

## การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

The Development a Model for Teacher Performance Management under  
the Jurisdiction of the Primary Education Service Area Office

สุทัศน์ ธิยานันท์<sup>1</sup>, อนุชา กอนพวง<sup>2</sup>, ฉลอง ชาตรุประชวิน<sup>3</sup>, สุกัญญา แชมช้อย<sup>4</sup>

Sutat Tiyanon, Anucha Kornpuang, Chalong Chatruprachewin, Sukanya Chamchoy

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานของการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพ ความคาดหวัง และแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู โดยใช้วิธีพหุกรณีศึกษาและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปอุปนัย ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู โดยนำผลการศึกษาจากขั้นตอนที่ 1 มากร่างรูปแบบและตรวจสอบ ความเหมาะสมของรูปแบบโดยการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปอุปนัย ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู โดยการจัดประชุมสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อประเมินรูปแบบและคู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลการวิจัยดังนี้

1. สภาพ ความคาดหวัง และแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สรุปได้ว่า มีการกำหนดขอบข่ายงานและภาระงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครู และมีการดำเนินงานการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการดำเนินงานในระดับสถานศึกษา และระดับกลุ่มงาน ซึ่งผู้บริหารและคณะครูควรร่วมกันกำหนดขอบข่ายงานและภาระงานของครูให้มีความชัดเจน เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและครูสามารถปฏิบัติได้จริง สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานควรมุ่งเน้นการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูในระดับบุคคลที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานในระดับกลุ่มงานและระดับสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกัน โดยมีแนวทาง การบริหารผลการปฏิบัติงานของครู ในด้านขอบข่ายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครู พบว่า มี 4 งาน ได้แก่ 1) งานการจัดการเรียนการสอน มี 6 ภาระงาน 2) งานอบรมและพัฒนานักเรียน มี 4 ภาระงาน 3) งานดูแลช่วยเหลือนักเรียน มี 5 ภาระงาน และ 4) งานบริหารจัดการชั้นเรียน มี 3 ภาระงาน และด้านกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน มี 3 แนวทาง ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน มี 7 แนวทาง ขั้นตอนที่ 3 การติดตามและทบทวนผลการปฏิบัติงาน มี 3 แนวทาง

<sup>1</sup> นิสิตระดับการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

<sup>3</sup> รองศาสตราจารย์ ดร., กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

<sup>4</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 5 แนวทาง ขั้นตอนที่ 5 การให้รางวัลและโอกาส มี 2 แนวทาง โดยมีการติดต่อสื่อสารผลการปฏิบัติงานอยู่ในทุกขั้นตอน มี 2 แนวทาง

2. รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในสถานศึกษา ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1 ขอบข่ายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครู มี 4 งาน ดังนี้ งานการจัดการเรียนการสอน มี 6 ภาระงาน งานปลูกฝังและพัฒนานักเรียน มี 5 ภาระงาน งานดูแลช่วยเหลือนักเรียน มี 5 ภาระงาน งานบริหารจัดการชั้นเรียน มี 5 ภาระงาน

2.2 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู มี 5 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน มี 3 แนวทาง ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน มี 7 แนวทาง ขั้นตอนที่ 3 การติดตามและทบทวนผลการปฏิบัติงาน มี 3 แนวทาง ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 5 แนวทาง ขั้นตอนที่ 5 การให้รางวัลและโอกาส มี 2 แนวทาง โดยมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางอยู่ในทุกขั้นตอน มี 2 แนวทาง

3. การประเมินรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า ขอบข่ายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครู มีความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด และกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากและมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับคู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** การบริหารผลการปฏิบัติงานของครู

## Abstract

This mixed methodology study, comprised quantitative and qualitative research. The objective of this research was to develop a model for teacher performance management under the jurisdiction of the primary education service area office. The research procedure comprised of 3 steps. First, studying about state, expectations and guidelines for the teacher performance management by using the multi - case studies, in-depth interview of the professionals in administration. The data were analyzed through content analysis and analytic induction. Second, constructing a tentative model for teacher performance management by using the results from the first step; the appropriateness of the model was checked through focus group discussion among 10 educational experts; the data were analyzed through content analysis and analytic induction. Third, evaluating the constructed model for the teacher performance management along with its manual for its feasibility and usefulness by holding a seminar among the selected academic administrators; their points of view were collected, and the data analyzed, using means and standard deviations. The results of the research were as follows:

1. State, expectations and guidelines for teacher performance management were found to have been delineated in terms of the framework of teachers' duties and responsibilities, and the operation of teacher performance at the school and teamwork level. The administrators and teachers were expected to cooperatively clarify them in accordance with the context of schools in such a way that the teachers can practice. The teacher performance management should focus on the individual level, which is connected to the results at the teamwork and school level. Guidelines for teacher performance management encompass 4 tasks in the framework of teachers' duties and

responsibilities: 1) Learning management with 6 workloads, 2) Students training and development with 4 workloads, 3) Students helping service with 5 workloads and 4) Classroom managements with 3 workloads.

The teacher performance management were found to be composed of 5 components: 1) Planning and objective setting for of teacher performance, with 3 guideline practices. 2) Development of performance with 3 guideline practices 3) Monitoring the performance with 3 guideline practices. 4) Evaluation the performance with 3 guideline practices. 5) Reward and opportunities with 2 guideline practices, all of which are under the umbrella of administrative communications.

2. The constructed model for teacher performance management, validated as appropriate for use in the schools, consists of 2 components:

2.1. Framework of teacher duties and responsibilities, consisting of 4 tasks with associated workloads: 1) Learning management with 6 workloads 2) Students training and development with 5 workloads, 3) Students helping service with 5 workloads, and 4) Classroom managements with 5 workloads.

2.2. Five -step process of teacher performance management: 1) Performance planning with 3 associated guideline practices, 2) Performance development with 7 guideline practices, 3) Performance monitoring and review with 3 guideline practices, 4) Performance appraisal with 5 guideline practices, and 5) Reward and opportunity with 2 guideline practices, all of which are under the umbrella of administrative communications with 2 guideline practices.

3. The evaluation of the constructed model found that the framework of teacher's duties and responsibilities is at the highest level of feasibility and usefulness. The process of teacher performance management is a high level of feasibility and the highest level of usefulness. The teacher performance management manual was evaluated at the highest level of appropriateness.

**Key words:** Teacher performance management

### ความเป็นมาของปัญหา

สถานการณ์การศึกษาในขณะนี้ถือว่าเป็น "วิกฤตการศึกษา" เนื่องจาก ผลการจัดการศึกษาในรอบ 10 ปี ที่ผ่านมา (พ.ศ. 2542-2551) หลังจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พบปัญหาต้องเร่งแก้ไขหลายประการ ที่สำคัญคือ ปัญหาคุณภาพผู้เรียน บ่งชี้จากผลการประเมินความสามารถด้านผู้เรียน ดังจะเห็นได้จากผลการประเมินจากสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ได้ทำการประเมิน รวบรวมและจัดอันดับความสามารถของผู้เรียน โดยใช้ค่าหรือคะแนนสอบเป็นหลักของหน่วยงานต่างประเทศ อาทิ ของสถาบันการจัดการนานาชาติ (International Institute for

Management Development: IMD), โครงการประเมินผลนักเรียนนานาชาติ (Program for International Student Assessment: PISA), โครงการศึกษาแนวโน้มการศึกษาวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ระหว่างประเทศ (Trends in International Mathematics and Science Study: TIMSS) พบว่า ความสามารถผู้เรียนอยู่ในกลุ่มต่ำ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ หรือเมื่อเปรียบเทียบกับนานาชาติ (อนุชา กอนพ่วง, 2555, หน้า 6) นอกจากนี้ เมื่อศึกษาผลการประเมินจากหน่วยงานภายในประเทศ อาทิ รายงานความก้าวหน้า การจัดการเรียนรัฐระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานปี 2551-2552 ในด้านผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสอง ประจำปีงบประมาณ 2549-2551 ของสถานศึกษาในภาพรวมทั้งประเทศ

พบว่ามาตรฐานที่ 4 การคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์และมีวิจารณ์ญาณ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.72 จัดอยู่ในระดับพอใช้ มาตรฐานที่ 5 ความรู้ทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตรหรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.68 จัดอยู่ในระดับดี และมาตรฐานที่ 6 ทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 จัดอยู่ในระดับดี เมื่อเทียบกับเกณฑ์ระดับคุณภาพคะแนนเฉลี่ย รายมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552, หน้า 5 - 6) ซึ่งสอดคล้องกับผลการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน (Ordinary National Education Test: O-NET) ในปีการศึกษา 2551 - 2553 ของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ใน 5 วิชาหลัก ได้แก่ วิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และภาษาอังกฤษ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละต่ำกว่าร้อยละ 50 ทุกวิชาและในปีการศึกษา 2554 พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนใน 5 วิชาหลักที่มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละต่ำกว่าร้อยละ 50 ยังคงมีอยู่ คือ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 วิชาที่มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละต่ำกว่าร้อยละ 50 มี 2 วิชา ได้แก่ วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษ สำหรับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละต่ำกว่า ร้อยละ 50 ทั้ง 5 วิชา

จากข้อมูลดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าคุณภาพนักเรียนยังคงเป็นปัญหาสำคัญของประเทศ ซึ่งสาเหตุของปัญหาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่พบเหมือนกันทุกระดับชั้น คือ ตัวแปรคุณลักษณะของครูโดยค่าน้ำหนักที่ได้มีค่าค่อนข้างสูง (วิทยากร เชียงกูล, 2553, หน้า 60 - 63) และรายงานวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการพัฒนาประเทศ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กันยายน 2551 (วิทยากร เชียงกูล, 2553, หน้า 111) พบว่า ครูกว่าร้อยละ 60 ไม่มีความสามารถในการจัด

การเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา พบว่า ครูส่วนใหญ่จะไม่ได้มาตรฐานที่ 9 ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จากปัญหาคุณภาพของผู้เรียนที่มีเหตุปัจจัยมาจากตัวแปรสำคัญ คือ คุณภาพของครู โดยเฉพาะด้านความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่หลัก จึงสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูยังไม่ส่งผลให้ครูปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ก็เนื่องด้วยในปัจจุบันการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาส่วนมากเป็นการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานในระดับสถานศึกษา และระดับกลุ่มงาน แต่ยังขาดการเชื่อมโยงไปสู่แผนระดับบุคคล (Individual Plan) ที่จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล (Individual Performance) ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานระดับกลุ่มงาน (Department Performance) และในระดับองค์การ (Corporate Performance) จึงทำให้การมองภาพงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครูแต่ละคนที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของสถานศึกษาไม่ชัดเจน จึงเป็นเหตุให้การปฏิบัติงานของครูไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวคิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) ซึ่งเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่น่าสนใจเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานและองค์การ ที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบมองภาพงานทั้งหมดว่ามีความสัมพันธ์กัน มีการเชื่อมโยงเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ อย่างประสานสอดคล้องกัน มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษานำไปใช้เป็นเครื่องมือการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูแต่ละคนให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นไปในทิศทางเดียวกันสอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มงานและระดับสถานศึกษา

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

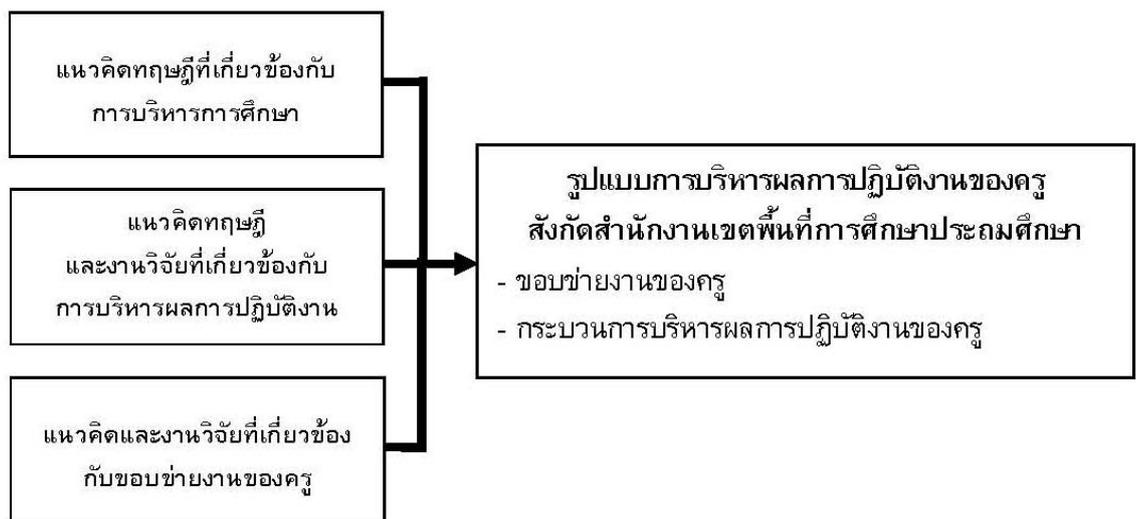
การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพ ความคาดหวังและแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
3. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

### กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดทฤษฎีที่ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบ แนวคิดการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูในครั้งนี้ ประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของอับราฮัม มาสโลว์ (Maslow's hierarchy Need) ทฤษฎี Y ของ แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's two - factor Theory) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result

Base Management: RBM) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) ตามแนวคิดของ ฉันทนา จันท์บรรจง, สำนักงาน ก.พ., ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, อภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, บาคอล โรเบิร์ต, อาร์มสตรอง, ไบรอัน เจ. ฮอลล์, ผลงานวิจัยของสุดอนอม ต้นเจริญ, รมย์ พะโยม, สิทธิชัย ผลวิจิตร, สุเทพ ชิตยวงษ์, สุเทพ บุญเต็ม, ชัยลิขิต สร้อยเพชรเกษม, อิศลักษณ์ เจนแก้ว, สาธิต วงศ์อนันต์นนท์, พรลดา อังศุสิงห์, ศราวุธ สุดะวงศ์ และแนวคิดงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายงานของครู คือ มาตรฐานตำแหน่งครู ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มาตรฐานการปฏิบัติงานของครูตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548 มาตรฐานการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายใน มาตรฐานการปฏิบัติงานของครูของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หน้าที่ความรับผิดชอบของครูตามแนวคิดของธีรศักดิ์ อัครบรรณ ผลงานวิจัยของสุภาวดี ขุนวิเศษ, นิเวศน์ อุดมรัตน์, โฉมฉาย กาศโอสถ, สำราญ มีแจ่ม แสดงดังภาพ 1



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู

## วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ซึ่งใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาสภาพ ความคาดหวัง และแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีการดำเนินงาน 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาสภาพและความคาดหวังที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยใช้วิธีพหุกรณีศึกษา (Multi - Case Studies) จากสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ให้ครอบคลุมสถานศึกษาทั้ง 4 ขนาด จำนวน 5 แห่ง เป็นสนามการวิจัย แบ่งเป็นขนาดเล็ก จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนบ้านวังรอก โรงเรียนบ้านดงขุยใต้ ขนาดกลาง จำนวน 1 แห่ง คือ โรงเรียนบ้านห้วยสะแก ขนาดใหญ่ จำนวน 1 แห่ง คือ โรงเรียนเมืองเพชรบูรณ์ และขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 1 แห่ง คือ โรงเรียนอนุบาลเพชรบูรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบบันทึกข้อมูลของสถานศึกษา แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา และแบบสัมภาษณ์ครู วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปอุปนัย (Analytic Induction) ดำเนินการโดยนำข้อมูลจากกรณีศึกษาสภาพและความคาดหวังที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูทั้ง 2 องค์ประกอบ คือ ขอบข่ายงานของครูและกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู ของสถานศึกษาทั้ง 5 แห่ง มาสังเคราะห์เพื่อสร้างข้อสรุปสภาพ และความคาดหวัง ที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู (พหุกรณีศึกษา) จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อสรุปสภาพและความคาดหวังดังกล่าวมาสังเคราะห์เพื่อสร้างข้อสรุปแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู ที่จะนำไปใช้ในการศึกษาในขั้นที่ 1.2 ต่อไป

