาดหวัง กล้าที่จะดัดเดียนและพูดความจริง เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา

นอกจากนี้ ในระหว่างการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนคาทอลิกมีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนที่วางไว้ เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการทำงาน และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับ รมย์ พะโยม (2552, น. 175-176) กล่าวว่า การพัฒนาเป็นสิ่งที่ควบคู่ไปกับการติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยกิจกรรมเพื่อการพัฒนา สามารถกระทำได้

หลายวิธี เช่น การสอนงานโดยตรง การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน หรือ การมอบหมายงานพิเศษให้ทำ โดยได้มีการพิจารณาความจำเป็นของการพัฒนา ก่อน ดังที่แบร์ด และคณะ (Baird et al., 2012, p. 175) กล่าวว่า หากองค์กรได้มีการระบุความจำเป็นของพนักงานก็จะทำให้การฝึกอบรมมีเหมาะสม

5.2.1.3 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โรงเรียนคาทอลิกทั้ง 10 แห่ง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานครูและบุคลากรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในทุก ๆ ปี ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานของโรงเรียนเพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังเช่น การศึกษาของคูณมี (Koonmee, 2011) ที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานส่งผลกระทบในระดับสูงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานในองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิกโดยส่วนใหญ่มีคณะกรรมการประเมินผล ซึ่งได้แก่ หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นการประเมินนั้น ๆ เพื่อจะสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้และเข้าใจในมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน และคลุกคลีอยู่กับผู้รับประเมิน โดยเป็นผู้สอนงาน กำกับดูแลและติดตามการทำงานของผู้รับการประเมินมาโดยตลอด จึงทำให้เห็นและมีข้อมูลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชามาตลอดทั้งปี และอาศัยการจดบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ ไว้เพื่อเป็นหลักฐานในการประเมินผล ทำให้การประเมินผลอยู่บนหลักฐานเชิงประจักษ์ (Armstrong, 2009, p. 143) นอกจากนี้ โรงเรียนคาทอลิกส่วนใหญ่ให้ครูและบุคลากรมีการประเมินผลตนเองด้วย ซึ่งการประเมินตนเองจะช่วยลดความต่อต้าน เพิ่มความพึงพอใจ และการรับรู้ถึงความถูกต้องแม่นยำและความยุติธรรมในกระบวนการประเมินผลให้แก่ผู้รับการประเมิน (Aguinis, 2013, p. 50)

ในส่วนของเกณฑ์และมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผล เกณฑ์การประเมินระหว่างครูและบุคลากรมีความแตกต่างกันซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า เกณฑ์การประเมินผลจะไม่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบหน้าที่ของผู้รับการประเมิน ซึ่งเป็นเรื่องคุณลักษณะที่ดีของ PMS ด้านความเที่ยงตรง ตามแนวคิดของ อากินีส (Aguinis, 2013) แต่สำหรับโรงเรียนบางแห่งยังคงต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถแยกแยะระหว่างคนที่มีการปฏิบัติงานดีและไม่ดีได้ ซึ่งสาเหตุหนึ่งของปัญหานี้ คือ การที่ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลที่ชัดเจน สอดคล้องกับการศึกษาของ วีระบุทธ วงศ์รักษา (2558, น. 175) ที่พบว่า การประเมินผลไม่สามารถแยกแยะและเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของคนที่ทำงานดีกับคนที่ทำงานต่ำกว่าเกณฑ์ได้ เนื่องจาก เป้าหมายและตัวชี้วัดระดับบุคคลเป็นตัวเดียวกันกับเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับองค์กร ในขณะที่การมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ของครูและบุคลากรระดับปฏิบัติการในโรงเรียนคาทอลิกที่ยังมีไม่มากนัก ทำให้เกณฑ์การประเมินอ้างอิงในแบบประเมินผลของบางโรงเรียนขาดความเหมาะสม

และไม่ใช่ยอมรับ ดังแนวคิดของ อากุนิส (Aguinis, 2013, p. 50) และการศึกษาของอัคราม อัลลาห์ โพรวูเจน อิบาล และอัล ฮัสซัน (Ikramullah, Prooijen, Iqbal, & Ul-Hassan, 2016) ที่ว่า การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลจะช่วยเพิ่มกรรมสิทธิ์ และพันธะผูกพันต่อระบบการประเมินผล ซึ่งเป็นคุณลักษณะของการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม โรงเรียนคาทอลิกได้มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบล่วงหน้าช่วยให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนทราบถึงความคาดหวังในด้านผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และช่วยให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นธรรมในกระบวนการประเมินผล (Harrington & Lee, 2015) แต่ถึงกระนั้น ยังไม่ได้มีการให้รายละเอียดของกระบวนการประเมินผลแก่ผู้รับการประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับ สุทัศน์ ธิยานันท์ (2556, น. 244) และสุดอนอม ดันเจริญ (2551, น. 291) พบว่า ผู้รับการประเมินไม่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลเท่าที่ควรทราบเพียงหลักเกณฑ์ของผลการปฏิบัติงาน เช่น ภาระงานและประเภทของผลงานจากรายละเอียดในแบบฟอร์มกรอกภาระงานหรือแฟ้มสะสมงาน แต่ไม่ทราบถึงสัดส่วนหรือระดับคะแนนของภาระงานและผลการปฏิบัติงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพของผลงานหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นสิ่งที่ขัดแย้งกับคุณลักษณะที่ดีของการประเมินผล ที่เสนอโดย อัคราม อัลลาห์ และคณะ (Ikramullah et al., 2016) ซึ่งกล่าวว่า การประเมินผลไม่ควรเป็นความลับแต่จะต้องมีความชัดเจนในทุกรายละเอียดให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจความโปร่งใสและการยอมรับ และท้ายที่สุด การเตรียมผู้ประเมินให้มีความรู้ความสามารถในการประเมินผล เป็นสิ่งที่ช่วยลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากตัวของผู้ประเมินที่ทำให้การประเมินผลเป็นไปอย่างไร้ประสิทธิภาพ (Aguinis, 2013, pp. 157-158) ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ในโรงเรียนคาทอลิก ยังมีการกระทำดังกล่าวค่อนข้างน้อย

5.2.1.4 ด้านการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

โรงเรียนคาทอลิกโดยส่วนใหญ่ยังไม่ได้มีการชี้แจงผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินผลได้รับทราบ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสุดอนอม ดันเจริญ (2551) และจิตติมา สุพะรัง (2552) พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการแจ้งผลการประเมินหรือให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นรายบุคคล อย่างไรก็ตาม ในโรงเรียนคาทอลิก ผู้รับการประเมินผลก็ทราบผลการประเมินนั้นได้ ด้วยตนเอง โดยพิจารณาจากอัตราเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นของตน นอกจากนี้ การพูดคุยเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในลักษณะตัวต่อตัวระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแต่ละคนเป็นการเฉพาะเกิดขึ้นน้อยมาก โดยส่วนใหญ่มักมีการเรียกเฉพาะผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำเท่านั้นมาพูดคุยเพื่อหาแนวทางแก้ไขและพัฒนา แต่ถึงกระนั้น การพูดคุยเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นการประชุมฝ่ายงาน/หรือทีมงาน ได้มีขึ้นอยู่เสมอ ๆ ในโรงเรียนคาทอลิก การที่โรงเรียนแต่ละ

แห่งจะมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินได้ทราบ โดยให้หัวหน้าตามโครงสร้างได้มีโอกาสใช้เวลาเป็นการส่วนตัวกับผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนไม่ว่าจะมีผลการประเมินที่ดีหรือไม่ดี เพื่อพูดคุยและให้ข้อมูลย้อนกลับ จะเป็นการดำเนินการที่ช่วยให้เกิดการยอมรับในผลการประเมิน และก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งกับทุกคน ๆ ซึ่งเป็นการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ดังแนวคิดของ อาร์มสตรอง (Armstrong, 2009) ที่ว่า การทบทวนผลการปฏิบัติงาน เป็นการทำที่ผู้จัดการและพนักงานร่วมกันมองในเชิงบวกว่าจะพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างไรในอนาคต และหาวิธีการเพื่อจัดการกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการบรรลุผลสำเร็จ

ในส่วนของการร้องเรียนผลการประเมิน แม้จะได้รับการยืนยันจากผู้บริหารแล้วว่า ในโรงเรียนแต่ละแห่งได้เปิดโอกาสให้มีการร้องเรียนผลการประเมินอย่างเต็มที่ แต่ทว่า ความคิดเห็นของครูและบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิกกลับมองว่า การเปิดกว้างหรือโอกาสที่จะคัดค้านหรือชี้แจงสาเหตุยังคงมีไม่มากนัก อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งอาจเป็นผลมาจาก การที่โรงเรียนยังไม่ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการร้องเรียนผลการประเมินอย่างชัดเจน ที่อยู่นอกอำนาจของผู้ประเมิน เนื่องจาก การเข้าไปร้องเรียนโดยตรงกับผู้ประเมินผล อาจเป็นเรื่องที่ผู้รับการประเมินมองว่าไม่ได้ช่วยให้ตนได้รับความเป็นธรรมเพิ่มมากขึ้น

นอกจากนี้ ผลการประเมินเชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นไปด้วยความเป็นธรรมและการเชื่อมโยงพัฒนาบุคลากรที่สามารถทำได้จริงนั้น เป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Brown, 2005, p. 479; Baird et al., 2012, p. 174; Ghosh & Das, 2015, p. 18; วีระยุทธ วงศ์รัษฐา, 2558, น. 177; นิอร ศรีสุนทร, 2559) ซึ่งครูและบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิกเห็นว่ารางวัลและค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความทุ่มเทในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง สาเหตุหนึ่ง อาจเป็นเพราะโรงเรียนยังขาดการทบทวนและการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงานในรายบุคคล ทำให้ครูและบุคลากรบางส่วนยังคงมีความคับข้องใจต่อผลการประเมินของตนเอง ด้วยเหตุนี้ จึงควรเป็นหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่จะต้องรับฟังและชี้แจงให้ผู้รับการประเมินผลมีความเข้าใจถึงเหตุผลที่ได้รับการตอบแทนเช่นนั้น ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า ครูและบุคลากรคนดังกล่าวได้ทุ่มเทในการทำงานอย่างมาก แต่ความทุ่มเท พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอาจไม่ได้สอดคล้องต่อความต้องการของโรงเรียน ถึงกระนั้น ก็มีความจำเป็นที่จะต้องย้อนกลับไปพิจารณาว่าได้มีการสื่อสารที่ชัดเจนถึงความคาดหวังของโรงเรียนต่อผู้ปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร

และในด้านความเชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากร ได้มีการนำผลประเมินประจำปี รายบุคคลในภาพรวมและข้อมูลประกอบจากการประเมินผลอื่น ๆ เช่น การประเมินผลของโรงเรียน ผลการประเมินนักเรียน การประเมินของผู้ปกครอง ตลอดจนคุณลักษณะของผู้บริหารและ

หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ มาใช้ในวางแผนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะละเลยไม่ได้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนคาทอลิกให้ความสำคัญแก่การพัฒนาครูและบุคลากรเป็นอย่างมาก เพราะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้โรงเรียนคาทอลิกบรรลุความสำเร็จทางการศึกษา (Paul VI, 1965) สอดคล้องกับ วีระยุทธ วงศ์รัถยา (2558, น. 177) และ แบร์ด และคณะ (Baird et al. 2012, p. 174) ที่พบว่า การฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรมีความสัมพันธ์ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวม ท้ายที่สุด โรงเรียนคาทอลิกมีการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานในรอบปีถัดไป ซึ่งเป็นไปตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานในขั้นตอนสุดท้าย ตามแนวคิดของอกินิส (Aguinis, 2013, p.52)

5.2.2 ตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก

ตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานแล้วนั้น ในที่นี้ ผู้วิจัยขอใช้คำเรียกว่า ตัวแบบใหม่ ในขณะที่ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการและจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสร้างเป็นกรอบในการวิจัยนั้น ผู้วิจัยขอใช้คำเรียกว่า ตัวแบบก่อนหน้า โดยเนื้อหาต่อไปนี้เป็นกรอบอธิบายถึงตัวแบบใหม่ในแง่มุมต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ลักษณะที่แตกต่างไปจากตัวแบบก่อนหน้า

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในตัวแบบก่อนหน้า มีองค์ประกอบอยู่ 4 ขั้นตอนหลัก ๆ ได้แก่ 1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน 2) การดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน แต่ในตัวแบบใหม่นั้น ได้มีการรวมขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานและขั้นตอนการทบทวนผลการปฏิบัติงานของตัวแบบก่อนหน้า เข้าไว้อยู่ในขั้นตอนเดียวกัน เนื่องจาก ขั้นตอนทั้งสองมีความเกี่ยวเนื่องกันอย่างใกล้ชิด และมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือ เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด โดยรวมการทบทวนผลการปฏิบัติงานให้เป็นกระบวนการหนึ่งในการประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับตัวแบบของอาร์มสตรอง (Armstrong, 2009, p. 63) นอกจากนี้ ได้ให้ความสำคัญกับประเด็นด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในฐานะศูนย์กลางของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก เนื่องจาก การพัฒนาครูและบุคลากรเป็นจุดเน้นที่พระศาสนจักรคาทอลิกให้ความสำคัญในการบริหารงานในโรงเรียนคาทอลิกให้ประสบความสำเร็จ เป็นเหตุผลในเชิงคำสอนของศาสนา นอกจากนี้ สเวนสัน และฮอลตัน (Swonson & Holton III, 2009, p. 4) ได้กล่าวว่า การพัฒนามีวัตถุประสงค์ เพื่อช่วยให้บุคคล ที่มงาน

กระบวนการทำงาน และระบบขององค์การมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นการช่วยให้เห็นบทบาทที่สำคัญของการพัฒนาบุคลากรต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย การวางแผนการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลและแบ่งปันการพัฒนา ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความสอดคล้องกับหลักการ ADDIE ของศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐฟลอริดาสำหรับกองทัพสหรัฐ (Forest, 2014)

ดังนั้น จากเหตุผลที่กล่าวมาจึงทำให้ตัวระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก ประกอบด้วย 1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน 2) การดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน และ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้รางวัลอันดำเนินการอยู่พื้นฐานของการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก

ในด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงานตามตัวแบบใหม่ องค์ประกอบย่อยซึ่งประกอบด้วย การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การถ่ายระดับยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การสื่อสาร และการมีส่วนร่วม ไม่ได้มีอะไรแตกต่างไปมากนักจากตัวแบบก่อนหน้านี้ แต่สิ่งที่เพิ่มเติมในตัวแบบใหม่นี้ คือ การวัดผลในหลากหลายมิติ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Baird, 2017) และการวางแผนงบประมาณและทรัพยากรของโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ควรได้รับการระบุไว้อย่างชัดเจนว่าเป็นส่วนสำคัญในขั้นการวางแผนผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากการศึกษาแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการของโรงเรียนแต่ละแห่ง พบว่าการดำเนินการในเรื่องนี้ทุกโรงเรียน แตกไม่ค่อยมีการกล่าวถึง อีกทั้ง กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารโรงเรียนคาทอลิกต่างเห็นว่าองค์ประกอบดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งซึ่งจะละเลยไม่ได้ นอกจากนี้ ลักษณะที่โดดเด่นอีกประการหนึ่งในขั้นวางแผนผลการปฏิบัติงาน คือ เป้าหมายและทิศทางของโรงเรียนคาทอลิก มีมิติในเชิงศาสนาเข้ามาเกี่ยวข้อง คือ การเป็นสนามแผ่ธรรม โดยนำพระวรสารมาเป็นฐานในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

ด้านการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน โดยในตัวแบบใหม่นี้ สามารถจำแนกและจัดหมวดหมู่บทบาทและคุณลักษณะของผู้บริหาร/หัวหน้าได้เป็น 6 ประการ ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณและผู้อภิบาล ซึ่งเป็นบทบาทในมิติเชิงศาสนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกที่เป็นบาทหลวงและนักบวช 2) การเป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ได้แก่ การสอนงาน การกำกับดูแลงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ 3) การเป็นผู้มอบหมายความรับผิดชอบและจูงใจครูและบุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดี เช่น การให้รางวัล คำชื่นชม ตลอดจนการท้าทายไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น 4) การเสริมสร้างชีวิตในการทำงาน เช่น การให้ความเป็นกันเอง การดูแลเอาใจใส่ การร่วมทุกข์ร่วมสุข การเป็นที่ปรึกษาด้านชีวิต และการรับฟังความ

คิดเห็น 5) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน และ 6) การเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ มีความเป็นผู้นำ และมีคุณธรรม ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารและหัวหน้าทุกระดับ เนื่องจากเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะช่วยให้ผู้บริหาร/หัวหน้าสามารถแสดงบทบาททั้ง 5 ประการ ก่อนหน้านี้ได้ อย่างดีเยี่ยม ในขณะที่ส่วนของผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทที่สำคัญสามประการ ได้แก่ 1) การมีพันธะผูกพันต่อภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ (Commitment) 2) การทบทวนและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และ 3) การรายงานผลการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของตนให้ผู้บริหารและหัวหน้าได้รับทราบ

นอกจากนี้ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กรคาทอลิกและระบบงานที่ส่งเสริม คือ สิ่งที่เกิดขึ้นในตัวแบบใหม่นี้ ซึ่งในตัวแบบก่อนหน้ากล่าวถึงเพียงบรรยากาศในการทำงานเท่านั้น แต่จากการศึกษาสภาพที่เกิดขึ้นในโรงเรียนคาทอลิก พบว่า บรรยากาศความเป็นครอบครัว ความรัก การทำงานเป็นทีม และการช่วยเหลือแบ่งปันกันนั้น เป็นคุณค่าที่สืบทอดต่อกันมาตั้งแต่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรรุ่นแรก ๆ ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียนที่พยายามจะดำรงไว้ และปลูกฝังให้เกิดขึ้นในหมู่คนรุ่นใหม่ ดังนั้น จึงตีความแบบแผนนี้ว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรคาทอลิกที่ช่วยส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานของครูและบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ คอตเตอร์ และเฮสเก็ตต์ (Kotter & Heskett, 1992, p.16) ที่เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ พฤติกรรม และคุณค่าร่วมกันของคนในองค์กรซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ได้เป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนผลการปฏิบัติงานของคนในองค์กร การศึกษาของวิระยุทธ วงศ์รักษา (2558) ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อทางอ้อมผลการปฏิบัติงาน ผ่านทางความผูกพันต่อองค์กร และผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงเรียนคาทอลิกเห็นด้วยกับการใช้คำว่า วัฒนธรรมองค์กรคาทอลิก ส่วนระบบการทำงานที่ส่งเสริม พบว่า โรงเรียนคาทอลิกมีการสร้างระบบการทำงานที่ส่งเสริมการกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานระหว่างหัวหน้าและผู้ปฏิบัติงาน และโรงเรียนบางแห่งได้มีระบบที่ช่วยส่งเสริมความเท่าเทียมกันของครูและบุคลากรภายในโรงเรียน

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล เงื่อนไขสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกระทำต่าง ๆ ต้องอยู่บนพื้นฐานของความจริง ความยุติธรรม และความรัก อันเป็นคุณค่าแห่งพระวรสารที่โรงเรียนคาทอลิกได้ยึดถือ กล่าวคือ ควรมีกระบวนการเก็บข้อมูลที่เหมาะสมทำให้ได้ข้อมูลด้านผลการปฏิบัติที่ถูกต้องเป็นจริง ซึ่งนำไปสู่การประเมินผลบนหลักฐานที่เป็นจริง ปราศจากอคติหรือเหตุผลส่วนตัวของผู้ประเมิน นอกจากนี้ มีการให้รางวัลตามพฤติกรรมและผลงานที่ได้กระทำ ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ทุกคนได้ร่วมกันตั้งขึ้นเป็นข้อตกลงและเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้ว โดยครูและบุคลากรได้รับการประเมินอย่างเท่าเทียมกันและเกณฑ์การประเมินไม่ได้เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือภาระหน้าที่ของผู้รับการประเมิน อย่างไรก็ตาม การกระทำดังกล่าว ยังคงอยู่บนพื้นฐาน

จิตตารมณ์แห่งความรัก คือ ความเมตตา การให้อภัย การให้โอกาสกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้ช่วยเกิดการปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

ท้ายที่สุด ในภาพรวมของตัวแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานครนี้ ได้มีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานของอากุนิส (Aguinis, 2013) นักวิชาที่มีภูมิหลังทางด้านจิตวิทยาซึ่งให้ความสนใจกับพฤติกรรมของมนุษย์มากกว่าผลลัพธ์เชิงธุรกิจ ทำให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลหรือการพัฒนาบุคลากรมาเป็นอันดับแรก ๆ อันพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศของผลการปฏิบัติงานในระดับฝ่ายและระดับองค์การในที่สุด ซึ่งตัวแบบใหม่นี้เองก็มีคุณลักษณะในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวอย่างเห็นได้ชัด

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารจัดการ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานครไปใช้

ควรนำตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานครนี้ไปปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารในโรงเรียนคาทอลิก เพื่อช่วยให้โรงเรียนมีการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลสูง ซึ่งเชื่อมโยงสู่การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในโรงเรียน โดยก่อนนำไปใช้ควรมีการศึกษาและอบรมพัฒนาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนมีความเข้าใจในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานนี้อย่างถ่องแท้ และปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียน เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่โรงเรียน ครู นักเรียน และสังคมโดยรวม

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาปรับปรุงการบริหารผลการปฏิบัติงาน

หากโรงเรียนคาทอลิกยังไม่สามารถที่จะนำตัวแบบดังกล่าวไปใช้ ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับประเด็นดังต่อไปนี้เพื่อนำไปสู่การบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิกให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5.3.2.1 ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะด้านระบบ

1) ควรมีการสื่อสารให้เห็นว่าเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่หลากหลายได้นำไปสู่วิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างไร ซึ่งจะสะท้อนออกมาในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ด้วยการทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy map) และควรมีการจัดสรรภาระหน้าที่ของทุกคนในโรงเรียนให้เกิดความชัดเจนและเท่าเทียมกัน โดยอาจนำเครื่องมือที่เรียกว่า OS Matrix ที่มีการถ่วงดุลน้ำหนักความรับผิดชอบ ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนช่วยเหลือให้การดำเนินงานด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) ควรศึกษาและจัดทำตัวชี้วัดรายบุคคลที่เหมาะสม พร้อมทั้งจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานและแผนการพัฒนารายบุคคลที่เป็นลายอักษร เพื่อช่วยให้ครูและบุคลากรมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการกำกับติดตาม การประเมินผลประจำปี และการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะด้านคน

3) ควรให้การอบรมและพัฒนาให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ให้มีความสามารถสร้างตัวชี้วัดที่เหมาะสม สามารถจัดทำข้อตกลงและแผนพัฒนารายบุคคลได้อย่างถูกต้อง อีกทั้ง ควรมีการสื่อสารให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องต่อวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการกระทำความดังกล่าว ให้ทุกคนในโรงเรียนได้เข้าใจ

5.3.2.2 ด้านการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะด้านระบบ

1) เสริมสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรคาทอลิก ที่เน้นเรื่อง ความรัก การแบ่งปันช่วยเหลือ และการอุทิศตน ให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น โดยอาศัยกระบวนการหล่อหลอมทางสังคม การถ่ายทอดด้วยแบบอย่างของผู้บริหารทุกระดับ และผ่านทางกิจกรรมส่งเสริมต่าง ๆ นอกจากนี้ ควรสร้างระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมบทบาทการเป็นผู้อภิบาลให้หัวหน้าแต่ละระดับได้มีคุณลักษณะของการเป็นที่ปรึกษา เป็นผู้ปกป้องดูแลให้ผู้ที่อยู่ภายใต้สายบังคับบัญชาที่มีความเป็นอยู่ที่ดี มีการศึกษาและตอบสนองความต้องการของครูและบุคลากรบนพื้นฐานความสามารถของโรงเรียน ทั้งนี้ เพื่อสร้างความสุขและความผูกพันให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน

ข้อเสนอแนะด้านคน

2) สำหรับบางโรงเรียนที่เผชิญกับความยากลำบากในสร้างความต้องการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนา ควรเริ่มต้นด้วยการสร้างสำนึกของการเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน (Create a sense of urgency) โดยการระบุและพิจารณาถึงวิกฤติการณ์หรือโอกาสที่สำคัญ เพื่อสร้างให้เกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในครูและบุคลากร

5.3.2.3 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะด้านระบบ

1) ควรสร้างแบบประเมินผลที่มีคุณภาพซึ่งสามารถวัดผลได้อย่างถูกต้อง แยกแยะระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถ การให้ค่าตอบแทน และกิจกรรมด้านอื่น ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมมากขึ้นในการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน อีกทั้ง เสนอให้มีการนำตัวชี้วัดผลงาน (KPI) ซึ่งเป็นมิติในด้านผลลัพธ์ (Result) ที่ได้มีการกำหนดไว้แล้วจากขั้นการวางแผนผลการปฏิบัติงาน มาเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การประเมินผล โดยกำหนดสัดส่วนที่เหมาะสมกับขีดความสามารถและพฤติกรรมอื่น ๆ (Behaviors) ทั้งนี้ อาจให้สัดส่วนของพฤติกรรมที่มากกว่าผลลัพธ์ เพื่อไม่ทำให้เกิดความเครียดที่มากเกินไปในระหว่างการทำงาน อย่างไรก็ตาม ก็ไม่ลืมที่จะให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ได้จากการปฏิบัติงานที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจน

2) จัดทำคู่มือการประเมินผลเพื่อชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ ของกระบวนการประเมินผลโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดทำคำอธิบายเกณฑ์และมาตรฐานการประเมินผล (Dictionary) ทั้งในส่วนของผลลัพธ์ และพฤติกรรมหรือขีดความสามารถอย่างละเอียด ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้ผู้ประเมินผลมีมาตรฐานการประเมินที่ถูกต้องเหมาะสม ทำให้การประเมินผลเป็นไปด้วยเที่ยงธรรมต่อผู้รับการประเมินผลทุกคน

ข้อเสนอแนะด้านคน

3) ให้ความรู้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนในสร้างแบบประเมินผลที่มีประสิทธิผล และส่งเสริมความร่วมมือกันของหัวหน้าและลูกน้องในการที่จะกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานที่สอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานนั้น ๆ

4) จัดเวทีชี้แจงให้แก่ผู้รับประเมินผลความเข้าใจในวิธีการ เกณฑ์มาตรฐาน และรายละเอียดอื่น ๆ ของกระบวนการประเมินผล ตลอดจนทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการประเมินผล

5) จัดฝึกอบรมผู้ประเมินผลให้มีความรู้ความสามารถในการประเมินผลให้ เป็นไปด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับของผู้รับการประเมิน

5.3.2.4 ด้านการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะด้านระบบ

1) ควรมีการชี้แจงหรือแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินผลทุกคนได้ทราบเพื่อนำไปสู่การหาแนวทางร่วมกันเพื่อการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้น และขจัดความสงสัยที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการประเมินผล โดยกำหนดให้มีผู้ที่ทำหน้าที่แจ้งผลการประเมินเป็นรายบุคคล ซึ่งอาจ

เป็นหัวหน้าในแต่ละฝ่าย เนื่องจาก หัวหน้ามีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน และโดยส่วนใหญ่ เป็นผู้มีส่วนให้คะแนนการประเมินผล จึงสามารถที่จะแนะนำให้คำปรึกษาได้อย่างชัดเจน

2) จัดตั้งคณะกรรมการรับเรื่องร้องเรียนผลการประเมิน ซึ่งเป็นอิสระหรือแยกออกจากกลุ่มผู้ประเมินผล เพื่อสร้างให้เกิดการรับรู้ด้านการเปิดกว้างในการรับเรื่องเรียนผลการประเมิน ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้ผู้ที่เกิดข้อสงสัยในผลการประเมินกล้าที่จะเข้ามาร้องเรียน

3) ออกแบบการจ่ายค่าตอบแทนครูและบุคลากร ให้มีความสอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่อยู่บนหลักฐานเชิงประจักษ์ และให้ความสำคัญกับมิติอื่น ๆ ของค่าตอบแทนที่ไม่ได้จำกัดอยู่แค่เพียงเงินเดือนเท่านั้น เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

4) ควรมีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานรายบุคคลอย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเหลือ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานด้านบุคลากรที่สำคัญในอนาคต เช่น การจัดวางและเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาสายอาชีพ ตลอดจน การสรรหาและวางแผนกำลังคน

ข้อเสนอแนะด้านคน

5) ควรมีการพัฒนาบุคลากรที่จะมาดำเนินการต่าง ๆ ในข้างต้น ให้มีความรู้ความสามารถเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการดำเนินการ เช่น การอบรมผู้แจ้งผลการประเมินให้มีความรู้ความสามารถในการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เป็นต้น

5.4 ข้อจำกัดทางการศึกษา

ในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลจากโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานครได้ 10 แห่ง จาก 15 แห่ง ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง ที่ได้รับผลการประเมินภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เฉพาะระดับที่ดีมากเท่านั้น นอกจากนี้ในบางโรงเรียนผู้ให้ข้อมูล ไม่ได้เป็นไปตามที่ผู้วิจัยกำหนด อีกทั้ง ผู้ให้ข้อมูลอาจยังไม่ค่อยได้รู้จักหรือเข้าใจในหลักแนวคิดของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานตามกรอบทฤษฎีมากนัก จึงอาจทำให้ไม่มีข้อมูลบางอย่างที่จะนำมาสร้างเป็นตัวแบบระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียน

5.5 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

1) ควรมีการศึกษาเชิงลึกเพิ่มเติมในแต่ละมิติของตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก เช่น การศึกษาพัฒนาตัวชี้วัดของครูและบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิก เพื่อนำมาพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2) ควรมีการศึกษาเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ในเชิงสถิติขององค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ในตัวแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก

3) ควรมีการศึกษาเพื่อสำรวจความคิดเห็นต่อตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร ในผู้กลุ่มบริหารโรงเรียนคาทอลิกในจังหวัดอื่น ๆ ของประเทศไทย เพื่อให้ตัวแบบนี้ มีความเหมาะสม และความสามารถในการนำไปใช้ได้มากยิ่งขึ้น

4) ควรมีการศึกษาผลการนำตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก ไปใช้

บรรณานุกรม

- กัลยาณี เสนาสุ. (2556). การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ ฯ: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จิรประภา อัครบวร. (2552). แผนที่ยุทธศาสตร์: *Strategy Map*. กรุงเทพฯ ฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- จิตติมา สุพะรัง. (2552). ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.
- นัฐวดี จิรันดร. (2553). ผลกระทบของระบบการบริหารผลงานและการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน: กรณีศึกษา กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐเน้นการผลิตบัณฑิตและวิจัย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- นิอร ศรีสุนทร. (2559). การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. (2542, 19 สิงหาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 116 ตอนที่ 74ก. หน้า 1-23.
- พสุ เดชะรินทร์, ยุทธนา แซ่เตียว, ยินดี ดิสสร, นารถ จันทร์วงศ์ และญาดา ตรงตรง. (2548). *Individual Scorecard: การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล*. กรุงเทพฯ ฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- พิณสุดา สิริวัชรศรี. (2557). การยกระดับคุณภาพครูไทยในศตวรรษที่ 21. ใน อภิญา ดันทวิวงศ์ (บก.), *อภิวัฒน์การเรียนรู้สู่จุดเปลี่ยนประเทศไทย* (น. 6). กรุงเทพฯ ฯ: สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน.
- รมย์ พะโยม. (2552). รูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.

วรางคณา กาญจนพาที. (2556). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร*:

*กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.*

วีระยุทธ วงศ์รักษา. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน วัฒนธรรม
องค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และผลการดำเนินงานของการประปาส่วนภูมิภาค
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
กรุงเทพมหานคร.*

ศวง วิจิตรวงศ์. (2555). *บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพ ฯ
ในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียน (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต).
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.*

ศิริรัตน์ อนุวัฒน์ประกิจ. (2557). *กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะนักเรียนของโรงเรียน
ในสังกัดสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต).
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.*

สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย. (2556). *อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก*. กรุงเทพฯ ๑: โรง
พิมพ์อัสสัมชัญ.

สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย. (2557). *ก้าวต่อไปด้วยอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก*.
กรุงเทพฯ ๑: โรงพิมพ์อัสสัมชัญ.

สรรัช กิตติยานันท์, วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย, ณัฐนิชา ณ นคร และอุทัยวรรณ กิตติยานันท์. (2558).
*การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานโรงเรียน
คาทอลิก. วารสารคหุวิบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ (ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์),
5(1), 57-70.*

สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติประจำประเทศไทย. (2557). *รายงานการพัฒนาคน
ของประเทศไทยปี 2557*. สืบค้นจาก [http://www.undp.org/content/dam/thailand/docs/
publications/nhdr14_th.pdf](http://www.undp.org/content/dam/thailand/docs/publications/nhdr14_th.pdf)

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (ม.ป.ป.). *ผลการประเมินคุณภาพ
ภายนอก*. สืบค้นจาก <http://aqa.onesqa.or.th/SummaryReport.aspx>

สำนักงานวิจัยและพัฒนากระบวนการบุคคล. (2551). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ:
ภาพรวมระบบการบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ*. นนทบุรี:
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ.

- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2555). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2554). *วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ ยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุดถนอม ตันเจริญ. (2551). *ระบบการบริหารผลปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ศึกษา เฉพาะกรณี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- สุทัศน์ ธิยานันท์. (2556). การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 15 (ฉบับพิเศษ), 234-247.
- สุรางค์ จันทวานิช. (2553). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุรินทร์ จารย์อุปการะ. (2556). *การจัดการศึกษาโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทยตามอัตลักษณ์ การศึกษาคาทอลิก* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ. (2551). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลในทศวรรษหน้า* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เอกชัย ชินโคตร. (2551). *การศึกษาคาทอลิก: วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนคาทอลิกในทศวรรษหน้า*. นครปฐม: ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการ วิทยาลัยแสงธรรม.
- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (4th ed.). London: Kogan Page.
- Baird, K. (2017). The effectiveness of strategic performance measurement system. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), 3-21. doi: 10.1108/IJPPM-06-2014-0086
- Baird, K., Schoch, H., & Chen, Q. (2012). Performance management system effectiveness in Australian local government. *Pacific Accounting Review*, 24(2), 161-185. doi: 10.1108/01140581211258461

- Basic Flowchart Symbols and Meaning. (2017). Retrieved from <http://www.conceptdraw.com/How-To-Guide/flowchart-symbols>
- Brasfield-Carpenter, K. (2014). *Exploratory study of school leaders' perspectives of performance management at selected urban public elementary schools* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3684510)
- Brown, A. (2005). Implementing performance management in England's primary schools. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5/6), 468-481. doi:10.1108/17410400510604593
- Bulawa, P. (2012). Implementation of the performance management system (PMS) in senior secondary schools in Botswana: An investigation of senior management team's expected benefits of the PMS. *European Journal of Educational Research*, 1(4), 272 – 289.
- Congregation for Catholic Education. (2002). *Consecrated persons and their mission in schools*. Retrieved from http://www.vatican.va/roman_curia/congregations/ccatheduc/documents/rc_con_ccatheduc_doc_20021028_consecrated-persons_en.html
- De Waal, A. (2013). *Strategic performance management: A managerial and behavioural approach* (2nd ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Forest, E. (2014). *ADDIE model: Instructional design*. Retrieved from <https://educationaltechnology.net/the-addie-model-instructional-design/>
- Ghosh, S., & Das, N. (2015). Effective implementation of performance management in higher educational institutions (HEI). *Journal of Scientific Research and Development* 2(11), 17-21. Retrieved from <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=6970951>
- Goh, S. C., Elliott, C., & Richards, G. (2015). Performance management in Canadian public organizations: findings of a multi-case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(2), 157 – 174. doi:10.1108/IJPPM-10-2013-0170
- Gray, R. (2007). *A climate of success: Creating the right organizational climate for high performance*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.

- Harrington, J. R., & Lee, J. H. (2015). What drives perceived fairness of performance appraisal? Exploring the effects of psychological contract fulfillment on employees' perceived fairness of performance appraisal in U.S. federal agencies. *Public Personnel Management, 44*(2), 214 – 238. doi: 10.1177/0091026014564071
- Ikramullah, M., Prooijen, J. V., Iqbal, M. Z., & Ul-Hassan, F. S. (2016). Effectiveness of performance appraisal: Developing a conceptual framework using competing values Approach. *Personnel Review, 45*(2), 334-352. doi: 10.1108/PR-07-2014-0164
- Kagaari, J. R. K., Munene, J. C., & Ntayi, J. M. (2010). Performance management practices, employee attitudes and managed performance. *International Journal of Educational Management, 24*(6), 507 - 530. doi:10.1108/09684881011035330
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Koonmee, K. (2011). Implementing the performance management system in Thai public sector. *NIDA Development Journal, 51*(2), 117-154.
- Kotter, J. P., & Heskett J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York, NY: The Free Press.
- Longenecker, C., & Fink, L. (2017). Lessons for improving your formal performance appraisal process. *Strategic HR Review, 16*(1), 32-38. doi 10.1108/SHR-11-2016-0096
- Mercer. (2013). *2013 Global performance management survey report executive summary*. Retrieved from <https://www.imercer.com/products/2013/performance.aspx#surveystats>
- Paul VI, His Holiness Pope. (1965). *Gravissimum Educationis*. Retrieved from http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_decl_19651028_gravissimum-educationis_en.html
- Sarrico, C. S., Rosa, M. J., & Manatos, M. J. (2012). School performance management practices and school achievement. *International Journal of Productivity and Performance Management, 61*(3), 272 – 289. doi:10.1108/17410401211205641

- Sun, R., & Van Ryzin, G. G. (2014). Are performance management practices associated with better outcomes? Empirical evidence from New York Public Schools. *American Review of Public Administration*, 44(3), 324–338. doi:10.1177/0275074012468058
- Swanson, R., A., & Holton III, E., F. (2009). *Foundations of human resource development*. (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publisher.
- Wang, C., (November 20, 2015). *The psychological meaning behind familiar shape (And how to use them)*. Retrieved from https://www.shutterstock.com/blog/psychological-meaning-shapes-use?utm_medium=Affiliate&utm_campaign=number24&utm_term=&utm_source=132166&irgwc=1
- Williams, R. S. (2002). *Managing employee performance design and implementation in organizations*. London: International Thomson Business Press.

ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก ในกรุงเทพมหานคร

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลเพื่อนำไปสู่การสร้างตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร อันเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันจิตพัฒนบริหารศาสตร์

แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 16 ข้อ ที่เกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานใน 4 ด้าน ได้แก่

ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน	4 ข้อ
ด้านการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน	5 ข้อ
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4 ข้อ
ด้านการทบทวนผลการปฏิบัติงาน	3 ข้อ
และความคิดเห็นเพิ่มเติมอีก	1 ข้อ

ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกจากผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่าย มาประกอบกับข้อมูลเชิงสถิติที่ได้จากแบบสอบถามครูผู้ปฏิบัติงานทั่วไปและบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิกจำนวน 15 แห่ง โดยข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง และวิงวอนขอพระพรจากพระเจ้าให้ท่านดำรงอยู่ในความรักและสันติสุขของพระองค์เสมอไปเทอญ

ด้วยความเคารพอย่างสูง

(นายปฏิพัฒน์ อัครศรีเรือง)

ผู้วิจัย

สัมภาษณ์วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....

ผู้สัมภาษณ์.....สถานที่สัมภาษณ์.....

ข้อมูลเบื้องต้นผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล.....ตำแหน่ง.....

ประเด็นการสัมภาษณ์

ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน

1. ขอให้ท่านอธิบายถึงที่มาของวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียน และโรงเรียนมีการสื่อสารให้แก่ครูและบุคลากรทราบถึงทิศทางและเป้าหมายเหล่านี้อย่างไร
2. โรงเรียนของท่านมีการถ่ายทอด(แปลง)ทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติในระดับส่วนงานและระดับบุคคลอย่างไร
3. โรงเรียนของท่านมีการวางแผนเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานหรือผลการปฏิบัติงานที่ดีของครูและบุคลากรอย่างไรบ้าง
4. ท่านคิดว่าครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใดในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานและแผนการพัฒนผลการปฏิบัติงาน โปรดอธิบาย

ด้านการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน

5. ท่านคิดว่าครูและบุคลากรในโรงเรียนของท่านได้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และมีการพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด โปรดอธิบาย
6. ผู้บริหาร มีบทบาทอย่างไรต่อการสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี
7. ตลอดทั้งปี ผู้บริหารได้ติดตามการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากรเพื่อช่วยให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีมากน้อยเพียงใด โปรดอธิบาย
8. ท่านคิดว่าบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนเป็นอย่างไร มีสิ่งใดบ้างเกิดขึ้นในโรงเรียนของท่านเพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

9. โรงเรียนของท่านได้ดำเนินการพัฒนาผลการปฏิบัติงานหรือการพัฒนาบุคลากรตามแผนที่กำหนดไว้ อย่างไร

.....

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

10. ขอให้ท่านอธิบายถึงหลักการและวิธีการประเมินผล ซึ่งรวมถึงการเก็บข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานใน โรงเรียนของท่านว่าเป็นอย่างไร มีปัญหาใดบ้างที่ควรได้รับการแก้ไข

11. ขอให้ท่านอธิบายถึง เกณฑ์หรือมาตรฐานที่โรงเรียนของท่านใช้ในการประเมินผล

12. ขอให้ท่านอธิบายถึงคุณสมบัติและหลักการที่เกี่ยวข้องกับผู้ประเมินผลในโรงเรียนของท่าน

13. ขอให้ท่านอธิบายถึงหลักการที่เกี่ยวข้องกับผู้รับการประเมินผล และท่านคิดว่า ในกระบวนการประเมินผล ผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด

.....

ด้านการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

14. โรงเรียนของท่านมีการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอย่างไร มีการชี้แจงที่มา ของผลการประเมิน และเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินได้อธิบายเหตุผลที่เกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด และใน กรณีที่ผู้รับการประเมินไม่เห็นด้วยกับผลการประเมิน โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการอย่างไร

15. ผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรได้เชื่อมโยงกับการให้รางวัล/ค่าตอบแทน และการอบรมพัฒนา อย่างไร

16. โรงเรียนของท่านได้มีการรวบรวมข้อมูลจากทุก ๆ ขั้นตอนเพื่อนำไปสู่การบริหารผลการปฏิบัติงานในรอบ ถัดไปอย่างไร

.....

ข้อมูลเพิ่มเติม

17. นอกจากที่กล่าวมา โรงเรียนของท่านได้มีแนวทางในการบริหารผลการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนอย่างไร
-

ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก ในกรุงเทพมหานคร

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลเพื่อนำไปสู่การสร้างตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 ทุกข้อ และพิจารณาตอบให้ตรงกับความจริงมากที่สุด ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของท่านจะถูกรักษาเป็นความลับ และจะไม่ส่งผลเสียใด ๆ ต่อตัวท่านหรือโรงเรียนของท่าน แต่กลับจะเป็นประโยชน์เพื่อการพัฒนาโรงเรียนคาทอลิกให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อการศึกษาของคนไทยมากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม หากมีข้อสงสัยประการใด สามารถสอบถามผู้วิจัยได้โดยตรงหรือทางอีเมลข้างล่างนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายปฏิพัฒน์ อัครศรีเรือง)

ผู้วิจัย

อีเมลสำหรับการติดต่อ : Bosco.ptp@gmail.com

โทร. 086-399-7540

ความหมายของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงาน (Performance) คือ พฤติกรรมและผลลัพธ์ในการทำงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) คือ กระบวนการที่ต่อเนื่องในการระบุ วัดผล และพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานและทีมงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

1) **การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance Planning)** คือ การกำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจนเป็นที่รับรู้ของสมาชิกในองค์กร แล้วถ่ายทอดเป้าหมายนั้นไปสู่การปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ตลอดจนเป็นการวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และจัดทำข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาไว้เป็นหลักฐาน ทั้งนี้ พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานและแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเอง

2) **การดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน (Performance Execution)** คือ การที่พนักงานปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในขณะที่ผู้บริหาร/หัวหน้างานให้การสนับสนุนพนักงานเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยติดตามความเป็นไปในการปฏิบัติงานของพนักงานและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพที่ช่วยให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานและการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเอง อีกทั้ง สมาชิกในองค์กรร่วมกันการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีภายในองค์กรเพื่อสนับสนุนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี พร้อมกันนี้ได้มีการดำเนินการพัฒนาผลการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้

3) **การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Assessment)** คือ การให้คุณค่าต่อพฤติกรรมและผลงานที่พนักงานสามารถบรรลุถึงตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งหมายรวมถึงการให้คุณค่าต่อการบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาด้วย โดยเป็นกระบวนการที่มีความยุติธรรม ความชัดเจนและความเหมาะสม ความถี่ถ้วนและความถูกต้องแม่นยำ ตั้งแต่การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในประเมิน การเก็บรวมข้อมูลด้านการปฏิบัติงาน จนกระทั่งระหว่างการประเมินผล ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้ประเมินและการมีส่วนร่วมของผู้ถูกประเมิน

4) **การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Review)** คือ การชี้แจงผลการประเมินให้พนักงานได้รับทราบ และพูดคุยเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่กันและกันระหว่างผู้บริหาร/หัวหน้าและพนักงาน อีกทั้งยังเป็นการเชื่อมโยงผลการประเมินไปสู่การให้รางวัลค่าตอบแทนและการพัฒนา ตลอดจนเป็นการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การวางแผนผลการปฏิบัติงานในรอบถัดไป

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

[] [] []

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ และกรอกข้อความลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ..... ปี
3. ระดับการศึกษา.....
4. ตำแหน่งงาน.....
5. โรงเรียน.....
6. อายุงานในโรงเรียน..... ปี
7. เงินเดือนที่ได้รับ
 - ☐ น้อยกว่า 15,000 บาท
 - ☐ 15,000 – 20,000 บาท
 - ☐ 20,001 – 25,000 บาท
 - ☐ 25,001 – 30,000 บาท
 - ☐ 30,001 – 35,000 บาท
 - ☐ มากกว่า 35,000 บาท

หมายเหตุ: ข้อมูลที่ท่านตอบจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับคะแนน	ความหมาย
5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	เห็นด้วย
3	ก้ำกึ่งระหว่างเห็นด้วยกับไม่เห็นด้วย
2	ไม่เห็นด้วย
1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน						
1.	ท่านทราบและเข้าใจดีถึงทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน	5	4	3	2	1
2.	ฝ่ายงานต่าง ๆ ในโรงเรียนของท่านได้ดำเนินงานที่มุ่งไปในทิศทางหรือเป้าหมายเดียวกันของโรงเรียน	5	4	3	2	1
3.	ท่านทราบและเข้าใจดีถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานของท่านเอง	5	4	3	2	1
4.	เป้าหมายการปฏิบัติงานของท่านสอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนงาน/หน่วยงาน และของโรงเรียน	5	4	3	2	1
5.	โรงเรียนมีแผนการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการทำงานหรือผลการปฏิบัติงานที่ดีของครูและบุคลากรในทุก ๆ ระดับ	5	4	3	2	1
6.	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของท่านเอง	5	4	3	2	1
7.	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น	5	4	3	2	1
ด้านการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน						
8.	ท่านมุ่งมั่นปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	5	4	3	2	1
9.	บทบาทของผู้บริหาร/หัวหน้าช่วยให้ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี	5	4	3	2	1
10.	ท่านได้รับการสนับสนุนและขวัญกำลังใจในการทำงานจากผู้บริหาร/หัวหน้า	5	4	3	2	1
11.	ท่านได้รับข้อมูลย้อนกลับที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาผลปฏิบัติงานของท่านจากผู้บริหาร/หัวหน้าอยู่เสมอ ๆ	5	4	3	2	1
12.	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์อันดี ช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน	5	4	3	2	1
13.	ท่านได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการทำงานที่ตรงกับความเป็นของท่าน	5	4	3	2	1
14.	ท่านได้พัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานอยู่เสมอ	5	4	3	2	1

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
15.	ครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้รับการประเมินอย่างสม่ำเสมอ ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป	5	4	3	2	1
16.	การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนของท่านมีประสิทธิภาพ ทำให้ได้ข้อมูลด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ตรงกับความเป็นจริง	5	4	3	2	1
17.	เกณฑ์และมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลมีเหมาะสม ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไป แต่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความท้าทายในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และสามารถแยกแยะผลการปฏิบัติงานที่ดีและ ไม่ได้	5	4	3	2	1
18.	เกณฑ์และมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน เป็นสิ่งที่ผู้ถูกประเมินได้รับทราบล่วงหน้าก่อนที่จะมีการประเมินผล	5	4	3	2	1
19.	เกณฑ์และมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลครอบคลุมงานในหน้าที่หลักที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจริง โดยไม่ใช่สิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้ปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
20.	ผู้ประเมินผลมีความสามารถในการประเมินผลที่เที่ยงตรง	5	4	3	2	1
21.	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล	5	4	3	2	1
22.	กระบวนการประเมินผลเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตัวเอง	5	4	3	2	1
23.	กระบวนการประเมินผลในโรงเรียนของท่านมีความยุติธรรมและโปร่งใส	5	4	3	2	1
ด้านการทบทวนผลการปฏิบัติงาน						
24.	หลังจากการประเมินผล ท่านได้รับแจ้งระดับของผลการประเมินการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
25.	หลังจากการประเมินผล ท่านและหัวหน้าได้มีการพูดคุยกันเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา	5	4	3	2	1
26.	หากท่านได้ผลการประเมินที่ดี ท่านมีโอกาสคัดค้านหรือชี้แจงสาเหตุที่ทำให้เป็นเช่นนั้น	5	4	3	2	1
27.	รางวัลและค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับสิ่งที่ท่านได้ทุ่มเทในการทำงาน	5	4	3	2	1
28.	หลังจากการประเมินผล ท่านและหัวหน้าของท่านได้ร่วมกันวางแผนเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานของตัวเอง	5	4	3	2	1
29.	หลังจากการประเมินผล โรงเรียนของท่านได้รวบรวมข้อมูลและพูดคุยหารือกันเพื่อวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานในอนาคต	5	4	3	2	1

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

คำชี้แจง โปรดระบุความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนของท่าน

ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน

ด้านการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง

ภาคผนวก ค
รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

รายชื่อผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่ง	โรงเรียน
บาทหลวงอนุศักดิ์ กิจบำรุง	ผู้อำนวยการ	โรงเรียนแม่พระประจักษ์
นางสาวภัทรา จันมณี และ	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายจิตตาศาสนา	โรงเรียนแม่พระประจักษ์
นางรัชฎาญนันท์ ชินมโนพันธ์	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายมาตรฐานการศึกษา	โรงเรียนแม่พระประจักษ์
คุณครูปราณี นาคทอง	ผู้ช่วย ๑ ฝ่ายบริหารทั่วไป	โรงเรียนเซนต์ปีเตอร์
คุณครูสุจินต์ เสนิงส์ ณ อยุธยา	หัวหน้างานมาตรฐานและประกันคุณภาพ	โรงเรียนเซนต์ปีเตอร์
นางสาวสายใจ ฉายแสงเดือน	ผู้ช่วย ๑ ฝ่ายสำนักบริหาร ธุรการสำนักงาน	โรงเรียนปัญจทรัพย์ ลาดพร้าว
นางสาวกัญญ์วรา นราพันธ์	ผู้ช่วย ๑ ฝ่ายอภิบาล-แพร่ธรรม	โรงเรียนปัญจทรัพย์ ลาดพร้าว
ภราดาวิชา เทพกอม	รองผู้อำนวยการ	โรงเรียนอัสสัมชัญ
มิสสุภาวดี เหลียวเจริญ	ผู้ช่วย ๑ ฝ่ายวิชาการ	โรงเรียนอัสสัมชัญ
ภราดาวินัย วิริยวิทยาวาส	ผู้อำนวยการ	โรงเรียนเซนต์คาเบรียล
มาสเตอร์สุวัฒน์ วิวัฒน์ชานนท์	ผู้ช่วย ๑ สำนักผู้อำนวยการ	โรงเรียนเซนต์คาเบรียล
มิสนันทวรรณ ทุ่งทรัพย์	ที่ปรึกษาฝ่ายวิชา และผู้ให้ข้อมูลแทนผู้อำนวยการ	โรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์
มาสเตอร์สุริยา แจ่มจำรัส	ผู้ช่วย ๑ ฝ่ายมาตรฐานคุณภาพ	โรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์
อาจารย์สุมิตตา พงศธร	ผู้ประสานงานการศึกษาอัครมุขีและผู้บริหารฝ่ายบุคลากรและจิตตาศาสนา	โรงเรียนมาแตร์เดอีวิทยาลัย
คุณครูพรรณภา สุรพันธ์พิทักษ์	หัวหน้างานคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและหัวหน้าสายชั้น	โรงเรียนมาแตร์เดอีวิทยาลัย
ซิสเตอร์นงนุช เรือนคำ	อธิการโรงเรียน	โรงเรียนवासुเทวี
คุณครูทิพย์วรรณ อมรรักษา	ผู้อำนวยการ	โรงเรียนवासुเทวี
คุณครูจรรยา ทองพิลา	หัวหน้าฝ่ายพัฒนาคุณภาพ	โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์
คุณครูวิลาวรรณ สุขชัย	หัวหน้าฝ่ายจิตตาศาสนา	โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์
มาสเตอร์ปิยทัช โกสินานนท์	ผู้ช่วย ๑ ฝ่ายนโยบายและแผน	โรงเรียนเซนต์ดอมินิก
มาสเตอร์ประเสริฐ ลาภวุฒิพจน์	ผู้ช่วย ๑ ฝ่ายธุรการ	โรงเรียนเซนต์ดอมินิก

ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติ Cronbach's Alpha ของแบบสอบถาม
ด้วยโปรแกรม SPSS

1) ค่าสถิติ Cronbach's Alpha ของแบบสอบถามทั้งฉบับ

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Plan1	102.27	393.925	.223	.961
Plan2	102.24	383.356	.502	.959
Plan3	101.92	392.965	.245	.961
Plan4	102.05	389.719	.423	.960
Plan5	102.16	383.640	.489	.959
Plan6	102.57	382.808	.484	.960
Plan7	102.32	379.614	.584	.959
Execution1	102.16	391.806	.314	.960
Execution2	102.49	375.590	.697	.958
Execution3	102.49	368.479	.825	.957
Execution4	102.81	369.047	.767	.957
Execution5	102.24	386.578	.382	.960
Execution6	102.41	383.359	.679	.959
Execution7	102.19	385.158	.560	.959
Assessment1	102.57	385.586	.514	.959
Assessment2	102.70	372.159	.783	.957
Assessment3	102.84	363.973	.879	.956
Assessment4	102.73	366.480	.837	.957
Assessment5	102.89	369.599	.756	.958
Assessment6	102.86	363.176	.816	.957
Assessment7	102.92	360.743	.841	.957
Assessment8	102.78	359.730	.810	.957
Assessment9	103.19	357.824	.819	.957
Review1	103.05	359.664	.771	.957
Review2	102.97	364.694	.683	.958
Review3	103.14	359.842	.766	.957
Review4	103.11	363.377	.713	.958
Review5	103.11	358.544	.803	.957
Review6	103.14	359.231	.807	.957
Reliability Statistics:	Cronbach's Alpha = .960		N of Items = 29	

2) ค่าสถิติ Cronbach's Alpha ของแบบสอบถาม ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Plan1	24.51	13.979	.754	.885
Plan2	24.49	12.646	.815	.876
Plan3	24.16	15.140	.458	.913
Plan4	24.30	14.048	.812	.882
Plan5	24.41	13.192	.698	.890
Plan6	24.81	12.824	.714	.889
Plan7	24.57	12.419	.797	.878
Reliability Statistics:		Cronbach's Alpha = .903	N of Items = 7	

3) ค่าสถิติ Cronbach's Alpha ของแบบสอบถาม ด้านดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Execution 1	23.16	16.306	.493	.886
Execution 2	23.49	13.146	.834	.844
Execution 3	23.49	12.812	.790	.851
Execution 4	23.81	12.602	.772	.854
Execution 5	23.24	14.800	.566	.880
Execution 6	23.41	15.303	.736	.864
Execution 7	23.19	15.769	.577	.878
Reliability Statistics:		Cronbach's Alpha = .883	N of Items = 7	

4) ค่าสถิติ Cronbach's Alpha ของแบบสอบถาม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Assessment 1	27.46	61.366	.463	.957
Assessment 2	27.59	55.303	.808	.944
Assessment 3	27.73	52.147	.905	.938
Assessment 4	27.62	53.353	.843	.941
Assessment 5	27.78	53.730	.817	.943
Assessment 6	27.76	51.578	.852	.940
Assessment 7	27.81	50.435	.892	.938
Assessment 8	27.68	50.003	.857	.940
Assessment 9	28.08	50.688	.778	.946
Reliability Statistics:	Cronbach's Alpha = .949		N of Items = 9	

5) ค่าสถิติ Cronbach's Alpha ของแบบสอบถาม ด้านการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Review 1	16.03	34.971	.892	.949
Review 2	15.95	35.608	.867	.951
Review 3	16.11	34.988	.889	.949
Review 4	16.08	36.077	.835	.955
Review 5	16.08	35.577	.855	.953
Review 6	16.11	35.544	.882	.950
Reliability Statistics:	Cronbach's Alpha = .959		N of Items = 6	

ภาคผนวก จ

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเชิงพรรณนา

ความคิดเห็นของครูและบุคลากรต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ

โรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร

ด้วยโปรแกรม SPSS

Descriptive Statistics					
Item	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Plan1	60	3	5	4.43	.647
Plan2	60	3	5	4.43	.647
Plan3	60	3	5	4.43	.673
Plan4	60	3	5	4.48	.676
Plan5	60	3	5	4.35	.755
Plan6	60	2	5	4.15	.732
Plan7	60	2	5	4.22	.804
Execution 1	60	3	5	4.55	.565
Execution 2	60	3	5	4.28	.715
Execution 3	60	2	5	4.20	.777
Execution 4	60	1	5	3.97	.823
Execution 5	60	2	5	4.37	.758
Execution 6	60	3	5	4.32	.701
Execution 7	60	2	5	4.18	.701
Assessment 1	60	2	5	4.22	.783
Assessment 2	60	2	5	4.02	.748
Assessment 3	60	2	5	3.98	.701
Assessment 4	60	2	5	4.02	.854
Assessment 5	60	2	5	4.08	.766
Assessment 6	60	3	5	4.00	.759
Assessment 7	60	1	5	3.43	.851
Assessment 8	60	3	5	4.08	.809
Assessment 9	60	2	5	3.95	.891
Review 1	60	2	5	3.62	.904
Review 2	60	1	5	3.58	.926
Review 3	60	1	5	3.47	.911
Review 4	60	1	5	3.48	.948
Review 5	60	1	5	3.60	.978
Review 6	60	1	5	3.77	.945
Plan	60	3.00	5.00	4.3571	.60294
Execution	60	2.86	5.00	4.2667	.55700
Assessment	60	2.56	5.00	3.9759	.66007
Review	60	1.50	5.00	3.5861	.81908
Valid N (listwise)	60				

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล

นายปฏิพัฒน์ อัครศรีเรือง

ประวัติการศึกษา

ศิลปศาสตรบัณฑิต ปรัชญาและศาสนา เกียรตินิยมอันดับ 1
วิทยาลัยแสงธรรม
ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2555

ทุนและรางวัลการศึกษา

ทุนส่งเสริมการศึกษาประเภทที่ 1
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์