

การยอมรับองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ  
ของข้าราชการครู : กรณีศึกษาข้าราชการครูสังกัด  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร

โดย

นางแสงเดือน รอดรัตน์าทูล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2544  
ISBN 974 – 653 – 163 – 8  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE ACCEPTANCE OF TEACHERS PERFORMANCE EVALUATION FOR  
SALARY PROMOTION : A CASE STUDY OF PRIMARY SCHOOLS  
UNDER THE OFFICE PROVINCIAL PRIMARY EDUCATION  
OF SAMUT SAKHON

By

Sangduan Rodrattanatoon

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2001

ISBN 974 - 653 - 163 - 8

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “การยอมรับองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครู : กรณีศึกษาข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร” เสนอโดยนางแสงเดือน รอดรัตน์าทูล เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิราวรรณ คงคล้าย)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วราพงษ์ มูรพันธุ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิราวรรณ คงคล้าย
3. รองศาสตราจารย์ ดร. ประกอบ คุณารักษ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ดุสิต ทิวถนอม)

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

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วราพงษ์ มูรพันธุ์)

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

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิราวรรณ คงคล้าย)

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

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ประกอบ คุณารักษ์)

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

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก)

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

K 40461018 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การยอมรับองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แสงเดือน รอดรัตน์าทูล : การยอมรับองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครู : กรณีศึกษาข้าราชการครูสังกัด สำนักงาน การประถมศึกษาศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร (THE ACCEPTANCE OF TEACHERS PERFORMANCE EVALUATION FOR SALARY PROMOTION : A CASE STUDY OF PRIMARY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF PROVINCIAL PRIMARY EDUCATION OF SAMUT SAKHON) อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ : ผศ. วรพจน์ มูรพันธ์, ผศ. ดร. จิราวรรณ คงคล้าย และ รศ. ดร. ประกอบ คุณารักษ์. 149 หน้า. ISBN 974 - 653 - 163 - 8

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์สองประการ คือ เพื่อแสดงให้เห็นปัญหาในการประเมินผล การปฏิบัติงาน และความแตกต่างในเรื่องการยอมรับในองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านผู้ประเมิน วิธีประเมิน ความถี่ในการประเมิน และแบบประเมิน ระหว่างผู้บริหารกับครู โดยใช้ แบบสอบถามที่บูรณาการจากแนวคิดด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเป็น เครื่องมือ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย บุคลากรสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 327 คน โดยแบ่งผู้ตอบออกเป็นสองกลุ่ม คือ ผู้ประเมิน ได้แก่ ผู้บริหาร 29 คน ผู้รับการ ประเมิน ได้แก่ ครู 298 คน โดยเก็บข้อมูลระหว่างเดือนมีนาคม - พฤษภาคม 2543 สถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) วิเคราะห์ความแตกต่างโดยใช้ Chi-square test of independence และทดสอบรายคู่โดย Marascuilo's test ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้ประเมินให้ ความสำคัญ เรื่อง วิธีประเมิน แต่ผู้รับการประเมินให้ความสำคัญเรื่องผู้ทำหน้าที่ประเมิน (2) ผู้ประเมินยอมรับในเรื่องการประเมินแบบ 360 องศา และผู้รับการประเมินยอมรับในเรื่องการ ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ยอมรับการประเมิน แบบสามเดือนครั้ง ทั้งสองฝ่ายเห็นด้วยกับวิธีประเมินแบบผสม และด้านรายละเอียดของแบบ ประเมิน กลุ่มผู้ประเมินยอมรับในข้อความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ขณะที่ผู้รับการประเมินยอมรับใน เรื่องประสิทธิภาพการสอน (3) กลุ่มผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีการยอมรับแตกต่างกันในเรื่อง ผู้ประเมิน และวิธีประเมิน โดยที่ผู้รับการประเมินสูงกว่า

---

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2544

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ 1.....2.....3.....

K 40461018 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : TEACHERS PERFORMANCE EVALUATION

SANGDUAN RODRATTANATOON : THE ACCEPTANCE OF TEACHERS PERFORMANCE EVALUATION FOR SALARY PROMOTION : A CASE STUDY OF PRIMARY SCHOOL UNDER THE OFFICE PROVINCIAL PRIMARY EDUCATION OF SAMUT SAKHON. THESIS ADVISORS : ASST. PROF. WARAPOJ MOORAPUN, ASST. PROF. CHIRAWAN KONGKLAI., Ph.D., AND ASSOC. PROF. PRAGOB KUNARAK, Ph.D., 149 pp. ISBN 974 – 653 – 163 - 8

The main purposes of this research were to identify problem regarding performance evaluation and differences on the acceptance of performance evaluation factors comprising evaluators, method, frequency and form between school administrators and teachers. A questionnaire developed from different concepts of performance evaluation by the researcher, was employed for data collection. All data gathered from the sample units, comprising 29 school administrators as evaluators and 228 teachers as evaluatees in Samut Sakhon province during March - May, 2000, were analyzed by frequency, percentage, and  $\chi^2$  - test of independence along with the Marascuilo's test. It was found that : (1) The evaluators emphasized on the evaluation method where the evaluatees were on the evaluators. (2) The evaluators accepted the 360 degree approach while the evaluatees recognized the school administrators as evaluators. It was also found that both the evaluators and the evaluatees accepted a three-month period of evaluation through a combination method of evaluation, by which the evaluators were responsible for the whole schools and the evaluators were on teaching effectiveness. (3) There were significantly different between the evaluatees and the evaluators on the acceptance regarding the evaluators and the evaluation method where the evaluatees were higher.

---

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2001

Student's signature.....

Thesis Advisors' signature 1.....2.....3.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความสำเร็จจากความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย ประธานกรรมการ รองศาสตราจารย์ ดุสิต ทิวถนอม ประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วรพจน์ มูรพันธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิราวรรณ คงคล้าย และรองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุณารักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดร. รัชสรรค์ มณีเล็ก ซึ่งได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนตรวจแก้ไข และเติมเต็มข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความกรุณาเป็นอย่างดี

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอขอบคุณหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตลอดจนผู้บริหาร และข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาครทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม และขอขอบคุณเพื่อนๆ บริหารรุ่น 17 เพื่อนร่วมงานทุกคนรวมทั้ง ผู้ที่มีได้เอ่ยนามมา ณ ที่นี้ ที่ได้สนับสนุนให้กำลังใจตลอดมา

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่มีส่วนช่วยให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จรูปเล่มสมบูรณ์ มา ณ ที่นี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย .....                                    | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....                                 | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ .....                                    | ฉ    |
| สารบัญตาราง .....  | ญ    |
| สารบัญแผนภูมิ .....                                      | ฎ    |
| บทที่  |      |
| 1 บทนำ .....   | 1    |
| ภูมิหลังและความเป็นมาของเรื่องที่ศึกษา .....             | 4    |
| ประพจน์ปัญหาของการวิจัย .....                            | 14   |
| ความสำคัญของการวิจัย .....                               | 14   |
| จุดประสงค์ของการวิจัย .....                              | 15   |
| ข้อคำถามของการวิจัย .....                                | 15   |
| สมมติฐานของการวิจัย .....                                | 16   |
| ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย .....                         | 16   |
| ขอบเขตของการวิจัย .....                                  | 22   |
| ข้อตกลงเบื้องต้น .....                                   | 22   |
| ข้อจำกัดของการวิจัย .....                                | 22   |
| นิยามศัพท์เฉพาะ .....                                    | 23   |
| 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....                            | 24   |
| กระบวนการบริหารงานบุคคล .....                            | 24   |
| ความหมายของตำแหน่ง ค่าจ้างและเงินเดือน .....             | 25   |
| แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....           | 27   |
| ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....               | 28   |
| จุดมุ่งหมายและประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ..... | 30   |
| หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....                      | 34   |
| รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....                    | 39   |
| กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....               | 41   |

| บทที่   | หน้า |
|---|------|
| ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....                          | 47   |
| การแจ้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....                            | 50   |
| องค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....                      | 52   |
| องค์ประกอบด้านผู้ประเมิน .....                                    | 52   |
| ลักษณะของสิ่งที่ประเมิน .....                                     | 54   |
| วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....                               | 59   |
| การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงธุรกิจ .....                         | 67   |
| การประเมินผลแนวใหม่ .....   | 69   |
| เงื่อนไขความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....              | 72   |
| ข้อควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....                    | 75   |
| สรุป .....  | 76   |
| 3 การดำเนินการวิจัย .....   | 77   |
| ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....                                    | 77   |
| ระเบียบวิธีวิจัย .....  | 79   |
| แผนแบบการวิจัย .....  | 79   |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....                                     | 80   |
| ตัวแปรที่ศึกษา .....  | 81   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....                                  | 83   |
| การสร้างเครื่องมือในการวิจัย .....                                | 84   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล .....   | 85   |
| วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                      | 85   |
| สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....                                       | 85   |
| สรุป .....  | 86   |
| 4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....  | 87   |
| ตอนที่ 1 ด้านสถานภาพผู้ให้ข้อมูล .....                            | 87   |
| ตอนที่ 2 ระดับปัญหาขององค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ..... | 91   |



| บทที่  | หน้า |
|--|------|
| ตอนที่ 3 ระดับการยอมรับของผู้ถูกประเมินที่มีต่อองค์ประกอบของการประเมิน ..... | 94   |
| ตอนที่ 4 ความแตกต่างในการยอมรับองค์ประกอบ<br>การประเมินผลการปฏิบัติงาน ..... | 99   |
| สรุป .....   | 104  |
| 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....                               | 106  |
| ข้อค้นพบ .....   | 106  |
| การอภิปรายผล .....   | 107  |
| ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย .....  | 118  |
| ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป .....   | 118  |
| บรรณานุกรม .....   | 119  |
| ภาคผนวก .....  | 123  |
| ภาคผนวก ก การประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบราชการ .....                        | 124  |
| ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล .....                      | 134  |
| ภาคผนวก ค การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....                               | 136  |
| ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....                                       | 140  |
| ประวัติผู้วิจัย .....  | 149  |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |  | หน้า |
|----------|--|------|
| 1        | สรุปผลการประเมินมาตรฐานโรงเรียนปีการศึกษา 2541.....  | 13   |
| 2        | สรุปกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร.....  | 19   |
| 3        | รายละเอียดองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....   | 20   |
| 4        | จำนวนข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา<br>จังหวัดสมุทรสาคร .....                     | 80   |
| 5        | แสดงรายละเอียดผู้ให้ข้อมูล.....  | 81   |
| 6        | สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล .....   | 89   |
| 7        | ลำดับปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....  | 91   |
| 8        | การยอมรับองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....   | 95   |
| 9        | ผู้ประเมินที่เหมาะสมในการพิจารณาความดีความชอบ .....  | 100  |
| 10       | การเปรียบเทียบความแตกต่างของการยอมรับองค์ประกอบด้านผู้ประเมิน<br>ที่เหมาะสมในการประเมิน..... | 100  |
| 11       | คณะกรรมการประเมิน.....   | 101  |
| 12       | การเปรียบเทียบความแตกต่างของการยอมรับองค์ประกอบด้าน<br>คณะกรรมการประเมิน .....               | 102  |
| 13       | ความถี่ในการประเมิน .....  | 102  |
| 14       | วิธีประเมิน .....  | 103  |
| 15       | การเปรียบเทียบความแตกต่างของการยอมรับองค์ประกอบ<br>ด้านวิธีประเมิน .....                     | 104  |
| 16       | รายละเอียดของแบบประเมิน .....  | 101  |

## สารบัญแผนภูมิ

| แผนภูมิที่  | หน้า |
|---|------|
| 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย .....  | 17   |
| 2 ขอบเขตการวิจัย .....  | 21   |
| 3 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของ สมยศ นาวิการ .....                   | 42   |
| 4 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานข้าราชการพลเรือน.....           | 43   |
| 5 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการ<br>ข้าราชการครู..... | 44   |
| 6 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของอุทัย หิรัญโต .....                     | 45   |
| 7 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมคิด บางโม .....                       | 46   |
| 8 การประเมินผลบุคคลแบบ 360 องศา .....                                     | 71   |
| 9 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย .....  | 78   |

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## บทที่ 1

### บทนำ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลอันเป็นที่ยอมรับในวงการบริหารสมัยใหม่ ว่ามีความจำเป็นและสำคัญเนื่องจาก ทำให้ได้รายละเอียดและข้อมูลเพื่อใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่ง ดังที่วิลเลียม บีแคสเทเตอร์ (William B. Castetter) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลทั้งในอดีตและปัจจุบัน ต่อภูมิหลังของสิ่งแวดล้อมของงานของเขา และเกี่ยวกับความสามารถในอนาคตสำหรับองค์การหรือหน่วยงาน กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่ถูกกำหนดขึ้น เพื่อช่วยให้บุคลากรก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จพร้อม ๆ กับการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การด้วย<sup>1</sup> เพราะองค์การทุกองค์การจัดตั้งขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน หรือปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง และองค์การต้องอาศัยบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานเป็นหัวใจสำคัญที่จะให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว คนจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นในองค์การดำเนินไปด้วยดีและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งนักบริหารทั้งหลายยอมรับกันว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีประโยชน์สูงสุดอันจะทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงหรือเป็นไปในทิศทางใด ถ้าคนปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี องค์การนั้นจะพัฒนาไปในทิศทางที่พึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

แต่ในสภาพที่เป็นจริงของสังคมปัจจุบันปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรที่องค์การประสบอยู่เสมอคือ วิธีการคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและตรงตามความรู้ความสามารถ วิธีการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากร และการสนับสนุนให้บุคลากรก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจากปัญหาเหล่านี้ถ้าไม่มีการแก้ปัญหาแล้วจะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างจุดหมายขององค์การกับความต้องการของบุคลากรในองค์การ เนื่องจากองค์การต้องการให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ อุทิศกำลังกายกำลังใจเพื่อความสำเร็จขององค์การ แต่บุคลากรในองค์การต้องการความสุขหรือ

---

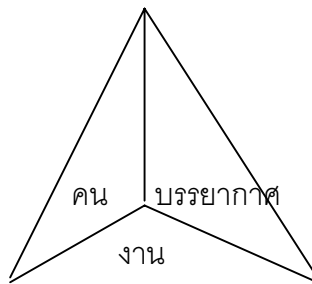
<sup>1</sup>เมธี ปิลันธนานนท์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2536), 89-90.

ผลประโยชน์ส่วนตัวในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องแก้ปัญหาว่าทำอย่างไรความขัดแย้งระหว่างองค์การกับบุคลากรจะลดน้อยลงให้มากที่สุดและสามารถตอบสนองของความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้อย่างสูงสุด เป็นผลให้องค์การนั้นพัฒนาไปในทิศทางที่พึงประสงค์ ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรใน องค์การเกิดความพึงพอใจที่จะได้รับการตอบสนองจากการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและสร้างสิ่งจูงใจที่จะทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและอยู่กับองค์การให้นานที่สุด การปูนบำเหน็จรางวัลที่เป็นวัตถุ เช่น เงินทอง สิ่งของ ถ้าผู้รับได้รับไปเฉยๆ โดยไม่ทราบว่าจะทำอะไรและบางคนได้รับ บางคนไม่ได้รับหรือได้รับไม่เท่ากันยิ่งต้องแสดงเหตุผลให้ทราบทั่วกัน มิฉะนั้นจะเป็นการทำลายมากกว่าการจูงใจให้ทำงาน<sup>2</sup> และโรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งที่ประกอบด้วยบุคลากรที่ทำงานทางการศึกษาที่สำคัญสองสายงาน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้สอนหรือครู การที่จะดำเนินงานต่าง ๆ ให้โรงเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายทางการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับบุคลากรทุกฝ่ายทุกคน ถ้าผู้บริหารขาดความสามารถในการบริหารงานบุคคล แม้จะมีวัสดุอุปกรณ์นานาชนิดมีเงินงบประมาณจำนวนมากในหน่วยงานก็จะเหมือนไม่มีอะไรแม้แต่อย่างเดียว เพราะคนที่ใช้วัสดุอุปกรณ์ใช้ไม่เป็น ขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่มี ความ จงรักภักดีต่อหน่วยงานและขาดความรับผิดชอบ เพราะในวงการบริหารการศึกษา ถือว่าบุคลากรทุกคนมีความรู้สูง มีบุคลากรทุกคนมีความรู้สูงก็แน่ใจได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการพิจารณาความดีความชอบควรกระทำด้วยความรอบคอบอย่างที่สุด จึงจะทำให้บุคลากรทุกคนมีกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานเพราะบุคลากรเหล่านั้นล้วนแต่มีความซำ่ซางคิด และมีความน้อยเนื้อต่ำใจได้ง่ายถ้ามองเห็นว่า ผู้บริหารไม่ให้ความเป็นธรรมแก่ตน ก็จะทอดถอยและปฏิบัติงานโดยขาดประสิทธิภาพ การดำเนินการในเรื่องนี้จึงควรมีวิธีการที่สามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติเพราะการประเมินผลที่ผิดพลาดจากความเป็นจริงจะไม่เพียงแต่ทำลายขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเท่านั้น ยังอาจทำให้บุคลากรดี ๆ ต้องออกจากงานไปซึ่งถือเป็นการสูญเสียทรัพยากรมนุษย์อันล้ำค่าขององค์การไป<sup>3</sup> ดังนั้น ในเรื่องของการปูนบำเหน็จรางวัลจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจและดำเนินการอย่างเป็นธรรมโดย

<sup>2</sup>สุมนา พุ่มประพาส และคณะ, “ผลงานการประเมินบุคลากรในโรงเรียน ระดับ 9,” ใน การประเมินบุคลากรในโรงเรียน (นครสวรรค์ : ที.เอ็น.กราฟฟิคแอนด์ดีไซน์, 2538), 3-5.

<sup>3</sup>จำเนียร จวงตระกูล, การบริหารงาน คือการบริหารคน (กรุงเทพฯ : บริษัทหงสาเพรส, 2540 ), 17-18.

เฉพาะเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในระบบราชการ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเงินเดือน หรือที่เรียกว่าการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ซึ่งในเรื่องการบริหารงานในองค์การนี้ วิจิตร ศรีสอาน ได้เสนอแนวคิดสามมิติ (the tridimensional concept) ของการบริหารงานในองค์การว่าโดยทั่วไป ผู้บริหารมีภารกิจสามประการ ประกอบด้วย งาน (job) คน (man) และบรรยากาศ (social setting)<sup>4</sup>



**งาน** ผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบในงานทั้งหมดขององค์การ เช่นการวางแผน การดำเนินงาน งานวินิจฉัยสั่งการ การประเมินผลงาน งานแก้ปัญหา งานลงนามในหนังสือที่ออก จากองค์การและงานอื่นๆ

**คน** ผู้บริหารมีหน้าที่มอบหมายงาน พัฒนาให้บ่งเห็นจรรยาบรรณหรือให้พ้น จากงาน และคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหาร ผู้บริหารพึงเอาใจใส่ความสุข ความทุกข์ของผู้ร่วมงานดูแลผู้ร่วมงานให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ร่วมงานโดยเสมอหน้ากัน

**บรรยากาศขององค์การ** ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสร้างบรรยากาศและสัญลักษณ์ให้ แก่องค์การ เพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่สมาชิกในองค์การบรรยากาศในองค์การเกิดจากพฤติกรรม ของสมาชิกเป็นตัวการสำคัญ ถ้าสมาชิกมีความขัดแย้งกันก็จะพยายามแสวงหาพรรคพวกใน องค์การเพื่อพยายามเอาชนะกัน ทำให้ขาดความร่วมมือร่วมใจ ขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานหรือถ้าความขัดแย้งรุนแรงจะ ส่งผลให้การดำเนินงานของผู้บริหารประสบความล้มเหลวได้ ดังนั้น การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งเป็นวิธีสร้างแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ จึงเป็น

<sup>4</sup>ศิริพร ชันธหัตถ์, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : อักษรวิพัฒน์, 2539), 42-45.

สิ่งที่ผู้บริหารต้องรอบคอบและให้ความสนใจอย่างจริงจังในการดำเนินการเพื่อให้องค์การและบุคลากรบรรลุวัตถุประสงค์โดยพร้อมกัน

### ภูมิหลังและความเป็นมาของเรื่องที่ศึกษา

ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา แม้จะมีนักวิชาการมากมายพยายามคิดหาวิธีการต่างๆ มาปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้องแม่นยำและเป็นระบบยิ่งขึ้น แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานก็ยังไม่ค่อยประสบผลสำเร็จในทางปฏิบัติ เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบนั้น นอกจากเป็นการเพิ่มรายได้แล้วยังหมายถึงความก้าวหน้า เกียรติประวัติ อันเป็นสิ่งซึ่งถึงความสำเร็จในการทำงานของบุคคล<sup>5</sup> และกรณีที่ผู้ถูกประเมินที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนไว้สูง เมื่อได้รับผลการประเมินที่ออกมาต่ำกว่าที่ตนประเมินไว้ อาจเกิดความไม่พึงพอใจในผลการประเมินนั้น<sup>6</sup> ซึ่งเท่าที่ผ่านมาหลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จะมีภาพสะท้อนให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พึงพอใจในการประเมินผลนั้นคือมีการวิพากษ์วิจารณ์ ร้องทุกข์ ซึ่งอาจเกิดผลเสียต่อองค์การได้ เช่น ผู้ปฏิบัติงานเสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน เกิดความขัดแย้งภายในหน่วยงานขาดความผูกพันต่อองค์การ และผลจากมูลเหตุที่เชื่อว่าผู้บริหารขาดความยุติธรรมในเรื่องนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมครูไม่พอใจผู้บริหาร ดังนี้<sup>7</sup> ลาบ่อยด้วยการป่วยที่ตรวจสอบยาก มาโรงเรียนตรงเวลาเข้าพอดีพอเลิกเรียนก็กลับบ้านทันทีไม่มีคำสั่งไม่เคยมาทำงานหรือร่วมปฏิบัติงานในวันหยุดหรือถ้ามีคำสั่งก็มาร่วมเป็นพิธี ไม่เคยแสดงความคิดเห็น ไม่เตรียมการสอน ถ้ามีแผนการสอนก็ทำไว้เพื่อตรวจสอบไม่นำไปใช้ เข้าห้องสอนและออกจากห้องสอนตรงเวลาแต่ไม่ค่อยได้สอนวิชาความรู้ หาเรื่องเกี้ยวกราดทำให้บรรยากาศในห้องเสียไปรู้วิธีสอนดีแต่ไม่นำไปใช้คงใช้แบบ

<sup>5</sup> เสนาะ ตีเยวาร์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 11 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539), 185.

<sup>6</sup> Jone L. Pearce and Lyman W. Parter, "Employee Responses to Formal Performance Appraisal Feedback," *Journal of Applied Psychology* 71 (May 1968) : 211-212.

<sup>7</sup> ไพบูลย์ ชิ่งทองคำ, "พฤติกรรมกรรมการบริหารงานบุคลากร," *วารสารข้าราชการครู* 17, 6 (สิงหาคม-กันยายน 2540) : 6.

บรรยาย จุดตามคำบอก สอนแทรกความคิดเห็นในเชิงลบ มองสังคมในแง่ร้าย ไม่สนใจติดตามผลการเรียนของนักเรียน ไม่สนใจพฤติกรรมอื่น ๆ ของนักเรียน ไม่ว่านักเรียนจะประพฤติเสียหายน้อยอย่างไร พฤติกรรมเหล่านี้ทำให้ตระหนักได้ว่า ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพียงร้อยละ 50 - 60 เท่านั้น ซึ่งตรงกับงานวิจัยของของต่างประเทศที่ ดี นิชิ แลนดอปท์ และ เบนซอร์ (De Nisi, Randolph and Blencoe) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานต่อผลการประเมินว่า ผู้ปฏิบัติงานจะมีปฏิริยาตอบโต้ต่อผลการประเมินเมื่อทราบว่าได้รับการประเมินผลของตนอยู่ในระดับต่ำ และจากการวิจัยของ ซลิดา ศรีมณี และคณะ เรื่อง “การพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการ” พบว่า ข้าราชการส่วนมากมีความคิดเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาขาดความยุติธรรม<sup>9</sup> และ จำเนียร จวงตระกูล ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดเป็นลำดับแรกในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน รองลงมาคือ วิธีการที่ใช้ในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม ทั้งสองประการนี้จะมีความสำคัญมากกว่ากฎระเบียบหลักเกณฑ์ในการพิจารณาที่กำหนดไว้<sup>10</sup> ซึ่งตรงกับงานวิจัยเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของ อารียา กัลยาวิมลพิงษ์ ที่พบว่า ปัญหาที่สำคัญของการประเมินผล การปฏิบัติงาน คือ ปัญหาด้านผู้ประเมินซึ่งใช้พิจารณาญาณและปฏิบัติตนแบบอำนาจนิยมเป็นหลักในการประเมินผล การปฏิบัติงานของข้าราชการ<sup>10</sup>

นอกจากนี้ จากการศึกษาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาผู้ให้ความเห็นไว้ดังนี้ สวัสดิ์ สุคนธรังษี ให้ความเห็นว่าสาเหตุของการหย่อนสมรรถภาพของข้าราชการไทย สืบเนื่องมาจากระบบการประเมินผลงานที่ใช้อยู่ไม่มีสมรรถภาพ ไพจิต เอื้อทวิกุล กล่าวว่า ระบบราชการไทยเป็นระบบบริหารตนเอง (self-serving) เป็นข้าราชการที่มีประสิทธิภาพสูงมาก แต่เป็นประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวกให้แก่ตนเอง ไม่ใช้การบริการและอำนวยความสะดวกให้แก่

<sup>9</sup>ซลิดา ศรีมณี และคณะ, รายงานผลการวิจัยเรื่องการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการพลเรือนไทย (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2529), 5 .

<sup>9</sup>จำเนียร จวงตระกูล, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, 12.

<sup>10</sup>อารียา กัลยาวิมลพิงษ์, “การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร” (สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2530 ), 7.



ประชาชนและสังคมส่วนรวม โดยกล่าวว่าสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากกระบวนการพิจารณาความดีความชอบ ที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการประเมินผลงาน แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ เช่น ความสามารถในการทำตนเป็นที่พอใจของผู้บังคับบัญชาความสามารถในการปฏิบัติงานแบบผักชีโรยหน้า<sup>11</sup> ถวัลย์ มาศจรัส<sup>12</sup> เขียนถึงพฤติกรรมของข้าราชการในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจัดกลุ่มพฤติกรรมข้าราชการเป็นสามกลุ่ม คือ

1. กลุ่มก้าวหน้า จะมีพฤติกรรม รักความยุติธรรม มีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีวิสัยทัศน์อย่างมีมิติคือมองไปข้างหน้ารอบข้างและมองย้อนอดีต เพื่อนำสิ่งที่ดีมาปรับใช้ปัจจุบันและอนาคต มีการถกเถียงในที่ประชุมที่ไม่ใช่ประเด็นเรื่องส่วนตัว ชอบต่อรองกับผู้บังคับบัญชาในแนวคิดการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ทำงานมากกว่าพูด

2. กลุ่มเฉื่อยชา กลุ่มนี้เป็นกลุ่มใหญ่ และเป็นปัญหาถ่วงความเจริญของหน่วยงานมากพอสมควร ข้าราชการกลุ่มนี้จะมีพฤติกรรม ทำงานไปวัน ๆ ขาดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน รู้หลบเป็นปีกรู้หลีกเป็นหาง เจ้าอารมณ์ชอบพูดแต่ไม่ปฏิบัติจริง เอาเปรียบเพื่อร่วมงาน ชอบนินทา อิจฉาริษยา ชอบพูดเสียดสีเพื่อนร่วมงานโดยไม่คำนึงว่าผู้นั้นจะอาวุโสกว่าตน หรือเด็กกว่าตน ชอบต่อรองในเรื่องที่จะทำให้ตนเองไม่ต้องทำงาน เอาแต่ประโยชน์ส่วนตัวเป็นหลัก งานราชการเป็นรอง ชอบใช้ให้ว่าคนอื่นจนเป็นนิสัย

3. กลุ่มเมินเฉย กลุ่มนี้ภาษานักบริหารคือ กลุ่มไม้ตายซาก (dead wood) ถ้ากลุ่มนี้อยู่ในภาคเอกชนจะอยู่ในประเภทเลิกจ้าง เนื่องจากพฤติกรรมที่พบคือ ขาดงานบ่อย ไม่รู้จักผิดชอบชั่วดี ขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน ไม่มีความผูกพันกับหน่วยงาน

จากการศึกษาสาเหตุของพฤติกรรมกลุ่มเฉื่อยชา และกลุ่มเมินเฉย พบว่าส่วนใหญ่เกิดจากสาเหตุเหล่านี้คือ ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ต้องปฏิบัติงานตามระเบียบ กฎเกณฑ์ อย่างเคร่งครัดจนน่าเบื่อหน่าย ไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น ความคิดเห็นของเขาไม่เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา ท้อแท้ และไม่มี ความหวังกับตำแหน่งทางราชการ

<sup>11</sup>วิโรจน์ สารรัตนะ, กระบวนการนโยบายทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : อักษรวิพัฒน์, 2539), 41-44.

<sup>12</sup>ถวัลย์ มาศจรัส, ประสบการณ์การสร้างทีมงานของผู้บริหารระดับปฏิบัติการ (กรุงเทพฯ : มิติใหม่, 2539), 90-94.

นอกจากนี้ ปัญหาการศึกษาของประเทศที่กล่าวไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 เขียนไว้ว่า ครูเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพทุกด้านของการศึกษา เพราะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน แต่ปัจจุบันปัญหาหนึ่งที่พบ คือ รายได้ของครูต่ำแต่ภาระงานมาก การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งไม่สอดคล้องกับการพัฒนาครู ทำให้ขาดกำลังใจครูบางส่วนจึงใช้เวลาไปประกอบอาชีพอื่นเสริม เพื่อให้รายได้เพียงพอกับเศรษฐกิจปัจจุบัน<sup>13</sup>

ทวีศักดิ์ จงประดับเกียรติ และ บุญเรือง ศรีหิรัญ ได้วิจัยศึกษาในเรื่องแนวโน้มของการวิจัยด้านบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูในอนาคต ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและกรุงเทพมหานคร พบว่า มีความต้องการให้ทำวิจัยเรื่องการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูที่เป็นธรรมเป็นลำดับแรกและการศึกษาปัญหาที่เกิดจากการใช้หลักเกณฑ์ และวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีเป็นความต้องการลำดับที่สอง<sup>14</sup>

ในจังหวัดสมุทรสาคร ปัญหาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี มีเกิดขึ้นเป็นลักษณะพฤติกรรมครูไม่พอใจผู้บริหาร ดังที่ ไพบูลย์ ฉิ่งทองคำ ได้เขียนไว้ในวารสารข้าราชการครูเรื่องพฤติกรรมการบริหารงานบุคคล และจากการสนทนากับ ผู้ร่วมงานและประสบการณ์ในการทำงานยี่สิบเอ็ดปีที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้รับรู้และรวบรวมพฤติกรรมที่เป็นผลจากการไม่พึงพอใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นซึ่งมีลักษณะที่สอดคล้องกับ วีรวุฒน์ บันนิตามัย<sup>15</sup> ที่เขียนไว้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแนวพินิจเชิงระบบ ดังนี้

1. ผู้รับการประเมินเชื่อว่าผู้ประเมินทำการประเมินด้วยจิตใจที่อคติ เลือกที่รักมักที่ชัง บุคลากรที่สามารถใกล้ชิดประจบประแจงผู้ประเมินจะมีผลงานดีกว่าบุคลากรที่ทำงานแต่ไม่เอาใจ

<sup>13</sup> สำนักนายกรัฐมนตรี้, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาหลักสูตร จำกัด, 2540), 30.

<sup>14</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, สำนักนโยบายและระบบบริหารงานบุคคล, "การศึกษาสภาพการวิจัยด้านการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู." ใน รายงานการวิจัยฉบับย่อด้านการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู ปี 2540 (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2541), 45.

2. ผู้ประเมิน จึงมีคำกล่าวเปรียบเทียบประชดการกระทำดังกล่าวว่า “ค่าของคนอยู่ที่คนของใคร” “พิจารณาความชอบไม่เกี่ยวกับความดี” “ประเมินผลปีนี้น่าใครครองเมือง” ฯลฯ

3. ผู้รับการประเมินคิดว่าเครื่องมือที่วัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน วัดในสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน วัดในสิ่งที่ไม่ควรวัด หรือบางคนไม่ทราบว่ามีเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินมีรายละเอียดด้านใดบ้าง

4. การประเมินผลแบบเดิม ผู้รับการประเมินสามารถเขียนรายงานผลการปฏิบัติงานของตนเสนอต่อผู้ประเมิน แต่ปัจจุบันไม่ต้องมีการเขียนรายงาน ทำให้ผู้ถูกประเมินคิดว่าตนเองไม่มีส่วนร่วมเสนอผลงานของตนให้ผู้ประเมินทราบ ทั้ง ๆ ที่ผู้ประเมินไม่มีเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

4. หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2541 เน้นการประเมินที่เปิดเผย โปร่งใสและสอบถามได้ แต่บางโรงเรียนมิได้มีการปฏิบัติตามผู้ประเมินบางคนไม่สามารถอธิบายผลการประเมินนั้นได้บางคนแจ้งว่าไม่อยากแจ้งความจริงให้ทราบบ้างว่าชอบแต่เพียงผู้เดียว อันเป็นเป็น เรื่องที่สร้างความสับสนจนถึงความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในองค์กรเดียวกันได้ ทำให้บุคลากรแตกแยกเป็นกลุ่มต่างๆ

5. ผู้ประเมินบางท่านแก้ปัญหาโดยเฉลี่ยเงินเดือนเพิ่มในระบบเวียนกัน ไม่คำนึงว่าใครมีส่วนทำให้งานก้าวหน้าประสบความสำเร็จ หรือทุ่มเทการทำงานอย่างเสียสละ

6. พฤติกรรมอื่นที่พบเห็นเป็นประจำ คือ ผู้ประเมินบางคนเข้าต่อรองผลการประเมินของปีต่อไปบางคนแสดงอาการงอนลึกลับไม่ยอมพูดคุยกับผู้ประเมินมาทำงานสาย จับกลุ่มพูดคุยกันเข้าสอนไม่ตรงเวลาพูดจาเหน็บแนบกันหรือไม่พูดกันโดยไม่ทราบสาเหตุ บ้างลาป่วยเป็นนิจลาก็เป็นประจำบางรายพยายามขอย้ายหรือสับเปลี่ยนที่ทำงานก็มี จากการศึกษาภูมิหลังจนถึงปัจจุบันของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กล่าวมา ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนาปรับปรุงให้ได้ แนวทางการดำเนินงานที่ทำให้เกิดการยอมรับของผู้ถูกประเมินและผู้ประเมิน อันนำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เปิดเผย โปร่งใสและตอบข้อสงสัยของผู้ถูกประเมินได้เมื่อผู้ถูกประเมินมีความเข้าใจไม่มีข้อสงสัย พฤติกรรมความไม่

<sup>15</sup>วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, “การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวพินิจเชิงระบบ,” วารสารข้าราชการ 42,3 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2543) : 28 -31.

พอใจผู้บริหารในฐานะผู้ประเมินจะไม่ปรากฏให้เห็น ซึ่งสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร

## ปัญหา

ในปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานนับว่าเป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากในทางปฏิบัติ เนื่องจากสาเหตุหลายประการ ปัญหาที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินไปไม่ราบรื่น มีสาเหตุรวบรวมนำได้ดังนี้

1. ปัญหาด้านบุคคล อุทัย หิรัญโต ซึ่งปัญหาด้านผู้ประเมินว่าเกิดจาก ผู้ประเมินขาดการประเมินที่ตรงไปตรงมาเนื่องจากไม่อุทิศเวลาในการประเมินให้ละเอียดรอบคอบ เพราะการประเมินที่ดีต้องวิเคราะห์แต่ละประเด็นพฤติกรรมออกมาเป็นคะแนนและทำเกณฑ์ออกมาเปรียบเทียบกับบางครั้งผู้ประเมินมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ถูกประเมินจึงไม่อยากจะคะแนนประเมินของผู้นั้นเสียไป และในทางตรงกันข้ามผู้ถูกประเมินที่ทำอะไรแตกต่างจากความเห็นของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็จะได้รับผลการประเมินที่ต่ำลงไปอันเกิดจากอคติและความลำเอียงของผู้ประเมิน<sup>16</sup> เสนาะ-ติเยาว์ ได้กล่าวถึงปัญหาด้านผู้ประเมินไว้สองประการ คือ

1.1 ปัญหาการมีสมมติฐานที่ผิด ๆ (faulty assumption) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีการยึดถือข้อสมมติฐานที่ผิดๆหลายประการ ได้แก่ เมื่อดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วผู้ประเมินเชื่อว่า มีความ ถูกต้องและ ยุติธรรม ซึ่งจริง ๆ แล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจมีข้อบกพร่องจากการกำหนดนโยบาย วิธีการ และคุณสมบัติของผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไปอาจถือความคิดเห็นของตนถูกต้องเสมอจึงใช้วิธีประเมินโดยอาศัยสัญชาตญาณ (management by instinct) ผู้ประเมินไม่ชอบประเมินแบบเป็นทางการ (formal appraisal system) และผู้ประเมินชอบวิธีที่เป็นส่วนตัวมากกว่าที่จะให้บุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในงานของเขา

1.2 ปัญหาทางด้านจิตวิทยา (psychological blocks) ไม่ว่าจะใช้ เครื่องมือหรือระบบที่ดีเพียงใดแต่ความคิดเห็นของผู้ประเมินกลับเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การประเมินนั้นเป็นไปอย่างถูกต้องหรือผิดพลาดได้ เช่น ผู้ประเมินเกิดความกังวลว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น

<sup>16</sup>อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2535), 41-42.

ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่พอใจ หากผลการประเมินของผู้บังคับบัญชาผู้นั้นออกมาไม่ดี ผู้ประเมินไม่พอใจระบบหรือวิธีการที่องค์กรกำหนดไว้ทำให้เพิ่มภาระงานมากขึ้น เกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานและรู้สึกว่าผลการปฏิบัติงานเป็นงานเอกสารที่มีจำนวนมากเกินกว่าคุณค่าของงานที่จะได้ ผู้ประเมินบางคนเกิดความยุ่งยากใจในการพิจารณาตัดสินใจ เพราะกลัวผลการประเมินจะกระทบต่องานและอนาคตของตน ผู้ประเมินบางคนประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะเป็นที่ปรึกษาและแนะนำสั่งสอนกับผู้รับการประเมินบางคนทำให้ผลการประเมินนั้นไม่ตรงกับความจริง<sup>17</sup> ปัญหาด้านผู้รับการประเมินที่มีต่อผลการประเมินโดยผู้รับการประเมินรับรู้ได้ว่าไม่เป็นธรรมผู้รับการประเมินจะมีปฏิกริยาที่ทำให้ผู้ประเมินเกิดความรู้สึกไม่สบายใจ สมชาย หิรัญกิตติ ได้เขียนถึงปัญหาด้านผู้ประเมินว่าเกิดจากผู้ประเมินมีอคติ ความรังเกียจผู้รับการประเมินและความกลัวที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้น<sup>18</sup>

2. ปัญหาด้านแบบประเมิน อุทัย หิรัญโต ได้เขียนถึงปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า จุดอ่อนของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะวัดจากหลักฐาน อาจทำให้ขาดการพิจารณาที่ลึกซึ้งถึงปัจจัยที่เหมาะสมในการวัด หรือไม่มีเกณฑ์งานที่ถือได้ว่าเป็นที่พอใจ (criteria of satisfactory performance) และการประเมินที่ไม่มีมาตรฐานการวัด (standard measurement) หรือมีแต่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การประเมินด้านคุณภาพหรือคุณลักษณะย่อยมากกว่าจะกำหนดหลักเกณฑ์และหาข้อมูลมาวิเคราะห์ในทางปฏิบัติ จึงใช้ความคิดเห็นมากกว่าใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ผลการประเมินจึงขาดน้ำหนักและขึ้นอยู่กับคุณธรรมของผู้ประเมิน<sup>19</sup> และสมชาย หิรัญกิตติ ได้เขียนถึงปัญหาจากแบบประเมินหรือวิธีดำเนินการประเมินว่าขาดมาตรฐาน (lack of standards) หรือมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาเองไม่เป็นมาตรฐานไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ประเมิน

3. ปัญหาด้านเทคนิคหรือวิธีประเมิน (technical pitfalls) จำแนกได้เป็นสองประการ ได้แก่ การกำหนดเกณฑ์หรือบรรทัดฐาน (criteria) สำหรับวัด เป็นการยากที่จะระบุหลักเกณฑ์ให้แน่ชัดออกมาเป็นตัวเลขได้ทั้งหมด ส่วนใหญ่หลักเกณฑ์จะออกมาในรูปการบรรยายคุณสมบัติซึ่งไม่อาจแสดงข้อแตกต่างระหว่างบุคคลได้ชัดเจน และถึงแม้มีการกำหนดหลักเกณฑ์อย่างชัดเจน

<sup>17</sup> เสนาะ ดิเยาว์, การบริหารงานบุคคล, 181.

<sup>18</sup> สมชาย หิรัญกิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์มและเท็กซ์, 2542), 204 – 205.

<sup>19</sup> อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, 41-42.

ถ้าผู้ใช้ไม่เข้าใจวิธีดังกล่าวอย่างแท้จริงผลที่ออกมาจะผิดพลาดได้ แม้ผู้ประเมินจะตั้งใจให้เกิดความยุติธรรมแล้วก็ตามแต่ถ้าผู้ถูกประเมินมองงานในมิติที่ต่างกันกำหนดเกณฑ์การประเมินก็จะต่างกัน เมื่อนำผลการประเมินมาเปรียบเทียบกันแล้ว จะเกิดความไม่เป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมินได้<sup>20</sup> และ สมชาย หิรัญภิตติ ได้เขียนถึงปัญหาที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานล้มเหลว ด้านอื่น ๆ ได้แก่ ผู้ถูกประเมินไม่ได้รับการบอกล่วงหน้าถึงเวลาแน่นอนที่จะประเมิน ผู้ถูกประเมินไม่ได้รับการบอกถึงสิ่งที่ประเมินและลักษณะที่บอกว่าเป็นผลการปฏิบัติงานที่ดีคืออะไร ปัญหาจากการบอกลกลับผู้ถูกประเมินไม่ดีหรือการสื่อสารที่เป็นลบ ในส่วนของจังหวัดสมุทรสาคร ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมปัญหาที่เกี่ยวข้องในงานบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

จากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาครปีการศึกษา 2541-2543 ได้วิเคราะห์องค์การในด้านข้อจำกัดและอุปสรรคในการพัฒนาศึกษา ดังนี้คือ<sup>21</sup>

1. ด้านข้อจำกัด ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนยังไม่น่าพอใจ ระบบการพัฒนาศึกษาไม่ชัดเจนไม่ต่อเนื่อง ขาดระบบการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศ ขาดระบบการติดตามและประเมินผล และขาดงบประมาณสนับสนุน
2. ด้านอุปสรรค ประกอบด้วย บุคลากรไม่เปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารและการสอน ไม่สามารถเลือกบุคลากรให้ตรงกับความรู้ความสามารถที่ต้องการ การบริหารและการจัดการไม่มีประสิทธิภาพ องค์การไม่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ขาดการวางแผนที่ดีและทรัพยากรไม่เพียงพอ บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และภารกิจที่นอกเหนือจากภารกิจหลักมีมาก

จากการศึกษารายงานการประชุมคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ครั้งที่ 7 / 2542 วันที่ 6 กันยายน 2542 วาระที่สองเรื่องการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนปีงบประมาณ 2543 พบว่ามีข้อที่ต้องให้คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอฯ ต้องทบทวนการดำเนินงานด้านการพิจารณาความดีความชอบจำนวนสี่ราย เนื่องจากระดับคะแนนผู้ที่ได้รับการ

<sup>20</sup> เสนาะ ดิยาวี, การบริหารงานบุคคล, 181.

<sup>21</sup> คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา, แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาปีการศึกษา 2541-2543 (สมุทรสาคร : สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร, 2541), 2-3.

พิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน 1.5 ชั้น มีคะแนนต่ำกว่าผู้ได้รับการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนหนึ่งชั้น<sup>22</sup> และจากการสัมภาษณ์นิติกรของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ได้ให้ข้อมูลของ ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับของผู้รับการประเมินคือในปีการศึกษา 2541 มีผู้ร้องเรียนจำนวนสามราย ปีการศึกษา 2542 จำนวนหนึ่งราย ส่วนจากการประเมินมาตรฐาน โรงเรียนโดยโรงเรียนประเมินตนเอง ปีการศึกษา 2541 สรุปเป็นตารางที่ 1<sup>23</sup> จากตารางแสดงให้ เห็นว่าจำนวนโรงเรียนที่ผ่านการประเมินตนเอง ต่ำกว่า 15 มาตรฐานมีถึง 49 โรงเรียนหรือร้อยละ 45 อันเป็นตัวบ่งชี้ได้ตัวหนึ่งว่าบุคลากรในโรงเรียนของจังหวัดสมุทรสาครบางส่วน ยังใช้ประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานไม่เต็มที่

จากที่กล่าวถึงภูมิหลังและปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพิจารณาเลื่อนชั้น เงินเดือนของข้าราชการครู ผู้วิจัยพิจารณาว่าสิ่งที่ทำให้เกิดการไม่ยอมรับในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่ผ่านมา มีองค์ประกอบสี่ประการ คือ

1. ปัญหาด้านบุคคล คือ ผู้ประเมินและผู้รับประเมิน
2. ปัญหาด้านวิธีการประเมินอันเป็นแนวทางที่จะได้มาซึ่งเกณฑ์การตัดสินผลการ

ประเมิน

3. ปัญหาด้านแบบประเมินที่ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งยังขาดความชัดเจน

4. จำนวนครั้งหรือความถี่ ในรอบปีพิจารณาความดีความชอบที่ควรทำการประเมินฯ ด้วยสาระสำคัญดังกล่าว จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “การยอมรับองค์ประกอบ การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครู” โดยศึกษาเฉพาะ กรณีจังหวัดสมุทรสาคร เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่า

<sup>22</sup> คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร, “รายงานประชุมคณะกรรมการ การประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร พ.ศ. 2542, ครั้งที่ 7/2542,” กันยายน 2542.

<sup>23</sup> สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร, สรุปผลการประเมินมาตรฐาน โรงเรียนโดยโรงเรียนประเมินตนเอง (สมุทรสาคร : หน่วยศึกษานิเทศก์, 2541), 5.

ตารางที่ 1 สรุปผลการประเมินมาตรฐานโรงเรียน ปีการศึกษา 2541

| จำนวนมาตรฐานโรงเรียน | จำนวนโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์ |
|----------------------|---------------------------|
| 24 มาตรฐาน           | 7                         |
| 23 มาตรฐาน           | 5                         |
| 22 มาตรฐาน           | 5                         |
| 21 มาตรฐาน           | 5                         |
| 20 มาตรฐาน           | 5                         |
| 19 มาตรฐาน           | 8                         |
| 18 มาตรฐาน           | 4                         |
| 17 มาตรฐาน           | 6                         |
| 16 มาตรฐาน           | 7                         |
| 15 มาตรฐาน           | 9                         |
| น้อยกว่า 15 มาตรฐาน  | 49                        |

ที่มา : สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร, สรุปผลการประเมินมาตรฐานโรงเรียนโดยโรงเรียนประเมินตนเอง ปีการศึกษา 2541 (สมุทรสาคร : หน่วยงานศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร, 2541), 18.

- บุคลากรในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต้องปฏิบัติตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามหนังสือสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่ 1181/7496 ลงวันที่ 28 พฤษภาคม 2540 ว่าด้วยเรื่อง การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการประจำปี โดยผู้วิจัยได้ให้รายละเอียดดังกล่าวไว้ในภาคผนวก
- ทุกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้รับงบประมาณด้านการพิจารณาความดีความชอบเท่ากันทั่วประเทศ ตามปกติคือร้อยละสิบห้าของจำนวนครูในโรงเรียนนั้น ๆ
- ลักษณะการดำเนินงานของโรงเรียนและการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นแนวทางเดียวกันคือจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้นักเรียนบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาและดำเนินงานตามแผนงานและนโยบายของสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ



## ประพจน์ปัญหาของการวิจัย

จากรายละเอียดที่กล่าวมาในตอนต้นเป็นที่มาของการกำหนดประพจน์ปัญหาของการวิจัยซึ่งถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นหรือเป็นที่มาของการวิจัยในครั้งนี้คือ “ข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาครมีความเชื่อว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมและไม่ยอมรับในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของผู้ประเมิน” เนื่องมาจากบุคลากรในโรงเรียนยังปรากฏกลุ่มเชื้อชาติและเจเนเมย รวมทั้งพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินที่ไม่พอใจผู้บริหารดังกล่าวมาแล้วหลังจากทราบผลการประเมิน

## ความสำคัญของการวิจัย

การทำงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน จำเป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เหมาะสมมีความสอดคล้องกับลักษณะงาน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีสามารถก่อให้เกิดคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ทางหนึ่งแต่ในทางตรงกันข้ามหากการประเมินผลการปฏิบัติงานกระทำอย่างไม่เหมาะสมจะทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การลดลงอันส่งผลเสียต่อการศึกษาระดับชาติต่อไป

การวิจัยครั้งนี้จะทำให้ได้แนวปฏิบัติที่ก่อให้เกิดการยอมรับของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งของผู้บริหารที่ใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ช่วยให้ผู้ถูกประเมินปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของตนให้สูงขึ้น อันจะส่งผลต่อความสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์การการวิจัยครั้งนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. ช่วยให้ได้แนวคิดในการปรับปรุงและพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการ
2. เพื่อให้ผู้บริหาร ในฐานะผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ทราบแนวทางที่เหมาะสมในการสร้างการยอมรับให้แก่บุคลากรขององค์การในฐานะผู้ถูกประเมินเพราะ ผู้บริหารอยู่ในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ และสามารถนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้เป็นมาตรการส่งเสริมรักษาไว้ซึ่งผลการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานอยู่เสมอสามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดได้อย่างรัดกุม ทำให้สามารถพิจารณาสมรรถภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้องยุติธรรม อันเป็นการลดความผิดพลาดในการตัดสินใจทางการบริหารบุคลากรและยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

3. เพื่อส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาในฐานะผู้ถูกประเมินทราบแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบอันส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ถูกต้องทำให้เกิดการพัฒนางานและมีความก้าวหน้าในอาชีพ

4. ความสำเร็จต่อองค์การ เมื่อผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต่างได้รับประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานดังได้กล่าวแล้ว องค์การก็ย่อมจะได้รับผลประโยชน์ในการพัฒนาหน่วยงานด้วย โดยทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### จุดประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับประพจน์ปัญหาของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดจุดประสงค์ของการวิจัยไว้สามประการ ดังนี้

1. เพื่อให้ทราบระดับปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ประเมิน แบบประเมิน ความถี่ในการประเมิน และวิธีประเมิน
2. เพื่อชี้ให้เห็นถึงระดับการยอมรับของผู้ถูกประเมินและผู้รับการประเมิน ที่มีต่อรายละเอียดของปัญหาด้านองค์ประกอบในการประเมินได้แก่ ด้านผู้ประเมิน ความถี่ในการประเมิน วิธีประเมิน และแบบประเมิน
3. เพื่อให้ได้แนวทางปฏิบัติ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบอันเป็นที่ยอมรับของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ด้านผู้ประเมิน ด้านความถี่ในการประเมิน วิธีประเมิน และแบบประเมิน

### ข้อคำถามในการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของการวิจัยผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบในการวิจัยครั้งนี้ไว้ดังนี้ คือ

1. ปัญหาด้านองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้แก่ด้านผู้ประเมิน ด้านความถี่ในการประเมิน ด้านวิธีประเมิน และแบบประเมิน ปัญหาใดเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด
2. ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน มีการยอมรับ ต่อการจำแนกรายละเอียดขององค์ประกอบประเมินผลการปฏิบัติงาน ในรายละเอียดแต่ละข้อ อยู่ในลำดับใด

3. ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีการยอมรับในรายละเอียดขององค์ประกอบ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านผู้ประเมิน ความถี่ในการประเมิน วิธีประเมินและแบบประเมิน แตกต่างกันหรือไม่

### สมมติฐานในการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบของงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ ดังนี้

1. ปัญหาด้านองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในลำดับมากที่สุด คือ ด้านผู้ประเมิน

2. ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน มีระดับการยอมรับต่อรายละเอียดขององค์ประกอบ การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านผู้ประเมิน ความถี่ในการประเมิน วิธีประเมิน และแบบประเมิน อยู่ในลำดับสูง

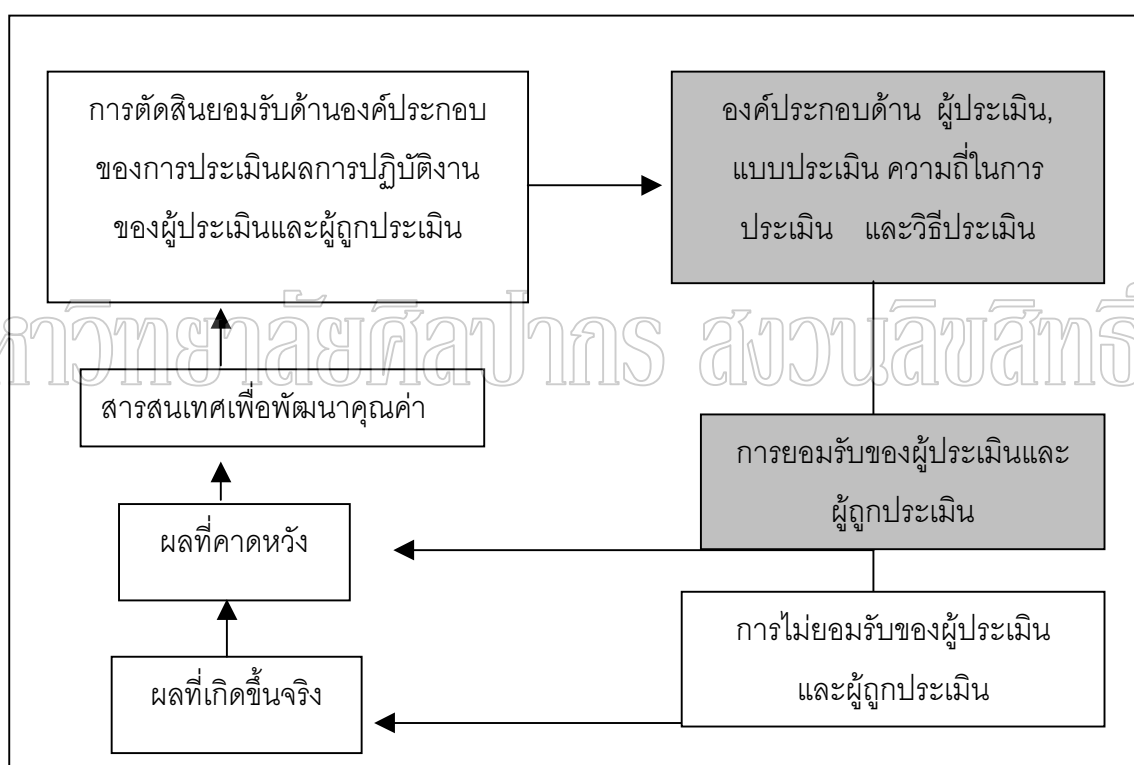
3. ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน มีการยอมรับต่อการจำแนกรายละเอียดของ องค์ประกอบผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้ประเมิน ความถี่ในการประเมินวิธีประเมินและ แบบประเมินแตกต่างกัน

### ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

จากทฤษฎีการประเมินกล่าวว่าการเป็นที่ยอมรับของบุคลากรที่มีการกำหนดบทบาท และหน้าที่ต่าง ๆ กัน มีความสัมพันธ์และร่วมมือกันอย่างมีระบบแบบแผน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ของ องค์การให้สำเร็จ ลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ การประเมิน (evaluation) เป็น กระบวนการอย่างหนึ่งทางสังคม (social process) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ (objective) หลักอยู่ที่ การตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมาย (goal) ของการพัฒนาคุณค่าขององค์การ และสังคมโดยส่วนรวม ผู้ประเมินจึงมีบทบาท (role) สำคัญในการจัดหาสารสนเทศที่น่า เชื่อถือ จัดสรรสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ชี้แนะ และเสนอแนะผู้มีอำนาจในการตัดสินใจและผู้ที่เกี่ยวข้อง ถ้าการประเมินประสบความสำเร็จ การประเมินนั้นจะก่อให้เกิดผลแห่งความก้าวหน้าในการ ดำเนินกิจกรรม และผลที่ได้บรรลุเป้าหมายแห่งการพัฒนาคุณค่าขององค์การและสังคมนั้นๆ จาก ทฤษฎีดังกล่าวนำมาสร้างขอบข่ายของการวิจัยได้ ดังนี้

ขอบข่ายด้านทฤษฎีที่น่าเสนอ ได้อธิบายองค์ประกอบที่นำมาประเมินว่ามีการยอมรับ เพียงใด เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาองค์ประกอบของสิ่งนั้นๆ ก่อนกำหนดรูปแบบการตัดสิน

คุณค่าของสิ่งที่น่าสนใจ ประเมิน นักประเมินควรวิเคราะห์คุณภาพขององค์ประกอบเสียก่อนว่าสิ่งนั้น มีความเหมาะสมเพียงไร วิธีหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ได้ คือ การตรวจสอบความต้องการของกลุ่ม เป้าหมาย หรือผู้รับบริการ (primary needs) หรือตรวจสอบกับความต้องการของผู้ให้บริการ (secondary needs) ถ้ามีการยอมรับเหมือนกัน ก็น่าจะเป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งถึงความเหมาะสมใน องค์ประกอบที่ใช้ แต่ถ้ามีการยอมรับแตกต่างกันมาก จะเป็นการบอกได้อย่างหนึ่งว่า มีความไม่ เหมาะสมเกิดขึ้นต่อองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบที่มีการยอมรับ ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะเป็น สารสนเทศเพื่อการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต่อไป



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : ประยุกต์จาก ศิริชัย กาญจนวาสี, ทฤษฎีการประเมิน (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536), 50.

จากขอบข่ายทฤษฎีการประเมินตามแผนภูมิที่ 1 เป็นแนวทางให้เห็นขอบเขตงานวิจัย ในภาพรวมด้านองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในรายละเอียดของกรอบงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สามารถรวบรวมได้ดังนี้

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน<sup>24</sup> และวีรวัดณ์ ปันนิตามัย<sup>25</sup> ประกอบด้วย 1) กำหนดจุดประสงค์ เพื่อแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง พิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ปรับปรุงสมรรถภาพการปฏิบัติงาน พิจารณาจัดสวัสดิการ พิจารณาความดีความชอบ และ พิจารณาการให้พ้นจากงาน (2) กำหนดวิธีประเมิน ซึ่งอธิบายไว้เจ็ดวิธี คือ ใช้เครื่องวัด การเปรียบเทียบบุคคล การกาเครื่องหมายตามรายการ การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ การสัมภาษณ์ การเขียน รายงาน การประเมินผลเป็นกลุ่ม ในเรื่องวิธีการประเมินให้พิจารณาจากความเหมาะสมของงานที่ประเมิน (3) กำหนดตัวผู้ประเมิน ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไปอีก 1 – 2 ระดับ (4) กำหนดแบบประเมิน ประกอบด้วย ด้านพฤติกรรม ด้านคุณลักษณะ ด้านความก้าวหน้าของงาน ฯลฯ (5) กำหนดระยะเวลาประเมินปีละสองครั้ง (6) การวิเคราะห์ผลการประเมิน และลงระเบียบ ข้อเสนอแนะของ วีรวัดณ์ ปันนิตามัย ที่เพิ่มเติมจากของสำนักงานข้าราชการพลเรือนด้านผู้ประเมินควรเป็นลักษณะ 360 องศาคือประกอบด้วย (1) ผู้ประเมินระดับเหนือขึ้นไปได้แก่ ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน บุคลากรภายนอก (2) ผู้ประเมินระดับเดียวกัน เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้มาติดต่อ ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งตัวผู้ถูกประเมินเอง (3) ผู้ประเมินระดับใต้บังคับบัญชา และควรมีการแจ้งผลเพื่อตรวจสอบปรับปรุงการดำเนินงาน กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานข้าราชการครู<sup>26</sup> ซึ่งตรงกับ สมหวัง พิริยานูวัฒน์ และคณะ<sup>27</sup> ซึ่งเขียนถึงกรอบงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนี้ (1) กำหนดจุดประสงค์ (2) กำหนดผู้ประเมินในรูปคณะกรรมการตามสายงานการบังคับ

<sup>24</sup>สำนักงานข้าราชการพลเรือน, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2535), 85-88.

<sup>25</sup>วีรวัดณ์ ปันนิตามัย, “การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวพินิจเชิงระบบ,” วารสารข้าราชการ 42,3 (พฤษภาคม – มิถุนายน 2543) : 34-37.

<sup>26</sup>สำนักงานข้าราชการครู, เอกสารทางวิชาการ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539), 76-83.

<sup>27</sup>สมหวัง พิริยานูวัฒน์ และคณะ, “การวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติของข้าราชการครูสายงานการสอน,” วารสารราชภัฏเพชรบุรี 8,1 (มิถุนายน-ตุลาคม 2541) : 1-14.

บัญชาไม่น้อยกว่าสามคน การประเมินครูผู้สอนในสถานศึกษาให้มีกรรมการจากสายผู้สอนด้วย (3) กำหนดระยะเวลาประเมินอย่างน้อยปีละสองครั้ง (4) แบบประเมิน วิธีการ และหลักเกณฑ์ให้ผู้ประเมินพิจารณาความเหมาะสมโดยแจ้งผู้ถูกประเมินทราบล่วงหน้า นอกจากนี้ สมยศ นาวิกการ และ ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ ได้เขียนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระเบียบแบบแผนว่าจะต้องระบุผู้ทำหน้าที่ประเมิน ซึ่งได้แก่ ผู้บังคับบัญชาคนเดียว กลุ่มผู้บังคับบัญชา คณะกรรมการผู้ได้บังคับบัญชา<sup>28</sup> ในเรื่องช่วงระยะเวลาที่ใช้ในการประเมิน สมยศ นาวิกการ จำแนกไว้ ดังนี้คือ เดือนละครั้ง หกเดือนครั้ง ปีละครั้ง และตามความสะดวกของผู้ถูกประเมิน ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติที่ สมคิด บางโม ให้ความเห็นว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่มากมายหลายวิธี ขึ้นอยู่กับหน่วยงานที่จะพิจารณาเลือกใช้วิธีการ ที่เหมาะสมกับลักษณะงาน และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น และวิธีการหลักๆที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีดังนี้ วิธีพิจารณาตามเครื่องวัด วิธีการตรวจรายการ วิธีการเปรียบเทียบบุคคล และวิธีผสม<sup>29</sup> จากกรอบงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เสนอมา ผู้วิจัยได้สรุปเป็นตาราง ได้ดังนี้

ตารางที่ 2 สรุปกรอบงานการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

| การประเมิน<br>ผู้เสนอ | กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร |                 |            |         |              |                |
|-----------------------|--------------------------------------|-----------------|------------|---------|--------------|----------------|
|                       | วัตถุประสงค์                         | กำหนดผู้ประเมิน | แบบประเมิน | ความถี่ | วิธีประเมินฯ | การวิเคราะห์ผล |
| สำนักงาน ก.พ.         | ✓                                    | ✓               | ✓          | ✓       | ✓            | ✓              |
| วิวัฒน์ บัณฑิตามัย    | ✓                                    | ✓               | ✓          | ✓       | ✓            | ✓              |
| สำนักงาน ก.ค.         | ✓                                    | ✓               | ✓          | ✓       | ✓            |                |
| สมหวัง พริยานุวัฒน์   | ✓                                    | ✓               | ✓          | ✓       | ✓            |                |
| สมยศ นาวิกการ         | ✓                                    | ✓               | ✓          | ✓       | ✓            |                |
| สมคิด บางโม           | ✓                                    | ✓               | ✓          | ✓       | ✓            |                |

<sup>28</sup> สมยศ นาวิกการ, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บรรณกิจเทรดดิ้ง, 2535), 350-355.

<sup>29</sup> สมคิด บางโม, หลักการจัดการ (กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒน์จำกัด, 2535), 137-138.

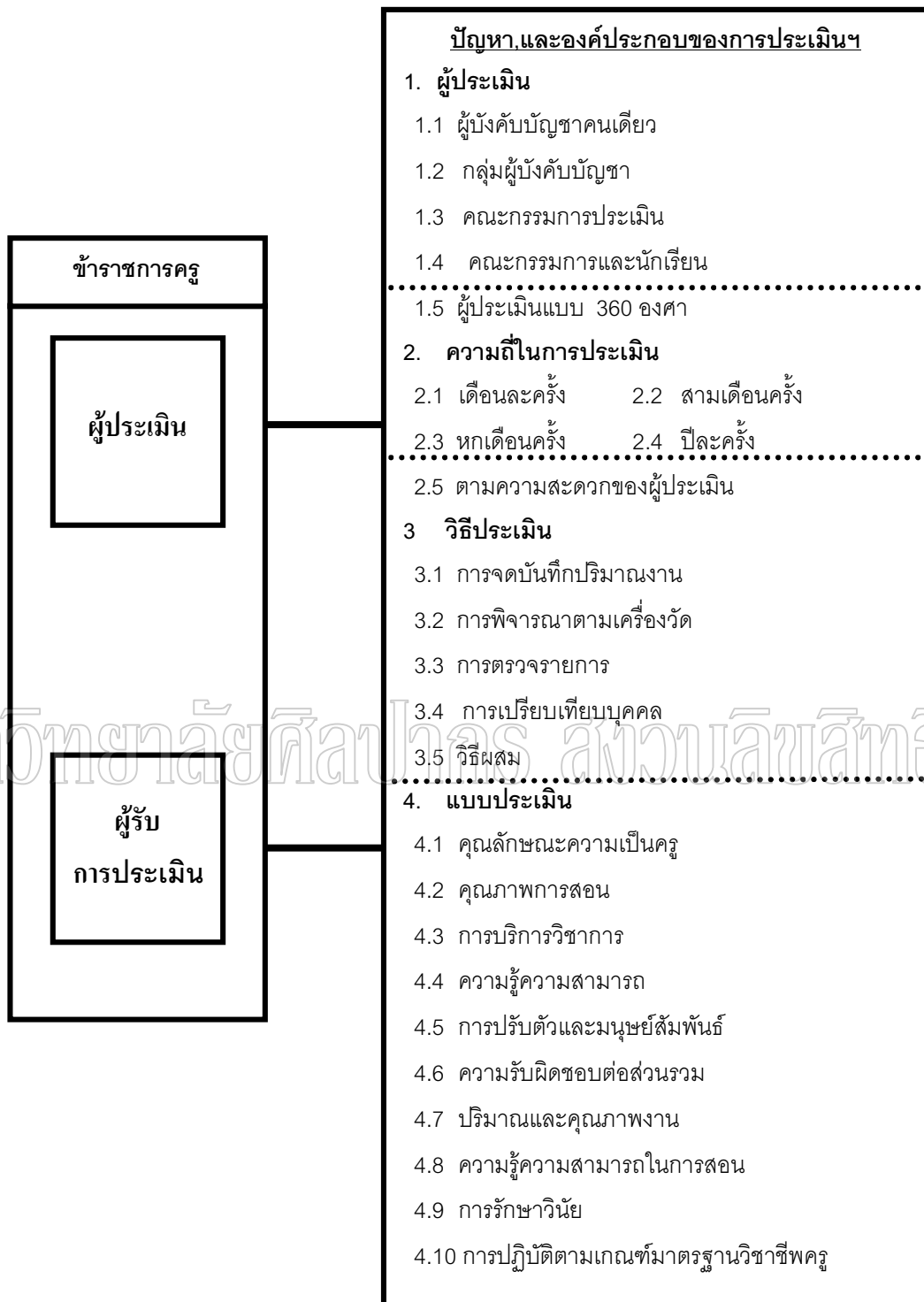
จากกรอบงานการประเมินผลการปฏิบัติงานฯ ผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบงานวิจัยดังนี้คือ

ตารางที่ 3 รายละเอียดองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

| องค์ประกอบการประเมินฯ   | รายละเอียดองค์ประกอบฯ  | ที่มา   |
|-------------------------|--|---|
| 1. ผู้ประเมินฯ          | 1. ผู้บังคับบัญชาคนเดียว<br>2. กลุ่มผู้บังคับบัญชา<br>3. คณะกรรมการประเมิน<br>4. คณะกรรมการและนักเรียน<br>5. ผู้ประเมินแบบ360องศา  | ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์<br>วีรวัดณ์ ปันนิตามัย  |
| 2. ความถี่ในการประเมินฯ | 1. เดือนละครั้ง      2. สามเดือนครั้ง<br>3. หกเดือนครั้ง      4. ปีละครั้ง<br>5. ตามความสะดวกของผู้ประเมิน   | สมยศ นาวิการ  |
| 3. วิธีประเมินฯ         | 1. การจดบันทึกปริมาณงาน<br>2. พิจารณาตามเครื่องวัด<br>3. การตรวจรายการ<br>4. การเปรียบเทียบบุคคล<br>5. วิธีผสม   | สมคิด บางโม   |
| 4. แบบประเมินฯ          | 1. คุณลักษณะความเป็นครู<br>2. คุณภาพการสอน<br>3. การบริการวิชาการ<br>4. ความรู้ความสามารถ<br>5. การปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์<br>6. ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม<br>7. ปริมาณและคุณภาพงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย<br>8. ความรู้ความสามารถในการสอน<br>9. การรักษาวินัย<br>10. ใช้เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู | สมหวัง พิริยานุวัฒน์และ<br>คณะบริหารงานบุคคลสำนักงาน<br>ก.ค.<br>กระทรวงศึกษาธิการ |

ที่มา : ประยุกต์จาก ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ:เทคนิค13, 2540), 170.

: วีรวัดณ์ ปันนิตามัย, "การประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ360องศา," วารสารเพิ่มผลผลิต 36,6 (มกราคม 2541) : 17-21.





### ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือข้าราชการครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจังหวัดสมุทรสาคร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 333 คน โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นสองกลุ่ม คือ ผู้ประเมิน 29 คน ซึ่งได้แก่ ข้าราชการครูตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 17 คน ข้าราชการครูตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 12 คน และผู้ถูกประเมิน ซึ่งได้แก่ ข้าราชการครูผู้ปฏิบัติการสอน จำนวน 304 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 333 คน

2. ด้านปัญหาและรายละเอียดของปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านผู้ประเมิน ความถี่ในการประเมิน วิธีประเมิน และแบบประเมิน

3. ด้านรายละเอียดขององค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ประเมิน ความถี่ในการประเมิน วิธีประเมินฯ และแบบประเมิน

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

### ข้อตกลงเบื้องต้น

ผู้วิจัยได้กำหนดข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับงานวิจัยไว้ ดังนี้

1. การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ให้ข้อมูล คือ ข้าราชการครูสายบริหารและสายผู้สอนของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร

2. การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ศึกษาเฉพาะองค์ประกอบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในขอบเขตงานวิจัย ซึ่งเกี่ยวข้องกับสมมุติฐานเท่านั้นอันประกอบด้วย (1) ผู้ประเมิน (2) ความถี่ในการประเมิน (3) วิธีประเมิน (4) แบบประเมิน

### ข้อจำกัดของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อจำกัดของการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้ถือว่าคติต่างๆ ที่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีต่อกันไม่มีผลต่อการวิจัย
2. ประชากรในการวิจัยครั้งนี้นับตามจำนวนข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในจังหวัดสมุทรสาคร ไม่นับรวมข้าราชการครูที่ไปช่วยราชการอยู่ที่จังหวัดอื่น

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

**การยอมรับ** หมายถึง การตกลง การเห็นด้วยในเชิงความคิดและให้การสนับสนุนในการปฏิบัติ

**องค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ** หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ได้แก่ (1) ผู้ประเมิน (2) ความถี่ในการประเมิน (3) วิธีประเมิน (4) แบบประเมิน

**ข้าราชการครู** หมายถึง ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรโดยเฉพาะในระบบราชการเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะช่วยให้ผู้บริหารในฐานะผู้ประเมินสามารถบริหารงานด้านบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ถูกประเมินได้ทราบแนวทางที่ต้องปฏิบัติให้ได้ผลงานและความก้าวหน้าในการทำงาน ผู้ประเมินจึงควรมีแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดความเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ถูกประเมิน เพื่อเป็นการส่งเสริมขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานอันจะทำให้องค์การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน นั่นคือผลผลิตของโรงเรียนได้แก่นักเรียน อันเป็นที่ยอมรับกันว่าเด็กไทยคือหัวใจของชาติ ถ้าครูในฐานะแม่พิมพ์ของชาติขาดกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่ประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีมีแต่ความเฉยเมย ไม่ผูกพันกับหน่วยงานพฤติกรรมเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้คุณภาพของเด็กไทยไม่อาจทัดเทียมนานาประเทศได้

การศึกษาเรื่อง “การยอมรับองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครู : กรณีศึกษาข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร” ในบทนี้ได้ลำดับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องอันประกอบด้วย กระบวนการบริหารงานบุคคล ความหมายของตำแหน่งค่าจ้างและเงินเดือน แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแนวคิดในการแจ้งผลการปฏิบัติงาน หลักในการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลปฏิบัติงานเชิงธุรกิจ เงื่อนไขความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานและข้อควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานและสรุป

### กระบวนการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานสาขาอื่น ๆ เป็นอันมาก ที่สำคัญได้แก่ เศรษฐศาสตร์ (economics) การจัดการ (management) การบริหารงานคลัง (financial administration) และหลักวิธีการจัดการ (organization and method) เป็นต้น สำหรับกระบวนการ

ของการบริหารงานบุคคลนั้น ย่อมกล่าวได้ว่าเริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ การอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับบุคคลระหว่างที่ปฏิบัติงานในองค์การจนกระทั่งพ้นจากองค์การไป อาจจำแนกกระบวนการของการบริหารงานบุคคลได้ดังนี้ คือ การวางแผนนโยบาย ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล การวางแผนในการจัดอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ การวางโครงการปฏิบัติ กำหนดหน้าที่ คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ การจัดชั้น ตำแหน่งงาน การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง การสรรหาคนเข้าทำงานและการสอบคัดเลือก การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง การทดลองให้ปฏิบัติราชการ การจัดทำทะเบียนและประวัติ การย้ายและโอน การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน การจัดสวัสดิการ การปกครอง บังคับบัญชา การรักษาวินัย การให้พ้นจากงาน การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ การศึกษาค้นคว้า วิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล<sup>1</sup>

กระบวนการของการบริหารงานบุคคลนั้น จะประกอบด้วยขั้นตอนอย่างน้อยเพียงไร หาใช่สิ่งสำคัญไม่ เพียงแต่ถ้ามีขั้นตอนน้อยก็ต้องกำหนดขอบเขตให้ครอบคลุมกิจการต่าง ๆ ให้ครบถ้วน หากเป็นขั้นตอนที่จำแนกไว้โดยละเอียด ก็จะสามารถกล่าวถึงกิจกรรมแต่ละขั้นตอนได้ละเอียดทำให้ศึกษาและเข้าใจง่าย อย่างไรก็ตามขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญจะประกอบด้วย การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การสรรหาบุคคล การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปูนบำเหน็จ การปกครองบังคับบัญชา

### **ความหมายของตำแหน่ง ค่าจ้าง และเงินเดือน**

การบริหารงานนั้นมีเป้าประสงค์สำคัญที่ต้องการจะรวมพลังของสมาชิกทั้งพลังกาย และพลังใจ ให้ทุกคนในองค์การได้ทำงานประสานสอดคล้องกัน เพื่อความสัมฤทธิ์ผลตามเป้าประสงค์ที่กำหนดในการนี้มีความจำเป็นที่จะต้องสร้างพลังร่วมของกลุ่มบุคคลในองค์การ ขึ้นมาภาวะหน้าที่ดังกล่าวนี้เป็นหน้าที่อันสำคัญและยากยิ่งของนักบริหารหรือหัวหน้างานที่จะต้องใช้ความพยายามทุกวิถีทาง ในอันที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือและสามัคคีธรรมในองค์การเพื่อที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม (group effort) และใช้เป็นมรรควิธีที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์

<sup>1</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารยุคใหม่ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521), 182.

ขององค์กรให้จึงได้ ในบรรดามรรควิธีต่าง ๆ ที่นำมาสนใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มคนงานนั้น ค่าจ้างและเงินเดือนนับเป็นสิ่งจูงใจที่มีอิทธิพลต่อทำที่และการปฏิบัติงานของคนงานมากที่สุด

การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (wage and salary administration) เป็นปัญหาและภาวะที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของนักบริหาร เหตุว่าอัตราค่าจ้างเป็นเงื่อนไขประการแรกในอันที่จะก่อให้เกิดข้อตกลงในการจ้างแรงงานบุคคลเพื่อปฏิบัติงาน อัตราค่าจ้างและเงินเดือนย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามตำแหน่งหรือหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลที่ปฏิบัติงาน ซึ่งรายละเอียดของตำแหน่ง ค่าจ้าง และเงินเดือน มีดังนี้

ตำแหน่ง (position) หมายถึง “กลุ่มหน้าที่ความรับผิดชอบอันสัมพันธ์และคล้ายคลึงกัน ซึ่งจะมอบหมายให้บุคคลหนึ่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ” จากคำจำกัดความ ย่อมจะเห็นว่า ตำแหน่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญสองประการ คือ หนึ่ง หน้าที่ความ รับผิดชอบที่สัมพันธ์และคล้ายคลึงกัน เพื่อจะได้มอบหมายให้บุคคลหนึ่งปฏิบัติได้ และสอง คุณวุฒิของผู้ดำรงตำแหน่ง เพื่อจะได้บรรจุบุคคลให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อการปฏิบัติงานจะได้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ตามหลักของการจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ นอกจากนี้ตำแหน่งยังมีความสำคัญนอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบและอัตราเงินเดือน กล่าวคือ มีความสำคัญในแง่ของสังคม เพราะตำแหน่งเป็นบ่อเกิดของอำนาจหน้าที่ บารมีและสถานภาพทางสังคม ดังนั้นในการกำหนดและจำแนกอัตราตำแหน่งจึงควรจะได้ศึกษาพิจารณาถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อตำแหน่งต่างๆ เหล่านั้นด้วย

ค่าจ้าง (wage) หมายถึง จำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน โดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามชั่วโมงของการปฏิบัติงาน ค่าจ้างเป็นเครื่องกำหนดสถานภาพในการปฏิบัติงานของคนงานด้วย เพราะค่าจ้างส่วนใหญ่กำหนดไว้สำหรับจ่ายผู้ปฏิบัติงานเป็นรายชั่วโมง

เงินเดือน (salary) หมายถึง จำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน ถือเกณฑ์การจ่ายเหมาเป็นรายเดือนและถือเป็นรายได้ประจำ โดยไม่คำนึงถึงชั่วโมงการทำงานที่เปลี่ยนแปลงเหมือนค่าจ้าง กล่าวคือ ไม่ว่าผู้ปฏิบัติงานจะทำงานครบตามชั่วโมงที่กำหนดต่อวันหรือไม่ก็ตาม เช่น เวลาปฏิบัติงานตั้งแต่ 8.30 – 16.30 น. จะจ่ายค่าจ้างเหมาเป็นรายเดือน ดังนั้นจึงเรียกว่า “เงินเดือน” ค่าจ้าง เงินเดือน หรือค่าตอบแทนนี้มีความสำคัญต่อการบริหารมาก ปีหนึ่ง ๆ องค์กรแต่ละแห่งต้องจ่ายเงินเป็นค่าจ้างและเงินเดือนแก่ผู้ปฏิบัติงานขององค์กรเป็นจำนวนมาก ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีมาก ซึ่งในเรื่องการประเมิน

ผลการปฏิบัติงานนี้ แม้ว่าจะได้รับนำไปใช้อย่างแพร่หลายแล้วก็ตาม แต่ก็มีอุปสรรคอยู่ไม่น้อย เพราะงานบางประเภทไม่สามารถประเมินผลได้ แม้กระนั้นก็ดี นักวิชาการได้พยายามที่จะแสวงหา และสร้างเครื่องมือต่าง ๆ ใช้วัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานของคนงานอยู่เสมอ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ถ้างานที่ต้องการจะประเมินหรือวัดสามารถกำหนดมาตรฐานที่แน่นอนขึ้นมาได้ เช่น จำนวนผลิตของสินค้าอย่างหนึ่งโดยคนงานคนหนึ่งต่อวัน ในกรณีเช่นนี้ย่อมเป็นการง่ายที่สร้างมาตรฐานในการวัดและประเมินผลส่วนงานบางประเภทไม่สามารถที่จะประเมินผลของการปฏิบัติงานในรูปผลผลิตได้ เพราะเป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มความวิริยะอุตสาหะเป็นองค์ประกอบ เช่น งานวิจัย งานบริการ งานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ในกรณีเช่นนี้ย่อมเป็นการยากที่จะตั้งเกณฑ์ขึ้นพิจารณา หากแต่ต้องอาศัยการสังเกต และรายงานผลการปฏิบัติงานมาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น สำหรับวิธีการประเมินผลต่าง ๆ จะได้กล่าวถึงในตอนต่อไป

### แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรสายผู้สอน โดยทั่วไปการปฏิบัติงานร่วมกันในโรงเรียน ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานกันเองอยู่เป็นประจำ อาจจะโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตามคือ ครูผู้สอนจะประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองโดยเปรียบเทียบกับเพื่อนครูด้วยกัน ในขณะที่ผู้บริหารอาจใช้วิธีสังเกตติดตามผลงานผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำ เพื่อประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคลากรนั้นๆ ซึ่งถ้าผลการประเมินนั้นเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของบุคลากร เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ถ้าผู้บริหารใช้พิจารณาประกอบ หลักเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ จะทำให้ผลการประเมินนั้นไม่เป็นที่ ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ถูกประเมิน และผลการประเมินนั้นจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรม ทำให้ขาดความกระตือรือร้นในการ ปฏิบัติงาน หรือการพัฒนางานที่ตนรับผิดชอบต่อไป ดังนั้นผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาจึงควรมีแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับซึ่งกันและกัน และเกิดความพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยกันทั้งสองฝ่ายเพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรบุคคล อันถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะป้อนข้อมูลในเรื่องผลการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดแนวทางในการจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีผู้ให้คำจำกัดความหรือความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบุคลากรไว้หลายท่านต่าง ๆ กัน เช่น เพอร์เฟคโต เอส ซีส์สัน (Perfecto S. Sison) ให้คำจำกัดความการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นวิธีการประเมินประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน โดยการสังเกตในระยะเวลาที่กำหนดไว้ และบนพื้นฐานของความเป็นระบบมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นแบบอย่างเดียวกัน<sup>2</sup> คาร์ล เฮียร์ล (Carl Heyel) ให้คำจำกัดความว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่เขาทำเพื่อเป้าประสงค์ในการบริหารงาน การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน และจุดประสงค์อื่น ๆ<sup>3</sup> เดลล์ เอส บีช (Dale S. Beach) ให้คำจำกัดความว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินค่าผลการทำงานของบุคคลอย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการประเมินศักยภาพที่จะพัฒนาของบุคคลนั้นด้วย<sup>4</sup>

ในประเทศไทยได้มีผู้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้หลายท่าน ดังนี้ สมพงษ์ เกษมสิน ให้คำจำกัดความว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น<sup>5</sup> สี่มา สี่มานนท์ ให้ความหมายไว้ว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำได้หรือต่อยกว่า หรือดีกว่าที่คาดหมาย และคุ้มค่า

<sup>2</sup>Perfecto S. Sison, Personal Management (Manila : Personal Management Association of the Philippines Inc., 1966), 188.

<sup>3</sup>Carl Heyel, The Encyclopedia of Management, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : Van Nostrand Reinhold, 1982), 835.

<sup>4</sup>Dale S. Beach, Personal : The Management of People at Work, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : McMillan Publishing Co. Inc, 1982), 313.

<sup>5</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2521), 210.

เงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่<sup>6</sup> ชูศักดิ์ เทียงตรง ได้สรุปไว้ว่า “การประเมินผล การปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและ ลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนภายใต้การ สังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอาศัยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมี มาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ ให้ความเป็นธรรมโดย ทั่วกัน<sup>7</sup> จำเนียร จวงตระกูล ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า “เป็นการวัดผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานคนหนึ่ง ในช่วงระยะเวลาหนึ่งโดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของ พนักงานผู้นั้นในช่วงเวลานั้นกับเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ สำหรับงานแต่ละชั้น ซึ่งได้ ระบุในลักษณะงานของพนักงานผู้นั้นว่าผลงานที่พนักงานปฏิบัติได้ในระยะเวลาดังกล่าวเป็น อย่างไรทั้งในแง่คุณภาพและปริมาณ และแบบอย่างของการปฏิบัติงานที่แสดงออกมากว่าเป็นอย่าง ไรจากนั้นจึงนำผลที่วัดได้มาประเมินค่าออกมาว่าผลการปฏิบัติงาน มีค่าอย่างไร คือ ดีเลิศ ดีมาก ดี พอใช้ หรือ ใช้ไม่ได้<sup>8</sup> กิติมา ปรีดีลภ ก่อกล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า “เป็นการ ประเมินค่าว่า บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของ งานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกต และวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด ตลอดจน คุณลักษณะส่วนตัวที่มีผลต่อการปฏิบัติงานเพื่อเป็นเครื่องประกอบในการพิจารณาเกี่ยวกับการ บริหารงานบุคคล หรือเพื่อนำผลไปใช้พิจารณาความดีความชอบ การพัฒนา การโอน การย้าย หรือการให้พ้นจากตำแหน่ง<sup>9</sup> ฝ่ายวิชาการ สถาบันออพินเนียน (OPINION) ให้ความหมายการประเมิน ผลการปฏิบัติงานว่า “เป็นการเปรียบเทียบผลงานที่ข้าราชการหรือพนักงานปฏิบัติมาในช่วงระยะ ระยะเวลาหนึ่ง กับผลงานที่คาดว่าจะได้ เช่น แผนงานหรือเป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ หรือ

<sup>6</sup>สีมา สีมานนท์, “การประเมินผลการปฏิบัติงาน,” วารสารข้าราชการ 3,8 (3 มีนาคม 2522) : 56.

<sup>7</sup>ชูศักดิ์ เทียงตรง, “การประเมินผลการปฏิบัติงาน,” (กรุงเทพฯ : ศูนย์วิจัย คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527), 7. (อัดสำเนา)

<sup>8</sup> จำเนียร จวงตระกูล, การประเมินผลการปฏิบัติงาน (กรุงเทพฯ : สภาองค์การ นายจ้างแห่งประเทศไทย, 2527), 17.

<sup>9</sup>กิติมา ปรีดีลภ, การบริหารงานและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น (กรุงเทพฯ : บริษัท อักษรวิพัฒน์ จำกัด, 2532), 115.



มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชากำหนด”<sup>10</sup> สมคิด บางโม ให้ความหมายการประเมินผล การปฏิบัติงานว่า “เป็นการประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ดีด้อยกว่าหรือ สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด และคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้ สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่”<sup>11</sup>

สรุป การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชา วัดผลการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานแต่ละคนในทุกด้าน ทั้งปริมาณงาน คุณภาพงานในหน้าที่ รวมทั้งงานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย รวมทั้งคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนด ว่าได้ผลเป็นประการใด แล้วนำเอาผลที่วัดได้นั้นมา ประเมินค่าว่ามีค่าเป็นอย่างไร เพื่อใช้ประโยชน์ในทางการบริหารงานบุคคลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น เพื่อการพิจารณาความดีความชอบประจำปีหรือเพื่อพัฒนาบุคคลและเพื่อการแจ้ง ผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีข้อเด่นข้อด้อยอย่างไรเพื่อจะได้ ปรับปรุงการทำงานของตนให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด จะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถประเมินจากผลงานที่ปฏิบัติได้ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ได้แก่ งานที่ได้รับมอบหมาย เสร็จตามเวลา ทำงานได้มาก ผลงานมีคุณภาพตามที่กำหนด นอกจากนี้คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การให้ความร่วมมือในการทำงาน การสร้างความสามัคคีการมีมนุษยสัมพันธ์มีความเสียสละ มีความอดทน และการรักษาวินัย เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาอาจกำหนดคุณสมบัติพิเศษ ตามที่โรงเรียนต้องการในขณะนั้นได้

### จุดมุ่งหมายและประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การดำเนินการเรื่องใดๆต่างก็ต้องมีเป้าประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางให้ทราบว่าจะต้องทำ อย่างไรจึงจะบรรลุผลตามที่ได้ตั้งไว้ สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งก็เช่นกันจะต้อง กำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน ว่าต้องการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์อะไรบ้าง ทั้งนี้

<sup>10</sup>สถาบัน OPINION, ฝ่ายวิชาการ, คู่มือเตรียมสอบบุคลากร 3 (กรุงเทพฯ : บริษัท สกายบุ๊กส์ จำกัด, 2538), 113.

<sup>11</sup>สมคิด บางโม, หลักการจัดการ (กรุงเทพฯ : บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด, 2539), 113.

เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีจุดมุ่งหมายแตกต่างกันอาจต้องใช้วิธีการประเมินที่ต่างกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลเพียงพอในการนำไปใช้ตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

สำหรับเป้าประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีผู้กล่าวไว้โดยทั่วไป เช่น ฝ่ายระบบและมาตรฐานงานบุคคลของสำนักงานข้าราชการพลเรือน ที่ได้กล่าวถึงเป้าประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบสำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปี เพื่อเป็นเครื่องมือในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง โยกย้าย และปลดออกอย่างมีเหตุผล และมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนาบุคคลด้านการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่อง ของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อฝ่ายผู้กำหนดนโยบายจะได้พยายาม ปรับปรุง เสริมเสริมทักษะหรือคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ทั้งสองฝ่ายพยายามใช้ร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งผลและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสมจะช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน และเพื่อปรับปรุง โครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

สมิต สัจฉกร ได้ให้ความเห็นของวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า

1. เพื่อหามาตรฐาน หรือหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานให้เป็นที่แน่นอนและเป็นระบบ เพื่อใช้ตัดสินในการบริหารงานบุคคลต่าง ๆ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยช่วยให้มีมาตรฐานที่ดี ในการพิจารณาค่าตอบแทนของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเป็นที่ยอมรับ การเลื่อนตำแหน่ง โดยช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถพิจารณาเปรียบเทียบผู้ปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมที่สุดในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นอย่างยุติธรรมและมีระบบ และการโอนย้าย ลดขั้น และออกจากงาน โดยสามารถให้เกณฑ์ในการตัดสินว่า ผู้ปฏิบัติงานคนใดเหมาะสมกับตำแหน่งใด และผู้ปฏิบัติงานที่ไม่สามารถทำงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจก็ต้องให้ออกจากงานไป<sup>12</sup>

2. เพื่อพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ โดยมีการกำหนดอย่างชัดเจนว่า งานแต่ละประเภทควรมีคุณภาพและปริมาณงานอยู่ในระดับใดจึงจะเป็นที่ยอมรับ และเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ<sup>13</sup>

<sup>12</sup>สมิต สัจฉกร, “การประเมินผลการปฏิบัติงาน,” *วารสารคน* 2, 9 (เมษายน – มิถุนายน 2526) : 48-49.

<sup>13</sup>Stahl O. Glenn , *Public Personnel Administration*, 7<sup>th</sup> ed. (New York : Harper & Row Publishers, Inc., 1976), 207.

3. เพื่อให้เป็นแนวทางในการให้คำแนะนำ ผีอกบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานโดยสามารถแสดงให้เห็นถึงข้อบกพร่ององต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานไม่รู้ ถ้าพบว่ามีจุดบกพร่องจะได้มีการปรับปรุง แก้ไข หรือเสริมทักษะที่จำเป็นต่องานได้ทัน การรายงานผลการปฏิบัติงานในกำหนดระยะเวลาหนึ่งทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ซึ่งในปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อค้นหาความต้องการทางด้านการฝึกอบรมเพื่อช่วยในการปรับปรุงงานอีกด้วย

1. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดี ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้ความพยายามร่วมกัน ในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การแจ้งหรือหารือเกี่ยวกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น จะช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน

2. เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานมากขึ้น เพื่อที่จะได้รับผลการประเมินในระดับที่น่าพึงพอใจ ซึ่งเป็นเป้าหมายของบุคคลโดยทั่วไปที่ต้องการผลตอบแทน ภายหลังจากที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่แล้ว

3. เพื่อเสริมสร้างหรือรักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การ โดยการนำเอาผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน นำไปพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น<sup>14</sup>

จากที่กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานมานี้ สามารถสรุปได้เป็นสองจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ

1. เพื่อจุดมุ่งหมายในการพิจารณาตัดสินใจทางการบริหารงานบุคคล (judgmental purposes) เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้าย เป็นต้น
2. เพื่อจุดมุ่งหมายในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน (Developmental Purposes) เช่น การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน และการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานมากขึ้น<sup>15</sup> เป็นต้น

<sup>14</sup>G. Strauss and L.R. Sryles, Personnel : The human problems of management (New Jersey : Prentice – Hall, Inc., 1967), 548-549.

<sup>15</sup>Peter W. Dorfman, Walter G. Stepman, and John Loveland, "Performance Appraisal Behaviors Perception and Subordinate Resection," Personnel Psychology 39 (Autumn1986) : 579.

จุดมุ่งหมายทั้งสองประการนี้ถือว่าเป็นจุดมุ่งหมายหลักที่สำคัญ ซึ่งผู้บริหารงานมุ่งหวังไว้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง แต่ในทางปฏิบัติกลับกัน ปรากฏว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกครั้ง จะให้เกิดผลตามจุดมุ่งหมายทั้งสองประการนั้นเป็นไปได้ยากมาก เนื่องจากเทคนิค วิธีการ ตลอดจนข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการประเมินเพื่อจุดมุ่งหมายแต่ละอย่างนั้น ย่อมแตกต่างกันออกไป ซึ่งถ้าหากใช้อย่างเดียวกันแล้วอาจเป็นผลทำให้การตัดสินใจดำเนินการเป็นไปอย่างไม่เที่ยงธรรม ดังนั้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายใดจุดมุ่งหมายหนึ่งเพียงอย่างเดียว หากต้องการทั้งสองประการก็ต้องทำการประเมินเป็นสองครั้ง แยกจากกัน และในทางปฏิบัติผู้ประเมินจะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมินผลแต่ละครั้งว่าจะประเมินเพื่ออะไร จึงจะทำการประเมินได้อย่างถูกต้องตามความมุ่งหมาย

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาตัดสินใจทางการบริหารงานบุคคลให้เกิดความเป็นธรรมตามความรู้ความสามารถและผลงานของแต่ละคน อย่างเป็นระบบข้อมูลที่ได้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นด้วย แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญสองประการนี้ จะมีความสัมพันธ์กันแต่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีจุดมุ่งหมายต่างกัน จะมีรายละเอียดของวิธีการประเมินที่ต่างกัน เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อใช้ในการตัดสินใจทางการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปจะพิจารณาผลงานที่ทำไปแล้วในอดีตอย่างรวม ๆ วิธีการประเมินก็มักจะใช้วิธีการเปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมินคนอื่น ๆ โดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินผลการประเมิน และอาจจะใช้องค์ประกอบอื่น ๆ ในการประเมินด้วย เช่น คุณวุฒิ ความอาวุโส และอัตราเงินเดือน เป็นต้น ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีจุดมุ่งหมายหลัก เพื่อพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงาน จะพิจารณาศักยภาพและภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในอนาคต การพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านไปเป็นอย่างไร และเปรียบเทียบกับมาตรฐานของงาน หรือเป้าหมายของหน่วยงาน โดยผู้บังคับบัญชา และผู้ถูกประเมินร่วมกันพิจารณาผลงาน ทั้งนี้องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ ผลงาน

สำหรับประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการนำเอาผลที่ประเมินได้ไปใช้ตามวัตถุประสงค์ของการประเมินซึ่งส่วนมากแล้วจะนำไปใช้สำหรับการพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปีเท่านั้นทั้งๆ ที่เราสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายด้านกว่านี้ เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การลดขั้นลดตำแหน่ง การโยกย้าย การเลิกจ้าง การทำแผน การฝึกอบรม การพัฒนาตนเองของพนักงาน การแนะแนวและการวางแผนอาชีพ การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ การนำเอาระบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเป็นการ

เกื้อหนุนต่อระบบคุณธรรม เพราะเหตุว่าคุณสมบัติและความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะเป็นสิ่งนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี และยังจะช่วยผดุงความยุติธรรมและสร้างขวัญและกำลังใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมมีส่วนผูกพันกับการปูนบำเหน็จ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งถือว่าเป็นความก้าวหน้าในอนาคต<sup>16</sup>

### หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีหลักการที่สำคัญไว้เป็นแนวทาง หรือแบบฉบับในการปฏิบัติ เพื่อจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้องและบรรลุเป้าประสงค์ ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. การประเมินผล เป็นหน้าที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้เพราะหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บังคับบัญชาในทุกสายงาน และทุกหน่วยงานก็คือต้องจัดการงานในหน่วยงานของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หน้าที่ของผู้บังคับบัญชานอกจากจะต้องวางแผน จัดแบ่งงาน มอบหมายและสั่งการให้คนทำงานแล้วยังจำเป็นต้องควบคุมดูแลงานที่ตนมอบหมายหรือสั่งการไปนั้น ให้ดำเนินไปจนเป็นสำเร็จ ในการควบคุม ดูแลงานนี้เองเป็นส่วนที่ผู้บังคับบัญชาต้องหามาตรการในการควบคุม ซึ่งมาตรการที่สำคัญอันหนึ่งในการควบคุมงาน ก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานและนอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชายังมีหน้าที่จะต้องส่งเสริมความก้าวหน้าและขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของเขาด้วยความเที่ยงตรง และยุติธรรมดังนั้นจึงถือได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่ผู้บังคับบัญชาทุกคนพึงตระหนักและให้ความสำคัญ

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีความแม่นยำของผลการประเมิน หมายถึง ความเชื่อถือได้ (reliability) ในผลประเมินและความเที่ยงตรง (validity) ของผลประเมิน หมายความว่าในการประเมินผลงานของคนทำงานคนหนึ่ง ไม่ว่าจะประเมินโดยหัวหน้างานคนใด ก็จะได้ผลประเมินไม่แตกต่างกันและมีความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน กล่าวคือ ในการประเมิน ต้องการให้ผลการประเมินเป็นเครื่องแสดงคุณค่าในการปฏิบัติงานของคนที่มีต่อองค์การ

<sup>16</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2521), 27.

ได้จริง หากผลการประเมินปรากฏอยู่ในเกณฑ์ดี หมายความว่า คนนั้นต้องทำงานดีจริง ๆ เมื่อนำผลประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ เช่น ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลก็จะได้ผลตรงตามที่ต้องการ ไม่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ มาตรฐานการปฏิบัติงาน (job or performance standard) แบบฟอร์มการประเมิน และระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นเครื่องมือหลักที่สำคัญที่จะต้องใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ หนึ่ง มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับผลการปฏิบัติงานในระดับใดระดับหนึ่งซึ่งถูกกำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้า โดยที่ยอมรับกันว่า ผู้ปฏิบัติงานโดยทั่ว ๆ ไป ควรจะมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดังกล่าวนี้ มาตรฐานการปฏิบัติงานในที่นี้หมายถึง มาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับ และเข้าใจเป็นอย่างดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน คือจะต้องกำหนดถึงคุณภาพว่าดีเพียงใด หรือประมาณว่าจำนวนเท่าใด ในเวลาเท่าใด หรือจะต้องปฏิบัติออกมาเป็นผลสำเร็จในลักษณะเช่นใด ในคุณภาพและปริมาณดังกล่าว สอง แบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเอกสารที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานว่าได้ทำงานอะไรเป็นผลสำเร็จบ้าง เขาทำอย่างไรหรือนำคุณลักษณะอย่างไรบ้าง มาสู่การทำงาน แบบรายการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายประเภท หลายชนิด มีตั้งแต่แบบง่าย ๆ จนกระทั่งถึงแบบที่มีความยุ่งยากซับซ้อนเป็นตาราง การเรียงลำดับการให้คะแนน ทั้งนี้แล้วแต่จุดมุ่งหมายลักษณะและประเภทของงานและองค์การ สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการออกแบบรายการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็คือ เป้าประสงค์ขององค์การ หรือหน่วยงาน และเป้าประสงค์ของการประเมินรวมถึงตำแหน่งงานที่จะประเมินว่าตำแหน่งนั้นกำหนดขึ้นเพื่ออะไรมีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร เป็นต้น ดังนั้นการที่จะกำหนดแบบรายการขึ้นให้เป็นมาตรฐานเพื่อใช้โดยทั่วไปนั้นอาจไม่เหมาะสมและกระทำได้ยากมาก และ สามารถ ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระเบียบที่นำเอาวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีการปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับผู้เกี่ยวข้องทุกคนได้ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการดำเนินนี้เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์การ

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน และใช้เทคนิควิธีการตลอดจนเครื่องมือวัดที่เหมาะสมกับลักษณะงานและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินดังนั้นหน่วยงานที่จะจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบจำเป็นต้องมีการเตรียมการวางแผนล่วงหน้าเช่นเดียวกับการบริหารงานทั่วไป เรื่องที่จะต้องพิจารณาในขั้นวางแผน

ได้แก่ กำหนดความมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่าจะให้มีการประเมินเพื่อนำผลประเมินไปใช้ในเรื่องอะไรเป็นหลัก อะไรเป็นรอง เลือกรูปวิธีการประเมินให้เหมาะสมกับงานประเภทต่าง ๆ บางครั้งอาจต้องใช้วิธีผสมหลายวิธี ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกัน เพื่อความเข้าใจ ยอมรับและร่วมมือ กำหนดเวลาประเมินให้เหมาะสม กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการ และประสานงานเป็นลำดับ อาจจัดเป็นรูปคณะกรรมการประสานงาน หรือให้หน่วยงานบุคคลทำหน้าที่ประสานงาน ส่วนผู้ดำเนินการสำคัญได้แก่ หัวหน้างานตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งอาจจะทำหน้าที่ประเมินโดยตรง จำแนกประเภทผู้ถูกประเมินที่จะใช้เกณฑ์การประเมินเหมือน ๆ กันไว้ในกลุ่มเดียวกันในการประเมิน กำหนดปัจจัยที่จะใช้ประเมินและน้ำหนักความสำคัญ สร้างแบบประเมินและกำหนดการให้คะแนน กระบวนการร้องทุกข์กรณีไม่ได้รับความเป็นธรรม (ถ้ามี) และการใช้ผลประเมินซึ่งประกอบด้วย ผู้ใช้เหล่านี้ นักบริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง หน่วยงานบุคคล และ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ก่อนที่จะวางแผนในเรื่องต่าง ๆ ข้างต้น ควรมีการศึกษาหน่วยงาน เพื่อหาข้อมูลประกอบการพิจารณาจะช่วยให้วางแผนการประเมินได้ดีขึ้น ข้อมูลบางอย่างอาจได้จากการจัดจำแนกตัวหนึ่งหรือ จัดระบบงานซึ่งได้จัดทำไว้แล้ว ประกอบกับการศึกษาสังเกตลักษณะแท้จริงของงาน คนทำงาน และสิ่งแวดล้อมในการทำงานโดยทั่วไป เพื่อใช้ในการวางแผนให้สามารถปฏิบัติได้จริง เมื่อได้มีการวางแผนและดำเนินการตามแผนแล้วก็จำเป็นต้องติดตามศึกษาวิเคราะห์การประเมินเพื่อเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้ดีขึ้นเสมอ เช่น ศึกษาแนวโน้มของผู้ประเมิน เพื่อพิจารณาถึงความเที่ยงตรงของการประเมิน ว่าผู้ประเมินหลาย ๆ คนประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาของตนไปในแนวใด พิจารณาความแตกต่างของหน่วยงานและประเภทงานเปรียบเทียบผลประเมินในหมู่คนที่ทำงานประเภทเดียวกัน พิจารณาผลประเมินเปรียบเทียบกับข้อมูลอื่น ๆ เช่น รายงานการแสดงผลการผลิต และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลประเมินกับข้อมูลอื่น ๆ เกี่ยวกับคนงานแต่ละคน สำรวจปัญหาและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมิน โดยสอบถามจากผู้ประเมินผู้ใช้ผลประเมินและผู้ถูกประเมิน เป็นต้น

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการแจ้งผลการประเมิน เพื่อให้ผู้ถูกประเมินทราบว่าผลการปฏิบัติงานของเขามีค่าอย่างไร ดีมาก ดี พอใช้หรือไม่ดี จะได้แก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น อันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพของงานขององค์การ และบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ หลักสำคัญของการแจ้งผลคือผู้ประเมินต้องเป็นผู้แจ้ง จะต้องมีการที่ดีและจริงใจต่อผู้รับแจ้ง ตลอดจนรู้จักชี้แนะแนวทางเพื่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินด้วย การแจ้งผลการปฏิบัติงานควรเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication) กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชา

หรือผู้แจ้งควรเปิดโอกาสให้ผู้รับแจ้งได้แสดงความคิดเห็นซักถามข้อข้องใจหรือขอคำอธิบายเพิ่มเติม หรือให้ข้อเสนอแนะเป็นข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกันซึ่งเป็นทั้งการแจ้งและการปรึกษาหารือกันถึงผลการปฏิบัติงาน

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่จะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลไปใช้อย่างจริงจังและมีประสิทธิภาพ ถ้าหากกำหนดให้มีการประเมินแล้วไม่ได้ใช้ประโยชน์ให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นก็จะไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างไรซ้ำยังจะเป็นการสูญเปล่าและอาจนำมาซึ่งปัญหาหรือความยุ่งยากอื่น ๆ ได้<sup>17</sup>

นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการประเมิน จึงควรมีการวางแผนและเตรียมการในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า ซึ่งสำนักงานข้าราชการพลเรือนได้กำหนดปัจจัยที่ควรคำนึงไว้สี่ประการ คือ

1. กำหนดเกณฑ์ (criterion) โดยทั่วไปแล้วจะใช้เกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้ ได้แก่ ผลงาน พฤติกรรมการทำงาน หรือทั้งผลงานและพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งอธิบายได้ดังนี้ คือ
 

หนึ่ง ผลงานการใช้ผลงานเป็นเกณฑ์ ในการประเมินนี้พิจารณาจากผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของงาน ผลงานนี้อาจวัดได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ เชิงปริมาณ เช่น เป็นชิ้น แผ่น หรือการใช้เกณฑ์เวลา ชั่วโมง วัน เดือน ในการประเมินเชิงปริมาณ ในเชิงคุณภาพพิจารณาความถูกต้อง ความสมบูรณ์ คุณค่า ประโยชน์ และประสิทธิผลของงาน สอง พฤติกรรมการทำงาน การใช้พฤติกรรมการทำงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินนี้ พิจารณาจากวิธีการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะของผู้ประเมินงาน เช่น ความชำนาญ ความพยายามในการทำงาน การมาปฏิบัติงาน ความคิดริเริ่ม การให้ความร่วมมือ เป็นต้น เกณฑ์นี้ใช้ในงานที่ไม่อาจประเมินเป็นตัวเลขเชิงปริมาณได้ สาม ผลงานและพฤติกรรมการทำงาน การใช้ผลงานเป็นเกณฑ์ประเมินแต่เพียงอย่างเดียวอาจให้ข้อมูลแก่ผู้ประเมินไม่เพียงพอ เพราะผู้ประเมินจะพิจารณาแต่เพียงว่างานประสบความสำเร็จหรือไม่เท่านั้นโดยไม่ทราบถึงปัญหาอุปสรรคอันจะทำให้ความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงานลดลงบรรดา นักวิชาการจึงเสนอให้ใช้ผลงานและพฤติกรรมการทำงานเป็นเกณฑ์ในการประเมิน

<sup>17</sup> อารียา กัลยาวิมลพิงษ์, “การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ” (สารนิพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2530), 20-24.



