

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร

Effective Performance Management System of Catholic Schools in Bangkok.

ปฏิพัฒน์ อัครศรีเรือง

* นักศึกษาปริญญาโท คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ศ.กัลยาณี เสนาสุ

* ศาสตราจารย์ประจำคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

บาทหลวง ผศ.ดร.ชาติชาย พงษ์ศิริ

* บาทหลวงในคริสต์ศาสนจักรโรมันคาทอลิก

* อธิการบดี วิทยาลัยแสงธรรม

Patipat Akkarasirueang

* Master student, Graduate School of Human Resource Development, National Institute of development Administration.

Kalayanee Senasu

* Professor, Graduate School of Human Resource Development, National Institute of development Administration.

Assis.Prof.Chartchai Phongsiri, Ph.D.

* Reverend in Roman Catholic Church, Chanthaburi Diocese,
President of Saengtham College.

ข้อมูลบทความ

* รับบทความ 30 สิงหาคม 2560

* ตอบรับบทความ 3 ตุลาคม 2560

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพโดยทั่วไปของการบริหารผลปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก 2) สร้างตัวแบบระบบการบริหารผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก 3) ประเมินตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ในการนำไปใช้ การศึกษานี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลแบบผสมผสาน จากโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 แห่ง โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย โรงเรียนละ 2 คน และใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นครูและบุคลากรจำนวน 60 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและสถิติพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนคาทอลิกทั้ง 10 แห่ง มีการดำเนินงานด้านบริหารคุณภาพที่สอดคล้องกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งครอบคลุมใน 4 มิติ อันได้แก่ 1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน 2) การดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน แต่โรงเรียนคาทอลิกยังดำเนินการบางอย่างไม่สมบูรณ์ตามหลักแนวคิระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลสูง ซึ่งได้เชื่อมโยงการบริหารและการพัฒนาบุคลากรเข้าด้วยกัน ฉะนั้นจึงนำไปสู่การพัฒนาและสร้างตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร

ตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานดังกล่าว มี 3 องค์ประกอบที่อยู่ในระนาบแนวก้น คือ 1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน 2) การดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน และ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้รางวัล โดยดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาบุคลากรอันเป็นหัวใจสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก และเมื่อนำตัวแบบนี้ไปประเมินผลโดยการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการ

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร

บริหารการศึกษาคาทอลิก พบว่า ตัวแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้จริง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสามารถที่จะนำเอาตัวแบบนี้ไปปรับประยุกต์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติในโรงเรียนต่างๆ ให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นต่อไป

คำสำคัญ: ตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน
 ประสิทธิภาพ
 โรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร

Abstract

The purposes of this research were 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 was 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 had 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 had 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 comprised of 3 components, operated in the same plane, they were 1) performance planning 2) performance execution and 3) performance assessment and rewarding. These 3 components were 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.

Key words: Performance management system model
Effectiveness
Catholic schools in Bangkok

ที่มาและความสำคัญของการวิจัย

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management system: PMS) เป็นรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรที่ได้รับความนิยมและนำไปใช้กัน อย่างแพร่หลายในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ทั้งใน องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากเป็น ระบบที่นักวิชาการและผู้บริหารจำนวนมาก ต่างเห็นว่าจะช่วยให้องค์การต่างๆ ประสบ ความสำเร็จในการดำเนินกิจการ มีความ สามารถในการอยู่รอดและเติบโตไปได้ โดย PMS ช่วยให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่ สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ช่วยให้พนักงาน มีเป้าหมายการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ขององค์กร เกิดการพัฒนาในตัวบุคคล ความ พึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กร ฯลฯ (Aguinis, 2013, pp. 4-6) ซึ่งผลลัพธ์เหล่านี้เป็น สิ่งที่โรงเรียนคาทอลิกก็พึงปรารถนาด้วยเช่นกัน และที่สำคัญ ในช่วงระยะที่ผ่านมาจนถึง ปัจจุบัน โรงเรียนคาทอลิกได้เผชิญกับความ ท้าทายด้านอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก และด้านทรัพยากรบุคคลากร (สภาการศึกษา คาทอลิกแห่งประเทศไทย, 2557, น.102) ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงประโยชน์ของระบบการ บริหารผลการปฏิบัติงานแล้วนั้น จึงถือว่า PMS เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้โรงเรียน คาทอลิกสามารถขับเคลื่อนตนเองให้ดำเนิน อยู่ในแนวทางที่ถูกต้องมุ่งสู่เป้าหมายการ

จัดการศึกษาตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก อีกทั้งช่วยให้ทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนมี คุณภาพ มีความพึงพอใจและแรงจูงใจที่ดี ในการทำงานจนกลายเป็นความผูกพันต่อ โรงเรียนในที่สุด ทั้งนี้ การสร้างให้เกิดการ บริหารจัดการที่ดีดังที่กล่าวมา จะนำไปสู่การ พัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียน คาทอลิก ซึ่งก่อให้เกิดคุณประโยชน์แก่ผู้เรียน และสังคมโดยรวม

อย่างไรก็ตาม การนำระบบบริหารผล การปฏิบัติงานมาใช้กับบริบทของโรงเรียน ก็ควรต้องมีการศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ที่ถูกต้อง และเมื่อนำไปใช้ก็จำเป็นต้องมีการ ปรับประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทของ โรงเรียน ผู้วิจัยจึงกำหนดศึกษาวิจัยเพื่อสร้าง ตัวแบบระบบการบริหารโรงเรียนคาทอลิก ที่มีประสิทธิภาพ ที่สามารถนำไปใช้กับโรงเรียน คาทอลิกอื่นๆ จึงได้ทำการศึกษาวิจัยกับ โรงเรียนคาทอลิกที่ได้มีผลการดำเนินงานที่ โดดเด่น คือ ได้รับการประเมินผลจาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในระดับที่ดีมาก อีกทั้งได้ทำการศึกษากับโรงเรียนคาทอลิกใน กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นเมืองที่มีดัชนีความ ก้าวหน้าของมนุษย์ทางด้านการศึกษาเป็น อันดับหนึ่งของประเทศไทย (สำนักงาน โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ ประจำ ประเทศไทย, 2557, น.119)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร

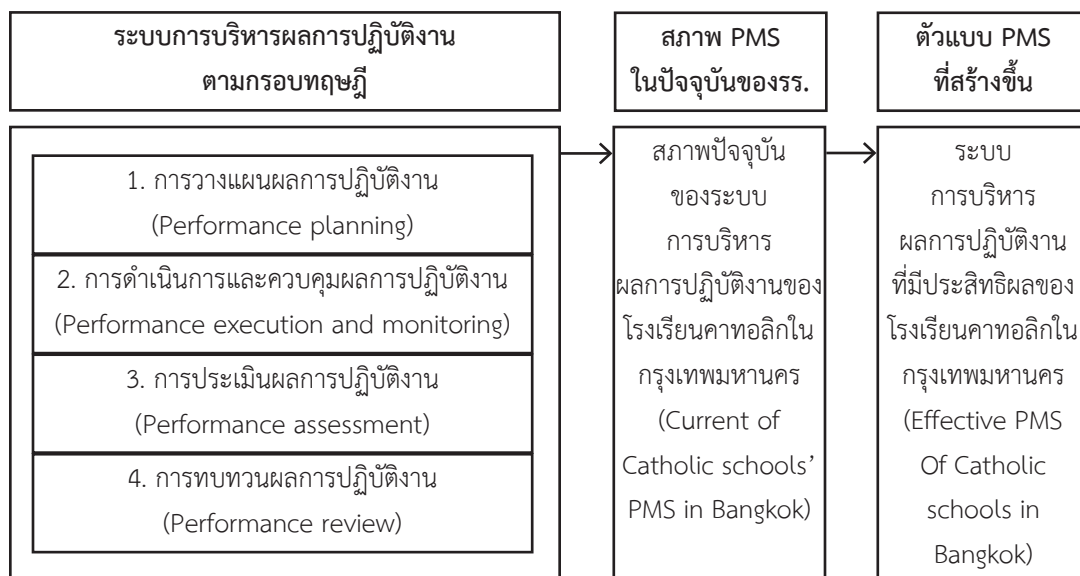
วัตถุประสงค์งานวิจัย

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

วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบผสมผสาน (Mixed methods) ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ จากโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 แห่ง ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกรอบสาม (พ.ศ.2554-2558) จากสมศ. ในระดับที่ดีมาก การเก็บข้อมูลใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายของโรงเรียนๆ ละ 2 คน และแจกแบบสอบถามความคิดเห็นครูและบุคลากรในโรงเรียน จำนวน 60 คน นำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก แล้วนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษาคาทอลิกจำนวน 9 คน

กรอบการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร มีข้อความถามจำนวน 17 ข้อ เกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงของการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก การหาคุณภาพของเครื่องมือด้านความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน เป็นผู้ตรวจสอบเครื่องมือ แล้วนำไปทดลองสัมภาษณ์กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อทดสอบหาความน่าเชื่อถือ (Credibility)

2) แบบสอบถามครูและบุคลากรสายสนับสนุนเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก มีข้อความถามจำนวน 29 ข้อ โดยเป็นการให้คะแนนตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบวัดลิเคิร์ตสเกล (Likert-type scale) 5 ระดับ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และการทำทดสอบนำร่อง (Pilot test) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ครอนบัค (Cronbach's alpha coefficient) และพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์ครอนบัคเท่ากับ .960

3) แบบบันทึกข้อมูลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญด้านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และแบบบันทึกการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

4) แบบประเมินตัวแบบระบบบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 สภาพโดยทั่วไปของการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก

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

1) ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงานพบว่า โรงเรียนคาทอลิกมีการวางแผนผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ($\bar{X}=4.36$, $S.D.=.603$) โดยมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างชัดเจนเป็นที่รับรู้ของครูและบุคลากร มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และจัดทำเป็นแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน หลังจากนั้นมีการถ่ายระดับเป้าหมายสู่การปฏิบัติงานในระดับฝ่ายและระดับบุคคล โดยมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และได้มีการมอบหมายงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆ ให้แต่ละบุคคลรับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบว่าการกำหนดตัวชี้วัดเป็นการเฉพาะตามตำแหน่งงานเป็นรายบุคคล แต่เป็นไปในลักษณะของการร่วมมือกันทำงานเพื่อบรรลุ

ตามเป้าหมายงานและโครงการที่ได้กำหนดไว้ และยังไม่พบว่ามีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานระหว่างหัวหน้าและผู้ปฏิบัติงานแบบรายบุคคลที่เป็นลายลักษณ์อักษร

2) ด้านการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน พบว่า โรงเรียนคาทอลิกมีการดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ($\bar{X}=4.27$, $S.D.=.557$) โดยผู้บริหาร/หัวหน้าเห็นว่า ครูและบุคลากรในโรงเรียนทุ่มเทเอาใจใส่ในการทำงาน ผู้บริหารและหัวหน้ามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีโดยการสอนงาน การกำกับดูแลความเป็นไปในการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารซึ่งเป็นบาทหลวงและนักบวชมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณและผู้อภิบาลช่วยให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ โรงเรียนคาทอลิกมีบรรยากาศที่ดีในการทำงานซึ่งเป็นบรรยากาศของความเป็นครอบครัว อีกทั้งได้ดำเนินการพัฒนาผลการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการทำงาน ปลุกจิตวิญญาณความเป็นครูและคุณค่าพระวรสารอย่างรักก็ตาม โรงเรียนคาทอลิกบางแห่งพบความยากลำบากในการทำให้ครูใหม่รักโรงเรียนและการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ในกลุ่มผู้อาวุโส

3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ($\bar{X}=3.98$, $S.D.=.660$) โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานครูและบุคลากรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง จุดประสงค์หลักเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน และเพื่อการพัฒนาบุคลากรเป็นวัตถุประสงค์ที่ตามมา การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลส่วนใหญ่มักมีคณะกรรมการประเมินผล ได้แก่ หัวหน้างานและหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งครูและบุคลากรในโรงเรียนได้มีการประเมินผลตนเองด้วย ทั้งนี้ เกณฑ์และมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผล จะเน้นไปที่พฤติกรรมในการทำงาน และจรรยาบรรณความเป็นครู โดยโรงเรียนคาทอลิกส่วนใหญ่ยังไม่ได้มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) รายบุคคล ที่จะนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผล อีกทั้งการมีส่วนร่วมของผู้รับการประเมินผลในการกำหนดเกณฑ์การประเมินยังมีไม่มากเท่าที่ควร

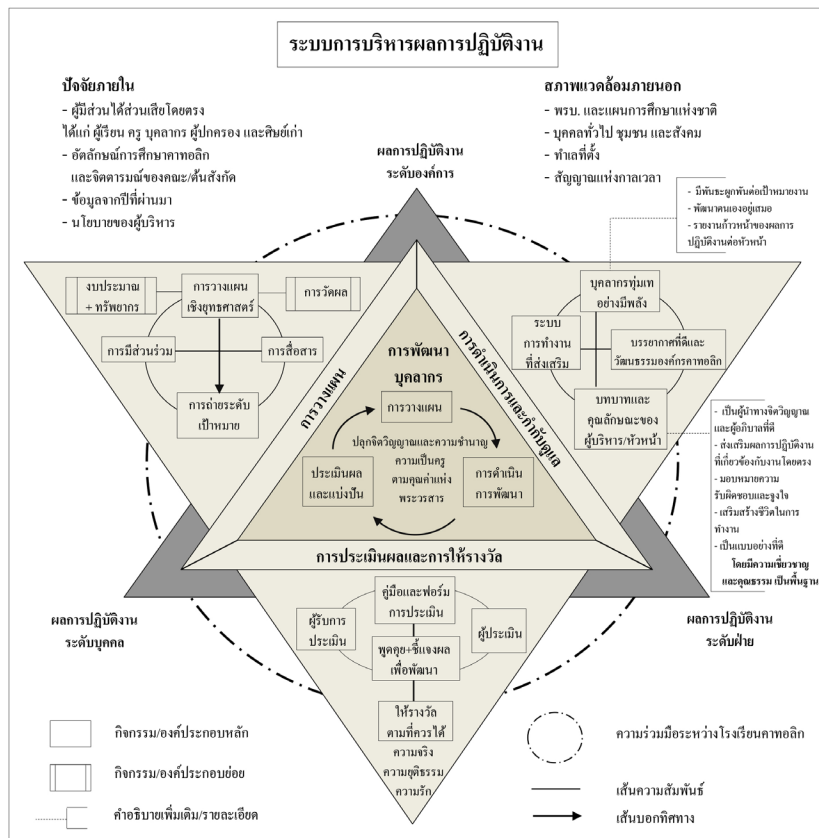
4) ด้านการทบทวนผลการปฏิบัติงาน พบว่า ไม่มีการชี้แจงผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินแต่ละคนได้รับทราบ มีการเรียกเฉพาะผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำเท่านั้นมาพูดคุยหาแนวทางการพัฒนา แต่ถึงกระนั้น ผู้รับการประเมินคนอื่นๆ ก็สามารถคาดการณ์ผลการประเมินได้จากอัตราเงินเดือนของตนที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้มีการร้องเรียนผลการประเมิน แต่ผู้รับการประเมินยัง

ไม่ได้รู้สึกร่วมในเรื่องนี้เท่าที่ควร และท้ายที่สุด ผลการประเมินการปฏิบัติงานได้เชื่อมโยงกับการขึ้นเงินเดือน การพัฒนาบุคลากร และเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนฯ ในปีถัดไป

ตอนที่ 2 ตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก

ตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร มี 3 องค์ประกอบที่อยู่ใน

ระนาบเดียวกัน อันได้แก่ 1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน 2) การดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน และ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล โดยดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นหัวใจของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก และอาศัยความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนคาทอลิกเป็นส่วนเสริมเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงานไปพร้อมๆ กัน ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร

1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

(1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดทิศทางในอนาคตของโรงเรียน และวิธีการเพื่อก้าวไปสู่ทิศทางนั้นได้อย่างสำเร็จ โดยอาศัยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ เพื่อทำการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร (SWOT analysis) โดยข้อมูลที่ได้จะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดต่างๆ ของโรงเรียน แล้วจัดทำเป็นแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ทั้งนี้ การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงปัจจัยและสภาพแวดล้อม ดังนี้

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

สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ พระราชบัญญัติและแผนการจัดการศึกษาของชาติ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งเป็นบุคคลทั่วไป ชุมชน และสังคม เป็นต้น ท่าเลที่ตั้ง แนวโน้มของสังคมและโลก

นอกจากนี้ ในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน จำเป็นต้องมีการคำนึงถึงงบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่ของโรงเรียน เพื่อให้เกิดการใช้ที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และควรมีการวัดผลเป้าหมายการดำเนินงานในหลากหลายมิติ

(2) การถ่ายระดับ (Deployment) เป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียนมาสู่การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ และของแต่ละบุคคลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment)

ในระดับฝ่าย เริ่มต้นจากการทบทวนบทบาทหน้าที่ของฝ่ายที่สนับสนุนเป้าประสงค์ของโรงเรียน และหน้าที่ประจำที่ต้องมีการพัฒนา แล้วกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของฝ่าย ระบุตัวชี้วัด ซึ่งอาจเป็นการรับตัวชี้วัดของโรงเรียนมาดำเนินการหรือสร้างตัวชี้วัดเพิ่มเติมเพื่อให้ครอบคลุมบทบาทหน้าที่ของฝ่าย มีการระบุนงาน โครงการ และกิจกรรม ที่จะดำเนินการ โดยจัดทำออกมาเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี

ในระดับบุคคล กระทำในลักษณะเดียวกันกับระดับฝ่าย โดยเริ่มจากการทบทวนบทบาทหน้าที่ของบุคคลที่สนับสนุนเป้าประสงค์ของฝ่าย หน้าที่ประจำ และหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมายพิเศษ แล้วกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของบุคคลในภาพรวม โดยระบุ

ถึงตัวชี้วัดผลงาน พฤติกรรม และขีดความสามารถที่ต้องการ รวมถึงค่านิยมต่างๆ ที่จำเป็น ให้ครอบคลุม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จากนั้นจึงจัดทำเป็นข้อตกลงหรือคำรับรองการปฏิบัติงาน

(3) การสื่อสารที่ชัดเจนมีประสิทธิภาพ โดยใช้ช่องทางที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสื่อสารให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนทราบถึงความคาดหวังที่ตนถูกเรียกร้องให้มุ่งปฏิบัติหน้าที่ไปในทิศทางเดียวกัน พยายามชี้ให้เห็นว่าสิ่งที่แต่ละคนได้ปฏิบัตินั้นช่วยให้โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร

(4) การสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานในทุกระดับ ทั้งระดับโรงเรียน ฝ่าย และระดับบุคคล เพื่อให้เกิดความสำนึกในความเป็นเจ้าของร่วมกันต่อเป้าหมาย มีความเข้าใจ และความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ

2) การดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

(1) ครูและบุคลากรมุ่งมั่น ทุ่มเท อย่างมีพลัง คือ การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และตามความคาดหวังของโรงเรียนด้วยความทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจ มีความรู้ ความสามารถ

และจิตวิญญาณความเป็นครู มีพันธะผูกพันต่อเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ จนเกิดผลลัพธ์ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย แล้วรายงานผลการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของตนให้ผู้บริหาร/หัวหน้าได้รับทราบ

(2) บทบาทของผู้บริหารและหัวหน้าในทุกระดับ ผู้บริหารและหัวหน้าจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ทำและมีคุณธรรม เพื่อที่จะทำหน้าที่สอนงาน กำกับดูแลและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ปรึกษาแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือ ต้องจงใจลูกน้อง รู้จักเสริมแรงบวก ชื่นชม ขอบคุณ และให้รางวัล ผู้บริหารและหัวหน้าเป็นผู้มอบหมายงานความรับผิดชอบ ให้อำนาจและให้พื้นที่อิสระในการทำงาน เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น และที่สำคัญต้องเป็นต้นแบบแห่งการปฏิบัติ ร่วมทุกข์ร่วมสุข จนเป็นที่ไว้วางใจของลูกน้อง มากไปกว่านั้น ในโรงเรียนคาทอลิก ผู้บริหารซึ่งเป็นบาทหลวง และนักบวช ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่เชี่ยวชาญในด้านการบริหารโรงเรียน ควบคู่กับการเป็นผู้อภิบาลที่มีจิตใจที่เปี่ยมด้วยความรักและเมตตา เป็นบุคคลที่ครูและบุคลากรในโรงเรียนสามารถสัมผัสได้ถึงความเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณที่น่าเลื่อมใส ศรัทธา และแบบอย่างแห่งความเสียสละและอุทิศตน

