

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โดยเหตุที่การประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้บังคับบัญชา เป็นเรื่องสำคัญและ ผลการประเมินจะถูกนำไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล อีกหลายเรื่อง การประเมินจะต้องเป็นไปอย่างมีระบบ มีลักษณะปรนัย ให้ความเป็นธรรม ดังนั้น ก่อนที่จะดำเนินการประเมินผู้บริหารระดับสูงและผู้นำ คัมภีร์ชาคร จะได้ กำหนดนโยบายให้ชัดเจน กำหนดแบบวิธีดำเนินการให้เหมาะสม และจัดการฝึกอบรม ผู้ประเมินให้สามารถประเมินได้อย่างถูกต้อง นั่นคือ ผู้ประเมินจะต้องมีความเข้าใจ เกี่ยวกับความคิดเห็นในเรื่องการประเมินผลงานและระบบในการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินและการปฏิบัติงาน

แนวความคิดในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ ได้ถูกจัดได้เป็นระบบ มีระเบียบ และนำมาได้อย่างแพร่หลายในสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส และบางประเทศในยุโรปที่มีความเจริญก้าวหน้าในเรื่องการบริหารบุคคล¹ และเป็นวิธีที่แตกต่างที่ไรกันทั่วไปสำหรับองค์กร² เพราะในการปฏิบัติงานโดยทั่วไปผู้เป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาชอบจะพิจารณาถึงวิธีปฏิบัติงาน ปริมาณและคุณภาพของงานที่แต่ละคนปฏิบัติแล้วเปรียบเทียบผลงานในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันว่า ใครปฏิบัติงานดีหรือเลวเพียงใด ผู้ปฏิบัติงานที่ดีปริมาณงานสูงคุณภาพดี ย่อมจะได้ผลประโยชน์ตอบแทนมากกว่าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี³

¹สมพงษ์ เกษมสัน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่ (กรุงเทพฯ:ธนาคาร : ไทยวิวัฒนาการ, 2519), หน้า 146.

²เฮนระ ดีเบอร์, การบริหารบุคคล (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2516), หน้า 177.

³สมพงษ์ เกษมสัน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่ หน้า 147.

นั่นคือ เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายงานใหญ่ใ้ผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติแล้ว ย่อมมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation) ว่าดีไม่ดียิ่งใด ซึ่งมีผลทำให้ผู้บังคับบัญชาประเมินค่าของผู้ใ้บังคับบัญชาที่มีต่อหน่วยงานนี้ ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ หน่วยงานบางแห่งอาจจัดโครงการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นแบบพิธีเป็นระบบ บางแห่งอาจไม่จัดทำเป็นระบบ เพียงแต่ผู้บังคับบัญชาประเมินผลงานของผู้ใ้บังคับบัญชาไปตามที่ตน เห็นสมควร เท่านั้น¹

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีขึ้นหรือไม่ อยู่ที่ว่าใ้มีการวางแผนค่าเนิการประเมินผลอย่าง เป็นทางการไว้ในองค์กรหรือเปล่าเท่านั้น อย่างไรก็ตามบริษัทขนาดใหญ่ส่วนมากและบริษัทขนาดย่อมหลายแห่งก็ได้พิจารณาและดำเนินการเป็นทางการขึ้นเพื่อวางแผนใ้เป็นอุปกรณ์และเป็นรากฐานของการประเมินผลงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ แผนค่าเนิการเชวามมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป ชื่อเก่าแก่งเดิมก็คือ "การประเมินผลตามแบบคุณความดี" (Merit rating) ซึ่งใ้พิจารณาผลงานของพนักงานรายชั่วโมง (Blue collar) ตามตารางวัดงานด้วยการออกแบบคิดผลงานเป็นคะแนน (point values) แล้วใ้คะแนนรวมเป็นเกณฑ์สำหรับพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้าง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และจ่ายค่าตอบแทนใ้เช่นอย่างอื่น²

ในปัจจุบันใ้มีการนำการประเมินผลตามระบบคุณความดีมาดัดแปลงใ้ในแผนการประเมินผลแก่พนักงานเจ้าหน้าที่ประเภทประจำในสำนักงาน (white-collar) และเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร (managerial jobs) ด้วย แต่ผลการแนะนำหนักในการคิดค่าของผลความเป็นคะแนนของบาง โดยใ้ให้เกิดการใ้ชื่อการประเมินผลงานเสียใหม่เป็น "การใ้ราคาผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) และใ้เรียกชื่อ

¹Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman, Jr., Personnel Management (Cincinnati:South Western Publishing Co., 1968), p.247.

²จำนงค์ สมประสงค์, การบริหารพนักงานเจ้าหน้าที่ (พรสมคร : กรุงเทพมหานครพิมพ์, 2514), หน้า 256.



การประเมินผลที่ใหม่แพร่หลายที่สุดก็คือค่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance evaluation) นั้นเอง นอกจากนี้อาจจะพบการใช้คำอื่น ๆ อีกบ้าง แต่คำที่เรียกชื่อต่าง ๆ เหล่านี้ จะแตกต่างกันแต่ชื่อเท่านั้น ส่วนสาระสำคัญของแผนดำเนินการประเมินผลย่อมหมายถึงอย่างเดียวกัน¹

การใช้วิธีการประเมินผลงานอย่างมีระบบเป็นระเบียบจริง ๆ ได้เริ่มต้นหลังสงครามโลกครั้งที่ 1. ซึ่งเริ่มแรกใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นนายทหารของกองทัพของสหรัฐอเมริกา² ส่วนในค่านพลเรือนได้เริ่มนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของสหรัฐอเมริกาอย่างเป็นทางการเมื่อปี ค.ศ. 1887 โดยครั้งแรกให้นำผลประเมินมาใช้ประโยชน์เพื่อประกอบการพิจารณาในการสอบเลื่อนขั้น ตำแหน่ง (Promotion examination) ต่อมาได้นำไปใช้ในส่วนราชการต่าง ๆ และเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง มีการจัดระบบบริหารงานใหม่มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้น และได้เริ่มใช้แบบฟอร์มประเมินผลงานของ ผู้ปฏิบัติงานอย่างมีระบบและเป็นระเบียบ³ ต่อมาราว ค.ศ. 1930 โรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้นำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมและธุรกิจ⁴

จึงเห็นได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีเก่าแก่ที่ใช้กันทั่วไปสำหรับองค์กร ทั้งของรัฐบาล และเอกชน เพื่อท้าว การปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปเหมาะสมเพียงใด

002824

¹ จานงค์ สมประสงค์, การบริหารพนักงานการเจ้าหน้าที่ หน้า 256-257.

² สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 2, หน้า 148.

³ Carl Heyel, Encyclopedia of Management (New York : Reinhold Publishing Corporation, 1963), p. 654.

⁴ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ หน้า 149.

ในการศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลงานจำเป็นอย่างไรที่จะ
ต้องศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

ก. ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความหมายหลายอย่างแตกต่างกันไปตามจุด
มุ่งหมายของผู้ที่จะนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ เช่น หมายถึงการกำหนดค่า
ปริมาณงานและคุณภาพผลงานที่บุคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติไปแล้ว¹ หรือการประเมิน
ผลงานคือการประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำให้หรือคอบกว่า หรือดีกว่าที่คาด
หมาย และคุณค่าเงินเฟื้องที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่² หรือหมายถึงวิธี
การที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกหรือลงความเห็น เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา
ในระยะเวลาที่กำหนดไว้³ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือวิธีการ
ที่ใช้ประเมินความประพฤติปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณา
จากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัย
ตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในประโยชน์ของหน่วยงาน
ความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ⁴

สำหรับ อนันต์ แจงกลีบ เห็นว่าการประเมินผลงานเป็นการพิจารณาคุณค่า
ของผลงานที่ได้รับ เป็นการเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นกับความต้องการที่ตั้งไว้⁵

เดล เอช. บีช (Dale S. Beach) เห็นว่า การประเมินผลงานเป็นการวัด

¹ ฌอน ชาร์ลสตันซ์, "การประเมินผลการปฏิบัติงาน", วารสารบริหารธุรกิจ
พิมพ์โลก 3 (ตุลาคม - ธันวาคม 2519), : 72.

² "การประเมินผลการปฏิบัติงาน", วารสารข้าราชการ 22 (สิงหาคม
2520) : 7.

³ สมาน รังสียกฤษฎ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารบุคคล หน้า 76.

⁴ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 2, หน้า 147.

⁵ อนันต์ แจงกลีบ, หลักเบื้องต้นทางการบริหาร (ธนบุรี : รุ่งเรือง
การพิมพ์, 2514), หน้า 133.

การทำงาน และความสามารถของ ผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนตัวควยวิธีการที่มีระเบียบแบบแผน เพื่อพัฒนาการทำงาน¹ ส่วน ภิญโญ สาทร เห็นว่าการประเมินผลงานหมายถึงการ ประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากร และเป็นการประเมินสมรรถภาพของ บุคลากรไปควบในตัว² ซึ่งคล้ายคลึงกันกับความเห็นของ ประหยัด สมานมิตร ที่เห็น ว่า การประเมินผลงานคือระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง³

ถึงแม้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีความหมายแตกต่างกัน ออกไปแต่พอที่จะสรุปได้ว่า หมายถึงวิธีการที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาใช้พิจารณาหรือตี ราคาค่าผลงานของผู้ใ้บังคับบัญชาอัน เป็นการวัดความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ใ้ บังคับบัญชานั้นเอง

ข. วัตถุประสงค์และประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยทั่วไปแล้ว การประกอบกิจกรรมทางด้านการบริหารไม่ว่าของ หน่วยงานราชการ หรือองค์การเอกชนย่อมจะกระทำไปอย่างมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เสมอ สำหรับ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น โกวิท ประวาลพดุษฎ์ กล่าวว่า จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการประเมินก็คือ การประเมินคววไรเพื่อชี้แนวทางให้บุคลากร

¹ Dale S. Beach, Personnel : The Management of People at Work 2nd.ed., (New York : The Macmillan Company, 1970), p.309.

² ภิญโญ สาทร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 304.

³ ประหยัด สมานมิตร, "การติดตามและประเมินผลงาน", หลักบริหาร รวบรวมโดย มาลัย หุวะนันทน์, (พระนคร : โรงพิมพ์สวนทองถิ่น กรมการปกครอง, 2509), หน้า 297.

ใ้ทำงานเต็มความสามารถของเขา การประเมินผลงานที่ขึ้นอยู่กับที่จะปรับปรุงแก้ไข บุคลากร¹ เดล เอช. บีช (Dale S. Beach) มีความเห็นคล้อยกับ โกวิท ประมวลพฤษ เป็นบางส่วน และได้อีกจุดมุ่งหมายไว้ 6 ประการคือ เพื่อประเมิน ผลการทำงานของบุคลากร เพื่อพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นในระหว่าง ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยอาศัยที่ฝ่ายนิเทศ รายงานพฤติกรรมของบุคลากรให้ผู้บริหาร ทราบทุกระยะ เพื่อเป็นแนวทางที่จะเปลี่ยนหน้าที่ของบุคลากร เพื่อปรับปรุงค่าจ้างและ เงินเดือน และเพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารบุคคล²

สำหรับ เสนาะ คีเขาว์ ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงาน ว่า การประเมินผลงานอาจกระทำด้วยวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บังคับบัญชา แต่วัตถุประสงค์สำคัญได้แก่

1. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในค่าเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน
2. เมื่อเกิดข้อขัดแย้งหรือความไม่เหมาะสมกับงานใด การประเมินผล งานจะช่วยให้ฝ่ายบริหารมีหลักการในการตัดสินใจหรือระงับข้อขัดแย้งนั้นได้
3. เพื่อเป็นหลักในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงฐานะของพนักงาน ควบการ เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น ย้าย หรือให้ออกจากงาน
4. ทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันอย่างไร หากมีการพิจารณา เปรียบเทียบระหว่างพนักงานด้วยกัน จะสามารถตัดสินใจได้ว่าใครเป็นผู้ที่เหมาะสม³

¹ โกวิท ประมวลพฤษ, "การประเมินบุคลากร", คู่มือบริหาร 1 (มกราคม 2519), : 14.

² Dale S. Beach, Personnel : The Management of People at Work p.311.

³ เสนาะ คีเขาว์, การบริหารงานบุคคล หน้า 178.