2. กำหนดมาตรฐานงาน (performance standards) ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องกำหนดเงื่อนไขเพื่อใช้เป็นเครื่องมือวัดความพึงพอใจของผลงาน การกำหนดมาตรฐานของงาน เริ่มจากการศึกษาคำพรรณนาลักษณะงาน ซึ่งทำให้ทราบถึงรายละเอียด ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของงานนั้น ๆ ต่อจากนั้นจึงวางเกณฑ์ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานของงานนั้น สามารถกำหนดได้ทั้งกรณีที่ใช้ผลงานเป็นเกณฑ์ หรือใช้พฤติกรรมการทำงานเป็นเกณฑ์ในการประเมิน การใช้ผลงานเป็นเกณฑ์สามารถกำหนดมาตรฐานการทำงานได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เกณฑ์และมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบล่วงหน้าก่อนการประเมิน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมต่อผู้ปฏิบัติ

3. กำหนดตัวผู้ประเมิน โดยทั่วไปผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง อย่างไรก็ตามยังมีบุคคลอื่น ๆ ที่จะช่วยให้ข้อมูลประกอบการพิจารณาในการประเมินได้ เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไปอีกหนึ่งหรือสองระดับ ซึ่งทำงานลักษณะงานเหมือนกัน นอกจากนี้อาจเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมินการปฏิบัติงานของตนเองด้วยการจะกำหนดว่าใครควรจะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการประเมินมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้สูงขึ้นอยู่กับปัจจัยสามประการ ได้แก่ การสังเกตการทำงานของผู้ปฏิบัติวัตถุประสงค์ในการใช้ผลการประเมิน และการตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินโดยหนึ่ง การสังเกตการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ประเมินทุกกลุ่มที่กล่าวถึง มิใช่ว่าจะมีโอกาสสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้อย่างใกล้ชิด โดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาที่ควบคุมบังคับบัญชาพนักงานโดยตรง จะมีโอกาสสังเกตพฤติกรรมการทำงานได้ใกล้ชิดที่สุด แต่เพื่อนร่วมงานและตัวพนักงานเองจะเป็นแหล่งข้อมูลที่ดีในการประเมินผล เช่น กิจกรรมมุ่งในเรื่องการให้ความร่วมมือกับกลุ่ม ผู้มีโอกาสสังเกตพฤติกรรมนี้อย่างใกล้ชิด คือ เพื่อนร่วมงาน ผู้ร่วมเป็นสมาชิกในทีมเดียวกัน สองจุดประสงค์ในการใช้ผลการประเมิน การนำผลการประเมินไปใช้ในจุดประสงค์ที่แตกต่างกัน ก็มีส่วนในการกำหนดตัวผู้ประเมินการกำหนดให้ผู้ใดเป็นผู้ประเมินควรควบคู่กับการประเมินของผู้บังคับบัญชา ใช้ในกรณีที่ต้องการประเมินความสามารถ และความเหมาะสมในการบริหารงานของผู้บริหาร การเปิดโอกาสให้พนักงานประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองนั้น มีส่วนทำให้พนักงานยอมรับผลการประเมินเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในกรณีที่กิจการมุ่งใช้ข้อมูลจากการประเมินเพื่อพิจารณาให้รางวัลตอบแทนการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน ควบคู่กับการให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนในการประเมินด้วย จะทำให้การประเมินมีความเที่ยงตรงขึ้น และสาม ผู้ประเมินตระหนักถึงความสำคัญของการประเมิน ผู้ประเมินแต่ละคนอาจตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินแตกต่างกันออกไป หาก

ผู้ประเมินไม่เห็นความสำคัญ จะทำให้ความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือลดลงไป ดังนั้น ผู้ประเมินต้องตระหนักถึงความสำคัญของการประเมิน และผลดีผลเสียที่จะตามมาจากการประเมินครั้งนั้น

อนึ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นอาจมีผู้ประเมินคนเดียว หรืออาจกำหนดผู้ประเมินเป็นกลุ่มก็ได้ การกำหนดผู้ประเมินเป็นกลุ่มอาจจะมีโอกาสประเมินได้รอบด้านยิ่งขึ้น และช่วยลดอคติของการประเมินลงได้ นอกจากนี้ อาจกำหนดตัวผู้ประเมินหลาย ๆ คนร่วมกันได้ เช่น ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน และอาจเสริมด้วยการให้พนักงานประเมินตนเอง หรือให้เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินก็ได้

4. เลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสม วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธี เช่น แบบกราฟ แบบบังคับเลือก วิธีการประเมินพฤติกรรมการทำงาน ฯลฯ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธีไม่มีวิธีใดที่เหมาะสมกับทุกองค์การและทุกลักษณะงานการเลือกใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมนั้นควรพิจารณาจากวัตถุประสงค์ในการประเมินความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ รวมทั้งความประหยัดและความสะดวก<sup>18</sup>

## รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การนำเสนอรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการครูสายงานการสอนที่เหมาะสมของ สมหวัง พิริยานุวัฒน์ และคณะ ได้เสนอไว้ดังนี้ คือ รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการครู สายงานการสอนที่เหมาะสม จากผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการประเมินแบ่งตามวิวัฒนาการทางการประเมินได้สามรูปแบบ คือ

1. รูปแบบที่ยึดถือบุคคลเป็นหลัก (individual centered approach : ICA) ในรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเชื่อถือว่าคนจะทำงานได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับ คุณลักษณะส่วนตัวบางอย่าง (traits of individual) และวิธีการทำงานตาม รูปแบบนี้ผู้ประเมินจึงมุ่งวัดลักษณะส่วนตัวของบุคคล เช่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การประยุกต์หรือดัดแปลง การปรับตัวการสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นต้น วิธีการประเมินตามรูปแบบนี้ เป็นที่นิยมประเมินกันในยุคเริ่มต้น ต่อมาเมื่อมีการศึกษาพบว่าไม่มีความเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างคุณภาพของลักษณะส่วนตัวกับผลการ

<sup>18</sup>สำนักงานข้าราชการพลเรือน, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2535), 97-99.

ปฏิบัติงานทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานตามรูปแบบนี้ได้รับความนิยมน้อยลง และผลักดันให้เกิดรูปแบบใหม่ของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ รูปแบบที่ 2 และ 3

2. รูปแบบที่ยึดงานเป็นหลัก (job-centered approach : JCA) ตามรูปแบบนี้ในการประเมินผลการทำงานของใครก็ตาม ให้พิจารณาที่งานที่กำลังทำอยู่ตามที่ได้รับคำตอบแทนในขณะนั้นว่าถูกต้องเหมาะสมเพียงใด ดังนั้นหน้าที่และความรับผิดชอบในงานที่กำหนดไว้จึงเป็นเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการทำงานของผู้ถูกประเมิน รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดงานเป็นหลัก ไม่ต้องการเปรียบเทียบกับคนอื่นหรือกลุ่มอื่น แม้จะทำงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันก็ตามการประเมินจะเน้นที่เงื่อนไขที่งานนั้นต้องการและการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน กับความรับผิดชอบหลักของเขา

3. รูปแบบที่ยึดผลงานหรือเป้าหมายเป็นหลัก (objective centered approach : OCA) รูปแบบนี้นับว่าเป็นรูปแบบการประเมินยุคใหม่ ในรูปแบบนี้จะกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เฉพาะสำหรับตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เหล่านี้จะกำหนดเป็นผลงานที่จะต้องทำให้บรรลุเป้าหมายภายในเวลา ที่กำหนดในการประเมินตามรูปแบบนี้ก็คือการเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้จริงกับผลงานที่คาดหวังตามเป้าหมายรูปแบบการประเมินผลแบบนี้ได้รับอิทธิพลจากการบริหารโดยเป้าหมายหรือโดยวัตถุประสงค์ (MBO)<sup>19</sup> นั่นเอง

จากผลการศึกษาสภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและหน้าที่ความรับผิดชอบของครูตามกฎหมายรวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณา ความดีความชอบของข้าราชการสายงานการสอน ควรใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผสมผสานระหว่างการยึดผลงานกับรูปแบบการยึดบุคคลเป็นหลัก กล่าวคือ ให้พิจารณาจากคุณภาพของลักษณะส่วนตัว (รูปแบบ ICA) ผสมผสานกับเงื่อนไขที่ต้องการในงาน (รูปแบบ JCA) รวมกับผลงานหรือเป้าหมาย (รูปแบบ OCA) ของการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน และเพื่อป้องกันมิให้เกิดอคติในการประเมินควรมีองค์คณะบุคคลเป็นผู้พิจารณาเตรียมการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

<sup>19</sup> สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ, “การวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานสอน,” วารสารราชภัฏเพชรบุรี 8, 1 (มิถุนายน - ตุลาคม 2541) : 4-5

## กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของหน่วยงาน สำหรับขั้นตอนต่าง ๆ ที่สำคัญสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ชัดเจนว่าต้องการใช้เพื่อประโยชน์ในด้านใดบ้าง โดยจะต้องพิจารณาด้วยว่าต้องการจุดมุ่งหมายใดเป็นหลักและอะไรเป็นรอง เพื่อจะได้เลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมต่อไป

2. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยเริ่มจากคำอธิบายงานซึ่งได้ระบุรายละเอียดด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับลักษณะงานที่จะต้องกระทำและกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้นควรมีปริมาณและคุณภาพอย่างไรผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะต้องสร้างหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมและมีมาตรฐานเดียวกันที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำได้ด้วยและผู้ใต้บังคับบัญชาควรเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานด้วย

3. กำหนดรายการหรือปัจจัยที่ใช้ในการประเมินโดยศึกษารายละเอียดของงานแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงหน้าที่หลักของแต่ละตำแหน่งแล้วจึงกำหนดปัจจัยที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสม ทั้งนี้ปัจจัยเหล่านี้จะต้องสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย การเลือกปัจจัยในการประเมินที่เหมาะสมนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้อง เทียบตรง และน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

4. กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลือกใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องเลือกให้สอดคล้องกับลักษณะงานต่างๆในหน่วยงานและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นด้วย ทั้งนี้อาจเลือกใช้หลาย ๆ วิธีประกอบกันได้ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและทำความเข้าใจแก่ทุกฝ่ายเพื่อให้ผู้ประเมินสามารถยึดถือเป็นหลักปฏิบัติเหมือนกันได้อันจะก่อให้เกิดความเป็นธรรมและได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

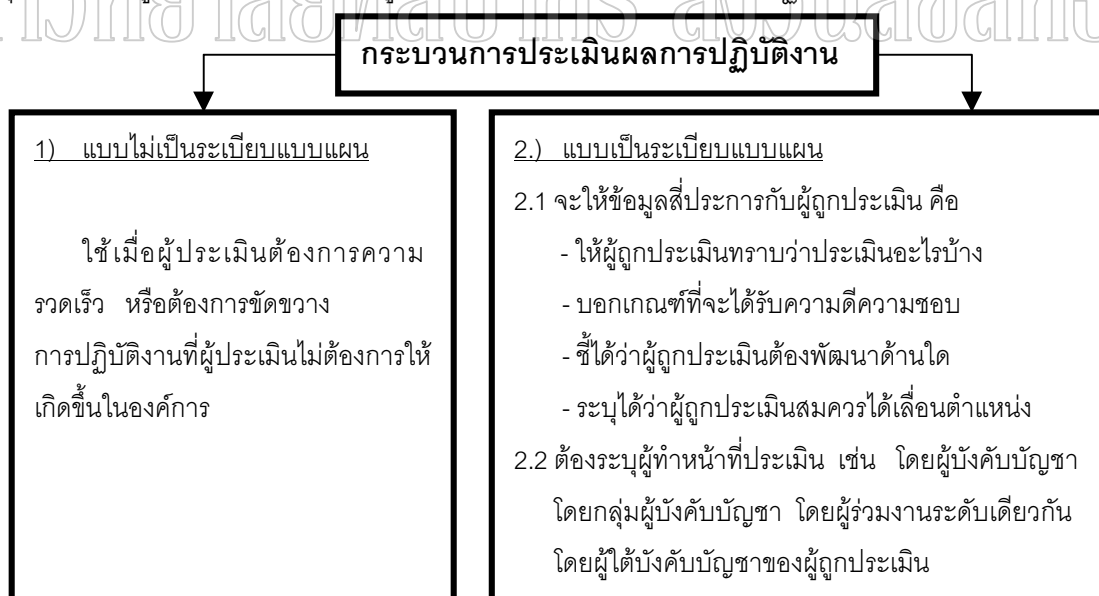
5. กำหนดช่วงเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานตามปกติเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกกำหนดให้มีปีละ 1 - 2 ครั้ง แต่การติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอเป็นสิ่งสำคัญเพื่อจะได้ทราบว่ากรดำเนินงานมีความก้าวหน้าและเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่

6. กำหนดขอบเขตของผู้ถูกประเมิน การที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกคนในเวลาเดียวกันย่อมไม่สามารถทำได้ จำเป็นต้องจัดแบ่งกลุ่มกันโดยจำแนกประเภทผู้ถูกประเมินที่จะใช้เกณฑ์ประเมินเหมือน ๆ กัน ไว้ในกลุ่มเดียวกัน

7. กำหนดผู้ประเมินโดยปกติผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะเป็นผู้ประเมินแล้วเสนอให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นพิจารณาให้ความเห็นชอบทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุดอย่างไรก็ดีในบางหน่วยงานอาจกำหนดผู้ประเมินในรูปของคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ หรือให้ผู้ปฏิบัติงานระดับเดียวกันที่มีการติดต่อประสานงานกับผู้ถูกประเมินเสนอขึ้นมาก็ได้

8. กำหนดเป้าประสงค์ในการพัฒนา เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วจะทำให้ทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร มีสิ่งใดที่ควรได้รับการแก้ไขและพัฒนาให้ดีขึ้นผู้บังคับบัญชาสามารถนำผลที่ได้จากการประเมินนี้ไปวางแผนกำหนดเป้าหมายการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานต่อไป<sup>20</sup>

เรื่องของกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีผู้เขียนไว้หลายท่าน ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแผนภูมิตามความเห็นของผู้มีผลงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานห้าราย ดังนี้คือ



แผนภูมิที่ 3 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของสมยศ นาวิการ

ที่มา : สมยศ นาวิการ, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 2 ( กรุงเทพฯ : บรรณกิจเทอดติง, 2535), 350.

<sup>20</sup>Douglas L. Bartly, อ้างถึงใน พรพิมล สุวรรณนิค, "ทัศนคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน" (สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533), 34-35.

### กระบวนการประเมินผลปฏิบัติงาน



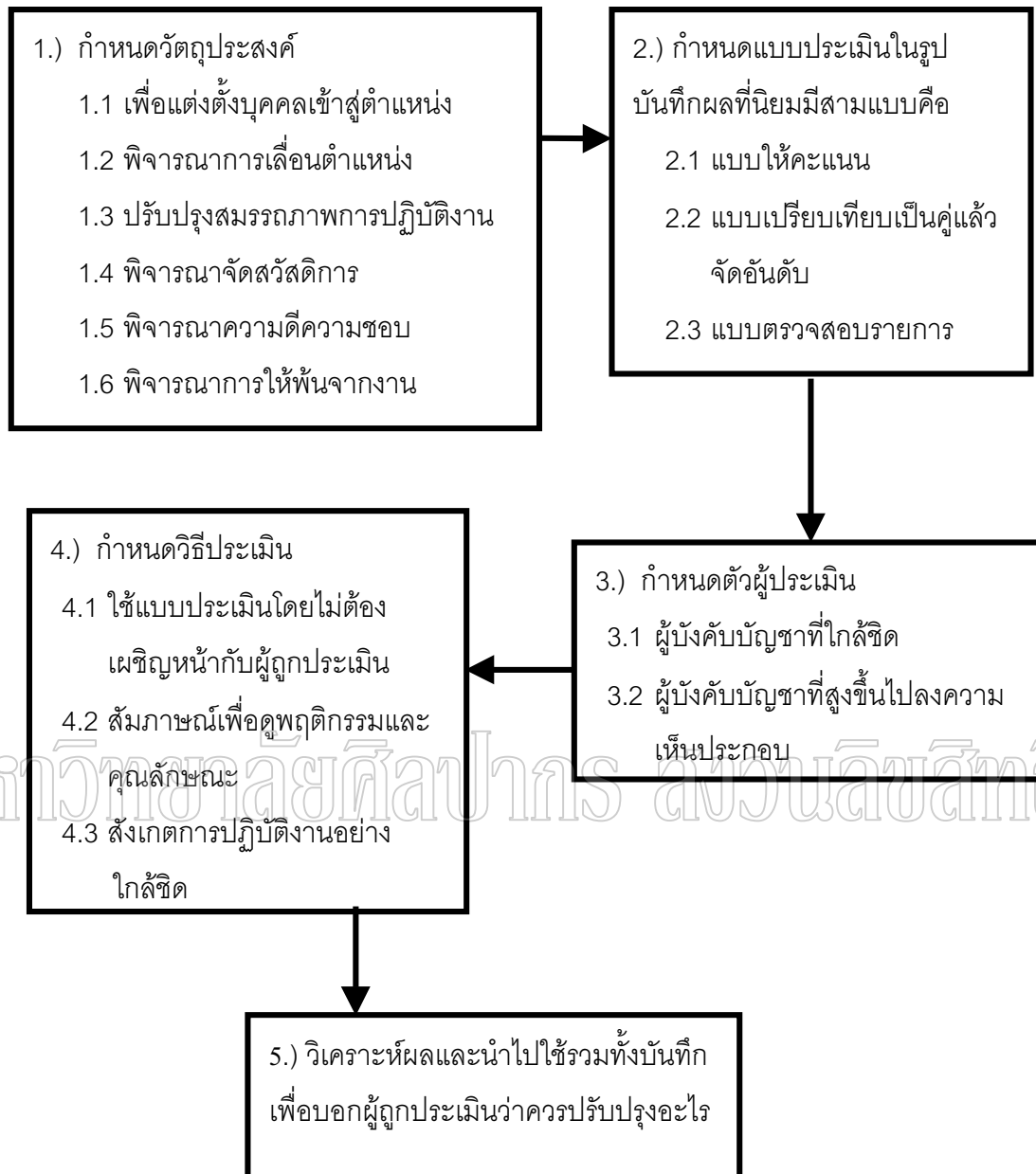
แผนภูมิที่ 4 กรอบการประเมินผลการทำงานของสำนักงานข้าราชการพลเรือน

ที่มา : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 8

(กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2535), 85-88.



แผนภูมิที่ 5 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู  
 ที่มา : สำนักงานข้าราชการครู, เอกสารทางวิชาการ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,  
 2539), 76-83.



แผนภูมิที่ 6 กรอบการประเมินผลปฏิบัติงานของอุทัย หิรัญโต

ที่มา : อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2531), 142-145.





แผนภูมิที่ 7 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมคิด บางโม

ที่มา : สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒนา จำกัด, 2535),

135 – 139.

นอกจากนี้สมชาย หิรัญกิตติ ได้เขียนถึงกรอบงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ดังนี้ คือ หนึ่ง แจ้างรายละเอียดที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง และกำหนดเวลาทำการประเมิน สอง กำหนดวิธีประเมิน ใช้สเกลการให้คะแนน (graphic rating scale method) วิธีจัดลำดับทางเลือก (alternation ranking method) วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ (paired comparison method) วิธีกระจายความถี่ (forced distribution method) วิธีประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (critical incident method) รูปแบบการเรียงความบรรยาย (narrative forms) ใช้สเกลจัดลำดับการประเมินพฤติกรรม (behaviorally anchored rating scales) วิธีจัดการโดยใช้จุดประสงค์ (management by objective method) วิธีผสม (mixing the method) สาม กำหนดผู้ประเมิน ประเมินโดยหัวหน้างานโดยตรง ประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน ประเมินโดยคณะกรรมการ ประเมินโดยลูกน้อง ประเมินตนเอง การป้อนกลับจากทุกฝ่ายแบบรอบทิศ (360 – degree feedback) และ สี่ การวิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อนำมาใช้ประโยชน์<sup>21</sup> นอกจากนี้สมชาย หิรัญกิตติ ยังได้ให้ความเห็นว่า “รางวัลอาจเป็นสิ่งทำให้แตกความสามัคคี และทำให้การทำงานเป็นทีมไม่มีประสิทธิผลได้ ถ้าในทีมมีการแข่งขันกันเป็นรายบุคคล จะทำให้เกิดผู้ชนะและผู้แพ้ขึ้น และการมุ่งแต่จะได้รับรางวัลอาจทำให้ขาดจริยธรรม หรือประพฤตินิคมกฏระเบียบได้”

### ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติอยู่ในประเทศที่พัฒนาแล้ว มีขั้นตอนที่สำคัญ ๆ อยู่ 5 ขั้นตอนคือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยทั่ววัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อจะนำไปใช้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมีดังต่อไปนี้ คือ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานที่หย่อนสมรรถภาพและไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นได้ให้พ้นจากหน้าที่การงานไป

<sup>21</sup>สมชาย หิรัญกิตติ, การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์มและไซเทกซ์, 2542), 205-219.

## บทที่ 3

### การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบอันเป็นที่ยอมรับของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครู โดยศึกษาจากข้าราชการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจังหวัดสมุทรสาคร เพื่อทราบองค์ประกอบที่ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินยอมรับได้แก่องค์ประกอบด้านผู้ประเมินความถี่ในการประเมินวิธีประเมินและแบบประเมิน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงด้านองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ให้มีประสิทธิภาพอันเป็นแนวทางหนึ่งในการตอบสนองของวัตถุประสงค์ขององค์การและตัวบุคลากร ทั้งยังช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในองค์การให้มีความรักใคร่กลมเกลียวร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าต่อไปโดยในบทนี้ผู้วิจัยนำเสนอในเรื่อง ระเบียบวิธีวิจัย แผนแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล องค์การและการบริหารโครงการและบทสรุป

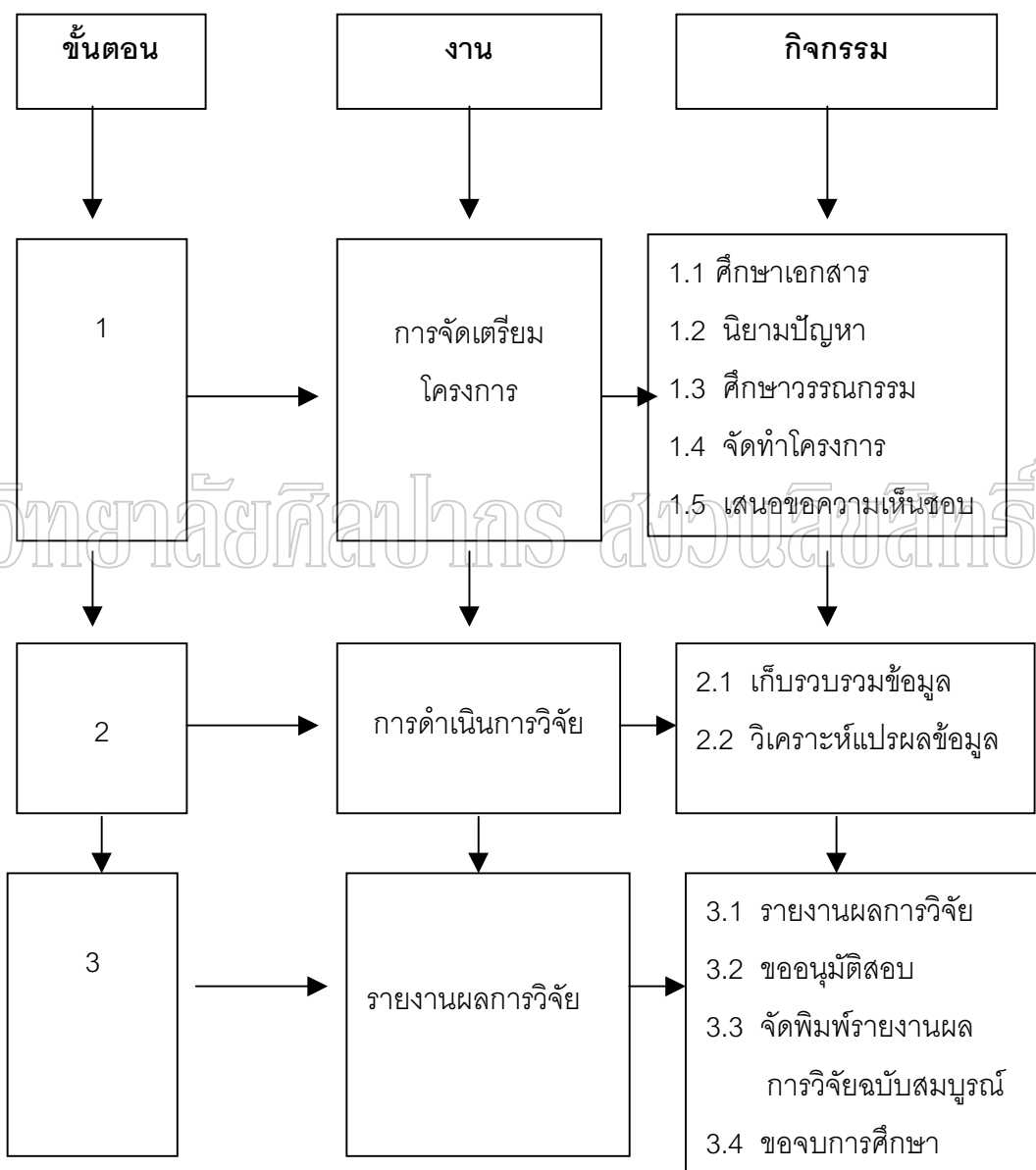
### ขั้นตอนดำเนินงานวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยให้เป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผนเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดและวิธีการในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ออกเป็นสามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการ การจัดเตรียมโครงการเป็นขั้นตอนศึกษาข้อมูลจากเอกสาร บทความ เอกสารตำราทางวิชาการวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดสร้างเครื่องมือทดสอบปรับปรุงข้อบกพร่องของเครื่องมือ และเสนอขอความเห็นชอบโครงการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย การดำเนินการวิจัยผู้วิจัยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่งซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีการหาความเชื่อมั่นแล้ว นำเครื่องมือนั้นไปเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็นตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่ได้ มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย การรายงานผลการวิจัยเป็นขั้นตอนการร่าง รายงานผลการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่ คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ เสนอขออนุมัติโครงการวิจัย พิมพ์และรายงานผล การวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอจบการศึกษา



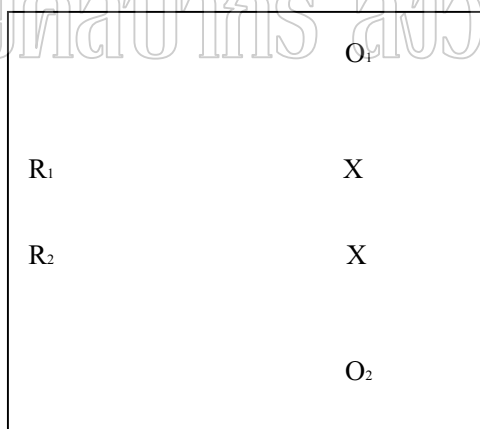
แผนภูมิที่ 9 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เกิดประสิทธิภาพและเป็นไปตามจุดประสงค์ของการศึกษาด้านการยอมรับองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผู้วิจัยได้เสนอรายละเอียดต่างๆเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เครื่องมือและการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยวิธีรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแบบแผนการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม มีการวัดครั้งหลังครั้งเดียว (one - shot, non experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ  $R_1$  หมายถึง กลุ่มตัวอย่างของประชากรที่ศึกษาในกรณีที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

$R_2$  หมายถึง กลุ่มตัวอย่างของประชากรที่ศึกษาในกรณีทำหน้าที่เป็นผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน

X หมายถึง ตัวแปรด้านองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

$O_1$  หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1

$O_2$  หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ประชากร ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้สอนจำนวน 2,108 คน ในสามอำเภอได้แก่ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองสมุทรสาคร (สปอ.เมือง) สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอกะทู้มแบน (สปอ.กะทู้มแบน) และ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านแพ้ว (สปอ.บ้านแพ้ว) รายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 : จำนวนข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร

| สำนักงานการ<br>ประถมศึกษาอำเภอ | ผู้บริหาร | ผู้ช่วยฯ | รวม<br>ผู้บริหารฯ | จำนวนครู<br>ผู้สอน | ยอดรวม |
|--------------------------------|-----------|----------|-------------------|--------------------|--------|
| อำเภอเมืองฯ                    | 58        | 38       | 96                | 987                | 1,083  |
| อำเภอกะทู้มแบน                 | 20        | 19       | 39                | 466                | 505    |
| อำเภอบ้านแพ้ว                  | 31        | 21       | 52                | 468                | 520    |
| รวม                            | 109       | 78       | 187               | 1,921              | 2,108  |
|                                | 187       |          |                   |                    |        |

ที่มา : สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร, สารสนเทศโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร (สมุทรสาคร : ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ, 2542), 18.

2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นหรือตามลำดับชั้น (proportional stratified random sampling) จากประชากรทั้งสามอำเภอคืออำเภอใดมีประชากรมากก็สุ่มมาเป็นตัวอย่างจำนวนมาก อำเภอใดมีประชากรจำนวนน้อยก็สุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนน้อยด้วย จากประชากร 2,108 คน Taro Yamane<sup>1</sup> จะได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 333 คน จากสามอำเภอ ประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่างจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองฯ จำนวน

<sup>1</sup>อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิจัยวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (กรุงเทพฯ : บริษัท ฟิงเกอร์ปริ้นแอนด์มีเดีย จำกัด, 2535), 284.

171 คน จากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอกระทุ่มแบนจำนวน 80 คน และจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านแพ้วจำนวน 82 คน กลุ่มตัวอย่างแต่ละอำเภอใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างออกเป็นสองกลุ่ม ได้แก่ ผู้ประเมินประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 17 คน ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 12 คน รวมผู้ประเมิน 29 คน ผู้ถูกประเมิน ประกอบด้วยครูสายผู้สอนจากสามสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอของจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 304 คน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงรายละเอียดผู้ให้ข้อมูล

| จำนวนประชากรทั้งหมด 2,108 คน |            |      |     |     |                |      |     |     |              |      |     |     |                   |
|------------------------------|------------|------|-----|-----|----------------|------|-----|-----|--------------|------|-----|-----|-------------------|
| สพอ.                         | สพอ.เมืองฯ |      |     |     | สพอ.กระทุ่มแบน |      |     |     | สพอ.บ้านแพ้ว |      |     |     | รวม               |
|                              | ผ.บ.       | ผ.ช. | รวม | ครู | ผ.บ.           | ผ.ช. | รวม | ครู | ผ.บ.         | ผ.ช. | รวม | ครู |                   |
| ประชากร                      | 58         | 38   | 96  | 987 | 20             | 19   | 29  | 466 | 31           | 21   | 52  | 468 | 2,108             |
| กลุ่มตัวอย่าง                | 9          | 6    | 15  | 156 | 3              | 3    | 6   | 74  | 5            | 3    | 8   | 74  | ผ.บ.17<br>ผ.ช. 12 |
| ผู้ให้ข้อมูล                 | 15         |      | 156 |     | 6              |      | 74  |     | 8            |      | 74  |     | รวม 29<br>ครู 304 |
| รวม                          | 171        |      |     |     | 80             |      |     |     | 82           |      |     |     | 333               |

### ตัวแปรที่ศึกษา

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามตัวแปรที่จะศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน อายุราชการ และประสบการณ์ในการเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบุคลากร

2. ตัวแปรด้านปัญหาและรายละเอียดของปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

2.1 ด้านผู้ประเมิน ได้แก่ การขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่มีเวลาในการประเมิน มีอคติลำเอียง และต้องการตัดสินใจโดยตนเองผู้เดียว

2.2 ความถี่ในการประเมิน ได้แก่ การประเมินขาดความต่อเนื่อง ไม่มีการแจ้ง หรือใช้ความถี่ในการประเมินใช้การประเมินเพียงปีละครั้ง และไม่ใช้ความถี่เนื่องจากกำหนดบุคคลในการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้แล้ว

2.3 วิธีประเมิน ได้แก่ วิธีประเมินไม่เป็นที่ยอมรับของผู้รับการประเมินไม่มีการแจ้งวิธีประเมินไม่มีการใช้วิธีประเมินที่หลากหลายหรือใช้เพียงวิธีเดียววิธีประเมินไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ ขาดความชัดเจน

2.4 แบบประเมิน ได้แก่ ไม่มีการใช้แบบประเมิน แบบประเมินไม่ชัดเจน ขาดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาไม่ครอบคลุมงานที่ปฏิบัติ ไม่มีคู่มือหรือเกณฑ์มาตรฐานในการตัดสิน

3. ตัวแปรด้านองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 ด้าน คือ

3.1 ผู้ประเมิน หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ของข้าราชการครู จำแนกเป็นห้าตัวแปร คือ ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาคนเดียว ประเมินโดยกลุ่มผู้บังคับบัญชา ได้แก่ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร ประเมินในรูปคณะกรรมการ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างานหรือครูผู้ได้รับเลือกเป็นตัวแทน คณะกรรมการจากชุดที่สามและนักเรียนที่ได้รับเลือกเป็นตัวแทน การประเมินแบบ 360 องศา ได้แก่ การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา,เพื่อนร่วมงาน, ตนเอง, ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลภายนอก

3.2 ความถี่ในการประเมิน หมายถึง กำหนดเวลาหรือความถี่ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบปีการพิจารณาความดีความชอบ จำแนกรายละเอียด ดังนี้ เดือนละครั้ง สามเดือนครั้ง หกเดือนครั้ง ปีละครั้ง ตามความสะดวกของผู้ประเมิน

3.3 วิธีประเมิน หมายถึง วิธีการซึ่งจะได้มาซึ่งข้อมูลในการตัดสินผลการประเมิน ซึ่งจำแนกได้เป็นห้าวิธี คือ วิธีจุดบันทึกปริมาณงาน หมายถึง วิธีการที่ผู้ปฏิบัตินับจำนวนงานของตนที่ทำได้ต่อสัปดาห์ ต่อเดือน หรือตามเวลาที่กำหนด วิธีพิจารณาตามเครื่องวัด หมายถึง วิธีการกำหนดรายการที่ต้องการประเมินของผู้ถูกประเมินเอาไว้แล้วจำแนกแต่ละรายการเป็นระดับความมากน้อยหรือให้เป็นระดับคะแนน วิธีตรวจรายการ หมายถึง วิธีการที่ผู้ประเมินพิจารณาตอบคำถามเกี่ยวกับรายการที่จะประเมินของผู้ปฏิบัติงาน โดยกาเครื่องหมายลงในช่องคำตอบที่เตรียมไว้ วิธีการเปรียบเทียบบุคคล หมายถึง วิธีการที่ผู้ประเมิน เปรียบเทียบคนทำงานทีละคู่ โดยพิจารณาคุณลักษณะหรือผลงานและตัดสินทีละคู่ว่าคู่ไหนดีกว่า ทำเช่นนี้ไป



ทุกคู่ จนครบ แล้วรวมคะแนนจัดลำดับ วิธีผสม หมายถึง การนำเอาวิธีประเมินหลาย ๆ วิธีมาใช้ในการประเมินเพื่อให้ได้ผลการตัดสินใจในการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

3.4 แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง แบบรายงานผลการปฏิบัติงานในการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งบอกรายละเอียดของสิ่งที่ทำการประเมิน ได้แก่ คุณลักษณะความเป็นครู คุณภาพการสอน การบริการวิชาการและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ปริมาณและคุณภาพงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย ความรู้ความสามารถในการสอน การรักษาวินัย การปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

### เครื่องมือในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แบบสอบถามมีลักษณะดังนี้ คือ แบบปิดหรือแบบมีโครงสร้าง (structured or closed form) ซึ่งใช้ในกรณีที่สามารถกำหนดคำตอบได้<sup>2</sup>

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามจำนวนหนึ่งฉบับ แบ่งออกเป็น

3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน อายุราชการ และประสบการณ์ในการเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบุคลากร

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามด้านปัญหาและรายละเอียดของปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้ประเมิน ความถี่ในการประเมิน วิธีประเมินฯ และแบบประเมิน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามด้านรายละเอียดที่เหมาะสมในการใช้เป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสี่องค์ประกอบ ได้แก่ (1) องค์ประกอบด้านผู้ประเมิน (2) องค์ประกอบด้านความถี่ในการประเมิน (3) องค์ประกอบด้านวิธีประเมิน (4) องค์ประกอบด้านแบบประเมิน

<sup>2</sup>วิเชียร เกตุสิงห์, หลักการสร้างและวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2533 ), 31 – 32.

