# บทที่ 2

## เอกสารและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของครูทะเบียนวัดผล แล้วแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ตอนคือ

ตอนที่ 1 หน้าที่รับผิดชอบและลักษณะงานและรูปแบบการจัดงานของครูทะเบียนวัดผล

ตอนที่ 2 หน้าที่ของบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับครูทะเบียนวัดผลโดยตรง

ตอนที่ 3 การคัดเลือกนักเรียนและโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทาน

ตอนที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 หน้าที่รับผิดชอบและลักษณะงานของครูทะเบียนวัดผล

ครูทะเบียนวัดผลเป็นตำแหน่งหนึ่งของข้าราชการครูสายสนับสนุนการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษามาตั้งแต่ปี พุทธศักราช 2518 สำนักเลขาธิการคุรุสภา และหน่วยงานงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้กำหนดหน้าที่รับผิดชอบลักษณะงานของครูทะเบียนวัดผลดังนี้

หน้าที่รับผิดชอบและลักษณะงานของครูวัดผลตามข้อกำหนดของคุรุสภา (กรมสามัญศึกษา ม.ป.ป.: 18-19)

หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. การลงทะเบียนการเรียน หลักฐานการเรียนการสอน
2. การประเมินผลทั้งการประเมินเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และการประเมินเพื่อตัดสินการศึกษา
3. การเปลี่ยนแปลงระดับผลการเรียน
4. การโอนผลการเรียน
5. การออกหลักฐานผลการเรียนของนักเรียน

6. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1. จัดระเบียบในการเก็บเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการประเมินผลการเรียน

2. รวบรวมเอกสารประเมินผลการเรียนในสถานศึกษา

3. จัดระบบในการเก็บทะเบียนวิชาเรียนเพื่อเป็นหลักฐานทางราชการ

4. ให้บริการเกี่ยวกับการออกหลักฐานผลการเรียนให้แก่นักเรียน

5. จัดทำงบประมาณรายจ่ายเกี่ยวกับการจัดหาเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ในงานเกี่ยวกับทะเบียนวัดผล

6. รับรายชื่อนักเรียนที่ไม่มีสิทธิ์สอบ เสนอผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อดำเนินการตามความเหมาะสม

7. ให้คำแนะนำแก่ครู-อาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้คำแนะนำแก่นักเรียนในการลงทะเบียน

8. จ่ายบัตรลงทะเบียนวิชาเรียนให้แก่ครู-อาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อลงทะเบียนวิชาเรียน

9. เป็นเจ้าหน้าที่ที่ประเมินผลของโรงเรียนในระบบคะแนนดิบ และระบบหน่วยกิตหรือหน่วยการเรียน

10. บันทึกเวลาเรียนและการประเมินผลการเรียนลงในสมุด และบัตรสรุปผลการเรียน

11. จัดทำปฏิทินระยะเวลาการรับงาน ส่งงาน และการทำงานของฝ่ายทะเบียนวัดผล

12. ให้คำแนะนำและประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

13. สอนตามที่ได้รับมอบหมาย

หน้าที่ของแผนกทะเบียนและวัดผลการศึกษา ตามข้อเสนอแนะของหน่วยศึกษานิเทศก์ (กรมสามัญศึกษา 2521 : 68-71)

ฝ่ายนิเทศการบริหาร หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษาได้เสนอแนะให้แผนกทะเบียนและวัดผลการศึกษา ทำหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. การรับนักเรียน แผนกทะเบียนและวัดผลการศึกษาต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1.1 จัดทำประกาศรับสมัครนักเรียน โดยระบุโปรแกรมการเรียน จำนวนนักเรียนที่โรงเรียนจะรับแต่ละโปรแกรม ตลอดจนวิธีปฏิบัติต่าง ๆ สำหรับผู้เข้าเรียน

1.2 กำหนดการสอบคัดเลือก หรือคัดเลือกนักเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และระเบียบประกาศต่าง ๆ ของกรมสามัญศึกษา

1.3 ดำเนินการสอบคัดเลือก หรือคัดเลือกนักเรียนตามโปรแกรมของโรงเรียน

1.4 พิจารณาโปรแกรม และรายวิชาต่าง ๆ ในกรณีที่มีการโอนหรือย้ายสถานศึกษา

ทั้งนี้ด้วยความเห็นชอบของโรงเรียน และอยู่ในความควบคุมดูแลของฝ่ายวิชาการ นอกจากนั้นในเรื่องที่เกี่ยวกับโปรแกรมการเรียน ให้ประสานงานโดยใกล้ชิดกับฝ่ายแนะแนวการศึกษาของโรงเรียน หากโรงเรียนใดยังไม่มีฝ่ายแนะแนว ก็ให้เป็นไปตามที่โรงเรียนพิจารณาดำเนินการตามความเหมาะสม

2. การลงทะเบียนการเรียน

2.1 จัดทำและเตรียมแบบการลงทะเบียน

2.2 กำหนด วัน เวลา และเจ้าหน้าที่ในการลงทะเบียนวิชาเรียน

2.3 จัดและดำเนินการลงทะเบียนวิชาเรียน

2.4 ออกแบบคำร้อง และรับคำร้อง การเปลี่ยนแปลง ถอนวิชาเรียน

2.5 กำหนด วัน เวลา และดำเนินการในเรื่องการเปลี่ยน การถอน การลด หรือเพิ่มกระบวนวิชา

2.6 พิจารณาการขอเปลี่ยนแปลง การถอน หรือเพิ่มกระบวนวิชา

2.7 ตรวจและบันทึกผลการเรียน ทั้งที่เก็บไว้ที่แผนกทะเบียนและวัดผลการศึกษาและที่ฝ่ายแนะแนว

2.8 รับคำร้อง พิจารณา เสนอเพื่อขออนุมัติการขอผ่อนผัน หรือขอหยุดพักการเรียน

3. การวัดผลการศึกษา

3.1 รวบรวมเวลาเรียนของแต่ละวิชาจากครูผู้สอน เพื่อประกาศรายชื่อผู้ไม่มีสิทธิ์เข้าสอบ

3.1.1 กำหนดการแจ้งรายชื่อนักเรียนผู้ไม่มีสิทธิ์สอบของอาจารย์ประจำวิชา

3.1.2 กำหนดยื่นคำร้องขอให้มีสิทธิ์สอบ

3.1.3 ประกาศรายชื่อผู้ไม่มีสิทธิ์เข้าสอบ และแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

3.2 เตรียมอุปกรณ์การสอบ การจัดทำข้อสอบ ตลอดจนจัดดำเนินการสอบ

3.3 เก็บรักษาและจ่ายข้อสอบ ตลอดจนการเก็บกลับเมื่อตรวจเสร็จแล้ว เพื่อดำเนินการต่อไป

3.4 จัดรวบรวมข้อสอบทุกวิชาไว้เพื่อทำการวิจัย และจัดคลังข้อสอบ

3.5 ร่วมกับหัวหน้าสายวิชา พิจารณาการให้ระดับคะแนนของอาจารย์ผู้สอน

3.6 ให้คำแนะนำครู-อาจารย์ผู้สอน เกี่ยวกับการวัดผลการศึกษา

3.7 ประกาศผลสอบแต่ละภาคเรียน

3.8 ดำเนินการสอบแก้ตัวแต่ละภาคเรียน และการให้เปลี่ยนวิชาเรียนแทนวิชาที่สอบตก

3.9 ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ ในฝ่ายวิชาการในการสอน และการสอบซ่อม

3.10 พิจารณาออกแบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวัดผลการศึกษา

3.11 ออกใบแสดงผลการเรียน (รบ.1) และใบรับรอง

3.12 จัดและตรวจสอบการออกสมุดรายงานประจำตัวนักเรียน

<u>หน้าที่และความรับผิดชอบของครูทะเบียนวัดผลตามมาตรฐานอัตรากำลังข้าราชการครูและข้าราชการครูส่วนจังหวัด</u> พุทธศักราช 2522-2523 (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา : 2522-2523)

| หน้าที่และความรับผิดชอบ | ชั่วโมง/สัปดาห์ |
|---|---|
| 1. สอนตามที่ได้รับมอบหมายไม่เกิน 5 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ | สอนและเตรียมการสอนไม่เกิน 5 ชั่วโมง |
| 2. จัดเก็บเอกสาร หลักฐานเกี่ยวกับการประเมินผลการเรียนให้เป็นระบบระเบียบ เพื่อสะดวกรวดเร็วในการดำเนินงาน | จัดเก็บและจ่ายเอกสารหลักฐาน 10 ชั่วโมง<br>ประเมินผล 10 ชั่วโมง |

| หน้าที่และความรับผิดชอบ | ชั่วโมง/สัปดาห์ |
|---|---|
| 3. จ่ายบัตรลงทะเบียนวิชาเรียนให้แก่อาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อลงทะเบียนวิชาเรียน<br>4. รับรายชื่อนักเรียนที่ไม่มีสิทธิ์สอบ เสนอโรงเรียนเพื่อดำเนินการตามความเหมาะสม<br>5. เป็นเจ้าหน้าที่ประเมินผลของโรงเรียนทั้งในระบบคะแนนดิบและระบบหน่วยกิต<br>6. จัดเก็บทะเบียนวิชาเรียนให้เป็นระบบและเป็นหลักฐานทางราชการ<br>7. ออกหลักฐานการเรียน และหลักฐานใบสุทธิแก่นักเรียน<br>8. จัดทำงบประมาณการใช้จ่ายของเอกสารต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ในการลงทะเบียน<br>9. จัดทำปฏิทินระยะเวลาการรับงาน ส่งงาน และการทำงานแผนกทะเบียนวัดผล<br>10. ให้คำแนะนำและประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง<br>11. ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง<br>12. จัดวางระบบและให้คำแนะนำแก่อาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้คำแนะนำแก่นักเรียนในการลงทะเบียนไม่ถูกต้อง | การประสานงาน 5 ชั่วโมง<br>จัดทำสถิติและคำนวณงบประมาณและอื่น ๆ 5 ชั่วโมง<br>รวม 35 ชั่วโมง |

รูปแบบการจัดงาน (กรมสามัญศึกษา 2525 : 71-74)

เนื่องจากขนาดของโรงเรียนทั่วประเทศไม่เท่ากัน การจัดงานของแผนกทะเบียนและวัดผลการศึกษาจึงมีได้หลายรูปแบบ เพื่อให้โรงเรียนได้พิจารณาเลือกตามความเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนดังนี้

แบบที่ 1. เป็นแบบที่เหมาะสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

แบบที่ 1 ก. สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กมีนักเรียนไม่เกิน 12 ห้องเรียน แผนกทะเบียนและวัดผลประกอบด้วย

1. เจ้าหน้าที่ประกอบด้วย

1.1 หัวหน้าแผนก มีความรู้อย่างน้อยปริญญาตรีการศึกษา วิชาเอกคณิตศาสตร์ หรือมีความรู้ทางการวัดผลการศึกษา และควรจะให้สามารถขึ้นได้ถึงข้าราชการระดับ 5

1.2 เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด 1 คน

1.3 งานของแผนก เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กนี้ ยังมีปริมาณงานน้อย จำนวนนักเรียนไม่มากนัก จำนวนครูยังมีไม่เพียงพอที่จะจัดแยกออกต่างหากเป็นแผนกเฉพาะกิจได้ จึงควรให้เจ้าหน้าที่ข้างต้นได้ช่วยงานธุรการของโรงเรียนด้วย แต่อย่างไรก็ตามให้ถือว่างานหลักคืองานทะเบียนและวัดผลการศึกษาของโรงเรียน ตามแนวที่กำหนดไว้

แบบที่ 1 ข. สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนตั้งแต่ 13 ห้องเรียนขึ้นไปแต่ไม่เกิน 24 ห้องเรียน

1. เจ้าหน้าที่มีจำนวนเท่ากับแบบที่ 1 ก.

2. งานของแผนก

2.1 รวบรวมคะแนนจากหัวหน้าวิชา

2.2 ลง รบ.1 และเก็บรักษาไว้ให้เป็นระบบที่สามารถใช้การได้ทันที

2.3 ออก รบ.1 หรือใบรับรองผลเมื่อนักเรียนต้องการหรือลาออก หรือจบการศึกษา

2.4 ช่วยเหลือฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าสายวิชาในการคิดคะแนน และปรับปรุงงานวัดผลการศึกษาของสายวิชาต่าง ๆ

เนื่องจากโรงเรียนขนาดนี้มีปริมาณงานเพียงพอกับเจ้าหน้าที่ที่กำหนดไว้ แต่หากจะให้ดำเนินงานทั้งหมด อาจจะไม่สามารถปฏิบัติได้ จึงควรฝากงานต่าง ๆ ไว้กับฝ่ายอื่น ๆ ดังนี้คือ

1. การรับนักเรียน

2. การลงทะเบียน ฝากไว้กับฝ่ายธุรการ

3. การดำเนินการสอบต่าง ๆ ให้โรงเรียนพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการของโรงเรียนดำเนินการเป็นคราว ๆ ไป

<u>แบบที่ 2</u> สำหรับโรงเรียนขนาดกลางมีนักเรียนตั้งแต่ 25 ห้องเรียนขึ้นไป แต่ไม่เกิน 48 ห้องเรียน

1. เจ้าหน้าที่ ควรทำงานกับแผนกเต็มเวลา และประกอบด้วย

1.1 หัวหน้าแผนก มีความรู้อย่างน้อยปริญญาตรีทางการศึกษาวิชาเอกคณิตศาสตร์หรือวัดผลการศึกษา และเป็นข้าราชการได้ถึงระดับ 6

1.2 เจ้าหน้าที่วัดผลการศึกษา มีความรู้อย่างน้อยปริญญาตรีทางการศึกษาวิชาเอกวัดผลการศึกษา หรือมีความรู้ทางการวัดผลการศึกษา และเป็นข้าราชการได้ถึงระดับ 5

1.3 เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดอย่างน้อย 1 คน

2. งานของแผนก

2.1 การลงทะเบียนวิชาเรียน

2.2 การวัดผลการศึกษา

สำหรับงานการรับนักเรียนนั้น เนื่องจากอัตรากำลังของแผนกยังไม่เพียงพอจึงควรฝากงานดังกล่าวไว้กับฝ่ายธุรการ หรือตามแต่โรงเรียนจะเห็นเหมาะสม

<u>แบบที่ 3</u> สำหรับโรงเรียนที่มีนักเรียนเกินกว่า 48 ห้องเรียน แบบนี้ถือเป็นแบบเต็มรูป

1. เจ้าหน้าที่ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ของแผนกดังนี้

1.1 หัวหน้าแผนก มีความรู้อย่างน้อยปริญญาตรีทางการศึกษา วิชาเอกคณิตศาสตร์หรือวัดผลการศึกษา และเป็นข้าราชการได้ถึงระดับ 6 ทำงานเต็มเวลา

1.2 เจ้าหน้าที่วัดผลการศึกษา มีความรู้อย่างน้อยปริญญาตรีทางการศึกษาวิชาเอกวัดผลการศึกษา หรือมีความรู้ทางการวัดผลการศึกษา และเป็นข้าราชการได้ถึงระดับ 5 ทำงานเต็มเวลา

1.3 เจ้าหน้าที่ทะเบียน มีความรู้อย่างน้อยปริญญาตรีทางการศึกษา ทำงานไม่เต็มเวลา กล่าวคือ อาจทำการสอนได้ตามความเหมาะสมกับงาน และผู้ที่มีความสามารถที่จะทำงานทะเบียนได้ จึงมิได้กำหนดวิชาเอก

1.4 เจ้าหน้าที่ช่วยงานทั่วไป เนื่องจากลักษณะงานของแผนกทะเบียนและวัดผลการศึกษา มีความจำเป็นที่จะต้องประสานงานและติดต่อกับฝ่ายอื่น ๆ เพื่อให้งานลุล่วงไปด้วยดี จึงจำเป็นต้องมีผู้ช่วยประสานงานทั่วไป ซึ่งช่วงทำงานโดยไม่เต็มเวลา

1.5 เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด อย่างน้อย 2 คน

2. งานของแผนก คือ งานทั้งหมดที่ได้รวบรวมไว้ในตอนต้น ได้แก่

2.1 การรับนักเรียน

2.2 การลงทะเบียนการเรียน

2.3 การวัดผลการศึกษา

<u>ตอนที่ 2 หน้าที่ของบุคลากร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับครูทะเบียนวัดผล</u>

โดยลักษณะหน้าที่ของครูทะเบียนวัดผลนั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรหลายฝ่ายในโรงเรียนโดยเฉพาะหน้าที่ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับครูทะเบียนวัดผล ได้แก่ หน้าที่ของครูผู้สอนในด้านวิชาการ หน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหน้าที่ของครูแนะแนว ซึ่งลักษณะหน้าที่โดยส่วนใหญ่แล้วเป็นการให้บริการกับฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน เป็นหน่วยงานด้านสนับสนุนและส่งเสริมให้การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายอื่น ๆ ในโรงเรียนเป็นอย่างคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ ลักษณะหน้าที่ของครูทะเบียนวัดผลนั้นก็เป็นการให้บริการกับทุก ๆ ฝ่ายของโรงเรียน และในบางลักษณะหน้าที่ก็มีความเกี่ยวข้องใกล้ชิด และสัมพันธ์กันตลอดเวลากับหน้าที่ของบุคลากรเหล่านี้ ซึ่งในหัวข้อต่อไปนี้จะได้เสนอบทบาทลักษณะหน้าที่ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับครูทะเบียนวัดผล เพื่อที่จะให้เห็นว่าลักษณะงานในบางอย่างนั้น นอกจากจะอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันแล้ว ในบางลักษณะหน้าที่ก็ต้องดำเนินการที่มีลักษณะคล้าย ๆ กันด้วย

<u>บทบาทหน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ</u> (กรมสามัญศึกษา 2519 : 209-210)

งานที่ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการต้องรับผิดชอบ มีดังต่อไปนี้

1. วางโครงการดำเนินงาน ด้านการเรียนการสอน และรับผิดชอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน

2. ควบคุมดูแลการจัดตารางการสอน

3. จัดให้มีการทำโครงการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร และปรับปรุงให้ใช้ได้อยู่เสมอ

4. ร่วมมือกับหัวหน้าหมวดวิชา วางนโยบายเกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยทั่วไปและสนับสนุนให้มีการค้นคว้าทดลอง ปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น

5. อบรมชี้แจงครูภายในโรงเรียนให้เข้าใจวิธีการปฏิบัติทางวิชาการเกี่ยวกับการเรียนการสอน การวัดผล

6. จัดทำคู่มือครู และคู่มือนักเรียน

7. จัดให้มีโครงการในกิจกรรมทางวิชาการ เพื่อส่งเสริมความรู้ของนักเรียน

8. พิจารณาเลือกหนังสือ แบบเรียน คู่มือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เห็นเป็นประโยชน์ในการสอน และจัดให้มีเอกสารต่าง ๆ ประกอบความรู้

9. เสนอแนะในการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา

10. จัดสรร ควบคุมเงินที่ใช้ทางวิชาการ

11. ควบคุมการจัดซื้อ การเก็บรักษา และใช้อุปกรณ์

12. เสนอความคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในฝ่ายวิชาการ

อนึ่ง บางโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ขอบข่ายผู้ช่วยก็ต้องกว้างขวางตามไปด้วยควรจะแบ่งแยกแผนกออกไปจากวิชาการ โดยมี

ก. แผนกวิจัย มีหน้าที่ ดังนี้

1) วิจัยตามโครงการ

2) ประเมินผลงานของโรงเรียน

3) ให้คำปรึกษาแก่หมวดวิชาต่าง ๆ ในการวิจัย

4) รวบรวมข้อมูลเพื่อวิจัย และปรับปรุง

ข. แผนกทะเบียนและวัดผล มีหน้าที่ ดังนี้

1) ทำทะเบียนถาวร และทะเบียนวัดผลการศึกษา

2) จัดทำเอกสาร ควบคุมเวลาเรียน และผลการเรียนและความประพฤติ

3) ทำใบแจ้งผลการเรียนต่อผู้ปกครอง

4) ควบคุมและเก็บรักษาข้อสอบ และหลักฐาน

5) จัดให้มีการวิเคราะห์ข้อสอบ และเก็บรวบรวมไว้เป็นข้อสอบมาตรฐานต่อไป

6) ออกใบรับรองผลการเรียนของนักเรียน

7) งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

016826

ลักษณะงานของศึกษานิเทศก์ สังกัดกรมสามัญศึกษา และที่เกี่ยวข้องกับงานวัดผลและวิจัย

ลักษณะงานหน้าที่ของครูทะเบียนวัดผลในลักษณะหนึ่งนั้น มีลักษณะงานที่เหมือน ๆ กับลักษณะงานของศึกษานิเทศก์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวัดผลและวิจัย แต่ลักษณะงานของศึกษานิเทศก์นั้นเป็นงานระดับนโยบาย ที่ครูทะเบียนวัดผลจะต้องนำไปปฏิบัติในโรงเรียนโดยตรง และในบางลักษณะงานก็เป็นการช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ของครูทะเบียนวัดผลเป็นไปในแนวทางที่ถูกต้อง และสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะนำเสนอในหัวข้อต่อไป พร้อมกับลักษณะงานของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมการฝึกหัดครู เพื่อที่จะให้เห็นแบบงานทางด้านวัดผลในโรงเรียนชัดเจนมากยิ่งขึ้น และรายละเอียดของครูทะเบียนวัดผลน่าจะนำไปดำเนินการได้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

กิจกรรมของศึกษานิเทศก์งานวัดผลการศึกษา (กรมสามัญศึกษา 2519 : 20-21)

ก. หน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด

1. นิเทศ ติดตามและประเมินผลในระดับประถมศึกษา

1.1 เสนอแนะวิธีสร้างแบบสอบและรวบรวมข้อทดสอบ

1.2 แนะนำวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงสถิติในโรงเรียน

1.3 แนะนำและให้คำปรึกษาการใช้แบบฟอร์ม ระเบียบวิธี และเครื่องมือประเมินผล

1.4 แนะนำเกี่ยวกับการบริการ วัดผล และทดสอบ

1.5 แนะนำเกี่ยวกับการทดลอง การวิเคราะห์วิจัยเชิงปฏิบัติในโรงเรียนเพื่อแก้ปัญหาของโรงเรียน

2. ศึกษา ทดลอง วิจัย

มุ่งเน้นในเรื่องการประเมินผลการศึกษา

2.1 วิจัยเชิงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของครูวัดผลการศึกษาระดับประถมศึกษา

2.2 วิเคราะห์ผลการสอบของนักเรียนประถมศึกษา

2.3 ประสานและแนะนำแหล่งวิชาการด้านการประเมินผลการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา

3. งานผลิตสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอนระดับประถมศึกษา

มุ่งเน้นการผลิต รวบรวม และเผยแพร่ตลอดจนบริการสื่อ และนวัตกรรมในด้านการวัดผลการศึกษา

4. ประชุม อบรม สัมมนา

จัดประชุม อบรม สัมมนา บุคลากรผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับการวัดผลการศึกษาเฉพาะระดับประถมศึกษา

ข. <u>หน่วยศึกษานิเทศก์ เขตการศึกษา</u>

1. นิเทศ ติดตาม และประเมินผลในระดับมัธยมศึกษา

ลักษณะของงานเช่นเดียวกับหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด

2. ศึกษา ทดลอง และวิจัย

มุ่งเน้นในเรื่องการประเมินผลการศึกษา

2.1 วิเคราะห์ผลการเรียนการสอน เปรียบเทียบระหว่างจังหวัดในระดับประถมศึกษา

2.2 วิเคราะห์ปัญหา การประเมินผลระดับประถมศึกษา

2.3 วิจัยพฤติกรรมการปฏิบัติงานของครูวัดผลการศึกษาระดับมัธยมศึกษา

2.4 วิเคราะห์ผลการสอบของนักเรียนมัธยมศึกษา และเปรียบเทียบระหว่างจังหวัดในเขต

2.5 ศึกษาผลการประชุม อบรม สัมมนาในเรื่องการประเมินผลการศึกษาระดับมัธยมศึกษา

3. งานผลิตสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน ระดับมัธยมศึกษา

ลักษณะงานเช่นเดียวกับหน่วยศึกษานิเทศจังหวัด

4. ประชุม อบรม สัมมนา บุคลากรผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับการวัดผลการศึกษาในระดับมัธยม

ตอนที่ 3 การคัดเลือกนักเรียนและโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทาน (สุทธิ เชียวหวาน:2533)

การคัดเลือกโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ซึ่งเป็นโครงการจากพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลปัจจุบัน ซึ่งพระองค์ทรงมีพระราชปรารภแด่ ฯพณฯ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (มล.ปิ่น มาลากุล) ในปี พุทธศักราช 2506 เมื่อครั้งเสด็จพระราชดำเนินทรงเปิดงานแสดงศิลปหัตถกรรมนักเรียน ประจำปีการศึกษา 2506 ใจความของพระราชปรารภมีว่า "มีนักเรียนจำนวนมากซึ่งมีความประพฤติดีและมีความมานะพยายามศึกษาเล่าเรียนได้ผลดี รวมทั้งมีโรงเรียนซึ่งจัดการศึกษาดี จนนักเรียนสอบได้ผลดีมากเป็นส่วนรวม นักเรียนและโรงเรียนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวสมควรจะได้รับรางวัล และทรงยินดีจะพระราชทานรางวัลดังกล่าวด้วย" กระทรวงศึกษาธิการ ได้รับพระราชปรารภมาพิจารณาและดำเนินการด้วยความสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณเป็นล้นพ้น ตั้งแต่ปีการศึกษา 2507 เป็นต้นมา นับเป็นเวลา 26 ปีมาแล้ว กระทรวงศึกษาธิการได้มอบให้กรมวิชาการ ด้วยความร่วมมือกับกรมต้นสังกัดโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพัฒนาหลักการและวิธีการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นักเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานสร้างความภูมิใจให้กับตนเอง สถานศึกษา ครู-อาจารย์ บิดามารดา และผู้ที่เกี่ยวข้องโดยทั่วกัน ส่วนโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ได้รักษาเกียรติประวัติและคุณภาพของโรงเรียนให้คงอยู่และพัฒนายิ่งขึ้น ทั้งนักเรียนและโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานต่างก็สำนึกในพระมหากรุณาธิคุณและพยายามรักษาเกียรติประวัติและคุณงามความดีให้คงอยู่ และดียิ่งขึ้น

การดำเนินงานในระยะแรก (พุทธศักราช 2506-2517) เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2506 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ได้เสด็จพระราชดำเนินไปยังโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา เพื่อทรงเปิดงานศิลปหัตถกรรมของนักเรียน ในโอกาสนั้นได้มีพระราชปรารภพระราชทานแก่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (ม.ล.ปิ่น มาลากุล) ว่า "มีนักเรียนจำนวนมาก ซึ่งมีความประพฤติดีและมีความมานะพยายามศึกษาเล่าเรียน ได้ผลดีรวมทั้งโรงเรียนซึ่งจัดการศึกษาดี นักเรียนและโรงเรียนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวสมควรจะได้รับพระราชทานรางวัล" ทั้งนี้ ได้ทรงกำชับว่าหากพิจารณาแล้วได้ผลประการใด ก็ทรงมีพระราชประสงค์จะทรงทราบด้วย

กระทรวงศึกษาธิการได้ประชุมพิจารณาเรื่องนี้หลายครั้ง เห็นว่าโรงเรียนซึ่งจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2503 นั้น แบ่งได้เป็นสองระดับ คือ โรงเรียนประถมศึกษากับโรงเรียนมัธยมศึกษา การจัดรางวัลพระราชทานจึงควรให้กับนักเรียนและโรงเรียนระดับนี้ ส่วนกำหนดการพระราชทานรางวัล อาจจัดในวันเปิดงานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ในการพิจารณารายละเอียดในปีแรกของการดำเนินงานดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการพบอุปสรรค

หลายประการในระดับประถมศึกษา จึงพิจารณาระงับการขอพระราชทานรางวัลในระดับประถมศึกษาไว้ก่อน ส่วนระดับมัธยมศึกษานั้นจัดทำได้เพราะเป็นปีแรกที่มีนักเรียนสอบประประโยคมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.ศ. 5) ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2503 และการจัดสอบนั้นกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้จัดสอบ ซึ่งแยกออกเป็นสามแผนก คือ แผนกวิทยาศาสตร์ แผนกศิลปะ และแผนกทั่วไป ในครั้งนั้นมีการประกาศชื่อผู้สอบได้คะแนนสูงสุด 50 คนแรกของแต่ละแผนกด้วย กระทรวงศึกษาธิการจึงเห็นสมควรนำผลการสอบประโยคมัธยมศึกษาตอนปลาย(ม.ศ. 5) มาประกอบการพิจารณาผู้รับพระราชทานรางวัล

สำหรับการให้รางวัลพระราชทานแก่โรงเรียนนั้น กระทรวงศึกษาธิการพิจารณาคัดเลือกโรงเรียน ซึ่งจัดการศึกษาได้ผลดี ด้วยการพิจารณาผลการสอบประโยคมัธยมศึกษาตอนปลายของนักเรียนที่สอบได้ลำดับที่ 1-50 คนแรกของทุกแผนก ในการพิจารณารายละเอียดของการคัดเลือกโรงเรียนนั้น จะพิจารณาว่านักเรียนผู้สอบได้อันดับที่ 1-50 คนแรกเรียนชั้น ม.ศ. 1-5 ที่โรงเรียนใดและให้คะแนนแก่โรงเรียนที่นักเรียนคนนั้นเรียนอยู่ชั้นละ 1 คะแนน โรงเรียนที่ได้คะแนนมากที่สุด 9 โรงเรียนแรก จะได้รับพระราชทานโล่ชมเชยเป็นรางวัลพระราชทาน รางวัลสำหรับนักเรียนมัธยมศึกษาให้มีรางวัลที่ 1 ที่ 2 และที่ 3 ของแต่ละแผนก รวมเป็น 9 รางวัล สำหรับรางวัลพระราชทานแก่โรงเรียนนั้น มีพระราชดำริว่า ควรให้เอาคะแนนรวมของคะแนนสอบไล่ปลายปีของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 5 ซึ่งได้ที่ 1-3 หรือ 1-5 มาเฉลี่ยสำหรับแต่ละโรงเรียน และจะพระราชทานรางวัลแก่โรงเรียนที่มีคะแนนเฉลี่ยดังกล่าวตามลำดับที่ 1 ที่ 2 และที่ 3

ต่อมาสำนักราชเลขาธิการได้ส่งหนังสือแจ้งสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรีว่า พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ตามหลักเกณฑ์แห่งร่างระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย รางวัลพระราชทานแก่นักเรียนและโรงเรียน พุทธศักราช 2507 ให้ดำเนินการเพื่อเป็นการทดลองดูผลไปก่อน และโปรดเกล้าฯ ให้เพิ่มเติมหลักเกณฑ์รางวัลพระราชทานอีกดังนี้

ในปี พุทธศักราช 2518 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2518 และได้ออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียนและโรงเรียน (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2518 เพื่อแก้ไขเรื่องกำหนดอายุของนักเรียน การดำเนินงานสอบคัดเลือก กำหนดเวลาของการดำเนินงาน และชื่อหน่วยราชการซึ่งเปลี่ยนตามที่กำหนดในประกาศซึ่งได้แบ่งส่วนราชการในกระทรวงศึกษาธิการใหม่

ต่อมาเมื่อกระทรวงศึกษาธิการแก้ไขปรับปรุงระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการประเมินผล การเรียนตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2518 ทั้งนี้เพื่อให้การวัดผลและการประเมินผลการเรียน การสอนเป็นไปตามหลักการและโครงสร้างของหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลายที่ประกาศใช้ใหม่ในขณะนั้น สาระของระเบียบการวัดผลและประเมินผลที่เปลี่ยนมาก คือ การให้มีการวัดผลประเมินผล การเรียนเป็นรายวิชาและอนุมัติผลการวัดผลโดยความเห็นชอบของกลุ่มโรงเรียน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียนและโรงเรียน (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2513 ขึ้น การเปลี่ยนแปลงในระเบียบ ได้แก่ การกำหนดจำนวนรางวัลซึ่งกระทรวงศึกษาธิการจะกำหนดเป็นคราว ๆ และให้กรมวิชาการดำเนินการคัดเลือกนักเรียนมัธยมศึกษาที่สมควรรับพระราชทานรางวัล

การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรและระเบียบการวัดผลประเมินผลการเรียน ทำให้เกิดปัญหาเรื่องการเปรียบเทียบผลการเรียนระหว่างโรงเรียนต่าง ๆ ทั่วประเทศ กรมวิชาการจึงคัดเลือกนักเรียนตามแผนการเรียน ซึ่งได้แก่แผนการเรียนเน้นหนักทางด้านวิทยาศาสตร์ ภาษา และวิชาชีพ คุณสมบัติของนักเรียนที่จะสมัครสอบจะต้องเป็นผู้มีความประพฤติเรียบร้อย อายุไม่เกิน 20 บีบริบูรณ์ มีระดับคะแนนเฉลี่ยจากชั้น ม.ศ. 4 ถึงภาคเรียนที่ 1 ของชั้น ม.ศ. 5 ตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป สำหรับการสอบนั้น กรมวิชาการจัดทำข้อสอบแล้วส่งให้จังหวัดดำเนินการสอบ เมื่อสอบเสร็จแล้วส่งกระดาษคำตอบ พร้อมด้วยข้อสอบให้กรมวิชาการตรวจกระดาษคำตอบ จัดทำผลการสอบ และพิจารณาผลการสอบเสนอกระทรวงศึกษาธิการ

เมื่อได้ดำเนินการตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียนและโรงเรียน (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2519 ไประยะหนึ่งแล้ว กรมวิชาการได้รับทราบปัญหาจากหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนซึ่งสนใจการดำเนินงานนี้ นอกจากนั้นกรมวิชาการได้ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานไว้ส่วนหนึ่ง ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับหลักสูตรและส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอนให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น จึงได้เสนอกระทรวงศึกษาธิการออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยรางวัลพระราชทาน แก่นักเรียนและโรงเรียน พุทธศักราช 2522 สาระของการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงครั้งนี้ ได้แก่ ให้มีคณะกรรมการดำเนินการคัดเลือกนักเรียนและโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ซึ่งมีอำนาจและหน้าที่ดังนี้

1. กำหนดจำนวนรางวัล และมูลค่าของรางวัล
2. คัดเลือกนักเรียนและโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ให้เสร็จภายในเดือนกรกฎาคม แล้วเสนอผลการคัดเลือกต่อกระทรวงเพื่อนำความกราบบังคมทูลต่อไป

3. ตั้งคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานตามที่เห็นสมควร

4. ดำเนินงานอื่น ๆ เท่าที่จำเป็น เพื่อให้การคัดเลือกนักเรียนและโรงเรียนดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ

ส่วนโรงเรียนที่มีสิทธิจะได้รับรางวัลพระราชทานต้องมีลักษณะตามเกณฑ์มาตรฐานในด้านต่อไปนี้

1. ผลการเรียนและความประพฤติของนักเรียน

2. การบริหารโรงเรียนทางด้านวิชาการ

3. การบริหารโรงเรียนทางด้านธุรการ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

การดำเนินงานในระยะที่สาม (พุทธศักราช 2523-2530) เนื่องจากกรมวิชาการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียนและโรงเรียน พุทธศักราช 2522 พบว่ามีสิ่งควรแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานในปีการศึกษา 2523 ดังนี้

1. กรมวิชาการร่วมมือกับกรมต้นสังกัดโรงเรียนจัดทำแบบประเมินโรงเรียนให้สอดคล้องกับจุดหมาย หลักการ โครงสร้าง เกณฑ์การใช้หลักสูตร และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการประเมินผลการเรียนพร้อมทั้งจัดทำคู่มือการประเมินโรงเรียน

2. เนื่องจากเห็นว่าเกียรติบัตรเป็นเอกสารที่จะช่วยให้นักเรียนผู้รับรางวัลพระราชทานตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลพระราชทาน รวมทั้งจะเป็นสิ่งเตือนใจให้สำนึกในพระมหากรุณาธิคุณ ในอันที่จะรักษาเกียรติยศและคุณความดีตลอดไป จึงกำหนดให้มีเกียรติบัตรเป็นรางวัลพระราชทานเพิ่มจากเงินรางวัลพระราชทานแก่นักเรียนอีกด้วย

3. เนื่องจากคณะกรรมการดำเนินการคัดเลือกนักเรียนและโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทานเห็นว่า โรงเรียนสาธิตเป็นหน่วยงานซึ่งจัดตั้งขึ้นตามนโยบายของคณะศึกษาศาสตร์หรือครุศาสตร์ของแต่ละมหาวิทยาลัย หรือของคณะกรรมการฝึกหัดครู มีลักษณะและหน้าที่เฉพาะกิจ กล่าวคือ

ก. เป็นสถานที่ซึ่งจัดให้นิสิต นักศึกษา ในคณะศึกษาศาสตร์ หรือครุศาสตร์หรือวิทยาลัยครูสังเกตการสอนและฝึกสอน

ข. เป็นแหล่งทดลองและวิจัยทางการศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ ซึ่งมหาวิทยาลัยและกรมการฝึกหัดครูจะพิจารณาตามหลักการและเสรีภาพทางวิชาการ

ค. เป็นแหล่งสาธิตการสอนให้เป็นแบบอย่างอันเหมาะสมแก่สภาพและความเป็นอยู่ของประเทศ ทั้งด้านการบริหารและการดำเนินงานทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

ง. มีสิ่งแวดล้อมและความพร้อมด้านบุคลากร กระบวนการเรียนการสอนตลอดจนการสนับสนุนจากผู้ปกครองดี อันมีผลทำให้โรงเรียนมีมาตรฐานการศึกษาเป็นที่ยอมรับนับถือผลการดำเนินงานตอบสนองเฉพาะมหาวิทยาลัย

เนื่องจากโรงเรียนสาธิตมีสภาพแวดล้อมและความพร้อมต่างจากโรงเรียนทั่วไป คณะกรรมการฯ จึงไม่ให้โรงเรียนสาธิตเข้ามาคัดเลือกเพื่อรับรางวัลพระราชทาน

ในการดำเนินงานประจำปีการศึกษา 2524 กรมวิชาการและคณะกรรมการดำเนินการคัดเลือกนักเรียนและโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทานได้ปรับปรุงการดำเนินงานอีก ดังนี้

1. กำหนดให้โรงเรียนประถมศึกษาที่จะรับรางวัลพระราชทาน มีสามขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ทั้งนี้เพื่อให้กำลังใจและเปิดโอกาสให้โรงเรียน ซึ่งมีขนาดและที่ตั้งต่างกันมีโอกาสแข่งขันกันเอง ปรับปรุงตนเอง และมีทางที่จะได้รับรางวัลพระราชทานมากขึ้น

2. คณะกรรมการดำเนินการคัดเลือกนักเรียนและโรงเรียน เพื่อรับรางวัลพระราชทาน ได้พิจารณาข้อเรียกร้องจากโรงเรียนสาธิตให้นักเรียนเข้าสอบคัดเลือก เพื่อรับรางวัลพระราชทาน ถึงแม้ว่าโรงเรียนสาธิตจะมีสภาพแวดล้อมและความพร้อมแตกต่างกับโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนทั่วไปก็ตาม แต่ก็เห็นว่าการแข่งขันในวงจำกัดของนักเรียนจะมีผลทางจิตวิทยาแก่นักเรียนสาธิต และเป็นการกระตุ้นให้นักเรียนมุ่งฝึกฝนตนให้มีความมานะพยายามพากเพียร พยายามเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ คณะกรรมการพิจารณาแล้ว จึงมีมติให้นักเรียนสาธิตเข้าสอบแข่งขันคัดเลือกเข้ารับรางวัลพระราชทาน ในปีการศึกษา 2524

ส่วนการคัดเลือกโรงเรียนสาธิตนั้น คณะกรรมการพิจารณาแล้วให้แยกเป็นโรงเรียนประเภทสาธิตต่างหากจากโรงเรียนทั่วไป โดยให้จัดทำแบบประเมินโรงเรียนสาธิตและคู่มือการประเมินให้สอดคล้องกับนโยบายและแนวการดำเนินงานของโรงเรียนสาธิต เนื่องจากต้องจัดทำแบบประเมินโรงเรียนสาธิตและคู่มือ และควรมีเวลาในการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนสาธิตตลอดปีการศึกษา ดังนั้น ในปีการศึกษา 2524 จึงไม่มีโรงเรียนสาธิตเข้ารับการคัดเลือกเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ให้ไปเริ่มคัดเลือกโรงเรียนสาธิตในปีการศึกษา 2525

ในการดำเนินงานประจำปีการศึกษา 2527 กรมวิชาการและคณะกรรมการดำเนินการคัดเลือกนักเรียนและโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทานได้ปรับปรุงการดำเนินงาน ดังนี้

1. เพื่อให้โอกาสแก่นักเรียนในโรงเรียนที่มีขนาดและสภาพแวดล้อมต่างกัน ได้มีโอกาสแข่งขันบนพื้นฐานใกล้เคียงกัน ซึ่งจะทำให้มีโอกาสได้รับรางวัลพระราชทานมากขึ้น ดังนั้นจึงได้แบ่งรางวัลพระราชทานประเภทนักเรียน ชั้นประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตามขนาดของโรงเรียน คือ นักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก นักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง และนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดละ 1 รางวัล

2. เพื่อส่งเสริมโรงเรียนที่ได้พัฒนาการศึกษาจนได้มาตรฐานดีมีโอกาสได้รับรางวัลพระราชทาน ทางคณะกรรมการฯ จึงกำหนดว่า ถ้าโรงเรียนใดได้รับรางวัลพระราชทานแล้วจะมีสิทธิในการจัดทำป้ายเพื่อแสดงว่าโรงเรียนได้จัดการศึกษาได้มาตรฐานดีเยี่ยม และได้รับรางวัลพระราชทาน

เมื่อโรงเรียนได้รับสิทธิในการจัดทำป้ายแล้วก็ไม่ต้องมาแข่งขันคัดเลือกเพื่อรับรางวัลพระราชทานอีก แต่โรงเรียนจะต้องรักษามาตรฐานการศึกษาไว้หรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มิฉะนั้นแล้วคณะกรรมการจะยกเลิกสิทธิในการแสดงป้าย

การดำเนินงานในระยะที่สี่ (พุทธศักราช 2531-ปัจจุบัน) ได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกนักเรียนและโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทานใหม่ โดยยกเลิกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียนและโรงเรียน พุทธศักราช 2531 ขึ้นใช้แทน ซึ่งมีสาระสำคัญ คือ

การเปลี่ยนแปลงหลักการ คือ ไม่มีรางวัลเฉพาะโรงเรียนสาธิต

การประเมินโรงเรียน จะประเมินกระบวนการจัดการศึกษาของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ผลการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน
2. งานด้านวิชาการ
3. งานด้านธุรการ ปกครอง และบริการ
4. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนหรือประชาชน
5. ผลงานที่สนองจุดประสงค์เฉพาะหรือกิจกรรมดีเด่น

ตอนที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE APPRAISAL) ของบุคลากรในหน่วยงานเป็นวิธีประเมินความสำเร็จอย่างหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ และเป็นวิธีการที่หน่วยงานทุกแห่งควรมีไว้ปฏิบัติ ในการปฏิบัติงานทุกหน่วยงานหากขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารหน่วยงานเองและผู้ปฏิบัติเองก็ย่อมไม่มีโอกาสทราบว่างานในหน้าที่ความรับผิดชอบ มีจุดดี จุดบกพร่องอันควรได้รับการส่งเสริม หรือปรับปรุงแก้ไขอย่างไร เพื่อให้การประเมินผลเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ ไม่เลื่อนลอย หน่วยงานควรได้จัดทำการสร้างเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นระบบเดียวกัน เพื่อส่งเสริมและรักษาระดับคุณภาพการทำงานของบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่น่าพึงพอใจตลอดเวลา

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ในภาษาอังกฤษมีคำที่ใช้อยู่หลายคำด้วยกัน คือ Performance Evaluation, Performance Appraisal, Performance Rating, Employee Rating, Personnel Appraisal หรือ Personel Rating เป็นต้น และใช้แตกต่างกันตามแต่ผู้เขียนประสงค์จะใช้ แต่ถึงอย่างไรก็มีความหมายคล้ายคลึงกัน แต่ในที่นี้จะใช้คำว่า Performance Appraisal ซึ่งหมายถึง "การประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในแง่ของผลการปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และการประเมินผลโดยหัวหน้างาน บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์ที่ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน"

นอกจากนี้ ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้ ดัลลัส แม็กเกรเกอร์ (DOVGLAS MCGREGOR 1960.77-78, อ้างถึงใน เริงศักดิ์ ปานเจริญ 2530 : 18) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยส่วนใหญ่จะถูกมองว่าเป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการบริหารบุคคล แต่ถูกนำมาใช้ในจุดประสงค์ด้านการบริหารแล้วกลายเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธการจัดการ ฝ่ายบริหารจะต้องบอกให้ทราบว่าจะต้องทำอะไร และจะต้องวินิจฉัยว่าทำได้ดีแค่ไหน รวมไปถึงการให้รางวัล หรือการลงโทษไปตามนั้นอย่างสอดคล้อง

สุนทร เกิดแก้ว (2529 : 27) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานถือได้ว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญกิจกรรมหนึ่งในการบริหารบุคคล ในอันที่จะตีค่าและวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานออกมา เพื่อให้มีการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขสมรรถภาพการปฏิบัติงาน หรือ ตอบแทนผลการปฏิบัติงาน เช่น การให้เลื่อนขั้นเงินเดือนสูงขึ้น และการให้รางวัลจูงใจ เป็นต้น การประเมินผลการ

ปฏิบัติงานจึงเป็นวิธีการที่ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน และเพิ่มพูนประสิทธิภาพของหน่วยงานด้วย สำหรับในราชการพลเรือนนั้นส่วนราชการต่าง ๆ ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการในหน่วยงาน กันมาเป็นเวลานานแล้ว แต่ปัจจุบันมีการใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันไปทั้งในด้านระบบวิธีการ และวัตถุประสงค์ในการใช้

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายไว้ว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ " (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 150)

สรุปว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินค่าของบุคคลในด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และการประเมินผลอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์ที่ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกันของผู้เป็นหัวหน้างาน เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ"

<u>แนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>

แนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งได้นำไปสู่แนวทางในการปฏิบัตินั้น เอ็ดวินบี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ได้เสนอแนวคิดไว้ 3 แบบ ด้วยกัน คือ

1. แบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นระบบ ไม่มีกฎเกณฑ์ (Unsystematic)

2. แบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีระบบ และเป็นแบบดั้งเดิม (Traditional) ซึ่งประเมินโดยอาศัยปัจจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะประจำตัวของผู้ปฏิบัติงาน ผลงาน หรือการประเมินรวม ๆ ทั้งสองปัจจัย

3. แบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Mutual Goal Setting) เป็นหลักสำคัญ

แนวคิดข้างต้นนี้ อาจอธิบายเป็นวิวัฒนาการตามระยะเวลาตั้งแต่เริ่มแรกที่การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นระบบ ไม่มีเกณฑ์ที่แน่นอน จนถึงแนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงานปัจจุบัน

วิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีมานานแล้ว เพราะโดยทั่วไปในการปฏิบัติงาน ย่อมจะต้องมีหัวหน้าพิจารณาวิธีการปฏิบัติงาน ปริมาณและคุณภาพของงานที่แต่ละคนปฏิบัติ และหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาจะเปรียบเทียบผลงานในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันว่า ใครปฏิบัติงานดีหรือเลวเพียงใด ผู้ที่ปฏิบัติงานดี ได้ปริมาณงานสูง มีคุณภาพดี ก็จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนมากกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดี

ต่อมาได้มีการปฏิรูปวิธีปฏิบัติงานจากแบบเก่ามาสู่ระบบการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) โดย Fedcrick W.Taylor ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการกำหนดอัตราค่าจ้างรายชิ้น (Piece Rate System) โดยกำหนดค่าจ้างออกเป็น 2 แบบ คือ

1. กำหนดอัตราสูงสุดสำหรับจ่ายให้คนงานที่ปฏิบัติงานได้ผลผลิตสูงสุดในเวลาที่กำหนดไว้

2. อัตราต่ำกว่าข้อ 1 สำหรับจ่ายแต่คนงานที่ปฏิบัติงานได้ผลผลิตต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

ระบบการกำหนดอัตราค่าจ้างโดยวิธีนี้ จะต้องกำหนดมาตรฐานของงานชิ้นก่อน แล้วจึงกำหนดอัตราค่าจ้างภายหลัง

ในยุคต่อมา แมรี่ ปาร์เกอร์ ฟอลเลตต์ (Mary Parker Follett) ได้พยายามไม่ให้นายทุนคิดแต่เรื่องเงิน ให้คิดถึงคนงานบ้าง โดนเสนอเรื่องปัญหาในหน่วยงานว่า จะสร้างและรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดี หรือการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงานได้อย่างไร

นอกจากนี้ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับความเมื่อยล้าในการทำงาน (Fatigue Study) ซึ่งจัดว่าเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลในแง่ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะทำให้ทราบว่า การปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับเวลาอย่างไร ความเมื่อยล้าจะทำให้ผลผลิตลดน้อยลง และความเมื่อยล้า จะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายทั่วร่างกายและสมอง

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีวิธีการอย่างเป็นระบบระเบียบจริง ๆ ได้เริ่มต้นหลังสงครามโลกครั้งที่หนึ่ง โดย วอลเตอร์ ดี. สกอตต์ (Walter D. Scott) ได้แนะนำให้กองทัพบกสหรัฐอเมริกา เห็นชอบด้วยกับวิธีประเมินผลที่ให้บรรดาทหารประเมินเพื่อนทหารด้วยกันเอง (Man-to-Man Rating) แล้วให้ผู้บังคับของตนพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งวิธีการนี้ ได้ช่วยแก้ปัญหาในการเลื่อนชั้นนายทหารร้อยตรี จำนวน 20,000 คน ขึ้นเป็นร้อยโท จำนวนประมาณ 1,000 คน

จึงจำเป็นต้องใช้การเปรียบเทียบจากผลประเมินที่ได้ทั้งหมด คนที่ได้คะแนนประเมินสูงก็จะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้นก่อน ทั้งนี้เพื่อให้ตรงกับหลักความสามารถ ต่อจากนั้น กองทัพบกสหรัฐอเมริกา ก็ได้ปรับปรุงวิธีการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และใช้วิธีนี้ตลอดมา

