



การพัฒนากระบวนการประเมินการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิ คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยใช้แนวคิดการผสมผสานวิธีประเมิน The Development of Performance Appraisal System for Teacher in Saint Gabriel's Foundation of Thailand by Using Hybrid Evaluation Approach.

ยุภาพร เทพสุริยานนท์ (Yuphaporn Thepsuriyanon)*

ดร.จตุภูมิ เขตจัตุรัส (Dr. Jatuphum Ketchatturat) **

ดร.ชนาธิป พุ้ยแป (Dr. Chanatip Tuipae) ***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยใช้แนวคิดการผสมผสานวิธีประเมิน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย และเพื่อศึกษาประสิทธิภาพของระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครูที่พัฒนาขึ้น ประชากรคือครูผู้สอนสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย 13 แห่ง ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยและพัฒนา โดยดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การสร้างระบบการประเมินการปฏิบัติงานมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ระบบ การสังเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ และการประเมินระบบ ระยะที่ 2 การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) แบบสอบถามสภาพของระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย 2) คู่มือการใช้ระบบการประเมิน 3) แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 4) แบบประเมินความพึงพอใจต่อการใช้ระบบ และ 5) แบบประเมินคุณภาพของระบบ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การหาความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลวิจัยโดยสรุป

1. ระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต 4) การให้ข้อมูลย้อนกลับโดยใช้แนวคิดการผสมผสานวิธีประเมินในการพัฒนาระบบให้มีความเป็นมาตรฐานและเกิดการพัฒนาทั้งมิติความสำเร็จของงานและสมรรถนะที่ทำให้งานนั้นสำเร็จซึ่งเป็นการประเมินการปฏิบัติงานที่มีการผสมผสานภายใน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์การประเมิน 2) สิ่งที่จะประเมิน 3) วิธีการและเครื่องมือประเมิน 4) เกณฑ์และการตัดสินผลการประเมิน และ 5) การนำผลการประเมินไปใช้

คำสำคัญ: การพัฒนาระบบ, ระบบการประเมินการปฏิบัติงาน, การผสมผสานวิธีประเมิน

Keywords: System development, Performance appraisal system, Hybrid evaluation approach

* นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

** อาจารย์ ประจำสาขาวิชาการวัดและประเมินผลทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

*** นักวิชาการศึกษานานาชาติพิเศษ กลุ่มประเมินคุณภาพทางการศึกษา สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ประสิทธิภาพของระบบ พบว่า ด้านความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านมาตรฐานการประเมิน พบว่า ในภาพรวมทั้ง 4 มาตรฐาน ได้แก่ ความถูกต้อง, ความเป็นไปได้, ความเหมาะสม และการใช้ประโยชน์ มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก

Abstract

This research is develop the Development of Performance Appraisal System for Teacher in Saint Gabriel's Foundation of Thailand by Using Hybrid Evaluation Approach

The research objectives were to develop a performance appraisal system to evaluate performances of teachers who were under the Saint Gabriel's Foundation in Thailand and to examine the effectiveness of the developed system. This research employed a research and development approach. The first phase was comprised of four steps including, system analysis, system synthesis, system design, and system evaluation. The second phase was implementing the developed system to school system. The research instruments were 1) questionnaires 2) an appraisal system handbook and 3) evaluation forms. The data were analyzed using descriptive statistics. The research findings as follows.

1. The developed system was comprised of four elements: 1) input, 2) process, 3) output, and 4) feedback. The system was created adopting a hybrid evaluation approach which mixed the evaluation of work achievement and competence in work performance and mixed within comprised of five elements: 1) objectives of the appraisal, 2) things to be evaluated, 3) appraisal methods and tools, 4) criteria and judgment of the appraisal result, 5) the appraisal result utilization.

2. The results revealed that users' satisfaction levels were ranked at a high to highest level. The quality was ranked at a high level on four dimensions: accuracy, feasibility, propriety, and utility.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การประเมินการปฏิบัติงานของครูถือเป็นกลไกสำคัญอันหนึ่งในการสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพของครูผู้สอนในเรื่องความรู้ ความสามารถ มีทักษะ สมรรถภาพ และทัศนคติหรือแรงจูงใจในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งนำมาซึ่งการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูผู้สอน สามารถสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อผู้บริหารและครูผู้สอนหลายประการ คือประการแรกช่วยผู้บริหารในการบริหารจัดการงานบุคคลในเรื่องวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานของครูผู้สอน การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูผู้สอน และประการที่สอง ช่วยให้ครูผู้สอนทราบถึงข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนเพื่อที่จะแก้ไขและปรับปรุงและพัฒนาต่อไปได้ (ชนาธิป พัยแป, 2551)

สภาพปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่พบจากการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินการปฏิบัติงานสามารถสรุปปัญหาสำคัญได้ 3 ประการ (ไชยยันต์ ถาวรรวณ, 2544: 10, ณรงค์วิทย์ แสงทอง, 2548: 17-25, อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชชุกร, 2551: 3-8) ดังนี้ 1) ปัญหาด้านผู้ประเมิน โดยส่วนใหญ่พบว่า ผู้ประเมินไม่เข้าใจวัตถุประสงค์การประเมิน วิธีการประเมิน มีอคติลำเอียง ประเมินในเวลาที่ไม่เหมาะสมและการประเมินโดยยึดผู้ประเมินเป็นมาตรฐาน 2) ปัญหาด้านผู้รับการประเมินโดยส่วนใหญ่พบว่า ขาดความรู้และความเข้าใจในแนวความคิด หลักการ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้รับการประเมินไม่เข้าใจเหตุผลและความจำเป็นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ทราบเกณฑ์การประเมิน ไม่มีส่วนร่วมในการประเมิน และผู้รับการประเมินไม่ได้รับรู้ผล



การประเมินอย่างถูกต้อง และ 3) ปัญหาด้านวิธีการประเมินพบว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินไม่ชัดเจน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับ เพราะไม่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การขาดเครื่องมือที่ดีในการประเมิน และเลือกใช้วิธีการไม่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

จากปัญหาที่เกิดขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าว พบว่าสอดคล้องกับสภาพปัญหาการประเมินครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย (อาทิพย์ สอนสุจิตรา, 2552) ดังนี้ 1) ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเกณฑ์ และตัวชี้วัดผลงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานจากส่วนกลางยังไม่ชัดเจนและเป็นแนวทางเดียวกันในการประเมินครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โรงเรียนจึงต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และตัวบ่งชี้ในการประเมินการปฏิบัติงานในบริบทของแต่ละโรงเรียน 2) ขาดแนวปฏิบัติสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานพัฒนาบุคลากรจากส่วนกลาง และขาดการกำหนดทิศทางนโยบาย เพื่อการนำไปปฏิบัติ ส่งผลให้แต่ละโรงเรียนมีทิศทางในการบริหารผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน คุณภาพของบุคลากรสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยจึงมีความแตกต่างกัน และ 3) การมีมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ทำให้เกิดการเปรียบเทียบและความไม่เท่าเทียมกันซึ่งส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องนโยบายของมูลนิธิ ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการพัฒนากระบวนการประเมินการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครู มีหลายแนวทาง เช่น กระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา (จุฑาทิพย์ ภารพบ, 2547) วิธีการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (ปิยะมาศ แสนทะวงษ์, 2549) วิธีการประเมินการปฏิบัติงานมีหลายวิธี (อลงกรณ์ มีสุธา

และสมิต สัมภูกร, 2551: 6) แต่ละวิธีจะมีความเหมาะสมกับการประเมินการปฏิบัติงานลักษณะใด ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงาน การแบ่งงานตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบในงาน และมาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ วิวัฒนาการจากอดีตถึงปัจจุบัน สามารถแบ่งรูปแบบวิธีการประเมินได้ 4 ลักษณะใหญ่ๆ คือ 1) วิธีที่ยึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach) เน้นคุณลักษณะของบุคคล เช่น วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน วิธีการประเมินแบบตรวจสอบรายการ วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล วิธีแบ่งชั้น และวิธีการประเมินตามค่าคะแนน 2) วิธีที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (Job Performance or Behavior Based Approach) เน้นการปฏิบัติงานที่ทำให้งานสำเร็จ เช่น วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ วิธีการประเมินแบบผู้ประเมินหลายคน ประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน ประเมินตนเอง สัมภาษณ์ผลความก้าวหน้า ประเมินตามสมรรถนะ 3) วิธีที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach) เน้นผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย เช่น ประเมินตามผลงาน เปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน วิธีทดสอบผลงาน วิธีวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบโดยใช้ ตัวชี้วัดความสำเร็จ 4) วิธีผสมผสาน (Hybrid Approach) เน้นผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมการทำงาน หรือสมรรถนะที่ทำงานให้สำเร็จทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่น ประเมินแบบ 360 องศา เน้นประเมินเชิงระบบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ ประเมินโดยใช้ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ผสมผสานการประเมินตามสมรรถนะ แต่แนวทางที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา คือ การประเมินการปฏิบัติงานรูปแบบการผสมผสานวิธีประเมินในการพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครูผู้สอน เนื่องจากมีจุดเด่นที่จะนำมาแก้ไขระบบการประเมินการปฏิบัติงาน การใช้แนวคิดผสมผสานวิธีการและเครื่องมือในการประเมิน เป็นการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) และข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือ บริสุทธิ์ ยุติธรรม และตรวจสอบได้ ถึงการจัดทำผลการประเมินของครูผู้สอนไปใช้ในการพัฒนานตนเองและผู้บริหาร นำผลไปใช้พัฒนาโรงเรียน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อ

โรงเรียน และพัฒนาครูอย่างแท้จริงผู้วิจัยจึงสรุปแนวคิด
การผสมผสานวิธีประเมินได้ดังตารางที่ 1 (อลงกรณ์

มิสสุทธาและสมิตส์ขณูกร (2551); Grote (1996) ; Darling
Hammond (2006); Gander (2006)

ตารางที่ 1 แนวคิดการผสมผสานวิธีการประเมิน (Hybrid Evaluation Approach)

วัตถุประสงค์ การประเมิน	สิ่งที่ประเมิน	วิธีการและ เครื่องมือ	เกณฑ์และ การตัดสินผล การประเมิน	การนำผล การประเมินไปใช้
• เพื่อตัดสิน • เพื่อการพัฒนา	• ผลสำเร็จของงาน • พฤติกรรมที่ทำให้ งานสำเร็จ	• ชิ้นงาน/แบบ ประเมิน • นิเทศการสอน/ แบบประเมิน การนิเทศ • สัมภาษณ์/แบบ สัมภาษณ์	• อิงเกณฑ์ • อิงกลุ่ม	• พัฒนาตนเอง • พัฒนาคณา งาน

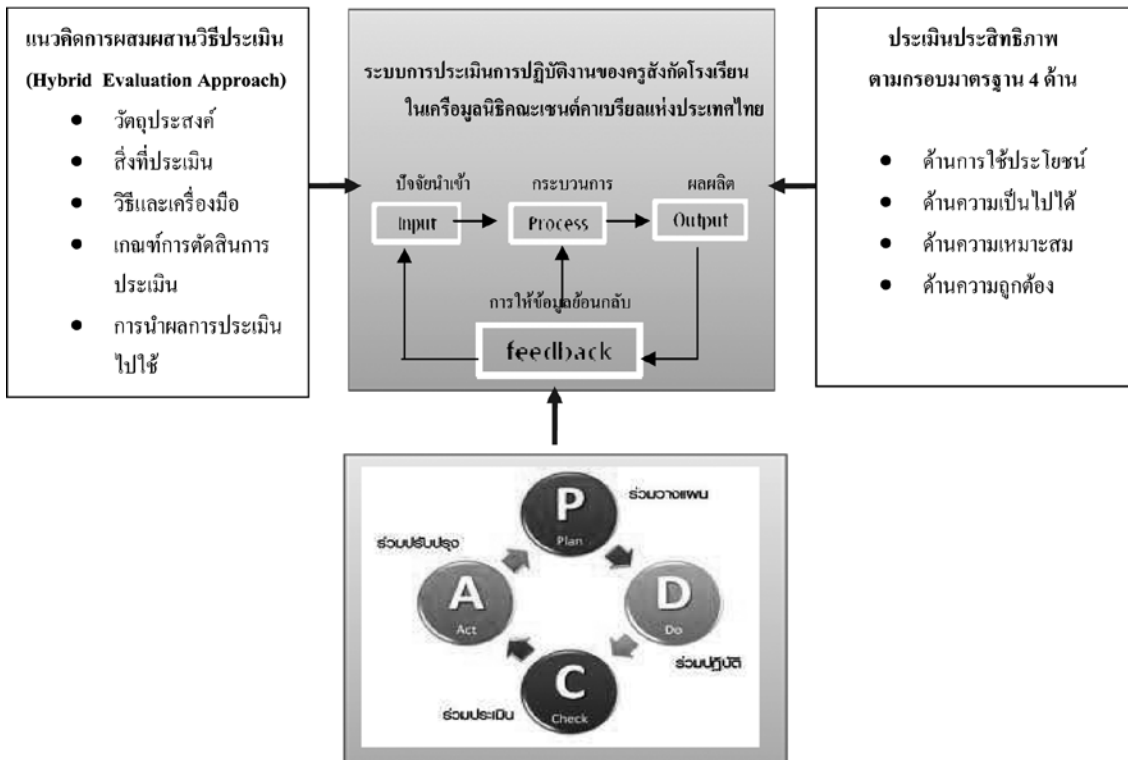
จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่
กล่าวไปแล้ว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาระบบ
การประเมินการปฏิบัติงานของครูให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น
และมีแนวทางที่ชัดเจน มีระบบการประเมิน และวิธี
การประเมินที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในการที่จะพัฒนา
ปรับปรุงแก้ไขระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครู
สังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่ง
ประเทศไทย โดยใช้แนวคิดการผสมผสานวิธีการประเมิน
เน้นผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมการทำงานที่
ทำงานให้สำเร็จ (ปริมาณและคุณภาพ) เป็นวิธีที่เหมาะสม
กับการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียน
ในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
เนื่องจากการประเมินแบบวิธีผสมผสาน เป็นวิธีที่มี
การกำหนดเป้าหมาย มาตรฐาน วัตถุประสงค์การประเมิน
ที่ชัดเจน เพียงตรง เป็นระบบ ประเมินได้ครอบคลุม และ
ช่วยลดความขัดแย้งของผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน
พร้อมทั้งสามารถวัดผลสำเร็จขององค์กรได้ชัดเจน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงาน
ของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล
แห่งประเทศไทย โดยใช้แนวคิดรูปแบบการผสมผสานวิธี
ประเมิน
2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของระบบ
การประเมินปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือ
มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยที่ผู้วิจัย
พัฒนาขึ้น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยการประเมินการปฏิบัติ
งานของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล
แห่งประเทศไทย ผู้วิจัยใช้แนวคิดการผสมผสานวิธี
ประเมินวงจรคุณภาพ PDCA และการประเมินระบบตาม
กรอบมาตรฐาน 4 ด้านของ Stufflebeam (1981 อ้างถึง
ในศิริชัย กาญจนวาสี, 2545: 178-180) ดังแสดงใน
แผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 การสร้างระบบการประเมินการปฏิบัติงาน

การวิจัยระยะนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อสำรวจสภาพของระบบในการประเมินการปฏิบัติงานครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เพื่อให้ได้องค์ประกอบการประเมินการปฏิบัติงานครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้องและได้คู่มือการใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงาน โดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) ขั้นที่ 2 การสังเคราะห์ระบบ (System Synthesis) ขั้นที่ 3 การออกแบบระบบ (System Design) และ ขั้นที่ 4 การประเมินระบบ (System Evaluation) กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความสอดคล้องและความตรงเชิงเนื้อหาของข้อรายการแต่ละมาตรฐาน

การปฏิบัติงาน จำนวน 3 คน โดยคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามความเชี่ยวชาญและความชำนาญในด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน กลุ่มที่ 2 กลุ่มตัวอย่างเป็นครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย 13 โรงเรียน จำนวน 349 คน กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการประเมินการปฏิบัติของครูและเป็นคณะกรรมการประเมินที่แต่งตั้งตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน จำนวน 7 คน

การพัฒนาระบบและนำระบบไปใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ผู้บริหารและครูผู้สอนที่เป็นผู้ใช้ระบบการประเมินและประเมินจากการแต่งตั้งตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียน จำนวน 17 คน ประเมินประสิทธิภาพของระบบ ด้านความพึงพอใจและการประเมินคุณภาพของระบบ



เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) แบบสอบถามสภาพของระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครื่องมือณิทัศณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย 2) คู่มือการใช้ระบบการประเมิน 3) แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 4) แบบประเมินความพึงพอใจต่อการใช้ระบบ และ 5) แบบประเมินคุณภาพของระบบตามกรอบมาตรฐานของการประเมิน 4 มาตรฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครู ตรวจสอบการนำระบบไปทดลองใช้ และประเมินการใช้คู่มือการดำเนินงานตามระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครู สถิติที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าเฉลี่ยร้อยละ

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครูณิทัศณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยใช้แนวคิดการผสมผสานวิธีประเมินที่พัฒนาขึ้นนี้ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน คือ

1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต และ 4) การให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของระบบที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยของวิทยา คูวิรัตน์ (2539) การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิกอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร พรเทพ ฐิแพน (2546) การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดวงใจ สีเขียว (2549) การพัฒนาระบบการประเมินนิสิต/นักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู ตามแนวคิดการประเมินแบบ 360 องศา โดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการสรุปอ้างอิง ชนาธิป ห้วยแป (2551) การพัฒนาระบบการปฏิบัติงานสำหรับครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การประยุกต์ใช้การประเมินผลที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ตามระดับความเชี่ยวชาญ และจตุรงค์ อินทรรุ่ง (2552) การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ซึ่งจะเห็นได้ว่าระบบที่สอดคล้องสัมพันธ์ใน 4 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นกลไกที่เกิดการทำงานร่วมกัน เพื่อจุดประสงค์เดียวกัน มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานและได้ผลสะท้อนจากการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และแนวคิดการผสมผสานวิธีประเมิน (Hybrid Evaluation Approach) เป็นการประเมินการปฏิบัติงานที่มีการผสมผสานภายใน 5 องค์ประกอบ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แนวคิดการผสมผสานวิธีประเมิน (Hybrid Evaluation Approach) ของระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครื่องมือณิทัศณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

วัตถุประสงค์การประเมิน	สิ่งที่ประเมิน	วิธีการและเครื่องมือ	เกณฑ์และการตัดสินผลการประเมิน	การนำผลการประเมินไปใช้
- เพื่อตัดสินเลื่อนขั้นเงินเดือน - เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของครู	- มาตรฐานการปฏิบัติงาน - ด้านวิชาการ - ด้านปกครอง - ด้านกิจกรรม - เกณฑ์พื้นฐาน - งานวิจัย - นวัตกรรม - แฟ้มสะสมผลงานตนเอง - ตัวชี้วัดผลงานกลุ่มสาระการเรียนรู้	- แบบประเมินการปฏิบัติงาน Rating Scale - แบบประเมินเกณฑ์พื้นฐาน Scoring Rubric - แบบตรวจสอบความสำเร็จเชิงปริมาณ	- อิงเกณฑ์ของมูลนิธิต - อิงกลุ่มจากโรงเรียน	- พัฒนาตนเอง - พัฒนาหน่วยงาน



จากตารางที่ 2 แนวคิดการผสมผสานวิธีประเมิน สามารถช่วยพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของ มุสลิคณณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยให้มีแนวทาง ที่ชัดเจน มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ มีมาตรฐาน การประเมินในแนวทางเดียวกัน และมีประสิทธิภาพ ซึ่ง สอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่าน อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2551) Darling Hammond (2006) ในการนำแนวคิดการผสมผสานวิธีประเมิน มาพัฒนาระบบการประเมิน ผสมผสานวิธีการและเครื่องมือในการประเมิน เป็นการตรวจสอบแบบสามเส้า และข้อมูล ที่ได้มีความน่าเชื่อถือ บริสุทธิ์ ยุติธรรม และตรวจสอบได้ สอดคล้องกับ Grote (1996) และ Gander (2006) สามารถ นำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาตนเองและผู้บริหาร นำไปใช้พัฒนาโรงเรียน เพื่อเกิดประสิทธิภาพต่อโรงเรียน และพัฒนาครูอย่างแท้จริง

2. ผลจากการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในภาพรวม พบว่า มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่ผู้ใช้ระบบมีความพึงพอใจมากที่สุด คือ ปัจจัยนำเข้า และน้อยที่สุด คือ ด้านข้อมูลย้อนกลับ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีระดับความพึงพอใจสูงกว่า ครูผู้สอนทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารเป็นผู้กำหนด เป้าหมายการประเมินตั้งแต่แรก สร้างเครื่องมือและเป็นผู้ประเมิน ส่วนครูผู้สอนอาจเกิดความสับสนใน เกณฑ์การประเมินและการรายงานผลการประเมินให้กับ ผู้ถูกประเมินทราบถึงข้อบกพร่องเมื่อเสร็จสิ้นการประเมิน ในด้านการประเมินคุณภาพของระบบ ตามกรอบ การประเมินมาตรฐาน 4 ด้าน ของ Stufflebeam (1981) ในภาพรวม พบว่า ด้านความถูกต้อง, ด้านความเป็นไปได้, ด้านความเหมาะสม และด้านการใช้ประโยชน์ มีระดับ คุณภาพอยู่ในระดับดีมากทุกด้าน ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนา ระบบการประเมินการปฏิบัติงานในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำ การวิเคราะห์และสังเคราะห์สภาพของระบบการประเมิน การปฏิบัติงานในปัจจุบัน มีการตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้อ่อนน้อมระบบไปทดลองใช้ ส่งผลให้ ระบบที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีการประชุม ชี้แจงก่อนดำเนินการประเมินเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ระบบการประเมินการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ของ

การประเมิน การดำเนินการประเมิน การรายงานให้ครูได้ รับทราบ และการนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางที่จะพัฒนาครู ให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างเกณฑ์ ตัวชี้วัดผลงาน มีความยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ส่งผลให้ครูมี ความเข้าใจถูกต้องต่อระบบการประเมินการปฏิบัติงานที่ พัฒนาขึ้น ทำให้มีความพึงพอใจมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. การนำแนวคิดการผสมผสานวิธีประเมินไป ใช้ในผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ต้องทำความเข้าใจ 5 องค์ประกอบ คือ วัตถุประสงค์การประเมิน สิ่งที่จะประเมิน วิธีการและเครื่องมือประเมิน เกณฑ์และ การตัดสินผลการประเมิน การนำผลการประเมินไปใช้ แล้ววิเคราะห์สภาพปัญหาการประเมินการปฏิบัติงานของ องค์การจึงออกแบบการผสมผสานที่เหมาะสมโดยกำหนด วัตถุประสงค์ของการประเมินทั้งในเชิงพัฒนาและเชิง ตัดสินตามนิยามการผสมผสานวิธีประเมิน

2. กระบวนการประเมินแนวคิดการผสม ผสานวิธีประเมิน ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมินควรมี การประชุมชี้แจงและทำความเข้าใจสร้างความตระหนัก ให้กับคุณครูเห็นความสำคัญในการประเมินการปฏิบัติ งาน เข้าใจเกณฑ์การประเมินและบทบาทหน้าที่ของตนเอง อย่างชัดเจนก่อนในการดำเนินการประเมินในแต่ละ ปีการศึกษา สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องควรวางแผนดำเนินการ พัฒนาให้กับครูอย่างต่อเนื่องทุกปีการศึกษา และครูนำ ข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาตนเอง

3. เกณฑ์ตัวชี้วัดผลงานของกลุ่มสาระ การเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้สามารถเพิ่มหรือ ลดตามข้อตกลงของผู้ประเมินในแต่ละโรงเรียนเพื่อให้ เข้ากับบริบทของครูและนักเรียนจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาครูจากผลการประเมิน โดยผู้บริหารและ ผู้ที่รับผิดชอบแต่ละโรงเรียนร่วมกันวางแผนกับมูลนิธิ คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เพื่อพัฒนาบุคลากร ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยให้มีคุณภาพ

4. ควรนำแนวคิดการผสมผสานวิธีการประเมิน ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนของครูเพื่อ

พัฒนานักเรียนตั้งแต่การกำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง จากมาตรฐานและตัวชี้วัดการเรียนรู้ วิธีการสอนที่หลากหลายวิธีผสมผสานการใช้สื่อในการจัดการเรียน การสอน และการวัดผลและประเมินผลนักเรียน เพื่อ พัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการ ประเมินการปฏิบัติงานในกรณีศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญ นครราชสีมา ดังนั้นการวิจัยในครั้งต่อไปควรนำระบบ การประเมินการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้ใน 13 โรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่ง ประเทศไทย แล้วศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการนำ

ระบบการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในมูลนิธิคณะ เซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

2. การวิจัยครั้งต่อไปควรพัฒนากลไกวิธีการ ของระบบการประเมินการปฏิบัติงานให้มีความต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานผลการประเมินให้ครูได้รับทราบ พร้อมกับการจัดทำแผนพัฒนาครู (Individual Development Plan) ในปีการศึกษาถัดไป

3. ควรพัฒนาโปรแกรมสำหรับการจัดเก็บ ข้อมูลการประเมิน การวิเคราะห์และรายงานผล เพื่อ ความสะดวก รวดเร็วและถูกต้องในการประเมินแต่ละ ภาคเรียน สามารถเปรียบเทียบผลการประเมินภาพรวม ของโรงเรียนได้

เอกสารอ้างอิง

- จตุรงค์ อินทรรุ่ง. (2552). การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู. วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.
- จุฑาทิพย์ การพบ. (2547). การพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาวินิจฉัยวิทยาลัษราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา อุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ชนาธิป พัยแป. (2551). การพัฒนาระบบการปฏิบัติงานสำหรับครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การประยุกต์ ใช้การประเมินผลที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ตามระดับความเชี่ยวชาญ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไชยยันต์ ถาวระวรรณ. (2544). การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในกรมอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารอาชีวและเทคนิคการศึกษา ภาควิชา บริหารเทคนิคการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ณรงศ์วิทย์ แสนทอง. (2548). การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- ดวงใจ สีเขียว. (2549). การพัฒนาระบบการประเมินนิสิต/นักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูตามแนวคิดการ ประเมินแบบ 360 องศา โดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการสรุปอ้างอิง. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎี บัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : แนวทางใหม่. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริม เทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).



- ปิยะมาศ แสงทะวงษ์. (2549). **แนวทางพัฒนาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น**. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พรเทพ ฐิ์แผน. (2546). **การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิทยา ศุวีรัตน์. (2539). **การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). **สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- _____. (2548). **ทฤษฎีการประเมิน**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสุมิตร สัชฌุกร. (2551). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินโดยใช้ Competency**. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- อาทิพย์ สอนสุจิตรา. (2552). **การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือ มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Darling-Hammond, L. (2006). Assessing teacher education the usefulness of multiple measures for assessing program outcomes. *Journal of Teacher Education* , 57(2), 120-138.
- Gander, Sharon. L. (2006). Beyond mere competency: Measurement Proficiency with Outcome Proficiency Indicator Scales. *Performance Improvement*, 45(4), 38-44.
- Grote, Dick. (1996). *The complete guide to performance appraisal*. New York: AMACOM.
- Stufflebleam , D. L. et al. (1981). *Educational Evaluation and Decision Making*. Illinois: Peacock.