สมาน รังสีโยกฤษฎ์ ก็มีความเห็นสอดคล้องกันว่า วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ เกี่ยวกับการบริหารบุคคล ดังนี้

1. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
2. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
3. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของผูปฏิบัติงาน
5. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี
6. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาให้ผูปฏิบัติงานหย่อนสมรรถภาพและไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นได้ ไหน่พ้นจากหน้าที่การงานไป¹

ส่วนการประเมินผลการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนมีความมุ่งหมายอยู่ 2 ชนิดคือ ความมุ่งหมายทั่วไป และความมุ่งหมายเฉพาะ ซึ่งความมุ่งหมายทั่วไปนั้นมีดังนี้

1. เพื่อตรวจสอบผลงานที่ได้ปฏิบัติแล้ว โดยนำเอามาเปรียบเทียบกับความมุ่งหมาย
2. เพื่อตรวจสอบการทำงานตามที่ปฏิบัติไปแล้ว
3. เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่อไป
4. เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาบำเหน็จความชอบประจำปี
5. เพื่อประกอบการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งหรือหาคนเข้าดำรงตำแหน่งใหม่³

จะเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะนำไปใช้เกี่ยวกับการบริหารบุคคล เช่น จะใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน

¹ เสนาะ คีเขาว์, การบริหารงานบุคคล หน้า 178.

² สมาน รังสีโยกฤษฎ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล หน้า 77.

³ กนอม ชาร์ตพันธ์, "การประเมินผลการปฏิบัติงาน", ศรีนครินทร์วิโรช

พิจารณาเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การปรับปรุงสมรรถภาพของ ผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
พิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบประจำ
ปี และการพิจารณาใหญ่ปฏิบัติงานพ้นจากงานไป เนื่องจากการหย่อนสมรรถภาพ และ
ไม่สามารถแก้ไขปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น

ส่วนประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ฅนอม ชาร์ตคพันธ์
ได้กล่าวไว้ 6 ประการดังต่อไปนี้

1. ทำให้ทราบผลงานต่าง ๆ ของโรงเรียนที่โคปฏิบัติไปแล้วระยะหนึ่งว่า
ได้ผลตามความมุ่งหมายมากน้อยเพียงใด
2. เป็นประโยชน์ในการปรับปรุง การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้
มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นับเป็นการใช้บุคลากรอย่างเต็มที่
3. เป็นประโยชน์ในการเพิ่มค่าตอบแทนทั้ง เงินเดือนและค่าจ้าง แก่บุคลากร
ในโรงเรียนอย่างเป็นธรรมและถูกต้อง เป็นเหตุให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ
4. เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงอัตราค่าจ้างให้สอดคล้องกับงานในโรงเรียน
การจัดทำบุคลากร รวมทั้งการบรรจุบุคลากรให้ถูกต้องกับงาน ตลอดจนการโอนย้ายให้
เหมาะสมควย

5. เป็นประโยชน์แก่การวางแผนพัฒนาบุคลากร ให้ตรงกับความเป็นจริงที่มี
อยู่เพื่อให้บุคลากรทำงานต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6. เพื่อใช้เป็นเครื่องจูงใจให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานด้วยความพึงพอใจ
มีความมั่นคงและปลอดภัยในกวรทำงาน เพราะจะมีกฎเกณฑ์ที่ทุกคนทราบและมีแนวปฏิบัติ¹

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ละเอียดถี่ถ้วนและเพียงตรงจะสามารถนำไป
ใช้เป็นเครื่องประกอบการพิจารณาทำเนิงานบริหารงานบุคคลได้หลายประการ กล่าวคือ

1. การเลื่อนตำแหน่ง

¹ฅนอม ชาร์ตคพันธ์, "การประเมินผลการปฏิบัติงาน", ศรีนครินทร์วิโรฒ
พิชญ์โลก : 87.

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาเปรียบเทียบ
ว่า ผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสามารถเหมาะสมต่อกันในการที่จะเลื่อนให้ดำรงตำแหน่ง
สูงขึ้นไป

2. การเลื่อนเงินเดือน

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินบ่งชี้ว่า ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่ง ๆ มีผลงานที่
ปฏิบัติได้จริงถึง เกณฑ์มาตรฐานที่ควรจะทำได้ หรือต่ำกว่า หรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน
มากน้อยเพียงใด

3. การแต่งตั้ง-ย้าย-สับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน

ผลการประเมินจะชี้ว่าผู้ใดมีความรู้ความสามารถ ความชำนาญเหมาะสม
สมที่จะทำงานใด ถ้าปรากฏว่าไม่เหมาะสมกับงานใดเลยก็อาจให้พ้นจากงานไป

4. การพิจารณาบุคคล

ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสามารถของ
บุคคล ถ้าพบว่ามีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในอันใดก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมทักษะ
และลักษณะที่จำเป็นต่องาน

5. การปรับปรุงระบบวิธีการทำงานและอุปกรณ์การทำงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจพบกรณีใดงานตำแหน่งใดที่มีสาเหตุ
จากตัวบุคคลผู้ปฏิบัติ แต่เป็นเหตุเพราะระบบวิธีการทำงานยังไม่รัดกุมหรืออุปกรณ์เครื่อง
ช่วยไม่เพียงพอ จะได้แก้ไขปรับปรุงโดยเห็นการ

6. การปรับปรุงวิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน

หากพบว่าผลงานตกต่ำเนื่องจากได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถ
ไม่ตรงกับงานก็จะได้นำไปปรับปรุงการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน เช่น
ปรับปรุงหรือสอบ วิธีการคัดเลือก¹

¹ "การประเมินผลการปฏิบัติงาน", วารสารข้าราชการ 22 : 7.

ส่วน วิทยุ สาธิต กล่าวว่า ประโยชน์ที่เห็นได้ชัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์คือ

1. รักษาความเป็นธรรมของผู้บริหารไว้ในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร
2. สะท้อนสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกผู้มาเห็นจุดด้อยที่ถูกต้อง
3. เป็นการบำรุงขวัญและกระตุ้นบุคลากรให้ขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน
4. ช่วยให้มีการควบคุมค่าจ้างให้เหมาะสมกับการทำงานของแต่ละบุคคล และลักษณะงานแต่ละอย่าง
5. เมื่อมีการทักท้วงหรือกล่าวหาจากลูกจ้างหรือบุคลากรว่าไม่ยุติธรรม ผู้บริหารมีหลักฐานที่จะยืนยันว่าได้ใช้หลักเกณฑ์ตามหลักวิชาแล้ว
6. เป็นการจูงใจให้บุคลากรที่ดีและมีความสามารถเข้ามาสมัครงาน เพราะได้ยืนยันถึงคุณค่าความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบโดยระบบคุณความดี (merit system) หรือ ระบบงานดี เงินดี งานเท่ากัน เงินเดือนเท่ากัน¹

นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์ยังเป็นประโยชน์ในแง่อื่น ๆ อีก เช่น ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาผู้ที่มีความสามารถของผู้ที่อยู่บังคับบัญชาและจะได้อำนาจวิธีควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล หรือช่วยผู้ปฏิบัติงานในการสำรวจตนเองว่า ควรปรับปรุงหาความรู้เพิ่มเติมด้านใดบ้าง เพื่อจะก้าวหน้าในอาชีพของตน ทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นปัจจัยเกื้อหนุนต่อระบบคุณธรรม² ช่วยปลูกฝังความยุติธรรม และทำหน้าที่บำรุงขวัญให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน มองเห็นแนวทางแห่งความก้าวหน้าในอนาคตความเป็นอย่างไร

¹ วิทยุ สาธิต, หลักบริหารการศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 3, (พระนคร : วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 179.

² สมพงษ์ เณรมสิน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 2, หน้า 146.

ค. หลักในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลงาน ถือเป็นเรื่องที่ว่าหัวหน้างานหรือผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่อย่างจริงจัง โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิด (Immediate Supervisor) จะต้องศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลงานอยู่เสมอ เพราะเป็นผู้รับผิดชอบต่องานที่ได้สั่งให้ผู้ถูกประเมินปฏิบัติ และมักจะเป็นผู้ประเมินอันดับแรก เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปลงความเห็นประกอบ เพื่อตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อทำให้การประเมินมีความถูกต้อง (perfection) อย่างที่สุด อันจะเป็นเหตุให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย

เพื่อให้การประเมินผลเป็นไปอย่างถูกต้อง และเที่ยงตรงตาม อาจริยหลักการ (principles) ดังต่อไปนี้

1. มีวัตถุประสงค์เฉพาะของการประเมินแต่ละครั้งว่า จะประเมินผลเพื่อปรับปรุงงาน หรือประเมินผลเพื่อเลือกสรรบุคลากร หรือเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน ฯลฯ ในการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ (specific objective) จำต้องคำนึงถึงความมุ่งหมายใหญ่ (general purpose) ของการปฏิบัติงานด้วย เพราะการประเมินผลเป็นการตรวจสอบผลงานตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้

2. มีหลักเกณฑ์การประเมินผล (Evaluative Criterias) เป็นรายละเอียดภายในขอบข่ายของความมุ่งหมาย ซึ่งการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่ดีควรประกอบด้วยหลักการดังนี้

ก. ศึกษาความมุ่งหมายอย่างละเอียด ทั้งความมุ่งหมายของงานและความมุ่งหมายของการประเมินผล

ข. มีขอบข่ายครอบคลุมลักษณะของงานตามความมุ่งหมายอย่างเพียงพอ

ค. มีลักษณะเฉพาะงาน

ง. เป็นที่พอใจของทุกฝ่าย

3. ส่งเสริมพัฒนาการของงาน คือจะต้องเป็นการส่งเสริมความเจริญของงานของงานนั้น และคงให้ความสำคัญแก่งานทุกอย่าง ถือว่างานทุกชนิดมีความจำเป็นสำหรับหน่วยงาน

4. กำหนดระยะเวลาแน่นอนและให้ถูกประเมินทราบโดยทั่วกันว่าจะประเมินเมื่อไร

5. กำหนดกฎประเมินอย่างแน่นอน

6. มีความถูกต้อง หมายถึงถูกต้องตามความเป็นจริงที่ปฏิบัติ เช่น ครูที่ขาดการสอนก็ต้องถูกมองว่าขาดการสอน ทั้งนี้เพื่อให้การประเมินผลถูกต้อง

นอกจากมองอย่างถูกต้องแล้ว ต้องมองอย่างครบถ้วนด้วย โดยมองจากส่วนต่าง ๆ ของงานคือ สภาพการทำงาน (Work Condition) ปริมาณงาน (Work Load) และคุณภาพของงาน (Work Quality)

7. เปิดเผย การประเมินผลงานเมื่อสรุปแล้ว ควรเปิดเผยให้ผูปฏิบัติงานทราบเป็นส่วนตัว เป็นการบอกให้แต่ละคนทราบส่วนดีและส่วนบกพร่องของตนเพื่อการปรับปรุงตนเองหรือการยึดแนวปฏิบัติ (Stand point) ของตนเอง

8. ใช้วิธีการที่แน่นอน เนื่องจากการประเมินผลมีหลายวิธี การที่จะนำเอาวิธีใดมาใช้ในช่วงเวลาใดจะต้องแจ้งให้ทุกคนทราบ เพื่อเป็นแนวปฏิบัติ ทั้งผู้ประเมินและผูถูกประเมิน¹

นอกจากนี้ ในการประเมินผลงานต้องกำหนดมาตรฐานผลงานไวล่วงหน้า ผู้ประเมินต้องยุติธรรม และต้องกระทำต่อเนื่องกันไป ทั้งต้องทำการทั่วไปไม่ใช่เฉพาะคนหนึ่งคนใด ผลการประเมินควรแจ้งให้ผูถูกประเมินทราบ ไม่ใช่การประเมินเป็นเครื่องมือจับผิด และในการวางแผนควรกำหนดวิธีประเมินผลงานไว้เป็นขั้น ๆ เพื่อว่าเกิดมีอุปสรรคจะโต้แย้งทันเวลา² ต้องกำหนดแบบฟอร์มสำหรับประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่จะประเมิน³ ผูถูกประเมินควรได้มีส่วนร่วมในการ

¹ ฌอนม ชาร์ตสันธุ์, "การประเมินผลการปฏิบัติงาน", ศรีนครินทร์-วารสารศึกษาศาสตร์ : 77-81.

² อนันต์ แจงกลีบ, หลักเบื้องต้นทางการบริหาร หน้า 134-135.

³ สมพงษ์ เถนบดิน, การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 3, หน้า 454.

