การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5

โดย
นางสาวอรุณี ศรีทองอ่อน

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5

โดย
นางสาวอรุณี ศรีทองอ่อน

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE PROVIDING FEEDBACK OF BANHARNJAMSAIWITTAYA 5 SCHOOL ADMINISTRATOR

By

Arunee Srithong-on

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

Master of Education Program in Educational Administration

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2016

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5” เสนอโดย นางสาวอรุณี ศรีทองอ่อน เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร. ปานใจ ธารทัศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วังถนอมศักดิ์

คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร. สำเริง อ่อนสัมพันธุ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วังถนอมศักดิ์)

...../...../.....

55252373 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คำสำคัญ : การให้ข้อมูลย้อนกลับ

อรุณี ศรีทองอ่อน : การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5. อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ : ผศ.ดร. มัทนา วังถนอมศักดิ์. 121 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 และ 2) แนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ประชากรที่ศึกษาได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 จำนวน 40 คน เครื่องมือที่ใช้มี 2 ประเภท คือแบบสอบถามเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารตามแนวคิดของ ฮิวจ์ กินเนตท์ และเคอร์ฟี่ และแบบสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหาร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน และระดับปานกลาง 6 ด้าน เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านหลีกเลี่ยงการตำหนิหรือการทำให้อับอาย ด้านเฉพาะเจาะจง ด้านให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบ ด้านเป็นประโยชน์ ด้านความยืดหยุ่น ด้านเชิงอธิบาย และด้านระยะเวลาที่เหมาะสม

2. แนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ควรดำเนินการดังนี้ 1) ผู้บริหารควรบอกจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับ 2) ผู้บริหารควรชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ดีและพฤติกรรมที่ไม่ดีของครูและบุคลากรได้อย่างถูกต้องและมีความเจาะจง 3) ผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับข้อมูลอย่างถูกต้อง ชัดเจน และปราศจากอคติ 4) ผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับข้อมูลโดยตรงในทันที 5) ผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับในปริมาณที่เหมาะสมและครอบคลุมประเด็นสำคัญ 6) ผู้บริหารควรมีจิตวิทยาที่ดีในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากร หากเป็นพฤติกรรมเชิงบวกควรส่งเสริม หากเป็นพฤติกรรมเชิงลบควรพูดคุยเป็นการส่วนตัว

ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ลายมือชื่อนักศึกษา..... ปีการศึกษา 2559
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ.....

55252373 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION
KEY WORD : PROVIDING FEEDBACK

ARUNEE SRITHONG-ON : THE PROVIDING FEEDBACK OF BANHARNJAMSAI -WITTAYA 5 SCHOOL ADMINISTRATOR. INDEPENDENT STUDY ADVISOR : ASST.PROF. MATTANA WANGTHANOMSAK, Ph.D. 121 pp.

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. 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 developement 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.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University
Student's signature..... Academic Year 2016
An Independent Study Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5” สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเมตตาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วังถนอมศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว ประธานคณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ และอาจารย์ ดร. สำเริง อ่อนสัมพันธุ์ กรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ ที่กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนสมบูรณ์ และคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน และให้กำลังใจด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร. ศรายุทธ รัตนปัญญา ผู้อำนวยการโรงเรียนสระยายโสมวิทยา นางรัชนี บำรุงเรือน ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน และนายเอกชัย สุขเคหา ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาเสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบ แก้ไขและให้คำแนะนำเพื่อความถูกต้องเหมาะสมของเครื่องมือวิจัย และขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และคุณครูโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ทุกท่านที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามและให้สัมภาษณ์เพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งท่านทั้งหลายได้ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ สมาชิกทุกคนในครอบครัวศรีนวล และศรีทองอ่อน ที่สนับสนุน ส่งเสริม และเป็นกำลังใจที่ดีให้แก่ผู้วิจัยเสมอมา นอกจากนี้ขอขอบคุณสำหรับกำลังใจ ความช่วยเหลือ คำแนะนำต่างๆ อันมีค่ายิ่งจากพี่ๆ เพื่อนๆ นักศึกษาปริญญาโทรุ่น 32/1 ภาควิชาการบริหารการศึกษาและเพื่อนกลุ่มสหายที่ทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

คุณค่าของการค้นคว้าอิสระเล่มนี้ขอมอบเพื่อทดแทนพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ตลอดจนบุคลากรทางการศึกษาทุกท่านเพื่อเป็นประโยชน์แก่การศึกษาต่อไป

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... จ

กิตติกรรมประกาศ..... ฉ

สารบัญตาราง..... ญ

บทที่

1 บทนำ..... 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 2

ปัญหาของการวิจัย..... 4

วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 6

ข้อคำถามของการวิจัย..... 6

สมมติฐานของการวิจัย..... 7

ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย..... 7

ขอบเขตของการวิจัย..... 9

นิยามศัพท์เฉพาะ..... 11

2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... 12

การให้ข้อมูลย้อนกลับ..... 12

ความหมายของการให้ข้อมูลย้อนกลับ..... 12

ความสำคัญของการให้ข้อมูลย้อนกลับ..... 15

วัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลย้อนกลับ..... 16

ประโยชน์ของการให้ข้อมูลย้อนกลับ..... 18

ประเภทของการให้ข้อมูลย้อนกลับ..... 20

หลักการให้ข้อมูลย้อนกลับ..... 23

กระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ..... 40

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการยอมรับข้อมูลย้อนกลับ..... 43

ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับของหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน..... 45

บทบาทของหัวหน้างานกับการให้ข้อมูลย้อนกลับ..... 49

พฤติกรรมการจัดการข้อมูลย้อนกลับของผู้ปฏิบัติงาน..... 52

การพัฒนาวัฒนธรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับ..... 55

บทที่ หน้า
โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 57
ประวัติโรงเรียนโดยย่อ 57
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 59
งานวิจัยในประเทศ 59
งานวิจัยต่างประเทศ 60
สรุป 63
3 การดำเนินการวิจัย 64
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 64
ระเบียบวิธีการวิจัย 65
แผนแบบการวิจัย 65
ประชากร 65
ตัวแปรที่ศึกษา 66
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 67
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 68
การเก็บรวบรวมข้อมูล 69
การวิเคราะห์ข้อมูล 69
สถิติที่ใช้ในการวิจัย 69
สรุป 71
4 การวิเคราะห์ข้อมูล 72
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม 72
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหาร
โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 75
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับ
ของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 83
5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 85
สรุปผลการวิจัย 85
การอภิปรายผล 86

บทที่ หน้า
ข้อเสนอแนะ..... 90
ข้อเสนอแนะทั่วไป..... 90
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป..... 91
บรรณานุกรม..... 92
ภาคผนวก..... 98
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัยและรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย 99
ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย..... 102
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ..... 104
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล..... 106
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย..... 108
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัยและรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการสัมภาษณ์ 115
ภาคผนวก ช แบบสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5..... 118
ประวัติผู้วิจัย..... 121

มหาวิทยาลัยศิลปากร

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนบุคลากรโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ปีการศึกษา 2557	58
2	จำนวนประชากร	66
3	ข้อมูลแสดงสถานภาพพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	73
4	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารในภาพรวม	75
5	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการให้ข้อมูลย้อนกลับด้านเป็นประโยชน์	76
6	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการให้ข้อมูลย้อนกลับด้านเฉพาะเจาะจง	77
7	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการให้ข้อมูลย้อนกลับด้านเชิงอธิบาย	78
8	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการให้ข้อมูลย้อนกลับระยะเวลาที่เหมาะสม	79
9	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการให้ข้อมูลย้อนกลับด้านความยืดหยุ่น	80
10	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการให้ข้อมูลย้อนกลับด้านให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบ	81
11	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการให้ข้อมูลย้อนกลับด้านหลีกเลี่ยงการตำหนิหรือการทำให้อับอาย	82

บทที่ 1
บทนำ

"การศึกษา" นับว่ามีความสำคัญมากต่อการพัฒนาคนตลอดจนเป็นพื้นฐานของการพัฒนาส่วนอื่น ๆ เพราะไม่ว่าจะทำการพัฒนาส่วนใดต้องเริ่มมาจากการพัฒนาคนเสียก่อน ดังนั้นการพัฒนาคนสามารถทำได้หลายรูปแบบ ซึ่งรูปแบบที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาคนคือการให้การศึกษา ดังนั้นการพัฒนาประเทศต้องพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนาคนโดยต้องคำนึงถึงการศึกษาเป็นสำคัญ[1]

ในระยะของแผนพัฒนา ฯ ฉบับที่ 11 ได้มีการเร่งสร้างภูมิคุ้มกันเพิ่มขึ้นในมิติต่างๆ เพื่อป้องกันปัจจัยเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และเสริมรากฐานของประเทศในด้านต่างๆ ให้เข้มแข็ง ควบคู่ไปกับการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนเช่นเดียวกัน[2] ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงนับว่ามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะพัฒนาคน ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวดที่ 1 ในมาตราที่ 6 ที่กล่าวว่าการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข[3] จากความมุ่งหมายดังกล่าวจึงทำให้กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการปฏิรูปการศึกษามาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการปฏิรูปการศึกษาได้ถูกกำหนดให้เป็นวาระแห่งชาติ โดยทุกภาคส่วนต้องร่วมกันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีพัฒนาการไปในทางที่ดีขึ้น โดยบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีส่วนสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษาคือผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงครูผู้ปฏิบัติการสอนที่มีส่วนทำให้

---

[1]บุญณิสา ส่งแสง, **ทำไมการศึกษาไทยจึงพัฒนาช้า**, เข้าถึงเมื่อ 2 กันยายน 2557, เข้าถึงได้จาก http://school8.education.police.go.th/technical/technical05.html

[2]สำนักนายกรัฐมนตรี, คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555–2559** (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 7.

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

การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ ประเทศจะยืนหยัดอยู่ได้ด้วยความมั่นคง เข้มแข็ง มีศักยภาพในการแข่งขันระดับนานาชาติ ขึ้นอยู่กับคุณภาพการศึกษาที่เข้มแข็งและคุณภาพของคน ซึ่งทุกคนมีส่วนร่วมในการวางรากฐานอันจะส่งผลให้ประเทศชาติรุ่งเรืองอย่างยั่งยืนในอนาคตอันใกล้

สถานศึกษาถือเป็นหน่วยงานที่จัดการศึกษาให้แก่นักเรียน เยาวชน ผู้ซึ่งจะกลายเป็นกำลังสำคัญในอนาคตที่จะมีส่วนช่วยในการพัฒนาประเทศ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินภารกิจหลักในการบริหารสถานศึกษาโดยกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ (providing feedback) เป็นวิธีการและขั้นตอนหนึ่งที่มีประโยชน์อย่างมากที่ควรจะถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา เมื่อมีการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่างๆ ของบุคลากร จะเป็นแนวทางให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และเติบโตในอนาคตได้ การให้ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยชี้แนะ จูงใจ และเสริมแรงพฤติกรรมที่เหมาะสมและลดหรือหยุดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ทั้งยังช่วยส่งเสริมความเชื่อมั่นในความเชี่ยวชาญและความสามารถของบุคลากร ช่วยให้บุคลากรได้เข้าใจเป้าหมายของสถานศึกษา และรู้ว่าจะทำงานร่วมกับผู้บริหารได้อย่างไรจึงจะมีผลการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับยังช่วยปรับปรุงสัมพันธภาพของบุคลากรและผู้บริหารให้มีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น เมื่อมีการนำข้อมูลย้อนกลับเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารหน่วยงานแล้ว สถานศึกษาจะมีผลงานที่มีคุณภาพและมีบุคลากรที่เก่ง มีความสามารถ หากสถานศึกษาประสบความสำเร็จ ผลลัพท์คือตัวของผู้เรียนก็จะประสบความสำเร็จและมีคุณภาพด้วยเช่นกัน

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเกิดการแข่งขันที่รุนแรงในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา ซึ่งวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันส่งผลโดยตรงต่อความอยู่รอดขององค์การ ซึ่งโรงเรียนก็เป็นองค์การหนึ่งที่ได้รับผลกระทบเช่นกัน ฉะนั้นโรงเรียนจะสามารถยืนหยัดอยู่ได้จะต้องอาศัยบุคลากรที่ทำงานทางการศึกษาที่สำคัญสองสายคือ ผู้บริหาร และครูผู้สอน การดำเนินงานต่างๆ ให้โรงเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายทางการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับบุคลากรทุกฝ่าย และทุกคน ถ้าผู้บริหารขาดความสามารถในการบริหารงานและบริหารบุคคล แม้จะมีวัสดุอุปกรณ์นานาชนิด มีเงินงบประมาณจำนวนมากในหน่วยงาน ก็ไม่สามารถบริหารงานได้ประสบความสำเร็จ ในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารที่จะสามารถจะนำพาองค์การสู่ความสำเร็จจะต้องสามารถปรับพฤติกรรม

การทำงาน ตลอดจนมีความรู้ ความสามารถ เป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในสถานศึกษา มีคำกล่าวที่ว่าองค์การใดจะล้มลุกคลุกคลานหรือเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ แต่ความสำเร็จของงานมิเพียงแต่เกิดจากความสามารถของผู้บริหารเพียงคนเดียวเท่านั้น แต่ต้องอาศัยการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรหรือครูผู้สอนด้วยที่จะช่วยผู้บริหารรวมถึงองค์การสามารถไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

การพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร จำเป็นต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือและองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหาร ซึ่งบุคลากรหรือครูผู้สอนทุกคนยอมรับว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญ และถือเป็นหน้าที่ที่ควรแสวงหาข้อติชมที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตน เพื่อปรับปรุงงานการปฏิบัติงานของตนให้ดี นอกจากนั้นแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้บุคลากรทราบว่างานของตนที่ทำอยู่นั้นมีข้อดีอะไรบ้างที่ควรคงอยู่ไว้ และมีข้อบกพร่องอะไรที่ควรแก่การปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร การประเมินบุคลากรจะครอบคลุมถึงการประเมินความรู้ ความสามารถ ผลงาน และคุณลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้น วัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน คือการแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร เมื่อทราบข้อมูลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ถูกประเมินนั้นโดยตรง เพื่อที่จะได้วางแผนพัฒนาทักษะความสามารถหากพบจุดอ่อนหรือปรับเปลี่ยนตำแหน่งเมื่อพบจุดแข็งของบุคคลนั้น ดังนั้นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (providing feedback) เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถแจ้งผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรหรือครูผู้สอนได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่าดีหรือไม่ดี ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ และควรที่จะต้องปรับปรุงส่วนใดบ้าง เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารทราบจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรหรือครูผู้สอนแต่ละคน เพื่อที่จะได้ฝึกอบรมปรับปรุงแก้ไขจุดด้อย และพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรหรือครูผู้สอนมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ดีและกว้างขวางมากขึ้น สำหรับผู้บริหารการให้ข้อมูลย้อนกลับถือเป็นทักษะพื้นฐานในการบริหารจัดการอย่างหนึ่งที่จำเป็นต้องมี เพราะเป็นทักษะที่สามารถนำไปใช้ในการสอนงาน (coaching) การแจกจ่ายงาน (delegating tasks) และการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย (performance

assessment)[4] นอกจากนั้นการให้และรับข้อมูลย้อนกลับยังเป็นการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การในส่วนของการกระตุ้นให้คนกล้าเปิดใจรับฟัง (openness challenge) ช่วยปรับปรุงสัมพันธภาพของบุคลากรให้มีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น การให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจที่ถูกต้องและช่วยเพิ่มผลิตภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร อีกทั้งยังช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร เนื่องจากว่าบุคลากรมีแนวโน้มที่จะรู้สึกดีถ้าหากความคิด ความคิดเห็นหรือผลการปฏิบัติงานของพวกเขานั้นมีคุณค่า สิ่งนี้จะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมากขึ้น ซึ่งจากการที่องค์การใช้วิธีการนี้จะทำให้องค์การสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและลดอัตราการลาออก[5] ด้วยเหตุนี้จึงควรสนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลแก่บุคลากรหรือครูผู้สอนอย่างสม่ำเสมอ แต่ปัจจุบันกลับพบว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่น่ากลัวสำหรับทั้งผู้ให้ข้อมูลและผู้รับข้อมูล เนื่องจากมีความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความไม่พอใจ ความขัดแย้ง และสภาวะการหลบเลี่ยงงาน หากข้อมูลที่ให้นั้นเป็นข้อมูลด้านลบที่ผู้รับไม่อาจจะยอมรับได้ ดังนั้นทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับจึงควรที่จะต้องได้รับการพัฒนาและฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ

ปัญหาของการวิจัย

การบริหารโรงเรียน เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพราะผู้บริหารมีบทบาทต่อความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารโรงเรียนเปรียบเสมือนกุญแจสำคัญในการไขประตูสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง สามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีการวางแผนการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถมีทักษะด้านการบริหารที่ยอดเยี่ยม มีการประเมินการทำงานอย่างครบวงจร และสามารถปฏิบัติงานในรูปแบบของการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม และบริหารโดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน[6] หน้าที่ที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารและบุคลากรที่ต้องกระทำร่วมกัน

---

[4]Jamie O. Harris, **Giving Feedback: Expert Solutions to Everyday Challenges** (Boston: Harvard Business School Press, 2006), 7.

[5]Cheryl Hamilton, **Communicating for Results: A Guide for Business and the Professions**, 10th ed. (Canada: Wadsworth, 2014), 65.

[6]ธีระ รุญเจริญ, **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2557), 7-30.

คือการสร้างคุณภาพการศึกษา ซึ่งคุณภาพการศึกษา คือการบ่งชี้คุณลักษณะที่มีความเป็นเลิศทางด้านต่างๆ ทั้งด้านการบริหารและด้านวิชาการเราสามารถพิจารณาคุณภาพการศึกษาโดยดูจากคุณภาพของผู้จบการศึกษาว่ามีคุณสมบัติตามต้องการหรือไม่และมีปัจจัยใดบ้างที่ทำให้เกิดคุณสมบัติดังกล่าว ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นส่วนหนึ่งที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพและประสิทธิภาพทางการศึกษา เป็นตัวบ่งชี้หนึ่งของการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) นักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีหรือไม่ยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านตัวนักเรียนและปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียน 2) องค์ประกอบด้านคุณภาพการสอน เช่นการชี้แนะให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน การเสริมแรงจากครู การให้ข้อมูลย้อนกลับและการแก้ไขข้อบกพร่อง[7] 3) การบริหารการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร

จากรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554 - 2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษารอบสามของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 พบว่าตัวบ่งชี้ที่ 5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน อยู่ในระดับคุณภาพพอใช้ คือ ซึ่งผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผลรวมเฉลี่ยทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ อยู่ในระดับพอใช้ ซึ่งข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาในตัวบ่งชี้นี้ระบุว่า โรงเรียนจะต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพการเรียนของนักเรียนและคุณภาพด้านการสอนของครู โดยผู้เรียนควรได้รับการสอนซ่อมเสริมอย่างเป็นระบบต่อเนื่องทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนควรใช้สื่อนวัตกรรมและสื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสม ปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสภาพจริงของผู้เรียนและบริบทของสถานศึกษา จัดการเรียนการสอนให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระของบทเรียน มาตรฐานและตัวชี้วัดตามหลักสูตรแกนกลาง สำหรับสถานศึกษาควรมีแผนพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ชัดเจน ตรงตามสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น มีการดำเนินการที่เป็นระบบครบวงจร เน้นการพัฒนาระบบการนิเทศการเรียนการสอน ควรให้เกิดความต่อเนื่อง[8] จากรายงานการประเมินดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพในการบริหารงานของโรงเรียนยังมีจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการเรียนการสอนและกระบวนการนิเทศ ซึ่งผู้วิจัยเล็งเห็นว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยแก้ไข

---

[7]Benjamin S. Bloom, **Human Characteristics and School Learning** (New York: McGraw – Hill, 1976), 11.

[8]สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, “รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554 - 2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน,” 2557.

ปัญหาในการดำเนินงานเชิงระบบของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะที่ผ่านมาการแจ้งผลการปฏิบัติงานหรือการให้ข้อมูลย้อนกลับยังไม่มากเท่าที่ควร ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรมีการเพิ่มการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มากขึ้นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากการสัมภาษณ์ ในวันที่ 30 พฤษภาคม 2557 เกี่ยวกับประสิทธิภาพของการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหาร พบว่าปริมาณการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารอยู่ในระดับพอใช้ ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูผู้สอนเพิ่มขึ้น จะส่งผลต่อการพัฒนางานที่เพิ่มขึ้น เหตุอันสืบเนื่องจากผู้บริหารมักจะไม่มีเวลาเนื่องจากผู้บริหารมีภารกิจงานด้านต่างๆ เป็นจำนวนมาก อีกทั้งการที่ผู้บริหารไม่ค่อยมีเวลาส่งผลให้การให้ข้อมูลย้อนกลับบางครั้งเกิดความล่าช้า ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานหรือครูผู้สอนอาจไม่สามารถจดจำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานบางครั้งก็ละเลยที่แก้ไขและพัฒนางานของตน ส่งผลให้ระบบการทำงานขาดประสิทธิภาพ[9] จากความสำคัญของการให้ข้อมูลย้อนกลับและปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ทั้งนี้เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับหัวข้อการวิจัย และสามารถตอบคำถามดังกล่าวได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการแสวงหาคำตอบการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 เป็นอย่างไร

---

[9] โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5, 30 พฤษภาคม 2557.

สมมติฐานของการวิจัย

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 อยู่ในระดับปานกลาง

2. แนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 เป็นพหุแนวทาง

ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่มีหน้าที่หลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับเยาวชน และเป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงต่อเนื่องในการดำเนินงานต่างๆ ในการดำเนินงานดังกล่าว โรงเรียนสามารถจัดรูปแบบการดำเนินงานในเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ(process) ผลผลิต (output) สภาพแวดล้อม (context) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และข้อมูลย้อนกลับ (feedback) โดยองค์ประกอบดังกล่าวทั้ง 5 ส่วนนี้จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และจะทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร[10] ในการดำเนินงานจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร หรือปัจจัยนำเข้า (input) ซึ่งประกอบด้วย บุคลากร (man) งบประมาณ (money) วัสดุอุปกรณ์ (materials) และการบริหารจัดการ (management) ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4M's ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการ (process) ขององค์กร ได้แก่กระบวนการบริหาร กระบวนการจัดการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศ ส่งผลให้เกิดผลผลิต (output) คือประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานและคุณภาพของผู้เรียนที่ครอบคลุมด้านความสามารถและทักษะ ตลอดจนคุณลักษณะที่จะช่วยเสริมสร้างให้ผู้เรียนมีคุณภาพบรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตร[11] การที่จะนำพาองค์กรไปสู่ผลผลิตที่ต้องการ จำเป็นต้องคำนึงถึงผลย้อนกลับที่จะเป็นตัวควบคุมเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้มุ่งประเด็นการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยผู้บริหารโรงเรียน ผู้มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานอย่างเป็นระบบของหน่วยงาน และเป็นบุคคลที่สามารถมองเห็นภาพรวมของหน่วยงานตลอดจนระบบย่อย จึงสามารถมองเห็นปัญหาในส่วนต่างๆ ที่ส่งผลให้ผลผลิตไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดของการดำเนินงานเชิงระบบ การให้ข้อมูล

---

[10]Daniel Katz and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organization**, 2nd ed. (New York: John Wiley and Son, 1978), 20.

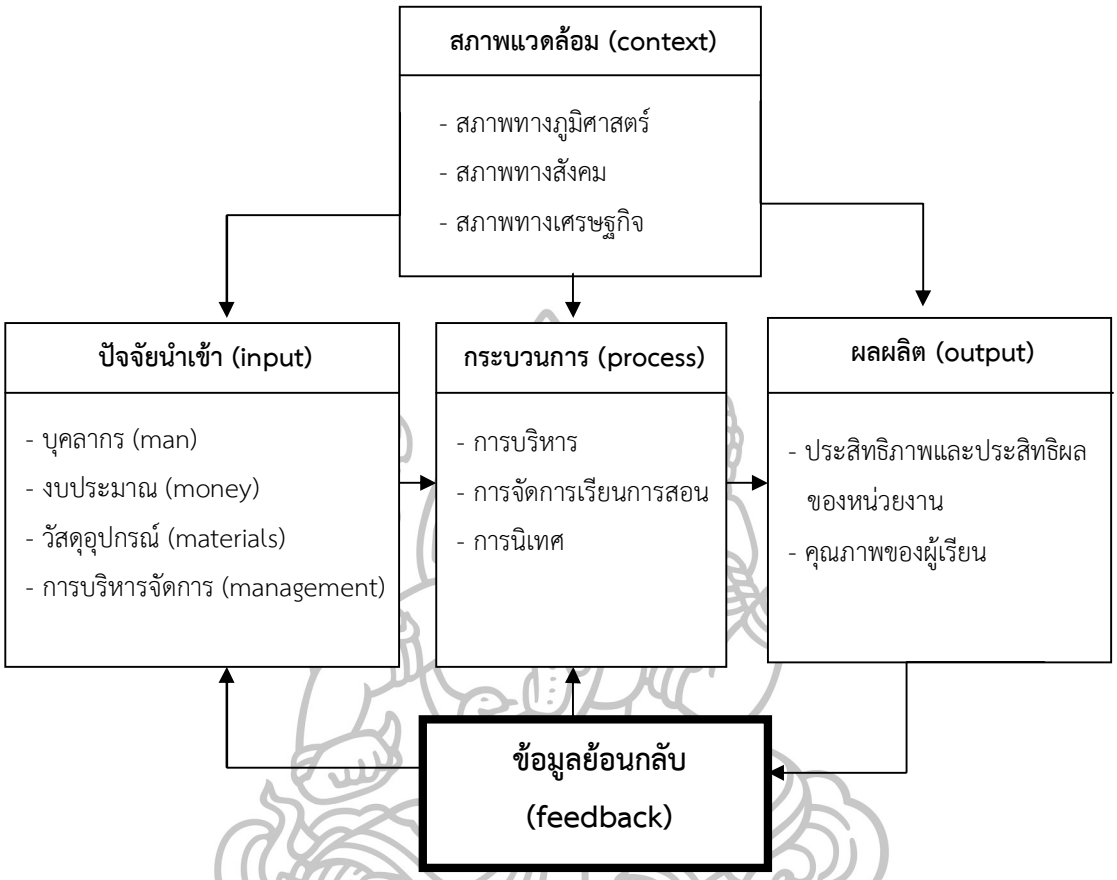
[11]สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, "แนวทางการนำจุดเน้นการพัฒนาผู้เรียนสู่การปฏิบัติ," ตุลาคม 2553.

ย้อนกลับจึงควรได้รับการพัฒนา ตามแนวคิดของ ฮิวจ์ กินเนตท์ และเคอร์ฟี่ (Hughes, Ginnett, and Curphy) การให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพควร 1) เป็นประโยชน์ 2) เฉพาะเจาะจง 3) เชิงอธิบาย 4) ระยะเวลาที่เหมาะสม 5) มีความยืดหยุ่น 6) ให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบ และ 7) หลีกเลี่ยงการตำหนิหรือการทำให้อับอาย[12] นอกจากนี้ รัสเซล (Russell) ยังเสนอแนะเพิ่มเติมในหัวข้อที่แตกต่างจากแนวคิดของ ฮิวจ์ กินเนตท์ และเคอร์ฟี่ (Hughes, Ginnett, and Curphy) คือ 1) ควรจะมีความสมดุล 2) จัดให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน 3) ตรงตามวัตถุประสงค์ 4) เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วม และ 5) ควรเป็นลำดับขั้นตอน[13] จากแนวคิดและขอบข่ายที่กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถนำมาเสนอเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 1

มหาวิทยาลัยศิลปากร

[12] Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, and Gordon J. Curphy, **Enhancing the Lessons of Experience Leadership**, 7th ed. (Singapore: McGraw–Hill, 2012), 439-444.

[13] Tim Russell, **Effective Feedback Skills**, 2nd ed. (London: Kogan Page, 1998), 45–70.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของงานวิจัย

ที่มา: Daniel Katz and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organization**, 2nd ed. (New York: John Wiley and Son, 1978), 20.

: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, "แนวทางการนำจุดเน้นการพัฒนาผู้เรียนสู่การปฏิบัติ," ตุลาคม 2553.

: Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, and Gordon J. Curphy, **Enhancing the Lessons of Experience Leadership**, 7th ed. (Singapore: McGraw–Hill, 2012), 439-444.

ขอบเขตของการวิจัย

จากขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้ คือเพื่อทราบการให้ข้อมูลย้อนกลับและแนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ซึ่งได้นำแนวคิดในการบริหารเชิงระบบมาศึกษาโดยยึดรายละเอียดไปที่การให้ข้อมูลย้อนกลับตามแนวคิดของ ฮิวจ์ กินเนตท์ และเคอร์พี่ (Hughes, Ginnett, and

Curphy) ที่แนะนำหลักการให้ข้อมูลย้อนกลับ 7 ประการ คือ 1) เป็นประโยชน์ (make It helpful) โดยให้ข้อมูลเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) เฉพาะเจาะจง (be specific) โดยระบุพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ชัดเจนของบุคลากรนั้นว่าสิ่งที่บุคลากรทำดีที่ควรจะกระทำต่อไป สิ่งที่บุคลากรไม่ควรทำ และสิ่งที่บุคลากรควรทำ วิธีการอะไร พฤติกรรมอะไร ลำดับขั้นตอนไหนของการทำงาน 3) เชิงอธิบาย (be descriptive) ไม่ใช่การตัดสินและเพื่อการประเมิน 4) ระยะเวลาที่เหมาะสม (be timely) ซึ่งควรให้ในทันทีหรือเร็วที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ภายหลังเกิดพฤติกรรมนั้น เพราะทั้งผู้รับและผู้ให้ยังจำเหตุการณ์ได้ดี 5) มีความยืดหยุ่น (be flexible) 6) ให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบ (give positive as well as negative feedback) ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวกเป็นการให้ข้อมูลเพื่อบอกถึงสิ่งที่บุคลากรหรือกลุ่มผู้ปฏิบัตินั้นกำลังปฏิบัติได้ถูกต้อง ในขณะที่การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบเป็นการให้ข้อมูลเพื่อบอกความผิดพลาดหรือสิ่งที่ไม่ถูกต้องแก่บุคลากรหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีควรให้ทั้งสองด้าน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด 7) หลีกเลี่ยงการตำหนิหรือการทำให้อับอาย (avoid blame or embarrassment) เพราะจะทำให้การให้ข้อมูลย้อนกลับกลายเป็นสิ่งที่ไร้ประโยชน์ เนื่องจากเป้าหมายของการให้ข้อมูลย้อนกลับคือการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่บุคคลากรเพื่อช่วยให้พวกเขาได้พัฒนา[14] เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ผู้วิจัยจึงกำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 2

[14] Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, and Gordon J. Curphy, **Enhancing the Lessons of Experience Leadership**, 7th ed. (Singapore: McGraw–Hill, 2012), 439-444.

การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหาร
1. เป็นประโยชน์ (make it helpful) 2. เฉพาะเจาะจง (be specific) 3. เชิงอธิบาย (be descriptive) 4. ระยะเวลาที่เหมาะสม (be timely) 5. มีความยืดหยุ่น (be flexible) 6. ให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบ (give positive as well as negative feedback) 7. หลีกเลี่ยงการตำหนิหรือการทำให้อับอาย (avoid blame or embarrassment)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา: Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, and Gordon J. Curphy, **Enhancing the Lessons of Experience Leadership**, 7th ed. (Singapore: McGraw–Hill, 2012), 439-444.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน จึงนิยามศัพท์ไว้ดังนี้

การให้ข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง การแจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบถึงระดับการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรดียิ่งขึ้น การให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพจะต้องคำนึงถึงหลักการ 7 ประการ ประกอบด้วย 1) เป็นประโยชน์ 2) เฉพาะเจาะจง 3) เชิงอธิบาย 4) ระยะเวลาที่เหมาะสม 5) มีความยืดหยุ่น 6) ให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบ และ 7) หลีกเลี่ยงการตำหนิหรือการทำให้อับอาย

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ/รักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5

โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 หมายถึง สถานศึกษาของรัฐที่จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ตั้งอยู่ที่ 142 หมู่ 1 ตำบลบางตาเถร อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยเอกสารวิชาการ หนังสือและงานวิจัยต่างๆ เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ โดยผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลย้อนกลับ อีกทั้งยังประกอบด้วยข้อมูลของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การให้ข้อมูลย้อนกลับ

การให้ข้อมูลย้อนกลับ ถือว่าเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์โดยเป็นการสื่อสารผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรเห็นถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่าดีหรือไม่ดี ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ และควรที่จะต้องปรับปรุงส่วนใดบ้างเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น การให้ข้อมูลย้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นช่วงเวลาที่ผู้นำและบุคลากรได้มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาว่าเป็นอย่างไร ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ บุคลากรมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งช่วยกันหาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการให้ข้อมูลย้อนกลับไว้ต่างกัน ดังนี้

ความหมายของการให้ข้อมูลย้อนกลับ

คาลิช (Kalish) พูดถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับว่า เป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการกระทำของบุคคลเพื่อให้ทราบว่าได้ทำกิจกรรมที่เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร[1] ส่วนแคซดิน (Kazdin) ให้ความหมายของการให้ข้อมูลย้อนกลับ คือการให้บุคคลรู้ผลการกระทำของตนเองรวมทั้งความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะสามารถเสริมแรงตนเองได้[2] หากมองในทางจิตวิทยาตามทัศนะของกู๊ด (Good) กล่าวว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นกระบวนการที่บุคคลได้มาจากผลงานที่ได้รับ

---

[1]Harry I. Kalish, **From Behavioral Science to Behavior Modification (**New York: McGraw–Hill Book, 1981), 91.