1. องค์ประกอบด้านผู้ประเมิน เป็นแบบสอบถามที่บูรณาการมาจากแนวคิดของ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ และวีรวุฒน์ บันนิตามัย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาคนเดียว กลุ่มผู้บังคับบัญชา คณะกรรมการประเมิน คณะกรรมการและนักเรียน การประเมินแบบ 360 องศา

2. องค์ประกอบด้านความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ สมยศ นาวิการ โดยจำแนกช่วงเวลาในการประเมินเป็น ห้ารายการ ได้แก่ เดือนละครั้ง สามเดือนครั้ง หกเดือนครั้ง ปีละครั้ง ตามความสะดวกของผู้ประเมิน

3. องค์ประกอบด้วยด้านวิธีประเมิน ตามแนวคิดของ สมคิด บางโม ซึ่งจำแนกเป็นห้าวิธี ได้แก่ วิธีจุดบันทึกปริมาณงาน วิธีพิจารณาตามเครื่องวัด วิธีตรวจรายการ วิธีเปรียบเทียบบุคคล วิธีผสม

4. องค์ประกอบด้านแบบประเมิน นำมาจากการวิจัยเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานการสอนของสมหวัง พิริยานุวัฒน์ และคณะวิจัยและพัฒนาสำนักนโยบายและระบบบริหารงานบุคคลสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ซึ่งมีรายละเอียดแก่องค์ประกอบ และเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา 2540 ได้แก่ คุณลักษณะความเป็นครู คุณภาพการสอน การบริการวิชาการและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ปริมาณและคุณภาพงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย ความรู้ความสามารถในการสอน การรักษาวินัย ใช้เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

### การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำผลการศึกษา มาสร้างเป็นเครื่องมือภายใต้คำปรึกษาแนะนำ ของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 นำเครื่องมือที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และได้ปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม และครอบคลุมเนื้อหาสาระ และรายละเอียดของตัวแปรที่นิยามไว้ในบทที่หนึ่ง

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหาร ผู้ช่วยบริหาร และครูผู้ปฏิบัติการสอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้ทดลองใช้ (tryout) กลับคืนมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (reliability) โดยวิธีของครอนบาค (cronbach)<sup>3</sup> หาค่ามาตรฐานสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.912

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อให้บัณฑิตวิทยาลัย ทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ในจังหวัดสมุทรสาครเพื่อดำเนินการส่งแบบสอบถามและรวบรวมแบบสอบถามคืนมายังผู้วิจัย
2. ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทั้งสามอำเภอ เพื่อขอความร่วมมือในการส่งแบบสอบถามพร้อมออกหนังสือนำส่ง ขอความร่วมมือไปยังผู้ให้ข้อมูลทั้ง 333 คน โดยส่งแบบสอบถามคืนที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทั้งสามแห่ง
3. ผู้วิจัยประสานงานกับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเพื่อรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้วิจัย โดยผู้วิจัยเดินทางไปรับที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทั้ง 3 แห่งด้วยตนเอง

### วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้แบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ได้ 258 ฉบับ ต่อจากนั้นจึงนำมาจัดระบบข้อมูลลงรหัส และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows (statistical package for the social science )

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. ด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การแจกแจงความถี่ (f) และค่าร้อยละ (%)
2. ด้านปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้การแจกแจงความถี่ (f) และค่าร้อยละ (%)

<sup>3</sup>Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : Harper & Publisher, 1974), 161.

3. ด้านการยอมรับองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

4. ด้านความแตกต่างในการยอมรับด้านรายละเอียดขององค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ใช้สถิติ Chi-square ประกอบกับการทดสอบของมาร์สคิลโล (Marascilo's test)

### สรุป

การนำเสนอการวิจัยหัวข้อ การยอมรับองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการการครู:กรณีศึกษาข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาครในบทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย แผนแบบการวิจัยประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษาทั้งตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรด้านองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล องค์การและการบริหารโครงการ รวมทั้งการประมาณการค่าใช้จ่ายพร้อมทั้งนำเสนอภาคผนวกด้านระเบียบกฎเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูผู้วิจัยคาดว่าผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นแนวทางสร้างองค์ประกอบอันเป็นที่ยอมรับของข้าราชการครู ทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ในด้านผู้ประเมินความถี่ในการประเมิน วิธีประเมิน และรายละเอียดของแบบประเมิน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การแจกแจงความถี่ค่าร้อยละและค่า Chi-square test for two independent sample test แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบ ตาราง แผนภูมิ บรรยายและอภิปรายผล

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้จำแนกรายละเอียดการนำเสนอออกเป็นสี่ตอน คือตอนที่หนึ่งเป็นการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล ตอนที่สองเป็นการวิเคราะห์ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อตอบข้อคำถามการวิจัยข้อที่หนึ่ง ด้านลำดับปัญหาขององค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตอนที่สามเป็นการวิเคราะห์ลำดับการยอมรับรายละเอียดในองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้าน ผู้ประเมิน ความถี่ในการประเมิน วิธีประเมินและแบบประเมิน เพื่อตอบข้อคำถามการวิจัยข้อที่สองด้านการยอมรับในรายละเอียดขององค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และข้อคำถามการวิจัยข้อที่สามด้านการยอมรับของรายละเอียดในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลในปีการศึกษา 2543 โดยได้รวบรวม แบบสอบถามจากกลุ่ม ผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) ได้ 29 ราย ผู้ถูกประเมิน (ครู ผู้สอน) ได้ 298 ราย รวมผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีความสมบูรณ์ทั้งสิ้น 327 ราย คิดเป็นร้อยละ 98.20 จากจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 333 ฉบับ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

#### ตอนที่ 1 ด้านสถานภาพผู้ให้ข้อมูล

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวมเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเป็นเพศหญิง จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 70.2 เพศชาย มีจำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 29.7 เมื่อแยกพิจารณาตามตำแหน่งพบว่า ผู้บริหาร เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 69.0 เป็นเพศหญิง 9 คน คิดเป็นร้อยละ 31 ครูผู้สอนเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีจำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 74.2 เพศชาย มีจำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 25.8

อายุ โดยภาพรวมมีอายุ 41 – 50 ปี มากที่สุดมีจำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 72.8 รองลงมาอายุ 31 - 40 ปี มีจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 15.6 เมื่อแยกพิจารณาตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหาร มีอายุ 14-50 ปี มากที่สุด มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 51.7 รองลงมาอายุ 51 ปีขึ้นไป มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 27.6 คน ครูผู้สอน มีอายุ 41 – 50 ปี มากที่สุดมีจำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 74.8 รองลงมา อายุ 31- 40 ปี มีจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5

ระดับการศึกษา โดยภาพรวมมีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด มีจำนวน 296 คน คิดเป็นร้อยละ 90.6 รองลงมามีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี 25 คน คิดเป็นร้อยละ 7.6 เมื่อแยกพิจารณาตามตำแหน่งพบว่า ผู้บริหารมีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 89.7 รองลงมามีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 ครูผู้สอน มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด มีจำนวน 270 คน คิดเป็นร้อยละ 90.6 รองลงมามีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4

ระยะเวลา ในการดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบัน โดยภาพรวมมีระยะเวลา 1 – 10 ปีมากที่สุด มีจำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 43.2 รองลงมา 21 – 30 ปี มีจำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 28.7 เมื่อแยกพิจารณาตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารมีระยะเวลา 1–10 ปี มากที่สุด มีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 65.6 รองลงมา มีอายุ 11 – 20 ปี มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 20.7 ตำแหน่งครูผู้สอน มีระยะเวลา 1 – 10 ปี มากที่สุด มีจำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 40.9

อายุราชการ โดยภาพรวมมีอายุราชการ 21 – 30 ปี มากที่สุด มีจำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 60.9 รองลงมา 11 – 20 ปี มีจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 26.9 เมื่อแยกพิจารณาตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารมีอายุราชการ 21 – 30 ปี มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 41.4 รองลงมา 31 ปีขึ้นไป มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 ครูผู้สอนมีอายุราชการ ระหว่าง 21–30 ปีมากที่สุด มีจำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 62.8 รองลงมา 11 – 20 ปี มีจำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 28.2

ประสบการณ์ในการฝึกอบรมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร โดยภาพรวมไม่มีประสบการณ์มากที่สุด มีจำนวน 261 คน คิดเป็นร้อยละ 79.8 มีประสบการณ์ในการฝึกอบรม จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2 เมื่อแยกพิจารณาตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารพบว่ามีประสบการณ์ มากที่สุด มีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 72.4 รองลงมาไม่มีประสบการณ์มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 27.6 ครูผู้สอน ไม่มีประสบการณ์ มากที่สุด 253 คน คิดเป็นร้อยละ 84.9 รองลงมา มีประสบการณ์ 45 คน คิดเป็นร้อยละ 15.1 เมื่อแยกประเภทของประสบการณ์ในการฝึกอบรม ในแต่ละด้าน มีดังนี้ (1) ได้รับการฝึกอบรมระยะสั้นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยภาพรวม เคยได้รับการฝึกอบรมระยะสั้น มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 เป็นผู้บริหาร 13 คน คิดเป็นร้อยละ 44.8 ครูผู้สอน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4 (2) ได้รับการศึกษาวិชาการบริหารงานบุคคลอย่างน้อย 1 รายวิชา จากสถาบันแห่งใดแห่งหนึ่ง พบว่า โดยภาพรวม เคยได้รับการศึกษา 35 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7 ซึ่งเป็นผู้บริหาร 14 คน คิดเป็นร้อยละ 48.3 และครูผู้สอน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0 (3) ได้รับการฝึกอบรมระยะสั้นเกี่ยวกับการประเมินผล

การปฏิบัติงานด้านบุคคล โดยภาพรวม พบว่า เคยได้รับการฝึกอบรมระยะสั้น 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 เป็นผู้บริหาร 9 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 ครูผู้สอน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 นำเสนอเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 6 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

| สถานภาพ                                       | ผู้ประเมิน(ผู้บริหาร) |        | ผู้ถูกประเมิน(ครูผู้สอน) |        | รวม   |        |
|---|-----------------------|--------|--------------------------|--------|-------|--------|
|   | จำนวน                 | ร้อยละ | จำนวน                    | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 1. เพศ  |                       |        |                          |        |       |        |
| - ชาย   | 20                    | 69.0   | 77                       | 25.8   | 97    | 29.7   |
| - หญิง  | 9                     | 31.0   | 221                      | 74.2   | 230   | 70.3   |
| รวม   | 29                    | 100    | 298                      | 100    | 327   | 100    |
| 2. อายุ                                       |                       |        |                          |        |       |        |
| - 20 - 30 ปี                                  | 1                     | 3.4    | 6                        | 2.0    | 7     | 2.1    |
| - 31 - 40 ปี                                  | 5                     | 17.3   | 46                       | 15.5   | 51    | 15.6   |
| - 41 - 50 ปี                                  | 15                    | 51.7   | 223                      | 74.8   | 238   | 72.8   |
| - 51 ปีขึ้นไป                                 | 8                     | 27.6   | 23                       | 7.7    | 31    | 9.5    |
| รวม   | 29                    | 100    | 298                      | 100    | 327   | 100    |
| 3. ระดับการศึกษา                              |                       |        |                          |        |       |        |
| - ต่ำกว่าปริญญาตรี                            | 0                     | 0.0    | 25                       | 8.4    | 25    | 7.6    |
| - ปริญญาตรี                                   | 26                    | 89.7   | 270                      | 90.6   | 296   | 90.6   |
| - สูงกว่าปริญญาตรี                            | 3                     | 10.3   | 3                        | 1.0    | 6     | 1.8    |
| รวม   | 29                    | 100    | 298                      | 100    | 327   | 100    |
| 4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบัน |                       |        |                          |        |       |        |
| - 1 - 10 ปี                                   | 19                    | 65.6   | 122                      | 40.9   | 141   | 43.2   |
| - 11 - 20 ปี                                  | 6                     | 20.7   | 78                       | 26.2   | 84    | 25.7   |
| - 21 - 30 ปี                                  | 1                     | 3.4    | 93                       | 31.2   | 94    | 28.7   |
| - 31 ปีขึ้นไป                                 | 3                     | 10.3   | 5                        | 1.7    | 8     | 2.4    |
| รวม   | 29                    | 100    | 298                      | 100    | 327   | 100    |

ตารางที่ 6 (ต่อ)

| สถานภาพ   | ผู้ประเมิน(ผู้บริหาร) |        | ผู้ถูกประเมิน(ครูผู้สอน) |        | รวม   |        |
|---|-----------------------|--------|--------------------------|--------|-------|--------|
|   | จำนวน                 | ร้อยละ | จำนวน                    | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 5. ประสิทธิภาพในการ<br>อบรม   |                       |        |                          |        |       |        |
| - มี  | 21                    | 72.4   | 45                       | 15.1   | 66    | 20.2   |
| - ไม่มี   | 8                     | 27.6   | 253                      | 84.9   | 261   | 79.8   |
| รวม   | 29                    | 100    | 298                      | 100    | 327   | 100    |
| 5.1 ได้รับการฝึกอบรม<br>ระยะสั้นเกี่ยวกับการบริหาร<br>งานบุคคล                                |                       |        |                          |        |       |        |
| - เคย   | 13                    | 44.8   | 13                       | 4.4    | 26    | 8.0    |
| - ไม่เคย  | 16                    | 55.2   | 285                      | 95.6   | 301   | 92.0   |
| รวม   | 29                    | 100    | 298                      | 100    | 327   | 100    |
| 5.2 ได้รับการศึกษาวิชา<br>การบริหารงานบุคคลอย่างน้อย<br>1 รายวิชาจากสถาบัน<br>แห่งใดแห่งหนึ่ง |                       |        |                          |        |       |        |
| - เคย   | 14                    | 48.3   | 21                       | 7.0    | 35    | 98.3   |
| - ไม่เคย  | 15                    | 51.7   | 277                      | 93.0   | 292   | 10.7   |
| รวม   | 29                    | 100    | 298                      | 100    | 327   | 100    |
| 5.3 ได้รับการฝึกอบรม<br>ระยะสั้นเกี่ยวกับการ<br>ประเมินผลการปฏิบัติงาน<br>ด้านบุคลากร         |                       |        |                          |        |       |        |
| - เคย   | 9                     | 31.0   | 10                       | 3.4    | 19    | 5.8    |
| - ไม่เคย  | 20                    | 69.0   | 288                      | 96.6   | 308   | 94.2   |
| รวม   | 29                    | 100    | 298                      | 100    | 327   | 100    |



## ตอนที่ 2 ระดับปัญหาขององค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เพื่อตอบคำถามในการวิจัยข้อที่หนึ่ง ด้านปัญหาด้านองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้ประเมิน ความถี่ในการประเมิน วิธีประเมิน และแบบประเมินที่ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีปัญหาอยู่ในระดับใด ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น ดังแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ลำดับปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

| ปัญหาองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน                                    | กลุ่มผู้ประเมิน(ผู้บริหาร) |       | กลุ่มผู้ถูกประเมิน(ครูผู้สอน) |       |
|---|----------------------------|-------|-------------------------------|-------|
|   | จำนวน<br>(ร้อยละ)          | ลำดับ | จำนวน<br>(ร้อยละ)             | ลำดับ |
| 1. ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน   |                            |       |                               |       |
| 1.1 ด้านผู้ประเมิน  | 17<br>(60.7)               | 2     | 238<br>(79.9)                 | 1     |
| 1.2 ด้านความถี่   | 5<br>(17.9)                | 4     | 52<br>(17.4)                  | 4     |
| 1.3 ด้านวิธีประเมิน   | 18<br>(64.3)               | 1     | 200<br>(67.1)                 | 2     |
| 1.4 ด้านแบบประเมิน  | 14<br>(50.0)               | 3     | 133<br>(44.6)                 | 3     |
| 2. ปัญหาด้านผู้ประเมิน  |                            |       |                               |       |
| 2.1 ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน                    | 5<br>(17.9)                | 4     | 79<br>(26.7)                  | 4     |
| 2.2 ไม่มีเวลามากในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน                          | 10<br>(35.7)               | 2     | 160<br>(54.1)                 | 2     |
| 2.3 มีความลำเอียง มีอคติ ขาดความยุติธรรม ไม่ประเมินผลจากการปฏิบัติจริง        | 18<br>(64.3)               | 1     | 179<br>(60.5)                 | 1     |
| 2.4 ไม่ยอมรับผลการประเมินของผู้อื่น เพราะไม่ต้องการถูกจำกัดสิทธิในการตัดสินใจ | 9<br>(32.1)                | 3     | 118<br>(39.9)                 | 3     |

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| องค์ประกอบ  | กลุ่มผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) |       | กลุ่มผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) |       |
|---|-----------------------------|-------|--------------------------------|-------|
|   | จำนวน<br>ร้อยละ             | ลำดับ | จำนวน<br>ร้อยละ                | ลำดับ |
| 3. ปัญหาด้านความถี่ในการประเมิน   |                             |       |                                |       |
| 3.1 การประเมินขาดความต่อเนื่อง ปฏิบัติ<br>เฉพาะช่วงกำหนดส่งผลการพิจารณา                             | 17<br>(63.0)                | 1     | 176<br>(59.1)                  | 1     |
| 3.2 โรงเรียนไม่แจ้งกำหนด หรือความถี่ใน<br>การประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ                         | 10<br>(37.0)                | 3     | 89<br>(29.9)                   | 3     |
| 3.3 โรงเรียนประเมินปีละครั้ง เฉพาะช่วง<br>กำหนดส่งผลการพิจารณา                                      | 7<br>(25.9)                 | 4     | 87<br>(29.2)                   | 4     |
| 3.4 ไม่ปรากฏความถี่ในการพิจารณา<br>เนื่องจากผู้ประเมินกำหนดบุคคล<br>ในการเลื่อนขึ้นเงินเดือนไว้แล้ว | 12<br>(44.4)                | 2     | 129<br>(43.3)                  | 2     |
| 4. ปัญหาด้านวิธีประเมิน   |                             |       |                                |       |
| 4.1 วิธีการประเมินไม่เป็นที่ยอมรับ ของ<br>ผู้รับการประเมิน  | 14<br>(48.3)                | 2     | 116<br>(38.9)                  | 3     |
| 4.2 ไม่มีการแจ้งให้ผู้รับการประเมินตาม<br>ที่ผู้ประเมินกำหนด  | 6<br>(20.7)                 | 4     | 118<br>(39.6)                  | 2     |
| 4.3 ไม่มีการแจ้งให้ผู้รับการประเมินทราบ<br>เกี่ยวกับวิธีประเมินที่โรงเรียนกำหนด                     | 9<br>(31.0)                 | 3     | 112<br>(37.6)                  | 4     |
| 4.4 วิธีประเมิน ขาดความชัดเจน ไม่ตรงกับ<br>จัดประสงค์ หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์<br>ที่กำหนด             | 18<br>(62.1)                | 1     | 126<br>(42.3)                  | 1     |
| 5. ปัญหาด้านแบบประเมิน  |                             |       |                                |       |
| 5.1 ไม่มีการใช้แบบประเมินเป็นเครื่องมือ<br>ในการประเมิน   | 8<br>(27.6)                 | 4     | 146<br>(49.7)                  | 1     |
| 5.2 ไม่เหมาะสมงาน คำอธิบายไม่ชัดเจน<br>หรือพิจารณายาก   | 14<br>(48.3)                | 3     | 90<br>(30.6)                   | 3     |
| 5.3 ไม่ครอบคลุมงานที่ปฏิบัติ ไม่มีคู่มือ<br>หรือแนวทางปฏิบัติในการพิจารณา                           | 18<br>(62.1)                | 1     | 85<br>(28.9)                   | 4     |
| 5.4 ไม่มีเกณฑ์ หรือการกำหนดมาตรฐาน<br>ในการพิจารณา  | 17<br>(58.6)                | 2     | 97<br>(33.0)                   | 2     |

จากตารางที่ 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในด้านปัญหาองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ กลุ่มผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) มีความคิดเห็นว่าปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านวิธีประเมิน ( n = 18 , 64 % ) ด้านผู้ประเมิน ( n = 17, 60.7%) ด้านแบบประเมิน ( n = 14, 50 % ) และด้านความถี่ ( n = 5 , 17.9 % ) ส่วนกลุ่มผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) มีความคิดเห็นปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ หนึ่งด้านผู้ประเมิน ( n = 238 , 79.3 % ) สอง คือ ด้านวิธีการประเมิน ( n = 200 , 67.1%) สาม ด้านแบบประเมิน ( n = 133 , 44.6 % ) สี่ ด้านความถี่ ( n = 52 , 17.4%)

1. ปัญหาด้านผู้ประเมิน พบว่า กลุ่มผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และกลุ่มผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) มีความคิดเห็นตรงกันทุกด้านเป็นลำดับดังนี้หนึ่ง มีความลำเอียง มีอคติ ขาดความยุติธรรม ไม่ประเมินผลจากการปฏิบัติจริง กลุ่มผู้ประเมิน ( n = 18 , 64.3 % ) กลุ่มผู้ถูกประเมิน ( n = 179 , 60.5 % ) สองมีเวลาไม่มากในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานกลุ่มผู้ประเมิน ( n = 10 , 25.7 % ) กลุ่มผู้ถูกประเมิน ( n = 160 , 54.1 % ) สาม ไม่ยอมรับผลการประเมินของผู้อื่น เพราะไม่ต้องการถูกจำกัดสิทธิในการตัดสินใจ กลุ่มผู้ประเมิน ( n = 9, 32.1%) กลุ่มผู้ถูกประเมิน ( n = 118 , 39.9 % ) และสี่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกลุ่มผู้ประเมิน ( n = 5, 17.9 % ) กลุ่มผู้ถูกประเมิน ( n = 79 , 26.7 % )

2. ปัญหาด้านความถี่ในการประเมิน พบว่า กลุ่มผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และกลุ่มผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) มีความคิดเห็นตรงกันทุกด้านเป็นลำดับ ดังนี้ หนึ่งการประเมินขาดความต่อเนื่องปฏิบัติเฉพาะช่วงกำหนดส่งผลการพิจารณา กลุ่มผู้ประเมิน ( n = 17 , 63.0 % ) กลุ่มผู้ถูกประเมิน ( n = 176 , 59.1 % ) สองไม่ปรากฏความถี่ในการพิจารณา เนื่องจากผู้ประเมินกำหนดบุคลากรในการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้แล้วกลุ่มผู้ประเมิน ( n = 12, 44.4%) กลุ่มผู้ถูกประเมิน ( n = 129, 43.3 % ) สามโรงเรียน ไม่แจ้งกำหนดหรือความถี่ในการประเมินผลให้ผู้รับการประเมินทราบ กลุ่มผู้ประเมิน ( n = 10, 37.0 % ) กลุ่มผู้ถูกประเมิน ( n = 89 , 29.9 % ) และสี่โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานปีละครั้ง เฉพาะช่วงส่งผลการพิจารณาโดยกลุ่มผู้ประเมิน ( n = 7 , 25.9 % ) กลุ่มผู้ถูกประเมิน ( n = 87 , 29.2 % )

3. ปัญหาด้านวิธีประเมิน พบว่า กลุ่มผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และกลุ่มผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) มีความคิดเห็นตรงกันในข้อวิธีประเมิน ขาดความชัดเจน ไม่ตรงกับจุดประสงค์ หรือไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยกลุ่มผู้ประเมิน ( n = 18, 62.1%) กลุ่มผู้ถูกประเมิน ( n = 126, 42.3%)

กลุ่มผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) ให้อันดับสองของปัญหา คือ วิธีการประเมินไม่เป็นที่ยอมรับของผู้รับการประเมิน (n = 14,48.3%) อันดับสาม ไม่มีการแจ้งให้ผู้รับการประเมินทราบเกี่ยวกับวิธีการประเมินที่โรงเรียนกำหนด (n = 9,31.0%) อันดับสี่ ไม่มีการแจ้งให้ผู้รับการประเมินตามที่ผู้ประเมินกำหนด (n = 6,20.7%) กลุ่มผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) ให้อันดับสองของปัญหาด้านวิธีการประเมิน คือ ไม่มีการแจ้งให้ผู้รับการประเมินตามที่ผู้ประเมินกำหนด (n = 118,39.6%) สามวิธีการประเมินไม่เป็นที่ยอมรับของผู้รับการประเมิน (n = 116,38.9%) สี่ ไม่มีการแจ้งให้ผู้รับการประเมินทราบเกี่ยวกับวิธีการประเมินที่โรงเรียนกำหนด (n = 112,37.6%)

4. ปัญหาด้านแบบประเมิน พบว่า กลุ่มผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และกลุ่มผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) มีความเห็นแตกต่างกันในทุกรายการ ดังนี้ กลุ่มผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) เห็นว่าแบบประเมินไม่ครอบคลุมงานที่ปฏิบัติ ไม่มีคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติในการพิจารณา เป็นอันดับหนึ่ง (n = 18,62.1%) สอง ไม่มีเกณฑ์ หรือการกำหนดมาตรฐานในการพิจารณา (n = 17,58.6%) สาม แบบประเมินไม่เหมาะสมกับงานคำอธิบายไม่ชัดเจน หรือพิชการณายาก (n = 14,48.3%) และสี่ ไม่มีการใช้แบบประเมินเป็นเครื่องมือในการประเมิน (n = 8,27.6%) กลุ่มผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) มีความคิดเห็น ดังนี้ หนึ่ง ไม่มีการใช้แบบประเมินเป็นเครื่องมือในการประเมิน (N = 146, 49.7%) สอง ไม่มีเกณฑ์ หรือการกำหนดมาตรฐานในการพิจารณา (N = 97,33.0%) สาม แบบประเมินไม่เหมาะสมกับงาน คำอธิบายไม่ชัดเจน หรือพิชการณายาก ภาพรวม (N = 90,30.6%) สี่ แบบประเมินไม่ครอบคลุมงานที่ปฏิบัติ ไม่มีคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติในการพิจารณา (N = 85, 28.9%)

### ตอนที่ 3 ระดับการยอมรับด้านองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เพื่อตอบข้อคำถามของการวิจัยข้อที่สอง ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน มีระดับการยอมรับต่อองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้ทำหน้าที่ประเมิน ความถี่ในการประเมิน วิธีการประเมินแบบประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น ดังแสดงในตารางที่ 8 ดังนี้

ตารางที่ 8 การยอมรับองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

| การยอมรับองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน                                 | กลุ่มผู้ประเมิน(ผู้บริหาร) |       | กลุ่มผู้ถูกประเมิน(ครูผู้สอน) |       |
|--|----------------------------|-------|-------------------------------|-------|
|  | จำนวนร้อยละ                | ลำดับ | จำนวนร้อยละ                   | ลำดับ |
| 1. ผู้ประเมิน ที่เหมาะสมในการประเมินฯ  |                            |       |                               |       |
| 1.1 ผู้บังคับบัญชา   | 18<br>(62.1)               | 3     | 223<br>(74.8)                 | 1     |
| 1.2 กลุ่มผู้บังคับบัญชา  | 15<br>(51.7)               | 4     | 151<br>(50.7)                 | 4     |
| 1.3 คณะกรรมการประเมิน  | 21<br>(72.4)               | 2     | 212<br>(71.1)                 | 2     |
| 1.4 คณะกรรมการและนักเรียน  | 10<br>(34.5)               | 5     | 137<br>(46.0)                 | 5     |
| 1.5 ผู้ประเมินแบบ 360 องศา   | 25<br>(86.2)               | 1     | 192<br>(64.4)                 | 3     |
| 2. คณะกรรมการประเมินควรประกอบด้วย  |                            |       |                               |       |
| 2.1 ผู้บริหาร ผู้ช่วย หัวหน้างาน   | 26<br>(89.7)               | 1     | 250<br>(83.9)                 | 1     |
| 2.2 กลุ่มผู้บริหาร และครูที่ได้รับเลือกจากครูผู้สอน                            | 19<br>(65.5)               | 3     | 224<br>(75.2)                 | 3     |
| 2.3 กลุ่มผู้บริหาร ครูที่ได้รับเลือกจากครู ผู้สอน และครูผู้ได้รับการประเมิน    | 11<br>(37.9)               | 5     | 241<br>(80.9)                 | 2     |
| 2.4 กลุ่มผู้บริหาร ครูที่ได้รับเลือกจากครู ผู้สอน และตัวแทนนักเรียน            | 15<br>(51.7)               | 4     | 177<br>(59.4)                 | 5     |
| 2.5 กลุ่มผู้บริหาร ครูที่ได้รับเลือกจากครู ผู้สอน และตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา | 23<br>(79.3)               | 2     | 185<br>(62.1)                 | 4     |

ตารางที่ 8 (ต่อ)

| การยอมรับองค์ประกอบในการ<br>ประเมินผลการปฏิบัติงาน | กลุ่มผู้ประเมิน(ผู้บริหาร) |       | กลุ่มผู้ถูกประเมิน(ครูผู้สอน) |       |
|--|----------------------------|-------|-------------------------------|-------|
|  | จำนวน<br>ร้อยละ            | ลำดับ | จำนวน<br>ร้อยละ               | ลำดับ |
| 3. ความถี่ในการประเมิน                             |                            |       |                               |       |
| 3.1 เดือนละครั้ง                                   | 18<br>(62.0)               | 3     | 226<br>(75.8)                 | 3     |
| 3.2 สามเดือนครั้ง                                  | 24<br>(82.7)               | 1     | 245<br>(82.2)                 | 1     |
| 3.3 หกเดือนครั้ง                                   | 21<br>(72.4)               | 2     | 241<br>(80.9)                 | 2     |
| 3.4 ปีละครั้ง                                      | 11<br>(37.9)               | 5     | 186<br>(62.4)                 | 4     |
| 3.5 ตามความสะดวกของผู้ประเมิน                      | 16<br>(55.17)              | 4     | 173<br>(58.1)                 | 5     |
| 4. วิธีประเมิน                                     |                            |       |                               |       |
| 4.1 การจดบันทึกปริมาณงาน                           | 18<br>(62.0)               | 2     | 233<br>(78.2)                 | 2     |
| 4.2 การพิจารณาตามเครื่องวัด                        | 11<br>(37.93)              | 4     | 197<br>(66.1)                 | 3     |
| 4.3 การตรวจรายงาน                                  | 14<br>(48.2)               | 3     | 151<br>(50.7)                 | 5     |
| 4.4 การเปรียบเทียบบุคคล                            | 6<br>(20.6)                | 5     | 176<br>(59.1)                 | 4     |
| 4.5 วิธีผสม  | 23<br>(79.3)               | 1     | 244<br>(81.9)                 | 1     |
| 5. รายละเอียดของแบบประเมิน                         |                            |       |                               |       |
| 5.1 คุณลักษณะความเป็นครู                           | 24<br>(82.8)               | 3     | 240<br>(80.5)                 | 2     |
| 5.2 คุณภาพการสอน                                   | 25<br>(86.2)               | 2     | 249<br>(83.6)                 | 1     |

ตารางที่ 8 (ต่อ)

| การยอมรับองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน | กลุ่มผู้ประเมิน(ผู้บริหาร) |       | กลุ่มผู้ถูกประเมิน(ครูผู้สอน) |       |
|--|----------------------------|-------|-------------------------------|-------|
|  | จำนวนร้อยละ                | ลำดับ | จำนวนร้อยละ                   | ลำดับ |
| 5.3 การบริการวิชาการ                           | 15<br>(51.7)               | 9     | 91<br>(30.5)                  | 10    |
| 5.4 ความรู้ความสามารถ                          | 18<br>(62.1)               | 7     | 188<br>(63.1)                 | 4     |
| 5.5 การปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์                 | 17<br>(58.6)               | 8     | 138<br>(46.3)                 | 9     |
| 5.6 ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม                    | 26<br>(89.7)               | 1     | 229<br>(76.8)                 | 3     |
| 5.7 ปริมาณและคุณภาพงาน                         | 25<br>(86.2)               | 2     | 167<br>(56.0)                 | 7     |
| 5.8 ความรู้ความสามารถในการสอน                  | 23<br>(79.3)               | 4     | 168<br>(56.4)                 | 6     |
| 5.9 การรักษาวินัย                              | 20<br>(69.0)               | 6     | 169<br>(56.7)                 | 5     |
| 5.10 ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู                 | 21<br>(72.4)               | 5     | 164<br>(55.0)                 | 8     |

จากตารางที่ 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในด้านการยอมรับองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

ผู้ประเมินที่เหมาะสมในการประเมินผลการพิจารณาความดีความชอบ ความคิดเห็นของกลุ่มผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) มีดังนี้ หนึ่ง ผู้ประเมินแบบ 360 องศา (n = 25,86.2 %) สอง คณะกรรมการประเมิน (n = 21 , 72.4 %) สาม ผู้บังคับบัญชา (n= 18 , 62.1 %) สี่ กลุ่มผู้บังคับบัญชา (n= 15 , 51.7 %) ห้าคณะกรรมการและนักเรียน (n= 10 , 34.5 %) กลุ่มผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) มีความคิดเห็นว่ามีผู้ที่เหมาะสมในการประเมินมีดังนี้ หนึ่งผู้บังคับบัญชา (n = 223,74.8%) สองคณะกรรมการประเมิน (n = 212 , 71.1 %) สาม ผู้ประเมินแบบ 360 องศา (n= 192 , 64.4 %) สี่กลุ่มผู้บังคับบัญชา (n= 151 , 50.7 %) ห้าคณะกรรมการและนักเรียน (n = 137 , 46.0 %)

1. คณะกรรมการประเมิน ความเห็นของกลุ่มผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) ต่อข้อคำถามที่ว่า คณะกรรมการประเมินควรประกอบด้วยผู้ใดบ้าง มีดังนี้ หนึ่ง ผู้บริหาร ผู้ช่วย หัวหน้างาน (n=

26, 89.7 %) สอง กลุ่มผู้บริหารครูที่ได้รับเลือกจากครูผู้สอน และตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา (n= 23 , 79.3 %) สามกลุ่มผู้บริหาร และครูที่ได้รับเลือกจากครูผู้สอน (n= 19 , 65.5 %) สี่ กลุ่มผู้บริหาร ครูที่ได้รับเลือกจากครูผู้สอน และตัวแทนนักเรียน (n= 15, 51.7 %) ห้า กลุ่มผู้บริหาร ครูที่ได้รับเลือกจากครูผู้สอน และครูผู้ได้รับการประเมิน (n=11, 37.9 %) ความเห็นของกลุ่มผู้รับการประเมิน ( ครูผู้สอน) มีความคิดเห็นดังนี้ หนึ่งผู้บริหาร ผู้ช่วย หัวหน้างาน (n= 250 , 83.9 %) สอง กลุ่มผู้บริหาร ครูที่ได้รับเลือกจากครูผู้สอน และครูผู้ได้รับการประเมิน (n = 241 , 80.9 %) สาม กลุ่มผู้บริหาร และครูที่ได้รับเลือกจากครูผู้สอน (n = 224 , 75.2 %) สี่ กลุ่มผู้บริหาร ครูที่ได้รับเลือก จากครูผู้สอน และตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา (n= 185 , 62.1 %) ห้า กลุ่มผู้บริหาร ครูที่ได้รับเลือกจากครูผู้สอน และ ตัวแทนนักเรียน (n = 177 , 59.4 %)

2. ความถี่ในการประเมิน ตามความเห็นของกลุ่มผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และกลุ่มผู้รับการประเมิน (ครูผู้สอน) มีความคิดเห็นตรงกันในอันดับที่หนึ่งถึงสามดังนี้ อันดับหนึ่ง สามเดือนครั้ง กลุ่มผู้ประเมิน (n= 24, 82.7%) กลุ่มผู้ถูกประเมิน (n= 245 , 82.2%) อันดับสอง หกเดือนครั้ง กลุ่มผู้ประเมิน (n= 21, 74.4%) กลุ่มผู้ถูกประเมิน (n= 241 , 80.9%) อันดับสาม เดือนละครั้ง กลุ่มผู้ประเมิน (n= 18, 62.0%) กลุ่มผู้ถูกประเมิน (n= 226 , 75.8%) อันดับสี่ กลุ่มผู้ประเมินเห็นด้วยในข้อตามความสะดวกของผู้ประเมิน (n= 16 , 55.17%) และอันดับห้า ประเมินปีละครั้ง (n= 11, 37.9%) ซึ่งสลับกับกลุ่มผู้ถูกประเมินคือ อันดับสี่ปีละครั้ง (n= 186, 62.4%) อันดับห้า ตามความสะดวกของผู้ประเมิน (n=173 , 58.1 %)

3. วิธีประเมิน กลุ่มผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และกลุ่มผู้รับการประเมิน (ครูผู้สอน) มีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวิธีประเมินอันดับหนึ่ง คือ วิธีผสม กลุ่มผู้ประเมิน (n= 23 , 79.3%) กลุ่มผู้ถูกประเมิน (n= 244 , 81.9%) อันดับสอง การจดบันทึกปริมาณงานกลุ่มผู้ประเมิน (n= 18, 62.0%) กลุ่มผู้ถูกประเมิน (n= 233 , 78.2%) อันดับสามถึงห้า ผู้ประเมินและกลุ่มผู้ถูกประเมิน มีความเห็นแตกต่างกันดังนี้ ด้านผู้ประเมิน อันดับสามคือ การตรวจรายงาน (n = 14 , 48.2 %) สี่ การพิจารณาตามเครื่องวัด (n=11, 37.93 %) และห้าการเปรียบเทียบบุคคล (n= 6, 20.6 %) อันดับสามถึงห้า ของกลุ่มผู้ถูกประเมินมีความเห็นแตกต่างจากกลุ่มผู้ประเมินดังนี้ สาม การพิจารณาตามเครื่องวัด (n= 197 , 66.1%) สี่ การเปรียบเทียบบุคคล (n= 176, 59.1 %) และห้า การตรวจรายงาน (n= 151 , 50.1 %)

4. รายละเอียดของแบบประเมิน กลุ่มผู้ถูกประเมิน (ผู้บริหาร) มีความคิดเห็น ดังนี้ อันดับหนึ่งความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (n= 26 , 89.7 %) อันดับสองมีสองรายการคือปริมาณและคุณภาพงาน และคุณภาพการสอน (n= 25 , 86.2 %) อันดับสามคุณลักษณะความเป็นครู (n=



24 , 82.8 %) อันดับสี่ ความรู้ความสามารถในการสอน(n= 23 , 79.3 %) อันดับห้าตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู (n= 21 , 72.4 %) อันดับหก การรักษาวินัย (n= 20 , 69.0 %) อันดับเจ็ดความรู้ความสามารถ (n= 18, 62.1 %) อันดับแปด การปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์ (n= 17,58.6 %) อันดับเก้า การบริการวิชาการ (n= 15 , 51.7 %) กลุ่มผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) อันดับหนึ่งคุณภาพการสอน (n= 249,83.6 %) อันดับสองคุณลักษณะความเป็นครู (n= 240 , 80.5 %) อันดับสามความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (n= 229,76.8 %) อันดับสี่ความรู้ความสามารถ (n= 188 , 63.1 %) อันดับห้าการรักษาวินัย (n = 169, 56.7 %) อันดับหก ความรู้ความสามารถในการสอน (n= 168,56.4 %) อันดับเจ็ดปริมาณและคุณภาพงาน (n= 167, 56.0 %) อันดับแปด ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู (n = 164, 55.0 %) อันดับเก้า การปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์การบริการวิชาการ (n= 138 , 46.3 %) อันดับสิบการบริการวิชาการ (n= 91 , 30.5 %)

#### ตอนที่ 4 ความแตกต่างในการยอมรับองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การเปรียบเทียบความแตกต่าง ของการยอมรับในองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อตอบคำถามในการวิจัยข้อที่สาม การยอมรับในองค์ประกอบของการประเมินระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ในเรื่องผู้ทำหน้าที่ประเมิน ความถี่ในการประเมิน วิธีประเมิน และแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยทดสอบความแตกต่างโดยใช้สถิติ (Chi-square test of independence) และการทดสอบของมาร์สคัลโล (Marascuilo's test) ในการเปรียบเทียบรายข้อ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านผู้ประเมินที่เหมาะสมในการพิจารณาความดีความชอบ ผู้วิจัยทดสอบความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอน ดังตารางที่ 9 ผู้ประเมินที่เหมาะสมในการพิจารณาความดีความชอบมีรายละเอียดตามข้อที่กำหนด ดังนี้ หนึ่งในผู้บังคับบัญชาสองกลุ่มผู้บังคับบัญชาสามคณะกรรมการประเมินสี่คณะกรรมการและนักเรียนห้าผู้ประเมินแบบ 360 องศา จากตาราง เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านผู้ประเมินที่เหมาะสมในการพิจารณาความดีความชอบระหว่างผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยความคิดเห็นของผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) สูงกว่าผู้ประเมิน ดังนี้ มีค่า  $\chi^2 = 152.3$  ค่า df = 4 ค่า Sig. = .000 และเมื่อทดสอบหาความแตกต่างในรายละเอียดแต่ละข้อโดยใช้ค่าสถิติ (Marascuilo's test) ในการเทียบตารางคู่ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 9 ผู้ประเมินที่เหมาะสมในการพิจารณาความดีความชอบ

| ผู้ให้ข้อมูล<br>(Group) | N   | ร้อยละของผู้ให้ข้อมูลในรายละเอียดแต่ละข้อ |       |       |       |       | $\chi^2$ | d f | Sig.  |
|-------------------------|-----|---|-------|-------|-------|-------|----------|-----|-------|
|                         |     | ข้อ 1                                     | ข้อ 2 | ข้อ 3 | ข้อ 4 | ข้อ 5 |          |     |       |
| ผู้ประเมิน              | 29  | 62.1                                      | 51.7  | 72.4  | 34.5  | 86.2  | 152.3    | 4   | .000* |
| ผู้ถูกประเมิน           | 298 | 74.8                                      | 50.7  | 71.1  | 46.0  | 64.4  |          |     |       |
| รวม                     | 327 |   |       |       |       |       |          |     |       |

\* แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

จากตารางที่ 10 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการยอมรับในองค์ประกอบด้านผู้ประเมินที่เหมาะสมในการประเมิน โดยการเปรียบเทียบปรากฏว่า ข้อหนึ่ง ผู้บังคับบัญชากับข้อสองกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา มีความแตกต่างกันโดยข้อหนึ่ง ผู้บังคับบัญชาสูงกว่า ข้อสอง กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา และข้อสี่ คณะกรรมการและนักเรียนกับข้อห้า ผู้ประเมินแบบ 360 องศา มีความแตกต่างกันโดยข้อห้า ผู้ประเมินแบบ 360 องศา สูงกว่า ข้อสี่ คณะกรรมการและนักเรียน ส่วนข้ออื่น ๆ ไม่ปรากฏความแตกต่าง

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการยอมรับในองค์ประกอบด้านผู้ประเมินที่เหมาะสมในการประเมิน

| การเปรียบเทียบรายข้อ | Sig              | หมายเหตุ |
|----------------------|------------------|----------|
| ข้อ 1 กับข้อ 2       | 0.23 ± 0.000123* |          |
| ข้อ 1 กับข้อ 3       | 0.03 ± 0.1600    |          |
| ข้อ 1 กับข้อ 4       | 0.29 ± 0.3836    |          |
| ข้อ 1 กับข้อ 5       | 0.08 ± 0.1670    |          |
| ข้อ 2 กับข้อ 3       | -0.2 ± 0.3968    |          |
| ข้อ 2 กับข้อ 4       | 0.06 ± 0.5284    |          |
| ข้อ 2 กับข้อ 5       | -0.15 ± 0.4247   |          |
| ข้อ 3 กับข้อ 4       | 0.26 ± 0.1976    |          |
| ข้อ 3 กับข้อ 5       | 0.05 ± 0.1708    |          |
| ข้อ 4 กับข้อ 5       | 0.21 ± 0.2034*   |          |

\* แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

2. องค์ประกอบด้านคณะกรรมการประเมินผู้วิจัยทดสอบความแตกต่างระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ถึงรายละเอียดขององค์ประกอบในการประเมินด้านคณะกรรมการประเมิน ดังตารางที่ 11

ผู้วิจัยได้สอบถามรายละเอียดด้านคณะกรรมการประเมิน โดยแบ่งออกเป็น 5 ข้อ ดังนี้ หนึ่ง ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน สองกลุ่มผู้บริหารและครูผู้ได้รับเลือกจากครูผู้สอน สาม กลุ่ม ผู้บริหาร ครูผู้ได้รับเลือกจากครูผู้สอน และครูผู้ได้รับการประเมิน สี่กลุ่มผู้บริหาร ครูผู้ได้รับเลือกจากครูผู้สอน และตัวแทนนักเรียน ห้ากลุ่มผู้บริหาร ครูผู้ได้รับเลือกจากครูผู้สอนและตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา

จากตารางที่ 11 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยมีความคิดเห็นของผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) สูงกว่าผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) โดยมีค่า  $\chi^2 = 37.3$  ผู้วิจัยจึงใช้ค่าทดสอบทางสถิติของ (Marascuilo's test) ในการเปรียบเทียบรายข้อ ดังนี้

ตารางที่ 11 คณะกรรมการประเมิน

| ผู้ให้ข้อมูล<br>(Group) | N   | ร้อยละของผู้ให้ข้อมูลในรายละเอียดแต่ละข้อ |       |       |       |       | $\chi^2$ | d f | Sig.  |
|-------------------------|-----|---|-------|-------|-------|-------|----------|-----|-------|
|                         |     | ข้อ 1                                     | ข้อ 2 | ข้อ 3 | ข้อ 4 | ข้อ 5 |          |     |       |
| ผู้ประเมิน              | 29  | 89.7                                      | 65.5  | 37.9  | 51.7  | 79.3  | 37.3     | 4   | .000* |
| ผู้ถูกประเมิน           | 298 | 83.9                                      | 75.2  | 80.9  | 59.4  | 62.1  |          |     |       |
| รวม                     | 327 |   |       |       |       |       |          |     |       |

\* แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

จากตารางที่ 12 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการยอมรับในองค์ประกอบด้านคณะกรรมการประเมินโดยการเปรียบเทียบรายข้อ ปรากฏว่า ข้อ 2 กลุ่มผู้บริหาร และครูที่ได้รับเลือกจากครูผู้สอน กับข้อ 3 กลุ่มผู้บริหารครูที่ได้รับคัดเลือก จากครูผู้สอนและครูผู้ได้รับการประเมิน แตกต่างกัน โดยข้อ 2 กลุ่มผู้บริหารและครูที่ได้รับเลือกจากครูผู้สอนสูงกว่า ข้อ 3 กลุ่มผู้บริหารครูที่ได้รับคัดเลือกจากครูผู้สอนและครูผู้ได้รับการประเมิน ส่วนในข้ออื่น ๆ ไม่ปรากฏความแตกต่าง

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการยอมรับในองค์ประกอบด้านคณะกรรมการ  
ประเมิน

| การเปรียบเทียบรายชื่อ | Sig             | หมายเหตุ |
|-----------------------|-----------------|----------|
| ข้อ 1 กับข้อ 2        | 0.1 ± 0.2184    |          |
| ข้อ 1 กับข้อ 3        | 0.07 ± 0.2107   |          |
| ข้อ 1 กับข้อ 4        | 0.25 ± 0.2552   |          |
| ข้อ 1 กับข้อ 5        | 0.20 ± 0.2438   |          |
| ข้อ 2 กับข้อ 3        | -0.03 ± 0.2361* |          |
| ข้อ 2 กับข้อ 4        | 0.15 ± 0.2766   |          |
| ข้อ 2 กับข้อ 5        | 0.1 ± 0.2662    |          |
| ข้อ 3 กับข้อ 4        | 0.18 ± 0.2706   |          |
| ข้อ 3 กับข้อ 5        | 0.013 ± 0.2599  |          |
| ข้อ 4 กับข้อ 5        | -0.05 ± 0.2974  |          |

\* แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

3. องค์ประกอบด้านความถี่ในการประเมิน มีรายละเอียดดังนี้คือ หนึ่ง เดือนละครั้ง สอง-สามเดือนครั้ง สาม หกเดือนครั้ง สี่ ปีละครั้ง ห้าตามความสะดวกของผู้ประเมิน

จากตาราง เปรียบเทียบองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านความถี่ในการประเมิน ระหว่าง ผู้ประเมิน( บริหาร) กับผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า โดยมีค่า  $\chi^2 = 2.635$

ตารางที่ 13 ความถี่ในการประเมิน

| ผู้ให้ข้อมูล<br>(Group) | N   | ร้อยละของผู้ให้ข้อมูลในรายละเอียดแต่ละข้อ |       |       |       |       | $\chi^2$ | d f | Sig. |
|-------------------------|-----|---|-------|-------|-------|-------|----------|-----|------|
|                         |     | ข้อ 1                                     | ข้อ 2 | ข้อ 3 | ข้อ 4 | ข้อ 5 |          |     |      |
| ผู้ประเมิน              | 29  | 62.0                                      | 82.7  | 72.4  | 37.9  | 55.17 | 2.635    | 3   | .451 |
| ผู้ถูกประเมิน           | 298 | 75.8                                      | 82.2  | 80.9  | 62.4  | 28.1  |          |     |      |
| รวม                     | 327 |   |       |       |       |       |          |     |      |

4. วิธีประเมิน ผู้วิจัยทดสอบความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอน ถึงรายละเอียดขององค์ประกอบในการประเมิน ด้านวิธีประเมิน ดังตารางที่ 14

องค์ประกอบด้านวิธีประเมินมีรายละเอียดห้าข้อดังนี้ หนึ่ง การจดบันทึกปริมาณงาน สอง การพิจารณาตามเครื่องวัด สาม การตรวจรายการ สี่ การเปรียบเทียบบุคคล ห้า วิธีผสม

จากตารางที่ 14 เปรียบเทียบองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านวิธีประเมินผล ระหว่าง ผู้ประเมิน (บริหาร) กับผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยความคิดเห็นของผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) สูงกว่าผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) โดยมีค่า  $\chi^2 = 124.25$  ผู้วิจัยจึงใช้ค่าทดสอบทางสถิติของ (Marascuilo's test) ในการเปรียบเทียบรายข้อ ดังนี้

ตารางที่ 14 วิธีประเมิน

| ผู้ให้ข้อมูล<br>(Group) | N   | ร้อยละของผู้ให้ข้อมูลในรายละเอียดแต่ละข้อ |       |       |       |       | $\chi^2$ | d f | Sig.  |
|-------------------------|-----|---|-------|-------|-------|-------|----------|-----|-------|
|                         |     | ข้อ 1                                     | ข้อ 2 | ข้อ 3 | ข้อ 4 | ข้อ 5 |          |     |       |
| ผู้ประเมิน              | 29  | 62.0                                      | 37.93 | 48.2  | 20.9  | 79.3  | 124.25   | 5   | .000* |
| ผู้ถูกประเมิน           | 298 | 78.2                                      | 66.1  | 50.7  | 59.1  | 81.9  |          |     |       |
| รวม                     | 327 |   |       |       |       |       |          |     |       |

\* แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

จากตารางที่ 15 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการยอมรับในองค์ประกอบด้านวิธีประเมิน โดยการเปรียบเทียบรายข้อ ไม่พบแตกต่างกัน

ตารางที่ 15 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการยอมรับในองค์ประกอบ ด้านวิธีประเมิน

| การเปรียบเทียบรายข้อ | Sig            | หมายเหตุ |
|----------------------|----------------|----------|
| ข้อ 1 กับข้อ 2       | 0.13 ± 0.4773  |          |
| ข้อ 1 กับข้อ 3       | 0.27 ± 0.5249  |          |
| ข้อ 1 กับข้อ 4       | 0.21 ± 0.5050  |          |
| ข้อ 1 กับข้อ 5       | 0.05 ± 0.3951  |          |
| ข้อ 2 กับข้อ 3       | 0.14 ± 0.5705  |          |
| ข้อ 2 กับข้อ 4       | 0.08 ± 0.5526  |          |
| ข้อ 2 กับข้อ 5       | -0.18 ± 0.4539 |          |
| ข้อ 3 กับข้อ 4       | -0.06 ± 0.5966 |          |
| ข้อ 3 กับข้อ 5       | -0.32 ± 0.5065 |          |
| ข้อ 4 กับข้อ 5       | -0.26 ± 0.4864 |          |

5. รายละเอียดของแบบประเมิน ผู้วิจัยทดสอบความแตกต่างระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ด้านรายละเอียดของแบบประเมิน ดังตารางที่ 16

จากตารางที่ 16 เปรียบเทียบองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านรายละเอียดของแบบประเมินระหว่าง ผู้ประเมิน (บริหาร) กับผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า  $\chi^2 = 12.0$

ตารางที่ 16 รายละเอียดของแบบประเมิน

| ผู้ให้ข้อมูล<br>(Group) | N   | ร้อยละของผู้ให้ข้อมูลในรายละเอียดแต่ละข้อ |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-------------------------|-----|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                         |     | 1   | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   |
| ผู้ประเมิน              | 29  | 52.8                                      | 86.2 | 51.7 | 62.1 | 58.6 | 89.7 | 86.2 | 79.3 | 69.0 | 72.4 |
| ผู้ถูกประเมิน           | 298 | 80.35                                     | 83.6 | 30.5 | 63.1 | 46.3 | 76.8 | 56.0 | 56.4 | 56.7 | 55.0 |
| รวม                     | 327 |   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| $\chi^2$                |     | 12.0                                      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| df                      |     | 9   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Sig.                    |     | .210                                      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

## สรุป

การวิจัยเรื่อง การยอมรับองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของวิชาการครู : กรณีศึกษาข้าราชการครูสังกัดสำนักงานประถมศึกษาศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานประถมศึกษาศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 327 คน แบ่งเป็นสองกลุ่ม ได้แก่ ผู้ประเมิน 29 คน ผู้ถูกประเมิน 298 คน เก็บรวบรวมข้อมูลในปีการศึกษา 2543

จากการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่หนึ่ง สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามได้ข้อสรุปดังนี้ ด้านเพศผู้ให้ข้อมูล เป็นหญิงมากกว่าชายในอัตราส่วนร้อยละ 70.3 : 29.7 ด้านอายุผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุระหว่าง 41-50 ปีมากที่สุดน้อยที่สุดคือ 20-30 ปี ด้านการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถาม จบปริญญาตรีมากที่สุด ด้านระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบัน มากที่สุดคือ 1-10 ปี ด้านอายุราชการ ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุราชการระหว่าง 41-50 ปี ด้านประสบการณ์ในการผ่าน การอบรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีร้อยละ 20.2 ของผู้ตอบแบบสอบถามด้านปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินเห็นว่าวิธีประเมินเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด โดยความเห็นของผู้ถูกประเมินสูงกว่าผู้ประเมิน ซึ่งแตกต่างกับผู้ถูกประเมินที่ตอบว่าผู้ประเมิน เป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด ด้านการยอมรับรายละเอียดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านผู้ที่เหมาะสมในการประเมิน พบว่า ผู้ประเมินยอมรับในข้อการประเมินแบบ 360 องศา ขณะที่ผู้ถูกประเมินเห็นด้วยกับการประเมินโดย ผู้บังคับบัญชา ด้านความถี่ในการประเมินและวิธีประเมินทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินเห็นตรงกันในข้อควรประเมินสามเดือนครั้งและใช้วิธีผสมในการประเมินส่วนด้าน รายละเอียดของแบบประเมิน พบว่าผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีความเห็นแตกต่างกัน คือ ผู้ประเมินให้ความสำคัญในข้อความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ขณะที่ผู้ถูกประเมินเห็นว่าคุณภาพการสอนสำคัญที่สุด ด้านการเปรียบเทียบความแตกต่าง ในการยอมรับองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านผู้ประเมิน ความถี่ในการประเมิน วิธีการประเมิน และแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า องค์ประกอบด้าน ผู้ประเมิน คณะกรรมการประเมินและวิธีการประเมิน ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยความเห็นของผู้ถูกประเมินสูงกว่าผู้ประเมิน ส่วนความถี่ ในการประเมินและแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีการยอมรับไม่แตกต่างกัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครู : กรณีศึกษาข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม โดยผู้ให้ข้อมูลจัดเป็นสองกลุ่ม คือ ผู้ประเมิน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 29 คน ผู้ถูกประเมิน ได้แก่ ครูสายผู้สอน จำนวน 298 คน รวมผู้ให้ข้อมูลที่คัดเลือกกว่าสมบูรณ์แล้วทั้งสิ้น 327 คน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการยอมรับองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ วิเคราะห์ความแตกต่างของการยอมรับด้านองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้ค่าสถิติ ไคสแควร์ (Chi-square) และการทดสอบของมารัสคิโล (Marascuilo's test) ในการเปรียบเทียบรายชื่อ

#### ข้อค้นพบ

จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ผู้วิจัยขอเสนอข้อค้นพบที่ได้จากงาน

วิจัยเรื่อง "องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครู : กรณีศึกษาข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร" พอสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) มีความเห็นว่ามีปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุด คือ วิธีประเมิน ส่วนผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) มีความเห็นว่ามีปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สำคัญที่สุด คือ ผู้ประเมิน

2. การยอมรับในรายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบคือ ผู้ประเมินที่เหมาะสม คณะกรรมการประเมินควรประกอบด้วยบุคคลประเภทใด ความถี่ในการประเมิน วิธีการประเมิน และรายละเอียดของแบบประเมิน พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ผู้ประเมินที่เหมาะสม ฝ่ายผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) ยอมรับในข้อการประเมิน 360 องศา มากที่สุด ส่วนผู้ถูกประเมินยอมรับในข้อการประเมินโดยผู้บังคับบัญชามากที่สุด องค์ประกอบที่ 2 คณะกรรมการประเมินควรประกอบด้วยบุคคลใด ผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) มีความเห็นตรงกันว่า คณะกรรมการประเมินควรประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และ



หัวหน้างานมากที่สุด องค์ประกอบที่ 3 ความถี่ในการประเมิน ทั้งผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) มีความเห็นตรงกันว่า วิธีที่เหมาะสมในการประเมินคือ วิธีผสม และองค์ประกอบที่ 5 รายละเอียดของแบบประเมิน ฝ่ายผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) ยอมรับในข้อความรับผิดชอบต่อส่วนรวม มากที่สุด ส่วนผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) ยอมรับในข้อความคุณภาพการสอน มากที่สุด

3. การเปรียบเทียบความแตกต่างของการยอมรับในองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ ผู้ประเมินที่เหมาะสม คณะกรรมการประเมิน ควรประกอบด้วยบุคคลใด ความถี่ในการประเมิน วิธีการประเมิน และรายละเอียดของแบบประเมิน พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ผู้ประเมินที่เหมาะสม ความคิดเห็นของผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยความคิดเห็นของผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) สูงกว่าผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) องค์ประกอบที่ 2 คณะกรรมการประเมินควรประกอบด้วยบุคคลใด ความคิดเห็นของผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยความคิดเห็นของผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) สูงกว่าผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) องค์ประกอบที่ 3 ความถี่ในการประเมิน ความคิดเห็นของผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) ไม่แตกต่างกัน องค์ประกอบที่ 4 วิธีการประเมิน ความคิดเห็นของผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยความคิดเห็นของผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) สูงกว่าผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และองค์ประกอบที่ 5 รายละเอียดของแบบประเมิน ความคิดเห็นของผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) ไม่แตกต่างกัน

### การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยดังที่ผู้วิจัยได้นำเสนอข้างต้นแล้วนั้น ผู้วิจัยอภิปรายผลดังนี้

1. ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) มีความเห็นว่า ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุด คือ วิธีการประเมิน ส่วนผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) มีความเห็นว่า ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุด คือ ผู้ประเมิน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก ภูมิหลังของผู้ประเมินซึ่งพิจารณาได้จากแบบสอบถามด้านสถานภาพ พบว่า ผู้ประเมินได้รับการฝึกอบรมระยะสั้นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพียงร้อยละ 44.8 และเคยมีประสบการณ์ในการฝึกอบรมระยะสั้นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานร้อยละ 31 นอกจากนี้ ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจไม่ชัดเจน หรือหลักเกณฑ์บางข้อยากที่กำหนดออก

มาเป็นรูปของตัวเลขได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชูศักดิ์ ที่แย้งตรง ว่าปัญหาเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยการตั้งเป้าหมายของการประเมินไว้หลายวัตถุประสงค์เกินไป จะทำให้ไม่ได้ผลแม่นยำ เนื่องจากหัวข้อที่ใช้ในการประเมินแต่ละจุดประสงค์มีความแตกต่างกัน ซึ่งหากประเมินผลครั้งหนึ่งตั้งเป้าหมายไว้หลายประการแต่ใช้ปัจจัยอย่างเดียวกันแต่ใช้ปัจจัยอย่างเดียวกัน อาจไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ประการที่สอง การให้คำนิยามปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลไม่ชัดเจนทำให้ผู้ประเมินตีความแตกต่างกันไป ไม่ได้ผลตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ และประการสุดท้าย หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินบางข้อ ยากที่จะกำหนดออกมาในรูปของตัวเลขได้ ส่วนใหญ่ออกมาในรูปของการบรรยาย จึงทำให้ไม่สามารถแสดงความแตกต่างที่ชัดเจนได้

ส่วนด้านผู้ถูกประเมิน ให้ความเห็นว่า ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุดคือ ผู้ประเมิน อาจเนื่องมาจากผู้ประเมินขาดความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินไม่มีเวลาในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้ประเมินไม่ยอมรับผลการประเมินของผู้อื่น เพราะไม่ต้องการถูกจำกัดสิทธิในการตัดสินใจ สอดคล้องกับความคิดเห็นของ อูทซ์ หิรัญโต ที่ชี้ว่า ปัญหาด้านผู้ประเมินเกิดจากผู้ประเมินขาดการประเมินที่ตรงไปตรงมา เนื่องจากไม่อุทิศเวลาในการประเมินให้ละเอียดรอบคอบ และความเห็นของ เสนาะ ดีเยาว์ ที่กล่าวว่าปัญหาของผู้ประเมินอาจเกิดจากการมีความเชื่อมั่นในตนเองว่า ตนมีความถูกต้องและยุติธรรม จึงอาจใช้วิธีประเมินโดยอาศัยสัญชาตญาณ และสอดคล้องกับข้อเขียนของสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (The Japan-Thailand Economic Cooperation Sociology) ที่กล่าวถึงปัญหาด้านผู้ประเมินไว้ดังนี้ คือ ผู้ประเมิน ประเมินโดยไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการประเมิน ผู้ประเมินไม่เข้าใจวิธีประเมิน ผู้ประเมินประเมินโดยใช้ความรู้สึกแทนข้อมูล เพราะไม่มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินไว้ ผู้ประเมินประเมินตัวบุคคลมากกว่าผลงานโดยถือความสัมพันธ์ส่วนตัวต่อผู้ถูกประเมิน ผู้ประเมินประเมินโดยไม่รู้หน้าที่งานอย่างชัดเจนของผู้รับการประเมิน และอาจประเมินโดยให้ความสำคัญแก่คุณลักษณะหรือหัวข้อประเมินบางหัวข้อมากเกินไป และผู้ประเมิน ประเมินโดยระมัดระวังเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้ถูกประเมินเกรงว่าผู้ถูกประเมินจะเกลียด โกรธ หรือไม่พอใจ ขาดความยุติธรรม ไม่ประเมินผลจากการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง อันสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชลลดา ศรมณี และคณะ เรื่องการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการ พบว่า ข้าราชการส่วนมากมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาขาดความยุติธรรม ซึ่งตรงกับการวิจัยเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของ อารียา กัลยาวิมลพงษ์ ที่พบว่าปัญหาสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ ผู้ประเมินใช้วิจารณญาณและปฏิบัติตน

แบบอำนาจนิยมเป็นหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ซึ่งในเรื่องนี้ ชูศักดิ์ เทียงตรง ให้ความเห็นว่า ผู้ประเมินมีอคติส่วนตัวเป็นข้อผิดพลาดที่สำคัญที่สุด เพื่อจากผู้ประเมิน ผลการปฏิบัติงานไม่สามารถที่จะละทิ้งค่านิยมส่วนตัวของเขา ความลำเอียงและแบบอย่างของ ตัวเขาในการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน ผู้ถูกประเมินที่มีลักษณะหรือความคิดคล้าย กับผู้ประเมินจะมีแนวโน้มที่จะได้คะแนนสูง ๆ นอกจากนี้ อาจมีอคติลำเอียงอื่น ๆ เช่น ดูจาก อาวุโสหรือการทำงานมาเป็นเวลานาน นอกจากนี้ สมชาย หิรัญภักดี ให้ความเห็นด้านปัญหาของ ผู้ประเมินว่า เกิดจากอคติ (bias) คือ เป็นความลำเอียงที่เกิดจากความแตกต่างระหว่าง บุคคล เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ ที่อยู่อาศัย สถานศึกษา หรือเกิดจากความสัมพันธ์ส่วนตัว ซึ่งส่งผล ให้เกิดความลำเอียงในการประเมินผลการปฏิบัติงานอันเป็นความรู้สึกนึกคิดที่เกิดจากความพอใจ ส่วนบุคคลร่วมกับการใช้วิจารณญาณส่วนตัว อคติ อาจเกิดจากความรัก ความเกลียด ความกลัว หรือผลประโยชน์ก็ได้

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นจึงทำให้พบว่า ความคิดเห็นของผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และ ผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) ในเรื่องเกี่ยวกับปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) ใน รายละเอียดของปัญหาด้านผู้ประเมิน พบว่า มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน คือ ในรายละเอียดของ ปัญหาในด้านแบบประเมิน ผู้ประเมินมีความเห็นว่า แบบประเมินไม่ครอบคลุมงานที่ปฏิบัติ ไม่มี คู่มือหรือแนวทางปฏิบัติในการพิจารณา ซึ่งตามหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ สมาคม ส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น และ อาริยา กัลยาณมิตร ได้ให้ข้อคิดเห็นในเรื่องนี้ตรงกันว่า เครื่องมือหลักที่ต้องใช้ให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้อง ชอบธรรม มีความเชื่อถือได้ และมีความ เทียงตรง จะประกอบด้วยเอกสารสี่อย่างคือ ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) มาตรฐาน การปฏิบัติงาน (Performance Standard) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) และระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personnel Procedure on Performance Appraisal) การที่ผู้ประเมินมีความเห็นว่า แบบ ประเมินไม่ครอบคลุมงานที่ปฏิบัติ ไม่มีคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติในการพิจารณา จึงเป็นจุดสะท้อน ให้ผู้ถูกประเมิน และในภาพรวมเล็งรายละเอียดปัญหาด้านแบบประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ไม่ มีการใช้แบบประเมินเป็นเครื่องมือในการประเมิน เป็นปัญหาที่สำคัญเป็นอันดับแรก เนื่องจากการ ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เป็นเพียงการกรอกคะแนนลงในแบบรายงาน เท่านั้น ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือเพียงอย่างเดียวที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้

การประเมินไม่เป็นระบบ ทำให้ผู้ถูกประเมินเห็นว่าไม่มีการใช้แบบประเมินเป็นเครื่องมือในการประเมินเป็นปัญหาที่สำคัญเป็นอันดับแรก

เมื่อพิจารณาถึงความแตกต่างของการยอมรับในการจำแนกรายละเอียดของแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีความเห็นไม่แตกต่างกันในภาพรวม โดยมีรายละเอียดของการยอมรับ ดังนี้คือ

ผู้ประเมิน ยอมรับว่าปัญหาด้านแบบประเมินอันดับแรก คือ ไม่ครอบคลุมงานที่ปฏิบัติในการพิจารณา โดยผู้ประเมินยอมรับในข้อนี้ ร้อยละ 62.1

ผู้ถูกประเมิน ยอมรับว่าปัญหาด้านแบบประเมินอันดับแรกคือ ไม่มีการใช้แบบประเมินเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยผู้ถูกประเมินยอมรับร้อยละ 49.7

ในรายละเอียดของปัญหาในการประเมินด้านความถี่ ในการประเมิน ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีความเห็นตรงกันว่า ปัญหาด้านการประเมินด้านความถี่อันดับแรกคือ การประเมินขาดความต่อเนื่อง ปฏิบัติเฉพาะช่วงกำหนดส่งผลการพิจารณา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้ประเมินไม่ชอบการประเมินแบบเป็นทางการ (Formal Appraisal System) ซึ่ง สมยศ นาวิกาน ให้ความเห็นว่า การประเมินแบบไม่เป็นทางการ เนื่องจากผู้ประเมินต้องการความรวดเร็ว หรือต้องการขีดขวางการประเมินที่ผู้ประเมินไม่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร และ ผุสดี รุมาคม ให้ความเห็นว่า บางครั้งผู้ประเมินชอบการประเมินที่เป็นส่วนตัว ไม่มีระเบียบแบบแผนโดยไม่บอกล่วงหน้าถึงเวลาที่แน่นอนในการประเมิน โดยอาจใช้การตัดสินใจสรุปผลการประเมินในภาพรวม ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และ ชูศักดิ์ เทียงตรง ได้ให้ความเห็นว่า บางครั้งผู้ประเมินจะประเมินผลการปฏิบัติงานเท่าที่จำหรือทำได้ คือประเมินโดยใช้เงื่อนไขรีเจนซี เออเรอ (Regency Error) คือ ใช้ความจำในเหตุการณ์เด่น ๆ ที่พบเห็นจากการสังเกตเป็นข้อมูล เท่ากับเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดช่วงระยะเวลาการประเมิน ซึ่งไม่ใช่ผลการปฏิบัติงานตลอดงวดของความถี่นั้น ซึ่งตรงกับความเห็นของ อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉุกร ว่า ผู้ประเมินสรุปผลการประเมินไว้ล่วงหน้าแล้ว จึงไม่ปรากฏความถี่ในการประเมิน โดยผู้ประเมินพยายามให้คะแนนเพื่อให้สอดคล้องกับความพอใจของผู้ประเมินที่จะวางตำแหน่งของผู้ถูกประเมินว่าคนใดควรจะอยู่ในลำดับที่เท่าไร ในการประเมินแต่ละครั้งก็จะพยายามปรับคะแนนให้เรียงลำดับตามที่ตนกำหนดไว้ โดยไม่คำนึงถึงความเป็นจริงในการประเมินตามหัวข้อการประเมิน หรือเกณฑ์การพิจารณาที่มีอยู่ จึงเท่ากับผู้ประเมินสรุปผลการประเมินตามความรู้สึกไว้ในวิธีการประเมินแบบจัดลำดับที่ (Ranking) แทนวิธีการประเมินตามค่าคะแนน (Point Rating) เป็นผลให้การประเมินไม่สมบูรณ์ ทำให้ผู้รับการประเมินเห็นว่า การประเมินขาดความต่อเนื่อง ทั้งนี้ ผู้ประเมินยอมรับว่า

ปัญหาด้านความถี่ในการประเมินอันดับแรกคือ การประเมินขาดความต่อเนื่อง ปฏิบัติเฉพาะช่วง กำหนดส่งผลการพิจารณา โดยผู้ประเมินยอมรับร้อยละ 63 ส่วนผู้ถูกประเมิน ยอมรับว่า ปัญหาด้านความถี่ในการประเมินอันดับแรกคือ การประเมินขาดความต่อเนื่อง ปฏิบัติเฉพาะช่วงกำหนดส่งผลการพิจารณา โดยผู้ถูกประเมินยอมรับร้อยละ 59.10

ในรายละเอียดของปัญหาในการประเมินด้านวิธีประเมิน ผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน มีความเห็นตรงกันว่า วิธีประเมินขาดความชัดเจน ไม่ตรงกับจุดประสงค์ หรือไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการขาดมาตรฐาน หรือมาตรฐานนั้นกำหนดขึ้นมาเองไม่เป็นมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ดังที่ อุตัย หิรัญโต ให้ความเห็นเห็นว่า จุดอ่อนของการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดจากการไม่มีเกณฑ์ที่ถือว่าเป็นที่พอใจ (Criteria of Satisfactory Performance) และการประเมินที่ไม่มีมาตรฐานการวัด (Standard Measurement) หรือมีแต่ไม่ถูกต้อง อันสอดคล้องกับข้อคิดเห็นของ อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร ที่ว่าวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่หน่วยงานเลือกใช้ อาจไม่สามารถใช้ประเมินได้อย่างครอบคลุมในวัตถุประสงค์ต่าง ๆ เนื่องจากเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เพราะวิธีที่สามารถตอบสนองความต้องการในการประเมินได้หลาย ๆ ประการในเวลาเดียวกัน มักเป็นวิธีที่ยุ่งยากซับซ้อน หรืออาจต้องใช้หลาย ๆ วิธีในการประเมิน ซึ่งสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานค่อนข้างสูง และนอกจากนี้หัวข้อประเมินหรือเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน (Criteria) ไม่ครอบคลุม เพราะงานในองค์การต่าง ๆ จะมีความแตกต่างกัน ทั้งมีรายละเอียดของงานมากมายที่ควรจะต้องนำมาพิจารณากำหนดเป็นหัวข้อในการประเมิน แต่ก็ขาดหายไป จึงทำให้มีความเห็นตรงกันว่า วิธีประเมินขาดความชัดเจน ไม่ตรงกับจุดประสงค์ หรือไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยผู้ประเมินยอมรับว่าปัญหาด้านวิธีประเมินอันดับแรกคือ ขาดความชัดเจนไม่ตรงกับจุดประสงค์ หรือไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยผู้ประเมินยอมรับ ร้อยละ 62.1 ส่วนผู้ถูกประเมิน ยอมรับว่าปัญหาด้านวิธีประเมินอันดับแรกคือ ขาดความชัดเจนไม่ตรงกับจุดประสงค์ หรือไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยผู้ถูกประเมินยอมรับ ร้อยละ 42.3

2. การยอมรับรายละเอียดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ผู้ประเมินที่เหมาะสม ฝ่ายผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) ยอมรับในการประเมินแบบ 360 องศา มากที่สุด ส่วนผู้ถูกประเมินยอมรับในข้อการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา มากที่สุด องค์ประกอบที่ 2 คณะกรรมการประเมินควรประกอบด้วยบุคคลใด ทั้งผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) มีความเห็นตรงกันว่า คณะกรรมการประเมินควรประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้างานมากที่สุด องค์ประกอบที่ 3 ความถี่ในการประเมิน ทั้งผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และผู้ถูกประเมิน

(ครูผู้สอน) เห็นว่า การประเมินควรปฏิบัติงานสามเดือนครั้ง องค์ประกอบที่ 4 วิธีประเมิน ทั้ง ผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) มีความเห็นตรงกันว่า วิธีที่เหมาะสมในการ ประเมินคือ วิธีผสม และองค์ประกอบที่ 5 รายละเอียดของแบบประเมิน ฝ่ายประเมิน (ผู้บริหาร) ยอมรับในข้อคุณภาพการสอนมากที่สุด ผู้วิจัยขออภิปรายผลในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบที่หนึ่ง การยอมรับรายละเอียดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้าน ผู้ประเมินที่เหมาะสม พบว่า ผู้ประเมิน ยอมรับในรายละเอียดของผู้ประเมินแบบ 360 องศา อาจ เนื่องมาจากการประเมินนี้จัดเป็นการแจ้งผลการปฏิบัติงานจากหลายแหล่ง (Multi-source feedback) ซึ่ง วีรวัดณ์ ปันนิตามัย ได้ให้แนวคิดในการประเมินแบบ 360 องศา ไว้ดังนี้คือ ทำให้ ได้ผลการประเมินจากบนลงล่าง (Down ward appraisal) และจากด้านล่างขึ้นบน (Upward appraisal) ได้ผลการประเมินจากด้านข้าง (Lateral appraisal) ซึ่ง วีรวัดณ์ ปันนิตามัย ได้อ้างอิง ผลงานวิจัยจากเรื่องวิธีการประเมินแบบนี้ว่า การประเมินบุคคลลักษณะของบุคคล โดยเฉพาะที่ เกี่ยวกับพฤติกรรมภายนอกที่ปรากฏให้เห็นผลที่เที่ยงตรงนั้น ได้จากการตัดสินใจที่เป็นเอกฉันท์ของ เพื่อนร่วมงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จึงมีความเป็นปรนัย และเป็น การประเมินที่ครบวงจร ประกอบกับแนวทางการบริหารในปัจจุบันเน้นในเรื่องให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วน ร่วม ผู้บริหารในฐานะผู้ประเมินจึงเห็นด้วยกับผู้ประเมินแบบ 360 องศา เป็นอันดับที่หนึ่ง ส่วน ด้านผู้ถูกประเมิน เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่เหมาะสมที่สุดในการพิจารณาความดีความชอบ ทั้งนี้เนื่องจากโดยลำดับขั้นการบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีหน้าที่ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน อันสอดคล้องกับข้อเขียนของหลาย ๆ ท่าน เช่น สมชาย หิรัญกิตติ ได้ให้ความเห็นด้าน ผู้ประเมินว่า อันดับแรกคือ การประเมินโดยหัวหน้างานโดยตรง (Appraisal by the immediate supervisor) คือประเมินโดยหัวหน้างานผู้ใกล้ชิดและเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานของผู้ถูก ประเมิน ซึ่งตรงกับ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ได้เสนอถึงผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานว่า การประเมินโดย หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง ถือเป็นการทำงานที่แพร่หลายในองค์การทั้งภาครัฐและ เอกชนเกือบทุกแห่ง คือ การให้ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน โดยทั่วไปการประเมินผลเหล่านี้จะถูกพิจารณาทบทวนโดยผู้บังคับ บัญชาโดยตรง

องค์ประกอบที่สอง การยอมรับรายละเอียดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้าน คณะกรรมการประเมินควรประกอบด้วยบุคคลใด พบว่า ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินยอมรับในราย ละเอียดข้อคณะกรรมการประเมิน ควรประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้างาน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศหญิงร้อยละ 70.3 และ

อายุราชการของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อยู่ในระหว่าง 21-31 ปี ซึ่งเป็นข้อมูลสูงสุดของอายุราชการ การที่ผู้ตอบแบบสอบถามเหล่านี้เป็นเพศหญิงและมีอายุราชการค่อนข้างสูง อาจเป็นเหตุให้ยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้างาน เนื่องจากมีความเคยชินต่อแนวปฏิบัติเรื่องนี้ว่า โดยปกติผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะได้แก่ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิด (Immediate supervisor) ของผู้ถูกประเมิน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบงานที่ได้สั่งให้ผู้ถูกประเมินปฏิบัติ ซึ่ง ผุสดี รุมาคม ให้ความเห็นว่า ประเมินโดยกลุ่มผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการประเมินจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินเพียงคนเดียว เพราะการประเมินโดยคณะกรรมการทำให้มีวิจารณ์จากบุคคลหลายฝ่าย ทำให้ผลการประเมินเชื่อถือได้และช่วยกำจัดความลำเอียงที่เกิดจากการให้ผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวประเมิน ทำให้เกิดความเป็นธรรมกับผู้ถูกประเมินมากขึ้น และจากเอกสารความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของสำนักงานข้าราชการพลเรือนในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้กำหนดตัวผู้ประเมิน คือ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไปอีก 1-2 ระดับ และอุทัย หิรัญโต ได้กำหนดผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานไว้คือ ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิด โดยให้ผู้บังคับบัญชาสูงขึ้นไปเป็นผู้ลงความเห็นประกอบ จากเหตุดังกล่าว ผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และในภาพรวมจึงได้มีความเห็นว่าคณะกรรมการประเมินควรประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้างาน

องค์ประกอบที่ดี การยอมรับรายละเอียดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านความถี่ในการประเมิน พบว่า ผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมินยอมรับในรายละเอียดด้านความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อันดับแรกคือควรมีความถี่ในการประเมินสามเดือนครั้ง ทั้งนี้เนื่องจากจากผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมินจะได้มีการสะสมผลการปฏิบัติงานตลอดปี ช่วยให้มีการตื่นตัวกระตือรือร้นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ อันสอดคล้องกับการประเมินผลการเรียนของนักเรียนที่ต้องมีการประเมินผลการเรียนกลางภาคเรียน รวมทั้งสิ้นมีการประเมินผลปีละสี่ครั้ง ทั้งยังสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา มาตรฐานที่หนึ่งคือ ครูต้องปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ ทั้งยังสอดคล้องกับกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ดักลาส แอล บาร์ทลี่ (Douglass L. Bartly) ในข้อกำหนดช่วงเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสม กับลักษณะงานตามปกติอย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง แต่ควรติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อจะได้ทราบว่าการทำงานมีความก้าวหน้าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ซึ่งในเรื่องการติดตามความก้าวหน้าในการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ สมชาย หิรัญกิตติ ได้ให้ความเห็นไว้ใน การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ว่า การติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานให้สู่เป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั่วไปจะมีการ ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในแต่ละช่วงเวลา ว่ามีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง ผู้บังคับบัญชาจะได้วิเคราะห์และสอนงานในทิศทางที่เพิ่มโอกาสบรรลุผลที่คาดหวังมากขึ้น ผู้บังคับบัญชาควรพบและสนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างน้อยสองครั้ง ก่อนที่จะถึงช่วงการประเมินผล การปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความเชื่อมั่นได้ (reliability) ในผลการประเมินนี้ซึ่ง เพ็ญศรี วายวานนท์ ได้ให้ความเห็นว่า ความเชื่อมั่นได้ในแนวความคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าความเชื่อมั่นได้ หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินหลาย ๆ ครั้ง ซึ่งเห็นได้จากเมื่อผู้ประเมินประเมินบุคคลหลาย ๆ ครั้ง ผลที่ออกมาเหมือนกันถือว่ามีความคงเส้นคงวา (consistency) และผู้ประเมินอาจกลับมาประเมินหลังจากนั้น 2-4 สัปดาห์ เมื่องานไม่เปลี่ยนแปลงและนำไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินเดิม ถ้าผลเหมือนเดิมแสดงว่ามีความคงเส้นคงวา ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจะให้เกิดความเชื่อมั่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจะมีการประเมินบ่อยครั้ง

องค์ประกอบที่สี่ การยอมรับรายละเอียดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านวิธีประเมิน พบว่า ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินยอมรับในรายละเอียดด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอันดับแรก คือวิธีผสม ทั้งเนื่องมาจากผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน เห็นว่าการประเมินโดยใช้หลายวิธี จะสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ครอบคลุมมากกว่าที่จะใช้เพียงวิธีใดวิธีหนึ่ง ดังที่ สีมา สีมานนท์ ให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับหน่วยงานที่จะพิจารณาเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับลักษณะงานและผู้ปฏิบัติในหน่วยงานนั้น และจำเนียร จวงตระกูล ให้ความเห็นว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีสามวิธีใหญ่ ๆ คือ วัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตรง วัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทางอ้อม และวัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตรงและทางอ้อมรวมกัน เนื่องจากงานบางอย่างจำเป็นต้องอาศัยหลายๆ วิธี จึงจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง สมบูรณ์และเชื่อถือได้ซึ่งตรงกับความเห็นของ ผุสดี รุมาคม ว่าองค์การควรมีการเตรียมการประเมินไว้หลาย ๆ วิธีเพราะวิธีการประเมินบางวิธีเหมาะสมน้อยในบางเรื่อง แต่อาจเหมาะสมมากในบางเรื่อง การประเมินผลปฏิบัติที่ต้องการความเชื่อมั่นจึงควรใช้หลาย ๆ วิธีผสมกัน ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ อลงกรณ์ มีสุทธา ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมากมายหลายวิธี ผู้ประเมินต้องคำนึงถึงข้อดีและข้อจำกัดของวิธีการต่างๆ ตลอดจนพิจารณาวัตถุประสงค์ในการประเมินพร้อมดูลักษณะและความพร้อมขององค์การด้วยวิธีการประเมินผลอาจพิจารณาแบบวิธี



ผสมผสานซึ่งวิธีการประเมินผลแบบผสมผสาน เป็นความพยายามที่จะแก้ไขจุดด้อย และนำจุดเด่น ของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกัน เพื่อสนองความต้องการของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ในการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนตอบสนองความต้องการขององค์การในการใช้ประโยชน์จากการประเมินในการบริหารงาน เช่น การบริหารค่าจ้างเงินเดือน การทดสอบความเที่ยงตรงของการประเมิน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีผสมนี้ จะได้ผลการปฏิบัติงาน ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพควบคู่กันไป ดังนั้นผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจึงมีความเห็นในภาพรวมตรงกันว่า วิธีที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรเป็นวิธีผสม

องค์ประกอบที่ห้า การยอมรับรายละเอียดในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านรายละเอียดในการประเมิน พบว่า ผู้ประเมิน ยอมรับในรายละเอียดของแบบประเมินผลการปฏิบัติงานในข้อ ความรับผิดชอบต่อส่วนรวมเป็นอันดับแรก เนื่องจากผู้ประเมินอาจพิจารณาจากเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 ซึ่งมีรายละเอียด 12 มาตรฐาน และเกณฑ์มาตรฐานนี้มีลักษณะที่ต้องดำเนินการแบบเป็นส่วนรวม ได้แก่ ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ เป็นผู้นำ และสร้างผู้นำจะเห็นได้ว่าเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาจะต้องดำเนินการแบบทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและการที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ ต้องอาศัยความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ผู้ประเมินจึงเลือกข้อนี้เป็นอันดับแรก ผู้ถูกประเมิน ยอมรับในรายละเอียดของแบบประเมินผลการปฏิบัติงานในข้อคุณภาพการสอน เป็นอันดับแรก เนื่องจากผู้ถูกประเมินพิจารณางานในหน้าที่ที่สำคัญที่สุด คือ การจัดการเรียนการสอน เพราะผลผลิตในความสำเร็จของงานคือคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ซึ่งผลจากรายละเอียดขององค์ประกอบนี้ สามารถประจักษ์ได้อย่างชัดเจนในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน รวมทั้งผลการประกวดแข่งขันด้านต่าง ๆ ของงานวิชาการ อันสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ของคุรุสภา พ.ศ. 2540 ข้อ 2-6 ได้แก่ ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียน มุ่งมั่นพัฒนาให้เต็มศักยภาพพัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริงพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรให้เกิดแก่ผู้เรียนซึ่งเกณฑ์มาตรฐานที่กล่าวมานี้ เป็นสิ่งที่รองรับด้านคุณภาพการสอน

3. การเปรียบเทียบความแตกต่างของการยอมรับในองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า องค์ประกอบที่หนึ่ง ผู้ประเมินที่เหมาะสม ความคิดเห็นของผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยความคิดเห็นของผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) สูงกว่าผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) องค์ประกอบที่สอง คณะกรรมการประเมินควรประกอบด้วยบุคคลใด ความคิดเห็นของผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยความคิดเห็นของผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) สูงกว่า ผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) องค์ประกอบที่สาม ความถี่ในการประเมิน ความคิดเห็นของผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) ไม่แตกต่างกัน องค์ประกอบที่สี่ วิธีการประเมิน ความคิดเห็นของผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยความคิดเห็นของผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) สูงกว่า ผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) องค์ประกอบที่ห้า รายละเอียดของแบบประเมิน ความคิดเห็นของผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) ไม่แตกต่างกัน ผู้วิจัยขออภิปรายผลในแต่ละองค์ประกอบที่มีความแตกต่างกัน ดังนี้ องค์ประกอบที่หนึ่ง การเปรียบเทียบความแตกต่างของการยอมรับในองค์ประกอบด้านผู้ประเมินที่เหมาะสมในภาพรวม พบว่า ความคิดเห็นของผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยความคิดเห็นของผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) สูงกว่าผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะผู้ถูกประเมินส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้พิจารณาความดีความชอบ เพราะเป็นการปฏิบัติที่แพร่หลายในองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนเกือบทุกแห่ง ที่ให้ผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ส่วนผู้ประเมินซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ควรใช้ผู้ประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งเป็นการประเมินจากบนลงล่าง (down ward appraisal) จากด้านล่างขึ้นบน (upward appraisal) และเป็นการประเมินที่ครบวงจร และเนื่องจากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) ซึ่งมีจำนวนถึง 298 ราย จึงทำให้พบว่า ความคิดเห็นของผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) มีความแตกต่างกัน ในเรื่องการยอมรับในองค์ประกอบด้านผู้ประเมินที่เหมาะสม องค์ประกอบที่สอง การเปรียบเทียบความแตกต่างของการยอมรับในองค์ประกอบด้านคณะกรรมการประเมินควรประกอบด้วยบุคคลใด ในภาพรวมพบว่า ความคิดเห็นของผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยความคิดเห็นของผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) สูงกว่า ผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ลำดับในการยอมรับองค์ประกอบในการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ประเมินให้การยอมรับองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านคณะกรรมการประเมิน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ผู้บริหาร ผู้ช่วย หัวหน้างาน กลุ่มผู้บริหาร ครูที่ได้รับเลือกจากครูผู้สอน และตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา กลุ่มผู้บริหารและครูที่ได้รับคัดเลือกจากครูผู้สอน กลุ่มผู้บริหาร และครูที่ได้รับคัดเลือกจากครูผู้สอน และครูผู้ที่ได้รับการประเมิน ส่วนผู้ถูกประเมินให้การยอมรับองค์ประกอบองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านคณะกรรมการประเมิน เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ผู้บริหาร ผู้ช่วย หัวหน้างาน กลุ่มผู้บริหาร ครูที่ได้รับเลือกจากครูผู้สอน และครูผู้ได้รับการประเมิน ศึกษา กลุ่มผู้บริหารและครูที่ได้รับคัดเลือกจากครูผู้สอน และตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา และกลุ่มผู้บริหาร ครูที่ได้รับคัดเลือกจากครูผู้สอน และตัวแทนนักเรียน จากเหตุผลดังกล่าวจึงพบว่า ความคิดเห็นของ ในเรื่องการยอมรับในองค์ประกอบด้านคณะกรรมการประเมินควรประกอบด้วยบุคคลใด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 องค์ประกอบที่ดี การเปรียบเทียบความแตกต่างของการยอมรับในองค์ประกอบด้านวิธีการประเมินในภาพรวม พบว่า ผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยความคิดเห็นของผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) สูงกว่าผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ถูกประเมิน จำนวน 298 ราย ในขณะที่ผู้ประเมินมีจำนวน 29 ราย จึงทำให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ อาจ เนื่องมาจากการที่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินให้การยอมรับองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านวิธีประเมินไม่เหมือนกัน กล่าวคือ ผู้ประเมินให้การยอมรับองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวิธีประเมินเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ วิธีผสมการจดบันทึกปริมาณงาน การตรวจรายงาน การพิจารณาตามเครื่องวัด และการเปรียบเทียบบุคคล ส่วนผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) ให้การยอมรับองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวิธีประเมิน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ วิธีผสม การจดบันทึกปริมาณงาน การพิจารณาตามเครื่องวัด การเปรียบเทียบบุคคล และการตรวจรายงาน จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ความคิดเห็นของผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และผู้ถูกประเมิน (ครูผู้สอน) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### ข้อเสนอแนะจากการผลการวิจัย

จากข้อค้นพบของการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการผลการวิจัย ดังนี้

1. ด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานควรเป็นรูปคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้างาน
2. ด้านความถี่ในการประเมินควรมีลักษณะต่อเนื่อง คือประเมินทุก ๆ สามเดือน
3. ด้านวิธีที่ใช้ในการประเมินควรใช้หลาย ๆ วิธีและแจ้งวิธีการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบรายละเอียดของแบบประเมินควรประกอบด้วย คุณภาพการสอน มีความสนใจมีเมตตา กรุณาและถ่ายทอดความรู้ให้แก่ศิษย์โดยไม่ปิดบัง มีการเตรียมการสอนและจัดทำการสอนอย่างมีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถในการวางแผนการดำเนินงานการประเมินผล และพัฒนางาน ด้านวิชาการและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ มีความอดทนเมื่อพบปัญหาอุปสรรค ให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานในการรักษาความปลอดภัยการดูแลทรัพย์สินตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ ผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน เป็นที่ผู้ทิศเวลาให้ทางราชการ มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัย ด้านการยอมรับองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในองค์ประกอบด้าน วิธีประเมินเพื่อให้ได้วิธีประเมินที่เหมาะสมในการพิจารณาความดีความชอบ อันตรงกับรายละเอียดที่ต้องการประเมิน
2. ควรทำการวิจัย ด้านเครื่องมือหลักที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งานมาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติงานบุคลากรว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน อันเป็นที่ยอมรับของทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

กิติมา ปรีดีติก. การบริหารงานและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : บริษัทอักษรภาพพัฒนา จำกัด, 2532.

เกศินี หงสนันท์. การประเมินบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.  
คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร. "รายงานการประชุมคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ครั้งที่ 7/2542." 6 กันยายน 2542.

คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาปีการศึกษา 2541-2543. สมุทรสาคร : สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร, 2541.

จำเนียร จวงตระกูล. การบริหารงาน คือการบริหารคน. กรุงเทพฯ : บริษัทหงสาเพรส, 2540 .

\_\_\_\_\_. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : สภาองค์การนายจ้างแห่งประเทศไทย, 2527.

จิระจิตต์ บุนนาค. "องค์การและการจัดการงานบุคคล." ใน เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ หน่วยที่ 8-15 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 664-671. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536.

ชลิดา ศรมณี และคณะ. รายงานผลการวิจัยเรื่องการศึกษาความดีความชอบของข้าราชการไทย. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2523.

ชูศักดิ์ เทียงตรง. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : ศูนย์วิจัย คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527 .

दनัย เทียนพุดม. การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

ถวัลย์ มาศจรัส. ประสบการณ์การสร้างทีมงานของผู้บริหารระดับปฏิบัติการ. กรุงเทพฯ : มิติใหม่, 2539.

นฤมล อางจาศร. "ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและทัศนคติของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย." สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2528.

- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. การกำหนดตำแหน่งและอัตรากำลังคน. เอกสารทางวิชาการ คณะกรรมการข้าราชการครูอันดับที่ 10 / 2529. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539 .
- พรพิมล สุวรรณนิก. "ทัศนคติที่มีต่อการประเมินผลปฏิบัติงาน." สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533 .
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : บริษัทฟิงเกอร์ปรีน แอนด์มีเดียจำกัด, 2535.
- ไพบูลย์ ฉิ่งทองคำ. "พฤติกรรมกรรมการบริหารงานบุคลากร." วารสารข้าราชการครู 17,6 (สิงหาคม-กันยายน 2540) : 18.
- เมธี ปิลันธนานนท์. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา. กรุงเทพฯ : โอเดียนไตร์, 2536.
- วิเชียร เกตุสิงห์. หลักการสร้างและวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2533 .
- วิโรจน์ สารรัตน์. กระบวนการนโยบายทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : อักษรวิพัฒน์, 2539.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. "การประเมินแบบ 360 องศา." วารสารเพิ่มผลผลิต 2,6 (มีนาคม 2532) : 18.
- \_\_\_\_\_. "การประเมินแบบ 360 องศา." วารสารเพิ่มผลผลิต 9,2 (มกราคม 2541) : 17-21.
- \_\_\_\_\_. "การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวพินิจเชิงระบบ." วารสารข้าราชการ 42, 3 (พฤษภาคม-มิถุนายน) : 2543.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.
- ศิริพร ชันธหัตถ์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : อักษรวิพัฒน์, 2539.
- ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : เทคนิค13, 2540 .
- สถาบัน OPINION. ฝ่ายวิชาการ. คู่มือเตรียมสอบบุคลากร 3. กรุงเทพฯ : บริษัทสกายบุ๊กส์ จำกัด, 2538.
- สมคิด บางโม. กระบวนการจัดการงานบุคคล. กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒน์จำกัด, 2535.
- สมชาย หิรัญกิตติ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์มและเท็กซ์, 2542 .
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารยุคใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.
- สมยศ นาวิการ. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บรรณกิจเทรดดิ้ง, 2535.

สมหวัง พิริยานุวัฒน์ และคณะ. “การวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานการสอน.” วารสารราชภัฏเพชรบุรี 8,1 (มิถุนายน-ตุลาคม 2541) : 93.

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร. สรุปผลการประเมินมาตรฐานโรงเรียนโดยโรงเรียนประเมินตนเอง. สมุทรสาคร : หน่วยศึกษานิเทศก์, 2541.

สำนักงานข้าราชการครู. การพิจารณาความดีความชอบ. เอกสารทางวิชาการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539.

สำนักงานข้าราชการพลเรือน. กองวิชาการ. “ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานในข้าราชการพลเรือน.” วารสารข้าราชการ 31, 2 (กุมภาพันธ์ 2529) : 46.

\_\_\_\_\_. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2535.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. สำนักงานนโยบายและระบบบริหารงานบุคคล. “การศึกษาสภาพการวิจัยด้านการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู.” รายงานการวิจัยฉบับย่อ ด้านการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูปี 2540.

สำนักนายกรัฐมนตรี. สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาหลักสูตร จำกัด, 2540.

สีมา สีมานนท์. “การประเมินผลการปฏิบัติงาน.” วารสารข้าราชการ 3 (มีนาคม 2522) : 18.

สุจิตรา พัฒนะภูมิ. รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาองค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539.

สุมนา พุ่มประพาส และคณะ. “ผลงานการประเมินบุคลากรในโรงเรียน ระดับ 9.” ใน การประเมินบุคลากรในโรงเรียน, 3-5. นครสวรรค์ : ที.เอ็น.กราฟฟิคแอนด์ดีไซน์, 2538.

เสนาะ ดิยาว. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539.

อารีญา กัลยาณุฒิพงษ์. “การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร.” สารนิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2530.

อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2535.

### ภาษาอังกฤษ

Beach. Dale S. Personal : The Management of People at Work 3<sup>rd</sup> ed. New York :  
McMillan Publishing Co. Inc., 1982.

Dorfman, Peter W., Walter G. Stepman, and John Loveland. "Performance Appraisal  
Behaviors Perception and Subordinate Resection." Personnel Psychology  
39 (Autumn1986) : 579.

Glenn, Stahl O. Public Personnel Administration 7<sup>th</sup> ed. New York : Harper & Row  
Publishers, Inc., 1976.

Glueck. William F. Personnel : A Diagnostic Approach. 3<sup>rd</sup> ed. Texas : Business  
Publication , Inc., 1982.

Heyel. Carl. The Encyclopedia of Management. 3<sup>rd</sup> ed. New York : Van Nostrand  
Reinholt,1982.

Pearce. Jone L. and yman W. Porter. "Employee Responses to Formal Performance  
Appraisal Feedback." Journal of Applied Psychology. 71 ZMay 1986) :  
211-212 .

S. Sison, Perfecto. Personal Management. Manila : Personal Management  
Association of the Philippines Inc., 1966.

Strauss. G., and L.R. Syles. Personnel : The Human Problems of Management.  
New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1967.



มหาวิทยาลัยศิลปากร ภาคผนวก สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

การประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบราชการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## การประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ว่ามีการกำหนดเป็นแบบฟอร์มเข้าลักษณะ ที่เรียกว่า graphic rating scale หรือวิธีพิจารณาเครื่องวัด ซึ่งเป็นลักษณะรูปแบบการประเมิน ที่มุ่งศึกษาคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล (trait - rating instruments ) เพราะวิธีนี้ขึ้นอยู่กับจำนวนของคุณลักษณะของบุคคล (the number of traits) ที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องพิจารณาวัด ซึ่งโดยปกติจะแบ่งคุณลักษณะออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. คุณลักษณะเฉพาะตัวที่เป็นบุคลิกภาพ (characteristics) เช่น ความตรงต่อเวลา ความร่วมมือ ความสุขุมรอบคอบ ความตั้งใจ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ ความพยายาม ความฉลาดไหวพริบ ทักษะคนดี ความเชื่อมั่นในตัวเอง การปรับตัว ความเป็นผู้นำ ฯลฯ
2. คุณลักษณะที่เป็นความสามารถในการทำงานให้แก่องค์การมากน้อยเพียงใด โดยคำนึงถึงในด้านปริมาณและคุณภาพของงานที่ปฏิบัติได้ (output)

ในแต่ละคุณลักษณะที่ต้องการประเมินดังกล่าวข้างต้นจะต้องมีการสร้างคำนิยามอธิบายให้ชัดเจนและรัดกุม เพื่อให้ผู้ประเมินเข้าใจให้ตรงกันว่าคุณลักษณะหนึ่ง ๆ มีความหมายขอบเขตกว้างขวางครอบคลุมมากน้อยเพียงใด และจากคุณลักษณะแต่ละอันนั้น ก็จะจำแนกเป็นระดับ (degrees) ต่าง ๆ ซึ่งอธิบายโดยวลี หรือประโยคสั้น ๆ หรือคำอธิบายสองสามคำ หรือจำนวนเลขเพื่อให้ผู้ประเมินทำการประเมินผู้ถูกประเมินให้ได้ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดรายการประเมินเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1. คุณภาพ (80 คะแนน) คุณภาพของงาน (50 คะแนน) : ความถูกต้อง ความครบถ้วนสมบูรณ์ ความประณีตเรียบร้อยของผลงาน ปริมาณ (30 คะแนน) : ปริมาณมากน้อยของงานที่ทำสำเร็จ เมื่อเทียบกับงานที่ได้รับมอบหมาย
2. คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน (มี 4 ข้อ ข้อละ 30 คะแนน รวม 120 คะแนน)
  - 2.1 ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่และงานพิเศษ
  - 2.2 การรักษาวินัย : ความประพฤติ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผน และข้อบังคับของทางราชการ
  - 2.3 ความอดุสาหะ : ความพยายาม ความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และความมานะบากบั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา

2.4 ความรับผิดชอบ : การยอมรับในภาระหน้าที่หรืองานของตน โดยไม่เกี่ยงงาน ดำเนินงานให้สำเร็จ โดยคำนึงถึงเป้าหมาย และความสำเร็จของงานเป็นหลัก ยอมรับผลที่เกิดจากการทำงานอย่างมีเหตุผล

หากพิจารณาวิธีการตามการแบ่งประเภทการประเมินผลการปฏิบัติงานของ จำเนียร จวงตระกูล ดังได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น จะพิจารณาได้ว่าเป็นวิธีการที่สร้างขึ้นจากหลักการประเมินผลทั้งโดยทางอ้อมและทางตรงรวมกัน

## ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ใหม่

การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครู

ด้วย ก.ค. ได้ออกกฎ ก.ค. ฉบับที่ 20 (พ.ศ.2540) ตามความในพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2533 ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือนและได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 114 ตอนที่ 54 ก วันที่ 10 ตุลาคม 2540 แล้ว ก.ค. ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ตามความในข้อ 9 แห่งกฎ ก.ค. ฉบับ ดังกล่าวแล้วเพื่อให้ส่วนราชการ หรือหน่วยประเมินสามารถพิจารณากำหนดรายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพข้อเท็จจริง และความเหมาะสมของกรมโดย กรม หรือหน่วยงานประเมินจะปรับปรุงรายการประเมิน หรือกำหนดสัดส่วนน้ำหนักความสำคัญของรายการประเมินเพิ่มเติม หรือสร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นใหม่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ก็ได้ โดยให้รายงานผลการกำหนดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดขึ้นให้ ก.ค.ทราบ ด้วย

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูประกอบ กฎ ก.ค. ฉบับที่ 20 (พ.ศ.2540) ให้เริ่มใช้ตั้งแต่ปีการศึกษา 2541 เป็นต้นไป ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค. ที่ ศธ 1304 (สนร.)/ว.6 ลงวันที่ 15 ธันวาคม 2540 โดยใช้รอบปีในการพิจารณาความดีความชอบจากระยะเวลาดังตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม ของปีหนึ่ง ถึงวันที่ 30 เมษายน ของปีถัดไปทั้งนี้ ให้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี ตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่ นร 0205/ว 117 ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับข้าราชการด้วย สรุปได้ดังนี้ลงวันที่ 23 มิถุนายน 2540 โดยให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติในระบบเปิด

## หลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู

1. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้ “ผู้บังคับบัญชา” หมายความว่ารวมถึง ผู้ซึ่งได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่กำกับ ตรวจสอบและแนะนำการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในฐานะหัวหน้าหน่วยงานด้วย

2. ให้กำหนดระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และดำเนินการให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ตามแนวทางดังต่อไปนี้

2.1 จัดให้มีข้อมูลพื้นฐานเพื่อช่วยในการประเมิน ซึ่งข้อมูลพื้นฐานอาจนำมาจาก

2.1.1 หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง โดยอาจกำหนดหัวข้อรายละเอียดตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของแต่ละตำแหน่ง ที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

2.1.2 วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงาน

2.1.3 งานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ

2.1.4 แฟ้มประมวลรายงานการปฏิบัติงาน โดยแฟ้มประมวลรายงานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูจะแสดงถึงการรวบรวมรายงานและการพัฒนางานของข้าราชการครู และรวมถึงการปฏิบัติงาน และการพัฒนางานที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนด้วย

2.1.5 ผลการปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศ ให้นายงานทางการศึกษาได้ถือปฏิบัติ ประกอบด้วย ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้เรียน มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง พัฒนาศักยภาพการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ในชุมชน แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

2.1.6 ข้อมูลอื่น ๆ ที่เห็นสมควร

2.2 หน่วยประเมินควรกำหนดเกณฑ์พื้นฐาน หรือข้อตกลงร่วมมือกันกับผู้ถูกประเมินและแจ้งให้ทราบโดยทั่วกัน ซึ่งอาจประกอบด้วยมาตรฐานงานปริมาณผลผลิตระยะเวลาในการปฏิบัติ หรือระยะเวลาในการติดตามตรวจสอบ เป็นต้น

2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานควรให้ความสำคัญกับผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับรายการประเมินควรประกอบด้วยรายการดังต่อไปนี้

2.3.1 ผลงาน อาจพิจารณาจากหัวข้อประเมิน ดังนี้ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน การนำผลงานไปใช้ เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สำหรับผู้ปฏิบัติในฐานะผู้บริหาร อาจพิจารณาประเมินความสามารถในการบริหารงานด้วยอาจประกอบด้วย การวางแผนการปฏิบัติงาน การวินิจฉัยสั่งการและการตัดสินใจการพัฒนา และการใช้กำลังคน การริเริ่มสร้างสรรค์ หรือการพัฒนาตนเอง

2.3.2 คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน อาจพิจารณาจากหัวข้อประเมิน ดังนี้ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การรักษาวินัย ความอดุสหาหะ ความรับผิดชอบ การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการครู

2.4 จำนวนครั้งในการประเมิน ในรอบปีจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้าราชการครูอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง โดยระยะเวลาในการประเมินห่างกันพอสมควร ทั้งนี้ให้ใช้รอบปีที่แล้วมาเป็นระยะเวลาในการประเมิน

2.5 สายการบังคับบัญชาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาปกติโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้รับการประเมินเป็นผู้ประเมินเบื้องต้นหากมีส่วนราชการใดกำหนดสายการบังคับบัญชาตามกฎหมายและระเบียบตามกฎหมายของส่วนราชการนั้นให้นำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชาที่ส่วนราชการนั้น ๆ กำหนด ทั้งนี้ให้ส่วนราชการหรือหน่วยประเมินตั้งคณะกรรมการ เพื่อพิจารณากลับกรองผลการประเมินให้เกิดมาตรฐานตามสภาพข้อเท็จจริงและความเหมาะสมของส่วนราชการนั้นๆ โดยการตั้งคณะกรรมการไม่น้อยกว่า 3 คน และถ้าเป็นการประเมินข้าราชการครูสายผู้สอนในสถานศึกษาให้มีการกรรมการจากสายผู้สอนด้วย

2.6 การแบ่งระดับผลการประเมินให้หน่วยประเมินจัดระดับผลการประเมินให้ชัดเจน โดยประเมินว่าผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด

2.7 การจัดทำแฟ้มประจำตัวข้าราชการครู ส่วนราชการ หรือหน่วยประเมินควรจัดทำแฟ้มประจำตัวข้าราชการครูเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัว ข้อมูลเกี่ยวกับเวลาปฏิบัติราชการ ข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำผิดวินัย และข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยให้ฝ่ายบุคลากรของแต่ละส่วนราชการหรือสถานศึกษาที่ข้าราชการครูปฏิบัติงานอยู่ เป็นผู้บันทึกข้อมูล และเก็บรักษาแฟ้มข้อมูลประจำตัว

ข้าราชการ เพื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชาพิจารณาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดเก็บอาจเก็บในรูปของแฟ้มข้อมูลธรรมดา หรือจัดเก็บระบบคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้ขึ้นกับความพร้อมของแต่ละหน่วยงาน เมื่อเสร็จสิ้นการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งแล้ว ผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ประเมินควรนำผลที่ได้รับจากการประเมิน ไปให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้รับการประเมิน เพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติและอาจกำหนดแผนการพัฒนาข้าราชการครูผู้รับการประเมิน ให้มีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานได้ผลดียิ่งขึ้น

3. ส่วนราชการหรือหน่วยการประเมิน อาจพิจารณากำหนดรายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพรายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามสภาพข้อเท็จจริง และความเหมาะสมของกรม โดยจะปรับปรุงเพิ่มเติมจากตัวอย่างแบบประเมินฯ ที่ส่งมาพร้อมนี้ หรือสร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นใหม่ หรือกำหนดรายการประเมินใหม่หรือปรับปรุงรายการประเมิน หรือกำหนดสัดส่วนน้ำหนักความสำคัญของรายการประเมินให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ก็ได้ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการกำหนดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดขึ้นให้คณะกรรมการข้าราชการครูทราบด้วย การกำหนดคะแนนอาจพิจารณาตามตาราง ดังนี้

ตารางแสดงเกณฑ์การพิจารณากำหนดคะแนน

| คะแนนเต็ม | เกณฑ์คะแนน |       |       |             |              |
|-----------|------------|-------|-------|-------------|--------------|
|           | ดีเด่น     | ดี    | ปกติ  | ควรปรับปรุง | ต้องปรับปรุง |
| 10        | 10         | 9     | 7-8   | 5-6         | น้อยกว่า 5   |
| 15        | 14-15      | 12-13 | 9-11  | 7-8         | น้อยกว่า 7   |
| 20        | 18-20      | 16-17 | 12-15 | 10-11       | น้อยกว่า 10  |

ที่มา : หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู 2540 สำนักงาน ก.ค.

### มติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการ

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 17 มิถุนายน 2540 มีมติเห็นชอบในหลักการให้นำระบบเปิดมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการ เพื่อให้การพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการมีความเป็นธรรม โปร่งใสสามารถอธิบายและตรวจสอบได้ โดยเห็นสมควรให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำหลักเกณฑ์และวิธีการดังต่อไปนี้ไปใช้เป็นหลักปฏิบัติ ในการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการ

1. ให้หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมาย ประกาศเกณฑ์และมาตรฐานการประเมินความดีความชอบ เพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีให้ข้าราชการทราบโดยทั่วกันก่อนที่จะจัดดำเนินการประเมิน

2. ให้หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมาย ประกาศรายชื่อ ผู้อยู่ในข่ายได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้นครึ่ง และสองขั้นในที่เปิดเผยให้รับทราบโดยทั่วกัน โดยประกาศให้ทราบทุกครั้งที่มีการประเมินซึ่งกำหนดไว้ปีละ 2 ครั้ง

3. ให้ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ที่เป็นผู้ประเมินแจ้งการประเมินและผลการประเมิน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินทราบเป็นรายบุคคล ทุกครั้งที่มีการประเมินซึ่งกำหนดไว้ปีละ 2 ครั้ง

4. ให้ผู้บังคับบัญชาที่ประเมินเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกประเมิน ได้ชี้แจง ให้ความเห็น หรือขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการประเมินและผลการประเมินดังกล่าว ก่อนมี คำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน เช่น กำหนดช่วงเวลาให้เข้าพบไม่น้อยกว่า 10 วันทำการก่อนมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น

5. ให้เวียนหรือเปิดประกาศคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ข้าราชการทุกคนทราบ

### หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการประจำปี

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ฉบับ 2) พ.ศ.2541

โดยที่ ก.ค. ได้ออกกฎ ก.ค. ฉบับที่ 20 (พ.ศ.2540) ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน สำหรับข้าราชการครูและเลขาธิการ กปช.(คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ)ได้มอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และผู้อำนวยการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ปฏิบัติราชการแทนเกี่ยวกับการพิจารณาและสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ รวมถึงการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษา ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการในสังกัดเป็นไปโดยสอดคล้องกับนโยบายดังกล่าวข้างต้น จึงปรับปรุงแก้ไข เพิ่มเติม หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการประจำปี สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2540 ดังนี้

ข้อ 1. หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการประจำปีสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2541

ข้อ 2. ให้ยกเลิกความในข้อ 5 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน



(5) การพิจารณาความดี ความชอบ เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการประจำปี สำหรับข้าราชการทุกตำแหน่ง ให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือน ตามกฎ ก.พ. ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2538) หรือ กฎ ก.ค. ฉบับที่ 20 (พ.ศ.2540) แล้วแต่กรณี รวมทั้งหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในกรณีต่าง ๆ ที่องค์การกลางบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องได้มีมติอนุมัติเป็นหลักการ ให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการเป็นกรณีพิเศษเฉพาะรายได้

ข้อ 3. ให้ยกเลิกความในข้อ 8.2 และข้อ 8.3 ให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

(8.2) วงเงินและโควตาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการของ สปช. จัดสรรให้ นั้น เป็นของ สปจ. โดยรวมซึ่ง สปจ. สามารถจัดสรรให้ สปอ./ก. กลุ่มโรงเรียนได้ตามความเหมาะสม แต่ไม่ให้เกิดกระจายไปถึงระดับโรงเรียน โดยให้คำนึงถึงข้าราชการที่ปฏิบัติงานสำนักงานผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนครูผู้สอนรวมทั้งความยากลำบากในการปฏิบัติงานปริมาณอัตรา กำลังที่ไม่ทัดเทียมกันของโรงเรียน (อัตรากำลังครูเกินเกณฑ์และต่ำกว่าเกณฑ์) สภาพการณ์ สภาพแวดล้อม นโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียน และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ให้ได้รับตามสัดส่วนที่เหมาะสม ขอให้เหลื่อมล้ำกันจนเกินสมควร

(8.3) ให้เลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการประจำปีแก่ข้าราชการในสังกัดได้ไม่เกิน วงเงินและโควตาที่ สปช. จัดสรรให้ตามข้อ 8.1 โดยโควตาเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้น ต้องรวม กรณีเกษียณอายุราชการและตาย หรือลาออกหลังวันที่ 30 มิถุนายน หรือหลังวันที่ 30 เมษายน (ถ้ามี) ด้วย

ข้อ 4. ให้ยกเลิกความในข้อ 9 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

(9) การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ข้าราชการ ประจำปี

9.1 ให้ใช้แบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ ระดับ 8 ลงมา ที่กำหนดไว้ (ตามเอกสารหมายเลข 7) กับข้าราชการทุกตำแหน่งเพื่อให้ สปจ. ถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกันโดยสามารถเพิ่มเติมรายการประเมินหรือปรับปรุงให้เหมาะสม ตามสภาพข้อเท็จจริงได้ซึ่งหากมีการเพิ่มเติมหรือปรับปรุงเป็นประการใดให้แจ้งข้าราชการใน สังกัด และ สปช.ทราบ

สำหรับข้าราชการครูการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้นำผลการประเมินคุณภาพนักเรียนมาประกอบการพิจารณาด้วย

9.2 ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ประเมิน ตามผลการปฏิบัติงานดังนี้

ผู้สมควรเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ขั้น คะแนนประเมินไม่ต่ำกว่า 180

ผู้สมควรเลื่อนขั้นเงินเดือน 1.5 ขั้น คะแนนประเมินไม่ต่ำกว่า 150

ผู้สมควรเลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ขั้น คะแนนประเมินไม่ต่ำกว่า 120

ผู้สมควรเลื่อนขั้นเงินเดือน 0.5 ขั้น คะแนนประเมินไม่ต่ำกว่า 100

ผู้ไม่สมควรเลื่อนขั้นเงินเดือน คะแนนประเมินต่ำกว่า 100

9.3 ระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่แล้วมา ให้ประเมิน อย่างน้อย 2 ครั้ง

ข้าราชการพลเรือนสามัญ

ครั้งที่ 1 ในช่วงระหว่างวันที่ 1 กรกฎาคม - 31 ธันวาคม โดยประเมินให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 5 มกราคม ของปีถัดไป

ครั้งที่ 2 ในช่วงระหว่างวันที่ 1 มกราคม - 30 มิถุนายน โดยประเมินให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 5 กรกฎาคม ของปี

ข้าราชการครู ให้เริ่มใช้ตั้งแต่ปีการศึกษา 2541 เป็นต้นไป (เฉพาะการประเมิน)

ครั้งที่ 1 ในช่วงระหว่างวันที่ 1 พฤษภาคม - 31 ตุลาคม โดยประเมินให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 5 พฤศจิกายน ของปี

ครั้งที่ 2 ในช่วงระหว่างวันที่ 1 พฤศจิกายน ของปี - 30 เมษายน ของปีถัดไป โดยประเมินและสรุปผลให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 5 พฤษภาคม ของปี

ข้อ 5. ให้ยกเลิกความในข้อ 14 และให้ใช้ความข้อต่อไปนี้แทน

(14) การเสนอผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยใช้วงเงินและโควตาที่ได้รับการอนุมัติ

14.1 ข้าราชการครูระดับ 7 ขึ้นไป ที่มีได้มอบอำนาจการสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดและข้าราชการพลเรือนสามัญ อันดับ 7 ขึ้นไป ให้พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนแล้วจัดทำบัญชีรายละเอียดแนบท้ายคำสั่ง (ตามเอกสารหมายเลข 15

และ 16 หรืออาจรวมเป็นฉบับเดียวกันก็ได้) จำนวน 10 ชุด พร้อมยืนยันการกันเงินเลื่อนชั้นในหนังสือ แล้วส่ง สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เพื่อส่งเลื่อนชั้นเงินเดือน

14.2 ข้าราชการครูระดับ 7 ขึ้นไป และข้าราชการพลเรือนสามัญอันดับ 4 ลงมา ซึ่งมอบอำนาจส่งเลื่อนชั้นเงินเดือนให้ผู้ว่าราชการการประถมศึกษาจังหวัด และข้าราชการพลเรือนสามัญอันดับ 5-6 ให้ดำเนินการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนแล้วเสนอผู้มีอำนาจ (แล้วแต่กรณี) ส่งเลื่อนชั้นเงินเดือน

ข้อ 6. ให้ยกเลิกความในข้อ 16 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

(16) การเลื่อนชั้นเงินเดือนข้าราชการเกษียณอายุราชการ หรือกรณีตาย หรือลาออกหลังวันที่ 30 มิถุนายน หรือ 30 เมษายน

16.1 ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่แล้วมา เสนอตามขั้นตอนเช่นเดียวกับ การพิจารณาเพื่อเลื่อนชั้นเงินเดือนข้าราชการประจำปี แล้วเสนอ ผู้มีอำนาจ (แล้วแต่กรณี) ส่งเลื่อนชั้นเงินเดือน

16.2 กรณีผู้ได้รับการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน 2 ชั้น ให้ใช้โควตาพร้อมกับผู้ที่ยังรับราชการอยู่โดยโควตาทั้งหมดต้องไม่เกิน 15 %

16.3 การส่งเลื่อนชั้นเงินเดือนข้าราชการที่เป็นอำนาจของเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติให้ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จัดทำบัญชีแจ้งผลการพิจารณาเสนอขอเลื่อนชั้นเงินเดือน (ตามเอกสารหมายเลข 18 และ 19 หรืออาจรวมเป็นฉบับเดียวกันก็ได้) พร้อมรายงานการประชุมคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดที่ให้ความเห็นชอบในการเลื่อนชั้นเงินเดือน (ข้าราชการครู)

16.4 กรณีมีผู้ถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง หรือถูกดำเนินคดีอาญาหรือถูกลงโทษทางวินัยที่หนักกว่าโทษภาคทัณฑ์ให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ส่งคำสั่งหรือเอกสารที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งให้หมายเหตุไว้ในบัญชีแจ้งผลการพิจารณาด้วย หากต่อมาภายหลังปรากฏว่าผู้ขอเลื่อนชั้นเงินเดือนในกรณีดังกล่าวเป็นผู้ขาดคุณสมบัติตาม กฎ ก.พ. ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2538) หรือ กฎ ก.ค. ฉบับที่ 20 (พ.ศ.2540) ให้รายงานสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติโดยด่วนด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

31 มีนาคม 2541

ภาคผนวก ข

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนอนุรักษ์มรดก

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ ทม (นฐ) 1109/727

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

3 พฤษภาคม 2544

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายชื่อโรงเรียนที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวเดือน รอดรัตนาทูล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง “การยอมรับองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของ  
ข้าราชการครู : กรณีศึกษาข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร”  
มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้สอนในโรงเรียน  
สังกัดหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งให้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง  
ทราบเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. (034) 243435, 218788

ภาคผนวก ค

การหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

## Item-total Statistics

|         | Scale<br>Mean<br>if Item<br>Deleted | Scale<br>Variance<br>if Item<br>Deleted | Corrected<br>Item-<br>Total<br>Correlation | Alpha<br>if Item<br>Deleted |
|---------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| PRO11   | 93.8667                             | 823.1540                                | .5487                                      | .9733                       |
| PRO12   | 93.8000                             | 828.6483                                | .3720                                      | .9735                       |
| PRO13   | 93.8000                             | 827.4759                                | .4197                                      | .9734                       |
| PRO14   | 93.8667                             | 823.6368                                | .5305                                      | .9733                       |
| PRO21   | 93.9333                             | 823.6506                                | .5032                                      | .9733                       |
| PRO22   | 93.8667                             | 825.9816                                | .4423                                      | .9734                       |
| PRO23   | 93.8000                             | 826.4414                                | .4617                                      | .9734                       |
| PRO24   | 93.8667                             | 823.9126                                | .5201                                      | .9733                       |
| PRO31   | 93.8333                             | 832.0057                                | .2250                                      | .9737                       |
| PRO32   | 93.9667                             | 826.3092                                | .4011                                      | .9735                       |
| PRO33   | 93.7667                             | 831.1506                                | .2869                                      | .9736                       |
| PRO34   | 93.8667                             | 828.7402                                | .3387                                      | .9735                       |
| PRO41   | 93.7667                             | 830.7368                                | .3047                                      | .9736                       |
| PRO42   | 93.8333                             | 828.9713                                | .3426                                      | .9735                       |
| PRO43   | 93.9000                             | 821.1966                                | .6048                                      | .9732                       |
| PRO44   | 93.9000                             | 826.2310                                | .4203                                      | .9734                       |
| PRO51   | 94.1333                             | 818.1885                                | .6799                                      | .9731                       |
| PRO52   | 93.8333                             | 827.2471                                | .4096                                      | .9735                       |
| PRO53   | 93.9333                             | 820.9609                                | .5998                                      | .9732                       |
| PRO54   | 93.9000                             | 820.3690                                | .6353                                      | .9732                       |
| BAB0511 | 93.6333                             | 832.2402                                | .3923                                      | .9735                       |
| BAB0512 | 93.6667                             | 829.1954                                | .4984                                      | .9734                       |
| BAB0513 | 93.6667                             | 826.6437                                | .6446                                      | .9733                       |
| BAB0514 | 93.8000                             | 824.9931                                | .5208                                      | .9733                       |
| BAB0515 | 93.8000                             | 821.8897                                | .6476                                      | .9732                       |
| BAB0516 | 93.6667                             | 828.1609                                | .5576                                      | .9734                       |
| BAB0517 | 93.6000                             | 832.4552                                | .5276                                      | .9735                       |
| BAB0521 | 93.8667                             | 823.9126                                | .5201                                      | .9733                       |
| BAB0522 | 93.6333                             | 829.4126                                | .5865                                      | .9734                       |
| BAB0523 | 93.7667                             | 822.4609                                | .6608                                      | .9732                       |
| BAB0524 | 93.6000                             | 832.4552                                | .5276                                      | .9735                       |
| BAB0525 | 93.7000                             | 827.8034                                | .5089                                      | .9734                       |
| BAB0526 | 93.6667                             | 826.1609                                | .6723                                      | .9733                       |
| BAB0527 | 93.7333                             | 826.5471                                | .5210                                      | .9734                       |
| BAB0531 | 93.9667                             | 817.0678                                | .7278                                      | .9731                       |
| BAB0532 | 93.8000                             | 827.2690                                | .4281                                      | .9734                       |
| BAF0533 | 94.0667                             | 815.9954                                | .7501                                      | .9730                       |
| BAB0534 | 93.9333                             | 825.3057                                | .4439                                      | .9734                       |
| BAB0535 | 94.0333                             | 816.7920                                | .7240                                      | .9731                       |
| BAB0536 | 93.9000                             | 820.3690                                | .6353                                      | .9732                       |
| BAB0537 | 94.0333                             | 820.8609                                | .5822                                      | .9732                       |

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statistics

|         | Scale<br>Mean<br>if Item<br>Deleted | Scale<br>Variance<br>if Item<br>Deleted | Corrected<br>Item-<br>Total<br>Correlation | Alpha<br>if Item<br>Deleted |
|---------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| BAB0541 | 94.0000                             | 818.2759                                | .6769                                      | .9731                       |
| BAB0542 | 93.7000                             | 826.5621                                | .5717                                      | .9733                       |
| BAB0543 | 93.8000                             | 822.7172                                | .6137                                      | .9732                       |
| BAB0544 | 93.9667                             | 818.1023                                | .6910                                      | .9731                       |
| BAB0545 | 93.7000                             | 827.4586                                | .5263                                      | .9734                       |
| BAB0546 | 93.9000                             | 826.9897                                | .3926                                      | .9735                       |
| BAB0547 | 93.8000                             | 828.2345                                | .3888                                      | .9735                       |
| BAB0551 | 93.7000                             | 826.6310                                | .5682                                      | .9733                       |
| BAB0552 | 93.9000                             | 818.2310                                | .7140                                      | .9731                       |
| BAB0553 | 93.8333                             | 821.7989                                | .6222                                      | .9732                       |
| BAB0554 | 93.6333                             | 829.4126                                | .5865                                      | .9734                       |
| BAB0555 | 93.6333                             | 829.9644                                | .5485                                      | .9734                       |
| BAB0556 | 93.8333                             | 825.6609                                | .4714                                      | .9734                       |
| BAB0557 | 93.7333                             | 826.3402                                | .5306                                      | .9733                       |
| BAB0561 | 93.9000                             | 820.6448                                | .6251                                      | .9732                       |
| BAB0562 | 93.9667                             | 819.2747                                | .6494                                      | .9732                       |
| BAB0563 | 93.8000                             | 827.3379                                | .4253                                      | .9734                       |
| BAB0564 | 93.7667                             | 824.1161                                | .5893                                      | .9733                       |
| BAB0565 | 93.6667                             | 826.9195                                | .6288                                      | .9733                       |
| BAB0566 | 93.8000                             | 820.4414                                | .7069                                      | .9731                       |
| BAB0567 | 93.6667                             | 830.4368                                | .4275                                      | .9735                       |
| BAB0571 | 93.8667                             | 821.4299                                | .6138                                      | .9732                       |
| BAB0572 | 93.9333                             | 820.2713                                | .6246                                      | .9732                       |
| BAB0573 | 93.8333                             | 820.4195                                | .6763                                      | .9732                       |
| BAB0574 | 93.9667                             | 821.4126                                | .5737                                      | .9733                       |
| BAB0575 | 93.9000                             | 820.7828                                | .6201                                      | .9732                       |
| BAB0576 | 93.9667                             | 823.6195                                | .4958                                      | .9734                       |
| BAB0577 | 94.0333                             | 819.3437                                | .6350                                      | .9732                       |
| BAB0581 | 93.6667                             | 827.9540                                | .5695                                      | .9733                       |
| BAB0582 | 93.6333                             | 831.2057                                | .4633                                      | .9734                       |
| BAB0583 | 93.7333                             | 831.0299                                | .3145                                      | .9735                       |
| BAB0584 | 93.8333                             | 818.4195                                | .7548                                      | .9731                       |
| BAB0585 | 93.7333                             | 824.2023                                | .6295                                      | .9733                       |
| BAB0586 | 93.9000                             | 816.1621                                | .7905                                      | .9730                       |
| BAB0587 | 93.6333                             | 833.6195                                | .2978                                      | .9736                       |
| BAB0591 | 93.7000                             | 824.8379                                | .6591                                      | .9732                       |
| BAB0592 | 93.6000                             | 832.4552                                | .5276                                      | .9735                       |
| BAB0593 | 93.6333                             | 831.6885                                | .4301                                      | .9735                       |
| BAB0594 | 93.7000                             | 826.8379                                | .5577                                      | .9733                       |
| BAB0595 | 93.6333                             | 832.2402                                | .3923                                      | .9735                       |
| BAB0596 | 93.7000                             | 826.6310                                | .5682                                      | .9733                       |



## RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

## Item – total statistics

|          | Scale   | Scale    | Corrected   |         |
|----------|---------|----------|-------------|---------|
|          | Mean    | Variance | Item-       | Alpha   |
|          | If Item | If Item  | Total       | If Item |
|          | Deleted | Deleted  | Correlation | Deleted |
| MANA 510 | 94.0000 | 824.8966 | .4455       | .9734   |

## Reliability Coefficients

N of Case = 30.0

N of Item = 124

Alpha = .9736

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง**

**การยอมรับองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ  
ของข้าราชการครู :กรณีศึกษาสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร**

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการยอมรับองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี โดยบุคลากรในโรงเรียน ได้แก่
  - 1.1 ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 1.2 ครูผู้สอนในฐานะผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยจะใช้ความคิดเห็นของท่านเพื่อการวิจัยในเรื่องนี้เท่านั้น และจะสงวนคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยจะวิเคราะห์เป็นภาพรวม ดังนั้นการวิเคราะห์ ข้อมูลจึงไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านประการใด
3. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแสดงความคิดเห็นเพื่อจัดอันดับ
4. รายละเอียดของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย
  - ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลด้านปัญหาและรายละเอียดของปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - ตอนที่ 3 เป็นข้อมูลด้านรายละเอียดขององค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ไว้ ณ ที่นี้

นางแสงเดือน รอดรัตน์าทูล

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัว ของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดเติมตัวเลข หรือทำเครื่องหมาย / ลงใน  หน้าข้อความที่ ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

| ข้อที่   | สถานภาพ  |
|--|--|
| 1. เพศ   | <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง   |
| 2. อายุ  | <input type="checkbox"/> 20-30 ปี <input type="checkbox"/> 31- 40 ปี<br><input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปี ขึ้นไป    |
| 3. ระดับการศึกษา   | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี<br><input type="checkbox"/> ปริญญาโท และสูงกว่า                       |
| 4. ตำแหน่ง   | <input type="checkbox"/> อาจารย์ 1 <input type="checkbox"/> อาจารย์ 2<br><input type="checkbox"/> อาจารย์ 3<br><input type="checkbox"/> อื่นๆ..... |
| 5. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบัน  | <input type="checkbox"/> 1-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-20 ปี<br><input type="checkbox"/> 21-30 ปี <input type="checkbox"/> 31 ปี ขึ้นไป      |
| 6. อายุราชการ  | <input type="checkbox"/> 1-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-20 ปี<br><input type="checkbox"/> 21-30 ปี <input type="checkbox"/> 31 ปี ขึ้นไป      |
| 7. ท่านมีประสบการณ์ในการฝึกอบรมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบุคลากร         | <input type="checkbox"/> ไม่มี <input type="checkbox"/> มี   |
| <u>ถ้ามีโปรดตอบคำถามข้างล่าง</u>   |  |
| 7.1 เคยได้รับการฝึกอบรมระยะสั้นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร                          |  |
| 7.2 เคยได้รับการศึกษาวิชาการบริหารบุคลากรอย่างน้อย 1 รายวิชาจากสถาบันแห่งใดแห่งหนึ่ง |  |
| 7.3 เคยได้รับการฝึกอบรมระยะสั้นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร        |  |
| 7.4 อื่น ๆ โปรดระบุ.....   |  |

**ตอนที่ 2** ข้อมูลด้านปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน  หน้าข้อความที่ท่านเห็นด้วย

| คำอธิบาย   |  |
|--|--|
| <p>1. <b>ผู้ประเมิน</b> หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการพิจารณาความดี ความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของข้าราชการครู</p> <p>2. <b>แบบประเมิน</b> หมายถึง แบบรายงานผลการปฏิบัติงานในการพิจารณาความดีความชอบซึ่งบอกถึง สิ่งที่ทำกรประเมิน</p> <p>3. <b>ความถี่ในการประเมิน</b> หมายถึง กำหนดเวลา ความบ่อย หรืออัตราการปรากฏขึ้นที่ใช้ในการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนในรอบปี</p> <p>4. <b>วิธีประเมิน</b> หมายถึง วิธีการที่จะได้มาซึ่งของข้อมูล ในการตัดสินผลการประเมิน</p> |  |
| ข้อที่   | รายละเอียดด้านปัญหาขององค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน   |
| 1.   | <p>ปัญหาด้าน <b>ผู้ประเมิน</b> ท่านเห็นด้วยกับข้อใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)</p> <p><input type="checkbox"/> 1. ผู้ประเมินขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2. ผู้ประเมินมีเวลาไม่มากในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 3. ผู้ประเมินมีความลำเอียง มีอคติ ขาดความยุติธรรม ไม่ประเมินจากผลการปฏิบัติงานจริง</p> <p><input type="checkbox"/> 4. ผู้ประเมินไม่เชื่อผลการประเมินของผู้ประเมินขั้นต้นเพราะไม่ต้องการถูกจำกัดสิทธิในการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 5. อื่นๆ (โปรดระบุ).....</p> |
| 2.   | <p>ปัญหาด้าน <b>แบบประเมิน</b> ท่านเห็นด้วยกับข้อใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)</p> <p><input type="checkbox"/> 1. หัวข้อการประเมินขาดรายละเอียดหรือเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาไม่ครอบคลุมงานที่ปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 2. ไม่มีเครื่องมืออื่นๆในการพิจารณาความดีความชอบ นอกจากแบบประเมิน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. แบบประเมินที่กำหนดให้ใช้ไม่เหมาะสม มีคำอธิบายไม่ชัดเจนหรือพิจารณายาก</p> <p><input type="checkbox"/> 4. ไม่มีคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบไม่มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5. อื่นๆ (โปรดระบุ) .....</p>                |

|    |  |
|----|--|
| 3. | <p>ปัญหาด้าน <b>ความถี่ในการประเมิน</b> ท่านเห็นด้วยกับข้อใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า1ข้อ)</p> <p><input type="checkbox"/> 1. โรงเรียนไม่แจ้งกำหนดหรือความถี่ในการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ</p> <p><input type="checkbox"/> 2. โรงเรียนประเมินปีละครั้งในช่วงส่งแบบรายงานผลการพิจารณาความดีความชอบ</p> <p><input type="checkbox"/> 3. การประเมินขาดความต่อเนื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> 3. ไม่ปรากฏความถี่ในการประเมินเนื่องจากผู้ประเมินวางตัวผู้ที่เหมาะสมในการเลื่อนชั้นเงินเดือนไว้ล่วงหน้าแล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5. อื่นๆ (โปรดระบุ) .....</p>                              |
| 4. | <p>ปัญหาด้าน <b>วิธีประเมิน</b> ท่านเห็นด้วยกับข้อใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)</p> <p><input type="checkbox"/> 1. วิธีประเมิน ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้รับการประเมินโดยทั่วไป</p> <p><input type="checkbox"/> 2. ไม่มีวิธีประเมิน หรือใช้วิธีประเมินเพียงแบบเดียว ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. วิธีประเมิน ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ ขาดความชัดเจน หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. ไม่มีการแจ้งให้ผู้รับการประเมินทราบเกี่ยวกับวิธีประเมินที่โรงเรียนกำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 5. อื่นๆ (โปรดระบุ).....</p>                    |
| 5. | <p>จากปัญหาในการพิจารณาความดีความชอบทั้ง 4 ด้าน ท่านเห็นว่าปัญหาใดเป็น<b>ปัญหาที่สำคัญ</b> โปรดเรียงลำดับความสำคัญ 1-4 หน้าข้อความที่ปรากฏ (มากที่สุดคือ 1 น้อยที่สุดคือ 4)</p> <p>..... 1. ด้าน<b>ผู้ประเมิน</b>ผลการพิจารณาความดีความชอบในโรงเรียน</p> <p>..... 2. ด้าน<b>แบบประเมิน</b> หรือแบบรายงานผลที่ใช้ในการประเมินผลการพิจารณาความดีความชอบ</p> <p>..... 3. ด้าน<b>ความถี่ในการประเมิน</b> หรือจำนวนครั้งที่ใช้ในการพิจารณาความดีความชอบในหนึ่งปี</p> <p>..... 4. ด้าน<b>วิธี</b> คือการได้มาซึ่งข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลการพิจารณาความดีความชอบ</p> <p>..... 5. อื่นๆ (โปรดระบุ).....</p> |

**ตอนที่ 3.2** ข้อมูลด้านรายละเอียดที่เหมาะสมในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน ช่องระดับความเห็นที่ท่านเห็นด้วย **เพียงข้อละ**

**คำตอบเดียว**

| ข้อมูลด้านรายละเอียดที่เหมาะสมในแบบประเมิน                                       | ระดับความเห็น |     |         |      |            |
|--|---------------|-----|---------|------|------------|
|  | มากที่สุด     | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| <b>1. ด้านคุณลักษณะความเป็นครู</b>   |               |     |         |      |            |
| 1.1 มีความสนใจ มีเมตตากรุณา และถ่ายทอดความรู้ให้แก่ศิษย์ โดยไม่ปิดป้องหรือปิดบัง |               |     |         |      |            |
| 1.2 มีความตั้งใจ ชยัน กระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จ ไม่ย่อท้อต่อปัญหา          |               |     |         |      |            |
| 1.3 ยึดมั่นในศีลธรรม และประพฤติที่เป็นแบบอย่างแก่ศิษย์และชุมชน                   |               |     |         |      |            |
| 1.4 ใช้เวลาอย่างเกิดประโยชน์โดยใฝ่หาความรู้ พัฒนาคน และปรับปรุงงานอยู่เสมอ       |               |     |         |      |            |
| 1.5 เป็นผู้มีความรอบคอบ ละเอียดถี่ถ้วน และมีศิลปะในผลงาน                         |               |     |         |      |            |
| 1.6 มีกิริยา วาจา การแต่งกายเหมาะสมกับอาชีพ และตำแหน่งหน้าที่                    |               |     |         |      |            |
| 1.7 มีการประเมินผลงาน และปรับปรุงงานที่รับผิดชอบอยู่เสมอ                         |               |     |         |      |            |
| <b>2. ด้านคุณภาพการสอน</b>   |               |     |         |      |            |
| 2.1 มีการเตรียมการสอน และจัดทำแผนการสอนอย่างมีคุณภาพ                             |               |     |         |      |            |
| 2.2 มีการจัดหาและใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ                              |               |     |         |      |            |
| 2.3 สอนเนื้อหาถูกต้องและทันสมัย  |               |     |         |      |            |
| 2.4 มีวิธีการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียนและประเมินผลการเรียนการสอนครบถ้วน           |               |     |         |      |            |
| 2.5 มีเอกสารชั้นเรียนและ/หรือเอกสารที่เกี่ยวข้องในหน้าที่ มีข้อมูลครบถ้วนทันสมัย |               |     |         |      |            |
| 2.6 ผู้เรียนมีสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร                     |               |     |         |      |            |
| 2.7 การสอนได้ตรงตามจุดประสงค์การเรียนรู้ในหลักสูตร                               |               |     |         |      |            |
| <b>3. ด้านการบริการวิชาการ และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม</b>                           |               |     |         |      |            |
| 3.1 ผลสำเร็จของงานบริการวิชาการแก่ชุมชน  |               |     |         |      |            |
| 3.2 ผลสำเร็จของงานนิเทศการฝึกงาน/ฝึกงาน  |               |     |         |      |            |
| 3.3 ปริมาณงานบริการทางวิชาการแก่ชุมชน  |               |     |         |      |            |

| ข้อมูลด้านรายละเอียดที่เหมาะสมในแบบประเมิน  | ระดับความเห็น |     |         |      |            |
|---|---------------|-----|---------|------|------------|
|   | มากที่สุด     | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 3.4 ปริมาณงานนิเทศนิสิตประสบการณ์วิชาชีพ  |               |     |         |      |            |
| 3.5 ผลสำเร็จของงานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม  |               |     |         |      |            |
| 3.6 ปริมาณงานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม   |               |     |         |      |            |
| 3.7 มีความรู้ความสามารถในการนิเทศการสอน/การฝึกงาน                                   |               |     |         |      |            |
| <b>4. ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน</b>                                      |               |     |         |      |            |
| 4.1 มีความสามารถในการจัดเตรียมและดูแลห้องปฏิบัติการได้อย่างเหมาะสม                  |               |     |         |      |            |
| 4.2 มีความรู้ ความรอบรู้ และกลวิธีในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย               |               |     |         |      |            |
| 4.3 มีความรู้ความสามารถในการวิจัย/จัดทำเอกสาร/ตำรา เพื่อพัฒนางาน                    |               |     |         |      |            |
| 4.4 มีความสามารถในการวางแผน และบริหารโครงการ  |               |     |         |      |            |
| 4.5 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่                              |               |     |         |      |            |
| 4.6 การสอนโดยใช้ผลการศึกษาวิจัย   |               |     |         |      |            |
| 4.7 มีความรู้ความสามารถในการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับวิชาที่สอน และงานวิชาการ ต่าง ๆ ได้ |               |     |         |      |            |
| <b>5. ด้านการปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์</b>  |               |     |         |      |            |
| 5.1 มีความพอใจในสภาพความเป็นอยู่  |               |     |         |      |            |
| 5.2 ซออบกิริยาและแสดงความคิดเห็นร่วมกับเพื่อน ๆ                                     |               |     |         |      |            |
| 5.3 มีความไวต่อความรู้สึกและท่าทีของผู้อื่น   |               |     |         |      |            |
| 5.4 มีอารมณ์มั่นคงไม่หวั่นไหวง่าย   |               |     |         |      |            |
| 5.5 มีความอดทนเมื่อพบปัญหาอุปสรรค   |               |     |         |      |            |
| 5.6 มีกิริยวาจาสุภาพ มีท่าทีเป็นกัลยาณมิตร  |               |     |         |      |            |
| 5.7 มีความสามารถในการวิเคราะห์ จำแนกสิ่งต่างๆได้อย่างถูกต้อง                        |               |     |         |      |            |
| <b>6. ด้านความรับผิดชอบต่อส่วนรวม</b>   |               |     |         |      |            |
| 6.1 เป็นผู้ให้ความเอาใจใส่ดูแลทรัพย์สิน และรักษาผลประโยชน์ของทางราชการอย่างสม่ำเสมอ |               |     |         |      |            |



| ข้อมูลด้านรายละเอียดที่เหมาะสมในแบบประเมิน  | ระดับความเห็น |     |         |      |            |
|---|---------------|-----|---------|------|------------|
|   | มากที่สุด     | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 6.2 ให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานในการรักษาความปลอดภัย การดูแล ทรัพย์สิน ตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ |               |     |         |      |            |
| 6.3 ส่งเสริมและสนับสนุนองค์การวิชาชีพครู  |               |     |         |      |            |
| 6.4 ให้ความร่วมมือและร่วมกิจกรรมในวิชาชีพครู  |               |     |         |      |            |
| 6.5 พัฒนาตนเองให้เข้าสู่เครือข่ายผู้นำวิชาชีพ   |               |     |         |      |            |
| 6.6 ให้ความร่วมมือและส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตย  |               |     |         |      |            |
| 6.7 ปฏิบัติตามวัฒนธรรมและประเพณีที่พึงงาม   |               |     |         |      |            |
| <b>7. ปริมาณและคุณภาพงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย</b>  |               |     |         |      |            |
| 7.1 ปริมาณงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย   |               |     |         |      |            |
| 7.2 จำนวนชั่วโมงที่ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย  |               |     |         |      |            |
| 7.3 ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย   |               |     |         |      |            |
| 7.4 จำนวนชั่วโมงที่ปฏิบัติงานบริหาร/งานในหน้าที่ประจำ   |               |     |         |      |            |
| 7.5 ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานบริหาร/งานในหน้าที่ประจำ  |               |     |         |      |            |
| 7.6 จำนวนครั้งที่ร่วมพิเศษของสถานศึกษา  |               |     |         |      |            |
| 7.7 จำนวนและระดับของวุฒิปันธ ที่ประสบความสำเร็จจากผลการปฏิบัติงาน   |               |     |         |      |            |
| <b>8. ความรู้ความสามารถในการสอน</b>   |               |     |         |      |            |
| 8.1 ความสามารถในการปกครองชั้นเรียน  |               |     |         |      |            |
| 8.2 ความสามารถในการตั้งคำถาม  |               |     |         |      |            |
| 8.3 การนำหลักจิตวิทยามาใช้ในการเรียนการสอน  |               |     |         |      |            |
| 8.4 การสรุปบทเรียน  |               |     |         |      |            |
| 8.5 การตรวจผลงานและการให้ข้อติชมแก่ผู้เรียน   |               |     |         |      |            |
| 8.6 มีความรู้ความสามารถในการวางแผนปฏิบัติงานและแก้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ  |               |     |         |      |            |
| 8.7 มีความรู้เกี่ยวกับผู้เรียนที่เรียนวิชาที่ตนสอน  |               |     |         |      |            |
| <b>9. การรักษาวินัย ประกอบด้วย 4 รายการพฤติกรรม ได้แก่</b>  |               |     |         |      |            |
| 9.1 ไม่มัวเมาในอบายมุข  |               |     |         |      |            |
| 9.2 เป็นผู้ประพฤติดี มีวัฒนธรรมและศีลธรรม   |               |     |         |      |            |

| ข้อมูลด้านรายละเอียดที่เหมาะสมในแบบประเมิน                          | ระดับความเห็น |     |         |      |            |
|---|---------------|-----|---------|------|------------|
|   | มากที่สุด     | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 9.3 ไม่นำงานส่วนตัวมาปฏิบัติในห้องเรียน และ/หรือ ในเวลาราชการ       |               |     |         |      |            |
| 9.4 เป็นผู้ที่อุทิศเวลาให้ราชการ                                    |               |     |         |      |            |
| 9.5 ใช้กริยาท่าทีที่สุภาพต่อผู้ร่วมงานและผู้มาติดต่อ                |               |     |         |      |            |
| 9.6 รักษาความสามัคคีในหมู่คณะ                                       |               |     |         |      |            |
| 9.7 เป็นผู้รักษาความลับของทางราชการ                                 |               |     |         |      |            |
| <b>10. ด้านเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู</b>                               |               |     |         |      |            |
| 10.1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ    |               |     |         |      |            |
| 10.2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้เรียน |               |     |         |      |            |
| 10.3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ                         |               |     |         |      |            |
| 10.4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง                    |               |     |         |      |            |
| 10.5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ               |               |     |         |      |            |
| 10.6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน       |               |     |         |      |            |
| 10.7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ                |               |     |         |      |            |
| 10.8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน                          |               |     |         |      |            |
| 10.9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์                    |               |     |         |      |            |
| 10.10 ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ในชุมชน                       |               |     |         |      |            |

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบคำถามทุกข้อ

