

(Monitoring) ระหว่างการพัฒนาและการประเมินเมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนา (Posttest) นอกจากนี้ยังต้องการมีการติดตามประเมินว่า บุคลากรครูที่ผ่านการพัฒนามีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงตามที่มุ่งหวังไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงไร หลังจากระยะเวลาผ่านไป

สำหรับประเทศไทย รัฐบาลตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาครูทั้งในกลุ่มครูก่อนประจำการและครูในประจำการ โดยได้กำหนดเป็นนโยบายด้านการปฏิรูประบบการผลิตและพัฒนาครูอย่างชัดเจนเป็นหนึ่งใน 5 นโยบายการพัฒนาการศึกษาในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 8 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2539) แผนงานหลักตามนโยบายดังกล่าวเป็นการปฏิรูปการฝึกหัดครูทั้งระบบตั้งแต่การผลิต การใช้ และการยกมาตรฐานวิชาชีพครูให้สูงขึ้น โดยเน้นเป้าหมายด้านการพัฒนาครูใน 3 ลักษณะคือ

1. การพัฒนาครูประจำการอย่างต่อเนื่อง โดยครูทุกคน ทุกสังกัด ต้องได้รับการพัฒนาตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ครู อย่างน้อยในทุก ๆ 5 ปี และจัดให้พิเศษสำหรับครูวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ

2. การสนับสนุนให้ทุนการศึกษาดูงานแก่ครูช่าง เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

3. การปรับปรุงระบบตำแหน่งและการประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง

การที่จะดำเนินการพัฒนาครูให้เป็นไปตามแผนและนโยบายต่าง ๆ นั้นจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาขึ้น สำหรับในเรื่องนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนและนโยบายต่าง ๆ ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาครูประจำการไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2539)

1. การจัดให้มีระบบและองค์กรพัฒนาครูที่จูงใจให้ครูเข้ารับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. การจัดให้มีแผนพัฒนาครูประจำการและบุคลากรทางการศึกษา

3. การจัดให้มีศูนย์พัฒนาครูประจำการและบุคลากรทางการศึกษากระจายทุกภูมิภาค ทำหน้าที่หลักในการพัฒนาครู และวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนเป็นแหล่งศึกษาค้นคว้าของครู

4. การจัดให้มีกองทุนส่งเสริมการพัฒนาครูทั้งระบบ
5. การประสานงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสร้างแรงจูงใจให้ครูเข้ารับการพัฒนาและใช้ผลจากการพัฒนาครูเป็นตัวกำหนดความก้าวหน้า การเข้าสู่ตำแหน่งและการเปลี่ยนระดับของครู

ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาครู

การพัฒนาครูประสบปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ดังนี้

1. กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรยังไม่ตรงตามความต้องการของครู
2. ขาดวิทยากรผู้ชำนาญ
3. ผู้บริหาร ไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
4. ผู้ได้รับการพัฒนาไม่นำความรู้ไปพัฒนาตนเองและโรงเรียน
5. การคัดเลือกครูไปศึกษาต่อดูงานไม่เป็นธรรม
6. ครูไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาครู
7. ขาดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
8. ขาดงบประมาณดำเนินงาน

3. การจูงใจ (Motivation) และการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Administration)

การจูงใจและการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยบ่งชี้สำคัญประการหนึ่งของประสิทธิภาพการใช้ครู

การจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาขั้นพื้นฐาน กระบวนการในการจูงใจเริ่มต้นจากบุคคลมีความต้องการ (Needs) ซึ่งเกิดจากความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่ควรจะเป็นทั้งทางกายภาพและทางจิตของบุคคล

ความต้องการทำให้บุคคลมีแรงขับ (Drives) ให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่จะสนองความต้องการของตน

ผลจากแรงขับทำให้บุคคลมุ่งแสวงหาสิ่งจูงใจ (incentives) ที่จะลดแรงขับและได้รับสิ่งที่ตนต้องการ

จะเห็นได้ว่า การจูงใจมีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารองค์การจึงมีภาระงานสำคัญในการบริหารบุคลากรคือการศึกษาความต้องการของบุคลากรเพื่อที่

จะได้ปรับทิศทางการแรงขับและกำหนดสิ่งจูงใจให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

ทฤษฎีการจูงใจ

ทฤษฎีที่อธิบายลักษณะและที่มาของการจูงใจที่สำคัญมี 2 กลุ่มดังนี้

1. กลุ่มทฤษฎีด้านเนื้อหา (Content theories)

2. กลุ่มทฤษฎีด้านกระบวนการ (process theories)

1. กลุ่มทฤษฎีด้านเนื้อหา กลุ่มทฤษฎีเนื้อหาพยายามอธิบายที่มาและจัดลำดับความสำคัญของความต้องการและแรงขับของบุคคลที่เกิดขึ้นในการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน บุคคลย่อมมีความต้องการขั้นพื้นฐานได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรัก และความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนมนุษย์ แต่ในการปฏิบัติงานบุคคลมีความต้องการในระดับสูงขึ้นได้แก่ ความต้องการความมีคุณค่าและความภาคภูมิใจในตนเอง (self esteem) และมีสัจจการแห่งตน (self actualization) ตามทฤษฎีของ Maslow (A.H. Maslow: A Theory of Human Motivation)

ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Frederik Herzberg's Motivation Hygenic Theory) ระบุว่า บุคคลมีความต้องการในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ความต้องการด้านการรับผิดชอบ (responsibility)

2. การเป็นที่ยอมรับ (recognition)

3. ความสัมฤทธิ์ผล (achievement)

4. ความก้าวหน้า (advancement)

ตามทฤษฎีของ Alderfer บุคคลมีความต้องการด้านการพัฒนาตน (personal development)

2. กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ กลุ่มทฤษฎีกระบวนการมุ่งอธิบายพฤติกรรมจูงใจได้แก่

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Porter-Lawler

ทฤษฎีความเป็นธรรม (equity theory) ของ Adams

ทฤษฎีการอ้างสาเหตุ (attribution theory) ของ Kelly

ทฤษฎีความคาดหวังและทฤษฎีแรงจูงใจอธิบายว่า บุคคลประเมินคุณค่าของสิ่งที่ตนคาดหวังหรือประเมินค่ารางวัลภายในภายนอกไว้สูงเพียงใด ย่อมมีความพยายามที่จะปฏิบัติให้บรรลุผลตามที่มุ่งหวังไว้มากเพียงนั้น

ทฤษฎีการอ้างสาเหตุอธิบายการรับรู้ของบุคคลว่าการปฏิบัติงานของตนสำเร็จหรือล้มเหลวเนื่องมาจากสาเหตุภายในหรือนอกตนเอง

ส่วนทฤษฎีความเป็นธรรมนั้นปัจจุบันกำลังเป็นที่สนใจอย่างมากในสาขาการจัดการองค์กรเนื่องจากทฤษฎีนี้อธิบายว่าระดับความเสมอภาคความเป็นธรรมที่บุคคลได้รับเป็นตัวกำหนดคุณภาพการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงาน

ในด้านการบริหารการศึกษา Sirgiovanni, T.J. (1991) ได้ประยุกต์ทฤษฎีการจูงใจกับการบริหารครูและสรุปว่า ครูมีแรงจูงใจเช่นเดียวกับแรงจูงใจของบุคลากรในองค์กรทั่วไป รวม 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motive)
2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (affiliate motive)
3. แรงจูงใจใฝ่สมรรถภาพ (competence motive)
4. แรงจูงใจใฝ่สถานะ (Status motive)
5. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (power motive)

ดังนั้นผู้บริหารจึงควรสร้างสิ่งจูงใจให้กับครูเพื่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการสำคัญที่ผู้บริหารจะใช้ได้คือ การให้รางวัลและการลงโทษ

การให้รางวัลอาจได้ทั้งการให้รางวัลภายนอก เช่น การให้ผลตอบแทนเป็นตัวเงิน การเลื่อนตำแหน่ง การให้มีส่วนในการบริหาร การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

การให้รางวัลภายในเช่น การให้คำยกย่องชมเชย การให้เกียรติ การยอมรับความสามารถ เป็นต้น

สำหรับการลงโทษเป็นวิธีการด้านลบที่ต้องใช้ด้วยความระมัดระวัง เพราะอาจเป็นตัวขัดแย้งหรือลดทอนแรงจูงใจของครูได้

จากทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจและผลงานวิจัยตามแนวทางทฤษฎีแรงจูงใจสององค์ประกอบของ Herzberg ทำให้ Sergionanni สรุปว่า การจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของครูเมื่อครูตัดสินใจเข้ามีส่วนร่วมในการทำงานจะปฏิบัติตามข้อกำหนดขั้นต่ำของงานนั้น และตั้งความหวังที่จะรับผลตอบแทนที่พึงมีพึงได้ เมื่อครูตัดสินใจรับทำงานเต็มตัว จะปฏิบัติงานเต็มกำลังมากกว่าข้อกำหนดขั้นต่ำของงานส่วนใหญ่เป็นการอาสาสมัครเข้าทำงานโดยไม่มุ่งหวังรางวัลภายนอก แต่มุ่งหวังรางวัลภายใน ผลจากการตัดสินใจทั้งสองแบบนำไปสู่ความผูกพันกับงานและแรงจูงใจในการทำงานจะมีมากขึ้นเมื่อครูมีส่วนร่วมรับรู้ทุกขั้นตอนการบริหารและการทำงาน กล่าวได้ว่า “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้ครูเกิดความผูกพันกับงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงานและปฏิบัติงาน ได้ผลดี

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Administration) การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหาร ซึ่งกำลังได้รับความนิยมมากขึ้นในปัจจุบัน ในองค์กรทุกประเภท ผู้ปฏิบัติงานมีการพัฒนามากกว่าผู้ปฏิบัติงานในอดีต มีการศึกษาสูงขึ้น และมีความสามารถในการตัดสินใจมากขึ้น ผู้บริหารองค์กรซึ่งในอดีตใช้การบริหารแบบเผด็จการ เมื่อมาถึงยุคปัจจุบันไม่สามารถใช้วิธีการบริหารแบบเดิมได้ ต้องปรับเปลี่ยนเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม แนวคิดทฤษฎีที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวคือทฤษฎี X และ Y ของ McGregor

ตามแนวทฤษฎี X ผู้ปฏิบัติงานไม่ชอบทำงานหนัก ชอบเลี้ยงงาน ไม่สนใจการเปลี่ยนแปลง และสนใจแต่ผลประโยชน์ของตนเอง รูปแบบการบริหารจึงต้องเป็นแบบเผด็จการใช้การบังคับและการลงโทษ ในขณะที่ทฤษฎี Y เชื่อว่า ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคนมีศักยภาพ หากการบริหารบุคลากรสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสม จะเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และรับผิดชอบงานเต็มตัว

ดังนั้น รูปแบบการบริหารจึงต้องเป็นแบบการให้ความสนับสนุน การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารงานและการตัดสินใจ

ผู้บริหารองค์กรเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมขึ้นในองค์กรได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ *ลักษณะความเป็นผู้นำ* (leadership) ของผู้บริหาร

ตามหลักทฤษฎี path goal theory ของ House แบ่งลักษณะความเป็นผู้นำ เป็น 4 แบบ คือ

1. แบบชี้แนะ (directive leadership)
2. แบบสนับสนุน (supportive leadership)
3. แบบมีส่วนร่วม (participative leadership)
4. แบบมุ่งสัมฤทธิ์ผล (achievement oriented behavior)

ผู้บริหารอาจจะบริหารงานโดยใช้ความเป็นผู้นำทั้ง 4 แบบในวาระต่างกันได้ได้ ผู้บริหารที่ใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและมุ่งสัมฤทธิ์ผล จัดว่าเป็นผู้นำทางบวก (positive leader) ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจและผูกพันกับงานมากกว่า ผู้นำทางลบ (negative leader) ที่ใช้การบริหารแบบเผด็จการ

วิธีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

ลักษณะสำคัญของวิธีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมคือ การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารนับตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผนการดำเนินการ และการประเมินผล

ในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมผู้ปฏิบัติงานมีส่วนเสนอความคิดเห็นทุกขั้นตอนของการทำงาน การดำเนินงานมีการประชุมปรึกษาเพื่อตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน การรวมพลังดังกล่าวทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบ และผูกพันกับงาน

