

การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 THE PROVIDING FEEDBACK OF BANHARNJAMSAIWITTAYA 5 SCHOOL ADMINISTRATOR

อรุณี ศรีทองอ่อน¹
มัทนา วังถนอมศักดิ์²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 2) แนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ประชากรที่ศึกษาได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 จำนวน 40 คน เครื่องมือที่ใช้มี 2 ประเภท คือแบบสอบถามเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารตามแนวคิดของ ฮิวจ์ กิเน็ตต์ และเคอร์รี่ และแบบสัมภาษณ์ เพื่อหาแนวทาง การพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหาร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน และระดับปานกลาง 6 ด้าน เรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านหลักเล็งการดำเนินหรือการทำให้เรียบร้อย ด้านเฉพาะเจาะจง ด้านให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบ ด้านเป็นประโยชน์ ด้านความยืดหยุ่น ด้านเชิงอธิบาย และด้านระยะเวลาที่เหมาะสม

2. แนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ควรดำเนินการดังนี้ 1) ผู้บริหารควรบอกจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับ 2) ผู้บริหารควรชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ดีและพฤติกรรมที่ไม่ดีของครูและบุคลากรได้อย่างถูกต้อง และมีความเจาะจง 3) ผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับข้อมูลอย่างถูกต้อง ชัดเจน และปราศจากอคติ 4) ผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับข้อมูลโดยตรงในทันที 5) ผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับในปริมาณที่เหมาะสมและครอบคลุมประเด็นสำคัญ 6) ผู้บริหารควรมีจิตวิทยาที่ดี ในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากร หากเป็นพฤติกรรมเชิงบวกควรส่งเสริม หากเป็นพฤติกรรมเชิงลบ ควรพูดคุยเป็นการส่วนตัว

Abstract

The purposes of this research were to find 1) the school administrator's feedback providing and 2) the development guidelines for the school administrator's feedback providing in Banharnjamsaiwittaya 5. The population of the research were 40 personnel of Banharnjamsaiwittaya 5 school, including school administrators and teachers. The instruments were a questionnaire regarding feedback providing of school administrator based on the concept of Hughes, Ginnett, and Curphy and an interview to find the development guidelines for the school administrator's feedback providing. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and content analysis.

¹ นักศึกษาปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

² อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

The findings of this research were as follow :

1. The school administrator's feedback providing, generally, was found at the moderate level. When considering each aspect individually, 1 aspect was found at a high level, and 6 aspects were found at moderate level; ranking from the highest mean to the lowest mean were: avoiding blame or embarrassment, being specific, giving positive as well as negative feedback, making it helpful, being flexible, being descriptive, and being timely.

2. The development guidelines for the school administrator's feedback providing in Banharnjamsaiwittaya 5 were 1) the administrator should state the constructive purpose when giving feedback, 2) the administrator should be specific when giving feedback regarding acceptable and unacceptable behaviors of the teachers, 3) the administrator should provide accurate feedback to the teachers without bias, 4) the administrator should provide feedback to the teachers directly and timely, 5) the administrator should avoid feedback overload but be able to cover all important issues, 6) the administrator should possess psychological skills to give constructive and effective feedbacks, both negative and positive one.

บทนำ

"การศึกษา" นับว่ามีความสำคัญมากต่อการพัฒนาคน ตลอดจนเป็นพื้นฐานของการพัฒนาส่วนอื่น ๆ เพราะไม่ว่าจะทำการพัฒนาส่วนใด ต้องเริ่มมาจากการพัฒนาคนเสียก่อน ซึ่งรูปแบบที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาคน คือการให้การศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวดที่ 1 ในมาตราที่ 6 ที่กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข จากความมุ่งหมายดังกล่าว จึงทำให้กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการปฏิรูปการศึกษามาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการปฏิรูปการศึกษาได้ถูกกำหนดให้เป็นวาระแห่งชาติ โดยทุกภาคส่วนต้องร่วมกันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และมีพัฒนาการไปในทางที่ดีขึ้น โดยบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีส่วนสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องดำเนินการหลักในการบริหารสถานศึกษา โดยกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ เพราะหากระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ (providing feedback) เป็นวิธีการและขั้นตอนหนึ่งที่มีประโยชน์อย่างมาก ซึ่งควรจะถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา เมื่อมีการให้ข้อมูลที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานต่างๆ ของบุคลากร จะเป็นแนวทางให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และเติบโตในอนาคตได้ การให้ข้อมูลย้อนกลับช่วยชี้แนะ จูงใจ และเสริมแรงพฤติกรรมที่เหมาะสม และลดหรือหยุดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ทั้งยังช่วยส่งเสริมความเชื่อมั่นใน ความเชี่ยวชาญและความสามารถของบุคลากร ช่วยให้

บุคลากรได้เข้าใจเป้าหมายของสถานศึกษา และรู้ว่าจะทำงานร่วมกับผู้บริหารได้อย่างไรจึงจะมีผล การปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับยังช่วยปรับปรุงสัมพันธภาพของบุคลากรและผู้บริหารให้มีความทำงานเป็นทีมมากขึ้น เมื่อมีการนำข้อมูลย้อนกลับเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารหน่วยงานแล้ว สถานศึกษาจะมีผลงานที่มีคุณภาพและมีบุคลากรที่เก่ง มีความสามารถ หากสถานศึกษาประสบความสำเร็จ ผลลัพธ์ คือ ตัวของผู้เรียนจะประสบความสำเร็จและมีคุณภาพด้วยเช่นกัน

ปัญหาของการวิจัย

จากรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554 - 2558) ระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผลประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษารอบสามของโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 5 พบว่าตัวบ่งชี้ที่ 5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอยู่ในระดับคุณภาพพอใช้ คือ ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 6 มีผลรวมเฉลี่ยทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ อยู่ในระดับพอใช้ ซึ่งข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาในตัวบ่งชี้นี้ ระบุว่าโรงเรียนต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพการเรียนของนักเรียนและคุณภาพด้านการสอนของครู จากรายงานการประเมินดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพในการบริหารงานของโรงเรียนมีจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการเรียนการสอนและกระบวนการนิเทศ ซึ่งผู้วิจัยเล็งเห็นว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่ช่วยแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานเชิงระบบของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากการสัมภาษณ์ ในวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2557 เกี่ยวกับประสิทธิภาพของการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหาร พบว่าปริมาณการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารอยู่ในระดับพอใช้ หากผู้บริหารมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูผู้สอนเพิ่มขึ้น จะส่งผลต่อการพัฒนางานที่เพิ่มขึ้น เหตุอันสืบเนื่องจากผู้บริหารมักไม่มีเวลา เนื่องจากการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ที่มีเป็นจำนวนมาก อีกทั้งการที่ผู้บริหาร ไม่ค่อยมีเวลา ส่งผลให้การให้ข้อมูลย้อนกลับในบางครั้ง เกิดความล่าช้า ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานหรือครูผู้สอนไม่สามารถจดจำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานบางครั้งก็ละเลยที่แก้ไขและพัฒนางานของตน ส่งผลให้ระบบการทำงานขาดประสิทธิภาพ จากความสำคัญของการให้ข้อมูลย้อนกลับและปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ทั้งนี้เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับหัวข้อการวิจัยและสามารถตอบคำถามดังกล่าวได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5

วิธีการศึกษา

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้แบบแผนงานวิจัยลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียวศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study)

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 จำนวน 40 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน 5 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 คน ครูผู้สอน 26 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพ ส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ตามแนวคิดของ ฮิวจ์ กิเนตต์ และเคอร์ฟี (Hughes, Ginnett, and Curphy) ดังนี้

2.1 เป็นประโยชน์ (make it helpful) หมายถึง การให้ข้อมูลแก่บุคลากรเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน โดยแสดงเจตนาและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน บ่งบอกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ข้อมูลต้องมีความกระชับ ชัดเจนและปราศจากจากการอรรถของข้อมูลที่ให้ข้อมูลย้อนกลับ

2.2 เฉพาะเจาะจง (be specific) หมายถึง การให้ข้อมูลที่สามารถระบุพฤติกรรมที่เป็นบวกหรือลบของบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ความเฉพาะเจาะจงของข้อมูลย้อนกลับ สามารถระบุพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ชัดเจนที่บุคลากรทำที่ควรจะทำต่อไป สิ่งที่บุคลากรไม่ควรจะกระทำ รวมทั้งสามารถระบุวิธีการ ลำดับขั้นตอน ของการทำงานที่ดีและมีปัญหาได้ การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีควรเน้นให้เฉพาะเพียงหัวข้อหนึ่งหรือสองหัวข้อเท่านั้น

2.3 เชิงอธิบาย (be descriptive) หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับในลักษณะการอธิบายพฤติกรรม มิใช่การตัดสินพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร การให้ข้อมูลสอดคล้องกับพฤติกรรมจริง ที่เกิดขึ้น โดยผู้ให้ข้อมูลแยกแยะความจริงออกจากการอนุมาน ไม่แสดงความรู้สึก และกล่าวถึงทัศนคติ คุณลักษณะ แรงจูงใจ และอุปนิสัยของบุคลากร

2.4 ระยะเวลาที่เหมาะสม (be timely) หมายถึง ช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ ให้ในทันทีหรือเร็วที่สุดเท่าที่สามารถทำได้ภายหลังเกิดพฤติกรรมนั้น เพราะทั้งผู้รับและผู้ให้ยังจดจำเหตุการณ์ได้ดี ส่งผลให้ข้อมูลมีอิทธิพลต่อ ผลการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรเข้าใจ และได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และผู้ให้ข้อมูลสามารถทำได้ อย่างรวดเร็ว และมีความถูกต้องแม่นยำ

2.5 มีความยืดหยุ่น (be flexible) หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสมตามบริบทและสถานการณ์ การให้ข้อมูลในปริมาณที่เหมาะสม มีการจัดแบ่งข้อมูลออกเป็น ส่วนๆ และเน้นให้ครอบคลุมหนึ่งหรือสองประเด็นในแต่ละส่วน เพื่อการจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

2.6 ให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบ (give positive as well as negative feedback) หมายถึง การให้ข้อมูลที่รายงานสิ่งที่บุคลากรปฏิบัติได้ถูกต้องรวมทั้งความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเสริมแรงและก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสูงในการทำงาน

2.7 หลีกเลี่ยงการตำหนิหรือการทำให้อับอาย (avoid blame or embarrassment) หมายถึง การหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลที่มีเจตนา เพื่อลดเกียรติหรือทำให้บุคลากรรู้สึกไม่ดี เช่น การตำหนิ การดูถูก ส่งผลให้เกิดความไม่ไว้วางใจและการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่ไร้ประโยชน์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 ชนิด คือ 1) แบบสอบถาม และ 2) แบบสัมภาษณ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือก (force choice) เกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 5 ตามแนวความคิดของ ฮิวจ์ กิเนตต์ และเคอร์ฟี (Hughes, Ginnett, and Curphy) โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale)

2. แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทาง การพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 5

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังนี้

1. แบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีจากหนังสือ ตำรา เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างและปรับปรุงแบบสอบถามภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ

ขั้นตอนที่ 2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น นำไปปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ เพื่อพิจารณาแก้ไขข้อบกพร่อง แล้วจึงนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ตรวจสอบ

ความชัดเจนของภาษา ความถูกต้องและความสมบูรณ์ของเนื้อหาโดยพิจารณาค่าดัชนี ความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งกระทรวงคำถามแต่ละข้อมีค่า IOC มากกว่า 0.60

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้ (try out) กับบุคลากรโรงเรียนสองพี่น้องวิทยา จำนวน 30 คน

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาคำนวณหาความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ทั้งฉบับเท่ากับ 0.981

2. แบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยสร้างกระทรวงคำถาม โดยพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามด้านที่ปรากฏค่ามัธยฐานเลขคณิตน้อยกว่าด้านอื่น

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและค่าสถิติต่างๆ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและการวิเคราะห์เนื้อหา และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารสถานศึกษาใช้การวิเคราะห์ โดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

3. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 5 ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 5 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านหลีกเลี่ยงการตำหนิหรือการทำให้อับอาย และอีก 6 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านเฉพาะเจาะจง ด้านให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบ ด้านเป็นประโยชน์ ด้านความยืดหยุ่น ด้านเชิงอธิบาย และด้านระยะเวลาที่เหมาะสมตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 5 ในแต่ละด้าน มีดังนี้

ด้านเป็นประโยชน์ พบว่าแนวทาง การพัฒนา คือ ผู้บริหารควรบอกจุดมุ่งหมาย ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับ นั้นแก่ครู และบุคลากร เพื่อช่วยให้ข้อมูลดังกล่าวมีความถูกต้อง แม่นยำ และชัดเจนตามจุดมุ่งหมายและเจตนารมณ์ของการให้ข้อมูลดังกล่าว ด้านเฉพาะเจาะจง พบว่า แนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารควรชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ดีและพฤติกรรมที่ไม่ดีของครูและบุคลากร ให้ข้อมูลที่เจาะจงแก่ผู้รับข้อมูลโดยตรง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับข้อมูลได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ และขวัญกำลังใจในกรณีที่ เป็นพฤติกรรมเชิงบวก และปรับปรุงการทำงานของตนเองในกรณีที่ เป็นพฤติกรรมเชิงลบ ได้เป็นอย่างดี ด้านเชิงอธิบาย พบว่า แนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับข้อมูลอย่างถูกต้อง ชัดเจน และสามารถอธิบายหรือชี้แจงถึงผลของการกระทำตรงตามข้อมูลที่ต้องการถ่ายทอด โดยปราศจากอคติ และทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้รับข้อมูล ด้านระยะเวลาที่เหมาะสม พบว่า แนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับข้อมูลโดยตรงทันที ไม่ควรปล่อยไว้ระยะเวลาผ่านนานเกินไป เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับข้อมูลรู้ซัดถึงการเอาใจใส่ของผู้บริหาร และสามารถนำข้อมูลย้อนกลับไปปรับปรุงพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านความยืดหยุ่น พบว่า แนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับที่ครอบคลุมถึงประเด็นสำคัญที่ต้องการถ่ายทอด สามารถแบ่งข้อมูลออกเป็นประเด็นปลีกย่อยในกรณีที่ข้อมูลมีขนาดใหญ่ หรือมีจำนวนมาก อีกทั้งยังให้ข้อมูลแก่ครูและบุคลากรตามสถานการณ์ที่เป็นประโยชน์สอดคล้องกับข้อมูลดังกล่าว ด้านให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกเชิงลบ พบว่า แนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารควรมีจิตวิทยาที่ดีในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู และบุคลากร หากเป็นพฤติกรรมเชิงบวก ควรส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้ทราบโดยทั่วกัน ในขณะที่หากเป็นพฤติกรรมเชิงลบ ควรพูดคุยหรือถ่ายทอดข้อมูลเป็นการส่วนตัว เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานโดยไม่ก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีแก่ผู้รับข้อมูล

การอภิปรายผล

1. จากผลการวิจัย พบว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือด้านหลีกเลี่ยงการตำหนิหรือการทำให้อับอาย

ทั้งนี้เนื่องจากการให้ข้อมูลย้อนกลับจะไร้ประโยชน์ หากให้ในลักษณะที่คุกคามสวัสดีภาพของผู้รับ และ มีเจตนาเพื่อลดเกียรติหรือทำให้ผู้รับรู้สึกไม่ดี เพราะเป้าหมายของการให้ข้อมูลย้อนกลับคือ การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่บุคลากร เพื่อช่วยให้พวกเขาได้พัฒนา หากครูและบุคลากรได้รับการตำหนิหรือถูกจากผู้บริหารอาจส่งผลให้ขาดความไว้วางใจ และแสวงหาข้อมูลย้อนกลับ จากผู้อื่นที่พวกเขาไว้วางใจ แทน ซึ่งจากการศึกษาของ คอลลินส์ และสตูกัส (Collins and Stukas) พบว่า ในด้านอารมณ์ความรู้สึกของบุคลากรเมื่อรับข้อมูลย้อนกลับที่ตำหนิผลการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรมีอารมณ์โกรธและปฏิเสธข้อมูลย้อนกลับจากผู้ให้ ซึ่งอารมณ์โกรธและการปฏิเสธนั้น เป็นหนึ่งในอาการของปฏิกิริยาการป้องกันตนเองซึ่งสอดคล้องกับคาร์ดี (Cardy) ได้กล่าวเอาไว้ถึงอารมณ์ที่บุคคลจะตอบสนองต่อข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งปฏิกิริยาการป้องกันตนเองนี้จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเห็นว่าข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับนั้นกล่าวถึงบุคลิกภาพ หรือตัวตนมากกว่างานที่ทำ หรือข้อมูลย้อนกลับนั้นไม่มี ความเป็นธรรม เมื่อบุคคลแสดงอาการเหล่านี้ก็จะทำให้ไม่รับฟังข้อมูลย้อนกลับ และไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานอีกด้วย ผู้บริหาร จึงหลีกเลี่ยง เพราะส่งผลให้การบริหารงานของผู้บริหารไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ส่วนอีก 6 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ พบว่าผู้บริหารยังให้ข้อมูลย้อนกลับที่ยังมีความชัดเจนไม่เพียงพอ และยังไม่แสดงจุดมุ่งหมาย ที่ชัดเจนในการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีการแสดงคำพูดที่แสดงถึงอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งแองจและคณะ (Ang and others) แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของอารมณ์ของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีต่อพฤติกรรมแสวงหาข้อมูลย้อนกลับของบุคลากรซึ่งพบว่า บุคลากรจะแสวงหาข้อมูลย้อนกลับน้อยลง เนื่องจากรับรู้ว่าหัวหน้างานอารมณ์ไม่ดี จึงทำให้ไม่เต็มใจที่จะขอข้อมูลย้อนกลับ เพราะเห็นว่าเป็นการเสี่ยงที่ผู้บริหารจะโกรธและประเมินผลการปฏิบัติงานในทางลบ ด้านเฉพาะเจาะจง พบว่าผู้บริหารยังไม่สามารถระบุพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ดีของครูและบุคลากรได้ รวมทั้งวิธีการและลำดับขั้นตอนของการทำงานที่ดีหรือมีปัญหา เนื่องจากผู้บริหารไม่ค่อยมีเวลา เพราะมากด้วยภารกิจงานต่างๆ ส่งผลให้ผู้บริหารไม่ทราบพฤติกรรมการทำงานหรือขั้นตอนการทำงานที่ดีพอของผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับสอดคล้องกับงานวิจัยของลิเดนและ มิทเชลล์ (Liden and Mitchell) ที่แสดงให้เห็นว่าคนส่วนใหญ่ชอบข้อมูลย้อนกลับที่มีความเฉพาะเจาะจง มากกว่า

ข้อมูลย้อนกลับที่คลุมเครือ ไม่ชัดเจน โดยเฉพาะข้อมูลย้อนกลับเชิงลบยังต้องมีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น โดยต้องมีข้อมูลสนับสนุนพฤติกรรมต่างๆ จึงจะทำให้บุคคลยอมรับข้อมูลย้อนกลับมากขึ้น ด้านเชิงอธิบาย พบว่าทุกข้อปรากฏคำชมชมเลขคณิตอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับโดยขาดการอธิบายรายละเอียดการปฏิบัติงานที่เพียงพอ ข้อเสนอแนะของผู้บริหารขาดความสอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานที่เกิดขึ้นจริงของผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้งบางครั้งผู้บริหารไม่สามารถแยกแยะความเป็นจริงออกจากความคิดเห็นได้ มักจะมีการแสดงความรู้สึกหรือทัศนคติของตนต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ การ์ดี (Cardy) ที่ได้กล่าวว่าในกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับจะมีเรื่องของอารมณ์และความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเสมอ โดยหัวหน้างานจะต้องรู้จัก การควบคุมตนเองเพราะเป็นผู้มีอำนาจมากในตำแหน่งของผู้แลกเปลี่ยนข้อมูล และผู้รับก็มีประสบการณ์ที่หลากหลายในเรื่องความรู้สึกที่จะจัดการกับข้อมูลย้อนกลับ ดังนั้นปัญหาเรื่องอารมณ์จึงเป็นสิ่งที่สำคัญเนื่องจากความรู้สึกและอารมณ์ของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับสามารถส่งผลต่อทุกขั้นตอนของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ การสำรวจพฤติกรรม การวินิจฉัย การประเมินผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับ ด้านระยะเวลาที่เหมาะสม พบว่าผู้บริหารยังคงไม่คำนึงถึงระยะเวลาในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งควรจะให้ในทันที การให้ข้อมูลย้อนกลับต้องมีความรวดเร็ว ข้อมูลต้องมี ความถูกต้องและแม่นยำ การให้ข้อมูลย้อนกลับตลอดเวลาและการให้ในทันทีที่เกิดเหตุการณ์นั้น มีประโยชน์ต่อบุคลากรมากกว่าในการนำไปใช้ประโยชน์และแก้ไขพฤติกรรมที่บกพร่อง ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับในทันที ทำให้ทั้งผู้ให้และผู้รับยังจำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้และสามารถนำคำแนะนำ ไปปฏิบัติได้อย่างดี ผู้บริหารบางท่านไม่สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับได้ทันที เนื่องจากเวลาการทำงานที่ไม่สอดคล้องจึงทำให้บางครั้งไม่ได้พูดคุยกับบุคลากรถึงพฤติกรรมการทำงานที่ผิดพลาด ซึ่งผู้บริหารไม่ควรละเลยเรื่องนี้ ควรพยายามหาเวลาที่จะเตือนพฤติกรรมเหล่านั้นของบุคลากร ด้วยการจดบันทึกพฤติกรรมเหล่านั้นเอาไว้ แล้วนำไปบอกบุคลากรภายหลังเมื่อได้พบกัน เพราะถ้าหากผู้บริหารไม่บอกพนักงานถึงสิ่งที่ผิดพลาด จะทำให้บุคลากรคิดว่าผู้บริหารยอมรับความผิดพลาดเหล่านั้น ด้านความยืดหยุ่น พบว่าทุกข้ออยู่มีค่าชมชมเลขคณิตระดับปานกลาง ข้อสังเกตพบว่า ผู้บริหารขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสมตามสถานการณ์ มักจะให้ข้อมูลย้อนกลับในปริมาณที่มาก โดยไม่มีการแบ่งเป็นประเด็นย่อยที่สำคัญ มักจะให้ข้อมูลทั้งหมดที่ผู้บริหารทราบในที่ประชุม

ประจำเดือน ส่งผลให้ครูและบุคลากรรับข้อมูลในปริมาณที่มาก ส่งผลให้ไม่เห็นความสำคัญของข้อมูลย้อนกลับ ด้านให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบ พบว่าผู้บริหารมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากรเกี่ยวกับสิ่งที่เขาปฏิบัติได้ดีและไม่ดี ในการทำงานพอสมควร อีกทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง จากการศึกษาพบว่า เมื่อต้องให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากร ผู้บริหารจะไม่ตำหนิบุคลากร แต่จะกล่าวชมเชยบุคลากร โดยบอกถึงจุดเด่นและสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้ดีก่อน จากนั้นจึงบอกถึงสิ่งที่ต้องพัฒนาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการบอกถึงจุดเด่นก่อนนั้นจะทำให้บุคลากรยอมรับฟังที่ผู้บริหารพูด และทำให้บรรยากาศการพูดคุยนั้นเป็นไปด้วยดี หากผู้บริหารเริ่มต้นด้วยการตำหนิบุคลากรโดยเฉพาะพูดถึงเรื่องบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานจะทำให้บุคลากรต่อต้านสิ่งที่ผู้บริหารพูด และบรรยากาศในการพูดคุยจะไม่ดี บุคลากรก็จะไม่ยอมรับข้อมูลป้อนกลับที่ให้

2. แนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 5 ในแต่ละด้านควรดำเนินการดังนี้

ด้านเป็นประโยชน์ผู้บริหารควรบอกจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นแก่ครูและบุคลากร เพื่อช่วยให้ข้อมูลดังกล่าว มีความแม่นยำ ถูกต้อง และชัดเจนตามจุดมุ่งหมายและเจตนารมณ์ของการให้ข้อมูลดังกล่าว และหลีกเลี่ยงการแสดงออกทางสีหน้ารวมถึงคำพูดที่ไม่พึงประสงค์หากมีข้อสงสัยหรือข้อโต้แย้งจากผู้รับข้อมูล อีกทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับจะมีประโยชน์มากขึ้นหากข้อมูลนั้น มีความถูกต้องโดยหัวหน้างานซึ่งก็คือผู้บริหารมีความมั่นใจ เช่นเป็นสิ่งที่เห็นด้วยตาตนเอง มีเอกสารแสดงชัดเจน ไม่ใช่ข้อมูลที่ฟังคนอื่นบอกมาหรือคาดเดาเอง เพื่อประโยชน์สูงสุดของการให้ข้อมูลย้อนกลับควรเริ่มต้นจาก การเตรียมการและการวางแผนที่ดี ผู้บริหารควรเริ่มต้นด้วยการเตรียมบทพูด วางประเด็นที่ต้องการสื่อสารกับครูและบุคลากร วางแผนว่าจะให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยให้ครูและบุคลากรพัฒนาได้อย่างไร มีกลยุทธ์ในการสื่อสารกับบุคลากร การให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นควรมีการออกแบบ เพื่อให้เข้ากับครูและบุคลากรแต่ละคน

ด้านเฉพาะเจาะจง ผู้บริหารควรชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ดีและพฤติกรรมที่ไม่ดีของครูและบุคลากรได้อย่างถูกต้อง และมีความเจาะจงแก่ผู้รับข้อมูลโดยตรง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับข้อมูลได้ทราบ ถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง และสามารถ