ในด้านพลเรือน การประเมินผลการปฏิบัติงานได้เริ่มนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของสหรัฐอเมริกาอย่างเป็นทางการเมื่อคริสตศักราช 1887 โดยในขั้นแรกได้นำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์เพื่อประกอบการพิจารณาในการสอบเลื่อนชั้นตำแหน่ง (Promotion Examination) ซึ่งปรากฏว่าได้ผลดี ต่อมาประธานาธิบดีเบนจามิน แฮริสัน (Benjamin Harison) ได้แนะนำให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำวิธีนี้ไปใช้ ซึ่งผลปรากฏว่าได้ผลดีและเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง รวมทั้งหน่วยงานระดับท้องถิ่นด้วย ต่อมาในปีคริสตศักราช 1903 คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของสหรัฐอเมริกา ก็ได้ยอมรับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจัดระบบบริหารและให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้น และได้เริ่มใช้แบบฟอร์มประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างมีระบบและเป็นระเบียบ

สำหรับวิวัฒนาการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในประเทศไทยนั้นได้เริ่มมีมานานแล้วเช่นกัน ตั้งแต่สมัยสมบูรณาญาสิทธิราช ซึ่งเป็นระบบศักดินา แต่ก็ยังไม่มีกฎเกณฑ์ในการพิจารณาที่เป็นระบบระเบียบที่แน่ชัด ต่อมาในปีพุทธศักราช 2471 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับแรก ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์กว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บังคับบัญชาได้ยึดถือเป็นหลักปฏิบัติในการพิจารณาแต่งตั้ง เพื่อเลื่อนตำแหน่งข้าราชการและเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการ โดยได้วางเกณฑ์ไว้ว่า วิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยคำนึงถึงหลักเกณฑ์ การพิจารณาที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความรู้ ความสามารถและอายุราชการของผู้ที่จะได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับต่อ ๆ มา คือ ฉบับปีพุทธศักราช 2476 2479, 2482, 2485 และพุทธศักราช 2495 ได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งโดยยึดถือหลักเกณฑ์เดิมตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2471 แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ยึดหลักเกณฑ์ในเรื่องอายุเวลาในราชการเป็นสำคัญ เนื่องจากมีแนวความคิดว่า ข้าราชการที่รับราชการมานาน ย่อมเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีความชำนาญในการปฏิบัติราชการเหมาะสมที่จะให้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไป

ต่อมาเมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2497 ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมหลักการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งใหม่ โดยได้กำหนดให้ใช้ทั้งวิธีการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก และวิธีการคัดเลือกด้วย โดยได้กำหนดกลุ่มข้าราชการที่จะเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

ข้าราชการระดับต้น ได้แก่ ข้าราชการชั้นจัตวาที่เลื่อนชั้นเป็นชั้นตรี

ข้าราชการระดับกลาง ได้แก่ ข้าราชการชั้นตรีที่จะเลื่อนชั้นโท และข้าราชการที่จะเลื่อนเป็นชั้นเอก

ทั้งสองระดับนี้ได้วางหลักเกณฑ์ให้ใช้วิธีการสอบคัดเลือก

ส่วนข้าราชการระดับสูง ได้แก่ ข้าราชการชั้นเอก ที่จะเลื่อนชั้นเป็นชั้นพิเศษ ได้วางหลักเกณฑ์ให้ใช้วิธีการคัดเลือก

สำหรับหลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่ใช้ประกอบการพิจารณาในการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง ยังคงยึดถือหลักการเดิม เช่น หลักความรู้ ความสามารถ และระยะเวลาในราชการ โดยได้มีการกำหนดเพิ่มหลักเกณฑ์การพิจารณาเน้นความสำคัญในเรื่องความประพฤติข้าราชการที่จะได้รับการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งอีกด้วย และได้ใช้เรื่อยมาจนกระทั่งได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2518 จึงได้มีการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ใหม่ เนื่องจากตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2518 ซึ่งใช้อยู่ในปัจจุบันเป็นการจัดตำแหน่งตามระบบการจำแนกตำแหน่งมิใช้ระบบชั้นตำแหน่งเช่นเดิม ฉะนั้น การเลื่อนตำแหน่งจึงมีหลายระดับมากกว่าการเลื่อนชั้นในระบบราชการแบบเดิม

จากแนวความคิดดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นถือได้ว่า เป็นแบบแนวความคิดที่เป็นระบบพอสมควรแต่ปรัชญาการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่นั้น เน้นความสำคัญที่การปฏิบัติงานในปัจจุบันและเป้าหมายในอนาคต รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นแนวความคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปสู่

1. การมุ่งสู่การปฏิบัติงานเป็นสำคัญ
2. การมุ่งเน้นที่เป้าหมายของการปฏิบัติงาน
3. การมุ่งหาความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน

จากแนวความคิดนี้จะเห็นได้ว่า เป็นการประเมินผลเชิงพฤติกรรม ซึ่งเน้นที่การกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการใช้เทคนิคการบริหารและยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective หรือ MBO.) ซึ่งเน้นความสำคัญของการสร้างทัศนคติ และการปลูกฝังแนวความคิด ที่มุ่งสู่ผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

<u>การกำหนดลักษณะของสิ่งที่จะประเมิน</u>

ก่อนที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลนั้น จำเป็นต้องเตรียมการด้านต่าง ๆ ให้พร้อมเสียก่อน การกำหนดลักษณะหรือปัจจัยที่จะนำไปใช้ในการประเมิน หรือให้คะแนน เพื่อชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคลจึงเป็นสิ่งจำเป็นเบื้องต้น และที่สำคัญ การกำหนดลักษณะของสิ่งที่จะประเมินจะต้องให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินด้วย ซึ่งโดยทั่วไปแล้วสิ่งที่ควรจะนำมากำหนดมีดังต่อไปนี้

1. คุณภาพงาน และความถูกต้องของการปฏิบัติงาน
2. ปริมาณงาน
3. ทัศนคติ หรือท่าที และวิธีการปฏิบัติงาน
4. ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ในงานหนึ่ง ๆ
5. ความตรงต่อเวลากำหนดงานแล้วเสร็จ และการปฏิบัติงาน
6. ความสำเร็จสมบูรณ์ของงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้

การกำหนดลักษณะของสิ่งที่จะประเมินถ้าสรุปเป็นลักษณะใหญ่ ก็จะมีอยู่ 2 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. ลักษณะนิสัยของบุคคล

ที่จะเป็นสิ่งชี้ให้เห็นว่าบุคคลนั้นเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันหรือเหมาะสมที่เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปหรือไม่ สายงานหรือสายอาชีพบางอย่างมีความจำเป็นต้องเน้นลักษณะนิสัยของบุคคลมาก อาทิเช่น อาชีพครูกับตำรวจจะมีลักษณะนิสัยเหมือนกันไม่ได้ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปที่ไม่จำเป็นต้องกำหนดลักษณะนิสัยของบุคคลไว้อย่างเฉพาะเจาะจงแล้ว ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ต้องเน้นพื้นฐานของสิ่งที่เขาทำมากกว่าสิ่งที่เขาเป็นอยู่

2. ผลการปฏิบัติงาน หรือผลงานที่ปฏิบัติได้นั้น

ต้องพิจารณาทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 งานที่สามารถนับจำนวน เป็นหน่วยหรือเป็นชิ้นได้ ซึ่งงานในลักษณะนี้จะสะดวกต่อการประเมิน เช่น งานพิมพ์ดีด งานตรวจซ่อมเครื่องยนต์ งานรับส่งหนังสือ และอื่น ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะดูที่จำนวน และเปรียบเทียบว่าดีหรือไม่ดีอย่างไร อยู่ในระดับที่พึงพอใจมากน้อยแค่ไหน เป็นต้น

2.2 งานซึ่งไม่สามารถวัดได้เป็นจำนวน เป็นหน่วยหรือเป็นชิ้น เช่น งานทางด้านวิชาการ หรือแม้แต่งานสอนซึ่งถ้ามองอย่างผิวเผินแล้ว งานสอนนับเป็นชั่วโมง หน่วยกิตและจำนวนวิชาที่สอนได้ แต่บนความเป็นจริงแล้วจำนวนชั่วโมง หน่วยกิตหรือวิชา ไม่สามารถชี้ให้เห็นถึงความสามารถและความเหมาะสมของบุคคลได้ จึงจำเป็นต้องใช้องค์ประกอบหรือปัจจัยอื่น เช่น ความรู้ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ เทคนิคการที่นำมาใช้ เอกสารประกอบการสอน ความประพฤติตลอดจนการอุทิศเวลาให้นักเรียนหรือนิสิตนักศึกษา มาประกอบการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นอกจากที่ได้กล่าวมาแล้วยังอาจกำหนดลักษณะเฉพาะที่จะใช้ประเมินการปฏิบัติงานที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากงานอื่นโดยทั่วไปได้อีก เช่น การรักษาความลับ ความแข็งแรง ความอดทนต่อความยากลำบาก ความสามารถในการพูดอธิบายหรือเสนอรายงาน เป็นต้น

<u>การกำหนดลักษณะของระบบการประเมินผลที่ดี</u>

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกต้องใช้ประโยชน์ได้และให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกันได้นั้นจำเป็นต้องกำหนดลักษณะของระบบการประเมินผลที่ดีเอาไว้ด้วย ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องประกอบด้วยผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมินและเครื่องมือหรือเทคนิควิธีการประเมิน ระบบการประเมิน ผลจะเรียกว่าดีได้นอกจากจะมีองค์ประกอบที่ครบถ้วนแล้ว ที่สำคัญมากก็คือผู้ประเมินซึ่งจำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่สามารถวางตัวเป็นกลาง ปราศจากอคติ และมีความเข้าใจในเรื่องเกณฑ์หรือมาตรฐานให้เป็นไปในแนวเดียวกันอีกด้วย อย่างไรก็ตามลักษณะของระบบการประเมินผลที่ดี ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความเที่ยง ซึ่งหมายถึง ความคงเส้นคงวาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความเที่ยงได้นี้สามารถพิจารณา

1.1 เมื่อผู้ประเมินทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลแล้วกระทำซ้ำกันอีกจะเป็นกี่ครั้งก็ตาม ผลที่ออกมาจะเหมือนกันหรือเท่าเดิม

1.2 เมื่อการประเมินผลใช้ผู้ประเมินผลหลาย ๆ คน คอยสังเกตการทำงานของผู้ปฏิบัติงานคนเดียวกันแล้วนำผลการประเมินมาเปรียบเทียบกันแล้วมีความสอดคล้องกัน

2. ความตรง ซึ่งหมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลใดในการปฏิบัติงานใดเมื่อผลการประเมินออกมาดีก็ต้องหมายความว่าดีจริง ตัวอย่าง เช่น การประเมินผลการสอนของครูระดับ 3 คนหนึ่ง ก็จำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการสอนว่าการสอนระดับดีมาก ดีปานกลาง ใช้ไม่ได้ต้องแก้ไข และเลวนั้นมีลักษณะหรือปัจจัยในการประเมินอย่างไรบ้าง เมื่อประเมินผลตามลักษณะ หรือปัจจัยที่กำหนดแล้ว ผลปรากฏว่าครูระดับ 3 คนนั้นได้รับผลการประเมินในระดับ ดี ก็ต้องหมายถึงครูคนนั้นสอนดีจริง ๆ เป็นต้น

3. สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ ระบบการประเมินผลที่ดีต้องไม่ใช่ความเพ้อฝันที่สวยงามแล้วนำไปใช้ปฏิบัติไม่ได้ แบบการประเมินผลจะต้องสอดคล้องกับลักษณะของการปฏิบัติงานที่ต้องการประเมิน เข้าใจง่าย สะดวกในการใช้ มีความยืดหยุ่นในการใช้กับผู้ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันได้ และที่สำคัญต้องประหยัดด้วยแบบการประเมินผลในระบบประเมินผลที่ดีนั้น ควรประกอบด้วย

1. ส่วนประกอบของคำแนะนำและข้อมูลที่เกี่ยวกับงาน
2. ส่วนประกอบเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคล
3. ส่วนประกอบเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติงาน
4. ส่วนประกอบเกี่ยวกับคำจำกัดความขององค์ประกอบในการปฏิบัติงาน และสภาพการประเมิน
5. ส่วนประกอบเกี่ยวกับโอกาสความเจริญก้าวหน้าในแต่ละอาชีพ
6. ส่วนประกอบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน
7. ส่วนประกอบเกี่ยวกับวิธีการประเมินผล
8. ส่วนประกอบเกี่ยวกับบทบาทของผู้มีหน้าที่ตรวจสอบและรายงาน

นอกจากนี้แล้ว ควรจะมีวิธีการอื่นที่สามารถทำให้ผู้ประเมินได้รู้ว่าบุคคลใดมีผลงานดีเด่นและปฏิบัติงานในระดับที่พึงพอใจ และไม่น่าพึงพอใจอีกด้วย

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน

คำว่า เกณฑ์ "criterion" อาจหมายถึง มาตรฐาน (Standard) ซึ่งสามารถใช้เป็นไม้วัดสำหรับวัดผลสำเร็จและความล้มเหลวของการปฏิบัติงานของบุคคลได้ แต่ในอีกทรรศนะหนึ่ง คำว่า มาตรฐานงาน หมายถึง เงื่อนไขที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือวัดความน่าพึงพอใจของผลงานอย่างไรก็ตามในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ก็คือ การเปรียบเทียบ การเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าแล้ว การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานจึงเป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ดี ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานต้องไม่อยู่ในระดับที่สูงจนเกินไป จนไม่มีใครสามารถทำงานได้ถึงมาตรฐาน และที่สำคัญควรจะกำหนดให้เกิดความรู้สึกท้าทายความพยายามของผู้ปฏิบัติงานด้วย

2. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานต้องตั้งอยู่บนมาตรฐาน ความต้องการของงานที่เหมาะสมและจำเป็น

3. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานต้องทันสมัย ซึ่งหมายถึงความยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับให้เหมาะสมตามเงื่อนไขของงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

4. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานต้องเกิดจากการศึกษาร่วมกันหรือระหว่างหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน

5. มาตรฐานงานต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นหลักฐานที่จัดได้นำไปปฏิบัติในแนวทางทางเดียวกันทั้งหมดในองค์การ

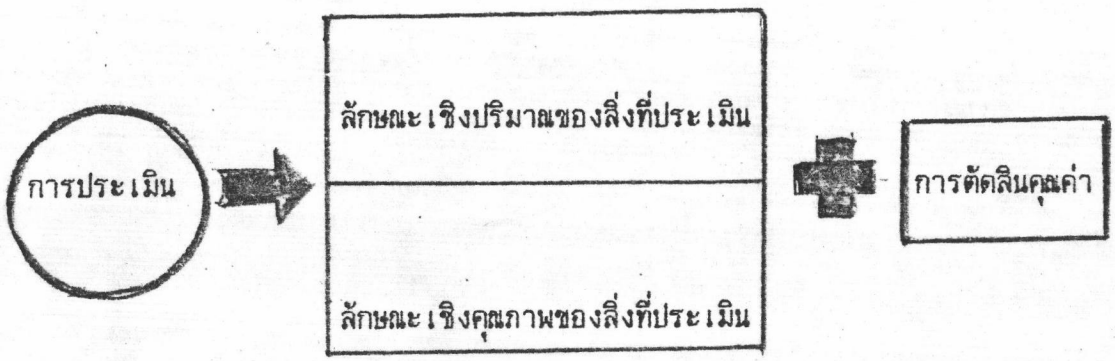
6. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นสิ่งที่ผู้รับผิดชอบในการประเมินสามารถตรวจสอบได้และผู้บังคับบัญชาทุกระดับที่รับผิดชอบสามารถตรวจสอบได้ด้วย

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ในการปฏิบัติงานที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นเป็นหลักการที่ดีซึ่งควรจัดทำให้พร้อม เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและเป็นธรรมต่อไป

ความสำคัญของการที่จะต้องมีเกณฑ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมิน หรือเพื่อตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน ทั้งนี้เพราะ การประเมิน หมายถึง การตีราคาหรือคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ (JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL ,. 1981, อ้างถึงในฉัตรนภา พรหมมา 2529. 26-27)

การประเมินเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน มีองค์ประกอบที่สำคัญดังแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 องค์ประกอบของการประเมิน




จากแผนภาพในการประเมินจะต้องมีการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน โดยที่ในการตัดสินคุณค่านี้จะเป็นเกณฑ์ หรือมาตรฐานของสิ่งที่ประเมิน ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าเกณฑ์หรือมาตรฐานนับเป็นส่วนประกอบที่สำคัญยิ่งส่วนหนึ่งของการประเมิน ซึ่งผู้ประเมินมีหน้าที่จะต้องหามาให้ได้ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตาม (NEVO 1983. 121) และยังกล่าวว่า การเลือกหรือการพัฒนาเกณฑ์เพื่อตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินเป็นงานยากที่สุดของการประเมินการศึกษา อย่างไรก็ตามนักประเมินต่างพยายามหาวิธีการกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้ตามแนวทางของตน เช่น ไทเลอร์ (TYLER 1950) ยึดวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดอย่างชัดเจนเป็นเกณฑ์ในการประเมิน สเต็ค (STAKE, INW WORTHEN AND SANDER, 1973 . 118-121, 341-342) ใช้เกณฑ์สองประเภทได้แก่ เกณฑ์สัมพัทธ์ (RELATIVE CRITERIAS) และเกณฑ์สมบูรณ์ (ABLOLUTE CRITERIAS) โพรวัส (PROVUS 1971. 168) ใช้วิธีกำหนดเกณฑ์โดยคณะบุคคลซึ่งประกอบด้วย คณะผู้ดำเนินโครงการกับคณะผู้ประเมินเป็นหลัก เป็นต้น

<u>กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>

เมื่อได้กระทำการในเรื่องต่าง ๆ ตาม ข้อที่กล่าวมาแล้ว กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ บทสรุปที่จะชี้ให้เห็นอีกครั้งในลักษณะของกระบวนการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. กำหนดความมุ่งหมายในการประเมิน

2. เลือกวิธีการประเมินผลที่ดี เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการขององค์การ

3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

4. ทำความเข้าใจให้กับผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมินถึงหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน เพื่อให้เกิดการยอมรับผลของการประเมินต่อไป

5. กำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในแต่ละตำแหน่งการงานที่บุคคลปฏิบัติอย่างเช่น การกำหนดช่วงเวลาการประเมินผลงานของครูในระหว่างการปิดภาคการศึกษาฤดูร้อนก็จะไม่ได้รับประโยชน์

6. กำหนดผู้ประเมินผล ซึ่งอาจกระทำได้ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวจนถึงการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ

7. การเตรียมแบบฟอร์ม ที่มีรายละเอียดมากพอที่จะให้ข้อมูลประกอบการพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

8. จำแนกผู้ถูกประเมินตามประเภทที่จะถูกประเมินบนเกณฑ์ที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกันไว้ในกลุ่มเดียวกัน

9. การฝึกอบรมผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน ให้ได้รู้ถึงขอบเขต และวิธีการประเมิน การกำหนดน้ำหนักความสำคัญ การสร้างแบบฟอร์มเพื่อการกำหนดคะแนนตลอดจนถึงการสร้างคู่มือเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

<u>วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>

การประเมินผลงานแต่ละวิธี ต่างก็มีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป การที่จะนำเอาวิธีการใดมาใช้นั้น แล้วแต่ว่าจะนำเอาไปประเมินผลงานของพนักงานที่ทำงานประเภทไหน องค์การมีขนาดใหญ่หรือเล็ก และความสัมพันธ์กันภายในองค์การ ผู้วิจัยจะขอยกวิธีการในการประเมินผลแบบต่าง ๆ โดยทำการรวบรวมจากหนังสือหลายเล่ม ซึ่งแต่ละวิธีจะขอนำมากล่าวโดยสังเขป ดังนี้

1. วิธีการจดบันทึกปริมาณงาน

วิธีนี้ใช้กับงานที่ทำตามแบบประจำ (routine) และทำซ้ำ ๆ (repetitive) คนทำงานนับจำนวนงานของตนเอง หัวหน้างานเก็บรายงานของแต่ละคนไว้ การกำหนดมาตรฐานของงานเหล่านี้ ใช้การศึกษาจับเวลาเคลื่อนไหว (time and motion study) เข้าช่วย นิยมใช้กับพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเป็นส่วนใหญ่

2. วิธีตัดสินตามแบบเครื่องวัด (Graphic rating scale)

วิธีนี้มีการใช้ คือ ระบุรายงาน คุณลักษณะต่าง ๆ ซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้บุคลิกภาพ และ

พฤติกรรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการประเมิน ซึ่งคุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้จะแตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน จากนั้นจึงกำหนดคะแนนของแต่ละคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

3. แบบแบ่งชั้น (Grading)

มีวิธีการจัดทำโดยกำหนดคุณลักษณะของคนทำงานแล้วอธิบายคำจำกัดความของคุณลักษณะแต่ละอย่างไว้ชัดเจน เช่น ความอุตสาหะ การรู้จักตัดสินใจ เป็นต้น แล้วแบ่งขั้นตอนของคุณลักษณะแต่ละอย่างออกเป็น 3, 5 หรือ 6 ขั้นเช่น ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ ยังใช้ไม่ได้ เป็นต้น

4. แบบตรวจรายการ (Check List)

แบบนี้ผู้ประเมินต้องตอบคำถามต่าง ๆ ในแบบประเมินเกี่ยวกับตัวคนทำงาน โดยวิธีทำเครื่องหมายในช่องว่างว่าเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย คำถามเหล่านี้เป็นคำถามที่มีลักษณะเฉพาะตัวของคนทำงาน และคุณค่าของคนทำงานที่มีต่อหน่วยงาน

5. แบบเปรียบเทียบรายบุคคล (Man-to-man comparison)

แบบนี้เป็นความพยายามเปรียบเทียบคนทำงานแต่ละคนกับคนอื่น ๆ ที่ทำงานแบบเดียวกันแล้วจัดเรียงเป็นอันดับ 1, 2, 3 ตามลำดับจนครบในการเปรียบเทียบนี้ใช้วิธีหยิบยกปัจจัยที่เกี่ยวกับการทำงานมาพิจารณา วิธีนี้ถือหลักว่า แต่ละคนจะต้องได้รับการเปรียบเทียบกับทุก ๆ คนในหน่วยงาน

6. วิธีบังคับเลือก (Forced-choice method)

วิธีนี้กำหนดคำอธิบายคุณลักษณะของคนทำงานไว้เป็นตอน ๆ จำนวนตั้งแต่ 30-50 ตอนขึ้นไป ในแต่ละตอนประกอบด้วยข้อความ 4 ประโยค เป็นข้อความที่อธิบายคุณลักษณะดี 2 ประโยค ผู้ประเมินจะเลือกข้อความ 2 ประโยคใน 4 ประโยคนี้ โดยประโยคหนึ่งจะตรงกับผู้ถูกประเมินมากที่สุด และอีกประโยคหนึ่งไม่ตรงที่สุด คำอธิบายในแต่ละตอนใน 2 ประโยคนี้ จะนำไปพิจารณาเป็นผลงาน ส่วนอีก 2 ประโยคที่ไม่ได้เลือกก็ไม่พิจารณาถึง

7. แบบประเมินกันเอง (Mutual Rating)

วิธีนี้เป็นการให้ผู้ร่วมงานประเมินกันเองภายในหน่วยงาน ผลที่ได้จากการประเมินก็คือคนที่ได้รับเลือกนั้นจะเป็นที่ยอมรับของทุก ๆ คนในหน่วยงาน แต่ทว่าผลเสียที่เกิดขึ้นก็คือ ไม่มีมาตรฐานที่จะวัดว่า ผู้ที่ได้รับเลือกนั้นเป็นบุคคลที่เหมาะสม

8. แบบจดบันทึก (Critical Incident Method)

วิธีนี้กระทำโดยบันทึกเหตุการณ์หรือผลงานที่สำคัญ ๆ ของบุคคลที่ต้องการเอาไว้ เพื่อ

I10310496

ดูว่าบุคคลผู้นั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร ส่วนมากจะใช้การประเมินผลงานของผู้บริหารที่ต้องใช้การตัดสินใจ

9. แบบตามสบาย (Free from Essay)

วิธีนี้ทำโดยการตั้งกติกาหรือกฎเกณฑ์ทั่วไปอย่างกว้าง ๆ แล้วให้ผู้ประเมินทำการประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการเขียนพรรณนาความดี ความเลวไปตามแต่ความคิดเห็นของผู้ประเมิน วิธีนี้นับว่าเสี่ยงต่อการมีความอยุติธรรมมาก ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาอาจเกิดมีอคติกับลูกน้อง แล้วประเมินผลงานลูกน้องอย่างผิด ๆ ไป นับว่าวิธีนี้เป็นวิธีที่มีข้อบกพร่องมากที่สุดวิธีหนึ่ง

<u>การวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>

สุเมธ วงค์บุณย์ยง (2524 : 51-57) ได้สรุปลำดับขั้นตอนในการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 10 ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนสามารถอธิบายรายละเอียดให้เห็นวิธีปฏิบัติจริงได้อย่างเด่นชัด ดังนี้

ขั้นที่ 1. ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Objective Setting) เป็นสิ่งสำคัญเริ่มแรกที่ต้องพิจารณา เพราะเป็นที่ทราบกันดีว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน โดยเฉพาะบริหารงานบุคคลของหน่วยงานได้ในหลาย ๆ ลักษณะและสภาพแวดล้อมของหน่วยงานต่าง ๆ ย่อมจะแตกต่างกัน ฉะนั้นหากหน่วยงานจะกำหนดเป้าหมายของการจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานให้รัดกุม ชัดเจน ก็จะทำให้การดำเนินงานประเมินผลการปฏิบัติงานใดสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้นั้นย่อมจะหมายถึง การที่ผู้บริหารในระดับนโยบายให้ความเห็นชอบด้วยแล้ว

ขั้นที่ 2 ขั้นการกำหนดหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ (Resposible Function Selection) เมื่อได้ทราบเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานอันเป็นหัวใจของนโยบายการประเมินผลแล้ว หน่วยงานก็ควรที่จะกำหนดเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสมให้รับผิดชอบดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้แน่นอนและเพียงพอ กำหนดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบดังกล่าวนอกจากจะสร้างความเข้าใจอันดีในหน่วยงานแล้ว ยังเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่รับผิดชอบได้พัฒนาฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้มีความชำนาญอีกด้วย ในบางแห่งอาจกำหนดให้ผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานประเมินผลงานของตนเองเลยก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่แล้วองค์การจะมอบหมายให้หน่วยงานบริหารงานบุคคล (Personnel Units) เป็นหน่วยงานรับผิดชอบด้านการ

วางระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ ซึ่งหน่วยงานที่ได้รับหน้าที่ดังกล่าวจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องประสานงาน ต้องประเมินผลร่วมกับงานและฝ่ายต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด

ขั้นที่ 3 กำหนดลักษณะและมาตรฐานของงาน (Standard of Performance Setting) ก่อนที่จะกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องพิจารณาถึงลักษณะงานและมาตรฐานของงานที่จะประเมินให้รอบคอบเสียก่อน เพราะโดยทั่วไปงานแต่ละแห่งย่อมมีลักษณะปฏิบัติและมาตราฐานที่แตกต่างกัน ไม่สามารถใช้การประเมินผลโดยวิธีเดียวได้ อาจจะกล่าวได้ว่าประเภทและตำแหน่งงานจะเป็นเครื่องกำหนดแนวทางการประเมินผลงาน ซึ่งประเมินผลงานตามปกติแยกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. ประเมินผลโดยเน้นที่บุคลิกลักษณะ (Physical appeance) โดยทั่วไปมักจะนิยมใช้เป็นปัจจัยกำหนดสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับล่าง และระดับกลางที่เป็นแรงงานฝีมือ (Skill Labour) เป็นสำคัญ

2. ประเมินผลงานโดยเน้นที่ผลงาน (Results) มักใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับกลางไปถึงระดับสูง เป็นแรงงานเทคนิค (Technical Labour) เป็นสำคัญ

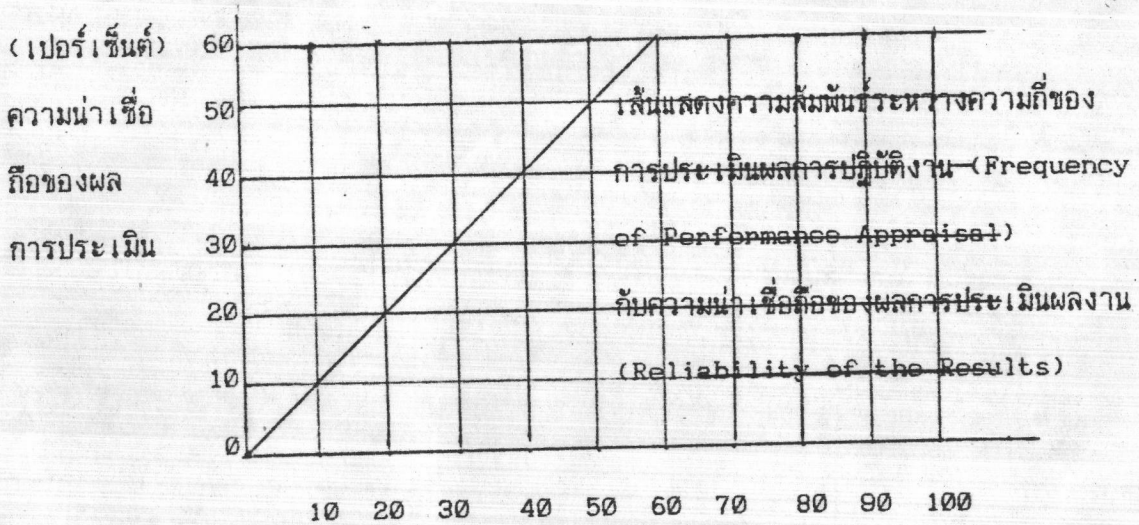
ในแต่ละลักษณะของการประเมินผลงานนั้น หน่วยงานจะกำหนดมาตร ฐานงาน (Job or Performance Standard) หรือเกณฑ์งานที่พอใจ (Criteria of Satisfactory Performance) ขึ้นโดยหน่วยงานอาจจะจัดให้มีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อกำหนดลักษณะงาน และอำนาจหน้าที่ (Job Description) หรือลักษณะพิเศษของตำแหน่ง (Job Specification) โดยละเอียดเพื่อใช้เป็นแนวพิจารณามาตรฐานดังกล่าว

ขั้นที่ 4 กำหนดเทคนิคที่ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Technics Selection) หรือจากที่ได้มีการกำหนดนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานและหน่วยงานที่รับผิดชอบแล้ว ก็ควรจะศึกษาเทคนิคหรือวิธีการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพดังได้ทราบแล้วว่าเทคนิค หรือวิธีการในการในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายแบบ หลายวิธี แต่ละแบบแต่ละวิธีจะมีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานลักษณะใดในหน่วยงาน ย่อมจะขึ้นอยู่กับลักษณะของงานการจัดแบ่งส่วนรวม และมาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนดเป็นสำคัญ การเลือกเทคนิคในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับลักษณะงานมากที่สุด นอกจากจะก่อให้เกิดความเข้าใจโดยง่าย ให้เกิดความ

ร่วมมือ ไม่สิ้นเปลืองเงินทองและเวลามากแล้ว ยังเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือของผลการประเมินอีกด้วย

ขั้นที่ 5 กำหนดระยะเวลาความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Frequency of Performance Appraisal) การกำหนดระยะเวลาความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับนโยบาย เทคนิคของการประเมินผลงาน และความพร้อมของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องตลอดจนลักษณะของงานในหน่วยงานเป็นสำคัญ การกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม สามารถกำหนดให้แตกต่างกันไปได้ อาทิ ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นราย 6 เดือน 1 ปี ฯลฯ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงว่า หากไม่กำหนดระยะเวลาความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและเหมาะสมแล้วอาจก่อให้เกิดจุดบกพร่องในการประเมินผลงานได้ง่าย ทั้งนี้ เพราะความน่าเชื่อถือข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลงานจะแปรไปตามความถี่ ที่จัดทำ ผู้รู้บางท่านให้ความเห็นว่า ควรกำหนดเวลาในการประเมินผลงานให้ทำปีละครั้ง พร้อมกันก่อนขึ้นเงินเดือน และแยกประเมินผลแต่ละคนอีกครั้งหนึ่งตามรอบปีการทำงานของเขา

ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานกับความน่าเชื่อถือของผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถเห็นภาพได้ ดังนี้




ที่มา : สุเมธ วงศ์บุณย์ยง (2524 : 54)

ขั้นที่ 6 ชี้แจงเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องขององค์การให้ทราบ (Introduction) หลังจากที่ได้วางมาตรการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเสร็จแล้ว ในขั้นต่อไปควรที่จะทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ของหน่วยงาน ทั้งในฐานะผู้ที่

จะถูกประเมินผลงานต่อไป ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลงานควรที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติ ให้ผู้ปฏิบัติได้ทราบความหมาย วัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงานพึงระลึกเสมอว่า หากผู้ปฏิบัติงานก็ดี หรือผู้บังคับบัญชาก็ดี ไม่ยอมรับหรือไม่เข้าใจ ในระบบประเมินผลงานที่จัดทำแล้ว ระบบการประเมินผลการปฏิบัติ งานที่จะทำจะไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ขั้นที่ 7 ดำเนินการควบคุมระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Implementation and Control) เมื่อเตรียมการขั้นต่าง ๆ ที่กล่าวมาสมบูรณ์แล้วก็ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามรายละเอียดที่ได้ระบุไว้ ทั้งนี้จะต้องยึดหลักในการดำเนินการและควบคุมการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามรูปแบบที่ได้วางไว้อย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเทคนิคที่ใช้ มาตรฐานของงาน หน่วยงานที่จะประเมิน รวมทั้งความถี่ด้วย นอกจากนี้จะต้องให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อจะได้ผลการประเมินที่น่าเชื่อถือ และสามารถนำมาเปรียบเทียบหาแนวโน้มได้ชัดเจนขึ้น

ขั้นที่ 8 วิเคราะห์และเสนอรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Analysis and Reqorting the Results) เมื่อได้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามที่กำหนดไว้ตามแผนโดยสม่ำเสมอและเคร่งครัดแล้ว หน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายอำนวยการ (Staff) จะต้องนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อประเมินผลเสนอเป็นรายงานต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในฐานะผู้บริหารในสายงานหลัก (Line) เพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป ผลต่าง ๆ ที่ได้จากการประเมินผลงานแต่ละครั้งจะมีรายละเอียดรวบรวมไว้เป็นหลักฐานเป็นประวัติเสมอ

อย่างไรก็ดี มีผู้สงสัยว่า ผลการประเมินเป็นรายบุคคลเปิดเผยหรือไม่ ซึ่งคำตอบที่น่าสนใจระบุว่า ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การแต่ละองค์การมีลักษณะ และวัตถุประสงค์ต่างกัน ฉะนั้นจะเปิดเผยหรือไม่ หรือส่วนใดควรเปิดเผย จึงขึ้นอยู่กับนโยบายของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหลักการที่สำคัญยิ่งกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการจัดทำขึ้นเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนรายละเอียดอื่น ๆ ส่วนตัว ก็ไม่จำเป็นต้องเปิดเผยเพียงแต่รวบรวมไว้เพื่อประกอบการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ เท่านั้นเอง

ขั้นที่ 9 นำผลไปใช้ (Affectiveness) เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและได้

รับผลแล้ว ควรที่ผู้บริหารจะได้นำผลที่ได้ไปใช้ตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ หากมีการจัดวางระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ แต่หน่วยงานไม่ได้นำผลไปใช้ตามที่กำหนด ระบบการประเมินผลงานนั้น ๆ ก็ไม่สามารถสมบูรณ์หรือก่อประโยชน์ได้ นอกจากนั้น หากหน่วยงานมีการนำผลการประเมินตามระบบไปใช้ก็จะช่วยให้หน่วยงานได้ทราบประสิทธิภาพ ข้อบกพร่องต่าง ๆ ของระบบการทำงานที่ดำเนินการอยู่ได้อย่างดีด้วย

ขั้นที่ 10 ติดตามผล (Follow Up) เป็นขั้นสุดท้ายของการจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการติดตามผลการจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด ทั้งยังเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในฐานะผู้ควบคุมระบบว่าเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และทันสมัยหรือไม่ เพราะการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและสามารถบรรลุเป้าหมายได้ดีเพียงใด ย่อมต้องอาศัยหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบที่มีความสามารถในการประสานงานด้วยเช่นกัน

<u>ผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>

เมื่อได้ศึกษาวิธีการและการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว สิ่งต่อไปควรคำนึงถึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็คือ ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังได้ทราบแล้วว่า การกำหนดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีในหน่วยงานได้ ดังนั้น หน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีความรอบคอบในการเลือกกำหนดตัวบุคคลหรือคณะบุคคล เพื่อทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสม เพื่อความเป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมินอีกด้วย ตามมาตรา 4 ของกฎ (ก.พ.2519 : 4) แยกผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น 2 พวก คือ

1) ผู้บังคับบัญชาโดยตรง

2) ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา อาจเป็นบุคคลหรือคณะกรรมการ

เจริญ เหลืองอ่อน (2501 : 17-18) ให้ข้อคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้ประเมินควรเป็นคณะกรรมการ โดยให้เหตุผลว่า

1) คณะกรรมการไม่ยุติธรรมทั้งชุดนั้นเป็นไปไม่ได้ดี

2) การพิจารณาให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่วางไว้จะทำได้ดีขึ้น เพราะมีการควบคุมซึ่งกันและกัน

3) การรายงานเท็จทำได้ยาก เพราะผลงานหรือการปฏิบัติงานที่รายงานมานั้นจะมีผู้

รู้เห็นว่าจริงหรือไม่เพียงใด ถ้าไม่จริงจะมีผู้คัดค้านทำให้มีการพิจารณาอย่างกว้างขวางและถูกต้อง ผู้ประเมินจะให้คะแนนสูงมากหรือให้คะแนนกด ให้ผิดความจริงไปก็ไม่ค่อยกล้า เพราะจะต้องชี้แจงได้เมื่อมีการซักถาม หรือไม่ตรวจสอบผลงานดูหลักฐานอื่น ๆ ประกอบ

4) การประจบสอพลอ การให้อามิสสินจ้าง ติดสินบน หรือการให้ระบบอุปถัมภ์ทำได้ยาก

5) เป็นการกระตุ้นผู้ปฏิบัติหน้างานให้เอาดีด้วยงาน

ส่วน วอเนอร์ (Warner 1965 : 1-2) ให้ความเห็นโดยเพ่งเล็งที่งานมากกว่าตัวบุคคล เห็นว่าผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ควรเป็นบุคคลที่รู้และเข้าใจงานที่จะประเมินเป็นอย่างดี และควรเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดรู้เห็นเหตุการณ์ นั่นคือ ผู้ที่จะทำหน้าที่ประเมินผลจะต้องทำความเข้าใจกับสิ่งต่อไปนี้คือ

1) ต้องมีความคุ้นเคยกับรายการต่าง ๆ ที่อยู่ในแบบประเมินโดยวิเคราะห์ขอบข่ายกว้าง ๆ และส่วนประกอบรายละเอียดให้เข้าใจ

2) เข้าใจหน้าที่และความปรารถนาที่จะให้เกิดขึ้นในตำแหน่งที่จะวัดและประเมิน

3) ใช้กระบวนการที่จะให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีเหตุผล

4) ต้องไม่ปักใจยึดมั่นว่ารายการหนึ่งดีเด่นแล้ว รายการอื่นจะต้องดีเด่นไปด้วย เช่น คุณภาพ ผู้มีการศึกษาดี ก็ไม่ใช่ว่าจะทำงานดีด้วยเสมอไป คือต้องมีการสังเกตและวิเคราะห์การปฏิบัติงานตามเกณฑ์ในแต่ละข้อ

5) การประเมินผลงานบุคคลต้องกระทำต่อเนื่องกันไปทุกรายของการทำงานแล้วบันทึกเป็นหลักฐาน

6) จำนวนรายการที่จะประเมิน พิจารณาตามขอบข่ายหน้าที่และระดับตำแหน่ง เช่น ผู้ทำงานระดับต่ำงานรับผิดชอบมีน้อย หรือผู้ทำงานเฉพาะอย่างจำนวนรายการประเมิน หรือจำนวนข้อที่จะประเมินก็ไม่ต้องมีมาก

<u>ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินการผลการปฏิบัติงาน</u>

การประเมินการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อผู้ทำงานร่วมกันได้ง่าย เป็นเรื่องของจิตใจ ผลการประเมินนี้ขึ้นอยู่กับผู้ประเมินเป็นสำคัญ ความลำเอียงจึงย่อมเกิดขึ้นไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ดังนั้นการทำให้ผลการประเมินมีความแม่นยำถูกต้องตรงตามความเป็นจริง และการรักษาน้ำใจ รักษาผลประโยชน์ของทุกฝ่ายเป็นไปได้ยาก ถึงแม้ว่าจะพยายามแก้ไขปรับปรุงเพียงใด

ภิญโญ สาธร (2517 : 440-441) ให้ทัศนะเกี่ยวกับปัญหาการประเมินพร้อมทั้งข้อเสนอแนะการแก้ปัญหาดังนี้

1. อิทธิพลรังสี (Halo Effect) คือการที่ผู้ประเมินมีความลำเอียง เพราะคิดว่าถ้าใครมีดีอะไรอย่างหนึ่งก็ต้องดีไปหมดทุกอย่าง การแก้ไขปัญหานี้ควรให้ผู้ประเมินทำการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานแต่ละข้อไปจนหมดทุกคน

2. การปล่อยหรือกดคะแนน (Leniency or Strictress) ปัญหานี้เกิดจากผู้ประเมินเองว่าเป็นคนประเภทใด ผู้ประเมินบางคนมีนิสัยปล่อยคะแนนให้คะแนนสูงแก่ทุกคนโดยง่าย แต่บางคนกดคะแนนให้คะแนนทุกคนต่ำไปหมด การแก้ไขควรมีคู่มือประกอบแต่ละรายการและมีการประชุมชี้แจงแก่ผู้ประเมินให้เข้าใจ มีความคิดเห็นในระดับเดียวกันก่อนที่จะมีการลงมือประเมิน

3. แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลาง (Central Tendency) เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับผู้ประเมินที่ไม่ต้องการให้บุคลากรได้คะแนนต่ำหรือสูงเกินไป เพราะไม่แน่ใจ สาเหตุอาจเนื่องมาจากไม่ได้ดูแลบุคลากรก่อน คือให้คะแนนทุกคนในระดับปานกลางเหมือนกันหมด ปัญหานี้แก้ได้โดยให้ผู้ประเมินตั้งเกณฑ์มาตรฐานไว้และพยายามสังเกตการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดทุกระยะ

4. ลำเอียงเพราะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation Bias) เป็นการให้คะแนนแก่คนที่ตนชอบมากกว่าคนที่ตนไม่ชอบ แก้ไขได้โดยใช้แบบประเมินชนิดปรนัย ซึ่งกำหนดรายละเอียดไว้ชัดเจนและไม่ปกปิดผลการประเมินไว้เป็นความลับ

5. อิทธิพลของหน่วยงาน (Organizational Influences) เป็นปัญหาที่เกิดจากหัวหน้าหน่วยงานบางคนต้องการให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วยงานอื่น ทั้งนี้เพื่อแสดงว่าตนมีความสามารถในการบริหารงาน การให้คะแนนจึงสูง วิธีแก้ไขทำได้โดยการกำหนดให้ผู้ประเมินแสดงเหตุผลและหลักฐานทุกอย่างที่ได้ให้คะแนนไป

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2514 : 225-228) เห็นว่าปัญหาที่เกิดจากการประเมินการปฏิบัติงาน สามารถแยกได้ทั้งฝ่ายผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมินและระบบวิธีการประเมินได้ดังนี้

1. ปัญหาเกี่ยวกับผู้ประเมิน

1.1 การใช้วิจารณญาณ การประเมินเกือบทุกวิธีมักจะไม่พ้นการใช้วิจารณญาณของผู้ประเมิน ดังนั้นสิ่งที่กำหนดจะเป็นมาตรฐานเท่าเทียมกันทุกคนได้ยาก เพราะฉะนั้นความตั้งใจของผู้ประเมินที่จะประเมินให้ถูกต้องอาจแก้ไขปัญหานี้ได้

1.2 ความเป็นมนุษย์ปุถุชนของผู้ประเมิน ถึงแม้ว่าจะมีความตั้งใจดีอย่างเต็มที่ แต่อาจทำให้ผลการประเมินไม่เกิดประโยชน์ เช่นชอบประเมินให้ทุกคนหรือส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ดีหรือสายกลาง หรือเคร่งครัดเกินไป ทำให้ผลการประเมินออกมาไม่ตรงกับความเป็นจริง บางกรณีความประทับใจที่มีต่อคนทำงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะมีอิทธิพลจนทำให้ผลการประเมินของคนนั้นเลียไปตามความประทับใจจากเรื่องนั้นเท่านั้น ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งด้านดีและไม่ดีแก่ผู้ถูกประเมินสำหรับความสัมพันธ์ฉันท์มิตรระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งทำงานร่วมกัน โดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาจะไม่สบายใจที่จะตัดสินชี้ขาดในลักษณะการประเมินที่แสดงผลไม่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปรากฏแก่คนภายนอกหน่วยงานด้วย

1.3 ความเข้าใจในหลักการและวิธีการของผู้ประเมิน การชี้แจงทำความเข้าใจ การฝึกอบรมที่จำเป็น มีผลให้ผู้ประเมินสามารถประเมินโดยเข้าใจถ่องแท้พร้อมที่จะทำให้ถูกต้องมิฉะนั้นแล้วผลการประเมินก็จะใช้ไม่ได้สมประโยชน์ที่คาดหวังไว้

2. ปัญหาเกี่ยวกับผู้ถูกประเมิน

2.1 นิสัยดั้งเดิมของผู้ถูกประเมินเองเป็นสิ่งยากที่จะเปลี่ยนแปลงได้ การไม่ยอมรับ ไม่ร่วมมือในการประเมิน อาจทำให้ผลการประเมินคลาดเคลื่อน หรือต้องใช้เวลานานในการประเมิน

2.2 ความเข้าใจในหลักการและวิธีการของผู้ถูกประเมินไม่ชัดเจนพอ อาจทำให้ผลการประเมินไม่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน ผลการประเมินอาจคลาดเคลื่อน

3. ปัญหาเกี่ยวกับระบบวิธีการประเมิน

3.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินไว้หลายประการมากเกินไป เพราะถึงแม้ว่าวิธีการดี แบบฟอร์มดี ผลการประเมินจะมีประโยชน์ใช้ได้ดีเป็นบางเรื่องเท่านั้น จะไม่ชัดเจนทุกเรื่อง

3.2 ความรู้และความสันทัดจัดเจนในเรื่องจิตวิทยาและประสาทวิทยาของผู้ประเมินยังไม่เพียงพอที่จะทำความเข้าใจกับผู้ถูกประเมินและปฏิบัติงานในกระบวนการได้อย่างเหมาะสม

3.3 วิธีการประเมินบางแบบ ประเมินคุณลักษณะของบุคคลมากกว่าพฤติกรรมในการทำงานและผลงาน แต่คุณลักษณะเป็นนามธรรมต้องศึกษาและทำความเข้าใจมากมายแก่การวัดให้ชัดเจน

3.4 ปัญหาความไม่ชัดเจนของคำอธิบายงานแต่ละงานที่ยึดเป็นพื้นฐานในการกำหนดเกณฑ์

<u>ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีประโยชน์หลายประการ ทั้งนี้เพราะผลที่ได้จากการประเมินจะมีประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งทำการประเมินเอง ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำการประเมินเอง ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป ที่ทำหน้าที่ในการวางนโยบายในส่วนรวมของหน่วยงาน ซึ่งพอจะสรุปประโยชน์ของการประเมินผลได้ ดังนี้ (Joseph Tiffin 1950. 11-12, อ้างถึงใน อนงค์ทิพย์ วสีนนท์ 2525 : 18)

1. การเลื่อนตำแหน่ง ข้อมูลที่ได้จากการประเมิน เป็นประโยชน์ในการพิจารณาว่าผู้ทำงานผู้ใดสมควรได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น หรือได้เลื่อนเป็นหัวหน้างาน

2. การโอนย้าย ผลการประเมินจะช่วยชี้ว่าผู้ทำงานผู้ใดมีความชำนาญงานความรู้ความสามารถในการปรับตัว เหมาะสมที่จะโอนย้ายไปทำงานในตำแหน่งที่ว่าง หรือทำงานในหน่วยงานส่วนอื่น

3. การพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่องของผู้ทำงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายบริหารหรือฝ่ายหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามพัฒนาทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน เพื่อเพิ่มโอกาสที่จะก้าวหน้ายิ่งขึ้น

4. การศึกษาปรับปรุงวิธีการเลือกสรร ข้อมูลจากการประเมินจะช่วยชี้ให้เห็นความแตกต่างของผู้ที่ทำงานได้ดีและไม่ดี ซึ่งจะเป็นช่องทางให้พิจารณาปรับปรุง วิธีการเลือกสรรและเครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบเพื่อเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน

5. การให้ออกจากงาน ผลการประเมินจะช่วยในการพิจารณาให้ผู้ทำงานออกจากงาน เมื่อปรากฏว่าไม่สามารถทำงานได้ดี และเมื่อต้องการลดจำนวนผู้ทำงานได้อย่างเป็นธรรมยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ยังมีประโยชน์ด้านอื่น ๆ อีก ได้แก่

ก. ผลที่ได้จากการประเมิน จะแสดงให้เห็นผลงานดีเด่นทั้งของผู้ปฏิบัติงานและของหน่วยงาน

ข. ผลที่ได้จากการประเมิน จะช่วยกระตุ้นให้ผู้ที่มีผลงานต่ำ ปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้น

ค. ผลที่ได้จากการประเมิน จะช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น

ตัวอย่างการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตามปกติข้าราชการครูใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.ค. เพื่อขอเลื่อนตำแหน่งในระดับสูงขึ้น ซึ่งมีคำชี้แจงและแบบการประเมินผลปฏิบัติงานดังนี้

คำชี้แจงเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
สำหรับการพิจารณากำหนดตำแหน่ง และแต่งตั้งข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งหรือ
การขอให้ได้รับเงินเดือน
(ครู 2 อาจารย์ 1 อาจารย์ 2 อาจารย์ 3 และอาจารย์ 3 รับเงินเดือนระดับ 9)

---

การประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับการพิจารณากำหนดตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการครูผู้นั้นว่า มีผลการปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณงานและคุณภาพของงาน เป็นไปตามเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนด และมีความเหมาะสมที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้นใน 5 กรณี ดังต่อไปนี้ คือ

1. การเลื่อนข้าราชการครูผู้ดำรงตำแหน่งครู 1 ขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครู 2
2. การเลื่อนข้าราชการครูผู้ดำรงตำแหน่งครู 2 ขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 1
3. การเลื่อนข้าราชการครูผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 1 ขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 2
4. การเลื่อนข้าราชการครูผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 2 ขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3
5. การขอให้อาจารย์ 3 ได้รับเงินเดือนในระดับ 9

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมิน ให้ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบคำขอกำหนดตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งครู 2 อาจารย์ 1 อาจารย์ 2 และอาจารย์ 3 หรือคำ

ขอกำหนดให้อาจารย์ 3 รับเงินเดือนระดับ 9 ตามแบบในเอกสารหมายเลข 1 แบบประเมินแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่เป็นปริมาณงานและส่วนที่เป็นคุณภาพของงาน โดยมีหัวข้อในการประเมิน 6 รายการ ดังนี้

| รายการประเมิน | คะแนนเต็ม | คะแนนปริมาณงาน | คะแนนคุณภาพของงาน |
|---|---|---|---|
| 1. งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ | 600 | 300 | 300 |
| 2. งานสอน | 100 | 50 | 50 |
| 3. งานศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองเพื่องานในหน้าที่ | 50 | 25 | 25 |
| 4. งานรักษาวินัยและประพฤติตนหรือจรรยาบรรณครู | 100 | 50 | 50 |
| 5. ผลงานดีเด่น | 50 | 25 | 25 |
| 6. งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย | 100 | 50 | 50 |
| รวม | 1,000 | 500 | 500 |

<u>หมายเหตุ</u> ในกรณีที่ผู้ประเมินประสงค์ที่จะปรับคะแนนประเมินสามารถปรับได้เฉพาะคะแนนผลการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานเท่านั้น โดยให้ปรับ (เพิ่ม-ลด) คะแนนปริมาณงานส่วนที่เป็นคะแนนเต็มตามรายการหรือข้อย่อยของแต่ละรายการในระหว่างรายการที่ 1-4 ปรับได้ไม่เกินร้อยละ 20 ของแต่ละรายการ โดยที่คงคะแนนเต็มรวมทั้ง 4 รายการไว้ เท่ากับ 425 คะแนน

2. <u>ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>

ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเลื่อนข้าราชการครูขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ มีดังนี้

2.1 การขอกำหนดเป็นตำแหน่งครู 2 มีผู้ประเมินฯ จำนวน 2 คน ได้แก่ หัวหน้าสถานศึกษากับข้าราชการครูอีก 1 คน ซึ่ง อ.ก.ค.กรมกำหนด โดยกำหนดจากข้าราชการครูผู้

มีหน้าที่รับผิดชอบในฐานะหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าสายวิชา หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้าภาควิชา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา ในสถานศึกษา ประธานกลุ่มโรงเรียน หรือข้าราชการครูที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่เทียบได้ในลักษณะเดียวกัน

2.2 การขอกำหนดเป็น ตำแหน่งอาจารย์ 1 หรืออาจารย์ 2 มีผู้ประเมินฯ จำนวน 3 คน ได้แก่ หัวหน้าสถานศึกษา กับข้าราชการครูอีก 2 คน ซึ่ง อ.ก.ค.กรมกำหนด โดยกำหนดจากข้าราชการครูผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในฐานะหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าสายวิชา หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้าภาควิชา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาในสถานศึกษา ประธานกลุ่มโรงเรียน หรือข้าราชการครูที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่เทียบได้ในลักษณะเดียวกัน

2.3 ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเลื่อนข้าราชการครูขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 หรือการขอให้อาจารย์ 3 ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 คือ หัวหน้าสถานศึกษาของผู้ขอ

3. <u>เกณฑ์คะแนนตัดสิน</u>

ข้าราชการครูผู้ที่จะเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้นจะต้องได้รับการประเมินทั้งปริมาณงานและคุณภาพของงาน โดยมีผลการประเมินเฉลี่ย ดังนี้

- สำหรับการเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครู 2 ผลการประเมินไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60
- สำหรับการเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 1 ผลการประเมินไม่ต่ำกว่าร้อยละ 65
- สำหรับการเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 2 อาจารย์ 3 หรือการขอให้อาจารย์ 3 ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 ผลการประเมินไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

4. <u>วิธีดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>

4.1 ให้ผู้ประเมินฯ ประเมินผลการปฏิบัติงานจากรายละเอียดคำชี้แจงตามแบบเสนอขอฯ สำหรับการเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 1 หรืออาจารย์ 2 ควรนำผลการประเมินตนเองซึ่งแนบมาพร้อมแบบเสนอขอมาประกอบการพิจารณาด้วย

4.2 ให้ผู้ประเมินฯ แต่ละคนประเมินแยกกัน และเมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานจากรายละเอียดคำชี้แจงตามแบบเสนอขอฯ แล้วนำผลการประเมินเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นไปยังกรมเจ้าสังกัด หรือผู้ที่กรมเจ้าสังกัดมอบหมาย เพื่อดำเนินการนำเสนอ อ.ก.ค.กรม พิจารณาต่อไป

ในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ใช้เกณฑ์การประเมินโดยคิดเป็นคะแนน ต่อไปนี้

<u>เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับการขอกำหนดตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งครู 2 อาจารย์ 1 อาจารย์ 2 อาจารย์ 3 หรือการขอให้อาจารย์ 3 รับเงินเดือนระดับ 9</u>

ก. <u>เกณฑ์ปริมาณงาน</u>

| รายการ | ปริมาณ | คะแนนที่ได้ | หมายเหตุ |
|---|---|---|---|
| <u>รายการที่ 1</u> งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (โปรดพิจารณาตามรายละเอียดในเอกสารหมายเลข 4) คือ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับครูทะเบียนวัดผล | | | |
| <u>รายการที่ 2</u> งานสอน กำหนดคะแนนทั้งสิ้น 50 คะแนน ประกอบด้วย 2 รายการย่อยดังนี้ | | | |
| 1) จำนวนคาบหรือชั่วโมงที่สอน/ปี (40 คะแนน) | 40-79 | 8 | |
| | 80-119 | 16 | |
| | 120-159 | 24 | |
| | 160-199 | 32 | |
| | 200 คาบหรือชั่วโมงขึ้นไป | | |
| 2) จำนวนนักเรียนนักศึกษา/ปี (10 คะแนน) | 20-29 | 2 | |
| | 30-39 | 4 | |
| | 40-49 | 6 | |
| | 50-59 | 8 | |
| | 60 คนขึ้นไป | 10 | |

| รายการ | ปริมาณ | คะแนนที่ได้ | หมายเหตุ |
|---|---|---|---|
| <u>รายการที่ 3</u> งานศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองเพื่องานในหน้าที่กำหนดคะแนนทั้งสิ้น 25 คะแนน ประกอบด้วย 5 รายการย่อยดังนี้ | | | |
| 1) รวบรวมวิทยาการ และประสบการณ์จากหนังสือจุลสาร วารสาร เอกสาร ผลงานทางวิชาการด้านความรู้ทั่วไป ศิลปะอาชีวเทคโนโลยี และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่ปฏิบัติ (5 คะแนน) | 1<br>2<br>3<br>4<br>5 เรื่องขึ้นไป | 1<br>2<br>3<br>4<br>5 | |
| 2. เผยแพร่ วิทยาการและประสบการณ์และอื่น ๆ ทั้งในและนอกสถานศึกษา (5 คะแนน) | 1<br>2<br>3<br>4<br>5 เรื่องขึ้นไป | 1<br>2<br>3<br>4<br>5 | |
| 3. เข้าร่วมประชุมและหรือสัมมนาทั้งในและนอกสถานศึกษา (5 คะแนน) | 1<br>2<br>3<br>4<br>5 เรื่องขึ้นไป | 1<br>2<br>3<br>4<br>5 | |

| รายการ | ปริมาณ | คะแนนที่ได้ | หมายเหตุ |
|---|---|---|---|
| 4. คิดค้นวิธีการสอน และหรือผลิตหรือจัดหาอุปกรณ์หรือสื่อการเรียนการสอนที่เป็นประโยชน์ (5 คะแนน) | 1<br>2<br>3 รายการขึ้นไป | 1<br>2<br>5 | |
| 5. ได้รับความรู้เพิ่มสูงขึ้น โดยการศึกษาอบรมและหรือดูงาน (5 คะแนน) | 1<br>2<br>3 รายการขึ้นไป | 1<br>2<br>5 | |
| <u>รายการที่ 4</u> งานรักษาวินัยและประพฤติตนหรือจรรยาบรรณของครู กำหนดคะแนนทั้งสิ้น 50 คะแนน ประกอบด้วย 5 รายการย่อยดังนี้ | | | |
| 1) จำนวนวันลา (ลากิจ-ลาป่วย) (10 คะแนน) | 37-45 วัน<br>28-36<br>19-27<br>10-18<br>0-9 | 2<br>4<br>6<br>8<br>10 | |
| 2) จำนวนครั้งที่มาสาย (10 คะแนน) | 12-15 ครั้ง<br>8-11<br>4-7<br>1-3<br>- | 2<br>4<br>6<br>8<br>10 | |

| รายการ | ปริมาณ | คะแนนที่ได้ | หมายเหตุ |
|---|---|---|---|
| 3. การถูกตักเตือนว่ากล่าวโทษเป็นลายลักษณ์หรือถูกภาคทัณฑ์ (10 คะแนน) | 4 เรื่อง | | |
| | 3 | 4 | |
| | 2 | 6 | |
| | 1 | 8 | |
| | - | 10 | |
| 4. การประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีและหรือการได้รับการยกย่องชมเชย (20 คะแนน) | 1 | 12 | |
| | 2 | 16 | |
| | 3 ครั้งขึ้นไป | 20 | |
| <u>รายการที่ 5</u> ผลงานดีเด่น กำหนดคะแนน 25 คะแนน ประกอบด้วย รายการย่อย จำนวน 1 รายการ คือ | | | |
| จำนวนผลงานดีเด่น เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน หรือเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่จนเป็นที่ยอมรับในระดับผู้ร่วมปฏิบัติงาน สถานศึกษา กลุ่ม กรม หรือกระทรวง | 1 | 15 | |
| | 2 | 20 | |
| | 3 เรื่องขึ้นไป | 25 | |
| <u>รายการที่ 6</u> งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย กำหนดคะแนนทั้งสิ้น 50 คะแนน ประกอบด้วย รายการย่อย จำนวน 1 รายการ คือ | | | |
| จำนวนเรื่องที่ได้รับมอบหมาย | 1 | 30 | |
| | 2 | 40 | |
| | 3 เรื่องขึ้นไป | 50 | |

ข. <u>เกณฑ์คุณภาพของงาน</u>

การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนที่เป็นคุณภาพของงาน ทำได้โดยประเมินจากความยากง่ายหรือความยุ่งยากสลับซับซ้อนของงานที่ปฏิบัติ การใช้ความรู้ความสามารถ ความถูกต้องความสมบูรณ์ การปรับปรุงหรือพัฒนา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหน้าที่ที่ปฏิบัติตลอดจนงานที่ได้รับมอบหมาย โดยพิจารณากำหนดระดับการประเมินเป็น 5 ระดับ คือ ดีอย่างยิ่ง ดีมาก ดี ค่อนข้างดี พอใช้

การกำหนดผลการประเมินเป็นคะแนน ให้ใช้เกณฑ์การให้คะแนนโดยประมาณ ดังนี้

ดีอย่างยิ่ง หมายถึง ได้คะแนนร้อยละ 81-100

ดีมาก หมายถึง ได้คะแนนร้อยละ 61-80

ดี หมายถึง ได้คะแนนร้อยละ 41-60

ค่อนข้างดี หมายถึง ได้คะแนนร้อยละ 21-40

พอใช้ หมายถึง ได้คะแนนน้อยกว่าร้อยละ 21

โดยสรุปเป็นตารางการให้คะแนนโดยประมาณสำหรับค่าคะแนนเต็มต่าง ๆ ได้ดังนี้

| คะแนนเต็ม | เกณฑ์คะแนน | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | ดีอย่างยิ่ง | ดีมาก | ดี | ค่อนข้างดี | พอใช้ |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 | 9-10 | 7-8 | 5-6 | 3-4 | 1-2 |
| 25 | 21-25 | 16-20 | 11-15 | 6-10 | 1-5 |
| 50 | 41-50 | 31-40 | 21-30 | 11-20 | 1-10 |
| 100 | 81-100 | 61-80 | 41-60 | 21-40 | 1-20 |
| 125 | 101-125 | 76-100 | 51-75 | 26-50 | 1-25 |

สำหรับครูผู้ทำหน้าที่สนับสนุนการสอน

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับครูทะเบียนและวัดผล

ก. <u>คะแนนปริมาณงาน</u> (สำหรับรายการที่ 1 งานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ)

| รายการ | ปริมาณงานเฉลี่ย | คะแนนเต็ม | คะแนนที่ได้ | หมายเหตุ |
|---|---|---|---|---|
| <u>งานทะเบียนวัดผล</u> | | (300) | | |
| 1) จำนวนคาบหรือชั่วโมงที่ปฏิบัติงานทะเบียนและวัดผล (คาบหรือชั่วโมง/ปี) | | 125 | | |
| 2) จัดทำทะเบียนวิชาเรียนและระเบียนวัดผล (คาบ/ปี) | | 25 | | |
| 3) เก็บรวบรวมเอกสารประเมินผลการเรียนให้เป็นระบบ (% ต่อปี) | | 25 | | |
| 4) ให้บริการในการจัดทำหลักฐานแสดงผลการเรียนแก่นักเรียนนักศึกษา (ราย/ปี) | | 25 | | |
| 5) จัดทำงบประมาณและจัดทำปฏิทิน งานทะเบียน และวัดผล (รายการ/ปี) | | 25 | | |
| 6) ให้คำแนะนำแก่ครู อาจารย์ ที่ปรึกษา เพื่อให้คำแนะนำแก่นักเรียนนักศึกษา ในการลงทะเบียนให้ถูกต้อง (ครั้ง/ปี) | | 25 | | |
| 7) ติดต่อประสานงานกับครู อาจารย์ นักเรียนนักศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและให้บริการเรื่องอื่น ๆ (ครั้ง/ปี) | | 50 | | |
| รวมคะแนน | | 300 | | |

ช. <u>คะแนนคุณภาพของงาน</u> (สำหรับรายการที่ 1 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน)

| รายการ | คะแนนเต็ม | ผลการประเมินและคะแนนที่ได้ | | | | | หมายเหตุ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ดีอย่างยิ่ง | ดีมาก | ดี | ค่อนข้างดี | พอใช้ | |
| 1. <u>ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทะเบียนและวัดผล</u> | (300) | | | | | | |
| 1.1 ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านทะเบียนวัดผล | 125 | | | | | | |
| 1.2 ความสามารถในการจัดลำดับขั้นตอนงานทะเบียนและวัดผล | 25 | | | | | | |
| 1.3 ความสามารถในการจัดเก็บเอกสารงานทะเบียนและวัดผลเป็นระบบ | 25 | | | | | | |
| 1.4 ความสามารถในการจำเทคนิคทางด้านการวัดผลมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน | 100 | | | | | | |
| 1.5 ความสามารถในการให้คำปรึกษาหรือแนะนำทางด้านทะเบียนและวัดผล การประสานงาน และให้บริการเรื่องอื่น ๆ | 25 | | | | | | |
| รวมคะแนน | 300 | | | | | | |
| | | รวม | | | คะแนน | | |

ลงชื่อผู้ประเมิน

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ตอนที่ 5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับครูทะเบียนวัดผล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับครูทะเบียนวัดผล ได้แก่ เปี่ยม ผ่องพลีศาล (2525 : 106-113) ได้ศึกษาบทบาทของครูวัดผล ตามการคาดหวังของตนเอง ครู และผู้บริหาร พบว่า หน้าที่ที่บุคลากรโดยส่วนรวมคาดหวังให้ครูวัดผลปฏิบัติซึ่งอยู่ในระดับสำคัญยิ่ง มีจำนวน 17 หน้าที่ ต่อไปนี้คือ

1. หน้าที่แนะนำ ครู-อาจารย์ ให้เข้าใจหลักและวิธีการวัดผลเบื้องต้น
2. เสนอสถิติหรือข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงานวัดผลของโรงเรียน
3. ช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในด้านการวัดผลแก่เพื่อนครูด้วยวิธีต่าง ๆ
4. เป็นที่ปรึกษาของครูในเรื่องการวัดและประเมินผล
5. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานของแผนกทะเบียนและวัดผล
6. ปฐมนิเทศนักเรียนใหม่ในเรื่องการวัดและประเมินผล
7. เป็นผู้แทนของโรงเรียนเข้าร่วมประชุม อบรม หรือสัมมนาครูด้านการวัดผลในระดับต่าง ๆ
8. ชี้แจงให้ครูเข้าใจระเบียบปฏิบัติและบทบาทของครูในงานด้านวัดผลประเมินผลการปฏิบัติงานของแผนกทะเบียนและวัดผล
9. เตรียมแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ใช้ในงานทะเบียนและวัดผล
10. จัดทำสถิติผลการสอบของนักเรียนทุกภาคเรียน
11. ประสานงานกับครูอาจารย์เพื่อสร้างแบบทดสอบมาตรฐาน
12. ตรวจสอบและบันทึกผลการเรียนของนักเรียนรวบรวมไว้สำหรับงานแผนกทะเบียนและแนะแนว
13. จัดหาตำรา เอกสาร และอุปกรณ์การวัดผลเพื่อบริการแก่ครู
14. วางแผนงานการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนของโรงเรียน
15. เตรียมเอกสารให้โรงเรียนประกาศผลสอบแต่ละภาคเรียน
16. จัดดำเนินการให้มีการสอบแก้ตัวสำหรับนักเรียนที่สอบตก
17. วิเคราะห์หรือวิจัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวัดผลของโรงเรียน

สุมล สิทธิสมบูรณ์ (2529 : 118-135) ได้ศึกษาสมรรถภาพสำคัญของครูวัดผล

โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของตนเอง ครูและผู้บริหารในกรุงเทพมหานคร ได้ข้อค้นพบสรุปได้ดังนี้

1. สมรรถภาพของครูวัดผลที่ได้รับการประเมินในระดับสำคัญมาก แบ่งออกเป็น 5 กลุ่มคือ

1.1 สมรรถภาพในกลุ่ม มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวัดและประเมินผลงาน แผนกวัดผล การประเมินผลการสอน การประเมินผลความก้าวหน้า และการประเมินผลรวมสรุป

1.2 สมรรถภาพในกลุ่ม การให้คำแนะนำ และเผยแพร่ความรู้ให้ครู-อาจารย์เข้าใจหลักและวิธีการวัดผล และระเบียบปฏิบัติในงานด้านการวัดผล

1.3 สมรรถภาพในกลุ่ม การวิเคราะห์ข้อสอบ

1.4 สมรรถภาพในกลุ่ม การให้บริการ การสอบแก้ตัวสำหรับนักเรียนที่สอบตก การสอนซ่อมเสริม และการออกหลักฐานผลการเรียนของนักเรียนได้

1.5 สมรรถภาพในกลุ่ม บุคลิกภาพอันประกอบด้วยความรับผิดชอบในหน้าที่การงานความสุขุมรอบคอบในการทำงาน ความเชื่อมั่น ความคิดสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้นและความศรัทธาในการดำเนินงานสูง รวมทั้งความสามารถในการประสานงาน และปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี

2. ตัวประกอบสมรรถภาพที่สำคัญของครูวัดผล ตามการรับรู้ของครูวัดผลและครูผู้สอน มีจำนวน 9 ตัวประกอบ และ 8 ตัวประกอบ ตามลำดับ ตัวประกอบสมรรถภาพที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรกคือ ตัวประกอบสมรรถภาพด้านการวิจัย การวิเคราะห์ การใช้สถิติและการบริการวิชาการแก่ฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน ส่วนตัวประกอบสมรรถภาพที่สำคัญของครูวัดผลตามการรับรู้ของผู้บริหาร มีจำนวน 11 ตัวประกอบ ตัวประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ ตัวประกอบสมรรถภาพด้านบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์

3. ตัวประกอบสมรรถภาพที่สำคัญของครูวัดผล ตามการรับรู้ร่วมกันในทุกกลุ่มตัวอย่างมี 7 ตัวประกอบ คือ

3.1 ตัวประกอบสมรรถภาพด้านงานทะเบียนโรงเรียน

3.2 ตัวประกอบสมรรถภาพด้านบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์

3.4 ตัวประกอบสมรรถภาพด้านการวัดและประเมินผลการเรียนการสอน

3.5 ตัวประกอบสมรรถภาพด้านการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการเรียนการสอน

3.6 ตัวประกอบสมรรถภาพด้านการสร้าง และสนับสนุนการสร้างแบบสอบ

3.7 ตัวประกอบสมรรถภาพด้านงานทะเบียนวิชาเรียนของโรงเรียน

นอกจากนี้ รัตนา อัจฉริยากร (2530 : 79-190) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการวัดผลตามการรับรู้ของครูวัดผลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่างานที่ครูวัดผลปฏิบัติอยู่ในระดับมากขึ้นไป 14 ข้อ จาก 53 ข้อ

1. ผู้จัดรับ-จ่าย และเก็บรักษาข้อสอบประจำภาคเรียน
2. การประกาศผลสอบของนักเรียนแต่ละภาคเรียน
3. รวบรวมเอกสารการประเมินผลการเรียนในสถานศึกษา
4. ให้คำปรึกษาและให้บริการเกี่ยวกับผลการเรียนแก่นักเรียน
5. ให้คำปรึกษาและให้บริการเกี่ยวกับผลการเรียนของนักเรียนแก่ผู้ปกครอง
6. จัดดำเนินการสอบแก้ตัวสำหรับนักเรียนที่สอบตก
7. เตรียมเอกสารเกี่ยวกับการลงทะเบียน แบบคำร้องขอมีสิทธิ์สอบและแบบคำร้องขอสอบแก้ตัว
8. ตรวจสอบและบันทึกผลการเรียนของนักเรียนเพื่อเก็บไว้ที่แผนกทะเบียน
9. จัดระบบการรับจ่ายและเก็บเอกสารเกี่ยวกับทะเบียนวิชาเรียนเพื่อสะดวกแก่การค้นหาและให้บริการ
10. ตรวจสอบ และประกาศรายชื่อนักเรียนที่มีเวลาเรียนไม่ครบ 80%
11. รับคำร้องขอมีสิทธิ์สอบและคำร้องขอสอบแก้ตัวของนักเรียน
12. ออกหลักฐานผลการเรียนและใบรับรองผลการเรียนให้แก่นักเรียน
13. ให้คำแนะนำแก่ครู-อาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้คำแนะนำแก่นักเรียนในการลงทะเบียน
14. จ่ายบัตร ลงทะเบียนวิชาเรียนให้แก่ครู-อาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อการลงทะเบียน

ส่วนปัญหาที่ครูวัดผลพบอยู่ในระดับมากขึ้นไปจาก 2 ข้อใน 44 ข้อ คือ

1. เมื่อจัดให้มีการสอบแก้ตัว นักเรียนที่สอบตกมักจะมาสอบไม่พร้อมกัน หรือบางคนไม่ยอมมาสอบแก้ตัว

2. ครูวัดผลไม่มีเวลาในการวิเคราะห์ข้อสอบ

เมื่อเปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติงานของครูวัดผลตามขนาดของโรงเรียนพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 7 ข้อ และเปรียบเทียบปัญหาการปฏิบัติงานของครูวัดผลตามขนาดของโรงเรียน พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 22 ข้อ

<u>ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างหรือการพัฒนาเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>

ในประเทศไทยได้มีการสร้างเกณฑ์หรือการพัฒนาเกณฑ์เพื่อที่จะเป็นมาตรฐานในการพิจารณาถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานบุคคลต่าง ๆ รวมถึงภารกิจ การดำเนินงานของสถานศึกษาประเภทต่าง ๆ อาทิเช่น

บริบูรณ์ สุทธสุภา (2517 : 1-97) ศึกษาเรื่อง "เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8" โดยสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับเกณฑ์ที่เหมาะสมจะนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โดยสำรวจจากบุคคล 3 กลุ่ม คือ ศึกษาธิการ, ครูใหญ่ และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 แล้วรวบรวมเป็นแบบประเมินผล 10 หมวด ดังนี้

หมวด 1 การเตรียมงาน

หมวด 2 ความสามารถในการสอน

หมวด 3 การกระตุ้นนักเรียน

หมวด 4 ความรอบรู้แม่นยำ

หมวด 5 เทคนิคในการสอน

หมวด 6 วินัยและการควบคุมชั้น

หมวด 7 การสร้างบรรยากาศในห้องเรียน

หมวด 8 บุคลิกภาพ

หมวด 9 ความสัมพันธ์ต่อคณะครูและผู้ปกครอง

หมวด 10 ทัศนคติต่อนักเรียน

การพิจารณาออกมาเป็นคะแนนดังนี้

90-100 = ดีเยี่ยม ผู้ที่ได้รับนี้ ควรให้เงินเดือนขึ้น 2 ขั้น

71-89 = ดี ผู้ที่ได้รับนี้ ควรให้เงินเดือนขึ้น 1 ขั้น

60-70 = ปานกลาง ผู้ที่ได้รับนี้ ควรให้เงินเดือนขึ้น 1 ขั้น

50 หรือต่ำกว่า ถือว่าควรปรับปรุงแก้ไข ไม่ควรได้รับเงินเดือนขึ้น

สุภาณี เตชะดำรงสิน (2521 : 78-81) ได้รับเกณฑ์ประเมินโรงเรียนอนุบาลโดยสร้างเกณฑ์ที่ครอบคลุมคุณลักษณะที่เป็นรายการที่มีข้อกระทงบอกคุณลักษณะคุณภาพของโรงเรียนพาณิชยการที่ดี 5 ประการ คือ โปรแกรมการศึกษา อาคาร สถานที่และอุปกรณ์โปรแกรมการจัดกิจกรรมนักเรียน สวัสดิการและบริการนักเรียน โรงเรียนและการบริหารผลการวิจัยได้เกณฑ์ที่มีลักษณะเป็นแบบสำรวจ 226 ข้อ แต่ละข้อมีค่าอำนาจจำแนกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความเที่ยงทั้งฉบับ .98

ดวงพร ชินสมบูรณ์ (2522 : 67-69) ได้สร้างเกณฑ์ประเมินโรงเรียนอนุบาลโดยสร้างเกณฑ์ที่ครอบคลุมคุณลักษณะที่ดีของโรงเรียนอนุบาล 4 ประการ คือ อาคารสถานที่และอุปกรณ์ การบริหารโรงเรียน การเรียนการสอน สวัสดิการและการประชาสัมพันธ์ ในการพิจารณาเกณฑ์ผู้วิจัยขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 2 กลุ่ม ๆ ละ 10 คน พิจารณาข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มแรกจะให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับข้อกระทงที่ใช้เป็นเกณฑ์ ผู้วิจัยนำข้อคิดเห็นที่ได้มาทำการปรับปรุง และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิอีกกลุ่มพิจารณาตัดสินว่าควรใช้ข้อกระทงใดเป็นเกณฑ์ ข้อกระทงที่ผู้ทรงคุณวุฒิตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มีความเห็นตรงกันว่าใช้เป็นเกณฑ์ได้ค่าอำนาจจำแนกสูงและค่าความเที่ยงของเกณฑ์ทั้งฉบับสูงก็จะคัดเลือกไว้ ผลการวิจัยได้เกณฑ์ที่มีลักษณะเป็นแบบสำรวจจำนวน 70 ข้อกระทง

อธิษฐาน มงคลสถิตย์ (2522 : 45-51) ได้สร้างเกณฑ์ประเมินผลการศึกษาภาคปฏิบัติของนักศึกษาพยาบาล โดยสร้างตามคุณลักษณะ 2 ด้าน คือ ความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาลและความสามารถในการบริหารงานพยาบาลขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำเกณฑ์ที่สร้างขึ้นไปให้ครูและอาจารย์จากสถานศึกษาพยาบาลเป็นผู้คัดเลือก เลือกข้อกระทงที่ครูอาจารย์เห็นด้วยตรงกันร้อยละ 80 ขึ้นไป ไว้นำมาปรับปรุงใหม่และนำไปให้อาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น คัดเลือกอีกครั้ง ผลการวิจัยมีข้อกระทงที่ใช้ได้จำนวน 83 ข้อ ค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ .99

ดนัย เทียนพุฒ (2522 : 61-67) ได้พัฒนาเกณฑ์การประเมินการจัดดำเนินโครงการประชุมปฏิบัติการ โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดประชุมปฏิบัติการจำนวน 2 กลุ่ม กลุ่มแรกจำนวน 9 คน เป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเกณฑ์/แนวทางการประเมิน การจัดดำเนินการประชุมปฏิบัติการ ส่วนกลุ่มหลังจำนวน 26 คน เป็นผู้ประเมินเกณฑ์/แนวทางการประเมินที่พัฒนาจากแนวความ

คิดของผู้เชี่ยวชาญกลุ่มแรก ข้อกระทงที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ร้อยละ 80 ขึ้นไป หรือค่ามัชฌิมเลขคณิตไม่ต่ำกว่า 3.5 จากระบบ 5 แต้ม

ปรัจยา วุฒิอาภรณ์ (2527 : 203-209) ได้สร้างเกณฑ์ประเมินโรงเรียนประถมศึกษาสำหรับสภาพท้องถิ่นในเขตการศึกษา 8 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร งานวิจัยลักษณะของเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา และการสัมภาษณ์ และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามที่สร้างขึ้นแล้วนำมาแก้ไข ปรับปรุงและนำไปทดลองใช้ ผลการทดลองนำมาปรับปรุงแล้วนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างประชากร 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารการประถมศึกษาอำเภอ กลุ่มอาจารย์ใหญ่และครูฝ่ายปฏิบัติการสอนทั้งในอำเภอเขตเมือง และอำเภอเขตชนบทข้อกระทงใดที่มีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปถือว่าข้อกระทงนั้นสามารถใช้เป็นเกณฑ์ได้ ผลการวิจัยได้เกณฑ์จำนวน 155 ข้อ

สาโรช ไชยรัตน์ (2527 : 91-98) ได้ทำการสร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยศึกษาเอกสาร หนังสือ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารงานในหน้าที่ของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษารวมถึงแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดต่าง ๆ และแบบประเมินผู้บริหารดีเด่น และการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจากกลุ่มประชากร 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้แทนข้าราชการครูในคณะกรรมการประถมศึกษาจังหวัด พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรที่เกี่ยวกับเกณฑ์ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .01 และได้รายการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาทั้งหมด 118 ข้อ

ฉัตรนภา พรหมมา (2528 : 194-222) ได้พัฒนาเกณฑ์ประเมินภารกิจของภาควิชาคณิตศาสตร์ในวิทยาลัยครู โดยวิเคราะห์งานของภาควิชา กำหนดทฤษฎีเฉพาะของภาควิชาที่ดี ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์ประเมินภารกิจของภาควิชา ร่างเกณฑ์และทดลองใช้เกณฑ์เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของเกณฑ์ครั้งที่ 1 จากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีต่อเกณฑ์จำนวน 19 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย และทดลองใช้เกณฑ์กับภาควิชาในกลุ่มตัวอย่าง 2 แห่งเพื่อทดสอบความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์และครอบคลุมเกณฑ์ ผลการวิจัยได้เกณฑ์ที่สำคัญ 5 ด้าน คือ เกณฑ์ด้านการสอนและการนิเทศการสอน เกณฑ์ด้านการวิจัยและผลิตเอกสารตำรา เกณฑ์ด้านการบริการวิชาการและการฝึกอบรม เกณฑ์ด้านการทนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และเกณฑ์ด้านการบริหาร

วิชาการและการฝึกอบรม เกณฑ์ด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และเกณฑ์ด้านการบริหารทั่วไป

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นว่า ครูทะเบียนวัดผลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษามีความสำคัญ ต่อการพัฒนาการศึกษาและการพัฒนาประเทศ เป็นผู้มีบทบาทในการให้การสนับสนุน และการบริการรวมถึงการประสานงานในด้านวิชาการในโรงเรียนเพื่อให้การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน ได้บรรลุเป้าหมายของงานการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ซึ่งยังไม่มีผู้ใดได้ศึกษาถึงการปฏิบัติงานของครูทะเบียนวัดผลว่ามีการดำเนินการอย่างไร ด้วยเหตุนี้จึงน่าจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูทะเบียนวัดผล ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อเป็นการตรวจสอบและเพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น แม้ว่าในการปฏิบัติงานนั้นสำนักงาน ก.ค. จะได้วางแนวทางการประเมินไว้แล้วก็ตาม แต่เป็นแนวทางกว้าง ๆ ในการกำหนดการตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการครู ดังนั้นในหน่วยงานแต่ละหน่วยงานจึงควรมีเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานของตนเองเป็นหลัก

ข้อคิดและผลงานการวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้รวบรวมนี้ได้ให้ความรู้ความเข้าใจ และแนวทางในการพัฒนาแบบประเมินวิธีการตลอดจนข้อปฏิบัติ ผู้วิจัยได้นำความรู้เหล่านั้นมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของครูทะเบียนวัดผล