

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารที่เป็นทฤษฎีหรือข้อคิดเห็น และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูและการวางแผนพัฒนาผลงานบุคคลเพื่อนำมาใช้พิจารณาความดีความชอบของอาจารย์ในวิทยาลัยครูมีดังนี้ :

บทบาทและหน้าที่ของสถาบันฝึกหัดครู

หลังจากมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครูในปี พ.ศ. 2518 บทบาทและหน้าที่ของสถาบันฝึกหัดครูได้เปลี่ยนแปลงจากโรงเรียนประเภทอาชีว-
ชั้นสูง มาเป็นสถานอุดมศึกษาสถาบันหนึ่ง ซึ่งจะต้องมีบทบาทและหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ดังความคิดเห็นของนักวิชาการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

สุภรณ์ ศรีพิพล กล่าววาท

วิทยาลัยครูเป็นระบบย่อยของระบบอุดมศึกษาที่มีบทบาทและหน้าที่ใหญ่ 3 ประการคือ

1. หน้าที่ที่อุบายต่อความรู้อาจารย์และครู และผู้ช่วยครูต่าง ๆ ในบุคคลรุ่นหลังโดยทราบและรักษาสิ่งที่สั่งงานไว้ หน้าที่นี้โดยแก่ การสอน การอบรมเพื่อผลิตบุคคลที่มีคุณสมบัติความมุ่งมั่นมุ่งหน้าไปรับใช้สังคม
2. แสวงหาความรู้ วิทยาการใหม่ ๆ หน้าที่นี้โดยแก่ การทดลอง ค้นคว้า วิจัย หาความรู้ทางวิชาการ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และประยุกต์ผลงานการค้นคว้าเพื่อช่วยแก้ปัญหาความต่าง ๆ ของสังคม
3. ให้ความรู้ต่าง ๆ ให้เป็นประโยชน์แก่สังคม หน้าที่นี้โดยแก่ การบริการทางวิชาการแก่สังคมตามความต้องการของท้องถิ่นเป็นหลัก เป็นผู้นำและเผยแพร่ทักษะ เทคนิคการสอนใหม่ให้แก่โรงเรียนในชนบท เช่น

การฝึกอบรมและเผยแพร่การศึกษาให้แก่ครูประจำการ¹

ในการประชุมทางวิชาการในหัวข้อประชุม "การฝึกหัดครูด้วยการรับใช้สังคม" ระหว่างวันที่ 3 - 7 ตุลาคม พ.ศ. 2518 ณ วิทยาลัยครูลำปาง วิทยุ สาทร โกลดลาวาการฝึกหัดครูในปัจจุบันถือว่าเป็นสถาบันระดับอุดมศึกษาในการบริหารงานของวิทยาลัยครู จะต้องยึดแนวความคิดของอุดมศึกษาที่ว่าควรมอบหมายและหน้าที่ดังนี้

1. หน้าที่ในการสอน การสอนในระดับอุดมศึกษาดังกล่าวเป็นแบบสองทาง คืออาจารย์เป็นผู้ใ้ให้นักศึกษา และนักศึกษาผู้ใดกลับคืนอาจารย์ควมหมายคณาจารย์ทั้งอาจารย์และนักศึกษาเรียนด้วยกัน
2. หน้าที่ในการวิจัย หรือค้นคว้าหาความรู้ใหม่ โดยเฉพาะอาจารย์ในวิทยาลัยครูจะต้องค้นคว้า วิจัย เขียนตำรา และทำค้นคว้าทางขวาง
3. หน้าที่บริการสังคม เป็นบริการทางวิชาการให้ด้วยชุมชน วิทยาลัยครูอาจสร้างตนเองเป็นวิทยาลัยชาวบ้าน เพื่อบริการวิชาการให้ด้วยชุมชนไทย ไม่จำเป็นต้องคิดเรื่องประกาศนียบัตรที่มอบให้ บริการที่นำจะจัดให้ใดแก่ เรื่องเกี่ยวกับกาปรกครอง ระบบเศรษฐกิจ การเกษตร วิชาชีพ และเรื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมและชีวิตครอบครัว²

ตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 กล่าวว่า "ให้วิทยาลัยครู เป็นสถาบันการศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาระดับอุดมศึกษาและผลิตครูถึงระดับปริญญาตรี ทำการวิจัยส่งเสริมวิชาชีพและวิทยฐานะของครู

¹สุภรณ์ ศรีพิพล, "การวิเคราะห์ระบบงานมหาวิทยาลัย" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ม.ป.ท., ม.ป.ป.), (อักษราเนา)

²วิทยุ สาทร, "การบริหารการฝึกหัดครูในส่วนที่เกี่ยวกับกำารรับใช้สังคม," ใน การประชุมทางวิชาการการฝึกหัดครูกับการรับใช้สังคม (ลำปาง : เจริญวิทยการพิมพ์, 2518), หน้า 37.

อาจารย์และเจ้าหน้าที่ผู้บริหารการศึกษา ท่านบำรุงวัฒนธรรมและให้บริการทาง
วิชาการแก่สังคม"¹

ถ้าจะกำหนดเป็นข้อ ๆ อาจกล่าวได้ว่า วิทยาลัยครูมีงานหน้าที่อย่างน้อย 5 ประการด้วยกันคือ

1. ผลิตครู
2. เป็นแหล่งศึกษาค้นคว้า ทดลอง และวิจัยทางการศึกษา
3. เป็นแหล่งส่งเสริมวิชาชีพ และวิทยฐานะของครูรวมทั้งเจ้าหน้าที่
ผู้บริหารการศึกษา
4. เป็นแหล่งท่านบำรุงวัฒนธรรม 003257
5. เป็นแหล่งให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

ดังนั้นโครงการต่าง ๆ ของกรมการฝึกหัดครู และของวิทยาลัยครูทุก
แห่ง ก็ควรที่จะกำหนดไว้อยู่ในวงงาน 5 ประการนี้ ส่วนจะเน้นหนักเบาในเรื่อง
ใด ก็ต้องเป็นเรื่องที่จะต้องปรึกษาหารือกันตามความเหมาะสม

หน้าที่ต่าง ๆ ของอาจารย์และผู้บริหารในวิทยาลัยครู

การแบ่งส่วนราชการในวิทยาลัยครู เป็นไปตามพระราชบัญญัติวิทยาลัย
ครู พ.ศ. 2518 ซึ่งกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามมาตราต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ตามมาตรา 7 กล่าววา

วิทยาลัยครูแต่ละแห่งมีส่วนราชการดังนี้

1. สำนักงานอธิการ
2. คณะวิชา

สำนักงานอธิการ อาจแบ่งออกเป็นแผนก
คณะวิชาอาจมีภาควิชาใด"²

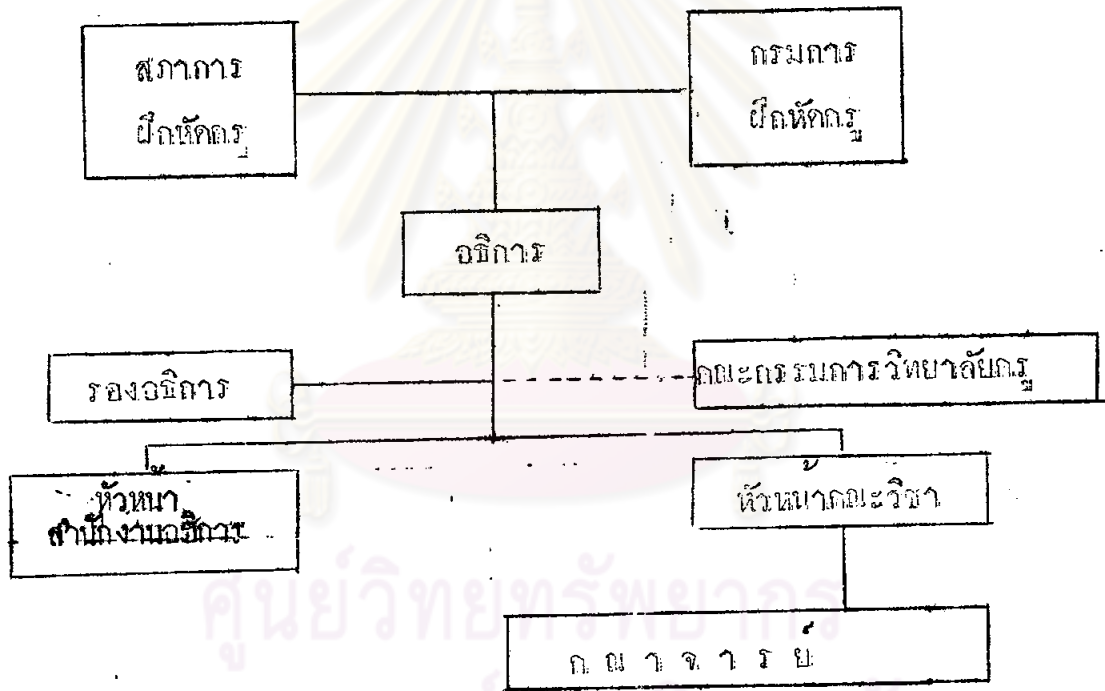
¹"พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518," ราชกิจจานุเบกษา 92 : 24.

²เรื่องเดียวกัน, หน้า 25.

ตามมาตรา 16 กล่าวว่า "วิทยาลัยครูแต่ละแห่งให้มีอธิการคนหนึ่งเป็น
 ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในการบริหารงานของวิทยาลัยครู และจะให้รองอธิการ
 คนหนึ่งหรือหลายคนก็ได้ เพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่อธิการจะมอบหมาย"¹

และตามมาตรา 19 กล่าวว่า "ในวิทยาลัยครูแต่ละแห่งให้มีคณะกรรมการ
 ประจำวิทยาลัย ... "²

ดังนั้นแผนผังการจํากัดการของวิทยาลัยครูมีดังนี้

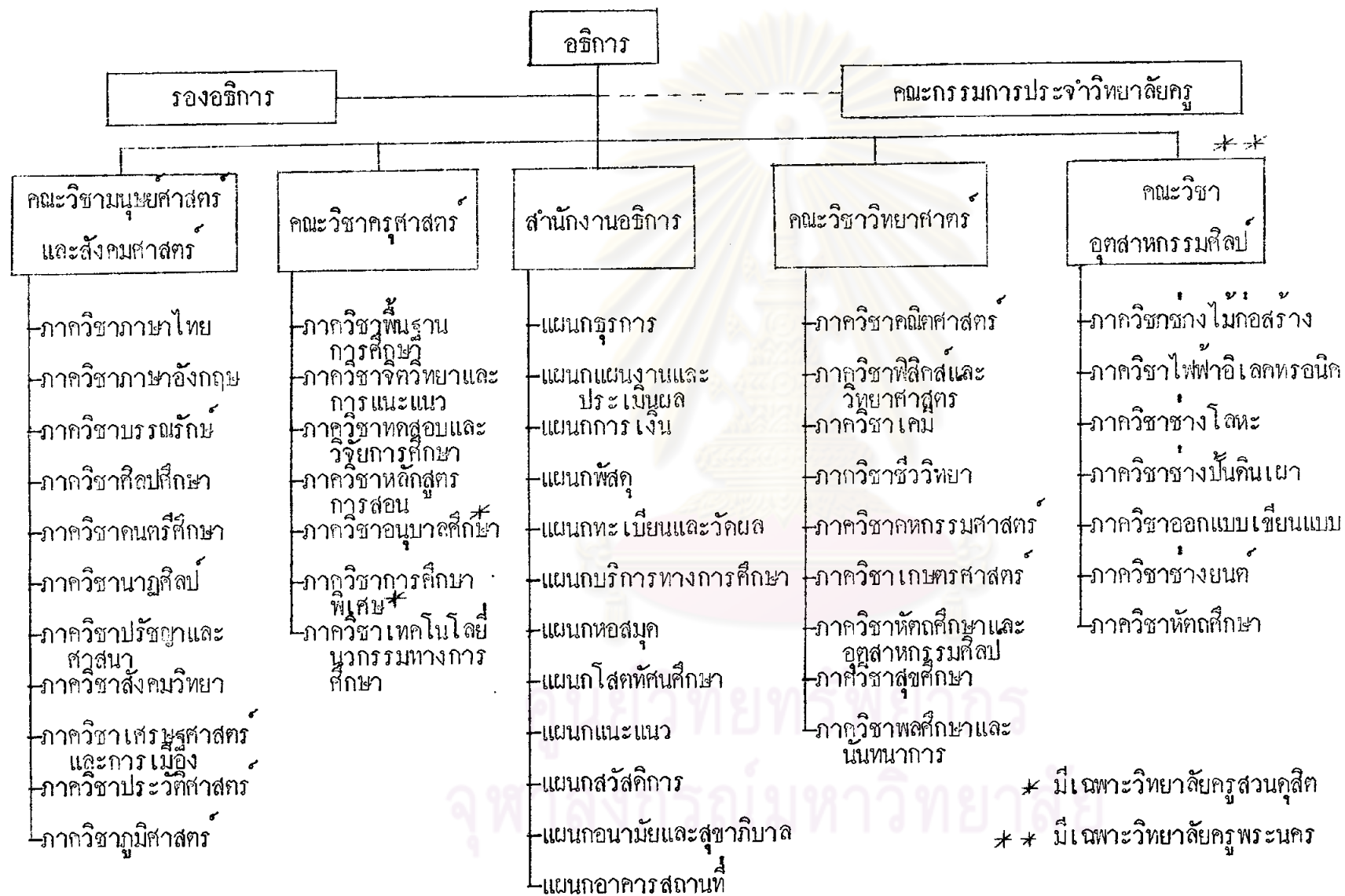


ในวิทยาลัยครู แบ่งส่วนราชการ รวมรวมเป็นแผนผังการจํากัดการดังนี้³

¹ "พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518," ราชกิจจานุเบกษา 92 : 30.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 32.

³ "การแบ่งส่วนราชการในวิทยาลัยครู," ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ



ตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ เกี่ยวกับการแบ่งส่วนราชการใน
วิทยาลัยครูมีว่า

- 1. ในวิทยาลัยครู ... แบ่งส่วนราชการดังนี้¹
 - 1.1 สำนักงานอธิการ
 - 1.2 คณะวิชาครุศาสตร์
 - 1.3 คณะวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
 - 1.4 คณะวิชาวิทยาศาสตร์
 - + 1.5 คณะวิชาอดสาหกรรมศิลป์
- 2. ในแบ่งแผนกสำนักงานอธิการดังนี้
 - 2.1 แผนกธุรการ
 - 2.2 แผนกแผนงานและประเมินผล
 - 2.3 แผนกการเงิน
 - 2.4 แผนกพัสดุ
 - 2.5 แผนกทะเบียนและวัดผล
 - 2.6 แผนกวิทยการการศึกษา
 - 2.7 แผนกหอสมุด
 - 2.8 แผนกโสตทัศนศึกษา
 - 2.9 แผนกแนะแนว
 - 2.10 แผนกสวัสดิการ
 - 2.11 แผนกอนามัยและสุขภาพ
 - 2.12 แผนกอาคารสถานที่
- 3. ในแบ่งภาควิชาครุศาสตร์ดังนี้
 - 3.1 ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา
 - 3.2 ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว
 - 3.3 ภาควิชาทดสอบและวิจัยการศึกษา
 - 3.4 ภาควิชาหลักสูตรและการสอน
 - + + 3.5 ภาควิชาอนุบาลศึกษา
 - + + + 3.6 ภาควิชาการศึกษาพิเศษ
 - 3.7 ภาควิชาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา

¹"การแบ่งส่วนราชการในวิทยาลัยครู," ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ.

หมายเหตุ

- + มีเฉพาะวิทยาลัยครูพระนคร
- + + มีเฉพาะวิทยาลัยครูสวนกุหลาบ พิบูลสงคราม (พิษณุโลก) และมหาสารคาม
- + + + มีเฉพาะวิทยาลัยครูสวนกุหลาบ
- + + + + มีในทุกวิทยาลัย ยกเว้นวิทยาลัยครูพระนคร
- + + + + + มีเฉพาะวิทยาลัยครูพระนคร

จากแผนผังการจัดองค์การของวิทยาลัยครูที่นำมาแสดงนี้ ชี้ให้เห็นว่า อาจารย์ในวิทยาลัยครูต้องทำการสอนหรือทำหน้าที่พิเศษในแผนกต่าง ๆ ของสำนักงานอธิการ และบางท่านอาจทำหน้าที่บริหาร และยังต้องทำงานเกี่ยวกับการวิจัย การบริการชุมชน การแนะนำนักศึกษา และงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายเป็นครั้งคราวอีกด้วย

ในปี 2519 สมชาย วงศ์เกษม ได้ศึกษาถึงบทบาทการสอน การวิจัย และการบริการสังคมของอาจารย์วิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สรุปได้ว่า

1. อาจารย์คนหนึ่งสอน 2 วิชา และ 7 หมู่เรียนต่อภาคเรียน หรือสอนนักศึกษา 287 คน ต่อภาค ใช้เวลาเตรียมการสอน สอน ตรวจงาน นีเทศ การสอน และให้คำปรึกษาทางวิชาการ 7, 18, 5, 10 และ 1 ชั่วโมง ต่อสัปดาห์ ตามลำดับ นีเทศการสอนและให้คำปรึกษาทางวิชาการแก่นักศึกษา 20 - 40 คนต่อสัปดาห์
2. อาจารย์คนหนึ่งใช้เวลาค้นหาความรู้ใหม่ การเขียนตำราและ/หรือเอกสารประกอบการเรียน และทำการวิจัย 5, 5 และ 5 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
3. อาจารย์คนหนึ่งใช้เวลาบริการสังคมและบริการในวิทยาลัยครู 6 และ 13 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หรือบริการสังคม 7 ครั้งต่อภาคเรียน
4. อาจารย์คนหนึ่งมีบทบาททางด้านการสอน การวิจัย การบริการสังคม และปริมาณงานทั้งหมด 33, 7, 13, 16 และ 46 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบบทบาททางด้านการสอน การวิจัยและการบริการสังคม พบว่าอาจารย์เกือบทั้งหมดทำหน้าที่สอนโดยไม่ใดวิจัย และมากกว่า 2 ใน 3 สอนโดยไม่ใดบริการสังคมในวิชาที่ตนสอน และบทบาททางด้านการสอน การวิจัย

และการบริการสังคมของอาจารย์วิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไม่แตกต่างกัน แต่ปริมาณรวมทั้งหมด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05¹

จำนวนรจ สุทธาพันธ์ ไก่ทำการวิจัยเรื่องบทบาทของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ของสถาบันฝึกหัดครู โดยศึกษามหาวิทยาลัยและงานในหน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ของสถาบันฝึกหัดครูจากการใช้วิธีสำรวจข้อเท็จจริง และความคิดเห็นของผู้อำนวย การ อาจารย์ใหญ่ กับหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ทั้งในกานบริหาร บริหาร หน้าที่- ประจาและหน้าที่พิเศษมีดังต่อไปนี้

1. เวลาที่ใช้ในการบริหารงานของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ของสถาบันฝึกหัดครู ขนาดใหญ่เป็นเวลา 26.7 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
2. จัดการอบรมแก่ครูนอกสถานศึกษาปีละ 3 ครั้งโดยเฉลี่ย
3. จัดกิจกรรมทางวิชาการโดยเฉลี่ย ไม่เกินปีละ 5 ครั้ง
4. จัดประชุมหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวดวิชา เฉลี่ยเดือนละ 3 ครั้ง
5. หัวหน้าฝ่ายวิชาการ เขารวมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ในสถาน ศึกษาเดือนละ 5 ครั้ง
6. งานพิเศษอื่น ๆ ที่ต้องทำ เฉลี่ยแล้วเดือนละ 7 - 8 ครั้ง²

สำหรับอธิการนั้นจะต้องรับผิดชอบต่อกิจการและบุคลากรทุกคนในวิทยาลัยครู ซึ่ง ช่าง บัณฑิต ไก่เสนอแนะวางแผนงานในความรับผิดชอบของอธิการจะ ดำเนินไปโดยควยก็ต้องทำหน้าที่ดังต่อไปนี้

¹ สมชาย วงศ์เกษม, "บทบาทการสอน การวิจัยและการบริการสังคม ของอาจารย์วิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ แผนกวิชาบริหารการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2519), บทคัดย่อ.

² จำนวนรจ สุทธาพันธ์, "บทบาทของหัวหน้าฝ่ายวิชาการของสถาบันฝึกหัดครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ แผนกวิชาบริหารการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2508), บทคัดย่อ.

1. หน้าที่ในกำนบริหาร ซึ่งมีภารกิจต่อประสานงาน การบริหาร เกี่ยวกับทั่วไปบุคคล, วิชาการ และการปกครอง.
2. หน้าที่กำนธุรการ เกี่ยวกับระเบียบสถิติ, การเงิน, สารบรรณ, พัสดุกรรมวิธี, อาคารสถานที่ และยานพาหนะ
3. หน้าที่กำนการนิเทศการศึกษา โดยวางแผนการนิเทศ เพื่อปรับปรุง การเรียนการสอนให้ดีขึ้นและควบคุมดูแลโงงานกำนการปรับปรุงการ เรียน การสอนกำนไปโดยเรียบร้อย
4. หน้าที่กำนประชาสัมพันธ์ โดยวางโครงการการสร้างความสัมพันธ์ ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัยและควบคุมโงการประชาสัมพันธ์กำนความดี
5. หน้าที่ในกำนการวัดผล โดยจัดโงมีการวัดผลงานทุกงานของวิทยาลัย มีผลการวัดผลการพัฒนาดของเ็็ก อีกทั้งมีการวัดผลรวมความของบุคคลากร ทุกคน¹

ตามมาตรา 16 และ 23 แห่งพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518

โงกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งทางบริหารต่าง ๆ ในวิทยาลัยครูดังนี้

1. อธิการ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในการบริหารงานของวิทยาลัยครู
2. รองอธิการ ทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่อธิการมอบหมาย
3. หัวหน้าสำนักงานอธิการ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในสำนักงานอธิการ
4. รองหัวหน้าสำนักงานอธิการ เป็นผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงานอธิการ
5. หัวหน้าคณะวิชา เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในคณะวิชาที่เป็นหัวหน้าอยู่
6. รองหัวหน้าคณะวิชา ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยหัวหน้าคณะวิชา
7. หัวหน้าภาควิชา เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในภาควิชา
8. รองหัวหน้าภาควิชา ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยหัวหน้าภาควิชา



¹ราชง. บักรวี, หลักการศึกษา (พระนคร : โรงพิมพ์ไทยสัมพันธ์, 2506), หน้า 52 - 56.

²"พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518," ราชกิจจานุเบกษา 92 :

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ

ฝ่ายมาตรฐานกองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. ได้ให้คำจำกัดความ "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" ว่า "การประเมินวาคณทำงานโดยผลเท่าที่ควรจะทำไ้หรือคอยกว่า หรือดีกว่าที่คาดหมายและมูลค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่"¹

ชรูเดนและเชอร์แมน (Chruden and Sherman) กล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานคือการพิจารณางานที่ทำไ้เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และในการประเมินผลงานบุคคลนั้น นอกจากจะประเมินผลงานปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำสำเร็จแล้ว ยังจะต้องพิจารณาประเมินคุณลักษณะเฉพาะตัวหรือพฤติกรรมของผูปฏิบัติงาน เช่น ความซื่อสัตย์ ความขยันหมั่นเพียร ความคิดริเริ่ม ฯลฯ ด้วย เพราะคุณลักษณะเฉพาะตัวเหล่านี้จะไม่ปรากฏเป็นผลงานโดยตรง แต่ก็เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ช่วยให้การทำงานนั้นประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ² กล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ เป็นการหาผลประโยชน์หรือที่ราคาผลงานของผูปฏิบัติงาน เป็นวิธีที่จะไซประมาณค่าว่า ผูปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานไ้ไ้เพียงไ้ใด โดยพิจารณาจากปริมาณงานและคุณภาพของงานที่ผูบังคับบัญชาไ้บังคับถือเอาไว้หรือจากการสังเกต และวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผูปฏิบัติงานนั้น ๆ³

¹สำนักงาน ก.พ., ฝ่ายมาตรฐานกองวิชาการ, รายงานเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน (กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายมาตรฐานกองวิชาการ สำนักงาน ก.พ., กรกฎาคม 2520), หน้า 1.

²Herbert J. Chruden and Arther w. Sherman Jr., Personnel Management, 3d ed. (Ohio : Ohio South Western Publishing Co., 1968), p. 247.

³สมพงษ์ เณรสิน, การบริหารบุคคลสมัยใหม่, หน้า 210.

แต่อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ย่อมจะมีข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนควบคู่กันนี้ คิดถ บุญเรืองรอด โสภีให้เห็นจุดอ่อนของการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไปนี้

1. ขาดความเสมอภาคของปริมาณงาน เพราะคุณภาพของงานแปรผันอย่างผกผันกับปริมาณ คือบุคคลรับภาระปริมาณงานสูงย่อมจะทำงานใหม่คุณภาพสูงยาก ฉะนั้น ถ้าประเมินแต่คุณภาพอย่างเดียวจะไม่เป็นธรรม

2. มีความสับสนในเรื่องปริมาณงานและคุณภาพ มักนำปริมาณงานมาพิจารณาเป็นผลงาน เพราะจะเกิดปัญหาอย่างน้อย 2 ประการ คือ ประการแรกจะก่อให้เกิดความไม่เสมอภาคขึ้นในการจัดสรรงานใหญ่โต หนึ่งคัมภ์บัญชาทำงาน หลายงานจะไปรวมอยู่ที่บุคคลไม่กี่คน ประการที่สอง ผู้บังคับบัญชาจะไม่สามารถประเมินผลงานได้อย่างยุติธรรม เพราะเรื่องของปริมาณงานและคุณภาพของงานเป็นเรื่องคนละมิติเปรียบเทียบกันไม่ได้

3. ประเมินผลงานด้วยความรู้สึกไม่เป็นกลาง

4. การเปรียบเทียบสิ่งที่เปรียบเทียบกันไม่ได้ เนื่องจากการประเมินผลงานบุคคลนั้นเป็นการประเมินผลทั้งลักษณะเชิง เกณฑ์และเชิงคุณ โดยประเมินผลเทียบกับเกณฑ์ที่มีอยู่ แต่ขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็จะไปพิจารณาความดีความชอบเทียบกับคนอื่น

คิดถ บุญเรืองรอด ยังได้เสนอวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

1. เว้นจากการจัดปริมาณงานให้เท่ากัน
2. วิเคราะห์งานและการจัดงานใหม่บุคคลทำ
3. สร้างเครื่องมือและกำหนดค่าระดับคะแนน
4. ควรประเมินอย่างน้อยปีละ 3 ครั้ง¹

อาทิตย์ อรุโรรักษ์ ได้เสนอข้อคิดเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบว่าจะไ้บัญญัติเป็นหลักการว่า

1. ความชั่วไม่มี ความดีไม่ปรากฏ และทำงานไม่ถึงระดับมาตรฐานของความรับผิดชอบทั้งในแง่คุณภาพและปริมาณ ให้พิจารณาค่าตำแหน่งและเงินเดือน

¹คิดถ บุญเรืองรอด, "การประเมินผลงานบุคคลเพื่อพิจารณาความดีความชอบ," ศุภปริทัศน์ 3 : 24 - 38.

2. ความชำนาญที่มีความถี่ไม่ปรากฏ ทำงานเป็นปกติธรรมดาแบบ
เขาเข้ามาขึ้นตาม ความมาตรฐานราชการปัจจุบัน ให้ได้รับเงินเดือน
เท่าที่ไ้รับอยู่ในปีก่อน (เท่าเดิม)

3. ความชำนาญที่มีความถี่ปรากฏชัดเจน ทำงานในหน้าที่โดยลู่
สมความมุ่งหมายของทางราชการทุกประการ พิจารณาความชอบให้
1 ขั้น

4. ความชำนาญที่มีความถี่ชัดเจน และอุทิศให้แก่งานจนเกิดผลดี
อย่างเต็มที่ทั้งในความคิดริเริ่ม ความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และ
เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ควรบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ 2 ขั้น¹

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โลเปซ (Lopez) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็น
การกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานใดมีมาตรฐานของการทำงานสูงขึ้น² แต่การ
ประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจจะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไป แล้วแต่การ
ประเมินผลในครั้งนั้น ๆ

บีช (Beach) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์
สำคัญ 6 ประการ คือ

1. เพื่อประเมินผลการทำงานของบุคคล , ช่วยส่งเสริมและรักษาระดับ
คุณภาพการทำงานของบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่นำพอใจตลอดเวลา และ
ไ้ทราบผลการทำงานเป็นระยะ ๆ

¹ อาดิคย์ อูไรรัตน์, "บทบรรณาธิการ," ข้าราชการ 19 (สิงหาคม
2517) : 9.

² Felix M. Lopez, Evaluating Employee Performance,
(New York : Public Personnel Association, 1965), p. 311.

2. เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร ทำให้บุคลากรได้ปรับปรุงและพัฒนา
การทำงานของตนเองอยู่เสมอ

3. เพื่อหาความเข้าใจกับฝ่ายที่ปรึกษา ช่วยในฝ่ายที่ปรึกษาได้ทราบ
พฤติกรรมของบุคลากรที่กระชั้น เป็นการเปิดโอกาสใหญ่บริหารระดับสูง
ได้ทราบรายงานเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากร จากที่ปรึกษาและ
พร้อมที่จะแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที

4. เพื่อเป็นแนวทางที่จะเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของบุคลากร ทำให้
บริหารได้คล่องตัวในใจอย่างถูกต้อง ในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อน
ตำแหน่ง การโยกย้าย การพัฒนา การออกจากงาน และการเลื่อน
เงินเดือน เป็นต้น

5. เพื่อปรับปรุงค่าจ้างและเงินเดือน ให้เหมาะสมกับตำแหน่งและ
ความรับผิดชอบของบุคลากร

6. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
รายใหญ่บริหารได้ทราบว่าจะคิดเลือกบุคคลชนิดใดจึงจะเหมาะสม
กับงาน และควรจะมีการฝึกอบรมอย่างไร

ฝ่ายมาตรฐานกองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. เห็นว่าการประเมินผล
การทำงานที่ละเอียดถี่ถ้วนและเที่ยงตรงจะสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องประกอบ
การพิจารณาคำเนิงานบริหารบุคคลได้หลายประการ คือ

1. การเลื่อนตำแหน่ง
2. การเลื่อนเงินเดือน
3. การแต่งตั้ง - ย้าย - สับเปลี่ยนปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาบุคคล
5. การปรับปรุงระบบวิธีการทำงานและอุปกรณ์การทำงาน
6. การปรับปรุงวิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน

¹
Dale S. Beach, Personnel : The Management of People
at Work, (New York : The Macmillan Co., 1965), p. 311.

นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ เป็นประโยชน์ในแง่อื่น ๆ อีก
 ชาวไทยบังคับบัญชาที่มีความสามารถของผู้ไทยบังคับบัญชา และจะใ้
 ทัศนคติที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล หรือช่วย
 ใหญ่ปฏิบัติงานสำรวจตนเองเวลาครบปีปรองพาดความรูเพิ่มเติมตามใ้
 เพื่อจะกำหนดในอาชีพของคุณ เป็นคน

เกี่ยวกับความรู้สึกของข้าราชการไทย เกี่ยวกับการศึกษาความดี
 ความชอบประจำปี อุตัย นีรัญโต โฉโหขอติคพตรูปโภาว การพิจารณาความ
 ดีความชอบประจำปีเป็นมูลเหตุสำคัญของการรับราชการ และทำให้มีการปฏิบัติงาน
 อย่างกระตือรือร้น การที่ข้าราชการใ้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษ
 ถือว่ามีความสำคัญตลที่วิตราชการ เป็นอันมาก เพราะนอกจากจะเป็นการตอบแทน
 ความขยันหมั่นเพียรที่ใ้ปฏิบัติกำลังกายกำลังใจแก่ทางราชการแล้ว ยังช่วยให้
 ข้าราชการทุกคนต่างก็ยกเอาเงินเดือนเป็นเครื่องวัดความสำเร็จในชีวิตราชการ
 ผู้ใ้ใ้รับการเลื่อนเงินเดือนทุกปี ถือว่าเป็นผู้มีใ้ใ้ทำความเสียหายใ้แก่ทางราชการ
 และยังใ้ใ้เห็นว่าเป็นผู้ใ้ทำงานดีจนผู้บังคับบัญชาเห็นผลงาน²

เกณฑ์พิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตามกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2519) ราชาราชการพลเรือนสามัญ
 ผู้ซึ่งจะใ้เลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปี นอกจากจะต้งถึงช่วงเวลาการปฏิบัติงาน
 ในรอบปี คือใ้ใ้ช่วงเวลาปฏิบัติราชการไม่ว่ยกกว่า 8 เดือนเป็นเกณฑ์พิจารณา

¹สำนักงาน ก.พ., ฝ่ายมาตรฐานกองวิชาการ, รายงานเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน, หน้า 1 - 2.

²อุตัย นีรัญโต, "การประเมินผลความสามารถในการปฏิบัติงานของ
 ผู้ไทยบังคับบัญชา," พัฒนาชุมชน 3 (มีนาคม 2512) : 109.

แล้วบังพิจารณาถึงคุณภาพและปริมาณงานของตำแหน่งและผลงานที่ได้ปฏิบัติมา การ
รักษาวินัย ตลอดจนความสามารถและความอดสาหัสในการปฏิบัติงาน ส่วนผู้ที่จะ
ได้เลื่อนเงินเดือนประจำปีเกินกว่า 1 ชั้น นอกจากจะอยู่ในเกณฑ์ดังกล่าวแล้ว
ยังคงอยู่ในหลักเกณฑ์ประการใดประการหนึ่งของมาตรา 8 ดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติงานตามหน้าที่โดยลดีจนจรือเป็นตัวอย่างที่ดีได้
2. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มีการต่อสู้ หรือที่ต้องเสี่ยงอันตรายเป็น
กรณีพิเศษ
3. ปฏิบัติงานเกินกว่าตำแหน่งหน้าที่ จนเกิดประโยชน์ต่อทางราชการ
เป็นพิเศษและปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนเป็นผลดีด้วย
4. ปฏิบัติงานโดยมีความคิดริเริ่มในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือโดยคน-
เดียว หรือประสิษฐสูงไกลสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษ
และทางราชการได้ดำเนินการตามความคิดริเริ่ม หรือได้รับรองให้ไซ
การคนควาหรือสิ่งประสิษฐนั้น
5. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความอดทนอดทรมานหนักหน่วงเป็นพิเศษ
และงานนั้นโดยลดียิ่ง
6. ปฏิบัติงานที่ได้ริเริ่มมอบหมายให้กระทำกิจการอย่างใดอย่างหนึ่ง
จนสำเร็จ เป็นผลดียิ่งแก่ประเทศชาติ¹

จะเห็นได้ว่าหลักเกณฑ์ตามกฎ ก.พ. กวางขวางเกินไป หากแต่การ
พิจารณา ถ้าจะประเมินให้โดยลแน่นอนว่าจะต้องสร้าง เกณฑ์การประเมินผลขึ้นมาเป็น
พื้นฐาน ใหญ่ประเมินสามารถนำผลงานของบุคคลประเมินแต่ละบุคคลมาเปรียบเทียบ
เกณฑ์ดังกล่าวนี้คือมาตรฐานการท่งาน ซึ่งเป็นการกำหนดวางงานที่ผู้ดำรงตำแหน่ง
หนึ่ง ๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งกรณีมีปริมาณและคุณภาพพออย่างไร โดยปกติ
การจัดทำมาตรฐานการท่งานมักเป็นดรรระบุปริมาณงานที่ควรจะทำได้ แต่สำหรับ
งานบางลักษณะซึ่งระบุเป็นปริมาณโดยยากก็จำเป็นต้องระบุคุณภาพของงานที่ควรทำได้

¹"กฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2519) ออกตามความในพระราชบัญญัติ
วิธีระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ว่าด้วยการเลื่อนชั้นเงินเดือน,"
(23 สิงหาคม 2519) : 8.

คุนทซ์ (Koontz) ได้กล่าวถึงระบบการวัดและประเมินผลงานบุคคล
ที่ถือว่าเป็นลักษณะทั้งนี้คือ

1. สิ่งต่าง ๆ ที่จะวัดนั้นจะต้องวัดอย่างถูกต้อง วัดตรงเป้า และวัด
โดยหมกตามขอบข่ายของงาน
2. รายการที่จะวัดจะต้องอยู่ในลักษณะที่จะดำเนินการได้หรือวัดได้
จริง เช่นวัดบุคคลลักษณะโดยการใช้สังเกตได้ วัดความสามารถโดยดู
จากวิธีการทำงาน การแก้ปัญหา และจำนวนผลงาน
3. ต้องมีวัตถุประสงค์ของการวัด และควรกำหนดรายการที่จะวัด
เช่น การวัดปริมาณ คุณภาพของผลงานของแต่ละคน เพื่อประกอบการ
พิจารณาเลื่อนเงินเดือน
4. รายการที่จะประเมินและวิธีการที่ใช้ ต้องเป็นที่ยอมรับของทุก
ฝ่าย โดยดูเฉพาะฝ่ายที่ถูประเมิน เพราะการยอมรับในรายการประ-
เมินและเข้าใจวิธีการวัด จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้โครงการวัดและประ-
เมินผลประสบความสำเร็จ
5. รายการที่สร้างขึ้นหรือกำหนดไว้ในแบบประเมินต้องรัดกุมเข้าใจ
ง่าย มีส่วนให้แต่ละคนเกิดความรู้สึกที่จะปรับปรุงการทำงานของเขาให้
ดีขึ้น นั่นคือจะต้องสามารถที่จับบทหรือใหญ่ที่ถูประเมินทราบ เพื่อเขา
จะได้นำไปแก้ไขการทำงานให้ดีขึ้น ฉะนั้นผลการประเมินจะต้องไม่ปิดเป็น
ความลับ¹

งานการศึกษาเป็นงานพัฒนา ซึ่งจะผลิตผลออกออกมา ในทางประเมิน
ผลงานทั่วไปกับการประเมินผลงานบุคคลทำได้ลำบาก เพราะไม่สามารถจะ
เปรียบเทียบการกระทำของแต่ละคน และวางมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เป็นการ
ตามตัวใดทั้งหมด มัวร์และนีล (Moore and Neal) ได้แนะนำเกณฑ์
สำหรับพิจารณาประเมินผลงานของครู เพื่อเป็นแนวทางนำไปสู่การบรรลุผล

¹ Harold Koontz, Appraising Managers as Managers,

ตามเป้าหมายในการประเมินผล โดยแบ่งเป็น 5 ข้อคือ

1. เกณฑ์ผลงาน โภกณผลถาวรของกรมของครู ทำให้นักเรียนมีการเปลี่ยนแปลงหรือเกิดการเรียนรู้อะไรบาง
2. เกณฑ์กระบวนการหรือวิธีการ เพราะเชื่อว่ากระบวนการหรือวิธีการที่ดีนั้น จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เกณฑ์พยากรณ์หรือทำนายผลที่ได้ เป็นการประเมินในข้อที่ไม่ใช่ทั้งกระบวนการและผลงานที่ใครรับในทันที, แต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความตั้งใจ อุปนิสัยใจคอของครู เสี่ยง การแต่งกาย เขารวมปัญหา กิริยาท่าทาง ความขยันหมั่นเพียร ความรู้ ฯลฯ

การประเมินผลงานครู ซึ่งมีหน้าที่ส่วนใหญ่อยู่นกับการสอน เกี่ยวกับเรื่องนี้ กิบสันและฮันท์ (Gibson and Hunt) มีความเห็นว่า ครูจะปฏิบัติงานใด ผลดีและมีความสำเร็จของงานสูง จะต้องมีลักษณะพึงประเมิน 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ประเภทความรู้, เช่นมีความรู้ทางค่านิยมธรรม, เรื่องการ, สอนเป็นอย่างไร และเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในสายงานของตน มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาการของเด็กและพัฒนาการเรียนรู, มีความรู้ในการปฏิบัติงาน และมีเทคนิคในการสอนแบบต่าง ๆ
2. ประเภททักษะ, คือจะต้องมีทักษะในความรู้ภาษา เขียนและพูดภาษาทำให้เด็กเข้าใจง่าย มีทักษะในการเขาชุมชนและมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะในการคมนาคมวิจัยและหาความรู้เพิ่มเติม, หาทางแก้ปัญหาอย่างถูกต้องหลักวิชาและตรงกับข้อเท็จจริง ประการสุดท้ายจะต้องมีนิสัยรักงานครู

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

W.G. Walker, et al., Exploration in Educational Administration, (New York : Crane & Russak 2. Company Inc., 1973), pp. 245 - 246.

3. ประเภทความสนใจ โลกแตกความพอใจสนใจนักเขียน สนใจวิชา
ที่ทองสอนทุกวิชา สนใจที่จะสอน สนใจชุมชนอื่นเป็นที่ตั้งของโรงเรียน
สนใจที่จะร่วมมือกับเพื่อนร่วมอาชีพ สนใจที่จะพัฒนาอาชีพครูให้ก้าวหน้า¹

วิทยุใหญ่ สาธาร โลกเสนอใหญ่บริหารกรวณกำลังเรื่องใหญ่ ๆ ท่อไปนี้
ประกอบควาย เพื่อทำให้หลักเกณฑ์สมบูรณ์ขึ้น คือ

1. คุณสมบัติส่วนตัวของครูปฏิบัติงาน เช่น วัชระกับพื้นฐานหรือคุณวุฒิ
ในเรื่องการศึกษา ประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ ทักษะ มนุษย์สัมพันธ์ บุคลิก
ภาพ ความฉลาดไหวพริบ ความดีกรีเริ่ม ความมุ่งมั่นและความเอาใจใส่
ความสามารถ เทคนิคในการทำงาน และเทคนิคในการปกครองบุคลากร
กรอื่น ตลอดจนเทคนิคในการวางตนกับผู้อยู่บังคับบัญชา
2. คุณสมบัติของงานที่ทำ เช่น คุณภาพและปริมาณของงาน ขอบข่าย
ของความรับผิดชอบและผลประโยชน์จากงานที่หน่วยงานใกรับ
3. สภาพของงานปฏิบัติงาน เช่น ความสะอาดหรือไม่สะอาด อุ
สรรคที่เกี่ยวของและสภาพของพื้นที่หรือห้องเรียนที่ของปฏิบัติงาน
4. เวลาในการปฏิบัติงาน เช่น งานสำเร็จอย่างรวดเร็วหรือล่าช้า
และจังหวะที่ปฏิบัติงานเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานเพียงใด
5. เงินทุนและวัสดุอุปกรณ์ต่องไขในการปฏิบัติงานนั้น ๆ มีมากหรื
น้อยเพียงใด ถ้าเป็นหน่วยงานเอกชนมีกำไรคุ้มกับเงินทุน ซึ่งไขจ่าย
คืนเปลื้องไปเพื่อการนั้น ๆ หรือไขเพียงใด
6. ไขคุณหรือบุคลากรอื่นมาช่วยงานมากน้อยเพียงใด ถ้าไข
คนมาช่วยมากก็คืนเปลื้องมากและเป็นการระดมกำลัง จะพิจารณาความ
ชอบเฉพาะผู้รับผิดชอบแต่ผู้เดียวก็ไม่สมควร²

¹Oliver R. Gibson and Harold C. Hunt, The School Personnel Administration, (Boston : Houghton Mifflin Co., 1965), p. 242.

²วิทยุใหญ่ สาธาร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า 130.

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ได้เสนอวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้มากมาย ๑ ดังนี้ ซึ่งได้รวบรวมมาดังนี้

แพเตอร์สัน (Paterson) ได้แบ่งวิธีการประเมินผลออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ประเมินเฉพาะคุณภาพงานเดี่ยว ได้แก่วิธีการจัดชั้นของงาน เปรียบเทียบงานของคนหนึ่งกับคนอื่น และจัดค่าของงานตามความยากง่าย หรือใช้วิธีการจำแนกงานขึ้นอยู่กับระดับหน้าที่ความรับผิดชอบและความต่องานทักษะ
2. ประเมินจากปริมาณและคุณภาพของงานทั้งหมดว่าเป็นลักษณะงานชนิดใด องค์ประกอบของงานทำงานต่องานใดทักษะ ความชำนาญ อดทน ความรับผิดชอบ ฯลฯ และเงื่อนไขอะไร โดยจัดเป็นระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ หรืองานที่ใดอยู่ในขั้น ดี เลว เพียงใด และดูจากการเปรียบเทียบความถี่ของประกอบในการทำงานแต่ละอย่าง เช่น จำนวนแรงงาน เครื่องมือที่ใช้ คู่มือการทำงาน
3. โดยเปรียบเทียบจากจุดที่ตัดสินใจที่แตกต่างกัน เช่น ใช้เวลานานเพียงใด อนุญาตของวิธีการถูกต้องหรือไม่ มีเวลาในการเตรียมการแก้ปัญหาขนาดน้อยเพียงใด¹

ปฏิญญา สาร ไคสรุวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลากรที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวาง 3 วิธี คือ

1. มาตรฐานประเมินค่า (rating scales) เป็นหลายแบบ ส่วนมากมักจะจัดพิมพ์เป็นแบบฟอร์ม แบบฟอร์มชุดหนึ่งสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนหนึ่ง ในแบบฟอร์มแต่ละชุดจะมีคุณภาพของงาน และลักษณะสำคัญที่ต่องานประเมินเขียนไว้ แบบฟอร์มมี 2 ชนิด คือ

¹ Thomas T. Paterson, Job Evaluation, (London : Waterloo Road, 1972), pp. 41 - 42.

- 1.1 เป็นมาตรฐานแสดงระดับเพิ่มขึ้นตามลำดับความสำคัญ
- 1.2 เป็นมาตรฐานตายตัวกำหนดเรื่องหมายใดก็ตามของที่ต้องการ ,
แบบฟอร์มทั้ง 2 แบบนี้ บางแห่งมีช่องว่างใหญ่กรอกแสดงเหตุผล
2. การเปรียบเทียบบุคลากร (employee comparison)
จัดเปรียบเทียบบุคลากรที่มีอยู่ภายในหน่วยงานแต่ละหน่วย , ภาครวมมีดู
งานใกล้เคียงกัน โดยวิธีจัดอันดับ (ranking) หรือใช้วิธีการแจกเขา
โยงปกติตามหลักวิชาสถิติ (forced distribution)
3. แบบสอบถาม (check list) มี 2 ชนิด คือ
 - 3.1. ชุดใ้กำหนดน้ำหนัก (weighted check list)
ประกอบด้วยข้ออธิบายนการปฏิบัติงานหรือการวางตัวในหน่วยงานจำนวน
หลาย ๆ ข้อ ทุกข้อมีมาตรหรือเกณฑ์ประเมินค่า (scale value)
ความมากมาย งบประมาณผลการปฏิบัติงานมีหน้าที่กำหนดโดยตาม
เกณฑ์ที่ตนเห็นว่าตรงกับลักษณะการทํางานของบุคลากรแต่ละคน เสร็จ
แล้วจึงนับคะแนนที่ใดทั้งชุดความค่าประจำเกณฑ์นั้น ๆ
 - 3.2 แบบกำหนดข้อให้ตอบ (forced - choice list)
คล้ายชุดกำหนดน้ำหนัก ต่างกันตรงที่ไม่มีเกณฑ์ประเมินค่าตามหลัง
ชุดข้อมีข้อถามให้เลือกลงส่วนมากจำนวนข้อตอบให้เลือกลงมีเพียง 4
ข้อเท่ากันทุกข้อและนิยมแต่งข้อเลือกชนิดแสดงความบกพร่องในการทํางาน
งานเสีย 2 ข้อ และให้เลือกลงที่แสดงความดีในการปฏิบัติงานอีก
2 ข้อ เพื่อเปิดโอกาสให้ตอบเลือกกาเครื่องหมายตามขอเท็จจริง
4. บันทึกเหตุการณ์สำคัญ (critical incident)
เป็นการประเมินระยะยาว โดยกำหนดให้หัวหน้า , หรือผู้บริหาร
ระดับจัดพ้บันทึกเหตุการณ์สำคัญที่เกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงานไว้ทุกครึ่ง
5. การสัมภาษณ์หัวหน้าหน่วยงานย่อย (field review)
หัวหน้าหน่วยงานย่อยหรือผู้บริหารระดับที่ตองอยู่ในลักษณะบุคลากรที่สุด
ไม่จำเป็นต้องกรอกแบบฟอร์มใด ๆ , เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ฝ่ายบริหาร
งานบุคคลหรือฝ่ายกองการ จะเห็นว่าที่ส่งผู้แทนมาสัมภาษณ์เป็นการซักถาม
หรือสนทนาปากเปล่า และผู้ที่ส่งจากบันทึกลงในสมุดหรือแบบฟอร์มก็คือ
ผู้แทนฝ่ายบริหารงานบุคคลนั้นเท่านั้น เป็นการประเมินแบบเปิดเผยเสร็จ
โดยส่วนรวม เกณฑ์ประเมินค่ามี 3 ระดับ คือ ดีเยี่ยม , เป็นที่พอใจ และ
ไม่เป็นที่พอใจ

6. การเขียนรายงาน (free - form essay) ในผู้บริหาร
ใกล้ชิดกับบุคลากร เขียนรายงานแบบเรียงความเกี่ยวกับบุคลากรที่ตอง
การประเมิน

7. การประเมินผลแบบกลุ่ม (group appraisal) ในหัวหน้าหน่วย
ที่เป็นหัวหน้าโดยตรงและใกล้ชิดกับบุคลากรทุกกลุ่มมาประชุม แลวอภิปราย
กันเกี่ยวกับผลงานหรือวิธีปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน

8. การประเมินโดยผลงาน (appraisal by results)
เปิดโอกาสให้บุคลากร เสนอรายงาน แรงผลงานในรอบปีที่ตนได้ทำไป
แลว ถูกลาย ๆ กับวิธีเขียน "คำชี้แจงประอบปริมาณและคุณภาพของงาน
เพื่อขอเลื่อนขั้นเลื่อนอันดับ" หรือเพื่อขึ้นเงินเดือนสองขั้นของข้าราชการ
ไทยในปัจจุบัน¹

จะเห็นได้ว่าวิธีการประเมินผลการทำงานมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับหน่วย
งานที่จะพิจารณาเลือกรูปวิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะงานและปฏิบัติการในหน่วย
งานนั้น ฝ่ายมาตรฐานกองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. ได้สรุปวิธีการหลัก ๆ ไว้
4 ประการดังนี้

1. วิธีจับใบที่ถบปริมาณงาน ใข้คั้งงานประจำที่ผู้ทำตามแบบแผน ทำ
ซ้ำ ๆ กัน โดยปฏิบัติการนี้จับงานงานของคนที่ทำใค้ทุกวันหรือสัปดาห์หรือ
เดือน แลวหัวหน้าเก็บรายงานของแต่ละคนไว้ เมื่อจะประเมินผู้ทำ
ผลงานที่ผู้ใค้เปรียบเทียบด้วยมาตรฐานหรือ เกณฑ์ที่หวังว่าจะทำได้ซึ่งใค้
กำหนดไว้ล่วงหน้าแลวโดยเทคนิคการวัดงาน
2. วิธีพิจารณาตามเครื่องวัด กำหนดรายการคุณลักษณะของปฏิบัติ-
ปฏิบัติงานที่จะประเมินเอาใว้แลวจำแนกแต่ละคุณลักษณะออกเป็นระดับความ
ความมาถนอย อาจจะมีใค้คะแนนสำหรับแต่ละระดับใค้ใค้
3. วิธีพิจารณาโดยตรวจรายการ วิธีนี้ผู้ประเมินพิจารณาตอบคำถาม
เกี่ยวกับคุณลักษณะของปฏิบัติการ โดยกรเก็บเรื่องหมายลงในของคำตอบ
ที่เตรียมใว้แลว

¹ วิทยุ สาทร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ: วัฒนา-
พานิช, 2517), หน้า 430 - 439.

4. วิธีเปรียบเทียบบุคคล เหมาะสำหรับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานจำนวน
ไม่มาก ผู้ประเมินเปรียบเทียบคนทำงานทีละคน

ปัจจุบันมีการคิดทดลองวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ซึ่งผู้ทดลอง
มุ่งที่จะใช้ประเมินผลที่เหมาะสมกับหน่วยงานนั้น ๆ โดยเฉพาะ จึงควรที่สถาบัน
การศึกษาต่าง ๆ จะไปคิดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสถาน
ศึกษานั้นๆ ใ้ช้บ้าง

การประเมินผลการปฏิบัติงานควรทำอย่างไร

สมพงษ์ เกษมสิน² และ สมัย อมแสน³ ต่างก็กล่าวถึงลำดับขั้น
ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 5 ขั้น มีความตรงกันดังนี้

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ให้รัดกุม

¹สำนักงาน ก.พ., ฝ่ายมาตรฐานกองวิชาการ, รายงานเรื่องการ
ประเมินผลการปฏิบัติงาน, หน้า 3 - 5.

²สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3. หน้า 454.

³สมัย อมแสน, "การนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการ
พิจารณาบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนเงินเดือน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการ
ส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการของกรมการปกครอง" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท
ศาสตรบัณฑิต แผนกวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
2511), หน้า 26.

2. กำหนดแบบฟอร์มสำหรับประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน และสิ่งที่น่าประเมิน

3. กำหนดตัวผู้ประเมินและเปิดอบรมผู้ทำหน้าที่ประเมินให้มีความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการและเทคนิคในการประเมินตามแบบฟอร์มและลักษณะงานที่กำหนดมาตรฐานเอาไว้ ตามปกติ ผู้ประเมินมักจะไปแค่นั่งคุยกับปัญหาของตน หรืออยู่ในโคลงจิตรเหตุการณ์

4. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน เช่น ประเมินโดยใช้วิธีไหนเป็นปรนัย

5. ทำการวิเคราะห์และนำเอาผลการประเมินไปใช้ เช่น การนำเอาคะแนนที่ได้มาหาการระดับคะแนน แล้วคูณด้วยหน่วยการทำงานแต่ละ อย่าง แล้วบวกกันเพื่อตัดเกรด

ถือ บัญชีเรื่อง รอก ไก่สรุปขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้ ๆ ดังนี้

1. กำหนดคนนำหน้างาน ให้แต่ละคนทำหน้าเท่ากัน ตามที่เสนอ คือ 10 หน่วยหน้าหน้า
2. กำหนดคนนำหน้าของความประพฤติ ตามเสนอคือ 2 หน่วยหน้าหน้า
3. แบ่งงานให้บุคลากรทำให้เต็มหน้าหน้าตามเสนอคือ $10 - 2 = 8$ หน่วยหน้าหน้า
4. สร้างเครื่องมือ
 - สร้างเครื่องมือ
 - การกำหนดการระดับคะแนน
 - เกณฑ์การให้เงินก้อนเงิน
5. แจงให้บุคลากรทราบเกณฑ์แล้วดำเนินการ
6. ประเมิน 3 ครั้ง (ตามเสนอ)
7. พิจารณาความถี่ความชอบ¹



¹ถือ บัญชีเรื่อง รอก, "การประเมินผลงานบุคลากรเพื่อพิจารณาความถี่ ความชอบ," สรุปวิธีปฏิบัติ, 3 : 37.

กฤษฎีกา สวรร เห็นว่ากระบวนการพิจารณาความสำคัญและคุณค่าของงาน
อย่างถูกต้องวิธีหนึ่งก็คือ การกำหนดคะแนนประจำงานแห่งละอย่าง

ค่าเฉลี่ยดังกล่าวกำหนดขึ้นจากตัวการดังนี้คือ

1. กำหนดรายการหรือปริมาณของงานที่ต้องทำ ซึ่งใครก็ตามที่มาปฏิบัติหน้าที่นั้นต้องทำขึ้นในแน่นอนหรือมอบคะแนนกำกับ
2. กำหนดคุณภาพของงานที่ต้องทำตามข้อ 1 ดังกล่าวแล้ว ฉะนั้นคุณภาพสูงที่สุดมีคะแนนสูงสุด คุณภาพปานกลางมีคะแนนระดับกลาง คุณภาพต่ำมีคะแนนระดับต่ำ
3. เอาคะแนนคุณภาพคูณกับคะแนนกำกับรายการตามปริมาณของงาน หรือเอาข้อ 1 คูณกับข้อ 2 แล้วรวมคะแนนทั้งหมด
4. จัดลำดับคะแนนรวม งานใดใครทำใดคะแนนสูงสุด ก็พิจารณาความชอบตามคะแนน¹

ผู้หน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตามมาตรา 4 ของกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2519) กล่าวว่า "การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ ในผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายพิจารณา ..."²

ตามกฎ ก.พ. ดังกล่าว อาจแยกผู้ประเมินผลเป็น 2 พวก คือ

1. ผู้บังคับบัญชาโดยตรง
2. ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา อาจเป็นบุคคลหรือคณะกรรมการ

¹กฤษฎีกา สวรร, หลักบริหารการคลัง หน้า 183

²กฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2519) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 วรรคการเลื่อนเงินเดือน, " : 4.

วอเนอร์ (Warner) เห็นว่าผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินผลนั้นควรเป็นบุคคลที่รู้และเข้าใจงานที่จะประเมินเป็นอย่างดี และควรเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับเห็นเหตุการณ์ นั่นคือผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผล จะคงให้ความสนใจกับข้อต่อไปนี้

1. ต้องมีความคุ้นเคยกับรายการต่าง ๆ ที่อยู่ในแบบประเมิน โดยวิเคราะห์รอบขยายต่าง ๆ และส่วนประกอบรายละเอียดให้เข้าใจ
2. เข้าใจหน้าที่และความปรารถนาที่จะให้เกิดขึ้นในตำแหน่งที่จะวัดและประเมิน
3. ใช้กระบวนการที่จะทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีเหตุผล
4. ต้องไม่ปักใจยึดมั่นว่ารายการหนึ่งก็เกินแล้ว รายการอื่น จะคงก็เกินไปด้วย เช่น คุณภาพผู้มีการศึกษาก็ไม่ใช่ว่าจะทำงานก็ง่ายเสมอไป คือต้องมีการสังเกตและวิเคราะห์การปฏิบัติงานตามเกณฑ์ในแต่ละข้อ
5. การประเมินผลงานบุคคลต้องกระทำต่อเนื่องกันไปทุกกระบวนของการทำงานแล้วบันทึกเป็นหลักฐาน
6. จำนวนรายการที่จะประเมิน พิจารณาตามขอบข่ายหน้าที่งานและตามระดับตำแหน่ง เช่นผู้ทำงานระดับต่ำ งานรับผิดชอบมีจำนวนน้อย หรืออยู่ที่ทำงานเฉพาะอย่าง จำนวนรายการประเมินหรือจำนวน อื่นก็ไม่คงมาก¹

อีสต์มอนด์ (Eastmond) ได้เสนอ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โดยบุคคลหลายประเภท คือ

1. ใ้ครูเป็นผู้ประเมินผลตัวของตัวเอง
2. ใ้เด็กเรียนเป็นผู้ประเมินผลงานของครู
3. ประเมินผลงานของครู โดยผู้บริหาร

¹ Kenneth O. Warner, A Rating System to Improve Job Performance, (Chicago : Public Personnel Association, 1965), pp. 1 - 12.

4. ประเมินผลงานของครู โดยที่ปรึกษาของโรงเรียน
5. ประเมินผลงานของครู โดยผู้ร่วมงานหรือเพื่อนครูด้วยกัน
6. ประเมินผลงานของครู โดยคณะกรรมการพิเศษ
7. ประเมินผลงานของครู โดยผู้เชี่ยวชาญภายนอกโรงเรียน
8. ประเมินผลงานของครู โดยประชาชนในท้องถิ่น¹

ในสภาพของสังคมไทยและทางปฏิบัติจริงไม่สามารถให้บุคคลบางกลุ่มที่กำหนดดังกล่าวประเมินผลงานของครูได้ เพราะจะเกิดปัญหาขึ้น สำหรับในวิทยาลัยครูนั้นประกอบไปด้วยบุคคลหลายประเภท แต่ละประเภทก็จะทำงานหลายหน้าที่ ความยุ่งยากในการประเมินย่อมจะตามมา วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง เป็นวิทยาลัยครูแห่งหนึ่งที่จัดแบ่งผู้ประเมินผลตามลำดับแน่นอน เขียนเป็นรายการไต่ดังนี้

รายการแสดงการแยกใช้แบบประเมินผลเพื่อประเมินผลงาน²

| ลักษณะของงานที่จะใช้ แบบประเมินผล | ผู้ประเมิน | ผู้ถูกประเมิน |
|--------------------------------------|---|--|
| งานสอน | 1. รองอธิการวิชาการ 2. หัวหน้าคณะวิชา 3. หัวหน้าภาควิชา | หัวหน้าคณะวิชา (ที่สอน) หัวหน้าภาควิชา (ที่สอน) อาจารย์ผู้สอนทุกคน |

¹ Jefferson N. Eastmond, The Teacher and School

Administration, (Boston : Houghton Mifflin Co., 1968), pp. 402 - 407.

²วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง, แผนกแผนงานและประเมินผล, การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ (ราชบุรี : แผนกแผนงานและประเมินผล วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง, พฤศจิกายน 2519), หน้า 8 - 9.

| ลักษณะของงานที่จะใช้ แบบประเมิน | ผู้ประเมิน | บุคคลประเมิน |
|---|---|--|
| <p>งานบริหารและบริการ</p> <p>งานปฏิบัติการ</p> <p>งานพิเศษทั่วไป</p> <p>ความประพฤติ</p> <p>งานพิเศษ เป็นครั้งคราว</p> | <p>1. อธิการ</p> <p>2. รองอธิการวิชาการ</p> <p>3. รองอธิการวิชาการ รองอธิการบดีบริหาร รองอธิการบดีกิจการ- นักศึกษา หัวหน้าสำนักงานอธิการ</p> <p>4. หัวหน้าคณะวิชา</p> <p>1. หัวหน้าแผนก</p> <p>1. หัวหน้าอาจารย์นิเทศก์</p> <p>1. อธิการ</p> <p>2. รองอธิการวิชาการ</p> <p>3. รองอธิการทุกฝ่าย หัวหน้าสำนักงาน- อธิการ</p> <p>4. หัวหน้าคณะวิชา</p> <p>5. หัวหน้าภาควิชา</p> <p>6. หัวหน้าอาจารย์นิเทศก์</p> <p>1. หัวหน้างานแต่ละครั้ง</p> | <p>- รองอธิการทุกฝ่าย</p> <p>- หัวหน้าสำนักงานอธิการ</p> <p>- หัวหน้าคณะวิชา</p> <p>- หัวหน้าแผนก (แผนกการ โคมี่ลักษณะงานที่ใกล้เคียง กับฝ่ายใด รองอธิการ ฝ่ายนั้นเป็นผู้ประเมิน)</p> <p>- หัวหน้าภาควิชา</p> <p>- อาจารย์ในแผนก</p> <p>- อาจารย์นิเทศก์</p> <p>- รองอธิการทุกฝ่าย</p> <p>- หัวหน้าสำนักงานอธิการ</p> <p>- หัวหน้าคณะวิชา</p> <p>- หัวหน้าแผนก (ที่ใกล้ เคียงกับฝ่ายใด รองอธิการ ฝ่ายนั้นเป็นผู้ประเมิน)</p> <p>- หัวหน้าภาควิชา</p> <p>- อาจารย์ผู้สอน (ยกเว้นผู้ สอนนั้นเป็นหัวหน้าแผนกด้วย)</p> <p>- อาจารย์นิเทศก์ลอยตัว</p> <p>- อาจารย์ผู้ทำงานในครั้งนั้น</p> |

นอกจากนี้ตามวิทยาลัยครูยังไ้มีคณะกรรมการพิจารณางานวิจัย และงานเขียนทางวิชาการ อีกทั้งการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อคัดเลือกบุคคลที่ควรไ้ได้รับ 2 ชั้น ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาคนไ้เกี่ยวข้องไม่สามารถจะรู้งานของทุกคนไ้ครบถ้วน เจริญ เหลืองออน ไ้ไ้ขอคัดลอกบางมีเหตุผลสนับสนุนการพิจารณาแบบคณะกรรมการดังนี้

1. คณะกรรมการจะไม่ยุติธรรมทั้งชุดนั้นจะเป็นไปไ้ไม่ได้
2. การพิจารณาไ้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่วางไว้จะทำไ้ไ้ขึ้น เพราะมีการควบคุมซึ่งกันและกัน
3. การรายงานเท็จทำไ้ไ้ยาก เพราะผลงานหรือการปฏิบัติงานและการปฏิบัติหน้าที่รายงานมานั้นจะต้องมีผู้เห็นวาจริงหรือไม่เพียงใด ไ้ไม่จริงจะมีผู้คัดค้าน ทำให้มีการพิจารณาอย่างกว้างขวางและถูกต้อง ผู้ประเมินจะไ้ทะเลาะแย่งชิงหรือไ้ทะเลาะแย่งคดีไ้ไ้ความจริงไปไ้ไม่คอบกคาน เพราะจะต้องชี้แจงไ้ไ้เมื่อมีการซักถามหรือไปตรวจสอบผลงานกุหลักฐานอื่น ๆ ประกอบ
4. การประจบสอพลอ การไ้ไ้ยอมสินจ้าง คัดสินบน หรือการไ้ใช้ระบบอุปถัมภ์จะทำไ้ไ้ยาก
5. เป็นการกระตุนครุให้เอาดีควงงาน¹

จะเห็นไ้ไ้ความที่จะทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์นั้นมียุหลายฝ่าย ควรที่ผู้บริหารชั้นสูงในสถานศึกษาที่นั้นจะไ้มอบหมายให้แยกคัดอื่น หรือคณะกรรมการไ้ไ้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบของครูอาจารย์ ซึ่งจะทำให้เกิดความยุติธรรมในสถานศึกษาไ้ไ้เป็นอย่างมาก

¹ เจริญ เหลืองออน, "วิจัยการขึ้นเงินเดือน," วิทยาศาสตร์ 3

ปัญหาเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลงานบุคคลและปัญหาการพิจารณาความดีความชอบ

ไม่ว่าประเทศใดก็ตามก็มักมีปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทางกันก็แล้วแต่ประเทศใดหรือหน่วยงานใดจะจำกัดปัญหาในขอบเขตใดเท่านั้น สำหรับประเทศไทยเราก็คงจะมีปัญหามากกว่าเพื่อน เพราะเรายังไม่มีกฎหมายหรือระเบียบที่จะบังคับหน่วยงานให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง อีกทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นเรื่องของจิตใจ ขึ้นอยู่กับบุคคลผู้ประเมินเป็นสำคัญ ย่อมจะต้องมีการลำเอียงไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง ถึงแม้จะเห็นได้จากข้อเขียนของนักวิชาการ เกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานเหล่านี้ คือ

อุทัย นิรัญโต ชี้ให้เห็นว่าการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการไทย ยังขาดความยุติธรรมเป็นอันมาก เนื่องจากมีปัจจัยหลายประการที่ทำให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้พิจารณา คัดสนใจผิดพลาด เช่น เกิดความลำเอียง เล่นพรรคเล่นพวก ยึดถือความสัมพันธ์ใกล้ชิดส่วนตัวเป็นหลัก หรือคำนึงเฉพาะผลงานที่ประทับใจ หรือผลงานใหญ่ ๆ เป็นครั้งคราว เป็นต้น นอกจากนี้ การพิจารณาความดีความชอบยังขาดมาตรฐาน หรือมาตรการสำหรับวัดผลงานที่แน่นอนอีกด้วย¹

กัญญา สาทร ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับปัญหาการประเมินผลงานพร้อมทั้งเสนอแนะการแก้ปัญหา ดังต่อไปนี้

1. อคติพลวงสี (Halo Effect), คือการที่ผู้ประเมินมีความลำเอียง เพราะเชื่อหรือคิดว่า ใครมีจุดะไรอย่างหนึ่งดีก็ต้องดีไปหมดทุกอย่าง การแก้ไขปัญหานี้ทำได้โดยการให้ผู้ประเมิน ทำการประเมินเป็นรายเรื่องของทุกคน ไม่ใช่ประเมินรายคนโดยดูทุกเรื่องจนหมดเป็นตบ ๆ

¹อุทัย นิรัญโต, "การประเมินผลความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา," พัฒนาชุมชน หน้า 114.

2. การปล่อยหรืออวดคะแนน (Leniency or Strictness)
 ผู้ประเมินบางคนมีนิสัยปล่อยคะแนน คือให้คะแนนสูงแก่คนทุกคนโดยง่าย แต่บางคนเป็นคนที่มีความเที่ยงตรงเคร่งครัดและอวดคะแนน ให้คะแนนทุกคนต่ำไปหมด เรื่องนี้เป็นปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้ประเมินว่าเป็นคนประเภทใด การแก่ ผู้บริหารระดับสูงต้องเรียกประชุมหัวหน้าหน่วยทุกคน ในมาฟังคำอธิบายและอภิปรายกันให้มีความคิดเห็นในระดับเดียวกันเกี่ยวกับเสียก่อนที่จะลงมือประเมิน

3. แนวโน้มเขาหาศูนย์กลาง (Central Tendency)
 หัวหน้าหน่วยบางคนอาจไม่ต้องการให้บุคลากรตัวหรือสูงเกินไป เพราะไม่แน่ใจ หรืออาจไม่ใคร่ดูบุคลากรใกล้ชิด เรื่องนี้ก็ต้องมีการชี้แจงกันให้เขาใจ และควรแนะนำให้มีภาระนิเทศงานกันอย่างจริงจัง จนทำให้หัวหน้าหน่วยรู้จักบุคลากรอย่างแท้จริง

4. ลำเอียงเพราะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations - Bias)
 หัวหน้าหน่วยหรือผู้ประเมินที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวใกล้ชิดกับบุคลากรบางคน อาจลำเอียงได้เพราะความสัมพันธ์นั้น ๆ ควรแก้ปัญหานี้ด้วยการใช้แบบฟอร์มประเมินชนิดปิดท้าย ซึ่งกำหนดรายละเอียดไว้ชัดเจน และไม่ตองใจวิจารณ์อย่างรุนแรง คงใช้เหตุผลมูลที่ปรากฏอยู่จริง ๆ เป็นหลักเพียงอย่างเดียว ส่วนหน่วยงานบางแห่งที่ใช้แบบฟอร์มที่มุ่งเน้นนี้ไม่ได้ก็ต้องเปลี่ยนตัวผู้ประเมินหรือต้องมีการประชุมทำความเข้าใจกันให้ถี่ก่อน

5. อิทธิพลของหน่วยงาน (Organizational Influences)
 หัวหน้าหน่วยบางคนต้องการให้หน่วยของตนเด่นกว่าหน่วยอื่น ก็เลยให้คะแนนบุคลากรทุกคนสูง เป็นการแสดงว่าตนเองมีความสามารถในการบริหารมากกว่าหน่วยอื่นไปในตัว วิธีนี้อาจทำได้โดยการกำหนดให้ผู้ประเมินแสดงเหตุผลและหลักฐานทุกครั้งที่ให้คะแนนไป¹

ฝ่ายมาตรฐานกองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. ได้แบ่งปัญหาในการประเมินผลงานออกเป็น 2 ด้าน คือปัญหาที่เกิดจากระบบหรือวิธีประเมิน กับปัญหาทางด้านการประเมิน พร้อมทั้งขอเสนอแนะในการแก้ปัญหาดังนี้

¹ วิทยุ สาร, การบริหารงานบุคคล, หน้า 440 - 441.

1. ปัญหาที่เกิดจากระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1 การประเมินผลงานโดยตั้งเป้าหมายไว้ เพื่อหลายวัตถุประสงค์ ประสงค์จนเกินไป อาจไม่โดยลงแม่นยำ หัวข้อที่จะประเมินควรกำหนดให้รัดกุมโดยมุ่งประเมินผลงานเพื่อวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกัน เช่นการประเมินผลเพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาเรื่องเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งอาจใช้แบบประเมินเดียวกันได้

1.2 ในกรณีที่ที่ใช้แบบประเมินชนิดกำหนดหัวข้อคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน จำต้องมีคำอธิบายคุณลักษณะเหล่านั้นให้ชัดเจน โดยเฉพาะระดับความแตกต่างที่กำหนดไว้ในแต่ละหัวข้อ

2. ปัญหาตามผู้ประเมิน

2.1 ผู้บังคับบัญชามีนิสัยที่เกรงใจในกรณีที่เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานมีผลงานไม่ดีหรือมีคุณลักษณะต่าง ๆ ไม่เหมาะสม แทนที่จะประเมินให้ตรงไปตรงมา ก็มีดีในกลาง ๆ ไร เพราะเกรงว่าจะเป็นผลร้ายแก่ผู้ถูกประเมิน

2.2 ผู้ประเมินต้องมีจิตใจที่ยุติธรรม ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินโดยยึดปัญหาไปตามความจริง

2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีช่วงเวลาที่จะประเมินกำหนดไว้ แต่ผู้ประเมินมักจะไม่ประเมินโดยนึกถึงการปฏิบัติงานที่เพิ่งผ่านพ้นไปก่อนวันทำการประเมิน เพื่อหลีกเลี่ยงการประเมินโดยเนิ่น โดยเฉพาะจุดเช่นนี้จึงควรมีระบบใหญ่ประเมินจุดบันทึกการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินไว้ตลอดระยะเวลาที่จะประเมิน¹

อย่างไรก็ตามเครื่องมือประเมินผลทุกชนิดย่อมมีข้อดีข้อบกพร่อง จึงจำเป็นต้องหาหน่วยงานจะเลือกใช้ และถ้าหากพบผลต่างทุกฝ่ายใช้ความยุติธรรมและระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง แบบประเมินใด ๆ ก็ย่อมใช้ได้

¹สำนักงาน ก.พ., ฝ่ายมาตรฐานกองวิชาการ, รายงานเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน, หน้า 5 - 6.

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตามปกติวิทยาลัยครูไชยแบบฟอร์ม หรือปรับปรุงจากแบบฟอร์มของกอง
อัตราเงินเดือนและตำแหน่งของ ก.พ. ใช้ในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติ
งาน ซึ่งมีแบบดังนี้¹

(ตัวอย่าง)

แบบพิจารณาการปฏิบัติงาน เพื่อประกอบการพิจารณา

ว่าเห็นใจความดีความชอบของ

ชื่อ

ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า (.....)

ไม่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า (.....)

| รายการ | ผู้ เยี่ยม | ก ง | ปาน กลาง | คว ง | คว ง แ ก | ค ง แ น ง | ค ง แ น ง ใ ช ก น | ค ง แ น ง ใ ช ก น | ค ง แ น ง ใ ช ก น | ค ง แ น ง ใ ช ก น | ค ง แ น ง ใ ช ก น |
|---|---------------|--------|-------------|---------|-------------------|-----------------------|---|---|---|---|---|
| 1. ความละเอียดถี่ถ้วน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | | | | | |
| 2. การปฏิบัติงานตามที่ใ ก ง แ น ง ใ ช ก น ม อ บ ห ม า ย | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | | | | | |
| 3. ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | | | | | | |
| 4. ความอดสา ห ะ พ ย า บ า ย | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | | | | | |
| 5. ความรู้และความรอบ ร ู ใ ช ก น ใ ช ก น | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | | | | | |
| 6. การคัด ส ิ น ใ จ แ ล ะ แ ก ม ี ญ ห า | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | | | | | |

¹สำนักงาน ก.พ., กองตำแหน่งและอัตราเงินเดือน, "แบบพิจารณา
การปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาว่าเห็นใจความดีความชอบ" (ม.ป.ท.,
ม.ป.ป.), (อัคราเนนา).

แบบพิจารณาการปฏิบัติงาน (ต่อ)

| รายการ | จุด เยี่ยม | ดี | ปาน กลาง | ควร ปรับปรุง | ความ บกพร่อง | คะแนน ที่ได |
|---|---------------|----|-------------|-----------------|-----------------|----------------|
| 7. ความสุภาพเรียบร้อย การควบคุมอารมณ์ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 8. ความร่วมมือประสานงานและ การยอมรับความคิดเห็นผู้รวม งาน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 9. ความคิดริเริ่มหาวิธีการทำงาน ที่ดียิ่งขึ้น | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | |
| 10. การต่อสู้และหาวิถีทางในงาน สำเร็จตามแผนและตามนโยบาย | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | |
| 11. ความสามารถในการจัดระบบงาน วางแผนการมอบอำนาจ และ มอบหมายงาน | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | |
| 12. ลักษณะความเป็นผู้นำ ผู้ใดบังคับ บัญชาร่วมมือ ในงานสำเร็จ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 13. ความสามารถในการสอน แนะนำ และปรับปรุงผู้ใดบังคับบัญชา หรือผู้ได้รับมอบหมาย | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | |
| 14. ความสะอาดเรียบร้อยในผลงาน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 15. ปริมาณงาน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| รวม | 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | |

รวม คะแนน
 คิดเป็นร้อยละ
 ลงชื่อ ผู้พิจารณา
 ตำแหน่ง

คะแนน 90% – 100% – ดีเยี่ยม
 คะแนน 71% – 89% – ดี
 คะแนน 60% – 70% – ปานกลาง
 คะแนน 40% – 59% – ควรหาทางปรับปรุง
 คะแนน ต่ำกว่า 40% – ควรแก้ไขความ

- หมายเหตุ 1. ข้อ 11, 12 และ 13 ใช้สำหรับบุคคลที่ได้รับมอบหมายใหม่ปฏิบัติหน้าที่บังคับบัญชาหรือเป็นหัวหน้า
2. การให้คะแนนให้ถือมาตรฐานตามลำดับ คือ
- | | | |
|-----------|----------------------------|-------------------------|
| ชั้นจัตวา | อันดับ 1 – 2 | ถือมาตรฐานระดับเดียวกัน |
| ชั้นจัตวา | อันดับ 3 – พิเศษ | ถือมาตรฐานระดับเดียวกัน |
| ชั้นตรี | อันดับ 1 – 2 | ถือมาตรฐานระดับเดียวกัน |
| ชั้นโท | อันดับ 1 – 2 | ถือมาตรฐานระดับเดียวกัน |
| ชั้นโท | อันดับ 3 – ชั้นเอกอันดับ 1 | ถือมาตรฐานระดับเดียวกัน |
3. คะแนนเฉลี่ย ดีเยี่ยม ควรให้ขึ้นเงินเดือน 2 ขั้น
 คะแนนเฉลี่ย ดี และ ปานกลาง ควรให้ขึ้นเงินเดือน 1 ขั้น
 คะแนนต่ำกว่าระดับปานกลาง ไม่ควรให้ขึ้นเงินเดือน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ตั้ง เกณฑ์การกำหนดหน้าที่และปริมาณงานของ
อาจารย์ในมหาวิทยาลัยว่าลักษณะงานตามหน้าที่ของอาจารย์ประจำมีอยู่ 6 ประเภท
ด้วยกันคือ

1. งานสอน
2. งานวิจัยและงานเขียนตำราทางวิชาการ
3. งานบริหาร
4. งานเกี่ยวกับกิจการนิสิต
5. งานนันทนาการ และ
6. งานบริการชุมชน

งานทั้ง 6 ประเภทนี้ถือว่ามีค่าสำคัญเท่าเทียมกัน ซึ่งอาจารย์ประจำ
ควรจะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวประเภทใดประเภทหนึ่งหรือทั้ง 6 ประเภท โดยอาจ
คิดปริมาณงานโดยใช้เวลาสัมประสิทธิ์หรือคิดเหมาก็ได้ สุดแต่คณะหรือแผนกวิชาจะ
กำหนด โดยมีเกณฑ์กลางของมหาวิทยาลัยเป็นบรรทัดฐาน ซึ่งเมื่อรวมกับเวลา
ที่คิดให้สำหรับการติดต่อมอบหมายงาน หรือรับคำสั่งสัปดาห์ละ 5 ชั่วโมงแล้ว
อาจารย์ประจำทุกคนควรมีเวลาทำงานทั้งสิ้น 35 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

สำหรับการวัดปริมาณงานของอาจารย์ประจำโดยใช้เวลาสัมประสิทธิ์นั้น
คำนวณได้จากสูตร $A = ab$
 A = เวลาที่ใช้ในการทำงานจริง
 a = ชั่วโมงทำงานที่มีหลักฐานประกอบ เช่น ตามตารางสอน หรือราย
งานการประชุม เป็นต้น
 b = ค่าสัมประสิทธิ์ในการแปลงเป็นเวลาที่ใช้จริง ค่าสัมประสิทธิ์นี้
แต่ละคณะจะมีการกำหนดขึ้นตามความเหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริง

สำหรับการศึกษาปริมาณงานในลักษณะเหมานั้น ได้ตั้งเป็นเกณฑ์กลาง
ไว้ดังนี้

1. งานกิจกรรมนิสิต คิดเหมาเป็นประเภทกรรมการฝ่ายกิจกรรมนิสิต สัปดาห์ละ 15 ชั่วโมง ส่วนตำแหน่งอื่น ๆ คิดเหมาให้สัปดาห์ละ 10 ชั่วโมง

2. งานบริหาร ซึ่งกำหนดตามตำแหน่งใดแก่

อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี และเลขาธิการคณะ คิดเหมา 30 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
หัวหน้าแผนกวิชา คิดเหมา 15 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

ผู้บริหารตำแหน่งอื่น ๆ ให้คิดเหมาโดยพิจารณาเทียบกับตำแหน่งดังกล่าวข้างต้น

วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง ราชบุรี ได้ร่างแบบประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ โดยใช้แนวความคิดและวิธีการของ กิลท บัญเรื่อง รอค มีวิธีการดังนี้

1. กำหนดให้บุคคลใดทำงานในหน้าที่ที่เท่ากัน โดยแบ่งงานออกเป็น 3 ประเภทคือ งานสอน (ถือเป็นงานหลัก) งานพิเศษ และความประพฤติ โดยถือว่าอาจารย์ท่านหนึ่งจะต้องทำงาน 45 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

2. ประเมินผลงานให้ถูกต้องแม่นยำ โดยกำหนดให้ทุกคนทำงานเต็ม 10 หน่วย แบ่งให้ความประพฤติ 2 หน่วย ที่เหลือเป็นงานสอนและงานพิเศษ โดยถือว่างานสอน 12 ชั่วโมง (สอนจริง 12 รวมกับเตรียมการสอน 12 จะเห็นจึงเท่ากับใช้เวลาทำในด้านการสอนจริง 24 ชั่วโมง) เป็น 4 หน่วยการทำงาน และงานพิเศษ 21 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เป็น 4 หน่วยการทำงาน ถือเป็นเกณฑ์มาตรฐาน

3. แบบประเมินมี 7 แบบ ดังนี้

3.1 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานสอน

3.2 แบบประเมินผลงานบริหารและบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, "เกณฑ์การกำหนดลักษณะหน้าที่และปริมาณงานของอาจารย์" (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), หน้า 1 - 3 (อักษราเนา).

- 3.3 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานในแผนก
- 3.4 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพิเศษทั่วไป
- 3.5 แบบประเมินผลความประพฤติ
- 3.6 แบบศึกษาระดับคะแนนเฉลี่ย
- 3.7 แบบรายงานผลการประเมิน

4. วิธีการประเมินผล ในแต่ละแบบรายงานการประเมินผล (3.1 - 3.5) มี 20 รายการ คะแนนเต็มรายการละ 5 คะแนน โดยทำเป็นของให้คะแนนคอนทาบของรายการนั้น ๆ ตั้งแต่ 5, 4, 3, 2 และ 1 (ดีเยี่ยม, ดี, พอควร, ค่อนข้างไม่ดี, ไม่ดี) แลวนำแต่ละแบบมาแปลงจากคะแนนดิบให้เป็นเกรด แลวนำทุกแบบประเมินผลมาหาค่าเฉลี่ย โดยกำหนดเกณฑ์การตัดสินใจดังนี้
- ผลการประเมินได้เฉลี่ย 3.5 - 4.0 ถือว่าปฏิบัติงานโดยดีเลิศควรพิจารณาขึ้น 2 ชั้น
 - ผลการประเมินได้เฉลี่ย 2.5 - 3.49 ถือว่าปฏิบัติงานโดยดีควรได้รับการพิจารณาขึ้น 1 ชั้น
 - ผลการประเมินได้เฉลี่ย 2.0 - 2.49 ถือว่าปฏิบัติงานยังไม่ดีเท่าที่ควร ยังไม่ควรพิจารณาขึ้นเงินเดือน
 - ผลการประเมินได้เฉลี่ย 1.99 ลงมา ถือว่าการปฏิบัติงานยังไม่ดีพอควร ควรปรับปรุงแก้ไข
 - ถ้าได้ผลเฉลี่ยต่ำมาก ติดต่อกันหลายครั้ง ควรพิจารณาเปลี่ยนตำแหน่ง หรือลดเงินเดือน¹

¹ วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง, แผนกแผนงานและประเมินผล, การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ, หน้า 2 - 7.

วิทยาลัยครูอุตรธานี ถือว่างานหลักพื้นฐานมี 3 งาน คือ วิชาการ, บริการ และกิจการนักศึกษา ที่สำคัญหักเพี้ยนกัน มีแบบประเมิน 5 แบบ คะแนนแตกต่างกันดังนี้

| | | |
|-----------------------------|-----------|----|
| 1. งานสอนหรือนิเทศ | คะแนนเต็ม | 50 |
| 2. งานวิจัยหรือตำรา | คะแนนเต็ม | 20 |
| 3. งานบริการวิชาการแก่ชุมชน | | 10 |
| 4. บุคลิกภาพ | | 10 |
| 5. จรรยาบรรณ | | 10 |

แบบประเมินจะคงแรงความจางานจะให้วัดผลคนในด้านใดบ้าง โดยกำหนดสัดส่วนของงานออกเป็น 20, 40, 60, 80 หรือ 100 เปอร์เซ็นต์ อาจารย์แต่ละคนจะเลือกให้วัดผลด้านเดียว 100% หรือจะให้วัดทั้ง 3 ด้าน คือ บริหาร-ธุรการ, วิชาการ หรือกิจการนักศึกษา เป็นสัดส่วนใหญ่รอบ 100% ก็ได้ คะแนนจากสายงานเหล่านี้จะถูกปรับค่าน้ำหนักให้เป็นไปตามความประสงค์ของอาจารย์นั้น ๆ แล้วรวมเขาควยกันเป็นคะแนนที่ใครมีจริงครั้งสุดท้าย¹

วิทยาลัยครูสงขลา ถือว่างานสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณา มี 4 อย่าง คือ

1. งานสอนหรืองานนิเทศ ควรจะสอนหรือนิเทศ 12 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ตลอดภาค เป็นอย่างน้อยที่สุด
2. งานวิจัย แต่งตำรา แปลตำรา และเขียนบทความ ถือว่าทดแทนงานสอนได้
3. งานบริหารระดับต่าง ๆ งานบริการ งานกิจการนักศึกษา งานพิเศษ ถือว่าทดแทนงานสอนได้

¹วิทยาลัยครูอุตรธานี, "การประเมินผลงานของอาจารย์วิทยาลัยครูอุตรธานี" หน้า 1 - 6. (อักษราเนา).

4. งานบริการสังคมภายนอก ให้คิดค่าใช้จ่าย 20% ของเวลาทั้งหมด
แบบฟอร์มมี 3 แบบ คือ

- แบบ ก. เป็นตารางคะแนน สำหรับกรอกรายการที่อาจารย์ปฏิบัติ ก่อนหน้ามี
คำอธิบายว่า

ปริมาณงาน มาจาก จำนวนชั่วโมง ต่อสัปดาห์ ต่อภาค

หน่วยงาน มาจาก ปริมาณงาน คูณ สัมประสิทธิ์

คะแนน มาจาก หน่วยงาน คูณ คุณภาพ

- แบบ ข. เป็นแบบประเมินผลงานตามบริหาร

- แบบ ค. เป็นแบบประเมินผลการสอนโดยนักศึกษา

แบบ ข. และ ค. นั้น จะให้ยูประเมินใส่ตัวเลขตั้งแต่ 1 - 9 เพียง
เลขเดียวในแต่ละรายการ โดยแบ่งกลุ่มเป็น 4 ระดับ คือ $9 - 7 =$ ดี,
 $6 - 4 =$ ปานกลาง, $3 - 1 =$ ต่ำ และ $+$ = ไม่ทราบ

ส่วนค่าของงานประจำแผนก เป็น ชั่วโมง ต่อ สัปดาห์ ต่อ ภาค นั้น
กรรมการประจำวิทยาลัยเป็นผู้กำหนด¹

วิทยาลัยครูมหาสารคาม ถือว่างานหลักในวิทยาลัยครูมี 8 อย่าง ส่วน
แบบประเมินมี 6 แบบ คือ

1. งานสอน ในแบบประเมินคุณเฉพาะ (หรืองานนี้เทศ) คะแนนเต็ม 70 คะแนน
2. งานวิจัยค้นคว้าและผลิตงานทางวิชาการ คะแนนเต็ม 50 คะแนน
3. งานตามบริหารและธุรการ คะแนนเต็ม 50 คะแนน
4. งานบริการทางวิชาการ คะแนนเต็ม 50 คะแนน

¹วิทยาลัยครูสงขลา, "เกณฑ์การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของอาจารย์
และข้าราชการวิทยาลัยครูสงขลา" (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), หน้า 1 - 4.
(อัครสำเนา).

5. บุคลิกภาพและจรรยาบรรณ คะแนนเต็ม 60 คะแนน
 6. กิจการนักศึกษา คะแนนเต็ม 50 คะแนน

แบบประเมินคุณภาพเหล่านี้เป็นแบบมาตรฐานประเมินค่าเรียงจากดีที่สุดไปหา
 ไม่ดีเลย (จาก 5 - 1) ในกานปริมาณนั้นจะมีแบบสำรวจปริมาณงานแต่ละชนิด

การกำหนดเพื่อประเมินผล ไข่คำนวณจากปริมาณของงานที่อาจารย์
 ทำทั้งหมดรวมกับคุณภาพของงานแล้วจัดเรียงลำดับตามคะแนนจากมากไปหาน้อย¹

ในปี 2518 ชูศักดิ์ เกษานันท์ โสภณการวิชัย "เกณฑ์ประเมินผลงาน
 บุคคลเพื่อนำมาใช้พิจารณาความดีความชอบในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี"
 โดยสอบถามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี จำนวน 680
 คน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างย่อยเพื่อตอบแบบสอบถามในความเห็นแต่ละแบบประเมิน
 ซึ่งรวมทั้งสิ้นมี 10 แบบได้แก่ แบบประเมินครูใหญ่, ครูหัวหน้าหมวดวิชา, ครูประ
 จำชั้นหรือสอนประจำวิชา, ครูธุรการ, ครูบรรณารักษ์, ครูพยาบาล, ครูโสตนา
 การ, ครูการเงินและพัสดุ, งานพิเศษ และคุณลักษณะเฉพาะตัว และยังมีแบบ
 สอบถามเพื่อขอทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติในการใช้
 แบบประเมินผล

ผลการวิจัยพบว่า ครูส่วนใหญ่ต้องการให้มีแบบประเมินผลงานที่เหมาะสม
 กับงานแต่ละหน้าที่ ตลอดจนมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี กำหนดให้มี
 ปริมาณงานเท่ากันแล้วมาเปรียบเทียบคุณภาพและคุณลักษณะเฉพาะตัว ครูที่ทำงาน
 หลายหน้าที่ต้องใชแบบประเมินหลายแบบ แปลงคะแนนที่ได้เป็นเกรด มาจัดอันดับ

¹วิทยาลัยครูมหาสารคาม, เกณฑ์ประเมินผลงานของอาจารย์วิทยาลัยครู
 มหาสารคาม, หน้า 1 - 47.

เทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ใหม่ในการพิจารณาเป็น 4 อย่างด้วยกันคือ ค่าเงินเดือน, งบ
การขึ้นเงินเดือน, ให้ 1 ชั้น และ ให้ 2 ชั้น¹

และในปีเดียวกัน บริบูรณ์ สุทธิสุภา ได้ทำการวิจัยเรื่อง "เกณฑ์ประ
เมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8" โดยสำรวจ
ความคิดเห็นเกี่ยวกับเกณฑ์ที่เหมาะสมจะนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของครูในระดับมัธยมศึกษา แล้วนำมาเสนอแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
โดยสำรวจจากบุคคล 3 กลุ่ม คือ ศึกษาธิการ, ครูใหญ่ และครูโรงเรียนมัธยม
ศึกษาลงัดกิจกรรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 แล้วรวมรวมเป็นแบบประเมินผล
10 หมวด ดังนี้

- หมวด 1 การเตรียมงาน
- หมวด 2 ความสามารถในการสอน
- หมวด 3 การกระตุ้นนักเรียน
- หมวด 4 ความรอบรู้แบบเก่า
- หมวด 5 เทคนิคในการสอน
- หมวด 6 วินัยและการควบคุมชั้น
- หมวด 7 การสร้างบรรยากาศในห้องเรียน
- หมวด 8 บุคลิกภาพ
- หมวด 9 ความสัมพันธ์ต่อคณะครูและบุคลากร
- หมวด 10 พัฒนาการของนักเรียน

¹ฐิติศักดิ์ เกษยานนท์, "เกณฑ์ประเมินผลงานบุคคลเพื่อนำมาใช้พิจารณา
ความดีความชอบในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญามหา-
บัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2517), หน้า 1 - 157.

การพิจารณาออกมาเป็นคะแนนดังนี้

| | | | | |
|----------------|---|------------------------|--|----------------------------|
| 90 - 100 | = | ดีเยี่ยม | ผู้ที่ในระดับนี้ | ควรให้เงินเดือนขึ้น 2 ชั้น |
| 71 - 89 | = | ดี | ผู้ที่ในระดับนี้ | ควรให้เงินเดือนขึ้น 1 ชั้น |
| 60 - 70 | = | ปานกลาง | ผู้ที่ในระดับนี้ | ควรให้เงินเดือนขึ้น 1 ชั้น |
| 50 หรือต่ำกว่า | = | ถือว่าควรปรับปรุงแก้ไข | ไม่ควรได้รับเงินเดือนขึ้น ¹ | |

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ ตลอดจนจากพระราชบัญญัติวิทยาลัย
 ศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 2518 เห็นได้ว่าวิทยาลัยศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นสถานศึกษา
 หนึ่ง จะเห็นว่าการบริหารในวิทยาลัยศึกษาระดับมัธยมศึกษาจะต้องมีบทบาทและหน้าที่
 ในด้านการสอน, การวิจัย, ทำนุบำรุงวัฒนธรรม และให้บริการสังคม ความเห็นนี้ในการพิจารณาความถี่ความชอบประจำ
 ปี จึงต้องประเมินผลงานในด้านเหล่านี้ด้วย ในการประเมินผลงานของอาจารย์
 ในวิทยาลัยศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่ผ่านมาใช้ตามแนวของ ค.พ. แต่ทว่าแบบประเมินผลของ ค.พ.
 ในแนวทางต่าง ๆ ประเมินงานทั่ว ๆ ไป วิทยาลัยศึกษาระดับมัธยมศึกษาหลายแห่งจึงพยายามที่จะ
 ศึกษาและหาทางสร้างระบบการประเมินผลงานและการพิจารณาความถี่ความชอบให้ตรงกับ
 ลักษณะของการปฏิบัติงานในวิทยาลัยศึกษา และเป็นเครื่องมือที่สามารถวัดได้ถูกต้อง

ข้อคิดและผลการวิจัยของนักวิชาการทั้งภายในและภายนอกประเทศที่
 วิจัยเกี่ยวกับวิทยาลัยศึกษาระดับมัธยมศึกษา ได้ให้ความเข้าใจและแนวทางในการตั้ง
 เกณฑ์, สร้างเครื่องมือ, วิธีการ, แนวปฏิบัติ และควรทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน
 ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยจะนำข้อคิด
 เหล่านี้มาเป็นพื้นฐานในการสร้างแบบสอบถาม และประยุกต์เป็นแนวทางที่จะเสนอ
 หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติในการประเมินผลและพิจารณาความถี่ความชอบของอาจารย์
 ในวิทยาลัยศึกษาต่อไป

¹บริบูรณ์ สุขสุภา, "เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิตศึกษาด้านการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2517), หน้า 1-97.