ขั้นที่ 1.2 การศึกษาแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดจำนวน 8 คน ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และเอกสารประกอบการสัมภาษณ์ โดยมีประเด็นการสัมภาษณ์ คือ แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู ใน 2 องค์ประกอบ คือ ขอบข่ายงานและกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูที่ได้จากสังเคราะห์ข้อสรุปแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู ในขั้นที่ 1.1 กับผลการศึกษาได้จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปอุปนัย (Analytic Induction)

**ขั้นตอนที่ 2** การสร้างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มี 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นที่ 2.1 การยกร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยนำผลการศึกษาแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู ที่ได้จากขั้นที่ 1.2 ทั้ง 2 องค์ประกอบ มายกร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู ใช้วิธีประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดจำนวน 10 คน ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย เอกสารการประชุมสนทนากลุ่ม แบบบันทึกความคิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิ ตารางวิเคราะห์ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปอุปนัย (Analytic Induction) และ

ปรับปรุงร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานตามข้อสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิให้สมบูรณ์

**ขั้นตอนที่ 3** การประเมินรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประถมศึกษา มีการดำเนินงานดังนี้

ประชุมสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู ในด้านความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ที่จะนำไปใช้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และในด้านความเหมาะสมของคู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู แหล่งข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดจำนวน 50 คน ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) แบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 จำนวน 25 คน ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 จำนวน 25 คน เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ การบริหารผลการปฏิบัติงานของครู และแบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

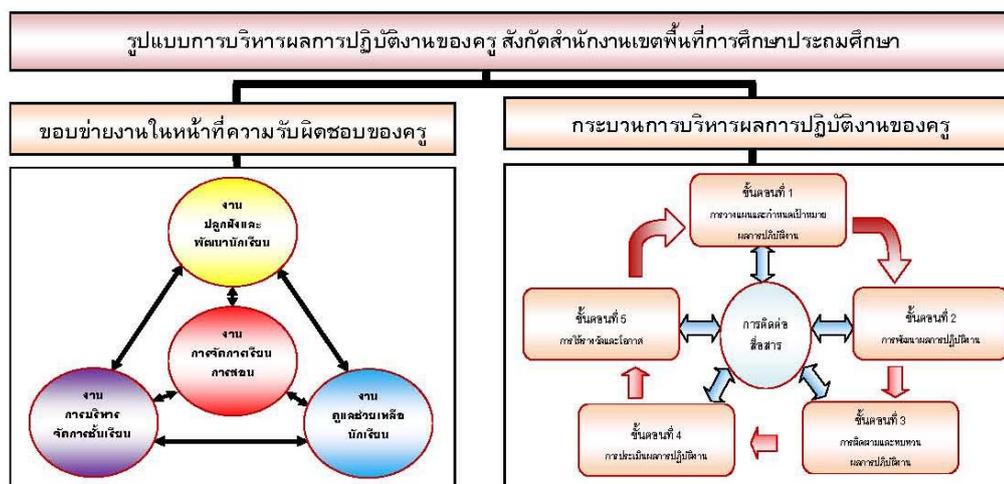
### ผลการวิจัย

ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สรุปลงได้ดังนี้

1. สภาพ ความคาดหวัง และแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สรุปลงได้ว่าการกำหนดขอบข่ายงานและภาระงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของ

ครู และมีการดำเนินงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการดำเนินงานในระดับสถานศึกษา และระดับกลุ่มงาน ซึ่งผู้บริหารและคณะครูควรร่วมกันกำหนดขอบข่ายงานและภาระงานของครูให้มีความชัดเจนเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และครูสามารถปฏิบัติได้จริง สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานควรมุ่งเน้นการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูในระดับบุคคลที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานในระดับกลุ่มงานและระดับสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกัน โดยมีแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู ในองค์ประกอบที่ 1 ขอบข่ายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครู พบว่า มี 4 งาน ได้แก่ 1) งานการจัดการเรียนการสอน มี 6 ภาระงาน 2) งานอบรมและพัฒนา นักเรียน มี 4 ภาระงาน 3) งานดูแลช่วยเหลือนักเรียน มี 5 ภาระงาน และ 4) งานบริหารจัดการชั้นเรียน มี 3 ภาระงาน และองค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผล การปฏิบัติงาน มี 3 แนวทาง ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาผล การปฏิบัติงาน มี 7 แนวทาง ขั้นตอนที่ 3 การติดตาม และทบทวนผลการปฏิบัติงาน มี 3 แนวทาง ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 5 แนวทาง ขั้นตอน ที่ 5 การให้รางวัลและโอกาส มี 2 แนวทาง โดยมีการติดต่อสื่อสารผลการปฏิบัติงานอยู่ในทุกขั้นตอน มี 2 แนวทาง

2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า มี 2 องค์ประกอบ คือ ขอบข่ายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครู และกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู แสดงดังภาพ 2 มีรายละเอียดดังนี้



ภาพ 2 รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2.1 ขอบข่ายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบของครู มี 4 งาน ดังนี้ 1) งานการจัดการเรียนการสอน มี 6 ภาระงาน ดังนี้ การพัฒนาหลักสูตรรายวิชาการออกแบบและการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การวัดและประเมินผลการเรียน การใช้และพัฒนาสื่อ นวัตกรรม แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและเทคโนโลยี ในการจัดการเรียนการสอน และการวิจัยในชั้นเรียน 2) งานปลูกฝังและพัฒนานักเรียน มี 5 ภาระงาน ดังนี้ การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมนักเรียน การพัฒนาทักษะชีวิตนักเรียน การพัฒนาทักษะการคิดนักเรียน การส่งเสริมประชาธิปไตยและความเป็นไทย และการส่งเสริมสุขภาพอนามัยนักเรียน 3) งานดูแลช่วยเหลือนักเรียน มี 5 ภาระงาน ดังนี้ การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล การคัดกรองนักเรียน การส่งเสริมและพัฒนานักเรียน การปกป้องคุ้มครองป้องกัน ช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาให้นักเรียน การส่งต่อนักเรียน 4) งานบริหารจัดการชั้นเรียน มี 5 ภาระงาน ดังนี้ การจัดบรรยากาศการเรียนรู้อ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้น/ประจำวิชา การกำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชา การจัดกลุ่มนักเรียนเพื่อการเรียนรู้ และการสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครองนักเรียน

2.2 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู มี 5 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้ มีการเชื่อมโยงและถ่ายทอดเป้าหมายระดับสถานศึกษาไปสู่ระดับกลุ่มงานและระดับบุคคล

วางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของครูรายบุคคล ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้ มีการประเมินความต้องการจำเป็น สร้างความตระหนัก จัดทำแผนพัฒนาเสนอผู้บริหาร พัฒนาผลการปฏิบัติงานตามแผน ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น และรายงานผลการพัฒนา ขั้นตอนที่ 3 การติดตามและทบทวนผลการปฏิบัติงาน มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้ มีการวางแผนและติดตามทบทวนผลการปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นกัลยาณมิตร ในเวลาที่เหมาะสม และนำผลมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนางาน ขั้นตอนที่ 4 การประเมิน ผลการปฏิบัติงาน มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้ มีการกำหนดกรอบการประเมินตั้งแต่ต้นรอบปี ออกแบบและดำเนินการประเมิน ทำการวิเคราะห์ สรุป แจ้งผลและติดตามการนำ ผลการประเมินไปใช้ ขั้นตอนที่ 5 การให้รางวัลและโอกาส มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้ มีการกำหนดนโยบายและสร้างความเข้าใจแก่ครู และดำเนินงานให้รางวัลและโอกาสในรูปแบบต่าง ๆ ตามความเหมาะสม โดยมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางอยู่ในทุกขั้นตอน

3. การประเมินรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า ในภาพรวมและในแต่ละองค์ประกอบทั้ง 2 องค์ประกอบผ่านเกณฑ์ การประเมินโดยขอบข่ายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครู มีความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด และกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับ

มากที่สุดในการนำไปใช้ในสถานศึกษา สำหรับคู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูในภาพรวมผ่านเกณฑ์ประเมินและมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

### อภิปรายผล

จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 ขอบข่ายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครู และองค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู ทั้งนี้ ก็เนื่องด้วยทั้ง 2 องค์ประกอบ มีความสำคัญต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู ในการที่จะทำให้การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครูผู้ปฏิบัติงานมีแนวทางที่ชัดเจนขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจ การยอมรับและให้ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น รวมทั้งจะทำให้ครูมีการปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

1. ขอบข่ายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครู ทั้ง 4 งาน คือ งานการจัดการเรียนการสอน งานปลูกฝังและพัฒนานักเรียน งานดูแลช่วยเหลือนักเรียน งานบริหารจัดการชั้นเรียน มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของครู มีความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์ที่จะนำไปใช้ในสถานศึกษา ทั้งนี้ก็เนื่องด้วยงานทั้ง 4 งาน เป็นงานที่สำคัญและมีความสัมพันธ์ในลักษณะการสนับสนุนซึ่งกันและกันที่จะส่งผลต่อการพัฒนานักเรียนให้รอบด้านให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งครูจะต้องปฏิบัติงานทั้ง 4 งานในลักษณะการบูรณาการ โดยงานการจัดการเรียนการสอนเป็นงานที่มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิต งานปลูกฝังและพัฒนานักเรียนเป็นงานที่มุ่งพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีทักษะชีวิต มีทักษะการคิด มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี งานดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นงานช่วยเหลือนักเรียนทั้งในด้านสวัสดิภาพและสวัสดิการที่มุ่งให้นักเรียนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี และงานบริหารจัดการชั้นเรียนเป็นงานที่มุ่งให้นักเรียนได้เรียนรู้และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งงานทั้ง 4 งานนั้นมีความ

สอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครู ซึ่งได้กำหนดให้ครูปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย จัดอบรมสั่งสอนและจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษา ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ ทำนุบำรุง ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และประเมินพัฒนาการของผู้เรียนเพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และยังสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของครูตามความหมายของคำในภาษาอังกฤษว่า TEACHERS (ธีรศักดิ์ อัครบวร, 2540, หน้า 32 - 35 อ้างอิงใน วิไล ตั้งจิตสมคิด, 2554, หน้า 133) ดังนี้ T คือ Teaching and Training หมายถึง การสั่งสอนและการฝึกฝนอบรม E คือ Ethics Instruction หมายถึง การอบรมคุณธรรมและจริยธรรม A คือ Action Research หมายถึง การค้นคว้า วิจัยหรือการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ C คือ Cultural Heritage หมายถึง การถ่ายทอดวัฒนธรรม H คือ Human Relationship หมายถึง การสร้างมนุษยสัมพันธ์ E คือ Extra Jobs หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่พิเศษต่าง ๆ R คือ Reporting and Counseling หมายถึง การรายงานผลและการแนะแนว S คือ Student Activity หมายถึง การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

2. กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู ทั้ง 5 ขั้นตอน มีความเหมาะสมสอดคล้อง มีความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์ที่จะนำไปใช้ในสถานศึกษา ทั้งนี้ก็เนื่องด้วย กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู ทั้ง 5 ขั้นตอนเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง (Ongoing Process) โดยใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two - way Communication) ระหว่างผู้บริหารกับครูผู้ปฏิบัติงาน ที่จะทำให้เกิดความเข้าใจ การยอมรับและความร่วมมือในการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน โดยเริ่มจากการวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่มีการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับสถานศึกษา ระดับกลุ่มงาน และระดับบุคคลให้สอดคล้องกัน ซึ่งจะทำให้ครูแต่ละคน

ปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จัดให้มีการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่มุ่งให้ครูแต่ละคนพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนที่ยังไม่บรรลุเป้าหมายด้วยการให้จัดทำแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Individual Development Plan) ที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของตน มีการติดตามและทบทวนผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารรับทราบข้อมูลและสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับถึงผลการปฏิบัติงานของครูได้ถูกต้อง และให้ความช่วยเหลือครูในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในระหว่างการปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ที่มีมาตรฐานเดียวกัน คือ มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และเกณฑ์การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ที่ผู้บริหารและครูได้ร่วมกันกำหนดตอนต้นรอบปีการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ครูมีความเข้าใจหลักเกณฑ์การประเมิน สามารถเตรียมรับการประเมินได้ถูกต้อง และยอมรับผลการประเมิน และเมื่อตอนสิ้นรอบปี การปฏิบัติงานจะมีการให้รางวัลและโอกาสแก่ครู เพื่อให้ครูมีขวัญและกำลังใจ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานของตนให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มงานและของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 1) ที่ได้อธิบายในประเด็นนี้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการขององค์กรที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตาม ผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีการนำผลการประเมินนำไปประกอบ การพิจารณาคำตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของกรมฯ พะโยม (2553, หน้า 166) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหาร การปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ารูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้น

พื้นฐาน มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวางแผนการปฏิบัติงาน 2) การสื่อสารผลการปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาการปฏิบัติงาน และ 4) ด้านการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่าทั้ง 2 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูเป็นปัจจัยสำคัญในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของครูที่พบว่า ครูกว่าร้อยละ 60 ไม่มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วิทยากร เชียงกูล, 2553, หน้า 111) ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้นักเรียนไม่มีคุณภาพตามมาตรฐานคุณภาพนักเรียนที่กำหนดไว้ สำหรับปัญหาการปฏิบัติงานของครูดังกล่าว อาจมาจากหลายเหตุปัจจัย แต่ปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรง คือ การบริหารผลการปฏิบัติงานของครูที่ยังมีจุดอ่อนหลายประการ กล่าวคือ การกำหนดขอบข่ายงานและภาระงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครูไม่ชัดเจน โดยเฉพาะความไม่ชัดเจนในเรื่องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติงาน ระดับค่าเป้าหมายและเกณฑ์การพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ครูจะใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน จึงเป็นเหตุให้ครูไม่เข้าใจงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนั้นการกำหนดขอบข่ายงาน (Framework) และภาระงาน (Workload) ของครูที่มีความเหมาะสมและชัดเจน และในแต่ละงานก็มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator) เกณฑ์การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน และระดับค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกันทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับสถานศึกษา ระดับกลุ่มงาน และระดับบุคคล จะทำให้ครูเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงานและเห็นความสำคัญของงานที่ตนรับผิดชอบว่าส่งผลต่อความสำเร็จของ กลุ่มงานและสถานศึกษาอย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอากรณ ภูวพิพนธ์ (2553, หน้า 22 - 25) ที่ได้กล่าวโดยสรุปว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน คือ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน และแนวทางการประเมิน ผลงานของตนเองอย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการพัฒนาตามความเหมาะสมของแต่ละคน เนื่องจากกระบวนการได้กำหนดให้มีการ

ติดตามผลการปฏิบัติงานรายบุคคล เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทางวิธีการของผู้ปฏิบัติงานและการพัฒนาตัวบุคคล ให้มีความเหมาะสมและส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กร ได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น สำหรับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นกลไกการขับเคลื่อนที่จะทำให้ครูแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองให้มีผลการปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมาย โดยการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) ระหว่างผู้บริหารกับครูผู้ปฏิบัติงานที่เปิดโอกาสให้ได้พูดคุย หรือ ให้ข้อมูลย้อนกลับกันมากขึ้นเป็นการสร้างความเข้าใจและความใกล้ชิด ซึ่งจะทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฉันทนา จันทร์บรรจง (2549, หน้า 119) ได้กล่าวว่า การบริหารการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นกระบวนการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้ความเชื่อที่ว่า ทั้งสองฝ่ายมีความเท่าเทียมในลักษณะของหุ้นส่วน โดยมีกรอบและความตกลงร่วมกันในเรื่องงาน ความคาดหวัง และวิธีการที่จะให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานมากกว่าการใช้วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่หน่วยงานตั้งขึ้นในลักษณะที่เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว และเป็นวิธีการเพื่อบรรลุถึงผลลัพธ์ที่ดีขึ้นขององค์กร ทีมงาน และบุคลากรในองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจร่วมกัน วางแผนงานร่วมกันกำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้แนวทางที่กำหนดไว้ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูจะสามารถแก้ปัญหการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูที่มีจุดอ่อนหลายประการ เช่น การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของครู พบว่ามีจุดอ่อน คือ ขาดความเชื่อมโยงกันทั้งในระดับสถานศึกษา ระดับกลุ่มงานไปยังระดับบุคคล จึงเป็นเหตุให้การปฏิบัติงานของครูแต่ละคนไม่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันทั้ง 3 ระดับ ดังนั้นการวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของครู ที่กำหนดให้มีการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานของครูทั้งระดับสถานศึกษา ระดับกลุ่มงาน และระดับบุคคล จะทำให้ครูแต่ละคนสามารถวางแผนปฏิบัติงานระดับบุคคล (Individual Plan) ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ

(Action Plan) ในระดับกลุ่มงาน และแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ในระดับสถานศึกษา ซึ่งจะทำให้ผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล (Individual Performance) สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานระดับกลุ่มงาน (Department Performance) และผลการปฏิบัติงานระดับสถานศึกษา (Corporate Performance) สำหรับจุดอ่อนของการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของครู ที่พบว่า ครูส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาโดยวิธีการเข้ารับการฝึกอบรมจากหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาเป็นผู้จัด ซึ่งจะไม่ตรงกับความต้องการจำเป็นของครู และเป็นสาเหตุทำให้ครูทิ้งห้องเรียน ดังนั้นการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของครู ที่มีแนวทางมุ่งเน้นการพัฒนาครูรายบุคคลโดยคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของครูแต่ละคนที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงานในส่วนที่ยังบกพร่อง หรือยังไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan: IDP) ที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของตนเอง ก็จะทำให้ครูสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายได้โดยง่าย ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่พบว่า มีจุดอ่อน คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเพียงอย่างเดียว และขาดการมีส่วนร่วมของครู ซึ่งเป็นผู้ถูกประเมินในการกำหนดสิ่งที่มุ่งประเมิน คือ ผลการปฏิบัติงานของครู ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสิ่งที่กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงานของครูได้อย่างแท้จริง ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่มุ่งเน้นนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน และนำไปใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของครูเป็นรายบุคคล เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในรอบปีต่อไป โดยมีแนวทางที่เน้นการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและครูที่จะร่วมกันกำหนดสิ่งที่มุ่งประเมินตอนต้นรอบปี คือ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติงาน และเกณฑ์การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน จะทำให้ครูเข้าใจแนวทางการประเมิน และสามารถเตรียมรับการประเมินได้ถูกต้องและยอมรับผลการประเมินที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานในรอบปีต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่นำเสนอนี้ เป็นเพียงเครื่องมือสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นแนวทางในการทำงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ครูแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบบรรลุเป้าหมายของตนเอง ของกลุ่มงาน และของสถานศึกษาดังนั้นการนำรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จ จะต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญที่เป็นเงื่อนไขความสำเร็จ ดังนี้

### 1. ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อน (Drive) กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูในทุกขั้นตอนให้ดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีสมรรถนะการบริหาร (Management Competencies) และภาวะผู้นำ (Leadership) ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือ และการยอมรับแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบของครูแต่ละคน ดังที่จันทราณี สงวนนาม (2545, หน้า 121) ได้สรุปไว้ว่า การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกที่สุดต่อความสำเร็จของสถานศึกษา โดยสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 19) ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในมาตรฐานการบริหารวิชาการไว้ 4 สมรรถนะ ดังนี้ 1) สามารถบริหารจัดการเรียนรู้ 2) สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 3) สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา และ 4) สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ และสมรรถนะสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดของสเปนเซอร์ (Spencer, 1993, p. 11) มี 8 สมรรถนะ 1) การมุ่งสู่ความสำเร็จ 2) การแสวงหาข้อมูลสารสนเทศ 3) ความเข้าใจบุคคล 4) ผลกระทบและอิทธิพล 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) ความคิดเชิงมีโนทัศน์ 7) ความเชื่อมั่นในตนเอง และ 8) ความร่วมมือประสานงาน นอกจากนี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารก็นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี ดังที่แบสส์ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555, หน้า 208 -209) ได้อธิบายในเรื่องนี้ว่า ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป

(Transformation Leadership) ซึ่งประกอบด้วย 1) บุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ (Charisma) 2) การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Consideration) 3) การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation) และความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) ซึ่งประกอบด้วย 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) 2) การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (Management by Exception)

### 2. ปัจจัยด้านครู

ครูในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่จะต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด โดยครูควรมีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 26 - 38) ได้กำหนดสมรรถนะหลักมี 5 สมรรถนะ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม 5) จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู และสมรรถนะประจำสายงาน มี 6 สมรรถนะ 1) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 2) การพัฒนาผู้เรียน 3) การบริหารจัดการชั้นเรียน 4) การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน 5) ภาวะผู้นำครู 6) การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

##### 1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสร้าง ความเข้าใจแก่ครูเพื่อให้เห็นความสำคัญและความสัมพันธ์ของงานตามขอบข่ายงานทั้ง 4 งาน ในลักษณะการสนับสนุนซึ่งกันและกันที่จะส่งผลต่อการพัฒนานักเรียนให้รอบด้านให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี และในแต่ละงานผู้บริหารและครูควรร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน และค่าระดับเป้าหมาย ทั้งในระดับสถานศึกษา ระดับกลุ่มงาน และระดับบุคคล ให้มีความเชื่อมโยงกันทั้ง 3 ระดับ ซึ่งจะทำให้ครูเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงานและเห็นความสำคัญของงานที่ตนรับผิดชอบว่าส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มงานและของสถานศึกษาอย่างไร และควรส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงาน ทั้ง 4 งานให้ครอบคลุมภาระงานทั้งหมดใน

ลักษณะการบูรณาการ ตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน และ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้

1.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินงานตาม ขั้นตอนของกระบวนการบริหาร ผลการปฏิบัติงานของครู ทั้ง 5 ขั้นตอนโดยในทุกขั้นตอนควรให้ความสำคัญของการ ติดต่อบริการแบบสองทาง ที่มีลักษณะเป็นทางการและไม่ เป็นทางการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ลักษณะของข้อมูล ข่าวสาร และจำนวนผู้รับสาร มีความสะดวก รวดเร็ว และ ก่อให้เกิดความเข้าใจถูกต้องชัดเจน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การ วางแผนและกำหนดเป้าหมาย ผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหาร ควรกำหนดให้ครูวางแผน การปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผล การปฏิบัติงานของภาระงานในแต่ละงานทั้ง 4 งาน และมีการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน โดยนำผลการ ประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมาเป็นฐานข้อมูล (Baseline Data) ในการกำหนดเป้าหมาย ผลการ ปฏิบัติงานของครูแต่ละคน ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาผลการ ปฏิบัติงาน ควรมุ่งเน้นการพัฒนาครูเพื่อนำไปสู่การพัฒนา ผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของ ครูแต่ละคนที่จะต้องได้รับการพัฒนา โดยให้ครูมีแผนการ พัฒนาตนเอง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรร่วมกับครูในการ วิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นที่จะทำ ให้ครูสามารถ ปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้เกิดผลสำเร็จ ขั้นตอนที่ 3 การติดตาม และทบทวนผลการปฏิบัติงาน ควรดำเนินงานในลักษณะที่ เป็นกัลยาณมิตร ด้วยวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมกับ สถานการณ์ในการที่จะทำ ให้ครูได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อ ปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับ เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาในแต่ละตัวชี้วัดว่าบรรลุ เป้าหมายหรือไม่อย่างไรเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศใน การบริหารผลการปฏิบัติงานของครูต่อไป และในขั้นตอนที่ 5 การให้รางวัลและโอกาส ควรเน้นการสร้างแรงจูงใจ ภายในด้วยการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การพุดยก ย่อง ชมเชย ให้เกียรติบัตร

1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ควรใช้รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นกรอบเนื้อหาในพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถ บริหารผลการปฏิบัติงานของครู ให้เกิดผลสำเร็จทั้งใน ระดับบุคคล ระดับกลุ่มงาน และระดับสถานศึกษา และใช้ เป็นกรอบในการนิเทศ ติดตามและทบทวน ผลการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการ บริหารผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและ บุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการ ปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากร ทางการศึกษา สำหรับนำไปใช้ในรูปแบบการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน

## เอกสารอ้างอิง

- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บั๊ค พอยท์.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2549). *การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา*. พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- รมย์ พะโยม. (2553). *รูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยนครสวรรค์, พิษณุโลก.
- วิทยากร เชียงดูล. (2553). *สภาวะการศึกษาไทย ปี 2551/2552 บทบาทการศึกษากับการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม พิมพ์ครั้งที่ 3*. กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- วีไล ตั้งจิตตรสมคิด. (2554). *ความเป็นครู (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือประเมินสมรรถนะครู (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: ภาพรวมระบบการบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ*. นนทบุรี: พี.เอ.ลิฟวิ่ง.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). *มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *รายงานความก้าวหน้าการจัดการเรียนรู้ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2551 – 2552*. กรุงเทพฯ: เพลิน สตุดีโอ.
- อนุชา กอนพ่วง. (2555). *การเสริมสร้างธรรมาภิบาลขององค์การทางการศึกษาด้วยกลไกธรรมาธิปไตยของผู้บริหาร*. *วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยนครสวรรค์*, 7(19), 6.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2553). *ระบบการบริหารผลงาน*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Spencer, L. M.; & S.M. Spencer. (1993). *Competence at work: Model for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.