

องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม

โดย  
นางสมพิศ วงศ์ใหญ่

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2545

ISBN 974-653-734-2

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

FACTORS OF ANNUAL SALARY INCREMENTS PROMOTION OF  
PRINCIPALS IN PRIMARY SCHOOLS UNDER THE JURISDICTION  
OF THE OFFICE OF SAMUT SONGKHRAM PROVINCIAL  
PRIMARY EDUCATION

By

Sompis Vongyai

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

A Master's Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2002

ISBN 974-653-734-2

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้สารนิพนธ์เรื่อง “องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม” เสนอโดย นางสาวพิศ วงศ์ใหญ่ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

(ลงชื่อ) .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....

ผู้ควบคุมสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร

คณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

.....ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

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

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร)

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

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ วรพจน์ มูรพันธุ์)

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

**K 42461122** : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : องค์กรประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน/ผลงาน/คุณลักษณะการปฏิบัติงาน

สมพิศ วงศ์ใหญ่ : องค์กรประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม(FACTORS OF ANNUAL SALARY INCREMENTS PROMOTION OF PRINCIPALS IN PRIMARY SCHOOLS UNDER THE JURISDICTION OF THE OFFICE OF SAMUT SONGKHRAM

PROVINCIAL PRIMARY EDUCATION) อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ : ผศ.ดร.ชวันชม ชินะดังกูร.

171 หน้า. ISBN 974-653-734-2

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบระดับขององค์กรประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม และ 2) จัดอันดับความสำคัญขององค์กรประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 78 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามซึ่งปรับปรุงจากแบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ยประชากร ( $\mu$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์กรประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก

2. อันดับความสำคัญขององค์กรประกอบในแต่ละด้าน เป็นดังนี้

ด้านผลงาน 1. คุณภาพของผลงาน 2. ความทันเวลา 3. ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ 4. ปริมาณของผลงาน 5. การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร 6. ผลการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน 1. ความอดสาหะ 2. การรักษาวินัย 3. การประพฤติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ 3. เสียสละและอุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ 5. ความเป็นผู้นำ 6. แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ 7. ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ 8. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดแก่ส่วนรวม 9. ความรับผิดชอบ 10. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา 11. ความสามารถในการปฏิบัติงาน 12. การวางแผนและการจัดระบบงาน

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2545

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์.....

K 42461122 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : FACTORS OF ANNUAL SALARY INCREMENTS PROMOTION/THE PERSONAL PERFORMANCE/THE CHARACTERISTICS OF PERFORMANCE

SOMPIS VONGYAI : FACTORS OF ANNUAL SALARY INCREMENTS PROMOTION OF PRINCIPALS IN PRIMARY SCHOOLS UNDER THE JURISDICTION OF THE OFFICE OF SAMUT SONGKHRAM PROVINCIAL PRIMARY EDUCATION.

MASTER'S REPORT ADVISOR : ASST. PROF. CHUANCHOM CHINATANGKUL , Ph.D.

171 pp. ISBN 974-653-734-2

The purposes of this research were; 1) to determine the level of the factor of annual salary increments promotion of principals in primary schools under the jurisdiction of the office of Samut Songkhram Provincial Primary Education, and 2) to rank order of the importance of the factor of annual salary increments promotion of principals in primary schools. The population for this research was 78 principals in primary schools under the jurisdiction of the office of Samut Songkhram Provincial Primary Education. The questionnaires were developed from the efficiency and effectiveness evaluation of the officials of The Office of The National Primary Education Commission. The statistical analysis data were frequency, percentage, mean and standard deviation.

The results of the study were as follows:

1) Factors of annual salary increments promotion of principals in primary schools under the jurisdiction of the office of Samut Songkhram Provincial Primary Education was overall at a high level.

2) The rank order of the importance in each aspect was as follows:

The personal performance : 1) quality personal performance, 2) abreast of time, 3) result of performance, 4) performance quantity, 5) economization or worth of resource usage, and 6) the performance of teacher's standard profession.

The characteristics of performance : 1) diligent, 2) the disciplinary implementing, 3) the good conduction of oneself to public, 3) the sacrifice and devotion for the public, 5) leadership, 6) to be eager in learning and self development, 7) the creating cooperation, 8) making decision upon the advantage of organization, 9) accountability, 10) personal development, 11) the ability in performance, and 12) planning and system performance.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakom University Academic Year 2002

Student's signature.....

Master's Report Advisor's signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะดังกูร รองศาสตราจารย์ วรพจน์ มูรพันธ์ และอาจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ที่ได้ให้คำแนะนำช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของสารนิพนธ์ รวมทั้งคณาจารย์ในภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ประสาทวิชาจนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้ เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ แก้ไขเครื่องมือเพื่อการวิจัย ประกอบด้วย นายสมบัติ ขวัญดี รองเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครู ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สมพร ร่วมสุข ภาควิชาหลักสูตรและวิธีสอน นายชัยพจน์ รังงาม หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ เขตการศึกษา 5 นางสาวชุศรี อุดมกุศลศรี ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี และ ดร.ชูศักดิ์ ประเสริฐ หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เพชรบุรี ขอขอบพระคุณหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอดำเนินสะดวก ผู้อำนวยการการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร เจ้าหน้าที่และผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัด ที่ให้ความร่วมมือในการทดลอง เครื่องมือเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสงครามทุกท่าน ที่กรุณาให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงครามและบุคลากรในสำนักงานที่ให้การสนับสนุน และให้ความอนุเคราะห์ในเรื่องข้อมูล สารสนเทศต่างๆ สุดท้าย ขอขอบพระคุณนายปรีชา วงศ์ใหญ่ คู่สมรส ที่ช่วยสนับสนุนเป็นกำลังใจให้สามารถดำเนินงานวิจัยจนเสร็จสมบูรณ์

ประโยชน์และคุณค่าที่ได้จากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขออุทิศและมอบแด่บิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ทั้งที่ล่วงลับไปแล้วและยังมีชีวิตอยู่

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่	
<b>1</b> บทนำ.....	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย .....	6
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	10
ข้อคำถามการวิจัย.....	10
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	10
ขอบเขตการวิจัย.....	14
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	21
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	21
<b>2</b> เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	<b>23</b>
การประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	23
ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	24
วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	27
กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	29
ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	31
การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ.....	32
ความหมายของเงินเดือน.....	32
ความหมายของการเลื่อนขั้นเงินเดือน.....	34
หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ.....	36
หลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามกฎหมาย ก.พ. พ.ศ. 2544.....	41

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของข้าราชการพลเรือนสามัญที่ ก.พ. กำหนด	43
หลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2544 .....	44
องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการ.....	50
เพิ่มสะสมงาน.....	50
การลา.....	52
การรักษาวินัย.....	53
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ.....	59
ผลงาน.....	60
คุณลักษณะการปฏิบัติงาน.....	65
เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู.....	74
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	79
สรุป.....	86
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	88
ขั้นตอนการศึกษา.....	88
ระเบียบวิธีวิจัย.....	89
แผนแบบการวิจัย.....	90
ประชากร.....	90
ตัวแปรที่ศึกษา.....	90
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	92
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	93
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	94
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	95
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	95
การนำเสนอข้อมูล.....	96
สรุป.....	96



บทที่	หน้า
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>98</b>
<b>ตอนที่ 1</b> สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	<b>98</b>
<b>ตอนที่ 2</b> ระดับขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดสมุทรสงคราม.....	<b>100</b>
<b>ตอนที่ 3</b> อันดับความสำคัญขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดสมุทรสงคราม.....	<b>108</b>
<b>ตอนที่ 4</b> ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....	<b>116</b>
<b>5</b> สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	<b>119</b>
สรุปผลการวิจัย.....	<b>119</b>
การอภิปรายผล.....	<b>122</b>
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	<b>134</b>
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	<b>136</b>
บรรณานุกรม.....	<b>137</b>
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	<b>150</b>
ภาคผนวก ข หนังสือขอตกลงใช้เครื่องมือ.....	<b>161</b>
ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ.....	<b>162</b>
ภาคผนวก ง รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือและเก็บข้อมูล.....	<b>163</b>
ภาคผนวก จ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	<b>165</b>
ภาคผนวก ฉ ผลค่าความเชื่อมั่น.....	<b>166</b>
ภาคผนวก ช แบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของข้าราชการ.....	<b>167</b>
ประวัติผู้วิจัย.....	<b>171</b>

## สารบัญญัตินำ

ตารางที่		หน้า
1	ผลการประเมินมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 2 และ 5 ปีการศึกษา 2543 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม.....	3
2	สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	99
3	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับขององค์ประกอบ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในภาพรวม.....	101
4	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับขององค์ประกอบ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านผลงาน.....	101
5	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับขององค์ประกอบ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน.....	104
6	การจัดอันดับความสำคัญขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านผลงาน.....	109
7	การจัดอันดับความสำคัญขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน.....	111
8	องค์ประกอบย่อยที่ควรเพิ่มเติมด้านผลงานและด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา.....	116
9	ข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาต่อองค์ประกอบการพิจารณา เลื่อนขั้นเงินเดือน .....	117

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	13
2	ขอบเขตของการวิจัย.....	20

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## บทที่ 1

### บทนำ

วิสัยทัศน์ของการพัฒนาประเทศในระยะยาวสภาพสังคมไทยที่พึงประสงค์ คือ การมุ่งพัฒนาไปสู่สังคมที่เข้มแข็งและมีคุณภาพในสามด้าน คือ สังคมคุณภาพ สังคมแห่งภูมิปัญญา และการเรียนรู้ และสังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน การเสริมสร้างรากฐานของสังคมให้เข้มแข็ง นั้น จะต้องมุ่งไปที่การพัฒนาคน ครอบครัว ชุมชนและสังคมให้เป็นแกนหลักของสังคมไทย สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ ต้องมีการพัฒนาคุณภาพของคนและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างคนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต และรู้จักสามัคคี มีความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม<sup>1</sup> ซึ่งสิ่งสำคัญที่ช่วยพัฒนาคุณภาพของคนก็คือการศึกษา การจัดการศึกษา จึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศ การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของคน นั้น จำเป็นต้องได้ข้าราชการครูที่มีคุณภาพ<sup>2</sup> ทำหน้าที่พัฒนาคนให้มีคุณภาพ การบริหารคนให้มีคุณภาพจึงเป็นงานที่สำคัญ กระบวนการบริหารงานบุคคลที่มีตั้งแต่การสรรหา การเลือกสรรและการทดลอง การจำแนกตำแหน่ง ค่าจ้างเงินเดือน การประเมินผล การเลื่อน การโยกย้าย การบำเหน็จความดีความชอบ วินัย อุทธรณ์และร้องทุกข์ การพัฒนาบุคคล การฝึกอบรม การพ้นจากงานและบำเหน็จบำนาญ<sup>3</sup> จึงเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาคุณภาพคน

<sup>1</sup> พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร, “สารนายกรัฐมนตรีนื่องในโอกาสวันคล้ายวันสถาปนากระทรวงศึกษาธิการครบรอบ 109 ปี,” ใน กระทรวงศึกษาธิการ 109 ปี (ม.ป.ท. : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2544) พิมพ์เป็นที่ระลึกงานวันคล้ายวันสถาปนากระทรวงศึกษาธิการครบรอบ 109 ปี วันที่ 1 เมษายน พุทธศักราช 2544, ไม่ปรากฏเลขหน้า.

<sup>2</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สายงานบริหารการประถมศึกษา สายงานบริหารการศึกษาและสายงานการบริหารการมัธยมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539), 1.

<sup>3</sup> สุพัตรา สุภาพ, บริหารงานมีประสิทธิภาพ (กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาการบริหารธรรมนิติ, 2540), 30.

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม มีฐานะเป็นกอง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจในการดำเนินงานจัดการศึกษา คือ จัดการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่เด็กกลุ่มอายุ 4- 5 ปี ก่อนเข้าเรียนในระดับประถมศึกษา ตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2535 จัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาซึ่งเป็นภารกิจหลักที่สำคัญ โดยจัดให้แก่เด็กทุกคนที่มีอายุในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 และมติคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ให้แก่เด็กอายุ 6 ปี ถึงอายุย่างเข้าปีที่ 15 จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2533 และวันที่ 14 พฤษภาคม 2534<sup>4</sup> โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อให้เด็กในวัยเรียนทุกคนมีสิทธิในการรับการศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความพร้อมสามารถจัดการศึกษาได้ 2) เพื่อพัฒนาผู้เรียนทุกคนในวัยการศึกษาภาคบังคับให้มีความสมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจสติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ 3) เพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนมีสวัสดิการที่ดี และพร้อมที่จะพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา 5) เพื่อระดมทุนและทรัพยากรจากแหล่งที่จะนำมาใช้จัดการศึกษาอย่างเพียงพอ<sup>5</sup>

การจัดการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในสังกัด คือ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน โดยมีโรงเรียนเป็นหน่วยงานปฏิบัติ มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นบุคลากรที่สำคัญอย่างยิ่งบุคคลหนึ่งในการจัดการศึกษา เพราะการที่โรงเรียนหรือสถานศึกษาใด ๆ จะจัดการศึกษาได้ดีหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับจัดการการบริหารของโรงเรียน<sup>6</sup>

<sup>4</sup>สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2545 (ม.ป.ท., 2545), 1.

<sup>5</sup>เรื่องเดียวกัน, 32 - 33

<sup>6</sup>สำนักนายกรัฐมนตรื, สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, รายงานผลการประเมินพฤติกรรมด้านการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2542), คำนำ.

จากการประเมินมาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสงคราม เมื่อปีการศึกษา 2543 ด้านมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา และมาตรฐานที่ 5 โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบจำแนกตามระดับคุณภาพ ปรากฏผล ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการประเมินมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 2 และ 5 ปีการศึกษา 2543  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม

มาตรฐาน/ตัวบ่งชี้	ร้อยละจำนวนโรงเรียน จำแนกตามระดับคุณภาพ			
	0	1	2	3
มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา	1.20	1445	22.89	61.44
ตัวบ่งชี้ที่ 1 ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	1.20	15.66	32.53	50.60
ตัวบ่งชี้ที่ 2 จัดสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวก และประโยชน์ตอบแทนในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมเป็นธรรม	0.00	7.22	34.93	57.83
มาตรฐานที่ 5 โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	1.20	21.68	33.73	43.37
ตัวบ่งชี้ที่ 1 ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการที่หลากหลายและทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	1.20	18.07	42.16	38.55
ตัวบ่งชี้ที่ 2 นำผลการประเมินไปใช้ניתนเทศและพัฒนางานอยู่เสมอ	0.00	14.45	59.03	26.50

ที่มา : สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม, “ผลการประเมินมาตรฐานโรงเรียน ปีการศึกษา 2543” สิงหาคม 2544 (อัดสำเนา)

จากผลการประเมินมาตรฐานการบริหารโรงเรียนดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การส่งเสริมครูให้พัฒนาตนเองโดยได้รับประโยชน์ตอบแทนในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมเป็นธรรม และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน เนื่องจากมาตรฐานกำหนดไว้ว่า เกณฑ์การผ่านมาตรฐานแต่ละด้านพิจารณาจากจำนวนมาตรฐานที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับ 3 ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ของจำนวนมาตรฐานด้านนั้น<sup>7</sup> มาตรฐานที่ 2 และ 5 นี้ เกี่ยวพันกับการบริหารงานบุคคลในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรและการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานราชการ

สำหรับการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการนั้น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงครามได้ดำเนินการตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่เกี่ยวข้อง แต่เนื่องจากนโยบายรัฐบาล ข้อ 15.2(4) ระบุว่า จะเร่งพัฒนาคุณภาพของข้าราชการให้มีทัศนคติที่เอื้อต่องานการบริการประชาชน รวมทั้งทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอน และวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริหารราชการมีความยืดหยุ่น มีประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการประเมินผลที่เป็นระบบและเป็นธรรม<sup>8</sup> และจากคำบัญชาของ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี ให้เร่งปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการและระบบค่าตอบแทนภาครัฐให้เกิดความเป็นธรรม สอดคล้องกับค่าครองชีพและสามารถเทียบเคียงกับภาคเอกชน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของข้าราชการและราชการสู่ความเป็นมืออาชีพในระดับสากล<sup>9</sup> ประกอบกับพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน มาตรา 72 บัญญัติว่าการเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่ได้ปฏิบัติมา ความสามารถ และความอดุสาหะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการรักษาวินัย และการปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ

<sup>7</sup>สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, “การประเมินมาตรฐานโรงเรียนปีการศึกษา 2543” (ม.ป.ท.,ม.ป.ป.), 2 (อัคราณา)

<sup>8</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานปลัดกระทรวง, สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม, คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรีแถลงต่อสภา วันจันทร์ที่ 26 กุมภาพันธ์ 2544 (ม.ป.ท. : สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ, 2544), 26

<sup>9</sup>สำนักงาน ก.พ., “หนังสือด่วนมากที่ นร 0708/409,” 15 มีนาคม 2544

ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ. คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติเมื่อวันที่ 3 เมษายน 2544 เห็นชอบมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพประสิทธิผลของงานราชการตามที่ ก.พ.เสนอ โดยให้มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ปีงบประมาณละ 2 ครั้ง และให้มีการเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการหลังการประเมินผลดังกล่าว ในวันที่ 1 เมษายน และวันที่ 1 ตุลาคม ของทุกปี ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2544 เป็นต้นมา รวมทั้งให้มีรางวัลพิเศษประจำปีสำหรับผู้มีผลสัมฤทธิ์ของงานดีสม่ำเสมอและก่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลของงานในสิ้นปีงบประมาณ<sup>10</sup> ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ออกกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขึ้นเงินเดือน พ.ศ. 2544 เมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2544 มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2544 เป็นต้นมา<sup>11</sup> และได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ที่ ก.พ.กำหนด ตามกฎ ก.พ. พ.ศ. 2544 ว่าด้วยการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการนี้ ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2544 ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู มีมติให้นำกฎ ก.พ. ที่ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ว่าด้วยการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ มาใช้บังคับกับข้าราชการครูโดยอนุโลม<sup>12</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2544 ขึ้น โดยอาศัย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวทาง ดังที่กล่าวมา ประกอบกับระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินพิเศษของข้าราชการและลูกจ้างประจำผู้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างถึงขั้นสูงของการคำนวณวงเงินและโควตาเลื่อนขึ้นเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนสามัญและข้าราชการครูเป็นโควตาเดียวกัน โดยให้ใช้หลักเกณฑ์นี้ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2544 การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวที่สำคัญ มี ดังนี้

1. เปลี่ยนการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง จากครั้งที่ 1 ในช่วง 1 กรกฎาคม ถึง 31 ธันวาคม และครั้งที่ 2 ในช่วง 1 มกราคม ถึง 30 มิถุนายน เป็นการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ปีละ 2 ครั้ง ครั้งที่ 1 ในช่วง 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ครั้งที่ 2

<sup>10</sup>สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, “หนังสือด่วนที่สุด ที่ ศธ 1181/412,” 10 เมษายน 2544

<sup>11</sup>สำนักงาน ก.พ., “กฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขึ้นเงินเดือน พ.ศ. 2544,” 21 พฤษภาคม 2544

<sup>12</sup>สำนักงาน ก.ค., “หนังสือที่ ศธ 1305/313,” 30 เมษายน 2544



ในช่วง 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ซึ่งต้องมีการจัดทำข้อตกลงผลงานล่วงหน้าและมีการประเมินผลตามข้อตกลงดังกล่าว

2 เปลี่ยนรอบปีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากปีความดีความชอบเป็นปีงบประมาณรอบแรก เดือนตุลาคมถึงเดือนมีนาคม รอบหลัง เดือนเมษายนถึงเดือนกันยายน

3 เปลี่ยนรูปแบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ โดยให้เลื่อนปีละ 2 ครั้ง ครั้งแรก 1 เมษายน ครั้งหลัง 1 ตุลาคม ซึ่งการพิจารณาในแต่ละครั้ง มีลักษณะ คือ ไม่เลื่อนขั้น เลื่อนหนึ่งขั้น และเลื่อนครึ่งขั้น

4 เพิ่มวงเงินการเลื่อนขั้นประจำปี จากร้อยละ 5 เป็นร้อยละ 6 ของอัตราเงินเดือน วันที่ 1 กันยายน

5 ให้ผู้ที่ได้รับเงินเดือนถึงขั้นสูงของอันดับ/ขั้น(เงินเดือนเต็มขั้น) มีโอกาสได้รับเงินตอบแทนพิเศษตามผลการประเมินการปฏิบัติงาน ในอัตราร้อยละ 2 กรณีมีผลงานและผลสัมฤทธิ์ดี และร้อยละ 4 ของเงินเดือนที่ได้รับ กรณีมีผลงานและผลสัมฤทธิ์ดีเด่น เป็นระยะเวลา 6 เดือน(เมษายน - กันยายน, ตุลาคม - มีนาคม แล้วแต่กรณี)

6 เกณฑ์การลาป่วยครั้ง ลาเกิน 6 ครั้งขึ้นไป สำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติราชการในโรงเรียน และลาเกิน 8 ครั้งขึ้นไป สำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติราชการในสำนักงานที่ไม่ใช่โรงเรียน

7 เกณฑ์ที่ถือว่ามาทำงานสายเนื่อง ๆ มาทำงานสายเกิน 8 ครั้ง สำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติราชการที่โรงเรียน และมาทำงานสายเกิน 9 ครั้งขึ้นไป สำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติราชการที่สำนักงานที่ไม่ใช่โรงเรียน

### ปัญหาการวิจัย

การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนดังกล่าว แม้ว่า ทางการจะคาดหวังให้การประเมินผลงานของข้าราชการเป็นรูปธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ แต่ในแนวปฏิบัติยังมีปัญหาอยู่มากมายที่ต้องปรับปรุงแก้ไข คือ

ประการที่ 1 ปัญหาในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดสรรวงเงินและโควตาภายในสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัด ทำให้เกิดการร้องเรียนขอความเป็นธรรมไปยังสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ<sup>13</sup>

<sup>13</sup>สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, “หนังสือด่วนมาก ที่ ศธ 1181/1907,” 28 กุมภาพันธ์ 2545.

ประการที่ 2 การเลื่อนขึ้นเงินเดือนยังไม่สอดคล้องกับการพัฒนาครู<sup>14</sup> การเลื่อนระดับเงินเดือนของข้าราชการครูไม่สัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพ ทักษะ ความรู้ ความสามารถและประสพการณ์ในการทำงาน<sup>15</sup>ระบบในการพัฒนาบุคลากรไม่เหมาะสม<sup>16</sup>ขาดการติดตาม ประเมินผลด้านการพัฒนาครูและพัฒนางาน<sup>17</sup>

ประการที่ 3 ผู้ถูกประเมินไม่เห็นความสำคัญของการประเมิน ไม่ยอมรับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น และผู้ประเมินไม่กล้าเปิดเผยผลของการประเมิน<sup>18</sup> ตามระบบเปิด

สำหรับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม นอกจากปัญหาทั้ง 3 ประการดังกล่าวแล้วนั้น ยังมีปัญหาที่เกี่ยวกับการประเมินเพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนของข้าราชการ อีก 3 ประการที่สำคัญ ดังนี้

ประการที่ 1 ปัญหาในการปฏิบัติเกี่ยวกับการกำหนดค่าคะแนนในแบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านผลงานและด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ซึ่งหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการเลื่อนขึ้นเงินเดือนของข้าราชการ ให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานตามแบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ประเมิน โดยใช้แบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกับข้าราชการทุก

<sup>14</sup>สำนักงานรัฐมนตรี, แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2540-44 (ม.ป.ท.,ม.ป.ป.), 43

<sup>15</sup>สมเชาว์ เกษประทุม, “การกำหนดเงินเดือนและค่าตอบแทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา,” ใน กระทรวงศึกษาธิการ109ปี (ม.ป.ท.: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2544 พิมพ์เป็นที่ระลึกงานวันคล้ายวันสถาปนากระทรวงศึกษาธิการครบรอบ 109 ปี วันที่ 1 เมษายน พุทธศักราช 2544), 102

<sup>16</sup>ศูนย์ปฏิบัติการปฏิรูปการศึกษา, ปฏิรูปการศึกษา : ถ้าวางอย่างมั่นใจ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2544), 106

<sup>17</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สาระสำคัญของการผลิตและพัฒนาครู (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปฏิรูปวิชาชีพครู, 2543), 8-9

<sup>18</sup>วรากร รื่นกมล, “สภาพและปัญหาของการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเปิดของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542), บทคัดย่อ.

ตำแหน่ง แบบประเมินดังกล่าวให้ถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน หากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จะเพิ่มเติมหรือปรับปรุงแก้ไข ให้แจ้งข้าราชการในสังกัด และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทราบด้วย<sup>19</sup> ซึ่งองค์ประกอบในแบบประเมินนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติไม่ได้กำหนดค่าคะแนนในแต่ละองค์ประกอบมาให้ โดยให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำหนดค่าคะแนนได้ตามความเหมาะสม จึงทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติ เพราะการที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำหนดค่าระดับคะแนนเอง นั้น ผู้ถูกประเมินไม่ได้ร่วมกำหนดเป้าหมาย อาจไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ถูกประเมิน ทำให้ผู้ถูกประเมินรู้สึกขาดความเป็นธรรม ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการปฏิบัติงานของบุคคลใน องค์การ นั้น ผู้ปฏิบัติและองค์การต้องมีความมุ่งหมาย(goal) วัตถุประสงค์(objective)และความต้องการ(need)ร่วมกันโดยประสานความต้องการ ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของปัจเจกบุคคลกับความต้องการ ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การเข้าด้วยกัน<sup>20</sup> การปฏิบัติงานจึงจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประการที่ 2 ปัญหาความไม่เข้าใจในหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการ ในการนำผลการประเมินมาพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน หนึ่งขั้น ครึ่งขั้น และไม่ได้ขึ้นในแต่ละครั้ง นั้น ในกรณีที่ข้าราชการครูมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งปีแรกหนึ่งขั้น แต่ไม่อาจส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้นให้ได้เพราะมีข้อจำกัดเกี่ยวกับจำนวนเงินที่จะใช้เลื่อนขั้นเงินเดือน ถ้าในการเลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งปีหลัง ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้นอีกและไม่มีข้อจำกัดเกี่ยวกับจำนวนเงินที่จะใช้เลื่อนเงินเดือนในคราวนั้น ผู้มีอำนาจส่งเลื่อนขั้นเงินเดือน อาจมีคำสั่งให้เลื่อนขั้นเงินเดือนรวมทั้งปีของข้าราชการผู้นั้นเป็นจำนวนสองขั้นได้<sup>21</sup> แต่จากการปฏิบัติพบว่ามีปัญหาโดยสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดได้รับข้อหารือจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเกี่ยวกับ

<sup>19</sup>สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, “หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2544” 31 สิงหาคม 2544

<sup>20</sup>Lynnan W. Porter, Edward E. Lawler, III, and J. Richard Hackman, Behavior in Organizations (New York: McGraw-Hill, 1975), 47.

<sup>21</sup>สำนักงานก.พ., “กฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544” 21 พฤษภาคม 2544

ผลการประเมินในครึ่งปีแรกว่า หากผลการประเมินไม่ได้อยู่ระหว่าง 90-100% จะเสนอให้เลื่อนเงินเดือนรวมทั้งปีเป็นจำนวนสองขั้นได้หรือไม่<sup>22</sup>

ประการที่ 3 โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งจากผลการประเมินมาตรฐานการบริหารโรงเรียนมาตรฐานที่ 5 เมื่อปีการศึกษา 2543 พบว่า จำนวนโรงเรียนที่ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบจำแนกตามระดับคุณภาพ ระดับ 3 มีร้อยละ 43.37<sup>23</sup> ซึ่งเกณฑ์การผ่านมาตรฐานกำหนดไว้ว่า ต้องมีผลการประเมินไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

จากปัญหาที่กล่าวมาเห็นได้ว่า ปัญหาเกี่ยวกับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการ เป็นปัญหาที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะงานการเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการเป็นงานหนึ่งที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลงานราชการและข้าราชการ เป็นการพัฒนาบุคลากร สร้างขวัญและกำลังใจเป็นบ้ำหนึ่งความชอบในการทำงาน เป็นสิ่งจูงใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของพอร์เตอร์และลอเลอร์ที่กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงาน และรางวัลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานซึ่งเป็นรางวัลหรือผลตอบแทนที่รู้สึกว่าเป็นธรรม ผลตอบแทนหรือรางวัล นั้น มีทั้งรางวัลภายในซึ่งเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายใน ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับตนเอง ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และรางวัลภายนอก ซึ่งองค์การเป็นผู้ให้ ได้แก่ เงินเดือน ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง สถานภาพ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ขณะเดียวกันความพึงพอใจที่เกิดขึ้นมีผลย้อนกลับทำให้เห็นคุณค่าของรางวัลและเกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน<sup>24</sup>

ในฐานะที่ผู้วิจัยมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานการเลื่อนขึ้นเงินเดือนของข้าราชการ จึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาองค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงครามเพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ปฏิบัติ

<sup>22</sup>สำนักงานการประถมศึกษาอำเภออัมพวา, “หนังสือที่ ศธ 116403/2386”

28 กันยายน 2544

<sup>23</sup>สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม, “ผลการประเมินมาตรฐานโรงเรียนปีการศึกษา 2543” สิงหาคม 2544 (อัดสำเนา)

<sup>24</sup>Edward E. Lawler, III, “Satisfaction and Behavior,” In Perspectives on Behavior in Organizations (New York: McGraw-Hill, 1977), 46-48

งานราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย และสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้ชัดเจน  
ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อทราบระดับขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ตามความคิดเห็น  
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม
2. เพื่อจัดอันดับความสำคัญขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม

### ข้อคำถามการวิจัย

ในการศึกษาเรื่ององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถาม  
การวิจัยไว้ ดังนี้

1. องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม อยู่ในระดับใด
2. อันดับความสำคัญขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม แต่ละองค์ประกอบ  
อยู่ในอันดับใด

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการจัดการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม นั้น มีการ  
ดำเนินการอย่างเป็นระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานการจัดการศึกษา ซึ่ง  
การบริหารเชิงระบบนี้ แคทซ์และคาห์น(Katz and Kahn) กล่าวว่า วิธีการในเชิงระบบนี้เป็นความ  
สัมพันธ์ซึ่งกันและกันทั้งหมดของส่วนประกอบต่าง ๆ ภายในระบบ ซึ่งประกอบด้วย ตัวป้อน  
(input) กระบวนการ(process) และผลผลิต(output) ขณะเดียวกันธรรมชาติของระบบต้องมีการ

ย้อนกลับ(feedback) นอกจากนี้ ระบบยังมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก(environment)<sup>25</sup> ได้แก่ 1) สังคมและวัฒนธรรม 2) เทคโนโลยี 3) เศรษฐกิจ 4) การเมืองและกฎหมาย<sup>26</sup> ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ระบบยืนยงอยู่ได้ ในการบริหารเชิงระบบของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ตัวป้อน(input)ประกอบด้วย 1)บุคลากร(man) ได้แก่ ข้าราชการครู ข้าราชการพลเรือนสามัญ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว นักเรียน คณะกรรมการต่างๆ 2) เงิน(money) ได้แก่ เงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ 3) วัสดุและสิ่งของ(material) ได้แก่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง 4) วิธีการจัดการ(management) ได้แก่ แผนงานและโครงการ ตัวป้อนเหล่านี้จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการบริหารงานตามภารกิจของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานการเงินและพัสดุ การบริหารงานแผนงานและงบประมาณ และการบริหารงานบริการทางการศึกษา<sup>27</sup> การที่จะบริหารการศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั้น ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน คือ คน กระบวนการบริหารงานบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่ง ซึ่งเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล ที่เริ่มตั้งแต่การวางแผนงานบุคคล การกำหนดตำแหน่ง การสรรหา การบรรจุ การแต่งตั้ง การย้าย การโอน การพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ การจัดสวัสดิการ การจัดทำทะเบียนประวัติและการพ้นจากราชการ<sup>28</sup> ในกระบวนการบริหารงานบุคคล นั้น การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นงานหนึ่งที่มีความสำคัญต่อขวัญ ความพึงพอใจในการทำงาน และต่อการพัฒนาบุคลากร เป็นการให้บำเหน็จ

<sup>25</sup>Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization, 2nd ed (New York: John Wiley & Sons, 1978), 20

<sup>26</sup>สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ, คู่มือการวางแผนงบประมาณจากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติ ระดับสถานศึกษา (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ, 2545), 28

<sup>27</sup>สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, แผนอัตรากำลัง 3ปี(2540-2542) (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2540), 239-245.

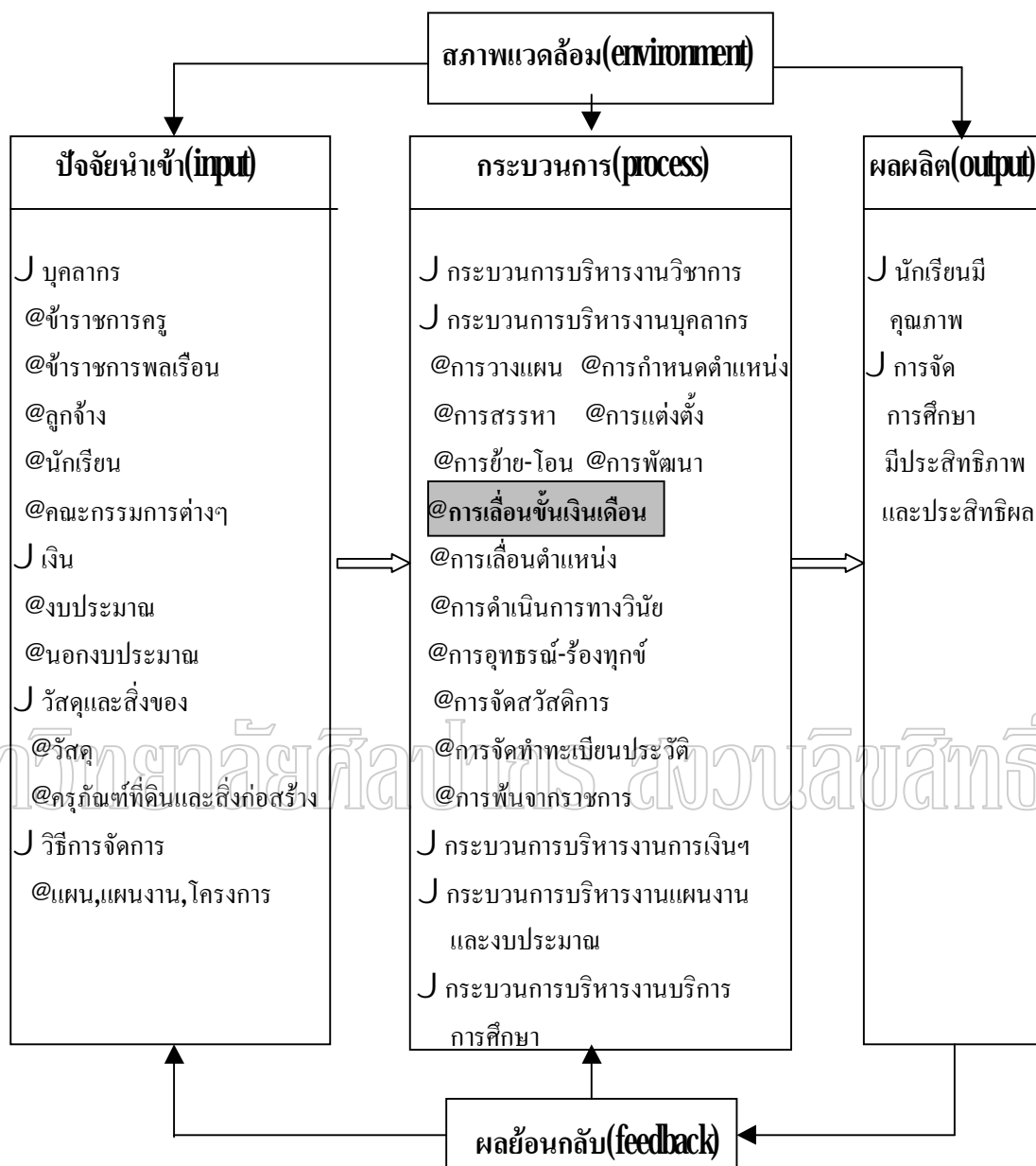
<sup>28</sup>สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูหลักการและแนวปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2536), 813

ความชอบแก่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล<sup>29</sup> ซึ่งกระบวนการบริหารตามภารกิจของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเหล่านี้ ทำให้เกิดผลผลิตหลัก คือ การให้บริการจัดการศึกษาแก่นักเรียน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โดยจัดให้แก่เด็กในวัยเรียน 4 กลุ่ม คือ เด็กวัยเรียน(ปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการและเด็กด้อยโอกาส ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน<sup>30</sup> ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

<sup>29</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู(ม.ป.ท., 2545), 270

<sup>30</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, กองนโยบายและแผน, ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ, การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ กองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545), 58-59



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

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

: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู หลักการและแนวปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2536), 8,13

: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, แผนอัตรากำลัง 3ปี(2540-2542) (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2540), 239-245.



### ขอบเขตการวิจัย

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดในสำนักงาน กิจกรรมสำนักงานไม่สามารถดำเนินไปได้หากขาดทรัพยากรมนุษย์<sup>31</sup> ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นั้น การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นงานหนึ่งที่สำคัญ ซึ่งสมาน รั้งสิโยกฤษณ์ กล่าวไว้ว่า เงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้รับจ้างปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจที่จะทำให้เกิดผลดีที่สุดแก่ผู้ว่าจ้างและตนเอง<sup>32</sup> และวรูม (Vroom) ให้แนวคิดไว้ว่า ประสิทธิภาพของผลผลิตของบุคคลใดบุคคลหนึ่งขึ้นอยู่กับเป้าหมายที่ทําอยู่ เป็นการเพิ่มรายได้ให้สูงขึ้น มีความมั่นคง ได้รับการยอมรับ งานที่ทําน่าสนใจ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลนั้น<sup>33</sup> ชมชื่น สมประเสริฐ ให้แนวคิดไว้ว่า บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานเมื่อสิ่งตอบแทนต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน ซึ่งจะกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ดีกว่าการได้รับสิ่งตอบแทนล่าช้า<sup>34</sup> ซึ่งในสหราชอาณาจักรเวลส์ นั้น การลงทุนส่วนหนึ่งที่รัฐบาลทุ่มให้สูงขึ้นคือค่าตอบแทนครูและเงินเดือน โดยเฉพาะในสาขาวิชาที่ขาดแคลน เงินเดือนและค่าตอบแทนที่สูงขึ้นนี้ จะจ่ายให้เฉพาะครูที่มีคุณสมบัติตามมาตรฐานที่รัฐบาลตั้งไว้ จึงมีระบบการวัดผลปฏิบัติงานครูแบบใหม่ การขึ้นเงินเดือนของครูจึงขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของครูแต่ละคน<sup>35</sup> ในประเทศไทยก็เช่นกัน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ปรับเปลี่ยนการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการโดยการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติของงานราชการ และผูกการเลื่อนขั้นเงินเดือนและการให้รางวัลกับงานที่เกิดผลดีขึ้นหรืองานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น<sup>36</sup> ดังนั้น การปรับปรุง

<sup>31</sup> สุรัสวดี ราชกุลชัย, การบริหารสำนักงาน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จามจรี, 2542), 246

<sup>32</sup> สมาน รั้งสิโยกฤษณ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 22 (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2544), 61.

<sup>33</sup> Victor H. Vroom, Work and Motivation (New York: John Wiley & Sons, 1964), 99.

<sup>34</sup> ชมชื่น สมประเสริฐ, “รูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาล” (ปริญญานิพนธ์วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2542), 18

<sup>35</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานการประชุมสัมมนา เรื่องการนำกฎหมายการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ กรณีศึกษาเวลส์ สหราชอาณาจักร (กรุงเทพมหานคร : สถาบันกฎหมายการศึกษา, 2543), 65-66

<sup>36</sup> สำนักงาน ก.พ., “หนังสือด่วนมากที่ นร 0708/409,” 15 มีนาคม 2544

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานราชการ โดยการผูกการเลื่อนขั้นเงินเดือนและการให้รางวัลกับงานที่เกิดผลดีขึ้น และปรับเปลี่ยนการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นปีละ 2 ครั้ง จึงเป็นสิ่งที่จูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อราชการ

สำหรับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญที่ ก.พ. กำหนด ตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544 โดยกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ร่วมกันทุกตำแหน่ง และทุกส่วนราชการ ดังนี้ คือ 1) คุณภาพของผลงาน 2) ปริมาณงาน 3) ทันทเวลา 4) ผลลัพธ์ ประโยชน์ในการนำไปใช้ และประสิทธิผลของงาน 5) การประหยัดทรัพยากรและความคุ้มค่าของผลงาน ทั้งนี้ ก.พ. มีมติให้หัวหน้าส่วนราชการกำหนดให้มีตัวชี้วัดการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นได้ตามความเหมาะสมของลักษณะภารกิจและสภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในตำแหน่งต่างๆ

ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครู นั้น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 มาตรา 60 บัญญัติว่า ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงานของตำแหน่ง และผลงานที่ได้ปฏิบัติมา การรักษาวินัย ตลอดจนความสามารถและความอดุสาหะในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค. ซึ่ง ก.ค. ได้มีมติให้นำกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544 มาใช้บังคับกับข้าราชการครูโดยอนุโลม และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยให้ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการด้านผลงานและด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน แล้วนำผลการประเมินมาพิจารณาประกอบกับเพิ่มสะสมงาน วันลาการรักษาวินัย<sup>38</sup> โดยในด้านผลงานพิจารณาจากองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่

1. ปริมาณผลงาน หมายถึง การพิจารณาจากปริมาณผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ข้อตกลงหรือมาตรฐานของงาน

<sup>37</sup>พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2535” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 97, ตอนที่ 158(13 ตุลาคม 2523) : 21.

<sup>38</sup>สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, “หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ,” 31 สิงหาคม 2544 (อัดสำเนา)

**2** คุณภาพของผลงาน หมายถึง การพิจารณาคุณภาพของงานจากความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสมบูรณ์ และความประณีต หรือคุณภาพอื่น ๆ

**3** ความทันเวลา หมายถึง การพิจารณาจากเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานหรือภารกิจนั้น

**4** การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร หมายถึง การพิจารณาจากความไม่ฟุ่มเฟือยในการใช้ทรัพยากรหรือความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตของงานหรือโครงการ

**5** ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ หมายถึง การพิจารณาจากผลผลิตหรือผลลัพธ์ของผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน

**6** ผลการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดให้ใช้เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ จำนวน 5 มาตรฐาน คือ

**61** ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ

**62** พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

**63** พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

**64** จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน

**65** รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ

และด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน พิจารณาจากองค์ประกอบ **12** ประการ ได้แก่

**1.** การวางแผนและการจัดระบบงาน หมายถึง ความมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการคาดการณ์ กำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติงานให้เหมาะสม

**2** ความเป็นผู้นำ หมายถึง การเป็นตัวอย่างที่ดี มีศิลปะในการจูงใจ กระตุ้นและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้ตั้งใจและเต็มใจร่วมกันทำงานให้สำเร็จ

**3** การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถในการแนะนำ สอนงาน กระตุ้น และดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และรับผิดชอบมากขึ้น

**4** ความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยเต็มใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จลุล่วงและยอมรับผลที่เกิดจากการทำงาน

**5** ความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรอบรู้ในงาน เข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง สามารถคิด วิเคราะห์ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน

**6** ความอดสาหัส หมายถึง ความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจที่จะทำงานให้เสร็จโดยไม่ย่อท้อ ต่ออุปสรรคและปัญหา

**7** การรักษาวินัย หมายถึง การปฏิบัติตนตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการเคารพกฎระเบียบต่าง ๆ

**8** การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ หมายถึง การปฏิบัติตนอยู่ในกรอบ จรรยาบรรณ และค่านิยมของข้าราชการหรือหน่วยงาน

**9** ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดกับส่วนรวม หมายถึง การเลือกและตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมอย่างชาญฉลาดด้วยความรักและหวังดีต่อส่วนรวมโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

**10** เสียสละและอุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ หมายถึง สละเวลาทั้งในเวลาราชการและ นอกเหนือจากเวลาที่ปฏิบัติราชการปกติให้แก่ราชการ เช่น กรณีทางราชการมีงานราชการเร่งด่วน ในวันหยุดต้องดำเนินการให้เสร็จ เป็นต้น

**11** ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญ รับฟัง ความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ ความสามารถ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของเพื่อนร่วมงาน ของผู้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และร่วม วัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำนั้น รวมทั้งยอมรับในความรู้ ความสามารถของบุคคลอื่นในชุมชน และ ร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนางานของสถานศึกษา ให้ชุมชนและสถานศึกษามีการยอมรับซึ่ง กันและกัน และปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

**12** แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ หมายถึง การค้นหา การสังเกต การ จดจำ และรวบรวมความรู้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ตามสถานการณ์ของสังคมทุกด้าน โดยเฉพาะที่ เกี่ยวกับวิชาชีพครู สามารถวิเคราะห์ วิจัยอย่างมีเหตุผล และนำความรู้ที่ได้นำมาใช้ในการแก้ ปัญหา พัฒนาตนเอง พัฒนางานและพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดกับส่วนรวม

ศวกิจ ศรีปัดดา และคณะ ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาองค์ประกอบที่เหมาะสมในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานสารวัตรนักเรียนและนักศึกษาและสายงาน นิเทศการศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สายงานสารวัตรนักเรียนและนักศึกษา เรียงตามลำดับความสำคัญเป็นดังนี้ **1**) ความรับผิดชอบใน การทำงาน **2**) ปริมาณและคุณภาพของผลงาน **3**) ความสามารถในการทำงาน **4**) การรักษาวินัย และจรรยาบรรณ และองค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สายงานนิเทศการศึกษา เรียงตามลำดับความสำคัญเป็นดังนี้ **1**) การปรับตัว ความประพฤติและ

ความพากเพียร 2) คุณลักษณะของความเป็นครู 3) ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน 4) ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย 5) การปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์ 6) คุณภาพการปฏิบัติงาน<sup>39</sup>

สำนักงาน ก.ค. ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานบริหารการประถมศึกษา สายงานบริหารการศึกษาและสายงานบริหารการมัธยมศึกษา พบว่า องค์ประกอบสำคัญในการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังต่อไปนี้ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ 2) คุณลักษณะด้านทักษะการบริหาร 3) คุณลักษณะด้านลักษณะนิสัย 4) คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ<sup>40</sup>

วนิดา อรรถชุกุล ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่มีต่อหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน เห็นด้วยกับเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบที่เสนอในระดับมากที่สุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานควรประเมินด้านปริมาณงานคุณภาพของงาน และคุณลักษณะการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน<sup>41</sup>

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยเฉพาะในเรื่ององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม โดยใช้องค์ประกอบการประเมินตามแบบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบด้านผลงาน และ

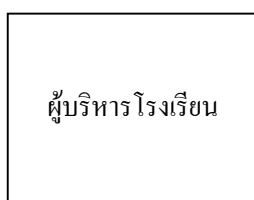
<sup>39</sup> สุวกิจ ศรีปัดดา และคนอื่นๆ, “การศึกษาองค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานสารวัตรนักเรียนและนักศึกษาและสายงานนิเทศการศึกษา” (กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.ค., 2539), บทคัดย่อ.