เพิ่มประสิทธิภาพ ขวัญกำลังใจ ในกรณีที่เป็นพฤติกรรมเชิงบวก และปรับปรุงการทำงานของตนเอง ในกรณีที่เป็นพฤติกรรมเชิงลบได้เป็นอย่างดี

ด้านเชิงอธิบาย ผู้บริหารจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับข้อมูลอย่างถูกต้อง ชัดเจน และสามารถอธิบายหรือชี้แจงถึงผลของการกระทำ ตรงตามข้อมูลที่ต้องการถ่ายทอดโดยปราศจากอคติ และทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้รับข้อมูล ซึ่งจากแนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของอุไรวรรณ อยู่ชา ที่กล่าวว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับต้องจับประเด็นให้ตรงกับเรื่อง การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีจะต้องสามารถบอกได้ว่าอะไรที่ไม่ดี และอะไรที่ควรแก้ไข ยิ่งถ้าเราสามารถยกสถานการณ์นั้นๆ ได้ ผู้รับข้อมูลย้อนกลับก็จะสามารถมองเห็นภาพตนเอง ในสถานการณ์นั้นๆ ได้อย่างชัดเจน แนวทางการให้ข้อมูลย้อนกลับของ ชูท (Shute) ยังเสริมในเรื่องการอธิบายถึงปัญหาที่เกิดขึ้นให้ละเอียด ภาษาที่ใช้ควรง่ายและไม่ซับซ้อนมากเกินไป และเน้นสิ่งที่สามารถเป็นไปได้ เพราะข้อมูลย้อนกลับที่ซับซ้อนไม่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ด้านระยะเวลาที่เหมาะสม ผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับข้อมูลโดยตรงทันที ไม่ควรปล่อยให้ระยะเวลาผ่านนานเกินไป เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับข้อมูลรู้ชัดถึงการเอาใจใส่ของผู้บริหาร และสามารถนำข้อมูลย้อนกลับไปปรับปรุงพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของแวน ฟลีต และปีเตอร์สัน (Van Fleet and Peterson) ที่กล่าวว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับควรทำเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ ภายหลังการเกิดพฤติกรรม เนื่องจากการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยทันทีจะทำให้บุคคลรับทราบและยอมรับได้ดีเนื่องจากไม่มีเวลาในการคิดหาเหตุผลในการโต้แย้งได้โดยทันทีทันใด ถ้าการให้ข้อมูลย้อนกลับยาวนานออกไป ทำให้บุคคลคิดว่าพฤติกรรมนั้นถูกต้อง หรืออาจลืมเหตุการณ์นั้นไปแล้ว อีกทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับ ควรให้บ่อยๆ ซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจและความตระหนักในระดับที่สูง ช่วยไม่ให้ปัญหามีขนาดใหญ่และมีความรุนแรงมากขึ้น ถ้าการให้ข้อมูลย้อนกลับสามารถทำได้บ่อยจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของทีม จะทำให้บุคคลไม่รู้สึกถูกความกลายเป็นเรื่องปกติ

ด้านความยืดหยุ่น ผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากรตามสถานการณ์ที่เป็นประโยชน์ ไม่ให้ในขณะที่ครูและบุคลากรอยู่ในภาวะกดดัน หรือเร่งรีบในการทำงานที่เร่งด่วนกว่า ผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับที่ครอบคลุม ถึงประเด็นสำคัญที่ต้องการถ่ายทอด และสามารถแบ่งข้อมูลออกเป็นประเด็นปลีกย่อยในกรณีที่ข้อมูล มีขนาด

ใหญ่หรือมีจำนวนมากออกมาได้อย่างชัดเจน โดยทั่วไปแล้วครูและบุคลากรสามารถจัดการกับข้อมูลย้อนกลับได้เพียงบางส่วนเท่านั้น หากครูและบุคลากรต้องจัดการกับข้อมูลย้อนกลับจำนวนมาก จะทำให้เกิดความยุ่งยากและสับสน การให้ข้อมูลย้อนกลับ ควรเน้นไปที่หัวข้อที่เฉพาะเจาะจงหนึ่งหรือสองหัวข้อเท่านั้น เพราะหากมากกว่านั้นจะทำให้ไม่ได้รับข้อมูลที่ดียิ่งส่งผลต่อการเรียนรู้ของครูและบุคลากร

ด้านให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกเชิงลบ ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาที่ดีในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากร หากเป็นพฤติกรรมเชิงบวก ควรส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้ทราบโดยทั่วกัน หากเป็นพฤติกรรมเชิงลบ ควรพูดคุยหรือถ่ายทอดข้อมูลเป็นการส่วนตัวเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการทำงานและไม่ก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีแก่ผู้รับข้อมูล ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ จงกลวรรณ มุสิกทอง ที่กล่าวว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก สามารถทำได้ทั้งแบบส่วนตัวและแบบเปิดเผย แต่การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ ควรให้ผู้ปฏิบัติงานแบบเฉพาะตัวคนเดียวจะเหมาะสมกว่าการเปิดเผยในที่สาธารณะจนผู้ปฏิบัติงานอับอาย หรือหวังผล ของการให้ข้อมูลย้อนกลับไปกระทบบุคคลอื่น

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เพื่อเป็นแนวทางที่จะทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานนั้นเกิดความสบายใจในการให้และรับข้อมูลย้อนกลับ อีกทั้งควรมี การนำเอาข้อมูลย้อนกลับมาบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน

2. ผู้บริหารควรคำนึงถึงประโยชน์ ของการให้ข้อมูลย้อนกลับมากที่สุด มีการแสดงเจตนาและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากรตามความเป็นจริงและชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ดีและพฤติกรรมที่ไม่ดีของครูและบุคลากรอย่างถูกต้อง ให้ข้อมูลเฉพาะเจาะจงแก่ผู้รับข้อมูลโดยตรง มีการอธิบายหรือชี้แจงผลของการกระทำโดยปราศจากอคติ มีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับโดยตรงในทันที หากข้อมูลย้อนกลับมีปริมาณมาก ควรแบ่งข้อมูลออกเป็นประเด็นย่อยที่ครอบคลุมประเด็นสำคัญ และที่สำคัญผู้บริหารควรมีจิตวิทยาที่ดี ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ เมื่อเกิดพฤติกรรมเชิงบวก ควรส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้ทราบโดยทั่วกัน หากเป็นพฤติกรรมเชิงลบ ควรมีการพูดคุยหรือถ่ายทอดข้อมูลเป็น การส่วนตัว

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษากระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับข้อมูลย้อนกลับของครูและบุคลากร
3. ควรศึกษาพฤติกรรมการจัดการข้อมูลย้อนกลับของครูและบุคลากร
4. ควรศึกษาเปรียบเทียบผลของการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเป็นทางการกับไม่เป็นทางการ

เอกสารอ้างอิง

จงกลวรรณ มุสิกทอง. **Clinical Teaching: Feedback (การให้ข้อมูลย้อนกลับ)**. เข้าถึงเมื่อ 8 กันยายน 2557. เข้าถึงได้จาก http://www.ns.mahidol.ac.th/English/th/departments/MN/th/km/56/km_feedback.html

บุญนิสา ส่งแสง. **ทำไมการศึกษาไทยจึงพัฒนาช้า**. เข้าถึงเมื่อ 2 กันยายน 2557. เข้าถึงได้จาก <http://school8.education.police.go.th/technical/technical05.html>

สำนักนายกรัฐมนตรี. **คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555-2559**. ม.ป.ท., ม.ป.ป.

_____. **คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553**. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี, 2553.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. “รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554 - 2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” 2557.

โรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 5. “สารสนเทศ ปีการศึกษา 2557,” 15 มิถุนายน 2557.

อุไรวรรณ อยู่ชา. “เทคนิคการให้ Feedback เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน.” เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่องเทคนิคการให้ Feedback เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน จัดโดยบริษัท เอ็นทียู (ประเทศไทย) จำกัด, 2556.

Best, John W. **Research in Education**. New Jersey: Prentice-Hall, 1970.

Cardy, Robert L., and Brian Leonard. **Performance Management: Concepts, Skills and Exercises**. 2nd ed. New York: Routledge, 2015.

Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Testing**. 3rd ed. New York: Harper & Row Publishing, 1974.

Shute, Valerie J. “Focus on Formative Feedback.” **Review of Educational Research** 78, 1 (March 2008): 153-189.

Van Fleet, David D., Tim O. Peterson, and Ella W. Van Fleet. “Closing the performance feedback gap with expert systems.” **Academy of Management Executive** 19, 3 (August 2005): 38-53.