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

(4) สร้างระบบการทำงานในโรงเรียนที่สนับสนุนกระบวนการกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานแห่งความรักและความยุติธรรมของสมาชิกในโรงเรียน เช่น ระบบการตรวจประเมินแผนการสอนและการส่งรายงานการปฏิบัติงาน การนิเทศการสอน ระบบการสอนพิเศษที่ช่วยกระจายรายได้ให้กับครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ฯลฯ

3) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล ประกอบด้วย

(1) ด้านแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานการประเมินอย่างมีหลักการ โดยการกำหนดรูปแบบและเกณฑ์การประเมินที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนการดำเนินงานที่โรงเรียนคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านผลลัพธ์ พฤติกรรมหรือขีดความสามารถ และค่านิยมต่างๆ 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 โดยผู้ประเมินจะต้องไม่ใช่โอกาสนี้เป็นการเล่นแกล้งหรือเพื่อผลประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากความมุ่งหวังให้เกิดการพัฒนาในตัวบุคคลและแก่โรงเรียน ต้องปราศจากอคติและความโน้มเอียงส่วนตัวต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง พยายามแสวงหาความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในการกระทำและผลของการกระทำด้วยใจที่เป็นกลางต่อทุกๆ คน เพื่อทำให้กระบวนการประเมินผลมีความยุติธรรมและโปร่งใส

(4) การพูดคุย และชี้แจงผลการปฏิบัติงาน เป็นช่วงเวลาของการประเมินผลและทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ร่วมกันระหว่างหัวหน้า (ผู้ประเมิน) และผู้ปฏิบัติงาน (ผู้รับการประเมิน) ซึ่งเป็นโอกาสให้เกิดการชี้แจงเหตุผลที่มาของผลการประเมินและผล

การปฏิบัติงานจากทั้งสองฝ่ายเพื่อหาข้อสรุปด้านผลปฏิบัติงาน ที่นำไปสู่แนวทางเพื่อการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น พร้อมกันนี้ ควรมีคณะกรรมการในการรับเรื่องร้องเรียนความไม่เป็นธรรมที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการประเมินผล

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

ทั้งนี้ โรงเรียนคาทอลิกมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลดังกล่าวที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความจริง ความยุติธรรมและความรัก อันเป็นคุณค่าแห่งพระวรสารและค่านิยมที่โรงเรียนคาทอลิกได้ยึดถือ

จากองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนที่กล่าวมานี้ ได้ดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของระบบการ

บริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก โดยการพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการที่จะช่วยให้เกิดความสามารถในการดำเนินการตาม กระบวนการต่างๆ ของระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการ ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่เพื่อบรรลุ เป้าหมายตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ แนวทางในการพัฒนาบุคลากรสามารถระบุ เป็นกิจกรรมได้ดังนี้

1) การวางแผนการพัฒนา คือ การ วิจัยและออกแบบกิจกรรมการพัฒนาครู และบุคลากรให้มีความสามารถอย่างชำนาญ ในการปฏิบัติหน้าที่ มีจิตวิญญาณความเป็น ครูหรือแรงผลักดันภายใน มีคุณลักษณะตาม คุณค่าแห่งพระวรสาร และค่านิยมอื่นๆ เพื่อ บรรลุเป้าหมายและทิศทางของโรงเรียนได้ อย่างสำเร็จสมบูรณ์ โดยเริ่มต้นจากการ วิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นด้านการพัฒนา จากนั้นกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการและออกแบบ กิจกรรมการพัฒนาให้มีความเหมาะสมใน แต่ละบุคคล โดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวมของ โรงเรียน พร้อมกับการสร้างความตระหนัก รับรู้เพื่อให้เกิดความต้องการเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาที่มาจากภายในของแต่ละบุคคล

2) การดำเนินการพัฒนาตามแผนที่วาง ไว้ โดยอาจมีการปรับปรุงพัฒนากิจกรรมการ พัฒนาให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับ ความ ต้องการของโรงเรียนและของผู้รับการอบรม มากยิ่งขึ้น เพื่อช่วยให้ผู้รับการพัฒนางังเกิด ผลตามผลลัพธ์ที่ได้คาดหวังไว้ ทั้งนี้ การพัฒนา อาจเป็นไปเพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นใน ปัจจุบันหรืออาจเป็นการเตรียมบุคลากร สำหรับการเรียนรู้หรือการพร้อมรับกับการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต

3) การประเมินผลการพัฒนาและแบ่ง ปันความรู้ที่ได้รับแก่คนอื่นๆ โดยหลังจากที่ ได้มีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาแล้ว จึงทำการประเมินผลการพัฒนานั้นว่าได้เป็น ไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ แล้วจัดทำรายงาน ผลการพัฒนา จากนั้นส่งเสริมและเปิดโอกาส ให้ผู้ที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนานั้นๆ ได้มา ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้รับให้แก่สมาชิกคน อื่นๆ ด้วย เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการ เรียนรู้ในโรงเรียนอันจะนำไปสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้

ท้ายที่สุด ความร่วมมือกันภายใน โรงเรียนคาทอลิก คือ การที่โรงเรียนต่างๆ ได้มีการดำเนินกิจกรรม การบริหารผลการ ปฏิบัติงานร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็น การวางแผน การกำกับดูแล การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากร รวมถึงการแลกเปลี่ยน

ตอนที่ 3 การประเมินตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าเป็นภาพรวม ตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ในการนำไปใช้ 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 ($\bar{X}=4.81$, $S.D.=.378$) ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ปรับแก้ไขค่าเพิ่มเติมในแต่ละกรอบเพื่อความชัดเจน และมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

สรุปและอภิปรายผล

จากสภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิกทั้ง 10 แห่ง ได้นำไปสู่การสร้างตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก ซึ่งได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญด้านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานว่ามีความถูกต้องตามหลักทฤษฎี อีกทั้ง ได้รับการยืนยันจากผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการศึกษาคาทอลิกว่า

มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ในการนำไปใช้จริง โดยตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก ประกอบด้วย 1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน 2) การดำเนินการและกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน และ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล ซึ่งดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาบุคลากร อันมีความสอดคล้องกับแนวทางของพระศาสนจักรคาทอลิกที่มุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูและบุคลากรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานของโรงเรียน ดังคำประกาศของสภาสังคายนาวาติกัน ครั้งที่ 2 เรื่อง การศึกษาแบบคริสต์ (Gravissimum Educationis: Declaration on Christian Education) ที่ระบุว่า “เป้าหมายและแผนงานทางการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิกจะสำเร็จลุล่วงไปได้ก็โดยอาศัยบรรดาครู ดังนั้นครูควรจะได้รับ การฝึกอบรมให้มีคุณวุฒิทั้งในความรู้ทางโลกและทางศาสนา รวมถึงทักษะทางการสอนที่ก้าวทันการค้นพบต่างๆ ในโลกสมัยใหม่...” (Paul VI, 1965) และตัวแบบฯ นี้ได้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานของอกินิส (Aguinis, 2013) ซึ่งกล่าวถึงการพัฒนาผลการปฏิบัติงานในทุกๆ กระบวนการย่อยของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เขาได้นำเสนอไว้ในตาราง

อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะสร้างตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก จำนวน 10 แห่ง ในกรุงเทพมหานคร สิ่งที่พบ คือ สภาพความเป็นไปในการบริหารผลงานของโรงเรียนคาทอลิกที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและงานวิจัยก่อนหน้านี้ ตัวอย่างเช่น การวางแผนผลการปฏิบัติงาน ที่ประกอบด้วย การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานระดับโรงเรียน การถ่ายระดับเป้าหมายของโรงเรียนสู่การปฏิบัติการในระดับฝ่ายและระดับบุคคล การสื่อสารที่ชัดเจนถึงเป้าหมายในการดำเนินงาน และการมีส่วนร่วมของสมาชิกโรงเรียนในกระบวนการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ได้มีความสอดคล้องกับแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของอกินิส (Aguinis, 2013) อาร์มสตรอง (Armstrong, 2009) และนักวิชาการคนอื่นๆ รวมถึงการศึกษาวิจัยของสุดถนอมตันเจริญ (2551) รมย์ พะโยม (2552) และนิอร ศรีสุนทร (2559) ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาซึ่งได้ระบุกิจกรรมดังกล่าวไว้อยู่ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ในทางกลับกัน ผู้วิจัยได้พบว่า โรงเรียนคาทอลิกยังคงขาดการดำเนินการบางอย่างไปจากหลักแนวคิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลสูง อาทิ การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานรายบุคคลที่เป็นลายลักษณ์อักษร รวมถึงการชี้แจงผลการประเมินเป็นรายบุคคล โดย การศึกษาของนัฐลัษ จิรันดร (2553) และคุณมี (Koonmee, 2011) ได้ชี้ให้เห็นว่า การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานรายบุคคลที่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นแนวทางที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนขึ้น สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้สูงขึ้น อีกทั้ง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักในเป้าหมายของหน่วยงาน มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความทุ่มเทและความกระตือรือร้นที่มากขึ้น ส่วนประเด็นการชี้แจงผลการประเมินและการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นรายบุคคลแก่ทุกคนในโรงเรียนนั้น อาร์มสตรอง (Armstrong, 2009) กล่าวว่า เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดการยอมรับในผลการประเมิน และก่อให้เกิดการพัฒนากับทุกคนๆ ซึ่งถือเป็นการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะด้านการบริหารจัดการ

ควรนำตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานครนี้ไปปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารในโรงเรียนคาทอลิก เพื่อช่วยให้โรงเรียนมีการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลสูง โดยก่อนนำไปใช้ควรมีการศึกษาและอบรมพัฒนาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนมีความเข้าใจในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานนี้อย่างถ่องแท้ พร้อมทั้งมีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

1) ควรมีการศึกษาเชิงลึกเพิ่มเติมในแต่ละมิติของตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก เช่น การศึกษาพัฒนาตัวชี้วัดของครูและบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิก เพื่อนำมาพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2) ควรมีการศึกษาเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ในเชิงสถิติขององค์ประกอบย่อยต่างๆ ในตัวแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก

3) ควรมีการศึกษาเพื่อสำรวจความคิดเห็นต่อตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในจังหวัดอื่นๆ ของประเทศไทย เพื่อให้ตัวแบบนี้มีความเหมาะสม และสามารถในการนำไปใช้ได้มากยิ่งขึ้น

4) ควรมีการศึกษาผลการนำตัวแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกไปใช้

บรรณานุกรม

- นัฐวลัย จิรินทร. (2553). ผลกระทบของระบบการบริหารผลงานและการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน: กรณีศึกษา กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐเน้นการผลิตบัณฑิตและวิจัย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นิอร ศรีสุนทร. (2559). การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รมย์ พะโยม. (2552). รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย. (2557). ก้าวต่อไปด้วยอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อัสสัมชัญ.
- สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติประจำประเทศไทย. (2557). รายงานการพัฒนาคอนของประเทศไทยปี 2557. [ออนไลน์]. สืบค้นจาก http://www.undp.org/content/dam/thailand/docs/publications/nhdr14_th.pdf
- สุดถนอม ต้นเจริญ. (2551). ระบบการบริหารผลปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ศึกษาเฉพาะกรณี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- 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, United Kingdom: Kogan Page.
- De Waal, A. (2013). *Strategic Performance Management: A Managerial and Behavioral Approach* (2nd ed.). London, United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Koonmee, K. (2011). Implementing the performance management system in Thai public sector. *NIDA Development Journal*, 51(2), 117-154.
- Paul VI, His Holiness Pope. (1965). *Gravissimum Educationis*. [Online]. Retrieved from http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_decl_19651028_gravissimum-educationis_en.html