กำหนดแบบและวิธีการในการประเมินผล¹ และการประเมินผลงานนั้นต้องกระทำทุก
ระยะ งานที่ใช้เวลาสั้นอาจประเมินเมื่องานเสร็จ ถ้าเป็นงานที่ใช้เวลายาวนานหรือ
งานที่กระทำต่อเนื่องกันไปแบบวัฏจักรของทำการประเมินเป็นระยะ ๆ²

ฮาร์โรลด์ คูนต์ซ์ (Harold Koontz) ได้กล่าวถึงระบบการประเมินผล
งานบุคคลที่คิดว่าควรมีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. สิ่งต่าง ๆ ที่จะวัดนั้น ต้องวัดอย่างถูกต้องวัดได้ตรงตามเป้าหมายและ
วัดได้หมดตามขอบข่ายของงาน
2. รายการที่จะวัดต้องอยู่ในลักษณะที่จะดำเนินการได้หรือวัดได้จริง เช่น
วัดบุคลิกลักษณะโดยการสังเกตได้ วัดความสามารถโดยการดูจากวิธีการทำงาน การแก้
ปัญหาและจำนวนผลงาน
3. ต้องมีวัตถุประสงค์ในการวัดและการกำหนดรายการที่จะวัดต้องอยู่ในขอบ
ข่ายของวัตถุประสงค์ เช่น การวัดปริมาณ คุณภาพ ของผลงานของแต่ละคน เพื่อประ
กอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน การวัดทักษะ ความรู้ในการทำงาน เพื่อประกอบการ
พิจารณาจัดเข้าฝึกอบรมเป็นต้น
4. รายการและวิธีการที่ใช้ต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย โดยเฉพาะฝ่ายถูก
ประเมิน เพราะการยอมรับในการประเมินและเข้าใจวิธีการวัดจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำ
ให้โปรแกรมการวัดและประเมินผลงานบุคคลมีความหมายและประสบความสำเร็จ
5. รายการต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นหรือกำหนดไว้ในแบบประเมินต้องรัดกุม เข้า
ใจง่าย มีส่วนที่จะช่วยให้แต่ละคนเกิดความรู้สึกที่จะปรับปรุงการทำงานของเขาให้ดีขึ้น

¹ วิชา สุนทรสุวรรณ, ร.ศ., ลับเฉพาะผู้เป็นหรือกำลังเป็นผู้บังคับบัญชา
พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพฯ : ห.ส.บ.ไทยนคราเคราะห์ไทย, 2515), หน้า 601.

² Thomas L. Whisler and Shirley F. Harper, Performance appraisal (New York : Holt, Rine Hart and Winston, Inc., 1962),
p. 71.

นั่นคือการวัดและการประเมินต้องสามารถชี้จุดบกพร่องให้ผู้ถูกประเมินทราบ เพื่อเขาจะได้แก้ไขการทำงานให้ดีขึ้น ฉะนั้น ผลการประเมินต้องไม่ปกปิดไว้เป็นความลับ¹

พินัส ทัณนาคินทร์ ให้หลักเกณฑ์บางประการที่จะต้องคำนึงถึงในการดำเนินการประเมินผลงานของครู คือ

1. การประเมินผล ควรจะไตร่ตรองทำติดต่อกันไป เพื่อจะได้ทราบถึงความก้าวหน้าในการทำงานของครูโดยตลอด
2. การประเมินผล จะต้องมีจุดประสงค์ของงานที่ใ้กว้างไว้เป็นหลักและเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาผลงาน เช่น ถ้าจุดประสงค์ของการสอนคือ ต้องการให้นักเรียนเข้าใจเรื่องที่สอนก็ควรดูว่าครูทำให้นักเรียนเข้าใจใ้จริงหรือไม่
3. จุดหมายอันสำคัญยิ่งของการประเมินผลงานของครู คือ การปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ส่วนการประเมินผลควยเหลือคละอย่างอื่น เช่น การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนขึ้น ควรจะเป็นความสมัครใจของครูเอง
4. อำนาจแต่ผลงานอย่าง เดียวนั้นบางทีอาจจะยังไม่พอครูใหญ่จะต้องคำนึงถึงวิธีการที่ครูจะได้ผลงานนั้นออกมาด้วย
5. การประเมินผลมีลักษณะทั้งอัตนัยและปรนัย เป็นปรนัยในกรณีที่จะให้เป็นคะแนน เป็นตัวเลข ส่วนการที่นำเอาตัวเลขที่ได้เหล่านั้นมาซึ่งกว่า มีความถี่มากน้อยยิ่งหย่อนกว่ากันมากน้อยเพียงไรนั้น เป็นหลักลักษณะอัตนัย
6. สถานการณ์ในการประเมินผลก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะมองข้ามไม่ได้ ครูเพียงเข้ามาใหม่กับครูเก่าถึงแม้จะตั้งใจทำงานเหมือน ๆ กัน แต่ผลที่ใ้คงไม่เท่ากัน²

¹ Harold Koontz, Appraising Managers as Managers (New York : McGraw-Hill, Book Co., 1971), pp. 12-15.

²พินัส ทัณนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน พิมพ์ครั้งที่ 2, (พระนคร : วัฒนาพานิช, 2512), หน้า 82-83.

จากการวิจัยของ ชูศักดิ์ เศษานันท์ พบว่า ตัวอย่างประชากรร้อยละ 86.00 เห็นว่าในการประเมินผลงานครูต้องมีแบบประเมินที่เหมาะสมกับงานแต่ละตำแหน่ง หน้าที่ และร้อยละ 82.00 เห็นควยที่จะประเมินผลงานครูภาคเรียนละครั้ง ร้อยละ 70.00 เห็นควยว่า การประเมินผลงานครูเพื่อนำมาพิจารณาความดีความชอบในการขึ้นเงินเดือน ต้องประเมินทั้งด้านผลงานและคุณลักษณะเฉพาะตัวควย และร้อยละ 90.00 เห็นควยว่า ในการสร้างแบบประเมินผลงานโคครวรใหญ่ปฏิบัติงานนั้นมีส่วนร่วม ในการกำหนดรายการประเมิน¹ และเพื่อความถูกต้องอย่างหนึ่งในการประเมินผลงานครู การกำหนดคะแนนประจำงานหรือกำหนดค่าน้ำหนักการทำงานของครูแต่ละคนควยใช้วิธีต่อไปนี้

1. กำหนดรายการหรือปริมาณของงานที่ต้องทำพร้อมควยคะแนนกำกับ หมายถึงถึงกำหนดหน่วยการทำงาน
2. กำหนดคุณภาพของงานที่ต้องทำตามข้อ 1 ถ้ามีคุณภาพสูงสุด มีคะแนนสูงสุด คุณภาพปานกลางมีคะแนนระดับปานกลาง คุณภาพต่ำมีคะแนนระดับต่ำ คือการกำหนดควยระดับคะแนนตามเกณฑ์
3. เอาหน่วยการทำงานในข้อ 1 คูณควยควยระดับคะแนนในข้อ 2 ได้ผลลัพธ์เป็นคะแนนจากการทำงาน เมื่อมีหน่วยการทำงานหลายอย่างก็เอาคะแนนที่ได้รวมเข้าควยกันทั้งหมด
4. จัดลำดับคะแนนรวมแล้วพิจารณาความชอบตามคะแนนที่ได้ หรือเอาคะแนนรวมมาคิดเกรด แล้วพิจารณาความชอบตามเกรดที่ได้²

จากความเห็นเหล่านี้ จึงพอจะทราบได้ว่าหลักปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ ต้องมีวัตถุประสงค์เฉพาะ มีเกณฑ์การประเมินผล และกำหนดมาตรฐาน

¹ชูศักดิ์ เศษานันท์, "เกณฑ์ประเมินผลงานบุคคลเพื่อนำมาใช้พิจารณาความดีความชอบในโรงเรียนประถมศึกษา จึงควยชลบุรี", หน้า 74-77.

²กัญญา สาทร, หลักบริหารการศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 202-203.

ของงานไวลวงหนา สงเสริมการเจริญงอกงามของงาน กำหนดระยะเวลาในการประเมินอย่างแนนอน และกระทำต่อเนื่องกันไป ระบุผู้ประเมิน ซึ่งผู้ประเมินจะต้องมีความยุติธรรมควย การประเมินผลจะต้องกระทำไปตามความเป็นจริงแล้วแจ้งผลให้ผู้ถูกประเมินทราบ การประเมินของกระทำอย่างเปิดเผยและไม่ไขเป็นเครื่องมือในการจับผิด มีวิธีการประเมินที่แน่นอนและวัดได้จริง ซึ่งในการวางแผนควรกำหนดวิธีประเมินผลงานไว้เป็นขั้น ๆ รายการและวิธีการที่ใช่ต้อง เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย และรายการประเมินต้องรัดกุมเข้าใจง่าย

ง. เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เรื่องที่สำคัญที่จะต้องทราบอีกอย่างหนึ่งในการประเมินผลงานก็คือ เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งได้วิวัฒนาการมาโดยลำดับ โดยมีสาเหตุมาจากวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว มีผลทำให้ความซับซ้อนในการปฏิบัติงานมีมากขึ้น ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องหาวิธีการที่จะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องและแม่นยำยิ่งขึ้น

วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่หลายวิธี ขึ้นอยู่กับแต่ละหน่วยงานจะพิจารณาเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของงานและผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่ง ถนน ชาร์คตัน¹ เห็นว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช่กันอยู่ทั่วไปมีอยู่ 2 วิธี

1. สังเกตการปฏิบัติงาน (Performance Observation) เป็นการดูการปฏิบัติงานของบุคคลกรในขณะที่กำลังดำเนินงานอยู่

2. การตรวจสอบผลงาน (Job Evaluation) เป็นการดูผลที่ปรากฏทั้งปริมาณและคุณภาพ โดยนำเอาผลงานนั้นเปรียบเทียบกับความมุ่งหมายทั้งความมุ่งหมายที่เกี่ยวข้องกับปริมาณและความมุ่งหมายที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ และหากกำหนดเป็นเป้าหมาย (Target) ก็ต้องนำเอาผลงานนั้นมาเทียบกับเป้าหมายทั้งที่เป็นปริมาณ (Quantitative Target) และเป้าหมายที่เป็นคุณภาพ (Qualitative Target)¹

¹ ถนน ชาร์คตัน, "การประเมินผลการปฏิบัติงาน", ศรีนครินทร์-
วิโรฒพิชญโลก : 81-82.

สมพงษ์ เกษมสิน เห็นว่าวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์
ในทางปฏิบัติไม่มีความยุ่งยาก มีอยู่ 9 วิธี คือ

1. การให้คะแนนโดยตาราง (Graphic rating) โดยกำหนดคุณสมบัติ
ต่าง ๆ ไว้บนแนกมาตราส่วน โดยแบ่งออกเป็นช่อง ๆ ระบุคุณสมบัติต่าง ๆ ไว้เพื่อ
ให้ผู้ประเมินพิจารณาคุณสมบัติของผู้ถูกประเมินว่าอยู่ในช่องใด
2. การประเมินผลโดยหัวหน้างาน (Supervisor rating) โดยหัวหน้างาน
ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความก้าวหน้าเพียงไร อาจใช้วิธีสังเกต
โดยที่ผู้ประเมินจะเป็นผู้สัมภาษณ์หัวหน้างานถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละ
คน
3. วิธีการจัดอันดับ (Ranking system) โดยนำผลงานมาเปรียบเทียบ
กันเพื่อพิจารณาจัดอันดับหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน
4. วิธีจับคู่เปรียบเทียบ (Pair System) ใช้จัดลำดับโดยวิธีเปรียบเทียบ
เป็นคู่ ซึ่งผู้พิจารณาต้องเข้าใจในงานที่จะจัดอันดับไว้อย่างละเอียดถูกต้อง
5. การกำหนดมาตรฐานของงาน (Setting standard rating) โดยผู้
บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานตกลงกันว่าในการปฏิบัติงานนั้น ควรจะมีมาตรฐานในการปฏิบัติ
งานอย่างไร
6. การประเมินผลโดยผู้ประเมินมากกว่า 1 คน (Multiple rating)
คือหลักว่าจะเกิดความเป็นธรรม ต้องให้หลายคนร่วมกันพิจารณา เช่น อาจใช้หัวหน้า
งาน 3-4 คน ร่วมกันประเมินผลงานพนักงาน แล้วส่งให้หน่วยงานร่วมกันประเมินอีกครั้งหนึ่ง
7. การประเมินโดยการตรวจสอบ (Field review) วิธีนี้ผู้บังคับบัญชา
ต้องออกไปตรวจสอบการปฏิบัติงานจริง ๆ ในท้องที่
8. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง (Self appraisal) วิธีการนี้
มุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนพิจารณาผลงานของตนเอง แล้วเสนอให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาอีก
ครั้งหนึ่ง

9. การประเมินผลตามผลปฏิบัติงาน (Appraisal by result) ^{วิธีนี้คือ}
 เอาผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา¹

สำหรับ ภัยใหญ่ สาธาร มีความเห็นคล้ายคลึงกับ สมพงษ์ เกษมสัน
 เป็นางวิธี โดยใ้สรุปวิธีประเมินไว้ 8 วิธีดังนี้

1. มาตรการประเมินค่า (Rating Scales) ซึ่งมีแบบฟอร์ม 2 ชนิดคือ มาตรการแสดงระดับเพิ่มขึ้นตามลำดับความสำคัญ (continuous scale) และแบบเป็นมาตรการตายตัวที่กาเครื่องหมายใ้ค่าของสิ่งที่ต้องการ (discontinuous scale)
2. การเปรียบเทียบบุคลากร (employee comparison) จัดทำใ้ได้โดยวิธีจัดอันดับ (Ranking) หรือใ้วิธีจัดเข้าใ้คงปกติ (forced distribution)
3. แบบสอบถาม (Check list) มี 2 ชนิดคือ แบบกำหนดน้ำหนัก (Weighted check list) และแบบกำหนดชอตอบใ้เลือก (forced-choice check list)
4. บันทึกเหตุการณ์สำคัญ (critical incident)
5. การสัมภาษณ์หัวหน้าหน่วยงานย่อย (field review)
6. การเขียนรายงาน (free-form essay)
7. การประเมินผลแบบกลุ่ม (group appraisal)
8. การประเมินโดยผลงาน (appraisal by results)²

ไมเคิล เจ. จูเชียส (Michael J. Jucius) กล่าวว่า วิธีการประเมินผลบุคคลที่นิยมใ้กันแพร่หลายใ้แก่ การสังเกตการจกบันทึก³ เพราะเป็นการวัดใน

¹ สมพงษ์ เกษมสัน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 2, หน้า 154-158.

² ภัยใหญ่ สาธาร, การบริหารงานบุคคล หน้า 430-438.

³ Michael J. Jucius, Personnel Management 5th.ed., (Illinois : Homewood, 1963), p. 247.

ระยะเวลาไม่จำกัด วัตถุประสงค์และลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลใด และบุคคลที่ถูก
วัตถุประสงค์ก็ไม่ว่าจะกำลังถูกวัตถุประสงค์¹ ซึ่ง ถนนม ชาร์คคัพพันธุ กล่าวว่าการสังเกตที่ดีจะ
ต้องมีรายการสังเกต ของคำสั่งมาเสมอ และของสังเกตจากหลายเหตุการณ์² ส่วน
สวัสดี สุคนธรังษี ก็ได้ให้หลักการสังเกตเพื่อการประเมินผลไว้ดังนี้

1. การสังเกตต้องมีความมุ่งหมายที่แน่นอนและวัตถุประสงค์จะทราบ
สิ่งใดหรือเรื่องใด

2. การสังเกตต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่จะสังเกต เวลาที่กำหนดนั้นจะต้อง
พิจารณาให้เหมาะสมสอดคล้องกับองค์ประกอบหรือปัจจัยของสิ่งหรือปรากฏการณ์ที่จะสังเกต

3. การสังเกตจะต้องทำให้สามารถทราบความสัมพันธ์ของปริมาณสถิติต่าง ๆ
ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งหรือปรากฏการณ์ที่สังเกต

4. การสังเกตต้องมีการบันทึก จะต้องคำเนียบการบันทึกที่รายละเอียด ข้อ
เท็จจริงในทันที ในระหว่างที่สังเกตหรือโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้

5. การสังเกตต้องมีการทดสอบความเชื่อถือได้ ผู้สังเกตต้องมีความชำนาญ
หรือได้รับการฝึกอบรมในการสังเกต หรือจะสามารถสังเกตข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้
ผลของการสังเกตทางสามารถทดสอบนำได้³

สำหรับวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลงานครูนั้น พันธ์ ทัศนาคินทร์ ได้
เสนอวิธีการดังนี้

1. โดยการดูผลงานโดยทั่วไป (general impression method) ของครู
คนหนึ่ง วิธีนี้ค่อนข้างหายาก เพราะเป็นการตัดสินด้วยสายตาของครูใหญ่เองมากเกินไป
แต่ถ้าครูใหญ่เป็นบุคคลที่พึงตัว เป็นกลางก็จริง ทั้งนี้เอาใจใส่ดูแลติดตามผลงานของครู

¹ สวัสดิ์ สุคนธรังษี, การวัดในการจัดการบุคคล (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา-
พานิช, 2517), หน้า 15.

² ถนนม ชาร์คคัพพันธุ, "การประเมินผลการทำงาน", ศรีนครินทร์-
วิโรฒพิมพ์โลก : 81-82.

³ สวัสดิ์ สุคนธรังษี, "เทคนิคการรวบรวมข้อมูล", พัฒนบริหารศาสตร์
10 (มกราคม 2513) : 41 - 42.



อยู่เสมอ เช่น การสอนของครูในชั้นบ้าง มีการประชุมปรึกษางานกันบ้าง วิธีนี้
ก็นับว่าเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่ง

2. โดยการใช้เครื่องมือแบบฟังครูในขณะที่สอน ทำให้ครูใหญ่ทราบได้ว่าครูคน
ไหนกำลังสอนหรือทำอะไร สอนดีหรือไม่ แต่วิธีนี้ทำให้เสียใจในการทำงานของครู เพราะ
ครูผู้ฟังเหมือนว่าถูกจับผิดอยู่เสมอ ขาดความสบายใจ ขาดความเป็นตัวของตัวเอง
อย่างมาก

3. โดยการใช้แบบฟอร์มสำหรับให้คะแนน เช่น ให้คะแนนความดีในชั้นต่าง ๆ
ตามตารางที่เตรียมไว้ ตัวอย่าง เช่น

คุณลักษณะ	ดีมาก 4	ดี 3	ปานกลาง 2	ไม่ดี 1	ไม่ดีมาก 0
1. การแต่งกาย					
2. บุคลิกภาพ					
3. ความสามารถในการสอน					
ฯลฯ					

แบบฟอร์มเช่นนี้ขอเสียอยู่ความที่จะจำกัดคุณลักษณะที่จะทรงมากเกินไป และ
คุณภาพบางอย่างยากที่จะแยกให้เห็นชัดเจน เพราะแต่ละคนมีความเห็นแตกต่างกัน เช่น
การแต่งกาย เป็นคน บางคนชอบทันสมัย บางคนให้เรียบร้อยเป็นใช้ได้ เป็นต้น

4. ดูครูจากผลที่ปรากฏแก่นักเรียน หรือปฏิกิริยาจากนักเรียน เช่น นักเรียน
สนใจที่จะเรียนกับครูคนนั้นสักเพียงไร ครูคนนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือในหมู่นักเรียนมากน้อย
แค่ไหน เป็นต้น

การดูผลจากนักเรียนเป็นเกณฑ์ค่อนข้างจะไม่ไต่ผลในระดับชั้นประถมศึกษา
มัธยมต้น เพราะเด็กจะไม่ชอบครูที่เข้มงวด และเอาจริงเอาจัง ส่วนในระดับเด็กโต

เช่น มีชัยมลัย หรือมหาวิทยาลัย การดูจากเด็กนักเรียนหรือนิสิตไค้ผลก็มาก¹

จ. เกณฑ์พิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารงานบุคคล เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมมีส่วนผูกพันกับการปูนบำเหน็จ การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การพัฒนาบุคคล และการบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน² ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงต้องจัดให้มีการประเมินผลงานอย่างถูกต้อง คือ ต้องสร้างมาตรฐาน กฎเกณฑ์ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับตัวคนและงาน³ เพราะในการที่จะประเมินให้ได้ผลแม่นยำนั้น จะต้องสร้างเกณฑ์การประเมินขึ้นมา เป็นพื้นฐานให้ผู้ประเมินสามารถนำผลงานของผู้ถูกประเมินแต่ละคนมาเปรียบเทียบ เกณฑ์ดังกล่าวนี้คือ มาตรฐานการทำงานซึ่งเป็นการกำหนดความงานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่ง ควรมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร⁴

การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจจะพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำเสร็จแล้ว ประกอบกับคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องมีและใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ คุณลักษณะโดยทั่ว ๆ ไปนำมาเป็นข้อพิจารณาในการประเมินได้แก่ การให้ความ

¹พนัส ทัศนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2513), หน้า 83-85.

²สมพงษ์ เกษมสัน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 2, หน้า 146.

³บุสดี สักขมานะ, การบริหารธุรกิจ พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพฯ : มงคลการพิมพ์, 2517), หน้า 133.

⁴การประเมินผลการปฏิบัติงาน", วารสารข้าราชการ 22 : 7.

ร่วมมือในการทำงาน ความพยายามใช้สติปัญญา การควบคุมอารมณ์ ความสามารถในการตัดสินใจได้เร็วและโดยผลดี การยอมรับทั้งความเห็นหรือข้อวิจารณ์ของผู้อื่น การยอมรับและยกย่องความรู้ความสามารถของผู้อื่น ความขยันหมั่นเพียรในงาน การคบหาสมาคมกับผู้อื่น การรักษาระเบียบวินัย ความรับผิดชอบมั่นคงต่อหลักการ ความคิดริเริ่ม ความรับผิดชอบ เป็นคน¹

โทมัส ที. แพทเตอร์สัน (Thomas T. Paterson) ได้แบ่งเกณฑ์การประเมินผลงานออกเป็น 3 ประการคือ

1. ประเมินเฉพาะคุณภาพด้านเดียว ได้แก่ วิธีการจัดชั้นของงานของคนหนึ่งกับอีกคนหนึ่ง และจัดค่าของงานตามความยากง่าย หรือได้แก่วิธีการจำแนกงานขึ้นอยู่กับระดับหน้าที่ความรับผิดชอบและความต้องการทักษะ

2. ประเมินจากปริมาณและคุณภาพของงานทั้งหมด ว่าเป็นลักษณะงานชนิดใด องค์กรประกอบของการทำงาน ท้องใช้ทักษะ ความมานะอดทน ความรับผิดชอบ ฯลฯ และ เงื่อนไขอะไร โดยจัดเป็นค่าระดับคะแนน เปอร์เซ็นต์ หรืองานที่ได้อยู่ในขั้นใดแล้ว เพียงใด และดูจากการเปรียบเทียบ การใช้องค์ประกอบในการทำงาน แต่ละอย่าง เช่น จำนวนแรงงาน เครื่องมือที่ใช้ คู่มือการทำงาน

3. โดยเปรียบเทียบดูการตัดสินใจที่แตกต่างกัน เช่น ใช้เวลานานเพียงใด ขอบข่ายของวิธีการถูกต้องหรือไม่ มีเวลาในการเตรียมแก้ปัญหาภายนอกเพียงใด²

ในวงการศึกษาศาสตร์ อาร์. โอลิเวอร์ กิบสัน กับ ฮาร์โลด์ ซี. ฮันท์ (R. Oliver Gibson, and Harold C. Hunt) เชื่อว่า ครูที่จะปฏิบัติงานครูได้ผลดีหรือได้รับความสำเร็จในการทำงานต้องมีลักษณะสำคัญทั้งประเมิน 3 ประเภทรวมกัน 14 ลักษณะคือ

¹ "การประเมินผลการปฏิบัติงาน", วารสารข้าราชการ : 6.

² Thomas T. Paterson, Job Evaluation (London : Waterloo Road, 1972), pp. 41-42.

1. ความรู้ (Knowledge)

- ก. มีความรู้ในทฤษฎีและปฏิบัติของตนเองมีวัฒนธรรม
- ข. รู้เรื่องการสอนอย่างดี และเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในสาขาวิชาเอกของตน
- ค. มีความรู้เกี่ยวกับพัฒนาการของเด็กและพัฒนาการของการเรียนรู้
- ง. มีความรู้ในการปฏิบัติงานครูใดก็ตามที่มีเทคนิคในวิธีสอนแบบต่าง ๆ

2. ทักษะ (Skills)

- ก. มีทักษะในการใช้ภาษาทั้งภาษาเขียนและภาษาพูด ทำให้เด็กเข้าใจได้ง่าย
- ข. มีทักษะในการเข้ากับคนอื่นและมนุษยสัมพันธ์
- ค. มีทักษะในการค้นคว้าวิจัยเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม และเพื่อหาทางแก้ปัญหาอย่างถูกต้อง
- ง. วิชาและตรงกับข้อเท็จจริง
- จ. มีนิสัยรักงานครู

3. ความสนใจ (Interest)

- ก. สนใจนักเรียน
- ข. สนใจวิชาที่จะสอนทุกวิชา
- ค. สนใจที่จะสอน
- ง. สนใจโรงเรียนและชุมชนอันเป็นที่ตั้งโรงเรียน
- จ. สนใจที่จะร่วมมือกับเพื่อนร่วมอาชีพครู
- ฉ. สนใจที่จะพัฒนาวิชาชีพครูให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป¹

¹ R. Oliver Gibson and Harold C. Hunt, The School Personnel Administrator (Boston : Houghton, Mifflin Co., 1965), p. 243.

ลักษณะ 3 ประเภท ทั้ง 14 ลักษณะนี้ จัดเป็นลักษณะและอุปนิสัยส่วนตัว (personal traits and characteristics) เท่านั้นในการประเมินผลปฏิบัติงานของครูของพิจารณาผลงาน (contributions) ด้วย

คัมภีร์ จี. วอลเคอร์, เอ.อาร์. เคน และ เอ.รอส โทมัส (W.G. Walker, A.R. Crane, and A. Ross Thomas) อ้างว่า มัวร์และนีย์ (Moore and Neal) กล่าวว่า การประเมินผลงานของครู เป็นงานที่สลับซับซ้อน จุดหนึ่งของความยุ่งยากคือ ไม่สามารถจะเปรียบเทียบการกระทำของแต่ละคน และวางมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เป็นการตายตัวได้ทั้งหมด แต่เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุความเป้าหมายในการประเมินผล จึงได้แบ่งเกณฑ์สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานครู ออกเป็น 3 อย่างคือ

1. เกณฑ์ผลงาน (Product Criteria) ได้แก่ ผลการสอน การอบรมของครู และผลการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนที่เกิดจากการเรียนรู้

2. เกณฑ์กระบวนการหรือวิธีการ (Process Criteria) ได้แก่ กระบวนการในการปฏิบัติงาน โดยเชื่อว่ากระบวนการหรือวิธีการทำงานที่ดีนั้น จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เกณฑ์พยากรณ์ (Presage criteria) เป็นการประเมินในข้อที่ไม่ใช่ทั้งขบวนการและผลงานที่ได้รับในทันที แต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ ความตั้งใจ อุปนิสัยใจคอของครู สุขเสียง การแต่งกาย เยาวปัญญา กิริยาท่วงท่า ความขยันหมั่นเพียร ความรู้ ฯลฯ¹

¹ W.G. Walker, A.R. Crane and A. Ross Thomas, Exploration in Educational Administration (New York : Crane & Russak 2, Company, Inc., New York, 1973), pp. 245-246.

แต่เนื่องจากงานครูเป็นงานบริการ (service function) และเป็นงานพัฒนาคน จึงเป็นสิ่งที่พิจารณายาก เพราะกว่าผลจะปรากฏต้องใช้เวลานาน ฉะนั้นผู้บริหารอาจจะประเมินผลงานครูจากกระบวนการทำงานของครู ดังต่อไปนี้

1. ทั้งวัตถุประสงค์ของการสอนแต่ละครั้ง เหมาะสมกับลักษณะการเรียนรู้ของเด็ก และเป็นวัตถุประสงค์ที่ปฏิบัติได้ (concrete) และเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ (flexible)
2. ใช้หลักจิตวิทยาเข้าช่วยในการสอนทุกครั้ง โดยพิจารณาทั้งในแง่เนื้อหา ปัญหา อารมณ์ สภาพสังคม สภาพจิตใจ และสภาพร่างกายของเด็กขณะเขามาถึงเรียนในห้องที่สอน และพิจารณาความจำเป็น ความต้องการ ความสนใจ และความสามารถของเด็กแต่ละคน ก่อนสอนมีการเตรียมตัว เด็กให้พร้อมที่จะเรียนแต่ละระดับ
3. มีการวางแผนการสอนอย่างมีระเบียบ เรียงลำดับเนื้อหาที่สอน และมีอุปกรณ์การสอนครบครัน และใช้อย่างไต่ผล
4. จัดระเบียบชั้น และปกครองชั้นอย่างไต่ผลดี โดยทำให้ชั้นเรียนมีอิสระเสรีภาพในขอบเขตเหมาะสม สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ควยดี ใช้เวลาทุกนาทีให้เกิดคุณค่าต่อการสอน และการเรียนรู้ของเด็ก การดำเนินงานทุกอย่างอยู่ในระบอบประชาธิปไตยโดยที่ถูกต้อง ทำให้ขวัญและกำลังใจของเด็กดีต่อการสอนตลอดเวลา
5. วัดและประเมินผลการเรียนรู้ของเด็กเป็นระยะ ๆ โดยสม่ำเสมอ และที่ควบคู่กันไปกับการสอนเป็นเหตุให้การวัดผลและประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการสอนและต้องกระทำให้ตรงเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการสอนและเป้าหมายส่วนรวมของการศึกษา
6. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียน ทำให้เกิดความอบอุ่นและประทับใจในหมู่นักเรียน โดยไม่เสียผลการเรียน และไม่ขัดต่อจรรยาบรรณของครู แต่เป็นการสร้างค่านิยมที่ดีแก่เด็ก
7. ทำให้เกิดการพัฒนากันต่าง ๆ ในตัวเด็ก เช่น การพัฒนาคนเขาวัดปัญหาและความคิด ค่านิยม อารมณ์ที่ดี การสังคม การพัฒนาในทางกาย เป็นต้น

6. ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับที่บ้าน รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลภายนอก¹

กองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เคยดำเนินการจัดสร้างเกณฑ์ประเมินผลงานครู (teacher performance evaluation) เพื่อให้ครูใหญ่หรือผู้บริหารศึกษานำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูก่อนที่จะพิจารณาความดีความชอบ โดยกำหนดเกณฑ์ไว้ 10 ประการคือ

1. การเตรียมงาน และการจัดทำโครงการสอนก่อนการสอนทุกครั้ง
2. ความสามารถในการเสนอบทเรียนและให้ความรู้แก่นักเรียน
3. การกระตุ้นส่งเสริมให้นักเรียนเรียนและทำงานที่ครูกำหนดให้
4. ความรอบรู้แม่นยำของครูในวิชาที่สอน
5. ทักษะและเทคนิคในการสอนของครู
6. การรักษาวินัยและความสามารถในการควบคุมชั้น
7. เทคนิคของครูในการสร้างบรรยากาศและสภาพการณ์ในชั้นเรียน
8. บุคลิกภาพของครู
9. ความสัมพันธ์ที่ครูมีต่อคณะครูและบุคลากรของนักเรียนในชั้นของตน
10. ทัศนคติและคุณภาพของการสอนของครูโดยส่วนรวม²

กัญญา สาทร เห็นว่า เกณฑ์ทั้ง 10 ประการนี้ค่อนข้างจะกว้างแบบอัตนัย (Subjective) ไม่ค่อยจะชัดเจน วัดไม่ได้แน่นอนตรง ในทางวัตถุประสงค์หรือในทางพฤติกรรม (objective) และเห็นว่าในการประเมินผลงานบุคลากรนั้น ผู้บริหารควรคำนึงถึงเรื่องใหญ่ ๆ ถอไปนี้ประกอบจึงจะทำให้หลักเกณฑ์ดังกล่าวสมบูรณ์ คือ

¹ W.G. Walker, A.R. Crane and A. Ross Thomas, Exploration in Educational Administration pp. 244-245.

² ดอนม มากะจันทร์, ทฤษฎีการศึกษาและการพัฒนาหลักสูตร หน้า 171-

1. คุณสมบัติส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ระดับพื้นฐานหรือคุณวุฒิในเรื่องการศึกษา ประสบการณ์ ความรอบรู้ ทักษะ ทักษะสัมพันธ์ บุคลิกภาพ ความฉลาดไหวพริบ ความคิดริเริ่ม ความขยัน และความเอาใจใส่ ความสม่ำเสมอ เทคนิคในการทำงาน และเทคนิคในการปกครองบุคลากรอื่น ๆ ตลอดจนเทคนิคในการวางตนกับผู้บังคับบัญชา
2. คุณสมบัติของงานที่ทำ เช่น คุณภาพและปริมาณของงาน ขอบข่ายของความรับผิดชอบและผลประโยชน์จากงานที่หน่วยงานได้รับ
3. สภาพของการปฏิบัติงาน เช่น ความสะดวกหรือไม่สะดวก อุปสรรคที่เกี่ยวข้องของและสภาพท้องที่หรือห้องเรียนซึ่งต้องปฏิบัติการ ซึ่งอาจมีความกดดัน มีอันตราย หรือมีความสะดวกสบายเพียงใด เสี่ยงชีวิตและความก้าวหน้าของตนเองหรือไม่ เพียงใด
4. เวลาในการปฏิบัติงาน เช่น งานสำเร็จอย่างรวดเร็วหรือล่าช้า และจังหวะที่ปฏิบัติงาน เหมาะสมกับสภาพความต้องการของหน่วยงานเพียงใด
5. เงินทุนและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ มีมากหรือน้อยเพียงใด ถ้าเป็นหน่วยงานธุรกิจเอกชนมีกำไรคุ้มกับเงินทุน และวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งใช้ขายสินค้าไป เพื่อการนั้น ๆ หรือไม่เพียงใด
6. ทองไรคนหรือบุคลากรอื่นมาช่วยงานมากน้อยเพียงใด ถ้ามีคนมาช่วยมากก็สิ้นเปลืองมาก และเป็นภาระระดมกำลัง จะพิจารณาความชอบเฉพาะผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องไม่สมควร¹

เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและยุติธรรม การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลจะต้องจัดไว้เฉพาะงาน เช่น สำหรับครูฝ่ายสอน สำหรับครูฝ่ายธุรการ หรือสำหรับครูฝ่ายบริการนักเรียน² และประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance

¹ วิทยุ โสธร, หลักบริหารการศึกษา หน้า 180.

² ลอนอม สารัตถพันธุ์, "การประเมินผลการปฏิบัติงาน", ศรีนครินทร์วิโรฒ

evaluation) ที่ควรจะมีการวิเคราะห์งาน (job analysis) เสียก่อน¹ นั่นคือ ต้องมีการอธิบายลักษณะงาน (job description) บอกถึง หน้าที่ของ บุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ บอกสภาพงานที่จะต้องปฏิบัติ บอกคุณสมบัติของบุคลากร ที่ทำหน้าที่นั้น ๆ (job specification) แล้วจึงมักจะมีการประเมินค่าของงาน (job evaluation)²

ด. กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการในการประเมินผลงานที่ปฏิบัติกันอยู่ทั่วไป มีขั้นตอนสำคัญอยู่ 5 ประการคือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน
2. การกำหนดแบบฟอร์มสำหรับประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน และสิ่งที่จะประเมิน
3. กำหนดตัวผู้ประเมินและผู้ประเมินผู้ทำหน้าที่ประเมินให้มีความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์ และเทคนิคในการประเมินตามฟอร์มและลักษณะงานที่กำหนดมาตรฐานไว้
4. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน
5. ทำการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ เช่น การนำเอาคะแนนที่ได้มาหาการระดับคะแนน แล้วคูณกับหน่วยการทำงานแต่ละอย่างแล้วบวกกันเพื่อตัดเกรด³

¹ วิทยุ สาคร, หลักบริหารการศึกษา หน้า 180.

² Dale S. Beach, Personnel : The Management of People at Work p. 617.

³ Carl Heyel, Encyclopedia of Management pp. 654-655.

คิด ๒๐ เรื่อง รอค ๒๐ เรื่อง ถึง ๒๐ เรื่อง การประเมินผลงานว่ามีอยู่ 4 ขั้นตอน ซึ่งหากพิจารณาแล้วก็จะมีเนื้อหาที่สัมพันธ์กับขบวนการที่ได้อธิบายมาแล้วดังต่อไปนี้

1. เริ่มจากการจัดปริมาณงานให้เท่ากัน โดยกำหนดปริมาณงานมาตรฐานกลางที่บุคลากรทุกคนต้องทำขึ้นมา แล้วกำหนดให้บุคลากรได้ทำตามนั้น เช่น 35 หน่วย ชั่วโมง/สัปดาห์

2. วิเคราะห์งานและจัดให้บุคลากรทำ เมื่อกำหนดปริมาณงานมาตรฐานได้แล้ว ก็แจกแจงงานว่าใน 35 ชั่วโมงใน 1 สัปดาห์นั้นจะให้บุคลากรแต่ละคนทำอะไรบ้างในสถานศึกษาซึ่งการจำแนกได้เป็นสองประเภทใหญ่ๆ คือ งานสอนและงานพิเศษ

3. เครื่องมือและการระดมคะแนน

การประเมินผลงานบุคลากรส่วนใหญ่ใช้เทคนิคของการสังเกต ซึ่งต้องมีเกณฑ์ไว้วางหน้า และจากเกณฑ์นั้น ๆ ให้มีการกำหนดมาตรฐานประมาณค่าของงานที่บุคลากรทำ เพื่อพิจารณาว่าควรใช้เกณฑ์อะไรบ้าง แต่ละเกณฑ์ให้คะแนนเต็มเท่าไร แต่ละเกณฑ์มีพฤติกรรมอะไรให้คะแนนเท่าไร เพื่อให้ผู้ประเมินแต่ละคนเข้าใจตรงกัน

สำหรับคะแนนรวมของแต่ละแบบสังเกต สำหรับงานแต่ละประเภทอาจมีคะแนนรวมเท่าไรก็ได้ตามที่เห็นสมควร แต่เพื่อความสะดวกในการกำหนดค่าระดับคะแนนควรมีเกณฑ์เต็ม 100 คะแนน เมื่อรวมคะแนนแล้วอาจกำหนดค่าระดับคะแนนได้ดังนี้

90 คะแนนขึ้นไป	ไต่ระดับ ก	มีค่าระดับคะแนน 4
80 ถึง 89	ไต่ระดับ ข	มีค่าระดับคะแนน 3
60 ถึง 79	ไต่ระดับ ค	มีค่าระดับคะแนน 2
40 ถึง 59	ไต่ระดับ ง	มีค่าระดับคะแนน 1
39 คะแนนลงมา	ไต่ระดับ จ	มีค่าระดับคะแนน 0

4. จำนวนครั้งในการประเมิน ตามหลักการแล้ว ควรประเมินทุกครั้งที่บุคลากรปฏิบัติงาน แต่ในทางปฏิบัตินั้น มักจะขึ้นอยู่กับผู้ประเมินใช้การสังเกต จดจำ

พฤติกรรมของบุคคลที่รับผิดชอบไว้แล้วประเมินเป็นระยะ ๆ ไป อย่างน้อยปีละ 3 ครั้ง จะช่วยให้ได้ข้อมูลการประเมินที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ยิ่งขึ้น¹

ข. ปัญหาและข้อบกพร่องในการประเมินผลงาน

กัญญา สาคร ให้ทัศนะเกี่ยวกับปัญหาการประเมินผลงานที่ผู้บริหารควรทราบ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาดังนี้

1. อคติพลวงสี่ คือ การที่ผู้ประเมินมีความลำเอียง เพราะคิดว่าถ้าใครมีข้ออะไรอย่างหนึ่งก็ต้องมีไปหมดทุกอย่าง เช่น ในการประเมินเรื่องการศึกษาพบว่ามีการศึกษาสูง เมื่อประเมินเรื่องการทำงานก็มักจะให้คะแนนสูงไปด้วย ในเรื่องนี้ควรแก้ไขโดยให้ผู้ประเมินทำการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานแต่ละข้อไปจนหมดทุกข้อ

2. การปล่อย หรือลดคะแนน คือ ผู้ประเมินบางคนมีนิสัยปล่อยคะแนนให้คะแนนแก่ทุกคนง่าย บางคนลดคะแนนให้คะแนนแก่ทุกคนคำไปหมด ถ้าให้ผู้ประเมินสองคนประเมินพร้อมกันจะได้คะแนนไม่เท่ากัน ซึ่งจะแก้ไขได้โดยจัดทำคู่มือในแต่ละรายการไว้เป็นบรรทัดฐาน และประชุมชี้แจงแก่ผู้ประเมินให้เข้าใจ มีความคิดเห็นในระดับเดียวกันก่อนที่จะลงมือประเมิน

3. แนวโน้มเข้าทำศูนย์กลาง คือ ผู้ประเมินไม่ต้องการให้บุคลากรใดคะแนนต่ำหรือสูงเกินไป เพราะไม่แน่ใจสาเหตุมาจากไม่ใคร่ดูแลบุคลากรอย่างใกล้ชิด จึงใช้วิธีปล่อยภัยไว้ก่อนคือ ให้คะแนนทุกคนในระดับปานกลางเหมือนกันหมด แก้ไขโดยให้ผู้ประเมินตั้ง เกณฑ์มาตรฐานไว้และพยายามสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิดทุกระยะ

4. ลำเอียงเพราะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การให้คะแนนแก่คนที่ตนชอบมากกว่าคนที่ตนไม่ชอบ แก้ไขโดยการใส่แบบประเมินชนิดปรนัย ซึ่งกำหนดรายละเอียดไว้ชัดเจน และไม่ปกปิดผลการประเมินไว้เป็นความลับ

5. อคติพลของหน่วยงาน หัวหน้าหน่วยงานบางคนต้องการให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วยงานอื่น จึงให้คะแนนบุคลากรทุกคนสูง เพื่อแสดงว่าตนมีความสามารถ

¹คิดล บุญเรืองรอด, "การประเมินผลงานบุคลากรเพื่อพิจารณาความดีความชอบ", ครูปริทัศน์ : 27-31.

ในการบริหารมากกว่าหน่วยงานอื่น และจากระบบขึ้นเงินเดือน 2 ชั้น มีโควตาหัวหน้า
หน่วยงานต้องการใหญ่จนองคนได้ 2 ชั้น ก็ให้คะแนนสูง ๆ ไร่ เรื่องนี้แก้ได้โดยกำหนด
ใหญ่ประเมินผลคง เหตุผลและหลักฐานทุกข้อที่ให้คะแนนสูง ผู้ประเมินอาจจะระมัดระวัง
เพราะไม่อาจจะหาเหตุผลและหลักฐานมารับรองคนทุกคนได้¹

โทมัส แอล. วิสเลอร์ และ เซอร์รี่เอฟ. ฮาร์เปอร์ (Thomas L. Whisler
and Shirley F. Harper) เห็นว่าการประเมินผลงานบางอย่างเป็นเรื่องการ
พิจารณาถึงความเกี่ยวกับคุณค่าหรือคุณธรรม จึงมีความยุ่งยากและมีปัญหามากมาย เพราะ
เป็นการพิจารณาถึงความในสิ่งที่มีขอบเขตไม่แน่นอน และขึ้นอยู่กับสิ่งที่เกี่ยวข้อง เช่น
การพิจารณาคณกลุ่มเล็กทำได้ง่ายกว่าคณกลุ่มใหญ่ สามารถจำแนกคณกลุ่มน้อยและคณ
กันได้ชัดเจนกว่าคณกลุ่มใหญ่ การพิจารณางานที่มีขอบเขตกว้างขวางยอมยากกว่างานที่มี
ขอบเขตแคบกว่า การประเมินผลงานที่ใช้เวลานาน ๆ มักจะดูเฉพาะการกระทำและ
ผลงานในตอนหลัง ๆ ผลงานและการกระทำตอนคน ๆ จะถูกละเลย จึงควรแก้โดย
การประเมินผลทุกระยะ ปัญหาอีกข้อหนึ่งก็คือเกณฑ์การประเมินที่ใช้ไม่อาจบอกเรื่อง
ราวทั้งหมดได้ นั่นคือ ความสามารถในการทำงานก็คือ อุปสรรคที่มาเกี่ยวข้องกับงานที่
ทำของแต่ละคนก็คือ การรายงานและการตรวจสอบผลงานก็คือ ย่อมมีความแตกต่างกัน
ฉะนั้น เกณฑ์ที่คงขึ้นไม่สามารถควบคุมรายละเอียดหรือเรื่องราวได้ทั้งหมด เพราะเป็นการ
ยากที่จะสร้างเครื่องมือใด ๆ มาวัดได้ครบถ้วน และนอกจากนี้ยังมีปัญหาในคณปริมาณ
ของการปฏิบัติงาน คืองานบางอย่างทำกันหลายคนหรือกอง เกี่ยวข้องกันจึง ไม่ค่อยจะรู
ว่าใครทำมากทำน้อย หากที่ฝ่ายประเมินผลจะทำการวัดและตีค่าการทำงานของแต่ละ
คนได้² ซึ่ง เพ็ญศรี วายวานนท์ ก็ได้ให้ทัศนะว่าเป็นการยากที่จะประเมินผลได้แม่นยำ
ถูกต้องและเป็นที่ถูกใจแก่ผู้จ่ายได้ทั้งนี้เพราะการประเมินผลงานบุคคลมีปัญหามากมาย
ทั้งจากผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และระบบวิธีการประเมิน ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 อย่างนี้

¹ กัญญา: สาทร, การบริหารงานบุคคล หน้า 440-441.

² Thomas L. Whisler and Shirley F. Harper, Performance Appraisal pp. 20-23:

ทาง ก็มีจุดบกพร่องอยู่มาก¹

จากวารสารข้าราชการฉบับที่ 8 สิงหาคม 2520 เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ชี้ให้เห็นปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีอยู่ 2 ด้านคือ

1. ปัญหาที่เกิดจากระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ก. การประเมินผลงานโดยตั้งเป้าหมายไว้เพื่อหลายวัตถุประสงค์ จนเกินไปอาจไม่ได้ผลแม่นยำ หัวข้อที่จะประเมินควรกำหนดให้รับกันโดยมุ่งประเมินผลงานเพื่อวัตถุประสงค์อื่นใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกัน เช่น การประเมินผลเพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาเรื่อง เงิน เค็ดอนและเลื่อนตำแหน่ง อาจใช้แบบประเมินเดียวกันได้ แต่ถาจะประเมินเพื่อคนหาจุดบกพร่องในระบบงานก็ตอมมีหัวข้อที่จะประเมินแยกออกไปหรือใช้แบบฟอร์มต่างหาก เป็นต้น

ข. ในกรณีที่ใช้แบบประเมินชนิดกำหนดหัวข้อคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน จำต้องมีคำอธิบายคุณลักษณะเหล่านั้น ให้ชัดเจนโดยเฉพาะ ระดับความแตกต่างที่กำหนดไว้ในแต่ละหัวข้อ มิฉะนั้นผู้ประเมินอาจตีความหมายเอาเองทำให้เกิดหล่อมลั่วลั้ลั่นกัน หากมีคำอธิบายที่ชัดเจนเข้าใจง่ายแล้วไม่ว่าผู้ประเมินจะเป็นใครยอมประเมินผู้ปฏิบัติงานคนเดียวกันได้ตรงกัน

ค. ผู้บังคับบัญชาเกรงใจผู้ใต้บังคับบัญชาในกรณีที่เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานมีผลงานไม่ดี หรือคุณลักษณะต่าง ๆ ไม่เหมาะสม แทนที่จะประเมินให้ต่ำอย่างตรงไปตรงมาก็มักให้กลาง ๆ ไว้ การกระทำเช่นนี้ทำให้ผลการประเมินผิดพลาด ไม่อาจเชื่อถือได้

ง. ผู้ประเมินต้องมีจิตใจที่ยุติธรรม ประเมินผลงานไปตามความจริง หากไม่ยุติธรรมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเสียขวัญได้

จ. การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีกำหนดช่วงเวลาที่จะประเมินไว้ เช่น ประเมินทุก 6 เดือนหรือ 1 ปี แต่ผู้ประเมินมักจะนึกถึงการปฏิบัติงานที่เพิ่งผ่านพ้นไปก่อนวันทำการประเมิน เพื่อหลีกเลี่ยงข้อบกพร่องนี้ จึงควรมีระบบให้ผู้ประเมินจด

¹ เพ็ญศรี วายวานนท์, "แนวความคิดและเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน", พัฒนบริหารศาสตร์ (เมษายน 2514) : 225-227.

บันทึกการปฏิบัติงานของ ผู้ถูกประเมินไว้ตลอดระยะเวลาที่จะประเมิน¹

คอลตัน อี. แมคฟาร์แลนด์ (Dalton E. McFarland) ได้รวบรวม
ข้อบกพร่องหรืออุปสรรคของการประเมินผลไว้ 3 ประการคือ

1. สมมุติฐานผิดพลาด (Faulty Assumptions) เป็นความเข้าใจ
ผิดเกี่ยวกับการประเมินผลงาน ซึ่งเกิดขึ้นในจิตใจของคนทั่วไปหลายประการ คือ
ประการแรก เรามีความเชื่อกันว่า การประเมินผลงานอย่างถูกต้องและ
ยุติธรรมนั้น เป็นไปได้อย่าง การคิดเช่นนี้เป็นอุปสรรคเบื้องต้นแรกของการแสวงหากระ-
บวนการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ

ประการที่สอง ใ้คนแก่ การยึดมั่นในระบบระเบียบต่าง ๆ มากเกินไป และ
มีความเชื่อวาระ ระบบระเบียบต่าง ๆ แทนที่จะเอื้ออำนวยต่อการประเมินผลอย่างถูกต้อง
เมื่อมีบางสิ่งบางอย่างที่อยู่นอกกรอบระบบระเบียบก็ไม่นำเข้ามาทำการประเมินผลงานเลย
ซึ่งความจริงแล้ว การประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีความคล่องตัวไม่ยึด
มั่นอยู่ในระบบหนึ่งระบบใดเกินไป

ประการที่สาม การประเมินผลงานยึดมั่นความเห็นของบุคคลมากกว่าหลักเกณฑ์
ที่วางไว้ บางคนมองไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผลงานอย่างเป็นทางการ
(formal appraisal) ซึ่งความจริงการประเมินผลงานเป็นส่วนสำคัญของหน่วย
งานที่มีผลต่อจิตใจของบุคลากรและยึดถือการวางแผนงานด้วย

ประการสุดท้าย ผู้ประเมินผลงานมีความเชื่อว่าผลงานเป็นเครื่องวัดความ
สามารถการทำงาน ซึ่งความจริงผลงานไม่เป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถของบุคลากร
เสมอไป ในเรื่องของการเรียนการสอน ผลของการสอนมีตัวแปรมากมายเช่น
จำนวนนักเรียน สติปัญญาของนักเรียน ฯลฯ การประเมินผลจึงต้องดูที่กระบวนการ
สอน (Teaching Process) ของครูแต่ละคนว่าทุ่มเทกำลังกาย กำลังสติปัญญา
(in-put) มากน้อยเพียงใดด้วย

¹ "การประเมินผลการปฏิบัติงาน", วารสารข้าราชการ 22 : 11-12.

2. สิ่งกีดขวางทางจิตวิทยา (Psychological Blocks) ได้แก่ คุณสมบัติของผู้ทำการประเมิน โดยทั่วไปผู้ประเมินไม่มีหลักคุณธรรม (Merit System) ซึ่งมีหลักเกณฑ์ แต่มักยึดความสัมพันธ์ส่วนตัวและระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นเครื่องประเมินทำให้เกิดความไม่ยุติธรรม ผู้ประเมินบางคนมองเห็นเฉพาะผู้ทำงานใกล้ชิดกับตนเอง ผู้ประเมินบางคนขาดความรู้ (Conceptual Skill) ท่องานนั้น ๆ ไม่ทราบลักษณะและโครงสร้างของงานทำให้การประเมินผิดผิดพลาด และผู้ประเมินหลายคนขาดหลักเกณฑ์และความตั้งใจในการประเมินผู้ทำการประเมินผลแบบ "ขอไปที" เพราะการประเมินผลส่วนมากถือเป็นความลับ ผู้ประเมินผลจะหาอย่างไรก็ได้ ไม่มีการตรวจสอบอีก

3. ความผิดพลาดทางวิชาการ (Technical Pitfalls) เป็นความผิดพลาดเนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลงานส่วนใหญ่จะมีความผิดพลาดเกี่ยวกับ

1. เกษนมาตรฐานการประเมินผลงาน
2. การตีความจากผลงานผิดพลาด ขาดความรอบรอบ คือดูเฉพาะที่เกิดขึ้นจากการทำงาน (out-put) ไม่ดูจากความทุ่มเท (in-put) กำลังกาย กำลังความคิดมาประกอบด้วย นอกจากนั้นการตีความยังอยู่ในวงจำกัด ไม่คำนึงถึงลักษณะของงาน (Work Condition)¹

จากปัญหาและข้อบกพร่องในการประเมินผลงานที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด จะเห็นว่าปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหาร หรือผู้ประเมินผลจะถูกกล่าวถึงมากที่สุด ทั้งนี้เพราะความเป็นมนุษย์ปกติของผู้ประเมิน ฉะนั้นการใช้วิธีการมาตรฐานของผู้ประเมินแต่ละคนจะให้อยู่ในมาตรฐานเท่าเทียมกันทุกคนย่อมทำได้ยาก แต่อย่างไรก็ตาม หากผู้ประเมินมีความ

¹ Dalton E. McFarland, Personnel Management : Theory and Practice 2d. ed., (New York : The Macmillan Company, 1969), p. 324.



ยุคิธรรม ศึกษาคนควาหาหลักการและวิธีการ และความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะประเมินผล
ก็ยอมจะทำให้การประเมินผลโดยลและเชื่อถือได้ ปัญหาอื่น ๆ ที่มีก็จะม้ผลกระทบ
กระเพือนไม่มากนัก จึงพอจะกล่าวได้ว่า การประเมินผลงานจะได้ผลมากน้อยเพียงไร
แต่ใหนั้นยอมขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้ประเมิน

ในวงการศึกษาคำหาหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานครู เท่าที่ปฏิบัติกันมานั้น
เป็นการมอบอำนาจหน้าที่ให้ครูใหญ่ หรือผู้บังคับบัญชาชั้นสูงในสถานศึกษาเป็นผู้ทำหน้าที่
ประเมิน ลวนเจฟเฟอร์สัน เอ็น. อีสทมอนต์ (Jefferson N. Eastmond)
ได้เสนอแนะบุคคลที่ควรจะเป็นผู้ประเมินผลงานของครูไว้ดังนี้

1. ให้ครูเป็นผู้ประเมินตัวของครูเอง
2. ให้นักเรียนเป็นผู้ประเมินผลงานของครู
3. ประเมินผลงานของครูโดยผู้บริหาร
4. ประเมินผลงานของครูโดยที่ปรึกษาของโรงเรียน
5. ประเมินผลงานของครูโดยคนรวมงานหรือครูด้วยกัน
6. ประเมินผลงานของครูโดยคณะกรรมการพิเศษ
7. ประเมินผลงานของครูโดยผู้เชี่ยวชาญภายนอกโรงเรียน
8. ประเมินผลงานของครูโดยประชาชนในท้องถิ่น

จึงเห็นได้ว่า หากได้มีการวางแผนเป็นระบบระเบียบ อย่างมีหลักเกณฑ์แล้ว
นอกจากครูใหญ่และผู้บังคับบัญชาชั้นสูงแล้ว อาจจะให้ผู้ใกล้ชิดอื่น ๆ ประเมินผลงานครู
ได้ควย

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้ประกอบกำกับการประเมินผลการปฏิบัติ
งานครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดหนองคาย

ครูสภาได้กำหนดอัตรากำลังของสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วน
จังหวัด หนองคายนี้

1. ให้ถือจำนวนห้องเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติการในการกำหนดอัตรากำลัง โดย
มีข้อแม้ว่า ในระดับอนุบาลศึกษาคงมีนักเรียน 30 คนต่อ 1 ห้องเรียน ในระดับประถม
ศึกษาคงมีนักเรียน 40 คนต่อ 1 ห้องเรียน

2. ในสถานศึกษาทุกแห่งให้มีหัวหน้าสถานศึกษาได้ 1 คน

3. ให้มีผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาได้โดยอาศัยจำนวนห้องเรียนเป็นเครื่อง
กำหนดคือ 10 ห้องเรียนต่อผู้ช่วย 1 คน

4. ให้มีครูผู้สอนตามอัตราส่วนจำนวนครูต่อห้องเรียน ในระดับประถมศึกษา
ตอนต้นใช้ 5/4 ในระดับประถมศึกษาตอนปลาย 3/2

5. ยอมให้มีครูฝ่ายบริการโดยอาศัยจำนวนห้องเรียนเป็นเครื่องกำหนดคือ
ในระดับประถมศึกษาตอนต้น 15 ห้องเรียน มีครูธุรการได้ 1 คน 20 ห้องเรียนได้
ครูบรรณารักษ์ 1 คน 30 ห้องเรียนได้ครูพยาบาล 1 คน ส่วนในระดับประถมศึกษา
ตอนปลาย 9 ห้องเรียน มีครูบรรณารักษ์ได้ 1 คน ครูธุรการ 1 คน ถ้ามี 15 ห้อง
เพิ่มครูการเงิน 1 คน ถ้ามี 24 ห้องมีครูโภชนาการได้อีก 1 คน ถ้า 30 ห้องเรียน
มีครูพยาบาลได้ 1 คน¹

ต่อมาเมื่อมีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู
พ.ศ. 2518 ตำแหน่งครูฝ่ายบริการก็เป็นอันยกเลิกไปโดยปริยาย ดังนั้นในมีปัจจุบันนี้
ตำแหน่งครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดจึงมี 3 ตำแหน่งคือ ครูใหญ่
ผู้ช่วยครูใหญ่ และครู เท่านั้น

¹บันทึกครูสภา เรื่อง ที่ ค.1/2513 เรื่อง การกำหนดอัตรากำลังสถาน
ศึกษา, หน้า 1-2 (พิมพ์คัด).

สำหรับอัตรากำลังครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดหนองคาย ในปัจจุบัน
มีจำนวนทั้งสิ้นดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1

แสดงจำนวนครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดหนองคาย
โดยแยกตามตำแหน่งในอำเภอต่าง ๆ

อำเภอ	จำนวนโรงเรียน	ครูใหญ่	ผู้ช่วยครูใหญ่	ครู	รวม
เมืองหนองคาย	70	70	23	467	560
ท่าบ่อ	35	35	18	266	319
โพนพิสัย	108	108	20	487	615
บึงกาฬ	79	79	8	251	320
ศรีเชียงใหม่	30	30	8	176	214
เซกา	62	62	7	223	310
สังคม	16	16	-	70	86
โซพิสัย	35	35	-	158	193
กิ่งอำเภอพรเจริญ	19	19	7	116	142
รวม	454	454	91	2214	2739

ที่มา สถิติการศึกษาประจำเดือนพฤศจิกายน 2520 ของส่วนการศึกษา
จังหวัดหนองคาย

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่า ตำแหน่งครูที่ทางองค์การบริหารส่วนจังหวัดหนองคายบรรจุแต่งตั้งนั้น เป็นไปตามที่ทางคุรุสภากำหนดคือมีอยู่ 3 ตำแหน่งคือ ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ และครู แทนนั้น

ดังนั้นงานอื่น ๆ ที่ปฏิบัติกันอยู่ในโรงเรียนนอกเหนือจากงานในหน้าที่ของทั้ง 3 ตำแหน่งนี้ถือว่าเป็นงานพิเศษ ซึ่ง คิลก บุญเรืองรอด กล่าวไว้ว่า งานอื่นหรืองานพิเศษนั้นมีหลายประเภท เช่น งานบริหาร งานบริการ และงานที่ต้องลงมือปฏิบัติ¹

สำหรับหน้าที่ของครูตำแหน่งต่าง ๆ นั้น ได้มีผู้ให้ความเห็นไว้อย่างต่าง ๆ กับดังต่อไปนี้

ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารและวางแผนดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนให้เป็นที่ไปด้วยความเรียบร้อย ทั้งด้านวิชาการ ธุรการ และบุคลากร ดังนี้

ก. วิชาการ ใจแก่

1. วางโครงการดำเนินงานของโรงเรียน
2. จัดทำโครงการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรและปรับปรุงให้ใช้ได้เหมาะสมอยู่เสมอ
3. แนะนำควบคุมการสอนของครูให้ดำเนินไปตามโครงการสอน
4. จัดกิจกรรมต่าง ๆ ส่งเสริมการเรียนการสอน
5. ดำเนินการวัดผลการศึกษาให้ถูกต้องตามระเบียบและหลักการวัดผลการศึกษา
6. สนับสนุนให้มีการค้นคว้าทดลอง ปรับปรุงวิธีการสอนให้ดียิ่งขึ้น
7. จัดให้มีการประชุมอบรมครูในโรงเรียน เช่น การประชุมพิเศษครูใหม่ การประชุมครูเพื่อพิจารณาปัญหาต่าง ๆ

¹ คิลก บุญเรืองรอด, "การประเมินผลงานบุคคลเพื่อพิจารณาความดีความชอบ", คุรุปริทัศน์ 2 : 27.

ข. งานบริหาร ใ้แก่

1. คำเนิงานสารบรรณให้เ็นไปโดยเร็ว
2. ควบคุมการดำเนินงานทั่วไปของโรงเรียนให้เ็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ
3. จัดทำและควบคุมดูแลงานเอกสารและหลักฐานต่าง ๆ เช่น สมุดหมายเหตุรายวัน ทะเบียนครู ทะเบียนนักเรียน บัญชีเรียกชื่อนักเรียน สถิติต่าง ๆ เป็นต้น ให้เ็นไปด้วยความเรียบร้อยอยู่เสมอ
4. ควบคุมดูแลให้การปฏิบัติเกี่ยวกับการเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ของโรงเรียน เ็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบราชการ
5. ดูแลรักษาและปรับปรุงอาคารสถานที่ อุปกรณ์ประจำโรงเรียนให้อยู่ในสภาพเรียบร้อย
6. สร้างความสัมพันธ์และประสานงานที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ

ค. งานบุคลากร ใ้แก่

1. ดูแลและส่งเสริมให้ครูและคณาจารย์โรงเรียนปฏิบัติงานเต็มความสามารถของตน
2. จัดสวัสดิการให้แก่ครู คณาจารย์โรงเรียน ตลอดจนนักเรียนตามความเหมาะสม
3. ดูแลส่งเสริมให้ครูใ้ปฏิบัติงานตามวิสัย และจรรยาบรรณของครู
4. บำรุงขวัญ เ็นให้ความยุติธรรม ความเสมอภาค ยกย่อง ให้เกียรติความเื่อหาอันควร เป็นต้น
5. ดูแลและอบรมให้นักเรียนใ้ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดี

¹ สำนัญศึกษา, กรม, หน่วยงานพิเศษ, คู่มือครูใ้โรงเรียนประถมศึกษาพิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2517), หน้า 14-15.

เอ็ดวาร์ด สมิท และคนอื่น ๆ (Edward W. Smith, et al) แบ่งงานบริหารโรงเรียนที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบเป็น 7 อย่าง และเสนอแนะงานแต่ละประเภทมากน้อยต่างกันคือ

1. งานในหน้าที่ทั่วไปประมาณ 5 %
2. งานบริหารครูผู้สอนและบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้สอนประมาณ 20%
3. งานบริหารวิชาการประมาณ 40%
4. งานบริหารการเงินประมาณ 5%
5. งานบริหารอาคารสถานที่ประมาณ 5%
6. งานบริหารเกี่ยวกับนักเรียนประมาณ 20%
7. งานบริหารด้านความสัมพันธ์ต่อชุมชนประมาณ 5%¹

ตามความเห็นของคนอีกกลุ่มหนึ่งเห็นว่า หน้าที่ของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา มี 7 อย่างคือ

1. การบริหารงานด้านวิชาการ ได้แก่ การกระตุ้นเตือน สนับสนุน ให้อำนาจใจและแนะนำครูรายบุคคลภายในโรงเรียน ในทำการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลดีแก่นักเรียน
2. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ได้แก่ การจัดระเบียบ บรรจุ แต่งตั้ง กำหนดหน้าที่ป้อนบำเพ็ญเจตคติความชอบ พัฒนาบำรุงน้ำใจ บำรุงขวัญ ใ้บริการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปกครองดูแลและดูแลผู้เกี่ยวข้องกับปัญหาทุกคนภายในโรงเรียน
3. การบริหารกิจการนักเรียน ได้แก่ การดูแลนักเรียนตั้งแต่เข้าโรงเรียนออกเดินทางจากบ้านเพื่อมาโรงเรียน เป็นต้น จนกระทั่งกลับบ้าน การกีฬา คณิต ละคร ศิลปะ ตลกกรรมและกิจกรรมต่าง ๆ ของนักเรียน การปกครองนักเรียน ระเบียบวินัย

¹

Edward W. Smith, et al., The Education's Encyclopedia

(N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1961), p. 170.

สุขภาพพลานามัย ธรรมค่าง ๆ ของนักเรียน และกิจกรรมทุกชนิดที่เสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนานักเรียน

4. การบริหารกิจการเกี่ยวกับชุมชน ได้แก่ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่โรงเรียนควรมีต่อชุมชน หรือสังคมอื่น เป็นที่ตั้งของ โรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียน คนสำคัญในตำบลหรือหมู่บ้านที่โรงเรียนตั้งอยู่ วัตถุประสงค์และศูนย์กลางของอื่นที่โรงเรียนจะควรมีส่วนเกี่ยวข้องของการพัฒนาชุมชนและการเป็นผู้นำชุมชนของโรงเรียน ผู้อุปถัมภ์โรงเรียน เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ๆ ที่โรงเรียนต้องติดต่อด้วย

5. การบริหารงานธุรการโรงเรียน ได้แก่ การบริหารกิจการค่าง ๆ ที่เกี่ยวกับอาคารสถานที่ บริเวณและทรัพย์สินต่าง ๆ ของโรงเรียน การจัดสำนักงานต่าง ๆ ของโรงเรียน อุปกรณ์การสอน วัสดุครุภัณฑ์ แบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ งานสารบรรณการเงินและงบประมาณ

6. การบริหารกิจการเกี่ยวกับบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน ได้แก่ การแนะแนว อาหารกลางวัน ยานพาหนะรับส่งนักเรียน ความสะอาดของถนนหนทางหรือการคมนาคมอย่างอื่นที่นักเรียนใช้ไปมาระหว่างบ้านกับโรงเรียน ห้องสมุดโรงเรียน ห้องพยาบาล ที่พักผ่อนและการพักผ่อน สันทนาการ ค่าง ๆ ที่จัดจำหน่ายเพื่อบริการนักเรียนและบริการต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดให้แก่บุคลากรทุกประเภทของโรงเรียน

7. การบริหารกิจการเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลทั้งในด้านการเรียนของนักเรียน และผลงานของบุคลากรทุกประเภทของโรงเรียน¹

จากความเห็นเกี่ยวกับหน้าที่ของครูใหญ่เหล่านี้ จึงพอสรุปได้ว่า ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาควรมีหน้าที่ 7 อย่างด้วยกันคือ

1. งานในหน้าที่ทั่วไป
2. งานบริหารบุคคล
3. งานบริหารวิชาการ
4. งานบริหารธุรการและการเงิน
5. งานบริหารอาคารสถานที่
6. งานบริหารกิจการนักเรียน
7. งานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

สำหรับหน้าที่ของ ผู้ช่วยครูใหญ่และครูสอนประจำชั้นหรือสอนประจำวิชาใน
หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษาได้แบ่งไว้ดังนี้

ผู้ช่วยครูใหญ่ มีหน้าที่ช่วยครูใหญ่ดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนและรักษา
ราชการแทนครูใหญ่ตามที่ได้รับมอบหมายในเมื่อครูใหญ่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้

ครูสอนประจำชั้นหรือประจำวิชา มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

1. สอนสัปดาห์ละไม่น้อยกว่า 20 ชั่วโมง
2. ทำบันทึกการสอนและเตรียมอุปกรณ์การสอน
3. ร่วมมือกับหัวหน้าหมวดวิชาและครูอื่น ๆ จัดกิจกรรมที่เป็นเครื่อง
ส่งเสริมการเรียนของนักเรียน
4. ศึกษาเกี่ยวกับเด็ก อบรมและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เด็กเป็นรายบุคคล
5. ตรวจสอบฝึกหัดที่ให้นักเรียนทำ
6. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และรู้จักนำมาปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอนให้ดีขึ้น
7. ตรวจตราดูแลสุขภาพอนามัยของนักเรียน
8. ดำเนินการวัดผลการศึกษาใหญ่ของตามระเบียบและหลักการวัด
ผลการศึกษา
9. จัดห้องเรียนให้สะอาดเรียบร้อยและเหมาะสมกับการสอนอยู่เสมอ
10. ทำงานธุรการที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนในชั้น เช่น บัญชีเรียกชื่อ สมุด ประจำ
ชั้น สมุดรายงาน ฯลฯ

11. คิดต่อกับผู้ปกครองนักเรียนเพื่อช่วยแก้ปัญหาเกี่ยวกับเด็ก¹
 จะเห็นได้ว่าครูใหญ่เป็นผู้รับผิดชอบในกิจการทุกอย่างของโรงเรียน เพื่อให้
 จะให้กิจการเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ครูใหญ่ของเอาใจใส่ในหน้าที่ของตนทุกด้าน โดย
 เฉพาะตามบุคลากรนั้น ครูใหญ่ของสนใจารปฏิบัติงานของครู และพิจารณาผลการปฏิบัติ
 งานของครูอยู่เสมอ

สิ่งที่ครูใหญ่จะต้องพิจารณาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู มีดังนี้

1. การปฏิบัติงานของครู

- ความประพฤติส่วนตัว มีความสุภาพเรียบร้อย ไม่ดื่มสุราเม
 มาช ไม่เอาจู ไม่เล่นการพนัน ไม่มีหนี้สิน แคงกายสะอาด
 ทำตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือ
- ลักษณะการทำงาน มาทำตรงเวลา เอาใจใส่ต่องาน มีความ
 ขยันขันแข็ง มีความรับผิดชอบ รู้จักแก้ปัญหา

④ - มนุษย์สัมพันธ์ดี เนากับนักเรียน เพื่อนครูและผู้ปกครองได้ดี

2. ผลงานในหน้าที่ประจำ

- ผลการสอบในชั้นหรือในวิชาที่ตนรับผิดชอบ การจัดห้องเรียน
 งานธุรการในชั้น หรือในวิชาที่ตนรับผิดชอบ

3. ผลงานพิเศษ

- ผลงานที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือไปจากงานประจำหรือ
 พยายามเสาะแสวงหา ทำให้เกิดประโยชน์แก่โรงเรียน
 เป็นพิเศษ

อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนหรือสถานศึกษาในระดับต่างๆ
 ที่แตกต่างกัน ความรับผิดชอบของครูก็ย่อมแตกต่างกันออกไปด้วย ตัวอย่างครูโรงเรียน

¹ สามีศึกษา, กรม, หน่วยศึกษานิเทศก์, คู่มือครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา

ในเมืองกับครูในโรงเรียนชนบท ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบย่อมแตกต่างกัน ซึ่ง เอ็ดวาร์ด เอ. ไพรส กล่าวถึงความแตกต่างอย่างหนึ่งของครูชนบทกับครูในเมือง ก็คือ ครูชนบทจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับโดยตรง ทดสอบวัดผลการและ การพัฒนาชุมชนซึ่งมีนักเรียนของเขาอยู่ ไม่มีใครสามารถบอกได้ว่า ในแต่ละวันชีวิตของครูในชนบทจะสิ้นสุดเมื่อไร และจะเริ่มเมื่อไร ในกรณีนี้ถือว่าครูชนบทเป็นผู้บริหารในทุกกรณี (all purpose minister) ต่อเด็กในชนบท¹ ส่วนครูในเมืองนั้น แทบจะไม่มีโอกาสได้ทำหน้าที่เช่นนั้นเลย ฉะนั้นงานเช่นนั้นจึงไม่จัดอยู่ในงานที่จะใช้เกณฑ์ประเมินได้ และคิดง ญูเรื่องรอด ไคกล่าวไว้เช่นกันว่า เป็นที่น่าสัง เกทว่า มีงานอีกจำนวนมากที่ไม่สามารถจัดเข้ากลุ่มและกำหนดค่านำหนักของงานได้ และถึงแม้งานบางอย่างจะทำให้ได้ก็ตาม แต่จะทำให้เกิดความยุ่งยากในการพิจารณาประเมินผล งานนั้น ๆ ไคแก่การอยู่เวรรักษาความปลอดภัย การคุมสอบ งานต้อนรับ งานที่จัดทำเป็นครั้งคราว เป็นต้น ซึ่งรายละเอียดของงานทั้งหมด แต่ละสถานศึกษาก็อาจช่วยกันจัดทำรายการขึ้น แล้วอาจดำเนินการดังต่อไปนี้

1. จัดงานตามรายการนี้ให้บุคลากรแต่ละคนได้ทำโดยทั่วถึงกัน และนำหนักใกล้เคียงกัน

2. ประกาศให้บุคลากรทราบว่า มีงานอะไรบ้างที่จะไม่นำมาพิจารณาความดีความชอบโดยตรง แต่เป็นงานที่หากบกพร่องอาจเกิดความเสียหายขึ้นได้ แก่งานนั้น ๆ อาจนำมาพิจารณาความดีความชอบโดยทางอ้อมได้ ทั้งนี้เพราะงานต่าง ๆ นั้นเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงลักษณะเด่นมากขึ้น อีกทั้งในการประเมินผลงานทั่วไป จะสะท้อนผลงานบุคลากรที่ทำได้เป็นอย่างมาก²

¹เอ็ด วาร์ด เอ. ไพรส, "การฝึกบุคลากรเพื่อเป็นครูโรงเรียนประถมศึกษาในสังคมชนบท", แปลโดย ชาญชัย อาจินสมาจาร, ประชาบาล 9 (มีนาคม 2520) : 23.

²คิลก ญูเรื่องรอด, "การประเมินผลงานบุคลากรเพื่อพิจารณาความดีความชอบ", : 29.

โดยเหตุนี้ จุดประสงค์ต่าง ๆ ที่ครูใหญ่จะใช้ในการพิจารณาในการประเมินผลจะคงเป็นที่ทราบในระหว่างคณะกรรมการเสียก่อน กล่าวโดยย่อก็คือ ครูมีความจำเป็นจะต้องทราบถึงความต้องการของโรงเรียนว่าหวังอะไรจากการทำงานของครู¹

สรุป

จากรายละเอียดทั้งหมดที่กล่าวมาในบทนี้ จึงอาจกล่าวได้ว่าการประเมินผลงานก็คือวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาใช้พิจารณาการปฏิบัติงานของผู้นั้น ผู้บังคับบัญชาว่าทำงานได้ดีตามที่ใดตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคคล ซึ่งการประเมินผลงานนี้ช่วยผู้บริหารตัดสินใจได้ถูกต้องแม่นยำในการพิจารณาในการบริหารงานบุคคล อันได้แก่ การแต่งตั้ง เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน การโอนย้าย การให้ทำงาน และการให้พบจากงาน ทั้งนี้การ จัดทำต้องเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบ และจัดทำติดต่อกันไปอย่างมีวัตถุประสงค์ การประเมินผลงานอาจพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำเสร็จประกอบด้วยคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมี ข้อสำคัญแบบและวิธีการประเมินผลงานนั้นนอกจากจะเหมาะสมกับงานแต่ละตำแหน่งหน้าที่แล้วยังต้องเหมาะสมกับชนิดของงานแต่ละอย่างด้วย

ฉะนั้นในการประเมินผลงานครูจึงต้องประเมินทั้งงานประจำ งานพิเศษและคุณลักษณะเฉพาะตัวครูด้วย ดังนั้นแบบประเมินผลงานครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในปัจจุบัน จึงต้องมี 5 แบบคือ แบบประเมินผลงานครูใหญ่ แบบประเมินผลงานครูช่วยครูใหญ่ แบบประเมินผลงานครูประจำชั้นหรือประจำวิชา แบบประเมินผลงานพิเศษ และแบบประเมินคุณลักษณะเฉพาะตัวครู

¹พนัส หันนาสินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน พิมพ์ครั้งที่ 3, หน้า 83.

อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ย่อมขึ้นอยู่กับทัศนคติของเจ้าหน้าที่ต้นหัวหน้าที่มีต่อการประเมินผลนั้น และขึ้นอยู่กับทักษะของหัวหน้าในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนการประเมินเป็นสำคัญ นั่นคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานจะสำเร็จโดยลดตามเป้าหมายเพียงไร แค่นั้นนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั่นเอง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย