



การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอานวยศิลป์
ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงาน

A NEEDS ANALYSIS OF TEACHERS' PERFORMANCE MANAGEMENT OF AMNUAY SILPA
SCHOOL BASED ON THE CONCEPT OF COLLABORATIVE WORKING

นางสาวจิตรา สีสด *

Wichittra Seesod

อาจารย์ ดร.สืบสกุล นรินทร์างกูร ณ ออยุธยา **

Suebsakul Narintarangkul Na Ayudhaya, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอานวยศิลป์ ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงาน และ 2) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอานวยศิลป์ ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงาน ประชากร คือ ผู้บริหารและครูระดับประถมศึกษาโรงเรียนอานวยศิลป์ จำนวน 45 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยประชากร (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$)

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.42$, $\sigma = 0.911$) และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.64$, $\sigma = 0.489$) 2) ความต้องการจำเป็นในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงานที่อยู่ในลำดับสูงสุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ($PNI_{modified} = 0.490$) รองลงมา คือ การดำเนินการตามแผนผลการปฏิบัติงาน ($PNI_{modified} = 0.330$) การติดตามผลการปฏิบัติงาน ($PNI_{modified} = 0.329$) และการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ($PNI_{modified} = 0.299$)

*นิสิตมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

*Graduate Student of Education Administration Division, Department of Educational Policy Management, and Leadership,
Faculty of Education, Chulalongkorn University

E-mail Address: 6083850427@student.chula.ac.th

**อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**Lecturer of Education Administration Division, Department of Educational Policy Management, and Leadership,
Faculty of Education, Chulalongkorn University

E-mail Address: suebsakul.n@chula.ac.th

ISSN 1905-4491

Abstract

The purposes of this research were to 1) study the current state and the desirable state of teachers' performance management of Amnuay Silpa School based on the concept of collaborative working, and 2) analyze the priority needs of teachers' performance management of Amnuay Silpa School based on the concept of collaborative working. The population included 45 people including administrators and teachers in the primary level of Amnuay Silpa school. The research tools were questionnaires. The data was analyzed by frequency, percentage, mean (μ), standard deviation (σ), and PNImodified.

The research revealed that 1) the current state of teachers' performance management of Amnuay Silpa School based on the concept of collaborative working is at a medium level ($\mu = 3.42$, $\sigma = 0.911$) and the desirable state of teachers' performance management of Amnuay Silpa School based on the concept of collaborative working is at the highest level ($\mu = 4.64$, $\sigma = 0.489$), and 2) the highest need for teachers' performance management based on the concept of collaborative working is performance appraisal (PNImodified = 0.490) as followed by executing the plan (PNImodified = 0.330), Performance monitoring (PNImodified = 0.329), and Performance planning (PNImodified = 0.299).

คำสำคัญ: การบริหารผลการปฏิบัติงาน / ความร่วมมือในการทำงาน

KEYWORDS: PERFORMANCE MANAGEMENT / COLLABORATIVE WORKING

บทนำ

โรงเรียนอานวยศิลป์เป็นโรงเรียนเอกชนที่เปิดให้บริการทางการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ด้วยหลักสูตร 2 ภาษา (UK-Thai Curriculums) ซึ่งทางโรงเรียนได้ส่งเสริมให้ครูต่างชาติและครูไทยได้เข้ามามีบทบาทในการทำงานร่วมกัน ตั้งแต่ผู้บริหารตลอดจนคณะครู เพื่อยกระดับการทำงานแบบมาตรฐานชั้นนำจากประเทศอังกฤษ มีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่เน้นคุณภาพ ตรงสายงานด้านการสอนและส่งเสริมให้มีการเรียนรู้การทำงานระหว่าง 2 สัญชาติ 2 วัฒนธรรมที่แตกต่างอย่างลงตัว โดยเฉพาะระดับประถมศึกษาที่มีการจัดระบบตารางปฏิบัติงานและการสอนของครูประจำชั้นที่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันระหว่างครูไทยและครูต่างชาติระดับชั้นละ 2 คน ในการรับผิดชอบดูแลนักเรียนทั้งด้านพฤติกรรมและด้านวิชาการ (โรงเรียนอานวยศิลป์, 2558)

จากการสำรวจแบบบันทึกการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี พบว่าทางโรงเรียนอานวยศิลป์มีโครงสร้างการทำงานของครูที่เอื้อต่อการทำงานที่ร่วมมือกัน โดยมีระบบการจัดครูในระดับประถมศึกษาที่ส่งเสริมให้ครูชาวอังกฤษและครูชาวไทยได้ทำงานแบบร่วมมือกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน แต่บางครั้งอาจพบปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานร่วมกัน ทั้งด้านภาษาและวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่าง ซึ่งส่งผลต่อผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูด้วย ซึ่งโรงเรียนอานวยศิลป์มีนโยบายเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานและการเก็บรวบรวมหลักฐานการปฏิบัติงานในแต่ละปี โดยมีการเผยแพร่ลงในเอกสารนโยบายของโรงเรียน แต่ยังไม่มีการระบุเกณฑ์การประเมินผลงานที่ชัดเจนในแต่ละขั้นตอนของการประเมินผล

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนให้บรรลุสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การนำผลการประเมินครูเข้ามาใช้ในระบบการบริหารและพัฒนาครูเป็นอีกหนึ่งวิธีที่สำคัญที่จะทำให้ครูตระหนักถึงการพัฒนาวิชาชีพของตน โดยโรงเรียนจะต้องกำหนดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูให้ชัดเจนเป็นขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การลงมือปฏิบัติ การติดตาม และการทบทวนเพื่อประเมินผล

(Armstrong, 2009) ทุกขั้นตอนต้องตรวจสอบได้ เพื่อลดความขัดแย้งและข้อสงสัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน จนถึงขั้นตอนการพิจารณาผลตอบแทน นอกจากนี้ ครูจำเป็นจะต้องมีทักษะด้านความร่วมมือ (Collaborative skill) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพครู เพราะทักษะด้านความร่วมมือเป็นทักษะที่ควรพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวครูรายบุคคล เพื่อเสริมสร้างให้ครูสามารถนำทักษะนี้ไปใช้ในการเรียนรู้และการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เมื่อครูมีทักษะความร่วมมือก็จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของครูในการทำงานแบบร่วมมือกัน เพื่อบรรลุสู่เป้าหมายของโรงเรียนร่วมกันด้วย (พจนานุกรมศัพท์, 2556)

การบริหารผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอานวยศิลป์ จึงควรมุ่งเน้นในการสามารถสร้างความร่วมมือในการทำงานให้เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์กร (Deanne, 2004) ผู้บริหารควรเป็นผู้สร้างภาพเป้าหมายโดยรวมของโรงเรียนและสื่อสารให้ครูทั้งโรงเรียนเข้าใจ ทั้งให้ความร่วมมือในการสร้างแรงใจและสนับสนุนในการทำงาน (Carney, 1999) ผู้ถูกประเมินหรือครูก็ควรมีความร่วมมือในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Dessler, 2013) และยังเป็นการกระตุ้นให้ครูเกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกันและสื่อสารกันมากขึ้น (Chiesa & Frattini, 2007) เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองและคุณภาพของโรงเรียนให้สูงขึ้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอานวยศิลป์ ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานและการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอานวยศิลป์ ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงาน
2. เพื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอานวยศิลป์ ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ รองอำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ 1 คน, หัวหน้าครูฝ่ายประถมศึกษา 1 คน, ผู้ช่วยหัวหน้าครูฝ่ายประถมศึกษา 2 คน, และครูผู้สอนระดับประถมศึกษา (ชาวไทยและชาวอังกฤษ) 41 คน รวมทั้งสิ้น 45 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอานวยศิลป์ ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงาน แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check lists) จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สัญชาติ ตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงานในโรงเรียนอานวยศิลป์

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอานวยศิลป์ ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงาน เป็นแบบตอบสนองคู่ (Duel – response format) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 60 ข้อ จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน จำนวน 18 ข้อ 2) ด้านการดำเนินการตามแผนผลการปฏิบัติงาน จำนวน

12 ข้อ 3) ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน จำนวน 18 ข้อ และ 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 12 ข้อ

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1) ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานและแนวคิดความร่วมมือในการทำงาน เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

2) ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถาม และร่างแบบสอบถามให้ ครอบคลุมกรอบแนวคิดในการวิจัย

3) ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน และนำมาวิเคราะห์หาค่า IOC (Item Objective Congruence) ซึ่งแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่า IOC เท่ากับ 0.80 โดยข้อคำถามทั้งหมด 60 ข้อ มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป จำนวน 59 ข้อ และมีข้อคำถามที่ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.33 จำนวน 1 ข้อ ซึ่งบางข้อต้องมีการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้จึงถือว่าแบบสอบถามฉบับนี้มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิจัยครั้งนี้

4) นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ และจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถามให้กับคณะผู้บริหาร จำนวน 4 ฉบับ และครูผู้สอนระดับประถมศึกษาชั้นปีที่ 1-6 จำนวน 41 ฉบับรวมทั้งสิ้น 45 ฉบับ และเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนทั้งหมดเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย ใช้สถิติในการวิเคราะห์ด้วยวิธีการแจกแจงความถี่ (Frequency distribution) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยประชากร (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และ การวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอานวยศิลป์ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงานในครั้งนี้ดำเนินการตามแนวคิดที่กำหนดไว้ 2 ประการคือ

1. แนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) หมายถึง การบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ผ่านกระบวนการ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance planning) 2) การดำเนินการตามแผนผลการปฏิบัติงาน (Act) 3) การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance monitoring) และ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) (Armstrong, 2009; Williams, 2002)

2. แนวคิดความร่วมมือในการทำงาน (Collaborative working) หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครูตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างข้อตกลง ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ร่วมกัน อีกทั้งยังมีการร่วมใจ ทศนคติ ความตั้งใจ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานร่วมกัน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ องค์ประกอบด้านความร่วมมือมี 6 ด้าน คือ 1) การมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน (Common purpose) 2) ความเชื่อใจกัน (Trust) 3) บทบาทที่ชัดเจน (Clear roles) 4) การสื่อสารแบบเปิดกว้าง (Open communication) 5) ความหลากหลาย (Diversity) และ 6) ความสมดุลระหว่างงานและความสัมพันธ์ในทีม (Balance of task and relationship) (Fisher, Rayner, & Belgard, 1995)

จากแนวคิดทั้ง 2 ประการข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual framework)

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยครั้งนี้เป็น 2 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอานวยศิลป์ ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงาน

1.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 45 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 51.10 และเพศชาย จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 48.90 อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม สำหรับผู้บริหาร พบว่าส่วนใหญ่อายุระหว่าง 40-49 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 9.00 สำหรับครู ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มิ่ระดับการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 57.80 รองลงมา คือระดับปริญญาโท จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 42.20 สัญชาติของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่มีสัญชาติไทย จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 57.80 รองลงมา คือสัญชาติอังกฤษ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูประจำชั้น จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 64.30 รองลงมาคือ ครูวิชาพิเศษ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 26.70 และ

ผู้บริหาร จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 9.00 ระยะเวลาในการทำงานที่โรงเรียนอานวยศิลป์สำหรับผู้บริหาร พบว่าส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.80 สำหรับครู พบว่าส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานที่โรงเรียนอานวยศิลป์น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 31.10

1.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอานวยศิลป์ ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงาน

ผลการศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอานวยศิลป์ ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงาน จำแนกตามกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน 4 ขั้นตอน มีรายละเอียด ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอานวยศิลป์ ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงาน

ขั้นที่	การบริหารผลการปฏิบัติงานของครู ตามแนวคิดความร่วมมือในการ ทำงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		μ	σ	ระดับ	μ	σ	ระดับ
1	การวางแผนผลการปฏิบัติงาน	3.55	0.790	มาก	4.61	0.479	มากที่สุด
2	การดำเนินการตามแผนผลการ ปฏิบัติงาน	3.52	0.886	มาก	4.68	0.522	มากที่สุด
3	การติดตามผลการปฏิบัติงาน	3.53	0.887	มาก	4.69	0.431	มากที่สุด
4	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.08	1.081	ปานกลาง	4.59	0.523	มากที่สุด
	เฉลี่ยรวม	3.42	0.911	ปานกลาง	4.64	0.489	มากที่สุด

จากตาราง 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงานในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.42$, $\sigma = 0.911$) เมื่อพิจารณาตามกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน 4 ขั้นตอน พบว่า การวางแผนผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\mu = 3.55$, $\sigma = 0.790$) รองลงมา คือ การติดตามผลการปฏิบัติงาน ($\mu = 3.53$, $\sigma = 0.887$) การดำเนินการตามแผนผลการปฏิบัติงาน ($\mu = 3.52$, $\sigma = 0.886$) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\mu = 3.08$, $\sigma = 1.081$)

ในส่วนของสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงานในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.64$, $\sigma = 0.489$) เมื่อพิจารณาตามกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน 4 ขั้นตอน พบว่า การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\mu = 4.69$, $\sigma = 0.431$) รองลงมา คือ การดำเนินการตามแผนผลการปฏิบัติงาน ($\mu = 4.68$, $\sigma = 0.522$) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน ($\mu = 4.61$, $\sigma = 0.479$) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\mu = 4.59$, $\sigma = 0.523$)

ตอนที่ 2 ความต้องการจำเป็นของการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอานวยศิลป์ ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงาน

ลำดับความต้องการจำเป็นจากผลการศึกษาศาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอานวยศิลป์ ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงาน จำแนกตามกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน 4 ขั้นตอน มีรายละเอียด ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2

ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงานในภาพรวม

การบริหารผลการปฏิบัติงาน	ความต้องการจำเป็น	องค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงาน						เฉลี่ยรวม	ลำดับความต้องการจำเป็น
		1) การมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน	2) ความเชื่อใจกัน	3) บทบาทที่ชัดเจน	4) การสื่อสารแบบเปิดกว้าง	5) ความหลากหลาย	6) ความสมดุลระหว่างงานและความสัมพันธ์ในทีม		
1. การวางแผนผลการปฏิบัติงาน	$PNI_{modified}$	0.329	0.306	0.270	0.282	0.317	0.299	0.299	4
	(ลำดับ)	(1)	(3)	(6)	(5)	(2)	(4)		
2. การดำเนินการตามแผนผลการปฏิบัติงาน	$PNI_{modified}$	0.306	0.318	0.369	0.340	0.339	0.313	0.330	2
	(ลำดับ)	(6)	(4)	(1)	(2)	(3)	(5)		
3. การติดตามผลการปฏิบัติงาน	$PNI_{modified}$	0.295	0.300	0.352	0.333	0.354	0.331	0.329	3
	(ลำดับ)	(6)	(5)	(2)	(3)	(1)	(4)		
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	$PNI_{modified}$	0.464	0.530	0.465	0.507	0.510	0.494	0.490	1
	(ลำดับ)	(6)	(1)	(5)	(3)	(2)	(4)		
เฉลี่ยรวม	$PNI_{modified}$	0.346	0.356	0.360	0.357	0.374	0.353		
ลำดับความต้องการจำเป็น		6	4	2	3	1	5		

จากตาราง 2 เมื่อพิจารณาลำดับความต้องการจำเป็นจำแนกตามกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ($PNI_{modified} = 0.490$) รองลงมาคือ การดำเนินการตามแผนผลการปฏิบัติงาน ($PNI_{modified} = 0.330$) การติดตามผลการปฏิบัติงาน ($PNI_{modified} = 0.329$) และการวางแผนผลการปฏิบัติงาน มีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{modified} = 0.299$) และเมื่อพิจารณาลำดับความต้องการจำเป็นจำแนกตามองค์ประกอบความร่วมมือในการทำงานของครู พบว่า องค์ประกอบความร่วมมือในการทำงานที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ความหลากหลาย ($PNI_{modified} = 0.374$) รองลงมาคือ บทบาทที่ชัดเจน ($PNI_{modified} = 0.360$) การสื่อสารแบบเปิดกว้าง ($PNI_{modified} = 0.357$) ความเชื่อใจกัน ($PNI_{modified} = 0.356$) ความสมดุลระหว่างงานและความสัมพันธ์ในทีม ($PNI_{modified} = 0.353$) และการมีจุดมุ่งหมายเดียวกันมีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{modified} = 0.346$)

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาลำดับความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบความร่วมมือในการทำงานของครู จำแนกตามกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูเป็นรายด้าน พบว่า 1) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีลำดับความต้องการตามองค์ประกอบความร่วมมือในการทำงานสูงสุด คือ ความเข้าใจกัน 2) ด้านการดำเนินการตามแผนผลการปฏิบัติงาน มีลำดับความต้องการตามองค์ประกอบความร่วมมือในการทำงานสูงสุด คือ บทบาทที่ชัดเจน 3) ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน มีลำดับความต้องการตามองค์ประกอบความร่วมมือในการทำงานสูงสุด คือ ความหลากหลาย 4) ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน มีลำดับความต้องการตามองค์ประกอบความร่วมมือในการทำงานสูงสุด คือ การมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอานวยศิลป์ ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงาน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอานวยศิลป์ ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงานทั้ง 4 ขั้นตอน พบว่า ขั้นตอนการวางแผนผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยรวมสูงที่สุด แสดงให้เห็นว่า ปัจจุบันผู้บริหารและครูโรงเรียนอานวยศิลป์ มีการวางแผนผลการปฏิบัติงานร่วมกันอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะบริบทของโรงเรียนเอกชนที่ต้องมุ่งเน้นศักยภาพการทำงานของครูให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และการบริหารงานบุคคลโดยการนำของชาวต่างชาติร่วมกับครูไทย จึงมีการวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนทั้ง 2 สัญชาติ 2 ภาษาอย่างทั่วถึงครอบคลุมทุกระดับและไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการวางแผนผลการปฏิบัติงานที่ดีจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเกิดการประสานสัมพันธ์ภายในโรงเรียน ทำให้การปฏิบัติงานของทุกคนเป็นไปด้วยความราบรื่นและสามารถตรวจสอบความสำเร็จให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Parker (1990) ซึ่งได้เสนอแนวทางการบริหารความร่วมมือของทีมงานให้เกิดประสิทธิผลไว้ว่า เมื่อสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายของงาน ทุกคนจะรับรู้วิธีการไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน สามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ ต้องรับรู้ถึงจุดมุ่งหมายที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ โดยจะต้องมีการเปิดกว้างให้พนักงานเข้ารับฟังวิสัยทัศน์ รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและร่วมอภิปรายด้วย

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอานวยศิลป์ ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงาน พบว่า ขั้นตอนการติดตามผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยรวมสูงที่สุด แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและครูโรงเรียนอานวยศิลป์มีความต้องการในการพัฒนากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในขั้นตอนการติดตามผลการปฏิบัติงานให้มากขึ้น ซึ่งบทบาทของผู้บริหารและครูในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานต้องชัดเจนและเป็นไปตามความคาดหวังของทีม โดยเฉพาะการสนับสนุนวิธีการทำงานไปสู่เป้าหมายจากผู้บริหารก็มีความสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานของครูในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Parker (1990) เรื่องการบริหารทีมงานให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งกล่าวไว้ว่าการทำงานแบบร่วมมือ เป็นการทำงานของสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ผลการปฏิบัติงานของทีมจะเป็นผลงานของสมาชิกทุกคนด้วย ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องใช้หลักการในการติดตามผลโดยยึดหลักความเท่าเทียมกันเป็นสิ่งสำคัญ ทุกคนต้องได้รับการปฏิบัติเหมือนกัน จะส่งผลให้ทุกคนในทีมมีแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันในองค์การมากขึ้น โดยเฉพาะองค์กรที่มีความหลากหลายของสมาชิก การติดตามผลการปฏิบัติงานของสมาชิกใน

ทีมต้องพิจารณาตามการรับผิดชอบของแต่ละบุคคล กระตุ้นให้ทุกคนนำทักษะที่มีต่างกันมาประสานและประกอบกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเกื้อหนุนกัน หากผู้บริหารเสริมสร้างให้ทุกคนเห็นคุณค่าในหลากหลายเหล่านี้นี้ให้มีความเหมาะสมเป็นที่ยอมรับ และตรงกับความต้องการของสมาชิกในทีมแล้วนั้น การรับรู้ของสมาชิกในทีมก็ย่อมมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

2. ความต้องการจำเป็นของการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอานวยศิลป์ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงานที่สูงที่สุด คือ ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งขั้นตอนนี้มีค่าเฉลี่ยในสภาพปัจจุบันน้อยที่สุดด้วย แสดงให้เห็นว่า ปัจจุบันผู้บริหารและครูโรงเรียนอานวยศิลป์มีความร่วมมือในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น เมื่อเทียบกับขั้นตอนอื่นๆ ที่มีผลการปฏิบัติในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ขั้นตอนการประเมินฯ ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารและครูต้องการให้เกิดความต่อเนื่องชัดเจนและเพิ่มการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการประเมินฯ แต่ละครั้ง ทั้งการประเมินตนเองและทีมตามเป้าหมายผลการปฏิบัติงานและการทำรายงานผลการปฏิบัติงานที่นำไปพิจารณาคำตอบแทนหรือการพัฒนาทักษะการทำงานของผู้บริหารและครู ซึ่งถ้าผู้บริหารและครูให้ความสำคัญในการพัฒนากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น จะส่งผลให้ผู้บริหารและครูตรวจสอบการทำงานของตนเองได้ว่าใกล้เคียงเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ เพื่อช่วยจัดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน นอกจากนี้ยังนำผลการประเมินไปพัฒนาตนเอง ทั้งด้านความรู้และทักษะ สำหรับนำไปปรับปรุงการทำงานของตนเองต่อไป (Bacal, 1999) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dessler (2013) เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะนำไปสู่เป้าหมายองค์กรและมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อพนักงานได้รับแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานควรได้รับความร่วมมือและการยอมรับจากผู้ถูกประเมิน การกระตุ้นให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเริ่มจากการตั้งเป้าหมายของพนักงานแต่ละคนก่อน แล้วรวมกันเป็นเป้าหมายของทีมหรือหน่วยงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานในการพัฒนา, การเลือก, การกำหนดระบบประเมินผล สามารถลดการต่อต้านของพนักงานได้ การกำหนดเป้าหมายแบบมีส่วนร่วมจะได้เป้าหมายที่ยากกว่าการกำหนดเป้าหมายจากหัวหน้าโดยตรง ซึ่งมักจะกำหนดเป้าหมายที่สร้างผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าและสามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้ง่ายขึ้น และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2557) ได้กล่าวว่า การสร้างความไว้วางใจต่อผลการประเมิน ผู้บริหารจะต้องมีความชัดเจนในการประเมินผล ทำให้ผู้ถูกประเมินเกิดความเชื่อมั่นว่าหัวหน้างานประเมินผลด้วยผลงานจริงๆ ไม่ใช่ประเมินผลด้วยความรู้สึกมากกว่า ถ้าผู้ประเมินมีความชัดเจน ก็จะสามารถเปิดเผยผลการประเมิน และสามารถตอบคำถามผู้ถูกประเมินในประเด็นที่สงสัยได้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนอานวยศิลป์ควรเร่งพัฒนากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู ในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยปฏิบัติตามแนวทางที่เปิดโอกาสให้ครูทั้งชาวไทยและต่างชาติเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารมากขึ้น และเน้นความร่วมมือในการทำงานโดยมีความเชื่อใจกันระหว่างผู้บริหารและครู เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า ความต้องการจำเป็นสูงสุดในการพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู ตามแนวคิดความร่วมมือในการทำงาน คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามองค์ประกอบความร่วมมือในการทำงานที่มีลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด คือ ความเชื่อใจกัน

- Carney, K. (1999). Successful performance measurement: A checklist. *Harvard Management update: Article Reprint*, 9(11), 1-4.
- Chiesa, V., & Frattini, F. (2007). Exploring the differences in performance measurement between research and development: Evidence from a multiple case study. *R&D Management*, 4(37), 283-301.
- Deanne, N. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 556-569.
- Dessler, G. (2013). *A framework for human resource management*. London: Pearson New International Edition.
- Fisher, K., Rayner, S., & Belgard, W. (1995). *Tips for teams: A ready reference for solving common team problems*. New York: McGraw-Hill.
- Parker, G. M. (1990). *Teamplayers and team work: The new competitive business Strategy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Williams, R. S. (2002). *Managing employee performance*. London: Thomson Learning, Bershore House.