[2]Alan E. Kazdin, **Behavior Modification in Applied Settings**, 7th ed. (United States: Waveland Press, 2013), 104-105.

การตอบสนองซึ่งเป็นสิ่งตัดสินพฤติกรรมของเขาจากเกณฑ์กำหนดไว้ หรือเป็นส่วนประกอบระหว่างแรงจูงใจและเป้าหมายที่จะได้รับเมื่อพัฒนาผลงานไปถึงจุดมุ่งหมาย[3]

รัสเซล (Russell) ได้ให้นิยามการให้ข้อมูลย้อนกลับเอาไว้ว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ การให้บุคคลรู้ว่าสิ่งที่พวกเขาทำนั้นอะไรเป็นไปตามเป้าหมายและอะไรไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อที่ว่าบุคคลจะได้ทำพฤติกรรมนั้นซ้ำอีกหรือวางแผนป้องกันไม่ให้ทำพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก และจะพัฒนาให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างไร[4]

มิคูลลัส (Mikulas) พูดถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับว่าเป็นข่าวสารเกี่ยวกับผลการกระทำพฤติกรรมต่างๆ ของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจจะส่งผลต่อผู้รับในหลายลักษณะ ดังนี้

1. อาจจะเป็นการเสริมแรงหรือการลงโทษ
2. อาจจะส่งผลต่อการเกิดแรงผลักดันพฤติกรรมเฉพาะตัวบุคคล
3. อาจจะเป็นการให้ข่าวสารที่เป็นตัวแนะไปสู่กระบวนการเรียนรู้ และสมรรถภาพในการแสดงออก
4. อาจจะเป็นการสร้างประสบการณ์ใหม่หรือเป็นการทบทวนประสบการณ์เรียนรู้เดิม[5]

ตามทัศนะของจอห์นสัน (Johnson) การให้ข้อมูลย้อนกลับบางครั้งก็เรียกว่าการรู้ผลการปฏิบัติงานของตน (knowledge of result) กล่าวคือการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นข้อมูลที่หาได้จากผลงานของบุคคลเมื่อเปรียบเทียบการกระทำของบุคคลกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้มี 2 ประเภท คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับจากภายใน (intrinsic feedback) เป็นข้อมูลที่เกิดจากตัวของบุคคลเอง จากสิ่งกระตุ้นภายในหรือจากความรู้สึก และการให้ข้อมูลย้อนกลับจากภายนอกตัวบุคคล (extrinsic feedback) เป็นข้อมูลที่เกิดจากบุคคลอื่น[6]

เดแจนนาสซ์และคณะ (De Janasz and others) พูดถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับคือการให้ข้อมูลที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของบุคคลเพื่อให้บุคคลได้รู้ว่าการปฏิบัติงานของพวกเขา

---

[3] Carter V. Good, **Dictionary of Education**, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1973), 238.

[4] Tim Russell, **Effective Feedback Skills** (London: Kogan Page, 2000), 25.

[5] William L. Mikulas, **Behavior Modification** (New York: Harper and Row, 1978), 106-108.

[6] David W. Johnson, **Education Psychology** (New Jersey: Prentice-Hall, 1979), 278.

นั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร โดยมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนความเข้าใจที่เหมาะสมของพฤติกรรมที่ปฏิบัติ และเป็นโอกาสที่ดีที่จะทำให้บุคคลได้ทบทวนและแก้ไขพฤติกรรม รวมทั้งผลการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด ทั้งนี้การให้ข้อมูลย้อนกลับยังเป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ได้แสดงออกกับมาตรฐานหรือความคาดหวัง ข้อมูลย้อนกลับที่ให้นั้นจะทำให้บุคคลรู้ว่าตนทำงานเป็นอย่างไร ควรทำต่อไปหรือหยุด และจะแก้ไขการทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไรในอนาคต ถ้าหากการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นสร้างสรรค์ คือเป็นความจริง เป็นธรรมและไม่ทำร้ายบุคคล ข้อมูลที่ให้นั้นก็จะมีคุณค่าที่ช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานและช่วยให้บุคคลนั้นมีความเชี่ยวชาญในการทำงานมากขึ้น[7]

การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นการแจ้งผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งที่อยู่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) โดยเป็นการสื่อสารสองทาง (two way communication) กระทำโดยผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ (ผู้บังคับบัญชา) เป็นผู้แจ้งข้อมูลไปยังผู้รับข้อมูลย้อนกลับ (บุคลากร) โดยมีจุดประสงค์เพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถชี้แจงข้อมูลและแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้อีกด้วย ข้อมูลย้อนกลับเป็นข้อมูลที่สำคัญสำหรับการทำงานของผู้บังคับบัญชาโดยจะเป็นส่วนที่ชี้ให้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าจุดใดของงานที่เป็นปัญหา เพื่อที่จะสามารถแก้ไขได้ทันท่วงที เช่นเดียวกับลูร์ และไบร์ (Rue and Byars) ที่กล่าวว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นการสื่อสาร 2 ทางแบบกลับไปกลับมา คือเมื่อผู้พูดส่งสารออกไป ผู้รับก็จะมีการตอบสนองกลับมายังผู้พูดและเมื่อมีการสื่อสารแบบ 2 ทางเช่นนี้จะทำให้ทั้ง 2 ฝ่าย มีความพึงพอใจมากขึ้น เพราะช่วยลดความไม่เข้าใจและทำให้สามารถปรับปรุงความถูกต้องแม่นยำของงานได้มากขึ้น[8] ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เชอเมอฮอร์นและคณะ (Schermerhorn and others) ที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับของหัวหน้างานว่าเป็นการสื่อสาร 2 ทาง คือจากหัวหน้างานสู่ลูกน้อง (บนลงล่าง) และจากลูกน้องสู่หัวหน้างาน (ล่างขึ้นบน) ซึ่งสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลโดยใช้การให้ข้อมูลย้อนกลับต่อกันเช่นนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเปิดเผยและจริงใจ[9]

---

[7]Suzanne C. De Janasz, Karen O. Dowd, and Beth Z. Schneider, **Interpersonal Skills in Organizations** (New York: McGraw-Hill, 2011), 124.

[8]Leslie W. Rue and Lloyd L. Byars, **Supervision: Key Link to Productivity**, 4th ed. (n.p.: Homewood, 1993), 158-159.

[9]John R. Shermerhorn Jr., Jame G. Hunt, and Richard N. Osborn, **Organization Behavior**, 6th ed. (New York: John Wiley & Sons, 1997), 341.

กล่าวโดยสรุป การให้ข้อมูลย้อนกลับ หมายถึงกระบวนการที่ทำให้บุคคลเรียนรู้ผลการกระทำของตนว่าเป็นอย่างไร เมื่อบุคคลทราบจะก่อให้เกิดการเสริมแรงที่จะทำให้บุคคลนั้นปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาตนเองต่อไป ในการปฏิบัติงานการให้ข้อมูลย้อนกลับ คือการให้ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเท็จจริงหรือพฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติแสดงออกในการปฏิบัติงาน โดยให้คำแนะนำว่าจะต้องทำอย่างไรเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมนั้นๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

ความสำคัญของการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ในระบบการทำงานการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานถือเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาระบบงาน ซึ่งโดยปกติแล้วบุคคลต้องการรู้ว่าพวกเขาสามารถทำอะไรได้ดีและสิ่งที่ทำนั้นส่งผลอย่างไรในการทำงาน บุคคลนั้นต้องการรู้ว่าหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและลูกน้องนั้นคิดอย่างไรกับพวกเขา รวมไปถึงผลการปฏิบัติงานที่พวกเขาได้ทำด้วย การได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวเนื่องกับผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีคุณค่าทางจิตใจ จึงเป็นแรงจูงใจและความต้องการของมนุษย์ตามธรรมชาติ[10] มิคูลัส (Mikulus) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการให้ข้อมูลย้อนกลับไว้ว่าข้อมูลย้อนกลับอาจเป็นแรงเสริมหรือการลงโทษก็ได้ เช่นอาจเป็นการเสริมแรงในกรณีที่ผู้รับข้อมูลทราบว่าตนเองทำงานได้ดี ตรงกันข้ามอาจเป็นการลงโทษในกรณีที่ผู้รับข้อมูลทราบว่าตนเองทำงานผิดพลาดอาจจะทำให้ผู้รับข้อมูลเกิดแรงจูงใจที่กระทำพฤติกรรม ทำให้ผู้รับข้อมูลมีการทบทวนพฤติกรรมต่างๆ ที่ตนแสดงออกพร้อมกับพยายามนำสิ่งที่ตนเองได้รับไปปรับปรุงและสร้างพฤติกรรมใหม่ที่เหมาะสมออกมา[11]

ฮูลส์และคณะ (Hulse and others) กล่าวถึงความสำคัญของการให้ข้อมูลย้อนกลับดังนี้

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการตอบสนองจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้แก้ไขสิ่งที่ผิดให้ถูกต้องในการทำงานครั้งต่อไป โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงที่จะทำให้การทำงานของผู้ปฏิบัติงานเข้าใกล้เกณฑ์ที่กำหนดไว้

---

[10]Robert L. Cardy and Brian Leonard, **Performance Management: Concepts, Skills and Exercises**, 2nd ed. (New York: Routledge, 2015), 75.

[11] William L. Mikulas, **Behavior Modification** (New York: Harper and Row, 1978), 106-108.

2. การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งเสริมแรงในการทำงานได้โดยอ้างถึงการทดลองของธอร์นไดค์ ที่ใช้คำว่า “ถูก” หรือ “ผิด” แทนการให้รางวัล หรือลงโทษที่ได้รับอย่างทันที และยังเป็นสิ่งจูงใจที่จะก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงานครั้งต่อไป[12]

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นมีความสำคัญต่อทั้งตัวผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานและองค์การ ข้อมูลย้อนกลับช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ตระหนักในการทำงานของตนเองที่ไม่มีประสิทธิภาพและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น พนักงานที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับในระดับที่สูงจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระดับที่สูงด้วย แต่หากไม่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เพียงพอก็ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไรและจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพอย่างไร ในขณะที่หัวหน้างานนั้นการให้ข้อมูลย้อนกลับช่วยให้การสื่อสารของหัวหน้างานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น และท้ายที่สุดแล้วการให้ข้อมูลย้อนกลับสามารถช่วยเพิ่มคุณภาพให้กับองค์การ และลดปัญหาการทำงานในด้านอื่นๆ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ

วัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลย้อนกลับ

การให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นไม่ได้มีไว้ใช้เพื่อการตัดสิน (judgment) หรือการลงโทษ (punish) บุคคล แต่มีเป้าหมายถึงพฤติกรรมและผลลัพธ์ของบุคคลเพื่อให้บุคคลนั้นเป็นบุคลากรที่ดี โดยที่เป็นการแนะนำว่าบุคลากรควรจะพัฒนาการทำงานอย่างไร วัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลย้อนกลับจึงเป็นการกระตุ้นให้ผู้รับนั้นมีการเรียนรู้ เติบโต และเปลี่ยนแปลง ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวก (positive feedback) มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมแรงในพฤติกรรมที่ดีหรือเป็นการแก้ไขปัญหา ส่วนการให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงแก้ไข (corrective feedback) นั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาพฤติกรรมที่ไม่น่าพึงพอใจหรือเป็นการแนะนำรูปแบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพื่อให้ผู้รับนั้นได้เรียนรู้แนวทางใหม่ในการประพฤติตัวหรือตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น[13]

แท็บเพน (Tappen) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลย้อนกลับดังนี้

1. เพื่อให้บรรลุผลตามสิ่งที่คาดหวัง การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารให้บุคคลรับทราบถึงข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีผลทำให้บุคคลเข้าใจในความคาดหวังของตนเอง

---

[12] Stewart H. Hulse, James Deese, and Howard Egeth, **The Psychology of Learning**, 3rd ed. (New York: McGraw - Hill**,** 1968), 454-455.

[13] Harvard Business School, **Giving Feedback: Expert Solutions to Everyday Challenges** (United State, Harvard Business School Publishing, 2006), 4-6.

2. เพื่อสนับสนุนพฤติกรรมที่ดี การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกจะช่วยส่งเสริมและกระตุ้นพฤติกรรมที่ดีให้เพิ่มขึ้นและทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้อง เมื่อมีการให้ข้อมูลย้อนกลับและบุคคลรับทราบว่าผลงานออกมาไม่ดีจะมีความต้องการที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องให้มีความถูกต้องมากขึ้น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องจะถูกเข้าใจว่าเป็นเพียงเป้าหมายที่ใช้ในการประเมินผลเท่านั้น

4. เพื่อให้การยอมรับ บุคคลต้องการการยกย่องและการยอมรับจากผู้อื่นเมื่อปฏิบัติงานดีและมีผลงานที่ดี

5. เพื่อเพิ่มความตระหนักในตนเอง การให้ข้อมูลย้อนกลับจะทำให้บุคคลรับทราบข้อด้อยของตนเองและจะทำให้สามารถพัฒนาทักษะนั้นๆได้

6. เพื่อส่งเสริมการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่จะกระตุ้นให้บุคคลหาวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติ และยังเป็นการสนับสนุนให้บุคคลได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่เมื่อต้องเผชิญปัญหาได้พัฒนาความรู้และทักษะของตนเอง[14]

มูชินสกี้และคณะ (Muchinsky and others) ได้ชี้ให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลย้อนกลับไว้ 2 ประการ คือ เป็นการทบทวนงานหลักที่รับผิดชอบและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร[15] และเพื่อการวางแผนอนาคตหรือการระบุเป้าหมายที่บุคลากรจะต้องพยายามทำให้ได้ก่อนการประเมินครั้งต่อไป โดยที่หัวหน้างาน และบุคลากรต้องกำหนดเป้าหมายร่วมกัน[19]

อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัชฌุกร พูดถึงวัตถุประสงค์ของการแจ้งผลการปฏิบัติงานหรือการให้ข้อมูลย้อนกลับไว้ ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าผู้บังคับบัญชาได้ประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของเขาว่าได้ดำเนินไปอย่างเป็นผลหรือมีประสิทธิภาพเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานตามหน้าที่หรือแผนงานที่กำหนดไว้สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. เพื่อทำการตกลงในแนวทางการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. เพื่อร่วมกันพิจารณาจุดแข็งของการปฏิบัติงาน

4. เพื่อร่วมกันพิจารณาจุดอ่อน จุดบกพร่องที่ต้องปรับปรุง

---

[14] Ruth M. Tappen, **Nursing Leadership and Management: Concepts and Practice**, 4th ed. (Philadelphia: F. A. Davis, 2001), n. pag.

[15] Paul M. Muchinsky, Hennie J. Kriek, and Dries Schreuder, **Personnel Psychology** (Cape Town: Oxford University Press, 2002), 237.

5. เพื่อตกลงกันในแผนการการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

6. เพื่อตกลงการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับการประเมินครั้งต่อไป

7. เพื่อตั้งจุดมุ่งหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาในระยะต่อไป

8. เพื่อสำรวจท่าทีของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากเพียงใด[16]

จากวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลย้อนกลับ สรุปได้ว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับมีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนการปฏิบัติงานของบุคลากร หากพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรดี และมีประสิทธิภาพ การให้ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยส่งเสริมและกระตุ้นพฤติกรรมที่ดีให้เพิ่มขึ้นและทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่หากบุคลากรแสดงพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องในขณะทำงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับจะทำให้บุคคลรับทราบข้อด้อยของตนเองและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องให้มีความถูกต้องมากขึ้น

ประโยชน์ของการให้ข้อมูลย้อนกลับ

การให้ข้อมูลย้อนกลับมีประโยชน์มากในการบริหารจัดการ เพราะมันสามารถถูกนำไปใช้ในการสอนงาน (coaching) การแจกจ่ายงาน (delegating tasks) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance assessment) นอกจากนั้นยังช่วยปรับปรุงสัมพันธภาพของบุคลากรให้มีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น จากการศึกษาเรื่องการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

ลอนดอน (London) กล่าวสรุปถึงประโยชน์ของการให้ข้อมูลย้อนกลับจากงานวิจัยต่างประเทศจำนวนมาก ดังต่อไปนี้

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงาน

2. ข้อมูลย้อนกลับส่งผลต่อเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานในอนาคตโดยเฉพาะการสร้างเป้าหมายเพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับสูงขึ้นไปในอนาคต

3. ทำให้บุคคลได้รู้สิ่งใดที่ตนทำได้ดี และหากพยายามมากขึ้นผลการปฏิบัติงานก็จะดีขึ้นด้วย

4. ข้อมูลย้อนกลับช่วยให้บุคคลสามารถป้องกันความผิดพลาดในการทำงานได้มากขึ้น

---

[16] อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร, **การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินโดยใช้ Competency**, พิมพ์ครั้งที่ 14 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2551), 220-221.

5. ทำให้บุคคลทราบว่าอะไรคือปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานระดับใดคือสิ่งที่คาดหวัง

6. การให้ข้อมูลย้อนกลับช่วยกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและทำให้บุคคลเรียนรู้ที่จะประเมินผลงานของตนเองกับมาตรฐานด้วย

7. ช่วยให้เพิ่มการเรียนรู้ของบุคคล ทำให้บุคคลตระหนักถึงสิ่งที่จำเป็นต้องรู้และสิ่งที่ต้องพัฒนา เพื่อจูงใจในการเติบโตและการพัฒนาตนเอง[17]

ตามทัศนะของอลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการให้ข้อมูลย้อนกลับไว้ว่าเป็นสิ่งที่อำนวยประโยชน์อย่างยิ่งทั้งต่อองค์การ ผู้บังคับบัญชา และตัวผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในด้านการงานและในเรื่องส่วนบุคคล โดยจำแนกได้ดังต่อไปนี้

1. ประโยชน์ต่อองค์การ

1.1 มีระบบที่รับประกันความเข้าใจและเชื่อมั่นต่อองค์การว่าเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานของตน

1.2 เสริมสร้างการสื่อสารจากบนไปล่างและจากล่างสู่บนเป็นแนวทางให้สามารถตรวจสอบความคิดและทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อองค์การ

1.3 เป็นหลักประกันให้ผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องคำนึงถึงกฎเกณฑ์การประเมินที่องค์การกำหนดเพื่อจะสามารถชี้แจงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

1.4 เป็นมาตรการเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงไปตามทิศทางที่นำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

1.5 เป็นเครื่องช่วยกระตุ้นเตือนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิด มีความรู้สึกว่าตนมีความหมายต่อองค์การ

2. ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา

2.1 ทำให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดในการรับรู้ผลการปฏิบัติงาน

2.2 ถ้าให้ข้อมูลย้อนกลับได้อย่างถูกต้องและใช้วิธีการที่เหมาะสม จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มความเคารพยำเกรงในตัวผู้บังคับบัญชา

---

[17] Manuel London, **Job Feedback: Giving, Seeking and Using Feedback for Performance Improvement**, 2nd ed. (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2008), 14.

2.3 ทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องใส่ใจติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง จึงจะให้ข้อมูลย้อนกลับผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้องเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 เป็นโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้หยั่งรู้ความคิด ทัศนคติ ความมุ่งมั่นทะเยอทะยานของผู้ใต้บังคับบัญชาและเสริมสร้างแรงจูงใจได้ถูกทาง

2.5 ผู้ใต้บังคับบัญชาได้คลายความสงสัยว่าผู้บังคับบัญชาเอาความรู้สึกพอใจของตนเป็นเครื่องวัดผลการปฏิบัติงานหรือใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาผลการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาคกับบุคลากรทุกคน

3. ประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3.1 ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้ว่าตนทำงานบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใดในทัศนะของผู้บังคับบัญชา

3.2 ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้ความต้องการและความคาดหวังจากผู้บังคับบัญชา

3.3 เป็นโอกาสที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแน่ใจว่าตนปฏิบัติงานถูกต้องตามทิศทางหรือแนวนโยบายของหน่วยงานหรือไม่

3.4 เป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงอนาคตของตนในการทำงาน[18]

กล่าวโดยสรุปว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับมีประโยชน์ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถแก้ไขสิ่งที่ผิดให้ถูกต้องในการพัฒนางานของตนในครั้งต่อไป การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะการให้ข้อมูลย้อนกลับทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบผลงานของตนว่าถูกต้องหรือไม่ ผิดพลาดอย่างไร แล้วจะมีวิธีการแก้ไขอย่างไร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้ และสามารถปรับปรุงตนเอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น

ประเภทของการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ประเภทของการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้โดยใช้หลักเกณฑ์ในการแบ่งแยกที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

ดี เชคโก และคราวฟอร์ด (De Cecco and Crawford) ได้แบ่งประเภทของการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยใช้เกณฑ์แบ่งตามเวลา ได้ 2 ประเภท คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบทันที (immediate informative feedback) และการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบล่าช้า (delayed

---

[18] อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร, **การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินโดยใช้ Competency**, พิมพ์ครั้งที่ 14 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2551), 220-221.

informative feedback)[19] โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบทันที (immediate informative feedback) ทำได้โดยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ผลการกระทำอย่างทันทีทันใดว่าการกระทำนั้นถูกหรือผิด เหมาะสมหรือไม่ เนื่องจากถ้าต้องการให้การเสริมแรงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จะต้องจัดสิ่งเร้าที่เป็นตัวเสริมแรงให้ในเวลาที่ใกล้ชิดกับการตอบสนองที่ได้แสดงออกไปแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของบีสัน (Beeson) ที่พบว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบทันทีส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบล่าช้า[20] ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบล่าช้า (delayed informative feedback) เป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ผลการกระทำหลังจากตอบสนองแล้วและเว้นระยะไว้ช่วงหนึ่ง จากการศึกษางานวิจัยของ สจวร์ต (Stuart) เกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับ พบว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบทันที จะส่งผลในแง่ประสิทธิภาพการเรียนรู้ (acquisition) แต่การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบล่าช้าจะส่งผลในแง่เก็บรักษา คงไว้ (retention)[21]

ชูและชู (Chu and Chu) แบ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับออกเป็น 5 ประเภทได้แก่

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับด้านข้อมูล (informational feedback) เป็นการให้ข้อมูลเพื่อให้ผู้รับข้อมูลเกิดความตระหนักในตนเองโดยไม่มีเกณฑ์การตัดสิน ซึ่งถือว่าเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาบุคคลโดยที่บุคคลจะทราบถึงผลที่ตามมาจากการปฏิบัติของตนเองและตระหนักถึงจุดเด่นและจุดด้อยซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยในการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามที่ต้องการ

2. การให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการประเมินผล (evaluative feedback) เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลแล้วบอกเกณฑ์การตัดสินที่กำหนดไปยังผู้ปฏิบัติหรือผู้รับทราบข้อมูล อาจมีผลในทำนองการให้รางวัลหรือการติเตียนซึ่งจะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมในอนาคตเป็นการกระตุ้นที่เหมาะสมที่จะส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร

3. การให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวกและลบ (positive and negative feedback) การให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวก เช่น การให้คำชมเชย การให้รางวัล เป็นสิ่งที่สำคัญในการให้กำลังใจสำหรับการปฏิบัติงาน ส่วนการให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ เช่น การติเตียน การลงโทษ เป็น

---

[19] John P. De Cecco and William R. Crawford, **The psychology learning and instruction**: **Educational psychology** (New Jersey: Prentice-Hall, 1974), 52-53.

[20] Richard O. Beeson, “Immediate knowledge of Results and Performance,” **Journal of Educational Research,** no.66 (January, 1973): 224-226.

[21] Iris Stuart, “The Impact of Immediate Feedback on Student Performance: An Exploratory Study in Singapore,” **Global Perspectives on Accounting Education** 1 (2004): 1-15.

การให้ข้อมูลเพื่อให้ผู้รับทราบข้อมูลเกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบจะทำให้ผู้รับเกิดการยอมรับน้อยกว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวก เนื่องจากจะเป็นการทำลายความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง (self esteem) ของผู้รับข้อมูล ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบจะทำได้ยาก แต่อาจทำได้โดยการบอกให้บุคคลทราบว่าสิ่งที่ได้ทำไปแล้วผิดตรงไหนหรือควรจะทำให้ดีขึ้นอย่างไร โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ได้มาจากประสบการณ์เพื่อให้ผู้รับเกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมร่วมกับพัฒนางานหรือกิจกรรมให้ดีขึ้น โดยทั่วไปการให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบจะเป็นผลดีต่อการทำงานหลังจากกิจกรรมนั้นมีผลทำให้เกิดปัญหารุนแรงเพื่อที่จะทำให้ความไม่พอใจต่างๆ ได้รับการอธิบายโดยบุคคลที่เกี่ยวข้อง

4. การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการ (informal feedback) เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยการพูดหรือวิธีการอื่นๆ ที่ไม่มีแบบแผนหรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ข้อมูลที่ให้อาจเป็นข้อมูลที่มีการพิจารณาตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้แต่จะไม่มีผลในการให้รางวัลหรือลงโทษ

5. การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบเป็นทางการ (formal feedback) เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรโดยให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการประเมินผลหรือเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับด้านข้อมูล ถ้าเป็นข้อมูลความรู้หรือข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลจะสามารถให้รางวัลหรือลงโทษได้[22]

หากมองในทัศนะของพรรณี ช.เจนจิต ได้แบ่งประเภทการให้ข้อมูลย้อนกลับออกเป็น 2 ประเภทดังนี้

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวก (positive feedback) เป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบผลการตอบสนองของตน หรือสะท้อนให้เห็นส่วนดี ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดปัญหากับผู้ปฏิบัติงาน

2. การให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ (negative feedback) เป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบผลการตอบสนองของตนหรือสะท้อนให้เห็นจุดบกพร่อง ซึ่งเป็นปัญหาของผู้ปฏิบัติงาน[23]

นอกจากนี้เรายังสามารถแบ่งข้อมูลย้อนกลับออกตามธรรมชาติของเนื้อหา (content) เป็น 2 ประเภท ได้แก่

---

[22] Li Ming K. Chu and George S.F. Chu, "Feedback and efficiency: A Staff Development Model," **Nursing Management** 22, 2 (February 1991): 28-31.

[23] พรรณี ช.เจนจิตร, **จิตวิทยาการเรียนการสอน**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: อัมรินทร์การพิมพ์, 2545), 80.

1. ข้อมูลย้อนกลับพร้อมคำอธิบาย (constructive feedback) หมายถึงข้อมูลย้อนกลับซึ่งช่วยให้คำอธิบายแก่ผู้ปฏิบัติงานว่าผู้ปฏิบัติงานทำถูกหรือผิด ถูกหรือผิดอย่างไร เพราะอะไร ซึ่งข้อมูลย้อนกลับอาจอยู่ในลักษณะการชี้ข้อผิดพลาดของผู้ปฏิบัติงาน หรืออาจเป็นการบอกใบ้ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในการได้มาซึ่งคำตอบที่ถูกต้อง ซึ่งข้อมูลย้อนกลับในลักษณะนี้นอกจากจะเป็นการเสริมแรงแล้วยังเป็นการให้ข้อมูลเพิ่มเติมแก่ผู้ปฏิบัติงานในการพยายามคิดหาหรือสร้าง (construct) คำตอบที่ถูกต้องในการพยายามครั้งต่อไปอีกด้วย

2. ข้อมูลย้อนกลับไร้คำอธิบาย (non-constructive feedback) หมายถึงข้อมูลย้อนกลับซึ่งไม่ได้นำเสนอข้อมูลเพิ่มเติมอะไรแก่ผู้ปฏิบัติงาน นอกจากข้อมูลว่าคำตอบที่ผู้ปฏิบัติงานเลือกนั้นถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง non-constructive feedback จะไม่ให้เหตุผลว่าทำไมจึงถูกและผิดอย่างไร เพราะอะไร[24]

กล่าวโดยสรุปว่าการแบ่งประเภทของการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นจะแตกต่างกันออกไป ดังนั้นผู้ที่สนใจจึงควรที่จะทำความเข้าใจในแต่ละประเภทของการให้ข้อมูลย้อนกลับเสียก่อน เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อการทำงานมากขึ้น

หลักการให้ข้อมูลย้อนกลับ

โดยทั่วไปแล้วเมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะมีการแจ้งว่าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นอย่างไร การแจ้งถึงผลงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ นั้น ผู้บังคับบัญชาสามารถจะเลือกโอกาสที่เหมาะสมในการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าตนมีความเห็นเป็นอย่างไรโดยไม่ต้องรอแจ้งผลในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ การแจ้งผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบและต่อเนื่อง เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้แลกเปลี่ยนทัศนะและความเข้าใจเพื่อปรับตัวกันได้ทันท่วงที หลักสำคัญของการให้ข้อมูลย้อนกลับหรือการแจ้งผลการปฏิบัติงาน คือ ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้แจ้งรวมทั้งต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตระหนักด้วยตัวเองและเต็มใจยอมรับการประเมินผลตามที่ได้รับแจ้ง ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับต้องมีความจริงใจต่อผู้รับ และมีความมั่นคงในความคิดเพื่อเป็นการประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการตั้งเป้าหมายร่วมกันสำหรับการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป เพื่อให้การให้ข้อมูลย้อนกลับเกิดประโยชน์สูงสุด จำเป็นจะต้องคำนึงถึงหลักการดังต่อไปนี้

---

[24] ฉวีวรรณ ฉิมเรือง, “ผลของวิธีสอนและการให้ข้อมูลย้อนกลับต่างวิธีที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิทยาศาสตร์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2545), 42.

ทัคแมน และฮาร์เปอร์ (Tuckman and Harper) ได้เสนอหลักการให้ข้อมูลย้อนกลับไว้หลายประการด้วยกัน ดังนี้

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับต้องให้ในรูปของพฤติกรรมหรือลักษณะที่เป็นรูปธรรมเท่าที่จะเป็นไปได้

2. ข้อมูลย้อนกลับที่จะให้ต้องชัดเจน บ่งชี้ถึงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นโดยผู้ที่รับปฏิเสธไม่ได้

3. ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับต้องเป็นที่เชื่อถือ และได้รับการยอมรับในแง่ของการมีความตั้งใจในการให้ข้อมูล

4. ข้อมูลย้อนกลับต้องอยู่ในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้ให้โดยตรงเพื่อผู้ปฏิบัติงานจะได้เข้าใจง่าย

5. ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับจะต้องตระหนักว่าบุคคลอื่นตั้งความหวังในตัวเขาเช่นไร

6. ผู้รับข้อมูลย้อนกลับจะต้องยืนยันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสำหรับตนเองได้อย่างชัดเจน

7. ข้อมูลย้อนกลับต้องทำให้เกิดความวิตกกังวลด้วยเพื่อเป็นการจูงใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง

8. ต้องทำให้เห็นว่าข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่ผู้รับจะต้องยอมรับเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงไม่ว่าจะเป็นทางบวกหรือทางลบ

9. ต้องมีรูปแบบที่ชัดเจนสำหรับการเปลี่ยนแปลงหลังจากได้รับข้อมูลย้อนกลับ[25]

เจนคินส์ (Jenkins) ได้แสดงทัศนะของหลักการให้ข้อมูลย้อนกลับไว้ ดังนี้

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับควรเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้เฉพาะอย่างไม่ใช่บอกอย่างกว้างๆ จนผู้รับข้อมูลย้อนกลับไม่ทราบว่าจุดใดเป็นจุดบกพร่องที่ควรแก้ไข

2. การให้ข้อมูลย้อนกลับควรจะให้ในสิ่งที่บุคคลนั้นสามารถแก้ไขบังคับตนเองได้

3. การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ให้แต่ละบุคคลจะต้องเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีพัฒนาการด้านอารมณ์

4. การให้ข้อมูลย้อนกลับจะต้องให้ในลักษณะที่ไม่คุกคามสวัสดิภาพของผู้รับ คือผู้รับจะต้องไม่เกิดความรู้สึกกลัวหรือเกรงว่าจะเกิดอันตรายขึ้นกับตนเอง

5. ภาษาที่ใช้ในการให้ข้อมูลย้อนกลับควรเป็นภาษาที่ผู้รับสามารถเข้าใจได้ง่าย

6. ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับควรหลีกเลี่ยงการใช้ค่านิยมของตนเองตัดสินใจ

---

[25] Bruce W. Tuckman and Brain E. Harper, **Conducting Educational Research,** 6th ed. (New York: Rowman & Littlefield, 2012), 341-344.

7. ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับไม่สามารถเปลี่ยนความรู้สึกหรือพฤติกรรมของผู้รับได้ นอกจากผู้รับข้อมูลย้อนกลับจะใช้ข้อมูลย้อนกลับนั้นปรับปรุงตนเอง[26]

แวน ฟลีท และปีเตอร์สัน (Van Fleet and Peterson) กล่าวว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับควรพิจารณาตามหลักการ ดังนี้

1. ให้ข้อมูลย้อนกลับโดยทันที การให้ข้อมูลย้อนกลับควรทำเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ภายหลังการเกิดพฤติกรรมเนื่องจากการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยทันทีจะทำให้บุคคลรับทราบและยอมรับได้ดีเนื่องจากไม่มีเวลาในการคิดหาเหตุผลในการโต้แย้งได้โดยทันทีทันใด ถ้าการให้ข้อมูลย้อนกลับยาวนานออกไปจะทำให้บุคคลคิดว่าพฤติกรรมนั้นถูกต้องหรืออาจจะลืมเหตุการณ์นั้นไปแล้ว

2. ความถี่ของการให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้ข้อมูลย้อนกลับบ่อย ๆ จะทำให้เกิดแรงจูงใจและความตระหนักในระดับที่สูง ช่วยไม่ให้ปัญหามีขนาดใหญ่และมีความรุนแรงมากขึ้น ถ้าการให้ข้อมูลย้อนกลับสามารถทำได้บ่อยจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของทีม การทำงานจะช่วยให้บุคคลไม่รู้สึกถูกคุกคามกลายเป็นเรื่องปกติ

3. ความเป็นส่วนตัว การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางลบต้องการความเป็นส่วนตัวระหว่างผู้ให้และผู้รับข้อมูลย้อนกลับ เพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าที่จะทำให้อีกฝ่ายเกิดความอับอายและป้องกันไม่ให้ผู้อื่นได้ยินการสนทนาจนอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิด

4. มีวัตถุประสงค์ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยการให้เหตุผลว่าเพราะเหตุใดผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับจึงตัดสินใจว่าพฤติกรรมนั้นดีหรือไม่ดีและควรชี้แจงเหตุผลทั้งในแง่บวกและลบ นอกจากนี้ควรใช้มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและใช้โดยทั่วไปเพื่อหลีกเลี่ยงการลำเอียงในการประเมินพฤติกรรมของบุคคล

รัสเซล (Rusell) ได้กล่าวถึงกฎการให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ควรจะมีความสมดุล (balanced) หัวหน้างานจะต้องตะหนักว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับควรออกแบบมาเพื่อที่จะช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน ถ้าการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นการตำหนิมากเกินไปผู้ปฏิบัติอาจไม่พอใจ และถ้ามีการชมเชยมากเกินไปผู้ปฏิบัติงานก็จะปฏิเสธที่จะเชื่อ

2. ควรที่จะเป็นสิ่งที่เฉพาะ ไม่คลุมเครือ (specific) การให้ข้อมูลย้อนกลับจะไม่ใช่การสาธยายว่าผู้ปฏิบัติทำหรือไม่ทำ หัวหน้างานจะต้องกล่าวเฉพาะเจาะจงและระบุลงไปเลยว่าเกิดอะไรขึ้นให้แน่นอนและชัดเจน

3. ควรจะตรงกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (objective) กระประเมินพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับหัวหน้างานเท่านั้น แต่มีปัจจัยอื่นที่สำคัญก็คือจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับ

---

[26] John B. Jenkins, **Human Genetics**, 2nd ed. (New York: Harper Collins, 1990), n. pag.

ที่เกิดขึ้นจริง ไม่ว่าจะเป็นทางบวกหรือทางลบของพฤติกรรมและผู้ปฏิบัติงานควรหลีกเลี่ยงคำถามปลายเปิดที่มีแต่คำตอบเพียงคำตอบเดียวคือ “ใช่”

4. ควรจัดให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน (appropriate) ในการทำงานนั้นผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้ว่าทักษะอะไรที่พวกเขากำลังพยายามพัฒนาอยู่และมันเป็นสิ่งที่อยู่ในขอบเขตที่ผู้ปฏิบัติคาดหวังที่จะได้รับข้อมูลย้อนกลับ แน่นอนว่าอะไรที่ได้จากหัวหน้างานผู้ปฏิบัติงานจะใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความรู้ความเข้าใจและความชำนาญ ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งจะสามารถเป็นการให้ข้อมูลแก่บุคคลอื่นได้เช่นกัน

5. ควรเป็นสิ่งที่เข้าใจได้ (understandable) สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับ บางครั้งก็เป็นสิ่งที่เขายอมรับไม่ได้เพราะว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับในบางครั้งก็ไม่ได้เป็นเฉพาะเนื้อหาเท่านั้น ซึ่งโดยธรรมชาติของมนุษย์แล้วไม่ชอบให้ใครมาเน้นย้ำข้อบกพร่องของตนเพราะฉะนั้นถ้าผู้ปฏิบัติงานเป็นเช่นนี้แล้วหัวหน้างานควรที่จะจบการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเร็วที่สุด

6. ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม (participative) ความสำเร็จที่เกิดจากการให้ข้อมูลย้อนกลับอีกประการก็คือหัวหน้างานจะต้องพยายามชักชวนให้ผู้ปฏิบัติงานทำพฤติกรรมใหม่ๆ โดยที่ผู้ปฏิบัติได้มีส่วนร่วมในแนวคิดของการปรับปรุง ซึ่งจะสามารถนำมาเปรียบเทียบผลของความก้าวหน้าได้ (comparable) ข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเปรียบเทียบถึงความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นในปัจจุบันกับที่ผ่านมาได้

7. สามารถนำไปปฏิบัติได้ (actionable) ในการให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานหัวหน้างานไม่ควรให้ข้อมูลที่แสดงถึงการล้อเลียน หรือเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติรู้อยู่แล้ว

8. ควรที่จะเพียงพอ (sufficient) ผู้ปฏิบัติงานทำงานค่อนข้างหนักเพื่อเตรียมการไว้สำหรับการทำงานและพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน จากผลสะท้อนอันนี้ หัวหน้างานจึงควรจะใช้เวลาให้มีประสิทธิภาพเพื่อทบทวนและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานให้ทั่วถึง ถ้าให้เวลาน้อยเกินไปและไม่ทั่วถึง ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่าหัวหน้างานไม่สนใจ ซึ่งจะทำให้เค้าไม่พยายามทำงานต่อไปเพราะคิดว่าหัวหน้างานไม่สนใจ และความจริงอีกข้อก็คือผลงานของผู้ปฏิบัติงานที่ดีอยู่แล้วก็ไม่จำเป็นที่หัวหน้างานจะต้องวิจารณ์มากนักเพราะนั้นแสดงให้เห็นแล้วว่าผู้ปฏิบัติงานคนนั้นตั้งใจทำงานอยู่แล้วและในเมื่อเป็นเช่นนั้นเขาจึงคาดหวังให้หัวหน้างานรู้ว่าเข้าทำงานมาอย่างหนักด้วยเช่นกัน ดังนั้นการให้ข้อมูลย้อนกลับจึงเป็นการตรวจสอบการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้เช่นกัน

9. ควรเป็นลำดับขั้นตอน (hierarchical) ก่อนที่จะมีการให้ข้อมูลย้อนกลับก็ควรจะมีการปูทางก่อนที่จะไปถึงจุดที่สำคัญๆ ที่หัวหน้างานต้องการที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ถ้าการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเป็นขั้นตอน จุดที่สำคัญที่สุดควรจะทำการพูดก่อนหลังจากนั้นก็เป็นข้อที่สำคัญรองลงมา เพราะฉะนั้นหัวข้อสุดท้ายจึงควรเป็นหัวข้อที่ผู้ปฏิบัติงานมีความผิดพลาดเล็กน้อยเท่านั้น

และในระหว่างที่หัวหน้างานทำการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ผู้ปฏิบัติงานคนอื่นๆ ก็จะได้เรียนรู้ในจุดที่ผิดพลาดไปพร้อมๆ กัน[27]

ฮิวจ์ กินเนตท์ และเคอร์ฟี่ (Hughes, Ginnett, and Curphy) ได้นำเสนอหลักการให้ข้อมูลย้อนกลับ 7 ประการ ประกอบด้วย

1. เป็นประโยชน์ (make it helpful) หมายถึง การให้ข้อมูลแก่บุคลากรเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยจะต้องแสดงถึงเจตนาและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน บ่งบอกถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้น อีกทั้งข้อมูลที่ให้นั้นต้องกระจ่างชัดเจนและปราศจากจากอารมณ์ของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ

2. เฉพาะเจาะจง (be specific) หมายถึง การให้ข้อมูลที่สามารถระบุพฤติกรรมที่เป็นบวกหรือลบของบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่มีความเฉพาะเจาะจงจะสามารถระบุพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ชัดเจนที่บุคลากรทำดีที่ควรจะกระทำต่อไป รวมถึงสิ่งที่บุคลากรไม่ควรจะกระทำ อีกทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีความเฉพาะเจาะจงมิใช่การแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างๆ แต่ต้องสามารถระบุถึงพฤติกรรม วิธีการ ลำดับขั้นตอนของการทำงานที่ดีและมีปัญหาได้ หากมีการบอกหรือแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างๆ จะส่งผลให้ผู้รับข้อมูลไม่สามารถทราบถึงข้อบกพร่องของตนที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไข การให้ข้อมูลย้อนกลับโดยทั่วไปบุคลากรสามารถจัดการกับข้อมูลได้เพียงบางส่วนเท่านั้น หากต้องจัดการกับข้อมูลจำนวนมากส่งผลให้บุคลากรเกิดความยุ่งยากสับสน การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีจึงควรเน้นเฉพาะที่หัวข้อหนึ่งหรือสองหัวข้อเท่านั้น ซึ่งจะช่วยในการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากร ส่วนข้อความที่คลุมเครือจะทำให้การพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นผิดพลาด

3. เชิงอธิบาย (be descriptive) หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับในลักษณะของการอธิบายพฤติกรรม มิใช่การตัดสินพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร การให้ข้อมูลจะต้องให้สอดคล้องกับพฤติกรรมจริงที่เกิดขึ้น โดยผู้ให้ข้อมูลต้องสามารถแยกแยะความจริงออกจากการอนุมาน และไม่ควรแสดงถึงความรู้สึก และกล่าวถึงทัศนคติ คุณลักษณะ แรงจูงใจ และอุปนิสัยของบุคลากร คำอธิบายของผู้ให้ข้อมูลนั้นต้องไม่แฝงเจตนาไว้เพื่อการประเมิน แต่หากผู้นำจำเป็นต้องให้ข้อมูลย้อนกับเพื่อการประเมินจึงควรมีการตั้งเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบ

4. ระยะเวลาที่เหมาะสม (be timely) หมายถึง ช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งควรจะให้ในทันทีหรือเร็วที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ภายหลังเกิดพฤติกรรม

---

[27]Tim Russell, **Effective Feedback Skills**, 2nd ed. (London: Kogan Page, 1998), 25.

นั้นๆ เพราะทั้งผู้รับและผู้ให้ยังคงจำเหตุการณ์ได้ดี ซึ่งทำให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถให้ได้อย่างรวดเร็วและมีความถูกต้องแม่นยำ การให้ข้อมูลย้อนกลับในทันทีจะส่งผลกระทบต่อผู้รับมากกว่าการให้ข้อมูลในระยะล่าช้า เพราะหากล่าช้าจะไม่สามารถคาดหวังได้ว่าข้อมูลนั้นจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานและทำให้ลดความเป็นไปได้ที่บุคลากรนั้นจะเข้าใจหรือได้เรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

5. ความยืดหยุ่น (be flexible) หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสมตามสถานการณ์ แม้ว่าข้อมูลย้อนกลับจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดหากผู้นำให้ในเวลาที่เหมาะสม แต่เป้าหมายที่สำคัญเป็นอันดับแรกของการให้ข้อมูลย้อนกลับ คือประโยชน์ที่เกิดขึ้น ดังนั้นแม้ว่าผู้นำจะสะดวกที่จะให้ข้อมูลแก่บุคลากรในทันที แต่หากข้อมูลที่ให้ไปนั้นส่งผลกระทบกวนใจบุคลากร อันเนื่องจากขณะนั้นบุคลากรมีภาระงานที่กดดัน หรือเร่งด่วนกว่า การที่ผู้นำไม่คำนึงถึงจุดนี้อาจส่งผลให้ข้อมูลย้อนกลับไม่อาจส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและไม่มีความหมายหากผู้รับตกอยู่ในภาวะทางอารมณ์ที่กดดัน อีกประการหนึ่งที่สำคัญคือการให้ข้อมูลในปริมาณที่ผู้รับสามารถจัดการได้ ผู้นำไม่จำเป็นต้องให้ข้อมูลที่ครอบคลุมทุกจุดเพียงครั้งเดียว การทำเช่นนั้นอาจส่งผลให้บุคคลได้รับข้อมูลที่มากเกินไป หากผู้นำจำเป็นต้องให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นจำนวนมาก ควรแบ่งข้อมูลออกเป็นส่วนๆ และเน้นให้ครอบคลุมหนึ่งหรือสองประเด็นในแต่ละส่วนเท่านั้น

6. ให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบ (give positive as well as negative feedback) หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือการให้ข้อมูลทั้งในเชิงบวกและลบ ซึ่งจะมีประโยชน์มากกว่าการให้ข้อมูลในการปฏิบัติงานเพียงด้านเดียว โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวกเป็นการให้ข้อมูลเพื่อบอกถึงสิ่งที่บุคลากรหรือกลุ่มผู้ปฏิบัตินั้นกำลังปฏิบัติได้ถูกต้อง ในขณะที่การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบเป็นการให้ข้อมูลเพื่อบอกความผิดพลาดหรือสิ่งที่ไม่ถูกต้องแก่บุคลากรหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

7. หลีกเลี่ยงการตำหนิหรือการทำให้อับอาย (avoid blame or embarrassment) หมายถึง การหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลโดยที่มีเจตนาเพื่อลดเกียรติหรือทำให้บุคลากรรู้สึกไม่ดี อันส่งผลให้การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่ไร้ประโยชน์ เพราะเป้าหมายของการให้ข้อมูลย้อนกลับคือการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่บุคคลากรเพื่อช่วยให้พวกเขาได้พัฒนา หากบุคลากรได้รับการตำหนิหรือดูถูกจากผู้นำ อาจส่งผลให้ขาดความไว้วางใจ และแสวงหาข้อมูลจากผู้อื่นที่ผู้ปฏิบัติงานไว้วางใจ อาทิเช่น เพื่อนร่วมงาน หรือผู้อาวุโส [28]

---

[28]Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, and Gordon J. Curphy, **Enhancing the Lessons of Experience Leadership**, 7th ed. (Singapore: McGraw–Hill, 2012), 439-444.

การให้ข้อมูลย้อนกลับต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีทั้งการให้ความรู้ (instruction) และการจูงใจ (motivation) เพราะเป็นช่วงเวลาที่หัวหน้างานจะได้ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อเป็นการเสริมแรงพฤติกรรมและจูงใจให้บุคลากรคงพฤติกรรมที่ควรทำและพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นเป็นการตำหนิที่สร้างสรรค์มากกว่าการตำหนิในทางลบ และเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ จึงได้สรุปรวมคุณลักษณะและวิธีการ ในการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพไว้ดังต่อไปนี้

1. การเตรียมการ (preparation) การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดี ควรเริ่มต้นจากการเตรียมการและการวางแผน หัวหน้างานควรเริ่มต้นด้วยการเตรียมบทพูด วางแผนประเด็นที่ต้องการสื่อสารกับบุคลากร เช่น การทำงานที่ผ่านมา การวางแผนงานในอนาคต หัวหน้างานควรมีการวิเคราะห์บุคลากรด้วยว่ามีความเป็นไปได้ที่จะตอบสนองต่อข้อมูลย้อนกลับอย่างไรบ้าง การเตรียมการนี้หัวหน้างานควรต้องเก็บรวบรวมข้อเท็จจริงที่ต้องการนำเสนอแก่บุคลากรพิจารณา ทำความเข้าใจความต้องการเจริญเติบโตก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากร วางแผนว่าจะให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยให้บุคลากรพัฒนาได้อย่างไร มีกลยุทธ์ในการสื่อสารกับบุคลากร โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นควรออกแบบให้เข้ากับบุคลากรแต่ละคน และในส่วนของบุคลากรเองนั้นก็ควรมีการเตรียมตัวตนเองด้วยการประเมินตนเอง (self-assessment) ว่าผลการทำงานที่ผ่านมาเป็นอย่างไร เพราะเมื่อหัวหน้างานให้ข้อมูลย้อนกลับแล้วจะได้พิจารณาว่าถูกต้องหรือไม่ และจะมีแนวทางในการแก้ไขอย่างไร

2. ความเฉพาะเจาะจง (specificity) บุคลากรมักจะต้องการข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขาเพื่อใช้ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อข้อมูลนั้นผิดพลาดผลการปฏิบัติงานก็มีแนวโน้มที่จะแย่ลง ดังนั้นการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีหรือการแสดงความคิดเห็นจึงควรเป็นข้อมูลที่มีความเฉพาะเจาะจง ระบุพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ชัดเจนของบุคคลนั้นว่าสิ่งที่บุคลากรทำดีที่ควรจะกระทำต่อไป สิ่งที่บุคลากรไม่ควรทำ และสิ่งที่บุคลากรควรทำ วิธีการอะไร พฤติกรรมอะไร ลำดับขั้นตอนไหนของการทำงาน ไม่ใช่บอกกล่าวอย่างกว้างๆ จนผู้รับข้อมูลไม่ทราบว่าจุดใดเป็นข้อบกพร่องที่ตนควรแก้ไขปรับปรุง เช่น ไม่ควรพูดว่า “คุณชอบครอบงำคนอื่น ” แต่ให้พูดว่า “เมื่อคุณต้องการตัดสินใจคุณมักจะไม่ค่อยฟังว่าคนอื่นคิดอย่างไร ” หรือควรพูดว่า “ในช่วงเดือนที่ผ่านมาคุณมาทำงานสายถึง 8 ครั้งแล้ว” จะดีกว่าการพูดว่า “คุณมาทำงานสายเสมอ”

โดยทั่วไปแล้วพนักงานสามารถจัดการกับข้อมูลย้อนกลับได้บางส่วน เพราะถ้าหากต้องจัดการกับข้อมูลย้อนกลับจำนวนมากจะทำให้พนักงานต้องยุ่งยากสับสน ดังนั้นการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีนั้นควรเน้นไปที่หัวข้อที่เฉพาะเจาะจงหนึ่งหรือสองหัวข้อเท่านั้น เพราะถ้าหากมากกว่านั้นจะทำให้ไม่ได้ข้อมูลที่ดี การให้ข้อมูลย้อนกลับที่เฉพาะเจาะจงนี้จะช่วยในการเรียนรู้และการพัฒนา

ของบุคลากร บุคลากรจะได้รู้ว่าจะต้องออกแบบการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างไร รวมไปถึงทำให้ง่ายต่อการยอมรับข้อมูลย้อนกลับ ส่วนข้อความที่คลุมเครือจะทำให้การพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นผิดพลาด

3. มีหลักฐานหรือตัวอย่าง (sample) เมื่อต้องให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากร หัวหน้างานจะต้องตระหนักว่าการให้นั้นจะต้องอยู่บนฐานของข้อมูล ข้อเท็จจริงมากกว่าสิ่งที่ได้ยินมา หัวหน้างานควรหลีกเลี่ยงการสรุปความเห็นที่มาจากสิ่งจูงใจ ความตั้งใจและความรู้สึกจนกว่าจะมีที่มาของพฤติกรรมที่ชัดเจนเพื่อมาสนับสนุนการสรุปนั้น เพราะการสรุปโดยไม่มีหลักฐานนั้นจะนำไปสู่การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ไม่สร้างสรรค์ และคำตำหนิที่คลุมเครือนั้นจะเพิ่มความวิตกกังวลให้กับบุคลากรหัวหน้างานจึงควรอ้างอิงหลักฐาน ได้อย่างชัดแจ้ง ซึ่งเป็นข้อมูลที่มาจากการสำรวจคำติชมของบุคคลอื่นหรือการจดบันทึกอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นสิ่งที่หัวหน้างานเห็นแต่ไม่สามารถบอกกับบุคลากรได้ทันที จึงต้องจดไว้และมาบอกภายหลัง เมื่อต้องให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรจึงต้องมีหลักฐานยืนยันในสิ่งที่พูด เพื่อให้ข้อมูลเหล่านั้นมีความน่าเชื่อถือ แต่อย่าจงใจยกหลักฐานมายันกับบุคลากรจนกลายเป็นการโต้แย้งข้อเท็จจริงเพื่อเอาชนะกัน ทั้งนี้ให้มีการเขียนบันทึกสิ่งที่ต้องการบอกแก่บุคลากรด้วย เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้ และข้อมูลที่บันทึกไว้เหล่านี้อาจมีความจำเป็นในอนาคตสำหรับหัวหน้างาน หากมีความจำเป็นจะต้องให้บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีออกจากงานด้วย

4. ระยะเวลา (timing) การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีต้องให้ในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งควรให้ในทันทีหรือเร็วที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ภายหลังเกิดพฤติกรรม ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพควรให้ภายใน 48 ชั่วโมงหลังจากที่เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น เพราะทั้งผู้รับและผู้ให้ยังจำเหตุการณ์ได้ดีจึงสามารถให้ได้อย่างรวดเร็วและมีความถูกต้องแม่นยำ มีประโยชน์มากที่สุด การให้ข้อมูลย้อนกลับในทันทีจะส่งผลกระทบต่อผู้รับมากกว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับล่าช้า เพราะถ้าหากให้ข้อมูลย้อนกลับล่าช้าจะไม่สามารถคาดหวังได้ว่าข้อมูลย้อนกลับนั้นจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานได้ และถ้าหากให้ข้อมูลย้อนกลับล่าช้าจะทำให้ลดความเป็นไปได้ที่บุคลากรนั้นจะเข้าใจหรือได้เรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น ทั้งนี้การที่หัวหน้างานไม่พูดหรือบอกอะไรกับบุคลากรเมื่อทำงานผิดพลาดหรือทำได้ไม่ดีพอนั้นจะแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานยอมรับในพฤติกรรมเหล่านั้น ส่วนการให้ข้อมูลย้อนกลับในทันทีสามารถกระตุ้นผลการปฏิบัติงานในขณะที่กำลังเกิดขึ้นได้ ถ้าหากรอเวลาการให้ข้อมูลย้อนกลับ พนักงานอาจไม่สามารถทบทวนความจำถึงผลการปฏิบัติงานได้ทั้งหมดหรืออย่างมีเหตุและผล การให้ข้อมูลย้อนกลับในทันทีมีความเสี่ยงอยู่บ้าง ถ้าหากผู้ให้นั้นมีข้อมูลที่ไม่ถูกต้องจากการสำรวจหรือการวินิจฉัย ถ้าหากว่าให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวกกับบุคลากรที่ไม่มีความรับผิดชอบในการทำงานก็จะทำให้บุคลากรเกิดอาการเขิน รู้สึกผิดและอาย แต่ถ้าหาก

ให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบในทันทีกับบุคลากรที่ไม่มีความรับผิดชอบก็จะทำให้บุคลากรไม่พอใจและเกิดความขัดแย้งได้ และถ้าหากมีความผิดพลาดในการให้ข้อมูลย้อนกลับบ่อยๆ ก็จะทำให้ตัวของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นขาดความน่าเชื่อถือ ดังนั้นจึงต้องมั่นใจก่อนว่ามีข้อมูลที่ถูกต้องก่อนการให้ข้อมูลย้อนกลับ

การให้ข้อมูลย้อนกลับควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง หรือเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการมากกว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับ ในช่วงระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานกลางปีหรือปลายปี ยิ่งถ้าหากเป็นผลการปฏิบัติงานที่แย่ควรให้ข้อมูลย้อนกลับทันทีไม่ควรเก็บไว้จนถึงการประเมินผลปลายปี เพราะจะทำให้จัดการได้ยากและหัวหน้างานมักจะไม่เต็มใจที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่มีปัญหาด้วย การให้ข้อมูลย้อนกลับทันทียังเป็นการหลีกเลี่ยงข้อมูลที่มากเกินไปและจะทำให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นมีคุณค่ามากที่สุด การให้ข้อมูลย้อนกลับจะต้องกระทำอยู่เป็นประจำตลอดเวลา หัวหน้างานจึงควรชมเชยและให้กำลังใจบุคลากรที่ทำงานได้ตามเป้าหมาย ในขณะเดียวกันให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรที่ทำงานต่ำกว่าเป้าหมาย หัวหน้างานควรใช้เวลาเพียงเล็กน้อยในช่วงเวลาที่ว่างจากการปฏิบัติงานเพื่อไม่ให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ามาเบียดบังเวลาการทำงานของเขา โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับต้องมีความเหมาะสมไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป ให้ตัดข้อความที่ไม่เกี่ยวข้องทิ้งไปเพราะถ้าข้อมูลมีรายละเอียดมากเกินไปจะเป็นการยากต่อผู้รับที่จะนำไปปฏิบัติและจะทำให้ข้อมูลนั้นไม่น่าสนใจหรือเกิดความสับสนขึ้นได้ รวมทั้งควรใช้ภาษาที่ทำให้ผู้รับสามารถเข้าใจได้ง่าย การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีไม่ควรให้ในขณะที่บุคลากรรีบเร่งกลับบ้านเพราะจะทำให้ผู้รับไม่มีสมาธิในการรับข้อมูลย้อนกลับอาจทำให้ไม่สนใจข้อมูลหรือแปลความหมายของข้อมูลผิดไปได้

5. ความถี่ (frequency) ความถี่ในการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นมีความสำคัญ การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่ดี เป็นการเปิดโอกาสในการอภิปรายถึงผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนา การให้ข้อมูลย้อนกลับควรให้บ่อยๆ จะทำให้เกิดแรงจูงใจภายในที่จะทำการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการปฏิบัติ แต่ทั้งนี้มีผู้ให้ความเห็นว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีความถี่มากเกินไป ก็อาจจะทำให้บุคคลเกิดความเบื่อหน่าย ขาดความกระตือรือร้นหรือความสนใจในข้อมูลย้อนกลับนั้นและนำไปสู่การไม่เชื่อถือข้อมูลย้อนกลับ อีกทั้งยังไม่พัฒนาความสามารถในการตัดสินใจของบุคคล โดยมีการศึกษาพบว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับ 2 ครั้งต่อสัปดาห์ไม่มีความแตกต่างจากการให้สัปดาห์ละครั้ง ดังนั้นการให้ข้อมูลย้อนกลับ 1 ครั้งต่อสัปดาห์จะทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายลงได้และไม่ลดความน่าเชื่อถือข้อมูลย้อนกลับด้วย การให้ข้อมูลย้อนกลับเฉพาะปลายปีนั้นไม่เพียงพอเพราะหัวหน้างาน ไม่ควรทำให้บุคลากรประหลาดใจจากผลการประเมินอย่างเป็นทางการ การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเป็นทางการนั้นเน้นเพื่ออนาคต เป็นการสร้างความชัดเจนและเสริมแรงจุดแข็ง

ของบุคลากรและการพัฒนาเป้าหมาย ข้อมูลย้อนกลับในเหตุการณ์ที่เฉพาะเจาะจงจึงควรพร้อมที่จะให้อยู่เสมอ

6. เกี่ยวข้องกับงาน (work related) การให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพควรพูดถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง ปัญหาที่เกิดขึ้นหรือมุ่งไปที่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ไม่ควรเน้นเรื่องส่วนตัวหรือให้ข้อมูลย้อนกลับเพียงเพื่อวิจารณ์หรือชี้ให้เห็นถึงผลงานที่ย่ำแย่ของบุคลากร แต่หากควรมุ่งในเรื่องของตัวงานที่ออกมาไม่ดีและในขณะเดียวกันการให้ข้อมูลย้อนกลับสำหรับงานที่ทำได้ดีถือเป็นสิ่งที่สำคัญเช่นกัน เพราะจะช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้จากสิ่งที่เขาได้ทำดีอยู่แล้ว และสิ่งนี้จะทำให้บุคลากรเปิดใจยอมรับได้ง่ายขึ้น ตัวอย่างเช่น ให้พูดว่า “เรามาพิจารณาปัญหาร่วมกันและหาแนวทางแก้ไข” ดีกว่าพูดว่า “คุณเป็นคนที่ทำให้เกิดปัญหา” หรือไม่ควรพูดว่า “ฉันรู้ว่าที่คุณมาทำงานสายเพราะว่าคุณไปเที่ยวกลางคืนทุกคืน” แต่ให้พูดว่า “เราจำเป็นต้องพูดคุยเกี่ยวกับการขาดงานและมาทำงานสายของคุณ”

7. ไม่ตำหนิหรือตัดสินบุคคล (no prescriptive) การให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นไม่ควรตำหนิหรืออ้างอิงถึงคุณลักษณะส่วนบุคคล บุคลิกภาพ เจตคติ หรือนิสัยใจคอของผู้รับข้อมูลย้อนกลับ เช่น คุณเป็นคนที่ขี้เกียจมาก เพราะจะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเขากำลังถูกตำหนิในเรื่องส่วนตัว และความรู้สึกเช่นนี้จะทำให้ผู้รับข้อมูลย้อนกลับไม่อยู่ในอารมณ์ที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ต่อไป และให้หลีกเลี่ยงข้อมูลย้อนกลับที่เป็นการตัดสินหรือออกคำสั่งกับบุคคลนั้น เพราะถ้าหากใช้วิธีการสั่งสอนในสิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำจะยิ่งทำให้บุคลากรนั้นต่อต้านข้อมูลย้อนกลับเหล่านั้นมากขึ้น

8. สถานที่ที่เหมาะสม (in the appropriate setting) สถานที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยทั่วไปแล้วการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก (positive feedback) แก่บุคลากรนั้นสามารถให้ได้ทั้งในสถานที่ส่วนบุคคล (in private) และสถานที่สาธารณะ (in public) แต่ถ้าจะให้ดีควรให้ต่อหน้าคนอื่นๆ เพราะพนักงานจะได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่นๆ ไปด้วย ส่วนการให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงลบ (negative feedback) ควรแจ้งให้ทราบเป็นการส่วนตัวหรือสถานที่ส่วนบุคคล เพื่อเป็นการลดความลำบากใจ ความไม่พอใจและการป้องกันตนเองของพนักงาน เพราะบุคลากรอาจไม่อยากให้คนอื่นรับรู้ บางแนวคิดเสนอว่าสถานที่ในการให้ข้อมูลย้อนกลับควรเป็นสถานที่ที่เป็นส่วนตัวระหว่างผู้ให้และผู้รับจะเป็นรูปแบบของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ความเป็นส่วนตัวจะทำให้ความคิด และอารมณ์ได้รับการแสดงออกอย่างเปิดเผย อีกทั้งยังป้องกันความเข้าใจผิด และสรุปความผิดพลาดของบุคคลอื่นด้วยข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้บุคคลเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับการเปลี่ยนแปลงทักษะการทำงาน ความรู้ และทัศนคติในการทำงาน ดังนั้นจึงไม่ควรให้ข้อมูลย้อนกลับที่มุ่งตำหนิบุคลิกภาพของพนักงาน

9. ความพร้อมของหัวหน้าและพนักงาน (readiness) หัวหน้างานจะต้องดูบรรยากาศก่อนที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับหรือแจ้งผลการปฏิบัติงาน หัวหน้างานจะต้องคิดให้ดีว่าระหว่างที่ทำการประเมินอยู่นั้นมีอะไรโกรธเคืองหรือไม่ ถ้ามีควรพูดกันก่อนที่จะแจ้งผลการปฏิบัติงาน หากหัวหน้างานแจ้งผลการปฏิบัติงานขณะโกรธเคือง พนักงานจะรู้สึกว่าข้อมูลที่ให้นั้นเกิดจากอารมณ์มากกว่าเหตุผลและข้อเท็จจริง การยอมรับผลการประเมินจะเกิดขึ้นได้ยากในสถานการณ์เช่นนี้ ส่วนพนักงานนั้นควรให้ข้อมูลย้อนกลับในช่วงเวลาและอารมณ์ที่พนักงานพร้อมที่จะรับฟัง เพราะในช่วงเวลาที่คนเราอยู่ในอารมณ์โกรธ อารมณ์เสีย อารมณ์ปกป้องตนเอง จะไม่ใช่ช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ แต่ต้องไม่ทิ้งเรื่องนั้นไว้เนิ่นนานจนเกินไปจนบุคลากรลืมไปแล้ว การให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นก็จะไม่เกิดประโยชน์

10. ข้อมูลย้อนกลับที่พนักงานสามารถจัดการได้ (can manage) การให้ข้อมูลย้อนกลับโดยเฉพาะข้อมูลย้อนกลับในทางที่ไม่ดี ให้เน้นไปยังพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง (specific) ที่สามารถแน่ใจได้ว่าบุคลากรหรือผู้รับนั้นสามารถที่จะแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือควบคุมได้ เช่น กรณีที่ถ้างานล่าช้ามาจากแผนกก่อนหน้านี้ส่งงานมายังแผนกตนเองช้าก็จะเกินความรับผิดชอบของแผนกนี้ การควบคุมแก้ไขควรทำให้ตรงจุด และทั้งนี้ควรมุ่งให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อก่อให้เกิดการแก้ไขปรับปรุงเพื่อผลงานที่ดีขึ้นในอนาคตมุ่งให้ความสำคัญกับเรื่องที่สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ในอนาคต หรืออาจกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่าให้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ เช่น ถ้าบุคลากรของคุณทำงานผิดพลาดซึ่งเป็นความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพียงหนเดียว คุณก็อาจปล่อยผ่านไปครั้งหนึ่งก่อนก็ได้

11. การปฏิสัมพันธ์ (interpersonal) หลักการที่เป็นพื้นฐานของการให้ข้อมูลย้อนกลับคือ ความไว้วางใจระหว่างผู้ให้และผู้รับ จึงต้องสร้างให้เกิดความไว้วางใจระหว่างกัน การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีจะต้องเป็นกระบวนการสื่อสารสองทาง (two-way communication) และเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทั้งหัวหน้างานและบุคลากร ไม่ใช่เป็นหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้างานเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เป็นการช่วยให้บุคลากรและผู้จัดการเข้าใจในบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการฝึกอบรม การสอนงาน และการใช้เครื่องมืออื่นๆ หัวหน้างานและบุคลากรควรร่วมกันแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหามากกว่ามุ่งประเด็นการประเมินผลงานเท่านั้น หัวหน้างานจึงควรถามบุคลากรมากกว่าการพูดอยู่คนเดียว แนวทางหนึ่งที่ทำได้คือ การให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นกับข้อมูลย้อนกลับและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนที่จะมีการตัดสินใจ เช่น “ในสถานการณ์แบบนั้นเราควรปฏิบัติอย่างไร” หรือ “คุณคิดอย่างไรกับเหตุการณ์นี้” และเมื่อบุคลากรชี้แจงอธิบายถึงสิ่งที่บุคลากรคิดแล้ว หัวหน้างานควรทำความเข้าใจในสิ่งที่บุคลากรพูด ถ้าหากไม่เข้าใจให้สอบถามกลับจนกระทั่ง

ทั้งหัวหน้างานและบุคลากรเข้าใจตรงกัน การสอบถามบุคลากรและการรวมเอามุมมองของบุคลากรเข้ามาร่วมกับการตัดสินใจนั้นจะเป็นการลดความเข้าใจที่ผิดพลาด พัฒนาแนวทางแก้ไขที่ดีขึ้น และจะทำให้บุคลากรมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับแนวทางแก้ไขปัญหานั้นด้วย

12. สร้างสรรค์และสมดุล (constructive and balance) การให้ข้อมูลย้อนกลับจะได้รับการยอมรับเมื่อความคิดเห็นนั้นมีความสมดุลระหว่าง ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก (positive feedback) และข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ (negative feedback) ดังนั้นหัวหน้างานต้องบอกทั้งข้อดีและข้อเสียของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรรู้ว่าเขามีคุณค่าต่อองค์การและต่อตัวผู้บังคับบัญชาอย่างไร และช่วยให้บุคลากรพัฒนางานไปในตัวด้วย การให้ข้อมูลย้อนกลับจะได้ประโยชน์มากหากเริ่มต้นบทสนทนาในเชิงบวก เพราะจะเสริมแรงบุคลากรเมื่อเขารู้สึกว่ามีคุณค่าต่อองค์การ และต่อผู้บังคับบัญชาอย่างไร ทั้งนี้การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวกนั้นยังจะช่วยลดการป้องกันตนเองของบุคลากรและทำให้บุคลากรเปิดใจยอมรับกับคำตำหนิที่สร้างสรรค์ด้วย สิ่งที่สำคัญผู้บังคับบัญชาไม่ควรใช้คำพูดที่ทำให้ความภาคภูมิใจในตนเองของพนักงานหมดไป เพราะจะทำให้พนักงานมีปฏิกิริยาป้องกันตนเอง (defense reaction) และไม่ให้ความร่วมมือในการตั้งเป้าหมายหรือการปรับปรุงงานใดๆ ทั้งสิ้น หัวหน้างานควรให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ Sandwich เริ่มต้นด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก ชมเชย จากนั้นค่อยให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ และปิดท้ายการสนทนาด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก จะทำให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นจูงใจมากยิ่งขึ้นและช่วยให้พนักงานเอาชนะข้อบกพร่องต่างๆ และส่งเสริมจุดเด่นในตัวของบุคลากรได้[29]

สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งที่หัวหน้างานควรตระหนักถึงและปฏิบัติตามคือ หัวหน้างานจะต้องแจ้งผลการปฏิบัติงานหรือให้ข้อมูลย้อนกลับต่อบุคลากรด้วยตนเอง หัวหน้างานบางท่านอาจรู้สึกว่าตนไม่มีเวลาที่จะแจ้งผลให้กับบุคลากรของตนทราบ บางครั้งหัวหน้างานอาจฝากงานนี้ไว้กับผู้อื่น อาจเป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปหรือระดับต่างลงมา การฝากงานแบบนี้จะทำให้บุคลากรคิดไปว่าหัวหน้างานของตนเองต้องการหลบหลีกอะไรบ้าง เช่น ผลการประเมินอาจไม่ถูกต้องจนหัวหน้างานไม่กล้าเผชิญหน้ากับบุคลากร

ในมุมมองของสมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต ได้เสนอหลักการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

---

[29] อัญญา เปี่ยมประถม, “การให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด” (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2553), 35-44.

1. ควรให้ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวกับพฤติกรรมในทางบวก

2. ข้อมูลย้อนกลับที่ให้นั้นต้องชัดเจนและเป็นข้อมูลย้อนกลับที่แท้จริงของพฤติกรรมที่เกิดขึ้น

3. ควรให้ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าในการแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์

4. การให้ข้อมูลย้อนกลับในระยะเริ่มแรกต้องให้ข้อมูลย้อนกลับทันที และเมื่อเกิดการเรียนรู้แล้วจึงให้ข้อมูลย้อนกลับแบบยืดเวลา

5. ควรมีการบันทึกข้อมูลย้อนกลับไว้อย่างชัดเจนทุกครั้ง

6. ผู้ที่ให้ข้อมูลย้อนกลับจะต้องเป็นบุคคลที่เชื่อถือได้ และได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความตั้งใจและจริงใจในการให้ข้อมูลย้อนกลับ

7. ควรอธิบายให้บุคคลเห็นถึงความสำคัญของข้อมูลย้อนกลับเพื่อจะได้นำไปปรับปรุงพฤติกรรมของตนให้ดีขึ้น

8. ให้ผู้ที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายที่ตนต้องการปรับปรุง

9. พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงภายหลังจากการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นควรจะเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ชัดเจน

10. การให้ข้อมูลย้อนกลับควรใช้ควบคู่กับการเสริมแรงทางบวก[30]

การให้ข้อมูลย้อนกลับที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ให้และผู้รับนั้น ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับจะต้องแน่ใจว่าสิ่งที่บอกผู้รับข้อมูลย้อนกลับนั้น จะเป็นประโยชน์ต่อเขาในอนาคต วิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดี ได้แก่

1. ต้องสร้างความไว้วางใจ และความเชื่อถือให้เกิดขึ้นก่อนเพราะการติชมด้วยความหวังดีให้เขาประสบความสำเร็จ จะทำให้ผู้รับพร้อมที่จะรับฟังและเต็มใจมากกว่า

2. การใช้คำพูด จังหวะ น้ำเสียง สีหน้า สิ่งเหล่านี้จะช่วยสื่อเจตนารมณ์ของผู้พูดได้อย่างดี คือจะต้องทำให้เขารับรู้ว่าเราจริงใจกับเขา

3. การให้ข้อมูลย้อนกลับจะต้องจับประเด็นให้ตรงเรื่อง การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีจะต้องเป็นเฉพาะเจาะจง ไม่ใช่ติตลอด จะต้องบอกให้ได้ว่า อะไรที่ไม่ดี และอะไรที่ควรแก้ไข ถ้าเรายกสถานการณ์นั้นๆ ได้ ผู้รับข้อมูลย้อนกลับก็จะได้มองเห็นภาพตนเองในสถานการณ์นั้นได้แจ่มแจ้ง

4. การให้ข้อมูลย้อนกลับควรเป็นเรื่องที่เพิ่งเกิดขึ้นไม่ใช่เรื่องที่เกิดนานแล้ว

---

[30]สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, **ทฤษฎีและเทคนิคการปรับพฤติกรรม**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549), 202-203.

5. ถูกกาลเทศะ ไม่ควรท้วงติงเมื่อมีผู้อื่นอยู่ด้วย

6. ให้ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขหรือปรับปรุงพฤติกรรมนั้นๆแก่ผู้รับด้วย[31]

การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งสำคัญและเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามการให้ข้อมูลย้อนกลับควรชื่นชมการกระทำที่ดี และชี้ให้ผู้ปฏิบัติเห็นในการกระทำที่ไม่เหมาะสม พร้อมแนะแนวทางการแก้ไขเพื่อให้มีพัฒนาการที่ดีขึ้น และหัวหน้างานควรให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ หากมองในทัศนะของ จงกลวรรณ มุสิกทอง ที่แสดงความเห็นเกี่ยวกับการหลักการให้ข้อมูลย้อนกลับ ดังนี้

1. ควรชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานทราบก่อน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการทำงานและเป็นสิ่งที่มีค่าในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน

2. ปรับทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้มีมุมมองที่ดีต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นเรื่องธรรมดาในการปฏิบัติงาน ไม่ควรมองการให้ข้อมูลย้อนกลับในแง่ร้าย

3. ก่อนให้ข้อมูลย้อนกลับควรเริ่มบอกผู้ปฏิบัติงานทราบก่อน

4. การให้ข้อมูลย้อนกลับควรให้เร็วที่สุดหลังจากเกิดเหตุการณ์นั้นๆ เพราะหากทิ้งช่วงเวลานานเกินไปผู้ปฏิบัติงานอาจจำเหตุการณ์นั้นไม่ได้ อย่างไรก็ดีไม่ควรเร่งด่วนจนเกินไป

5. ไม่ควรให้ข้อมูลย้อนกลับในขณะที่หัวหน้างานหรือผู้ปฏิบัติงานกำลังเหนื่อยล้าหรือผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับกำลังมีอารมณ์ที่ไม่ปกติ

6. การให้การย้อนกลับเชิงบวก (positive feedback) สามารถทำได้ทั้งแบบส่วนตัวและแบบเปิดเผย แต่การให้ (negative feedback) ควรให้ผู้ปฏิบัติงานแบบเฉพาะตัวคนเดียวจะเหมาะสมกว่าการเปิดเผยในที่สาธารณะจนผู้ปฏิบัติงานอับอาย หรือหวังผลของการให้ข้อมูลย้อนกลับไปกระทบบุคคลอื่น

7. ข้อมูลที่จะให้ย้อนกลับควรเป็นข้อมูลที่หัวหน้างานผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับประสบด้วยตนเอง หรือเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานสังเกตเห็นโดยตรง ไม่ควรเป็นคำบอกเล่าของบุคคลอื่นเพราะอาจจะมีความคลาดเคลื่อนของข้อมูลหรือเกิดความไม่เป็นธรรมกับผู้ปฏิบัติงาน

8. ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ชี้แจงเหตุการณ์หรือเหตุผลในการปฏิบัติกิจกรรมนั้นๆก่อนเสมอ

9. ก่อนการให้การข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก (positive feedback) ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับควรตัดสินใจจากข้อมูลทั้งหมดว่าสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทำในเรื่องนั้นๆ ดีตามความคาดหวังหรือเกิน

---

[31]อุไรวรรณ อยู่ชา, “เทคนิคการให้ Feedback เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน” (เอกสารประกอบการบรรยายเรื่องเทคนิคการให้ Feedback เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน จัดโดยบริษัท เอ็นทียู (ประเทศไทย) จำกัด, 2556), 11.

ความคาดหวังก่อนที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก (positive feedback) หรือไม่เป็นไปตามความคาดหวัง เพื่อที่จะให้การย้อนกลับเชิงลบ (negative feedback) หรือยังไม่สามารถระบุได้ชัดเจนจึงยังไม่ต้องให้การย้อนกลับเชิงลบ (negative feedback)

10. ในการให้ข้อมูลย้อนกลับควรให้ในเชิงบวก (positive feedback) ก่อนการให้ในเชิงลบ (negative feedback) เสมอ ในกรณีที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ (negative feedback) ควรพยายามหาข้อดีของผู้ปฏิบัติงานบางประการเพื่อให้ย้อนกลับเชิงบวก (positive feedback) นำก่อนเสมอ ซึ่งควรชื่นชมผู้ปฏิบัติงานอย่างจริงจังและจริงใจ แต่ผู้เชี่ยวชาญบางคนก็แนะนำว่าไม่จำเป็นที่จะต้องให้การย้อนกลับเชิงบวก (positive feedback) ก่อนที่จะให้การย้อนกลับเชิงลบ (negative feedback) เสมอไป

11. การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก (positive feedback) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกได้ถึงความหวังดีของหัวหน้างานว่าไม่ได้เอาแต่จับผิดเพียงอย่างเดียวหรือให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก (positive feedback) ตามหลังข้อมูลเชิงลบ (negative feedback) อีกครั้ง อย่างไรก็ตามก็ไม่จำเป็นที่จะต้องทำเช่นนี้เสมอไป

12. เมื่อผู้ปฏิบัติงานทำดีควรให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก (positive feedback) แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพราะเมื่อถึงเวลาที่จะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ (negative feedback) จะได้สามารถให้ได้เลยโดยที่ผู้ปฏิบัติงานจะรับรู้ได้ถึงความหวังดีของหัวหน้างาน

13. การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก (positive feedback) ไม่ใช่การเยินยอ และการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ (negative feedback) ก็ไม่ใช่ (criticism)

14. เมื่อจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ (negative feedback) ก็ไม่ควรกลัวผลด้านลบที่จะเกิดขึ้นจากผู้ปฏิบัติงานจนทำให้การให้ข้อมูลย้อนกลับเจือจางไป ควรให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ (negative feedback) เฉพาะเรื่องที่สำคัญที่มีการแก้ไขได้ ไม่ควรให้ข้อมูลย้อนกลับในสิ่งที่แก้ไขไม่ได้และไม่ควรให้ข้อมูลเชิงลบ (negative feedback) หลายๆเรื่องในครั้งเดียว

15. ภายหลังการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ (negative feedback) ควรแนะนำผู้ปฏิบัติงานว่าจะต้องปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องอย่างไร

16. การให้ข้อมูลย้อนกลับควรทำอย่างสม่ำเสมอทั้งข้อมูลเชิงบวก (positive feedback) และข้อมูลเชิงลบ (negative feedback) [32]

---

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

เชิดศักดิ์ ไอรมณีรัตน์ กล่าวถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีนั้นมี 4 ประการคือ

1. ข้อมูลชัดเจน (clear information) ข้อมูลที่หัวหน้างานให้แก่ผู้ปฏิบัติต้องบรรยายพฤติกรรมหรือความสามารถของผู้ปฏิบัติอย่างชัดเจนว่าเขาทำอะไรได้ ทำอะไรไม่เหมาะสม โดยเน้นว่าควรเป็นข้อมูลที่หัวหน้างานมั่นใจว่าถูกต้อง เช่น เป็นสิ่งที่เห็นด้วยตาตนเอง มีเอกสารแสดงชัดเจน ไม่ใช่เป็นข้อมูลที่ฟังคนอื่นบอกมาหรือคาดเดาเอาเอง และต้องมีการชี้แจงอย่างชัดเจนว่าพฤติกรรมหรือความสามารถของผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวเป็นปัญหาอย่างไร จะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร ประเด็นสำคัญก็คือข้อมูลที่ให้แก่ผู้ผู้ปฏิบัติงานนั้นควรเป็นข้อมูลที่มีทั้งข้อมูลในแง่บวก (positive feedback) และข้อมูลในแง่ลบ (negative feedback) หากให้แต่ข้อมูลเชิงลบโดยไม่มีข้อมูลเชิงบวกเลยผู้ปฏิบัติงานมักจะรู้สึกผิดและด้อยคุณค่า และมักอนุมานไปว่าไม่มีทางที่เขาจะดีหรือเก่งตามที่หัวหน้างานต้องการได้

2. มีเป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ (mutually agreed upon goals) หัวหน้างานควรเริ่มต้นโดยการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบอย่างชัดเจนว่าสิ่งที่กำลังจะบอกนี้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อที่จะให้เขาเกิดการปรับปรุงพัฒนา แล้วสำรวจว่าผู้ปฏิบัติงานที่กำลังรับข้อมูลย้อนกลับอยู่นั้นมีเป้าหมายหรือความคาดหวังอะไรจากการปฏิบัติงาน มองว่าเขาเองควรทำอะไรได้หรือทำอะไรไม่ได้ แล้วชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบว่าความคาดหวังในพฤติกรรมหรือระดับความรู้ความสามารถของเขาเป็นอย่างไร แล้วเปรียบเทียบให้เห็นชัดเจนว่าพฤติกรรมหรือระดับความสามารถของเขาในส่วนใดที่เป็นไปในทางที่เหมาะสมแล้ว และพฤติกรรมหรือความสามารถในด้านใดที่เขายังทำได้ไม่ถึงเกณฑ์ที่หัวหน้างานตั้งไว้

3. ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทชัดเจนในกระบวน (active role of learners in the process) หลักการข้อนี้มีความสำคัญมากและบ่อยครั้งเรามักหลงลืมไป มีหลายครั้งที่หัวหน้างานมักต่อว่าหรือตำหนิผู้ปฏิบัติงานว่ามีพฤติกรรมไม่ดีหรือทำงานบกพร่อง โดยไม่ได้ฟังความจากผู้ปฏิบัติงานเลย หัวหน้างานควรต้องเริ่มต้นจากการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้เล่าเรื่องราวจากมุมมองของเขาว่าเหตุใดเขาจึงมีพฤติกรรมดังกล่าว เหตุใดเขาจึงมีความบกพร่องในการปฏิบัติงาน ซึ่งบ่อยครั้งหัวหน้างานพบว่ามีสาเหตุภายนอกบางประการที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้ปฏิบัติงาน (เช่นปัญหาด้านสุขภาพ ปัญหาทางครอบครัว ปัญหาทางด้านการเงิน เป็นต้น) ซึ่งหัวหน้างานต้องช่วยหาแนวทางแก้ไขให้เขาด้วย จึงจะสามารถทำให้เขาพัฒนาตนให้ดีขึ้นตามที่หัวหน้าต้องการได้ ผู้ปฏิบัติที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับควรมีโอกาสที่จะแสดงการประเมินตนเองว่าพฤติกรรมหรือระดับความสามารถของเขานั้นเหมาะสมหรือไม่ในมุมมองของเขา นอกจากนี้เมื่อหัวหน้างานได้ชี้แนะแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงตนให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแล้ว หัวหน้างานควรเปิดโอกาสให้เขา

ได้แสดงความเห็นด้วยว่าเขาเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร มีแนวทางในการพัฒนาในส่วนใดที่เขาคิดว่าน่าจะดำเนินการก่อน แนวทางในการพัฒนาในด้านใดที่เขาคิดว่าไม่สามารถทำได้

4. ทำด้วยเจตนาดี อารมณ์เป็นกลาง ตั้งใจจะช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน (positive affect, empathy, and support) หัวหน้างานควรให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานในขณะที่ไม่ได้มีอารมณ์โกรธหรือฉุนเฉียว ซึ่งการที่เราให้ข้อมูลย้อนกลับในขณะนั้นมักออกมาในรูปแบบที่ดูเหมือนหัวหน้างานใช้ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ระบายอารมณ์ และข้อมูลที่ให้มีอคติอยู่หัวหน้างานควรเลือกจังหวะที่อารมณ์ตนเป็นกลาง มีเจตนาที่ดีที่ต้องการให้ผู้ปฏิบัติเกิดการพัฒนาอย่างเหมาะสม ที่สำคัญคือการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำโดยไม่มีการตัดสินว่าผู้ปฏิบัติคนนั้นดีหรือไม่ดี ถูกหรือผิด แต่เน้นที่พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้ปฏิบัติคนนั้นๆ ว่าพฤติกรรมใดดี พฤติกรรมใดควรปรับปรุง[33]

ชูท (Shute) ได้ศึกษาเอกสาร ซึ่งเป็นการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลย้อนกลับมากกว่า 100 บทความ จากนั้นจึงได้สรุปแนวทางการให้ข้อมูลย้อนกลับและสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงสำหรับการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นเป็นข้อมูลที่สื่อสารไปยังผู้รับ ให้ผู้รับสามารถนำไปใช้ปรับปรุงความคิดหรือพฤติกรรมของตนเอง รวมทั้งเพิ่มการเรียนรู้ด้วย ดังต่อไปนี้

แนวทางการให้ข้อมูลย้อนกลับ

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีความเกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งเป็นการเสนอแนะวิธีการในการปรับปรุงการทำงาน มากกว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เน้นที่บุคคล
2. การอธิบายอย่างละเอียดถึงปัญหาที่เกิดขึ้น
3. การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ผู้รับสามารถจัดการได้และเป็นข้อมูลที่ไม่มากเกินไป เพื่อป้องกันความผิดพลาด
4. การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ละเอียดและแสดงถึงเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานชัดเจน
5. ภาษาที่ใช้ควรง่ายและไม่ซับซ้อนจนเกินไป และเน้นในสิ่งที่สามารถเป็นไปได้ เพราะข้อมูลย้อนกลับที่ซับซ้อนไม่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้
6. ข้อมูลย้อนกลับที่ช่วยลดความไม่แน่นอนและสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและเป็นข้อมูลย้อนกลับที่ช่วยให้ผู้รับบรรลุเป้าหมายได้
7. การให้ข้อมูลย้อนกลับโดยปราศจากอคติของผู้ให้
8. การให้ข้อมูลย้อนกลับที่สนับสนุนเป้าหมายของการเรียนรู้

---

[33] เชิดศักดิ์ ไอรมณีรัตน์, **การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Providing feedback)**, เข้าถึงเมื่อ 8 กันยายน 2557, เข้าถึงได้จาก http://teachingresources.psu.ac.th/document/2552/AiRommani_Rat/10.pdf

9. การให้ข้อมูลย้อนกลับหลังจากที่บุคลากรได้พยายามปรับปรุงแก้ไขตนเองแล้ว

สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงในการให้ข้อมูลย้อนกลับ

1. หลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นการเปรียบเทียบบุคลากรกับบุคลากรคนอื่น
2. หลีกเลี่ยงการประเมินหรือการตัดสิน ควรบอกถึงวิธีการในการปรับปรุงตนเองให้กับผู้รับข้อมูลย้อนกลับ
3. หลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นการลดความภาคภูมิใจในตนเองของบุคคลหรือเป็นการควบคุมหรือการตำหนิบุคคล
4. หลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยคำพูด ควรใช้วิธีการเขียนเพราะจะช่วยลดอคติ
5. หลีกเลี่ยงการใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อไปรบกวนการทำงานของบุคลากรเมื่อบุคลากรทำงานได้ดีแล้ว[34]

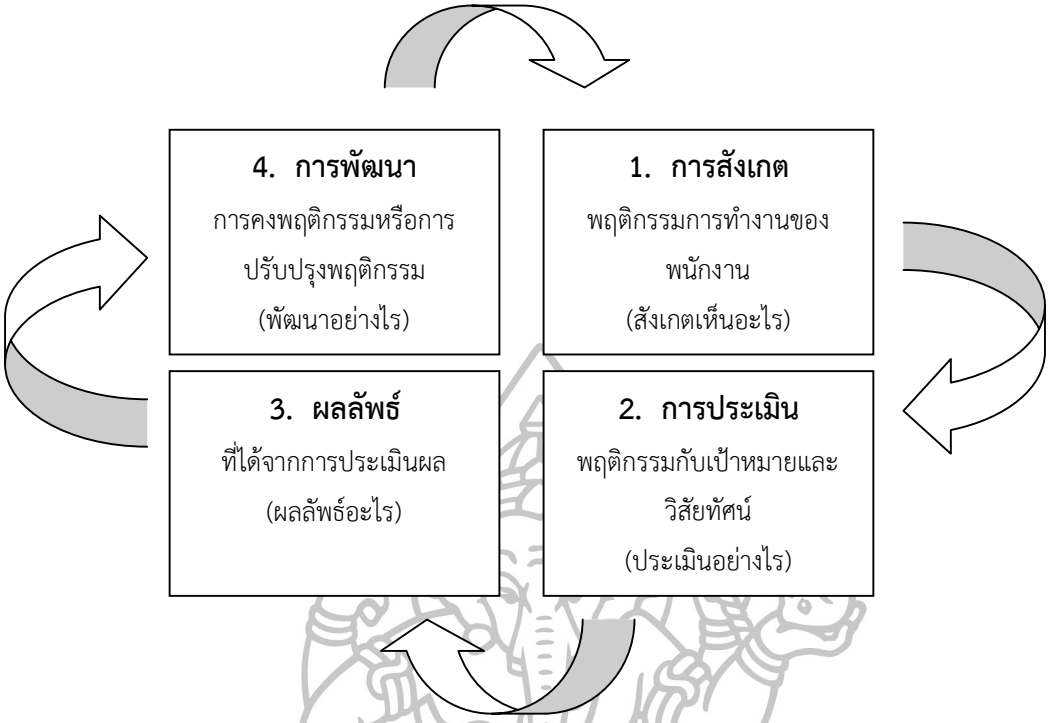
สรุปได้ว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้เกิดผลแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง หัวหน้างานต้องคำนึงถึงหลักการให้ข้อมูลย้อนกลับด้วย หัวหน้างานควรที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบสาเหตุของความผิดพลาดหรือวิธีการแก้ไขข้อบกพร่องนั้น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนางานของตนและองค์กรให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด

กระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ

การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นกระบวนการหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับจะเกิดขึ้นเมื่อหัวหน้างานใช้สำหรับการประเมินผลงานและการสื่อสารเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้และปรับปรุงให้ดีขึ้น กระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับจึงประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การสังเกต (observations) 2) การประเมิน (assessment) 3) ผลลัพธ์ (consequence) และ 4) การพัฒนา (development) ดังแผนภูมิที่ 3

---

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



แผนภูมิที่ 3: กระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ที่มา: Richard L. Daft, **The Leadership Experience**, 5th ed. (Ohio: South-Western Educational Publishing, 2010), 210.

ธนิกานต์ อากาศวิภาต เสนอวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูล ก่อนที่จะนัดหมายเพื่อแจ้งและหารือกับบุคลากร ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรผู้นั้นให้มากที่สุดเพื่อจะได้มีโอกาสพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งของบุคลากรผู้นั้นและผู้บังคับบัญชาได้เตรียมพร้อมที่จะอธิบายและชี้แจงตลอดจนตอบคำถามต่างๆ ของบุคลากรได้เป็นอย่างดี

2. วางแผนการแจ้งและหารือ ผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงวัตถุประสงค์ของการแจ้งและหารือเตรียมรายละเอียดและประเด็นต่างๆ ที่จะพูดหรือหารือกันพร้อมทั้งวางแผนการแจ้งและหารือประกอบกับเตรียมคำถามต่างๆนอกจากนี้ควรระบุแนวทางในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงในประเด็นต่างๆ ล่วงหน้าไว้

3. สร้างบรรยากาศที่เหมาะสม ควรจะให้ข้อมูลย้อนกลับในเวลาที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสะดวกทั้งสองฝ่าย และควรกระทำในสถานที่ส่วนตัวและปราศจากสิ่งรบกวนหรือ หันเหความสนใจ สิ่งที่สำคัญที่สุดของขั้นตอนนี้จะต้องแจ้งให้บุคลากรทราบล่วงหน้า

4. ดำเนินการแจ้งและหารือ เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นการเผชิญหน้าระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคลากร ผู้บังคับบัญชาอาจมีความหวาดกลัว ซึ่งอาจมีสาเหตุหลายประการ อาทิเช่น ผู้บังคับบัญชาไม่มีประสบการณ์มาก่อน ผู้ใต้บังคับบัญชาหัวแข็ง มีการเล่นพรรคเล่นพวก ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรใช้เทคนิค ดังนี้

4.1 เป็นผู้ฟังที่ดี

4.2 ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกสบายใจ

4.3 ชักจูงหรือสนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น

4.4 เริ่มต้นด้วยการชมเชยในจุดแข็งของบุคลากร

4.5 แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความสนใจอย่างจริงจังในงานของบุคลากรและปัญหาในการปฏิบัติงาน

4.6 ตัดสินใจเพื่อดำเนินการและทำให้บุคลากรยอมรับหรือเห็นด้วยกับการตัดสินใจนั้น ถ้าเป็นไปได้

5. ติดตามและประเมินผล เป็นการตรวจสอบดูว่าสิ่งที่กระทำไปมีผลเพียงใด บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่[35]

โฟร์ท (Forte) กล่าวถึงขั้นตอนการให้ข้อมูลย้อนกลับไว้ 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. เริ่มต้นด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวกหรือกล่าวชมเชยผู้ปฏิบัติงานถึงผลงานที่ผ่านมา จะช่วยให้การอภิปรายถึงผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

2. อธิบายถึงพฤติกรรมและสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยจะต้องเป็นข้อความที่เฉพาะเจาะจง และตรงไปตรงมา ควรจะแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานสังเกตพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรเพื่อนำมาให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับต้องมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและกระตุ้นให้มีพฤติกรรมที่ดีต่อไป

3. อธิบายถึงผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นของพฤติกรรมในปัจจุบันที่ส่งผลต่องาน โดยต้องอธิบายรายละเอียดให้ชัดเจนและเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง จึงทำให้ข้อมูลย้อนกลับมีความหมายมากยิ่งขึ้น

---

[35] ธนิกานต์ อากาศวิภาต, “การยอมรับความสำคัญของการสะท้อนผลการปฏิบัติงานลักษณะของผู้สะท้อนผลการปฏิบัติงานกับความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2548), 10.

4. การวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่ดีและรักษาพฤติกรรมที่ดีไว้ให้ต่อเนื่อง โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วางแผนการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของตนเองด้วย

5. ปิดท้ายการสนทนาด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก กระบวนการสื่อสารจะดีหากเริ่มต้นและจบด้วยการพูดคุยเชิงบวก เพื่อให้บุคลากรแน่ใจว่ากรพูดคุยและการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นมีคุณค่า ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเปิดใจรับฟังข้อความที่กล่าวถึงผลการปฏิบัติงานของตนมากขึ้น[36]

กล่าวโดยสรุปว่ากระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หากหัวหน้างานมีกระบวนการให้ข้อมูลที่เป็นไปตามลำดับ และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เฉพาะเจาะจง และในเวลาที่เหมาะสม จะส่งผลให้กระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงและรักษาพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการยอมรับข้อมูลย้อนกลับ

ข้อมูลย้อนกลับที่หัวหน้างานได้ให้กับผู้ปฏิบัติงานนั้น จะมีประโยชน์หรือตรงตามเป้าหมายที่ให้หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง การที่ผู้ปฏิบัติงานให้การยอมรับข้อมูลย้อนกลับผู้ปฏิบัติงานก็จะนำข้อมูลย้อนกลับที่ได้เหล่านั้นไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานของตนเอง โดยปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการยอมรับข้อมูลย้อนกลับของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ข้อมูลย้อนกลับ ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ และผู้รับข้อมูลย้อนกลับ[37]

1. ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ต้องมีความถูกต้อง ชัดเจน คงที่ ไม่เปลี่ยนกลับไปกลับมา ข้อมูลย้อนกลับที่ข่มขู่และสร้างความกลัวไม่สามารถเปลี่ยนความเชื่อหรือพฤติกรรมได้ และบางครั้งอาจลดโอกาสที่จะทำให้ผู้รับเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ส่วนการให้ข้อมูลย้อนกลับช้าๆ จะทำให้ผู้รับข้อมูลย้อนกลับนั้นเกิดการจำข้อมูลที่ให้ได้

2. ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ (giver) จะต้องให้ข้อมูลที่ไม่ขัดแย้งกันในตัวเอง ถ้าตลอดช่วงที่ให้ข้อมูลไม่คงที่เปลี่ยนไปตลอดเวลา จะทำให้ผู้รับข้อมูลย้อนกลับขาดความรู้สึกมั่นใจในตัวผู้ให้ข้อมูลและขาดความน่าเชื่อถือในที่สุด รวมถึงผู้ให้ข้อมูลต้องมีทักษะในการสื่อความหมายสามารถอธิบายให้ผู้รับข้อมูลเข้าใจและเกิดความเชื่อถือ ในส่วนของปัจจัยของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับนี้ อิลเจน และคณะ (Ilgen and others) ได้ศึกษาเรื่องการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ส่งผลต่อพฤติกรรม

---

[36]Jay Forte, **The Performance Power of Feedback**, accessed January 15, 2015, available from http://fireupyouremployees.com/give-feedback-get-results-the-performance-power-of-feedback/

[37]ถวิล ธาราโภชน์, **จิตวิทยาสังคม**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2548), 92.

ของบุคคล และสรุปว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับที่ส่งผลต่อการยอมรับและการสนองตอบต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับว่าประกอบด้วยความน่าเชื่อถือและพลังอำนาจของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ[38]

2.1 ความน่าเชื่อถือ (creditability) ของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ การที่หัวหน้างานนั้นเป็นผู้มีอำนาจตามหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และจะมีความน่าเชื่อถือเพิ่มขึ้นหากหัวหน้างานนั้นเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานของพนักงานและมีตำแหน่งที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นด้วย สามารถแยกประเด็นได้ 2 ประเด็น ได้แก่

2.1.1 ความรู้ความชำนาญ (expertise) ของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับประกอบด้วยความรู้ ประสบการณ์ในเรื่องที่ให้ข้อมูลย้อนกลับ และมีความคุ้นเคยกับการปฏิบัติของผู้รับข้อมูลย้อนกลับในเรื่องที่ให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นอย่างดี

2.1.2 ความน่าไว้วางใจ (trust) ของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับที่น่าไว้วางใจย่อมทำให้ผู้รับเกิดการยอมรับและมีการตอบสนองต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับมากกว่าผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับที่ไม่น่าไว้วางใจ

2.2 พลังอำนาจ (power) ของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับคือ ความสามารถของหัวหน้างานในการควบคุมการให้รางวัลและผลตอบแทน ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีความรู้ความชำนาญและมีความน่าไว้วางใจเพียงใด ย่อมทำให้ผู้รับข้อมูลย้อนกลับยอมรับและตอบสนองต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับมากเท่านั้น การให้ข้อมูลย้อนกลับควรให้ด้วยความจริงใจในบรรยากาศที่อบอุ่นและให้การยอมรับในผู้รับข้อมูลย้อนกลับ และควรให้ผู้รับข้อมูลย้อนกลับตัดสินใจในการที่จะยอมรับหรือปฏิเสธที่จะตอบสนองต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้น

3. ผู้รับข้อมูลย้อนกลับ (recipient) การให้ข้อมูลย้อนกลับจะมีความหมายมากเมื่อผู้รับข้อมูลย้อนกลับมีความพร้อมและตั้งใจที่จะรับฟัง แต่ถ้าผู้รับอยู่ในสภาพอารมณ์ที่มีความเครียดทั้งร่างกายและจิตใจ การรับข่าวสารจะดำเนินไปได้ไม่ดีอีก ทั้งอายุและประสบการณ์เดิมของผู้รับข้อมูลอาจมีผลต่อการรับข้อมูลย้อนกลับ “ผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์นั้นมักมีลักษณะฝังแน่นกับความเคยชิน หรือประสบการณ์เดิมที่ผ่านมา จะทำให้เกิดการยอมรับข้อมูลย้อนกลับน้อย และผู้ใหญ่มักจะเปลี่ยนแปลงอะไรได้ยาก ชอบทำตามความเคยชินที่ปฏิบัติมา” สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ อิลเจน และคณะ (Ilgen and others) ที่พบว่า อายุของผู้รับข้อมูลย้อนกลับมีอิทธิพลต่อระดับการยอมรับข้อมูลย้อนกลับ บุคคลที่มีอายุมากจะใช้ข้อมูลย้อนกลับน้อยกว่าคนที่มี

---

[38]Daniel R. Ilgen, Cynthia D. Fisher, and Susan M. Taylor, “Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations,” **Journal of Applied Psychology** 64, 4 (1979): 349-371.

อายุน้อยกว่า และอายุมีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ในการทำงาน บุคคลที่มีประสบการณ์มาก มีแนวโน้มที่จะใช้ประสบการณ์ในอดีตของตนเองเป็นแหล่งที่มาของข้อมูลย้อนกลับ และมีแนวโน้มที่จะปฏิเสธข้อมูลย้อนกลับที่มาจากคนอื่นด้วย ดังนั้นแล้วจึงสรุปได้ว่าอายุมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับความตั้งใจในการยอมรับข้อมูลย้อนกลับ ส่วนลอนดอน (London) กล่าวว่าบุคลิกภาพของบุคคลส่งผลต่อการยอมรับข้อมูลย้อนกลับ โดยบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองต่ำ (low self-confidence) จะกลัวเมื่อต้องถูกประเมิน มักจะป้องกันตนเอง มีแนวโน้มที่จะปฏิเสธและหลีกเลี่ยงข้อมูลย้อนกลับ และพยายามควบคุมข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับ ส่วนคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง (high self-Ccnfidence) มักจะยอมรับข้อมูลย้อนกลับ มีแนวโน้มที่จะสนใจการประเมินตนเองและการปรับปรุงตนเองด้วย[39]

จากปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการยอมรับข้อมูลย้อนกลับสรุปได้ว่า การยอมรับข้อมูลย้อนกลับของผู้ปฏิบัติงานนั้นจะเกิดขึ้นหรือไม่ จำเป็นที่จะต้องพิจารณาปัจจัยที่มีความสำคัญทั้ง 3 ประการ อันได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้รับข้อมูลย้อนกลับและตัวข้อมูลย้อนกลับที่เป็นสารที่ส่งไปยังผู้รับข้อมูล หากมีการพิจารณาถึงปัจจัยทั้งสามอย่างรอบคอบ จะส่งผลให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งหัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงาน และองค์กรในภาพรวม

ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับของหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน

ทัศนคติ เป็นเรื่องของอารมณ์และความรู้สึกที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จะแสดงออกถึงการชอบและไม่ชอบในสิ่งนั้น ทัศนคติที่มีต่อข้อมูลย้อนกลับ จึงเป็นความรู้สึกที่หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกต่อข้อมูลย้อนกลับว่าชอบหรือไม่ชอบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ทั้งนี้หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานต่างก็จะมีทัศนคติต่อข้อมูลย้อนกลับที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ และความเข้าใจที่มีต่อข้อมูลย้อนกลับนั้นๆ

คาร์ดี (Cardy) ได้กล่าวว่า ในกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นจะมีเรื่องของอารมณ์และความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยอยู่เสมอทั้งของผู้ให้และผู้รับข้อมูลย้อนกลับในผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับหรือหัวหน้างานนั้นจะต้องมีการควบคุมตนเอง เพราะเป็นผู้มีอำนาจมากในตำแหน่งในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ส่วนผู้รับข้อมูลย้อนกลับหรือผู้ปฏิบัติงานนั้นก็อาจมีประสบการณ์ที่หลากหลายในเรื่องของอารมณ์ความรู้สึกที่ใช้ในการจัดการกับข้อมูลย้อนกลับนั้นๆ ได้อย่าง

---

[39] Manuel London, **Job Feedback: Giving, Seeking and Using Feedback for Performance Improvement**, 2nd ed. (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2008), 14.

มีประสิทธิภาพ ปัญหาเรื่องอารมณ์ความรู้สึกจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ[40]

1. ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับของหัวหน้างาน

ความรับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นเป็นหน้าที่ของหัวหน้างาน และข้อมูลป้อนกลับนั้นจะต้อง ได้รับการยอมรับจากคนทำงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องเอาจริงเอาจัง จึงมักจะมีประเด็นและคำถามจากผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เช่น ผู้ปฏิบัติงานจะเห็นด้วยกับข้อมูลย้อนกลับนี้หรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานจะมีปฏิกิริยาและอารมณ์อย่างไร ฉันจะทำอย่างไรกับผู้ปฏิบัติงานถ้าพวกเขาเหล่านี้มีปฏิกิริยาในทางที่ไม่ดี

ปัญหาเหล่านี้นำไปสู่ความรู้สึกทางปฏิกิริยาที่มีต่อประสบการณ์เมื่อต้องให้ข้อมูลย้อนกลับ ความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นจะอยู่ในช่วงระหว่างธรรมดา วิตกกังวล ไปจนถึงเครียด และจะตั้งคำถามกับความเชื่อมั่นในตนเองถึงความสามารถในการให้ข้อมูลย้อนกลับและการจัดการผลการปฏิบัติงานในบางสถานการณ์ ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับที่รู้สึกไม่ดีมาก จนบางครั้งอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือบิดเบือนการประเมินและการให้ข้อมูลย้อนกลับของพวกเขา นั่นคือว่า ถ้าหากผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นรู้สึกถึงความบกพร่อง ไม่มั่นใจในตนเองและกลัวการให้ข้อมูลย้อนกลับจะนำไปสู่การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ไม่ถูกต้องและ สามารถนำไปสู่ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้

ความรู้สึกของผู้ประเมินสามารถส่งผลในทุกขั้นตอนของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่การสำรวจพฤติกรรม การวินิจฉัย การประเมินผล และการให้ข้อมูลย้อนกลับ เช่น ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบผู้ถูกประเมิน จึงกล่าวได้ว่าอารมณ์ของผู้ประเมินสามารถเป็นปัจจัยที่กำหนดประสิทธิภาพของการให้ข้อมูลป้อนกลับต่อผลการปฏิบัติงานได้

แวน ฟลีต และปีเตอร์สัน (Van Fleet and others) ได้ศึกษาเรื่องการปิดช่องว่างของการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทั้งนี้ได้รวบรวมอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากตัวหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นต้นเหตุของการเกิดช่องว่างของการให้ข้อมูลย้อนกลับไว้ 8 ประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความไม่เต็มใจในการให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ หัวหน้างานส่วนใหญ่ไม่เต็มใจที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพราะกลัวว่าผู้ปฏิบัติงานจะเรียกร้องหรือฟ้องร้องตนเมื่อผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าสิ่งที่ตนได้รับจากการปฏิบัตินั้นมีความแตกต่าง ไม่ว่าจะเป็นผลการปฏิบัติงาน

---

[40] Robert L. Cardy, 2004. **Performance Management: Concept, Skill and Exercises**. (New York: M.E. Sharpe, 2004), 94-97.

การให้กำลังใจและสัมพันธภาพ จะทำให้พนักงานสรุปว่าหัวหน้างานและองค์การนั้นไม่มีความเป็นธรรม

2. ความกลัวในการให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ หัวหน้างานกลัวปฏิกิริยาตอบกลับของผู้ปฏิบัติงานที่อาจจะทำปึงปังในที่ทำงาน ซึ่งเป็นปฏิกิริยาทางลบของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อข้อมูลย้อนกลับ เมื่อหัวหน้างานประเมินว่าพวกเขาทำในสิ่งที่ผิดพลาด บางครั้งจึงทำให้หัวหน้างานเปลี่ยนมาเป็นการประเมินหรือให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกเพิ่มมากขึ้นแทน

3. ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพที่ไวต่อความรู้สึกและการป้องกันตนเองของผู้ปฏิบัติงาน โดยทั่วไปหัวหน้างานมักไม่มีความสามารถในการออกแบบข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมตามคุณลักษณะที่แตกต่างกันของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน เพราะว่าโดยทั่วไปบุคคลจะมีปฏิกิริยาต่อข้อมูลย้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน สิ่งนี้จะเป็นอุปสรรคในการให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบของหัวหน้างาน

4. ความยากในการให้ข้อมูลย้อนกลับเมื่อมุมมองหรือค่านิยมแตกต่างกัน ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะมีมุมมองต่อข้อมูลย้อนกลับที่แตกต่างกัน โดยผู้ประเมินจะมองว่าผลงานที่ทำนั้นจะต้องออกมาดีและมีความแตกต่าง ส่วนผู้ปฏิบัติงานมองว่าตนทำได้ดีแล้ว ดังนั้นเมื่อมีการประเมินให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบและมีความเห็นที่ไม่ตรงกันจะทำให้เกิดการไม่ยอมรับข้อมูลย้อนกลับนั้นก่อให้เกิดความขัดแย้งและนำไปสู่อัตราการลาออกที่เพิ่มขึ้นและอุบัติเหตุในที่ทำงานด้วย

5. การให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังเพื่อนร่วมงานและผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ลงรอยกัน หัวหน้างานต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ลำบากใจ เมื่อต้องให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบกับเพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นบุคคลที่หัวหน้างานนั้นปรารถนาที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีด้วย เหตุการณ์นี้จึงทำให้หัวหน้างานกลัวที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เพราะกลัวว่าจะถูกแบ่งแยกออกจากกลุ่ม

6. การให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้มากหรือมีสาขาที่เฉพาะแตกต่างหากหัวหน้างานนั้นไม่ได้มีความรู้มากในสาขาที่เฉพาะเจาะจง เมื่อต้องให้ข้อมูลย้อนกลับในทางลบกับผู้ปฏิบัติงานในสาขานั้นๆ จึงเป็นเรื่องที่ท้าทาย ปัญหาที่มีมากคือเมื่อหัวหน้างานที่ทำหน้าที่ประเมินนั้นมีอายุตัวและอายุงานน้อยกว่าผู้ปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้จึงทำให้ผู้จัดการไม่เต็มในที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ เมื่อพวกเขาไม่มีความรู้ในสาขานั้นๆ เพราะกลัวว่าผู้ปฏิบัติงานจะขอคำแนะนำ เหตุการณ์นี้มักจะเกิดขึ้นกับหัวหน้างานใหม่

7. ความกลัวในการให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวก หัวหน้างานบางคนกลัวในการให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองสูงและมีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำลง

8. การให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบที่ไม่แสดงถึงการจูงใจ การให้ข้อมูลย้อนกลับของหัวหน้างานมักมองข้ามผลการปฏิบัติงานในทางที่ดีและมักใช้การให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานเชื่อว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบและการไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวกนั้นเพื่อเป็นการลดและการหยุดยั้งการให้เงินเดือนและรางวัลที่เพิ่มขึ้น จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองว่าข้อมูลย้อนกลับนั้นไม่ได้ช่วยจูงใจผู้ปฏิบัติงาน[41]

2. ทัศนคติต่อการรับข้อมูลย้อนกลับของผู้ปฏิบัติงาน

เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำลง บุคคลก็มีแนวโน้มที่จะปกป้องตนเอง โดยผู้ปฏิบัติงานจะพยายามให้เหตุของผลการปฏิบัติงานที่แย่นั่นว่ามาจากปัจจัยภายนอก เช่น งานยาก คำสั่งไม่ชัดเจน เครื่องมือไม่เพียงพอ และสถานการณ์ที่มาจากหัวหน้างาน ซึ่งหัวหน้างานก็มักปกป้องตนเองเช่นกัน ด้วยการปฏิเสธความรับผิดชอบในผลการปฏิบัติที่แย่ของผู้ปฏิบัติงานว่ามาจากความไม่เอาใจใส่ของตน ความต้องการที่จะป้องกันตนเองนี้จึงทำให้เป็นเรื่องยากที่ผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานจะมีความคิดเห็นที่ตรงกัน เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมักมีความเชื่อว่าตนนั้นปฏิบัติงานได้ดีและน่าเชื่อถือ แต่หัวหน้างานก็มักจะให้การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่น่าพอใจ การประเมินจึงถูกเข้าใจว่าไม่มีความเป็นธรรม แต่เมื่อหัวหน้างานเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดีและชมเชย ผู้ปฏิบัติจะเห็นว่าเป็นสิ่งที่สมควรจะได้รับ[42]

คาร์ดี (Cardy) ได้กล่าวว่า ผู้ปฏิบัติได้รับข้อมูลย้อนกลับ จะมีการจัดการกับอารมณ์และความรู้สึกที่อยู่ภายใน ซึ่งจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและยากในการจัดการอารมณ์ที่ตอบสนองต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นมีหลากหลายรูปแบบ ซึ่งปฏิกิริยาหลัก ได้แก่

1. ความประหลาดใจ (Surprise) เป็นอารมณ์ทางบวกที่เกิดขึ้น เมื่อการประเมินผลที่ได้รับนั้นเป็นไปในทางบวก หรือดีกว่าที่ตนเองคาดหวังไว้

2. การป้องกัน (Defensiveness) เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องการปกป้องตนเอง เมื่อเห็นว่าข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับนั้น กล่าวถึงบุคลิกภาพ หรือตัวตนมาก หรือไม่มีความเป็นธรรม ซึ่งเราเรียกปฏิกิริยานี้ว่าโรคปกป้องตนเอง (Defensiveness Syndrome) ซึ่งจะประกอบด้วยอาการดังต่อไปนี้

---

[41] David D. Van Fleet, Tim O. Peterson, and Ella W. Van Fleet, "Closing the performance feedback gap with expert systems," **Academy of Management Executive** 19, 3 (August 2005): 43-48.

[42] Susan E. Jackson and Randall S. Schuler, **Managing Human Resource Through Strategic Partnerships**, 8th ed. (Ohio: South-Western College Pub, 2003), 482.

2.1 สะเทือนใจ (Shock) เป็นอาการเริ่มต้นที่รู้สึกตะลึงกับการประเมินผล และข้อมูลย้อนกลับในทางลบ

2.2 โกรธ (Angry) ต่อมาบุคคลจะโกรธกับข้อมูลย้อนกลับและผู้ที่ให้ข้อมูลย้อนกลับนั้น เมื่อเห็นว่าการประเมินนั้นไม่มีความเป็นธรรม

2.3 การปฏิเสธ (Rejection) บุคคลจะปฏิเสธทันทีเมื่อเห็นว่าการประเมินหรือข้อมูลป้อนกลับนั้นผิด ไม่มีเหตุผลที่จะฟัง และเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องเมื่อเกิดปฏิกิริยาเหล่านี้จะเกิดขึ้นตามลำดับ และจะทำให้บุคคลไม่รับฟังและมองว่าผู้ส่งมอบข้อมูลย้อนกลับนั้นแปลกประหลาด จากนั้นก็จะทำให้พวกเขาเหล่านี้ไม่เห็นด้วย และไม่ให้ความร่วมมือกับแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่วางไว้[43]

บทบาทของหัวหน้างานกับการให้ข้อมูลย้อนกลับ

หัวหน้างานจำนวนมากพบว่าการที่ต้องเผชิญหน้ากับผู้ปฏิบัติงานในขณะแจ้งผลการประเมินการทำงานหรือการให้ข้อมูลย้อนกลับในช่วงการประเมินการปฏิบัติงานเป็นงานที่ยากและสร้างความทุกข์ โดยเหตุผลที่ทำให้หัวหน้างานไม่เต็มใจที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับอันดับแรกคือหัวหน้างานทั้งหลายเชื่อว่าตนนั้นไม่มีทักษะทางด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่จำเป็นต่อการจัดการปฏิกิริยาทางอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานที่ซับซ้อนที่อาจจะเกิดขึ้นในการให้ข้อมูลย้อนกลับเหตุผลต่อมา คือหัวหน้างานไม่เข้าใจถึงรูปแบบของการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่เฉพาะ[44]

นู และคณะ (Noe and others) ได้กล่าวว่า ถ้าหากว่าผู้ปฏิบัติงานไม่ตระหนักถึงผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังขององค์การก็จะทำให้ยากต่อการพัฒนาและจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานที่แย่ลง หัวหน้างานที่ให้ข้อมูลย้อนกลับต่อผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมตอบสนองในทางบวก ให้การยอมรับข้อมูลย้อนกลับและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น จึงได้แนะนำการให้ข้อมูลย้อนกลับต่อผลการปฏิบัติงานแก่หัวหน้างานว่าควรพิจารณาถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับควรให้หลายครั้งไม่ใช่ครั้งเดียวต่อปี เนื่องจากว่าหัวหน้างานมีหน้าที่รับผิดชอบในการแก้ไขการปฏิบัติงานที่ไม่ได้คุณภาพในทันทีที่พบเห็น แต่ถ้าหากผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นต้นปีและรอการแก้ไขในปลายปีจะทำให้คุณภาพเสียหายได้ และอีกอย่าง

---

[43] Robert L. Cardy, 2004. **Performance Management: Concept, Skill and Exercises**. (New York: M.E. Sharpe, 2004), 99-100.

[44] Brian L. Delahaye, **Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management**, 2nd ed. (n.p.: John Wiley & Sons Australia, 2005), 156.

ไม่จำเป็นต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานประหลาดใจจากการประเมินปลายปีด้วย หัวหน้างานจึงควรให้ข้อมูลย้อนกลับหลายครั้งกว่าเดิมเมื่อพนักงานต้องการที่จะรู้ถึงผลการปฏิบัติงานนั้น ไม่ต้องรอถึงการประเมินผลอย่างเป็นทางการ

2. การสร้างบริบทที่ถูกต้องในการให้ข้อมูลย้อนกลับ หัวหน้างานควรเลือกสถานที่ที่เหมาะสมกับการให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งบางครั้งห้องทำงานของหัวหน้างานอาจไม่ใช่ที่ที่ดีที่สุด เพราะผู้ปฏิบัติงานจะมองว่าที่ทำงานไม่ใช่ที่ที่ควรพูดเรื่องนี้ หัวหน้างานควรอธิบายหรือบอกกล่าวกับผู้ปฏิบัติงานเมื่อมีโอกาสที่จะอภิปรายถึงบทบาทของผู้ปฏิบัติงาน บทบาทของหัวหน้างาน และสัมพันธภาพระหว่างกัน หัวหน้างานควรยอมรับว่าควรจะเปิดให้มีการพูดคุยกันบ้างระหว่างตนเองกับผู้ปฏิบัติงาน

3. การให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเองก่อนการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานคิดถึงผลการปฏิบัติงานในช่วงที่ผ่านมาและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานคิดเกี่ยวกับจุดอ่อนของตนเอง แม้ว่าจะถูกนำมาใช้น้อยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่การประเมินตนเองนี้จะให้ผลดีโดยทำให้ระหว่างการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นราบรื่นและเน้นไปที่ความเห็นที่ไม่ตรงกันที่มีอยู่เท่านั้น สุดท้ายยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นด้วย

4. การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้จัดการควรให้ข้อมูลย้อนกลับแบบการแก้ไขปัญหา (problem solving) การให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลย้อนกลับนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ การมีส่วนร่วมนี้รวมไปถึงการให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นถึงการประเมินผลและการอภิปรายถึงเป้าหมายนั้นด้วย

5. การชื่นชมและชมเชยผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การชมเชยนี้จะเป็นการเสริมแรงให้พฤติกรรมที่ดีของผู้ปฏิบัติงานนั้นคงอยู่ต่อไป ไม่ใช่ว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับนี้จะเป็นเพียงการเน้นที่ปัญหาของผลการปฏิบัติงานของพนักงานเท่านั้น

6. การมุ่งเน้นไปที่การแก้ไขปัญหา การที่หัวหน้างานใช้โอกาสของการให้ข้อมูลย้อนกลับนี้ไปกับการตำหนิและลงโทษผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีเพียงอย่างเดียวจะทำให้ลดความเชื่อมั่นในตนเอง และเพิ่มการป้องกันตนเองของผู้ปฏิบัติงาน และไม่ได้ช่วยในการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นเพื่อเป็นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี หัวหน้างานจึงต้องพยายามแก้ไขสาเหตุของปัญหาโดยร่วมกับผู้ปฏิบัติงานในการหาสาเหตุและแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้ตรงจุด ซึ่งปัญหาแต่ละส่วนต้องการการแก้ไขที่แตกต่างกัน

7. การมุ่งเน้นให้ข้อมูลย้อนกลับที่เน้นไปที่พฤติกรรมและผลลัพธ์ไม่ใช่ที่ตัวบุคคล หัวหน้างานควรหลีกเลี่ยงการตำหนิที่ตัวบุคคลเมื่อต้องให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ ให้เน้นที่การอภิปราย

ถึงพฤติกรรมการทำงานและผลงานมากกว่า เพราะถ้าหากเน้นไปที่ตัวบุคคลจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานป้องกันตนเองมากขึ้นและมีความรู้สึกไม่ดี

8. การตำหนิติเตียนให้น้อยที่สุด หัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพควรอดทนต่อการทำงานที่ไม่ดีของผู้ปฏิบัติงาน โดยจะต้องไม่แสดงออกถึงผลการทำงานที่ต่ำลงอย่างต่อเนื่องและตำหนิติเตียนผู้ปฏิบัติงานตลอดเวลา เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานป้องกันตนเอง

9. การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและระบุวันที่จะติดตามการทำงาน การตั้งเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนนั้นช่วยเพิ่มความพึงพอใจ แรงจูงใจในการพัฒนาปรับปรุงและการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้การระบุวันที่จะติดตามประเมินผลการทำงานจะยิ่งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งมั่นทำงานไปสู่เป้าหมายเพื่อความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

โดยทั่วไปแล้วหัวหน้างานมักจะให้ ข้อมูลย้อนกลับใน 2 ลักษณะ คือ ข้อมูลที่เป็นความรู้สึก (feel) และข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง (fact) หัวหน้างานที่ให้ข้อมูลย้อนกลับในแบบของความรู้สึกโดยพูดแต่การตัดสินถึงพฤติกรรมของบุคคล เช่น คุณไม่ใส่ใจในงาน คุณขี้เกียจ โดยที่ไม่ได้ให้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับประเภทนี้เป็นการให้ในทางลบและเป็นการตำหนิมากกว่าข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์ จึงมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจว่าจะต้องปรับปรุงพัฒนางานในส่วนใด ส่วนหัวหน้างานที่ให้ข้อมูลย้อนกลับในส่วนของข้อเท็จจริงจะให้รายละเอียดที่เฉพาะเจาะจงถึงผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการทำงาน จึงเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์ ข้อมูลย้อนกลับนี้จะระบุถึงประเด็นที่เฉพาะเจาะจงและรายละเอียดที่สนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งมาตรฐานของงานที่ต้องการให้บรรลุ จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงสิ่งที่หัวหน้างานต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาปรับปรุง[45]

มาร์เกอริสัน (Margerison) ได้ให้แนะนำการให้ข้อมูลย้อนกลับของหัวหน้างานว่าควรที่จะเปลี่ยนจากคำตำหนิติเตียนผู้ปฏิบัติงานไปสู่การให้ข้อเสนอแนะแทน โดยการให้คำแนะนำและการตำหนินั้นเหมือนเหรียญสองด้าน ที่หากว่าเราให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานอาจมองว่าเป็นการตำหนิได้ ดังนั้นหัวหน้างานจึงต้องให้ความสำคัญกับข้อความที่จะพูดกับผู้ปฏิบัติงานโดยจะต้องเปลี่ยนจากการตำหนิเป็นการให้คำแนะนำ ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. ให้มองในด้านดีหรือการกระทำที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน และอธิบายถึงหลักฐานที่ผู้ประเมินนั้นได้พบหรือเห็นมาก่อนการให้คำแนะนำ

2. การให้ข้อมูลย้อนกลับจะมีประสิทธิภาพมาก ถ้าหากให้เมื่อผู้ปฏิบัติงานร้องขอแต่ในบางครั้งไม่สามารถรอการร้องขอได้เพราะเป็นสถานการณ์เร่งด่วน

---

[45]Raymond A. and others, **Human Resource Management: Gaining and Competitive Advantage (**New York: McGraw-Hill, 2006**)**, 367-368.

3. ให้บอกถึงสิ่งที่ต้องการ คือให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาปรับปรุงมากกว่าการบอกแต่ความผิดพลาดของผู้ปฏิบัติ และให้ข้อมูลที่พูดนั้นอยู่บนพื้นฐานของสถานการณ์ที่เป็นจริงมากกว่ามาจากการสำรวจทั่วไป

4. ให้ฟังในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานพูด และให้ผู้ปฏิบัติได้ร่วมหาแนวทางการแก้ปัญหาและอาจใช้วิธีการให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเองร่วมด้วย ก่อนที่หัวหน้างานจะตัดสินหรือให้ข้อมูลย้อนกลับ[46]

กล่าวโดยสรุปว่าหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดการให้ข้อมูลย้อนกลับว่าจะให้ในลักษณะใด สถานที่ไหน และเมื่อไหร่ หากหัวหน้างานให้ข้อมูลย้อนกลับต่อผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมตอบสนองในทางบวกให้การยอมรับข้อมูลย้อนกลับและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม หากหัวหน้างานขาดประสิทธิภาพในการให้ข้อมูลย้อนกลับก็จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมตอบสนองในทางลบ อาทิเช่น หลีกเลี่ยงงาน มีพฤติกรรมก้าวร้าว ดังนั้นหัวหน้างานต้องตระหนักถึงบทบาทของตนและดำเนินงานในหน้าที่ของตนอย่างรอบคอบ

พฤติกรรมการจัดการข้อมูลย้อนกลับของผู้ปฏิบัติงาน

มอส และคณะ (Moss and others) ได้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมการจัดการข้อมูลย้อนกลับ (feedback management behavior) ซึ่งพฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติงานใช้ในการจัดการข้อมูลย้อนกลับนั้นแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลย้อนกลับ (feedback seeking behavior)

การแสวงหาข้อมูลย้อนกลับสามารถให้คำจำกัดความได้ว่า คือ การที่ผู้ปฏิบัติงานใช้กลยุทธ์ที่ถูกออกแบบมาเพื่อให้หัวหน้างานเห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้เกิดการยอมรับในความสำเร็จนั้น และเพื่อให้ได้รับข้อมูลย้อนกลับทางบวก (positive feedback) การแสวงหาข้อมูลย้อนกลับนี้ เพื่อเป็นการควบคุมและการตรวจสอบตนเอง และเป็นการลดความไม่แน่นอนในผลการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องการข้อมูลที่เป็นจริงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขา เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามความคาดหมาย ผู้ปฏิบัติงานพวกนี้เมื่อไม่แน่ใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองจะไม่รอรับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน แต่จะใช้วิธีการเข้าไปขอข้อมูลจากหัวหน้างานทันทีเพื่อลดความไม่แน่นอน เพราะผู้ปฏิบัติงานต้องการแน่ใจว่า

---

[46]Charles J. Margerison, “Feedback and Performance,” **Education+Training** 33, 1 (February 1998): 7-10.

ผลการปฏิบัติงานของตนนั้นทำได้ดีหรือไม่ หากสามารถทำได้ดีก็จะยิ่งแสวงหาข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้หัวหน้างานประทับใจในผลงานของตนเอง

2. พฤติกรรมการทำให้ข้อมูลย้อนกลับน้อยลง (feedback mitigating behavior)

พฤติกรรมการทำให้ข้อมูลย้อนกลับน้อยลง คือ การลดการได้รับข้อมูลย้อนกลับโดยเฉพาะในทางลบ เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี กลยุทธ์นี้ผู้ปฏิบัติงานออกแบบมาเพื่อลดการถูกทำร้าย ว่ากล่าวจากข้อมูลย้อนกลับที่ไม่ดีที่รุนแรงจากหัวหน้างาน โดยวิธีการที่ผู้ปฏิบัติงานใช้นั้นจะเป็นการยอมรับผิดในผลการปฏิบัติงานที่ล้มเหลว การขอโทษหัวหน้างานโดยการกระทำเช่นนี้จะเป็นการลดความโกรธของหัวหน้างาน และให้หัวหน้างานให้อภัยกับความผิดพลาดนั้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานยอมรับผิดก็จะขอโทษและพยายามอธิบายถึงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีโดยมีแนวโน้มที่จะพูดถึงปัจจัยภายนอกมากกว่าปัจจัยภายในที่มาจากตัวพนักงาน การยอมรับผิดนี้ทำให้หัวหน้างานยอมรับความผิดพลาดนั้น อีกทั้งยังมองว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นคนที่มีสำนึกและซื่อสัตย์ด้วย ทำให้พนักงานมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น

3. พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลย้อนกลับ (feedback avoiding behavior)

การหลีกเลี่ยงข้อมูลย้อนกลับเป็นกลยุทธ์ที่ผู้ปฏิบัติงานใช้ เพื่อหลีกเลี่ยงหัวหน้างานหรือเบี่ยงเบนความสนใจของหัวหน้างานจากผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี เพื่อไม่ให้ได้รับข้อมูลย้อนกลับในทางลบ ทั้งนี้ยังเป็นการรักษาภาพลักษณ์ที่ดีเอาไว้ด้วย ลอนดอน (London) กล่าวว่า บุคคลมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงการแสวงหาข้อมูลย้อนกลับ (avoid seeking feedback) เนื่องจากทำให้เกิดความวิตกกังวลและเครียดจากการถูกประเมิน ผู้ปฏิบัติงานจึงลังเลที่จะถามว่าตนเองทำงานได้ดีหรือไม่จากหัวหน้างาน พวกเขากลัวว่าการถามหาข้อมูลย้อนกลับนั้นจะทำให้ตนเองรู้สึกไม่ปลอดภัย ไม่มีความแน่นอน และลดความเชื่อมั่นในตนเองหรือทำให้ไร้ความสามารถ ซึ่งจริงๆ แล้วพนักงานกังวลว่าหัวหน้างานคิดอย่างไรกับตนเอง เพราะหัวหน้างานมีอำนาจในการควบคุมเงินเดือน การเลื่อนขั้น การมอบหมายงานและผลลัพธ์การทำงานอื่นๆ

เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี มีแนวโน้มอย่างมากที่จะได้รับข้อมูลย้อนกลับทางลบจากหัวหน้างาน โดยข้อมูลย้อนกลับทางลบนี้เป็นการทำลายตัวตนและทำลายภาพลักษณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติจึงพยายามจะหลบหนีจากการถูกดุด่าจากหัวหน้างาน และการถูกลงโทษ วิธีการที่ผู้ปฏิบัติงานใช้ในการหลีกเลี่ยงข้อมูลย้อนกลับ มีดังต่อไปนี้

3.1 หยุดหรือไม่สนทนากับหัวหน้างาน

3.2 เปลี่ยนบทสนทนากับหัวหน้างานให้ออกห่างจากเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน

3.3 ไม่สบตากับหัวหน้างานและพยายามหลีกเลี่ยงที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

3.4 ซ่อน ปิดบัง หลักฐานของผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี

3.5 ยึดมั่นในระยะห่างในการปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้างาน

3.6 คัดกรองข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่จะนำเสนอหรือพูดคุย

3.7 ออกจากการให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยการขาดงานและเฉื่อยชา[47]

นักจิตวิทยากล่าวถึงสาเหตุที่บุคคลมักจะกลัวการได้รับข้อมูลย้อนกลับหรือการได้ยินคนพูดถึงสิ่งที่ไม่สมบูรณ์เกี่ยวกับตัวเราว่ามาจากบุคคลกลัวการถูกตำหนิและทำให้บาดเจ็บ และเห็นว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับเหมือนกับการได้รับความเห็นจากพ่อแม่และครูในตอนเด็ก การให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีความสำคัญมักจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมและความรู้สึกในทางลบ โดยตัวอย่างของพฤติกรรมที่บุคคลมีต่อข้อมูลย้อนกลับ มีดังต่อไปนี้

1. การผัดวันประกันพรุ่ง (procrastination) เกิดขึ้นเมื่อรู้สึกว่าตนไม่มีประโยชน์ กังวลใจ ถูกทำให้ลำบากใจหรือไม่พึงพอใจ การผัดวันประกันพรุ่งจึงเข้ามาเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความโกรธและการต่อต้าน เช่น เมื่อผู้ปฏิบัติงานรู้สึกผิดหวังที่ตนไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ทั้งที่เป็นคนมีผลการปฏิบัติงานที่ดี แทนที่เขาจะทำงานต่อไป เขาจะเปลี่ยนมาเป็นการเล่มเกมในคอมพิวเตอร์ ส่งงานล่าช้าแทน เมื่อหัวหน้าให้โอกาสในการแก้ตัว ผู้ปฏิบัติงานก็ยังคงทำแบบเดิมอยู่

2. การไม่ยอมรับ (denial) ผู้ปฏิบัติงานจะไม่ยอมรับเมื่อพวกเขาไม่มีความสามารถหรือไม่ตั้งใจที่จะเผชิญกับความจริงหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการทำงานในสถานการณ์ของพวกเขา การไม่ยอมรับนี้มักเกิดขึ้นโดยเป็นการตอบสนองที่ไม่ตั้งใจ

3. การครุ่นคิด (brooding) เป็นการตอบสนองทางอารมณ์ที่มีพลังอย่างมาก โดยเข้ามาครอบครองอารมณ์และพฤติกรรมของบุคคล เมื่อบุคคลรู้สึกว่าตนเองนั้นไม่สามารถควบคุมเหตุการณ์ได้ก็จะหยุดนิ่งและแยกตัวออกไป

4. ความอิจฉาริษยา (jealousy) การเปรียบเทียบตนเองกับบุคคลอื่นนั้นเป็นพฤติกรรมที่ปกติของบุคคล แต่สิ่งนี้ได้กลายมาเป็นปัญหาเมื่อมีพื้นฐานของความสงสัย การแข่งขัน ความอิจฉาหรือความรู้สึกเป็นเจ้าของ คนที่ริษยาคนอื่นนั้นจะต้องการอยู่เหนือกว่าคนอื่นที่รับรู้ว่ามีความสามารถความฉลาดมากกว่า และจะพยายามทำให้คนเหล่านี้อ่อนกำลังลง

5. การทำลายตัวเอง (self-sabotage) เป็นพฤติกรรมที่มักจะมาจากจิตใต้สำนึก พบในบุคคลที่ทำงานไม่ประสบความสำเร็จหรือไม่สามารถจัดการกับงานของตนเองได้ เมื่อได้รับคำ

---

[47]Sherry E. Moss, Enzo R. Valenzi, and William Taggart, “Are You Hiding from Your Boss? The Development of a Taxonomy and Instrument to Assess the Feedback Management Behaviors of Good and Bad Performers,” **Journal of Management** 29, 4 (December 2008): 487-510.

ตำหนิหรือข้อแก้ไขจากหัวหน้างาน คนเหล่านี้จะตอบโต้กับข้อมูลย้อนกลับนั้นอย่างรุนแรง เช่น การด่ากลับ สุดท้ายส่งผลให้โดนไล่ออก[48]

โดยส่วนใหญ่แล้วผู้ปฏิบัติงานมักจะหลีกเลี่ยงการได้รับข้อมูลย้อนกลับ และมีแนวโน้มที่อาจจะไม่เห็นด้วยกับข้อมูลย้อนกลับ และอาจป้องกันตนเองจากข้อมูลย้อนกลับที่ตำหนิผลการปฏิบัติงานของพวกเขา คุ๊ก และฮันสเคอ (Cook and Hunsaker) จึงได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับพนักงานผู้ที่ต้องรับข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. อย่าป้องกันตนเองและยิ้มรับเพื่อให้เห็นว่าไม่ได้โกรธกับข้อตำหนิเหล่านั้น แต่สามารถเปลี่ยนให้กลายเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้

2. ถามถึงความหมายหรือคำจำกัดความในสิ่งที่คุณไม่เข้าใจ และพยายามมองหาพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงในข้อมูลย้อนกลับเหล่านั้น เพื่อที่จะทำให้คุณเข้าใจในสิ่งที่หัวหน้างานต้องการพูดมากขึ้น

3. ร่วมแสดงความรู้สึกของคุณที่มีต่อความคิดเห็นนั้น และสอบถามหัวหน้างานถึงคำแนะนำที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเอง

4. ขอบคุณผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ ถ้าหากรู้สึกว่าข้อตำหนิหรือข้อแนะนำนั้นมีประโยชน์และพยายามมองว่าข้อตำหนิเหล่านั้นคือข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์สำหรับตนเอง

5. ลองปฏิบัติตามคำแนะนำในการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน[49]

กล่าวโดยสรุปคือ การให้ข้อมูลย้อนกลับของหัวหน้างานมีผลต่อการับรู้และแสดงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในเชิงบวก จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและคงไว้ซึ่งพฤติกรรมการทำงานที่ดีต่อไป แต่หากผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลย้อนกลับในเชิงลบ จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ในการทำงาน ซึ่งส่งผลเสียต่อองค์กร

การพัฒนาวัฒนธรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับ (developing a feedback culture)

ลอนดอน (London) ได้เสนอแนะให้องค์การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback-oriented culture) เพื่อเป็นแนวทางที่จะทำให้ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความสบายใจในการให้และรับข้อมูลย้อนกลับ และข้อมูลย้อนกลับนี้สามารถบูรณาการเข้าเป็น

---

[48]Harvard Business School, **Giving Feedback: Expert Solutions to Everyday Challenges** (Massachusetts: Harvard Business School Publishing, 2006), 4-6.

[49]Curtis W. Cook and Phillip L. Hunsaker, **Management and Organizational Behavior**, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 2001), 289.

ส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วย แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีดังต่อไปนี้

1. การสนับสนุนการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ไม่เป็นการคุกคาม ด้วยการจัดให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับจากหลายแหล่งที่มา เพื่อใช้สำหรับการพัฒนาไม่ใช่เพื่อนำไปตัดสินใจ

2. การฝึกอบรมผู้นำให้สามารถเป็นผู้สอนงาน (coach) ที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานและลูกน้องของตนเอง และมีความพร้อมที่จะช่วยผู้ปฏิบัติงานแปลความข้อมูลย้อนกลับและใช้ข้อมูลย้อนกลับไปตั้งเป็นเป้าหมายสำหรับการพัฒนาตนเอง ซึ่งองค์การจะต้องเชื่อมโยง ผลของการพัฒนาของผู้ปฏิบัติงานเข้ากับรางวัลที่ผู้ปฏิบัติควรได้รับ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง หรือการขึ้นเงินเดือน

3. การเพิ่มคุณภาพของข้อมูลย้อนกลับ ด้วยการเน้นถึงความสำคัญของข้อมูลย้อนกลับและการสนับสนุนการใช้ข้อมูลย้อนกลับในองค์การ องค์การสามารถเพิ่มคุณภาพของข้อมูลย้อนกลับด้วยการฝึกอบรมผู้นำถึงวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์ ทั้งนี้องค์การต้องทำให้มั่นใจได้ว่ามีมาตรฐานการทำงาน เป้าหมาย ความคาดหวังและการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนด้วย พร้อมกันนี้ผู้นำควรให้เวลากับการให้ข้อมูลย้อนกลับและการประเมินและสร้างความชัดเจนกับผลของข้อมูลย้อนกลับด้วยการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งคำถามที่สงสัยแก่ผู้นำหรือกระตุ้นให้ผู้นำแลกเปลี่ยนผลของการให้ข้อมูลย้อนกลับกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้อง และร่วมกันอภิปรายถึงผลของความหมายของการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้น

4. การให้ผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมและเป็นต้นแบบของกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ และร้องขอให้เหล่าหัวหน้างานที่เป็นลูกน้องเข้ามาประเมินผู้บริหารระดับสูง จากนั้นให้รับข้อมูลย้อนกลับและมีส่วนร่วมกับกิจกรรมการพัฒนา

5. การฝึกทักษะการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) และผู้สอนงาน (coaches) เพื่อช่วยแปลความข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้รับ ตั้งเป้าหมายสำหรับการพัฒนาและเก็บรวบรวมข้อมูลติดตามการเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติตลอดเวลา ผู้สอนงานจะเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการจัดการสำหรับวัฒนธรรม การเห็นคุณค่าของข้อมูลย้อนกลับ ผู้นำจึงควรสละเวลาสำหรับการสอนงานให้กับผู้ปฏิบัติ

6. เพื่อเป็นการสนับสนุนการให้ข้อมูลย้อนกลับ องค์การควรให้โอกาสในการพัฒนาสำหรับผู้ปฏิบัติ คือไม่ใช่เพียงให้ข้อมูลย้อนกลับและตั้งเป้าหมายการพัฒนาอย่างเดียว แต่ควร

จะมีการจัดฝึกอบรม การมอบหมายงานพิเศษ และการแสวงหาแนวทางอื่นสำหรับการเพิ่มเติมการพัฒนา[50]

จากการพัฒนาวัฒนธรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับข้างต้น สรุปได้ว่าการพัฒนาวัฒนธรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับควรจะเริ่มต้นที่หัวหน้างานและองค์การ หัวหน้างานควรจะได้รับการฝึกและพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งตัวหัวหน้างานเองจำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนในด้านเทคนิคการสอนงานและทักษะการเป็นผู้อำนวยความสะดวกเพื่อที่จะสามารถแปลความข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้ สำหรับองค์กรมีส่วนช่วยในการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยให้โอกาสในการพัฒนาแก่ผู้ปฏิบัติงานและจัดฝึกอบรมให้แก่ผู้นำในเรื่องของวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์

โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5

โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ตั้งอยู่เลขที่ 142 หมู่ 1 ตำบลบางตาเถร อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี รหัสไปรษณีย์ 72110 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึง ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โทรศัพท์ 035-481477 โทรสาร 035-481477 website: http://www.banharn5.ac.th

ประวัติโรงเรียนโดยย่อ

โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ได้รับอนุมัติให้เปิดทำการสอนเมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2529 โดยระยะเริ่มแรกอาศัยตึกปริยัติธรรมของวัดไผ่โรงวัวเป็นอาคารเรียนชั่วคราว เดิมใช้ชื่อว่า **โรงเรียนสาขาสองพี่น้องวิทยา** โดยมีนายมานพ พลเสน เป็นอาจารย์ใหญ่คนแรก ต่อมาผู้มีจิตศรัทธา คือกำนันบุญพร้อม คชินทรและเครือญาติ ได้บริจาคที่ดินจำนวน 40 ไร่ 1 งาน 60 ตารางวา เพื่อสร้างอาคารเรียนถาวรปัจจุบัน ทั้งนี้ได้รับความเมตตาสนับสนุนจาก ฯพณฯ บรรหาร และคุณหญิงแจ่มใส ศิลปอาชา ให้ความอนุเคราะห์งบประมาณในการปรับปรุงแบบอาคารเรียนอาคารประกอบ บ้านพักครู ระบบสาธารณูปโภค จึงเปลี่ยนชื่อเป็น **โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา ๕** โดยมีพิธีเปิดป้ายอาคารเรียนโดย ฯพณฯ สัญญา ธรรมศักดิ์ (ประธานองคมนตรี) เป็นประธาน เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2531 โรงเรียนจึงใช้วันที่ 15 มกราคมของทุกปีเป็นวันคล้ายวันสถาปนา

---

[50]Manuel London, **Job Feedback: Giving, Seeking and Using Feedback for Performance Improvement**, 2nd ed. (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2008), 14.

โรงเรียน ปัจจุบันโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ในปีการศึกษา 2557 มีนักเรียนจำนวนทั้งสิ้น 591 คน และบุคลากรจำนวน 48 คน[51]

ตารางที่ 1 จำนวนบุคลากรโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ปีการศึกษา 2557

ตำแหน่ง	**จำนวนบุคลากร (คน)**		**รวม**
	ชาย	**หญิง**	
ผู้อำนวยการ	-	1	1
รองผู้อำนวยการ/รักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน	3	2	5
ข้าราชการครู	11	19	30
พนักงานราชการ	-	1	1
ครูอัตราจ้าง	3	1	4
เจ้าหน้าที่บรรณารักษ์	-	1	1
เจ้าหน้าที่ธุรการ	-	1	1
ลูกจ้างประจำ	2	2	4
พนักงานขับรถ	1	-	1
รวม	**20**	**28**	**48**

[51] โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5, “สารสนเทศ ปีการศึกษา 2557,” 15 มิถุนายน 2557.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

กาญจนา ปัญญาแวว ได้สรุปการศึกษารูปแบบการให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยวิธีการชมแล้วติและวิธีการชมเป็นวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีที่สุด เพราะส่งผลต่อผลิตภาพของพนักงานให้สูงขึ้น และพนักงานก็มีปฏิกิริยาความรู้สึกทางบวกต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับด้วย ส่วนวิธีติเป็นวิธีที่ไม่เหมาะสมสำหรับการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน เพราะทำให้ผลิตภาพลดลงและทำให้พนักงานมีปฏิกิริยาความรู้สึกทางลบ[52]

จุฑาทิพย์ ภารพบ ได้ศึกษาการพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช พบว่าระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานของอาจารย์ในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น อาจารย์เห็นด้วยในการนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลชองคณะวิชาอยู่ในระดับมาก แต่มีข้อเสนอแนะที่สำคัญในด้านเทคนิคการให้ข้อมูลย้อนกลับคือ ควรมีการสัมภาษณ์ และสอบถามอาจารย์เพิ่มเติมเพื่อทำให้ข้อมูลมีความสมบูรณ์ขึ้น และควรมีการจัดประเภทของผู้ได้รับข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ผู้ถูกประเมินเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับผลการประเมิน[53]

ธนิกานต์ อากาศวิภาต ได้ศึกษาการยอมรับความสำคัญของการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ลักษณะของผู้สะท้อนผลการปฏิบัติงานกับความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงาน พบว่าพนักงานมีการยอมรับความสำคัญของการสะท้อนผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานคิดว่าลักษณะของผู้สะท้อนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ผู้บังคับบัญชา)

---

[52]กาญจนา ปัญญาแวว, “ผลของการติดตามควบคุมโดยวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับของหัวหน้างานที่ ส่งผลต่อผลิตภาพการทำงานและปฏิกิริยาความรู้สึกของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมพลาสติกแห่งหนึ่ง” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545), 1.

[53] จุฑาทิพย์ ภารพบ, “การพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), ง.

ส่วนใหญ่มีลักษณะมุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์ต่ำอีก และพนักงานมีต้องการในการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับปานกลาง[54]

อัญญา เปี่ยมประถม ได้ศึกษาการให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ซึ่งพบแนวทางการให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ควรปฏิบัติ คือ หัวหน้างานจะต้องมีความจริงใจ มุ่งมั่น ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ในกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ มีการเตรียมข้อมูลเพื่อใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ ข้อมูลป้อนกลับนั้นต้องถูกต้อง เป็นความจริง มีเหตุผลและสามารถนำไปปฏิบัติได้ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานได้ชี้แจงและให้ข้อเสนอแนะด้วย พนักงานจะต้องเปิดใจรับข้อมูลป้อนกลับ ไม่ป้องกันตนเอง เห็นความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับ และนำข้อมูลป้อนกลับเหล่านั้นไปปฏิบัติ พร้อมทั้งแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเป็นประจำด้วย ส่วนข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมีความเฉพาะเจาะจง มีตัวอย่างประกอบชัดเจน เน้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและเป็นสิ่งที่พนักงานสามารถปฏิบัติตามได้ ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การ คือ องค์การควรจัดให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง องค์การควรจัดให้มีการฝึกอบรมหัวหน้างานในหัวข้อการให้ข้อมูลป้อนกลับ การปรับทัศนคติของตนเองในการให้ข้อมูลป้อนกลับ และในส่วนของพนักงานควรจัดอบรมเรื่องการแสดงออกถึงพฤติกรรมและทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ[55]

งานวิจัยต่างประเทศ

สจวร์ท (Stuart) ที่ศึกษาผลของการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีผลต่อการช่วยปรับปรุงทักษะการคิดวิเคราะห์ของนักเรียนการบัญชี ผลการศึกษาพบว่านักเรียนการบัญชีที่ได้รับการฝึกอบรมและมีการฝึกปฏิบัติพร้อมทั้งได้รับข้อมูลย้อนกลับเชิงอธิบาย (explanatory feedback) สามารถแสดงออกได้ว่ามีทักษะเชิงคิดวิเคราะห์ทางบัญชีได้ดีกว่า นักเรียนที่ได้รับเฉพาะการฝึกอบรมและการฝึกปฏิบัติ โดยปราศจากการให้ข้อมูลป้อนกลับ ดังนั้นการให้ข้อมูลย้อนกลับจึงมีส่วนช่วย

---

[54] ธนิกานต์ อากาศวิภาต, “การยอมรับความสำคัญของการสะท้อนผลการปฏิบัติงานลักษณะของผู้สะท้อนผลการปฏิบัติงานกับความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2548), ค.

[55] อัญญา เปี่ยมประถม, “การให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด” (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2553), 3.

ให้นักเรียนมีผลการเรียนหรือผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น[56] แวน ฟลีท และปีเตอร์สัน (Van Fleet and Peterson) ได้ทำการศึกษาวิจัยการปิดช่องว่างของการให้ข้อมูลย้อนกลับระหว่างหัวหน้างานและพนักงานด้วยระบบผู้เชี่ยวชาญ (expert system) ซึ่งพบว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานมีส่วนสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพแก่ทั้งองค์การและพนักงาน โดยที่พนักงานที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงจะมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงด้วย และการปราศจากการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เพียงพอจะทำให้พนักงานไม่รู้ว่าการปฏิบัติงานของตนนั้นเป็นอย่างไรหรือจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร เมื่อเกิดช่องว่างการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน พนักงานจึงไม่ได้เป็นเพียงบุคคลเดียวที่ได้รับผลกระทบ แต่ทว่าองค์การจะได้รับผลกระทบจากผลการปฏิบัติงานที่แย่ของพนักงานด้วย ทั้งการขาดการพัฒนา อัตราการลาออกที่เพิ่มสูงขึ้น และปัญหาอื่นๆ ที่จะตามมา[57]

เวสแมน (Wiesman) ได้ศึกษาผลของการให้ข้อมูลย้อนกลับและการเสริมแรงทางสังคมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในร้านอาหารจานด่วน ผลการศึกษาพบว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับและการเสริมแรงทางบวก ช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานและเพิ่มกำไรให้กับองค์การได้โดยร้านที่ 1 มีผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 65 มาเป็น ร้อยละ 95 ร้านที่ 2 มีผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 81 มาเป็น ร้อยละ 96 และพบว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับและการเสริมแรงทางสังคม ช่วยลดความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้ง 2 ร้านด้วย[58]

คบาแวค (Krbavac) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการให้ข้อมูลย้อนกลับกับผลการการเรียนและประสิทธิภาพของตนเอง (self-efficacy) ของนักเรียนหลักสูตรคณิตศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับช่วยให้นักเรียนปรับปรุงผลการเรียนให้ดีขึ้น โดยผลการเรียนรวมของ

---

[56]Iris Stuart, “The Impact of Immediate Feedback on Student Performance: An Exploratory Study in Singapore,” **Global Perspectives on Accounting Education** 1 (2004): 1-15.

[57]David D. Van Fleet, Tim O. Peterson, and Ella W. Van Fleet, “Closing the performance feedback gap with expert systems,” **Academy of Management Executive** 19, 3 (August 2005): 38-39.

[58]Daryl W. Wiesman, “The Effects of Performance Feedback and Social Reinforcement on Up-Selling at Fast-Food Restaurants,” **Journal of Organizational Behavior Management** 26, 4 (December 2006): 1-18.

นักเรียนทั้งหมดที่อยู่ในระดับเกรด A เพิ่มมากขึ้น และเกรด F ลดน้อยลง และผลการเรียนในวิชาคณิตศาสตร์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของตนเองด้วย[59]

กีสเตอร์และคณะ (Geister and others) ได้ศึกษาผลกระทบของการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีต่อทีมงานเสมือนจริง (virtual teams) ผลการศึกษาพบว่า ทีมงานที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับนั้นมีผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับทีมงานที่ไม่ได้รับข้อมูลย้อนกลับ และการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นส่งผลกระทบทางบวกต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของทีมงานเสมือนจริงด้วย[60]

เอลวาโรและคณะ (Alvero and others) ได้ศึกษาวิจัยบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลย้อนกลับในช่วงปี ค.ศ.1985 -1998 และได้สรุปผลการวิจัยว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นทำให้บุคคลสามารถจัดการกับพฤติกรรมใน 35 องค์การได้ดีขึ้น แต่ทั้งนี้วิธีการและประสิทธิภาพของการให้ข้อมูลย้อนกลับไม่มีรูปแบบที่แน่นอนชัดเจน การให้ข้อมูลย้อนกลับควรขึ้นอยู่กับบริบทของการให้และควรให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสม กับสถานการณ์ บุคคล แต่ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ควรให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยการผสมผสานวิธีการหลากหลาย[61]

---

[59]Marie Krbavac, “Examining an Instructional Strategy: Relationships Between Feedback, Performance, and Self-Efficacy” (paper presented at the Annual Meeting of AERA, San Francisco, CA, April 11, 2006.

[60]Susanne Geister, Udo Konradt, and Guido Hertel, “Effects of Process Feedbackon Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams,” **Small Group Research** 37, 5 (March 2009): 459-489.

[61]Alicia M. Alvero, Barbara R. Bucklin, and John Austin, “An Objective Review of the Effectiveness and Essential Characteristics of Performance Feedback in Organizational Settings,” **Journal of Organizational Behavior Management** 21,1 (2001): 3-29.

สรุป

การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นการแจ้งผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งที่อยู่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) โดยเป็นการสื่อสารสองทาง (two -way communication) กระทำโดยผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ (ผู้บังคับบัญชา) เป็นผู้แจ้งข้อมูลไปยังผู้รับข้อมูลย้อนกลับ (บุคลากร) โดยมีจุดประสงค์เพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถชี้แจงข้อมูลและแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อให้การให้ข้อมูลย้อนกลับเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ฮิวจ์ กินเนตท์ และเคอร์ฟี่ (Hughes, Ginnett, and Curphy) จึงได้นำเสนอหลักการให้ข้อมูลย้อนกลับไว้ 7 ประการ ประกอบด้วย 1) เป็นประโยชน์ (make it helpful) โดยผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) เฉพาะเจาะจง (be specific) โดยระบุพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ชัดเจนที่บุคลากรควรจะทำ และไม่ควรทำในการปฏิบัติงาน 3) เชิงอธิบาย (be descriptive) ผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลโดยการอธิบายพฤติกรรมการทำงานโดยอาศัยข้อเท็จจริง 4) ระยะเวลาที่เหมาะสม (be timely) ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรให้ในทันทีหรือเร็วที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ภายหลังจากเกิดพฤติกรรมนั้น เพราะผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชายังสามารถจำเหตุการณ์นั้นได้ดี 5) ความยืดหยุ่น (be flexible) โดยให้ข้อมูลย้อนกลับในเวลาและจังหวะที่เหมาะสมตามสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไม่จำเป็นต้องให้โดยยึดหลักเกณฑ์ตายตัว 6) ให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบ (give positive as well as negative feedback) เพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานต่อไปและไม่รู้สึกถูกตำหนิ และท้อถอยหากได้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงลบ และ 7) หลีกเลี่ยงการตำหนิหรือการทำให้อับอาย (avoid blame or embarrassment) เพราะจะทำให้การให้ข้อมูลย้อนกลับกลายเป็นสิ่งที่ไร้ประโยชน์ หากผู้บังคับบัญชาสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับโดยคำนึงถึงหลักการทั้ง 7 ประการจะสามารถช่วยพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บังคับบัญชาให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด

บทที่ 3
การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 การวิจัยในครั้งนี้ใช้บุคลากรโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ในการวิจัยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดของ ฮิวจ์ กินเนตท์ และเคอร์ฟี่ (Hughes, Ginnett, and Curphy) และแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างเป็นระบบและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนและระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย ตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ จึงกำหนดรายละเอียดของการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพปัญหาจากสภาพความเป็นจริงจากข้อมูล เอกสาร สถิติ พร้อมกับแหล่งข้อมูลต่างๆ ศึกษาทฤษฎี แนวคิด หลักการ ตลอดจนถึงวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสาร บทความ งานวิจัยและวิทยานิพนธ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วจัดทำโครงร่างงานวิจัยเพื่อเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา รับฟังข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขและจัดทำโครงร่างของงานวิจัยเสนอต่อภาควิชาเพื่อเสนอบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อพิจารณาอนุมัติ

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือ โดยผู้วิจัยจัดทำแบบสอบถามแล้วไปขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา พร้อมทั้งไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องเพื่อหาความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ปรับปรุงเครื่องมือและนำเครื่องมือไปเก็บข้อมูล แล้วนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์และแปลผล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการร่างรายงานการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงแก้ไข

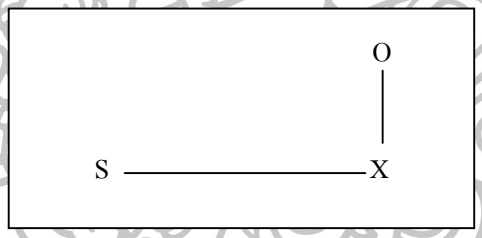
ตามข้อเสนอแนะ เพื่อให้รายงานการวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงจะจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้แบบแผนงานวิจัยลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแบบแผน (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ S หมายถึง ประชากรที่ศึกษา

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ บุคลากรโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 จำนวน 40 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 5 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน ครูผู้สอนจำนวน 26 คน

ตารางที่ 2 จำนวนประชากร

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)
ผู้อำนวยการโรงเรียน	1
รองผู้อำนวยการโรงเรียน/รักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน	5
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	8
ครูผู้สอน	26
รวม	**40**

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐานเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ตามแนวคิดของ ฮิวจ์ กินเนตท์ และเคอร์ฟี่ (Hughes, Ginnett, and Curphy) ซึ่งประกอบด้วย 7 ตัวแปร ดังนี้

2.1 เป็นประโยชน์ (make it helpful) หมายถึง การให้ข้อมูลแก่บุคลากรเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน โดยแสดงเจตนาและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน บ่งบอกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ข้อมูลต้องมีความกระจ่าง ชัดเจนและปราศจากจากอารมณ์ของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ

2.2 เฉพาะเจาะจง (be specific) หมายถึง การให้ข้อมูลที่สามารถระบุพฤติกรรมที่เป็นบวกหรือลบของบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ความเฉพาะเจาะจงของข้อมูลย้อนกลับสามารถระบุพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ชัดเจนที่บุคลากรทำดีที่ควรจะกระทำต่อไป สิ่งที่บุคลากรไม่ควรจะกระทำ รวมทั้งสามารถระบุวิธีการ ลำดับขั้นตอนของการทำงานที่ดีและมีปัญหาได้ การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีควรเน้นให้เฉพาะเพียงหัวข้อหนึ่งหรือสองหัวข้อเท่านั้น

2.3 เชิงอธิบาย (be descriptive) หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับในลักษณะการอธิบายพฤติกรรม มิใช่การตัดสินพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร การให้ข้อมูลสอดคล้อง

กับพฤติกรรมจริงที่เกิดขึ้น โดยผู้ให้ข้อมูลแยกแยะความจริงออกจากการอนุมาน ไม่แสดงความรู้สึกและกล่าวถึงทัศนคติ คุณลักษณะ แรงจูงใจ และอุปนิสัยของบุคลากร

2.4 ระยะเวลาที่เหมาะสม (be timely) หมายถึง ช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลย้อนกลับ คือให้ในทันทีหรือเร็วที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ภายหลังเกิดพฤติกรรมนั้น เพราะทั้งผู้รับและผู้ให้ยังคงจำเหตุการณ์ได้ดี ส่งผลให้ข้อมูลมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรเข้าใจและได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และผู้ให้ข้อมูลสามารถให้ได้อย่างรวดเร็วและมีความถูกต้องแม่นยำ

2.5 มีความยืดหยุ่น (be flexible) หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสมตามบริบทและสถานการณ์ การให้ข้อมูลในปริมาณที่เหมาะสม มีการจัดแบ่งข้อมูลออกเป็นส่วนๆ และเน้นให้ครอบคลุมหนึ่งหรือสองประเด็นในแต่ละส่วน เพื่อการจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

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

2.7 หลีกเลี่ยงการตำหนิหรือการทำให้อับอาย (avoid blame or embarrassment) หมายถึง การหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลที่มีเจตนาเพื่อลดเกียรติหรือทำให้บุคลากรรู้สึกไม่ดี เช่นการตำหนิ การดูถูก ส่งผลให้เกิดความไม่ไว้วางใจและการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่ไร้ประโยชน์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

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

1. แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือก (force choice) เกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์การทำงาน จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ตามแนวความคิดของ ฮิวจ์ กินเนตท์ และเคอร์ฟี่ (Hughes, Ginnett, and Curphy) โดยผู้วิจัยนำมาปรับปรุงรูปแบบแบบสอบถามตลอดจนสำนวนภาษาของข้อคำถาม โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ท (Likert's Five Rating Scale) โดยผู้วิจัยได้กำหนดน้ำหนักคะแนน ซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

2. แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ซึ่งผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ตัวแทนบุคลากร ได้แก่ ฝ่ายบริหารจำนวน 2 คน และครูจำนวน 3 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังนี้

1. แบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีจากหนังสือ ตำรา เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างและปรับปรุงแบบสอบถามภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ

ขั้นตอนที่ 2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น นำไปปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ เพื่อพิจารณาแก้ไขข้อบกพร่อง แล้วจึงนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ตรวจสอบความชัดเจนของภาษา ความถูกต้องและความสมบูรณ์ของเนื้อหาโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งกระทงคำถามแต่ละข้อที่มีค่า IOC มากกว่า 0.60

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้ (try out) กับบุคลากรโรงเรียนสองพี่น้องวิทยา จำนวน 30 คน

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิแอลฟา (α-coefficient) ตามวิธีของ ครอนบาค (Cronbach)[1] ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.981

2. แบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยสร้างกระทงคำถามโดยพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้านที่ปรากฏค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยกว่าด้านอื่น

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยดำเนินไปอย่างราบรื่น และถูกต้องตามระเบียบราชการในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความกรุณาทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 เพื่อขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาเพื่อเก็บข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถามในการวิจัยโดยผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามและเก็บข้อมูลด้วยตนเอง
3. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยพิจาณาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 แนวทาง ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ จากแบบสอบถาม ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากแบบสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถาม

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและใช้สถิติตามแนวทาง ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

---

[1] Lee J. Cronbach, **Essentials of Psychological Testing**, 3rd ed. (New York: Harper & Row Publishing, 1974), 161.

1.2 เพื่อทราบการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 การวิเคราะห์การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้การวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (**σ**) โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิต ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)[2] ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49	แสดงว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด
ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49	แสดงว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย
ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49	แสดงว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง
ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49	แสดงว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก
ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00	แสดงว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

2. แบบสัมภาษณ์

การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ที่ได้จากการสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

มหาวิทยาลัยศิลปากร

[2] John W. Best, **Research in Education**. (New Jersey: Prentice-Hall, 1970), 190.

สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ผู้บริหารและครูโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 จำนวน 40 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน/รักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 5 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 8 คน ครูผู้สอนจำนวน 26 คน รวมทั้งสิ้น 40 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดของฮิวจ์ กินเนตท์ และเคอร์ฟี่ (Hughes, Ginnett, and Curphy) และแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 4
การวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เรื่อง “การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5” ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ซึ่งเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of Analysis) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 5 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 8 คน และครูผู้สอนจำนวน 26 คน รวมทั้งสิ้น 40 คน ได้รับการตอบกลับคืนมาครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใส่ตารางประกอบการบรรยาย จำแนกออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน รวมทั้งสิ้น 40 คน เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และหาค่าร้อยละ (percentage) รายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ข้อมูลแสดงสถานภาพพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนคน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	16	40.00
หญิง	24	60.00
รวม	**40**	**100.00**
2. อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	11	27.50
31 - 40 ปี	7	17.50
41-50 ปี	9	22.50
51 ปีขึ้นไป	13	32.50
รวม	**40**	**100.00**
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	28	70.00
ปริญญาโท	12	30.00
รวม	**40**	**100.00**
4. ตำแหน่งหน้าที่		
ผู้อำนวยการโรงเรียน	1	2.50
รองผู้อำนวยการโรงเรียน/รักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน	5	12.50
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	8	20.00
ครูผู้สอน	26	65.00
รวม	**40**	**100.00**

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สถานภาพพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนคน	ร้อยละ
5.ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	7	17.50
5 - 10 ปี	9	22.50
11 - 15 ปี	6	15.00
16 - 20 ปี	1	2.50
21 - 25 ปี	5	12.50
มากกว่า 25 ปี	12	30.00
รวม	**40**	**100.00**

จากตารางที่ 3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 เป็นเพศหญิง จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 เป็นผู้มีอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 27.50 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 22.50 และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 32.50 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 70.00 รองลงมา ปริญญาโท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 ตำแหน่งครูผู้สอนมากที่สุด จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 65.00 รองลงมาคือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 รองผู้อำนวยการโรงเรียน/รักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 และผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50 ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 25 ปี มากที่สุด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 รองลงมา คือมีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 22.5 ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50 ประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 ประสบการณ์การทำงาน 21-25 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 และประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปี น้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5

ในการวิเคราะห์หลักการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (**σ**) และระดับการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (**σ**) และระดับการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ในภาพรวม

(N = 40)

ด้านที่	การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5	μ	σ	ระดับ
1.	เป็นประโยชน์	3.38	0.83	ปานกลาง
2.	เฉพาะเจาะจง	3.49	0.78	ปานกลาง
3.	เชิงอธิบาย	3.29	0.97	ปานกลาง
4.	ระยะเวลาที่เหมาะสม	3.23	0.82	ปานกลาง
5.	ความยืดหยุ่น	3.35	0.89	ปานกลาง
6.	ให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบ	3.39	0.97	ปานกลาง
7.	หลีกเลี่ยงการตำหนิหรือการทำให้อับอาย	3.51	0.99	มาก
	รวม	**3.38**	**0.82**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4 พบว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (**μ** = 3.38, **σ**= 0.82) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน และในระดับปานกลาง 6 ด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านหลีกเลี่ยงการตำหนิหรือการทำให้อับอาย (**μ** = 3.51, **σ**= 0.99) ด้านเฉพาะเจาะจง (**μ** = 3.49, **σ**= 0.78) ด้านให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบ (**μ** = 3.39, **σ**= 0.97) ด้านเป็นประโยชน์ (**μ** = 3.38, **σ**= 0.83) ด้านความยืดหยุ่น (**μ** = 3.35, **σ**= 0.89) ด้านเชิงอธิบาย (**μ** = 3.29, **σ**= 0.97) และด้านระยะเวลาที่เหมาะสม (**μ** = 3.23, **σ**= 0.82) ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ในแต่ละด้านเป็นรายข้อ จะมีรายละเอียดตามตารางที่ 5-11 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (**σ**) และระดับการให้ข้อมูลย้อนกลับด้านเป็นประโยชน์

(N = 40)

ข้อ	ด้านเป็นประโยชน์	μ	**σ**	ระดับ
1.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากร	3.40	0.81	ปานกลาง
2.	ผู้บริหารแสดงเจตนาและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนในการให้ข้อมูลย้อนกลับ	3.40	1.01	ปานกลาง
3.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานตามความเป็นจริง	3.50	0.90	มาก
4.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีความถูกต้องชัดเจน	3.30	0.97	ปานกลาง
5.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับโดยปราศจากคำพูดที่แสดงอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์	3.28	0.80	ปานกลาง
	รวม	**3.38**	**0.83**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 5 พบว่า บุคลากรโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 มีความเห็นเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ด้านเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง (**μ** = 3.38, **σ**= 0.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มี 1 ข้ออยู่ในระดับมาก และ 4 ข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานตามความเป็นจริง (**μ** = 3.50, **σ**= 0.90) ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากร (**μ** = 3.40, **σ**= 0.81) ผู้บริหารแสดงเจตนาและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนในการให้ข้อมูลย้อนกลับ (**μ** = 3.40, **σ**= 1.01) ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีความถูกต้อง ชัดเจน (**μ** = 3.30, **σ**= 0.97) ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับโดยปราศจากคำพูดที่แสดงอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์ (**μ** = 3.28, **σ**= 0.80) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (**σ**) และระดับการให้ข้อมูลย้อนกลับด้านเฉพาะเจาะจง

(N = 40)

ข้อ	ด้านเฉพาะเจาะจง	μ	**σ**	ระดับ
1.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร	3.68	0.80	มาก
2.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับที่สามารถระบุพฤติกรรมการทำงานที่ดีของครูและบุคลากรได้	3.53	0.91	มาก
3.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับที่สามารถระบุพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ดีของครูและบุคลากรได้	3.38	0.87	ปานกลาง
4.	ผู้บริหารสามารถระบุถึงพฤติกรรม วิธีการ และลำดับขั้นตอนของการทำงานที่ดีหรือมีปัญหาของครูและบุคลากรได้	3.40	0.90	ปานกลาง
	รวม	**3.49**	**0.78**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 6 พบว่าบุคลากรโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 มีความเห็นเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ในด้านเฉพาะเจาะจง ภาพรวมในระดับปานกลาง (**μ** = 3.49, **σ**= 0.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ และระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร อยู่ในระดับมาก มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด (**μ** = 3.68, **σ**= 0.80) รองลงมาคือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับที่สามารถระบุพฤติกรรมการทำงานที่ดีของครูและบุคลากรได้ (**μ** = 3.53, **σ**= 0.91) ผู้บริหารสามารถระบุถึงพฤติกรรม วิธีการ และลำดับขั้นตอนของการทำงานที่ดีหรือมีปัญหาของครูและบุคลากรได้ (**μ** = 3.40, **σ**= 0.90) และผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับที่สามารถระบุพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ดีของครูและบุคลากรได้ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด (**μ** = 3.38, **σ**= 0.87)

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (**σ**) และระดับการให้ข้อมูลย้อนกลับด้านเชิงอธิบาย

(N = 40)

ข้อ	ด้านเชิงอธิบาย	μ	**σ**	ระดับ
1.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับในลักษณะการอธิบายการปฏิบัติงานหรือชี้แนะในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการปฏิบัติงาน	3.40	1.10	ปานกลาง
2.	ข้อมูลย้อนกลับที่ผู้บริหารเสนอแนะสอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานที่เกิดขึ้นจริงของครูและบุคลากร	3.48	0.99	ปานกลาง
3.	ผู้บริหารสามารถแยกแยะความเป็นจริงออกจากความคิดเห็นในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากร	3.18	1.01	ปานกลาง
4.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับโดยไม่แอบแฝงความรู้สึก ทัศนคติ คุณลักษณะ แรงจูงใจ และอุปนิสัยของครูและบุคลากร	3.13	1.09	ปานกลาง
	รวม	**3.29**	**0.97**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 7 พบว่าบุคลากรโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 มีความเห็นเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ในด้านเชิงอธิบาย ภาพรวมในระดับปานกลาง (**μ** = 3.29, **σ**= 0.97) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อมูลย้อนกลับที่ผู้บริหารเสนอแนะสอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานที่เกิดขึ้นจริงของครูและบุคลากรมีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด (**μ** = 3.48, **σ**= 0.99) รองลงมาคือผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับในลักษณะการอธิบายการปฏิบัติงานหรือชี้แนะในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (**μ** = 3.40, **σ**= 1.10) ผู้บริหารสามารถแยกแยะความเป็นจริงออกจากความคิดเห็นในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากร (**μ** = 3.18, **σ**= 1.01) และผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับโดยไม่แอบแฝงความรู้สึก ทัศนคติ คุณลักษณะ แรงจูงใจ และอุปนิสัยของครูและบุคลากร มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด (**μ** = 3.13, **σ**= 1.09)

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (**σ**) และระดับการให้ข้อมูลย้อนกลับด้านระยะเวลาที่เหมาะสม

(N = 40)

ข้อ	ด้านระยะเวลาที่เหมาะสม	μ	**σ**	ระดับ
1.	ผู้บริหารมักให้ข้อมูลย้อนกลับโดยทันทีหลังการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร	3.10	0.90	ปานกลาง
2.	ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร	3.30	0.91	ปานกลาง
3.	ข้อมูลย้อนกลับส่งผลให้ครูและบุคลากรเข้าใจและได้เรียนรู้การปฏิบัติงานของตน	3.30	0.94	ปานกลาง
4.	ผู้บริหารสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับได้อย่างรวดเร็ว และข้อมูลมีความถูกต้อง แม่นยำ	3.20	0.97	ปานกลาง
	รวม	**3.23**	**0.82**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 8 พบว่าบุคลากรโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 มีความเห็นเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ในด้านระยะเวลาที่เหมาะสม ภาพรวมในระดับปานกลาง (**μ** = 3.23, **σ**= 0.82) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด (**μ** = 3.30, **σ**= 0.91) รองลงมาคือข้อมูลย้อนกลับส่งผลให้ครูและบุคลากรเข้าใจและได้เรียนรู้การปฏิบัติงานของตน (**μ** = 3.30, **σ**= 0.94) ผู้บริหารสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับได้อย่างรวดเร็ว และข้อมูลมีความถูกต้อง แม่นยำ (**μ** = 3.20, **σ**= 0.97) และผู้บริหารมักให้ข้อมูลย้อนกลับโดยทันทีหลังการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด (**μ** = 3.10, **σ**= 0.90)

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (**σ**) และระดับการให้ข้อมูลย้อนกลับด้านความยืดหยุ่น

(N = 40)

ข้อ	ด้านความยืดหยุ่น	μ	**σ**	ระดับ
1.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสมตามบริบทและสถานการณ์ที่เป็นประโยชน์แก่ครูและบุคลากร	3.35	1.00	ปานกลาง
2.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับในปริมาณที่เหมาะสม	3.35	1.05	ปานกลาง
3.	ผู้บริหารมีการแบ่งข้อมูลออกเป็นประเด็นย่อยจากข้อมูลย้อนกลับที่มีจำนวนมาก	3.30	0.94	ปานกลาง
4.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับที่ครอบคลุมประเด็นสำคัญและเป็นประโยชน์แก่ครูและบุคลากร	3.40	0.90	ปานกลาง
	รวม	**3.35**	**0.89**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 9 พบว่าบุคลากรโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 มีความเห็นเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ในด้านความยืดหยุ่น ภาพรวมในระดับปานกลาง (**μ** = 3.35, **σ**= 0.89) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับที่ครอบคลุมประเด็นสำคัญและเป็นประโยชน์แก่ครูและบุคลากร มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด (**μ** = 3.40, **σ**= 0.90) รองลงมาคือผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสมตามบริบทและสถานการณ์ที่เป็นประโยชน์แก่ครูและบุคลากร (**μ** = 3.35, **σ**= 1.00) ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับในปริมาณที่เหมาะสม (**μ** = 3.35, **σ**= 1.05) และผู้บริหารมีการแบ่งข้อมูลออกเป็นประเด็นย่อยจากข้อมูลย้อนกลับที่มีจำนวนมาก มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด (**μ** = 3.30, **σ**= 0.94)

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (**σ**) และระดับการให้ข้อมูลย้อนกลับด้านให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบ

(N = 40)

ข้อ	ด้านให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบ	μ	**σ**	ระดับ
1.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากรเกี่ยวกับสิ่งที่เขาปฏิบัติได้ดีและถูกต้องในการทำงาน	3.40	1.08	ปานกลาง
2.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากรเกี่ยวกับความผิดพลาดหรือสิ่งที่ไม่ถูกต้องในการทำงาน	3.40	1.06	ปานกลาง
3.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อเป็นแรงจูงใจแก่ครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน	3.33	1.10	ปานกลาง
4.	การให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบของผู้บริหารก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร	3.45	1.13	ปานกลาง
	รวม	**3.39**	**0.97**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 10 พบว่าบุคลากรโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 มีความเห็นเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ในด้านให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบ ภาพรวมในระดับปานกลาง (**μ** = 3.39, **σ**= 0.97) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบของผู้บริหารก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด (**μ** = 3.45, **σ**= 1.13) รองลงมาคือผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากรเกี่ยวกับความผิดพลาดหรือสิ่งที่ไม่ถูกต้องในการทำงาน (**μ** = 3.40, **σ**= 1.06) ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากรเกี่ยวกับสิ่งที่เขาปฏิบัติได้ดีและถูกต้องในการทำงาน (**μ** = 3.40, **σ**= 1.08) และผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อเป็นแรงจูงใจแก่ครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด (**μ** = 3.33, **σ**= 1.10)

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (**σ**) และระดับการให้ข้อมูลย้อนกลับด้านหลีกเลี่ยงการตำหนิหรือการทำให้อับอาย

(N = 40)

ข้อ	ด้านหลีกเลี่ยงการตำหนิหรือการทำให้อับอาย	μ	**σ**	ระดับ
1.	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีเจตนาเพื่อลดเกียรติหรือทำให้ครูและบุคลากรรู้สึกไม่ดี	3.65	1.23	มาก
2.	ครูและบุคลากรตระหนักถึงประโยชน์ของข้อมูลย้อนกลับ และนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานของตน	3.58	1.06	มาก
3.	ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ครูและบุคลากรให้ความไว้วางใจ	3.40	1.15	ปานกลาง
4.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับที่เพียงพอ โดยไม่ทำให้ครูและบุคลากรต้องแสวงหาข้อมูลย้อนกลับจากบุคคลอื่น	3.40	1.03	ปานกลาง
	รวม	**3.51**	**0.99**	**มาก**

จากตารางที่ 11 พบว่าบุคลากรโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 มีความเห็นเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ในด้านหลีกเลี่ยงการตำหนิหรือการทำให้อับอาย ภาพรวมในระดับมาก (**μ** = 3.51, **σ**= 0.99) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ และระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยผู้บริหารหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีเจตนาเพื่อลดเกียรติหรือทำให้ครูและบุคลากรรู้สึกไม่ดีอยู่ในระดับมาก มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด (**μ** = 3.65, **σ**= 1.23) รองลงมาคือครูและบุคลากรตระหนักถึงประโยชน์ของข้อมูลย้อนกลับและนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานของตน (**μ** = 3.58, **σ**= 1.06) ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับที่เพียงพอโดยไม่ทำให้ครูและบุคลากรต้องแสวงหาข้อมูลย้อนกลับจากบุคคลอื่น และผู้บริหารเป็นบุคคลที่ครูและบุคลากรให้ความไว้วางใจ (**μ** = 3.40, **σ**= 1.15) มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด (**μ** = 3.40, **σ**= 1.03)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 โดยภาพรวมพบว่า ด้านหลีกเลี่ยงการตำหนิหรือการทำให้อับอายอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านเฉพาะเจาะจง ด้านให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบ ด้านเป็นประโยชน์ ด้านความยืดหยุ่น ด้านเชิงอธิบาย และด้านระยะเวลาที่เหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ผู้วิจัยจึงได้นำด้านที่อยู่ในระดับปานกลางมาหาแนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียนและครู รวมทั้งสิ้น 5 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ด้านเป็นประโยชน์ พบว่า แนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ ผู้บริหารควรบอกจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นแก่ครูและบุคลากร เพื่อช่วยให้ข้อมูลดังกล่าวมีความแม่นยำ ถูกต้อง และชัดเจนตามจุดมุ่งหมายและเจตนารมณ์ของการให้ข้อมูลดังกล่าว และหลีกเลี่ยงการแสดงออกทางสีหน้ารวมถึงคำพูดที่ไม่พึงประสงค์หากมีข้อสงสัยหรือข้อโต้แย้งจากผู้รับข้อมูล

2. ด้านเฉพาะเจาะจง พบว่า แนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ ผู้บริหารควรชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ดีและพฤติกรรมที่ไม่ดีของครูและบุคลากรได้อย่างถูกต้อง และมีความเจาะจงแก่ผู้รับข้อมูลโดยตรง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับข้อมูลได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและขวัญกำลังใจในกรณีที่เป็นพฤติกรรมเชิงบวก และปรับปรุงการทำงานของตนเองในกรณีที่เป็นพฤติกรรมเชิงลบได้เป็นอย่างดี

3. ด้านเชิงอธิบาย พบว่า แนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ ผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับข้อมูลอย่างถูกต้อง ชัดเจน และสามารถอธิบายหรือชี้แจงถึงผลของการกระทำตรงตามข้อมูลที่ต้องการถ่ายทอดโดยปราศจากอคติ และทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้รับข้อมูล

4. ด้านระยะเวลาที่เหมาะสม พบว่า แนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับคือผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับข้อมูลโดยตรงทันที ไม่ควรปล่อยให้ระยะเวลาผ่านนานเกินไป เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับข้อมูลรู้ชัดถึงการเอาใจใส่ของผู้บริหาร และสามารถนำข้อมูลย้อนกลับไปปรับปรุงพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ด้านความยืดหยุ่น พบว่า แนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ ผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีความครอบคลุมถึงประเด็นสำคัญที่ต้องการถ่ายทอด และสามารถแบ่งข้อมูลออกเป็นประเด็นปลีกย่อย ในกรณีที่ข้อมูลมีขนาดใหญ่หรือมีจำนวนมากออกมาได้อย่างชัดเจน โดยให้ข้อมูลแก่ครูและบุคลากรตามสถานการณ์ที่เป็นประโยชน์และสอดคล้องกับข้อมูลดังกล่าว

6. ด้านให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกเชิงลบ พบว่า แนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ ผู้บริหารควรมีจิตวิทยาที่ดีในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากร หากเป็นพฤติกรรมเชิงบวก ควรส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้ทราบโดยทั่วกัน หากเป็นพฤติกรรมเชิงลบควรพูดคุยหรือถ่ายทอดข้อมูลเป็นการส่วนตัวเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานและไม่ก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีแก่ผู้รับข้อมูล

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การดำเนินการวิจัย เรื่องการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 และแนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 การวิจัยครั้งนี้ใช้บุคลากรโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 5 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 8 คน ครูผู้สอนจำนวน 26 คน รวมทั้งสิ้น 40 คน เครื่องมือที่ใช้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือแบบสอบถามเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับ ตามแนวคิดของ ฮิวจ์ กินเนตท์ และเคอร์ฟี่ (Hughes, Ginnett, and Curphy) และแบบสัมภาษณ์ แนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือด้านหลีกเลี่ยงการตำหนิหรือการทำให้อับอาย และอีก 6 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านเฉพาะเจาะจง ด้านให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบ ด้านเป็นประโยชน์ ด้านความยืดหยุ่น ด้านเชิงอธิบาย และด้านระยะเวลาที่เหมาะสมตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ในแต่ละด้าน มีดังนี้ ด้านเป็นประโยชน์ พบว่า แนวทางการพัฒนาคือผู้บริหารควรบอกจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นแก่ครูและบุคลากร เพื่อช่วยให้ข้อมูลดังกล่าวมีความถูกต้องแม่นยำ และชัดเจนตามจุดมุ่งหมายและเจตนารมณ์ของการให้ข้อมูลดังกล่าว ด้านเฉพาะเจาะจง พบว่า แนวทางการพัฒนาคือผู้บริหารควรชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ดีและพฤติกรรมที่ไม่ดีของครูและ

บุคลากร ให้ข้อมูลที่เจาะจงแก่ผู้รับข้อมูลโดยตรง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับข้อมูลได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและขวัญกำลังใจในกรณีที่เป็นพฤติกรรมเชิงบวก และปรับปรุงการทำงานของตนเองในกรณีที่เป็นพฤติกรรมเชิงลบได้เป็นอย่างดี ด้านเชิงอธิบาย พบว่า แนวทางการพัฒนาคือผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับข้อมูลอย่างถูกต้อง ชัดเจน และสามารถอธิบายหรือชี้แจงถึงผลของการกระทำตรงตามข้อมูลที่ต้องการถ่ายทอดโดยปราศจากอคติ และทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้รับข้อมูล ด้านระยะเวลาที่เหมาะสม พบว่า แนวทางการพัฒนาคือผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับข้อมูลโดยตรงทันที ไม่ควรปล่อยให้ระยะเวลาผ่านนานเกินไป เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับข้อมูลรู้ชัดถึงการเอาใจใส่ของผู้บริหาร และสามารถนำข้อมูลย้อนกลับไปปรับปรุงพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านความยืดหยุ่น พบว่า แนวทางการพัฒนาคือผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีความครอบคลุมถึงประเด็นสำคัญที่ต้องการถ่ายทอด และสามารถแบ่งข้อมูลออกเป็นประเด็นปลีกย่อยในกรณีที่ข้อมูลมีขนาดใหญ่หรือมีจำนวนมาก อีกทั้งยังให้ข้อมูลแก่ครูและบุคลากรตามสถานการณ์ที่เป็นประโยชน์และสอดคล้องกับข้อมูลดังกล่าว ด้านให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกเชิงลบ พบว่า แนวทางการพัฒนาคือผู้บริหารควรมีจิตวิทยาที่ดีในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากร หากเป็นพฤติกรรมเชิงบวก ควรส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้ทราบโดยทั่วกัน ในขณะที่หากเป็นพฤติกรรมเชิงลบ ควรพูดคุยหรือถ่ายทอดข้อมูลเป็นการส่วนตัว เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานและไม่ก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีแก่ผู้รับข้อมูล

การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือด้านหลีกเลี่ยงการตำหนิหรือการทำให้อับอาย ทั้งนี้เนื่องจากการให้ข้อมูลย้อนกลับจะไร้ประโยชน์หากให้ในลักษณะที่คุกคามสวัสดิภาพของผู้รับ และมีเจตนาเพื่อลดเกียรติหรือทำให้ผู้รับรู้สึกไม่ดี เพราะเป้าหมายของการให้ข้อมูลย้อนกลับคือการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่บุคลากรเพื่อช่วยให้พวกเขาได้พัฒนา หากครูและบุคลากรได้รับการตำหนิหรือดูถูกจากผู้บริหารอาจส่งผลให้ขาดความไว้วางใจ และแสวงหาข้อมูลย้อนกลับจากผู้อื่นที่พวกเขาไว้วางใจแทน ซึ่งจากการศึกษาของคอลลินส์ และสตูก้าส์ (Collins and Stukas) พบว่า ในด้านอารมณ์ความรู้สึกของบุคลากรเมื่อรับข้อมูลย้อนกลับที่ตำหนิผลการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรมีอารมณ์โกรธและปฏิเสธข้อมูลย้อนกลับจากผู้ให้ ซึ่งอารมณ์โกรธและการปฏิเสธนั้น เป็นหนึ่งในอาการของปฏิกิริยาการป้องกันตนเองซึ่ง

สอดคล้องกับคาร์ดี (Cardy) ได้กล่าวเอาไว้ถึงอารมณ์ที่บุคคลจะตอบสนองต่อข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งปฏิกิริยาการป้องกันตนเองนี้จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเห็นว่าข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับนั้นกล่าวถึงบุคลิกภาพหรือตัวตนมากกว่างานที่ทำ หรือข้อมูลย้อนกลับนั้นไม่มีความเป็นธรรม เมื่อบุคคลแสดงอาการเหล่านี้ก็จะทำให้ไม่รับฟังข้อมูลย้อนกลับ และไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานอีกด้วย ผู้บริหารจึงหลีกเลี่ยงเพราะส่งผลให้การบริหารงานของผู้บริหารไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ส่วนอีก 6 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ พบว่าผู้บริหารอาจจะยังให้ข้อมูลย้อนกลับที่ยังมีความชัดเจนไม่เพียงพอ และยังไม่แสดงจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนในการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีการแสดงคำพูดที่แสดงถึงอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งแองจ์และคณะ (Ang and others) แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของอารมณ์ของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีต่อพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลย้อนกลับของบุคลากรซึ่งพบว่า บุคลากรจะแสวงหาข้อมูลย้อนกลับน้อยลง เนื่องจากรับรู้ว่าหัวหน้างานอารมณ์ไม่ดี จึงทำให้ไม่เต็มใจที่จะขอข้อมูลย้อนกลับ เพราะเห็นว่าเป็นการเสี่ยงที่ผู้บริหารจะโกรธและประเมินผลการปฏิบัติงานในทางลบ ด้านเฉพาะเจาะจง พบว่าผู้บริหารยังไม่สามารถระบุพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ดีของครูและบุคลากรได้ รวมทั้งวิธีการและลำดับขั้นตอนของการทำงานที่ดีหรือมีปัญหา เนื่องจากผู้บริหารไม่ค่อยมีเวลาเพราะมากด้วยภารกิจ งานต่างๆ ส่งผลให้ผู้บริหารไม่ทราบพฤติกรรมการทำงานหรือขั้นตอนการทำงานที่ดีพอของผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลิเดนและมิทเชลล์ (Liden and Mitchell) ที่แสดงให้เห็นว่า คนส่วนใหญ่ชอบข้อมูลย้อนกลับที่มีความเฉพาะเจาะจงมากกว่าข้อมูลย้อนกลับที่คลุมเครือไม่ชัดเจน โดยเฉพาะข้อมูลย้อนกลับเชิงลบยิ่งต้องมีความเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น โดยต้องมีข้อมูลสนับสนุนพฤติกรรมต่างๆ จึงจะทำให้บุคคลยอมรับข้อมูลย้อนกลับมากขึ้น ด้านเชิงอธิบาย พบว่าทุกข้อปรากฏค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับโดยขาดการอธิบายรายละเอียดการปฏิบัติงานที่เพียงพอ ข้อเสนอแนะของผู้บริหารขาดความสอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานที่เกิดขึ้นจริงของผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้งบางครั้งผู้บริหารไม่สามารถแยกแยะความเป็นจริงออกจากความคิดเห็นได้ มักจะมีการแสดงความรู้สึกหรือทัศนคติของตนต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ คาร์ดี้ (Cardy) ที่ได้กล่าวว่าในกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับจะมีเรื่องของอารมณ์และความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเสมอ โดยหัวหน้างานจะต้องรู้จักการควบคุมตนเอง เพราะเป็นผู้มีอำนาจมากในตำแหน่งของผู้แลกเปลี่ยนข้อมูล และผู้รับก็มีประสบการณ์ที่หลากหลายในเรื่องความรู้สึกที่จะจัดการกับข้อมูลย้อนกลับ ดังนั้นปัญหาเรื่องอารมณ์จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากความรู้สึกและอารมณ์ของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับสามารถส่งผลต่อทุกขั้นตอนของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่การสำรวจพฤติกรรม การวินิจฉัย การประเมินผล และการให้ข้อมูลย้อนกลับ ด้านระยะเวลาที่เหมาะสม พบว่าผู้บริหารยังคงไม่คำนึงถึงระยะเวลาในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งควรจะให้ในทันที การให้ข้อมูลย้อนกลับต้องมีความรวดเร็ว ข้อมูลต้องมี

ความถูกต้องและแม่นยำ การให้ข้อมูลย้อนกลับตลอดเวลาและการให้ในทันทีที่เกิดเหตุการณ์นั้นมีประโยชน์ต่อบุคลากรมากกว่าในการนำไปใช้ประโยชน์และแก้ไขพฤติกรรมที่บกพร่อง ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับในทันทีทำให้ทั้งผู้ให้และผู้รับยังจำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้และสามารถนำคำแนะนำไปปฏิบัติได้อย่างดี ผู้บริหารบางท่านไม่สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับได้ทันทีเนื่องจากเวลาการทำงานที่ไม่สอดคล้อง จึงทำให้บางครั้งไม่ได้พูดคุยกับบุคลากรถึงพฤติกรรมการทำงานที่ผิดพลาด ซึ่งผู้บริหารไม่ควรละเลยเรื่องนี้ ควรพยายามหาเวลาที่จะเตือนพฤติกรรมเหล่านั้นของบุคลากร ด้วยการจดบันทึกพฤติกรรมเหล่านั้นเอาไว้แล้วนำไปบอกบุคลากรภายหลังเมื่อได้พบกัน เพราะถ้าหากผู้บริหารไม่บอกพนักงานถึงสิ่งที่ผิดพลาด จะทำให้บุคลากรคิดว่าผู้บริหารยอมรับความผิดพลาดเหล่านั้น ด้านความยืดหยุ่น พบว่าทุกข้ออยู่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตระดับปานกลาง ข้อสังเกตพบว่าผู้บริหารขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสมตามสถานการณ์ มักจะให้ข้อมูลย้อนกลับในปริมาณที่มาก โดยไม่มีการแบ่งเป็นประเด็นย่อยที่สำคัญ มักจะให้ข้อมูลทั้งหมดที่ผู้บริหารทราบในที่ประชุมประจำเดือน ส่งผลให้ครูและบุคลากรรับข้อมูลในปริมาณที่มากส่งผลให้ไม่เห็นความสำคัญของข้อมูลย้อนกลับ ด้านให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบ พบว่าผู้บริหารมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากรเกี่ยวกับสิ่งที่เขาปฏิบัติได้ดีและไม่ดีในการทำงานพอสมควร อีกทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง จากการศึกษาพบว่า เมื่อต้องให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรผู้บริหารจะไม่ตำหนิบุคลากร แต่จะกล่าวชมเชยบุคลากรโดยบอกถึงจุดเด่นและสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้ดีก่อน จากนั้นจึงบอกถึงสิ่งที่ต้องพัฒนาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการบอกถึงจุดเด่นก่อนนั้นจะทำให้บุคลากรยอมรับฟังที่ผู้บริหารพูดและทำให้บรรยากาศการพูดคุยนั้นเป็นไปด้วยดี หากผู้บริหารเริ่มต้นด้วยการตำหนิบุคลากรโดยเฉพาะพูดถึงเรื่องบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานจะทำให้บุคลากรต่อต้านสิ่งที่ผู้บริหารพูด และบรรยากาศในการพูดคุยจะไม่ดี บุคลากรก็จะไม่ยอมรับข้อมูลย้อนกลับที่ให้

2. แนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ในแต่ละด้าน ควรดำเนินการดังนี้

ด้านเป็นประโยชน์ ผู้บริหารควรบอกจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นแก่ครูและบุคลากร เพื่อช่วยให้ข้อมูลดังกล่าวมีความแม่นยำ ถูกต้อง และชัดเจนตามจุดมุ่งหมายและเจตนารมณ์ของการให้ข้อมูลดังกล่าว และหลีกเลี่ยงการแสดงออกทางสีหน้ารวมถึงคำพูดที่ไม่พึงประสงค์หากมีข้อสงสัยหรือข้อโต้แย้งจากผู้รับข้อมูล อีกทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับจะมีประโยชน์มากขึ้นหากข้อมูลนั้นมีความถูกต้องโดยหัวหน้างานซึ่งก็คือผู้บริหารมีความมั่นใจ เช่นเป็นสิ่งที่เห็นด้วยตาตนเอง มีเอกสารแสดงชัดเจน ไม่ใช่ข้อมูลที่ฟังคนอื่นบอกมาหรือคาดเดาเอาเอง เพื่อประโยชน์สูงสุดของการให้ข้อมูลย้อนกลับควรเริ่มต้นจากการเตรียมการและการวางแผนที่ดี ผู้บริหารควรเริ่มต้นด้วยการเตรียมบทพูด วางประเด็นที่ต้องการสื่อสารกับครูและบุคลากร วางแผนว่าจะให้ข้อมูลย้อนกลับ

เพื่อช่วยให้ครูและบุคลากรพัฒนาได้อย่างไร มีกลยุทธ์ในการสื่อสารกับบุคลากร การให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นควรมีการออกแบบเพื่อให้เข้ากับครูและบุคลากรแต่ละคน

ด้านเฉพาะเจาะจง ผู้บริหารควรชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ดีและพฤติกรรมที่ไม่ดีของครูและบุคลากรได้อย่างถูกต้อง และมีความเจาะจงแก่ผู้รับข้อมูลโดยตรง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับข้อมูลได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและขวัญกำลังใจในกรณีที่เป็นพฤติกรรมเชิงบวก และปรับปรุงการทำงานของตนเองในกรณีที่เป็นพฤติกรรมเชิงลบได้เป็นอย่างดี

ด้านเชิงอธิบาย ผู้บริหารจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับข้อมูลอย่างถูกต้อง ชัดเจน และสามารถอธิบายหรือชี้แจงถึงผลของการกระทำตรงตามข้อมูลที่ต้องการถ่ายทอดโดยปราศจากอคติ และทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้รับข้อมูล ซึ่งจากแนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของอุไรวรรณ อยู่ชา ที่กล่าวว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับต้องจับประเด็นให้ตรงกับเรื่อง การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีจะต้องสามารถบอกได้ว่าอะไรที่ไม่ดี และอะไรที่ควรแก้ไข ยิ่งถ้าเราสามารถยกสถานการณ์นั้นๆ ได้ ผู้รับข้อมูลย้อนกลับก็จะสามารถมองเห็นภาพตนเองในสถานการณ์นั้นๆ ได้อย่างชัดเจน แนวทางการให้ข้อมูลย้อนกลับของ ชูท (Shute) ยังเสริมในเรื่องการอธิบายถึงปัญหาที่เกิดขึ้นให้ละเอียด ภาษาที่ใช้ควรง่ายและไม่ซับซ้อนมากเกินไป และเน้นสิ่งที่สามารถเป็นไปได้ เพราะข้อมูลย้อนกลับที่ซับซ้อนไม่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ด้านระยะเวลาที่เหมาะสม ผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับข้อมูลโดยตรงทันที ไม่ควรปล่อยให้ระยะเวลาผ่านนานเกินไป เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับข้อมูลรู้ชัดถึงการเอาใจใส่ของผู้บริหาร และสามารถนำข้อมูลย้อนกลับไปปรับปรุงพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของแวน ฟลีท และปีเตอร์สัน (Van Fleet and Peterson) ที่กล่าวว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับควรทำเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ภายหลังการเกิดพฤติกรรม เนื่องจากการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยทันทีจะทำให้บุคคลรับทราบและยอมรับได้ดีเนื่องจากไม่มีเวลาในการคิดหาเหตุผลในการโต้แย้งได้โดยทันทีทันใด ถ้าการให้ข้อมูลย้อนกลับยาวนานออกไปจะทำให้บุคคลคิดว่าพฤติกรรมนั้นถูกต้องหรืออาจจะลืมเหตุการณ์นั้นไปแล้ว อีกทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับควรให้บ่อยๆ ซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจและความตระหนักในระดับที่สูง ช่วยไม่ให้ปัญหามีขนาดใหญ่และมีความรุนแรงมากขึ้น ถ้าการให้ข้อมูลย้อนกลับสามารถทำได้บ่อยจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของทีม จะทำให้บุคคลไม่รู้สึกคุกคามกลายเป็นเรื่องปกติ

ด้านความยืดหยุ่น ผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากรตามสถานการณ์ที่เป็นประโยชน์ ไม่ให้ในขณะที่ครูและบุคลากรอยู่ในภาวะกดดัน หรือเร่งรีบในการทำงานที่เร่งด่วนกว่า ผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับที่ครอบคลุมถึงประเด็นสำคัญที่ต้องการถ่ายทอด และสามารถแบ่งข้อมูลออกเป็นประเด็นปลีกย่อยในกรณีที่ข้อมูลมีขนาดใหญ่หรือมีจำนวนมากออกมาได้อย่างชัดเจน โดยทั่วไปแล้วครูและบุคลากรสามารถจัดการกับข้อมูลย้อนกลับได้เพียงบางส่วนเท่านั้น หากครูและบุคลากรต้องจัดการกับข้อมูลย้อนกลับจำนวนมากจะทำให้เกิดความยุ่งยากและสับสน การให้ข้อมูล

ย้อนกลับควรเน้นไปที่หัวข้อที่เฉพาะเจาะจงหนึ่งหรือสองหัวข้อเท่านั้น เพราะหากมากกว่านั้นจะทำให้ไม่ได้รับข้อมูลที่ดีอันส่งผลต่อการเรียนรู้ของครูและบุคลากร

ด้านให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกเชิงลบ ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาที่ดีในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากร หากเป็นพฤติกรรมเชิงบวก ควรส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้ทราบโดยทั่วกัน หากเป็นพฤติกรรมเชิงลบ ควรพูดคุยหรือถ่ายทอดข้อมูลเป็นการส่วนตัวเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานและไม่ก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีแก่ผู้รับข้อมูล ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของจงกลวรรณ มุสิกทอง ที่กล่าวว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก สามารถทำได้ทั้งแบบส่วนตัวและแบบเปิดเผย แต่การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ ควรให้ผู้ปฏิบัติงานแบบเฉพาะตัวคนเดียวจะเหมาะสมกว่าการเปิดเผยในที่สาธารณะจนผู้ปฏิบัติงานอับอาย หรือหวังผลของการให้ข้อมูลย้อนกลับไปกระทบบุคคลอื่น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการศึกษาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับ ดังนี้

1. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเพื่อเป็นแนวทางที่จะทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานนั้นเกิดความสบายใจในการให้และรับข้อมูลย้อนกลับ อีกทั้งควรมีการนำเอาข้อมูลย้อนกลับมาบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน มีการเพิ่มคุณภาพของข้อมูลย้อนกลับ โดยผู้บริหารเน้นถึงความสำคัญของข้อมูลย้อนกลับและมีการสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในโรงเรียน

2. เพื่อให้การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพ และไม่ก่อให้เกิดปัญหาการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบเลื่อนลอย อันส่งผลให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่ไร้ประโยชน์ ผู้บริหารควรที่จะคำนึงถึงประโยชน์ของการให้ข้อมูลย้อนกลับมากที่สุด มีการแสดงเจตนาและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากรตามความเป็นจริงและชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ดีและพฤติกรรมที่ไม่ดีของครูและบุคลากรอย่างถูกต้อง ให้ข้อมูลเฉพาะเจาะจงแก่ผู้รับข้อมูลโดยตรง มีการอธิบายหรือชี้แจงผลของการกระทำโดยปราศจากอคติ หลังจากการปฏิบัติงานมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับโดยตรงในทันที เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับข้อมูลรู้ชัดถึงการเอาใจใส่ของผู้บริหาร และนำข้อมูลไปปรับปรุงพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ หากข้อมูลย้อนกลับมีปริมาณมาก ควรแบ่งข้อมูลออกเป็นประเด็นย่อยที่ครอบคลุมประเด็นสำคัญ และข้อที่ผู้บริหารควรปฏิบัติอย่างยิ่งในการให้ข้อมูลย้อนกลับ คือผู้บริหารควรมีจิตวิทยาที่ดีในการให้ข้อมูลย้อนกลับ เมื่อเกิดพฤติกรรมเชิงบวก ควรส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้ทราบโดยทั่วกัน

ในขณะเดียวกันหากเป็นพฤติกรรมเชิงลบ ควรมีการพูดคุยหรือถ่ายทอดข้อมูลเป็นการส่วนตัว เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานและไม่ก่อให้เกิดทัศนคติเชิงลบ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ได้อย่างมีคุณภาพ และเพื่อให้งานวิจัยนี้มีประโยชน์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอให้มีการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

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

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ 0520.203.2 /๕๔๕

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๑๔ กันยายน 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายเอกชัย สุขเคหา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวอรุณี ศรีทองอ่อน รหัสนักศึกษา 55252373 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อ การวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

1. นายศรายุทธ รัตนปัญญา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสระยายโสมวิทยา

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ แขนงวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

2. นางรัชนี บำรุงเรือน

ตำแหน่ง ครู อันดับ ค.ศ.3 โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน

วุฒิการศึกษา ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

3. นายเอกชัย สุขเคหา

ตำแหน่ง ครู อันดับ ค.ศ.3 โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5

วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ข

หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ 0520.203.2 /๘๙

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

28 กันยายน 2558

เรื่อง ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสองพี่น้องวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 30 ฉบับ

ด้วย นางสาวอรุณี ศรีทองอ่อน รหัสนักศึกษา 55252373 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประสงค์ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง “การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

ภาคผนวก ค

ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.981	29

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
กระทงคำถามข้อที่ 1	102.4000	422.731	.586	.981
กระทงคำถามข้อที่ 2	102.3333	417.264	.739	.980
กระทงคำถามข้อที่ 3	102.3333	418.644	.740	.980
กระทงคำถามข้อที่ 4	102.4333	407.771	.813	.980
กระทงคำถามข้อที่ 5	102.5000	412.879	.703	.981
กระทงคำถามข้อที่ 6	102.3333	408.989	.866	.980
กระทงคำถามข้อที่ 7	102.4000	407.903	.846	.980
กระทงคำถามข้อที่ 8	102.4000	416.662	.841	.980
กระทงคำถามข้อที่ 9	102.4333	415.426	.820	.980
กระทงคำถามข้อที่ 10	102.4000	408.179	.807	.980
กระทงคำถามข้อที่ 11	102.3667	409.413	.811	.980
กระทงคำถามข้อที่ 12	102.5000	404.328	.865	.980
กระทงคำถามข้อที่ 13	102.5000	404.603	.830	.980
กระทงคำถามข้อที่ 14	102.4667	418.326	.679	.981
กระทงคำถามข้อที่ 15	102.3667	417.895	.754	.980
กระทงคำถามข้อที่ 16	102.3000	404.493	.891	.980
กระทงคำถามข้อที่ 17	102.5333	408.395	.762	.980
กระทงคำถามข้อที่ 18	102.4667	415.775	.758	.980
กระทงคำถามข้อที่ 19	102.5000	413.845	.773	.980
กระทงคำถามข้อที่ 20	102.4333	410.185	.812	.980
กระทงคำถามข้อที่ 21	102.4333	410.944	.792	.980
กระทงคำถามข้อที่ 22	102.3333	413.609	.771	.980
กระทงคำถามข้อที่ 23	102.4000	413.076	.810	.980
กระทงคำถามข้อที่ 24	102.4333	413.289	.797	.980
กระทงคำถามข้อที่ 25	102.2000	403.683	.879	.980
กระทงคำถามข้อที่ 26	102.6000	412.731	.804	.980
กระทงคำถามข้อที่ 27	102.2667	416.271	.751	.980
กระทงคำถามข้อที่ 28	102.3667	407.964	.850	.980
กระทงคำถามข้อที่ 29	102.4333	410.875	.829	.980

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 6442

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

5 ตุลาคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5

ด้วย นางสาวอรุณี ศรีทองอ่อน รหัสประจำตัว 55252373 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง " การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 "

มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ/รักษาราชการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้ง รองผู้อำนวยการ/รักษาราชการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218788 ต่อ 11-12

ภาคผนวก จ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามความคิดเห็น

เรื่อง การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5

.....

คำชี้แจง

1. เครื่องมือวิจัยนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5

2. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้จำนวน 40 คน ประกอบด้วย

ผู้อำนวยการโรงเรียน	จำนวน	1	คน
รองผู้อำนวยการโรงเรียน / รักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน	จำนวน	5	คน
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	จำนวน	8	คน
ครูผู้สอน	จำนวน	26	คน

3. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5

4. ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่ายิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านหรือสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด จึงใคร่ขอความกรุณาโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยจะมารับแบบสอบถามด้วยตนเอง

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวอรุณี ศรีทองอ่อน
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามความคิดเห็น

เรื่อง การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5

.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1.	เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง	
2.	อายุ *(เศษปีที่เกิน 6 เดือนให้นับเพิ่มอีก 1 ปี)* ( ) ไม่เกิน 30 ปี ( ) 31 - 40 ปี ( ) 41-50 ปี ( ) 51 ปีขึ้นไป	
3.	ระดับการศึกษา ( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก ( ) อื่นๆ .....(โปรดระบุ)	
4.	ตำแหน่งหน้าที่ ( ) ผู้อำนวยการโรงเรียน ( ) รองผู้อำนวยการโรงเรียน/รักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน ( ) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ( ) ครูผู้สอน	
5.	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน *(เศษปีที่เกิน 6 เดือนให้นับเพิ่มอีก 1 ปี)* ( ) น้อยกว่า 5 ปี ( ) 5 - 10 ปี ( ) 11 - 15 ปี ( ) 16 - 20 ปี ( ) 21 - 25 ปี ( ) มากกว่า 25 ปี	

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใส วิทยา 5

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยตัวเลขในแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด
ระดับ 2 หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 3 หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 4 หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก
ระดับ 5 หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อที่	การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
1. เป็นประโยชน์ (Make It Helpful)							
1.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากร						
2.	ผู้บริหารแสดงเจตนาและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนในการให้ข้อมูลย้อนกลับ						
3.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานตามความเป็นจริง						
4.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีความถูกต้องชัดเจน						
5.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับโดยปราศจากคำพูดที่แสดงอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์						
2. เฉพาะเจาะจง (Be Specific)							
6.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร						
7.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับที่สามารถระบุพฤติกรรมการทำงานที่ดีของครูและบุคลากรได้						

ข้อที่	การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
8.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับที่สามารถระบุพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ดีของครูและบุคลากรได้						
9.	ผู้บริหารสามารถระบุถึงพฤติกรรม วิธีการและลำดับขั้นตอนของการทำงานที่ดีหรือมีปัญหาของครูและบุคลากรได้						
3.เชิงอธิบาย (Be Descriptive)							
10.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับในลักษณะการอธิบายการปฏิบัติงานหรือชี้แนะในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการปฏิบัติงาน						
11.	ข้อมูลย้อนกลับที่ผู้บริหารเสนอแนะสอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานที่เกิดขึ้นจริงของครูและบุคลากร						
12.	ผู้บริหารสามารถแยกแยะความเป็นจริงออกจากความคิดเห็นในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากร						
13.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับโดยไม่แอบแฝงความรู้สึก ทัศนคติ คุณลักษณะ แรงจูงใจและอุปนิสัยของครูและบุคลากร						
4. ระยะเวลาที่เหมาะสม (Be Timely)							
14.	ผู้บริหารมักให้ข้อมูลย้อนกลับโดยทันทีหลังการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร						
15.	ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร						
16.	ข้อมูลย้อนกลับส่งผลให้ครูและบุคลากรเข้าใจและได้เรียนรู้การปฏิบัติงานของตน						
17.	ผู้บริหารสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับได้อย่างรวดเร็ว และข้อมูลมีความถูกต้อง แม่นยำ						

ข้อที่	การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
5. ความยืดหยุ่น (Be Flexible)							
18.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสมตามบริบทและสถานการณ์ที่เป็นประโยชน์แก่ครูและบุคลากร						
19.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับในปริมาณที่เหมาะสม						
20.	ผู้บริหารมีการแบ่งข้อมูลออกเป็นประเด็นย่อยจากข้อมูลย้อนกลับที่มีจำนวนมาก						
21.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับที่ครอบคลุมประเด็นสำคัญและเป็นประโยชน์แก่ครูและบุคลากร						
6. ให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบ (Give Positive as Well as Negative Feedback)							
22.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากรเกี่ยวกับสิ่งที่เขาปฏิบัติได้ดีและถูกต้องในการทำงาน						
23.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากรเกี่ยวกับความผิดพลาดหรือสิ่งที่ไม่ถูกต้องในการทำงาน						
24.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อเป็นแรงจูงใจแก่ครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน						
25.	การให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบของผู้บริหารก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร						

ข้อที่	การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
7. หลีกเลี่ยงการตำหนิหรือการทำให้อับอาย (Avoid Blame or Embarrassment)							
26.	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีเจตนาเพื่อลดเกียรติหรือทำให้ครูและบุคลากรรู้สึกไม่ดี						
27.	ครูและบุคลากรตระหนักถึงประโยชน์ของข้อมูลย้อนกลับ และนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานของตน						
28.	ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ครูและบุคลากรให้ความไว้วางใจ						
29.	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับที่เพียงพอ โดยไม่ทำให้ครูและบุคลากรต้องแสวงหาข้อมูลย้อนกลับจากบุคคลอื่น						

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ฉ
หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการสัมภาษณ์

ที่ ศธ 0520.203.2/๑๐๗๓

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

23 พฤศจิกายน 2558

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน นายสมมาตร กลิ่นเกษร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวอรุณี ศรีทองอ่อน รหัสนักศึกษา 55252373 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง “การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์/โทรสาร 034-219136

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการสัมภาษณ์

1. นายสมมาตร กลิ่นเกษร ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5
2. นางนารี สร้อยสม ตำแหน่ง รักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5
3. นายเอกชัย สุขเคหา ตำแหน่ง ครู อันดับ ค.ศ. 3 โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5
4. นางสาวจันทร์ทา ตันติศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ครู อันดับ ค.ศ. 2 โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5
5. นางสาวพรรณประภา ใจดี ตำแหน่ง ครู อันดับ ค.ศ. 1 โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ช
แบบสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับ ของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5

แบบสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับ
ของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5

ข้อคำถามในการสัมภาษณ์

1. คำชี้แจง ด้านเป็นประโยชน์ คือการให้ข้อมูลแก่บุคลากรเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน โดยแสดงเจตนาและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน บ่งบอกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ข้อมูลมีความกระจ่าง ชัดเจนและปราศจากจากอารมณ์ของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ

จากผลการวิเคราะห์พบว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ในด้านเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับปานกลาง จึงอยากทราบว่าท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านนี้อย่างไร

.....

.....

2. คำชี้แจง ด้านเฉพาะเจาะจง คือการให้ข้อมูลที่สามารถระบุพฤติกรรมที่เป็นบวกหรือลบของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ความเฉพาะเจาะจงของข้อมูลย้อนกลับสามารถระบุพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ชัดเจนที่บุคลากรทำดีที่ควรจะกระทำต่อไป สิ่งที่บุคลากรไม่ควรจะกระทำ รวมทั้งสามารถระบุวิธีการ ลำดับขั้นตอนของการทำงานที่ดีและมีปัญหา การให้ข้อมูลย้อนกลับควรเน้นเฉพาะเพียงหัวข้อหนึ่งหรือสองหัวข้อเท่านั้น

จากผลการวิเคราะห์พบว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ในด้านเฉพาะเจาะจง อยู่ในระดับปานกลาง จึงอยากทราบว่าท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านนี้อย่างไร

.....

.....

3. คำชี้แจง ด้านเชิงอธิบาย คือการให้ข้อมูลย้อนกลับในลักษณะการอธิบายพฤติกรรม และให้ข้อมูลสอดคล้องกับพฤติกรรมจริงที่เกิดขึ้น โดยผู้ให้ข้อมูลแยกแยะความจริงออกจากการอนุมาน ไม่แสดงความรู้สึก และกล่าวถึงทัศนคติ คุณลักษณะ แรงจูงใจ และอุปนิสัยของบุคลากร

จากผลการวิเคราะห์พบว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ในด้านเชิงอธิบาย อยู่ในระดับปานกลาง จึงอยากทราบว่าท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านนี้อย่างไร

.....

.....

4. คำชี้แจง ด้านระยะเวลาที่เหมาะสม คือช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลย้อนกลับ คือให้ในทันทีหรือเร็วที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ภายหลังเกิดพฤติกรรมนั้น เพราะทั้งผู้รับและผู้ให้ยังคงจำเหตุการณ์ได้ดี ส่งผลให้ข้อมูลมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรเข้าใจและได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และผู้ให้ข้อมูลสามารถให้ได้อย่างรวดเร็วและมีความถูกต้องแม่นยำ

จากผลการวิเคราะห์พบว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ในด้านระยะเวลาที่เหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง จึงอยากทราบว่าท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านนี้อย่างไร

.....

.....

5. คำชี้แจง ด้านมีความยืดหยุ่น คือการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสมตามบริบทและสถานการณ์ ให้ข้อมูลในปริมาณที่เหมาะสม มีการจัดแบ่งข้อมูลออกเป็นส่วนๆ และเน้นให้ครอบคลุมหนึ่งหรือสองประเด็นในแต่ละส่วน เพื่อการจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

จากผลการวิเคราะห์พบว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ในด้านมีความยืดหยุ่น อยู่ในระดับปานกลาง จึงอยากทราบว่าท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านนี้อย่างไร

.....

.....

6. คำชี้แจง ด้านให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบ คือการให้ข้อมูลที่รายงานสิ่งที่บุคลากรปฏิบัติได้ถูกต้องรวมทั้งความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเสริมแรง และก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสูงในการทำงาน

จากผลการวิเคราะห์พบว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ในด้านให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบ อยู่ในระดับปานกลาง จึงอยากทราบว่าท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านนี้อย่างไร

.....

.....

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ–สกุล นางสาวอรุณี ศรีทองอ่อน

ที่อยู่ 178 หมู่ 6 ตำบลทุ่งคอก อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี 72190

สถานที่ทำงาน โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 142 หมู่ 1 ตำบลบางตาเถร อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี 72110

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2546 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

พ.ศ. 2554 สำเร็จการศึกษาศึกษาศาสตรบัณฑิต วิชาเอกภาษาอังกฤษ จากมหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม

พ.ศ. 2555 ศึกษาต่อระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2554 – 2556 ตำแหน่งครูผู้ช่วย โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ตำบลบางตาเถร อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

พ.ศ. 2556 - ปัจจุบัน ครู อันดับ คศ.1 โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 ตำบลบางตาเถร อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กาญจนา ปัญญาแวว. “ผลของการติดตามควบคุมโดยวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อผลิตภาพการทำงานและปฏิกิริยาความรู้สึกของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมพลาสติกแห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545.

ครูโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5. สัมภาษณ์, 30 พฤษภาคม 2556.

จุฑาทิพย์ ภารพบ. “การพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

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

ฉวีวรรณ ฉิมเรือง. “ผลของวิธีสอนและการให้ข้อมูลย้อนกลับต่างวิธีที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิทยาศาสตร์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2545.

เชิดศักดิ์ ไอรมณีรัตน์. **การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Providing feedback)**. เข้าถึงเมื่อ 8 กันยายน 2557. เข้าถึงได้จาก http://teachingresources.psu.ac.th/document/2552/AiRommani_Rat/10.pdf

ถวิล ธาราโภชน์. **จิตวิทยาสังคม.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2548.

ธนิกานต์ อากาศวิภาต. “การยอมรับความสำคัญของการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ลักษณะของ . ผู้สะท้อนผลการปฏิบัติงานกับความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2548.

ธีระ รุญเจริญ. **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2557.

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

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2553.

พรรณี ช.เจนจิตร. **จิตวิทยาการเรียนการสอน**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์การพิมพ์, 2545.

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

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. “แนวทางการนำจุดเน้นการพัฒนาผู้เรียนสู่การปฏิบัติ.” ตุลาคม 2553.

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.

สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต. **ทฤษฎีและเทคนิคการปรับพฤติกรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินโดยใช้ Competency**. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2551.

อัญญา เปี่ยมประถม. “การให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2553.

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

ภาษาต่างประเทศ

Alvero, Alicia M., Barbara R. Bucklin, and John Austin. “An Objective Review of the Effectiveness and Essential Characteristics of Performance Feedback in Organizational Settings.” **Journal of Organizational Behavior Management** 21, 1 (2001): 3-29.

Beeson, Richard O. “Immediate Knowledge of Results and Performance.” **Journal of Educational Research**, no. 66 (January 1973): 224-226.

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

Bloom, Benjamin S. **Human Characteristics and School Learning**. New York: McGraw–Hill, 1976.

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

Chu, Li Ming K., and George S. F. Chu. “Feedback and Efficiency: A Staff Development Model.” **Nursing Management** 22, 2 (February 1991): 28-31.

Cook, Curtis W., and Phillip L. Hunsaker. **Management and Organizational Behavior**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2001.

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

De Cecco, John P., and William R. Crawford. **The psychology learning and instruction: Educational psychology**. New Jersey: Prentice-Hall, 1974.

De Janasz, Suzanne C., Karen O. Dowd, and Beth Z. Schneider. **Interpersonal Skills in Organizations**. New York: McGraw-Hill, 2011.

Delahaye, Brian L. **Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management**. 2nd ed. n.p.: John Wiley & Sons Austrlia, 2005.

Daft, Richard L. **The Leadership Experience**. 5th ed. Ohio: South-Western Educational Publishing, 2010.

Forte, Jay. **The Performance Power of Feedback**. Accessed January 15, 2015. Available from http://fireupyouremployees.com/give-feedback-get-results-the-performance-power-of-feedback/

Geister, Susanne, Udo Konradt, and Guido Hertel. "Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams." **Small Group Research** 37, 5 (March 2009): 459-489.

Good, Carter V. **Dictionary of Education**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1973.

Hamilton, Cheryl. **Communicating for Results: A Guide for Business and the Professions**. 10th ed. Canada: Wadsworth, 2014.

Harris, Jamie O. **Giving Feedback: Expert Solutions to Everyday Challenges**. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

Harvard Business School. **Giving Feedback: Expert Solutions to Everyday Challenges**. United State, Harvard Business School Publishing, 2006.

Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett, and Gordon J. Curphy. **Enhancing the Lessons of Experience Leadership**. 7th ed. Singapore: McGraw–Hill, 2012

Hulse, Stewart H., James Deese, and Howard Egeth. **The Psychology of Learning**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1968.

Ilgen, Daniel R., Cynthia D. Fisher, and Susan M. Taylor. "Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations." **Journal of Applied Psychology** 64, 4 (1979): 349-371.

Jackson, Susan E., and Schuler, Randall S. **Managing Human Resource Through Strategic Partnerships**. 8th ed. Ohio: South-Western College Pub, 2003.

Jenkins, John B. **Human Genetics**. 2nd ed. New York: Harper Collins, 1990.

Johnson, David W. **Education Psychology**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

Kalish, Harry I. **From behavioral science to behavior modification**. New York: McGraw–Hill Book, 1981.

Katz, Daniel and Robert L. Kahn. **The Social Psychology of Organization**. 2nd ed. New York: John Wiley and Son, 1978.

Kazdin, Alan E. **Behavior Modification in Applied Settings**. 7th ed. United States: Waveland Press, 2013.

Krbavac, Marie. "Examining an Instructional Strategy: Relationships Between Feedback, Performance, and Self-Efficacy." Paper presented at the Annual Meeting of AERA, San Francisco, CA, April 11, 2006.

London, Manuel. **Job Feedback: Giving, Seeking and Using Feedback for Performance Improvement**. 2nd ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2008.

Margerison, Charles J. "Feedback and Performance." **Education+Training** 33, 1 (February 1998): 7-10.

Mikulas, William L. **Behavior Modification**. New York: Harper and Row, 1978.

Moss, Sherry E., Enzo R. Valenzi, and William Taggart. "Are You Hiding from Your Boss? The Development of a Taxonomy and Instrument to Assess the Feedback Management Behaviors of Good and Bad Performers." **Journal of Management** 29, 4 (December 2008): 487-510.

Muchinsky, Paul M., Hennie J. Kriek, and Dries Schreuder. **Personnel Psychology**. Cape Town: Oxford University Press, 2002.

Noe, Raymond A., and others. **Human Resource Management: Gaining and Competitive Advantage**. New York: McGraw-Hill, 2006.

Rue, Leslie W., and Lloyd L. Byars. **Supervision: Key Link to Productivity**. 4th ed. (n.p.: Homewood, 1993.

Russell, Tim. **Effective Feedback Skills**. 2nd ed. London: Kogan Page, 1998.

Shermerhorn, John R. Jr., Jame G. Hunt, and Richard N. Osborn. **Organization Behavior**. 6th ed. New York: John Wiley & Sons, 1997.

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

Stuart, Iris. "The Impact of Immediate Feedback on Student Performance: An Exploratory Study in Singapore." **Global Perspectives on Accounting Education** 1 (2004): 1-15.

Tappen, Ruth M. **Nursing Leadership and Management: Concepts and Practice**. 4th ed. Philadelphia: F. A. Davis, 2001.

Tuckman, Bruce W., and Brain E. Harper. **Conducting Educational Research**. 6th ed. New York: Rowman & Littlefield, 2012.

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.

Wiesman, Daryl W. "The Effects of Performance Feedback and Social Reinforcement on Up-Selling at Fast-Food Restaurants." **Journal of Organizational Behavior Management** 26, 4 (December 2006): 1-18.

มหาวิทยาลัยศิลปากร