



สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะเป็นเรื่องของ การสรุปผลการวิจัย โดยผู้วิจัยได้เสนอเรื่องตามลำดับ คือ วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ตามลำดับดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน เกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ ครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในจังหวัดบุรีรัมย์
2. เพื่อศึกษาปัญหาที่เป็นอุปสรรค และแนวทางดำเนินการในการพิจารณาความดีความชอบ ครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในจังหวัดบุรีรัมย์

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทุกคน ครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ทุกคน รวมเป็นกลุ่มผู้บริหารจำนวน 110 คน ในจังหวัดบุรีรัมย์ กลุ่มครูผู้ปฏิบัติการสอน ได้สุ่มอย่างง่าย (Simple random Sampling) มาโรงเรียนละ 25 เปอร์เซ็นต์ จากจำนวน 95 โรงเรียน ได้จำนวนครูทั้งสิ้น 390 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง โดยศึกษาจากเอกสาร ตำรา ทลอดจนศึกษาจากแนวความคิด และหลักเกณฑ์ การพิจารณาความดีความชอบที่ใช้ปฏิบัติอยู่ โดยแบ่งเครื่องมือการวิจัยออกเป็น 2 ชุด คือ

ชุดที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์ สำหรับผู้บริหาร

แบ่งเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ เป็นแบบเลือกตอบ (Checklist) ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง (Structure Interview) และแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความประสงค์ที่จะปรับปรุงระบบวิธีการประเมินผล เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามสำหรับครูผู้ปฏิบัติการสอน

แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบให้เลือกตอบ (Checklist) ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และปัญหาเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ และแบบสอบถามเกี่ยวกับความประสงค์ที่จะปรับปรุงระบบวิธีการประเมินผล เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) และแบบสอบถามปลายเปิด (Open ended)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหารด้วยตนเอง และส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ไม่ให้ครูผู้ปฏิบัติการสอนตอบ ได้รับแบบสัมภาษณ์จากผู้บริหาร 110 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนแบบสอบถามสำหรับครูผู้ปฏิบัติการสอน ส่งไปจำนวน 390 ฉบับ ได้รับคืนเป็นฉบับสมบูรณ์ ใช้ในการวิจัยได้จำนวน 386 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.97

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลได้ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สถานภาพของผู้บริหารที่ตอบแบบสัมภาษณ์ ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มากกว่าเพศหญิง ผู้บริหารมีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีมากที่สุด มีอายุราชการ 10 ปี ขึ้นไปมากที่สุด มีวุฒิปริญญาตรีมากที่สุด มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป มากที่สุด และมีเงินเดือนในระดับ 6-8 มากที่สุด มีเงินเดือนอยู่ระหว่าง 4,945-6,585 มากที่สุด

2. สถานภาพของครูผู้ปฏิบัติการสอน ครูผู้ปฏิบัติการสอนเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุระหว่าง 18-30 ปีมากที่สุด มีอายุราชการ 10 ปีขึ้นไปมากที่สุด มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมากที่สุด ตำแหน่งในปัจจุบันของครูผู้ปฏิบัติการสอน อยู่ในระดับอาจารย์ 1-2 มากที่สุด ระยะเวลาว่างตำแหน่งปัจจุบัน อยู่ระหว่าง 3-6 ปีมากที่สุด มีเงินเดือนในระดับ 1-3 มากที่สุด มีชั้นเงินเดือน 3,535 ลงมามากที่สุด

3. จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 110 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏดังนี้
 ✓ หน่วยงานที่ผู้บริหารปฏิบัติ มีนโยบายการพิจารณาความดีความชอบทุกหน่วย

✓ นโยบายการพิจารณาความดีความชอบ มีเกณฑ์ในการพิจารณาเรียงลำดับดังนี้ ผลงาน การอุทิศเวลา ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ อาวุโส

ในหน่วยงานทุกหน่วย มีการประชุมชี้แจงให้ครูทราบถึงวิธีการ และหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ อยู่บ้างทุกหน่วย

มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอตลอดปี เป็นส่วนใหญ่

ในการพิจารณาความดีความชอบในหน่วยงาน มีการประเมินผลงานออกเป็นค่าตัวเลขเป็นส่วนใหญ่

ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งที่ราชการมีมากเป็นส่วนใหญ่

✓ ผู้ปฏิบัติงานที่เกณฑ์ไม่เคยเลื่อนเงินเดือน 2 ชั้น มีผู้ตอบว่าไม่มีเลยเป็นส่วนใหญ่ มีบ้างและมีมากเป็นส่วนน้อย

ในหน่วยงานมีการแข่งขันกันทำงาน เพื่อให้มีผลงานดีเด่น มีบ้างเป็นส่วนใหญ่ แต่ที่เห็นว่ามีมาก และไม่มีเลยเป็นส่วนน้อย

✓ การพิจารณาความดีความชอบในหน่วยงาน มีการปฏิบัติโดยการประเมินผลงานเป็นหลัก เป็นส่วนใหญ่

✓ การที่ใ้ได้รับเลื่อนชั้นเงินเดือน 2 ชั้นเป็นกรณีพิเศษ เป็นเพราะมีการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี เป็นส่วนใหญ่

การพิจารณาความดีความชอบในหน่วยงาน มีความยุติธรรมพอสมควร

เป็นส่วนใหญ่ และที่เห็นว่ามีคุณธรรมดีมาก กับไม่มีความยุติธรรมเลยเป็นส่วนน้อย
การใช้ระบบหมุนเวียนในการพิจารณาความดีความชอบ กรณีพิเศษ 2 ชั้น
ตอบว่า ไม่มีเลยเป็นส่วนใหญ่ ส่วนมีบ้าง และมีบ้างเป็นส่วนน้อย

ข้าราชการประเภทประสมสอพลอเจ้านาย ได้เลื่อนเงินเดือนในกรณีพิเศษ
2 ชั้น ไม่มีเลยเป็นส่วนใหญ่

ผู้ที่ไม่มีผลงานดีเด่น ไม่ทำดีวิเศษ ไม่ฉลาดจนเกินเกณฑ์ แต่ไม่ได้เลื่อน
เงินเดือน 1 ชั้น ส่วนใหญ่ไม่มีเลย

ในรอบปีผู้ที่ทำงานไม่เสียหาย แม้ปฏิบัติงานในหน้าที่ไม่ได้ผลดี ก็ได้เลื่อน
เงินเดือน 1 ชั้น ทุกปี มีมากเป็นส่วนใหญ่

ผู้ที่ได้รับการพิจารณาว่าเห็นความชอบกรณีพิเศษ 2 ชั้น ในหน่วยงาน
ขึ้นอยู่กับผลงานที่ได้ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่

ในหน่วยงานหากมีผู้ได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือน 2 ชั้น มากกว่า
โควตาที่กำหนดไว้ โดยปกติแล้วจะใช้ผลงานเป็นมาตรฐานสำคัญในการตัดสินเป็นส่วนใหญ่

การพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม และถูกหลักเกณฑ์ ทำให้
ข้าราชการมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเห็นด้วยอย่างมากเป็นส่วนใหญ่

การพิจารณาความดีความชอบที่ขาดหลักเกณฑ์ และไม่สอดคล้องกับผลงาน
ของข้าราชการ จะทำให้เกิดความท้อแท้ในการทำงาน ผู้บริหารเห็นด้วยอย่างมาก
เป็นส่วนใหญ่

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ ผู้บริหาร
ใช้เครื่องมือประเมินผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้แบบฟอร์มเป็นส่วนใหญ่

ในหน่วยงานการใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ ของข้าราชการ
ครูส่วนใหญ่ ใช้เกณฑ์การพิจารณาตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519) และมีเกณฑ์
พิจารณาที่กำหนดขึ้นเป็นเกณฑ์ภายในอีกเป็นส่วนใหญ่

นอกเหนือจากมาตรฐานการทำงาน ในหน่วยงานยังได้มีการจัดทำเอกสาร
กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ด้วยเป็นส่วนใหญ่

ผู้ประเมินความดีความชอบ ผู้บริหารเห็นว่าตัวผู้บริหารเอง เป็นผู้ประเมิน
เป็นส่วนใหญ่

การให้คณะกรรมการหรือตัวครูประเมินตัวเอง หรือหัวหน้าฝ่าย หัวหน้า
สาขาวิชา เป็นผู้ประเมินมีเป็นส่วนน้อย

ในหน่วยงานให้ความรู้ความเข้าใจ แก่ผู้ประเมินเกี่ยวกับวิธีการประเมิน
ใช้วิธีประชุมชี้แจงเป็นส่วนใหญ่

การพิจารณาตัดสินครั้งสุดท้าย เพื่อพิจารณาความดีความชอบ ใช้วิธีการ
นำเข้าพิจารณา ในที่ประชุมคณะกรรมการ เป็นส่วนใหญ่

การประเมินผลงานทุกครั้ง ให้นำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงาน
เป็นส่วนใหญ่

การวิ่งเต้นใช้ระบบเอนทรอคเล่นพวก เพื่อให้ได้รับการพิจารณาความดี
ความชอบ ในกรณีพิเศษ 2 ชั้น ไม่มีเลยเป็นส่วนใหญ่ มีบ้างเป็นส่วนน้อย

ผู้ที่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบในกรณีพิเศษ 2 ชั้น แล้วมักจะ
ปฏิบัติงานดีกว่าเดิม มีบ้างเป็นส่วนใหญ่

มีข้าราชการลาออกหรือโอนย้ายไปที่อื่นมาก หลังจากการพิจารณาความดี
ความชอบแล้ว ไม่มีเลยเป็นส่วนใหญ่ มีบ้างเป็นส่วนน้อย

ข้าราชการสนิทสนม รักใคร่กันเป็นอย่างดีโดยส่วนรวม หลังจากพิจารณา
ความดีความชอบแล้วมีมาก

เมื่อถึงระยะเวลาในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี การปฏิบัติงาน
ของข้าราชการส่วนใหญ่ในหน่วยงาน จะมีการทำงานอย่างปกติ เป็นส่วนใหญ่

ภายหลังจากการพิจารณาความดีความชอบประจำปีแล้ว การท้อแท้หรือ
ไม่พอใจ ผู้มีหน้าที่พิจารณาความดีความชอบในหน่วยงานไม่มีเลย เป็นส่วนใหญ่ มีบ้าง
และมีมากเป็นส่วนน้อย

ภายหลังจากการพิจารณาความดีความชอบแล้ว ความมีนิตินางระหว่างผู้ร่วมงาน
ไม่มีเลยเป็นส่วนใหญ่

การร้องเรียนอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับความไม่ยุติธรรม ในการพิจารณา
ความดีความชอบ ในหน่วยงานส่วนใหญ่ไม่มีเลย

ความนึกเห็นเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูใน
หน่วยงาน ผู้บริหารเห็นว่า ควรจะดำเนินการให้เหมาะสม คุ้มหลักค่าเนื้องาน เรียง

ลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ประเมินโดยคณะกรรมการ ประเมินตลอดปี ประเมินโดยผู้บริหารประเมินผลงานที่มอบหมาย การรักษาวินัย การอุทิศเวลาช่วยงานส่วนรวม ผลการเรียนของนักเรียน ให้ครูมีส่วนร่วมวางแผน

ภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรหรือไม่ ผลปรากฏว่า ไม่มีปัญหาเป็นส่วนใหญ่ มีการเสนอให้ ทบทวน ปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมิน และระบบการพิจารณาความดีความชอบ เป็น ปัญหารองลงมา และมีการร้องเรียนให้ชี้แจงเหตุผล หรือข้อเท็จจริงในการพิจารณา เป็นส่วนน้อย

4. จากการวิเคราะห์ ความคิดเห็นของผู้บริหาร ที่ประสงค์จะปรับปรุงระบบ วิธีการประเมินความดีความชอบ ได้ผลดังนี้

4.1 สร้างเสริมความรู้ความเข้าใจของผู้บริหาร เกี่ยวกับเรื่องการ ประเมินผลความดีความชอบ ผู้บริหารมีความประสงค์อยู่ในระดับมาก

4.2 สร้างเสริมความรู้ความเข้าใจของครู เกี่ยวกับเรื่องการประเมินผล ความดีความชอบ ผู้บริหารมีความประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

4.3 สร้างและหรือปรับปรุงแบบประเมินผลใหม่ ผู้บริหารมีความประสงค์ อยู่ในระดับมาก

4.4 ปรับปรุงทบทวนขั้นตอน วิธีการประเมินผลที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ผู้บริหาร มีความประสงค์อยู่ในระดับมาก

4.5 จัดทำมาตรฐานการทำงาน หรือหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง ต่าง ๆ (Job Description) ผู้บริหารมีความประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

4.6 จัดทำคู่มือการประเมินความดีความชอบ ผู้บริหารมีความประสงค์ อยู่ในระดับมาก

4.7 ควรมีการเลือกตั้งคณะกรรมการ หากการประเมินความดีความชอบ ผู้บริหารมีความประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

4.8 ควรให้หัวหน้าฝ่ายทำการประเมินความดีความชอบ ผู้บริหารมีความ ประสงค์อยู่ในระดับมาก

4.9 ควรให้ครูทุกคนในโรงเรียนร่วมกันประเมินผลความดีความชอบ

ผู้บริหารมีความประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

4.10 ควรให้ครูใหญ่ หรือผู้บริหาร โรงเรียน ทำการประเมินผลความ
ความชอบ ผู้บริหารมีความประสงค์อยู่ในระดับมาก

✓ 4.11 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาหรืออุปสรรคสำคัญ ในการ
พิจารณาความดีความชอบในหน่วยงาน ผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมเรียงตาม
ลำดับความสำคัญดังนี้

- โควตา 2 ชั้นมีน้อย
- เกณฑ์ไม่ครอบคลุมงาน
- มีระบบพรรคพวก
- ชาคชวัญกำลังใจ
- ให้อ่านางผู้บริหารพิจารณาตัดสินเพียงคนเดียว
- ไม่มีการประชุมชี้แจงกฎ
- เกณฑ์ของ สปช. ให้คะแนนยาก

5. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน ต่อสภาพปัจจุบัน
เกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ และปัญหาที่เป็นอุปสรรค ผลปรากฏว่า ครูมี
ความคิดเห็นอยู่ในระดับต่าง ๆ ดังนี้

ในโรงเรียนมีการประชุมชี้แจงให้ครูไ้ทราบ ถึงวิธีการหลักเกณฑ์ ใน
การพิจารณาความดีความชอบอยู่ในระดับมาก

ผู้บังคับบัญชาได้ติดตามผลการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมาก

การพิจารณาความดีความชอบในโรงเรียน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
โดยประเมินค่าออกมาเป็นตัวเลข อยู่ในระดับมาก

ในโรงเรียนผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่น ได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าใน
ตำแหน่งหน้าที่ราชการ อยู่ในระดับมาก

ในโรงเรียนมีผู้ปฏิบัติงานดีเด่น แต่ไม่ได้เลื่อนเงินเดือน 2 ชั้น มีบ้าง

ผู้ที่ไม่มีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษ ก็มีโอกาสดำเนินเงินเดือนขึ้น 2 ชั้น มีบ้าง

ในโรงเรียนข้าราชการครูส่วนใหญ่แข่งขันกันทำงาน เพื่อให้ได้ผลงาน

ดีเด่น มีบ้าง

การพิจารณาความดีความชอบในโรงเรียน มีการประเมินผลงานเป็นหลัก
อยู่ในระดับมาก

เมื่อครูได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้น เป็นกรณีพิเศษนั้น เป็นเพราะ
ปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี อยู่ในระดับมาก

เมื่อครูได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้น เป็นกรณีพิเศษนั้น เป็นเพราะ
เผชิญได้มาเอง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

เมื่อครูได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้น เป็นกรณีพิเศษนั้น เป็นเพราะ
เวียนมาถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้าราชการประเภทประจวบสอพลอเจ้านายนั้น ได้รับการพิจารณาความดี
ความชอบ ในกรณีพิเศษ 2 ชั้น อยู่เสมอ มีบ้าง

มีข้าราชการที่ประจวบสอพลอผู้บังคับบัญชา อยู่ในโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย
มีผู้ที่ไม่ดีผลงานก็เกิน ไม่ทำวิทยานิพนธ์ ไม่ลาจากจนเกินเกณฑ์ แต่ไม่ได้
เลื่อนเงินเดือนหนึ่งชั้น อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ครูที่ทำงานไม่เสียหาย แม้ไม่ได้ทำความดี ก็ได้เลื่อนเงินเดือนหนึ่งชั้น
ทุกปี อยู่ในระดับมาก

ผู้ที่ได้รับการพิจารณาว่าเห็นจความชอบกรณีพิเศษ 2 ชั้น ในโรงเรียน
ขึ้นอยู่กับผลงานที่ได้ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

ผู้ที่ได้รับการพิจารณาว่าเห็นจความชอบกรณีพิเศษ 2 ชั้น ในโรงเรียน
ขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้บังคับบัญชา มีบ้าง

ผู้ที่ได้รับการพิจารณาว่าเห็นจความชอบกรณีพิเศษ 2 ชั้น ในโรงเรียน
ขึ้นอยู่กับระบบหมุนเวียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ในโรงเรียนหากมีผู้ควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในกรณีพิเศษ
2 ชั้น มากกว่าโควตาที่กำหนดไว้ โดยปกติแล้วใช้ผลงานเป็นมาตรฐานในการตัดสิน
อยู่ในระดับมาก

ในโรงเรียน หากมีผู้ควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในกรณีพิเศษ
2 ชั้น มากกว่าโควตาที่กำหนดไว้ โดยปกติแล้วใช้ความอาวุโสเป็นมาตรฐานในการตัดสิน
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ในโรงเรียนหากมีผู้ควรได้รับการพิจารณา เลื่อนชั้นเงินเคียนในกรณีพิเศษ 2 ชั้น มากกว่าโควตาที่กำหนดไว้ โดยปกติแล้วใช้ระบบหมุนเวียน เป็นมาตรฐานในการตัดสิน อยู่ในระดัมน้อยที่สุด

ในโรงเรียนหากมีผู้ควรได้รับการพิจารณา เลื่อนชั้นเงินเคียนในกรณีพิเศษ 2 ชั้น มากกว่าโควตาที่กำหนดไว้ โดยปกติแล้วใช้ความพอใจของผู้บังคับบัญชา ในการตัดสิน อยู่ในระดัมน้อยที่สุด

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ ในโรงเรียน ประเมินผู้ปฏิบัติงานโดยใช้แบบฟอร์ม อยู่ในระดัมนาน

ในโรงเรียนใช้เกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ ข้าราชการครูตาม กฎ ก.พ.ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519) และแบบประเมินของ สปช. อยู่ในระดัมนาน

ในโรงเรียนใช้เกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ ข้าราชการครูตาม กฎ ก.พ.ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519) และแบบประเมินที่กำหนดขึ้นภายในโรงเรียน อยู่ในระดัมนาน

ในโรงเรียนได้มีการจัดทำเอกสาร กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ของงาน ให้ครูแต่ละคนอยู่ในระดัมนาน

ผู้ประเมิน คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน อยู่ในระดัมนานที่สุด

ผู้ประเมินในโรงเรียน คือ คณะกรรมการ อยู่ในระดัมน้อย

ผู้ประเมินในโรงเรียน คือ ครูประเมินตัวเอง อยู่ในระดัมน้อยที่สุด

ผู้ประเมินทำการประเมินตามความพอใจของตนเอง อยู่ในระดัมน้อยที่สุด

ให้ความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้ประเมิน เกี่ยวกับวิธีการประเมิน โดยฝึกอบรมผู้ประเมินอยู่ในระดัมน้อยที่สุด

ให้ความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้ประเมิน เกี่ยวกับวิธีการประเมิน โดยประชุมชี้แจงมีบ้าง

การพิจารณาตัดสินครั้งสุดท้าย เพื่อพิจารณาความดีความชอบ ระเบียบโรงเรียน ใช้วิธีการพิจารณาตัดสิน ตามสรุปผลการประเมิน อยู่ในระดัมนาน

การพิจารณาตัดสินครั้งสุดท้าย เพื่อพิจารณาความดีความชอบ ระดับโรงเรียนสามารถเปลี่ยนแปลงสรุปผลการประเมินได้ตามที่ฝ่ายบริหารเห็นสมควร อยู่ในระดับมาก

การพิจารณาตัดสินครั้งสุดท้าย เพื่อพิจารณาความดีความชอบระดับโรงเรียนต้องนำเข้าพิจารณา ในที่ประชุมคณะกรรมการ อยู่ในระดับมาก

การประเมินผลทุกครั้งต้องนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงาน อยู่ในระดับมาก

ในโรงเรียนมีการวิ่งเต้นใช้ระบบเล่นพรรคเล่นพวก เพื่อให้ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ ในกรณีพิเศษ 2 ชั้น อยู่ในระดัมน้อยที่สุด

ผู้ที่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ ในกรณีพิเศษ 2 ชั้น แล้วมักจะปฏิบัติงานดีกว่าเดิม มีบ้าง

มีข้าราชการลาออก หรือโอนย้ายไปที่อื่น เพราะสาเหตุการพิจารณาความดีความชอบ อยู่ในระดัมน้อยที่สุด

ข้าราชการสนิทสนมรักใคร่กันเป็นอย่างดี โดยส่วนรวมหลังจากการพิจารณาความดีความชอบแล้ว อยู่ในระดับมาก

เมื่อถึงระยะเวลาในการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปีนั้น การปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนใหญ่ ห้อแค้นและเบื่อง่ายในการทำงาน อยู่ในระดัมน้อย

เมื่อถึงระยะเวลาในการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปีนั้น การปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนใหญ่ทำงานตามปกติ อยู่ในระดับมาก

เมื่อถึงระยะเวลาในการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปีนั้น การปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนใหญ่กระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น อยู่ในระดับมาก

ภายหลังการพิจารณาความดีความชอบประจำปีแล้ว การท้อหรือไม่พอใจผู้มีหน้าที่พิจารณาความดีความชอบในโรงเรียน มีบ้าง

ภายหลังการพิจารณาความดีความชอบประจำปีแล้ว มีความฉันทัดระหว่างผู้ร่วมงาน มีบ้าง

เคยมีการร้องเรียนอย่างเป็นทางการ เกี่ยวกับความไม่ยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบในโรงเรียน อยู่ในระดัมน้อยที่สุด

ภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ มีการร้องเรียนให้ชี้แจงเหตุผล หรือข้อเท็จจริงในการพิจารณาอยู่เสมอ อยู่ในระดัมน้อยที่สุด

ภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ มีการเสนอให้ทบทวนปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการประเมิน และระบบการพิจารณาความดีความชอบ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน ที่ประสงค์จะปรับปรุงระบบวิธีการประเมินความดีความชอบ ได้ดังต่อไปนี้

6.1 สร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจของผู้บริหาร เกี่ยวกับเรื่องการประเมินผลความดีความชอบ ครูมีความประสงค์อยู่ในระดับมาก

6.2 สร้างเสริมความรู้ความเข้าใจของครู เกี่ยวกับเรื่องการประเมินผลความดีความชอบ ครูมีความประสงค์อยู่ในระดับมาก

6.3 สร้างและหรือปรับปรุงแบบประเมินใหม่ ครูมีความประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

6.4 ปรับปรุงทบทวนขั้นตอน วิธีการประเมินที่ใช้อยู่ในัจจุบัน ครูมีความประสงค์อยู่ในระดับมาก

6.5 จัดทำมาตรฐานการทำงาน หรือหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ (Job Description) ครูมีความประสงค์อยู่ในระดับมาก

6.6 จัดทำคู่มือการประเมินความดีความชอบ ครูมีความประสงค์อยู่ในระดับมาก

6.7 ควรมีการเลือกตั้งคณะกรรมการทำการประเมินผลความดีความชอบ ครูมีความประสงค์อยู่ในระดับมาก

6.8 ควรให้ครูใหญ่หรือผู้บริหาร โรงเรียนทำการประเมินผลความดีความชอบ ครูมีความประสงค์อยู่บ้าง

6.9 ควรให้ครูในโรงเรียนทุกคน ร่วมประเมินผลความดีความชอบ ครูมีความประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

7. เกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่โรงเรียนกำหนดขึ้นเป็นเกณฑ์ภายในครูผู้ปฏิบัติการสอนได้ให้ความคิดเห็นเรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

- ความรับผิดชอบ
- งานในหน้าที่

- งานที่มอบหมาย
- งานเสียสละ
- งานธุรการ
- งานสัมพันธ์กับชุมชน
- ความประพฤติ
- งานวิชาการ
- วันลา
- การพัฒนาตน
- อายุราชการ



8. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ ของข้าราชการครู
ในโรงเรียน ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้ให้ความคิดเห็นว่า ควรจะดำเนินการเรียงตามลำดับ
ความสำคัญดังนี้

- ไข้อย่างงาน
- คณะกรรมการประเมิน
- กำหนดเกณฑ์ให้คะแนนเป็นตัวเลข
- ประเมินตลอดปี
- ผู้บริหารประเมิน
- แจงเกณฑ์การประเมิน
- ให้ครูประเมินร่วมกับผู้บริหาร
- จัดทำคู่มือการประเมิน
- ครูประเมินด้วยตนเอง

9. ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาหรืออุปสรรคสำคัญ ในการพิจารณา
ความดีความชอบ ในโรงเรียน หรืออำเภอ หรือจังหวัด ครูผู้ปฏิบัติการสอนได้ให้ความ
คิดเห็นเพิ่มเติมเรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

- ปัญหาระบบพรรคพวก
- ไม่มีหลักเกณฑ์
- ผู้ประเมินขาดความรู้

- โคว้า 15 เปอร์เซ็นต์ น้อยไป
- ไม่แจ้งผลงาน

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ *

จากผลของการวิจัย พบว่า หน่วยงานที่ผู้บริหารปฏิบัติ มีนโยบายการพิจารณาความดีความชอบทุกหน่วย ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่ดี และนโยบายมีเกณฑ์ในการพิจารณาเรียงลำดับความสำคัญ คือ ผลงาน การอุทิศเวลา ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ และอาวุโส ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่เหมาะสม เพราะการพิจารณาที่ผลงานย่อมสำคัญ และเป็นงานที่จะมองเห็นได้ทุกปี ส่วนความรู้ ความสามารถ ของอาจารย์ที่มี ถ้าหากไม่นำมาใช้ให้เกิดผลงาน หรือความสำเร็จของหน่วยงาน ก็จะไม่มีความหมายแก่อย่างไรก็ตาม ถ้าหากผู้มีความรู้ ความสามารถ และได้ใช้ความรู้ความสามารถ อุทิศในการทำ งาน ให้กับหน่วยงาน ก็จะทำให้งานประสบความสำเร็จ ดังที่ สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 162-163) กล่าวไว้ว่า ใช้ผลงานในการพิจารณาความดีความชอบ โดยยึดถือเป็นนโยบายปฏิบัติโดยเคร่งครัด ผู้มีอำนาจต้องพิจารณาผลงานมากกว่า มุกฉิกภาพ หรือเหตุผลอื่น โดยพิจารณาจากผลงานที่ได้ปฏิบัติมาในรอบปี เปรียบเทียบกับคุณภาพของงาน ความยากง่าย มีการประชุมชี้แจงให้ครูทราบถึงวิธีการและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบอยู่บ้าง นับว่าเป็นสิ่งที่ดี แต่ความประสงค์ของผู้บริหารและครู ยังต้องการให้มีการเสริมสร้าง ความรู้ ความเข้าใจ ของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการประเมินผลความดีความชอบ อยู่ในระดับมาก และระดับมากที่สุด จึงน่าจะมีการทำความเข้าใจในเรื่องนี้ให้มากกว่าที่เป็นอยู่ ดังที่ สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 163-164) กล่าวว่า ให้ผู้ประเมินได้เข้าใจถึงแบบวิธีการ โดยตรงแท้ เพื่อให้การปฏิบัติ คำนึงไปในแนวเดียวกัน เพื่อป้องกันการเปรียบเทียบ และวิจารณ์แนวปฏิบัติระหว่างคนงานและหน่วยงาน เพื่อประโยชน์ในการกำหนดวิธีการฝึกอบรม ทัศนงานเจ้าหน้าที่ ให้ถูกต้องตามความจำเป็น และความต้องการ ในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่ และจากผลการวิจัยพบว่า มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอตลอดปีเป็นส่วนใหญ่ โดยการศึกษาค่าออกมาเป็นตัวเลข นับว่าได้กระทำในทางที่ถูกต้องอยู่แล้ว น่าที่จะดำเนินการต่อไป สิ่งสำคัญ คือ ท้อง

ระมัดระวังในการให้น้ำหนักของค่าตัวเลขที่เหมาะสม ในแต่ละเกณฑ์ที่ตั้งไว้สำหรับการประเมิน

ผู้ปฏิบัติงานที่ ใ้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ราชการ ทั้งผู้บริหารและครู เห็นว่าไ้กระทำอยู่เป็นส่วนใหญ่ตรงกัน จึงนับว่าเป็นแรงจูงใจที่ดีในการบริหารงาน ตรงกับที่ สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 164) ให้ข้อคิดเห็นว่า เพื่อให้การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นไปโดยความยุติธรรม มีข้อเปรียบเทียบเป็นหลักฐานในการพิจารณา บั่องกันการกินแหนงแคลงใจแก่ผู้ที่ไม่ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ให้ได้ทราบข้อบกพร่องควยความเป็นธรรม และผู้ที่ปฏิบัติงานดีเกิน แต่ไม่ได้เลื่อน 2 ชั้น มีอยู่บ้าง เป็นจำนวนน้อย และที่ไม่มีผลงานดีเกิน แล้วมีโอกาสขึ้น 2 ชั้น มีบ้าง ซึ่งก็นับว่าเป็นธรรมดาในการพิจารณา ซึ่งอาจมีการผิดพลาด หรือมีฉะนั้นก็เกิดความเข้าใจผิดซึ่งกันและกัน ในรูปของการอธิบาย หรือค้างใจค้างใจ ค้างทีศนะกัน แคตลอกมา มีเป็นส่วนน้อย นับว่าการพิจารณาความดีความชอบ เป็นกรณีพิเศษ ค่อนข้างจะยุติธรรม และในการทำงานแข่งขันกัน เพื่อให้มีผลงานดีเกิน ในหน่วยงานที่มีอยู่บ้าง ตรงกันตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู จึงนำที่จะกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานให้มากกว่านี้ แคมิใช่เพื่อเพียงความดีความชอบ 2 ชั้น เท่านั้น ให้เห็นความสำคัญว่า การจัดการศึกษาก็เพื่อเด็กเท่านั้น ถ้าเด็กเจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จยอมเป็นความสุขตามอุดมการของครู ทั้งที่ สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 164) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บังคับบัญชา ที่จะช่วยเสริมสร้างการบริหารให้มีประสิทธิภาพ ลกข้อขัดแย้ง เสริมสร้างสามัคคีธรรม และสร้างอุดมการสร้างพลังร่วมของกลุ่ม ในอันที่จักช่วยกันปฏิบัติหน้าที่ของตน ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ และราบรื่น

✓ การพิจารณาความดีความชอบ ให้ประเมินผลงานเป็นหลักและนำมาเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้น เป็นพิเศษ นับว่า เป็นสิ่งที่ถูกต้องแล้ว การที่ได้มาโดยเชิฉุ หรือประจบสอพลอ หรือเป็นเพราะหมุนเวียน มีอยู่น้อย และน้อยที่สุด นับว่าเป็นนิมิทหมายที่ดี สอดคล้องกับที่ สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 164) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานเจ้าหน้าที่

ในองค์กร ใ้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เข้มกำลังความรู้ ความสามารถ ไม่ต้อง
คอยกังวลที่จะประจบสอพลอผู้บังคับบัญชา ด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง แต่จะประจบผู้บังคับบัญชา
ด้วย การปฏิบัติงาน โดยปราศจากความกังวลใจ ส่วนผู้ที่ไม่มีผลงานดีเด่น ไม่ทำผิด
วินัย ไม่อามากจนเกินเกณฑ์ แต่ไม่ได้เลื่อนเงินเดือน 1 ชั้น ไม่ค่อยมีปรากฏ นับว่าเป็นเรื่อง
ปกติในสังคมไทย จนทำให้เกิดคำพูดเป็นสโลแกนว่า ความชั่วไม่มี ความดีไม่ปรากฏ
ก็ได้ขึ้น 1 ชั้น เป็นเหตุให้เกิดนิสัยที่เรียกว่า เข่าขาม เย็นขาม นำที่จะสร้างมาตรการ
ในการพิจารณา ผู้ที่ปฏิบัติงานไม่เต็มที่ และไม่เกิดผลงานที่ดีต่อหน่วยงานขึ้นในอนาคต
เพื่อใช้เป็นตัวกระตุ้นให้คนทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับที่ สมพงษ์ เกษมสิน
(2526 : 162-164) ให้ความเห็นว่า การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความ-
ชอบ เป็นเครื่องมือในการพิจารณาว่า บุคคลใดมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน หรือผู้ใด
หย่อนสมรรถภาพ ให้พิจารณาจากเลื่อนเงินเดือน หรือปลดออกจากราชการ

✓จากการวิจัย พบว่า บุคคลที่ได้ 2 ชั้น เป็นกรณีพิเศษ มากกว่าโควตาที่กำหนด
ไว้ ใ้ผลงานเป็นมาตรฐานในการตัดสินเป็นส่วนใหญ่ นับว่าเป็นเรื่องที่ถูกที่ควร โดยไม่
ปิดอ่าวใส่ ระบบหมุนเวียน หรือความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก นับว่ามีความ
ยุติธรรมถูกต้องหลักเกณฑ์ตรงตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ที่ได้จากผลการวิจัย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ ผู้บริหารและครู
เห็นว่า ใช้เครื่องมือประเมินโดยยึดแบบฟอร์มเป็นส่วนใหญ่ และอาศัยเกณฑ์การพิจารณา
ตามกฎ ก.พ.ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519) และแบบประเมินของ สปช. เป็นหลักอยู่มาก
นอกจากนั้นยังได้มีการจัดทำเอกสารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ของงานให้ครูแต่ละคน
เป็นแนวในการประเมินเป็นส่วนใหญ่ นับว่ามีหลักเกณฑ์และหลักการในการประเมิน
จึงน่าจะพิจารณาวิเคราะห์กว่าเกณฑ์เหล่านั้นมีความเหมาะสมเพียงใด ดังจะเห็นได้
จากผลงานวิจัย ในข้อ 4.11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และข้อที่ 9 ตามความ
คิดเห็นของครู ว่าปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับเกณฑ์ไม่ครอบคลุมงาน และไม่มีหลักเกณฑ์
ซึ่งอยู่ในลำดับที่ 2 ของสิ่งที่เป็นปัญหาทั้ง 2 กลุ่ม ซึ่งตรงกับผลการวิจัยของ ประพนธ์
จันทร์บุรุษ (2521 : 132) ที่ว่า เกณฑ์ประเมินผลงานน่าจะจัดทำให้ครอบคลุมงาน
แต่ละอย่าง ๆ ไป

สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน ผู้บริหารและครู เห็นว่า ตัวผู้บริหารเอง เป็นผู้ประเมินเสียส่วนใหญ่ การให้คณะกรรมการหรือตัวครูประเมิน มีบ้าง หรือเป็นส่วนน้อย ทั้งนี้ที่น่าจะมีการจัดตั้งคณะกรรมการในโรงเรียนขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่พิจารณาให้ความเห็น เสนอแนะต่อผู้บริหาร หรือให้ผู้บริหารเป็นประธานในคณะกรรมการดังกล่าว เพื่อให้ความยุติธรรม และมีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นประชาธิปไตย ตามความประสงค์ของผู้บริหาร ในผลการวิจัยข้อ 4.7 และตามความต้องการของครู ในผลการวิจัยข้อ 8 ลำดับที่ 2 ซึ่งจะสอดคล้องกับหน้าที่ของคณะกรรมการประถมศึกษาอำเภอ และคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด ซึ่งอยู่ในระดับสูงกว่า ซึ่งจากผลการวิจัยเช่นกันที่ได้ผลมาว่า ในการพิจารณาครั้งสุดท้ายของระดับโรงเรียน ต้องนำเข้าพิจารณาในที่ประชุมคณะกรรมการ อยู่ในระดับมาก และยังสามารถเปลี่ยนแปลง สรุปผลการประเมินไต่ถามที่ฝ่ายบริหารเห็นสมควร อยู่ในระดับมากเช่นกัน จึงน่าจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลดังกล่าว เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำซ้อน และขัดใจกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นิวัฒน์ โรจนางษ์ (2522 : 177) ที่ว่า ครูมีความต้องการที่จะได้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เขาคัดเลือก เป็นผู้พิจารณาความดีความชอบของเขา อย่างไรก็ตามการประเมินทุกครั้งเท่าที่หาอยู่ ยังต้องนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานเป็นส่วนใหญ่ การใช้ระบบเล่นพรรคเล่นพวก มีอยู่ในระดับน้อยเป็นส่วนใหญ่ นับว่าสภาพปัจจุบันในการประเมินความดีความชอบมีประสิทธิภาพดีพอสมควร ผู้ที่ได้ความดีความชอบ 2 ชั้นแล้ว ก็มีการปฏิบัติงานดีกว่าเดิม มีอยู่บ้าง น่าที่จะมีการกระตุ้นให้บุคคลเหล่านี้ให้ทำงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป มิใช่ได้แล้วก็หยุดการกระทำความดี เพราะคิดว่าคงจะไม่ได้รับการพิจารณา 2 ชั้น ในปีต่อไปอีก ซึ่งเป็นทัศนคติที่ไม่เหมาะสมในการทำงานของระบบราชการไทย นอกจากนั้นในสภาพปัจจุบัน เมื่อพิจารณาความดีความชอบเสร็จสิ้นไปแล้ว ปรากฏว่าข้าราชการส่วนใหญ่ห่อหุ้มและเบียดหนายในการทำงาน หรือขอลาออก หรือโอน โยกย้ายไปที่อื่น มีเป็นส่วนน้อย แสดงให้เห็นว่า มีการประเมินผลงานในการพิจารณาความดีความชอบไต่ถามผู้ยุติธรรมพอสมควร ทำให้ข้าราชการยังรักใคร่สนิหสนม และมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่มาก ตามผลการวิจัยที่ค้นพบ ส่วนการต่อว่าหรือไม่พอใจ และความมึนตึ๊งระหว่างผู้ร่วมงาน มีอยู่บ้างไม่มากนัก การร้องเรียนเกี่ยวกับความไม่ยุติธรรม ก็มีอยู่ในระดับน้อยที่สุด หรือไม่มีเลย ตรงกับข้อคิดของ สมพงศ์ เกษมสิน

(2526 : 164) ที่ว่า ให้การป้อนข่าวเห็นแก่ผู้ปฏิบัติงาน ใดก็ตามไปช่วยความยุติธรรม มีเหตุผล มีระบบ เป็นระเบียบแบบแผน ใช้ข้อมูลในองค์การเดียวกัน โดยเสมอหน้า และทั่วถ้วน เป็นการป้องกันการเอารักรอคเล่นพวก เสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบว่า ควรให้มีการดำเนินงานอย่างเหมาะสม โดยยึดหลักเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้

1. ประเมินโดยคณะกรรมการ
2. ให้มีการประเมินตลอดปี
3. ประเมินโดยผู้บริหาร
4. ประเมินงานที่มอบหมาย
5. การรักษาวินัย
6. การอุทิศเวลาช่วยงานส่วนรวม
7. ประเมินจากผลการเรียนของนักเรียน
8. ให้ครูมีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์

นับว่าเป็นเกณฑ์ที่น่าสนใจ เพียงแต่นำมาให้ความสำคัญ โดยให้คำเป็นน้ำหนัก คะแนนตัวเลขที่เหมาะสม จากผลการวิจัย พบว่า ภายหลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ ไม่มีปัญหาและอุปสรรคเป็นส่วนใหญ่ มีการเสนอให้ทบทวน ปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการประเมิน และระบบการพิจารณาความดีความชอบ อยู่ในระดัมน้อย และมีการเรียกร้องให้ชี้แจงเหตุผลหรือข้อเท็จจริงในการพิจารณาเป็นส่วนตัว เช่นเดียวกัน นับได้ว่า การประเมินผลการพิจารณาความดีความชอบ อยู่ในระดับที่ถูกต้องเหมาะสม และยุติธรรมพอสมควร

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้ปฏิบัติการสอน ที่มีความประสงค์จะปรับปรุงระบบวิธีการ ประเมินผลความดีความชอบ ผู้บริหารและครูมีความประสงค์ตรงกันอยู่ว่า ควรให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการประเมินผลความดีความชอบ แก่ผู้บริหารและครูอย่างมาก นับว่าเป็นความคิดเห็นที่ดี ที่หน้าที่จะได้มีการจัดการฝึกอบรม หรือประชุมสัมมนา ให้ความรู้ความเข้าใจให้มากขึ้น และทั้งผู้บริหารและครู ต้องการให้มีการปรับปรุงแบบประเมินผล ที่ใช้ในปัจจุบันใหม่อย่างมาก จึงน่าที่จะจัดให้มีการประชุมปฏิบัติการเกี่ยวกับเรื่องนี้ โดยจัดพิมพ์เป็นคู่มือ และเขียนขั้นตอนในการประเมิน

รวมทั้งจัดทำมาตรฐานการทำงาน หรือกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ ให้ชัดเจน และกำหนดค่าน้ำหนัก เป็นคะแนนของแต่ละงานไว้ให้ชัดเจน เพื่อสะดวกต่อการพิจารณาคำนวณให้เป็นปรนัย (Objective) ยิ่งขึ้น ซึ่งตรงกับผลงานวิจัยของ ประพนธ์ จันทร์บุรีรักษ์ (2521 : 132) ที่ว่า สิ่งที่เป็นปัญหาอีกอย่างหนึ่ง คือ ความไม่เข้าใจของผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน แม้จะใ้จัดให้มีการประชุมชี้แจงหลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติแล้วก็ตาม ฉะนั้นคู่มือสำหรับการประเมินผลงาน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดทำขึ้น และควรให้มีการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งคณะกรรมการ ขึ้นทำหน้าที่เป็นผู้พิจารณา ความเป็นกลางของคณาจารย์เพียงคนเดียว และควรให้หัวหน้างานที่ใกล้ชิดมีส่วนร่วมในการประเมินอีกด้วย ส่วนการที่จะให้โอกาสแก่ครูทุกคน เข้าร่วมประเมินตามที่ครูต้องการนั้น ไม่น่าจะสะดวกต่อการทำงานในทางปฏิบัติ ควรเลือกตัวแทน หรือพิจารณาแต่งตั้งให้หัวหน้างานที่ใกล้ชิดกับครู มาอยู่ในคณะกรรมการประเมินผล จะทำงานได้ผลดีกว่า

เกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่โรงเรียนกำหนดขึ้นใช้ภายใน ครูผู้ปฏิบัติ การสอน ให้ความคิดเห็นเป็นแนวในการพิจารณาเรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

1. ความรับผิดชอบ
2. งานในหน้าที่
3. งานที่มอบหมาย
4. งานเสียสละ
5. งานธุรการ
6. งานสัมพันธ์กับชุมชน
7. ความประพฤติ
8. งานวิชาการ
9. วันลา
10. การพัฒนาตน
11. อายุราชการ

จะเห็นว่า การให้ความสำคัญที่ครูเสนอมายังไม่เหมาะสม โดยเอางานวิชาการไปไว้ในอันดับที่ 8 ซึ่งงานวิชาการนี้เป็นงานที่เป็นหัวใจในการเรียนการสอนในโรงเรียน

น่าจะนำชี้มาพิจารณาเป็นลำดับในอันดับที่ 1 ควบคู่กับความรับผิดชอบ และงานอื่น ๆ
น่าจะได้มีการแบ่งกลุ่ม หรือหมวดหมู่ให้ถูกต้อง ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้

✳ การจัดเชิงปริมาณ

✓ การเรียนการสอน (งานวิชาการ)

กิจการนักเรียน

งานธุรการ

งานสัมพันธ์กับชุมชน

งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

การวัดเชิงคุณภาพ

ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

การอุทิศเวลาและเสียสละ

ผลการเรียนของนักเรียน

ความมีมนุษยสัมพันธ์

การพัฒนาตนเอง

ตัวแปรอื่น ๆ ที่นำมาพิจารณาประกอบ

วันชาติ วันสัปดาห์ การมาทำงานสาย

อายุราชการ

การทำคุณประโยชน์พิเศษให้กับโรงเรียน

ความประพฤติ

ในค่านหลักการและระบบวิธีการพิจารณาความดีความชอบ จากผลงานวิจัย
ความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน ให้ความเห็น ว่า ควรจะดำเนินการเรียงตามลำดับ
ความสำคัญดังนี้

1. ไร้งาน
2. คณะกรรมการประเมิน
3. กำหนดเกณฑ์ให้คะแนนเป็นตัวเลข
4. ประเมินตลอดปี
5. ผู้บริหารประเมิน

6. แจ้งเกณฑ์การประเมิน
7. ให้ครูประเมินร่วมกับผู้บริหาร
8. จัดทำคู่มือการประเมิน
9. ครูประเมินด้วยตนเอง

ส่วนผู้บริหารให้ความคิดเห็นเรียงตามลำดับดังนี้

1. ประเมินโดยคณะกรรมการ
2. ประเมินตลอดปี
3. ประเมินโดยผู้บริหาร
4. ประเมินผลงานที่มอบหมาย
5. การรักษาวินัย
6. การอุทิศเวลาช่วยงานส่วนรวม
7. ผลการเรียนของนักเรียน
8. ให้ครูมีส่วนร่วมวางเกณฑ์

ความคิดเห็นของบุคคลทั้ง 2 กลุ่ม มีบางอย่างที่ตรงกัน และบางหลักก็สับสนอยู่กับเกณฑ์การประเมินผล ซึ่งเกณฑ์ที่พิจารณา ผู้วิจัยได้เสนอแนะไว้ข้างต้นดังกล่าว จึงน่าจะมาพิจารณาถึงระบบวิธีการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งผู้วิจัยขอแยกเสนอแนะไว้ดังนี้

การสร้างและ การใช้เกณฑ์การประเมินผล

กำหนดเกณฑ์การประเมินผล ทั้งปริมาณและคุณภาพ (ให้คะแนนเป็นตัวเลข)
 จัดทำคู่มือการประเมินผล
 แจ้งเกณฑ์การพิจารณาให้ทุกคนทราบ
 ประเมินผลงานเป็นหลัก
 ทำการประเมินเป็นระยะตลอดปี เก็บหลักฐานไว้
 สรุปผลงานที่ประเมินได้ตลอดทั้งปี

ผู้ประเมินผล

คณะกรรมการประเมินผล (ได้มาจากการแต่งตั้ง)

ผู้บริหารประเมิน

ครูประเมินตนเอง

จากผลการวิจัย เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคสำคัญในการพิจารณาความดีความชอบ
ในหน่วยงาน ผู้บริหารและครูได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมดังนี้

ผู้บริหาร

ครู

- | | |
|---|--------------------------------|
| 1. โควต้า 2 ชั้น มีน้อย | 1. ปัญหาระบบพรรคพวก |
| 2. เกณฑ์ไม่ครอบคลุมงาน | 2. ไม่มีหลักเกณฑ์ |
| 3. มีระบบพรรคพวก | 3. ผู้ประเมินขาดความรู้ |
| 4. ขาดขวัญกำลังใจ | 4. โควต้า 15 เปอร์เซ็นต์น้อยไป |
| 5. ให้อำนาจผู้บริหารพิจารณาคัดสิน
เพียงคนเดียว | 5. ไม่แจ้งผลงาน |
| 6. ไม่มีการประชุมชี้แจงกฎ | |
| 7. เกณฑ์ของ สปช. ให้คะแนนยาก | |

จะเห็นได้ว่า มีสิ่งที่ผู้บริหารและครู เห็นว่า เป็นปัญหาร่วมกัน คือ

ปัญหาระบบพรรคพวก ปัญหาไม่มีหลักเกณฑ์ และเกณฑ์ไม่ครอบคลุมงาน โควต้า
2 ชั้น 15 เปอร์เซ็นต์ น้อยไป ซึ่งปัญหาทั้ง 3 นั้น ปัญหาระบบพรรคพวก เป็นปัญหาที่
เกิดขึ้นในสังคมไทย และในวิถีความเป็นชีวิตของคนไทย ซึ่งยากต่อการที่จะแก้ไข แต่จะ
แก้ไขได้โดยการสร้างหลักเกณฑ์ให้ครอบคลุม และยึดถือหลักเกณฑ์อย่างเคร่งครัด อย่งไร
ก็ตาม อาจจะต้องมีข้อยกเว้นสำหรับผู้บริหารสูงสุดที่จะมีโอกาสได้พิจารณาบุคคลด้วย
ตนเองบ้าง อาจจะให้โควต้า 3-5 เปอร์เซ็นต์ สำหรับผู้บริหาร เพราะงานบางอย่าง
ไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์เป็นเครื่องมือวัดได้ ส่วนการจะเพิ่มโควต้า 2 ชั้น จาก 15
เปอร์เซ็นต์นั้น เป็นเรื่องที่ยาก สำหรับงบประมาณทางการศึกษา ที่มีจำกัดของประเทศ
ในสภาพปัจจุบัน นอกจากนั้นยังมีปัญหา ซึ่งผู้บริหารมองเห็นแตกต่างจากครู คือ การขาด
ขวัญและกำลังใจ สิ่งนี้ผู้บริหารจะต้องหาทางสร้างขวัญและกำลังใจจากท่านอื่น ๆ มิใช่
ท่านการพิจารณาความดีความชอบ เป็นกรณีพิเศษเท่านั้น เช่น การให้สิ่งอำนวยความสะดวก
สะดวก การให้ค่าชมเชย การให้รางวัล เป็นวิธีดูอย่างอื่น เป็นต้น ส่วนปัญหาการให้

อำนาจผู้บริหาร พิจารณาตัดสินเพียงคนเดียว แก่ได้ด้วยการ ทั้งเป็นคณะกรรมการ
 ดังกล่าวข้างต้น ปัญหาไม่มีการประชุมชี้แจงกฎ แก่ได้ด้วยการจัดพิมพ์คู่มือเกณฑ์การ
 ประเมินผล และมีการชี้แจงให้ครูทุกคนได้ทราบในต้นปีการศึกษา เป็นประจำทุกปี
 เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารต้องการให้ครูทราบล่วงหน้า ส่วนเกณฑ์ของ สปช.
 ที่มีปัญหาในการให้คะแนนยาก นำที่จะได้มีการประชุมสัมมนา คัดค้นหาเครื่องมือและวิธี
 ดำเนินการที่ง่ายยิ่งขึ้น สำหรับผู้ประเมินที่ขาดความรู้ น่าจะแก้ไขจัดการฝึกอบรม และ
 ทดลองปฏิบัติ ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติจริง ส่วนปัญหาที่ไม่แจ้งผลงาน หรือการพิจารณาบุคคล
 ที่ได้รับการพิจารณา 2 ชั้น ให้ทราบโดยทั่วกัน ปัญหานี้จะต้องศึกษาสภาวะแวดล้อม ที่
 ศึกษาคณาในหน่วยงานว่ามีจิตสำนึกทางประชาธิปไตย มีการยอมรับความจริงกันเพียงใด
 และรับรู้ในผลงานของผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติเพียงใด การแก้ไขควรจัดระบบสื่อสาร แจ้งผลงาน
 ที่ครูปฏิบัติ ให้คณะครูได้ทราบเป็นระยะ ๆ และทำอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดการยอมรับ
 ในหมู่ผู้ร่วมงานด้วยกัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการวิจัย และวิเคราะห์เกณฑ์การประเมินผลของ สปช. ว่ามีความ
 ถูกต้อง เหมาะสมในการใช้ประเมินผลเพียงใด
2. ให้มีการวิจัยและวิเคราะห์ผลงานของผู้ที่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ
 2 ชั้น ย้อนหลังไปในอดีต 3 ปี ของทุกคน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงเกณฑ์
 ประเมินผลให้ดีขึ้น
3. ให้มีการวิจัยเปรียบเทียบว่า โรงเรียนที่ผู้บริหารเป็นผู้ประเมินความดี
 ความชอบ แก่เพียงผู้เดียว กับโรงเรียนที่มีคณะกรรมการ เป็นผู้ประเมินว่ามีความเที่ยงตรง
 ยุติธรรม แตกต่างกันเพียงใด