Davis, K และ Newstrom, J.W. (1989) เสนอมุมมองเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า **เป็นการบริหารที่เพิ่มอำนาจให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน** การที่ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารหมายความว่าผู้ปฏิบัติงานได้รับการมอบอำนาจเพิ่มขึ้น แต่มิได้หมายความว่า อำนาจของผู้บริหารลดลง เพราะตามรูปแบบการมีส่วนร่วม อำนาจของผู้บริหารกลับมีเพิ่มมากขึ้น อำนาจในที่นี้คืออำนาจที่ได้จากการที่ผู้ปฏิบัติงานมีศรัทธาและความเชื่อใจผู้บริหาร มีความสำนึกรับผิดชอบในฐานะทีมงานและมีความผูกพันกับงานมากขึ้น

รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นทำได้หลายรูปแบบ Sashkin, M. (1986)

จำแนกการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็น 4 แบบดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของงาน
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา
4. การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง

ส่วน Carrell, M.R. (1992) จำแนกแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็น 4 แบบดังนี้

1. แบบเผด็จการซึ่งผู้บริหารรวมอำนาจในการตัดสินใจแต่ผู้เดียว ผู้ร่วมงานไม่มีโอกาสมีส่วนร่วมในการบริหารเลย

2. แบบปรึกษาหารือ (consultation) ผู้บริหารหารือกับผู้ร่วมงานในบางกรณี
3. แบบตัดสินใจร่วมกัน (joint decision)
4. แบบตั้งคณะกรรมการ (delegation)

สำหรับ Davis, K., และ Newstrom, J.W. (1989) เสนอโครงการการบริหารแบบมีส่วนร่วม 6 แบบ ประกอบด้วย

1. การจัดการแบบปรึกษาหารือ (consultative management)
2. การจัดการแบบประชาธิปไตย (democratic management)
3. การจัดการแบบกลุ่มคุณภาพ (quality circles) ซึ่งผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในรูปแบบของกลุ่มทำงานตั้งแต่ขั้นวิเคราะห์วางแผนงานจนถึงขั้นประเมินผลงานและปรับปรุง

4. การจัดการแบบเสนอแนะ (suggestions) เป็นวิธีที่ให้ผู้ปฏิบัติงานส่งข้อเสนอแนะความคิดเห็นตรงถึงผู้บริหาร

5. การจัดการแบบคณะกรรมการ (committees)

6. การจัดการแบบเป็นเจ้าของกิจการ (employee ownership plans) การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานซื้อหุ้นขององค์กรและมีฐานะเป็นเจ้าของกิจการด้วย ซึ่งใช้กันมากในองค์กรเอกชนและบริษัท

วิธีการแบบมีส่วนร่วมซึ่งมีหลายวิธีนั้น เมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับครูหรือการบริหารโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารด้วยวิธีการหรือรูปแบบต่าง ๆ เพราะจะเกิดประโยชน์ทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน รู้สึกผูกพันกับงานและเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของครู นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างครูกับผู้บริหารและระบบการบริหารมีความเป็นธรรมมากขึ้น

วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่นิยมนำมาใช้ในวงการบริหารการศึกษาที่สำคัญประกอบด้วย

1. การบริหารแบบประชาธิปไตย
2. การใช้กระบวนการกลุ่ม
3. การใช้กลุ่มสร้างคุณภาพ
4. การบริหารโดยองค์คณะบุคคล

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal or Evaluation)

กระบวนการบริหารบุคลากรที่สำคัญต่อการใช้บุคลากรและเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศ การพัฒนา และการพิจารณาความดีความชอบ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ถ้าองค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ให้ผลถูกต้องเที่ยงตรงและเป็นธรรม องค์กรนั้นย่อมจะสามารถนิเทศและพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น รวมทั้งให้รางวัลผลการปฏิบัติงานบุคลากรที่มีผลงานดีและจงใจให้ปฏิบัติงานผูกพันและพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพการบริหารบุคลากร

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินผลงานของบุคคลที่ได้ปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายไปได้ผลดีเพียงไร การประเมินผลการปฏิบัติงานเน้นการประเมินปริมาณและคุณภาพของผลงานของบุคคล

ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นกระบวนการประเมินคุณค่าการปฏิบัติงานของบุคคลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ด้วยวิธีการที่มีระบบ มีมาตรฐานถูก

ต้องเที่ยงตรงและเป็นธรรม เพื่อประโยชน์ในการเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานและการบริหารบุคลากรด้านอื่น

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์จากสารสนเทศที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้หลายด้าน ขึ้นอยู่กับวิธีการประเมินและวัตถุประสงค์ของการประเมินตามหลักการบริหารบุคลากรนั้น กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติมีวัตถุประสงค์หลายประการ ซึ่งสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 2 ด้านดังนี้

1. วัตถุประสงค์เชิงประเมิน (evaluative dojectives)
 2. วัตถุประสงค์เชิงพัฒนา (development dojectives)
1. วัตถุประสงค์เชิงประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เชิงประเมิน หมายถึง การประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ การปูนบำเหน็จรางวัล เป็นการประเมินเพื่อให้ได้เงินเดือนค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นหรือเพื่อให้เลื่อนตำแหน่งไปทำหน้าที่ซึ่งมีรายได้เพิ่มมากขึ้น

ในทางตรงกันข้าม อาจเป็นการประเมินเพื่อลงโทษตัดเงินเดือนค่าจ้างค่าตอบแทนให้ลดลงหรือเพื่อให้ลงโทษไปทำหน้าที่ที่ต่ำลง

2. วัตถุประสงค์เชิงพัฒนา หมายถึง การประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศในการปรับปรุงข้อบกพร่องของบุคลากรหรือเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น หลักการสำคัญในการประเมินตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาคือ การได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ตลอดจนความต้องการจำเป็นของบุคลากรที่จะนำไปสู่การตัดสินใจว่าควรจะมีกิจกรรมบุคลากรในลักษณะอย่างไรหรือมีการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติแบบใด

การประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์เชิงพัฒนามากขึ้น ในขณะที่การประเมินผลการปฏิบัติงานในอดีตให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์เชิงประเมินมากกว่าวัตถุประสงค์เชิงพัฒนา ข้อเท็จจริงนี้สะท้อนให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงของปรัชญาหรือหลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงานในสมัยก่อน การประเมินผลการปฏิบัติเน้นเรื่องคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน ความสามารถและความบกพร่องเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ

ในปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับผลงานในปัจจุบันและเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคต นอกจากนี้หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันยังให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการประเมินของผู้ปฏิบัติงานด้วย ผู้ปฏิบัติงานต้องได้รับทราบถึงเป้าหมายอย่างชัดเจน ทราบถึงลักษณะผลการปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางและเกณฑ์การประเมินร่วมกับผู้นิเทศและผู้บริหาร

สมหวัง พิริยานูวัฒน์ (2537) เสนอแนะว่านอกจากหลักการดังกล่าวแล้ว กระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ดีควรเป็นการประเมินตามกรอบ ทฤษฎีการบริหารแบบผสมผสาน (integrative management evaluation) ระหว่างการบริหารโดยวัตถุประสงค์ (management by objective = MBO) กับการบริหารตามสถานการณ์เชิงพฤติกรรม (behavioral Contingency management = BCM) กล่าวคือ มีการประเมินผลงานของครูทั้งที่เป็นผลงานหลักและผลงานรอง ผลงานสอนและผลงานอื่น ๆ ตามที่ระบุไว้ในคำพรรณนางาน (Job description) วิธีการประเมินควรเป็นการประเมินโดยองค์คณะบุคคล เช่น ผู้บริหาร หัวหน้าหมวด และผู้แทนจากคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน และผู้แทนชุมชน ควรมีการประเมินต่อเนื่องอย่างน้อย 2-3 ครั้งต่อปี มีการแจ้งหลักเกณฑ์และการประเมินให้ครูผู้รับการประเมินทราบล่วงหน้า และเมื่อประเมินแล้วต้องมีการรายงานผลการประเมินให้ครูทราบ และนำผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจ เพื่อบริหารงานบุคลากรครูด้วย

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ทั่วไปมีขั้นตอนดำเนินงานที่สำคัญ 8 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการกำหนดนโยบายและจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการกำหนดรายละเอียดผลการปฏิบัติงานที่จะประเมิน ในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาจากคำพรรณนางานว่าปริมาณและคุณภาพของงานอะไรบ้างที่จะประเมิน

ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นตอนการเลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสม คณะผู้ประเมินต้องตระหนักว่า ไม่มีวิธีการใดวิธีการเดียวที่จะให้ผลการประเมินดีที่สุด ดังนั้นจึงต้องพิจารณาเลือกวิธีประเมินผลหลายวิธีให้เหมาะสมกับผู้รับการประเมินแต่ละกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 4 การฝึกคณะผู้ประเมินให้มีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะทำการประเมินอย่างถูกต้องเที่ยงตรงไม่ลำเอียง

ขั้นตอนที่ 5 การแจ้งหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะใช้จริงให้ผู้รับการประเมินได้ทราบ รวมทั้งแจ้งถึงจุดมุ่งหมายความสำคัญและการนำผลการประเมินไปใช้ด้วย

ขั้นตอนที่ 6 ขั้นตอนการดำเนินการประเมินตามวิธีการที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 7 การอภิปรายผลการประเมินระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน ขั้นตอนนี้อาจยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติในกรณีที่เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งต้องมีการปกปิดข้อมูลบางประการ แต่โดยทั่วไปขั้นตอนนี้หากมีการปฏิบัติจริงจะเป็นประโยชน์มากเพราะช่วยให้ผู้รับการประเมินมีโอกาสแสดงความคิดเห็นหลังจากได้รับทราบผลการประเมิน ทั้งนี้ต้องระมัดระวังให้บรรยากาศในการอภิปรายเป็นไปในเชิงสร้างสรรค์อย่างมีเหตุผล

ขั้นตอนที่ 8 เป็นการพิจารณาตัดสินใจว่า ควรต้องมีการปรับปรุงวิธีการประเมินต่อไปอย่างไรในอนาคต เพื่อให้กระบวนการประเมินผลปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้น

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธี วิธีที่นิยมและใช้กันอย่างกว้างขวางมี 6 วิธี ซึ่งทั้ง 6 วิธีควรจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานงาน (work standards) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติจริงว่า ได้ผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่ การกำหนดมาตรฐานงานเป็นการกำหนดรายละเอียดปริมาณและคุณภาพของงานที่เป็นเกณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับใช้เป็นบรรทัดฐานในการเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานจริง มาตรฐานที่ดีควรอยู่ในระดับที่เป็นไปได้ ไม่สูงเกินไป ควรตั้งอยู่บนรากฐานของเป้าหมายองค์กรที่ต้องการในอนาคตและมีความทันสมัย ควรเป็นผลจากการกำหนดร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินและควรมีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อมีการกำหนดมาตรฐานแล้วจึงดำเนินการประเมินต่อไป

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่ทั่วไป 6 วิธี ได้แก่

ก) การใช้มาตรประมาณค่า (Rating Scales) วิธีนี้เป็นวิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่ใช้กันมานานมาก เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานงาน

โดยกำหนดลักษณะของงานที่จะประเมินเป็นรายชื่อ และผู้ประเมินให้คะแนนตามคุณภาพของงาน โดยให้คะแนนเรียงจากน้อยไปหามากตามคุณภาพงานจากคติน้อยไปถึงดีมาก ทั้งนี้แบบประเมินอาจเป็นมาตรประมาณค่าเชิงกราฟ (graphic rating scales) หรือมาตรประมาณค่าที่ไม่ใช้กราฟ (non graphic rating scales) โดยที่ตัวเลือกแทนคุณภาพของลักษณะที่ประเมินการประเมินวิธีนี้มีข้อดีที่ใช้ได้สะดวก เสียเวลาน้อย แต่มีข้อเสียตรงที่ผู้ประเมินอาจลำเอียงได้ง่าย

ข) วิธีการเปรียบเทียบ (Comparative Methods) วิธีการประเมินแบบนี้ผู้ประเมินต้องเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินแต่ละคนกับมาตรฐานแล้วจัดอันดับของผู้รับการประเมินว่า มีประสิทธิภาพหรือคุณภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด การเปรียบเทียบเพื่อจัดอันดับทำได้ 3 วิธีคือ การจัดลำดับ (ranking) ผู้รับการประเมินทุกคน การจัดลำดับตามลักษณะการแจกแจงที่กำหนดไว้ (forced distribution) เช่น จัดลำดับคุณภาพการปฏิบัติงานของครูให้อยู่ในรูปการแจกแจงปกติ และการเปรียบเทียบรายคู่ (paired comparison) เป็นการจัดลำดับจากการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินเป็นคู่ ๆ ข้อดีของวิธีการเปรียบเทียบอยู่ที่การลดความลำเอียงของผู้ประเมิน แต่มีข้อเสียตรงที่ความยุ่งยากในการเปรียบเทียบและการพิจารณาผลการปฏิบัติงานในภาพรวมแทนที่จะดูคุณลักษณะงานละเอียดรายด้าน

ค) การใช้เหตุการณ์วิกฤติ (Critical Incidents) วิธีการนี้เป็นวิธีที่ได้ใช้มากในการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ ผู้ประเมินไม่สนใจเหตุการณ์ปกติหรือเหตุการณ์ที่เป็นกิจวัตร แต่ให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานได้ดีเด่นเป็นพิเศษ การประเมินวิธีนี้ทำได้ 3 วิธี คือ การทบทวนผลงานรายปี (annual review) วิธีนี้ผู้ประเมินบันทึกเหตุการณ์วิกฤติของผู้รับการประเมินและนำมาพิจารณารวยอดเมื่อครบปี การทำรายการตรวจเหตุการณ์วิกฤติ (check list of critical incidents) โดยกำหนดน้ำหนักความสำคัญแต่ละพฤติกรรม วิธีการใช้มาตรประมาณค่าตามพฤติกรรมที่สำคัญ behaviorally anchored rating scales หรือ BARS) เป็นวิธีผสมระหว่างการใช้มาตรประมาณค่ากับการทำรายการตรวจเหตุการณ์วิกฤติ ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการใช้เหตุการณ์นี้จะได้รายละเอียดที่เป็นผลการปฏิบัติงานดีเด่นของผู้รับการประเมิน และจะใช้เป็นแรงจูงใจให้มีการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น แต่มีข้อเสียตรงที่เสียเวลาในการประเมินมากกว่าวิธีอื่น ๆ

ง) วิธีการโยงความ (Essay Method) วิธีนี้เป็นการบรรยายผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินในรูปของเรียงความโดยไม่มีแบบแผนเจาะจง ผู้ประเมินอาจใช้วิธีการสังเกตและการสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลมาใช้ในการเขียนเรียงความ มีข้อเสียตรงที่ต้องใช้เวลาที่เหมาะสมสำหรับองค์กรขนาดเล็กมีบุคลากรน้อยและมีความเป็นปรนัยน้อยกว่าวิธีอื่น ๆ

จ) วิธีการบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by objectives = MBO) หรือการวางแผนและการทบทวนงาน (Work Planning and Review = WPR) หรือการประเมินแนวใหม่มีขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ขั้น คือ ขั้นแรก เป็นการกำหนดเป้าหมาย (goal setting) ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน ขั้นที่สองเป็นการวางแผนการปฏิบัติงาน (action planning) ร่วมกันเพื่อกำหนดมาตรการดำเนินงานให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ขั้นตอนที่สาม เป็นการดำเนินงานโดยมีการควบคุมตนเอง (self control) และขั้นตอนสุดท้าย คือ การทบทวนเห็นระยะ ๆ (periodic review) เพื่อติดตามผลการดำเนินงานและปรับปรุงแก้ไข ตามกระบวนการดังกล่าวผู้บริหารหรือผู้ประเมินได้ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดตลอดกระบวนการ

ฉ) วิธีการผสมผสาน (Combination Methods) เป็นวิธีการผสมผสานสหวิทยาการทั้ง 5 แบบข้างต้นที่กล่าวแล้ว

นอกจากนี้ วิธีการประเมินยังอาจแบ่งตามผู้ประเมินออกได้เป็น 3 วิธี คือ วิธีการประเมินโดยผู้บริหาร การประเมินโดยกลุ่มเพื่อน (peer evaluation) และการประเมินโดยผู้รับประโยชน์ (client or customer evaluation) และแบ่งตามจำนวน ผู้รับการประเมินเป็นการประเมินแบบรายบุคคล (individual appraisal) และการประเมินแบบกลุ่ม (group appraisal) ด้วย

5. ภาระงานและคุณภาพของงาน (Work load and Quality)

• ผลผลิตที่เกิดกับตัวครูซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการมอบหมายงานในกระบวนการใช้ครูคือภาระงาน และคุณภาพของงาน ตามหลักการบริหารบุคลากร เมื่อมีการมอบหมายงานให้ครูอย่างถูกต้องเหมาะสม ครูย่อมปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีภาระงานเสร็จสมบูรณ์เป็นปริมาณและมีคุณภาพสูงและทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานมีความผูกพันกับงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู หรือที่เรียกโดยย่อว่า ก.ค. ได้จัดทำ กฎและระเบียบในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูที่เรียกว่า มาตรฐานกำหนด ตำแหน่งข้าราชการครู ซึ่งแบ่งตำแหน่งข้าราชการครูออกเป็นสายงานสอนและสายงาน บริหารในสถานศึกษา สำหรับสายงานสอนได้แก่ ตำแหน่งครู 1 ครู 2 อาจารย์ 1 และ อาจารย์ 3 ซึ่งมีภาระงานที่กำหนดไว้โดยทั่วไป 5 ประการคือ

1. งานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การให้การศึกษา การอบรม การปกครอง ดูแล การให้คำปรึกษาแนะนำแนวการศึกษา การแนะแนวอาชีพและปัญหาต่าง ๆ แก่ นักเรียน นักศึกษา

2. งานบริการแก่สังคมในด้านวิชาและด้านอื่น ๆ การทำนุบำรุงเสริม สร้างศิลปวัฒนธรรม

3. งานเกี่ยวกับการศึกษา ค้นคว้า วิจัย วิเคราะห์

4. งานด้านการนิเทศ วัสดุ ประเมินผล เสนอแนะการปรับปรุงหลักสูตร เปรียบเทียบเอกสารทางวิชาการ การใช้สื่อการเรียนการสอน การใช้เทคนิคและวิธีการ ใหม่ ๆ ทางการศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. งานด้านการปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น งานพัฒนาชุมชน

นอกจากนี้ยังได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังของสถานศึกษาซึ่ง พิจารณาจากอัตราส่วนครูต่อนักเรียนและอัตราส่วนห้องเรียนต่อนักเรียน และกำหนดชั่วโมงการปฏิบัติงานของครูสายการสอนดังรายละเอียดในตารางที่ 1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1 อัตรากำลังของสถานศึกษาและชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์ตามเกณฑ์ของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู จำแนกตามระดับการศึกษา

	ก่อนประถมฯ	ประถมฯ	ม.ต้น	ม.ปลาย
อัตราส่วน				
ครู : นักเรียน	1 : 22	1 : 25	1 : 25	1 : 17
ห้อง : นักเรียน	1 : 30	1 : 40	1 : 40	1 : 40
ชั่วโมงปฏิบัติงานต่อสัปดาห์				
งานสอน	-	20	18 - 20	15 - 18
งานอื่น ๆ นอกจากงานสอน	-	15	17 - 15	20 - 17
รวม	-	25	35	35

ภาระงานของครูนอกเหนือจากการสอนแยกเป็น 2 กลุ่ม คือ งานสนับสนุน การสอนและงานรับผิดชอบด้านอื่น ๆ อาทิ บุญช่วย (2537) ภิญโญ สาร (2514) และ ศรีมงคล เทพรณู (2531) ได้จำแนกงานในหน้าที่ต่าง ๆ ของครูซึ่งคณะผู้วิจัยนำมาจัด กลุ่มได้เป็น 2 กลุ่มดังกล่าวข้างต้นดังนี้คือ งานสนับสนุนการสอน ได้แก่ งานโภชนาการ งานสัตหัตศศึกษา งานอนามัยโรงเรียนหรือพยาบาล งานแนะแนว งานการเงิน ชุกรการ และพัสดุ งานบรรณารักษ์และห้องสมุด งานทะเบียนและวัดผล งานที่ปรึกษาชมรมหรือ กลุ่มประสบการณ์ งานกิจกรรมนักเรียน งานปกครองนักเรียน และงานประเมินผลการ เรียนการสอน สำหรับกลุ่มงานอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน ได้แก่ งานศึกษาค้นคว้า วิจัยรวบรวมวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตัวครูเอง งานนิเทศในวิชาที่รับผิดชอบ งานให้ คำปรึกษาและบริการแก่ผู้ปกครองและชุมชน งานที่เล็งเห็นสื่อนักศึกษาฝึกสอนหรือครูใหม่ งานรับผิดชอบโครงการเฉพาะหรือโครงการพิเศษที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร งานสห กรณ์โรงเรียน งานจัดหาบำรุงรักษาและผลิตสื่ออุปกรณ์ งานที่เกี่ยวข้องกับงานสังคมของ ชุมชนหรือจังหวัดที่โรงเรียนตั้งอยู่ และงานพัฒนาชุมชน ภาระงานต่าง ๆ เหล่านี้แต่ละ โรงเรียนมีการปฏิบัติงานในสัดส่วนที่แตกต่างกันตามนโยบายของโรงเรียน

การศึกษาและการปฏิบัติงานของครูนอกเหนือจากภาระงานแล้ว ยังต้อง ศึกษาคุณภาพของงานอีกด้วย คุณภาพของงานที่ครูปฏิบัติจำแนกตามลักษณะงานได้เป็น คุณภาพของงานสอน และคุณภาพของงานนอกเหนือจากงานสอน คณะผู้วิจัยพิจารณาคูณ ภาพของงานจากหลักการปฏิรูประบบการเรียนการสอนอันเป็นนโยบายหนึ่งในห้าด้าน ของนโยบายการพัฒนาการศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540- 2544) ซึ่งมีแนวทางและมาตรการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ 7 ประการ ได้แก่

1. ผู้สอนปรับวิธีการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เน้นกระบวนการ คิดอย่างเป็นระบบและมีเหตุผล มุ่งให้ผู้เรียนรักการเรียนรู้ รู้จักคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ แสวงหาความรู้และรู้จักแก้ปัญหาด้วยตนเอง รวมทั้งรู้จักทำงานร่วมกันเป็นหมู่ คณะตามระบอบประชาธิปไตย เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะพื้นฐานของการมีส่วนร่วมที่มี คุณภาพของสมาชิกสังคม

2. ผู้สอนจัดวิธีการเรียนการสอนให้มีความหลากหลายในรูปแบบเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและเงื่อนไขของท้องถิ่น

3. เชื่อมโยงวิธีการเรียนรู้ในเนื้อหาวิชากับสภาพปัญหาและประสบการณ์ในชีวิตจริง

4. สถาบันการศึกษาเสริมสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมเพื่อส่งผลต่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ให้ผู้เรียนได้พัฒนาความพร้อมทั้งทางร่างกายและจิตใจ สำหรับในระดับอุดมศึกษาควรนำกิจกรรมนิสิตนักศึกษามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ พัฒนาห้องสมุดเพื่อการค้นคว้าวิจัย พัฒนาระบบหอพักและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อเสริมบรรยากาศของการเรียนรู้

5. ให้นหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องปรับปรุงระบบการวัดและประเมินผลการเรียน โดยมุ่งเน้นการวัดความรู้ความคิดในลักษณะรวบยอดแทนการวัดผลเป็นรายวิชาเพียงอย่างเดียว นอกจากนั้น ควรนำกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่าง ๆ เช่นการทำกิจกรรมเพื่อส่วนรวมมาพิจารณาในการวัดและประเมินผล นอกเหนือจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะต่าง ๆ อันพึงประสงค์ควบคู่กับการเรียน

6. กระทรวงศึกษาธิการ ควรจัดทำข้อสอบมาตรฐานเฉพาะในวิชาทักษะพื้นฐานที่เป็นวิชาแกนสำคัญในชั้นตัวประโยค เพื่อตรวจสอบคุณภาพการศึกษาและเพื่อปรับปรุงพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพใกล้เคียงกัน

7. กระทรวงศึกษาธิการควรปรับปรุงระบบการคัดเลือกเข้าเรียนต่อในแต่ละระดับการศึกษา โดยให้สะท้อนจุดประสงค์ของการเรียนรู้ในแต่ละระดับการศึกษา เพื่อลดการแข่งขันในเชิงวิชาการแต่เพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะการสอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัยควรร่วมมือกับกระทรวงศึกษาธิการปรับปรุงระบบการสอบคัดเลือกให้เป็นที่ยอมรับร่วมกันโดยด่วน

นอกจากแนวทางและมาตรการที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งจะเป็นนโยบายการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในภาพรวมแล้ว นักวิชาการทางการศึกษาก็ได้มีการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้หลายท่าน อาทิ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2537) ได้สรุปลักษณะการสอนที่มีประสิทธิภาพของครูไว้ดังนี้

1. มีการตั้งจุดมุ่งหมายทางการสอนที่ชัดเจน
 2. การวางขอบข่ายของการสอนจำเป็นต้องคำนึงถึงผู้เรียนในแง่ประสบการณ์เดิม สติปัญญา อายุ และและเนื้อหาที่จะนำมาสอนเพื่อวางขอบข่ายให้เนื้อหาวิชาและการจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับผู้เรียน
 3. การวางแผนการสอนเป็นเรื่องที่ครูจะประมวลความเห็นจากประสบการณ์เดิมของผู้เรียน จุดมุ่งหมายที่คาดหวัง ทรัพยากรที่มีอยู่มาจัดให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ แล้วจึงเลือกเนื้อหาหนังสือ อุปกรณ์และวัสดุการสอนอื่น ๆ วิธีสอนและกิจกรรมให้สอดคล้องกัน
 4. การจัดสภาพห้องเรียน เป็นการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกในการสอนทั้งด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้มีบรรยากาศเหมาะสมแก่การเรียนรู้และทางด้านการสร้างบรรยากาศทางอารมณ์
 5. การใช้แหล่งความรู้ทั้งทางด้านบุคคล สิ่งแวดล้อม วัสดุ สิ่งพิมพ์ และอุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้ประกอบการสอนโดยเลือกให้เหมาะกับจุดมุ่งหมายของบทเรียน
 6. การสอนควนเน้นการค้นคว้าด้วยตนเอง ทักษะการแก้ปัญหาจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์เรียนรู้
 7. มีการประเมินผลเพื่อการสอนมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
- สำหรับการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาระงาน คุณภาพการสอนและการทำงานของครูนั้น จากงานวิจัยของโครงการวิจัยสารสนเทศเพื่อการติดตามและพัฒนาคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา ได้ระบุถึงปัจจัยในองค์ประกอบด้านการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความรู้สึกรักของนักเรียนเกี่ยวกับคุณภาพการสอนของครูดังนี้ ครูที่มีประสิทธิภาพในการสอนจะสามารถดึงนักเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอน กระตุ้นให้แสดงความคิดเห็น กล้าถามเมื่อไม่เข้าใจ ครูที่มีประสิทธิภาพการใช้สื่อการสอนอย่างคล่องแคล่วแทนการอธิบายและเขียนกระดานดำและยังคงติดตามผลการเรียนอย่างสม่ำเสมอ ด้วยการให้นักเรียนทำแบบฝึกหัด การทดสอบความเข้าใจท้ายบทเรียน รวมทั้งอธิบายผลการทำแบบฝึกหัดและผลการทดสอบความเข้าใจและเมื่อมีความจำเป็นครูจะจัดการสอนซ่อมเสริมให้กับนักเรียน ผลการวิจัยได้วิเคราะห์คุณลักษณะของครูที่

สัมพันธ์กับประสิทธิภาพดังกล่าว คุณลักษณะที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรการอุทิศเวลาของครูและสมรรถภาพของครูในการแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอน

ในส่วนของสภาพปัญหาที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของครูจากงานวิจัยเรื่องคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในชนบท : กรณีศึกษาโรงเรียนในภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดย สุรางค์ จันทวานิช และคณะ (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน, 2531) ก็พบปัญหาการสอนของครูในโรงเรียนที่ด้อยคุณภาพหลายประการ อาทิ ครูสอนโดยไม่เข้าใจหลักสูตร จัดการเรียนการสอนไม่สอดคล้องกับหลักสูตร ตั้งเป้าหมายหรือคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนต่ำ การสอนมักขาดอุปกรณ์ ทั้งนี้เพราะไม่มีความพร้อมที่จะทำการสอน เทคนิคการสอนมักใช้การถามตอบและถามคำถามในระดับต้น ๆ “ใช่ ไม่ใช่” แสดงพฤติกรรมปฏิบัติสัมพันธ์เชิงอำนาจต่อนักเรียน ใช้เวลาในการสอนไม่เต็มที่ พยายามลดภาระการตรวจงานโดยให้นักเรียนตรวจเองบ้าง แลกกันตรวจระหว่างนักเรียนหรือตัดปัญหาโดยไม่ให้การบ้าน การสอนขาดการวางแผน นอกจากนั้น จากรายงานการวิเคราะห์วินิจฉัยผู้เรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน โดยกรมการฝึกหัดครู ก็พบในทำนองเดียวกันว่า ปัจจุบันการจัดการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษาประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจในระดับหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากส่วนใหญ่การจัดการเรียนการสอนยังยึดครูเป็นหลัก ครูยังขาดวิเคราะห์วินิจฉัยประเมินผลการเรียนอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งไม่นำผลข้อมูลและการประเมินไปวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาการเรียนการสอนอย่างจริงจัง ขณะเดียวกันครูก็มิได้เอาใจใส่จัดกิจกรรมซ่อมเสริมให้เหมาะสมกับความแตกต่างของนักเรียน ซึ่งมีความรู้ความสามารถแตกต่างกันออกไป ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ต่ำไม่บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ในเรื่องของปัญหาการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรนั้นพบว่าครูขาดความรู้ความเข้าใจในการวางแผนการใช้หลักสูตรและการเขียนแผนการสอน สอนตามแผนได้น้อย ครูมีภาระรับผิดชอบมาก ไม่ได้รับการนิเทศ ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย และสื่อการสอนมีไม่ครบ (ลมัย จันตะยอด 2534, บังอร พุ่มสะอาด 2534)

ในระดับมัธยมศึกษา จากงานวิจัยเรื่องประสิทธิภาพของการมัธยมศึกษา (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน, 2530) ซึ่งได้สอบถามความคิดเห็นของนักเรียนกลุ่มตัวอย่างชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และปีที่ 6 ทั่วประเทศเกี่ยวกับพฤติกรรม

สอนของครู การใช้อุปกรณ์ การจัดกิจกรรมการสอน และการวัดประเมินผล พบว่า โดยเฉลี่ยแล้วนักเรียนเห็นว่า ประสิทธิภาพในการสอนของครูส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ถึงค่อนข้างต่ำ ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดก็พบว่า พฤติกรรมการสอนของครูมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำกว่าปานกลาง เรียงลำดับจากต่ำสุดถึงสูงสุดได้แก่ การที่ครูให้แบบฝึกหัดพิเศษเพิ่มเติมสำหรับนักเรียนที่เก่งและเรียนเร็ว การที่ครูให้โอกาสนักเรียนอภิปรายและวิพากษ์วิจารณ์การสอนของครู การที่ครูจัดสอนซ่อมเสริมให้แก่นักเรียนอ่อนและเรียนไม่ทัน การใช้อุปกรณ์ประกอบการสอน การสนทนากับนักเรียนนอกเวลาเรียน การจัดกิจกรรมประกอบการเรียนการสอนและการสร้างบรรยากาศในห้องเรียนให้เอื้อต่อกิจกรรมการเรียนการสอน และยังพบว่า นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ประเมินว่า ครูมีประสิทธิภาพในการสอนต่ำกว่านักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ด้วย ในส่วนความไม่พร้อมของโรงเรียน ขยายโอกาสเฉพาะในส่วนการจัดการเรียนการสอนจากผลงานวิจัยของสุวรรณ มีทองคำ (2534) และสุวิทย์ นิคมรักษ์ (2535) สรุปได้ว่า สิ่งที่เป็นปัญหามาก คือ การขาดแคลนครู โดยเฉพาะที่มีความสามารถเฉพาะวิชา ขาดสื่อการเรียนการสอน อาคารเรียน อาคารประกอบและห้องปฏิบัติการ เอกสารประกอบการเรียนมีน้อย วัสดุครุภัณฑ์ไม่เพียงพอ ครูมีภาระงานอื่นมาก ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้โรงเรียนต้องการความช่วยเหลืออย่างเร่งด่วนทั้งสิ้น ปัญหาเหล่านี้ก็พบเช่นเดียวกันในงานวิจัยของไพโรจน์ ลำตระกูล (2535) ซึ่งได้ศึกษาการจัดวิชาอาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตพื้นที่ที่มีการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรม รวมทั้งปัญหาเรื่องการวัดผลประเมินผลและการนิเทศการศึกษาด้วย จะเห็นได้ว่า จากผลการวิจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความด้อยประสิทธิภาพในการสอนของครูนั้นเกิดขึ้นจากตัวครูเองและความไม่พร้อมของโรงเรียนเป็นสำคัญ ซึ่งบุคคลผู้เกี่ยวข้องจะต้องเร่งหาทางแก้ไขอย่างรวดเร็วที่สุด เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายสำคัญของรัฐบาล

6. ความผูกพันกับโรงเรียนและอาชีพ (School and Profession Commitment)

ความผูกพันเป็นจิตลักษณะสำคัญที่เป็นผลผลิตของกระบวนการในการใช้ครูที่เกิดขึ้นกับตัวครูตามหลักการบริหารครู ครูที่ผูกพันกับโรงเรียนกับงานสอนกับนักเรียนกับวิชาที่สอนย่อมปฏิบัติงานของตนได้มีประสิทธิภาพสูงกว่าครูที่มีความผูกพันน้อยกว่า ความผูกพันเป็นลักษณะทางจิตที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล มีผลทำให้บุคคลนั้นเกิดแรงจูงใจภายในที่จะปฏิบัติงานในส่วนที่เป็นภาระความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การความผูกพันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยสมัครใจ มิใช่เกิดจากการถูกบังคับกะเกณฑ์และเป็นพลังสำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินการ

ความผูกพันของบุคคลเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้

1. ค่านิยม (Value)
2. อาชีพ (Career or profession)
3. งาน (Job)
4. องค์กร (Organization)
5. บุคคลหรือกลุ่มบุคคล (individual or group)

ดังนั้นความผูกพันจึงมีลักษณะพหุ (multiple commitments) ลักษณะพหุของความผูกพันของครูอาจทำให้เกิดพฤติกรรมที่ขัดแย้งกันได้

การที่ครูผูกพันกับนักเรียนทำให้ครูมีพฤติกรรมสร้างสรรค์ให้เกิดบรรยากาศในการเรียนที่อบอุ่นเป็นกันเอง ช่วยลดอัตราการออกกลางคันของนักเรียนและสร้างแรงจูงใจให้กับนักเรียน

แต่ในขณะเดียวกันครูที่ผูกพันกับการสอนมุ่งเน้นการสอนที่มีประสิทธิภาพอาจมีพฤติกรรมที่เข้มงวดกดดันนักเรียนมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงสุด

อย่างไรก็ดี ความผูกพันของครูที่สำคัญคือ ความผูกพันกับโรงเรียนและอาชีพครู ซึ่งหมายถึงความรู้สึกหรือเจตคติของครูในด้านบวกที่มีต่อโรงเรียนและอาชีพครู แสดงตนอย่างภาคภูมิใจว่าเป็นครู เป็นสมาชิกของโรงเรียนภาคภูมิใจและชื่นชอบในการประกอบอาชีพครู มีความเชื่อ ความศรัทธา และยอมรับในโรงเรียนและอาชีพ รวมทั้งมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพเพื่อโรงเรียนด้วยความภักดี

องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร มี 3 ประการ

1. การแสดงตนว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (identification)
2. การเข้าร่วมกิจกรรมทำงานเพื่อองค์กร (involvement)
3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (loyalty)

การวัดความผูกพันต่อองค์กร

การที่จะทราบว่าบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรมากน้อยเพียงใดนั้นจะต้องวัดองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้วย โดยอาจวัดความผูกพันในเชิงพฤติกรรมหรือวัดความผูกพันในเชิงเจตคติหรือวัดทั้งด้านเจตคติและพฤติกรรม

ตัวอย่างของแบบวัดความผูกพันต่อองค์กร

1. แบบวัดความผูกพันต่อองค์กรของ Porter, L.W. และ Smith, P.C. (1970) เป็นแบบวัดที่ใช้วัดความรู้สึกของสมาชิกในองค์กร 3 ด้าน คือ

1. ความเชื่อการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กร
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

แบบวัดนี้ประกอบด้วยแบบสอบถาม 16 ข้อ เป็นการประเมินค่า 7 ระดับผู้ได้คะแนนสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ส่วนผู้ได้คะแนนต่ำมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ แบบสอบถามนี้มีความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.82-0.95

2. แบบวัดความผูกพันต่อองค์กรของ Franklin (1975) ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรในสองลักษณะคือ

1. ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมาตรฐานและกฎเกณฑ์
2. ความเต็มใจที่จะคงอยู่ในองค์กร

แบบวัดนี้มี 16 ข้อ ใช้วัดลักษณะแรก 11 ข้อ และลักษณะหลัง 5 ข้อ เป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ แบบสอบถามลักษณะแรกมีค่าเชื่อมั่น 0.83 และลักษณะหลัง 0.63

3. แบบวัดความผูกพันต่อองค์กรของ Buchanan, B. (1974) วัดความผูกพันใน 3 องค์ประกอบคือ

1. การแสดงตน (identification)