<sup>40</sup> สำนักงาน ก.ค., รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานบริหารการประถมศึกษา สายงานบริหารการศึกษาและสายงานบริหารการมัธยมศึกษา, บทคัดย่อ.

<sup>41</sup> วนิดา อรรถชุกุล, “ความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่มีต่อหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544), 79.

ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน โดยด้านผลงานประกอบด้วย 1) ปริมาณผลงาน 2) คุณภาพของผลงาน 3) ความทันเวลา 4) การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร 5) ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ 6) ผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ซึ่งได้แก่ ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน และรายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ สำหรับด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) การวางแผนและการจัดระบบงาน 2) ความเป็นผู้นำ 3) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ความรับผิดชอบ 5) ความสามารถในการปฏิบัติงาน 6) ความอดุสาหะ 7) การรักษาวินัย 8) การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ 9) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดแก่ส่วนรวม 10) เสียสละและอุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ 11) ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ 12) แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 2 ต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียน
<p><b>ผลงาน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปริมาณผลงาน</li> <li>2. คุณภาพของผลงาน</li> <li>3. ความทันเวลา</li> <li>4. การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร</li> <li>5. ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้</li> <li>6. ผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู             <ol style="list-style-type: none"> <li>6.1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ</li> <li>6.2 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง</li> <li>6.3 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ</li> <li>6.4 จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน</li> <li>6.5 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ</li> </ol> </li> </ol> <p><b>คุณลักษณะการปฏิบัติงาน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวางแผนและการจัดระบบงาน</li> <li>2. ความเป็นผู้นำ</li> <li>3. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>4. ความรับผิดชอบ</li> <li>5. ความสามารถในการปฏิบัติงาน</li> <li>6. ความอดทน</li> <li>7. การรักษาวินัย</li> <li>8. การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ</li> <li>9. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดกับส่วนรวม</li> <li>10. เสียสละและอุทิศเวลาให้กับทางราชการ</li> <li>11. ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์</li> <li>12. แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ</li> </ol>

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, “แบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ระดับ 8 ลงมา ประจำปี พ.ศ.2544” (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 2-3 (อัคราเนา)

### ข้อตกลงเบื้องต้น

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายของข้อมูลและการตีความตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนด ข้อตกลงในการวิจัยครั้งนี้ไว้ ดังนี้

1. การพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการ ในการวิจัยครั้งนี้ จะศึกษาเฉพาะการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีเท่านั้น
2. ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ให้ข้อมูลในช่วงเวลาที่เก็บข้อมูล ในปีการศึกษา 2545
3. สาเหตุที่ผู้วิจัยทำการศึกษาผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดสมุทรสงคราม จำนวนทั้งสิ้น 78 คน เนื่องจากประชากรดังกล่าว เป็นผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดที่ผู้วิจัยปฏิบัติงาน ข้อมูลที่ได้ จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานราชการด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม
4. การตอบคำถามหรือการให้ข้อมูลในลักษณะต่าง ๆ ถือว่าเป็นอิสระต่อกัน
5. การให้ข้อมูลไม่ว่าอยู่ในช่วงเวลาใด ถือว่าไม่มีผลกระทบต่อการวิจัย เป็นความคิดเห็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้ความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดนิยาม ขอบเขต หรือความหมายของศัพท์ ด้านต่าง ๆ ไว้ ดังนี้

**องค์ประกอบการพิจารณา** หมายถึง การพิจารณาประเมินประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยประเมินจากผลงานและ คุณลักษณะการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม

**การเลื่อนขึ้นเงินเดือน** หมายถึง การให้บำเหน็จความชอบแก่ผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ที่ประพฤติตนเหมาะสม ถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย หลักเกณฑ์ของทางราชการ และปฏิบัติงานราชการมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในระดับอันเป็นที่พอใจของทางราชการ โดยให้ได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ประจำปี ตามผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ

**องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือน** หมายถึง การพิจารณาประเมิน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยประเมินผลงานและคุณลักษณะ



การปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลงานราชการและข้าราชการ

**โรงเรียนประถมศึกษา** หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ที่จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โดยปกติแล้ว ผู้เรียนจะมีอายุระหว่าง **4-15** ปี แบ่งเป็นระดับก่อนประถมศึกษา **2** ปี ระดับประถมศึกษา **6** ปี และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น **3** ปี โรงเรียนแต่ละแห่ง อาจจัดรวมทั้ง **3** ระดับ หรือ **2** ระดับ

**ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา** หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ทำหน้าที่รักษาการในตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาองค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งหัวข้อที่ศึกษา ดังนี้

1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย ความหมายของการประเมินผล การปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการในการประเมินผล การปฏิบัติงาน และประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2) การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ ประกอบไปด้วย ความหมายของ เงินเดือน ความหมายของการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการ เลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ

3) องค์ประกอบในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ ประกอบด้วย เพิ่มสะสม งาน วันลา การรักษาวิทยุ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ผลงาน คุณลักษณะการปฏิบัติงานและ เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารงานบุคคลซึ่งทำให้ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้มองเห็นสภาพความเหมาะสม หรือความบกพร่อง ทั้งของผู้ใต้บังคับ บัญชาในการปฏิบัติและของตนเองที่มอบหมาย ช่วยให้สามารถวางแผนกำหนดการปฏิบัติและ ปรับปรุงการดำเนินงานในอนาคตให้เกิดประสิทธิภาพได้<sup>1</sup>

<sup>1</sup>สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาวิเคราะห์องค์ ประกอบที่เหมาะสม ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สายงานบริหารการศึกษา สายงานบริหารการประถมศึกษา และสายงานบริหารการมัธยมศึกษา (กรุงเทพมหานคร :โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539), 75.

### ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ในภาษาอังกฤษใช้คำต่อไปนี้ เช่น **Performance Appraisal, Performance Evaluation, Performance Review, Service Rating, Merit Rating, Employee Appraisal, Staff Appraisal, Performance Rating** หรือ **Performance Assessment**<sup>2</sup> ส่วนความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย เช่น แม็กเกรเกอร์(**McGregor**) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยส่วนใหญ่จะถูกมองว่าเป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล แต่ถูกนำมาใช้ในจุดประสงค์ด้านการบริหารแล้ว กลายเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การจัดการ เป็นเหตุผลชัดเจนที่ทำให้แต่ละบุคคลนำความพยายามของเขามุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร ฝ่ายบริหารจะต้องบอกให้พวกเขาว่าจะต้องทำอะไร และจะต้องวินิจฉัยว่าเขาทำได้ดีแค่ไหน รวมไปถึงการให้รางวัลหรือลงโทษไปตามนั้นอย่างสอดคล้องกัน<sup>3</sup> ชรูดินและเชอร์แมน(**Chruden & Sherman**) ได้ให้ความหมายว่าเป็นการพิจารณาผลงานที่ทำได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ติดตามสังเกตการทำงานของคนเหล่านั้นได้ นอกจากการประเมินผลงานด้านปริมาณและคุณภาพของงานที่สำเร็จแล้ว ยังต้องพิจารณาด้านคุณลักษณะเฉพาะตัวหรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความซื่อสัตย์ ความขยันหมั่นเพียร ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานช่วยให้การทำงานนั้นประสบผลสำเร็จมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานอย่างมีระบบ<sup>4</sup> บีช (**Beach**) ได้เพิ่มเติมว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินอย่างเป็นระบบของบุคคลแต่ละราย โดยมองที่ผลการทำงาน และศักยภาพสำหรับการพัฒนา<sup>5</sup> ส่วนเฮลริเจล และ ฮิลคัม (**Hellriegel and Slocum**) ได้ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการประเมินพนักงานแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งจุดอ่อนของพนักงานแต่ละคนในการทำงานรวมทั้งการหาแนวทางที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

<sup>2</sup>เรื่องเดียวกัน, 1.

<sup>3</sup>Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York : McGraw-Hill, 1960), 77-78

<sup>4</sup>Herbert J. Chruden and Arther W Sherman, Jr., *Personnel management* (Ohio : Westem Publishing Co., 1968), 247.

<sup>5</sup>Dale S. Beach, *Personnel : The Management of People at Work* (New York : Macmillian, 1970), 257-259.

ของพนักงานเหล่านั้นให้ดีขึ้น<sup>6</sup> ต่อมา ดาฟท์(Daft) กล่าวว่า เป็นกระบวนการของการสังเกตและการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำการบันทึกการประเมิน และการจัดหาข้อมูลป้อนกลับไปสู่ตัวพนักงาน<sup>7</sup>

เอกชัย กีสุขพันธ์<sup>8</sup> เสนาะ ดิยาว<sup>9</sup> และสุนันทา เลานันท์<sup>10</sup> ให้ความหมายว่า เป็นการพิจารณาผลงานโดยเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ หรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้ เป็นการจัดระบบเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและศักยภาพในการพัฒนาตนเอง ซึ่งอลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร<sup>11</sup> สัมพันธ์ ภูไพบูลย์<sup>12</sup> และสมาน รังสิโยกฤษฎ์<sup>13</sup> ให้ความหมายสอดคล้องกันว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการที่ใช้ประเมินค่าผู้ปฏิบัติงานว่า แต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานภายในระยะเวลาที่กำหนด จากการสังเกต จดบันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือประกอบในการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบประจำปี การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายตำแหน่ง และพยอม วงศ์สารศรี ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินคุณค่าการทำงานของบุคคลเป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาบันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

<sup>6</sup> Don, Hellriegel and John W. Slocum, Management, 6rd ed. (U.S.A. : Addison- Wesley Publishing Company, 1992), 409.

<sup>7</sup>Richard L. Daft, Management, 3rd ed. (Florida: The Drydev Press, 1993), 416

<sup>8</sup>เอกชัย กีสุขพันธ์, การบริหาร ทักษะและการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, 2538), 251.

<sup>9</sup>เสนาะ ดิยาว, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 11 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539), 160

<sup>10</sup>สุนันทา เลานันท์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์, 2542), 281.

<sup>11</sup>อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, การประเมินผลการปฏิบัติงาน (กรุงเทพมหานคร : ดวงกลมสมัย, 2539), 12

<sup>12</sup>สัมพันธ์ ภูไพบูลย์, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพมหานคร : ทิพย์อักษร, 2540), 97-98

<sup>13</sup>สมาน รังสิโยกฤษฎ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 22 (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2544), 87.

ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน<sup>14</sup> ซึ่งสมคิด บางโม<sup>15</sup> และปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์<sup>16</sup> ได้ให้แนวคิด เพิ่มเติมว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปควรประเมิน 2 ด้านควบคู่กันไป คือ คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน และประเมินผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว สำหรับสุรัสวดี ราชกุลชัย ได้กล่าวถึงความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อใช้ในการบริหาร การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน โดยรวมส่วนของกระบวนการบริหาร และเป็นการประเมินในรอบระยะเวลาอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีผลต่อบุคคลในองค์กร<sup>17</sup>

วนิดา อรรถชยกุล ได้สรุปไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาประเมินค่าการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นระบบ ในระยะเวลาที่กำหนด โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน หรือวัตถุประสงค์ของการทำงาน ด้วยการสังเกต บันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น ๆ แล้วนำไปใช้ตอบแทนการพิจารณาความดีความชอบประจำปี<sup>18</sup>

จากความหมายของนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของข้าราชการและงานราชการ โดยพิจารณาคูณลักษณะของผู้ปฏิบัติและพิจารณาผลงานที่ทำได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้ในระยะเวลาที่กำหนดตามข้อตกลงการทำงาน ด้วยการสังเกต ตรวจสอบ บันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น ๆ แล้วนำผลการประเมินมาพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการและใช้ในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

<sup>14</sup> พยอม วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุภา, 2542), 170

<sup>15</sup> สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : วิทยาพัฒน์, 2540), 167.

<sup>16</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2542), 230

<sup>17</sup> สุรัสวดี ราชกุลชัย, การบริหารสำนักงาน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จามจุรี, 2542), 266

<sup>18</sup> วนิดา อรรถชยกุล, “ความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่มีต่อหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544), 7.

### วัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางที่คอยควบคุมให้การประเมินเป็นไปด้วยความบริสุทธิ์และยุติธรรม โปร่งใส เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนางานซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

เสนาะ ดิยาวี ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานว่า การประเมินผลงานอาจกระทำด้วยวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บังคับบัญชาแต่วัตถุประสงค์ที่สำคัญได้แก่ **1) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน** **2) เมื่อเกิดข้อขัดแย้งหรือความไม่เหมาะสมกับงานใด การประเมินผลงานจะช่วยให้ฝ่ายบริหารมีหลักการในการตัดสินใจหรือระงับข้อขัดแย้งนั้นได้** **3) เพื่อเป็นหลักในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงฐานะของพนักงานด้วยการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น ย้าย หรือให้ออกจากงาน และ** **4) ทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันอย่างไร หากมีการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานด้วยกัน จะสามารถตัดสินใจได้ว่าใครเป็นผู้ที่เหมาะสม<sup>19</sup> ซึ่งสมาน รังสิโยกฤษฎ์ ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปว่า กำหนดขึ้นเพื่อประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลด้านต่างๆ คือ **1) การคัดเลือกพนักงานหรือแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน** **2) การเลื่อนตำแหน่ง ลดตำแหน่ง โยกย้ายตำแหน่ง** **3) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงสมรรถภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น** **4) การจัดสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน** **5) การพิจารณาความดีความชอบประจำปี และการให้ค่าตอบแทน** **6) การให้ผู้ปฏิบัติงานที่หย่อนสมรรถภาพในการทำงาน ซึ่งไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นได้พ้นจากหน้าที่การงานไป<sup>20</sup> สำหรับปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการประเมินผลงานไว้ว่า **1) เพื่อพิจารณาในด้านความดีความชอบเป็นการปูนบำเหน็จรางวัล** **2) เพื่อพิจารณาในด้านความเหมาะสม เรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าจ้าง** **3) เพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือให้ออกจากงาน** **4) เพื่อพัฒนาคุณภาพของการทำงาน** **5) เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาต่อและฝึกอบรม เป็นการพัฒนากุศลกร** **6) เพื่อให้ฝ่ายนิติศาสตร์ได้ทราบถึงพฤติกรรมการทำงานและนำมาปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงาน** **7) เพื่อเป็นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร<sup>21</sup> และธนชัย ชมจินดา ได้จำแนกวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น 2 ประเด็น คือ **1) เพื่อเป็นการช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานที่รับผิดชอบอยู่ใน********

<sup>19</sup>เสนาะ ดิยาวี, การบริหารงานบุคคล, 160-161.

<sup>20</sup>สมาน รังสิโยกฤษฎ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, 87-88

<sup>21</sup>ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, 231.

ปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ **2**) เพื่อเป็นการระบุตัวผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน โอนย้าย หรือ 'ไล่ออก' อย่างมีเหตุผลและยุติธรรม<sup>22</sup> สุนันทา เลาहनันท์ ให้แนวคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ **2** ประการ คือ **1) วัตถุประสงค์เชิงประมาณ (evaluative objectives)** เป็นการประเมินผลโดยมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในอดีตและนำผลการประเมินไปประกอบการตัดสินใจในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบประจำปี การพิจารณาความเหมาะสมเรื่องเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงสถานภาพของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือให้ออกจากงาน การพิจารณาความมีประสิทธิภาพของระบบการสรรหา คัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้งของหน่วยงาน **2) วัตถุประสงค์เชิงพัฒนา (Developmental Objective)** เป็นการประเมินผลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตที่ดีขึ้น โดยนำผลการประเมินเป็นข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ควบคุมงาน ให้ทราบถึงพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานปรับปรุงสมรรถภาพในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต เพื่อตรวจสอบจุดเด่นและข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่การกำหนดทิศทางการพัฒนาวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดความต้องการด้านฝึกอบรมและพัฒนาของผู้ปฏิบัติงาน อันจะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะและศักยภาพในการปฏิบัติงานในอนาคต<sup>23</sup> สุรัสวดี ราชกุลชัย ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานว่าจัดขึ้นเพื่อ **1) ระบุเงินเดือนเพิ่มเติมขึ้นและตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งโยกย้ายหรือลดตำแหน่ง** **2) กระตุ้นมาตรฐานการปฏิบัติงาน** **3) จูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเองเพื่อความสำเร็จในการทำงาน** **4) จัดหาโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึเกี่ยวกับงาน และให้พวกเขาเห็นว่าเขาอยู่ ณ ตำแหน่งใดจะเป็นอย่างไรต่อไปในอนาคต<sup>24</sup>**

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และสถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ **4** ประการคือ **1) ประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ** โดยให้นำระบบเปิดในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการมาถือเป็นหลักปฏิบัติ

<sup>22</sup> ชาญ ымจินดา, เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 26

(นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2542), 214

<sup>23</sup> สุนันทา เลาहनันท์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, 281-282

<sup>24</sup> สุรัสวดี ราชกุลชัย, การบริหารสำนักงาน, 266-267.

สำหรับข้าราชการครู **2** ประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง **3** ประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากร **4** ประเมินเพื่อพัฒนางานด้านต่างๆของโรงเรียน<sup>25</sup>

ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีวัตถุประสงค์โดยสรุป คือ เพื่อประกอบการพิจารณาจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาบุคคล การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ข้าราชการ การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายสับเปลี่ยนบุคคลให้เหมาะกับงาน การให้ออกจากงาน การจัดสวัสดิการให้ผู้ปฏิบัติงาน

### กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ที่ต้องดำเนินการหลังจากที่ได้บุคลากรมาปฏิบัติงาน มีขั้นตอนที่สำคัญซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ อาทิ เช่น ชงชัย สันติวงษ์<sup>26</sup> ธนชัย ชมจินดา<sup>27</sup> สุนนทา เลาหนันท์<sup>28</sup> ได้กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานในทำนองเดียวกันว่า มีขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ดังนี้ **1**) กำหนดนโยบายของหน่วยงานเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน **2**) กำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน **3**) กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน **4**) กำหนดตัวผู้ประเมินและทำการอบรมผู้ประเมิน **5**) กำหนดวิธีการประเมิน ช่วงระยะเวลาในการประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน **6**) ทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องให้ทราบทั่วกัน เพื่อการยอมรับ และความร่วมมือ **7**) ดำเนินการประเมินและควบคุมการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ **8**) วิเคราะห์และนำผลที่ได้จากการประเมินมาอภิปรายร่วมกับผู้ถูกประเมิน **9**) นำผลการประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ **10**) กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานในอนาคต

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ คือ **1**)การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้ว่าจะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบการประเมิน และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมิน **2**) การกำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน **3**) การกำหนดรูปแบบและลักษณะงานที่ประเมิน ซึ่งควรกำหนดในเรื่อง

<sup>25</sup>สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง, เล่มที่ **4 บริหารศาสตร์** (กรุงเทพมหานคร : บริษัท คัมปาย อิมเมจจิ่ง จำกัด, 2541), 23

<sup>26</sup>ชงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ **9** (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2540), 252

<sup>27</sup>ธนชัย ชมจินดา, เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล, 217.

<sup>28</sup>สุนนทา เลาหนันท์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, 281-282



คุณภาพของงาน ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การให้ความร่วมมือและประสานงาน การปรับตัว ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำ ความแข็งแรงและสุขภาพ 4) การกำหนดผู้ประเมินและการอบรมผู้ประเมิน เมื่อกำหนดรูปแบบและลักษณะงานที่ประเมินผลแล้ว จึงกำหนดผู้ประเมินได้แก่ หัวหน้างานผู้ใกล้ชิดกับผู้ประเมิน ซึ่ง ผู้ประเมินควรได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย หลักการวิธีการและการใช้แบบการประเมินผลด้วย 5) การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลมีหลายรูปแบบ วิธีการใช้แตกต่างกันไปตามจุดมุ่งหมาย เช่น การประเมินคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน การประเมินความก้าวหน้าของงาน การประเมินมาตรฐานของงาน 6) การกำหนดให้ผู้ประเมินดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลขเกี่ยวกับ การปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ 7) การนำผลที่ได้จากการประเมินมาพิจารณาเกี่ยวกับผู้ถูกประเมิน 8) การตัดสินใจเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อผลการปฏิบัติงานนั้น ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยเฉพาะผู้บริหาร ผู้ниเทศงานซึ่งมีผลต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ข้อมูลของการประเมินไม่ใช่ข้อมูลธรรมดา บางครั้งก็เป็นความลับที่ไม่นำมาเปิดเผย โดยเฉพาะถ้ามีเหตุสัมพันธ์เกี่ยวกับการตัดสินใจในการเลื่อนขั้นต่าง ๆ<sup>29</sup>

ยาวดี ราชชยกุล วิบูลย์ศรี ได้กล่าวถึงกระบวนการของการประเมินผล ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การเลือกสิ่งที่ต้องการประเมิน 2) การพัฒนาและใช้กระบวนการเพื่ออธิบายสิ่งที่ต้องการประเมิน ได้อย่างถูกต้อง 3) การสังเคราะห์หลักฐานที่เป็นผลจากกระบวนการประเมิน เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจครั้งสุดท้าย<sup>30</sup>

นอกจากนี้ ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาควรร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน มีการตกลงกันในเรื่องผลของงานเพื่อให้การประเมินเป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้ปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เป็นส่วนหนึ่งที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน<sup>31</sup> และที่สำคัญผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ประเมิน จะต้องมีความรู้ความเข้าใจจุดมุ่งหมาย หรือหลักเกณฑ์ของการประเมินอย่างถูกต้องและชัดเจน เพื่อความยุติธรรมกับทุกฝ่าย โดยควรมีการอบรมผู้ประเมินหรือชี้แจงก่อน<sup>32</sup> รวมถึงระยะเวลาในการประเมินเช่นกันจะต้องมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนให้สอดคล้องกับ

<sup>29</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, 233

<sup>30</sup> ยาวดี ราชชยกุล วิบูลย์ศรี, การประเมินโครงการแนวคิดและแนวปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 23

<sup>31</sup> สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, 168-169

<sup>32</sup> สมาน รังสิโยกฤษณ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, 87-88

วัตถุประสงค์ของการประเมิน ซึ่งอาจจะเป็นปีละครั้ง สองครั้ง หรือมากกว่าตามความเหมาะสม และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง<sup>33</sup>

จากที่ได้กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดข้อตกลงประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดมาตรฐานการประเมินอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและช่วงเวลาในการประเมิน ให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการประเมิน กำหนดรูปแบบของการประเมิน กำหนดวิธีการประเมินผล กำหนดผู้ประเมินผล แล้วนำผลการประเมินมาวิเคราะห์และนำไปใช้ อย่างเหมาะสมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และการตัดสินใจในการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อ ผลการปฏิบัติงานนั้น

### ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นภาระงานที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้บังคับบัญชา และ ผลการประเมินย่อมเป็นประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาในการนำไปประกอบการตัดสินใจด้านการ บริหารงานบุคลากร ซึ่งเอกชัย กี่สุขพันธ์<sup>34</sup> และ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์<sup>35</sup> กล่าวสอดคล้องกันว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็น ผลของการประเมินจะช่วยในด้านการทำงานและการ ตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องได้ดีขึ้น โดยเฉพาะทำให้การพิจารณาความดีความชอบ ดำเนินไปด้วย ความยุติธรรม มีเหตุมีผลป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่า บรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ใน การทำงานหรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข และเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และมั่นใจได้ว่าตนจะได้รับความ ยุติธรรม นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีประโยชน์อย่างมากในการตัดสินใจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้ผู้บริหารวินิจฉัยข้อ

<sup>33</sup>พนัส หันนาคินทร์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคลากร (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 53

<sup>34</sup>เอกชัย กี่สุขพันธ์, การบริหารทักษะและการปฏิบัติ, 254

<sup>35</sup>ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาอุตสาหกรรม (กรุงเทพมหานคร : สหมิตร ออฟเซท, 2540), 379.

แตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่ดีและเลว การตัดสินใจให้รางวัล การย้าย ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับ จุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานและความจำเป็นในการฝึกอบรม<sup>36</sup>

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจด้านการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปอย่างมีระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และยุติธรรม ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานและงานราชการ จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความเต็มใจ เพิ่มความสามารถ

### การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ

การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการนั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลงานราชการและข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ปฏิบัติราชการ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับอันเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ ได้รับบำเหน็จความชอบ โดยการเลื่อนขั้นเงินเดือน<sup>37</sup> โดยนำผลการประเมินมาผูกกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ ถ้าผลการประเมินดีเด่นจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้น ผลการประเมินการปฏิบัติงาน ดีจะได้เลื่อนเงินเดือนครึ่งขั้น และถ้าผลการประเมินต้องปรับปรุงก็จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหารงานบุคคลที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยถือเป็นหลักปฏิบัติกันมาตั้งแต่เดิมว่าเป็นการ ให้บำเหน็จความชอบแก่ข้าราชการ<sup>38</sup>

### ความหมายของเงินเดือน

เงินเดือน หมายความว่า เงินเดือนและเงินอื่นที่มีกำหนดจ่ายเป็นรายเดือนจากเงินงบประมาณรายจ่ายหมวดเงินเดือน<sup>39</sup> ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา กองพัฒนาบุคคล สำนักงานคณะ

<sup>36</sup>ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิสิทธิ์พัฒนา, 2539), 204-205.

<sup>37</sup>สำนักงาน ก.พ., “กฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544,” 21 พฤษภาคม 2544

<sup>38</sup>อุทัย หิรัญโต, ศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2515), 109.

<sup>39</sup>“พระราชกฤษฎีกา การจ่ายเงินเดือน เงินปี บำเหน็จ บำนาญ และเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน พ.ศ. 2535,” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 109, ตอนที่ 31 (31 มีนาคม 2535) : 1.

กรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติให้ความหมายว่า เงินเดือนหมายถึง เงินที่ทางราชการจ่ายให้แก่ข้าราชการทุกประเภทเป็นรายเดือนโดยจ่ายจากเงินงบประมาณประเภทเงินเดือนและมีอัตรากำหนดไว้แน่นอน ในบัญชีถือจ่ายเงินเดือนประจำปี ตามปกติคำว่า "เงินเดือน" จะไม่รวมเงินเพิ่มอื่น ๆ ที่ทางราชการจ่ายให้แก่ข้าราชการ<sup>40</sup> ซึ่งสรรค์ วรอินทร์ ให้ความหมายไว้ว่า เงินเดือน (Payment) หมายถึง เงินที่ได้รับเป็นค่าตอบแทนในการทำงานเป็นรายเดือน ซึ่งเป็นไปตามระดับความรู้และความสามารถของแต่ละบุคคล<sup>41</sup> และพยอม วงศ์สารศรี ได้ให้ความหมายไว้ว่า เงินเดือน (Salary) หมายถึง จำนวนเงินที่บุคคลได้รับเป็นการตอบแทนการทำงานถือเกณฑ์การจ่ายเหมาเป็นรายเดือน และถือเป็นรายได้ประจำ เรียกว่า **White-collar** และ **Professional**<sup>42</sup> สำหรับสำนักงาน ก.พ. ได้ให้ความหมายของเงินเดือนไว้ว่า เงินที่จ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่ภาครัฐทุกประเภทเป็นรายเดือน โดยมีอัตรากำหนดไว้แน่นอนในบัญชีถือจ่ายเงินเดือนประจำปี ที่กรมบัญชีกลางได้ตรวจสอบและยืนยันว่าถูกต้องแล้ว และรวมตลอดถึงเงินที่กระทรวงการคลังกำหนดให้จ่ายในลักษณะเงินเดือนและเงินเพิ่มอื่น ๆ ที่จ่ายควบกับเงินเดือน<sup>43</sup>

ในด้านอัตราเงินเดือนข้าราชการครุ นั้น ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง ที่กำหนดไว้สำหรับข้าราชการพลเรือนโดยอนุโลม ตำแหน่งข้าราชการครูตำแหน่งใดจะได้รับเงินเดือนในระดับใด ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.ค. โดยให้คำนึงถึงการรับเงินเดือน

<sup>40</sup>สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, กองพัฒนาบุคคล, ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา, คู่มือ อ.ก.ค.กรม(สปช.) อ.ก.ค.จังหวัด, เล่ม 1, การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู หลักการและแนวปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2536), 64

<sup>41</sup>สรรค์ วรอินทร์, รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์สิ่งตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งเป็นแรงจูงใจ สำหรับข้าราชการครูผู้สอน สายวิทยาศาสตร์ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ (Study on Motivation of Appropriate Compensation to Science Teachers Under Jurisdiction of the Ministry of Education) (พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม, 2541), 5.

<sup>42</sup>พยอม วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ, 168

<sup>43</sup>สำนักงาน ก.พ., สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หลักสูตรการบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (ม.ป.ท. : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนสำนักงาน ก.พ., 2544), 6-29

ของข้าราชการพลเรือน ตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งด้วย<sup>44</sup> สำหรับระดับเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ตามกฎ ก.ค. ฉบับที่ 13(พ.ศ. 2535) ได้กำหนดระดับเงินเดือนไว้ 2 ลักษณะ คือ 1) กฎ ก.ค. ฉบับที่ 13 ข้อ 3 ได้กำหนดระดับเงินเดือนของตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้ ผู้ช่วยครูใหญ่รับเงินเดือนในระดับ 45 ครูใหญ่ รับเงินเดือนในระดับ 5-6 ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่รับเงินเดือนในระดับ 5-6 อาจารย์ใหญ่รับเงินเดือนในระดับ 6-7 ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน รับเงินเดือนในระดับ 6-7 ผู้อำนวยการโรงเรียนรับเงินเดือนในระดับ 7-8 2) กฎ ก.ค. ฉบับที่ 13 ข้อ 4 กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวให้ได้รับเงินเดือนเพิ่มอีก 1 ระดับ ได้แก่ ผู้ช่วยครูใหญ่รับเงินเดือนในระดับ 5 ข้าราชการครูใหญ่รับเงินเดือนในระดับ 6 ครูใหญ่รับเงินเดือนในระดับ 6 ข้าราชการครูใหญ่รับเงินเดือนในระดับ 7 ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่รับเงินเดือนในระดับ 6 ข้าราชการครูใหญ่รับเงินเดือนในระดับ 7 อาจารย์ใหญ่รับเงินเดือนในระดับ 7 ข้าราชการครูใหญ่รับเงินเดือนในระดับ 8 ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนระดับ 7 ข้าราชการครูใหญ่รับเงินเดือนในระดับ 8 ผู้อำนวยการโรงเรียนรับเงินเดือนในระดับ 8 ข้าราชการครูใหญ่รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นต้น ตามแนวทางนี้เรียกว่า การขอกำหนดระดับเงินเดือนให้สูงขึ้นอีก 1 ระดับ<sup>45</sup> ในประเทศนิวซีแลนด์ นั้น ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เงินเดือนจะขึ้นอยู่กับระดับการศึกษาและจากทักษะความสามารถในการประเมิน ซึ่งสำนักงานตรวจสอบคุณภาพทางการศึกษา (Education Review Office) หรือชื่อเรียกย่อว่า ERO ได้ใช้ระบบการกำหนดขนาดของงาน (jobsizing system) มาใช้เพื่อให้คุณค่าแก่ตำแหน่งต่าง ๆ ในสำนักงาน ซึ่งรวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้ประเมินด้วย<sup>46</sup>

#### ความหมายของการเลื่อนขั้นเงินเดือน

การเลื่อนขั้นเงินเดือน หมายถึง การสั่งให้ข้าราชการได้รับเงินเดือนในอัตราหรือขั้นที่สูงขึ้นกว่าอัตราที่ได้รับอยู่ หากพิจารณาอย่างกว้าง ๆ แล้ว ข้าราชการจะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนใน 4 กรณี คือ 1) กรณีการได้บำเหน็จความชอบประจำปี หรือที่เรียกว่า “การเลื่อนขั้นเงินเดือน

<sup>44</sup>สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, ผู้จัดพิมพ์, กฎหมายและระเบียบในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู กฎหมาย กฎ ก.ค.และกฎก.พ.(ที่นำมาใช้โดยอนุโลม), พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู(ก.ค.), 2542), 30

<sup>45</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงาน ก.ค., ทางก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2542), 2

<sup>46</sup>วิจารณ์ พานิช และคนอื่นๆ, รายงานการศึกษาวิจัยเรื่องการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา : กรณีศึกษานิวซีแลนด์ (กรุงเทพมหานคร : สถาบันมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545), 45.

ประจำปี” 2) กรณีการได้บำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษสำหรับผู้ซึ่งถึงแก่ความตาย เนื่องจากปฏิบัติหน้าที่ราชการ 3) กรณีการได้รับเงินเดือนตามคุณวุฒิที่เพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้น หรือที่เรียกว่า “การปรับวุฒิ” 4) กรณีการได้รับเงินเดือนให้ได้รับในขั้นต่ำของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งที่ได้รับเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง หรือที่เรียกว่า “การกระโดดเงินเดือนเมื่อเลื่อนตำแหน่ง” แต่ถ้าหากจะกล่าวในความหมายโดยทั่วไปแล้ว เมื่อพูดถึงการเลื่อนขึ้นเงินเดือนแล้ว จะหมายถึง การเลื่อนขึ้นเงินเดือนซึ่งเป็นบำเหน็จความชอบประจำปี หรือที่เรียกว่า การเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี ทั้งนี้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการทุกคน<sup>47</sup> การเลื่อนขึ้นเงินเดือนเป็นการให้บำเหน็จความชอบแก่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล<sup>48</sup> และจากข้อเสนอของ ก.พ. ในเรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลข้าราชการและงานราชการ ได้เสนอให้จ่ายค่าตอบแทนตามผลสัมฤทธิ์ คือ จ่ายให้กับงานที่เกิดผลดี หรืองานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยมีหลักการสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) จ่ายตามผลสัมฤทธิ์ของงาน คือ ผู้มีผลงานและผลสำเร็จของงานเท่านั้นที่จะได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนหรือเงินตอบแทนพิเศษ 2) จ่ายทันทีที่ทราบผลการประเมินการปฏิบัติงาน โดยให้เลื่อนขึ้นเงินเดือนตามผลงานและผลสัมฤทธิ์ปีละ 2 ครั้ง สอดรับกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) ให้การตอบแทนแก่ผู้สร้างผลงานดีเด่นอย่างสม่ำเสมอ โดยมีเงินรางวัลประจำปีเป็นมูลค่าไม่เกินเงินเดือนหนึ่งเดือน<sup>49</sup> ซึ่งการเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการ นั้นเมื่อก่อน 1 เมษายน 2544 เรียกว่า การดำเนินการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี และมีผู้ให้ความหมายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี ไว้หลายท่าน ดังนี้

พุทธทรัพย์ มณีศรี กล่าวว่า การพิจารณาความดีความชอบถือเป็นงานส่วนหนึ่งในหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งต้องพิจารณาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ตลอดจนกฎหมาย ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่กำหนดในการพิจารณาความดีความชอบของหน่วยงานนั้น ๆ และเสนอแนะ ดีเยาว์ ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง ระบบการประเมินผลที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการ

<sup>47</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ชุดฝึกอบรมการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรไทย, 2531), 1.

<sup>48</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงาน ก.ค., หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู (ม.ป.ท., 2545), 270

<sup>49</sup> สำนักงาน ก.พ., “หนังสือด่วนมากที่สุด นร 0708/3/409” 15 มีนาคม 2544, 2

<sup>50</sup> พุทธทรัพย์ มณีศรี, เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารงานบุคคลภาครัฐ, พิมพ์ครั้งที่ 7 (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2539), 560

ปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง โดยปกติผู้พิจารณา คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของคนนั้น การพิจารณาผลงานอาจไม่ทำเป็นตัวเลข หรือจำนวนเงิน และไม่จำเป็นต้องอาศัยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การพิจารณาที่ใช้กันมาก คือ การพิจารณาผลงานที่ทำโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของงาน<sup>51</sup> บุญชัย ตั้งอุทัยสุข สรุปว่า การพิจารณาความดีความชอบหมายถึง การนำเอาผลการปฏิบัติงานของบุคคลมาประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเพื่อเป็นการตอบแทนความสามารถ ความอดสาหัสในการปฏิบัติงาน อันเป็นการให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ที่มีผลงานดีเด่น<sup>52</sup> ซึ่งวนิดา อรรถมกุล ได้สรุปไว้ว่า การพิจารณาความดีความชอบ หมายถึง การนำเอาผลการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีให้แก่ข้าราชการเป็นการตอบแทนความดีความชอบแก่ข้าราชการที่มีความสามารถ ความอดสาหัสในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ใดมีผลการปฏิบัติงานถึงเกณฑ์ใด ก็ควรได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามนั้น เพื่อเป็นการจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ<sup>53</sup>

จากความหมายที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ สรุปได้ว่า การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ หมายถึงการให้บำเหน็จความชอบแก่ข้าราชการที่ปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ และปฏิบัติงานราชการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในระดับอันเป็นที่พอใจของทางราชการ โดยให้ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ

### หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ

เงินเดือนเริ่มนำมาใช้ในราชการพลเรือนในปี พ.ศ. 2418 เมื่อได้จัดตั้งหอรัษฎากร หรือกระทรวงการคลังขึ้น ก่อนนั้น ผู้รับราชการไม่ได้รับเงินเดือนแต่อย่างใด เพราะถือว่าเป็นหน้าที่ของราษฎรทุกคน จะต้องทำงานให้แก่ประเทศชาติ การที่จะได้รับค่าตอบแทนในรูปใดๆ นั้น เป็น

<sup>51</sup>เสนาะ ดิยาว์, การบริหารงานบุคคล, 77-179

<sup>52</sup>บุญชัย ตั้งอุทัยสุข, “องค์ประกอบการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544), 40

<sup>53</sup>วนิดา อรรถมกุล, “ความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติที่มีต่อหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี,” 13

ไปตามพระราชอรรถาธิบาย เช่น เงินค่าธรรมเนียม ในการปฏิบัติงาน เงินค่าประทับตรา ส่วนลดจากการปฏิบัติงานเกณฑ์ที่กำหนดไว้<sup>54</sup> ดังเช่น เจ้าพนักงานกระทรวงพระคลังมหาสมบัติ ซึ่งรับราชการในตำแหน่งอย่างต่ำเพียงเสมียนเอกแต่มีได้รับพระราชทานสัญญาบัตรเป็นขุนนางมีศักดินา 400ไร่<sup>55</sup> ข้าราชการหรือราษฎรเป็นพวกแรกที่ได้รับเงินเดือนตามแนวสมัยใหม่และเมื่อได้มีการตั้งกระทรวงต่าง ๆ ขึ้นในภายหลัง ต่างก็ได้สร้างระบบเงินเดือนของตนตามที่เจ้ากระทรวงจะเห็นเหมาะสม ทั้งนี้ ประมาณปี พ.ศ. 2434-35<sup>56</sup> ดังคำอธิบายในแบบสำหรับการเปลี่ยนแปลงขึ้นลดเงินเดือนตำแหน่งเก่า หรือการที่จะขอตั้งตำแหน่งขึ้นใหม่ในกรมต่าง ๆ ของกระทรวงนครบาล ความว่า

ถ้าเงินเดือนตำแหน่งใด ไม่ว่าที่มีตัวอยู่แล้วหรือตั้งใหม่ก็ดี มิต้องขึ้นอยู่เสมอเปนคราวๆ ไป ตั้งแต่ที่กะเปนนับต่ำที่สุดไปถึงสูงที่สุดแล้ว ให้บอกมาว่าเงินในตำแหน่งนั้น คิดถัวเงินเดือนละเท่าไร อย่าให้บอกมาว่า ที่จ่ายอยู่นั้นเท่าใด หรือตั้งแต่แรกจ่ายนั้นเท่าใด

หมายเหตุ เงินเดือนที่ขึ้นเปนคราว ๆ เสมอเช่นนี้ ให้เขียนเลขเปนคราวจำนวนเพื่อจะได้สั้นเข้า คือ จำนวนเงินต่ำที่สุดจำนวนเงินที่ขึ้นปีละเท่าไร และเงินเดือนที่จะได้รับสูงที่สุดตามที่กะนั้นเท่าใด เช่น เงินเดือน 100-20-200 เช่นนี้ หมายความว่า เงินเดือนที่รับต่ำที่สุด 100 บาท ขึ้นไป ปีละ 20 บาท ทุกปี กว่าจะถึง 200 บาท จึงเป็นอันหยุดขึ้น เช่นนี้

วันที่ 1 เมษายน รัตนโกสินทรศก-118<sup>57</sup>

ต่อมาปี พ.ศ. 2471 มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 โดยกำหนดให้ข้าราชการพลเรือนได้รับเงินเดือนตามขั้น ซึ่งคล้ายคลึงกับขั้นยศของทหาร<sup>58</sup> และตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2476 เป็นต้นมา ทางราชการจึงได้กำหนดบัญชีอัตราเงินเดือนรวมทั้งหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนขึ้น โดยได้มีการออก กฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน ฉบับแรก

<sup>54</sup> สมาน รั้งสิโยกฤษณ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, 64

<sup>55</sup> “พระราชบัญญัติพระธรรมนูญ นำที่ราชการ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ รศ 109” เอกสารกรมราชเลขาธิการ รัชกาลที่ 5 กระทรวงนครบาล, ร.5 น. 42/108, หอจดหมายเหตุแห่งชาติ.

<sup>56</sup> สมาน รั้งสิโยกฤษณ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, 65.

<sup>57</sup> “แบบสำหรับการเปลี่ยนแปลงขึ้นลดเงินเดือนตำแหน่งเก่า หรือการที่จะขอตั้งตำแหน่งขึ้นใหม่ในกรมต่าง ๆ ของกระทรวงนครบาล 1 เมษายน ร.ศ. 118” เอกสารกรมราชเลขาธิการ รัชกาลที่ 5 กระทรวงนครบาล, ร.5 น. 42/3/26, หอจดหมายเหตุแห่งชาติ.

<sup>58</sup> สมาน รั้งสิโยกฤษณ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, 66



เมื่อปี พ.ศ. 2480<sup>59</sup> ต่อมา ในปี พ.ศ. 2519 ทางราชการได้ออกกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2519) ตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน มาใช้บังคับและถือปฏิบัติกันมาจนถึงปี พ.ศ. 2535 จึงได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 และให้ยกเลิกพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518<sup>60</sup> กฎ ก.พ. ฉบับดังกล่าวจึงถูกยกเลิกไปด้วย และได้มีการแก้ไขปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนใหม่ ให้เกิดความเป็นธรรม ได้มาตรฐานและเป็นสิ่งจูงใจให้ข้าราชการเกิดความกระตือรือร้น ที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น รวมทั้งดำเนินการเพื่อให้ผู้ที่ไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือมีความประพฤติที่ไม่เหมาะสม ได้เกิดความสำนึก โดยได้รับการปฏิบัติที่แตกต่างจากผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รักษาวินัยและปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ ดังที่ปรากฏในกฎ ก.พ. ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2538) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน และกฎ ก.พ. ฉบับที่ 14 (พ.ศ. 2539) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน นอกจากนี้ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 หมวด 5 ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ การร้องทุกข์ และการอุทธรณ์ มาตรา 60 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครู ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณและผลของงานที่ได้ปฏิบัติมา การรักษาวินัย ตลอดจนความสามารถ ความอดสาหะในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดในกฎ ก.ค.<sup>61</sup> ก.ค. จึงออกกฎ ก.ค. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2535) ว่าด้วยการกำหนดระดับเงินเดือนของตำแหน่งข้าราชการครู และออกกฎ ก.ค. ฉบับที่ 19 (พ.ศ. 2539) ว่าด้วยการกำหนดระดับเงินเดือนของตำแหน่งข้าราชการครู โดยแก้ไขเพิ่มเติมกฎ ก.ค. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2535) เพื่อ

<sup>59</sup> บุญชัย ตั้งอุทัยสุข, “องค์ประกอบพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร,” 42

<sup>60</sup> “พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535,” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 109, ตอนที่ 31 (31 มีนาคม 2535) : 1.

<sup>61</sup> “พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523,” ราชกิจจานุเบกษาฉบับพิเศษ เล่มที่ 97, ตอนที่ 158 (13 ตุลาคม 2523) : 21.

ปรับปรุงระดับเงินเดือนของข้าราชการครูตำแหน่งอาจารย์ 1 และอาจารย์ 2 (แก้ไขเพิ่มเติมข้อ 2(3) และ(4)<sup>๕๒</sup> รวมทั้ง ออกกฎ ก.ค. ฉบับที่ 20(พ.ศ. 2540) ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน

ต่อมา ได้มีการออกกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544 เมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2544 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2544 โดยให้ยกเลิกกฎ ก.พ. ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2538) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน และกฎ ก.พ. ฉบับที่ 14(พ.ศ. 2539) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน และได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ที่ ก.พ. กำหนด ตามกฎ ก.พ. พ.ศ. 2544 ว่าด้วยการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ และสำนักงาน ก.ค. ได้มีมติให้ข้าราชการครูได้ใช้กฎ ก.พ. ฉบับนี้ด้วย<sup>๕๓</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ พ.ศ. 2544 โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2544 เป็นต้นมา

ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ นั้น จะต้องเป็นหลักเกณฑ์กำหนดไว้เป็นเกณฑ์เดียวกัน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้ใช้เป็นหลักในการพิจารณา สำหรับ กฎหมาย ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่ใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่ใช้ในปัจจุบัน มีดังนี้

1. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 หมวด 3 การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ
2. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 หมวด 5 ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ การร้องทุกข์ และการอุทธรณ์ มาตรา 59 และมาตรา 60
3. กฎ ก.ค. ฉบับที่ 13(พ.ศ. 2535) ว่าด้วยการกำหนดระดับเงินเดือนของตำแหน่งข้าราชการครู

<sup>๕๒</sup>สำนักงานก.ค., “บันทึกหลักการและเหตุผล ประกอบกฎก.ค. ฉบับที่ 19 (พ.ศ. 2539) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 ว่าด้วยการกำหนดระดับเงินเดือนของตำแหน่งข้าราชการครู,” 4 ตุลาคม 2539

<sup>๕๓</sup>สำนักงานก.ค., “หนังสือที่ ศร 1305/313,” 30 เมษายน 2544

4 กฎ ก.ค. ฉบับที่ 19(พ.ศ. 2539) ว่าด้วยการกำหนดระดับเงินเดือนของตำแหน่งข้าราชการครู

5 หนังสือสำนักงาน ก.ค. ที่ ศช 1502/ว 10 ลงวันที่ 22 มิถุนายน 2538 เรื่อง การให้ข้าราชการครูได้รับเงินเดือน

6 หนังสือสำนักงาน ก.ค. ที่ ศช 1304/207 ลงวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2541 เรื่อง การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครู

7.มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 17 มิถุนายน 2540 เรื่องระบบเปิด

8 กฎ ก.พ. ว่าด้วย การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ พ.ศ. 2544

9 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญที่ ก.พ.กำหนด ตามกฎ ก.พ. พ.ศ. 2544ว่าด้วยวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ

10 หนังสือสำนักงาน ก.ค. ที่ ศช 1305/313 ลงวันที่ 30 เมษายน 2544 เรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครู

11. หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2544

12 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินตอบแทนพิเศษของข้าราชการและลูกจ้างประจำผู้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างถึงขั้นสูงของอันดับหรือตำแหน่ง พ.ศ. 2544

13 หนังสือสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ ศช 1181/6613 ลงวันที่ 27 มิถุนายน 2544 เรื่องการกำหนดจำนวนครั้งของ“การลาป่วยครั้ง” และการมาทำงานสายเนื่อง ๆ”

14 หนังสือสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติด่วนที่สุด ที่ ศช 1181/7786 ลงวันที่ 3 สิงหาคม 2544 เรื่อง การแต่งตั้งย้ายข้าราชการช่วงการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

15 หนังสือสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ ศช 1181/11353 ลงวันที่ 19 ตุลาคม 2544 ส่งสำเนาหนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศช 0202/9299 ลงวันที่ 11 ตุลาคม 2544เรื่องการเบิกจ่ายเงินตอบแทนพิเศษ

16 หนังสือสำนักงาน ก.ค. ที่ ศช 1304/ว 14 ลงวันที่ 30 พฤศจิกายน 2544 เรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครู

17. หนังสือสำนักงาน ก.ค. ฉบับที่ 1305/313 ลงวันที่ 21 มกราคม 2545 เรื่อง การเลื่อนขั้นเงินเดือน

18 หนังสือสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ค่วนที่สุด  
ที่ ศธ 1181/7851 ลงวันที่ 23 สิงหาคม 2545 เรื่อง การเลื่อนขึ้นเงินเดือน/ค่าจ้างประจำ

19 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้บำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ  
(ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2546

20 หนังสือสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ค่วนที่สุด  
ที่ ศธ 1181/5194 ลงวันที่ 31 พฤษภาคม 2545 เรื่องหลักเกณฑ์การจ่ายเงินรางวัลประจำปี  
งบประมาณ พ.ศ. 2544

21. กระทรวงการคลัง ค่วนที่สุด ที่ กค 05304/ว.53 ลงวันที่ 14 พฤษภาคม 2544  
เรื่องระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจ่ายเงินตอบแทนพิเศษของข้าราชการและลูกจ้างประจำ  
ผู้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างถึงขั้นสูงของอันดับหรือตำแหน่ง พ.ศ. 2544

**หลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ตาม กฎ ก.พ. พ.ศ. 2544**

การพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนครั้งขึ้นในแต่ละครั้งต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1. ในครั้งปีที่แล้วมาได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนด้วยความสามารถและด้วยความ  
อุตสาหะจนเกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่ราชการ ซึ่งผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาประเมินประสิทธิ  
ภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.  
กำหนดแล้ว เห็นว่า อยู่ในเกณฑ์ที่สมควรจะได้เลื่อนเงินเดือนครั้งขึ้น

2. ในครั้งปีที่แล้วมาจนถึงวันออกคำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือน ต้องไม่ถูกสั่งลงโทษทางวินัย  
ที่หนักกว่าโทษภาคทัณฑ์ หรือไม่ถูกศาลพิพากษาในคดีอาญาให้ลงโทษความผิดที่เกี่ยวกับการ  
ปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือความผิดที่ทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน  
ซึ่งมิใช่ความผิดที่กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

ในกรณีที่ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดอยู่ในหลักเกณฑ์ที่สมควรได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน  
และได้ถูกงดเลื่อนขึ้นเงินเดือนเพราะถูกสั่งลงโทษทางวินัยหรือถูกศาลพิพากษาในคดีอาญาให้  
ลงโทษในกรณีนั้นมาแล้ว ให้ผู้บังคับบัญชาเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำครั้งปีต่อไปให้ผู้นั้น นับตั้งแต  
วันที่ 1 เมษายน หรือวันที่ 1 ตุลาคม ของครั้งที่จะได้เลื่อนเป็นต้นไป

3. ในครั้งปีที่แล้วมาต้องไม่ถูกสั่งพักราชการเกินกว่าสองเดือน

4. ในครั้งปีที่แล้วมาต้องไม่ขาดราชการ โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

5. ในครั้งปีที่แล้วมาได้รับบรรจุเข้ารับราชการมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสี่เดือน

6. ในครั้งปีที่แล้วมาถ้าเป็นผู้ที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาในประเทศ หรือไปศึกษา

ฝึกอบรม หรือดูงาน ณ ต่างประเทศ ตามระเบียบว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม และ การดูงาน ณ ต่างประเทศ ต้องได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในครั้งปีที่แล้วมาแล้วไม่น้อยกว่าสี่เดือน

7. ในครั้งปีที่แล้วมาต้องไม่ลา หรือมาทำงานสายเกินจำนวนครั้งที่อธิบดีผู้บังคับบัญชา หรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายจากอธิบดีกำหนดเป็นหนังสือไว้ก่อนแล้ว โดยคำนึงถึงลักษณะงานและ สภาพท้องที่อันเป็นที่ตั้งส่วนราชการและหน่วยงาน

8. ในครั้งปีที่แล้วมาต้องมีเวลาปฏิบัติราชการหกเดือน โดยมีวันลาไม่เกินยี่สิบสามวัน แต่ไม่รวมถึงวันลาดังต่อไปนี้ 1) การลาอุปสมบทหรือลาไปประกอบพิธีฮัจย์ ณ เมืองเมกกะ ประเทศซาอุดีอาระเบีย เฉพาะวันลาที่มีสิทธิได้รับเงินเดือนระหว่างลาตามกฎหมายว่าด้วยการจ่าย เงินเดือน 2) ลาคลอดบุตรไม่เกิน 90 วัน 3) ลาป่วยซึ่งจำเป็นต้องรักษาตัวเป็นเวลานานไม่ว่าคราว เดียวหรือหลายคราวรวมกันไม่เกินหกสิบวันทำการ 4) ลาป่วยเพราะประสบอันตรายในขณะที่ปฏิบัติ ราชการตามหน้าที่ หรือในขณะที่เดินทางไปหรือกลับจากปฏิบัติราชการตามหน้าที่ 5) ลาพักผ่อน 6) ลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือเข้ารับการเตรียมพล 7) ลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ

การนับจำนวนวันลาไม่เกินยี่สิบสามวันสำหรับวันลากิจส่วนตัวและการลาป่วยที่ไม่ใช่ การลาป่วยเพราะประสบอันตรายในขณะที่ปฏิบัติราชการตามหน้าที่หรือในขณะที่เดินทางไปหรือกลับ จากปฏิบัติราชการตามหน้าที่ ให้นับเฉพาะวันทำการ

สำหรับผู้ที่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้น นอกจากต้องอยู่ในหลัก- เกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ประการใดประการหนึ่งดังต่อไปนี้ด้วย

1. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดีเด่น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันก่อให้เกิด ประโยชน์และผลดียิ่งต่อทางราชการและสังคมจนถือเป็นตัวอย่างที่ดีได้

2. ปฏิบัติงานโดยมีความคิดริเริ่มในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือได้ค้นคว้าหรือได้ประดิษฐ์สิ่ง ใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษ และทางราชการได้ดำเนินการตามความคิด ริเริ่ม หรือได้รับรองให้ใช้การค้นคว้าหรือสิ่งประดิษฐ์นั้น

3. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มีสถานการณ์ตรากตรำเสี่ยงอันตรายมากหรือมีการต่อสู้ที่ เสี่ยงต่อความปลอดภัยของชีวิตเป็นกรณีพิเศษ

4. ปฏิบัติงานที่มีภาระหน้าที่หนักเกินกว่าตำแหน่งงานเกิดประโยชน์ต่อทางราชการเป็น พิเศษ และปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเป็นผลดีด้วย

5. ปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ด้วยความตรากตรำเหน็ดเหนื่อยยากลำบากเป็นพิเศษ และงานนั้นได้ผลดียิ่งเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติและสังคม

6. ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้กระทำการกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จเป็นผลดี ยิ่งแก่ประเทศชาติ

การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญทั้งกรณีครั้งขึ้น หรือหนึ่งขั้น ให้ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย นำผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานมาเป็นหลักในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยพิจารณาประกอบกับข้อมูลการลา พฤติกรรมการมาทำงาน การรักษาวินัย การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการและข้อควรพิจารณาอื่น ๆ ของผู้นั้น

**หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญที่ ก.พ.กำหนด**

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนสามัญ(ก.พ.)ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญที่ ก.พ.กำหนด ตามกฎ ก.พ. พ.ศ. 2544 ว่าด้วยการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อปรับเปลี่ยนการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญไปสู่การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน โดยมีผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นรูปธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของมาตรา 71 มาตรา 72 และมาตรา 79 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 และการปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ โดยยึดหลักการของระบบการบริหารภาครัฐแนวใหม่ และการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยนำไปใช้พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้รางวัลและเงินตอบแทนอื่นๆ แก่ข้าราชการ ให้เป็นไปตามหลักการของระบบคุณธรรมและเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานแก่ประชาชน และให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการนี้ ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2544 เป็นต้นไป โดยมีหลักการที่จะพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนและบริหารงานบุคคลเรื่องอื่นๆ บนพื้นฐานของผลสำเร็จและสัมฤทธิ์ผลของงาน โดยมีการประเมินทั้งประสิทธิภาพประสิทธิผล ความประหยัด และความคุ้มค่าของผลงานต่อราชการและประชาชน ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานไว้ อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้เพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และเป็นเครื่องมือช่วยในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและการบริหารอื่น ๆ สำหรับหลักเกณฑ์ สรุปได้ ดังนี้

1. ก.พ.มีมติให้กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ร่วมกันสำหรับทุกตำแหน่ง และทุกส่วนราชการ ดังนี้

- 1.1 คุณภาพผลงาน
- 1.2 ปริมาณงาน
- 1.3 ทันทเวลา
- 1.4 ผลลัพธ์ ประโยชน์ในการนำไปใช้และประสิทธิผลของงาน

### 1.5 การประหยัดทรัพยากรและความคุ้มค่าของผลงาน

ทั้งนี้ ก.พ. มีมติให้หัวหน้าส่วนราชการกำหนดให้มีตัวชี้วัดการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นได้ตามความเหมาะสมของลักษณะภารกิจ และสภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในตำแหน่งต่างๆ

2. ให้มีการกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมิน และผู้ได้รับการประเมิน โดยจัดทำไว้เป็นหลักฐานของทางราชการ

3. ให้ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของข้าราชการพลเรือนสามัญปีละ 2 ครั้ง ตามรอบปีงบประมาณคือ ครั้งที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม - 31 มีนาคม ของปีถัดไป ครั้งที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 เมษายน - 30 กันยายน ของปีเดียวกัน

4. การประเมินประสิทธิภาพของข้าราชการเพื่อนำมาใช้เลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ ทั้ง 2 ครั้ง ให้พิจารณาให้สอดคล้องกับระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ปรับปรุงใหม่ที่มี 3 รูปแบบ คือ ไม่ได้ขึ้น ครั้งขึ้น และหนึ่งขั้น โดยจัดผลประเมินเป็น 3 ระดับ คือ ผลงานดีเด่น ผลงานดี และผลงานปกติ ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการตรวจสอบระดับกรม เป็นผู้ตรวจสอบการใช้งบประมาณการเลื่อนขั้นเงินเดือนดังกล่าวด้วย

5.ให้นำผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการไปใช้ในการพิจารณาให้เงินรางวัลพิเศษประจำปีตามที่กำหนดใหม่ด้วย โดยส่วนราชการต้องนำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดดังกล่าว ไปเสนอคณะกรรมการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อพิจารณาต่อไป

6.ให้นำระบบเปิดในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามมติคณะรัฐมนตรี ในวันที่ 17 มิถุนายน 2540 มาใช้พิจารณาเสนอเลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 รวมทั้งการพิจารณาให้รางวัลพิเศษประจำปีด้วย

7.ให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน สำหรับข้าราชการทุกระดับ และเมื่อ ก.พ.ได้กำหนดเรื่องการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนักบริหารระดับสูงแล้วก็ให้ใช้หลักเกณฑ์ดังกล่าวต่อไป

8. กรณีอื่น ๆ ที่ส่วนราชการพิจารณาเหตุผลและความจำเป็นร่วมกับสำนักงาน ก.พ.ที่จะกำหนดหลักเกณฑ์เพิ่มขึ้น หรือแตกต่างตามลักษณะงาน และสภาพการปฏิบัติงานอื่น ๆ

หลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2544

จากการที่ ก.พ.ได้ออกกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544 ซึ่ง ก.ค.มีมติให้นำ กฎ ก.พ. มาใช้บังคับกับข้าราชการครูโดยอนุโลม และ ก.พ.ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ

ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ประกอบด้วยระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินตอบแทนพิเศษของข้าราชการและลูกจ้างประจำ ผู้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างถึงขั้นสูงของอันดับหรือตำแหน่ง พ.ศ. 2544 ซึ่ง อ.ก.พ. สปข. อ.ก.ค. สปข. มีมติเห็นชอบในหลักการให้รวมการคำนวณวงเงินและโควตาเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนสามัญและข้าราชการครูเป็นโควตาเดียวกัน ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงกำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ถือปฏิบัติโดยให้ยกเลิกหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการประจำปี สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2540 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2541 และหนังสือสั่งการอื่นที่ขัดแย้งกับหลักเกณฑ์นี้ โดยให้ใช้หลักเกณฑ์นี้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2544 เป็นต้นไป โดยมีหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติ สรุปได้ ดังนี้

1. การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามกฎหมาย ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ.2544 รวมทั้งหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในกรณีต่าง ๆ ซึ่งองค์กรกลางบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องได้มีมติอนุมัติเป็นหลักการให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการเป็นกรณีพิเศษเฉพาะรายได้

2. เกณฑ์การลาบ่อยครั้ง ได้แก่การลาที่เกิน 6 ครั้งขึ้นไปสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติราชการในโรงเรียน และลาเกิน 8 ครั้งขึ้นไปสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติราชการในสำนักงานซึ่งไม่ใช่โรงเรียน แต่สำหรับข้าราชการที่ลาเกินจำนวนครั้งที่กำหนด ถ้าวันลาไม่เกิน 15 วันทำการ และมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน อาจพิจารณาผ่อนผันให้เลื่อนขั้นเงินเดือนได้ การลาต่อไปนี้อาจถือว่าเป็นการลาบ่อยครั้ง 1) การลาอุปสมบทหรือลาไปประกอบพิธีฮัจญ์ ณ เมืองเมกกะ ประเทศซาอุดีอาระเบีย เฉพาะวันลาที่มีสิทธิได้รับเงินเดือนระหว่างลาตามกฎหมายว่าด้วยการจ่ายเงินเดือน 2) ลาคลอดบุตรไม่เกิน 90 วัน 3) ลาป่วยซึ่งจำเป็นต้องรักษาตัวเป็นเวลานานไม่ว่าคราวเดียวหรือหลายคราว รวมกันไม่เกินหกสิบวันทำการ 4) ลาป่วยเพราะประสบอันตรายในขณะที่ปฏิบัติราชการตามหน้าที่หรือในขณะที่เดินทางไปหรือกลับจากปฏิบัติราชการตามหน้าที่ 5) ลาพักผ่อน 6) ลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือเข้ารับการเตรียมพล 7) ลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ

3. เกณฑ์ที่ถือว่ามาทำงานสายเนื่อง ๆ ได้แก่ มาทำงานสายเกิน 8 ครั้งสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติราชการที่โรงเรียนและมาทำงานสายเกิน 9 ครั้ง สำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติราชการที่สำนักงานซึ่งไม่ใช่โรงเรียน



4 การกำหนดวงเงินและโควตาสำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ โดยแบ่งกลุ่มวงเงินและโควตาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มระดับ 1-8 และกลุ่มระดับ 9-11 ซึ่งกลุ่มนี้จะพิจารณาวงเงินและโควตาที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

5. การคำนวณวงเงินและโควตาสำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการแต่ละกลุ่ม การเลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งที่ 1 ครั้งปีแรก ให้เลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ขั้น ได้ไม่เกินร้อยละ 15 ของจำนวนข้าราชการที่ครองอัตราอยู่ ณ วันที่ 1 มีนาคม โดยรวมข้าราชการที่ได้รับเงินตอบแทนพิเศษในอัตราร้อยละ 4 ไว้ในโควตานี้ด้วย สำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งที่ 2 ครั้งปีหลัง ให้เลื่อนขั้นเงินเดือนได้ภายในวงเงินไม่เกินร้อยละ 6 ของอัตราเงินเดือนรวมของข้าราชการที่มีผู้ครองอยู่ ณ วันที่ 1 กันยายน โดยให้นำจำนวนเงินที่ใช้เลื่อนขั้นไปแล้วเมื่อวันที่ 1 เมษายน (ไม่รวมเงินตอบแทนพิเศษ) มาหักออกก่อน ทั้งนี้ จำนวนผู้ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนรวมทั้งปี 2 ขั้นจะต้องไม่เกินร้อยละ 15 ของจำนวนข้าราชการที่ครองอัตราอยู่ ณ วันที่ 1 มีนาคม โดยรวมข้าราชการที่ได้รับเงินตอบแทนพิเศษในอัตราร้อยละ 4 ไว้ในโควตานี้ด้วย และให้ใช้สำหรับ 1) การเลื่อนขั้นเงินเดือน ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2) การเลื่อนขั้นเงินเดือนเพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ 3) การให้เงินตอบแทนพิเศษของข้าราชการผู้ได้รับเงินเดือนถึงขั้นสูงของอันดับ/ระดับ ณ วันที่ 1 ตุลาคม

6. การใช้วงเงิน และโควตาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด วงเงินและโควตาที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจัดสรรตามข้อ 5 เป็นของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดโดยรวม และให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจัดสรรให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ในรูปคณะกรรมการ โดยให้จัดสรรตามรายการต่อไปนี้ ในสัดส่วนที่เหมาะสม 1) โอกาสและสิทธิของข้าราชการในสังกัดได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยทั่วถึงตามเกณฑ์การประเมินที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนด 2) ปริมาณงานและความยากลำบากในการปฏิบัติงาน 3) ส่งเสริมข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นที่ประจักษ์ ทั้งนี้ โควตาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ใช้เฉพาะจำนวนเต็มและให้สำรองวงเงินเลื่อนขั้นไว้สำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ครอบคลุมทุกกรณี และกรณีที่มีการสำรองวงเงินมีผลต่อการเลื่อนขั้นเงินเดือนในวันที่ 1 เมษายน ให้สำรองเพิ่มในครั้งที่ 2 นี้ด้วย ซึ่งวงเงินและโควตาที่เหลือจากการใช้เลื่อนขั้นเงินเดือนที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดได้รายงานสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติแล้ว สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติไม่อนุญาตให้นำมาใช้อีก

7. การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ ให้นำผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ แพ้ผสมผสาน การลาและการรักษาอนามัยพิจารณาด้วย โดยมีวิธีปฏิบัติดังนี้

**7.1** ให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน กำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ตามแบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ

**7.2** ให้ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ประเมิน โดยใช้แบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกับข้าราชการทุกตำแหน่ง แบบประเมินดังกล่าวกำหนดให้ถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน หากสำนักงานการประถมศึกษาจะเพิ่มเติมหรือปรับปรุงแก้ไข ให้แจ้งข้าราชการในสังกัดและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทราบด้วย

**7.3** การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้ประเมินจากผลงาน และคุณลักษณะการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยผลการประเมินดีเด่น ระดับคะแนนประเมินไม่ต่ำกว่า **90-100%** ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน **1** ขั้น ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับได้ ระดับคะแนนประเมินไม่ต่ำกว่า **60-89%** ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน **0.5** ขั้น และผลการประเมินต้องปรับปรุง ระดับคะแนนต่ำกว่า **60%** ไม่ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน

**7.4** ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมิน นำผลการประเมินครั้งที่ **1** จัดลำดับเรียงจากผลการประเมินดีเด่น ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับได้และผลการประเมินต้องปรับปรุง ไว้ให้ชัดเจน เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งที่ **1** และประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งที่ **2**

**7.5** การประเมินแต่ละครั้ง ให้นําระบบเปิดในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนมาถือปฏิบัติ โดยให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลการประเมินดีเด่นในที่เปิดเผยให้ทราบทั่วกัน

**7.6** ผู้ที่ได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้นเงินเดือน **0.5** หรือ **1** ขั้น ซึ่งได้รับเงินเดือนถึงขั้นสูงของอันดับ/ระดับอยู่แล้ว ให้ได้รับ เงินตอบแทนพิเศษ โดยจ่ายควบกับเงินเดือนเป็นระยะเวลา **6** เดือน ในอัตราร้อยละ **2** (กรณี **0.5** ขั้น) และร้อยละ **4** (กรณี **1** ขั้น) ของอัตราเงินเดือนที่ได้รับอยู่ โดยครั้งที่ **1** ครั้งปีแรก ผู้ที่ได้รับเงินตอบแทนพิเศษ ในอัตราร้อยละ **4** กรณีได้รับการพิจารณาให้เลื่อน **1** ขั้น โควตา **1** ขั้น จะต้องรวมอยู่กับข้าราชการผู้ได้รับเงินเดือนไม่ถึงขั้นสูงของอันดับ/ระดับหรือของตำแหน่ง และ ครั้งที่ **2** ครั้งปีหลัง เงินตอบแทนพิเศษทุกกรณีให้รวมอยู่ในวงเงินร้อยละ **6**

**7.7** ระยะเวลาการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในรอบปีงบประมาณ ให้ประเมิน **2** ครั้ง โดยครั้งที่ **1** ครั้งปีแรก ระหว่างวันที่ **1** ตุลาคม ถึง **31** มีนาคม ของปีถัดไป และครั้งที่ **2** ครั้งปีหลัง ระหว่างวันที่ **1** เมษายน ถึง **30** กันยายน ของปีเดียวกัน

**8** การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนแต่ละครั้งให้จัดทำบัญชี โดยให้โรงเรียนจัดทำบัญชีเรียงลำดับที่ความดีความชอบแล้วคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนกลั่นกรองและจัดลำดับที่ความดีความชอบผู้ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามที่โรงเรียนเสนอ และจัดทำบัญชีโดยในแต่ละครั้งให้เสนอต่อสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอพร้อมด้วยบัญชีและเอกสารตามที่โรงเรียนส่ง กลุ่มโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานครให้เสนอตรงต่อสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนจะเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลจากที่โรงเรียนเสนอมิได้ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอนำผลการพิจารณาของกลุ่มโรงเรียนและผลการพิจารณาของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ในส่วนของผู้บริหารโรงเรียนและข้าราชการในสำนักงาน มาจัดลำดับที่ความดีความชอบและทำบัญชีหมายเลข 1 และหรือ บัญชีหมายเลข 2 เป็นของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ แล้วนำผลการพิจารณาเฉพาะข้าราชการครูเสนอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอพิจารณา

ในกรณีที่หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ พิจารณาเห็นว่า การพิจารณาความดีความชอบที่กลุ่มโรงเรียนเสนอมานั้น ยังไม่เหมาะสม อันเป็นเหตุให้ข้าราชการไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือถูกกลั่นแกล้ง โดยมีเหตุผลและหลักฐานปรากฏชัดเจน ให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมให้คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอพิจารณาได้ แล้วรายงานผลการพิจารณาเสนอขอเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของข้าราชการพร้อมบัญชีหมายเลข 1 และหรือ 2 ถึงบัญชีหมายเลข 4 ส่งสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด โดยสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนำผลการพิจารณาของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และผลการพิจารณาของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ในส่วนของผู้บริหารการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอและข้าราชการในสำนักงาน มาจัดทำบัญชีหมายเลข 1 และหรือ บัญชีหมายเลข 2 แล้วนำผลการพิจารณาเฉพาะข้าราชการครูเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด ในกรณีที่ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดเห็นว่า การพิจารณาความดีความชอบที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอเสนอนั้นยังไม่เหมาะสม อันเป็นเหตุให้ข้าราชการไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือถูกกลั่นแกล้ง โดยมีเหตุผลและหลักฐานปรากฏชัดเจน ให้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดเสนอความเห็นเพิ่มเติมให้คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดพิจารณาได้

**9** การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการที่มาช่วยราชการระหว่างสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ให้พิจารณา เป็น 2 กรณี คือ 1) กรณีที่มาช่วยราชการระหว่างครึ่งปี โดยมีผลการปฏิบัติงานคาบเกี่ยวกันทั้งสองทาง ให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดที่ข้าราชการมาช่วย

ราชการ พิจารณาผลการปฏิบัติงานในช่วงที่ช่วยราชการ แล้วเสนอความเห็นไปยัง สำนักงานการ  
 ประถมศึกษาจังหวัดต้นสังกัดของข้าราชการผู้นั้นเป็นผู้พิจารณาตั้งเลื่อนขึ้นเงินเดือน โดยนำผลการ  
 ปฏิบัติงานก่อนที่จะไปช่วยราชการมาประกอบการพิจารณา **2) กรณีที่มาช่วยราชการ โดยมีผลการ**  
**ปฏิบัติงานทางสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดที่ช่วยราชการครบครึ่งปี** ให้สำนักงานการประถม  
 ศึกษาจังหวัดที่ข้าราชการมาช่วยราชการเป็นผู้พิจารณา แล้วแจ้งผลการพิจารณาไปให้สำนักงาน  
 การประถมศึกษาจังหวัดต้นสังกัดเป็นผู้ตั้งเลื่อนขึ้นเงินเดือน

**10** การพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการที่ได้รับการเลื่อนหรือแต่งตั้งให้ดำรง  
 ตำแหน่งใหม่(ย้าย)หรือรับโอนมาจากส่วนราชการอื่นในระหว่างครึ่งปีของการเลื่อนขึ้นเงินเดือนใน  
 แต่ละครั้ง ให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดที่รับย้ายหรือรับโอน เป็นผู้พิจารณาตั้งเลื่อนขึ้น  
 เงินเดือน โดยนำผลการปฏิบัติงานจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหรือส่วนราชการเดิมมา  
 ประกอบการพิจารณา

**11.** การตัดโอนวงเงินและหรือโควตาเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการตามข้อ **9**  
 และ ข้อ **10** ยกเว้นกรณีรับโอนจากต่างสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดซึ่งกรณีดังกล่าว  
 ไม่สามารถตัดโอนโควตาระหว่างกรมได้ ให้แจ้งสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดที่เกี่ยวข้อง  
 ทราบ และแจ้งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เพื่อดำเนินการตัดโอนวงเงิน  
 และหรือโควตาในแต่ละครั้ง

**12** การเสนอผู้มีอำนาจตั้งเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการครูระดับ **7** ขึ้นไป ที่เลขาธิการ  
 คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิได้มอบอำนาจการตั้งเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้ผู้อำนวยการ  
 การประถมศึกษาจังหวัด และข้าราชการพลเรือนสามัญ อันดับ **7** ขึ้นไป ให้สำนักงานการ  
 ประถมศึกษาจังหวัดจัดทำบัญชีรายละเอียดการเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการแบบท้ายคำสั่ง จำนวน  
**10** ชุด โดยแยกข้าราชการครูและข้าราชการพลเรือนสามัญคนละบัญชี พร้อมยื่นยันกันเงินเลื่อนขึ้น  
 ส่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เพื่อตั้งเลื่อนขึ้นเงินเดือน สำหรับข้าราชการที่  
 เกษียณอายุราชการหรือลาออกตามโครงการเปลี่ยนเส้นทางชีวิต : เกษียณก่อนกำหนด จัดทำบัญชี  
 รายละเอียดการเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการแบบท้ายคำสั่งแล้วแต่กรณีโดยไม่ต้องแยกข้าราชการ  
 ครูและข้าราชการพลเรือนสามัญ และสำหรับข้าราชการครูระดับ **7** ขึ้นไปและข้าราชการพลเรือน  
 สามัญอันดับ **4** ลงมา ซึ่งเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมอบอำนาจการตั้งเลื่อน  
 ขึ้นเงินเดือนให้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และข้าราชการพลเรือนสามัญอันดับ **5-6**  
 ซึ่งเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัด ให้สำนัก  
 งานการประถมศึกษาจังหวัดเสนอผู้มีอำนาจตั้งเลื่อนขึ้นเงินเดือน ในกรณีไม่เลื่อนขึ้นเงินเดือนใน  
 แต่ละครั้งให้แก่ข้าราชการผู้ใดให้ผู้บังคับบัญชาชี้แจงเหตุผลให้ข้าราชการผู้นั้นทราบ

13.การจัดเก็บแบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ เมื่อนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดแล้วให้ดำเนินการดังนี้ คือ ครั้งที่ 1 ครั้งปีแรก เก็บไว้ที่ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมิน ครั้งที่ 2 ครั้งปีหลัง หลังจากให้คำปรึกษาและแนะนำแก่ผู้รับการประเมินแล้ว ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมิน จัดเก็บแบบประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้เป็นประวัติการทำงานของข้าราชการผู้นั้นที่หน่วยงานต้นสังกัด

### องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ

ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ มาตรา 72 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่ได้ปฏิบัติมา ความสามารถและความอดสาหัสในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการรักษาวินัยและการปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ สำหรับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครู นั้น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2535 มาตรา 60 บัญญัติไว้ว่า การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครู ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงานของตำแหน่ง และผลของงานที่ได้ปฏิบัติมา การรักษาวินัย ตลอดจนความสามารถและความอดสาหัสในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค. ซึ่ง ก.ค.ได้มีมติให้นำกฎ ก.พ.ที่ออกตามความในพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 ว่าด้วยการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ มาใช้บังคับกับข้าราชการครูโดยอนุโลม สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจึงได้กำหนดองค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ ประกอบด้วยเพิ่มสะสมงาน การลา การรักษาวินัย และผลการประเมิน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยใช้แบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ซึ่งประเมินในด้านผลงานและคุณลักษณะการปฏิบัติงาน

### เพิ่มสะสมงาน

การบริหารงานบุคคลสมัยใหม่เป็นระบบและการบริหารที่อยู่บนพื้นฐานของหลักการหลักวิชา มาตรฐาน หลักเกณฑ์ วิธีการและข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นระบบและทันสมัยตามกระบวนการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคลจึงเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญและจำเป็นสำหรับประกอบการพิจารณาบรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย

การประเมินการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบและเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี<sup>64</sup> แฟ้มสะสมงานจึงเป็นแฟ้มที่รวบรวมเอกสารและรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับประวัติบุคคล ข้อมูลคุณวุฒิการศึกษา ประวัติการฝึกอบรม การเข้าร่วมประชุมสัมมนาปฏิบัติการ ตลอดจนประวัติการได้รับบำเหน็จความชอบ รางวัล หรือการยกย่องชมเชย รวมทั้งรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับผลงานหรือผลการปฏิบัติงานของบุคคล ทั้งผลงานเชิงปริมาณเชิงคุณภาพ ซึ่งได้จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบถูกต้อง ครบถ้วนและทันสมัยสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการบริหารงานบุคคล และพัฒนาการบริหารด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>65</sup> ซึ่ง สุวิทย์ มูลคำ ได้ให้ความหมายของแฟ้มสะสมงานไว้ว่า หมายถึงสิ่งที่เก็บรวบรวมตัวอย่างหรือบางส่วนของหลักฐาน ที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ ความพยายามหรือความถนัดของบุคคลหรือประเด็นที่ต้องการจัดทำแฟ้มสะสมงานไว้อย่างเป็นระบบ โดยบุคคลนั้นและบุคคลที่เกี่ยวข้องมีส่วนรับผิดชอบในการจัดทำแฟ้มสะสมงานร่วมกัน<sup>66</sup> สำหรับ โกวิท ประวาลพฤกษ์ ได้ให้ความหมายของแฟ้มสะสมงานหรือแฟ้มพัฒนางาน (Portfolio) ไว้ว่า เป็นเอกสารรวบรวมข้อมูล รายงานการทำงานหรือผลการทำงานของเจ้าของ Portfolio นั้น แล้วจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ อาจเก็บเป็นแฟ้ม เป็นกล่อง เป็นกระเป๋ และเป็นการประเมินที่คำนึงถึงการทำงานและผลการทำงาน<sup>67</sup> โดยมีโครงสร้างของแฟ้มสะสมงานซึ่งประกอบด้วย 1) ข้อมูลส่วนตัว เช่น วันเดือนปีเกิด ประวัติการศึกษา ประวัติการรับราชการ ความสนใจ ความชื่นชมหรือชื่นชอบต่อผลงานต่าง ๆ ลักษณะพิเศษส่วนตัว เป็นต้น 2) ประสบการณ์และความสำเร็จของงานในอดีตทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ และความชำนาญการหรือความเชี่ยวชาญ เช่น การเข้า อบรม/ประชุมสัมมนา การศึกษาดูงานด้านการศึกษา การเป็นวิทยากร การได้รับคำยกย่องชมเชยหรือการได้รับรางวัล เป็นต้น 3) ผลงานทางวิชาการหรือนวัตกรรม<sup>68</sup> ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่แบ่งสาระสำคัญของข้อมูลที่จะบันทึกเป็น 3

<sup>64</sup>สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, คู่มือการจัดทำแฟ้มบุคคลและผลงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543), 1.

<sup>65</sup>เรื่องเดียวกัน, 2

<sup>66</sup>สุวิทย์ มูลคำ, แฟ้มสะสมงาน PORTFOLIO (กรุงเทพ :บริษัท ที.พี. พรินท์ จำกัด, 2540), 7.

<sup>67</sup>โกวิท ประวาลพฤกษ์, พัฒนาการศึกษาแท้และแฟ้มพัฒนางาน (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เดอะมาสเตอร์กรุ๊ป แมเนจเม้นท์ จำกัด, 2542), 40

<sup>68</sup>เรื่องเดียวกัน, 41.

ส่วน คือ 1) ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล ได้แก่ รายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลที่สำคัญของเจ้าของแฟ้ม 2) ข้อมูลผลงานหรือผลการปฏิบัติงานเชิงปริมาณ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับผลงานหรือผลการปฏิบัติงานทั้งหมดของบุคคลในรอบปี โดยอาจบันทึกเป็นผลงานในแต่ละวันแต่ละสัปดาห์ ก่อนที่จะสรุปเป็นผลงานรายเดือน 3) ข้อมูลผลงานหรือผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ได้แก่ ข้อมูลผลงานหรือผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นที่ยอมรับว่ามีคุณภาพของงานสูง มีความสำคัญ มีความยากและมีคุณประโยชน์ต่อส่วนรวม<sup>69</sup>

จากที่กล่าวมา แฟ้มสะสมงานนับว่าเป็นเอกสารที่สำคัญเนื่องจากเป็นเอกสารที่รวบรวมและแสดงรายละเอียดข้อมูลทั้งด้านประวัติส่วนตัว ผลงานในด้านเชิงปริมาณและคุณภาพของบุคลากรซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

#### การลา

การลาของข้าราชการนั้น ถือปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ.2535<sup>70</sup> และระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2539<sup>71</sup> โดยแบ่งประเภทการลาออกเป็น 8 ประเภท คือ 1) การลาป่วย 2) การลาคลอดบุตร 3) การลากิจส่วนตัว 4) การลาพักผ่อน 5) การลาอุปสมบทหรือการลาไปประกอบพิธีฮัจย์ 6) การลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือเข้ารับการเตรียมพล 7) การลาไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัย 8) การลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ และ 9) การลาติดตามคู่สมรส

การที่ข้าราชการจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำครั้งปีนั้น ในเรื่องการลา ในครั้งปีที่ผ่านมาต้องไม่ลาบ่อยครั้งหรือมาสายเกินจำนวนครั้งที่กำหนด และมีวันลาจิจและลาป่วยไม่เกินยี่สิบสามวันทำการซึ่งได้กล่าวถึงในหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติแล้ว

<sup>69</sup>สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, คู่มือการจัดทำแฟ้มบุคคลและผลงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด, 3-5.

<sup>70</sup>“ระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ.2535,” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 109 ตอนที่ 2 (9 มกราคม 2535) : 37.

<sup>71</sup>“ระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2539,” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 113 ตอนพิเศษ 12 ง (3 พฤษภาคม 2539) : 1.

## การรักษาวินัย

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวองค์ปัจจุบัน พระราชทานพระราชดำรัสแก่ครูอาวุโส ประจำปี 2522 วันอังคารที่ 28 ตุลาคม 2523 ความว่า

ครูที่แท้นั้นเป็นผู้ทำแต่ความดี คือ ต้องขยัน และอดสาหะพากเพียร ต้องเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเสียสละ ต้องหนักแน่น อดกลั้นและอดทน ต้องรักษาวินัย สำรวม ระวังความประพฤติปฏิบัติของตน ที่ไม่สมควรแก่เกียรติภูมิของตน ต้องตั้งใจให้มั่นคงแน่วแน่ ต้องซื่อสัตย์ รักษาความจริงใจ ต้องเมตตา หัวดี ต้องวางใจเป็นกลาง ไม่ปล่อยไปตามอำนาจอคติ ต้องอบรมปัญญาให้เพิ่มพูนสมบูรณ์ขึ้น ทั้งด้านวิชาการ และความฉลาด รอบรู้ในเหตุผล<sup>72</sup>

จากพระบรมราโชวาทของครั้งนี้ จะเห็นได้ว่า ผู้ที่จะเป็นครูที่แท้ตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวนั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีความพิเศษ ต้องเป็นผู้ที่มีจิตใจสูง<sup>73</sup> ทรงเน้นให้ครูต้องรักษาวินัยซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้น โดยเริ่มตั้งแต่หน่วยย่อยของสังคม ได้แก่ บ้าน โรงเรียน ไปจนถึงหน่วยใหญ่ ได้แก่ องค์กร ชุมชนและประเทศชาติ ในส่วนของหน่วยงานในระดับโรงเรียน ครูเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนสร้างวินัยให้เกิดขึ้นกับนักเรียน และประการที่สำคัญคือ ครูต้องสร้างวินัยให้เกิดขึ้นกับตนเองก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ผลักดันและเป็นกลไกในการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นกับตัวครู คือ ผู้บริหารโรงเรียน<sup>74</sup> วินัยจึงเป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลที่ช่วยพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การสร้างคนให้มีวินัยจึงเป็นเหตุผล และเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างงานให้มีคุณภาพและมีประสิทธิผล อีกทั้งนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่สังคมและประเทศชาติโดยส่วนรวม

**ความหมายของวินัย** พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้นิยามคำว่า วินัย หมายถึง การอยู่ในระเบียบ แบบแผน ข้อบังคับ<sup>75</sup> ซึ่งตรงกับความหมายของคำภาษาอังกฤษว่า **Discipline** พจนานุกรมของเวปสเตอร์(Webster) ให้คำจำกัดความและความหมายของวินัยไว้

<sup>72</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, ความเป็นครูสถิตินในหทัยราช (กรุงเทพมหานคร : บริษัทรุ่งศิลป์การพิมพ์(1977) จำกัด, 2539, พิมพ์เนื่องในวโรกาสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดช เสด็จเถลิงถวัลย์ราชสมบัติครบ 50 ปี), 37.

<sup>73</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>74</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, การบริหารงานวินัยข้าราชการครู (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การ์นต์การพิมพ์, 2536), 75.

<sup>75</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์, 2526), 744.



หลายประเด็น กล่าวคือ 1) วินัยเป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการควบคุมตนเอง ความประพฤติหรือความเป็นระเบียบและประสิทธิภาพ (Training that develops self - control, character of order lines and efficiency) 2) วินัยเป็นการควบคุมตนเอง ความประพฤติที่เป็นระเบียบ(The result of such training self - control conduct : orderly conduct) 3) วินัยเป็นการยอมรับและปฏิบัติตามการบังคับบัญชาและการควบคุม(Acceptance of or submission to authority and control) 4)วินัยเป็นปฏิบัติการเพื่อแก้ไขความประพฤติหรือลงโทษ(Treatment that corrects or punishes)<sup>76</sup> เมกกินสัน (Megginson)ได้อธิบายความหมายของวินัย(discipline)ว่า มาจากคำว่า **disciple** ซึ่งแปลว่า ผู้ปฏิบัติตาม(follower) เมื่อพูดถึง คำว่า วินัย(discipline) จะมีความหมายตามแต่จะมองกันในแต่ละด้าน ซึ่งมีอยู่ด้วยกันสามประการ คือ 1) วินัย ในลักษณะของการควบคุมตนเอง(self - control) มุ่งไปในทางที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อปรับตัวให้เข้ากับความเป็น และความต้องการ เรียกว่า อุตวินัย(self - discipline) 2) วินัยในลักษณะที่เป็นเงื่อนไขที่ทำให้มีพฤติกรรมอันเป็นระเบียบ(condition for orderly behavior) 3) วินัยในลักษณะที่เป็นกระบวนการนิติธรรม(judicial dueprocess) มุ่งไปที่การดำเนินการตามกำหนดกฎเกณฑ์ ในการพิจารณาความผิดทางวินัย ซึ่งจะมีการออกกฎหรือระเบียบ กำหนดการอันพึงปฏิบัติหรือห้ามปฏิบัติ กำหนดโทษของการฝ่าฝืน และการดำเนินการลงโทษผู้กระทำผิด ทั้งนี้ โดยมีแนวคิดตั้งอยู่บนสมมติฐานสี่ประการ คือ 1) ข้อปฏิบัติต้องชอบธรรม 2) ลูกจ้างต้องรู้ชัดเจนว่าจะให้ปฏิบัติอย่างไร 3) นายจ้างมีสิทธิที่จะได้กำลังงานจากคนที่มิวินัยและร่วมแรงร่วมใจ 4) ผู้บริหารมีอำนาจที่ดำเนินการทางวินัยแก่ผู้ฝ่าฝืนระเบียบ<sup>77</sup> นอกจากนี้ สำนักพัฒนาระบบบริหารสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ให้ความหมายของวินัยว่า หมายถึง ระเบียบแบบแผนข้อปฏิบัติที่กำหนดขึ้นไว้สำหรับให้คนในองค์กรเดียวกันยึดถือปฏิบัติร่วมกัน และใช้เป็นเครื่องมือกำหนดกระบวนการทางนิติธรรมว่า การกระทำใดเป็นการกระทำผิดวินัยหรือการกระทำใดที่ไม่เป็นการผิดวินัย<sup>78</sup>

<sup>76</sup>Webster's World Dictionary of the American Language (New York : The World Publishing Company, 1968), 416

<sup>77</sup>Leon C. Megginson, Personnel and Human Resources Administration, 3rd ed (Homewood: Richard D. Irwin, 1997), 468-470.

<sup>78</sup>สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักพัฒนาระบบบริหาร, คู่มือการดำเนินการทางวินัยและมาตรฐานการพิจารณาโทษของ อ.ก.ค.,อ.ก.พ.ส.ปช. (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เจ เอ็น ที, 2542), 1.

จากความหมายหลายความหมายที่มีผู้กล่าวถึงเกี่ยวกับวินัย จะเห็นได้ว่า การมีวินัยที่แท้จริงนั้น มิใช่จะต้องให้คอยบังคับกันอยู่ตลอดเวลา แต่ต้องปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องดีงามโดยตัวของตัวเอง หรือโดยที่ตนเองเห็นดีเห็นชอบ หรือที่เรียกว่า “การมีวินัยในตัวเอง”

สำหรับวินัยข้าราชการครู นั้น หมายถึง ข้อกำหนดเชิงพฤติกรรมสำหรับข้าราชการครู ในการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนข้อบังคับที่กำหนด ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ วินัยข้าราชการครู มีส่วนประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ 1) วินัยของข้าราชการที่มุ่งควบคุมให้ข้าราชการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ รวมไปถึงการปฏิบัติตนเองต่อครอบครัว สังคม ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและประเทศชาติ 2) วินัยของข้าราชการครู เป็นข้อกำหนดเฉพาะเพื่อให้ข้าราชการครูปฏิบัติเพิ่มนอกเหนือจากข้อปฏิบัติของข้าราชการอื่นซึ่งได้แก่ ระเบียบ แบบแผน ข้อบังคับ ที่กำหนดสำหรับผู้ที่มิอาชีพครู ให้ถือปฏิบัติ และรวมไปถึงระเบียบคุรุสภา ว่าด้วย จรรยาบรรณครู พ.ศ.2539

การรักษาวินัย หมายถึง การประพฤติ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ โดยถือปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 มาตรา 4 และ มาตรา 61 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ซึ่งได้กำหนดบทวินัยไว้ตั้งแต่มาตรา 80 ถึงมาตรา 101 โดยแบ่งลักษณะของวินัยข้าราชการได้เป็น 7 ลักษณะ คือ

1. วินัยต่อประเทศชาติ ประกอบด้วยมาตรา 81 มาตรา 85 และมาตรา 86
2. วินัยต่อระบบราชการ ประกอบด้วยมาตรา 82 มาตรา 85 มาตรา 87 มาตรา 91 และมาตรา 92
3. วินัยต่อผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วยมาตรา 88 มาตรา 89 และมาตรา 90
4. วินัยในหน้าที่ผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วยมาตรา 99
5. วินัยต่อผู้ร่วมงาน ประกอบด้วยมาตรา 93
6. วินัยต่อประชาชน ประกอบด้วยมาตรา 94
7. วินัยต่อตนเอง ประกอบด้วยมาตรา 82 มาตรา 92 มาตรา 93 มาตรา 95 มาตรา 96 มาตรา 97 และมาตรา 98<sup>79</sup>

ดังนั้น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 และกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544 ซึ่งออกตามความในพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว จึงกำหนดห้ามผู้บังคับบัญชาตั้งเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีให้ผู้ที่ผู้บังคับบัญชากรณีที่ถูกลงโทษทางวินัยที่หนักกว่าโทษภาคทัณฑ์

<sup>79</sup> เรื่องเดียวกัน, 2

อย่างไรก็ตาม วินัยข้าราชการก็ต้องมีข้อบังคับ มีกฎระเบียบ ข้อห้ามไว้เพื่อเป็นแนวทางสำหรับปฏิบัติ หากข้าราชการฝ่าฝืนหรือทำผิดจากข้อกำหนดก็ต้องได้รับการลงโทษทางวินัย แต่หากข้าราชการยึดมั่นในความดีงาม ความถูกต้อง หรือเรียกได้ว่ามีวินัยในตัวของตัวเองก็เท่ากับว่า ข้าราชการมีวินัยในตนเอง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เขียนไว้ก็เป็นเพียงลายลักษณ์อักษร ไม่มีความหมายใดหากข้าราชการมีวินัยในตนเอง

การรักษาวินัยเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างภาพลักษณ์ของหน่วยงานทุกแห่ง วินัยจึงเป็นส่วนสำคัญสำหรับหน่วยงานทุกแห่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับข้าราชการซึ่งทำหน้าที่บริการประชาชน รับผิดชอบส่วนรวม จำเป็นต้องเข้มงวดในเรื่องของระเบียบวินัยเป็นพิเศษ ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเลื่อมใสศรัทธา และให้ได้รับความร่วมมือจากประชาชน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ประหยัด มีประสิทธิภาพเพิ่มประสิทธิผล และส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้ามาสู่ประเทศชาติ ถ้าข้าราชการขาดวินัยหรือหย่อนการปฏิบัติตามระเบียบอันเป็นองค์ประกอบของวินัย ยังแตจะนำความเสียหายมาสู่งานราชการ ภารกิจที่ปฏิบัติไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ประชาชนขาดความศรัทธาในตัวข้าราชการ และสุดท้ายเกิดการต่อต้าน หรือยิ่งข้าราชการประพฤติไปในทางทุจริต คดโกง ไม่เอาใจใส่ต่อหน้าที่ ประพฤติตนไม่เหมาะสม อันเนื่องมาจากการขาดวินัย อาจนำประเทศชาติไปสู่ความหายนะหรือล่มสลายได้ เจมส์ แบล็ก (James Black) กล่าวว่า “วินัยเป็นรากฐานของการบริหารที่สัมฤทธิ์ผล องค์การใดที่ขาดวินัยแล้ว องค์การนั้นย่อมจะตั้งอยู่ต่อไปไม่ได้”<sup>80</sup> ถ้าปราศจากวินัย องค์การที่ตั้งอยู่ไม่ได้ วินัยจึงเป็นรากฐานของสัมฤทธิ์ผลทั้งปวง<sup>81</sup> วินัยเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ ความก้าวหน้าของบุคคล สังคมและประเทศชาติ ในบรรดาประเทศชาติที่มีความเจริญก้าวหน้าทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมในโลกนี้พบว่า มีระเบียบวินัยสูง เช่น ตรงต่อเวลา มีระเบียบวินัยในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักสิทธิหน้าที่<sup>82</sup>

จุดมุ่งหมายของวินัย หนทางที่จะมุ่งสู่จุดหมายอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น ต้องดำเนินการโดยอยู่บนพื้นฐานของปทัสฐานที่เหมาะสม ในทางวินัยก็เช่นเดียวกัน ย่อมมุ่งเพื่อให้ผู้ปฏิบัติอยู่ใน

<sup>80</sup>James Merzies Black, “The Real Meaning of Discipline,” in Handling Problem of Discipline : Selected Reprints from AMA Periodicals (New York : American Management Association, 1966), 3.

<sup>81</sup>Ibid.

<sup>82</sup>ธนาคารกสิกรไทย, เมืองไทยจะรุ่งเรือง พลเมืองต้องมีวินัย (กรุงเทพมหานคร : หนึ่งจัดการพิมพ์, 2523), 128-129.

กรอบของปทัสฐานที่กำหนด จนในที่สุดผู้ปฏิบัตินั้นพึงมีจิตสำนึกที่จะปฏิบัติโดยปราศจากการบังคับ ซึ่งเป็นลักษณะของการมีวินัยในตนเอง

เอกศกดิ์ คงตระกูล ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของวินัยข้าราชการไว้ดังนี้ คือ (1) เพื่อให้การปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนของข้าราชการเป็นระเบียบเรียบร้อย (2) เพื่อให้การดำเนินงานของข้าราชการดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายตามแผนที่กำหนดไว้ (3) เพื่อให้การบังคับบัญชาในองค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ (4) เพื่อให้มีความเป็นธรรมแก่ข้าราชการในองค์การราชการ (5) เพื่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองของประเทศชาติ<sup>83</sup> โสรจ สานศิริพันธ์ ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของวินัยไว้สามประการ คือ (1) เพื่อความสะดวกเรียบร้อย รวดเร็ว ในการปฏิบัติหน้าที่การงาน (2) เพื่อความสามัคคี (3) เพื่อที่ประเทศชาติจะได้ปลอดภัยจากอริราชศัตรู<sup>84</sup> อย่างไรก็ตาม ในเรื่องของวินัยจะใช้ระบบสั่งการอย่างเดียวไม่ได้ ซึ่งเสรี ลาซโรจน์ ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า เรื่องคุณธรรม จริยธรรม จะใช้ระบบการสั่งการแบบราชการไม่ได้ แต่ต้องเสริมสร้างให้เกิดขึ้นกับตนเอง ต้องให้แต่ละสถานศึกษาหรือแต่ละหน่วยงานสร้างคุณธรรม จริยธรรมขึ้นมา ไม่ควรไปกำหนดว่าต้องทำอะไร เพราะแต่ละสถานศึกษาหรือแต่ละหน่วยงานจะเลือกรับไม่เหมือนกัน จุดอ่อนของกระทรวงศึกษาธิการ คือ ร่างนโยบายขึ้นมาแล้วสั่งให้หน่วยงานแต่ละระดับปฏิบัติตาม จุดนี้ไม่ถูกต้อง ไม่ตรงกับความต้องการของแต่ละหน่วยงาน เพราะวินัยโดยแท้จริงแล้วหากเกิดขึ้นจะถาวรตลอดไป<sup>85</sup>

จะเห็นได้ว่า จากทัศนะดังกล่าวนี้ วินัยจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างให้คนเกิดวินัยที่เป็นวินัยถาวรในตัวเองมากกว่าที่จะเป็นวินัยที่ปรากฏในรูปแบบของระเบียบหรือข้อบังคับ ทั้งนี้ เพื่อปลูกฝังให้เกิดวินัยในสองส่วนด้วยกัน คือ วินัยในตนเองและวินัยในส่วนรวม

กรณีวินัยในวิชาชีพโดยเฉพาะนั้น เป็นข้อปฏิบัติสำหรับผู้ที่ประกอบวิชาชีพนั้น ๆ ด้วย ซึ่งนอกจากจะมีจุดมุ่งหมายเพื่อความสำเร็จตามจุดประสงค์หลักของวิชาชีพนั้น ๆ แล้ว ยังธำรงรักษาความเป็นศักดิ์ศรีและของวงการวิชาชีพนั้น ๆ อีกด้วย การรับราชการก็เป็นการประกอบวิชาชีพอย่างหนึ่ง วินัยข้าราชการก็เช่นเดียวกัน เป็นทั้งวินัยและจรรยาบรรณสำหรับวิชาชีพข้าราชการด้วย

<sup>83</sup>เอกศกดิ์ คงตระกูล, “วินัยข้าราชการครู,” ข่าวคณะกรรมการข้าราชการครู 2, 17 (กุมภาพันธ์ 2526), : 9

<sup>84</sup>โสรจ สานศิริพันธ์, การบริหารงานบุคคลร่วมสมัย 2527 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2526), 261.

<sup>85</sup>เสรี ลาซโรจน์, การพัฒนาวินัยและจริยธรรมของข้าราชการครู (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2537), 32

โดยมีจุดหมายสองประการคือ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์หลักของทางราชการ และเพื่อชำระศักดิ์ศรีของข้าราชการ

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า วินัยข้าราชการมีจุดหมายเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์ของทางราชการ ทั้งนี้ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานราชการ เช่นเดียวกับความมุ่งหมายของวินัย ที่มุ่งหมายให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย ทั้งในด้านส่วนตัวและด้านส่วนรวมตลอดจนความเจริญของประเทศชาติในอนาคตต่อไป

**ความสำคัญของวินัย** ประวิณ ฅ นคร กล่าวว่า วินัยข้าราชการมีความสำคัญ คือ

1. ในด้านส่วนตัว วินัยจะเป็นเครื่องช่วยสร้างความคิด ความเจริญและความสำเร็จให้แก่ตนเองและส่งผลความคิด ความเจริญและความสำเร็จนั้น ถึงหมู่คณะ ตลอดจนประเทศชาติเป็นส่วนรวมด้วย
2. ในด้านการบริหารงาน วินัยจะช่วยเพิ่มพลังในการดำเนินงาน เพราะประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิผลของงานขึ้นอยู่กับวินัยของพนักงาน
3. ในส่วนที่เกี่ยวกับหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชา ถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่มีวินัย ย่อมเป็นภาระแก่หัวหน้าหน่วยงานในการควบคุมกำกับดูแล ผลงานที่ได้จะไม่ดี ตรงกันข้าม ถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัยจะช่วยให้งานสำเร็จ จึงถือว่า วินัยมีความสำคัญต่อหัวหน้าหน่วยงานเป็นอย่างมาก<sup>86</sup> สุปรียา อรุณรัตน์ กล่าวว่า วินัยเป็นเครื่องมืออันหนึ่งในการควบคุม บังคับให้ข้าราชการประพฤติตามในทางที่ถูกที่ควร และปฏิบัติหน้าที่ราชการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>87</sup> และสมาน รังสียกฤษฎ์ ได้กล่าวถึงความสำคัญของวินัยไว้ว่า ระเบียบวินัยที่ใช้บังคับในราชการพลเรือนไทย เพื่อประโยชน์ของราชการ ความเจริญ ความเรียบร้อย และเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ<sup>88</sup> จิม คอลลินส์ กล่าวว่า ความมีวินัยเป็นสิ่งสำคัญ หากบริษัทคุณมีวินัยและจริยธรรมในการประกอบการ บริษัทคุณย่อมมีโอกาสมากกว่า ที่จะประสบความสำเร็จและเป็นบริษัทที่ดีที่สุดเยี่ยมได้<sup>89</sup>

<sup>86</sup> ประวิณ ฅ นคร, คู่มือการรักษาวินัยข้าราชการ สำหรับผู้บังคับบัญชา, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2531), 31 - 32

<sup>87</sup> สุปรียา อรุณรัตน์, “การศึกษาการกระทำผิดทางวินัย ตามมาตรา 91, 92 และ 98 ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), 15.

<sup>88</sup> สมาน รังสียกฤษฎ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, 95

<sup>89</sup> จิม คอลลินส์, “ทำไมบางบริษัทจึงก้าวขึ้นสู่ความยอดเยี่ยมได้ แต่บริษัทอื่น ๆ ทำไม่ได้,” ผู้จัดการ 20, 231(2545) : 88

วินัยเป็นสิ่งสำคัญที่สร้างให้เกิดความศรัทธา การเป็นแบบอย่างแก่ผู้ที่พบเห็น เป็นการโน้มน้าวใจให้ปฏิบัติตาม ซึ่งวิไล ตั้งจิตสมคิด ได้ศึกษาบทบาทของครู อาจารย์ในการปลูกฝังค่านิยมจริยธรรมให้แก่นักเรียนชั้นประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า 1. ครู อาจารย์มีบทบาทในการปลูกฝังค่านิยมเชิงจริยธรรมในด้านการมีวินัยในตนเอง การมีสำนึกและการประหยัดในระดับมาก 2. บทบาทของครู อาจารย์ ในการปลูกฝังค่านิยมเชิงจริยธรรมด้านการมีวินัยในตนเองการมีสำนึกและการประหยัด จำแนกตามเพศ วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในการสอนและระดับชั้นเรียน ผลปรากฏว่าไม่มีความแตกต่างกันแต่อย่างใด ยกเว้นประสบการณ์ในการสอนมีความแตกต่างกัน 3. ปัญหาการแก้ไขและข้อเสนอแนะ ในการปลูกฝังค่านิยมเชิงจริยธรรม ปัญหาที่พบคือขาดความรับผิดชอบในด้านการมีวินัยในตนเอง การรักษาสัญญา 4. ครูเป็นแบบอย่างที่ดีในการมีวินัยในตนเอง การมีสำนึก และการประหยัด นั่นคือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติที่ดี ในด้านการมีวินัยในตนเองแก่นักเรียน การตรงต่อเวลา<sup>90</sup> วินัยจึงมีความสำคัญทั้งในด้านส่วนตัวของบุคคลเองและประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

#### ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ

ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Output) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงองค์กรนี้มีประสิทธิภาพ สัดส่วนตัวนี้สามารถทำให้ดีขึ้นได้โดยการปรับปรุงผลิตภาพ (productivity) คือการทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่หรือโดยการประหยัด (economizing) คือรักษาระดับผลผลิตให้คงที่แต่จะลดปัจจัยนำเข้าลง<sup>91</sup>

ประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้น การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการ ซึ่งหมายถึงระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ล่วงหน้าของ

<sup>90</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สรุปย่อรายงานการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (กรุงเทพฯ ; สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2543), 2: 234-235.

<sup>91</sup> สำนักงาน ก.พ., สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หลักสูตรการบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (ม.ป.ท. : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนสำนักงานก.พ., 2544), 2-27.

โครงการนั้น ๆ ว่า ได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงไร ความมีประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์<sup>92</sup>

ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการให้นำผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ เพิ่มผลงาน การลา และการรักษาอนามัยมาพิจารณาด้วย โดยใช้แบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ซึ่งประเมินในด้านผลงาน และคุณลักษณะการปฏิบัติงาน

ผลงาน ประกอบด้วย 1. ปริมาณผลงาน 2. คุณภาพของผลงาน 3. ความทันเวลา 4. การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร 5. ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ 6. ผลการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ แผนปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงินและการพัสดุ มุ่งเน้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนระบบการจัดการงบประมาณของประเทศ เป็นระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของภาครัฐ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึง ผลลัพธ์ของการทำงานเป็นหลัก<sup>93</sup>

1.ปริมาณผลงาน หมายถึง การพิจารณาจากปริมาณผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ข้อตกลงหรือมาตรฐานของงาน ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กล่าวว่า ปริมาณ คือ จำนวนของผลิตภัณฑ์หรือสินค้าและบริการ โดยควมามีจำนวนเท่าไร อย่างเช่น จำนวนนักศึกษาที่จบหลักสูตร ดังนั้น ปริมาณจะบ่งบอกจำนวนของผลผลิตที่ได้ทำไปแล้วและได้รับว่ามีจำนวนมากน้อยเพียงไร เช่นจำนวนนักเรียนก่อนระดับประถมศึกษาที่ได้รับบริการการศึกษาในแต่ละปี<sup>94</sup>

2. คุณภาพของผลงาน หมายถึง การพิจารณาคุณภาพของงานจากความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสมบูรณ์ และความประณีตหรือคุณภาพอื่น ๆ ดังเช่น ผลงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่องานราชการ “คุณภาพ”เปรียบเสมือนกลยุทธ์ที่จะนำพาองค์กรไปสู่แถวหน้าเทียบเคียงกับคู่แข่ง เห็นได้จากจำนวนองค์กรที่มุ่งพัฒนาตนเองตามมาตรฐานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น TQA, ISO, 5ส ซึ่งสุภรัตน์ โชติกัญญา ได้กล่าวว่า คุณภาพคือหัวใจของการ

<sup>92</sup>เรื่องเดียวกัน.

<sup>93</sup>สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ, การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2545), 4

<sup>94</sup>เรื่องเดียวกัน, 68

ให้บริการของทุกหน่วยงาน การทำงาน หรือการให้บริการทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ในปัจจุบันและอนาคต จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเน้นคุณภาพในการให้บริการ หรือคุณภาพของผลผลิต<sup>95</sup> ในการวัดคุณภาพนั้น จิระ หงส์ดารมภ์ ได้เสนอวิธีการวัดคุณภาพ ว่า ต้องวัดด้วยความเร็ว(speed) ความแม่นยำ(accuracy) ทำครั้งแรกให้สำเร็จ(do right first time) และใช้ input ให้ได้output สูงสุด(productive)<sup>96</sup> และโปรซอฟท์ได้กล่าวว่า ยุคสมัยนี้ การวัดผลงานด้วย “คุณภาพ” มีความสำคัญยิ่งกว่าการวัดผลงานด้วย “ปริมาณ” ผลงานที่มีคุณภาพไม่ใช่เรื่องที่เกิดขึ้นเพราะฟลุ๊คหรือความบังเอิญ แต่เป็นเรื่องที่เราต้องทำอย่างตั้งใจและมีแผนงานจึงจะเกิดขึ้นได้<sup>97</sup> คุณภาพไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความพยายามมุ่งมั่น เอาใจใส่ของผู้บริหารและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับภายในองค์กรที่จะนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างคุณภาพ<sup>98</sup> นอกจากนี้ เอ็ดเวิร์ด ดับเบิลยู เดมมิ่ง(Edward W. Deming) ได้กล่าวว่า คุณภาพเป็นการลดต้นทุน เพราะการสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นจะทำให้เราสามารถลดของเสียหรือสามารถปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง<sup>99</sup>

**3 ความทันเวลา** หมายถึง การพิจารณาจากเวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้ สำหรับการปฏิบัติงานหรือภารกิจนั้น การจะทำงานให้ทันเวลาจะต้องบริหารเวลาได้ โดยจะต้องควบคุมสิ่งที่จะมารบกวนในการปฏิบัติงานด้วยตัวเอง ต้องไม่ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเสียเวลา ต้องตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงานและการประชุม ต้องจัดลำดับความ

<sup>95</sup>สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, ชุดการเรียนด้วยตนเอง หลักสูตรการบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (นนทบุรี : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2545), ชุดวิชาที่ 3, การบริการประชาชนสู่ความเป็นเลิศ, โดย ศุภรัชต์ โชติกาญจน์ , 28

<sup>96</sup>จิระ หงส์ดารมภ์, สู่ศตวรรษใหม่ [Online], เข้าถึงเมื่อ 1 มีนาคม 2546 เข้าถึงได้จาก <http://www.hrchampion.com>

<sup>97</sup>บุคลากรของโปรซอฟท์, การทำงานร่วมกันเป็นทีม [Online], เข้าถึงเมื่อ 12 มีนาคม 2546 เข้าถึงได้จาก <http://www.Prosoft.co.th/box/teamwork.html>

<sup>98</sup>“คุณภาพ” ความสำเร็จทางธุรกิจ [Online], เข้าถึงเมื่อ 12 มีนาคม 2546 เข้าถึงได้จาก <http://www.tisi.go.th/9kt2k/9000-1.htm>

<sup>99</sup>ปีเตอร์ เอฟ ครัคเกอร์, การบริหารองค์กรไม่แสวงหากำไร : หลักการและการปฏิบัติ, แปลโดย มยุรี อนุมานราชชน (เชียงใหม่ : หจก.ธนุชพรินติ้ง (โรงพิมพ์ดาว),2544), 26



สำคัญของเรื่องหรือกิจกรรมที่จะปฏิบัติ และจะต้องปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเวลาที่กำหนด<sup>100</sup> และศรีพันธ์ สุจันทร์แสง ได้พบว่า การบริหารงานของผู้บริหารในโรงเรียนดีเด่น ผู้บริหารได้ใช้เวลาปฏิบัติงานเพื่อการเรียนการสอนเป็นสำคัญ<sup>101</sup>

4 การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร หมายถึง การพิจารณาจากความไม่ฟุ่มเฟือยในการใช้ทรัพยากร หรือความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตของงาน หรือโครงการ ซึ่งคุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ และบรรศักดิ์ อูวรรณโณ กล่าวว่า หลักความคุ้มค่าเป็นการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรณรักษ์ให้คนไทยมีความประหยัด ใช้อย่างคุ้มค่า และสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น<sup>102</sup> และวิชญ์ เครื่องงาม ได้กล่าวว่า ความคุ้มค่าหรือการประหยัด การบริหารจัดการภาครัฐต้องบริหารด้วยความประหยัดทรัพยากรทุกอย่าง ทั้งคน ทั้งเงิน ทั้งเวลาและใช้ทุกอย่างที่มีอยู่ให้คุ้มค่า<sup>103</sup> อารมณีย์ สนานภู ได้ศึกษาตัวบ่งชี้ทางจิตสังคมของพฤติกรรมประหยัดของนักศึกษาในสถาบันราชภัฏ พบว่า นักศึกษามีพฤติกรรมประหยัดอยู่ในระดับมาก โดยมีพฤติกรรมประหยัดพลังงานและวัสดุ พฤติกรรมประหยัดการใช้จ่ายอยู่ในระดับมาก และพบว่าตัวแปรทางจิตสังคมที่สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมประหยัดทรัพยากรของนักศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่.05 มี 9 ตัว โดยมีความสำคัญตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การได้แบบอย่างที่ดีในการประหยัดทรัพยากร ทศนคติที่ดีต่อการประหยัดทรัพยากร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะมุ่ง

<sup>100</sup> ถวิล มาตรการเลียม, “ผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ประเภทคุณลักษณะและพฤติกรรม,” ปฏิรูปการศึกษา 1,19 (มิถุนายน 2542) : 8

<sup>101</sup> ศรีพันธ์ สุจันทร์แสง, “การบริหารงานของผู้บริหารในโรงเรียนดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2540), บทคัดย่อ.

<sup>102</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, ชุดการเรียนด้วยตนเอง หลักสูตรการบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (นนทบุรี : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2545), ชุดวิชาที่ 5, การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี, โดย คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ และ บรรศักดิ์ อูวรรณโณ, 34

<sup>103</sup> วิชญ์ เครื่องงาม, นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลภาค [Online], เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2546. เข้าถึงได้จาก <http://www.cabinet.thaigov.go.th/word/mass-media.doc>.

อนาคตและควบคุมตน ความเชื่อในอำนาจตน การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม บรรยากาศทางสังคมที่ดี ในสถาบันการศึกษา การได้รับการสนับสนุนจากคนรอบข้างและสุขภาพจิต ซึ่งตัวแปรทุกตัวส่ง ผลต่อการประหยัคทรัพยากรในทางบวก ยกเว้นการได้รับการสนับสนุนจากคนรอบข้างและ สุขภาพจิต ส่งผลในทางลบ<sup>104</sup> ทั้งนี้ รัฐบาลปัจจุบันได้เห็นความสำคัญของการประหยัคโดยเฉพาะ การประหยัคพลังงาน ได้รณรงค์ให้ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐบาลประหยัคการใช้พลังงาน โดยเฉพาะภาครัฐบาลได้ปรับลดงบประมาณค่าไฟฟ้าและน้ำมันเชื้อเพลิงของหน่วยงานราชการและรัฐ วิสาหกิจ ตั้งแต่เดือนมีนาคม ถึงกันยายน 2546 ลงร้อยละ 5<sup>105</sup> ซึ่งเป็นผลให้หน่วยงานต่าง ๆ ต้องประหยัคและใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่ามากยิ่งขึ้น

5. ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ หมายถึงการพิจารณาจากผลผลิตหรือผลลัพธ์ของ ผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของงาน ซึ่งคุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ ได้ กล่าวว่าการทำงานโดยการมุ่งสัมฤทธิ์ เป็นการงานอย่างมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน องค์กรรู้ เป้าหมายอนาคตว่าจะไปถึงเป้าหมายใด เมื่อใด และคนในองค์กรมีความร่วมมือ ร่วมใจ ที่จะนำพา องค์กรไปในทิศทางที่ประสงค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเวลาที่กำหนด มีประสิทธิภาพ คุ้มค่า ทรัพยากร โดยมีการวัดผลงานและมีตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม สามารถประเมินผลลัพธ์ของงานได้จาก ความพึงพอใจของผู้รับบริการ คุณภาพของงานและความสุขของคนทำงาน<sup>106</sup> และผลการศึกษาของ **Rajkumar** และ **Swaroop** พบว่า การเพิ่มค่าใช้จ่ายใดๆในภาครัฐจะทำให้ผลลัพธ์หรือเป้าหมายผล งานที่คาดหวังเพิ่มขึ้น ถ้าประเทศนั้นมีความเข้มแข็งของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ ในที่นี้ หลักธรรมาภิบาลมีความหมาย สุจริต โปร่งใส ปราศจากการคอร์รัปชั่นและการใช้จ่ายที่ตรงกับ กิจกรรมหลักของหน่วยงาน<sup>107</sup> ซึ่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน(ฉบับที่5) มาตรา 31 ระบุว่า การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของ ประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ

<sup>104</sup> อารมณฺ์ สนานภู, “ตัวบ่งชี้ทางจิตสังคมของพฤติกรรมการประหยัคของนักศึกษาใน สถาบันราชภัฏ,” ใน **จอมบึง** (ราชบุรี : สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, 2545), 1-2

<sup>105</sup> “ข่าวเศรษฐกิจไทยรัฐ,” **ไทยรัฐ**, 19 มีนาคม 2546, 8

<sup>106</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, **ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หลักสูตรการบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่**, (นนทบุรี : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2545), 5 : 43

<sup>107</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบ การจัดการงบประมาณ, “นานาสาระ PBB,” (ม.ป.ท., 2545), 3(อัดสำเนา)

การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจ และทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน<sup>108</sup> สำหรับผลลัพธ์ในการจัดการศึกษา คือ คุณภาพของเด็กไทย ที่เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข<sup>109</sup>

**5.1 ผลผลิต(Outputs)** คือ สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ จัดทำโดยหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ผลผลิตคือคำถามว่าจะอะไรที่ได้รับจากการดำเนินการผลิตหรือให้บริการ<sup>110</sup> ซึ่งศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กล่าวว่าผลผลิตคือสิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ ที่จัดทำหรือผลิตโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ผลผลิตคือการตอบคำถามว่าได้รับอะไรจากการดำเนินงานผลิตหรือให้บริการหรือจัดซื้อ สำหรับผลผลิตของสถานศึกษาได้แก่ การจัดบริการการศึกษาให้นักเรียนประเภทต่าง ๆ นอกจากนี้ ผลผลิตยังรวมผลผลิตที่เกิดจากการจัดกิจกรรมที่หน่วยงานนั้นได้ทำขึ้นโดยตรง และเกิดขึ้นทันทีทันใดหลังเสร็จสิ้นกิจกรรม อาทิ เช่น ครูที่ผ่านการอบรม หนังสือและเครื่องเขียนแบบเรียนที่ได้จัดซื้อและนักเรียนที่ได้รับอาหารเสริม เรียกผลผลิตประเภทนี้ว่า ผลผลิตภายใน เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินงาน โดยผลผลิตภายในจะเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดผลผลิตหลัก<sup>111</sup>

<sup>108</sup>พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน(ฉบับที่ 5), ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 119, ตอนที่ 99ก (2 ตุลาคม 2545): 1-2

<sup>109</sup>พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542, ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116, ตอนที่ 74ก (19 สิงหาคม 2542): 3

<sup>110</sup>สำนักงาน ก.พ., สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หลักสูตรการบริหารงาน: การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่, 6-27.

<sup>111</sup>สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ, คู่มือการวางแผนงบประมาณ จากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา กรุงเทพฯ : ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ กองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545), 6

**5.2 ผลลัพธ์(Outcomes)** คือ ผลข้างเคียง ผลกระทบ ผลลัพธ์ที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม จากการใช้ประโยชน์จากสินค้าและบริการ(ผลผลิต) ที่จัดทำขึ้นมาโดยองค์กรภาครัฐ ผลลัพธ์คือคำตอบที่ว่า ทำไมจึงมีการผลิตหรือให้บริการของโครงการนั้น ๆ นั่นคือ ผลลัพธ์จะมีความเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ<sup>112</sup> เช่นเดียวกันกับศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ<sup>113</sup> ที่ให้ความหมายของผลลัพธ์ว่า เป็นผลงาน ผลกระทบที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม(ลูกค้าเป้าหมาย) จากการใช้ประโยชน์จากสินค้าและบริการ(ผลผลิต)ที่เกิดจากการดำเนินงานโดยหน่วยงานของรัฐ ผลลัพธ์จะตอบคำถามว่า ทำไมจึงมีการดำเนินการผลิตหรือให้บริการนั้น เช่น การมีงานทำ หรือการเรียนต่อของผู้สำเร็จการศึกษา ความสามารถในการพัฒนาตนเอง เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนภายหลังที่จบการศึกษาจากโรงเรียนไปแล้ว การกำหนดผลลัพธ์รัฐบาลและหน่วยงานทางด้านนโยบายเป็นผู้ร่วมกำหนดแล้วมอบหมายให้หน่วยงาน ระดับรองลงมาแปลงเป็นผลผลิตต่อไป

**คุณลักษณะการปฏิบัติงาน** ประกอบด้วย 1. การวางแผนและการจัดระบบงาน 2. ความเป็นผู้นำ 3. การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา 4. ความรับผิดชอบ 5. ความสามารถในการปฏิบัติงาน 6. ความอดุสาหะ 7. การรักษาวินัย 8. การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ 9. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดแก่ส่วนรวม 10. เสียสละและอุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ 11. ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ 12. แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นข้าราชการครูตามมาตรา 30(ข) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2538<sup>114</sup> ซึ่งลัดดา เสนาะพิน ได้ศึกษาพบว่า คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ สามารถสร้างศรัทธาได้อย่างแรงกล้า ต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี บริการและช่วยเหลือชุมชน เป็นนักพัฒนา เป็นผู้มีความเสียสละ มีคุณธรรมจริยธรรม ไปร่วมงาน

<sup>112</sup>สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน,สำนักงาน ก.พ., ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หลักสูตรการบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่, 2-28

<sup>113</sup>สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ, คู่มือการวางแผนงบประมาณ จากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา, 6

<sup>114</sup>สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, ผู้จัดพิมพ์, กฎหมายและระเบียบในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู กฎหมาย กฏ ก.ค. และกฏก.พ.(ที่นำมาใช้โดยอนุโลม, 10

และพบปะชุมชนด้วยตนเอง ให้เกียรติยกย่องผู้นำชุมชนและปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย<sup>115</sup> และ จิราภรณ์ วุฒิกักดี ได้ศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารควรมีอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารเป็นอย่างดี และมีความรอบรู้ทันเหตุการณ์ ข่าวสาร เทคโนโลยีสมัย<sup>116</sup> ทั้งนี้ กองวิจัยทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะ และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ที่พิมพ์เผยแพร่ระหว่าง ปี พ.ศ. 2532 - 2544 จำนวน 31 เล่ม พบว่า คุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรมี ดังนี้ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน และมีคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ivotต่อสิ่งแวดล้อมของสังคมที่เปลี่ยน มีความกระตือรือร้น เป็นผู้รักษาผลประโยชน์ส่วนรวม ให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย การตัดสินใจที่ถูกต้อง มีอิสระในการคิด การทำ สร้างจุดเด่นให้เกิดขึ้น มีชีวิตชีวา มีความมุ่งมั่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความอดทนต่อความเครียด มีความพึงพอใจที่จะรับผิดชอบ มีทักษะทางด้านสติปัญญา ความคิด ความริเริ่ม การพูด การสื่อสาร ความมีไหวพริบ ความรู้ความเข้าใจงานด้านการบริหาร ด้านการจูงใจและด้านสังคม<sup>117</sup>

นอกจากนี้ แนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในด้านการศึกษา ที่เกี่ยวกับครูที่มีคุณลักษณะการปฏิบัติงานที่ดีการศึกษาที่จะบรรลุผลครบถ้วนตามจุดประสงค์ ดังพระบรมราโชวาท ที่พระราชทานเมื่อวันที่ 17 มิถุนายน 2524 ดังนี้

<sup>115</sup> ลัดดา เสนาะพิน, “ประสิทธิภาพเชิงประจักษ์ในการบริหารงานด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2537), บทคัดย่อ.

<sup>116</sup> จิราภรณ์ วุฒิกักดี, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542), บทคัดย่อ.

<sup>117</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, กองวิจัยทางการศึกษา, รายงานการสังเคราะห์เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา-ลาดพร้าว, 2545), 38-39.

ในส่วนครุณั้ก็จำเป็นต้องทำตัวให้ดีให้เป็นทีเคารพใคร่และเชื่อถือได้สนิทใจ ข้อหนึ่งจะต้องฝึกตนเองให้แตกฉานและแม่นยำชำนาญทั้งในวิชาความรู้ วิธีสอน เพื่อสามารถสั่งสอนได้อย่างกระจ่างแจ่มแจ้งและถูกต้องสมบูรณ์ อีกข้อหนึ่ง ต้องฝึกหัดจิตใจของตัวให้เข้มแข็ง หนักแน่น สุจริต ซื่อตรง ประกอบด้วยเมตตา ความสุภาพอ่อนโยน จะได้นำศิษย์มองเห็นซึ่งและประทับใจในความสามารถและความดีของครู แล้วกำหนดจดจำเป็นแบบฉบับ การให้การศึกษาก็จะบรรลุครบถ้วนตามจุดประสงค์<sup>118</sup>

สำหรับรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบย่อย มีดังนี้

1. การวางแผนและการจัดระบบงาน หมายถึง ความมีวิสัยทัศน์ความสามารถในการคาดการณ์ กำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติงานให้เหมาะสม ในการที่จะดำเนินพันธกิจให้เป้าหมายของการให้บริการการศึกษาซึ่งเป็นบริการสาธารณะให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ หน่วยงานทุกระดับโดยเฉพาะสถานศึกษาต้องมีการวางแผนงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ มีข้อมูลครอบคลุมทั้งในด้านงบประมาณ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ผลผลิต และกลยุทธ์ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์<sup>119</sup> ซึ่งดวงลาก ชัยมนตรี พบว่า การจำแนกงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ช่วยเป็นบรรทัดฐานในการสร้างเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานแต่ละประเภท<sup>120</sup> และจากการที่รัฐปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณมุ่งเน้นให้เกิดระบบการปรับเปลี่ยนการจัดการงบประมาณของประเทศเป็นระบบการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการบริหารงานด้านต่างๆของภาครัฐที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ของการทำงานเป็นหลัก<sup>121</sup> ทำให้จุดเน้นในการวางแผนเปลี่ยนไปจากเดิม คือจากเน้นกระบวนการมาเป็นเน้นผลลัพธ์ของการทำงาน

<sup>118</sup>สำนักงาน ก.ค.ศ, สู่เส้นทางชีวิตครู (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543), 15.

<sup>119</sup>สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ, คู่มือการวางแผนงบประมาณ จากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา, 16

<sup>120</sup>ดวงลาก ชัยมนตรี, “การพิจารณาความดีความชอบครูโรงเรียนเอกชนในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541), 84

<sup>121</sup>สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ, การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน, 4

2. ความเป็นผู้นำ หมายถึง การเป็นตัวอย่างที่ดี มีศิลปะในการจูงใจ กระตุ้น และให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้ตั้งใจและเต็มใจร่วมกันทำงานให้สำเร็จ ซึ่งความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน อาทิ เช่น ไลเคิร์ท(Likert) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยมและความสามารถในการติดต่อ พบปะ เจริญของบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น เพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา<sup>122</sup> สโตกคิล(Stogdill) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้<sup>123</sup> และทีด(Tead) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพล จูงใจให้ผู้อื่นร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคล เพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการ<sup>124</sup> ซึ่งเฮอร์เซย์ และ แบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่ได้กำหนดขึ้นไว้ในสถานการณ์หนึ่ง<sup>125</sup> และเดวิส(Davis) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะของการบอก ชี้แนะผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจหรือกระตือรือร้น<sup>126</sup> นอกจากนี้ ชวนชม ชินะตังกูร ได้กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ที่มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงระบบ จัดวางหลักการและกำหนดแนวปฏิบัติ แต่ไม่มีอำนาจสั่งการ ส่วนผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่บริหารงานตามวิถีทางหรือขอบเขตที่กำหนดไว้โดยมีอำนาจ

<sup>122</sup>Rensis Likert, The Human Organization: Its Management and Value (Tokyo,Japan: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd, 1967.), 273

<sup>123</sup>Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership: A Study of Theory and Research(New York: Press, 1974),7.

<sup>124</sup>Ordway Tead, The Art of Leadership(New York: McGraw-Hill Book Company, 1970), 20

<sup>125</sup>Paul Hersey, and Kenneth H. Blanchard, Management of Organization Behavior, 2nd. (Englewood Cliffs New Jersey: A simon & Schuster Company, 1972), 68

<sup>126</sup>Schwatz Davis, Introduction to Management : Principle and Processes (Harcourt Brace: Jovanonich 1980), 491.

สั่งการได้<sup>127</sup>ผู้บริหารหรือผู้นำถือได้ว่าเป็นบุคคลสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ทั้งองค์กรรูปนัย(Fomal Organization) และองค์กรอรูปนัย(Infomal Organization) เป็นผู้มีอิทธิพลที่จะนำและร่วมปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่น ให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้<sup>128</sup>

3 การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึงความสามารถในการแนะนำ สอนงาน กระตุ้นและดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและรับผิดชอบมากขึ้น ผู้บริหารควรส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาโดยจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาด้วยตนเองและจัดกิจกรรมส่งเสริมครูเป็นหมู่คณะ<sup>129</sup> และสร้างจิตสำนึกให้ตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการคิด ทักษะและกระบวนการทำงาน ให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการประเทศที่มุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพ รู้เท่าทัน และก้าวทันโลก โดยมีความสามารถเลือกใช้ความรู้และเทคโนโลยีได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม มีระบบภูมิคุ้มกันที่ดี และมีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง<sup>130</sup>ซึ่งคุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคน ว่า ต้องได้รับการเอาใจใส่ ทั้งในเรื่องการทำความเข้าใจกับคน การให้ออกาสกับตัวเราและเพื่อนร่วมงานที่จะพัฒนาตนเอง โดยการเปลี่ยนแปลงจากภายในหรือเกิดจากตัวเราเอง ด้วยความเต็มใจ ตั้งใจ และร่วมมือกัน จะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ถาวรและเกิดผลขึ้นจริง<sup>131</sup>

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

<sup>127</sup>ชวนชม ชินะตั้งกูร, “พฤติกรรมกรรมการบริหาร : ผลกระทบที่มีต่อบรรยากาศขององค์กร,” ใน บทความทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร (กรุงเทพฯ : สมาคมครูคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 2524), 30 อ้างถึงใน ภิรมย์ โชติแดง, “ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2542), 24

<sup>128</sup>ถวิล มาตรการเยี่ยม, “ผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ประเภทคุณลักษณะและพฤติกรรม,” 7.

<sup>129</sup>สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง, เล่มที่ 4 บริหารศาสตร์ (กรุงเทพฯ : บริษัท คัมปาย อิมเมจิง, 2541), 17.

<sup>130</sup>สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, “กรอบวิสัยทัศน์และทิศทางแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 ตามมติคณะรัฐมนตรีวันที่ 1 สิงหาคม 2543” 25. (อัคราณา)

<sup>131</sup>คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์, “ราชการยุคใหม่,” เอกสารประกอบการบรรยายการปัจฉิมนิเทศ โครงการฝึกอบรมทางไกล หลักสูตรการบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ วันที่ 22 มกราคม 2545. (อัคราณา)



4 ความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยเต็มใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จลุล่วงและยอมรับผลที่เกิดจากการทำงาน ความรับผิดชอบเป็นหลักที่สำคัญหลักหนึ่งในหลักวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วม และหลักความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งแปลว่ามีจิตสำนึกผูกพัน เป็นเจ้าของ ห่วงใย เอาใจใส่ เอื้ออาทร และการไม่ดูดาย<sup>132</sup> นอกจากนี้ คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ และบรรศักดิ์ อูวรรณโณ ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความรับผิดชอบต่อตนเองเป็นอันดับแรก โดยปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตรงไปตรงมาอย่างมีเหตุผล ไม่โก่งแม้แต่นาทีเดียวของราชการ มีผลงานจนถึงสุดท้าย รับผิดชอบต่อสังคม ต่อประชาชน จึงจะนับว่ารับผิดชอบอย่างแท้จริง<sup>133</sup>

5 ความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จตามที่ได้ รับมอบหมายโดยประหยัดทรัพยากรต่างๆ ทั้งด้านเวลางบประมาณ วัสดุ และแรงงาน ตลอดจนมีความสามารถพิเศษอื่นที่มีความเหมาะสมกับงานอีกด้วย รวมทั้งมีความรอบรู้ในงาน เข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง สามารถคิด วิเคราะห์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน

6 ความอดสาหัส หมายถึง ความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจที่จะทำงานให้เสร็จโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา ดังพุทธภาษิตที่ว่า ความพยายามอยู่ที่ไหน ความสำเร็จอยู่ที่นั่น ซึ่งวิทยาลัยอัสสัมชัญนครราชสีมา ได้กล่าวถึง 14 ที่สุดในชีวิตเรา(The 14 Mosts One's Life) อยู่ข้อหนึ่งว่า สิ่งที่น่าสรรเสริญที่สุดในชีวิตเราก็คือ ความอดสาหัส วิริยะ(The most admirable spirit in one's life is perseverance)<sup>134</sup> ดังพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่พระราชทานในพิธีเปิดอาคารเรียน “อาคาร 10 ปี” ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้จัดตั้งถวายโดยเสด็จพระราชกุศล เมื่อ พ.ศ. 2514

<sup>132</sup>วิษณุ เครืองาม, นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ [Online], เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2546 เข้าถึงได้จาก <http://www.cabinet.thaigov.go.th/word/mass-media.doc>

<sup>133</sup>สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, ชุด การเรียนด้วยตนเอง หลักสูตรการบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่, (นนทบุรี : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2545), 5:34

<sup>134</sup>วิทยาลัยอัสสัมชัญนครราชสีมา, ของฝากชวนคิด [Online], เข้าถึงเมื่อ 11 มีนาคม 2546 เข้าถึงได้จาก <http://www.can.ac/thacn2002/poetry/14most.html>

การทำงานสำคัญๆ จำเป็นจะต้องอาศัยความตั้งใจจริงและความเพียรพยายามอย่างสม่ำเสมอไม่ย่อท้อ ยิ่งเป็นงานอบรมสั่งสอนเด็กที่ต้องกระทำต่อเนื่องกันอย่างไม่ขาดสาย ยิ่งจำเป็นที่ท่านจะต้องรักษาความตั้งใจ ความอดสาหัส พากเพียรไว้ให้มั่นคงที่สุด จึงจะสามารถก้าวไปถึงจุดหมาย โดยสมบูรณ์บริบูรณ์ได้<sup>135</sup>

7. การรักษาวินัย หมายถึง การปฏิบัติตนตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการเคารพกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งรายละเอียดในเรื่องนี้ ได้กล่าวมาแล้ว

8 การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ หมายถึง การปฏิบัติตนอยู่ในกรอบจรรยาบรรณ และค่านิยมของข้าราชการหรือหน่วยงาน สำหรับจรรยาบรรณของข้าราชการครู นั้น ก.ค. ได้มีมติเมื่อ วันที่ 25 ตุลาคม 2539 กำหนดให้น้ำจรรยาบรรณครูทั้ง 9 ข้อ ตามระเบียบคุรุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณครู มาใช้บังคับเป็นจรรยาบรรณข้าราชการครู ตามมาตรา 91 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 โดยอนุโลม<sup>136</sup> ซึ่งกำหนดให้ครูมีจรรยาบรรณดังต่อไปนี้ 1) ครูต้องรักและเมตตาศิษย์ โดยให้ความเอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจในการศึกษาเล่าเรียนแก่ศิษย์โดยเสมอหน้า 2) ครูต้องอบรม สั่งสอน ฝึกฝน สร้างเสริมความรู้ ทักษะและนิสัยที่ถูกต้องดีงามให้เกิดแก่ศิษย์อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ 3) ครูต้องประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ทั้งทางกาย วาจาและจิตใจ 4) ครูต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกายสติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์ 5) ครูต้องไม่แสวงหาประโยชน์อันเป็นอามิสสินจ้างจากศิษย์ในการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ และไม่ใช้ให้ศิษย์กระทำการใด ๆ อันเป็นการหาประโยชน์ให้แก่ตนโดยมิชอบ 6) ครูย่อมพัฒนาตนเองทั้งในด้านวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง อยู่เสมอ 7) ครูย่อมรักและศรัทธาในวิชาชีพครู และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพครู 8) ครูพึงช่วยเหลือเกื้อกูลครู และชุมชนในทางสร้างสรรค์ 9) ครูพึงประพฤติ ปฏิบัติตน เป็นผู้นำในการอนุรักษ์ และพัฒนาภูมิปัญญาและวัฒนธรรมไทย<sup>137</sup> ชีร์ศักดิ์ อัครบวร กล่าวว่า จรรยาบรรณเป็นความประพฤติที่

<sup>135</sup>ในหลวงกับการศึกษาไทย [Online], เข้าถึงเมื่อ 12 มีนาคม 2546. เข้าถึงได้จาก <http://www.Once.go.th/theking/k003.htm>

<sup>136</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, คู่มือการดำเนินงานทางวินัยสำหรับข้าราชการครู (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2541), 363

<sup>137</sup>คณะกรรมการอำนวยการคุรุสภา, “ระเบียบคุรุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณข้าราชการครู พ.ศ.2539,” 7 พฤษภาคม 2539.

ผู้ประกอบการวิชาชีพต่าง ๆ กำหนดขึ้น เพื่อรักษาชื่อเสียงเกียรติคุณของวิชาชีพนั้น ๆ โดยบัญญัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน จรรยาบรรณจึงเป็นกฎเกณฑ์ที่พึงปฏิบัติ สำหรับเป็นกติกาของหมู่คณะในวงการเดียวกัน เป็นกฎที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม หากฝ่าฝืนก็จะถูกต่อต้านอันเป็นการลงโทษทางสังคม<sup>138</sup> และเอกศักดิ์ คงตระกูล ได้กล่าวไว้ว่า จรรยาบรรณคือจริยธรรมของผู้ประกอบวิชาชีพที่องค์กรวิชาชีพกำหนดขึ้นให้คนในวงการของตนประพฤติปฏิบัติ<sup>139</sup> นอกจากจรรยาบรรณครุแล้วข้าราชการต้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน ซึ่งมีทั้งหมด 15 ข้อ แบ่งเป็นจรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อหน่วยงาน จรรยาบรรณต่อผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน และจรรยาบรรณต่อประชาชนและสังคม สำหรับค่านิยมนั้น คณะอนุกรรมการปรับปรุงวัฒนธรรมและค่านิยม ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยคณะกรรมการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ได้จัดทำค่านิยมสร้างสรรค์ รวม 5 ประการ คือ กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง 2 ซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ 3 โปร่งใส ตรวจสอบได้ 4 ไม่เลือกปฏิบัติ และ 5 มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน<sup>140</sup> เพื่อปลูกฝังให้ข้าราชการมีค่านิยมสร้างสรรค์ ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่องานราชการและประเทศชาติต่อไป

9 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดกับส่วนรวม หมายถึง การเลือกและตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมอย่างชาญฉลาดด้วยความรักและหวังดีต่อส่วนรวม โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

10 เสียสละและอุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ หมายถึง เสียสละทั้งในเวลาราชการและนอกเหนือจากเวลาที่ปฏิบัติราชการปกติให้แก่ราชการ เช่น กรณีทางราชการมีงานราชการเร่งด่วน

<sup>138</sup> ธีรศักดิ์ อัครบวร, ความเป็นครูไทย (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ก.พลพิมพ์(1996) จำกัด, 2544), 128

<sup>139</sup> เอกศักดิ์ คงตระกูล, “วินัยและจรรยาบรรณข้าราชการครู,” ใน สู่เส้นทางวิชาชีพครู (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542), 132

<sup>140</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หลักสูตรการบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (นนทบุรี : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2545), ชุดวิชาที่ 4 วัฒนธรรมค่านิยมใหม่ในการดำเนินงานเพื่อประชาชน, โดย เปรมจิตต์ เหมินทร์, 38-42

ในวันหยุดต้องดำเนินการให้เสร็จ เป็นต้น<sup>141</sup> วิษณุ เครืองาม กล่าวว่ เรื่องที่นับว่าสำคัญมากที่สุดก็คือ การปรับทัศนคติและวัฒนธรรมในการทำงานของข้าราชการทั้งหลายให้มีจิตวิญญาณของการให้บริการ การเสียสละ การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม<sup>142</sup> ซึ่งพระภวนาวิสุทธิคุณ(เสริมชัย ชยมงคล ป.ธ. 6 ประโยค) ได้ปาฐกถาธรรมว่า คุณความดีด้วยการรู้จักเสียสละ รู้จักให้ เป็นคุณความดีประการหนึ่ง ที่ให้ผลประพุดติปฏิบัติถึงความเจริญและสันติสุข ด้วยมนุษย์สมบัติ สวรรค์สมบัติ ถึงนิพพานสมบัติ ดังพระพุทธคำร์สตรัสเรื่องมงคล ในพระคาถาที่ 5 ว่า “การรู้จักให้ ๑ การประพุดติธรรม๑ การสงเคราะห์ญาติ ๑ การงานที่ไม่มีโทษ ๑ เหล่านี้เป็นอุดมมงคลแก่ชีวิต”<sup>143</sup> ในทำนองเดียวกันกับหลักธรรมข้อแรกในสังคหวัตถุ 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผู้ใม่ตรี เอื้อเพื่อเกื้อกูล ได้แก่ ทานคือการให้ การเสียสละ ซึ่งโปรซอฟท์ ได้ให้แนวคิดว่ ในการทำงานร่วมกัน บางครั้งก็ต้องเสียสละให้แกกันและหน่วยงาน เพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม<sup>144</sup> นอกจากนี้ ปีเตอร์ เอฟ ดร๊คเกอร์ (Peter F. Drucker) ได้กล่าวไว้ว่ ในการบริหารองค์กรใม่แสวงหากำไร : หลักการและการปฏิบัติ ซึ่งมยรี อนุมานราชชน แพลและเรียบเรียงจาก **MANAGING THE NOPROFIT ORGANIZATION : PRINCIPLES AND PRACTICES** ว่ ในสหรัฐอเมริกาทุกๆนาที่ จะมีคนทำงานเป็นอาสาสมัครของภาค ใม่แสวงหากำไรมากมาย อาสาสมัครพวกนี้จะเสียสละเวลาส่วนตัวย่างน้อยอาทิตย์ละ 3 ชั่วโมง ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่ องค์กรใม่แสวงหากำไรเป็นนายจ้างที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา และต้องถือว่าอาสาสมัครเหล่านี้เป็นพลเมืองตัวย่าง เวลาที่ชาวอเมริกันรู้สึกแล้วว่า องค์กรใม่แสวงหากำไร เป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให

<sup>141</sup>สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักพัฒนาระบบบริหาร คู่มือการดำเนินการทางวินัยและมาตรฐานการพิจารณาโทษของ อ.ก.ค.,อ.ก.พ.สปช. (กรุงเทพมหานคร. : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ.เอ็น.ที, 2542), 12-13

<sup>142</sup>วิษณุ เครืองาม, นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล บุคคลภาครัฐ [Online], เข้าถึงเมื่อ 10 มีนาคม 2546. เข้าถึงได้จาก <http://www.cabinet.thaigov.go.th/word/mass-media.doc>.

<sup>143</sup>พระภวนาวิสุทธิคุณ(เสริมชัย ชยมงคล), “ทานกุศลมงคลชีวิต,” บทวิทยุออกอากาศทางสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย, 15 กรกฎาคม 2544

<sup>144</sup>บุคลากรของโปรซอฟท์, การทำงานร่วมกันเป็นทีม [Online], เข้าถึงเมื่อ 12 มีนาคม 2546. เข้าถึงได้จาก <Http://www.Prosoft.co.th/box/teamwork.html>.

ชีวิตมีคุณภาพ เป็นหัวใจของการเป็นพลเมืองและสืบสานคุณค่าของสังคมและธรรมเนียมปฏิบัติของชาวอเมริกัน<sup>145</sup>

**11.** ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ขอมรับในความรู้ ความสามารถ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของเพื่อนร่วมงาน ของผู้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และร่วมวัดผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำนั้น รวมทั้งขอมรับในความรู้ ความสามารถของบุคคลอื่นในชุมชนและร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนางานของสถานศึกษา ให้ชุมชนและสถานศึกษามีการยอมรับซึ่งกันและกันและปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

**12** แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ หมายถึง การค้นหา การสังเกต การจดจำและรวบรวมความรู้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ตามสถานการณ์ของสังคมทุกด้านโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิชาชีพครู สามารถวิเคราะห์ วิจัยอย่างมีเหตุผล และนำความรู้ที่ได้นำมาใช้ในการแก้ปัญหา พัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม

#### เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

ครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างพัฒนานักเรียนทั้งในด้านสติปัญญา ร่างกาย อารมณ์และสังคม ซึ่งจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ของประเทศชาติโดยรวม ครูจึงต้องมีความรู้ ความสามารถในวิชาชีพ และต้องมีความศรัทธาในอาชีพครู มีความรัก มีความหวังดี มีน้ำใจ มีความเมตตากรุณา เป็นที่พึ่งและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อศิษย์ ตลอดจนพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ประกาศให้เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา พ.ศ. 2537 จำนวน 11 มาตรฐาน เป็นเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2539 ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ประกาศ เป็นต้นมา และกำหนดให้กรมดำเนินการสนับสนุนการปฏิบัติตน และปฏิบัติงานในหน้าที่ของข้าราชการครูในสังกัด รวมทั้งให้มีการนำเอาเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูไปเป็นแนวทางส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาข้าราชการครู ต่อมาได้มีการประกาศเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูเพิ่มเติม เป็นมาตรฐานที่ 12 ที่เพิ่มเติมขึ้นโดยคณะกรรมการชุดเดิม และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ

<sup>145</sup>ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์, การบริหารองค์กรไม่แสวงหากำไร : หลักการและการปฏิบัติ, แปลโดย มยุรี อนุมานราชชน (เชียงใหม่ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ธนุพรินต์, 2544), บทนา.

อำนวยการครูสภา เมื่อวันที่ 25 เมษายน 2544<sup>146</sup> ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้นำเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูมาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ โดยประเมิน 5 มาตรฐาน จาก 12 มาตรฐาน คือ มาตรฐาน ที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่จะเกิดแก่ผู้เรียน และมาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ สำหรับเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู 12 มาตรฐาน ได้แก่ 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ 4) พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง 5) พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ 6) จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่จะเกิดแก่ผู้เรียน 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของ ผู้เรียนได้อย่างมีระบบ 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน 9) ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ 10) ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ในชุมชน 11) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา 12) สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์<sup>147</sup> ซึ่งเกณฑ์มาตรฐาน ทั้ง 12 ข้อนี้ กำหนดขึ้นบนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่า เด็ก ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ ครูจึงต้องคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญครูสามารถเลือกวิธีสอนให้เหมาะสมกับพัฒนาการของผู้เรียนและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ เมื่อสอนไปแล้ว ครูสามารถแก้ไขปรับปรุง และชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้เรียน<sup>148</sup> สำหรับรายละเอียดแต่ละมาตรฐาน มีดังนี้

1. การปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูหมายถึงการศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการที่องค์กรหรือหน่วยงานหรือสมาคมจัดขึ้น เช่น การประชุม การอบรม การสัมมนาและการประชุมปฏิบัติการ เป็นต้น ทั้งนี้ ต้องมีผลงานหรือรายงานที่ปรากฏชัดเจน

<sup>146</sup>สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, เกณฑ์มาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพครู (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2544), 29

<sup>147</sup>เรื่องเดียวกัน, 28-29

<sup>148</sup>สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541), คำนำ.

2 การตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน หมายถึง การเลือกอย่างชาญฉลาด ด้วยความรัก และหวังดีต่อผู้เรียน ดังนั้น ในการเลือกกิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมอื่นๆ ครูต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้เรียนเป็นหลัก

3 การมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียน หมายถึง การใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถของครู ที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ให้มากที่สุด ตามความถนัด ความสนใจ ความต้องการ โดยวิเคราะห์ วินิจฉัยปัญหา ความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน ปรับเปลี่ยนวิธีการสอนที่จะให้ได้ผลดีกว่าเดิม รวมทั้งการส่งเสริมพัฒนาการ ด้านต่าง ๆ ตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคนอย่างเป็นระบบ

4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง หมายถึง การเลือกใช้ ปรับปรุง หรือสร้างแผนการสอน บันทึกการสอน หรือเตรียมการสอนในลักษณะอื่น ๆ ที่สามารถนำไปใช้ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้

5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ หมายถึง การประดิษฐ์คิดค้น ผลิต เลือกใช้ ปรับปรุงเครื่องมืออุปกรณ์ เอกสารสิ่งพิมพ์ เทคนิควิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียน บรรลุจุดประสงค์ของการเรียนรู้

6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน หมายถึง การจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการแสวงหาความรู้ ตามสภาพความแตกต่าง ของบุคคลด้วยการปฏิบัติจริง และสรุปความรู้ทั้งหลายได้ด้วยตนเอง ก่อให้เกิดค่านิยมและนิสัยในการปฏิบัติตนเป็นบุคลิกภาพถาวรติดตัวผู้เรียนตลอดไป ซึ่งศักดิ์ ระพี กล่าวว่า ค่านิยมเป็นมาตรฐาน เป็นเกณฑ์หรือเป็นตัวชี้แนะแก่บุคคล เพื่อให้เข้าไปสู่การตัดสินใจในการเลือกปฏิบัติของมนุษย์ การที่จะสร้างคนให้เป็นคนดีมีคุณภาพนั้น ควรเริ่มปลูกฝังและให้พื้นฐานที่ดีมาตั้งแต่ยังเด็ก ทั้งในด้าน วิชาความรู้ที่เหมาะสมแก่การดำรงชีวิตในสังคมและด้านคุณธรรมจริยธรรมเพื่อใช้เป็นเครื่อง ยึดเหนี่ยวจิตใจให้ประพฤติน่าชื่นชม<sup>149</sup> อมร อนันต์ชัย กล่าวว่า คุณภาพของคนมีองค์ ประกอบสำคัญสองประการที่จะขาดไม่ได้คือ ความรู้ความสามารถต่องานในหน้าที่ หรือการมี คุณธรรมประจำใจ<sup>150</sup> ศาโรช บัวศรี ให้แนวคิดว่าคุณธรรมเป็นคุณลักษณะความดีงามที่มีอยู่ใน จิตใจของแต่ละบุคคล โดยได้ยึดถือปฏิบัติจนเป็นนิสัยและเป็นที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม

<sup>149</sup> ศักดิ์ ระพี, “กระบวนการกระจ่างค่านิยม(Values Clarification),” วารสารวิชาการ 3, 9(กันยายน 2543) : 28

<sup>150</sup> อมร อนันต์ชัย, “พัฒนาคนพัฒนาจิตใจ,” เศรษฐกิจ 801 (มกราคม 2538) : 2-4

ของบุคคลทั่วไป<sup>151</sup> ซึ่งภิญโญ สาธร กล่าวว่า การสร้างให้เยาวชนมีคุณธรรมเป็นหลักในการดำเนินชีวิตนับเป็นเป้าหมายสำคัญที่ต้องมีการปลูกฝังและพัฒนาให้เกิดขึ้นแก่เยาวชน<sup>152</sup> ซึ่ง ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี ดร.ทักษิณ ชินวัตร ได้ปลูกฝังค่านิยมของเยาวชนไทย โดยให้คำขวัญวันเด็ก ปี 2546 ว่า ให้เรียนรู้ตลอดชีวิต คิดอย่างสร้างสรรค์ รู้ทันเทคโนโลยี นอกจากนี้นักเรียนจะมีค่านิยมส่วนบุคคลเพื่อใช้ตัดสินใจประพฤติปฏิบัติเป็นบุคลิกที่ติดตัวตลอดไปแล้ว ยังต้องยึดค่านิยมของชาติไทยที่รัฐบาลสมัยนายชวน หลีกภัย เป็นนายกรัฐมนตรี ได้ปลูกฝังให้คนไทยเกิดค่านิยมของชาติ ได้แก่ การประหยัด นิยมไทย วินัยของชาติ ความสะอาดของบ้านเมือง ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งถวิล เกื้อกูลวงศ์ ได้ศึกษาค่านิยมแห่งชาติและผลกระทบที่มีต่อการพัฒนาประเทศ พบว่า ค่านิยมแห่งชาติ ด้านการประหยัด นิยมไทย วินัยของชาติ ความสะอาดของบ้านเมือง มีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการพัฒนาประเทศ ด้านเศรษฐกิจ การศึกษา สังคม และการเมือง กล่าวคือ บุคคลในชาติไม่ว่าจะอยู่ในตัวเมืองหลวงหรือในชนบทเป็นต้นเหตุที่สำคัญที่ก่อให้เกิดผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบต่อการพัฒนาประเทศและความมั่นคงของชาติ การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในค่านิยมแห่งชาติ ย่อมจะส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาประเทศ<sup>153</sup>

7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ หมายถึง การรายงานผลการพัฒนาผู้เรียนที่เกิดจากการปฏิบัติการเรียนการสอนให้ครอบคลุมสาเหตุ ปัจจัยและการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง โดยครุณาเสนอรายงานการปฏิบัติในรายละเอียด ดังนี้

7.1 ปัญหา ความต้องการของผู้เรียนที่ต้องได้รับการพัฒนา และเป้าหมายของการพัฒนาผู้เรียน

7.2 เทคนิควิธีการหรือวัตกรรมการเรียนการสอนที่นำมาใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และขั้นตอน วิธีการใช้เทคนิควิธีการหรือวัตกรรมนั้น ๆ

7.3 ผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามวิธีการที่กำหนดที่เกี่ยวกับผู้เรียน

<sup>151</sup>สาโรช บัวศรี, จริยธรรมศึกษาและกรรมกับชีวิต (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2527) อ้างถึงใน วีระ ชัยยุทธขรรยง, “ค่านิยมกับการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และวินัย” วารสารแนะแนว 26,138(ก.พ. 35- มี.ค. 35) : 50

<sup>152</sup>ภิญโญ สาธร, หลักการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักพิมพ์สุภา, 2528) อ้างถึงใน วีระ ชัยยุทธขรรยง, “ค่านิยมกับการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และวินัย” วารสารแนะแนว 26,138(ก.พ. 35- มี.ค. 35) : 50

<sup>153</sup>วรรณพร บุญเรือง, “ค่านิยมแห่งชาติและผลกระทบที่มีต่อการพัฒนาประเทศ ผลงานวิจัยของ ผศ.ดร.ถวิล เกื้อกูลวงศ์,” วารสารวัฒนธรรมไทย 32, 4 (มกราคม 2538) : 28-31.



#### 7.4 ข้อเสนอแนะแนวทางใหม่ๆในการปรับปรุงและพัฒนาผู้เรียน

**8** การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง การแสดงออก การประพฤติและปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไป การแต่งกาย กิริยา วาจา และจริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นครูอย่างสม่ำเสมอ ที่ทำให้ผู้เรียนเลื่อมใสศรัทธาและถือเป็นแบบอย่าง

**9** การร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ขอมรับในความรู้ ความสามารถ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของเพื่อร่วมงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาและร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำนั้น

**10** การร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ในชุมชน หมายถึงการตระหนักในความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ขอมรับความรู้ ความสามารถของบุคคลอื่นในชุมชน และร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนางานของสถานศึกษา ให้ชุมชนและสถานศึกษามีการยอมรับซึ่งกันและกัน และปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

**11.** การแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา หมายถึง การค้นหา สังเกต จดจำ และรวบรวมข้อมูลข่าวสาร ตามสถานการณ์ของสังคมทุกด้าน โดยเฉพาะสารสนเทศเกี่ยวกับวิชาชีพครู สามารถวิเคราะห์ วิเคราะห์อย่างมีเหตุผล และใช้ข้อมูลประกอบการแก้ปัญหา พัฒนาตนเอง พัฒนางานและพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม

**12** สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ หมายถึง การสร้างกิจกรรมการเรียนรู้ โดยการนำเอาปัญหาหรือความจำเป็นในการพัฒนาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการเรียน และการจัดกิจกรรมอื่นๆ ใน โรงเรียนมากำหนดเป็นกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาของผู้เรียนที่ถาวรเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาของครูอีกแบบหนึ่ง ที่จะนำเอาวิกฤติต่างๆมาเป็นโอกาสในการพัฒนา ครูจำเป็นต้องมองมุมต่างๆของปัญหา แล้วผันมุมมองของปัญหาไปในทางการพัฒนา กำหนดเป็นกิจกรรมในการพัฒนาของผู้เรียน ครูจึงต้องมองมุมบวกในสถานการณ์ต่างๆ ได้ กล้าที่จะเผชิญปัญหาต่างๆ มีสติในการแก้ปัญหา มิได้ตอบสนองปัญหาต่างๆด้วยอารมณ์หรือแง่มุมแบบตรงตัว ครูสามารถมองหามุมในทุกๆโอกาส มองเห็นแนวทางที่นำสู่ผลก้าวหน้าของผู้เรียน

สมเด็จพระสังฆราช ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูกับการปฏิบัติงานด้านวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี พบว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ของโรงเรียนประถมศึกษา ใน

จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง<sup>154</sup>

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการเป็นเรื่องที่ปฏิบัติตามกฎหมาย ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544 เมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2544 จึงไม่พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้โดยตรง ผู้วิจัยจึงได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาความดีความชอบ ดังนี้

สุพัฒนา โทตระกุล ได้ทำการวิจัยเรื่อง เกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบตามทัศนะของผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนยังมีขนาดใหญ่เท่าไร ปัญหาในการบริหารงานบุคคลยังมีมากขึ้น มีงานซับซ้อนมาก การปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของครูต้องกำหนดหน้าที่และกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนสามารถประเมินได้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย เมื่อจำแนกตามตัวแปรผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความต้องการในการพิจารณาความดีความชอบไม่แตกต่างกัน แต่ครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน<sup>155</sup>

บัณฑิต ศรีเมือง ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพิจารณาความดีความชอบครูประถมศึกษาสังกัดสำนักคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารใช้เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยการประเมินได้ยึดผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ไม่ยึดอาวุโส ระบบหมุนเวียน หรือความพอใจของผู้บังคับบัญชา นับว่ามีความยุติธรรม ซึ่งภายหลังจากการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีไปแล้ว ครูมักปฏิบัติงานดีกว่าเดิมบ้าง มีการร้องเรียนเกี่ยวกับความไม่ยุติธรรมน้อยมาก ผู้บริหารและครูต้องการให้มีการสร้างความเข้าใจการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปรับปรุงวิธีการประเมินผล

<sup>154</sup> สมเกียรติ ศรีสุกใส, “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูกับการปฏิบัติงานด้านวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542), 119

<sup>155</sup> สุพัฒนา โทตระกุล, “เกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบตามทัศนะของผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในจังหวัดชลบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527), บทคัดย่อ.

การปฏิบัติงาน โดยอาจให้ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการประเมินหรือประเมินโดยคณะกรรมการ เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก และผู้บริหารและครูมีความเห็นตรงกันว่าโควตาเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้น ร้อยละ 15 น้อยไป อีกทั้งยังได้เสนอแนะว่า ควรพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้นให้แก่ผู้ทำคุณประโยชน์พิเศษให้แก่โรงเรียนด้วย<sup>156</sup>

สมคิด สิทธีศรี ได้ทำการวิจัยเรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ตามทัศนคติของผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้เสนอแนะว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรดำเนินการอย่างเปิดเผย เพื่อที่คณาจารย์จะได้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเอง เป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ควรให้มีการแสดงผลงานของผู้ที่ได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้น 2 ชั้น ด้วย เพื่อเป็นตัวอย่างแก่บุคคลอื่น<sup>157</sup>

สุบิน ภูมรินทร์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีเป็นการประเมินผลตามระเบียบข้อกำหนดของทางราชการ มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการครู ส่วนการนำผลไปใช้เพื่อประโยชน์อื่นมีน้อยมาก วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้ประเมินส่วนใหญ่ใช้ ได้แก่ การประเมินสิ่งที่เป็นนามธรรม คือผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน และปัญหาข้อจำกัดด้านโควตา 2 ชั้น รวมถึงการแบ่งกลุ่มระดับของข้าราชการและได้ขอเสนอแนะให้นำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร และควรให้ผู้บริหารและครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแบบ

<sup>156</sup> บัณฑิต ศรีเมือง, “การพิจารณาความดีความชอบครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดบุรีรัมย์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529) 94-104

<sup>157</sup> สมคิด สิทธีศรี, “หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ตามทัศนคติของผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530), 106-109

ประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกำหนดไว้ 2 ครั้ง เป็นอย่างต่ำ<sup>158</sup>

รังสรรค์ บัวจุม ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา เกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยกับหลัก เกณฑ์ที่กำหนดว่า ให้เว้นระยะห่างกันอย่างน้อย 2 ปี ในการให้เลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้น โดย เสนอแนะว่า น่าจะมีข้อยกเว้นแก่ผู้ที่มีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษจริง<sup>159</sup>

ประภิน วีระศิลป์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติ งานของครูที่ควรปรับปรุง คือ ผู้ปฏิบัติงานทุกกลุ่มควรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของ การประเมินผล การปฏิบัติงานควรมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ ของผู้ปฏิบัติ ผู้ประเมินควรรู้วิธีการและเกณฑ์ในการประเมินและการอภิปรายผลกับผู้ถูกประเมิน ควรดำเนินการในบรรยากาศที่ลักษณะเปิด<sup>160</sup>

ประจวบ อมะลย์เจียร ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาความดีความชอบประจำปีของ ข้าราชการครูตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ผล การวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูเห็นว่า การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณี พิเศษควรพิจารณาจากผลสำเร็จของงานเป็นหลักเพราะผลงานเป็นรูปธรรมที่แสดงถึงความสามารถ ของแต่ละคนอย่างชัดเจนมากกว่าสิ่งอื่น สำหรับการให้ข้าราชการครูมีส่วนร่วมในการกำหนดหลัก เกณฑ์ หรือระเบียบต่างๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งผู้บริหารและข้าราชการครูเห็นด้วย

<sup>158</sup> สุบิน กุมรินทร์ “การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขา วิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533), 71-78

<sup>159</sup> รังสรรค์ บัวจุม, “ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาเกี่ยวกับการ พิจารณาความดี ความชอบประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดลำปาง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533), 103

<sup>160</sup> ประภิน วีระศิลป์, “การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน คาทอลิกในกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535), บทคัดย่อ.

อย่างมาก เพราะหลักเกณฑ์ที่ได้มาจากการระดมความคิดของผู้เกี่ยวข้องจะเป็นที่ยอมรับและง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ และผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพิจารณาความดีความชอบแตกต่างกันเนื่องจากขอบข่ายของการปฏิบัติงานตามขนาดโรงเรียนมีปริมาณต่างกัน โรงเรียนขนาดใหญ่มีจำนวนบุคลากรและอื่นๆ ตลอดทั้งสายการบังคับบัญชาซับซ้อนมากกว่า<sup>161</sup>

ศวกิจ ศรีปีตธา และคณะ ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาองค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานสารวัตรนักเรียนและนักศึกษาและสายงานนิเทศการศึกษา พบว่า

1. องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานสารวัตรนักเรียนและนักศึกษา เรียงตามลำดับความสำคัญเป็นดังนี้ 1) ความรับผิดชอบในการทำงาน 2) ปริมาณและคุณภาพของผลงาน 3) ความสามารถในการทำงาน 4) การรักษาวินัยและ จริยธรรม

2. องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานนิเทศการศึกษา เรียงตามลำดับความสำคัญเป็น ดังนี้ 1)การปรับตัว ความประพฤติและความ پاکเพียร 2) คุณลักษณะของความเป็นครู 3) ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน 4) ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย 5) การปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์ 6) คุณภาพการปฏิบัติงาน<sup>162</sup>

สำนักงาน ก.ค. ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานบริหารการประถมศึกษา สายงานบริหารการศึกษและสายงานบริหารการมัธยมศึกษา พบว่า สายงานบริหารการประถมศึกษา องค์ประกอบสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังต่อไปนี้ 1. งานการเงินและพัสดุ 2 งานนิเทศการศึกษา 3 งานพัฒนาบุคลากร 4 งานแผนและงบประมาณ 5 งานบริหารทั่วไป 6 งานโครงการตามนโยบายของ สปช. 7. งานการเจ้าหน้าที่ 8 งานสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งข้าราชการครู 9งานส่งเสริมการศึกษา และพบว่า องค์ประกอบสำคัญในการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์

<sup>161</sup> ประจวบ อมะลย์เชิฐ, “การพิจารณาความดีความชอบประจำปีของข้าราชการครูตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536), 121-143

<sup>162</sup> ศวกิจ ศรีปีตธา และคณะ, รายงานการศึกษาองค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานสารวัตรนักเรียนและนักศึกษาและสายงานนิเทศการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.ค., 2539), บทคัดย่อ.

เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังต่อไปนี้ **1.** คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ **2.** คุณลักษณะด้านทักษะการบริหาร **3.** คุณลักษณะด้านลักษณะนิสัย **4.** คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ<sup>163</sup>

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการพลเรือน พบว่า

**1.** ข้าราชการพลเรือนสังกัดราชการส่วนกลางมีคุณภาพชีวิตการทำงานด้านลักษณะงาน ความพึงพอใจในงานรายด้านโดยรวม และการรับรู้ความพึงพอใจโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนคุณภาพชีวิตการทำงานด้านความเกี่ยวข้องกับผูกพันกับงานอยู่ในระดับมาก ในด้านความก้าวหน้าในงานและสัมฤทธิ์ผลในรอบปีที่ผ่านมา พบว่า ข้าราชการพลเรือนทุกสังกัดรับรู้ว่ามีคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และรับรู้ว่ามีสัมฤทธิ์ผลของงานในระดับมาก

**2.** ข้าราชการพลเรือนสังกัดส่วนกลางที่มีภูมิลำเนาต่างกัน มีคุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกัน

**3.** ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จในการทำงานในรอบปีที่ผ่านมาของข้าราชการพลเรือน ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ระดับตำแหน่ง ลักษณะงาน ความเกี่ยวข้องกับผูกพันกับงาน เวลาในการดำรงตำแหน่ง อายุราชการ ความเพียงพอของรายได้ เวลาที่ใช้ในการเดินทางไป-กลับ การเดินทางโดยรถยนต์ ระดับการศึกษา และรายได้พิเศษโดยเฉลี่ยต่อเดือน

**4.** ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยรวม พบว่า ข้าราชการพลเรือนสังกัดราชการส่วนกลาง เห็นว่า ปัจจัย **5** ประการต่อไปนี้ มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นอย่างยิ่ง คือ **1)** ความก้าวหน้า **2)** ค่าตอบแทน **3)** การพัฒนาข้าราชการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน **4)** สวัสดิการ และ **5)** ผู้บังคับบัญชาและการปกครองบังคับบัญชา

**5.** แนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานตามการรับรู้ของข้าราชการพลเรือน

**5.1** สร้างระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้มีความชัดเจนน่าเชื่อถือ และพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานจริง

**5.2** เพิ่มค่าตอบแทนให้ใกล้เคียงกับรัฐวิสาหกิจหรือเอกชน

**5.3** ปรับปรุงสวัสดิการที่พักอาศัย ค่ารักษาพยาบาลให้เบิกจากโรงพยาบาลเอกชนได้ มีรถรับส่งข้าราชการ

<sup>163</sup>สำนักงาน ก.ค., รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานบริหารการประถมศึกษา สายงานบริหารการศึกษาและสายงานบริหารการมัธยมศึกษา, บทคัดย่อ.

5.4 พัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องโดยให้ข้าราชการได้รับการอบรมพัฒนาด้านวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ การติดต่อสื่อสารทางอินเทอร์เน็ต และภาษาต่างประเทศ

5.5 ผู้บังคับบัญชาควรปกครองอย่างเป็นธรรม พิจารณาความดีความชอบหรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง เป็นกลางไม่ลำเอียง ไม่ถูกแทรกแซงทางการเมือง<sup>164</sup>

ดวงลาก ชัยมนตรี ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพิจารณาความดีความชอบครูโรงเรียนเอกชนในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า เกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบที่เหมาะสม คือการสร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานแต่ละประเภท และจำแนกงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อช่วยเป็นบรรทัดฐานในการสร้างเกณฑ์<sup>165</sup>

วรากร รื่นกมล ได้ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาของการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเปิดของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า 1) สภาพการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเปิดของข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาพรวม มีการดำเนินงานที่ยังไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการของคณะกรรมการข้าราชการครูหลายประการ โดยเฉพาะเรื่องที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ คือ เรื่องจำนวนครั้งที่ใช้ในการประเมินและการแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ การกำหนดเกณฑ์หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน การจัดแบ่งระดับผลการประเมินให้มีความชัดเจน และการนำผลการประเมินไปใช้ให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อให้มีการปรับปรุง 2) ปัญหาการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเปิดของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ยังมีปัญหาในทุกเรื่อง โดยเฉพาะปัญหาในด้านจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน และเกี่ยวกับการจัดทำแฟ้มประจำตัวข้าราชการ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมิน การไม่ยอมรับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น ความไม่เป็นธรรมของกรรมการบางคน ความไม่ชัดเจนของเกณฑ์ในแต่ละเรื่อง ผู้ถูกประเมินไม่เห็นความสำคัญของ

<sup>164</sup> สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคนอื่นๆ, รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการพลเรือน (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540), บทคัดย่อ.

<sup>165</sup> ดวงลาก ชัยมนตรี, “การพิจารณาความดีความชอบครูโรงเรียนเอกชนในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี”, 84

การประเมิน และผู้ถูกประเมินไม่กล้าเปิดเผยผลของการประเมิน<sup>166</sup>

บุญชัย ตั้งอุทัยสุข ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ระดับความสำคัญขององค์ประกอบในการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูสังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร 4 ด้าน คือ องค์ประกอบด้านการรักษาวินัย องค์ประกอบด้านผลงาน องค์ประกอบด้านการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู และองค์ประกอบด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ และโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และกรณีเปรียบเทียบความแตกต่างขององค์ประกอบการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการทั้งสามกลุ่มพบว่า ข้าราชการครูทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกัน<sup>167</sup>

วนิดา อรรถชยกุล ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่มีต่อหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารและข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อหลักเกณฑ์การประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ไม่แตกต่างกัน<sup>168</sup>

<sup>166</sup> วรากร รุ่งกมล, “สภาพและปัญหาของการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเปิดของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542), บทคัดย่อ.

<sup>167</sup> บุญชัย ตั้งอุทัยสุข, “องค์ประกอบการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544), บทคัดย่อ.

<sup>168</sup> วนิดา อรรถชยกุล, “ความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่มีต่อหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี,” บทคัดย่อ.



จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการ ผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ควรพิจารณาผลสำเร็จของงานเป็นหลัก ผู้ถูกประเมินควรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน ควรมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติ ผู้ประเมินควรมีความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวิธีการประเมินอย่างเป็นระบบและเชื่อถือได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานควรดำเนินการอย่างเปิดเผยและเป็นธรรม แบบประเมินผลการปฏิบัติงานควรเหมาะสมกับลักษณะงานแต่ละประเภทและจำแนกงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ สำหรับระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกำหนดไว้ 2 ครั้งเป็นอย่างต่ำ ทั้งนี้ องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการที่สำคัญในระดับมาก คือ ด้านผลงาน ด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน การรักษาวินัย และการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

### สรุป

การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ เป็นงานที่สำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคคล เพราะนอกจากจะเป็นการสร้างขวัญ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและข้าราชการคู่ความเป็นมืออาชีพในระดับสากล ซึ่งการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้น เป็นการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำครั้งปี เพื่อตอบแทนบำเหน็จความชอบข้าราชการที่ปฏิบัติอยู่ในระเบียบ กฎหมาย หลักเกณฑ์ และประพฤตินั้นเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ และปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับอันเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ โดยให้ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำครั้งปี ตามผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้านผลงานและด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน โดยมีองค์ประกอบในแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านผลงานประกอบด้วย 1) ปริมาณผลงาน 2) คุณภาพของผลงาน 3) ความทันเวลา 4) การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร 5) ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ 6) ผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ซึ่งได้แก่ ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดขึ้นแก่ผู้เรียน และรายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ สำหรับด้าน คุณลักษณะการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) การวางแผนและการจัดระบบงาน 2) ความเป็นผู้นำ 3) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ความรับผิดชอบ 5) ความสามารถในการปฏิบัติงาน 6) ความอดุสาหะ 7) การรักษาวินัย 8) การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ 9) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรม

ต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดแก่ส่วนรวม 10) เสียสละและอุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ  
11) ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ 12) แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเอง

และจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า นักวิชาการและหน่วยงาน  
ต่างๆ รวมทั้งรัฐบาล ให้ความสำคัญกับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน  
ของข้าราชการ เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นอย่างมาก ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจึงควร  
ได้ปฏิบัติอย่างจริงจัง ชัดเจน เป็นรูปธรรม เพื่อประโยชน์ต่อบุคคลากรในหน่วยงานซึ่งเป็น  
ทรัพยากรที่สำคัญที่ส่งผลต่อการประสิทธิภาพและประสิทธิผลงานราชการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบระดับขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม และ 2) จัดอันดับความสำคัญขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา การวิจัยครั้งนี้ เป็นวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ในลักษณะการศึกษาแบบสำรวจ (survey study) ซึ่งในการดำเนินการวิจัย มีขั้นตอนของการศึกษาและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนการศึกษา

ผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการศึกษาเป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย การเตรียมโครงการวิจัย การดำเนินการวิจัยและสรุปรายงานผลการวิจัย ในขั้นตอนดังกล่าวมีรายละเอียด ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การเตรียมโครงการวิจัย

**1.1** ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาในการดำเนินการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ โดยศึกษาจากสภาพปฏิบัติจริงจากการดำเนินการที่ผ่านมา เอกสาร ตำรา ข้อมูล ผลงานวิจัย รวมทั้งรายงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

**1.2** ศึกษาทฤษฎี แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์ วิธีดำเนินการ เกี่ยวกับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ โดยศึกษาจากนโยบายรัฐบาล กฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงการคลัง และศึกษาจากเอกสาร ตำรา วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**1.3** จัดทำโครงร่างสารนิพนธ์ตามคำแนะนำและเห็นชอบของอาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ แล้วเสนอโครงร่างสารนิพนธ์เพื่อขออนุมัติหัวข้อและโครงการสารนิพนธ์ ต่อภาควิชาการบริหารการศึกษา

**1.4** จัดสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล ทดลองและปรับปรุงเครื่องมือ

## ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

**2.1** ขออนุญาตรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อติดต่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม

**2.2** ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีการหาความเชื่อมั่นแล้ว นำไปเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงครามที่เป็นกลุ่มประชากรเป้าหมาย

**2.3** นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

## ขั้นตอนที่ 3 การสรุปและรายงานผลการวิจัย

**3.1** อภิปรายผลของการวิจัย สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัย

**3.2** สรุปและรายงานผลความก้าวหน้าในการดำเนินการวิจัย นำเสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์คณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์ เพื่อขอคำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข

**3.3** ปรับปรุงแก้ไข และเสนอผลรายงานการวิจัยฉบับร่างต่ออาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ และคณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์ แก้ไขร่างรายงานการวิจัยตามข้อเสนอแนะ แล้วจัดทำรายงานวิจัยเสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติสอบสารนิพนธ์

**3.4** สอบสารนิพนธ์และปรับปรุงตามที่คณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์ให้ความเห็นเพิ่มเติม

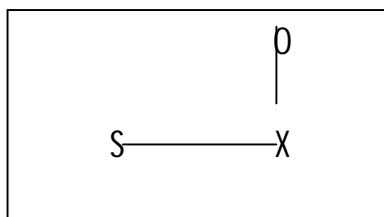
**3.5** ส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย การนำเสนอข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (**descriptive research**) ใช้แผนแบบการวิจัยกลุ่มเดียว มีการตรวจสอบสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (**the one-shot, non-experimental case study**) โดยการใช้การสำรวจ (**survey study**) ซึ่งแสดงด้วยแผนผัง (**diagram**) ได้ ดังนี้



เมื่อ	S	หมายถึง	ประชากร
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ต้องการศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

## ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน **78** คน

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรเกี่ยวกับองค์ประกอบการพิจารณาเดือนขึ้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่งปัจจุบันและจำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน
2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรเกี่ยวกับองค์ประกอบการพิจารณาเดือนขึ้นเงินเดือนผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่บูรณาการจากแบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสายผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ได้แก่

**21** ผลงาน ประกอบด้วยหกตัวแปรย่อย คือ

**21.1** ปริมาณผลงาน หมายถึง การพิจารณาจากปริมาณผลงานเปรียบเทียบ

กับเป้าหมายข้อตกลงหรือมาตรฐานของงาน

**21.2** คุณภาพของผลงาน หมายถึง การพิจารณาคุณภาพของงานจากความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสมบูรณ์ และความประณีต หรือคุณภาพอื่น ๆ

**21.3** ความทันเวลา หมายถึง การพิจารณาจากเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้ สำหรับการปฏิบัติงานหรือภารกิจนั้น

**21.4** การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร หมายถึง การพิจารณาจากความไม่ฟุ่มเฟือยในการใช้ทรัพยากรหรือความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตของงานหรือโครงการ

**21.5** ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ หมายถึง การพิจารณาจากผลผลิตหรือผลลัพธ์ ของผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน

**21.6** ผลการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดให้ประเมินจาก 5 มาตรฐานดังต่อไปนี้ คือ

**21.6.1** ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ

**21.6.2** พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

**21.6.3** พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

**21.6.4** จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน

**21.6.5** รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ

**22** คุณลักษณะการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยสิบสองตัวแปรย่อย ได้แก่

**22.1** การวางแผนและการจัดระบบงาน หมายถึง ความมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการคาดการณ์ กำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติงานให้เหมาะสม

**22.2** ความเป็นผู้นำ หมายถึง การเป็นตัวอย่างที่ดี มีศิลปะในการจูงใจ กระตุ้นและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้ตั้งใจและเต็มใจร่วมกันทำงานให้สำเร็จ

**22.3** การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถในการแนะนำ สอนงาน กระตุ้น และดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และรับผิดชอบมากขึ้น

**22.4** ความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยเต็มใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จลุล่วงและยอมรับผลที่เกิดจากการทำงาน

**22.5** ความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรอบรู้ในงาน เข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง สามารถคิด วิเคราะห์ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน

**226** ความอดุสาหะ หมายถึง ความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจที่จะทำงานให้เสร็จ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา

**227** การรักษาวินัย หมายถึง การปฏิบัติตนตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการเคารพกฎระเบียบต่าง ๆ

**228** การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ หมายถึง การปฏิบัติตนอยู่ในกรอบจรรยาบรรณ และค่านิยมของข้าราชการหรือหน่วยงาน

**229** ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดกับส่วนรวม หมายถึง การเลือกและตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมอย่างชาญฉลาดด้วยความรักและหวังดีต่อส่วนรวมโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

**2210** เสียสละและอุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ หมายถึง สละเวลาทั้งในเวลาราชการและนอกเหนือจากเวลาที่ปฏิบัติราชการปกติให้แก่ราชการ เช่น กรณีทางราชการมีงานราชการเร่งด่วนในวันหยุดต้องดำเนินการให้เสร็จ เป็นต้น

**2211** ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญรับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ ความสามารถ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของเพื่อนร่วมงาน ของผู้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และร่วมวัดผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำนั้น รวมทั้งยอมรับในความรู้ ความสามารถของบุคคลอื่นในชุมชนและร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนางานของสถานศึกษา ให้ชุมชนและสถานศึกษามีการยอมรับซึ่งกันและกัน และปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

**2212** แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ หมายถึง การค้นหา การสังเกต การจดจำและรวบรวมความรู้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ตามสถานการณ์ของสังคมทุกด้าน โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิชาชีพครู สามารถวิเคราะห์ วิจัยอย่างมีเหตุผล และนำความรู้ที่ได้นำมาใช้ในการแก้ปัญหา พัฒนาการตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสมตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดกับส่วนรวม

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามจำนวนหนึ่งฉบับ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงครามเป็นผู้ตอบรายละเอียดของแบบสอบถามแบ่งออกเป็นสี่ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ในด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่งปัจจุบันและจำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านผลงาน หกตัวแปรย่อย จำนวน 17 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยบูรณาการจากหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนสามัญ และเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน สิบสองตัวแปรย่อย จำนวน 33 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยบูรณาการจากหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนสามัญ และ เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

ตอนที่ 2 และ 3 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scales) ห้าระดับ ตามเกณฑ์ของไลเคิร์ต(Likert's rating scales) คือ

ระดับ 5	หมายถึง	มีความสำคัญมากที่สุด	ให้น้ำหนักคะแนน 5
ระดับ 4	หมายถึง	มีความสำคัญมาก	ให้น้ำหนักคะแนน 4
ระดับ 3	หมายถึง	มีความสำคัญปานกลาง	ให้น้ำหนักคะแนน 3
ระดับ 2	หมายถึง	มีความสำคัญน้อย	ให้น้ำหนักคะแนน 2
ระดับ 1	หมายถึง	มีความสำคัญน้อยที่สุด	ให้น้ำหนักคะแนน 1

และเมื่อจบคำถามในแต่ละตอน จะมีแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

#### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษานโยบายรัฐบาล กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำผลจากการศึกษามาเป็นหลักในการสร้างเครื่องมือ โดยบูรณาการจากหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนสามัญ ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์



ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา(**content validity**) โดยผู้วิจัยนำเครื่องมือที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ กรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญ (ตามภาคผนวก จ) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของการใช้ภาษา และความเที่ยงตรงของเนื้อหา (**content validity**)

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้(**try out**) โดยสุ่มแจกให้กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี จำนวน 15 คน สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 15 คน รวม 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มประชากรที่ศึกษา

ขั้นที่ 4 การหาความเชื่อมั่น(**reliability**) นำแบบสอบถาม จำนวน 30 ฉบับ ที่ได้รับคืนหลังจาก ทดลองใช้(**try out**) มาหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีการ ครอนบาค<sup>1</sup> (**Cronbach**) ด้วยวิธีการหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา( **$\alpha$  - coefficient**) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.9439

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างราบรื่น และถูกต้องตามระเบียบราชการ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยแจ้งบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ในการขอความอนุเคราะห์ออกหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยไปที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัด จำนวน 78 คน ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรเป้าหมาย
2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงครามออกให้ ไปขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 78 คนที่เป็นกลุ่มประชากรเป้าหมาย
3. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยประสานงานกับโรงเรียนในการส่งและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

---

<sup>1</sup>Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing 3rd ed. (New York: Harper & Row Publisher, 1974), 161.

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูล เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. จัดระเบียบข้อมูลและลงรหัส
3. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณค่าทางสถิติ โดยใช้โปรแกรม **SPSS 9.0 for Windows**

และ ผู้วิจัยคำนวณค่าทางสถิติเอง

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่ศึกษา และข้อคำถามที่ต้องการทราบ การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (frequencies) และค่าร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์ระดับขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหาร

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ใช้ค่าเฉลี่ยประชากร ( $\mu$ ) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานประชากร ( $\sigma$ )

สำหรับเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดของเบสท์<sup>2</sup> ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50- 5.00 แสดงว่า มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50- 4.49 แสดงว่า มีความสำคัญในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50- 3.49 แสดงว่า มีความสำคัญในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50- 2.49 แสดงว่า มีความสำคัญในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00- 1.49 แสดงว่า มีความสำคัญในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์เพื่อจัดอันดับความสำคัญขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ใช้การจัดอันดับ (rank order) ดังนี้

31. หากค่าความสำคัญขององค์ประกอบในแต่ละข้อ โดย

<sup>2</sup>John W. Best, Research in Education (New Jersey: Prentice Hall, 1970), 190.

**31.1** หาผลรวมความสำคัญมากที่สุดของตัวแปรย่อยแต่ละข้อ โดยนำความถี่ของข้อมูลที่ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่ามีความสำคัญในระดับ 5 ซึ่งหมายถึง มีความสำคัญมากที่สุด คุณด้วย นำหนักคะแนน 5

**31.2** หาผลรวมความสำคัญมากที่สุดของตัวแปรย่อยแต่ละข้อ โดยนำความถี่ของข้อมูลที่ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่ามีความสำคัญในระดับ 4 ซึ่งหมายถึง มีความสำคัญมาก คุณด้วยนำหนักคะแนน 4

**31.3** นำผลรวมของข้อ 1 และ ข้อ 2 มารวมกัน จะเป็นค่าความสำคัญของตัวแปรย่อยในแต่ละข้อ

**31.4** หาค่าเฉลี่ยความสำคัญ โดยนำผลรวมของตัวแปรย่อยในแต่ละข้อขององค์ประกอบมารวมกัน แล้วหารด้วยจำนวนข้อของตัวแปรย่อยในแต่ละองค์ประกอบ จะได้ค่าเฉลี่ยความสำคัญขององค์ประกอบในแต่ละองค์ประกอบ เช่น องค์ประกอบย่อยด้านปริมาณผลงาน มีตัวแปรย่อย 2 ข้อ ค่าเฉลี่ยความสำคัญ = (ค่าความสำคัญตัวแปรย่อยที่ 1 + ค่าความสำคัญตัวแปรย่อยที่ 2) ÷ 2

**32** นำค่าเฉลี่ยความสำคัญขององค์ประกอบในแต่ละข้อมาจัดอันดับความสำคัญ

**4** การวิเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิดในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

#### การนำเสนอข้อมูล

ในการนำเสนอข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอในรูปแบบของตารางและการพรรณนาความตามลักษณะของข้อมูล

#### สรุป

การวิจัยครั้งนี้จัดทำขึ้นเพื่อ**1**)ทราบระดับขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงครามและ**2**)จัดอันดับความสำคัญขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยยึดแนวคิดจากเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงาน ก.ค. และสำนักงาน ก.พ. ซึ่งผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน

การประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ที่เป็นกลุ่มประชากรจำนวน 78 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ โดยใช้ค่าความถี่(frequencies) ค่าร้อยละ(percentage) ค่าเฉลี่ยประชากร( $\mu$ ) ความเบี่ยงเบนมาตรฐานประชากร( $\sigma$ ) การจัดอันดับ(rank order) และการวิเคราะห์เนื้อหา(content analysis)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่ององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม นั้น ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ที่เป็นกลุ่มประชากร จำนวน 78 คน โดยผู้วิจัยติดตามเก็บข้อมูลด้วยตนเองและได้รับกลับคืนมาทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์ และนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย และจำแนกผลวิเคราะห์ออกเป็น 4 ตอน ดังรายละเอียดตามลำดับต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงครามตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม

ตอนที่ 3 อันดับความสำคัญขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ที่เป็นกลุ่มประชากร จำนวน 78 คน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบันและจำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน มีรายละเอียด ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนบุคคล		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	62	79.49
	หญิง	16	20.51
รวม		78	100
อายุ	ไม่เกิน 30 ปี	2	2.57
	31 ปี - 40ปี	1	1.28
	41 ปี - 50ปี	34	43.59
	51 ปี ขึ้นไป	41	52.56
รวม		78	100
อายุราชการ	ไม่เกิน 10ปี	3	3.85
	11 ปี - 20ปี	2	2.56
	21 ปี - 30ปี	37	47.44
	31 ปี ขึ้นไป	36	46.15
รวม		78	100
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
	ปริญญาตรี	69	88.46
	ปริญญาโท	9	11.54
	สูงกว่าปริญญาโท	-	-
รวม		78	100
ตำแหน่ง	ครูใหญ่	16	20.51
	อาจารย์ใหญ่	42	53.85
	ผู้อำนวยการโรงเรียน	20	25.64
รวม		78	100
จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน	ไม่เกิน 5 ปี	19	24.36
	6ปี - 10ปี	12	15.38
	11 ปี - 15ปี	15	19.23
	16ปี ขึ้นไป	32	41.03
รวม		78	100

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนเป็นเพศชายมากกว่า เพศหญิง คือเป็นเพศชาย จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 79.49 เป็นเพศหญิง จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 20.51 สำหรับอายุของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนใหญ่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 52.56 รองลงมาอายุระหว่าง 41- 50ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 43.59 อายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.57 และอายุ 31 - 40 ปี มีน้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.28 ในด้านอายุราชการ นั้น อายุราชการระหว่าง 21 - 30 ปี มีจำนวนมากที่สุด โดยมีจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 47.44 อายุราชการตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 46.15 อายุราชการไม่เกิน 10 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.85 และน้อยที่สุด อายุราชการระหว่าง 11- 20 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.56 ทั้งนี้ ระดับการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากจบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 88.46 และจบการศึกษาระดับปริญญาโท เป็นส่วนน้อย จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 11.54 ในจำนวนผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 78 คน นั้น เป็นตำแหน่งอาจารย์ใหญ่มากที่สุด จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 53.85 รองลงมาคือตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 25.64 และตำแหน่งครูใหญ่น้อยที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 20.51 สำหรับจำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน นั้น ส่วนใหญ่มีจำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 41.03 รองลงมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนไม่เกิน 5 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 24.36 ส่วนผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 11- 15 ปี มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 19.23 และผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ระหว่าง 6-10 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 15.38

ตอนที่ 2 ระดับขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงครามตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม

การวิเคราะห์ค่าระดับขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ใช้การวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ยประชากร( $\mu$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานประชากร( $\sigma$ ) แล้วนำมาเปรียบเทียบกับแนวคิดของเบสท์ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 3, 4 และ 5

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในภาพรวม

องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในภาพรวม	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับที่
ด้านผลงาน	414	.42	มาก	2
ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน	442	.36	มาก	1
รวมเฉลี่ย	428	.39	มาก	

จากตารางที่ 3 ระดับขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยจัดเรียงตามค่าเฉลี่ยได้ ดังนี้ ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ( $\mu = 442, \sigma = .36$ ) และด้านผลงาน ( $\mu = 414, \sigma = .42$ )

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดด้านผลงาน

องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านผลงาน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับที่
1. ปริมาณผลงาน	408	.52	มาก	6
1.1 ผู้บริหารได้จัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า โดยกำหนดเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน	410	.57	มาก	
1.2 ผู้บริหารได้นำจำนวนผลงานมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายข้อตกลงหรือมาตรฐานของงาน	406	.59	มาก	



ตารางที่ 4(ต่อ)

องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ด้านผลงาน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับที่
<b>2</b> คุณภาพของผลงาน	415	.54	มาก	3
21 ผลงานที่ทำมีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และมีความประณีต	406	.63	มาก	
22 ผลงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	404	.67	มาก	
23 ผลงานมีประโยชน์ต่องานราชการ	435	.55	มาก	
<b>3</b> ความทันเวลา	413	.56	มาก	5
31 กำหนดเวลาในการปฏิบัติงานหรือ กิจนั้น ๆ อย่างเหมาะสม	412	.58	มาก	
32 ปฏิบัติงานได้ทันตามกำหนดเวลา	414	.62	มาก	
<b>4</b> การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ ทรัพยากร	417	.61	มาก	1
41 การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ ประโยชน์คุ้มค่า	423	.66	มาก	
42 ทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตของงานหรือ โครงการมีความสัมพันธ์กัน	412	.66	มาก	
<b>5</b> ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้	415	.53	มาก	2
51 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ของงานนั้น ๆ ไว้อย่างชัดเจน	422	.60	มาก	
52 ผลการปฏิบัติงานเท่ากับหรือสูงกว่าเป้า หมายที่กำหนด	403	.62	มาก	
53 ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์	421	.65	มาก	
<b>6</b> ผลการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู	415	.53	มาก	2
61 การปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับ การพัฒนาวิชาชีพครูโดยการศึกษา ติดตามการ จัดการเรียนรู้แบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ	414	.57	มาก	

## ตารางที่ 4(ต่อ)

องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านผลงาน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับที่
<b>62</b> การพัฒนาแผนการสอนให้สามารถ ปฏิบัติได้เกิดผลจริง	<b>417</b>	<b>.67</b>	มาก	
<b>63</b> การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มี ประสิทธิภาพอยู่เสมอ	<b>404</b>	<b>.69</b>	มาก	
<b>64</b> การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้น ผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน	<b>433</b>	<b>.64</b>	มาก	
<b>65</b> การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพของ ผู้เรียนได้อย่างมีระบบ	<b>405</b>	<b>.68</b>	มาก	
<b>รวมเฉลี่ยด้านผลงาน</b>	<b>414</b>	<b>.42</b>	มาก	<b>2</b>

จากตารางที่ 4 เมื่อวิเคราะห์ระดับขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนัก  
งานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านผลงาน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ  
โดยจัดเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ ดังนี้ คือ การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร  
( $\mu = 417$ ,  $\sigma = .61$ ) ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้และผลการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ  
ครู ซึ่งอยู่ในระดับมากเท่ากัน( $\mu = 415$ ,  $\sigma = .53$ ) คุณภาพของผลงาน( $\mu = 415$ ,  $\sigma = .54$ )  
ความทันเวลา( $\mu = 413$ ,  $\sigma = .56$ ) ปริมาณผลงาน( $\mu = 408$ ,  $\sigma = .52$ ) และเมื่อวิเคราะห์ระดับของ  
องค์ประกอบย่อยของผลการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูแล้ว พบว่า แต่ละองค์ประกอบ  
ย่อยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยจัดเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ ดังนี้ คือ การจัดกิจกรรม  
การเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน( $\mu = 433$ ,  $\sigma = .64$ ) การพัฒนาแผนการสอนให้  
สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง( $\mu = 417$ ,  $\sigma = .67$ ) การปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนา  
วิชาชีพครูโดยการศึกษา ติดตามการจัดการเรียนรู้แบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ( $\mu = 414$ ,  $\sigma = .57$ )  
การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ( $\mu = 405$ ,  $\sigma = .68$ ) และการพัฒนา  
สื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ( $\mu = 404$ ,  $\sigma = .69$ )

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น  
เงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านคุณลักษณะ การปฏิบัติงาน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับที่
<b>1. การวางแผนและการจัดระบบงาน</b>	<b>419</b>	<b>.51</b>	มาก	<b>12</b>
<b>1.1</b> การวิเคราะห์ภารกิจ สภาพแวดล้อมภายในและประเมินสถานภาพของหน่วยงาน	<b>410</b>	<b>.66</b>	มาก	
<b>1.2</b> การคาดการณ์ กำหนดเป้าหมายและ วิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสม	<b>397</b>	<b>.58</b>	มาก	
<b>1.3</b> การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานได้อย่างชัดเจน	<b>413</b>	<b>.67</b>	มาก	
<b>1.4</b> การกำกับ ติดตาม ประเมินผลอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม	<b>423</b>	<b>.70</b>	มาก	
<b>1.5</b> การจัดแบ่งโครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงานได้ชัดเจน	<b>432</b>	<b>.61</b>	มาก	
<b>1.6</b> การกำหนดภาระงานชัดเจนและจัดคนได้เหมาะสมกับภาระงาน	<b>436</b>	<b>.62</b>	มาก	
<b>2. ความเป็นผู้นำ</b>	<b>446</b>	<b>.47</b>	มาก	<b>5</b>
<b>2.1</b> การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งการครองตน ครองคน และครองงาน	<b>454</b>	<b>.55</b>	มากที่สุด	
<b>2.2</b> การมีศิลปะในการจูงใจ กระตุ้นและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	<b>436</b>	<b>.64</b>	มาก	
<b>2.3</b> การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานทุกระดับ	<b>449</b>	<b>.53</b>	มาก	
<b>3. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา</b>	<b>428</b>	<b>.52</b>	มาก	<b>10</b>
<b>3.1</b> มีความสามารถในการแนะนำ สอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	<b>427</b>	<b>.62</b>	มาก	

## ตารางที่ 5(ต่อ)

องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ด้านคุณลักษณะ การปฏิบัติงาน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับที่
<b>32</b> มีการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเพิ่มขีด ความสามารถในการปฏิบัติงานและรับผิดชอบ มากขึ้น	<b>433</b>	<b>.60</b>	มาก	
<b>33</b> มีการดำเนินการให้ผู้ได้บังคับบัญชา พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย	<b>433</b>	<b>.62</b>	มาก	
<b>34</b> มีมาตรฐานหรือแนวทางส่งเสริมให้ บุคลากรพัฒนาตนโดยวิธีต่าง ๆ	<b>421</b>	<b>.61</b>	มาก	
<b>35</b> มีการนำผลการพัฒนาตนไปใช้ในการ พัฒนางาน	<b>426</b>	<b>.61</b>	มาก	
<b>4 ความรับผิดชอบ</b>	<b>437</b>	<b>.53</b>	มาก	<b>9</b>
<b>41</b> การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบ หมายด้วยความเต็มใจ และมีความมุ่งมั่น	<b>449</b>	<b>.53</b>	มาก	
<b>42</b> การยอมรับผลที่เกิดจากการทำงาน	<b>426</b>	<b>.67</b>	มาก	
<b>5. ความสามารถในการปฏิบัติงาน</b>	<b>422</b>	<b>.51</b>	มาก	<b>11</b>
<b>51</b> ความรอบรู้ในงาน เข้าใจเกี่ยวกับงานใน หน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง	<b>429</b>	<b>.56</b>	มาก	
<b>52</b> ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ เชื่อม โยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ งาน	<b>415</b>	<b>.58</b>	มาก	
<b>6 ความอดสาหัส</b>	<b>462</b>	<b>.44</b>	มากที่สุด	<b>2</b>
<b>61</b> ความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจที่จะทำงาน ให้สำเร็จโดยไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค	<b>458</b>	<b>.52</b>	มากที่สุด	

## ตารางที่ 5(ต่อ)

องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านคุณลักษณะ การปฏิบัติงาน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับที่
<b>62</b> ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความอดสาหะ เอาใจใส่ ระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของทาง ราชการ	<b>467</b>	<b>.47</b>	มากที่สุด	
<b>7. การรักษาวินัย</b>	<b>456</b>	<b>.46</b>	มากที่สุด	<b>3</b>
<b>71</b> ปฏิบัติตนตามระเบียบแบบแผนของทาง ราชการ	<b>458</b>	<b>.52</b>	มากที่สุด	
<b>72</b> ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการ เคารพ กฎ ระเบียบต่างๆ	<b>458</b>	<b>.50</b>	มากที่สุด	
<b>73</b> รักษาวินัยตามที่บัญญัติอย่างเคร่งครัดอยู่ เสมอ	<b>453</b>	<b>.53</b>	มากที่สุด	
<b>8</b> การประพฤติตนเหมาะสมกับการเป็น ข้าราชการ	<b>455</b>	<b>.47</b>	มากที่สุด	<b>4</b>
<b>81</b> ประพฤติตนอยู่ในกรอบจรรยาบรรณและ ค่านิยมของราชการและหน่วยงาน	<b>451</b>	<b>.55</b>	มากที่สุด	
<b>82</b> มีจรรยาบรรณต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน ต่อ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ต่อประชาชนและสังคม	<b>459</b>	<b>.50</b>	มากที่สุด	
<b>9</b> ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึง ประโยชน์ที่จะเกิดแก่ส่วนรวม	<b>439</b>	<b>.57</b>	มาก	<b>7</b>
<b>91</b> การเลือกและตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมที่มี ประโยชน์แก่ส่วนรวม	<b>442</b>	<b>.61</b>	มาก	
<b>92</b> กำหนดแนวทางการจัดกิจกรรมที่เน้น ประโยชน์ของส่วนรวม	<b>436</b>	<b>.58</b>	มาก	

ตารางที่ 5(ต่อ)

องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับที่
<b>10</b> เสียสละและอุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ	<b>463</b>	<b>.48</b>	มากที่สุด	<b>1</b>
<b>101</b> สละเวลาให้แก่ราชการทั้งในเวลาและนอกเวลาราชการ	<b>455</b>	<b>.60</b>	มากที่สุด	
<b>102</b> ไม่ละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการ	<b>471</b>	<b>.51</b>	มากที่สุด	
<b>11. ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์</b>	<b>440</b>	<b>.52</b>	มาก	<b>6</b>
<b>11.1</b> การรับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	<b>436</b>	<b>.58</b>	มาก	
<b>11.2</b> การให้ความร่วมมือ สนับสนุน ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และชุมชน ด้วยความเต็มใจ	<b>444</b>	<b>.57</b>	มาก	
<b>12</b> แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ	<b>437</b>	<b>.47</b>	มาก	<b>8</b>
<b>121</b> แสวงหาความรู้ที่แปลกใหม่อยู่เสมอ โดยเฉพาะความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพครูและสามารถวิเคราะห์ วิจัยข้อมูลอย่างมีเหตุผล	<b>428</b>	<b>.51</b>	มาก	
<b>122</b> นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการพัฒนาตน พัฒนางาน และพัฒนาสังคม	<b>446</b>	<b>.55</b>	มาก	
<b>รวมเฉลี่ยด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน</b>	<b>442</b>	<b>.36</b>	มาก	<b>1</b>

จากตารางที่ 5 การวิเคราะห์ระดับขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ซึ่งมี 12 องค์ประกอบ นั้นพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดใน 4 องค์ประกอบ โดยจัดเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้ ดังนี้ คือ การเสียสละและอุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ ( $\mu = 463$ ,  $\sigma = .48$ ) ความอดสาหัส ( $\mu = 462$ ,  $\sigma = .44$ ) การรักษาวินัย ( $\mu = 456$ ,  $\sigma = .46$ ) การประพฤติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ ( $\mu = 455$ ,  $\sigma = .47$ ) และอีก 8 องค์ประกอบอยู่ในระดับมาก ซึ่งจัดเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ คือ

ความเป็นผู้นำ( $\mu = 446, \sigma = .47$ ) ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์( $\mu = 440, \sigma = .52$ ) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดแก่ส่วนรวม( $\mu = 439, \sigma = .57$ ) การแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ( $\mu = 437, \sigma = .47$ ) ความรับผิดชอบ( $\mu = 437, \sigma = .53$ ) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา( $\mu = 428, \sigma = .52$ ) ความสามารถในการปฏิบัติงาน( $\mu = 422, \sigma = .51$ ) และการวางแผนและการจัดระบบงาน( $\mu = 419, \sigma = .36$ )

**ตอนที่ 3** อันดับความสำคัญขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม

การวิเคราะห์การจัดอันดับความสำคัญ ขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ใช้การจัดอันดับ(rank order) ดังนี้

1. หาค่าความสำคัญขององค์ประกอบในแต่ละข้อ โดย

1.1 หาผลรวมความสำคัญมากที่สุดของตัวแปรย่อยแต่ละข้อ โดยนำความถี่ของ

ข้อมูลที่ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่ามีค่าความสำคัญในระดับ 5 ซึ่งหมายถึง มีความสำคัญมากที่สุด คูณด้วย น้ำหนักคะแนน 5

1.2 หาผลรวมความสำคัญมากที่สุดของตัวแปรย่อยแต่ละข้อ โดยนำความถี่ของข้อมูลที่ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่ามีค่าความสำคัญในระดับ 4 ซึ่งหมายถึง มีความสำคัญมาก คูณด้วยน้ำหนักคะแนน 4

1.3 นำผลรวมของข้อ 1 และ ข้อ 2 มารวมกัน จะเป็นค่าความสำคัญของตัวแปรย่อยในแต่ละข้อ

1.4 หาค่าเฉลี่ยความสำคัญ โดยนำผลรวมของตัวแปรย่อยในแต่ละข้อ ขององค์ประกอบมารวมกัน แล้วหารด้วยจำนวนข้อของตัวแปรย่อยในแต่ละองค์ประกอบ จะได้ค่าเฉลี่ยความสำคัญขององค์ประกอบในแต่ละองค์ประกอบ เช่น องค์ประกอบย่อยด้านปริมาณผลงาน มีตัวแปรย่อย 2 ข้อ ดังนั้น ค่าเฉลี่ยความสำคัญ = (ค่าความสำคัญตัวแปรย่อยที่ 1 + ค่าความสำคัญตัวแปรย่อยที่ 2) ÷ 2

2. นำค่าเฉลี่ยความสำคัญขององค์ประกอบในแต่ละข้อมาจัดอันดับความสำคัญ ดังตารางที่ 6 และ 7

ตารางที่ 6 การจัดอันดับความสำคัญขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา ด้านผลงาน

องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านผลงาน	ค่าความสำคัญ	ค่าเฉลี่ยความสำคัญ	อันดับที่
<b>1. ปริมาณผลงาน</b>		<b>292</b>	<b>4</b>
1.1 ผู้บริหารได้จัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า โดยกำหนดเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน	293		
1.2 ผู้บริหารได้นำจำนวนผลงานมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายข้อตกลงหรือมาตรฐานของงาน	291		
<b>2. คุณภาพของผลงาน</b>		<b>296.33</b>	<b>1</b>
2.1 ผลงานที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และมีความประณีต	285		
2.2 ผลงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	274		
2.3 ผลงานมีประโยชน์ต่องานราชการ	330		
<b>3. ความทันเวลา</b>		<b>293.5</b>	<b>2</b>
3.1 กำหนดเวลาในการปฏิบัติงานหรือภารกิจนั้น ๆ อย่างเหมาะสม	294		
3.2 ปฏิบัติงานได้ทันตามกำหนดเวลา	293		
<b>4. การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร</b>		<b>291</b>	<b>5</b>
4.1 การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่า	300		
4.2 ทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตของงานหรือโครงการมีความสัมพันธ์กัน	282		



## ตารางที่ 6(ต่อ)

องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ด้านผลงาน	ค่าความ สำคัญ	ค่าเฉลี่ย ความสำคัญ	อันดับที่
<b>5. ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้</b>		<b>292.67</b>	<b>3</b>
<b>5.1</b> การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ของงานนั้น ๆ ไว้ชัดเจน	308		
<b>5.2</b> ผลการปฏิบัติงานเท่ากับหรือสูงกว่า เป้าหมายที่กำหนด	272		
<b>5.3</b> ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์	298		
<b>6. ผลการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู</b>		<b>288.80</b>	<b>6</b>
<b>6.1</b> การปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับ การพัฒนาวิชาชีพครู โดยการศึกษา ติดตาม การจัดการเรียนรู้แบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ	299		(2)
<b>6.2</b> การพัฒนาแผนการสอนให้สามารถ ปฏิบัติได้เกิดผลจริง	289		(3)
<b>6.3</b> การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มี ประสิทธิภาพอยู่เสมอ	264		(5)
<b>6.4</b> การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้น ผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน	317		(1)
<b>6.5</b> การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพของ ผู้เรียนได้อย่างมีระบบ	275		(4)

จากตารางที่ 6 การวิเคราะห์การจัดอันดับความสำคัญขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านผลงาน ผลการวิเคราะห์การจัดอันดับความสำคัญเป็นดังนี้ คือ

อันดับที่ 1 คุณภาพของผลงาน(ค่าเฉลี่ยความสำคัญ 296.33)

อันดับที่ 2 ความทันเวลา(ค่าเฉลี่ยความสำคัญ 293.50)

อันดับที่ 3 ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้(ค่าเฉลี่ยความสำคัญ 292.67)

อันดับที่ 4 ปริมาณผลงาน(ค่าเฉลี่ยความสำคัญ 292)

อันดับที่ 5 การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร(ค่าเฉลี่ยความสำคัญ291)

อันดับที่ 6 ผลการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู(ค่าเฉลี่ยความสำคัญ 288.80)

สำหรับการวิเคราะห์การจัดอันดับองค์ประกอบย่อยในผลการปฏิบัติตาม

เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู เป็นดังนี้

อันดับที่ 1 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน

(ค่าความสำคัญ 317)

อันดับที่ 2 การปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูโดยการ

ศึกษา ติดตามการจัดการเรียนรู้แบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ (ค่าความสำคัญ 299)

อันดับที่ 3 การพัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

(ค่าความสำคัญ 289)

อันดับที่ 4 การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ

(ค่าความสำคัญ 275)

อันดับที่ 5 การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

(ค่าความสำคัญ 264)

ตารางที่ 7 การจัดอันดับความสำคัญขององค์ประกอบพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหาร

โรงเรียนประถมศึกษา ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน	ค่าความสำคัญ	ค่าเฉลี่ยความสำคัญ	อันดับที่
<b>1. การวางแผนและการจัดระบบงาน</b>		<b>296.83</b>	<b>12</b>
<b>1.1</b> การวิเคราะห์ภารกิจ สภาพแวดล้อมภายนอก ภายใน และประเมินสถานภาพของหน่วยงาน	<b>288</b>		
<b>1.2</b> การคาดการณ์ กำหนดเป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสม	<b>268</b>		
<b>1.3</b> การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานได้อย่างชัดเจน	<b>290</b>		

ตารางที่ 7 (ต่อ)

องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน	ค่าความสำคัญ	ค่าเฉลี่ยความสำคัญ	อันดับที่
<b>1.4</b> การกำกับ ติดตาม ประเมินผล อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม	<b>294</b>		
<b>1.5</b> การจัดแบ่งโครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงานได้ชัดเจน	<b>319</b>		
<b>1.6</b> การกำหนดภาระงานชัดเจนและจัดคนได้เหมาะสมกับภาระงาน	<b>322</b>		
<b>2</b> ความเป็นผู้นำ		<b>337.67</b>	<b>5</b>
<b>2.1</b> การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งการครองตน ครองคน และครองงาน	<b>348</b>		
<b>2.2</b> การมีศิลปะในการจูงใจ กระตุ้นและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	<b>318</b>		
<b>2.3</b> การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานทุกระดับ	<b>247</b>		
<b>3</b> การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา		<b>316.80</b>	<b>10</b>
<b>3.1</b> มีความสามารถในการแนะนำ สอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	<b>312</b>		
<b>3.2</b> มีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและรับผิดชอบมากขึ้น	<b>330</b>		
<b>3.3</b> มีการดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย	<b>327</b>		
<b>3.4</b> มีมาตรฐานหรือแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตน โดยวิธีต่าง ๆ	<b>304</b>		
<b>3.5</b> มีการนำผลการพัฒนาตนไปใช้ในการพัฒนางาน	<b>311</b>		

## ตารางที่ 7(ต่อ)

องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านคุณลักษณะ การปฏิบัติงาน	ค่าความ สำคัญ	ค่าเฉลี่ย ความสำคัญ	อันดับที่
<b>4 ความรับผิดชอบ</b>		<b>328</b>	<b>9</b>
<b>41</b> การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบ หมายด้วยความเต็มใจ และมีความมุ่งมั่น	<b>347</b>		
<b>42</b> การยอมรับผลที่เกิดจากการทำงาน	<b>309</b>		
<b>5 ความสามารถในการปฏิบัติงาน</b>		<b>311.50</b>	<b>11</b>
<b>51</b> ความรอบรู้ในงาน เข้าใจเกี่ยวกับงานใน หน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง	<b>323</b>		
<b>52</b> ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับงาน	<b>300</b>		
<b>6 ความอดสาหัส</b>		<b>359</b>	<b>1</b>
<b>61</b> ความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจที่จะทำงาน ให้สำเร็จโดยไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค	<b>354</b>		
<b>62</b> ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความอดสาหัส เอาใจใส่ ระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของทาง ราชการ	<b>364</b>		
<b>7 การรักษาวินัย</b>		<b>353.67</b>	<b>2</b>
<b>71</b> ปฏิบัติตนตามระเบียบแบบแผนของทาง ราชการ	<b>354</b>		
<b>72</b> ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการ เคารพกฎ ระเบียบต่างๆ	<b>357</b>		
<b>73</b> รักษาวินัยตามที่บัญญัติอย่างเคร่งครัดอยู่ เสมอ	<b>350</b>		

## ตารางที่ 7(ต่อ)

องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านคุณลักษณะ การปฏิบัติงาน	ค่าความ สำคัญ	ค่าเฉลี่ย ความสำคัญ	อันดับที่
<b>8 การประพฤติตนเหมาะสมกับการเป็น ข้าราชการ</b>		<b>352</b>	<b>3</b>
<b>81</b> ประพฤติตนอยู่ในกรอบจรรยาบรรณและ ค่านิยมของราชการและหน่วยงาน	<b>346</b>		
<b>82</b> มีจรรยาบรรณต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน ต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ต่อประชาชนและสังคม	<b>358</b>		
<b>9 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึง ประโยชน์ที่จะเกิดแก่ส่วนรวม</b>		<b>329</b>	<b>8</b>
<b>91</b> การเลือกและตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมที่มี ประโยชน์แก่ส่วนรวม	<b>330</b>		
<b>92</b> กำหนดแนวทางการจัดกิจกรรมที่เน้น ประโยชน์ของส่วนรวม	<b>328</b>		
<b>10 เสียสละและอุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ</b>		<b>352</b>	<b>3</b>
<b>101</b> เสียสละให้แก่ราชการทั้งในเวลาและ นอกเวลาราชการ	<b>343</b>		
<b>102</b> ไม่ละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการ	<b>361</b>		
<b>11. ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์</b>		<b>332.50</b>	<b>7</b>
<b>11.1</b> การรับฟังความคิดเห็น ยอมรับใน ความรู้ ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	<b>328</b>		
<b>11.2</b> การให้ความร่วมมือ สนับสนุน ปฏิบัติ กิจกรรมต่างๆของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และชุมชน ด้วยความเต็มใจ	<b>337</b>		

## ตารางที่ 7(ต่อ)

องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ด้านคุณลักษณะ การปฏิบัติงาน	ค่าความ สำคัญ	ค่าเฉลี่ย ความสำคัญ	อันดับที่
<b>12</b> แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ		<b>335</b>	<b>6</b>
<b>121</b> แสวงหาความรู้ที่แปลกใหม่อยู่เสมอ โดยเฉพาะความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพครูและ สามารถวิเคราะห์ วิจัยข้อมูลอย่างมีเหตุผล	<b>328</b>		
<b>122</b> นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการพัฒนาตน พัฒนางานและพัฒนาสังคม	<b>342</b>		

จากตารางที่ 7 การวิเคราะห์การจัดอันดับความสำคัญขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์การจัดอันดับความสำคัญเป็นดังนี้ คือ

อันดับที่ **1** ความอดุสาหะ(ค่าเฉลี่ยความสำคัญ **359**)

อันดับที่ **2** การรักษาวินัย(ค่าเฉลี่ยความสำคัญ **353.67**)

อันดับที่ **3** การประพฤติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ(ค่าเฉลี่ยความสำคัญ **352**)

อันดับที่ **3** เสียสละและอุทิศเวลาให้กับทางราชการ(ค่าเฉลี่ยความสำคัญ **352**)

อันดับที่ **5** ความเป็นผู้นำ(ค่าเฉลี่ยความสำคัญ **337.67**)

อันดับที่ **6** แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ(ค่าเฉลี่ยความสำคัญ **335**)

อันดับที่ **7** ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์(ค่าเฉลี่ยความสำคัญ **332.50**)

อันดับที่ **8** ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดแก่ส่วนรวม(ค่าเฉลี่ยความสำคัญ **329**)

อันดับที่ **9** ความรับผิดชอบ(ค่าเฉลี่ยความสำคัญ **328**)

อันดับที่ **10** การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา(ค่าเฉลี่ยความสำคัญ **316.80**)

อันดับที่ **11** ความสามารถในการปฏิบัติงาน(ค่าเฉลี่ยความสำคัญ **311.50**)

อันดับที่ **12** การวางแผนและการจัดระบบงาน(ค่าเฉลี่ยความสำคัญ **296.83**)

**ตอนที่ 4** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

**สมุทรสงคราม**

จากแบบสอบถามปลายเปิดที่ให้อิสระทางความคิดแก่ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม นอกเหนือจากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามไว้แล้ว จำนวน **50** ข้อ ซึ่งมีผู้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม จึงได้นำข้อคิดเห็นนั้นมาวิเคราะห์ร่วมกัน โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา(**content analysis**) ดังตารางที่ **8** และ **9**

ตารางที่ **8** องค์ประกอบที่ควรเพิ่มเติมด้านผลงานและด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม

องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	องค์ประกอบย่อยที่ควรเพิ่มเติม
ด้านผลงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน</li> <li>2. คุณค่าของผลงาน</li> </ol>
ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความยุติธรรม</li> <li>2. ความสามารถในการแก้ปัญหา</li> <li>3. ความซื่อสัตย์</li> <li>4. การมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน</li> </ol>

ตารางที่ 9 ข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดสมุทรสงครามต่อองค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

ข้อเสนอแนะต่อองค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควรมีความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน</li> <li>2. ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามข้อตกลงอย่างเป็นระบบ</li> <li>3. ควรนำระบบเปิดมาใช้จริงจัง</li> <li>4. ควรพิจารณาระยะเวลาที่ ความห่างในการ ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนเกิน .5 ขั้น ในแต่ละครั้ง</li> <li>5. ควรพิจารณาสภาพการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งปฏิบัติงานด้วยความสุข</li> <li>6. ควรพิจารณาความตั้งใจของคนทำงานเสมอดัน เสมอปลาย</li> <li>7. ควรพิจารณาการพัฒนาในภาพรวมที่เห็นเด่นชัดบอกถึงความก้าวหน้าและการพัฒนาที่เปลี่ยนแปลง</li> <li>8. ควรพิจารณาศักยภาพของแต่ละบุคคล</li> <li>9. ควรเพิ่มองค์ประกอบด้านปริมาณงานเพิ่มเติมจากด้านผลงาน และด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน</li> </ol>

จากตารางที่ 8 และ 9 ความคิดเห็นและข้อเสนออื่น ๆ เพิ่มเติมด้านผลงาน ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาบางคนเห็นว่า นอกจากองค์ประกอบเรื่องปริมาณงาน คุณภาพของผลงาน ความทันเวลา การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ และผลการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู แล้ว องค์ประกอบที่ควรเพิ่มเติมอีก 2 ข้อ คือ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และคุณค่าของผลงาน

ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน นอกจากองค์ประกอบ 12 ข้อ ซึ่งได้แก่ การวางแผน และการจัดระบบงาน ความเป็นผู้นำ การพัฒนาผู้บังคับบัญชา ความรับผิดชอบ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความอดสาหะ การรักษาวินัย การประพฤติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ การตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดแก่ส่วนรวม การเสียสละและอุทิศเวลาให้กับทางราชการ การร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ และการแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ แล้ว ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาบางคน เห็นว่า ควรเพิ่มเติมองค์ประกอบอีก 4 ข้อ คือ 1. ความยุติธรรม 2. ความสามารถในการแก้ปัญหา 3. ความซื่อสัตย์ และ 4. การมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน



สำหรับข้อเสนอแนะอื่นๆ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ว่า ควรมีความยุติธรรมในการพิจารณา ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามข้อตกลงอย่างเป็นระบบ ควรนำระบบเปิดมาใช้อย่างจริงจัง ควรพิจารณาระยะความถี่ ความห่างในการได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเกินกว่า .5 ขั้นในแต่ละครั้ง ควรพิจารณาสภาพการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งปฏิบัติงานด้วยความสุข ควรพิจารณาความตั้งใจของคนทำงานเสมอดัน เสมอปลาย ควรพิจารณาการพัฒนาในภาพรวมที่เห็นเด่นชัด บอกถึงความก้าวหน้าและการพัฒนาที่เปลี่ยนแปลง ควรพิจารณาศักยภาพของแต่ละบุคคล และควรเพิ่มองค์ประกอบด้านปริมาณงานเพิ่มเติมจากด้านผลงานและคุณลักษณะการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา(**descriptive research**) ที่มุ่งศึกษาองค์ประกอบ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสงคราม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม โดยมีวัตถุประสงค์ คือ **1**) เพื่อทราบระดับขององค์ประกอบ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม **2**) เพื่อจัดอันดับความสำคัญขององค์ประกอบการพิจารณา เลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สมุทรสงคราม ประชากรที่ศึกษาเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถม ศึกษจังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน **78** คน เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถาม จำนวน **1** ฉบับ แบ่งเป็น **4** ตอน ตอนที่ **1** เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ **2** เป็นคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านผลงาน ตอนที่ **3** เป็น คำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน และ ตอนที่ **4** เป็นแบบสอบถามปลายเปิด โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะอื่นๆเพิ่มเติม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความถี่(**frequencies**) ค่าร้อยละ (**percentage**) ค่าเฉลี่ยประชากร( $\mu$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานประชากร( $\sigma$ ) และการจัดอันดับ(**rank order**) ส่วนแบบสอบถาม ปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา(**content analysis**)

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ผลการวิจัยสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

**1.** ระดับขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถม- ศึกษาศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยจัดเรียงค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้ คือ ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงานและ

ด้านผลงาน โดยด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน พบว่า มี 4 องค์ประกอบที่อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้ การเสียดสีและอุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ ความอดุสาหะ การรักษาวินัย การประพฤตินั้นเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ และมี 8 องค์ประกอบ ที่อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้ ความเป็นผู้นำ การร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ ตัดสินใจ ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดแก่ส่วนรวม การแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ความรับผิดชอบ การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถในการปฏิบัติงาน การวางแผนและการจัดระบบงาน

ในด้านองค์ประกอบด้านผลงาน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 6 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้ การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้และผลการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ซึ่ง 2 องค์ประกอบนี้อยู่ในระดับมากที่สุดเท่ากัน คุณภาพของผลงาน ความทันเวลา ปริมาณผลงาน

สำหรับองค์ประกอบย่อยในด้านผลการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู พบว่า แต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน การพัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง การปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู โดยการศึกษาติดตามการจัดการเรียนรู้แบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ได้อย่างมีระบบ และการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

**2** อันดับความสำคัญขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม เป็นดังนี้

ด้านผลงาน

อันดับที่ 1 คุณภาพของผลงาน

อันดับที่ 2 ความทันเวลา

อันดับที่ 3 ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้

อันดับที่ 4 ปริมาณผลงาน

อันดับที่ 5 การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร

อันดับที่ 6 ผลการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ซึ่งจัดอันดับความ

สำคัญขององค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

**61** การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน

**62** การปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู โดยการศึกษา ติดตามการจัดการเรียนรู้แบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ

**63** การพัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

**64** การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ

**65** การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน

อันดับที่ **1** ความอดุสาหะ

อันดับที่ **2** การรักษาวินัย

อันดับที่ **3** การประพฤติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ

อันดับที่ **3** เสียสละและอุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ

อันดับที่ **5** ความเป็นผู้นำ

อันดับที่ **6** แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ

อันดับที่ **7** ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์

อันดับที่ **8** ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดแก่

ส่วนรวม

อันดับที่ **9** ความรับผิดชอบ

อันดับที่ **10** การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

อันดับที่ **11** ความสามารถในการปฏิบัติงาน

อันดับที่ **12** การวางแผนและการจัดระบบงาน

**3** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติม เกี่ยวกับองค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาต้องการให้เพิ่มเติมองค์ประกอบในด้านผลงาน อีก **2** ข้อ คือ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และคุณค่าของผลงาน ควรเพิ่มเติมองค์ประกอบในด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน อีก **4** ข้อ คือ ความยุติธรรม ความสามารถในการแก้ปัญหา ความซื่อสัตย์ และการมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน และได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรมีความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามข้อตกลงอย่างเป็นระบบ ควรนำระบบเปิดมาใช้อย่างจริงจัง การประเมินในแต่ละครั้ง ควรพิจารณาระยะเวลาที่ ความห่างในการได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเกินกว่า **.5** ชั้น ควรพิจารณาสภาพการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งปฏิบัติงานด้วยความสุข ควรพิจารณาความตั้งใจของคนทำงานเสมอต้น เสมอปลาย ควรพิจารณาการพัฒนาในภาพรวมที่เห็นเด่นชัด บอกถึงความก้าวหน้าและการพัฒนาที่เปลี่ยนแปลง ควรพิจารณาศักยภาพของแต่ละบุคคลและ ควรมืองค์ประกอบเพิ่มเติมอีก **1** ด้าน คือ ด้านปริมาณงานตามขนาดของโรงเรียนในความรับผิดชอบ

## การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. จากผลการศึกษาระดับขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบด้านผลงานและด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการศึกษาของบุญชัย ตั้งอุทัยสุข ที่พบว่า ระดับความสำคัญขององค์ประกอบในการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครู สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ส่วนใหญ่เห็นด้วยว่า องค์ประกอบด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงานและองค์ประกอบด้านผลงานตามลำดับ มีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลข้าราชการและงานราชการ ประกอบกับองค์ประกอบด้านผลงานและองค์ประกอบด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ผู้บังคับบัญชาสามารถนำไปใช้ประเมินประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้อย่างเป็นธรรม ได้มาตรฐาน และเป็นสิ่งจูงใจให้ข้าราชการเกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับคำกล่าวของคุณหญิงทิพาวดี เมฆสุวรรณ<sup>1</sup> ที่ว่า การจะส่งเสริมให้ข้าราชการมีประสิทธิภาพประสิทธิผล เพื่อนำบริการที่มีคุณภาพสู่ประชาชนนั้น การจัดคนให้เหมาะสมกับหน้าที่ และให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมถือเป็นปัจจัยหลักให้งานราชการประสบความสำเร็จ ดังนั้น หลักการให้ค่าตอบแทนตามผลงานจึงเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งจะทำให้เกิดขึ้นได้ก็ต้องมีระบบการประเมินงานที่ถูกต้องเป็นธรรม<sup>1</sup> ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงต้องประเมินทั้งด้านผลงานและด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของปรียาพร วงศ์อนุตโรจน์<sup>2</sup> ที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานควรประเมิน 2 ด้าน ควบคู่กันไป คือประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติไปแล้ว และประเมินด้านคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติด้วย และสอดคล้องกับวินิตา อรรถมยกุล ที่พบว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน เห็นด้วยในระดับมากที่สุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานควรประเมินด้านปริมาณงาน คุณภาพของงาน และคุณลักษณะการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน

<sup>1</sup>คุณหญิงทิพาวดี เมฆสุวรรณ, การให้ค่าตอบแทนตามผลงาน [Online], เข้าถึงเมื่อ 4 มีนาคม 2545. เข้าถึงได้จาก <http://www.ocsc.go.th/emciency.html>

และเมื่อแยกพิจารณาองค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในแต่ละด้านแล้ว พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เห็นว่า ระดับขององค์ประกอบด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับแรก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ส่วนใหญ่ เห็นว่า องค์ประกอบด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ช่วยให้การ ทำงานประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และนำไปสู่ศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ ชรูเดนและเซอร์แมน ที่กล่าวว่า คุณลักษณะเฉพาะตัวหรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความซื่อสัตย์ ความขยันหมั่นเพียร ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ช่วยให้การงานนั้นประสบผลสำเร็จ ซึ่งเมื่อพิจารณาองค์ประกอบในด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงานแต่ละองค์ประกอบแล้ว พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด ใน 4 องค์ประกอบ คือ การเสียสละและอุทิศเวลาให้กับทางราชการ ความอดุสาหะ การรักษาวินัย การประพฤติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ทั้ง 4 องค์ประกอบนี้ เป็น เรื่องของคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญ ที่เป็นคุณลักษณะการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เป็น แบบอย่างแก่สังคม เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนาดตนเองไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้ข้าราชการมีศีลธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีการเสียสละ ขยัน อดทน มีระเบียบ ประพฤติตนอยู่ในกรอบจรรยาบรรณและค่านิยมของราชการและ หน่วยงาน มีจรรยาบรรณต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน ต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ต่อประชาชนและสังคม การมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นคุณลักษณะการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ส่งผล ให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นไปตามหลักคุณธรรม ซึ่งเป็นหลักสำคัญหลักหนึ่งใน หลักวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี(Good Governance)ซึ่งบุคคลากรภาครัฐจะต้องทำงานตาม หลักนี้ หลักวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล(Good Governance) ประกอบด้วย 6 หลัก ซึ่งจะใช้เป็นตัววัดประสิทธิภาพข้าราชการ ผู้บังคับบัญชาทุกคน หน่วยงานราชการทุกแห่ง ซึ่งได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วม และหลักความรับผิดชอบ<sup>2</sup> โดยใน 4 องค์ประกอบที่มีระดับขององค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด นั้น พบว่า องค์ประกอบเรื่องการเสียสละและอุทิศเวลาให้กับทางราชการอยู่ในระดับมากที่สุด เป็น ลำดับแรกขององค์ประกอบด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา เห็นว่า การไม่ละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการ และการสละเวลาให้แก่ราชการทั้งใน เวลาและนอกเวลาราชการ เป็นสิ่งที่สำคัญ เป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตาม

<sup>2</sup>วิษณุ เครืองาม, นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ [Online], เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2546 เข้าถึงได้จาก <http://www.cabinet.thaigov.go.th>

เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของผู้บริหาร ทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน เกิดศรัทธาและพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานหรือการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ส่งผลต่อ คุณภาพการจัดการศึกษา สอดคล้องกับผลการศึกษาของลัดดา เสนาะพิน ที่พบว่า คุณลักษณะ ส่วนตัวของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ สามารถสร้างศรัทธาได้อย่างแรงกล้า ต้องเป็นผู้มี มนุษยสัมพันธ์ดี บริการและช่วยเหลือชุมชน เป็นนักพัฒนา เป็นผู้มีความเสียสละ มีคุณธรรม จริยธรรม ไปร่วมงานและพบปะชุมชนด้วยตนเอง ให้เกียรติยกย่องผู้นำชุมชนและปฏิบัติตนเสมอ ดันเสมอปลาย นอกจากนี้ การเป็นผู้บริหารโรงเรียนต้องผูกใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อมั่น ศรัทธาตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน จึงต้องมีการให้หรือการเสียสละ ดังการปฏิบัติตาม หลักธรรมข้อแรกใน สังคหวัตถุ 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวนำใจของผู้อื่น ผู้ไม่ตรี อื้อเพื่อเกื้อกูล ได้แก่ ทานคือการให้ การเสียสละ ซึ่ง พระภาวนาวิสุทธิคุณ(เสริมชัย ชยมงคล ป.ธ. 6 ประโยค) ได้ปาฐกถาธรรมว่า คุณความดีด้วยการรู้จักเสียสละ รู้จักให้ เป็นคุณความดี ประการหนึ่ง ที่ให้ผลประพดปฏิบัติถึงความเจริญและสันติสุข ด้วยมนุษยสัมพันธ์ สวรรค์สมบัติ ถึงนิพพานสมบัติ ดังพระพุทธดำรัสตรัสเรื่องมงคล ในพระคาถาที่ 5 ว่า “การรู้จักให้ ๑ การ ประพดศีลธรรม ๑ การสงเคราะห์ญาติ ๑ การงานที่ไม่มีโทษ ๑ เหล่านี้เป็นอุดมมงคลแก่ชีวิต” สอดคล้องกับแนวคิดของโปรซอเฟท์ ที่ว่า ในการทำงานร่วมกัน บางครั้งก็ต้องเสียสละให้แก่กัน และหน่วยงานเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม สิ่งสำคัญในการที่จะทำให้ประเทศชาติเจริญก้าวหน้าและ พัฒนาเท่าเทียมอารยะประเทศนั้น คือ คนในชาติจะต้องเสียสละ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน โดย เห็นแก่ประโยชน์ของประเทศชาติเป็นสำคัญ และโดยที่ข้าราชการเป็นบุคคลที่ทำงานเพื่อ ประโยชน์ส่วนรวม จึงต้องมีจิตวิญญาณของความเสียสละ ดังที่วิษณุ เครืองาม กล่าววว่า เรื่องที่นับว่าสำคัญมากที่สุดก็คือ การปรับทัศนคติและวัฒนธรรมในการทำงานของข้าราชการ ทั้งหลาย ให้มีจิตวิญญาณของการให้บริการ การเสียสละ การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบความเป็นผู้นำ ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรม ต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดแก่ส่วนรวม แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ ความรับผิดชอบ การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถในการปฏิบัติงาน การวางแผนและการ จัดระบบงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบในด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ที่พบว่า มีระดับขององค์ ประกอบอยู่ในระดับมากเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยนั้น ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ องค์ประกอบความเป็น ผู้นำ การร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ ที่จะเกิดแก่ส่วนรวม แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ และความรับผิดชอบต่อ องค์ประกอบเหล่านี้ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเห็นว่า เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความ ร่วมมือจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ตามหลักการมีส่วนร่วม และหลัก

ความรับผิดชอบ ความเป็นผู้นำนั้น ได้แก่การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งการครองตน ครองคน และครองงาน มีศิลปะในการจูงใจ กระตุ้นและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานทุกระดับ ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ดังที่ ถวิล มาตรฐานกล่าวว่า ผู้บริหารหรือผู้นำ ถือได้ว่าเป็นบุคคลสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ทั้งองค์กรรูปนัย(Formal Organization)และองค์กรรูปนัย(Infomal Organization)เป็นผู้มีอิทธิพลที่จะนำและร่วมปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่น ให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับกองวิจัยทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ที่พิมพ์เผยแพร่ระหว่างปี พ.ศ. 2532-2544 จำนวน 31 เล่ม พบว่า คุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มี ดังนี้ คือ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน และมีคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ไวต่อสิ่งแวดล้อมของสังคมที่เปลี่ยนแปลง มีความกระตือรือร้น เป็นผู้รักษาผลประโยชน์ส่วนรวม ให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย การตัดสินใจที่ถูกต้อง มีอิสระในการคิด การทำ สร้างจุดเด่นให้เกิดขึ้น มีชีวิตชีวา มีความมุ่งมั่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความอดทนต่อความเครียด มีความพึงพอใจที่จะรับผิดชอบ มีทักษะทางด้านสติปัญญาความคิด ความริเริ่ม การพูด การสื่อสาร ความมีไหวพริบ ความรู้ความเข้าใจงานด้านการบริหาร ด้านการจูงใจและด้านสังคมดี และสำหรับองค์ประกอบการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถในการปฏิบัติงาน การวางแผนและการจัดระบบงาน ซึ่งพบว่า เป็นองค์ประกอบที่อยู่ในระดับมาก ใน 3 ลำดับสุดท้าย นั้น ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเห็นว่า องค์ประกอบดังกล่าวเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง หลังจากที่อยู่ปฏิบัติงานเกิดคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน และมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่สามารถจูงใจให้ผู้อื่นมาร่วมมือในการทำงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และได้มีการพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีการดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย และนำผลการพัฒนาตนเองไปใช้ในการพัฒนางาน เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความรอบรู้ เข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง สามารถคิดวิเคราะห์ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงาน ส่งผลให้ร่วมมือกันในการวางแผนและการจัดระบบงาน สอดคล้องกับการศึกษาของจิราภรณ์ วุฒิกักดี ที่พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารควรมีอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา



ด้วยความเสมอภาค มีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารเป็นเป็นอย่างดี และมีความรอบรู้ทันเหตุการณ์ ข่าวสาร เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีผลต่อตนเองและหน้าที่ การงาน ดังพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่พระราชทานเมื่อวันที่ 17 มิถุนายน 2524 ความว่า

ในส่วนครูนั้นก็จำเป็นต้องทำตัวให้ดี ให้เป็นที่เคารพรักใคร่และเชื่อถือได้สนิทใจ ข้อหนึ่งจะต้องฝึกตนเองให้แตกฉานและแม่นยำชำนาญทั้งในวิชาความรู้ วิธีสอน เพื่อสามารถสั่งสอนได้อย่างกระจ่างแจ่มแจ้งและถูกต้องสมบูรณ์ อีกข้อหนึ่ง ต้องฝึกหัดจิตใจของตัวให้เข้มแข็ง หนักแน่น สุจริต ซื่อตรง ประกอบด้วยเมตตา ความสุภาพอ่อนโยน จะได้นำศิษย์มองเห็นซึ่ง และประทับใจในความสามารถและความดีของครูแล้วกำหนดจดจำเป็นแบบฉบับ การให้การศึกษาก็จะบรรลุครบถ้วนตามจุดประสงค์

สำหรับองค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนด้านผลงาน ในภาพรวม ซึ่งพบว่าอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่สองหรือลำดับหลังหลัง สอดคล้องกับผลการวิจัยของบุญชัย ตั้งอุทัยสุข ที่พบว่า ระดับความสำคัญขององค์ประกอบในการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครู สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร 4 ด้าน คือองค์ประกอบด้านการรักษาวินัย องค์ประกอบด้านผลงาน องค์ประกอบด้านการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู และองค์ประกอบด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงานตามลำดับ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานโดยมุ่งประสิทธิภาพของงาน ซึ่งได้แก่ ปริมาณผลงาน ความทันเวลา การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร ในระดับมาก และมุ่งประสิทธิผลของงาน ซึ่งได้แก่ คุณภาพของผลงาน ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งผลการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในระดับมากเช่นเดียวกัน องค์ประกอบด้านผลงานนั้น เป็นหลักฐานที่มองเห็นได้อย่างชัดเจน เป็นสิ่งที่แสดงผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป็นรูปธรรม บ่งบอกคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐแผนปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงินและการพัสดุ ที่มุ่งเน้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนระบบการจัดการงบประมาณของประเทศ เป็นระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของภาครัฐที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึง ผลลัพธ์ของการทำงานเป็นหลัก สอดคล้องกับผลการศึกษาของประจวบ อมะลย์เสีธร ที่พบว่าผู้บริหารและครูเห็นว่า การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ ควรพิจารณาจากผลสำเร็จของงานเป็นหลัก สอดคล้องกับสุบิน ภูมรินทร์ ที่ทำการวิจัยเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี พบว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้ประเมินส่วนใหญ่ใช้ ได้แก่สิ่งที่เป็นรูปธรรม

คือผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของบัณฑิต ศรีเมือง ที่พบว่า ผู้บริหารใช้เครื่องมือประเมินผลปฏิบัติงาน โดยการประเมินได้ยึดผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ไม่ยึดอาวุโส ระบบหมุนเวียน หรือความพอใจของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบิช (Beach) ที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมองที่ผลการทำงานและศักยภาพสำหรับการพัฒนาผลงานนั้น นอกจากนี้จะเป็นสิ่งที่แสดงผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน ยังเป็นสิ่งที่แสดงถึงศักยภาพของบุคลากรในสำนักงาน แสดงถึงจุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ เฮลริเจนและ ซโลคัม (Hellriegel and Slocum) ที่ว่า การประเมินพนักงานแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบเกี่ยวข้องกับจุดแข็งจุดอ่อนของพนักงานแต่ละคนในการทำงานรวมทั้งการหาแนวทางที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเหล่านั้นให้ดีขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของเอกชัย กี่สุขพันธ์ เสนาะ ดิยาวี และ สุนันทา เลาหนันท์ ที่ว่า การพิจารณาผลงานโดยเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์หรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้ เป็นการจัดระบบเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและศักยภาพในการพัฒนาตนเอง

และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบในด้านผลงานแล้ว พบว่า การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร มีระดับขององค์ประกอบอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก นั้น ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ส่วนใหญ่ ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่า โดยทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตของงานหรือ โครงการมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก ทั้งนี้ ทรัพยากรและงบประมาณต่างๆ ที่ใช้ในภาคราชการ เป็นเงินของส่วนรวม มาจากภาษีอากร ซึ่งเป็นทรัพย์สินของชาติ ดังนั้น การดำเนินการต่าง ๆ ของราชการ จึงต้องทำให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ใช้งบประมาณและทรัพยากรของส่วนรวมอย่าง คุ้มค่า สิ่งใดที่ไม่จำเป็นต้องใช้ ก็ไม่ต้องใช้ และคอยระวังป้องกันการสูญเสียอย่างรอบคอบ สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ ที่ต้องสร้างกลไกการทำงานเพื่อให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างคุ้มค่า ไม่เกิดความรั่วไหลหรือทุจริตต่าง ๆ สอดคล้องกับคำกล่าวของวิษณุ เครืองาม ที่ว่า ความคุ้มค่าหรือการประหยัด การบริหารจัดการภาครัฐต้องบริหารด้วยความประหยัดทรัพยากรทุกอย่าง ทั้งคน ทั้งเงิน ทั้งเวลาและใช้ทุกอย่างที่มีอยู่ให้คุ้มค่า สอดคล้องกับหลักความคุ้มค่าที่คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ และบรรศักดิ์ อูวรรณโณ กล่าวไว้ว่า หลักความคุ้มค่า เป็นการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่าและสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทั้งนี้ รัฐบาลปัจจุบัน ได้เห็นความสำคัญของการประหยัด โดยเฉพาะการประหยัดพลังงาน ได้รณรงค์ให้ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐบาลประหยัดการใช้พลังงาน โดยเฉพาะภาครัฐบาลได้ปรับลดงบประมาณค่าไฟฟ้าและน้ำมันเชื้อเพลิงของหน่วยงานราชการ

และรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่เดือนมีนาคม ถึงกันยายน 2546 ลงร้อยละ 5 ซึ่งเป็นผลให้หน่วยงานต่าง ๆ ต้องประหยัดและใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่นวัสดุ ครุภัณฑ์สำนักงาน ให้คุ้มค่ามากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นตัวอย่างแก่บุคลากรในหน่วยงานรวมถึงนักเรียนด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อารมณีย์ สนานภู ที่พบว่า การได้แบบอย่างที่ดีในการประหยัดทรัพยากร ทัศนคติที่ดีต่อการประหยัดทรัพยากร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะมุ่งอนาคตและความมุ่งมั่น ความเชื่อในอำนาจตน การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม บรรยากาศทางสังคมที่ดีในสถาบันการศึกษา ส่งผลต่อการประหยัดทรัพยากรในทางบวก ดังนั้น การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรจึงเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ช่วยให้งานมีประสิทธิภาพ ซึ่งบุคลากรในสำนักงานทุกคน ควรสร้างวัฒนธรรมการประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรให้เกิดขึ้นในตนเองและหน่วยงาน

สำหรับด้านปริมาณผลงานที่พบว่ามีระดับขององค์ประกอบอยู่ในระดับมากเป็นลำดับสุดท้ายในองค์ประกอบด้านด้านผลงานนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ปริมาณผลงานเป็นสิ่งที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารได้จัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า โดยกำหนดเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน และได้นำจำนวนผลงานมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายข้อตกลงหรือมาตรฐานของงานในระดับมาก แต่ในปัจจุบันนี้ ค่านิยมในการทำงานของข้าราชการได้ปรับเปลี่ยนตามการปฏิรูประบบราชการทำให้เป้าหมายในการทำงานของข้าราชการและราชกรมุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพมากกว่าปริมาณ สอดคล้องกับคำกล่าวของสุภรัตน์ โชติคุณาณ ที่ว่า คุณภาพคือหัวใจของการให้บริการของทุกหน่วยงาน การทำงานหรือการให้บริการทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในปัจจุบันและอนาคตจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเน้นคุณภาพในการให้บริการหรือคุณภาพของผลผลิต ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของบุคลากรของโปรซอฟท์ที่ว่า ยุคสมัยนี้การวัดผลงานด้วย “คุณภาพ” มีความสำคัญยิ่งกว่าการวัดผลงานด้วย “ปริมาณ”

**2** การจัดอันดับความสำคัญขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านผลงาน ที่พบว่า องค์ประกอบด้านคุณภาพของผลงานมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 แสดงว่า ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และมีความประณีต ผลงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดและมีประโยชน์ต่องานราชการในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเห็นว่า คุณภาพของผลงานเป็นประสิทธิผลของการทำงาน เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการต้องการ สอดคล้องกับคำกล่าวของสุภรัตน์ โชติคุณาณ ที่ว่า คุณภาพคือหัวใจของการให้บริการของทุกหน่วยงาน การทำงานหรือการให้บริการ ทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในปัจจุบันและอนาคต จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเน้นคุณภาพในการให้บริการหรือคุณภาพของผลผลิต คุณภาพของผลงานเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กร

ประสบความสำเร็จ คุณภาพของสินค้าหรือบริการ เป็นคุณลักษณะเฉพาะที่แฝงอยู่ในสินค้าหรือการบริการ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า สินค้าหรือผลผลิตของโรงเรียนคือ การบริการจัดการศึกษาแก่นักเรียน ในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น โดยจัดให้แก่เด็กในวัยเรียน 4 กลุ่ม คือ เด็กวัยเรียน(ปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการและเด็กด้อยโอกาส ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งด้าน ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน ลูกค้าคือบุคคลภายนอกที่ได้ใช้ประโยชน์จากผลผลิต ได้แก่ พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม โรงเรียนจึงต้องผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ตามมาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข คุณภาพเป็นสิ่งที่แสดงผลการปฏิบัติงานหรือผลงาน ว่า มีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ประณีต เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และมีประโยชน์ต่อทางราชการเพียงไร นอกจากนี้ คุณภาพของผลงานเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงความตั้งใจ ความเอาใจใส่ รวมถึงความรู้ ความสามารถ ความอดุสาหะ ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติ ดังที่ คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ กล่าวไว้ว่า การทำงานต่าง ๆ ในภาคราชการจะต้องมีความรวดเร็ว มีคุณภาพสูง ประสิทธิภาพสูง สามารถวัดผลงานได้ การทำงานทุกครั้งต้องตรงตามเป้าหมายและเกิดผลดี สอดคล้องกับโปรซอฟท์ ที่กล่าวว่า ผลงานที่มีคุณภาพไม่ใช่เรื่องที่เกิดขึ้นเพราะฟลุ๊คหรือความบังเอิญ แต่เป็นเรื่องที่เราต้องทำอย่างตั้งใจและมีแผนงานจึงจะเกิดขึ้นได้ คุณภาพไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความพยายามมุ่งมั่นเอาใจใส่ของผู้บริหารและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ที่จะนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างคุณภาพ สิ่งสำคัญก็คือ คุณภาพของผลงานเป็นสิ่งที่ช่วยลดต้นทุนการผลิต ทำให้ประหยัดงบประมาณ ประหยัดทรัพยากร ประหยัดแรงงาน ประหยัดเวลา และที่สำคัญอีกประการคือ ช่วยรักษาสุขภาพจิต ไม่ต้องเสียอารมณ์ไปกับงานที่ไม่มีคุณภาพ หรือเสียความรู้สึกกับคนที่ทำงานไม่มีคุณภาพ ดังที่เ็ดเวิร์ด ดับเบิลยู เด็มมิง(Edward W. Deming) กล่าวไว้ว่า คุณภาพเป็นการลดต้นทุน เพราะการสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นจะทำให้เราสามารถลดของเสียหรือสามารถปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง เท่ากับเป็นการลดต้นทุนการผลิต เพิ่มกำไร และสร้างความจงรักภักดีจากลูกค้าได้ในระยะยาวด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ที่มีแนวคิดในการบริหารงบประมาณที่เน้นผลผลิต มีการวัดผลสำเร็จของงานพร้อมทั้งเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างผลงานและทรัพยากรที่ใช้ ซึ่งสอดคล้องกับจิระ หงส์ลดารมย์ ที่กล่าวถึงการวัดคุณภาพว่า ต้องวัดด้วยความเร็ว(speed) ความแม่นยำ(accuracy) ทำครั้งเดียวให้สำเร็จ(do right first time) และใช้ input ให้ได้ output

สูงสุด(**productive**) ในทำนองเดียวกัน ถวิล มาตรฐาน ได้กล่าวถึงการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ที่จะต้องปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น เต็มศักยภาพและเต็มเวลา ด้วยความอดุสาหะอดทน ยุติธรรม ครบถ้วนสมบูรณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและภูมิใจ และต้องพร้อมที่จะปรับปรุงตนเองทั้งความรู้ ทักษะ ตลอดจนการสร้างวิสัยทัศน์ ต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมาย รวมทั้งภาพรวมขององค์กร เพื่อมุ่งที่จะช่วยเหลือและส่งเสริม สำหรับการสร้างคุณภาพของงาน นั้น ขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีความมุ่งมั่นเอาจริง เอาใจต่อการสร้างโรงเรียนที่มีคุณภาพ และที่สำคัญต้องใส่คุณภาพเข้าไปในทุกขั้นตอนการทำงาน ทุกคนต้องทำงานของตนให้ดีที่สุดและตรวจสอบงานของตนเองด้วย เพราะทุกคนรู้งานของตนเอง ดีที่สุด ผลงานจึงมีคุณภาพซึ่งเป็นประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

ในด้านการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ซึ่งพบว่า มีระดับขององค์ประกอบอยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ **6** ซึ่งเป็นอันดับสุดท้ายนั้น ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า ผลการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูเป็นประสิทธิผลของการทำงานในการปฏิบัติตน และปฏิบัติงานในหน้าที่ครู เพื่อประกันคุณภาพการทำงานและการเป็นครู ซึ่งจะช่วยพัฒนาครูและวิชาชีพครูให้มีความมั่นคง มีเกียรติ ศักดิ์ศรี เป็นที่ยอมรับและศรัทธาของสังคม และเมื่อครูปฏิบัติตน ปฏิบัติงานดีแล้วย่อมส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษา แม้ว่าการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน การพัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง การปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูโดยการศึกษา ติดตามการจัดการเรียนรู้แบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ และ การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ มีระดับขององค์ประกอบอยู่ในระดับมากก็ตาม แต่การปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูอีก **7** มาตรฐานนั้น อาจไม่ถูกนำมาใช้อย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ สมเกียรติ ศรีสุกใส ที่ว่า การปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ยังไม่ถูกนำมาใช้อย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม และครูยังไม่สนใจต่องานในหน้าที่เท่าที่ควร เนื่องจากครูยังมีภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติหลายด้าน นอกเหนือจากการสอน

สำหรับเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ขององค์ประกอบในด้านผลการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เห็นว่า ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนนั้น ผลที่เกิดแก่ผู้เรียนหรือนักเรียน เป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา ที่มุ่งสร้างให้นักเรียนเป็นคนดี คนเก่ง มีสุขภาพที่ดีทั้งร่างกายและจิตใจ และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้

ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการแสวงหาความรู้ตามสภาพความแตกต่างของบุคคลด้วยการปฏิบัติจริง และสรุปความรู้ทั้งหลายได้ด้วยตนเอง ก่อให้เกิดค่านิยมและนิสัยในการปฏิบัติงาน เป็นบุคลิกภาพ ถาวรติดตัวผู้เรียนตลอดไป สอดคล้องกับแนวคิดของสคคี่ ระพี ที่ว่า ค่านิยมเป็นมาตรฐานเป็น เกณฑ์หรือเป็นตัวชี้แนะแก่บุคคลเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในการเลือกปฏิบัติของมนุษย์ การที่จะ สร้างคนให้เป็นคนดีมีคุณภาพนั้น ควรเริ่มปลูกฝังและให้มีพื้นฐานที่ดีมาตั้งแต่ยังเด็ก ทั้งในด้านวิชา ความรู้ที่เหมาะสมแก่การดำรงชีวิตในสังคมและด้านคุณธรรมจริยธรรม เพื่อใช้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยว จิตใจให้ประพฤตินั้นสิ่งที่ดีงาม สอดคล้องกับอมร อนันตชัย ที่กล่าวว่า คุณภาพของคน มืองค์ประกอบสำคัญสองประการที่จะขาดไม่ได้คือความรู้ความสามารถทำงานในหน้าที่หรือการมี คุณธรรมประจำใจ ดังที่สาโรช บัวศรี ได้กล่าวว่า คุณธรรมเป็นคุณลักษณะความดีงามที่มีอยู่ใน จิตใจของแต่ละบุคคล โดยได้ยึดถือปฏิบัติจนเป็นนิสัยและเป็นที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ของบุคคลทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับบุญโญ สาร ที่กล่าวว่า การสร้างให้เยาวชนมีคุณธรรมเป็นหลัก ในการดำเนินชีวิต นับเป็นเป้าหมายสำคัญที่ต้องมีการปลูกฝังและพัฒนาให้เกิดขึ้นแก่เยาวชน นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนอาจเห็นว่า ค่านิยมในเรื่องการประหยัด นิยมไทย วินัยของชาติ ความ สะอาดของบ้านเมือง มีผลต่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งควรปลูกฝังให้เป็นนิสัยที่ติดตัวนักเรียนตลอด ไป สอดคล้องกับผลการศึกษาของถวิล เกื้อกลางส์ ที่พบว่า ค่านิยมแห่งชาติ ด้านการประหยัด นิยม ไทย วินัยของชาติ ความสะอาดของบ้านเมือง มีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการพัฒนา ประเทศ ด้านเศรษฐกิจ การศึกษา สังคมและการเมือง กล่าวคือ บุคคลในชาติไม่ว่าจะอยู่ในตัวเมือง หลวงหรือในชนบทเป็นต้นเหตุที่สำคัญ ที่ก่อให้เกิดผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบต่อการพัฒนา ประเทศและความมั่นคงของชาติ การเปลี่ยนแปลงใดๆในค่านิยมแห่งชาติ ย่อมจะส่งผลถึงการ เปลี่ยนแปลงในการพัฒนาประเทศ สอดคล้องกับแนวคิดของเปรมจิตต์ เหมินทร์ ที่ว่า ค่านิยมเป็น ความรู้สึกนึกคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่บุคคล กลุ่มบุคคล หรือสังคม ยอมรับร่วมกัน ยึดถือเป็น เครื่องตัดสินใจและกำหนดการกระทำของตนเอง ยอมรับร่วมกันว่าเป็นสิ่งที่ดีมีคุณค่า ควรแก่การ นำไปเป็นกรอบในการดำเนินชีวิตเพื่อประโยชน์สุขของตนเองและส่วนรวม

**3** จากผลการศึกษาการจัดอันดับความสำคัญขององค์ประกอบพิจารณาเดือนขึ้นเงิน เดือนด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ซึ่งมืองค์ประกอบจำนวน **12** ข้อ ที่พบว่า เมื่อจัดอันดับ ความสำคัญแล้ว ได้อันดับความสำคัญดังนี้ คือ **1.** ความอดุสาหะ **2.** การรักษาวินัย **3.** การ ประพฤติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ **3.** เสียสละและอุทิศเวลาให้กับทางราชการ **5.** ความ เป็นผู้นำ **6.** แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ **7.** ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ **8.** ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดแก่ส่วนรวม **9.** ความรับผิดชอบ **10.** การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา **11.** ความสามารถในการปฏิบัติงาน **12.** การวางแผนและการจัด

ระบบงาน นั้น จะเห็นว่า อันดับที่ 1 ถึงอันดับที่ 9 เป็นเรื่องของคุณลักษณะส่วนบุคคล ส่วน อันดับที่ 10 ถึง อันดับที่ 12 เป็นเรื่องขององค์ความรู้ ได้แก่ การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ความสามารถในการปฏิบัติงาน การวางแผนและการจัดระบบงาน ซึ่งเป็นองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานที่เป็นเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลและทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและชัดเจน ที่ผลการจัดอันดับเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 51 ปี ขึ้นไป ถึงร้อยละ 52.56 และอายุราชการระหว่าง 21- 31 ปี มากที่สุด ถึงร้อยละ 47.44 ดังนั้น จึงเคยชินกับระบบและวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิมๆ โดยทำงานสนองนโยบายของหน่วยงานระดับเหนือ เป้าหมายที่กำหนดจึงมักจะถูกกำหนดโดยหน่วยเหนือ การให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นของโรงเรียน จึงน้อยกว่าด้านอื่น โดยมุ่งเพื่อปฏิบัติให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายเป็นครั้งคราวเท่านั้น เนื่องจากการวางแผนโดยเฉพาะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นเรื่องใหม่ และเป็นเรื่องสำคัญที่โรงเรียนจะต้องดำเนินการเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถึงแม้ว่าจะได้มีการอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารโรงเรียนไปบ้างแล้วก็ตาม แต่องค์ความรู้ได้เกิดขึ้นใหม่ๆ อยู่เสมอ และอาจเป็นเพราะเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาแล้ว ไม่ได้นำไปใช้ในการพัฒนางาน และขาดการติดตามผลการพัฒนา ซึ่งเป็นการสูญเสียทั้งงบประมาณและเวลา ปัจจุบันนี้ ได้มีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งข้าราชการยุคใหม่จะต้องมีวิธีการทำงานที่มีความรวดเร็ว มีคุณภาพสูง ประสิทธิภาพสูง และสามารถวัดผลงานได้ ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนแสวงหาความรู้และสร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ปรับวัฒนธรรมในการทำงาน ปรับกระบวนการทัศนในการคิด วิเคราะห์ และพัฒนางานอย่างเป็นระบบ ให้ความสำคัญกับเป้าหมาย ทิศทางการพัฒนาของโรงเรียนที่เป็นรูปธรรมชัดเจนยิ่งขึ้น มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในเรื่องการวางแผนและการจัดระบบงานอย่างจริงจัง ทั้งนี้ ต้องมีการนิเทศ ติดตาม กำกับ และมีการรายงานผลอย่างชัดเจน โดยใช้แผนเป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตามตรวจสอบ และรายงานผล โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ในด้านความอดสาหัส ที่พบว่า เมื่อจัดอันดับความสำคัญขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงานแล้ว มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 โดยพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความอดสาหัส เอาใจใส่ ระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของทางราชการมากที่สุด อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เห็นว่า ในการทำงานให้สำเร็จนั้น ต้องอาศัยความอดสาหัส ความขยันหมั่นเพียรตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จโดยไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค เนื่องจากในปัจจุบันนี้ ภาระงานของครูมีมากหลากหลาย เช่นภารกิจจัดการศึกษาตามหมวด 4 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษา

แห่งชาติ พ.ศ. 2542 จัดทำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เป็นต้น ครูจึงต้องมีคุณลักษณะการปฏิบัติงานที่สำคัญ คือความอดสาเห งานจึงจะสำเร็จได้ ดังพุทธภาษิตที่ว่า “ความพยายามอยู่ที่ไหน ความสำเร็จอยู่ที่นั่น” สอดคล้องกับวิทยาลัยอัสสัมชัญ นครราชสีมา ที่กล่าวถึง 14 ที่สุดในชีวิตเรา(The 14 Mosts One's Life) อยู่ข้อหนึ่งว่า สิ่งที่น่าสรรเสริญที่สุดในชีวิตเราก็คือความอดสาเห วิริยะ(The most admirable spirit in one's life is perseverance) สอดคล้องกับพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่พระราชทานในพิธีเปิดอาคารเรียน “อาคาร 10 ปี” ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้จัดตั้งถวายโดยเสด็จพระราชกุศล เมื่อ พ.ศ. 2514 ความว่า

การทำงานสำคัญๆ จำเป็นจะต้องอาศัยความตั้งใจจริงและความเพียรพยายามอย่างสม่ำเสมอไม่ย่อท้อ ยิ่งเป็นงานอบรมสั่งสอนเด็กที่ต้องกระทำต่อเนื่องกันอย่างไม่ขาดสาย ยิ่งจำเป็นที่ท่านจะต้องรักษาความตั้งใจ ความอดสาเห พากเพียรไว้ให้มั่นคงที่สุด จึงจะสามารถก้าวไปถึงจุดหมาย โดยสมบูรณ์บริบูรณ์ได้

สำหรับการวางแผนและการจัดระบบงาน ซึ่งพบว่า มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 12 หรืออันดับสุดท้ายขององค์ประกอบในด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับการจัดลำดับค่าเฉลี่ยของระดับองค์ประกอบในด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ซึ่งมีระดับขององค์ประกอบอยู่ในระดับมากเป็นลำดับสุดท้ายเช่นเดียวกัน ถึงแม้ว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เห็นว่า การวางแผนและการจัดระบบงานมีความสำคัญมาก เช่นเดียวกับองค์ประกอบในข้ออื่น แต่จากการจัดอันดับที่พบว่าอยู่ในอันดับน้อยกว่าองค์ประกอบอื่นนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนขาดความชัดเจนในเรื่องการคาดการณ์ กำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมในการจัดทำแผน เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้มีการปรับเปลี่ยนการบริหารงบประมาณจากระบบงบประมาณแบบแผนงานและโครงการ (Plan Programming Budgeting System) เป็นการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน(Performance Based Budgeting : PBB) ซึ่งเป็นระบบงบประมาณที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลงานที่เกิดขึ้นว่ามีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างไร และที่สำคัญ หน่วยงานต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลงานที่ได้จัดทำหรือให้บริการ นอกจากนี้ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นระบบการทำงานที่ผสมผสานระหว่างการวางแผน การจัดทำงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ทบทวนผลงาน การวางแผนพัฒนาการศึกษาของหน่วยงานในสังกัด โดยเฉพาะโรงเรียน ได้ปรับแนวเป็นลักษณะการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ที่มีความชัดเจนในการกำหนดผลผลิต และผลลัพธ์ของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลา สามารถวัดและประเมินผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นกระบวนการที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดทิศทางและแนวทางการพัฒนาของ



หน่วยงาน แต่เนื่องจากการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องใหม่ ในการจัดทำแผนต้องมีการวิเคราะห์ภารกิจ สภาพแวดล้อมภายนอก ภายใน และประเมินสถานภาพของหน่วยงาน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กำหนดเป้าหมาย ซึ่งเป็นผลสัมฤทธิ์ที่รวมผลผลิตและผลลัพธ์ รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัด และกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งแม้ว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้รับการอบรมในเรื่องนี้ไปเมื่อปลายปี งบประมาณ 2545 แล้วก็ตาม แต่ยังคงขาดความชัดเจน มีความคลุมเครือ โดยเฉพาะในเรื่องของการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือการคาดการณ์ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นลำดับสุดท้ายของการวางแผนและจัดระบบงาน เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นเรื่องนามธรรม ผู้บริหารอาจขาดความรู้ความเข้าใจในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และที่สำคัญวิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการกำหนดร่วม ไม่สามารถสื่อสารข้อความวิสัยทัศน์ให้เข้าถึงจิตใจของผู้ร่วมงานได้ นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ขาดการทบทวนอย่างต่อเนื่องส่งผลให้มีการใช้วิสัยทัศน์ของคนใดคนหนึ่งมากกว่าวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา<sup>3</sup> ผู้บริหารโรงเรียนบางคนจึงใช้วิธีการวางแผนและระบบแบบเดิม ๆ สอดคล้องกับผลการวิจัยของนิริชัช กิตติวิสาร ที่ศึกษาประสิทธิภาพของระบบประกันคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านคุณภาพกระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ผู้บริหารผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการประกันคุณภาพการศึกษาจากสถาบันผู้บริหารการศึกษา ปีงบประมาณ 2544 พบว่า ระบบการวางแผนยังเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีและใช้ปฏิทินการศึกษาเป็นหลัก วิธีการวางแผนให้ผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้เสนอผู้บริหาร<sup>4</sup>

#### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากข้อค้นพบของการวิจัยและการอภิปรายผลองค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ดังนี้

<sup>3</sup>สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การวางแผนงบประมาณจากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ กองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ), 2545, 52

<sup>4</sup>นิริชัช กิตติวิสาร, ประสิทธิภาพของระบบประกันคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านคุณภาพกระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ผู้บริหารผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการประกันคุณภาพการศึกษาจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ปีงบประมาณ 2544 [Online], เข้าถึงเมื่อ 1 พฤษภาคม 2546 เข้าถึงได้จาก <http://idea.Moe.go.th/~nithitad/research%20%202544.htm>

1. ระดับขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านผลงานซึ่งพบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 6 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย ปริมาณงาน คุณภาพของผลงาน ความทันเวลา การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ และเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ซึ่งในเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูมีอีก 5 องค์ประกอบย่อยซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นกัน ดังนั้น ในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของข้าราชการครูสายผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ไม่ควรให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบในด้านผลงานองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งโดยเฉพาะ ควรให้ความสำคัญเท่ากันทั้ง 6 องค์ประกอบ การจัดสัดส่วนคะแนนการประเมินจึงควรจัดให้เท่า ๆ กันทั้ง 6 ด้าน และคะแนนในด้านผลการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ควรแบ่งคะแนนย่อยออกเป็น 5 ส่วนเท่า ๆ กัน

2. ระดับขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 4 องค์ประกอบ และเมื่อพิจารณาผลการจัดอันดับความสำคัญด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงานแล้ว พบว่า อันดับที่ 1 ถึงอันดับที่ 4 อยู่ในกลุ่มเดียวกันกับ 4 องค์ประกอบดังกล่าว คือ อันดับที่ 1 ได้แก่ ความอดุสาหะ อันดับที่ 2 การรักษาวินัย อันดับที่ 3 มี 2 อันดับ ได้แก่ การประพฤติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ และการเสียสละและอุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ ดังนั้น ในการประเมินเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบย่อย 4 ด้านดังกล่าว มากกว่าอีก 8 ด้าน คือ ความเป็นผู้นำ การร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ การตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดแก่ส่วนรวม การแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ ความรับผิดชอบ การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถในการปฏิบัติงาน การวางแผนและการจัดระบบงาน และการให้ค่าคะแนนผลการประเมินในแต่ละองค์ประกอบก็ไม่ควรเท่ากัน โดยองค์ประกอบที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด 4 ข้อดังกล่าว ควรจะมีสัดส่วนคะแนนมากกว่าองค์ประกอบ 8 ข้อ ที่มีความสำคัญในระดับมาก

3. จากผลการศึกษาความคิดเห็น พบว่า องค์ประกอบย่อยที่ควรเพิ่มเติมในด้านผลงาน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเห็นว่าควรเพิ่มเติมองค์ประกอบย่อยอีก 2 ประการ คือการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและคุณค่าของผลงาน แสดงให้เห็นว่า การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนเป็นเรื่องที่สำคัญ สมควรที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับจังหวัด อำเภอ และโรงเรียน รวมทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่จะจัดตั้งในอนาคตอันใกล้นี้ ได้สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียน ได้มีการจัดทำวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มี

ประสิทธิภาพ หรือส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 30 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 สำหรับเรื่องของคุณค่าของผลงาน ซึ่งหมายถึง ผลงานมีคุณค่าสามารถนำไปเป็นตัวอย่างเผยแพร่ให้เกิดประโยชน์ได้ เช่น ผลงานที่ได้รับรางวัล ผลงานดีเด่น ผลงานที่ประสบความสำเร็จ นั้น ควรมีการส่งเสริมให้จัดทำ และเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ควรนำแฟ้มสะสมงานซึ่งแสดงถึงความก้าวหน้าและการพัฒนาในภาพรวมทั้งเห็นเด่นชัดและเป็นรูปธรรม มาใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างจริงจัง นอกจากนี้ ควรนำเรื่องการวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ และเรื่องคุณค่าของผลงาน เป็นตัวชี้วัดเพิ่มเติมอีก 2 ประการ ในองค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนด้านผลงาน

4 จากผลการศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นว่า เรื่องของความยุติธรรมเป็นเรื่องที่สำคัญ ดังนั้น การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานราชการและข้าราชการเพื่อนำผลไปพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้ประเมินจะต้องคำนึงถึงการปฏิบัติอย่างจริงจัง ตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กฏระเบียบ หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนตามข้อตกลงอย่างเป็นระบบ ให้ความเป็นธรรม กำหนดตัวชี้วัดการประเมินที่ชัดเจน มีหลักฐาน โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และนำระบบเปิดมาใช้อย่างจริงจังด้วย

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาองค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูสายผู้สอน ศึกษานิเทศก์และข้าราชการพลเรือน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม เพื่อหาข้อสรุป และความต้องการของผู้รับการประเมินเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการดังกล่าว

2. ควรมีการศึกษาองค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนในระดับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อหาข้อสรุปและความต้องการ เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา

3. ควรมีการศึกษาผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลผลงานของข้าราชการและงานราชการ

### บรรณานุกรม

#### ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. สรุปย่อรายงานการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2 เล่ม. กรุงเทพมหานคร :

โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543

กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. กองวิจัยทางการศึกษา. รายงานสังเคราะห์เรื่องการศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545

กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. ความเป็นครูสถิตในหทัยราช.

กรุงเทพมหานคร : บริษัทรุ่งศิลป์การพิมพ์(1977) จำกัด, 2539. (พิมพ์เนื่องในวโรกาสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดช เสด็จเถลิงถวัลย์ราชสมบัติครบ 50ปี).

\_\_\_\_\_ . คู่มือการดำเนินการทางวินัยสำหรับข้าราชการครู. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2541.

\_\_\_\_\_ . ทางก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2542

\_\_\_\_\_ . รายงานผลการประเมินพฤติกรรมทางด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทำปกเจริญผล, 2542

\_\_\_\_\_ . หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู. ม.ป.ท., 2545

กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักงานปลัดกระทรวง. สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม. คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรีแถลงต่อสภา วันจันทร์ที่ 26 กุมภาพันธ์ 2544 ม.ป.ท. : สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม, 2544

โกวิท ประวาลพุกษ์. พัฒนาการศึกษาแท้และเพิ่มพัฒนางาน. กรุงเทพฯ : บริษัทเดอะมาสเตอร์กรุ๊ปแมเนจเม้นท์ จำกัด, 2542

“ข่าวเศรษฐกิจไทยรัฐ.” ไทยรัฐ, 19 มีนาคม 2546 8

คณะกรรมการอำนวยการคุรุสภา. “ระเบียบคุรุสภาว่าด้วยจรรยาบรรณครู พ.ศ. 2539”

7 พฤษภาคม 2539

“คุณภาพ”ความสำเร็จทางธุรกิจ [Online]. เข้าถึงเมื่อ 7 เมษายน 2546 เข้าถึงได้จาก

<http://www.tisi.go.th/9kt2k/9000-1.htm>

จิม คอลลินส์. “ทำไมบางบริษัทจึงก้าวขึ้นสู่ความยอดเยี่ยมได้ แต่บริษัทอื่นๆ ทำไม่ได้.” ผู้จัดการ 20, 231 (ธันวาคม 2545) : 87-96

จิระ หงส์คารมย์. สู่ศตวรรษใหม่ [Online]. เข้าถึงเมื่อ 1 มีนาคม 2546 เข้าถึงได้จาก

<http://www.hrchampion.com>

จิราภรณ์ วุฒิกักดี. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542

ชมชื่น สมประเสริฐ. “รูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจของพยาบาล.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2542

ชวนชม ชินะตังกูร. “พฤติกรรมกรรมการบริหาร : ผลกระทบที่มีต่อบรรยากาศขององค์การ.” ใน บทความทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร, 30 กรุงเทพมหานคร : สมาคมครูคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 2524 อ้างถึงใน ภิรมย์ โชติแดง. “ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542

ดวงลัก ชัยมนตรี. “การพิจารณาความดีความชอบครูโรงเรียนเอกชนในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541.

ถวิล มาตรการเยี่ยม. “ผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ประเภทคุณลักษณะและพฤติกรรม.” ปฏิรูปการศึกษา 1, 19 (มิถุนายน 2542) : 7-8

ทักษิณ ชินวัตร, พันตำรวจโท. “สารนายกรัฐมนตรีนื่องในโอกาสวันคล้ายวันสถาปนากระทรวงศึกษาธิการครบรอบ 109 ปี.” ใน กระทรวงศึกษาธิการ 109ปี, ไม่ปรากฏเลขหน้า. ม.ป.ท. : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2544 (พิมพ์เป็นที่ระลึกงานวันคล้ายวันสถาปนากระทรวงศึกษาธิการครบรอบ 109 ปี วันที่ 1 เมษายน พุทธศักราช 2544).

ทิพาวดี เมฆสวรรค์, คุณหญิง. “ราชการยุคใหม่.” เอกสารประกอบการบรรยายการปัจฉิมนิเทศ  
โครงการฝึกอบรมทางไกล หลักสูตรการบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐ  
แนวใหม่, 22 มกราคม 2545. (อัคราเนนา)

\_\_\_\_\_. การให้คำตอบแทนตามผลงาน [Online]. เข้าถึงเมื่อ 4 มีนาคม 2545. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.ocsc.go.th/encency.html>.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 9 กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช,  
2540.

ธนชัย ยมจินดา. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 26 นนทบุรี :  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2542.

ธนาการกสิกรไทย. เมืองไทยจะรุ่งเรื่อง พลเมืองต้องมีวินัย. กรุงเทพมหานคร : หนึ่งเจ็ด  
การพิมพ์, 2523.

ธีรศักดิ์ อัครบวร. ความเป็นครูไทย. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ก.พลพิมพ์(1996) จำกัด, 2544

ธีระ ชัยยุทธชรรยง. “ค่านิยมกับการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และวินัย.” วารสารแนะแนว  
26, 138(ก.พ. 35- มี.ค. 35) : 45-50.

นิตินันท์ กิตติวิสาร. ประสิทธิภาพของระบบประกันคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านคุณภาพ  
กระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ผู้บริหารผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการประกัน  
คุณภาพการศึกษาจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ปีงบประมาณ 2544 [Online].  
เข้าถึงเมื่อ 1 พฤษภาคม 2546. เข้าถึงได้จาก

<http://idea.Moe.go.th/~nithitad/research%20%202544.htm>

ในหลวงกับการศึกษาไทย [Online]. เข้าถึงเมื่อ 12 มีนาคม 2546. เข้าถึงได้จาก

<http://www.Once.go.th/theking/k003.htm>

บัณฑิต ศรีเมือง. “การพิจารณาความดีความชอบครูประถมศึกษา สังกัดสำนักคณะกรรมการการ  
ประถมศึกษาแห่งชาติ การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดบุรีรัมย์.” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2529.

บุคลาการของโปรซอฟท์. การทำงานร่วมกันเป็นทีม [Online]. เข้าถึงเมื่อ 12 มีนาคม 2546.

เข้าถึงได้จาก <http://www.Prosoft.co.th/box/teamwork.html>

บุญชัย ตั้งอุทัยสุข. “องค์ประกอบการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544

ประจวบ อมะลย์เสียว. “การพิจารณาความดีความชอบประจำปีของข้าราชการครูตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536

ประภิน วีระศิลป์. “การศึกษากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.

ประวีณ ฅ นคร. การรักษาวินัยข้าราชการสำหรับผู้บังคับบัญชา. กรุงเทพมหานคร : อักษรสารการพิมพ์, 2525.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2542.

จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร : สหมิตรออฟเซต, 2540

ปีเตอร์ เอฟ ดรัคเกอร์. การบริหารองค์กรไม่แสวงหากำไร : หลักการและการปฏิบัติ. แปลโดย มยุรี อนุমানราชชน. เชียงใหม่ : หจก.ธนุชพรินติ้ง (โรงพิมพ์ดาว), 2544

พนัส หันนาคินทร์. ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคลากร. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542

พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 7. ม.ป.ท., ม.ป.ป.

\_\_\_\_\_. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุภา, 2538

พระภานาวินธุคุณ(เสริมชัย ชยมงคล). “ทานกุศลมงคลชีวิต.” บทวิทยุออกอากาศทางสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย, 15 กรกฎาคม 2544

“พระราชกฤษฎีกา การจ่ายเงินเดือน เงินปี บำเหน็จ บำนาญ และเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน พ.ศ.2535.” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 109, ตอนที่ 31 (31 มีนาคม 2535) : 1.

“พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116, ตอนที่ 74ก (19 สิงหาคม 2542) : 3

“พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523” ราชกิจจานุเบกษาฉบับพิเศษ เล่มที่ 97, ตอนที่ 158 (13 ตุลาคม 2523) : 21.

“พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535.” เล่ม 109, ตอนที่ 31 (31 มีนาคม 2535) : 21.

“พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน(ฉบับที่ 5).” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 119, ตอนที่ 99ก (2 ตุลาคม 2545) :1-2

พุทธทรัพย์ มณีศรี. เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารงานบุคคลภาครัฐ. พิมพ์ครั้งที่ 7. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2539.

ภิญโญ สาร. หลักการศึกษ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักพิมพ์สุภา, 2528 อ้างถึงใน ธีระ ชัยยุทธยรรยง. “คำนิยามกับการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และวินัย.” วารสารแนะแนว 26,138(ก.พ. 35 - มี.ค. 35) : 45-50

เยาวดี รวงชัยกุล วิบูลย์ศรี. การประเมินโครงการแนวคิดและแนวปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

“ระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2535.” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 109, ตอนที่ 2 (9 มกราคม 2535) : 37.

“ระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2539.” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 113, ตอนที่พิเศษ 12ง (3 พฤษภาคม 2539) : 1.

รังสรรค์ บัวจุม. “ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำปาง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์, 2526.

ลัดดา เสนาะพิน. “ประสิทธิภาพเชิงประจักษ์ในการบริหารงานด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร , 2537.

วนิดา อรรถชุก. “ความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่มีต่อหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544.

วรรณพร บุญเรือง. “คำนิยามแห่งชาติและผลกระทบที่มีต่อการพัฒนาประเทศผลงานวิจัยของ ผศ. ดร.ถวิล เกื้อกูลวงศ์.” วารสารวัฒนธรรมไทย 32, 4 (มกราคม 2538) : 28-31.



วรกร รื่นกมล. “สภาพและปัญหาการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเปิดของ  
ข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542

วิจารณ์ พานิชและคณะ. รายงานการศึกษาวิจัยเรื่องการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา :  
กรณีศึกษานิวซีแลนด์. กรุงเทพมหานคร : สถาบันมาตรฐานการศึกษา สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545.

วิเชียร เกตุสิงห์. คู่มือการวิจัยเชิงปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2541.

วิทยาลัยอัสสัมชัญนครราชสีมา. ของฝาก ขวนคิด [Online]. เข้าถึงเมื่อ 11 มีนาคม 2546. เข้าถึง  
ได้จาก <http://www.can.ac/thacn2002/poetry/14mosthtml>

วิษณุ เครืองาม. นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล บุคคลภาครัฐ. [Online]. เข้าถึงเมื่อ 10  
มีนาคม 2546. เข้าถึงได้จาก <http://www.cabinet.thaigov.go.th/word/mass-media.doc>.

ศักดิ์ ระพี. “กระบวนการกระจ่างค่านิยม(Values Clarification).” วารสารวิชาการ 3, 9(กันยายน  
2543) : 28

ศรีพันธ์ สุจันทร์แสง. “การบริหารงานของผู้บริหารในโรงเรียนดีเด่น สังกัดสำนักงานการประม  
ศึกษาจังหวัดเชียงใหม่.” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2540), บทคัดย่อ.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิสิทธิ์พัฒนา,  
2539.

ศูนย์ปฏิบัติการปฏิรูปการศึกษา. ปฏิรูปการศึกษา: ก้าวอย่างมั่นใจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การ  
ศาสนา, 2544

สมเกียรติ ศรีสุกใส. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ  
ครูกับการปฏิบัติงานด้านวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี.”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542

สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร : วิทยาพัฒน์, 2540.

- สมคิด สิทธิศร. “หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน  
คณาจารย์ตามทัศนคติของผู้บริหารและคณาจารย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530
- สมเชาว์ เกษประทุม. “การกำหนดเงินเดือนและค่าตอบแทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการ  
ศึกษา.” ใน กระทรวงศึกษาธิการ 109 ปี, 101-119. ม.ป.ท. : โรงพิมพ์คุรุสภา  
ลาดพร้าว, 2544 (พิมพ์เป็นที่ระลึกงานวันคล้ายวันสถาปนาระทรวงศึกษาธิการ  
ครบรอบ 109 ปี วันที่ 1 เมษายน พุทธศักราช 2544).
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานของ  
ข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 19. กรุงเทพมหานคร :  
นํ้ากิงการพิมพ์, 2541.
- สรรงค์ วรอินทร์. รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์สิ่งตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งเป็นแรงจูงใจ  
สำหรับข้าราชการครูผู้สอน สายวิทยาศาสตร์ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ (Study on  
Motivation of Appropriate Compensation to Science Teachers Under Jurisdiction of  
the Ministry of Education). พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม, 2541.
- สัมพันธ์ ภูไพบูลย์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์อักษร, 2540
- สาโรช บัวศรี. จริยธรรมศึกษาและกรรมกับชีวิต. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2527. อ้างถึงใน  
ธีระ ชัยยุทธ ырรอง. “ค่านิยมกับการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และวินัย.” วารสาร  
แนะแนว 26, 138 (ก.พ. 45- มี.ค. 45) : 50
- สุนันทา เลานันท์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ธารการพิมพ์, 2542
- สุบิน ภูมรินทร์. “การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียน  
ประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชา  
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533
- สุปรียา อรุณรัตน์. “การศึกษาการกระทำคามผิดทางวินัยตามมาตรา 91,92 และ 98 ของ  
ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.” วิทยานิพนธ์  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

สุพัฒนา โหตระกุล. “เกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบตามทัศนะของผู้บริหารและ  
ครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในจังหวัด  
ชลบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527

สุพัตรา สุภาพ. การบริหารงานมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาการบริหาร  
ธรรมนิติ, 2540

สุรัสวดี ราชกุลชัย. การบริหารสำนักงาน. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จามจุรี,  
2542

สุวกิจ ศรีปีตดา และคณะ. รายงานการศึกษาองค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานสารวัตรนักเรียนและนักศึกษาและสายงานนิเทศ  
การศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2539

สุวิทย์ มูลคำ. เพิ่มสะสมงาน. พิมพ์ครั้งที่ 9 กรุงเทพมหานคร : บริษัท ดวงกลมสมัย จำกัด, 2540

เสนาะ ดิยาว์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์, 2539

เสรี ลาซโรจน์. การพัฒนาวิสัยและจริยธรรมของข้าราชการครู. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน  
คณะกรรมการข้าราชการครู, 2537.

โสรัจ แสงศิริพันธ์. การบริหารงานบุคคลร่วมสมัย 2527. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2526

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม. “ผลการประเมินมาตรฐานโรงเรียนปีการศึกษา  
2543” สิงหาคม 2543 (อัดสำเนา)

\_\_\_\_\_. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2545. ม.ป.ท., 2545.

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภออัมพวา. “หนังสือที่ ศช 1164/2386” 28 กันยายน 2544

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู  
หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2536

\_\_\_\_\_. “การประเมินมาตรฐานโรงเรียนปีการศึกษา 2543” ม.ป.ท.,ม.ป.ป. (อัดสำเนา)

\_\_\_\_\_. การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์  
การศาสนา, 2545

\_\_\_\_\_. คู่มือการจัดทำแฟ้มบุคคลและผลงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานการ  
ประถมศึกษาจังหวัด. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543

- \_\_\_\_\_ . คู่มือการดำเนินการทางวินัยและมาตรฐานการพิจารณาโทษของ อ.ก.ค.,อ.ก.พ.สพช.  
กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เจ เอ็นที, **2542**
- \_\_\_\_\_ . คู่มืออ.ก.ค.กรม (สพช.) อ.ก.ค.จังหวัด. เล่ม 1, การบริหารงานบุคคลสำหรับ  
ข้าราชการครู หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,  
**2536**
- \_\_\_\_\_ . ชุดฝึกอบรมการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์  
อักษรไทย, **2531.**
- \_\_\_\_\_ . ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง. เล่มที่ 4 บริหารศาสตร์. กรุงเทพมหานคร  
: บริษัทคัมปาย อิมเมจจิ่ง จำกัด, **2541.**
- \_\_\_\_\_ . “แบบประเมินประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ เพื่อ  
ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ระดับ 8 ลงมา ประจำปี พ.ศ.2544”  
ม.ป.ท., ม.ป.ป. (อัคราเนนา)
- \_\_\_\_\_ . แผนอัตรากำลัง 3ปี(2540-2542). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,  
**2540**
- \_\_\_\_\_ . สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการ  
งบประมาณ. การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน. กรุงเทพมหานคร :  
โรงพิมพ์การศาสนา, **2545.**
- \_\_\_\_\_ . คู่มือการวางแผนงบประมาณ จากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา.  
กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ กองนโยบาย  
และแผน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, **2545.**
- \_\_\_\_\_ . “นานาสาระ PBB.” ม.ป.ท., **2545.** (อัคราเนนา)
- \_\_\_\_\_ . “หนังสือด่วนที่สุด ที่ ศร 1181/4412” 10 เมษายน **2544**
- \_\_\_\_\_ . “หนังสือด่วนมาก ที่ ศร 1181/1907.” 28 กุมภาพันธ์ **2545.**
- \_\_\_\_\_ . “หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ สำนักงาน  
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.” 31 สิงหาคม **2544**
- \_\_\_\_\_ . สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. รายงานการประชุมสัมมนาเรื่องการนำกฎหมายการ  
ศึกษาไปสู่การปฏิบัติ กรณีศึกษาเวลส์ สหราชอาณาจักร. กรุงเทพมหานคร : สถาบัน  
กฎหมายการศึกษา, **2543.**
- \_\_\_\_\_ . สาระสำคัญของการผลิตและพัฒนาครู. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปฏิรูปวิชาชีพ,  
**2543.**

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. การบริหารงานวินัยข้าราชการครู. กรุงเทพมหานคร :

โรงพิมพ์การ์ตูนการ์พิมพ์, 2536

\_\_\_\_\_. “บันทึกหลักการและเหตุผลประกอบกฎ ก.ค. ฉบับที่ 19(พ.ศ.2539) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2533 ว่าด้วยการกำหนดระดับเงินเดือนของตำแหน่งข้าราชการครู.” 4 ตุลาคม 2549

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, ผู้จัดพิมพ์. กฎหมายและระเบียบในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู กฎหมาย กฎ ก.ค. และกฎ ก.พ.(ที่นำมาใช้โดยอนุโลม). พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู(ก.ค), 2542

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานบริหาร การประถมศึกษา สายงานบริหารการศึกษาและสายงานบริหารการมัธยมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539

\_\_\_\_\_. สู่เส้นทางชีวิตครู. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543

\_\_\_\_\_. “หนังสือที่ สช 1305/313” 30 เมษายน 2544

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. “กฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544” 21 พฤษภาคม 2544

\_\_\_\_\_. “หนังสือด่วนมากที่ นร 0708.3/409” 15 มีนาคม 2544

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หลักสูตรการบริหาร การบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. ม.ป.ท. : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2544

\_\_\_\_\_. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หลักสูตร การบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. นนทบุรี : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2545. ชุดวิชาที่ 3 การบริการประชาชนสู่ความเป็นเลิศ. โดย สุภรชต์ โชติคุณ และคนอื่นๆ.

\_\_\_\_\_. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หลักสูตร การบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. นนทบุรี : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2545. ชุดวิชาที่ 4 วัฒนธรรมค่านิยมใหม่ในการทำงานเพื่อประชาชน. โดย เปรมจิตต์ เหมินทร์.

- \_\_\_\_\_ . ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หลักสูตร การบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่.  
 นนทบุรี : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ  
 พลเรือน, **2545**. ชุดวิชาที่ **5**, การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี. โดย  
 คุณหญิงทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ และ บวรศักดิ์ อุวรรณโณ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. “กรอบวิสัยทัศน์และทิศทางแผน  
 พัฒนาฉบับที่ **9** ตามมติคณะรัฐมนตรีวันที่ **1** สิงหาคม **2543**” ม.ป.ท.,ม.ป.ป.  
 (อัดสำเนา).
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. เกณฑ์มาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพครู. กรุงเทพมหานคร :  
 โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, **2544**
- \_\_\_\_\_ . เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู. พิมพ์ครั้งที่ **4** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา  
 ลาดพร้าว, **2541**.
- สำนักงานรัฐมนตรี. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ **8** พ.ศ. 2540-44 ม.ป.ท.,ม.ป.ป.
- \_\_\_\_\_ . แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ **9** พ.ศ. 2545-2549 ม.ป.ท.,ม.ป.ป.
- สำนักงานรัฐมนตรี. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. รายงานผลการประเมิน  
 พฤติกรรมทางด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
 การประถมศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ท่าปกเจริญผล, **2542**
- หอจดหมายเหตุแห่งชาติ. เอกสารกรมราชเลขาธิการ รัชกาลที่ **5** กระทรวงนครบาล.  
 ร.5น. **42/108** “พระราชบัญญัติพระธรรมนูญ นำที่ราชการ กระทรวงพระคลัง  
 มหาสมบัติ รศ **109**”
- \_\_\_\_\_ . เอกสารกรมราชเลขาธิการ รัชกาลที่ **5** กระทรวงนครบาล. ร.5น. **42/26**  
 “แบบสำหรับการเปลี่ยนแปลงขึ้นลดเงินเดือนตำแหน่งเก่า หรือการที่จะขอตั้งตำแหน่ง  
 ขึ้นใหม่ในกรมต่างๆ ของกระทรวงนครบาล.” **1** เมษายน ร.ศ. **118**
- อมร อนันต์ชัย. “พัฒนาคนพัฒนาจิตใจ.” ใน เทศาภิบาล. **80**, **1** (มกราคม **2538**) : 2-4
- อรุณ รักธรรม. การบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทย. กรุงเทพมหานคร : คณะ  
 รัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, **2531**.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร : บริษัท  
 ดวงกมลสมัย จำกัด, **2539**
- อารมณีส นานานุกู. “ตัวบ่งชี้ทางจิตสังคมของพฤติกรรมประหยัดของนักศึกษาในสถาบัน  
 ราชภัฏ.” ใน จอมบึง, **1-22**. ราชบุรี : สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, **2545**

- เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหาร ทักษะและการปฏิบัติงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, 2538
- เอกศักดิ์ คงตระกูล, “วินัยข้าราชการครู.” ข่าวคณะกรรมการข้าราชการครู. 2,17(กุมภาพันธ์ 2526) : 9
- \_\_\_\_\_. “วินัยและจรรยาบรรณข้าราชการครู.” ใน สู่เส้นทางวิชาชีพครู, 131-136  
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542
- อุทัย หิรัญโต. ศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2515
- อุทุมพร ทองอุไทย. การประเมินอาจารย์วิจัยและเครื่องมือ. กรุงเทพมหานคร : สยามมิตร  
การพิมพ์, 2523

ภาษาต่างประเทศ

- Beach, Dale S. Personnel : The Management of People at Work. New York : Macmillan, 1970.
- Best, John W. Research in Education. New Jersey : Prentice Hall, 1970.
- Black, James Merzies. “The Real Meaning of Discipline.” In Handling Problem of Discipline : Selected Reprints from AMA Periodicals, 3. New York : American Management Association, 1966.
- Chruden, Herbert J., and Arther W. Sherman, Jr. Personnel management. Ohio : Western Publishing Co., 1968.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing 3rd ed. New York : Harper & Row Publisher, 1974.
- Daft, Richard L. Management. 3rd ed. Florida : The Drydev Press, 1993.
- Davis, Schwatz. Introduction to Management : Principle and Processes. Harcourt Brace : Jovanonich, 1980.
- Hellriegel, Don, and John W. Slocum Management. 6th ed U.S.A. : Addison- Wesley Publishing Company, 1992.
- Hersey, Paul, and Kenneth H. Blanchard. Management of Organization Behavior. 2nd Englewood Cliffs New Jersey : A simon & Schuster Company, 1972.
- Katz, Daniel, and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organization 2nd ed. New York : John Wiley & Sons, 1978.
- Lawler, III. Edward E. “Satisfaction and Behavior.” In Perspectives on Behavior in Organizations. New York : McGraw-Hill, 1977.

- Likert, Rensis. The Human Organization: Its Management and Value. Tokyo, Japan: McGraw-Hill Kogakusha, 1967.
- McGregor, Douglas. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960.
- Meggison, Leon C. Personnel and Human Resources Administration 3rd ed. Homewood: Richard D. Irwin, 1997.
- Porter, Lyman W., Edward E. Lawler, III, and Richard J. Hackman. Behavior in Organizations. New York: McGraw-Hill, 1975.
- Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership: A Study of Theory and Research. New York: Press, 1974.
- Tead, Ordway. The Art of Leadership. New York: McGraw-Hill Book Company, 1970.
- Vroom, Victor H. Work and Motivation. New York: John Wiley & Sons, 1964.
- Webster's New World Dictionary of the American Language. New York: The World Publishing Company, 1968.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## เรื่อง

องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม

## คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม

2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดอันดับความสำคัญขององค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม

3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านผลงาน จำนวน 17 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน จำนวน 33 ข้อ

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติม

4 คำตอบที่ได้จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่อย่างใด แต่จะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม เพื่อจะนำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้ตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามสภาพความเป็นจริง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสมพิศ วงศ์ใหญ่

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย 3 ลงใน ๓ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1.	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	<input type="checkbox"/>
2.	อายุ (เศษของ 6 เดือน นับเป็น 1 ปี) <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 ปี - 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 ปี - 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป	<input type="checkbox"/>
3.	อายุราชการ <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 ปี - 20 ปี <input type="checkbox"/> 21 ปี - 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 ปีขึ้นไป	<input type="checkbox"/>
4.	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า <input type="checkbox"/> ปริญญาโทหรือเทียบเท่า <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาโท	<input type="checkbox"/>
5.	ตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ครูใหญ่ <input type="checkbox"/> อาจารย์ใหญ่ <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน	<input type="checkbox"/>
6.	จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 ปี - 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 ปี - 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 ปีขึ้นไป	<input type="checkbox"/>

ตอนที่ 2 องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา

### ด้านผลงาน

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาองค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหาร โรงเรียน

ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านผลงาน แล้วกรุณา  
ทำเครื่องหมาย 3 ลงในช่องคำตอบตามความคิดเห็นของท่าน เพียงช่องเดียวในแต่ละข้อคำถาม

ระดับ 5 หมายถึง มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ให้มีน้ำหนักคะแนน 5

ระดับ 4 หมายถึง มีความสำคัญในระดับมาก ให้มีน้ำหนักคะแนน 4

ระดับ 3 หมายถึง มีความสำคัญในระดับปานกลาง ให้มีน้ำหนักคะแนน 3

ระดับ 2 หมายถึง มีความสำคัญในระดับน้อย ให้มีน้ำหนักคะแนน 2

ระดับ 1 หมายถึง มีความสำคัญในระดับน้อยที่สุด ให้มีน้ำหนักคะแนน 1

และเมื่อสิ้นสุดคำถามนี้แล้ว กรุณาให้ข้อเสนอแนะโดยอิสระ

### ตัวอย่าง

ข้อ	องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือน ของ ผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา ด้านผลงาน	มีความสำคัญในระดับ					เฉพาะ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
ก.	ผู้บริหารพิจารณาจำนวนผลงานที่ทำ ได้ เปรียบเทียบกับจำนวนเป้าหมาย ของผลผลิตที่ตั้งไว้		3				U

จากคำตอบ ข้อ ก. หมายความว่า ท่านเห็นว่า องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านผลงาน ที่ผู้บริหารพิจารณาจำนวนผลงานที่ทำได้ เปรียบเทียบ  
กับจำนวนเป้าหมายของผลผลิตที่ตั้งไว้มีความสำคัญในระดับมาก

ข้อ	องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ของ ผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา ด้านผลงาน	มีความสำคัญในระดับ					เฉพาะผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	
1.	การใช้องค์ประกอบต่อไปนี้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ท่านมีความคิดเห็นในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร <b>1.ปริมาณผลงาน</b> ผู้บริหารได้จัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าโดยกำหนดเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน						U
2.	ผู้บริหารได้นำจำนวนผลงานมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายข้อตกลงหรือมาตรฐานของงาน						U
3.	<b>2.คุณภาพของผลงาน</b> ผลงานที่ทำมีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และมีความประณีต						U
4.	ผลงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด						U
5.	ผลงานมีประโยชน์ต่องานราชการ						U
6.	<b>3.ความทันเวลา</b> กำหนดเวลาในการปฏิบัติงานหรือภารกิจนั้นๆอย่างเหมาะสม						U
7.	ปฏิบัติงานได้ทันตามกำหนดเวลา						U
8.	<b>4.การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร</b> การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่า						U
9.	ทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตของงานหรือโครงการมีความสัมพันธ์กัน						U

ข้อ	องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ของ ผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา ด้านผลงาน	มีความสำคัญในระดับ					เฉพาะผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	
10	5. ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ การกำหนดเป้าหมาย และ วัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ ไว้ชัดเจน						U
11.	ผลการปฏิบัติงานเท่ากับหรือสูงกว่า เป้าหมายที่กำหนด						U
12	ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์						U
13	6. ผลการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐาน วิชาชีพครู การปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยว กับการพัฒนาวิชาชีพครู โดยการศึกษา ติดตามการจัดการเรียนรู้แบบใหม่ๆ อยู่เสมอ						U
14	การพัฒนาแผนการสอนให้สามารถ ปฏิบัติได้เกิดผลจริง						U
15.	การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มี ประสิทธิภาพอยู่เสมอ						U
16	การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดย เน้นผลลัพท์ที่เกิดแก่ผู้เรียน						U
17.	การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพของ ผู้เรียนได้อย่างมีระบบ						U

ข้อเสนอแนะ ท่านคิดว่าในด้านผลงาน ที่ควรนำมาเป็นองค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน  
ของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา ควรมีเพิ่มเติม ดังนี้

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา  
ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน

ข้อ	องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ของ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน	มีความสำคัญในระดับ					เฉพาะผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	
1.	การใช้องค์ประกอบต่อไปนี้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ท่านมีความคิดเห็นในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร 1. การวางแผนและการจัดระบบงาน การวิเคราะห์ภารกิจ สภาพแวดล้อมภายนอก ภายใน และประเมินสถานภาพของหน่วยงาน						U
2.	การคาดการณ์ กำหนดเป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสม						U
3.	การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานได้อย่างชัดเจน						U
4.	การกำกับ ติดตาม ประเมินผล อย่างเป็นระบบ และเป็นรูปธรรม						U
5.	การจัดแบ่งโครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงานได้ชัดเจน						U
6.	การกำหนดภาระงานชัดเจนและจัดคนได้เหมาะสมกับภาระงาน						U
7.	2. ความเป็นผู้นำ การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งการครองตน ครองคน และครองงาน						U

ข้อ	องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือน ของ ผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา <b>ด้านคุณลักษณะ การปฏิบัติงาน</b>	มีความสำคัญในระดับ					เฉพาะ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
8	การมีศิลปะในการจูงใจ กระตุ้นและ ให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ ร่วมงาน						U
9	การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ทุกระดับ						U
10	<b>3. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา</b> มีความสามารถในการแนะนำ สอนงาน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา						U
11.	มีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่ม ขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และรับผิดชอบมากขึ้น						U
12	มีการดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการ ที่หลากหลาย						U
13	มีมาตรฐานหรือแนวทางส่งเสริมให้ บุคลากรพัฒนาตน โดยวิธีการต่างๆ						U
14	มีการนำผลการพัฒนาตนไปใช้ในการ พัฒนางาน						U
15.	<b>4 ความรับผิดชอบ</b> การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบ หมายด้วยความเต็มใจ และมีความมุ่งมั่น						U
16	การยอมรับผลที่เกิดจากการทำงาน						U



ข้อ	องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือน ของ ผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา ด้านคุณลักษณะ การปฏิบัติงาน	มีความสำคัญในระดับ					เฉพาะ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
17.	5. ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความรอบรู้ในงาน เข้าใจเกี่ยวกับงาน ในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง						U
18.	ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ ระหว่างสิ่ง ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงาน						U
19.	6. ความอดุสาหะ ความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจที่จะทำงาน ให้สำเร็จโดยไม่ย่อท้อต่อปัญหา อุปสรรค						U
20.	ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความ อดุสาหะ เอาใจใส่ ระมัดระวังรักษา ผลประโยชน์ของทางราชการ						U
21.	7. การรักษาวินัย ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของ ทางราชการ						U
22.	ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการ เคารพ กฎ ระเบียบต่างๆ						U
23.	รักษาวินัยตามที่บัญญัติอย่างเคร่งครัด อยู่เสมอ						U

ข้อ	องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือน ของ ผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา ด้านคุณลักษณะ การปฏิบัติงาน	มีความสำคัญในระดับ					เฉพาะ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
24	8 การประพฤติตนเหมาะสมกับการ เป็นข้าราชการ ประพฤติตนอยู่ในกรอบจรรยาบรรณ และค่านิยมของราชการและหน่วย งาน						U
25	มีจรรยาบรรณต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน ต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ต่อประชาชนและสังคม						U
26	9. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดย คำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดแก่ส่วน รวม การเลือกและตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรม ที่มีประโยชน์แก่ส่วนรวม						U
27	กำหนดแนวทางการจัดกิจกรรมที่เน้น ประโยชน์ของส่วนรวม						U
28	10 เสียสละและอุทิศเวลาให้แก่ทาง ราชการ สละเวลาให้แก่ราชการทั้งในเวลาและ นอกเวลาราชการ						U
29	ไม่ละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการ						U

ข้อ	องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ของ ผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา ด้านคุณลักษณะ การปฏิบัติงาน	มีความสำคัญในระดับ					เฉพาะ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
30.	11. ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ การรับฟังความคิดเห็น ยอมรับใน ความรู้ ความสามารถของเพื่อนร่วม งาน						U
31.	การให้ความร่วมมือ สนับสนุน ปฏิบัติ กิจกรรมต่างๆของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและชุมชน ด้วยความ เต็มใจ						U
32.	12. แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเอง สม่ำเสมอ แสวงหาความรู้ที่แปลกใหม่อยู่เสมอ โดยเฉพาะความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพครู และสามารถวิเคราะห์ วิจัยข้อมูล อย่างมีเหตุผล						U
33.	นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการพัฒนาตน พัฒนางานและพัฒนาสังคม						U

ข้อเสนอแนะ ท่านคิดว่า ในด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ที่ควรนำมาเป็นองค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ควรมีเพิ่มเติม ดังนี้

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข  
หนังสือขอตกลงใช้เครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ทม 1106.02/796

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
นครปฐม 73000

11 พฤศจิกายน 2545

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 15 ฉบับ

ด้วย นางสมพิศ วงศ์ใหญ่ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง  
“องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสมพิศ วงศ์ใหญ่  
ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข ก่อน  
นำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะดังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 034-219136

ภาคผนวก ค

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ทม 1106.02/794

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
นครปฐม 73000

11 พฤศจิกายน 2545

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสมบัติ ขวัญดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสมพิศ วงศ์ใหญ่ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง  
“องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม”

ดังนั้น จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ  
เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะดังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 034-219136



ภาคผนวก ง

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือและเก็บข้อมูล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือ

## สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี

1. โรงเรียนชุมชนวัดปราสาทสิทธิ์
2. โรงเรียนชุมชนวัดราษฎร์เจริญธรรม
3. โรงเรียนหนองไก่อแก้ว
4. โรงเรียนวัดสนามชัย
5. โรงเรียนวัดอวบสุวรรณาราม
6. โรงเรียนวัดบัวงาม
7. โรงเรียนบ้านดอนไผ่
8. โรงเรียนวัดหลักหกรัตนาราม
9. โรงเรียนวัดท่าเรือ
10. โรงเรียนวัดชาวเหนือ
11. โรงเรียนวัดอมรญาติสมาคม
12. โรงเรียนวัดบ้านไร่
13. โรงเรียนบ้านรางสีหมอก
14. โรงเรียนชุมชนวัดคอนคั้งมิตรภาพที่ 178
15. โรงเรียนอนุบาลดำเนินสะดวก

## สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร

1. โรงเรียนวัดป้อมวิเชียรโชติการาม
2. โรงเรียนวัดราษฎร์รังสรรค์
3. โรงเรียนวัดบางหญ้าแพรก
4. โรงเรียนวัดบางกระเจ้า
5. โรงเรียนเอกชัย
6. โรงเรียนวัดบางพลี
7. โรงเรียนวัดบ้านไร่
8. โรงเรียนบ้านอ้อมโรงหีบ
9. โรงเรียนสหกรณ์นิคมเกลือ
10. โรงเรียนบ้านชายทะเลบางกระเจ้า
11. โรงเรียนบ้านบางปิ้ง
12. โรงเรียนเมืองสมุทรสาคร
13. โรงเรียนวัดโพธิ์แจ้
14. โรงเรียนบ้านบางน้ำจืด
15. โรงเรียนสหกรณ์กสิกรรมชายทะเล

## รายชื่อโรงเรียนที่เก็บข้อมูล

- |                                  |                          |                               |
|----------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| 1. โรงเรียนจตุภูมิหาราชนุสรณ์    | 27. โรงเรียนวัดอมรดี     | 53. โรงเรียนวัดอินทาราม       |
| 2. โรงเรียนวัดปรกสุธรรมาราม      | 28. วัดสาธุชนาราม        | 54. โรงเรียนบึงบางนางลี่      |
| 3. โรงเรียนอนุบาลอัมพวา          | 29. โรงเรียนบ้านคอนจัน   | 55. โรงเรียนวัดเขายี่สาร      |
| 4. โรงเรียนวัดเทพประสิทธิ์คณาวาส | 30. โรงเรียนวัดแก้วเจริญ | 56. โรงเรียนวัดเสด็จ          |
| 5. โรงเรียนวัดประชาโสมิตาราม     | 31. โรงเรียนวัดวรภูมิ    | 57. โรงเรียนวัดบางแคกลาง      |
| 6. โรงเรียนวัดสี่แยกราษฎร์บำรุง  | 32. โรงเรียนวัดช้างเผือก | 58. โรงเรียนวัดประคู้         |
| 7. โรงเรียนวัดช่องลมวรรณาราม     | 33. โรงเรียนวัดจุฬามณี   | 59. โรงเรียนบ้านคลองสมบุรณ์   |
| 8. โรงเรียนบ้านแพรกหนามแดง       | 34. โรงเรียนบ้านต้นลำแพน | 60. โรงเรียนวัดปากน้ำ         |
| 9. โรงเรียนวัดบางนางลี่ใหญ่      | 35. โรงเรียนวัดมณีสวรรค์ | 61. โรงเรียนวัดโคกเกตุ        |
| 10. โรงเรียนวัดแก่นจันทร์        | 36. โรงเรียนวัดบางน้อย   | 62. โรงเรียนวัดเกตการาม       |
| 11. โรงเรียนอนุบาลบางคนที        | 37. โรงเรียนวัดปากง่าม   | 63. โรงเรียนวัดบางใหญ่        |
| 12. โรงเรียนวัดตรีจันดาวัฒนาราม  | 38. โรงเรียนวัดปราโมทย์  | 64. โรงเรียนวัดเจริญสุขาราม   |
| 13. โรงเรียนวัดตะโหนดราย         | 39. โรงเรียนวัดดอนมะโนรา | 65. โรงเรียนบ้านรางห้าด้าดิ่ง |
| 14. โรงเรียนวัดบางกล้วย          | 40. โรงเรียนวัดบางพลับ   | 66. โรงเรียนคลองตาจำ          |
| 15. โรงเรียนศาลแม่อากาศ          | 41. โรงเรียนวัดบางคนทีใน | 67. โรงเรียนวัดบางสะแก        |
| 16. โรงเรียนศาลเจ้าอาม้า         | 42. โรงเรียนบ้านยายแพง   | 68. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 70    |
| 17. โรงเรียนบ้านลาดใหญ่สามัคคี   | 43. โรงเรียนบ้านเขตเมือง | 69. โรงเรียนวัดปากสมุทร       |
| 18. โรงเรียนอนุบาลสมุทรสงคราม    | 44. โรงเรียนวัดลาดเป้ง   | 70. โรงเรียนวัดนางพิมพ์       |
| 19. โรงเรียนเมืองสมุทรสงคราม     | 45. โรงเรียนวัดบางขันแตก | 71. โรงเรียนวัดศรีสุวรรณ      |
| 20. โรงเรียนวัดธรรมสถิตีวาราม    | 46. โรงเรียนวัดคลองโคน   | 72. โรงเรียนวัดธรรมประสิทธิ์  |
| 21. โรงเรียนวัดศรีทธารธรรม       | 47. โรงเรียนบ้านบางบ่อ   | 73. โรงเรียนบ้านลาดใหญ่       |
| 22. โรงเรียนวัดน้อยแสงจันทร์     | 48. โรงเรียนวัดสวนแก้ว   | 74. โรงเรียนบ้านตะวันจาก      |
| 23. โรงเรียนวัดคู่สนามจันทร์     | 49. โรงเรียนวัดช่องลม    | 75. โรงเรียนบ้านคูตี          |
| 24. โรงเรียนวัดธรรมมาธาราม       | 50. โรงเรียนวัดปากลาด    | 76. โรงเรียนวัดท้ายหาด        |
| 25. โรงเรียนบ้านคลองบางกก        | 51. โรงเรียนวัดโรงธรรม   | 77. โรงเรียนวัดบางจะเกร็ง     |
| 26. โรงเรียนวัดจันทร์เจริญสุข    | 52. โรงเรียนวัดดาวโด่ง   | 78. โรงเรียนวัดบางประจันต์    |

ภาคผนวก จ  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือ

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| 1. นายสมบัติ ขวัญดี                | รองเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครู                                   |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สมพร ร่วมสุข | ภาควิชาหลักสูตรและวิธีสอน มหาวิทยาลัยศิลปากร                         |
| 3. นายชัยพจน์ รักราม               | หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์เขตการศึกษา 5                                |
| 4. นางสาวชูศรี อุดมกุศลศรี         | ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี                               |
| 5. ดร. ชูศักดิ์ ประเสริฐ           | หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ<br>สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี |

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก จ  
ผลค่าความเชื่อมั่น

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**Reliability**

\*\*\*\* Method 1(space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)****Reliability Coefficients**

N of Cases = 300    N of Items = 50

Alpha = .9439

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ช

แบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของข้าราชการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



แบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ	ครั้งที่ 1 (1 ต.ค...- 31 มี.ค...)
เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ระดับ 8 ลงมาประจำปี พ.ศ...	ครั้งที่ 2 (1 เม.ย...-30 ก.ย...)

1. ชื่อผู้รับการประเมิน.....ตำแหน่ง.....  
 ระดับ/อันดับ..... เงินเดือน.....บาท  
 หน่วยงานต้นสังกัด.....ปัจจุบันช่วยราชการที่หน่วยงาน.....  
 .....สังกัด.....

## 2 การมาปฏิบัติราชการและการลา

ที่	รายการ	ครึ่งปีแรก		ครึ่งปีหลัง	
		ครั้ง	วัน	ครั้ง	วัน
1.	มาสาย				
2.	ลากิจ				
3.	ลาป่วย				
4.	ลาป่วยจำเป็น				
5.	ลาคลอดบุตร/ลาอุปสมบท				
6.	กรณีอื่น ๆ				
	รวมทั้งสิ้น				

## 3 การลาศึกษาต่อ ฝึกอบรม หรือดูงาน

รายการ	ครึ่งปีแรก	ครึ่งปีหลัง
	วัน/เดือน/ปี	วัน/เดือน/ปี
ลาไปศึกษาต่อ ฝึกอบรมหรือดูงาน		
กลับจากศึกษาต่อ ฝึกอบรมหรือดูงาน		

## 4 วินัยและการรักษาวินัย (อยู่ระหว่างถูกสอบสวนทางวินัย ถูกลงโทษทางวินัย ถูกฟ้องคดีอาญา)

ครึ่งปีแรก	ครึ่งปีหลัง
- อยู่ระหว่างสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง กรณี.....	- อยู่ระหว่างสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง กรณี.....
- ถูกลงโทษทางวินัย ระดับโทษ.....	- ถูกลงโทษทางวินัย ระดับโทษ.....
- ถูกฟ้องคดีอาญา ข้อหา.....	- ถูกฟ้องคดีอาญา ข้อหา.....

5. ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนรวมทั้งปี 2 ชั้น ครั้งสุดท้าย เมื่อ 1 ต.ค.....

## ตอนที่ 1 การประเมิน

## 1.1 การประเมินผลงานและคุณลักษณะการปฏิบัติงาน

ที่	รายการประเมิน	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	
			ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2
1.	ผลงาน			
1.1	ปริมาณผลงาน (พิจารณาจากปริมาณผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ข้อตกลงหรือมาตรฐานของงาน)			
1.2	คุณภาพของผลงาน (พิจารณาจากความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสมบูรณ์ และความประณีต หรือคุณภาพอื่น ๆ)			
1.3	ความทันเวลา (พิจารณาจากเวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้ สำหรับการปฏิบัติงานหรือภารกิจนั้น)			
1.4	การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร (พิจารณาจากความฟุ่มเฟือยในการใช้ทรัพยากรหรือความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตของงานหรือ โครงการ)			
1.5	ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ (พิจารณาจากผลผลิตหรือผลลัพธ์ของผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน)			
1.6	ผลการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ</li> <li>- พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง</li> <li>- พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ</li> <li>- จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน</li> <li>- รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ได้อย่างมีระบบ</li> </ul> (สำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานให้ประเมินตามข้อ 1.1-1.5)			
	รวมคะแนนด้านผลงาน	140		

## 1.1 การประเมินผลงานและคุณลักษณะการปฏิบัติงาน(ต่อ)

ที่	รายการประเมิน	คะแนน เต็ม	คะแนนที่ได้	
			ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2
2	คุณลักษณะการปฏิบัติงาน			
21	การทำงานแผนและการจัดระบบงาน (ความมีวินัยทัศนคติ ความสามารถในการคาดการณ์ กำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติงานให้เหมาะสม)			
22	ความเป็นผู้นำ (การเป็นตัวอย่างที่ดี มีศิลปะในการจูงใจ กระตุ้น และให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้ตั้งใจและเต็มใจในการทำงานให้สำเร็จ)			
23	การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (ความสามารถในการแนะนำ สอนงาน กระตุ้น และดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและรับผิดชอบมากขึ้น)			
24	ความรับผิดชอบ (การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยเต็มใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จลุล่วงและยอมรับผลที่เกิดจากการทำงาน)			
25	ความสามารถในการปฏิบัติงาน (ความรอบรู้ในงานเข้าในเกี่ยวกับงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง สามารถคิด วิเคราะห์ เชื่อมโยงความสัมพันธาระหว่างสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน)			
26	ความอดสาหัส (ความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา)			
27	การรักษาวินัย (การปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในารเคารพกฎระเบียบต่าง ๆ )			
28	การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ (การปฏิบัติตนอยู่ในกรอบจรรยาบรรณ และค่านิยมของข้าราชการหรือหน่วยงาน)			
29	คุณลักษณะอื่น <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดกับส่วนรวม</li> <li>- เสียสละและอุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ</li> <li>- ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์</li> <li>- แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ</li> </ul> (ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานให้ประเมินข้อ 24-29 เป็นอย่างน้อย ตำแหน่งผู้บริหารหรือหัวหน้างานให้ประเมินทุกข้อ)			
	คะแนนรวมด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน	60		
	คะแนนรวม 1+2	200		

หมายเหตุ ให้ สปจ. กำหนดค่าคะแนนได้ตามความเหมาะสม

## 1.2 สรุปผลการประเมินผลงานและคุณลักษณะการปฏิบัติงาน

คะแนน	ผลการประเมินดีเด่น (90-100%)	ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับได้ (60-89%)	ผลการประเมินต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 60%)
ครั้งที่ 1.....	( )	( )	( )
ครั้งที่ 2.....	( )	( )	( )

ตอนที่ 2 ความเห็นของผู้ประเมินขั้นต้นเกี่ยวกับการพัฒนา การเลื่อนขั้นเงินเดือนและอื่น ๆ

2.1 ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาฝึกอบรมและการแก้ไขการปฏิบัติงาน (ระบุความถนัดและสิ่งที่ควรพัฒนาของผู้รับการประเมิน)

ครั้งที่ 1 (1 ต.ค. - 31 มี.ค. ของปีถัดไป)	ครั้งที่ 2 (1 เม.ย. - 30 ก.ย.)
.....	.....
.....	.....
.....	.....

## 2.2 ความเห็นเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2
<p>ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ขั้น (ผลประเมิน 90-100%) ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน 0.5 ขั้น (ผลประเมิน 60-89%) ไม่ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน (ผลประเมินต่ำกว่า 60%) ระบุเหตุผลในการเสนอเลื่อนขั้นเงินเดือน (โดยเฉพาะกรณีเสนอเลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ขั้น และกรณีเสนอไม่ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ขั้น และกรณีเสนอไม่ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้ระบุให้ชัดเจน)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน (.....) ตำแหน่ง..... วันที่.....</p>	<p>ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ขั้น (ผลประเมิน 90-100%) ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน 0.5 ขั้น (ผลประเมิน 60-89%) ไม่ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน (ผลประเมินต่ำกว่า 60%) ระบุเหตุผลในการเสนอเลื่อนขั้นเงินเดือน (โดยเฉพาะกรณีเสนอเลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ขั้น และกรณีเสนอไม่ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้ระบุให้ชัดเจน)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน 1.5 ขั้น ตามกฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544 ข้อ 11 วรรคสาม เหตุผล (ระบุว่าผลการประเมินดีเด่น เข้าเกณฑ์เลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ขั้น ในครั้งแรก แต่มีข้อจำกัดเรื่องโควตา และผลประเมินดีเด่นอีกในครั้งที่ 2 และมีโควตาให้เลื่อนขั้นเงินเดือนได้อย่างไรบ้าง)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน (.....) ตำแหน่ง..... วันที่.....</p>

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล	นางสมพิศ วงศ์ใหญ่
ที่อยู่	69/28 หมู่ที่ 9 ตำบลบ้านปรก อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม 75000
ที่ทำงาน	สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ตำบลลาดใหญ่ อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม โทรศัพท์ 034-715790
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2515	สำเร็จการศึกษาปริญญาการศึกษาบัณฑิต วิชาเอกภาษาไทย วิชาโทประวัติศาสตร์ จากวิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน จังหวัด ชลบุรี
พ.ศ. 2542	ศึกษาต่อระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2515	ครูตรี โรงเรียนวัดดอนมะโนรา จังหวัดสมุทรสงคราม
พ.ศ. 2518	ครูโท โรงเรียนวัดดอนมะโนรา จังหวัดสมุทรสงคราม
พ.ศ. 2518	ครู 4 โรงเรียนวัดดอนมะโนรา จังหวัดสมุทรสงคราม
พ.ศ. 2521	อาจารย์ 1 โรงเรียนวัดดอนมะโนรา จังหวัดสมุทรสงคราม
พ.ศ. 2523	อาจารย์ 2 โรงเรียนวัดเกตการาม จังหวัดสมุทรสงคราม
พ.ศ. 2525	ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอบางคนที
พ.ศ. 2529	ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเมืองสมุทรสงคราม
พ.ศ. 2533	ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภออัมพวา
พ.ศ. 2533	ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี
พ.ศ. 2539	ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี
พ.ศ. 2541	ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี
พ.ศ. 2542	ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร
พ.ศ. 2543- ปัจจุบัน	ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม