



การวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำปาง มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความคิดเห็น เกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จากการที่ได้ใช้แบบและกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใหม่ เพื่อจะได้นำไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ความหมายของนโยบาย ความหมายของการพิจารณาความดีความชอบ ความมุ่งหมายของการพิจารณาความดีความชอบ หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน กระบวนการพิจารณาความดีความชอบ ปัญหาที่เกิดจากการพิจารณาความดีความชอบและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสรุปใจความสำคัญของบทนี้

#### ความหมายของนโยบาย

นักวิชาการได้ให้ความหมายของนโยบายไว้ดังนี้

ประชุม รอดประเสริฐ (2527) ได้ให้ความหมายของนโยบายว่า หมายถึงกรอบสำหรับตัดสินใจของผู้บริหาร ในลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงวิถีทางและผลแห่งการดำเนินงาน

เทอร์รี่ (Therry, 1977 อ้างถึงในประชุม รอดประเสริฐ 2527)

ให้ความหมายว่า นโยบายหมายถึงการพูดหรือการเขียนถึงขอบเขตและแนวทางทั้งหมดเพื่อการปฏิบัติงาน

เจคอบ (Jacob, 1966 อ้างถึงในประชุม รศประเสริฐ, 2527) เสนอแนวคิดว่ายโยบายหมายถึง หลักการ แผนการ หรือแนวทางการปฏิบัติงาน

กฤษณา โอภาสวัฒนา (2527) ใ้กล่าวถึงนโยบายว่าเป็นหลักกวางที่กำหนดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการหรือแก้ปัญหา

สิระ กำเนิดและพิทยา มุสิก (2529) ใ้กล่าวถึงนโยบายว่า หมายถึงสิ่งที่กำหนดไว้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการต่าง ๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติจะต้องนำไปใช้เป็นกรอบของแนวคิดในการพิจารณา ตัดสินใจ จัดทำแผนงาน/โครงการ และกำหนดวิธีดำเนินการนโยบายจะช่วยให้

- ทราบทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น
- สามารถกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาและการตอบสนองความต้องการของหน่วยงานให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงอย่างแท้จริง
- การวางแผนบริหารของหน่วยงานเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น

นโยบาย แม้มีผู้ให้ความหมายต่างกันไปบ้าง แต่โดยสรุปแล้วหมายถึง กรอบหรือแนวทางในการตัดสินใจปฏิบัติงาน ตามที่หน่วยงานต้องการ นโยบายการพิจารณาความดีความชอบของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานนั้น ไม่เหมือนกัน แล้วแต่ความต้องการของผู้บริหารของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น นโยบายการพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สปช. สปช. ได้มอบให้เป็นอำนาจของผู้บังคับบัญชาระดับอำเภอและผู้บังคับบัญชาระดับจังหวัดคือ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ (หน.ปอ.) และ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด (ผอ.ปจ.) ที่จะกำหนดนโยบายการพิจารณาความดีความชอบ ของหน่วยงานได้ตามความเหมาะสม และไม่ขัดกับกฎ ของคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.)

#### ความหมายของการพิจารณาความดีความชอบ

การเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับข้าราชการนั้น เป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารงานบุคคล มีผลต่อการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการ ตรงกันข้ามการไม่ได้รับเลื่อนเงินเดือนก็เป็นการบั่นทอนขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการเช่นกัน

มีผู้ให้ความหมายของการพิจารณาความดีความชอบไว้แตกต่างกัน เช่น

บุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ (2525) ใ้ให้ความหมายว่า การพิจารณาความดีความชอบ

หมายถึง การพิจารณาตอบแทนความดีความชอบ ตามผลการปฏิบัติงานที่ข้าราชการได้ปฏิบัติมาในระยะเวลาหนึ่ง

สีมา สีมานนท์ (2524) ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบว่า หมายถึงการนำเอาผลการปฏิบัติงาน มาตีค่าผลงานโดยใช้เทคนิคและวิธีการประเมินผลงานต่างๆ เพื่อประกอบการพิจารณาตอบแทนผลงาน โดยการให้เลื่อนเงินเดือน

สวัสดิ์ สุนทรังษี (2523) ให้ความหมายการพิจารณาความดีความชอบว่า หมายถึงการนำผลการปฏิบัติงาน มาประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน คือให้เป็นการกระตุ้นการเพิ่มสมรรถภาพข้าราชการ ข้าราชการที่ไม่มีผลงานก็ไม่ควรได้รับเลื่อนขั้นเงินเดือน

ไพโรจน์ สิทธิปรา (2523) ให้ความหมายการพิจารณาความดีความชอบว่า หมายถึงการพิจารณาให้บำเหน็จความชอบแก่ข้าราชการ ที่ได้ปฏิบัติงานในรอบปีแล้ว โดยมีความดีความชอบมากเป็นพิเศษ ซึ่งควรได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้นเกินกว่า 1 ชั้น ยึดถือหลักเกณฑ์ในการพิจารณาค้านคุณภาพ และปริมาณงานในตำแหน่ง ผลงานที่ได้ปฏิบัติมา การรักษาวินัย การปฏิบัติงานที่มีความสามารถ และความอุทิศสาหะในการปฏิบัติงาน

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2520) เสนอแนวคิดว่าการพิจารณาความดีความชอบ หมายถึง การพิจารณาให้ผลประโยชน์ตอบแทนความสามารถหรือสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาตามปริมาณงาน ความยากง่ายของงาน และคุณภาพของงาน

สรุปแล้ว การพิจารณาความดีความชอบหมายถึง การนำเอาผลการประเมินการปฏิบัติงาน มาประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีให้แก่ข้าราชการ เป็นการตอบแทนความสามารถ ความอุทิศสาหะ ในการปฏิบัติงาน ข้าราชการครูผู้ใดมีผลการปฏิบัติงานถึงเกณฑ์ใดก็ควรได้รับเลื่อนขั้นเงินเดือนตามนั้น หรือได้รับรางวัลตามที่กำหนดไว้

#### ความมุ่งหมายของการพิจารณาความดีความชอบ

ยุพยง เรียวสกุล และบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ (2525) ให้ข้อคิดว่าการพิจารณาความดีความชอบมีความมุ่งหมาย ดังนี้คือ เป็นการตอบแทนความดีความชอบตามผลงานที่ได้กระทำมา และถือเป็นเครื่องมือจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง

### หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ

การพิจารณาความดีความชอบหรือการบำเหน็จความชอบในความหมายทั่วไปจะหมายถึง การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ซึ่ง ส.มา. จันตะคีและคณะ (2531) ได้กล่าวถึงหลักการในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีไว้ดังนี้

1. เป็นการให้บำเหน็จความชอบแก่ข้าราชการในการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมา โดยหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาว่าบุคคลใดปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมาได้ผลงานตามเกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนดก็จะพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ 1 ขั้นหรือ 2 ขั้น แต่ถ้าหากผู้ใดปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดก็จะไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้
2. เป็นระบบจูงใจให้ข้าราชการได้ปฏิบัติงานวิธีหนึ่ง เนื่องจากการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี หน่วยงานจะพิจารณาเลื่อนให้เฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานได้ผลดีตามเกณฑ์ดังกล่าวเท่านั้น เท่ากับเป็นการจูงใจให้ข้าราชการได้ปฏิบัติงานนั่นเอง
3. ข้าราชการจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีในขั้นที่กำหนดไว้ว่าเป็นเงินเดือนสำหรับตำแหน่งที่ครองอยู่เท่านั้น จะเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีให้สูงกว่า ขั้นสูงของตำแหน่งที่ครองอยู่ไม่ได้
4. จะต้องมียุทธวิธีการในการดำเนินการอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม และสามารถจูงใจหรือสร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการในการปฏิบัติงาน

การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของข้าราชการครู นอกจากยึดหลักการดังกล่าวข้างต้นแล้วจะต้องให้เป็นไปตามหลักการในมาตรา 59 มาตรา 60 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 และกฎ ก.พ.ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519) และต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาล มติคณะรัฐมนตรี และนโยบายหรือหลักเกณฑ์และวิธีการเฉพาะกรมด้วย

มาตรา 60 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครู ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา โดยคำนึงถึงคุณภาพ ปริมาณงานของตำแหน่งและผลการปฏิบัติงานที่ได้ปฏิบัติมา การรักษาวินัย ตลอดจนความสามารถและความอดุสาหะในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) กำหนดในกฎ ก.ค.

ในกรณีที่ไม่เลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปีให้ข้าราชการครูผู้ใด ให้ผู้บังคับบัญชาชี้แจงเหตุผลให้ผู้ชั้นทราบหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการเลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปีตามกฎหมาย ก.พ. มีสาระสำคัญดังนี้

1. การนับเวลาเกี่ยวกับการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน "ในรอบปีที่ผ่านมา" ให้ถือระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม ถึง วันที่ 30 มิถุนายนของปีถัดไป
2. การเลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปีของข้าราชการให้เลื่อนตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีที่ได้เลื่อนนั้น
3. ให้เลื่อนชั้นเงินเดือนได้ไม่เกินขั้นสูงของเงินเดือนสำหรับตำแหน่ง ผู้ได้รับเงินเดือนเท่าเท่าหรือสูงกว่าขั้นสูงของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งที่ดำรงอยู่ จะเลื่อนชั้นเงินเดือนไม่ได้
4. การเลื่อนชั้นเงินเดือนของข้าราชการให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงานของตำแหน่ง และผลงานที่ได้ปฏิบัติมา การรักษาวินัย ตลอดจนความสามารถและความอดุศสาหะในการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณาผลงานของข้าราชการผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตามที่กล่าวข้างต้นให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้พิจารณา แล้วรายงานผลการพิจารณานั้น พร้อมข้อความประกอบการพิจารณาอื่น ๆ เช่น วันลา การมาสาย การรักษาวินัย ต่อไปยังผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปตามลำดับ จนถึงผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือน ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของผู้มีอำนาจ เลื่อนชั้นเงินเดือนด้วย

5. การพิจารณาผลการปฏิบัติงานให้นับช่วงเวลาปฏิบัติราชการในรอบปีที่แล้วมาเป็นเกณฑ์ เว้นแต่ผู้ซึ่งได้รับบรรจุใหม่ หรือผู้ซึ่งกลับมาปฏิบัติหน้าที่ราชการ หลังจากได้รับอนุญาตให้ไปศึกษา อบรม หรือดูงาน ให้นับช่วงเวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่าแปดเดือนเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

ในกรณีที่ข้าราชการผู้ใดโอน เลื่อนตำแหน่ง ย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ไปช่วยราชการในต่างกระทรวง ทบวง กรม หรือผู้นั้นได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติราชการนอกเหนือหน้าที่หรืองานพิเศษในรอบปีที่แล้วมา ก็ให้นำผลงานของผู้นั้นทุกตำแหน่ง และทุกแห่งมาประกอบการพิจารณาด้วย

6. ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนได้รับรายงานจากผู้บังคับบัญชาตามข้อ 4 แล้วเห็นว่าข้าราชการผู้ใดปฏิบัติงานตามหน้าที่ไม่ได้ผลเท่าที่ควร หรือไม่อยู่ในเกณฑ์เลื่อนขั้นเงินเดือน ก็ให้งดเลื่อนขั้นสำหรับผู้นั้น

ในกรณีที่ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือน พิจารณาเห็นว่าข้าราชการพลเรือนสามัญรายใดปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดีและอยู่ในเกณฑ์เลื่อนขั้นเงินเดือนได้ตามหลักเกณฑ์ข้อ 7. ก็ให้เลื่อนขั้นเงินเดือนแก่ผู้นั้นหนึ่งขั้น และถ้าข้าราชการผู้ใดปฏิบัติงานดีเกินตามเกณฑ์ข้อ 8 ด้วย จะเลื่อนขั้นเงินเดือนแก่ผู้นั้น เป็นกรณีพิเศษเกินกว่าหนึ่งขั้น ปกติไม่เกินสองขั้นก็ได้ ถ้าจะเลื่อนขั้นเงินเดือนแก่ข้าราชการผู้ใดเป็นพิเศษเกินกว่าสองขั้น จะต้องปรากฏด้วยว่าผู้นั้น มีความรู้ ความประพฤติและความสามารถ มีผลงานดีเด่นเป็นที่น่าชมเชย และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ข้าราชการโดยทั่วไปยิ่งกว่าผู้ที่ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษสองขั้นอย่างเห็นได้ชัด ทั้งนี้จะต้องได้รับความเห็นชอบจากปลัดกระทรวง และรัฐมนตรีเจ้าสังกัด เว้นแต่ตำแหน่งปลัดกระทรวงให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเป็นผู้พิจารณา ส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมและไม่สังกัดกระทรวงหรือทบวง หรือส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม และมีหัวหน้าส่วนราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีให้ได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรีในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาส่วนราชการนั้น หรือนายกรัฐมนตรีในฐานะรัฐมนตรีเจ้าสังกัดแล้วแต่กรณี

7. ข้าราชการพลเรือนสามัญ ผู้ซึ่งจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีจะต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

- (1) ในรอบปีที่แล้วมาได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนด้วยความสามารถ และด้วยความอุตสาหะจนเกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่ราชการ ซึ่งผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สมควรจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือน
- (2) ในรอบปีที่แล้วมาจนถึงวันออกคำสั่งเลื่อนเงินเดือนจะต้องไม่ถูกลงโทษทางวินัย เว้นแต่โทษภาคทัณฑ์

ในกรณีที่ข้าราชการผู้ใดอยู่ในเกณฑ์ที่สมควรจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือน แต่ได้ถูกงดขั้นเงินเดือนเพราะถูกลงโทษทางวินัย หลังรอบปีที่แล้วมา ในกรณีนั้นมาแล้ว ผู้บังคับบัญชา จะเลื่อนขั้นเงินเดือนได้ต่อเมื่อพ้นโทษตัดเงินเดือนแล้ว หรือถ้าเป็นผู้ซึ่งถูกลงโทษลดขั้นเงินเดือนจะเลื่อนขั้นเงินเดือนได้ต่อ เมื่อถูกลงโทษลดขั้นเงินเดือนมาแล้วไม่น้อยกว่าหกเดือน

- (3) ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่ถูกสั่งพักราชการเกินกว่า 4 เดือน
- (4) ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่มีวันลามากโดยถือเกณฑ์วันลารวมทั้งลาป่วย ลากิจ ไม่เกิน 45 วัน ลาอุปสมบทหรือไปประกอบพิธีฮัจย์ ณ เมืองเมกกะ ไม่เกิน 120 วัน ลาคลคบุตรไม่เกิน 60 วัน ลาป่วยซึ่งจำเป็นต้องรักษาตัวเป็น เวลานาน คราวเดียวหรือหลายคราวรวมกันไม่เกิน 120 วัน ลาป่วยเพราะ ประสบอันตรายในขณะปฏิบัติราชการหรือขณะเดินทางไปหรือกลับจากปฏิบัติ ราชการตามหน้าที่
- (5) ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่ลาบ่อยครั้ง หรือมาสายเนื่อง ๆ เว้นแต่เหตุสุดวิสัย
- (6) ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่ขาดราชการ เว้นแต่เหตุสุดวิสัย
- (7) ในปีที่แล้วมาได้บรรจุเข้ารับราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า 8 เดือน
- (8) ในรอบปีที่แล้วมาถ้าเป็นผู้ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อในประเทศ หรือไป ศึกษา อบรม หรือดูงาน ณ ต่างประเทศ ต้องได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการใน รอบปีที่แล้วมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 8 เดือน

8. ข้าราชการผู้ซึ่งได้เลื่อนขั้น เงินเดือนเกินกว่าหนึ่งขั้น ต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ตาม ข้อ 7 และในหลักเกณฑ์ประการหนึ่งประการใดต่อไปนี้ด้วย

- (1) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดีเด่น จนถือเป็นตัวอย่างที่ดีได้
- (2) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มีการต่อสู้หรือที่ต้องเสี่ยงอันตรายเป็นพิเศษ
- (3) ปฏิบัติงานเกินกว่าตำแหน่งหน้าที่จนเกิดประโยชน์ต่อราชการเป็นพิเศษ และปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ผลดีด้วย
- (4) ปฏิบัติงานโดยมีความคิดริเริ่มในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือได้ค้นคว้าหรือ ประดิษฐ์สิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษ และทาง ราชการได้ดำเนินการตามความคิดริเริ่มหรือได้รับรองให้ใช้การค้นคว้า หรือสิ่งประดิษฐ์นั้น
- (5) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความตราตรำ เหน็ดเหนื่อยเป็นพิเศษและงาน นั้นได้ผลดียิ่ง

(6) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง จนสำเร็จ  
เป็นผลดียิ่งแก่ประเทศชาติ

9. ข้าราชการพลเรือนผู้ใด ซึ่งผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือน เห็นสมควรให้เลื่อนขึ้นเงินเดือน ถ้าอยู่ในระหว่างถูกสอบสวนว่ากระทำผิดวินัย หรือถูกฟ้องในคดีอาญา ก่อนมีคำสั่งเลื่อนเงินเดือน ให้รอการสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนไว้ก่อน และให้กั้นเงินสำหรับเลื่อนขึ้นเงินเดือนไว้ด้วย เมื่อสอบสวนพิจารณาเสร็จสิ้นแล้วในปีใด ผู้นั้นไม่ถูกลงโทษทางวินัย เว้นแต่ถูกลงโทษภาคทัณฑ์หรือไม่ถูกศาลสั่งลงโทษหรือไม่มีมลทินหม่อมอง ก็ให้สั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนย้อนหลังไปในแต่ละปีที่ต้องรอการเลื่อนขึ้นเงินเดือนไว้ตามสิทธิด้วย

10. ข้าราชการพลเรือนผู้ใดซึ่งผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนเห็นสมควรให้เลื่อนขึ้นเงินเดือน แต่ถึงแก่กรรม อันมิใช่เกิดขึ้นเนื่องจากประพฤติก่อร้ายแรงของตน หรือต้องไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร หรือออกจากราชการเพราะเจ็บป่วย ซึ่งแพทย์ทางราชการรับรองได้ตรวจแล้วเห็นว่าไม่สามารถรับราชการต่อไปได้ก่อนจะมีคำสั่งเลื่อนเงินเดือนประจำปีตามปกติ ผู้บังคับบัญชาจะสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนผู้นั้นย้อนหลังไปถึงวันที่ 1 ตุลาคม ของปีที่มีสิทธิได้เลื่อนนั้นได้

11. ข้าราชการผู้ใดซึ่งผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนเห็นสมควรให้เลื่อนขึ้นเงินเดือน แต่ต้องพ้นจากราชการไปเพราะเกษียณอายุราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ผู้บังคับบัญชาจะสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนเพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญให้ผู้นั้นในวันสิ้นปีก่อนที่พ้นราชการได้

12. การเลื่อนขึ้นเงินเดือนนอกจากเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 หรือไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ. นี้ แต่ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนพิจารณาเห็นว่าสมควรให้เลื่อนขึ้นเงินเดือนแก่ผู้นั้นโดยมีเหตุผลเป็นกรณีพิเศษ ก็ให้ผู้บังคับบัญชา เสนอ ก.พ. (หรือเสนอ ก.ค. ในกรณีข้าราชการครู) เพื่อพิจารณาอนุมัติให้เป็นพิเศษเฉพาะราย

หลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการที่กล่าวแล้วนั้น เป็นหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดเป็นแนวทางในการพิจารณาคำเนิการในทางปฏิบัติต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาลหรือมติของคณะรัฐมนตรีหรือระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เกี่ยวกับเรื่องนี้ด้วย



หลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนข้าราชการครูทุกตำแหน่ง ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ใช้หลักเกณฑ์เดียวกันทั่วประเทศ นั่นคือ ใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519) มาเป็นหลักในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนทั้งข้าราชการครูและข้าราชการพลเรือน ซึ่งหลักเกณฑ์ตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับดังกล่าวทุกจังหวัดจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ดังนี้

1. หลักเกณฑ์ในการจะได้เลื่อนเงินเดือนประจำปี 1 ชั้น

- (1) ในรอบปีได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความสามารถและความอุตสาหะจนเกิดผลดี
- (2) ในรอบปีจนถึงวันออกคำสั่งเลื่อนเงินเดือน ต้องไม่ถูกลงโทษทางวินัย
- (3) ในรอบปีต้องไม่ถูกสั่งพักราชการเกินกว่า 4 เดือน
- (4) ในรอบปีต้องไม่ลาป่วย ลากิจ รวมกันเกิน 45 วัน
- (5) ไม่ลาป่วยที่ต้องรักษาตัวเป็นเวลานานเกิน 120 วัน
- (6) ไม่ลาอุปสมบทหรือไปประกอบพิธีฮัจญ์เกิน 120 วัน
- (7) ไม่ลาคลอดบุตรเกินกว่า 60 วัน
- (8) ไม่ลาป่วยครั้ง เกิน 13 ครั้ง สำหรับข้าราชการครูในโรงเรียน และเกิน 16 ครั้ง สำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน
- (9) ไม่มาทำงานสายเนื่อง ๆ 16 ครั้งขึ้นไป สำหรับครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน 19 ครั้ง ขึ้นไปสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน
- (10) ไม่ขาดราชการเว้นแต่เหตุสุดวิสัย
- (11) ไม่ลาศึกษาต่อในประเทศหรือไปศึกษาต่างประเทศเกินกว่า 4 เดือน
- (12) ในรอบปีได้รับการบรรจุเข้ารับราชการ เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 8 เดือน

2. ผู้ซึ่งจะได้เลื่อนเงินเดือน 2 ชั้น จะต้องเข้าหลักเกณฑ์ในข้อใดข้อหนึ่งต่อไปนี้  
เพิ่มอีกคือ

- (1) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดีเกินจนถือเป็นตัวอย่างที่ดีได้ (กฎ ก.พ. ข้อ 8(1))
  - (2) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มีการต่อสู้หรือที่เสี่ยงอันตรายเป็นพิเศษ ... (กฎ ก.พ. ข้อ 8(2))
  - (3) ปฏิบัติงานเกินกว่าตำแหน่งหน้าที่จนเกิดประโยชน์เป็นพิเศษต่อราชการ และงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนก็ได้ผลดีด้วย (กฎ ก.พ. ข้อ 8(3))
  - (4) ปฏิบัติงานโดยมีความคิดริเริ่มเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือได้ค้นคว้าหรือประดิษฐ์สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษ และทางราชการได้ดำเนินการตามความคิดริเริ่มหรือได้รับรองให้ใช้การ ค้นคว้าหรือสิ่งประดิษฐ์นั้น ... (กฎ ก.พ. ข้อ 8(4))
  - (5) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทรากตรำ เหน็ดเหนื่อยเป็นพิเศษและงานนั้นได้ผลดียิ่ง ... (กฎ ก.พ. ข้อ 8(5))
  - (6) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้กระทำการกิจกรมใดกิจกรรมหนึ่ง จนสำเร็จเป็นผลดียิ่งแก่ประเทศชาติ (กฎ ก.พ. ข้อ 8(6))
3. ผู้ซึ่งอยู่ในระหว่างถูกตั้งกรรมการสอบสวน ให้รอการสั่งเลื่อนเงินเดือนไว้ก่อน และให้กันเงินเดือนขึ้นไว้ในบัญชีถือจ่ายเงินเดือนแต่ละปีที่อยู่ระหว่างสอบสวนทางวินัยด้วย เมื่อผลการสอบสวนทางวินัยเสร็จไม่มีความผิด จึงสั่งเลื่อนเงินเดือนได้ ถ้าไม่ได้กันเงินเดือนขึ้นไว้จะเลื่อนเงินเดือนไม่ได้
  4. ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ 2 ชั้น ถ้าเป็นผู้อยู่ในเกณฑ์ข้อ 2. แล้ว และอยู่ในหลักเกณฑ์ต่อไปนี้ให้เป็นผู้ได้รับการพิจารณาก่อนเป็นพิเศษ คือ
    - (1) ปฏิบัติงานอยู่ในดินกันดารหรืออยู่ในเขตผู้ก่อการร้าย หรือ
    - (2) ไปช่วยราชการอื่น เช่น ทส.ปช. หรือลูกเสือชาวบ้าน ซึ่งเป็นนโยบายเกี่ยวกับความมั่นคงของชาติ หรือ
    - (3) เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับโครงการสร้างงานในชนบทด้วยความเต็มใจ เสียสละ อุทิศเวลาทั้งกายใจ เกิดผลงานที่เป็นประโยชน์กับประชาชนอย่างแท้จริง

การเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ 2 ชั้น ติดต่อกันไม่ได้ห้ามไว้ แต่ขอให้รอบคอบและ  
ควรพิจารณาให้กับผู้มีผลงานดีเด่นจริง ๆ อย่างเห็นได้ชัด แต่ไม่ควรให้ติดต่อกันเกิน 2 ปี

5. การแบ่งกลุ่มโควตาเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ 2 ชั้น แบ่งตามมติคณะรัฐมนตรี  
ดังนี้

- (1) กลุ่มข้าราชการระดับ 1-3
- (2) กลุ่มข้าราชการระดับ 4-5
- (3) กลุ่มข้าราชการระดับ 6-8
- (4) กลุ่มข้าราชการระดับ 9-11

แต่ละกลุ่มให้เลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ 2 ชั้น ใ้ร้อยละ 15 ของจำนวนข้าราชการ  
ที่มีตัวตนอยู่ ในวันที่ 1 กรกฎาคม ตามบัญชีถือจ่ายเงินเดือน

6. การคิดโควตาเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ 2 ชั้น ของข้าราชการกลุ่มระดับ 6-8  
กิดดังนี้

- (1) คิดโควตาเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ 2 ชั้น เฉพาะข้าราชการระดับ 6  
ให้คิดโควตาร้อยละ 15 ของข้าราชการในแต่ละจังหวัด
- (2) ข้าราชการระดับ 7-8 ให้ตัดโควตาไปรวมกับทางสำนักงานคณะกรรมการ  
การประถมศึกษาแห่งชาติ

7. กรณีมาช่วยราชการให้จังหวัดที่ข้าราชการมาช่วยราชการเป็นผู้พิจารณาส่งผล  
การพิจารณาไปยังสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดที่ข้าราชการมีตำแหน่งอยู่  
ถ้าให้ 2 ชั้น ต้องตัดโอนโควตาของจังหวัดไปให้ด้วย

8. กรณีไม่เลื่อนเงินเดือนให้ข้าราชการผู้ใด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดต้อง  
แจ้งให้ข้าราชการผู้นั้นทราบ

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพปาง ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการ  
พิจารณาความดีความชอบประจำปีของข้าราชการในสังกัด ดังนี้

1. ให้ยึดถือหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเป็นหลัก

2. จัดสรรโควตาการเลื่อนชั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ (2 ชั้น) ให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ตามจำนวนข้าราชการแต่ละกลุ่มระดับซึ่งมีตัวตนอยู่ในบัญชีจ่ายเงินเดือน (จ.18) ในวันที่ 1 กรกฎาคม โดยแยกเป็น
  - 2.1. ผู้บริหารสถานศึกษา (กลุ่มระดับ 1-3, 4-5, 6 และกลุ่มระดับ 7-8)
  - 2.2. ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน (กลุ่มระดับ 1-3, 4-5, 6, และกลุ่มระดับ 7)
  - 2.3. ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานกลุ่มโรงเรียน (กลุ่มระดับ 1-3, 4-5, และกลุ่มระดับ 6)
  - 2.4. ข้าราชการที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ (กลุ่มระดับ 1-3, 4-5, และกลุ่มระดับ 6)
  - 2.5. ข้าราชการที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด (กลุ่มระดับ 1-3, 4-5, 6, และกลุ่มระดับ 7-8)
3. การพิจารณาจำนวนโควตาเลื่อนชั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ (2 ชั้น) ของข้าราชการกลุ่มระดับต่าง ๆ ให้พิจารณา ดังนี้
  - 3.1. คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนพิจารณาเฉพาะโควตาที่เป็นจำนวนเต็ม ส่วนเศษของจำนวนเต็ม ให้เสนอสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเป็นผู้พิจารณา
  - 3.2. คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ พิจารณาเฉพาะโควตาที่เป็นจำนวนเต็ม ส่วนเศษของจำนวนเต็มให้เสนอสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเป็นผู้พิจารณา

การพิจารณาเศษของจำนวนเต็มดังกล่าว ให้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด แต่งตั้งคณะกรรมการชั้นคณะหนึ่ง เป็นผู้พิจารณาเสนอผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดตามข้อมูล ดังนี้

1. ความกันดารทางไกล
2. คุณภาพการศึกษา
3. กลุ่มบุคคลที่ต้องพิจารณาเป็นพิเศษ  
(สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำปาง 6 กรกฎาคม 2532)

### แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพิจารณาความดีความชอบ

ตามมาตรา 60 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 ที่ว่า "การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครู ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพ ปริมาณงานของตำแหน่ง และผลการปฏิบัติงานที่ได้ปฏิบัติมา การรักษาวินัย ตลอดจนความสามารถและความอดสาหัสในการปฏิบัติงาน" การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดที่จะทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ ได้มีการศึกษา หลายท่านได้เสนอแนวคิดไว้แตกต่างกันออกไป ที่พอรวบรวมได้คือ

บุญโธ สาร (2517) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากร และเป็น การประเมินสมรรถภาพของบุคลากรไปในตัว

ชูศักดิ์ เตชานันท์ (2518) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ควรให้หัวหน้างานที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้ถูกประเมิน เป็นผู้ประเมิน เพราะเป็นผู้ที่รู้เห็นผลงานและการกระทำของผู้ถูกประเมินได้ดีกว่า หัวหน้างานที่อยู่ห่างไกล ยกเว้นในกรณีที่มีหลักฐานว่า พฤติกรรมของผู้ประเมินส่อไปในทางที่ไม่เป็นธรรม

สมดี เจริญกุล (2520) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณและคุณภาพของงาน หมายถึงการประเมินค่าว่า คนทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำให้หรือต่อยกว่า หรือดีกว่าที่คาดหมายและคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่ และผู้ปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องมีคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ การให้ความร่วมมือในการทำงาน ความขยันหมั่นเพียร การรักษาระเบียบวินัย ความรับผิดชอบ เป็นต้น

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2520) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึก หรือลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระยะเวลาที่กำหนดไว้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) เสนอแนวคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินคุณค่าการทำงานของคน หรือคือวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็น เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคนงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือวิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากการสังเกตและวินิจฉัย ตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบในการพิจารณา เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ

ชรูเด็น และเชอร์มัน (Chruden & Sherman, 1968) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือ การพิจารณาผลงานที่ทำไว้ เปรียบเทียบมาตรฐานที่ทำไว้ และการประเมินผลงานของบุคคล ต้องประเมินทั้งด้านคุณภาพ ปริมาณงานที่ได้ทำสำเร็จแล้ว และพิจารณาคูณสมบัติเฉพาะตัวหรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานด้วย เพราะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ช่วยทำให้การทำงานนั้นประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ

ชลิตา ศรมณี และคณะ (2523) ได้สรุปความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า คือวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ของคนงาน ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือคือการจัดให้มีวิธีการอย่างเป็นทางการ ในลักษณะของเอกสารแสดงผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานในองค์กร หรือคือการมีแบบฟอร์มรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ได้เตรียมโดยผู้บังคับบัญชานั้นได้ระบุถึงการปฏิบัติงาน ของพนักงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้

เฉลย เครื่องเนียม (2524) ได้สรุปความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานบุคคล ทำให้สามารถใช้คนได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับงาน ช่วยให้การพิจารณาความดีความชอบ ได้ดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระเบียบแบบแผน อันจะส่งผลให้บุคลากรตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ ทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุเมธ วงศ์บุญยง (2524) ได้รวบรวมความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้หลายประการ แต่สรุปได้ว่า เป็นกระบวนการในการพิจารณาคัดสินคุณค่าของงาน โดยอาศัยข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมขึ้นโดยหลักวิชาการ ในการเปรียบเทียบผลของงาน กับมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งนั้น ๆ เป็นหลัก ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งผลการประเมินนี้จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ในการพิจารณาความดีความชอบ หรือใช้ในการบริหารงานบุคคลด้านอื่น ๆ และตามจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่กำหนดไว้ สำหรับการประเมินแต่ละครั้ง

เสนาะ ตีเยวาร์ และคณะ (2527) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดทำขึ้น เพื่อหาคคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง กล่าวอย่างง่าย ๆ เป็นการหาประโยชน์หรือที่ราคาผลงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยปกติผู้ที่ประเมินผลงานก็คือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้นั้น การประเมินที่ใช้กันมากคือ ประเมินจากผลที่ได้โดยการเปรียบเทียบผลงาน กับวัตถุประสงค์ของงาน

ดักลาส แม็กเกรเกอร์ (Mc. Gregor, 1960 อ้างถึงใน โจเซฟ บุคคิ, 1987) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยส่วนใหญ่จะถูกมองว่าเป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล แต่ถูกนำมาใช้ในจุดประสงค์ด้านการบริหารแล้ว กลายเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การจัดการ เป็นเหตุผลชัดเจนที่ทำให้แต่ละบุคคล นำความพยายามของเขาไปสู่เป้าหมายขององค์กร ฝ่ายบริหารจะต้องบอกให้เขารู้ว่าจะต้องทำอะไร และต้องวินิจฉัยว่าเขาทำได้แค่ไหน รวมไปถึงการให้รางวัล หรือลงโทษไปตามนั้นอย่างสอดคล้องกัน

เดล เอส บีช (Dale S. Beach, 1970 อ้างถึงใน โจเซฟ บุคคิ, 1987) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการประเมินอย่างเป็นระบบของบุคคลแต่ละราย โดยมองที่ผลการทำงานและศักยภาพสำหรับการพัฒนาของเขา

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องสำหรับผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร จะต้องเอาใจใส่อย่างจริงจัง โดยเฉพาะผู้บริหารที่ใกล้ชิด จะต้องศึกษาหาความรู้ เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพราะเป็นผู้รับผิดชอบต่องาน ที่ได้สั่งให้ผู้ถูกประเมินปฏิบัติ และมักจะเป็นผู้ประเมินอันดับแรก เพื่อสั่งให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป ลงความเห็นประกอบตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อให้การประเมินมีความถูกต้อง สมบูรณ์ยิ่งขึ้น อันจะเป็นเหตุให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทุก ๆ ฝ่าย

เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้อง และเป็นธรรม อาจใช้หลักการตามขั้นการศึกษาได้เสนอแนวทางไว้ ดังต่อไปนี้

พินส์ หันนาคินท์ (2512) ให้หลักเกณฑ์บางประการที่จะต้องคำนึงถึงในการดำเนินการประเมินผลงานของครู คือ

1. การประเมินผล ควรจะได้กระทำติดต่อกันไป เพื่อจะได้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้า ในการทำงาน of ครูโดยตลอด

2. การประเมินผล จะต้องยึดจุดประสงค์ของงานที่ได้วางไว้เป็นหลัก และเป็นเกณฑ์ ในการพิจารณาผลงาน เช่น ถ้าจุดประสงค์เพื่อต้องการให้นักเรียนเข้าใจเรื่องที่สอน ก็ต้องดูว่า ครูทำให้นักเรียนเข้าใจได้จริง หรือไม่

3. จุดหมายอันสำคัญของการประเมินผลงานของครู คือ การปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ส่วนการประเมินผลด้วยเหตุผลอื่น ควรจะเป็นความสำคัญรองลงไป

4. ลำพังแต่เพียงผลงานอย่างเดียวอาจยังไม่พอ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงวิธีการที่ครูจะได้ผลงานนั้นออกมาด้วย

5. การประเมินผลมีลักษณะทั้งอัตนัยและปรนัย เป็นปรนัยในกรณีที่จะให้เป็นคะแนนเป็นตัวเลข ส่วนการที่นำเอาตัวเลขที่ได้เหล่านั้นมาซึ่งดู ว่ามีความดีมากน้อย ยิ่งหย่อนกว่ากันเพียงไรนั้น เป็นอัตนัย

6. สถานการณ์ในการประเมินผล ก็เป็นสิ่งที่มองข้ามไม่ได้ ครูเพิ่งเข้ามาใหม่กับครูเก่า ถึงแม้จะตั้งใจทำงานเหมือน ๆ กัน แต่ผลที่ได้คงไม่เหมือนกัน หรือไม่เท่ากัน

อนันต์ แจ็งกลีบ (2514) ได้สรุปไว้ว่า การประเมินผลงานต้องกำหนดมาตรฐานของงานไว้ล่วงหน้า ผู้ประเมินต้องยุติธรรม และต้องกระทำต่อเนื่องกันไป ทั้งต้องกระทำเป็นการทั่วไป มิใช่เฉพาะคนใดคนหนึ่ง ผลการประเมินจะต้องแจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบ ไม่ใช่การประเมินเป็นการจับผิด และในการวางแผนควรกำหนดวิธีประเมินไว้เป็นขั้น ๆ เพื่อว่าเมื่อเกิดอุปสรรค จะแก้ไขได้ทันเวลา

สมพงษ์ เกษมสิน (2514) กล่าวสรุปไว้ว่า การประเมินผลงานต้องกำหนดแบบฟอร์มสำหรับประเมินให้เหมาะสม กับลักษณะงานที่ประเมิน

วัฒนา สุตรสุวรรณ (2519) ได้กล่าวสรุปว่า หลักการประเมินผลงานควรให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วม ในการกำหนดแบบและวิธีการในการประเมินด้วย

ถนอม ธารัตถพันธ์ (2519) กล่าวว่า หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดได้เป็นข้อ ๆ ดังต่อไปนี้

1. มีวัตถุประสงค์ของการประเมินแต่ละครั้งว่าจะประเมินผลงานเพื่อปรับปรุงงานหรือเพื่อเลือกสรรบุคลากร หรือเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ



ต้องคำนึงถึงความมุ่งหมายใหญ่ของการปฏิบัติงานด้วย

2. มีหลักเกณฑ์การประเมินผล เป็นรายละเอียดภายในขอบข่ายของความมุ่งหมาย ซึ่งหลักเกณฑ์การประเมินผลที่ดี ควรประกอบด้วยหลักการ ดังต่อไปนี้

2.1 ศึกษาความมุ่งหมายอย่างละเอียด ทั้งความมุ่งหมายของงานและความมุ่งหมายของการประเมินผล

2.2 มีขอบข่ายครอบคลุมลักษณะงาน ตามความมุ่งหมายอย่างเพียงพอ

2.3 มีลักษณะเฉพาะงาน

2.4 เป็นที่พอใจของทุกฝ่าย

3. ส่งเสริมพัฒนาการของงาน และให้ความสำคัญแก่งานทุกอย่าง ถือว่างานทุกชนิดมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับหน่วยงาน

4. กำหนดระยะเวลาแน่นอน และให้ผู้ถูกประเมินทราบโดยทั่วกันว่า จะประเมินเมื่อไร

5. กำหนดผู้ประเมินอย่างแน่นอน

6. มีความถูกต้องตามความเป็นจริงที่ปฏิบัติ และครบถ้วนในงานที่ปฏิบัติ ทั้งด้านสภาพการทำงาน (WORK CONDITION) ปริมาณงาน (WORK LOAD) และคุณภาพของงาน (WORK QUALITY)

7. เปิดเผย เมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จแล้วและสรุปผลแล้ว ควรเปิดเผยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบเป็นการส่วนตัว เพื่อให้ทราบส่วนดีและส่วนบกพร่อง อันจะได้แก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

8. ใช้วิธีการที่แน่นอน เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธี จะใช้วิธีใดจะต้องแจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบ

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความคิดความชอบของข้าราชการครู  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ในด้านต่าง ๆ และจำแนกตามลักษณะของงานที่รับผิดชอบ โดยแบ่งออกเป็น 8 ประเภท ดังนี้

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูผู้ปฏิบัติการสอน ใช้กับข้าราชการ  
ครูผู้ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอน ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ประเมิน
2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสังกัดสถานศึกษา ใช้กับผู้บริหารโรงเรียน  
ทุกตำแหน่ง หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ประเมิน
3. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้บริหารสังกัดสถานศึกษา ใช้กับผู้ช่วยผู้  
บริหารโรงเรียนทุกตำแหน่ง ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ประเมิน
4. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารไม่สังกัดสถานศึกษา ใช้กับหัวหน้าการ  
ประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ หรือหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ หรือผู้อำนวยการการประถมศึกษา  
จังหวัด หรือเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้  
ประเมินแล้วแต่กรณี
5. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้บริหารไม่สังกัดสถานศึกษา ใช้กับผู้ช่วย  
หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด  
โดยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ หรือผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ซึ่ง  
เป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ประเมิน แล้วแต่กรณี
6. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ใช้กับ  
ศึกษานิเทศก์ทุกตำแหน่ง โดยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์  
หรือผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เป็นผู้ประเมินแล้วแต่กรณี
7. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งทำหน้าที่ผู้บังคับ-  
บัญชา ใช้กับข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งทำหน้าที่ หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการกอง  
โดยหัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ผู้อำนวยการการ  
ประถมศึกษาจังหวัด หรือรองเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่ได้รับมอบหมาย

ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ประเมินแล้วแต่กรณี

8. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งมีผู้บังคับบัญชา และข้าราชการครูซึ่งปฏิบัติงานในสำนักงาน โดยหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ซึ่งเป็นผู้ได้รับมอบหมาย เป็นผู้ประเมินแล้วแต่กรณี

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร 6 ด้าน ด้วยกัน คือ

1. ด้านคุณภาพของงาน มีรายการประเมิน 14 รายการ คือ ข้อ 1.1.1 ถึง 1.1.14
2. ด้านปริมาณงาน มีรายการประเมิน 17 รายการ คือ ข้อ 1.2.1 ถึง 1.2.17
3. ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีรายการประเมิน คือ ข้อ 2.1.1-2.1.10
4. ด้านการรักษาวินัย มีรายการประเมิน 6 รายการคือ ข้อ 2.2.1 ถึง 2.2.6
5. ด้านความอดุสสาหะ มีรายการประเมิน 6 รายการ คือ ข้อ 2.3.1 ถึง 2.3.6
6. ด้านความรับผิดชอบ มีรายการประเมิน 4 รายการคือ ข้อ 2.4.1 ถึง 2.4.4

แบบประเมินด้านคุณภาพและปริมาณงาน จำนวน 31 รายการ มีคะแนนเต็ม 100 คะแนน เป็นเรื่อง ผลของงาน ส่วนแบบประเมินด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การรักษาวินัย ความอดุสสาหะ ความรับผิดชอบ มีคะแนนเต็ม 150 คะแนน เป็นเรื่องคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน รวมคะแนนเต็ม 250 คะแนน

สรุปผลการประเมินถ้าได้คะแนนต่ำกว่า 150 คะแนน ถือว่าต่ำกว่าปกติ ได้คะแนน 150-187 ถือว่าอยู่ในระดับปกติ ได้คะแนน 188-224 ถือว่าอยู่ในระดับดี และได้คะแนน 225-250 ถือว่าอยู่ในระดับดีเด่น แต่ผู้จะมีสิทธิได้รับการพิจารณาให้เลื่อนเงินเดือน 2 ชั้น ได้ ต้องมีคะแนนการประเมินผลตามแบบคะแนนนี้ ตั้งแต่ 188 คะแนนขึ้นไป ตามหลักเกณฑ์ของ สปช.

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้จากภาคผนวก

### กระบวนการพิจารณาความดีความชอบ

การพิจารณาความดีความชอบ จะไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าไม่มีข้อมูลที่ดีเพียงพอข้อมูลที่จำเป็นจะต้องมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีระบบและมีประสิทธิภาพ ได้มีนักการศึกษาให้แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

โฮโรลด์ คูนท์ (Horold Koontz, อ้างถึงใน โจเซฟ บุคคิ, 1987) ได้กล่าวถึงโปรแกรมการประเมินที่มีประสิทธิภาพว่า

1. โปรแกรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุด
2. การวางแผนเป้าหมายและมาตรฐานของการประเมินจะต้องกระทำอย่างรอบคอบและให้ตรงกับความต้องการของบริษัททั้งพนักงานและผู้บังคับบัญชาของเขาจะต้องมองเห็นและเข้าใจเป้าหมายกับมาตรฐานนี้ชัดเจน ผู้บังคับบัญชาก็ควรมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายงานของเขา
3. วิธีการทบทวนประเมินผลผู้ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ควรจะแตกต่างกันในวิธีการด้วย ระบบที่ใช้แบบฟอร์มอาจนำมาใช้ได้ในที่ที่สามารถใช้ได้
4. โปรแกรมการประเมินไม่ควรปล่อยให้กลายเป็นงานประจำที่มองกันว่าเป็นงานซ้ำซากจำเจ มันควรเป็นเครื่องมือการบริหารที่ยืดหยุ่น และสามารถพลิกแพลงได้
5. ในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ควรประเมินศักยภาพของพนักงานไปพร้อม ๆ กันด้วยถ้าพนักงานคนใดจำเป็นต้องเข้ารับการอบรมและพัฒนาตนเองก็ควรระบุไว้ด้วย
6. ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้ระบบการประเมินมีประสิทธิภาพก็คือ หลังการประเมินผลแล้ว ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนจะมาสนทนา (discuss) กันถึงผลการประเมินการพูดคุยกันนี้ หัวหน้าควรกระตุ้นลูกน้องให้ปรับปรุงการทำงานของเขา การกำหนดผลงานที่ใช้ไม่ได้ควรกระทำเมื่อช่วงจังหวะเหมาะสมและควรพูดคุยกันเรื่องวิธีการปรับปรุงการทำงานด้วย มิใช่แต่หาทางหลีกเลี่ยง

7. ความสำเร็จของโปรแกรมประเมินผลนี้ ขึ้นอยู่กับกระบวนการติดตามผล ภายหลังการประเมิน ซึ่งจะต้องมีประสิทธิภาพ
8. บันทึกเกี่ยวกับการประเมินผลจะต้องเก็บรักษาไว้เป็นความลับ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่าเป็นการประเมินที่เที่ยงตรงและเป็นกลาง
9. ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะต้องผ่านการฝึกอบรม เพื่อให้การประเมินผลเป็นไปในเชิงสร้างสรรค์

สำหรับกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติกันอยู่ทั่วไป มีขั้นตอนสำคัญอยู่ 5 ประการคือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. การกำหนดแบบฟอร์มสำหรับประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงานและสิ่งที่จะประเมิน
3. การกำหนดตัวผู้ประเมิน และฝึกอบรมผู้ทำหน้าที่ประเมินให้มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายวัตถุประสงค์และเทคนิคในการประเมินตามแบบฟอร์มและลักษณะงานที่กำหนดไว้
4. การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน
5. การวิเคราะห์และ นำผลการประเมินไปใช้

ดิลก บุญเรืองรอด (2520 : 27-31) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามี 4 ขั้นตอนดังนี้

1. จัดปริมาณงานให้เท่ากัน กำหนดปริมาณงานมาตรฐานกลางที่บุคลากรต้องปฏิบัติขึ้นมาแล้วให้บุคลากรปฏิบัติตามนั้น เช่น 35 หน่วยชั่วโมง 1 สัปดาห์ เป็นต้น หมายความว่า ปริมาณมาตรฐานงานดังกล่าว บุคลากรต้องใช้เวลาปฏิบัติงาน 35 ชั่วโมงต่อ 1 สัปดาห์
2. วิจารณ์งานและการจัดงานให้บุคลากรปฏิบัติ เมื่อกำหนดปริมาณงานมาตรฐานกลางได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิพากษ์หรือแจกแจงงานว่า ใน 35 ชั่วโมงต่อ 1 สัปดาห์นั้น จะให้บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงานอะไรบ้าง
3. กำหนดเครื่องมือและค่าระดับคะแนน การประเมินผลการปฏิบัติงานของ

บุคลากร ส่วนใหญ่จะใช้เทคนิค การสังเกตโดยตรง ในการสังเกตดังกล่าวจะต้องมีเกณฑ์ไว้ล่วงหน้า และจากนั้น ๆ ให้มีการกำหนดมาตรฐานส่วนประเมินค่า ของงานที่บุคลากรปฏิบัติว่า ควรใช้เกณฑ์ อะไรบ้าง แต่ละเกณฑ์ให้คะแนนเต็มเท่าไร และควรทำคู่มือแนะนำด้วยว่าแต่ละเกณฑ์มีพฤติกรรม อะไร จะให้คะแนนเท่าไร เพื่อให้ผู้ประเมินแต่ละคนเข้าใจตรงกัน

4. จำนวนครั้งในการประเมิน ตามหลักการแล้วควรประเมินทุกครั้งที่บุคลากร ปฏิบัติงาน แต่ในทางปฏิบัติ มักจะขึ้นอยู่กับผู้ประเมินใช้การสังเกตจกจำ พฤติกรรมของบุคลากรที่ รับผิดชอบไว้แล้วประเมินเป็นระยะ ๆ ไปอย่างน้อยปีละ 3 ครั้ง จะช่วยให้ได้ข้อมูลการประเมิน ที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้

สุขเมธ วงศ์บุญยง (2524) ได้สรุปขั้นตอนในการวางแผนการประเมินผล การปฏิบัติงานไว้ 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. ขั้นตอนการกำหนดหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ
3. ขั้นตอนการกำหนดลักษณะและมาตรฐานของงานที่ ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจะเน้นที่บุคคลลักษณะ หรือเน้นที่ผลงาน
4. ขั้นตอนการกำหนดเทคนิคที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. ขั้นตอนการกำหนดระยะเวลาความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. ขั้นตอนการแจ้งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องขององค์การให้ทราบ
7. ขั้นตอนการควบคุมระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. ขั้นตอนวิเคราะห์และเสนอรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน
9. ขั้นตอนนำผลไปใช้ตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
10. ขั้นติดตามผลการประเมินว่าเป็นไปอย่างเหมาะสม ถูกต้องหรือไม่

แต่ละขั้นตอนได้อธิบายรายละเอียดให้เห็นวิธีการปฏิบัติจริงอย่างเด่นชัด สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยศึกษาได้จากเอกสารที่อ้างถึง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาตินั้น ได้ยึดแนวประเมินตามกระบวนการที่กล่าวมาแล้ว  
ข้างต้น โดย สปช. กำหนดแบบฟอร์มและคู่มือการประเมินให้กำหนดผู้ประเมิน กำหนดระยะเวลา  
โดยยึดมาตรฐานงานของผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก ซึ่งสรุปเป็นกระบวนการได้ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ตามแบบที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด แต่ให้อำนาจสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิจารณา  
เพิ่มรายการประเมินให้เหมาะสมกับแต่ละจังหวัดได้ แล้วแจ้งให้ข้าราชการในจังหวัดทราบทั่วกัน
2. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจัดทำบัญชีหมายเลข 1 ซึ่งเป็นบัญชีผู้ได้รับการพิจารณาให้  
เลื่อนเงินเดือน 2 ชั้น และเลื่อนเงินเดือน 1 ชั้น เรียงตามลำดับความดีความชอบจากสูงลงมา  
ต่ำ และแยกตามกลุ่มโควตา เสนอกลุ่มโรงเรียน จัดทำบัญชีหมายเลข 2 บัญชีผู้ไม่ได้เลื่อนเงิน  
เดือนเสนอกลุ่มโรงเรียน คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนจะพิจารณาเสนอผู้สมควรได้รับเลื่อนเงิน  
เดือนเป็นกรณีพิเศษ 2 ชั้น เฉพาะสายปฏิบัติการสอน โดยจัดทำบัญชีหมายเลข 3 เสนอไปยัง  
สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
3. สำหรับผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ (โดยคณะทำงาน) จะ  
ทำบัญชีหมายเลข 2 บัญชีผู้ได้รับการพิจารณาให้เลื่อนเงินเดือน 2 ชั้น และ 1 ชั้น แยกตามกลุ่ม  
โควตา เพื่อเตรียมเสนอกomiteeการประถมศึกษาอำเภอพิจารณา จัดทำบัญชีหมายเลข 3  
ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้เลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ 2 ชั้น
4. คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการ  
ครูทั้งหมด ทั้งสายปฏิบัติการสอนและสายบริหารโรงเรียน ตามกลุ่มโควตา โดยแยกกันพิจารณาแต่  
ละกลุ่ม แต่ละสาย แล้วจัดทำบัญชีหมายเลข 3 หากมีเศษตติยนิยม คณะกรรมการการประถมศึกษา  
อำเภอ สามารถรวมเศษตติยนิยมให้เป็นจำนวนเต็มได้ของแต่ละกลุ่มระดับ แล้วพิจารณาให้ข้าราชการ  
ได้รับในส่วนนี้ ตามนโยบายของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอที่ได้กำหนดไว้ แล้วเสนอไปยัง  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดดำเนินการต่อไป

5. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด (คณะทำงาน) จัดทำบัญชีหมายเลข 1 ของข้าราชการระดับ 7-8 และของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตรวจสอบบัญชีต่าง ๆ จากอำเภอรวมเศษทศนิยมของแต่ละกลุ่มระดับ พิจารณาตัวบุคคลให้ได้รับเงินเดือนโคว้รวมของจังหวัด โดยจัดสรรส่วนนี้ให้ตามนโยบายของจังหวัดที่ไว้ไว้ เพื่อเสนอคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อไป

6. คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดพิจารณาให้ความเห็นชอบ การพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการตามที่ สปจ. เสนอ แล้วให้ ผอ.ปจ. ลงนามสั่งจ่ายเงินเดือนต่อไป

สำหรับขั้นตอนในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้ดำเนินการตามปฏิทินที่ สปช. กำหนดดังนี้ ปฏิทินการพิจารณาความดีความชอบข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

.....

1. ภายในวันที่ 15 มกราคม -ผอ.ปจ. เสนอรายงานผลการปฏิบัติงานครั้งที่ 1
2. ภายในวันที่ 10 มกราคม -ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาครั้งที่ 1
3. ภายในวันที่ 4 กรกฎาคม -ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาครั้งที่ 2
4. ภายในวันที่ 6 กรกฎาคม -โรงเรียนสรุปผลการประเมิน จัดทำบัญชีรายละเอียดเสนอกลุ่มโรงเรียน
5. ภายในวันที่ 10 กรกฎาคม -สปจ. แจ้งจำนวนข้าราชการที่มีตัวอยู่ในวันที่ 1 กรกฎาคม ไปยัง สปช.
6. ภายในวันที่ 15 กรกฎาคม -กลุ่มโรงเรียนเสนอความดีความชอบของข้าราชการครูไปยัง สปอ./สปก.
7. ภายในวันที่ 20 กรกฎาคม -สปช. แจ้งยอดโควต้าของจำนวนข้าราชการแต่ละกลุ่มที่จะได้เลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ 2 ชั้น ไปยัง สปจ.
8. ภายในวันที่ 31 กรกฎาคม -สปอ.สปก. เสนอความดีความชอบต่อ กปอ./กปก.  
-ผอ.ปจ. รายงานผลการปฏิบัติงานครั้งที่ 2



9. ภายในวันที่ 15 สิงหาคม -สปอ./สปก. เสนอความดีความชอบของข้าราชการในสังกัด ที่ผ่านการพิจารณาจาก กปอ./กปก. แล้ว ไปยัง สปจ.
10. ภายใน 31 สิงหาคม -สปจ. เสนอความดีความชอบของข้าราชการต่อ กปจ.  
-สปจ. รายงานผลการพิจารณาของข้าราชการครูระดับ 7 ขึ้นไป และข้าราชการพลเรือนสามัญ ระดับ 5 ขึ้นไป ให้ สปช. เพื่อส่งเลื่อนเงินเดือน
11. ภายในวันที่ 10 กันยายน -สปช. ตั้งคณะกรรมการและพิจารณาความดีความชอบข้าราชการครู ระดับ 7 ขึ้นไป และข้าราชการพลเรือนสามัญ
12. ภายในวันที่ 30 กันยายน -สปช. และ สปจ. ส่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการที่อยู่ในอำนาจการส่งเลื่อนเงินเดือนให้แล้วเสร็จ ทั้งกรณี 2 ชั้น และ 1 ชั้น
13. ภายในวันที่ 10 ตุลาคม -กรมบัญชีกลางอนุมัติบัญชีจ่ายเงินเดือนชั่วคราวและแจ้งคลังจังหวัด
14. ภายในวันที่ 15 ตุลาคม - สปจ. เสนอฎีกาเบิกจ่ายเงินเดือนต่อคลังจังหวัด
15. วันทำการสุดท้ายของเดือน ตุลาคม -จ่ายเงินเดือนข้าราชการตามคำสั่งเลื่อนเงินเดือนประจำปี ทั้งกรณี 1 ชั้น และ 2 ชั้น พร้อมกัน

#### ปัญหาที่เกิดจากการพิจารณาความดีความชอบ

การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการในปีที่ผ่านมา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้รับการร้องเรียนจากข้าราชการครูจังหวัดต่าง ๆ จำนวน 95 ราย สรุปได้ว่า การพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารโรงเรียนยังไม่เป็นธรรม เพราะผู้ที่ได้เลื่อนเงินเดือน 2 ชั้น ส่วนใหญ่จะได้แก่ตัวกรรมการเครือข่าย หรือผู้สนับสนุนกรรมการ หรือผู้ใกล้ชิดสนิทสนม ผู้บริหารไม่ประเมินผลงานที่เป็นระบบ ไม่ยึดเกณฑ์ผลงานแต่ยึดตัวบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กองนิติการ 2532)

อุทัย หิรัญโต (2530) ได้กล่าวถึงเรื่องของการพิจารณาความดีความชอบว่ากว้างใหญ่ไพศาล ยากที่จะเปรียบเทียบให้เห็นชัดแจ้งว่าใครเหนือกว่าใคร เพราะไม่มีมาตรการใน

การปฏิบัติ จึงมักจะอาศัยความรู้สึกนึกคิดของผู้บังคับบัญชามากกว่าว่าจะให้ใครได้ 2 ชั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่ได้ยึดถือกันอย่างจริงจัง การไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และปล่อยให้มือปฏิบัติอยู่ตามหน่วยงานต่าง ๆ การเลื่อนเงินเดือนจึงมีการลักลั่นหรือได้เปรียบเสียเปรียบกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2514) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ไม่มีหลักเกณฑ์และวิธีการที่รัดกุม การให้อำนาจผู้บังคับบัญชาใช้ดุลยพินิจเอง จึงเป็นเหตุให้เกิดความเหลื่อมล้ำ ลำเอียง และผู้บังคับบัญชาไม่สนใจในการติดตามประเมินผลงาน ผู้บังคับบัญชามักให้อำนาจหน้าที่ไปในทางสร้างอำนาจบารมี แสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเอง และมักให้คะแนนนิยมแก่ผู้ไปทำงานพิเศษสูงกว่างานประจำ คือผู้ที่ถูกใช้ไปในทางส่วนตัว หรือผู้ทำงานนอกหน้าที่และประจบสอพลอ มักจะได้เลื่อนเงินเดือน 2 ชั้น จึงทำให้ข้าราชการมุ่งเน้นในงานพิเศษและสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามากกว่าที่จะคิดทำงานในหน้าที่ได้ดี

สำราญ ถาวรราษฎร์, บุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ (2527) ได้สรุปปัญหาของการพิจารณาความดีความชอบ ดังนี้

1. ระบบโควตา 2 ชั้น 15 % ทำให้ผู้ไม่ได้ 2 ชั้น ซึ่งเป็นข้าราชการส่วนใหญ่หมดกำลังใจในการทำงาน เสียขวัญ เกิดการชิงดีชิงเด่น แยกความสามัคคี
2. ทำให้ผู้บังคับบัญชาขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างข้าราชการด้วยกันเอง
3. ถือหลักปฏิบัติในการตัดสินความดีความชอบ เบี่ยงเบนไปจากหลักการ การตอนแทนผลงาน เช่น ไม่คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก แต่ใช้วิธีเวียนเทียน เล่นพรรค เล่นพวก เป็นต้น
4. บางหน่วยงานมีบุคคลไม่เหมาะสมที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้น แต่ระบบการจัดโควตาให้เป็นรายส่วนราชการก็จะได้ 2 ชั้น ทำให้เกิดการเปรียบเทียบกับคนที่ทำงานมีผลงานมากกว่าชั้น
5. การเลื่อน 2 ชั้น ผิดวัตถุประสงค์ เช่น เพื่อช่วยบุคคลที่มีเงินเดือนต่ำให้มีคุณสมบัติบางประการ เพื่อให้เงินเดือนสูงขึ้นทันกับบัญชีสอบคัดเลือกที่จะหมดอายุ เป็นต้น

จากข้อคิดของนักวิชาการที่กล่าวมา สรุปได้ว่ายังมีปัญหาในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบอยู่ และปัญหาส่วนใหญ่อยู่ที่ผู้บังคับบัญชาไม่พิจารณาความดีความชอบไปตามหลักเกณฑ์และวัตถุประสงค์ที่ทางราชการกำหนดไว้



### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา ยังไม่ปรากฏ แต่มีผลการวิจัยเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบของ  
กลุ่มประชากรอื่น ดังนี้

ชูศักดิ์ เตชานันท์ (2518) ได้ทำการวิจัยเรื่อง เกณฑ์ประเมินผลงานบุคคลเพื่อนำ  
มาใช้พิจารณาความดีความชอบในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี โดยสอบถามความคิดเห็น  
ของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธปฏิบัติในการใช้แบบประเมินผลการ  
วิจัยพบว่า **ครูส่วนใหญ่**ต้องการให้มีแบบประเมินผลงานแต่ละหน้าที่ ตลอดจนมีระบบการประเมิน  
ผลการปฏิบัติงานที่ดี กำหนดให้มีปริมาณงานเท่ากัน แล้วนำมาเปรียบเทียบกับคุณภาพและลักษณะ  
เฉพาะตัว ครูที่ทำงานหลายหน้าที่ ต้องใช้แบบประเมินหลายแบบ แปรลงคะแนนที่ได้เป็นเกรดมา  
จัดอันดับเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ โดยมีการพิจารณา 4 อย่าง คือ ตัดเงินเดือน การขึ้นเงิน  
เดือนให้ 1 ชั้น และให้ 2 ชั้น

ชลิดา ศรีมณีและคณะ (2522) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพิจารณาความดีความชอบ  
ของข้าราชการพลเรือนไทย ผลของการวิจัยสรุปว่า การพิจารณาความดีความชอบของหน่วย  
ราชการไทย ส่วนใหญ่มิได้มีวิธีการปฏิบัติที่แน่นอน คือ มีการใช้วิธีปฏิบัติต่าง ๆ กัน เช่น มีทั้ง  
ใช้วิธีการที่ไม่เปิดเผยมากกว่าวิธีการเปิดเผย ใช้วิธีการที่ไม่มีการติดตามผลงานโดยสม่ำเสมอ  
ตลอดปีมากกว่า วิธีการติดตามผลงานสม่ำเสมอตลอดปี ไม่มีการประเมินค่าเป็นตัวเลขมากกว่า  
มีการประเมินค่าเป็นตัวเลข มีการพิจารณาโดยอาศัยผลงานเป็นหลัก และมีความยุติธรรมพอ  
สมควรหน่วยงานต่าง ๆ มีหลักเกณฑ์ทางวิชาการในการพิจารณาความชอบ การพิจารณาความดี  
ความชอบโดยไม่มีหลักเกณฑ์ทางวิชาการยังมีอยู่บ้างส่วนใหญ่ข้าราชการพลเรือน ยังมีความ  
กระตือรือร้น มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

บัณฑิต ศรีเมือง (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพิจารณาความดีความชอบของครู  
ประถมศึกษาในจังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารมีนโยบายในการพิจารณาความดี  
ความชอบทุกหน่วยงาน ใช้เกณฑ์ในการพิจารณา โดยยึดผลงานการพิจารณา การอุทิศเวลา  
ความรู้ความสามารถ ความประพฤติดีและอาวุโส มีการติดตามผลการปฏิบัติงานตลอดปีใช้เครื่อง

มีประเมินผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้แบบฟอร์มและหลักเกณฑ์การพิจารณาตามกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519) บวกกับเกณฑ์พิจารณาภายในที่สร้างขึ้นเอง ผู้สอนมีความคิดเห็นว่าการติดตามผลการปฏิบัติงานของครู มีผิดพลาดอยู่บ้าง การพิจารณาความดีความชอบยึดผลงานเป็นหลัก หลังการพิจารณาความดีความชอบครูปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิมบ้าง และเสนอความเห็นว่าการให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารและครูในเรื่องการประเมินผลมาก และต้องการสร้างและปรับปรุงแบบการประเมินผลใหม่มากที่สุด เพราะเห็นว่ามีปัญหาการเล่นพรรคพวก เกณฑ์ประเมินผลไม่ครอบคลุมงาน ควรให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ประเมิน และประเมินโดยคณะกรรมการและให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมิน

### สรุป

จากรายละเอียดที่กล่าวมาในบทนี้ พอสรุปได้ว่า การพิจารณาความดีความชอบคือการพิจารณาคูณค่าของบุคคลที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ว่าได้สร้างคุณประโยชน์ต่อหน่วยงานมากน้อยเพียงใด สมควรจะได้รับผลตอบแทนจากผลของการปฏิบัติงานมากน้อยแค่ไหน ในเรื่องการเล่นขึ้นประจำปี การพิจารณาคูณค่านี้อาศัยกฎเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด และผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ประกอบการพิจารณา

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร ใช้พิจารณาหรือพิจารณาผลงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยอาศัยมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งนั้น ๆ เป็นหลัก ผลการประเมินนี้สามารถนำไปใช้ประกอบการพิจารณา ตัดสินใจ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลได้หลายเรื่อง เช่น การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องทำอย่างมีระบบระเบียบ และมีวัตถุประสงค์และจะต้องประเมินด้วยวิธีที่เหมาะสมกับงานแต่ละชนิดตามตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน กับการพิจารณาความดีความชอบ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันและสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง การจะพิจารณาความดีความชอบให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลนั้น ต้องทราบปัญหาและสาเหตุที่แท้จริง รวมทั้งความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อจะได้แก้ปัญหาได้ตรงกับสาเหตุในการพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสมควรจะได้พิจารณาปัจจัยที่ประกอบเป็นระบบการพิจารณาความดีความชอบ ทั้ง 4 ประการคือ

1. นโยบาย
2. หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ
3. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ
4. กระบวนการพิจารณาความดีความชอบ

การพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของ สปช. ซึ่งยึดแนวปฏิบัติตาม กฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2519) เป็นหลัก แต่มีแบบประเมินผลการปฏิบัติงานพร้อมคู่มือรายละเอียดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลการประเมินการปฏิบัติงาน ตามแบบที่ สปช. กำหนด และแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ สปช. เปิดกว้างให้จังหวัด อำเภอหรือโรงเรียน เพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลักษณะงานของแต่ละบุคคล แต่ละแห่ง

การพิจารณาความดีความชอบเป็นการตัดสินใจที่มีผลกระทบกระเทือนต่อข้าราชการเป็นจำนวนมาก หากตัดสินใจผิดพลาดย่อมเกิดผลเสียและไม่เป็นตามความมุ่งหมายของการพิจารณาความดีความชอบ การให้ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ นับว่าเป็นการมีส่วนร่วมวิธีหนึ่ง ดังที่ ญูญู สาธร (2526) ได้กล่าวไว้ว่า ในประเทศที่ปกครองด้วยระบอบประชาธิปไตย ผู้ที่จะต้องได้รับผลกระทบกระเทือนจากการตัดสินใจ ควรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเสมอ