



บทที่ ๓

### การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง

คงได้กล่าวไปแล้วในบทที่ ๒ เกี่ยวกับแนวความคิดและประโยชน์ที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล กรมการปกครองเป็นหน่วยราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทย เป็นกรมใหญ่และสำคัญมากที่สุดกรมหนึ่ง เนื่องจากกรมการปกครองมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนทั่วประเทศอย่างใกล้ชิด ดังนั้น บุคลากรของกรมการปกครองจึงเป็นปัจจัยอันสำคัญยิ่งต่อการบริหารงานของกรมการปกครอง ซึ่งนำไปสู่การบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลด้วย

ก่อนจะกล่าวต่อไปถึงความ เป็นมาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง ความสำคัญ และความจำเป็น ตลอดจนวิธีการที่ปฏิบัติในการประเมินผลอันมีผลกระทบต่อตรงต่อการบริหารงานบุคคลของกรมการปกครอง ผู้เขียนจำเป็นต้องกล่าวถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของกรมการปกครอง เพื่อให้เห็นภาพพจน์ของการบริหาร และโครงสร้างของกรมการปกครอง ได้ชัดเจนยิ่งขึ้นเสียก่อน

กรมการปกครองนั้น เมื่อแรกเริ่มสถาปนากระทรวงมหาดไทย เรียกชื่อว่า "กรมพลำภังค์" ซึ่งต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเรียกเป็น "กรมมหาดไทย" เมื่อ พ.ศ. ๒๔๗๖ และได้เปลี่ยนชื่อเป็น "กรมการปกครอง" เมื่อ พ.ศ. ๒๔๙๕ หน้าที่และความรับผิดชอบของกรมการปกครองมีอยู่มากมาย และกระจายไปทั่วทุกส่วนของประเทศ กรมการปกครองมีหน้าที่เกี่ยวกับการปกครองท้องที่ การส่งเสริมอาชีพราษฎร การรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน กิจการอาสารักษาคินแดน การป้องกันฝ่ายพลเรือน การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การสนับสนุนการศึกษาของท้องถิ่น การดำเนินการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกสภาจังหวัด และสมาชิกสภาเทศบาล การทะเบียนราษฎร และการทะเบียนอื่น การจัดทำบัตรประจำตัวประชาชน การควบคุมและส่งเสริมการปกครองท้องที่ในลักษณะของการปกครองระบอบประชาธิปไตย<sup>๑</sup>

<sup>๑</sup> กรมการปกครอง, คู่มือการบริหารงานบุคคล กองอัตรากำลังและส่งเสริมสมรรถภาพ

การแบ่งส่วนราชการภายในกรมการปกครอง เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจ ได้จัดแบ่ง ส่วนราชการออกเป็น ๒๐ ส่วน ดังนี้<sup>๑</sup>

๑. สำนักงานเลขาธิการกรม
๒. กองคลัง
๓. กองวิชาการและแผนงาน
๔. กองประสานราชการ
๕. กองอาสารักษาดินแดน
๖. กองป้องกันฝ่ายพลเรือน
๗. กองอัตรากำลังและส่งเสริมสมรรถภาพ
๘. วิทยาลัยการปกครอง
๙. สำนักงานการศึกษาท้องถิ่น
๑๐. กองปกครองท้องถิ่น
๑๑. กองการสอบสวนและนิติการ
๑๒. กองราชการส่วนท้องถิ่น
๑๓. กองคลังส่วนท้องถิ่น
๑๔. กองการทะเบียน
๑๕. กองการเลือกตั้ง
๑๖. กองบัตรประจำตัวประชาชน
๑๗. กองงานความมั่นคง
๑๘. กองราชการส่วนจังหวัดและตำบล
๑๙. กองตรวจระบบบัญชี
๒๐. สำนักงานผู้ตรวจราชการกรม

แต่ละหน่วยงานดังกล่าวนี้ปฏิบัติงานในฐานะศูนย์บัญชาการ หรือ Central Staff ของกรมการปกครอง มีหน้าที่สั่งการควบคุม ตรวจสอบ และสนับสนุนหน่วยงานของกรมการปกครองในส่วนภูมิภาค ซึ่งได้แก่

<sup>๑</sup> พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. ๒๕๒๒

ที่ทำการปกครองจังหวัด ที่ทำการปกครองอำเภอ และที่ทำการปกครองกิ่งอำเภอ ที่มีอยู่ทั่วประเทศทั้งหมด ในประเทศไทย ในปัจจุบันนี้กรมการปกครองมีหน่วยงานในส่วนภูมิภาคดังนี้<sup>๑</sup>

- ที่ทำการปกครองจังหวัด ๗๑ จังหวัด
- ที่ทำการปกครองอำเภอ ๕๙๖ อำเภอ
- ที่ทำการปกครองกิ่งอำเภอ ๗๘ กิ่งอำเภอ

ในด้านอัตรากำลังของกรมการปกครอง มีอัตรากำลังที่ได้รับเพิ่มและอัตรากำลังที่มีอยู่ตามสถิติปี ๒๕๒๓ เป็นดังนี้<sup>๒</sup>

- อัตรากำลังทั้งสิ้น ๑๔,๖๕๗ คน
- อยู่ในส่วนกลาง ๑,๑๔๗ คน
- อยู่ในส่วนภูมิภาค ๑๓,๕๑๐ คน

เพื่อให้สามารถมองเห็นโครงสร้างในด้านอัตรากำลังของกรมการปกครองให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ส่วนหนึ่งในการพิจารณาเปรียบเทียบแนวโน้ม และผลจากการประเมินผลของ การปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกรมการปกครองที่จะได้กล่าวต่อไปในบทนี้ จึงขอยกสถิติอัตรากำลังของข้าราชการกรมการปกครองบางประการมาแสดงไว้ ณ ที่นี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>๑</sup> กองวิชาการและแผนงาน, รายงานสรุปข้อราชการ กรมการปกครอง (เอกสารโรเนียว พ.ศ. ๒๕๒๓) หน้า ๔๔

<sup>๒</sup> เรื่องเดียวกัน

## ตารางที่ ๑

แสดงจำนวนข้าราชการกรมการปกครอง: แยกตามระดับ

ระดับ	จำนวน	คิดเป็น%	หมายเหตุ
๑๐	๑	.๐๐๐๖๘๒	ระดับบริหาร
๙	๔	.๐๐๒๗๓	
๘	๗๗	.๕๒	
๗	๑๒๓	.๘๓	
๖	๗๖๐	๕.๑๘	ระดับหัวหน้างาน
๕	๘๐๖	๕.๕๐	
๔	๑.๐๖๑	๗.๒๔	
๓	๔.๒๘๖	๒๙.๒๕	ระดับผู้ช่วย
๒	๖๘๘	๕.๖๙	
๑	๖.๘๕๑	๔๖.๗๖	

เมื่อพิจารณาถึงสถิติในด้านที่เกี่ยวกับวุฒิทางการศึกษาของข้าราชการกรมการปกครอง จะปรากฏตามตารางที่ ๒ ข้างล่างนี้<sup>๑</sup>

## ตารางที่ ๒

แสดงวุฒิทางการศึกษาของข้าราชการกรมการปกครอง

สำเร็จการศึกษา	จำนวน	คิดเป็นร้อยละ
ปริญญาเอก	๔	.๐๖๑
ปริญญาโท	๖๔๑	๕.๓๗
ปริญญาตรี	๔,๖๗๓	๓๑.๘๔
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๙,๓๖๑	๖๓.๘๙

<sup>๑</sup> เรืองเดียวกัน

สถิติตัวเลขที่นำมาแสดงในส่วนนี้ชี้ให้เห็นได้ชัดเจนว่าการปฏิบัติงานของกรมการปกครองนั้นเกี่ยวข้องกับประชาชนทั่วทั้งประเทศ สังเกตได้จากการมีสำนักงานกระจายอยู่ที่วาระอาณาจักร หากจะนับรวมถึงที่ทำการกำนัน ผู้ใหญ่บ้านด้วยแล้วจะยิ่งเห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้นอีก<sup>๑</sup> โดยที่กรมการปกครองต้องมีการกินหน้าที่รับผิดชอบกว้างขวางนั้นเอง จำนวนข้าราชการที่อยู่ในส่วนภูมิภาคจึงมีจำนวนประมาณ ๔๐% ของข้าราชการทั้งหมดของกรมการปกครอง เมื่อได้จัดจำแนกข้าราชการดูแล้วจะพบว่า มีข้าราชการระดับเจ้าหน้าที่ และระดับผู้ช่วยหัวหน้างาน ซึ่งเป็นระดับที่ให้บริการต่อประชาชนโดยตรงถึงกว่า ๔๐% ของข้าราชการทั้งหมด (หมายถึงระดับ ๔ ลงมาถึงระดับ ๑) และเมื่อพิจารณาอัตราค่าจ้างของข้าราชการกรมการปกครองในค้ำระดับการศึกษาด้วยแล้วจะเห็นว่ากรมการปกครองเป็นกรมหนึ่งที่มีข้าราชการมีการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีรวมกันมากกว่าร้อยละ ๓๕ ซึ่งอาจเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงระดับความสามารถในเชิงความรู้และวิชาการได้เป็นอย่างดี

กรมการปกครองมีระบบการบริหารงานบุคคลในลักษณะเดียวกับหน่วยบริหารงานบุคคลฝ่ายพลเรือนทั้งหลาย กล่าวคือมีการจัดระบบภายใต้ข้อบังคับแห่งกฎหมาย พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนที่ใช้บังคับอยู่ในปัจจุบัน กองอัตราค่าจ้างและส่งเสริมสมรรถภาพเป็นกองที่ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของกรมการปกครอง ซึ่งดำเนินการในเรื่องเกี่ยวกับการสอบคัดเลือก การสรรหาบุคคล การบรรจุแต่งตั้ง การวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตราค่าจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัดกรมการปกครอง การดำเนินการเกี่ยวกับวินัยข้าราชการ การพิจารณาสมรรถภาพข้าราชการ รวมไปถึงการออกจากราชการ การรับบำเหน็จบำนาญ และการจัดทำและรักษาทะเบียนประวัติของข้าราชการ<sup>๒</sup>

กองอัตราค่าจ้างและส่งเสริมสมรรถภาพ เป็นกองที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบสำคัญมากที่สุดกองหนึ่งในกรมการปกครอง เนื่องจากมีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารข้าราชการเป็นจำนวนมากทั่วประเทศ กองอัตราค่าจ้างและส่งเสริมสมรรถภาพได้แบ่งส่วนราชการเพื่อให้เหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ดังนี้<sup>๓</sup>

<sup>๑</sup> คู่มือบริหารงานบุคคล กองอัตราค่าจ้างและส่งเสริมสมรรถภาพ หน้า ๕-๑๐

<sup>๒</sup> เรื่องเดียวกัน หน้า ๑๐-๒๐

๑. ฝ่ายบรรจุและแต่งตั้ง มีหน้าที่เกี่ยวกับการบรรจุอัตรากำลังตามที่ได้รับอนุมัติอัตราจาก ก.พ. แต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งตามความเหมาะสมและความจำเป็น ซึ่งรวมทั้งเรื่องเกี่ยวกับการโอนและการรับโอนข้าราชการด้วย

๒. ฝ่ายทะเบียนประวัติ มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำและรักษาทะเบียนประวัติและแบบ ก.พ. ๗ ของข้าราชการและลูกจ้างกรมการปกครองทุกระดับทุกตำแหน่ง นับตั้งแต่เริ่มต้นเข้ารับราชการ บันทึกพฤติการณ์ในระหว่างรับราชการจนกระทั่งออกจากราชการ

๓. ฝ่ายการสอบมีหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินการสอบแข่งขัน เพื่อเข้ารับราชการ สอบคัดเลือกข้าราชการเพื่อการเลื่อนระดับตำแหน่ง ตลอดจนการจัดทำหลักสูตรการสอบทุกประเภท สำหรับกรมการปกครอง

๔. ฝ่ายวินัยและสมรรถภาพ มีหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย การรักษาวินัย การพิจารณาสำนวนความผิด และการลงโทษทางวินัยข้าราชการและลูกจ้าง ตลอดจนการติดตามผลการลงโทษ และประเมินผลการลงโทษข้าราชการและลูกจ้างของกรมการปกครอง

๕. ฝ่ายวางแผนงานบุคคลมีหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านวิชาการบริหารงานบุคคล การวิเคราะห์วิจัย การประเมินผลการปฏิบัติงานที่งานของข้าราชการ การจัดทำแผนงานเกี่ยวกับการบริหารบุคคล เพื่อการพัฒนาข้าราชการกรมการปกครอง

๖. ฝ่ายสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการกรมการปกครอง มีหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์และการบริการในด้านการกู้เงินให้แก่สมาชิก เพื่อเป็นการช่วยเหลือข้าราชการในด้านสวัสดิการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ซึ่งเป็นงานสำคัญอย่างหนึ่งที่กองอัตรากำลังและส่งเสริมสมรรถภาพได้จัดหมวดหมู่ของงานให้อยู่ในงานของฝ่ายวางแผนงานบุคคล ทั้งนี้แม้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับฝ่ายอื่น ๆ ทุกฝ่ายของกองอัตรากำลังและส่งเสริมสมรรถภาพก็ตาม การรวมงานนี้ไว้ในฝ่ายวางแผนงานบุคคลย่อมเป็นประโยชน์สูงสุดในแง่การพิจารณาด้านการพัฒนาข้าราชการ และการวางแผนงานด้านการบริหารบุคคลของกรมการปกครอง และถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะได้รายงานให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงพฤติกรรมของข้าราชการทั้งโดยส่วนรวมและส่วนบุคคล เพื่อเป็นปัจจัยในการวินิจฉัยสั่งการด้านการบริหารบุคคลของกรมการปกครอง



ประวัติความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง

การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรมการปกครอง ได้เคยมีมานานแล้ว แต่เป็นเพียงการประเมินโดยปริยาย กล่าวคือไม่มีการกำหนดเป็นระเบียบ คำสั่ง ไม่มีการจัดทำแบบพิมพ์สำหรับการทำการประเมิน มีแต่ประเมินจากรายงานการปฏิบัติราชการที่เสนอมาเพื่อขอเลื่อนเงินเดือนประจำปีในแต่ละปี ซึ่งผู้บังคับบัญชาได้ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผล เพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี<sup>๑</sup> วิธีการประเมินผลดังกล่าวนี้คงเป็นเครื่องมือของผู้บังคับบัญชาสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามาช้านาน แต่โดยส่วนใหญ่แล้วมักจะไม่มีการประเมินผลโดยยึดถือหลักฐานเอกสารใด คงประเมินโดยใช้ความทรงจำและความรู้สึกส่วนตัวเป็นหลัก

การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครองได้เริ่มมีลักษณะเป็นทางการ และเป็นรูปร่างการประเมินผลการปฏิบัติงานในความหมายที่แท้จริงเมื่อกลางปี พ.ศ. ๒๕๐๗ เมื่อกรมการปกครองได้เสนอร่างระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง ซึ่งปลัดกระทรวงมหาดไทย (นายถวิล สุนทรศารทูล) ในขณะนั้นได้ลงนามประกาศใช้เมื่อวันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๐๗ นับเป็นการเริ่มต้นอีกก้าวหนึ่งของการใช้ระบบบริหารงานบุคคลแผนใหม่ในกรมการปกครอง เพราะว่าการประเมินผลการปฏิบัติราชการนั้นจะเป็นเสมือนกระจกเงาให้ผู้บังคับบัญชาสามารถมองเห็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั่วถึงยิ่งขึ้น และมีโอกาสที่จะนำเอาผลที่ได้รับจากการประเมินไปใช้ในการบริหารตัวบุคคลให้ดีขึ้นอีกด้วย<sup>๒</sup>

ในการกำหนดระเบียบว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครองขึ้นเมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๗ นั้น กรมการปกครองมีความมุ่งหมายอยู่เป็นประการสำคัญ คือ

<sup>๑</sup> กองวิชาการ กรมการปกครอง, คู่มือการวิจัยและประเมินผล (เอกสารโรเนียวสำหรับฝึกอบรมไม่ปรากฏปีที่พิมพ์) หน้า ๓

<sup>๒</sup> กองวิชาการ กรมการปกครอง, คู่มือบริหารงานบุคคล กองอัตรากำลังและส่งเสริมสมรรถภาพ, หน้า ๑๔๕

๑. เพื่อให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปโดยถูกต้องตามหลักวิชาว่าด้วยการบริหารงานบุคคลที่เป็นสากลยิ่งขึ้น
๒. เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบจริงถึงความประพฤติ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถภาพในการปฏิบัติราชการของข้าราชการแต่ละคน
๓. เพื่อนำเอาผลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ให้เป็นประโยชน์สำหรับใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้เหมาะสมกับงานที่จะต้องปฏิบัติ
๔. เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของบุคคลให้สูงขึ้น
๕. เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ประกอบในการพิจารณาบำเหน็จความชอบของข้าราชการประจำปีแต่ละปี
๖. เพื่อใช้ผลการประเมินเป็นตัวชี้ถึงสภาพของข้าราชการ ซึ่งจะนำไปกำหนดเป็นความต้องการในการฝึกอบรม และส่งเสริมสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน และใช้แก้ไขข้อบกพร่องของตัวข้าราชการเอง ซึ่งหากไม่มีการประเมินผลก็อาจจะไม่มีใครทราบแม้กระทั่งตัวเอง<sup>๑</sup>

จากความมุ่งหมายที่ได้มีการวางระเบียบว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง เมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๗ จะเห็นได้ชัดเจนว่า กรมการปกครองได้พิจารณาเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการแล้ว เพราะได้กำหนดให้นำผลจากการประเมินไปใช้ในด้านการแต่งตั้ง (Recruitment) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี (Increment หรือ Payment) การนำไปเป็นตัวกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม (training needs indication) และการพิจารณาทางวินัยและสมรรถภาพ (Disciplinary and Potential aspects) ซึ่งเป็นหลักการสากลในด้านการบริหารงานบุคคลมาทุกสมัย แม้ในสมัยปัจจุบันซึ่งศาสตร์ทางการบริหารงานบุคคลได้เจริญรุดหน้าไปไกลแล้วก็ตาม แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานก็ยังคงสามารถจะใช้ประโยชน์ได้เสมอไม่มีเปลี่ยนแปลง

<sup>๑</sup>กระทรวงมหาดไทย, ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง, ระเบียบใช้บังคับ ตั้งแต่วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๐๗



กรมการปกครองได้ยึดถือระเบียบว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวแล้ว เป็นแนวทางปฏิบัติมาจนถึงปัจจุบัน นับเป็นเวลาเกือบ ๒๐ ปีแล้ว ในระเบียบดังกล่าวได้มีการกำหนด ลักษณะวิธีการและรูปแบบของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้โดยละเอียด ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติโดยสรุปดังต่อไปนี้<sup>๑</sup>

๑. กำหนดไว้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้ถูกประเมิน ซึ่งตามความในข้อ ๑. ของระเบียบฯ ระบุว่าข้าราชการสังกัดกรมการปกครองทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งรับราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๖ เดือน จะเป็นผู้ถูกประเมินโดยระเบียบฯ ยกเว้นข้าราชการชั้นพิเศษ (ปัจจุบันระดับ ๗ ขึ้นไป) ข้าราชการวิสามัญทดลองปฏิบัติราชการ และลูกจ้าง เหตุที่ให้มีการยกเว้นข้าราชการชั้นพิเศษก็เนื่องมาจากในขณะที่ใช้ระเบียบฯ นี้ครั้งแรกนั้นข้าราชการชั้นพิเศษมีเพียงอธิบดี รองอธิบดีและผู้ช่วยราชการส่วน เพียง ๓-๔ ท่านเท่านั้น นับว่าเป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่อันดับสูงสุดของกรมการปกครองซึ่งไม่จำเป็นต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับข้าราชการวิสามัญทดลองปฏิบัติราชการนั้นได้มีระเบียบกำหนดไว้ต่างหากในกฎ ก.พ. ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๘๗ (ซึ่งปัจจุบันยกเลิกไปแล้ว) ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลและรับรองการทดลองการปฏิบัติราชการ ภายในระยะเวลา ๖ เดือนอยู่แล้ว จึงไม่จำเป็นต้องมีการประเมินผล

๒. ระเบียบได้กำหนดแบบพิมพ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน ซึ่งได้เป็นแนวทางที่นำมาปรับปรุงเป็นฉบับที่ใช้ในปัจจุบันด้วย รายการประเมินผลที่ใช้ครั้งแรกนั้นมีลักษณะการประเมินผลแบบตารางหรือ Graphic Scale โดยวิธี Grading ประกอบกับการเปิดช่องว่างให้ผู้ประเมินได้มีโอกาสเขียนคำชี้แจงเพิ่มเติมได้อีก รายการที่ประเมินในครั้งแรกนั้นมีอยู่ถึง ๑๔ รายการ<sup>๒</sup> แต่ละรายการมีคำอธิบายชัดเจน

๒.๑ คุณภาพของงาน

๒.๒ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไป

๒.๓ ความรู้และความสันตจิตชัดเจนเกี่ยวกับงานในหน้าที่

<sup>๑</sup> เรื่องเดียวกัน

<sup>๒</sup> ดูรายละเอียดจากภาคผนวก หน้า ๒๔๕

- ๒.๔ ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน
- ๒.๕ ความศรัทธา
- ๒.๖ ความสามารถในการเรียนรู้งาน
- ๒.๗ ความสามารถในการปรับตัวเอง
- ๒.๘ ความรู้สึกรับผิดชอบต่องานในหน้าที่
- ๒.๙ การให้ความร่วมมือและการประสานงาน
- ๒.๑๐ ความสามารถในการแสดงความคิดเห็น
- ๒.๑๑ การติดต่อกับประชาชน
- ๒.๑๒ การตัดสินใจ
- ๒.๑๓ คุณสมบัติในการเป็นผู้นำ
- ๒.๑๔ ความแข็งแรงและสุขภาพของร่างกาย
- ๒.๑๕ บุคลิกลักษณะ
- ๒.๑๖ การแต่งกาย
- ๒.๑๗ ความประพฤติและนิสัยเกี่ยวกับการใช้เงิน การเล่นเกมพนัน และการดื่ม

เครื่องดองของเมา

๒.๑๘ คำนที่เกี่ยวกับครอบครัวของผู้ถูกประเมิน ซึ่งพิจารณาถึงฐานะทางเศรษฐกิจ ความปรองดองในครอบครัว ความสัมพันธ์กับเพื่อนบ้าน ความประพฤติของภรรยา ความเคารพนับถือของประชาชนและเพื่อนบ้านที่มีต่อภรรยา การรักษาเกียรติยศชื่อเสียงของสามี และความยุ่งเกี่ยวในหน้าที่การงานของสามี

การกำหนดรายการประเมินผลไว้ละเอียดถึง ๑๘ รายการ ซึ่งเริ่มตั้งแต่ประเมินผลด้านความรู้ความสามารถเฉพาะตัวผู้ถูกประเมิน ประเมินไปถึงทัศนคติ อุปนิสัย มนุษยสัมพันธ์ สุขภาพร่างกาย บุคลิกลักษณะ ตลอดจนความประพฤตินอกเหนือจากการปฏิบัติราชการ เช่น การเล่นเกมพนัน และการดื่มสุราของเมา และยังมีเรื่องของครอบครัวที่มีการประเมินละเอียดมากและครอบคลุมถึงเรื่องส่วนตัว

นั้น คงเป็นเพราะว่า ข้าราชการฝ่ายปกครองจะต้องปฏิบัติงานใกล้ชิดกับประชาชนและ เป็นผู้ที่จะต้องเสียสละ บำบัดทุกข์บำรุงสุขให้กับประชาชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีความจำเป็นในเรื่องมนุษยสัมพันธ์และความประพฤติส่วนตัวและเรื่องราวภายในครอบครัว ซึ่งอาจกระทบกระเทือนถึงงานในหน้าที่ได้อย่างมาก รายการประเมินทั้ง ๑๘ รายการที่ได้อ้างมาแล้วนั้น ผู้ประเมินสามารถอ่านรายละเอียดและแยกแยะระดับของความเห็นในการประเมินได้ค่อนข้างดีมาก เพราะแบบประเมินมีคำอธิบายไว้ชัดเจนมากนั่นเอง

๓. การประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีการประเมินเพียงปีละครั้งเดียว และให้ส่งผลการประเมินไปถึงกรมการปกครอง ภายในวันที่ ๓๑ พฤษภาคมของทุกปี<sup>๑</sup> จำนวนครั้งหรือจำนวนความถี่ในการประเมินผลโดยประเมินปีละครั้งนั้นก็เป็นการเหมาะสม เนื่องจากการสังเกตพฤติกรรมของคนให้ได้อย่างแท้จริงแน่นอนนั้นอาจจำเป็นต้องดูนาน ๆ จึงจะสามารถวินิจฉัยความรู้ความสามารถและอุปนิสัยของผู้ถูกประเมินได้ ส่วนที่กำหนดให้ส่งถึงกรมการปกครองภายในวันที่ ๓๑ พฤษภาคมนั้นก็เพื่อจะนำเอาผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์เกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบประจำปีส่วนหนึ่ง ซึ่งปกติจะพิจารณาในราวเดือนกรกฎาคม - กันยายนทุกปี นอกจากนี้การแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการเพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการปฏิบัติราชการก็จำเป็นต้องใช้ผลจากการประเมินประจำปีประกอบด้วยอย่างมาก การประเมินผลการปฏิบัติงานตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยในครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๗ นั้น ได้กำหนดให้ส่งผลการประเมินของข้าราชการตั้งแต่ชั้นตรีขึ้นไปเท่านั้น สำหรับข้าราชการชั้นจัตวาไม่ได้กำหนดให้ส่งผลการประเมินให้กรมการปกครอง<sup>๒</sup> ให้เก็บรักษาไว้ที่กองหรือจังหวัดที่ทำการประเมินแล้วแต่กรณี ดังนี้พิจารณาได้ว่าในครั้งแรกที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นอาจมิได้ให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการระดับต่ำมากนัก หรืออาจมองได้ว่าผลการปฏิบัติงานของข้าราชการชั้นจัตวา (ปัจจุบันระดับ ๑) มิได้ถูกนำมาพิจารณาประกอบในการแต่งตั้งโยกย้ายหรือในการพิจารณาบำเหน็จความชอบประจำปีในระดับกรม เพราะกรมการปกครองได้กำหนดให้มีการมอบอำนาจการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้ายภายในเขตจังหวัด และให้อำนาจการพิจารณาบำเหน็จความชอบของข้าราชการระดับต่ำให้เป็นของผู้ว่าราชการจังหวัดที่สังกัด

<sup>๑</sup> ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง

<sup>๒</sup> เรื่องเดียวกัน

๔. การนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการบริหารงานบุคคล และเป็นจุดมุ่งหมายประการแรกที่กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง ระเบียบดังกล่าวกำหนดให้นำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในกรณีดังนี้<sup>๑</sup>

๔.๑ ใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการ

๔.๒ ใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

๔.๓ ใช้ประกอบการปรับปรุงสมรรถภาพข้าราชการให้ดีขึ้น เพราะจากการประเมินผลย่อมทราบข้อบกพร่องต่าง ๆ อันควรปรับปรุงแก้ไข ซึ่งทั้งนี้อาจทำได้โดยการเรียกข้าราชการมาอบรมสั่งสอน หรือแนะนำตักเตือนเป็นการเฉพาะตัว หรือโดยการจัดให้มีการประชุมฝึกรอบรมก็ได้

๔.๔ ใช้ในการประกอบการพิจารณาความดีความชอบข้าราชการประจำปี

๔.๕ ใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการข้าราชการ

๔.๖ ใช้ประกอบการพิจารณาให้ข้าราชการที่หย่อนสมรรถภาพ และไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองได้ให้ออกจากราชการ

การที่กรมการปกครองได้เสนอให้กระทรวงมหาดไทยกำหนดระเบียบว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง เมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๗ และกรมการปกครองได้ยึดถือระเบียบนี้เป็นแนวทางปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมการปกครองมาโดยตลอดจนถึงปัจจุบันนี้ หากจะมองในแง่วิชาการบริหารงานบุคคลแล้ว จะเห็นได้ว่ากรมการปกครองได้เล็งเห็นความสำคัญของการบริหารงานบุคคลโดยอาศัยหลัก เกณฑ์และหลักวิชาทางการบริหารมาเป็นเวลานานแล้ว แม้แต่ในสมัยปัจจุบันกรมการปกครองก็ยังได้กำหนดเรื่องการบริหารงานบุคคลไว้เป็นนโยบายของกรมการปกครองอย่างชัดเจน<sup>๒</sup> ยกตัวอย่างเช่น นโยบายทั่วไปได้กำหนดว่าจะต้องสร้างทัศนคติของข้าราชการ กรมการปกครองโดยเฉพาะข้าราชการระดับสูงในส่วนภูมิภาค ซึ่งได้แก่ ปลัดจังหวัดและนายอำเภอให้มีความสำนึกในความรับผิดชอบและหน้าที่อย่างถูกต้อง เนื่องจากเป็นข้าราชการระดับบริหารและเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างยิ่ง

<sup>๑</sup> เรื่องเดียวกัน

<sup>๒</sup> กรมการปกครอง, คู่มือบริหารงานบุคคลกองอัตรากำลังและส่งเสริมสมรรถภาพ,

ในส่วนของนโยบายการบริหารงานบุคคล ยังได้แบ่งเป็นนโยบายระยะสั้นและนโยบายระยะยาว นโยบายระยะยาวระบุว่า จะได้กำหนดแนวการบริหารงานบุคคลของกรมการปกครองไว้อย่างมีระบบ เริ่มตั้งแต่รับบุคคลเข้าทำราชการ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมให้ความรู้ การส่งเสริมสมรรถภาพ ตลอดไปจนถึงการออกจากราชการ โดยจะให้ มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนสามารถให้ทุกคนมองเห็นทางเดิน แห่งอนาคตในการทำงานในระบบคุณธรรมของตนได้ชัดเจน ส่วนนโยบายระยะสั้นได้กำหนดหลักเกณฑ์ แน่ชัดในการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการ ให้มีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ทันสมัย และเป็นปัจจุบันเสมอ ให้มีการสัมมนาข้าราชการระดับปลัดจังหวัด และนายอำเภอทั่วประเทศ เพื่อให้ มีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นในการปฏิบัติราชการ และเป็นการชักจูงความเข้าใจในนโยบายของรัฐบาล กระทรวงและกรม ให้มีการฝึกอบรมบุคคลที่เสื่อมสมรรถภาพ เพื่อให้สามารถปรับปรุงตัวให้มีสมรรถภาพ เหมาะสมในการปฏิบัติราชการต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง นับตั้งแต่เริ่มต้นปฏิบัติ มาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๐๗ จนถึงปัจจุบันได้มีการปรับปรุงแก้ไขแบบการประเมินผลและวิธีการประเมิน ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา แต่เป็นที่น่าแปลกกว่ากรมการปกครองไม่เคยเผยแพร่ผลที่ได้รับจากการ ประเมินอย่างเป็นทางการเลยสักครั้งเดียว อาจเป็นเพราะว่า ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครองได้กำหนดไว้ในข้อ ๔ เกี่ยวกับการ รักษาความลับของผลการประเมินไว้ว่า "ผลการประเมินให้ถือเป็นความลับ จะทราบได้เฉพาะ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและข้าราชการผู้ถูกประเมินเท่านั้น รายงานผลการประเมินได้ถือเป็น เอกสารลับของทางราชการ" แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ใน พ.ศ. ๒๕๒๒ กรมการปกครอง โดย กองอัตรากำลังและส่งเสริมสมรรถภาพได้เผยแพร่รายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมการปกครองประจำปี พ.ศ. ๒๕๒๑ สู่สายตาของข้าราชการเป็นครั้งแรก และได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมาย ของการเผยแพร่รายงานการประเมินผลดังกล่าวไว้ในคำนำของรายงานฉบับนั้นว่ามีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้เป็น เอกสารทางวิชาการสำหรับการอ้างอิงต่าง ๆ แจกจ่ายให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเพื่อเป็น การเผยแพร่เทคนิควิธีการประเมินผลที่กรมการปกครองกำลังใช้อยู่<sup>๑</sup> สำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับวิธี การและเทคนิค จะ ได้กล่าวในรายละเอียดในบทต่อไป

<sup>๑</sup> กองอัตรากำลังและส่งเสริมสมรรถภาพ, กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย, รายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมการปกครอง ประจำปี พ.ศ. ๒๕๒๑ (เอกสารโรเนียว มิถุนายน ๒๕๒๒) หน้าคำนำ



### เทคนิคและวิธีการที่ใช้ในการประเมินผล

การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง นับตั้งแต่เริ่มต้นมาเมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๗ ได้มีเทคนิคและวิธีการใช้ตามที่กำหนดไว้แล้วอย่างชัดเจน ในระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง ซึ่งได้กล่าวไว้ข้างแล้วในตอนต้น ๆ ของบทนี้ เทคนิคที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานปรากฏให้เห็นจากแบบที่ใช้ในการประเมินผล ซึ่งกล่าวไว้ในระเบียบกระทรวงมหาดไทย ข้อ ๒ ว่า "การประเมินให้ใช้แบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครองท้ายระเบียบนี้"<sup>๑</sup> สำหรับวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลนั้นก็ได้ออกมาชัดเจนในระเบียบกระทรวงมหาดไทย ที่กล่าวแล้วเช่นเดียวกัน วิธีการที่ใช้ในการประเมินได้กำหนดไว้ซึ่งอาจสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

๑. บุคคลผู้ถูกประเมินได้แก่ข้าราชการสังกัดกรมการปกครองทุกคน ยกเว้นข้าราชการชั้นพิเศษ ข้าราชการวิสามัญทดลองปฏิบัติราชการ และลูกจ้าง
๒. กำหนดระยะเวลาการประเมินให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะที่แน่นอน คือ ปีละครั้ง และในระยะเวลาเดียวกัน คือ จะต้องประเมินและส่งผลการประเมินให้ถึงกรมการปกครอง ภายในวันที่ ๓๑ พฤษภาคมทุกปี
๓. กำหนดตัวผู้ประเมินไว้ชัดเจนว่า ข้าราชการในตำแหน่งใด ผู้ใดเป็นผู้ประเมินทั้งในระดับอำเภอ จังหวัด กอง กรม
๔. การประเมินผลกระทำหลายขั้นตอนเพื่อให้ผลการประเมินชัดเจนขึ้น คือ มีกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง เหนือจากผู้ทำการประเมิน เป็นผู้ให้ความเห็นอีกชั้นหนึ่ง
๕. กำหนดวิธีการประเมินสำหรับผู้ประเมินไว้ชัดเจน ทั้งยังกำหนดโทษสำหรับผู้ทำการประเมินไว้ด้วยว่า หากผู้ประเมินได้ประเมินโดยขาดความสุจริต จะต้องถูกพิจารณาโทษทางวินัยด้วย ดังนี้จึงเป็นวิธีการที่กำหนดหลักประกันความเที่ยงตรงของการประเมินผลอย่างหนึ่งด้วย

---

<sup>๑</sup> ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง (ดูรายละเอียดในภาคผนวก)



๖. กำหนดให้ผู้อำนวยการกองอัตรากำลังและส่งเสริมสมรรถภาพ เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ การรับผิดชอบรวบรวม เสนอผลการประเมินต่ออธิบดีกรมการปกครอง และดำเนินการให้เป็นไปตาม ที่ระเบียบกระทรวงมหาดไทยกำหนด<sup>๑</sup>

#### เทคนิคที่นำมาใช้

การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง เมื่อพิจารณาแบบรายงาน การประเมินผลแล้วจะเห็นว่านับตั้งแต่เริ่มต้นปฏิบัติครั้งแรกในปี พ.ศ. ๒๕๐๗ จนถึงปัจจุบัน ได้ใช้ เทคนิคที่ทันสมัย และถูกต้องตามหลักวิชา กล่าวคือ ถ้าหากใช้การประเมินผลโดยขาดเทคนิคหรือขาด หลักวิชาแล้ว ผลที่ได้รับจากการประเมินโดยขาดเทคนิคจะไม่สามารถนำมาใช้อ้างอิงหรือยึดถือ เป็น บรรทัดฐานในการบริหารงานบุคคลได้ เทคนิคที่กรมการปกครองได้นำมาใช้ก็ตรงกับหลักเกณฑ์สากล ที่ใช้ในการประเมินบุคคล โดยมีหลักการประเมินดังนี้<sup>๒</sup>

๑. การพิจารณาเกี่ยวกับสภาพทรงร่างกายของผู้ถูกประเมิน ซึ่งการพิจารณาจะรวมไป ถึงสุขภาพอนามัย ความแข็งแรงของร่างกาย รูปร่างลักษณะ หน้าตาท่าทาง การแต่งกาย การพูดจา ปราศรัย บุคลิกลักษณะอย่างอื่นที่มีความสำคัญ และสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานทางใดทางหนึ่ง

๒. การพิจารณาถึงความรู้ความสามารถของผู้ถูกประเมินในส่วนที่เป็นความรู้ความสามารถ ทั่วไป อาจเป็นความรู้เกี่ยวกับวิชาการที่ได้ศึกษาอบรมมาก่อน เข้ารับหน้าที่การฝึกอบรม และมีความ สามารถพิเศษหรือประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในหนหลัง ความรู้ความสามารถในที่นี้ คือ ความ รู้ความสามารถในวิชาชีพที่ตนปฏิบัติงานนั่นเอง

๓. พิจารณาถึงระดับเขาวานปัญญาโดยทั่วไป ซึ่งหมายความรวมถึงความสามารถที่จะปฏิบัติ งานที่เกี่ยวกับการใช้สติปัญญา ใช้สมองการแก้ปัญหาโดยใช้ไหวพริบ และความสามารถในการแก้ไข เหตุการณ์อันบังเกิดขึ้นเฉพาะหน้า รวมไปถึงการปรับตัว ปรับอารมณ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย

<sup>๑</sup> เรื่องเดียวกัน

<sup>๒</sup> บวร ประพตติตี, การวัดผลและการประเมินบุคคล, (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, พ.ศ. ๒๕๒๐) หน้า ๖๐-๖๑

๔. พิจารณาความถนัด หรือทักษะ และความสามารถพิเศษที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เฉพาะอย่าง ซึ่งบางครั้งอาจเรียกว่าเป็นพรสวรรค์ แต่ความถนัดหรือความสามารถพิเศษนี้อาจได้จากการฝึกฝน ฝึกอบรมเป็นพิเศษได้ ความถนัดหรือความสามารถพิเศษนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญในการประเมินผลบุคคลประการหนึ่ง เพราะเราสามารถสรรหาคนที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะงาน ได้โดยวิธีนี้

๕. พิจารณาถึงความสนใจในงาน หรือความคล่องตัวเฉพาะงานอันเกิดจากความสนใจ และมุ่งปฏิบัติเฉพาะลักษณะ การประเมินในลักษณะนี้จะทำให้ทราบถึงบุคคลที่มีความสนใจเป็นพิเศษ สำหรับงานเฉพาะอย่าง หากนำไปฝึกอบรมจะเรียนรู้ได้เร็ว และปฏิบัติงานได้คล่องตัวกว่าคนที่ไม่ได้ทดสอบหรือประเมินความสนใจไว้

๖. พิจารณาถึงอุปนิสัยใจคอ โดยพิจารณาจากพฤติกรรมที่แสดงออกจน เรียกได้ว่าเป็น อุปนิสัย อาจเป็นในเรื่องความสำนึกในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบต่องาน ความซื่อสัตย์สุจริต ความเป็นคนที่บุคคลอื่นยอมรับนับถือในด้านต่าง ๆ เช่น อารมณ์ดี สุภาพอ่อนโยน โอบอ้อมอารี ความจริงใจ ความหนักแน่นในอารมณ์

๗. พิจารณาถึงสภาพแวดล้อม หรือสิ่งแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของผู้ถูกประเมิน ในส่วนนี้อาจได้แก่การพิจารณาถึงสภาพการสมรส ครอบครัว ฐานะ ความสัมพันธ์ กับเพื่อนบ้าน ความสัมพันธ์ในครอบครัว พฤติกรรมของกลุ่มสมรส พฤติกรรมของญาติพี่น้องที่อาศัยอยู่ ร่วมกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลหรือมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินอย่างยิ่งด้วย

จากหลักเกณฑ์ทั้ง ๗ ข้อดังกล่าวแล้ว จะพิจารณาเห็นได้ชัดเจนว่า นับตั้งแต่เริ่มการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครองในปี ๒๕๐๗ กรมการปกครองได้ยึดถือ หลักเกณฑ์ดังกล่าวมาตลอดเวลา<sup>๑</sup>

การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครองที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันนี้ก็ยังคงมีลักษณะและหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินเช่นเดียวกับที่ได้ปฏิบัติจัดทำมาในครั้งแรก เพียงแต่ได้มีการปรับปรุงการใช้ถ้อยคำในแบบประเมิน และจัดทำแบบประเมินให้กระชับรัดกุมต่อการประเมิน สะดวกในการใช้และการเก็บรวบรวม ทั้งยังได้แบ่งแยกสูตรไปตามระดับชั้นของผู้ถูกประเมิน เพื่อสะดวกในการเก็บรวบรวมมาวิเคราะห์อีกด้วย

<sup>๑</sup>รายละเอียดของแบบประเมินผลดูในภาคผนวก หน้า ๒๔๔

สิ่งที่สมควรกล่าวถึง ซึ่งอาจถือเป็นเทคนิคในการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกอย่างหนึ่ง คือ การจัดระบบการประเมินผลหรืออีกนัยหนึ่ง คือ การทำการประเมินผลนั้นจะต้องมีระบบมิใช่ทำไปตามความเคยชินหรือทำไปโดยสามัญสำนึก ก่อนจะทำการประเมินผล สิ่งที่สมควรจะเตรียมการไว้ล่วงหน้าควรมีขั้นตอนเป็นระบบดังนี้<sup>๑</sup>

๑. จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายในการประเมินผลก่อนว่าจะนำเอาผลที่ได้รับจากการประเมินไปใช้ในการใด ของหน่วยงานใด และนำไปใช้ในเรื่องใด เป็นเรื่องสำคัญ เรื่องใดเป็นเรื่องหลักและเรื่องใดเป็นเรื่องรอง เพื่อให้สามารถกำหนดแบบการประเมินผลบุคคลไว้ล่วงหน้า และสามารถกำหนดแนวทางการประเมินให้สามารถนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าได้

๒. เลือกใช้วิธีการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับงานประเภทต่าง ๆ อาจใช้วิธีการประเมินหลาย ๆ แบบผสมผสานกันก็ได้ ทั้งนี้เพียงมุ่งหมายให้สอดคล้องกับลักษณะหรือประเภท

๓. จะต้องมีการชี้แจง และซักซ้อมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมิน นับตั้งแต่ผู้ถูกประเมิน ผู้วิเคราะห์การประเมิน และผู้นำผลการประเมินไปใช้ ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจจุดมุ่งหมาย และเป้าหมายแห่งการประเมินผล และให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง เพื่อให้การประเมินผลได้บรรลุจุดมุ่งหมาย

๔. จะต้องมีการกำหนดช่วงเวลาประเมินและระยะเวลาประเมินให้เหมาะสมและเหมือนกันทุกแห่ง เพราะการประเมินผลในช่วงเวลา และระยะเวลาที่แตกต่างกันอาจจะให้ผลการประเมินต่างกันก็ได้ เช่น การประเมินผลก่อนการพิจารณาบำเหน็จความชอบประจำปี กับการประเมินผลหลังการพิจารณาบำเหน็จความชอบประจำปี จะให้ผลแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดเจน

๕. จะต้องกำหนดหน่วยงานหรือบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการและประสานงานเป็นลำดับ ซึ่งอาจจัดในรูปของคณะกรรมการประสานงาน หรือให้หน่วยงานบริหารบุคคลในสำนักงานนั้น เป็นผู้ทำหน้าที่ ส่วนผู้ทำการประเมินคงจะต้องเป็นผู้บังคับบัญชาตามสายงาน

๖. ควรจำแนกประเภทของผู้ถูกประเมินและใช้เกณฑ์การประเมินคนกลุ่มเดียวกันด้วยหลักเกณฑ์เดียวกัน วิธีการเช่นนี้จะช่วยให้การประเมินผลได้รับผลเที่ยงตรงยิ่งขึ้น

<sup>๑</sup> บวร ประพฤตติ, การวัดผลและประเมินบุคคล, หน้า ๖๑-๖๒.

๗. การกำหนดขอบเขตของการฝึกอบรมผู้ประเมิน และวิธีการประเมินล่วงหน้าก่อนทำการประเมิน หมายถึงการให้ความรู้ความเข้าใจในเทคนิคและวิธีการประเมินผลแก่ผู้ทำการประเมินให้เข้าใจชัดเจนก่อนลงมือทำการประเมินการฝึกอบรม เช่นว่านี่จะเป็นหลักประกันความเที่ยงตรงของผลการประเมินอีกทางหนึ่ง

๘. แบบที่ใช้ในการประเมินจะต้องสามารถบอกได้ชัดเจนในชั้นวิเคราะห์ว่า เรื่องใดเน้นน้ำหนักความสำคัญมากน้อยเพียงใด ซึ่งเรื่องนี้อาจกำหนดในลักษณะของคะแนนให้สัมพันธ์กับแบบที่ใช้ ซึ่งจะสอดคล้องเป็นการกำหนดล่วงหน้า ก่อนการประเมินผล

๙. เพื่อให้มีหลักประกันความยุติธรรมสำหรับผู้ถูกประเมินเทคนิคในการประเมินผลโดยทั่วไปจึงต้องมีการกำหนดกระบวนการอุทธรณ์ของผู้ถูกประเมินในกรณีที่เห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการประเมินไม่ว่าด้วยเหตุใด ๆ ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ชัดเจน และต้องสามารถหลีกเลี่ยงอิทธิพลจากผู้ประเมินหรือผู้เกี่ยวข้องในการประเมินให้ได้ หากประสงค์ต่อความเที่ยงตรงของการประเมิน

๑๐. การนำผลการประเมินไปใช้ตามที่กำหนดความมุ่งหมายไว้ หากไม่มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ดังที่ได้กำหนดเป็นเป้าหมายไว้ นอกจากจะเป็นการเสียเวลาที่ใช้ไปสำหรับการประเมินแล้วยังจะส่งผลเสียหายไปถึงการบริหารงานบุคคลของสำนักงานอย่างมาก ในกรณีที่ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต่างมุ่งหวังต่อการนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารงานบุคคล หรือนำไปใช้ตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้แต่แรกเริ่ม

เทคนิคหรือการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวมาแล้วนี้เป็นหลักเกณฑ์หรืออาจถือเป็นเทคนิคสากลที่ใช้กันแพร่หลายทั่วไป เป็นเวลาหลายปีมาแล้ว สำหรับกรมการปกครองก็ได้ยึดถือระบบหรือเทคนิคดังกล่าวมาแล้ว เป็นส่วนใหญ่ หากพิจารณาควบคู่ไปกับระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมการปกครอง จะเห็นว่ากรมการปกครองมีระบบหรือใช้เทคนิคการประเมินผลอย่างทันสมัยมานานแล้ว

มีจุดที่น่าสนใจซึ่งจะหยิบยกมากล่าวนำเป็นสังเขปในส่วนนี้เป็นข้อสังเกตไว้ และจะได้อีกกล่าวถึงโดยละเอียดในบทต่อไป คือ

๑. การทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล กรรมการปกครองได้กระทำเพียงส่วนน้อย คือมีเพียงหนังสือราชการชี้แจงให้ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินได้ทราบเพียงย่อ ๆ สั้น ๆ อันอาจถือว่าไม่สู้จะถูกต้องตามความมุ่งหมายของการจัดระบบการประเมินผล หรือการใช้เทคนิคในการประเมินผลมากนัก เพราะผู้ที่เกี่ยวข้องอาจมีความเข้าใจไขว้เขว หรือมีความเข้าใจในแนวนโยบายแตกต่างกันทำให้ผลการประเมินที่หวังจะนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล อาจไม่ได้ผลดี และเสียความเที่ยงตรงได้

๒. ถึงแม้ว่าจะมีการจำแนกผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินออกเป็นกลุ่ม เป็นระดับชั้นไว้แล้วก็ตาม แต่ระเบียบกระทรวงมหาดไทยก็ไม่ได้กำหนดรายละเอียดของการประเมินให้แยกจากกันดังที่ปฏิบัติอยู่ปัจจุบันนี้ ข้าราชการตั้งแต่ระดับ ๑ ถึงระดับ ๘ ใช้แบบประเมินผลแบบเดียวกันทั้งสิ้น และผู้ประเมินก็ต้องประเมินตามหัวข้อที่กำหนดไว้ในแบบประเมินอย่างเสียไม่ได้ แม้จะปรากฏข้อเท็จจริงว่า บางรายการไม่เหมาะสมสำหรับการประเมินข้าราชการบางระดับ เช่น คุณสมบัติการเป็นผู้นำของข้าราชการสตรีระดับต่ำ (เช่น ระดับ ๑) ผู้ประเมินจะมองเห็นได้ยากในระหว่างการปฏิบัติงาน เพราะมิได้เป็นผู้นำโดยตำแหน่งหน้าที่ และยิ่งหายากขึ้นในหมู่ข้าราชการสตรีในสังคมไทย การประเมินผลในข้อนี้มักจะค่อนข้างไปทางลบ หรือการประเมินผลในส่วนที่เกี่ยวกับครอบครัว หรือความประพฤตินิสัย ซึ่งผู้ประเมินไม่อาจทราบได้จากการปฏิบัติงานประจำวัน เป็นต้น หากได้มีการจำแนกกลุ่มผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินโดยการกำหนดแบบรายการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะของงานและตำแหน่งหน้าที่ของผู้ถูกประเมินแล้วจะได้ผลของการประเมินเที่ยงตรงยิ่งขึ้น

๓. กรรมการปกครองไม่เคยทำการฝึกอบรมผู้ประเมิน และไม่เคยให้ผู้ประเมินมีโอกาสได้รับรู้รายละเอียดเกี่ยวกับเทคนิค และวิธีการของการประเมินผล ในเรื่องนี้เป็นความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประเมินผล ผู้ประเมินบางคนอาจจะไม่สามารถแยกระดับของคำตอบที่ต้องการได้ หากสังเกตดูคำตอบที่ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาคัดเลือกทำเครื่องหมายให้ตรงหรือใกล้เคียงกับลักษณะของผู้ถูกประเมินมากที่สุด จะเห็นว่าผู้ประเมินอาจเลือกคำตอบได้มากกว่า ๑ คำตอบ ของแต่ละรายการเสมอ เพราะคำตอบมีลักษณะใกล้เคียงกันมาก แต่ถ้าหากได้มีการฝึกอบรมให้ผู้ประเมินได้เข้าใจโดยละเอียดถึงวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการประเมิน และการวิเคราะห์ผลการประเมินแล้วจะทำให้ผู้ประเมินสามารถพิจารณาและตัดสินใจเลือกคำตอบได้ถูกต้องยิ่งขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อความเที่ยงตรงของผลการประเมินยิ่งขึ้นไปอีก



๔. ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
กรมการปกครอง ไม่ได้กำหนดกระบวนการเรื่องร้องทุกข์หรืออุทธรณ์กรณีผู้ถูกประเมินเห็นว่าไม่ได้  
รับความเป็นธรรมจากการประเมิน แม้ว่าระเบียบจะได้คาดโทษแก่ผู้ประเมินที่ไม่ประเมินโดยสุจริต  
ไว้ก็ตาม พิจารณาจากแบบที่ใช้ในการประเมิน หน้าสุดท้ายจะมีที่ว่างสำหรับผู้ถูกประเมินบันทึกคำ  
ชี้แจงประกอบเพิ่มเติม<sup>๑</sup> ซึ่งข้อความในหมายเหตุ ระบุว่าผู้ถูกประเมินอาจชี้แจงว่าจะปรับปรุงตนเอง  
ในกรณีถูกประเมินว่ามีความบกพร่องอย่างไร หรืออาจมีความเห็นแย้งกับการประเมินของผู้บังคับบัญชา  
ได้ แต่ถึงอย่างไรก็ตามไม่มีการระบุไว้ในที่ใดเลยว่าคุณถูกประเมินจะอุทธรณ์หรือร้องทุกข์เกี่ยวกับผล  
การประเมินของตนอย่างไร ซึ่งเรื่องนี้จะ เป็นจุดบอดจุดหนึ่งที่ทำให้ไม่สามารถบอกได้ว่าผู้ประเมินผล  
ได้ทำการประเมินผลโดยสุจริตหรือไม่

ข้อสังเกตข้างต้นนี้จะได้กล่าวในรายละเอียดในบทต่อ ๆ ไป

#### แบบประเมินผลและรายการประเมินผล

การประเมินผลข้าราชการในสังกัดกรมการปกครองในปัจจุบันได้กำหนดไว้ ๕ ชนิดคือ<sup>๒</sup>

๑. การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
๒. การประเมินผลโดยผู้ตรวจราชการกรมการปกครอง
๓. การประเมินผลโดยปลัดจังหวัด
๔. การประเมินผลเพื่อคัดเลือกเข้ารับการอบรมในวิทยาลัยการปกครอง และ
๕. การประเมินผลเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่ง

การประเมินผลทั้ง ๕ ชนิดที่กล่าวมานี้ได้บ่งบอกถึงความมุ่งหมายในการประเมินผลไว้ใน  
ตัวบ้างแล้ว เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี การประเมินผลเพื่อคัดเลือกเข้ารับการอบรม  
ในวิทยาลัยการปกครอง และการประเมินผลเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่งมีอยู่ ๒ ชนิดที่

<sup>๑</sup>โปรดดูแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ๒๕๒๑ ประกอบในหน้า ๗๔

<sup>๒</sup>กรมการปกครอง, คู่มือบริหารงานบุคคลกองอัตรากำลังและส่งเสริมสมรรถภาพ, หน้า ๑๔๔



ต้องการคำอธิบายเพิ่มเติม คือ การประเมินผลโดยปลัดจังหวัดกับการประเมินผลโดยผู้ตรวจราชการ  
กรมการปกครอง ทั้งสองชนิดนี้มีลักษณะพิเศษที่แตกต่างไปจากสามชนิดแรกคือ การประเมินผลโดย  
ผู้ตรวจราชการกรมการปกครอง มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะได้ทราบถึงการพัฒนาและปรับปรุงตนเองของ  
ข้าราชการแต่ละคน และเปรียบเทียบความแตกต่างของการตรวจแต่ละครั้ง อันจะมีประโยชน์ใน  
การพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย และพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการ<sup>๑</sup> โดยกำหนดแบบตรวจ  
สำหรับผู้ตรวจราชการกรมการปกครอง ตรวจข้าราชการสังกัดกรมการปกครองในส่วนภูมิภาคตั้งแต่  
ระดับ ๔ขึ้นไป เสมียนตราอำเภอ (ทุกระดับ) ข้าราชการส่วนท้องถิ่นได้แก่ ปลัดเทศบาล รอง  
ปลัดเทศบาล และพนักงานเทศบาลระดับ ๔ ขึ้นไป สำหรับการประเมินผลโดยปลัดจังหวัดนั้นปรากฏ  
อยู่ในระเบียบ กรมการปกครองว่าด้วยการตรวจราชการในหน้าที่ปลัดจังหวัด พ.ศ. ๒๕๒๐ ลงวันที่  
๒๔ สิงหาคม ๒๕๒๐ กำหนดให้ปลัดจังหวัดตรวจบุคคลเพื่อเป็นการสังเกต และสดับรับฟังพฤติกรรม  
ของข้าราชการ สังกัดกรมการปกครองในส่วนภูมิภาค เพื่อทราบคุณลักษณะและสมรรถภาพของข้าราชการ  
ว่าเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และท้องที่หรือไม่ในเรื่องเกี่ยวกับความรอบรู้งานในหน้าที่ และกิจการทั่ว ๆ  
ไป ตลอดจนความคิดริเริ่มในการปรับปรุงงาน และมีความฉลาดไหวพริบมีปฏิภาณในการแก้ปัญหาเพียงไร  
มีสมรรถภาพความสามารถความรับผิดชอบและความอดสาหะวีริยะในการปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว  
เพียงใด มีสามัญสำนึกที่จะปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ความประพฤติ การสมาคม การปฏิบัติ  
ตนต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและคนทั่วไปอย่างไร อยู่ในระเบียบวินัยเพียงใด  
สุขภาพอนามัย และบุคลิกภาพเป็นอย่างไร มีวัฒนธรรม ศิลธรรม อุปลนิสัยและอัธยาศัยเป็นอย่างไร  
ความสามัคคี ความนิยมรักใคร่นับถือในหมู่ข้าราชการเพียงใด การประเมินผลโดยปลัดจังหวัด กรม  
การปกครองกำหนดให้ติดต่อดคล้องกับการประเมินผลโดยผู้ตรวจราชการกรมการปกครอง โดย  
ใช้แบบประเมินผลชนิดเดียวกัน และปลัดจังหวัดตรวจข้าราชการสังกัดกรมการปกครองในสังกัด  
จังหวัดนั้นตั้งแต่ระดับ ๑ ถึงระดับ ๓ ยกเว้นตำแหน่งเสมียนตรา อำเภอ และพนักงานเทศบาลใน  
ระดับเดียวกัน<sup>๒</sup>

<sup>๑</sup>หนังสือด่วนมากที่ มท ๑๓๑๖/๒๕๕๓ ลงวันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๒๑ "เรื่องการตรวจข้าราชการ  
ของกรมการปกครอง"

<sup>๒</sup>กรมการปกครอง, คู่มือบริหารงานบุคคลกองอัตรากำลังและส่งเสริมสมรรถภาพ, หน้า ๑๖๔-๑๖๗

หากจะพิจารณาโดยรายละเอียดแล้วจะเห็นว่า การประเมินผลโดยผู้ตรวจราชการกรมการปกครอง และการประเมินผลโดยปลัดจังหวัดมีลักษณะคล้ายกับการประเมินผล การปฏิบัติงานประจำปี และมีวัตถุประสงค์คล้ายคลึงกันมาก สำหรับในจุดนี้จะกล่าวถึงโดยละเอียดอีกครั้งในบทสุดท้าย

ดังนั้นการประเมินผลทั้ง ๕ ประเภทซึ่งจะมีลักษณะแตกต่างกันในแง่ของความมุ่งหมาย คงจะได้แก่ การประเมินผล การปฏิบัติงานประจำปี การประเมินผลเพื่อเข้าศึกษาอบรมในวิทยาลัยการปกครอง และการประเมินผลบุคคล เพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่ง

แบบที่ใช้ในการประเมินผลในสายงานของกรมการปกครองทั้ง ๕ ชนิดดังกล่าวแล้วเป็นแบบการประเมินบุคคลที่เรียกว่า เน้นอัตตลักษณะคือ เน้นในตัวบุคคลทั้งสิ้น (ซึ่งแตกต่างกับการประเมินผลที่เน้นในลักษณะงานเป็นหลัก) แบบประเมินผลดังกล่าวที่ใช้ในกรมการปกครองมีอยู่ ๓ ลักษณะ เมื่อเทียบกับแบบมาตรฐานสากลที่ใช้ในการประเมินผล คือ<sup>๑</sup>

๑. แบบ Graphic rating scale คือ การประเมินโดยระบุนายการคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ต้องการประเมินไว้ด้านซ้ายมือแล้วกำหนดระดับของพฤติกรรมโดยกำหนดให้เป็นเลขคะแนนอยู่ทางขวามือ ตั้งแต่มากไปหาน้อย หรือน้อยไปหามากแล้วแต่ความสะดวก ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาลักษณะของผู้ถูกประเมินตามรายการที่กำหนดแล้วตัดสินใจโดยให้คะแนนหรือทำเครื่องหมายในช่องคะแนนแล้วแต่กรณี แบบนี้กรมการปกครองได้กำหนดขึ้นใช้สำหรับการประเมินผลเพื่อคัดเลือกข้าราชการเข้ารับการศึกษาอบรมในวิทยาลัยการปกครอง<sup>๒</sup>

๒. แบบ Grading เป็นการประเมินผลในลักษณะที่คล้ายคลึงกับแบบแรก แต่เปลี่ยนแปลงจากการให้คะแนนตามคุณลักษณะมาเป็นการพิจารณาเลือกคุณลักษณะที่เหมาะสมซึ่งแบ่งออกเป็นชั้น ๆ ตั้งแต่ ๓ ชั้นขึ้นไปถึง ๕ ชั้น คุณลักษณะที่แบ่งไว้เหล่านั้นมีคำอธิบายตามลักษณะที่แตกต่างกันให้เห็นชัดเจน แบบนี้กรมการปกครองใช้เป็นหลักในการประเมินผล การปฏิบัติงานประจำปี และการประเมินผลโดยปลัดจังหวัด และการประเมินผลโดยผู้ตรวจราชการกรมการปกครอง ซึ่งแบบที่ใช้ปรากฏในหน้า ๔๓ ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

<sup>๑</sup> บวร ประพฤตติ, การวัดผลและประเมินบุคคล, หน้า ๖๒-๖๔

<sup>๒</sup> ดูแบบการประเมินผลฯ ในหน้า ๖๔

๓. แบบ Check list คือ การประเมินผลโดยการตอบคำถามเกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ถูกประเมิน และทำเครื่องหมายในช่องคำตอบที่เห็นว่าเหมาะสม การใช้แบบ Check list นี้ จะเห็นว่าไม่ประเมินผลในรายละเอียดแบบ Grading แต่เป็นการประเมินคุณลักษณะว่าเหมาะสมหรือไม่เพียงใด โดยไม่ต้องมีคำอธิบาย แบบประเมินแบบนี้กรมการปกครองกำหนดให้ใช้สำหรับการประเมินบุคคลเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นไป<sup>๑</sup>

สำหรับรายการประเมิน ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญของการประเมินผลนั้น แบบประเมินแต่ละแบบที่กรมการปกครองนำมาใช้จะแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผล ในที่นี้จะกล่าวแต่เพียงรายละเอียดของแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ของข้าราชการสังกัดกรมการปกครอง ซึ่งเป็นแบบประเมินผลชนิด Grading เท่านั้น สำหรับรายการประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์อย่างอื่นก็ปรากฏอยู่ในแบบประเมินผลซึ่งนำมาแสดงไว้แล้วในส่วนนี้

รายการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งแสดงให้เห็นอยู่แล้ว และได้กล่าวถึงข้างแล้วในตอนต้นของบทนี้ เป็นรายการที่ได้ปรับปรุงใหม่จากแบบที่ใช้เป็นครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๗ สิ่งสำคัญที่ได้ทำการปรับปรุงคือ

๑. เปลี่ยนจากแบบประเมินผลที่ใช้เป็นเล่ม (มีประมาณ ๒๐ หน้า) มาเป็นแบบที่ใช้กระดาษแผ่นเดียว (๔ หน้า) ซึ่งเป็นการสะดวกในการประเมินและเป็นการประหยัดหน้ากระดาษและประหยัดที่เก็บรักษาด้วย

๒. กำหนดแบบประเมินผลเป็นสีต่าง ๆ สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละกลุ่มโดยแยกกลุ่มละสี เพื่อความสะดวกในการรวบรวมและวิเคราะห์ผล

๓. มีการแก้ไขถ้อยคำซึ่งเป็นคำอธิบายยืดยาวมาเหลือคำสั้นกระชับรัดและประหยัดเนื้อที่แบบพิมพ์สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในปัจจุบันนี้ เริ่มใช้มาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๑๑ มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงรายการปลีกย่อยเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น จากชั้น (ตรี - โท - เอก) เป็นระดับตามระบบการจำแนกตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนใหม่ เป็นต้น

<sup>๑</sup>ดูแบบประเมินผลฯ ในหน้า ๔๔

รายการที่ต้องทำการประเมินมีทั้งสิ้น ๒๓ รายการ ซึ่งกำหนดเป็นกลุ่มได้ดังนี้

๑. กลุ่มแรกตั้งแต่ข้อ ๑-๓ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือความรู้ความสามารถในการทำงานจริง ๆ ซึ่งเป็นการประเมินในเรื่องของคุณภาพของงาน ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ และความเชี่ยวชาญและชำนาญงานในหน้าที่

๒. กลุ่มที่สองตั้งแต่ ข้อ ๔-๗ เป็นการประเมินผลในด้านความสนใจของบุคคลที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีการประเมินถึงความไว้วางใจได้ ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการเรียนรู้ ความสามารถในการปรับตัวเอง

๓. กลุ่มที่สามตั้งแต่ข้อ ๘ - ๙ เป็นการพิจารณาในด้านความรับผิดชอบของบุคคลและการให้ความร่วมมือประสานงานกับบุคคลอื่น

๔. กลุ่มที่สี่ตั้งแต่ข้อ ๑๐ ถึงข้อ ๑๒ เป็นการประเมินผลเรื่องความสัมพันธ์แบบเนียนในการเข้ากับผู้อื่น ซึ่งมีตั้งแต่ลักษณะการแต่งกาย การมีความสามารถในการแสดงความคิดเห็นต่อผู้อื่น และลักษณะการติดต่อกับประชาชน

๕. กลุ่มที่ห้าตั้งแต่ข้อ ๑๓ - ๑๔ เป็นการประเมินพฤติกรรมของบุคคลนับตั้งแต่เรื่องร่างกาย จิตใจ และการสมาคม ซึ่งมีเรื่องประเมินการตัดสินใจ คุณสมบัติในการเป็นผู้นำ สุขภาพอนามัย บุคลิกลักษณะ ความสนใจในงาน ความเข้มแข็งของจิตใจ และการสังคม

๖. กลุ่มที่หกเป็นเรื่องของความประพฤติ และสิ่งแวดล้อมในข้อ ๒๐-๒๑ ประเมินเรื่องการเงิน การเล่นการพนัน การดื่มของเมา ส่วนสิ่งแวดล้อมนั้นประเมินในเรื่องฐานะของครอบครัว ความสามัคคีภายในครอบครัว ความสัมพันธ์กับเพื่อนบ้านและพฤติกรรมของคู่สมรส

๗. กลุ่มสุดท้ายเป็นการประเมินในเรื่องความถนัด และความรู้พิเศษในข้อ ๒๒-๒๓ ความถนัดนี้รวมทั้งงานในหน้าที่ในสายงาน และความรู้พิเศษในด้านอื่น ๆ ทั้งหมด

ในส่วนสุดท้ายของการประเมินผลตามแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี นั้นเป็นส่วนที่เปิดกว้างไว้สำหรับผู้บังคับบัญชาจะให้ความเห็นหรือประเมินผลเพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ โดยวิธีการจดบันทึก เท่าที่เห็นว่าสำคัญและจำเป็น

แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ  
ของข้าราชการที่จะได้รับการคัดเลือกเข้าศึกษาอบรมในวิทยาลัยการปกครอง  
กระทรวงมหาดไทย

.....

- ก. ชื่อผู้ถูกประเมิน.....  
ตำแหน่งเมื่อเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ประเมิน.....
- ข. ชื่อผู้ประเมิน.....ตำแหน่งปัจจุบัน.....  
ตำแหน่งเมื่อเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมิน.....  
เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมินเมื่อ พ.ศ.....  
ระยะเวลาที่ เป็นผู้บังคับบัญชา.....ปี .....เดือน
- ค. ในระยะเวลาที่กล่าวในข้อ ข. ผู้ถูกประเมินมีคุณลักษณะ ดังนี้  
โปรดให้คะแนนผู้ถูกประเมินในช่อง "คะแนนที่ควรได้รับ" โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของผู้ถูก  
ประเมินให้ถูกต้องใกล้เคียงกับวิจารณ์ของท่านมากที่สุด

	รายการ	ดีเยี่ยม	ดี	ปานกลาง	ต้องปรับปรุง	ต้องแก้ไข	คะแนนที่ควรได้รับ
๑.	<u>หมวดความสามารถในการบริหาร</u> คะแนนเต็ม ๑๒๐ คะแนน						
	๑.๑ ความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย	๕	๕	๓	๒	๑	
	๑.๒ ความสามารถในการวางแผนและจัดระบบงาน	๕	๕	๓	๒	๑	
	๑.๓ ความสามารถในการมอบหมายงาน	๕	๕	๓	๒	๑	
	๑.๔ ความสามารถในการประสานงาน โดยพิจารณาถึงความเข้าใจและรู้จักใช้บริการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของตนและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	๕	๕	๓	๒	๑	
	๑.๕ ความสามารถในการรับฟังและเสนอความเห็น	๕	๕	๓	๒	๑	
	๑.๖ ความสามารถในการสร้างความเข้าใจต่อประชาชนและหน่วยงานอื่น	๕	๕	๓	๒	๑	

รายการ	ดีเยี่ยม	ดี	ปานกลาง	ต้องปรับปรุง	ต้องแก้ไขด่วน	คะแนนที่ควรได้รับ
๑๐.๗ ความเอาใจใส่ในการตรวจสอบผลงานและปัญหาในการปฏิบัติงาน	๕	๔	๓	๒	๑	
๑๐.๘ ความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน้าที่	๑๐ (๕-๑๐)	๘ (๗-๘)	๖ (๕-๖)	๔ (๓-๔)	๒ (๑-๒)	
๑๐.๙ การปฏิบัติงานได้ผลงานตามมาตรฐาน ถูกต้องและเชื่อถือได้	๑๐ (๕-๑๐)	๘ (๗-๘)	๖ (๕-๖)	๔ (๓-๔)	๒ (๑-๒)	
๑๐.๑๐ การรักษาและส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบแบบแผนของทางราชการ	๕	๔	๓	๒	๑	
๑๐.๑๑ ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาโดยคำนึงถึงการเข้ากับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	๑๐ (๕-๑๐)	๘ (๗-๘)	๖ (๕-๖)	๔ (๓-๔)	๒ (๑-๒)	
๑๐.๑๒ ความสามารถในการเรียนรู้และเข้าใจงาน	๕	๔	๓	๒	๑	
๑๐.๑๓ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปโดยรวดเร็ว	๑๐ (๕-๑๐)	๘ (๗-๘)	๖ (๕-๖)	๔ (๓-๔)	๒ (๑-๒)	
๑๐.๑๔ ความสามารถในการใช้ความคิดริเริ่มหาวิธีทำงานให้ดีขึ้น	๑๐ (๕-๑๐)	๘ (๗-๘)	๖ (๕-๖)	๔ (๓-๔)	๒ (๑-๒)	
๑๐.๑๕ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์และสถานการณ์	๕	๔	๓	๒	๑	
๑๐.๑๖ ความสามารถในการใช้ปฏิภาณไหวพริบแก้ไขเหตุการณ์	๕	๔	๓	๒	๑	
๑๐.๑๗ การรู้จักบริหารงานโดยประหยัด แต่ได้ผลงาน	๕	๔	๓	๒	๑	
๑๐.๑๘ ความเป็นผู้มีศิลปะในการพูด	๕	๔	๓	๒	๑	
๑๐.๑๙ ความสามารถที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปได้	๕	๔	๓	๒	๑	
รวม						



	รายการ	ดี เยี่ยม	ดี	ปาน กลาง	ต้อง ปรับปรุง	ต้อง แก้ไข ด่วน	คะแนน ที่ควร ได้รับ
๒๐.	<u>หมวดความประพฤติและอุปนิสัย</u> คะแนนเต็ม						
	๑๒๐ คะแนน						
	๒๐.๑ ความสัมพันธ์ระหว่างเพศ						
	ให้พิจารณาถึงอุปนิสัยและความประพฤติ ทั้งด้านส่วนตัวและรักษาริชาคาราชการ เกี่ยวกับเรื่องขู้สาวหรือประพฤตินิดคิลธรรม ในทางเพศอันจะมีผลกระทบกระเทือนต่อ ภาวะความเป็นผู้นำ ความเสื่อมใสศรัทธา ของคนทั่วไป	(๑๓-๑๔)	(๑๐-๑๒)	(๗-๘)	(๔-๖)	(๑-๓)	
	๒๐.๒ การพนัน	๑๕	๑๒	๙	๖	๓	
	ให้พิจารณาถึงอุปนิสัยและความประพฤติ เกี่ยวกับการพนัน อันจะมีผลกระทบกระเทือน ต่อภาวะความเป็นผู้นำ การสมาคม ความ ซื่อสัตย์สุจริต ความเสื่อมใสศรัทธาของ คนทั่วไป	(๑๓-๑๔)	(๑๐-๑๒)	(๗-๘)	(๔-๖)	(๑-๓)	
		ไม่เล่น เลย	เล่น เป็น ครั้งคราว	เล่น พอควร	เล่น เป็นประจำ	เล่น เกิน สมควร	
	๒๐.๓ การดื่ม	๑๕	๑๒	๙	๖	๓	
	ให้พิจารณาถึงอุปนิสัยและความประพฤติ เกี่ยวกับการดื่มอันจะมีผลกระทบกระเทือน ต่อภาวะความเป็นผู้นำ การสมาคม การ ปฏิบัติราชการ ความเสื่อมใสศรัทธาของ คนทั่วไป	(๑๓-๑๔)	(๑๐-๑๒)	(๗-๘)	(๔-๖)	(๑-๓)	
		ไม่ดื่มเลย หรือดื่ม เพื่อการ สมาคม	ดื่ม เป็น ครั้ง คราว	ดื่ม พอควร	ดื่มจัด แต่คุม สติได้	ดื่มจัด เป็น อาจันต์ และคุม สติไม่ได้	



รายการ	ดีเยี่ยม	ดี	ปานกลาง	ต้องปรับปรุง	ต้องแก้ไขด่วน	คะแนนที่ควรได้รับ
<p>๒.๔ การใช้จ่ายเงิน</p> <p>ให้พิจารณาถึงอุปนิสัยและพฤติกรรมในการใช้จ่ายเงินอันจะมีผลกระทบต่อภาวะความเป็นผู้นำ การสมาคม ความซื่อสัตย์สุจริต การครองชีพ การรักษาเกียรติ และความเสื่อมใสศรัทธาของชนทั่วไป</p>	๑๔ (๑๓-๑๕)	๑๒ (๑๐-๑๒) ค่อนข้าง ตระหนี่	๙ (๗-๙) ตระหนี่ มาก	๖ (๕-๖) ค่อนข้าง สุร้าย	๓ (๑-๓) สุร้าย สุร้าย	
๒.๕ การเข้าสมาคม	๑๐ (๙-๑๐)	๘ (๗-๘)	๖ (๕-๖)	๔ (๓-๔)	๒ (๑-๒)	
๒.๖ ความตรงต่อเวลา	๑๐ (๙-๑๐)	๘ (๗-๘)	๖ (๕-๖)	๔ (๓-๔)	๒ (๑-๒)	
๒.๗ ความซื่อสัตย์สุจริต	๒๐ (๒๐-๑๗)	๑๖ (๑๖-๑๓)	๑๒ (๑๒-๙)	๘ (๘-๕)	๔ (๔-๑)	
๒.๘ ความโอบอ้อมอารีเชื้อเพื่อเพื่อน	๑๐ (๙-๑๐)	๘ (๗-๘)	๖ (๕-๖)	๔ (๓-๔)	๒ (๑-๒)	
๒.๙ ความสุภาพเรียบร้อย	๑๐ (๙-๑๐)	๘ (๗-๘)	๖ (๕-๖)	๔ (๓-๔)	๒ (๑-๒)	
รวม						
๓. <u>หมวดความรู้</u> คะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน						
๓.๑ ความรอบรู้และสันติจิตใจเงินเกี่ยวกับงาน ในหน้าที่	๒๐ (๒๐-๑๗)	๑๖ (๑๖-๑๓)	๑๒ (๑๒-๙)	๘ (๘-๕)	๔ (๔-๑)	
๓.๒ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานทั่ว ๆ ไป	๒๐ (๒๐-๑๗)	๑๖ (๑๖-๑๓)	๑๒ (๑๒-๙)	๘ (๘-๕)	๔ (๔-๑)	

รายการ	ดีเยี่ยม	ดี	ปานกลาง	ต้องปรับปรุง	ต้องแก้ไขด่วน	คะแนนที่ควรได้รับ
๓.๓ ความรู้เกี่ยวกับวิชาการสมัยใหม่	๒๐ (๒๐-๑๗)	๑๖ (๑๖-๑๓)	๑๒ (๑๒-๙)	๘ (๘-๕)	๔ (๔-๑)	
๓.๔ ความรอบรู้สถานการณ์ภายในและภายนอกประเทศ	๒๐ (๒๐-๑๗)	๑๖ (๑๖-๑๓)	๑๒ (๑๒-๙)	๘ (๘-๕)	๔ (๔-๑)	
๓.๕ ความรู้ทั่ว ๆ ไปที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ เช่น การเกษตร ชลประทาน ฯลฯ	๒๐ (๒๐-๑๗)	๑๖ (๑๖-๑๓)	๑๒ (๑๒-๙)	๘ (๘-๕)	๔ (๔-๑)	
รวม						
๔. <u>หมวดลักษณะความเป็นผู้นำ</u> คะแนนเต็ม ๙๐ คะแนน						
๔.๑ ความกล้ารับผิดชอบในหน้าที่การงาน	๑๐ ( ๙-๑๐)	๘ ( ๗- ๘)	๖ ( ๕-๖)	๔ (๓-๔)	๒ (๑-๒)	
๔.๒ ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา	๕	๔	๓	๒	๑	
๔.๓ ความอดทนและวิริยะอุตสาหะ	๕	๔	๓	๒	๑	
๔.๔ ความยุติธรรม	๑๐ ( ๙-๑๐)	๘ ( ๗- ๘)	๖ ( ๕-๖)	๔ (๓-๔)	๒ (๑-๒)	
๔.๕ ความมีศิลปะในการจูงใจให้ทำงานเป็นกลุ่ม	๑๐ ( ๙-๑๐)	๘ ( ๗- ๘)	๖ ( ๕-๖)	๔ (๓-๔)	๒ (๑-๒)	
๔.๖ ความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ	๕	๔	๓	๒	๑	
๔.๗ การรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม	๕	๔	๓	๒	๑	
๔.๘ การให้ความร่วมมือต่อหมู่คณะ	๕	๔	๓	๒	๑	
๔.๙ การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	๕	๔	๓	๒	๑	
๔.๑๐ การสอนแนะและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	๑๐ ( ๙-๑๐)	๘ ( ๗- ๘)	๖ ( ๕-๖)	๔ (๓-๔)	๒ (๑-๒)	

	รายการ	ดีเยี่ยม	ดี	ปานกลาง	ต้องปรับปรุง	ต้องแก้ไขด่วน	คะแนนที่ควรได้รับ
	๔.๑๑ การรู้จักกาลเทศะ	๕	๔	๓	๒	๑	
	๔.๑๒ ความหนักแน่นของจิตใจและการควบคุมอารมณ์	๕	๔	๓	๒	๑	
	๔.๑๓ ความเป็นผู้มีกำลังใจสูง	๕	๔	๓	๒	๑	
	๔.๑๔ ความเชื่อมั่นในตนเอง	๕	๔	๓	๒	๑	
	รวม						
๕.	หมวดคุณภาพอนามัย คะแนนเต็ม ๘๐ คะแนน						
	๕.๑ สุขภาพและความแข็งแรงของร่างกาย	๔๐	๓๒	๒๔	๑๖	๘	
		(๓๓-๔๐)	(๒๕-๓๒)	(๑๗-๒๔)	(๙-๑๖)	(๑-๒)	
	๕.๒ สุขภาพจิต	๔๐	๓๒	๒๔	๑๖	๘	
		(๓๓-๔๐)	(๒๕-๓๒)	(๑๗-๒๔)	(๙-๑๖)	(๑-๒)	
	รวม						
๖.	หมวดสถานภาพทางครอบครัว คะแนนเต็ม						
	๖๐ คะแนน						
	๖.๑ ความสามัคคีปรองดองในครอบครัว	๒๐	๘	๖	๔	๒	
		( ๙-๑๐)	( ๗- ๘)	( ๕-๖)	(๓- ๔)	(๑-๒)	
	๖.๒ ความสัมพันธ์ทางครอบครัวกับเพื่อนบ้าน	๑๐	๘	๖	๔	๒	
		( ๙-๑๐)	( ๗- ๘)	( ๕-๖)	(๓- ๔)	(๑-๒)	
	๖.๓ การส่งเสริมความก้าวหน้าของคู่สมรส	๑๐	๘	๖	๔	๒	
		( ๙-๑๐)	( ๗- ๘)	( ๕-๖)	(๓- ๔)	(๑-๒)	
	๖.๔ ความประพฤติและการรักษาเกียรติยศของคู่สมรส	๑๐	๘	๖	๔	๒	
		( ๙-๑๐)	( ๗- ๘)	( ๕-๖)	(๓- ๔)	(๑-๒)	

	รายการ	ดีเยี่ยม	ดี	ปานกลาง	ต้องปรับปรุง	ต้องแก้ไขด่วน	คะแนนที่ควรได้รับ
	๖.๕ ความนับถือของประชาชนต่อคุณสมรส	๑๐ (๔-๑๐)	๘ (๗-๘)	๖ (๕-๖)	๔ (๓-๔)	๒ (๑-๒)	
	๖.๖ การยุ่งเกี่ยวในหน้าที่การงานโดยคุณสมรส	๑๐ (๔-๑๐)	๘ (๗-๘)	๖ (๕-๖)	๔ (๓-๔)	๒ (๑-๒)	
	รวม						
๗.	<u>หมวดบุคคลลักษณะ</u> คะแนนเต็ม ๓๐ คะแนน						
	๗.๑ ความเป็นผู้มีบุคลิกภาพน่าสัมผัสศรัทธา	๕	๔	๓	๒	๑	
	๗.๒ กริยาท่าทาง	๕	๔	๓	๒	๑	
	๗.๓ ท่วงทีวาจาและน้ำเสียง	๕	๔	๓	๒	๑	
	๗.๔ ความร่าเริงแจ่มใส	๕	๔	๓	๒	๑	
	๗.๕ การแต่งกาย	๕	๔	๓	๒	๑	
	๗.๖ ความได้สัดส่วนของร่างกาย	๕	๔	๓	๒	๑	
	รวม						

๘. ท่านยินดีจะรับบุคคลนี้มาอยู่ได้บังคับบัญชาของท่านหรือไม่ (โปรดทำเครื่องหมาย  ใน

หน้าข้อความที่ต้องการ)

ไม่ยินดี

ยินดีรับแต่ต้องปรับปรุงตัวเอง

ยินดี

ยินดีมาก

๙. ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

## รายงานประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี.....

ชื่อ.....ชั้น.....อันดับ.....ชั้น.....

ตำแหน่ง.....อำเภอ.....จังหวัด.....

แผนก.....กอง.....ส่วน.....

อายุ.....อายุราชการ.....คุณวุฒิ.....

(โปรดอ่านข้อความโดยตลอดและข้อปฏิบัติสำหรับผู้ประเมินก่อนที่จะทำการประเมิน)

ผลการต้อง ประเมิน						คำชี้แจง ประกอบ
คุณภาพของงาน	<input type="checkbox"/> ระมัดระวังละ- เอียดรอบคอบดี มาก งานเกือบไม่ มีผิดพลาด	<input type="checkbox"/> ระมัดระวังละ- เอียดรอบคอบดีมี ผิดพลาดน้อยเกือบ ไม่ต้องตรวจตรา แก้ไขเลย	<input type="checkbox"/> คุณภาพของงาน พอใช้ มีผิดพลาด บ้าง ต้องตรวจ และแก้ไขบ้าง	<input type="checkbox"/> คุณภาพของงาน ยังไม่พอใช้ มีผิด พลาดมากกว่าที่ ควร	<input type="checkbox"/> คุณภาพของงาน ยังใช้ไม่ได้ งาน ไม่เรียบร้อย มี ผิดพลาดมาก	
ความสามารถใน การปฏิบัติงาน ให้สำเร็จลุล่วง ไป	<input type="checkbox"/> ปฏิบัติงานเสร็จ รวดเร็ว ปริมาณ งานสูง	<input type="checkbox"/> ปฏิบัติงานเสร็จ สม่ำเสมอ ที่ปฏิบัติดี	<input type="checkbox"/> ปฏิบัติงานเสร็จ ในระยะพอสมควร เร็วพอใช้	<input type="checkbox"/> ปฏิบัติงานช้า เสร็จ ไม่ทันกำหนดเวลา บ่อยครั้ง	<input type="checkbox"/> ปฏิบัติงานช้ามาก ได้ผลงานต่ำ	
ความรู้ความ สันทัดชัดเจน เกี่ยวกับงานใน หน้าที่	<input type="checkbox"/> รอบรู้และเชี่ยวชาญ เกี่ยวกับงานใน หน้าที่ดียิ่ง	<input type="checkbox"/> รอบรู้งานในหน้าที่ ที่เป็นอย่างดีเกือบ จะไม่ต้องตรวจ- ตราแก้ไขเลย	<input type="checkbox"/> มีความรู้เกี่ยวกับ งานในหน้าที่พอใช้	<input type="checkbox"/> รู้งานในหน้าที่บ้าง เล็กน้อยต้องแนะนำ เวลาปฏิบัติพอควร	<input type="checkbox"/> ไม่ค่อยรู้งานใน หน้าที่ ต้องคอย ควบคุมตลอดเวลา	



รายการที่ต้องประเมิน						คำชี้แจงประกอบ
๔. ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน	ไว้วางใจได้ดีที่สุดในระดับที่ยัง	ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ดีไว้วางใจได้ดี	ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ไว้วางใจได้พอควร	ไว้วางใจไม่ค่อยได้ต้องคอยควบคุมอยู่เสมอ	ยังไว้วางใจไม่ค่อยได้ ขาดความรู้สึกรับผิดชอบงานในหน้าที่	
๕. ความคิดริเริ่ม	มีความคิดริเริ่มดีมาก มีความคิดเห็นใหม่ ๆ หรือข้อเสนอแนะที่ดีเสมอ	มีความคิดริเริ่มดี เสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นบ่อย ๆ	มีความคิดริเริ่มดีพอควร สนใจงานใหม่ ๆ เสมอ	ไม่ค่อยแสดงความเห็น หรือเสนอแนะ ขาดความสนใจ	ขาดความคิดริเริ่ม ไม่พยายามปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น	
๖. ความสามารถในการเรียนรู้งาน	เฉียบแหลม เรียนรู้และเข้าใจงานได้เร็วมาก ไม่ต้องแนะนำเกินจำเป็น	เรียนรู้งานได้เร็ว ความจำดี แนะนำเพียงเล็กน้อยก็ปฏิบัติงานได้	สามารถเรียนรู้งานได้พอควร เข้าใจแนวคิดใหม่ ๆ ได้ดีพอควร	เรียนรู้งานช้า ความจำไม่ดี ต้องคอยแนะนำสั่งสอนเกินกว่าที่ควร	เรียนรู้งานได้ช้ามาก ความจำเลว ต้องคอยแนะนำสั่งสอนกันอยู่เสมอ	
๗. ความสามารถในการปรับตัว	สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับงานหรือเหตุการณ์ได้ดีมากทุกด้าน	ปรับตัวเองให้เข้ากับงานหรือเหตุการณ์ได้ดี ปฏิบัติตนได้ดีหลายด้าน	ปรับตัวเองให้เข้ากับงานหรือเหตุการณ์ได้ดีพอควร ทำงานหลายด้านพอใช้ได้	ปรับตัวเองเข้ากับงานหรือเหตุการณ์ได้ช้า ชอบทำงานด้านเดียวมากกว่า	ปรับตัวเองเข้ากับงานไม่ค่อยได้ เปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวเองได้ยาก	

รายการที่ต้องประเมิน						คำชี้แจงประกอบ
๕. ความรู้สึกรับ ผิดชอบต่องาน ในหน้าที่	<input type="checkbox"/> กล้าและ เต็มใจ รับผิดชอบงาน ในหน้าที่อย่าง เต็มที่พร้อมที่จะ ปฏิบัติ รับผิดชอบ	<input type="checkbox"/> กล้าและ เต็มใจ รับผิดชอบต่องาน ที่ปฏิบัติ	<input type="checkbox"/> รู้สึก รับผิดชอบ ต่องาน ในหน้าที่ ที่รับผิดชอบ พอควร	<input type="checkbox"/> ไม่ค่อย เต็มใจ และกล้า รับผิดชอบต่องาน ที่ตน ปฏิบัติ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ไม่ยอม รับผิดชอบ ต่องาน ที่ปฏิบัติ หรือ ได้รับความหมาย	
๖. การให้ความ ร่วมมือและ การประสาน งาน	<input type="checkbox"/> ทำงาน ประสาน และร่วมมือกับ ผู้อื่น ได้ดี มาก และ เต็มใจ รับ ฟัง ข้อคิด เห็น จาก ผู้อื่น	<input type="checkbox"/> ให้ความ ร่วมมือ และ ประสานงาน กับ ผู้อื่น ได้ดี เข้า กับ คนอื่น ได้ดี	<input type="checkbox"/> ให้ความ ร่วมมือ และ ประสานงาน กับ ผู้อื่น ได้ดี พอ สมควร	<input type="checkbox"/> ไม่ค่อย เต็มใจ ร่วมมือ ประสาน งาน กับ ผู้อื่น มัก มี เรื่อง ชัดแย้ง เสมอ ๆ	<input type="checkbox"/> ไม่ให้ความ ร่วมมือ ชัดแย้ง และ ทะเลาะ กับ ผู้อื่น เสมอ	
๗. การแต่งกาย	<input type="checkbox"/> แต่งกาย ได้เหมาะสม ได้ ส่วน สด ปราณีต เรียบร้อย ในทุก โอกาส	<input type="checkbox"/> แต่งกาย ปราณีต เรียบร้อย เหมาะสม ได้ ส่วน สดดี	<input type="checkbox"/> เรียบร้อย เหมาะสม พอสมควร	<input type="checkbox"/> ไม่ค่อย สนใจ ใน การแต่งกาย ไม่ค่อย เรียบร้อย	<input type="checkbox"/> สกปรก เลอะ เทอะ ไม่เป็นระเบียบ	
๘. ความสามารถ ในการแสดง ความคิด เห็น	<input type="checkbox"/> สามารถ ใช้อ้อย คำแสดง ความ คิด เห็น และ เหตุผล ให้ ผู้รับ ฟัง เข้าใจ ได้ ดี มาก	<input type="checkbox"/> สามารถ พูดจริงใจ ให้ ผู้รับ ฟัง เข้าใจ ได้ ดี	<input type="checkbox"/> แสดง ออกซึ่ง ความคิด เห็น ได้ ดี พอควร ผู้รับ ฟัง ส่วน ใหญ่ เข้าใจ	<input type="checkbox"/> ยังไม่ รู้จัก วิธี ที่จะ แสดง ออกซึ่ง ความ คิด เห็น ต้อง ใช้ เวลา ในการ อธิบาย มาก	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ไม่ค่อย มีความ สามารถ ในการ อธิบาย หรือ แสดง ออกซึ่ง ความ คิด เห็น	

ข้อปฏิบัติสำหรับผู้ประเมิน

๑. ให้ผู้ประเมินพิจารณาและใช้ดุลยพินิจว่าผู้ที่ท่านประเมินมีคุณสมบัติ สมรรถภาพตรงกับคำอธิบายในช่องไหน แล้วกาเครื่องหมาย  ลงในช่อง  เพียงหนึ่งช่องในแต่ละหัวข้อ ถ้ามีความเห็นเพิ่มเติมให้ชี้แจงในช่อง "คำชี้แจงประกอบ" ด้วย
๒. ต้องประเมินด้วยตนเอง จะมอบหมายให้ผู้อื่นทำแทนไม่ได้
๓. ต้องประเมินด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เที่ยงตรง วางตัวเป็นกลาง โดยเคร่งครัด และอย่าให้ความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อผู้ถูกประเมินมีอิทธิพลเหนือการวินิจฉัยในขณะที่ทำการประเมิน
๔. ผลของการประเมินต้องถูกต้องตรงกับความเป็นจริง ไม่ลำเอียง หรือกั้นกลาง หรือให้ด้วยความสงสารซึ่งไม่ตรงกับความเป็นจริง
๕. ต้องพยายามสืบสวน ค้นหา ให้ได้ข้อเท็จจริงที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง ไม่ใช่เป็นการคาดคะเน หรือเดา

รายการที่ต้องประเมิน						คำชี้แจงประกอบ
๑๒. การติดต่อกับประชาชน	<input type="checkbox"/> กิจกรรมารยาท สุภาพเรียบร้อย ช่วยเหลือแนะนำ ประชาชนที่มาติด ต่อดีดี ได้รับคำ ยกย่องเสมอ	<input type="checkbox"/> สุภาพรู้จักกาลละ เทศะสนใจและ ให้ความสนใจ เต็มใจ ได้รับคำ ยกย่องชมเชย เสมอ	<input type="checkbox"/> สุภาพเรียบร้อย พอสมควร อำนวย ความสะดวกตามหน้าที่	<input type="checkbox"/> ไม่ค่อยรู้จักกาลละ เทศะและไม่ค่อย อำนวยความสะดวกให้เท่าที่ควร	<input type="checkbox"/> กิจกรรมารยาทไม่ เรียบร้อย พูดจา ไม่น่าฟัง ไม่ให้ ความสะดวกแก่ ผู้มาติดต่อ	
๑๓. การตัดสินใจ	<input type="checkbox"/> ตัดสินใจเด็ดขาด สุขุม รอบรู้ มีเหตุ มีผล วิฉัยสั่ง การได้รวดเร็ว ไม่ผิดพลาดเลย	<input type="checkbox"/> ตัดสินใจดี รอบ คอบ มีเหตุมีผล ไวใจได้ เกือบ ไม่ค่อยผิดพลาด	<input type="checkbox"/> การตัดสินใจพอ ใช้ได้ รอบคอบ พอควร ไม่ค่อย ผิดพลาดบ่อยนัก	<input type="checkbox"/> ตัดสินใจผิดพลาด บ่อย ๆ และไม่ ค่อยกล้าตัดสินใจ	<input type="checkbox"/> ตัดสินใจไม่ถูก ต้องเลย ผิด พลาดบ่อย	

รายการที่ต้องประเมิน						คำชี้แจงประกอบ
๑๔. คุณสมบัติในการเป็นผู้นำ	<input type="checkbox"/> มีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำที่ยิ่ง รู้จักมอบหมายงานสั่งงานและติดตามผล	<input type="checkbox"/> มีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำและผู้บังคับบัญชาที่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือ เคารพ รักใคร่	<input type="checkbox"/> มีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำพอควร ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพ นับถือ	<input type="checkbox"/> มีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำอยู่บ้าง แต่ขาดการตัดสินใจเด็ดขาด	<input type="checkbox"/> ขาดคุณสมบัติในการเป็นผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เคารพยำเกรง ไม่รู้จักสั่งงาน	
๑๕. ความแข็งแรงและสุขภาพของร่างกาย	<input type="checkbox"/> ร่างกายแข็งแรง สุขภาพสมบูรณ์ ดีมาก ทรากตรำทำงานได้ดี	<input type="checkbox"/> ร่างกายและสุขภาพสมบูรณ์ดี ระวัง สุขภาพเสมอ ทรากตรำงานได้ดี	<input type="checkbox"/> ร่างกายและสุขภาพสมบูรณ์พอควร สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดี	<input type="checkbox"/> ร่างกายไม่ค่อยแข็งแรงและสุขภาพไม่ค่อยสมบูรณ์นัก ทรากตรำงานไม่ได้	<input type="checkbox"/> ร่างกายอ่อนแอและสุขภาพไม่สมบูรณ์ ทรากตรำงานไม่ได้เลย	
๑๖. บุคลิกลักษณะ	<input type="checkbox"/> บุคลิกลักษณะดีมาก ท่าทางองอาจ สุภาพ เรียบร้อย ใครเห็นใครชอบและเชื่อถือ	<input type="checkbox"/> บุคลิกลักษณะดี น่าคบค้าสมาคม เป็นเพื่อนกับคนง่ายใครเห็นใครชอบ	<input type="checkbox"/> เป็นที่ขอบพอของคนส่วนใหญ่	<input type="checkbox"/> ท่าทางไม่องอาจ ไม่เป็นที่สนใจของคนอื่น	<input type="checkbox"/> ใครเห็นก็ไม่ชอบ ไม่สุภาพ ท่าทางเป็นปฏิปักษ์กับคนทั่วไป	
๑๗. ความกระตือรือร้นในการทำงาน	<input type="checkbox"/> กระตือรือร้นในการทำงานเป็นพิเศษ มีศรัทธาต่องานอย่างแรงกล้า	<input type="checkbox"/> กระตือรือร้นและมีใจผูกฝ่ในการทำงานดี	<input type="checkbox"/> กระตือรือร้นและตั้งใจในการทำงานพอควร	<input type="checkbox"/> ไม่ค่อยสนใจหรือกระตือรือร้นในการทำงานมากนัก	<input type="checkbox"/> เฉื่อยชาไม่สนใจหรือตั้งใจทำงาน	

รายการที่ต้อง ประเมิน						คำชี้แจง ประกอบ
๑๘. ความเข้มแข็ง แห่งจิตใจ	<input type="checkbox"/> จิตใจกล้าหาญ เข้มแข็ง อดทน และเด็ดเดี่ยว เป็นพิเศษ	<input type="checkbox"/> จิตใจกล้าหาญ เข้มแข็ง และ อดทนดี	<input type="checkbox"/> จิตใจ เข้มแข็ง และอดทนพอควร	<input type="checkbox"/> จิตใจไม่ค่อน เข้มแข็ง และ อดทน	<input type="checkbox"/> จิตใจไม่เข้ม แข็งและอดทน เลย	
๑๙. การสังคม	<input type="checkbox"/> คบค้าสมาคมกับ คนทั่วไป และปรับ ตัวเข้ากับชนทุกชั้น ได้เหมาะสมดีมาก	<input type="checkbox"/> เป็นมิตรกับคนทั่ว ไป สมาคมกับคน อื่น ๆ ได้เหมาะสม ดี	<input type="checkbox"/> สมาคมกับคนอื่นดี พอควร	<input type="checkbox"/> ไม่ค่อยชอบสมา คมกับคนอื่น ๆ และเข้าสังคม น้อยไป	<input type="checkbox"/> ไม่ชอบการสังคม และเป็นคนชอบ เก็บตัว	

รายการที่ต้องประเมิน						คำชี้แจง ประกอบ
<b>๒๐. ความประพฤติและนิสัย</b>						
๒๐.๑ <u>การเงิน</u>		๒๐.๒ <u>การพนัน</u>		๒๐.๓ <u>เครื่องคองของเมา</u>		
<input type="checkbox"/> มัธยัสถ์	<input type="checkbox"/> เล่นเป็นครั้งคราวเพื่อการสมาคม	<input type="checkbox"/> เล่นเป็นครั้งคราวเพื่อการสมาคม	<input type="checkbox"/> ดื่มเป็นครั้งคราวเพื่อการสมาคม			
<input type="checkbox"/> ตระหนี่	<input type="checkbox"/> ไม่เล่นเลย	<input type="checkbox"/> ไม่เล่นเลย	<input type="checkbox"/> ไม่ดื่มเลย			
<input type="checkbox"/> ขี้เหนียว	<input type="checkbox"/> เล่นพอสมควร	<input type="checkbox"/> เล่นพอสมควร	<input type="checkbox"/> ดื่มพอสมควร			
<input type="checkbox"/> ค่อนข้างสุรุษสุร่าย	<input type="checkbox"/> เล่นมากเกินสมควร	<input type="checkbox"/> เล่นมากเกินสมควร	<input type="checkbox"/> ดื่มจัดแต่คุมสติได้			
<input type="checkbox"/> สุรุษสุร่าย	<input type="checkbox"/> เล่นเป็นประจำ	<input type="checkbox"/> เล่นเป็นประจำ	<input type="checkbox"/> ดื่มจัด เป็นอาจิมและคุมสติไม่ได้			



รายการที่ต้องประเมิน				คำชี้แจงประกอบ
<b>๒๑. ครอบครัว</b>				
<b>๒๑.๑ ฐานะทางเศรษฐกิจ</b>	<b>๒๑.๒ ความสามัคคีปรอง</b>	<b>๒๑.๓ ความสัมพันธ์กับ</b>	<b>๒๑.๔ ความประพฤติ</b>	
<u>ของครอบครัว</u>	<u>คองของครอบครัว</u>	<u>เพื่อนบ้าน</u>	<u>ของภรรยา</u>	
<input type="checkbox"/> ดีมาก	<input type="checkbox"/> ดีมาก	<input type="checkbox"/> ดีมาก	<input type="checkbox"/> ดีมาก	
<input type="checkbox"/> ดี	<input type="checkbox"/> ดี	<input type="checkbox"/> ดี	<input type="checkbox"/> ดี	
<input type="checkbox"/> ปานกลาง	<input type="checkbox"/> ปานกลาง	<input type="checkbox"/> ปานกลาง	<input type="checkbox"/> ปานกลาง	
<input type="checkbox"/> เลว	<input type="checkbox"/> เลว	<input type="checkbox"/> เลว	<input type="checkbox"/> เลว	
<input type="checkbox"/> เลวมาก	<input type="checkbox"/> เลวมาก	<input type="checkbox"/> เลวมาก	<input type="checkbox"/> เลวมาก	
<b>๒๑.๕ ความเคารพนับถือของประ-</b>	<b>๒๑.๖ ภรรยา รักษาเกียรติและ</b>	<b>๒๑.๗ ภรรยา เข้ายุ่งเกี่ยวใน</b>		
<u>ชาชนและเพื่อนบ้านต่อภรรยา</u>	<u>ชื่อเสียงของสามี</u>	<u>หน้าที่ราชการ</u>		
<input type="checkbox"/> ดีมาก	<input type="checkbox"/> ดีมาก	<input type="checkbox"/> ไม่มีเลย		
<input type="checkbox"/> ดี	<input type="checkbox"/> ดี	<input type="checkbox"/> มีน้อย		
<input type="checkbox"/> ปานกลาง	<input type="checkbox"/> ปานกลาง	<input type="checkbox"/> ปานกลาง		
<input type="checkbox"/> เลว	<input type="checkbox"/> เลว	<input type="checkbox"/> ค่อนข้างมาก		
<input type="checkbox"/> เลวมาก	<input type="checkbox"/> เลวมาก	<input type="checkbox"/> ยุ่งมาก		
<b>๒๒. ความถนัดในหน้าที่การงาน</b>	<b>๒๓. ความรู้พิเศษ (ถ้ามี) เช่น ขับเครื่องบิน</b>			
<input type="checkbox"/> ปรานปราม	ขับรถแทรกเตอร์ กระโดดร่ม เล่นดนตรี ฯลฯ			
<input type="checkbox"/> ปกครองหรือธุรการ				
<input type="checkbox"/> ส่งเสริมอาชีพ				
<input type="checkbox"/> บำรุงและบูรณะท้องที่				
<input type="checkbox"/> การทะเลาะเบาะแว้ง				
<input type="checkbox"/> .....(อื่น ๆ)				

คำชี้แจงประกอบเพิ่มเติม

(ลงชื่อ).....ผู้ประเมิน  
ตำแหน่ง.....

(ลงชื่อ).....ผู้ถูกประเมิน  
ตำแหน่ง.....

/ /

/ /

หมายเหตุ ให้ผู้ประเมินชี้แจงว่า ได้แจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบหรือไม่ ในกรณีที่ผู้ถูกประเมินมีข้อบกพร่อง ได้ให้คำแนะนำตักเตือนเพื่อให้ปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นอย่างไรหรือไม่

หมายเหตุ ในกรณีที่ผู้ถูกประเมินไม่มีข้อบกพร่องไม่จำเป็นต้องเขียนคำชี้แจงเว้นแต่ผู้ถูกประเมินมีข้อบกพร่อง และเห็นด้วยกับผู้ประเมินให้ชี้แจงว่าจะหาทางปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นอย่างไรหรือมีความเห็นไม่ตรงกับผู้ประเมินก็ให้เขียนคำชี้แจงประกอบด้วย

ศูนย์วิทยพัชยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความเห็นของผู้บังคับบัญชาชั้นสูง

ความเห็นของผู้ตรวจราชการกรม

(ลงชื่อ).....

(ลงชื่อ).....

ตำแหน่ง.....

/ /

/ /

หมายเหตุให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงลงความเห็น ว่า เห็นพ้องกับ  
ผู้ประเมินในผลประเมินหรือไม่ และให้ลงความเห็น  
เพิ่มเติมประกอบด้วย

หมายเหตุ ในกรณีที่ความเห็นของผู้ประเมินกับผู้บังคับบัญชา  
ชั้นสูงไม่ตรงกัน ให้ผู้ตรวจราชการกรมลงความ  
เห็นเพิ่มเติมประกอบ

ความเห็นของผู้ว่าราชการจังหวัด

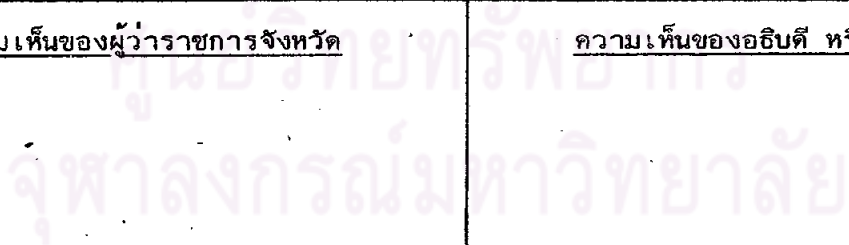
ความเห็นของอธิบดี หรือผู้อำนวยการ

(ลงชื่อ).....

(ลงชื่อ).....

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

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



## แบบประเมินบุคคลเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่ง

ตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นแต่งตั้ง.....ระดับ.....  
 แผนก/ฝ่าย..... กอง..... กรมการปกครอง.....  
 อำเภอ/กิ่งอำเภอ..... จังหวัด.....  
 ชื่อผู้รับการประเมิน..... ตำแหน่งปัจจุบัน.....

## เกณฑ์ความเหมาะสมกับตำแหน่งนี้

องค์ประกอบที่ใช้พิจารณาในการประเมิน	ไม่เหมาะสม	เกือบเหมาะสม	เหมาะสม	เหมาะสมดี	เหมาะสมอย่างยิ่ง
<b>หมวด ๑ องค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินทุกตำแหน่ง</b> <b>๑.๑ ความรู้ความสามารถ</b> ให้พิจารณาถึงการศึกษ ความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญ ความรอบรู้ในงานที่จะปฏิบัติ และงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง ความสามารถในการแก้ปัญหาเขาวนปัญญา ความถนัดเฉพาะงาน ฯลฯ					
<b>๑.๒ ความประพฤติ</b> ให้พิจารณาถึงอุปนิสัยและความประพฤติทั้งในด้านส่วนตัวและการรักษาวินัยข้าราชการจากประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน และพฤติกรรมที่ปรากฏทางอื่น ฯลฯ					
<b>๑.๓ ความรับผิดชอบหน้าที่</b> ให้พิจารณาถึงความตั้งใจที่จะทำงาน ความมุ่งมั่นที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จและเป็นผลดี					

## เกณฑ์ความเหมาะสมกับตำแหน่งนี้

องค์ประกอบที่ใช้พิจารณาในการประเมิน	ไม่ เหมาะสม	เกือบ เหมาะสม	พอเหมาะ สม	เหมาะสม ดี	เหมาะสม อย่างยิ่ง
<p>แก่ทางราชการ รวมถึงความพอใจและยินดีที่จะรับผิดชอบในหน้าที่ และความเป็นที่ไว้วางใจได้ ฯลฯ</p>					
<p><b>หมวด ๒</b> องค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินเฉพาะบางตำแหน่ง</p>					
<p><b>๒.๑</b> <u>ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์</u></p> <p>ให้พิจารณาถึงความสามารถในการคิดริเริ่มหาหลักการ แนวทาง วิธีการ หรือสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงาน การปรับปรุงงาน และการแก้ปัญหาต่าง ๆ และความสามารถในการค้นคว้า หรือทำงานยากงานใหม่ ให้สำเร็จเป็นผลดี ฯลฯ</p>					
<p><b>๒.๒</b> <u>ทัศนคติและแรงจูงใจ</u></p> <p>ให้พิจารณาถึงความกระตือรือร้น ความต้องการ และแรงจูงใจในการทำงาน ความจงรักภักดี ในหน่วยงาน อุทิศตน แนวความคิด และความเชื่อที่สอดคล้องกับนโยบาย โครงการหรือแผนงานที่จะทำนั้น ฯลฯ</p>					
<p><b>๒.๓</b> <u>ความเป็นผู้นำ</u></p> <p>ให้พิจารณาถึงความสามารถในการตัดสินใจ การให้คำแนะนำ การปกครองบังคับบัญชา การวางแผน การจัดการ การประสานงาน</p>					



## เกณฑ์ความเหมาะสมกับตำแหน่งนี้

องค์ประกอบที่ใช้พิจารณาในการประเมิน	ไม่ เหมาะสม	เกือบ เหมาะสม	พอเหมาะ สม	เหมาะสม ดี	เหมาะสม อย่างยิ่ง
การควบคุมงาน การประเมินผลงาน ความคิด ลึกซึ้งกว้างขวาง รอบคอบ ความยุติธรรม ฯลฯ					
๒.๕ <u>วุฒิภาวะทางอารมณ์</u> ให้พิจารณาถึงพฤติกรรม การแสดงออกที่เหมาะสม กับวัย ความหนักแน่นมั่นคงในอารมณ์ ตลอดจน การวางตนได้อย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ ฯลฯ					
๒.๕ <u>บุคลิกภาพและท่วงทีวาจา</u> ให้พิจารณาถึงลักษณะส่วนบุคคล ทั้งทางร่างกาย และจิตใจที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เช่น ลักษณะ รูปร่าง ความเข้มแข็ง ความอดทน ความขยัน หมั่นเพียร ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเสียสละ และบุคลิกลักษณะอื่น ๆ ตลอดจน กิริยาท่าทาง และท่วงทีวาจาที่เหมาะสม ฯลฯ					
๒.๖ <u>การปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์</u> ให้พิจารณาถึงความสามารถส่วนบุคคลที่จะเข้าได้ กับสถานการณ์สังคม และสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ ความสามารถทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ความสามารถในการติดต่อ และประสานงาน โดยทั่วไปกับผู้อื่น ฯลฯ					
๒.๗ <u>องค์ประกอบอื่น ๆ</u> (ให้ระบุ)..... ..... ..... .....					

สรุปผลการประเมิน

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อผู้ประเมิน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

ผู้ถูกประเมินและผู้ประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครองนั้นเป็นไปตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง พ.ศ. ๒๕๐๗ ซึ่งยังไม่เคยมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญสำหรับรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ นั้น แม้จะไม่มี การแก้ไขระเบียบแต่ก็ถือปฏิบัติโดยอนุโลม เช่น การเรียกชื่อตำแหน่ง การเปลี่ยนจากชั้นตรี โท เอก มาเป็นระดับ ๑ ๒ ๓..... เป็นต้น ดังนั้นผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปีจึงยังคงเป็นไปตามระเบียบดังกล่าว ซึ่งแสดงให้เห็นตามตารางต่อไปนี้ .-

ตารางที่ ๓ แสดงการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ผู้ถูกประเมิน : ผู้ประเมิน)

ผู้ถูกประเมิน	ผู้ประเมิน	หมายเหตุ
เสมียนพนักงาน	เจ้าจังหวัด	เฉพาะในแผนกเจ้าจังหวัด
เสมียนพนักงาน	ผู้ตรวจการส่วนท้องถิ่น	เฉพาะในแผนกผู้ตรวจฯ
เสมียนพนักงาน	เสมียนตราจังหวัด	เฉพาะในแผนกเสมียนตราฯ
ปลัดอำเภอ	นายอำเภอ	ในอำเภอเดียวกัน
ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้า		
ประจำกิ่งอำเภอ	นายอำเภอ	ที่กิ่งอำเภอสังกัดอยู่

ผู้ถูกประเมิน	ผู้ประเมิน	หมายเหตุ
เสมียนตราอำเภอและ เสมียนพนักงาน	นายอำเภอ	ในอำเภอเดียวกัน
ปลัดอำเภอ-เสมียนตรา	ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้า	
ประจำกิ่งอำเภอ เสมียนพนักงาน	ประจำกิ่งอำเภอ	ในสังกัดกิ่งอำเภอ
นายอำเภอ	ปลัดจังหวัด	ในจังหวัดเดียวกัน
ปลัดจังหวัด	ผู้ว่าราชการจังหวัด	ในจังหวัดเดียวกัน
ประจำแผนก-เสมียนพนักงาน	หัวหน้าแผนก	ในแผนกเดียวกัน
หัวหน้าแผนก	หัวหน้ากอง หรือ	ในสังกัดกองเดียวกัน
	เลขานุการกรม	
หัวหน้ากอง	ผู้อำนวยการส่วน	บัดนี้ไม่มีตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนแล้ว
เลขานุการกรมฯ และหัวหน้ากอง	รองอธิบดี	ตามสายงาน
ผู้ตรวจราชการกรม	หัวหน้าผู้ตรวจราชการกรม	
ประจำจังหวัด	ปลัดจังหวัด	กรณีไม่ได้รับมอบงาน
ประจำจังหวัด	เจ้าจังหวัด เสมียนตรา	กรณีได้รับมอบงาน
	จังหวัดหรือผู้ตรวจการ	ให้ปฏิบัติในแผนก
	ส่วนท้องถิ่น	
ประจำกรม (ชั้น เอก)	รองอธิบดีที่อธิบดีมอบหมาย	กรณีไม่ได้รับมอบหมายงานใด
ประจำกรม (ชั้น จัตวา-โท)	เลขานุการกรม	กรณีไม่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานใด
ช่วยราชการ (ชั้น จัตวา-เอก)	หัวหน้าผู้ตรวจราชการกรม	ส่วนราชการที่ไปช่วยราชการอยู่
	ผู้อำนวยการส่วน หัวหน้า	
	กอง เลขานุการกรม	
ช่วยราชการ (จัตวา-โท)	หัวหน้าแผนก	กรณีช่วยราชการในแผนก
ประจำกอง (จัตวา-เอก)	หัวหน้ากอง	กรณีช่วยราชการในกอง

ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงผู้มีหน้าที่ให้ความเห็นประกอบ

เนื่องจากระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง ได้กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงเป็นผู้มีหน้าที่ให้ความเห็นประกอบการพิจารณาต่อจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้น<sup>๑</sup> ระเบียบกระทรวงมหาดไทยดังกล่าวจึงได้กำหนดว่าผู้บังคับบัญชาชั้นสูงของแต่ละตำแหน่งเป็นใคร เพื่อให้สามารถประเมินผลต่อได้ถูกต้อง ตารางที่ ๔ แสดงให้เห็นตำแหน่งและผู้บังคับบัญชาชั้นสูง

ตารางที่ ๔ แสดงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาชั้นสูงผู้ให้ความเห็นประกอบ

ผู้ประเมิน	ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง	หมายเหตุ
ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้ากิ่ง จำจังหวัด, ผู้ตรวจการส่วนท้องถิ่น, เสมียนตราจังหวัด และนายอำเภอ ปลัดจังหวัด	นายอำเภอ  ปลัดจังหวัด  ผู้ว่าราชการจังหวัด	ซึ่งกิ่งอำเภอสังกัด  ในจังหวัดเดียวกัน  ในจังหวัดเดียวกัน
หัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการส่วน, หัวหน้าผู้ตรวจ ราชการกรมฯ, เลขาธิการกรม และหัวหน้ากอง ผู้ว่าราชการจังหวัด อธิบดี	หัวหน้ากอง, เลขาธิการกรม  ผู้อำนวยการส่วน  รองอธิบดี  รองอธิบดี  ไม่ต้องมีความเห็นของผู้บังคับบัญชาชั้นสูง	ปัจจุบันไม่มีตำแหน่งนี้  ตามสายงาน  ซึ่งอธิบดีมอบหมาย

๑ ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง ข้อ ๔.

หากจะพิจารณาจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าในส่วนที่เป็นความเห็นนั้นมีทั้งความเห็นของผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ความเห็นของผู้ตรวจราชการกรม ความเห็นของผู้ว่าราชการจังหวัด และความเห็นของอธิบดีหรือผู้อำนวยการ ซึ่งผู้ที่จะต้องให้ความเห็นดังกล่าวมาแล้วนี้อาจเป็นทั้งผู้บังคับบัญชาชั้นสูงอยู่ด้วย ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง ข้อ ๑๐ และข้อ ๑๑ จึงได้กำหนดในส่วนนี้ไว้ว่าในการที่ผู้ว่าราชการจังหวัดใดให้ความเห็นในฐานะผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือในฐานะผู้บังคับบัญชาชั้นสูงแล้วไม่ต้องให้ความเห็นในฐานะผู้ว่าราชการจังหวัดซ้ำอีก ในกรณีที่ปลัดจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ผู้ว่าราชการจังหวัดอาจให้ความเห็นประกอบหรือไม่ก็ได้ แต่สำหรับกรณีผู้ถูกประเมินเป็นปลัดอำเภอโท และปลัดจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นสูงให้ผู้ว่าราชการจังหวัดให้ความเห็นประกอบด้วย สำหรับในส่วนความเห็นของผู้ตรวจราชการกรมนั้น กำหนดว่าให้ผู้ตรวจราชการกรมมีหน้าที่ให้ความเห็นประกอบเฉพาะรายที่ผู้ถูกประเมิน เป็นข้าราชการตั้งแต่ชั้นตรีหรือเทียบเท่าขึ้นไปในเขตที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น<sup>๑</sup> แต่ในหมายเหตุข้อความในส่วนของความเห็นของผู้ตรวจราชการกรมระบุว่า ในกรณีที่ความเห็นของผู้ประเมินซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้น กับความเห็นของผู้บังคับบัญชาชั้นสูงไม่ตรงกัน ให้ผู้ตรวจราชการกรมลงความเห็นเพิ่มเติมประกอบ<sup>๒</sup>

การกำหนดผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินไว้ชัดเจนตามที่ได้เห็นในระเบียบฯ ดังกล่าวแล้วทำให้เกิดความสะดวกในทางปฏิบัติการประเมินผล แต่มีข้อสังเกตอย่างหนึ่งซึ่งเกิดขึ้นในปัจจุบัน ภายหลังจากการใช้ระบบการจำแนกตำแหน่งแล้วปรากฏว่าระดับตำแหน่งผิดไปจาก ระดับชั้นที่กำหนดไว้ในระเบียบฯ ซึ่งจำเป็นต้องถือปฏิบัติโดยอนุโลม และมักมีข้อสงสัยเสมอ เนื่องจากการเทียบระดับชั้น (จตุวา-ตรี-โท-เอก) กับระดับ ๑-๖ เป็นไปด้วยความสับสนพอสมควร อีกทั้งระดับที่กำหนดใหม่ตามระบบการจำแนกตำแหน่ง ทำให้ตำแหน่งปลัดจังหวัดหลายจังหวัดมีระดับสูงกว่าตำแหน่งผู้ตรวจราชการกรม และข้าราชการระดับเสมียนพนักงาน ซึ่งเดิมมีแต่ชั้นจตุวา ปัจจุบันเป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด หรือเจ้าหน้าที่ปกครอง มีระดับของตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๑-ระดับ ๕ ซึ่งเมื่อเทียบกับระบบชั้นตามเดิมแล้ว ระดับ ๒ ขึ้นไปถือว่าเป็นตำแหน่งสัญญาบัตรซึ่งจะได้กล่าวในรายละเอียดอีกครั้งในบทสุดท้าย

<sup>๑</sup> เรื่องเดียวกัน ข้อ ๑๐ และข้อ ๑๑

<sup>๒</sup> ดูในแบบรายงานประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี.....ในวิทยานิพนธ์นี้หน้า ๗๕



### วิธีปฏิบัติก่อนทำการประเมิน

โดยทางปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะต้องมีขั้นตอนก่อนทำการประเมิน เพื่อเป็นหลักประกันความแน่ใจว่า การดำเนินการประเมินและผลที่ได้รับจากการประเมินจะเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเรียกว่าการประเมินผลอย่างมีระบบ รายละเอียดในเรื่องนี้ได้กล่าวแล้วในตอนต้นของบทนี้เมื่อได้เขียนถึงเทคนิคที่ใช้ในการประเมินผล จึงจะไม่กล่าวซ้ำอีก และจากข้อสังเกตในเรื่องเดียวกันนี้ผู้เขียนได้ให้ความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครองยังขาดขั้นตอนที่จำเป็นและควรปฏิบัติก่อนการประเมินผลไว้แล้ว เช่นกัน จึงไม่จำเป็นต้องกล่าวซ้ำในที่นี้อีก แต่จะกล่าวในรายละเอียดในบทสุดท้าย

### การวิเคราะห์ผล

การวิเคราะห์ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครองนั้น ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง ข้อ ๑๕ ระบุให้เป็นหน้าที่ของหัวหน้ากองอัตรากำลังและส่งเสริมสมรรถภาพ<sup>๑</sup> ในการรวบรวมเสนอผลการประเมินต่ออธิบดีกรมการปกครอง ซึ่งในทางปฏิบัติ เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตามลำดับชั้นของฝ่ายวางแผนงานบุคคล กองอัตรากำลังและส่งเสริมสมรรถภาพ ที่จะทำการวิเคราะห์ผลการประเมิน เสนอต่อผู้อำนวยการกองอัตรากำลังและส่งเสริมสมรรถภาพและต่ออธิบดีกรมการปกครองอีกชั้นหนึ่ง

หลังจากที่ผู้บังคับบัญชาตามระเบียบฯ ได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้บังคับบัญชาชั้นสูงตามลำดับได้ให้ความเห็นประกอบแล้ว แบบรายงานการประเมินผลจะถูกส่งมารวมที่กองอัตรากำลังและส่งเสริมสมรรถภาพ เพื่อทำการวิเคราะห์ผลการประเมินและเสนอผลการวิเคราะห์หน้าไปใช้ประโยชน์ตามความประสงค์การวิเคราะห์ผลประเมินตามแบบที่กำหนดไว้แล้ว แบบที่ใช้เป็นแบบ

<sup>๑</sup> ปัจจุบัน ตำแหน่งผู้อำนวยการกองอัตรากำลังและส่งเสริมสมรรถภาพเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญระดับ ๘ ผู้เขียน

กรอกคะแนนการประเมินผลแยกเป็นรายบุคคล คะแนนที่ได้รับคิดจากการประเมินของผู้บังคับบัญชา ตั้งแต่ ๑ ถึง ๕ คะแนน ถ้าผู้บังคับบัญชา ประเมินผลให้ในลำดับที่ต่ำสุดหรือ เลวที่สุดจะได้ ๑ คะแนน และผลที่ได้ดีที่สุดในลำดับสูงสุดเป็นคะแนน ๕ คะแนนตามลำดับ ผลของคะแนนรวมในแต่ละปีสามารถ บอกได้ว่า ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด กองอัตรากำลังและส่งเสริมสมรรถภาพได้กำหนดเกณฑ์ คะแนนสำหรับวิเคราะห์ผล-การประเมินไว้ดังนี้ <sup>๑</sup>

ข้าราชการชั้นจัตวา และชั้นตรี กรณีเป็นโสด<sup>๒</sup>

คะแนนรวมตั้งแต่	อยู่ในชั้น
๘๑ - ๙๐	ดีมาก
๖๓ - ๘๐	ดี
๔๕ - ๖๒	ปานกลาง
๒๗ - ๔๔	ค่อนข้างเลว
๑๘ - ๒๖	เลว

ข้าราชการชั้นจัตวาและชั้นตรีที่มีครอบครัวแล้ว

คะแนนรวมตั้งแต่	อยู่ในชั้น
๑๐๘ - ๑๒๐	ดีมาก
๘๘ - ๑๐๗	ดี
๖๐ - ๘๗	ปานกลาง
๓๖ - ๕๙	ค่อนข้างเลว
๒๔ - ๓๕	เลว

<sup>๑</sup> กองอัตรากำลังและส่งเสริมสมรรถภาพ, วิธีปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการวิเคราะห์ วิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน, (เอกสารโรเนียวสำหรับเป็นคู่มือปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่)

<sup>๒</sup> เทียบได้กับข้าราชการระดับ ๑ ถึงระดับ ๓ ในปัจจุบัน - ผู้เขียน

ข้าราชการชั้นโท และชั้นเอก<sup>๑</sup> กรณีเป็นโสด

คะแนนรวมตั้งแต่	อยู่ในชั้น
๘๐ - ๑๐๐	ดีมาก
๗๐ - ๘๙	ดี
๕๐ - ๖๙	ปานกลาง
๓๐ - ๔๙	ค่อนข้างเลว
๒๐ - ๒๙	เลว

ข้าราชการชั้นโท และชั้นเอก ที่มีครอบครัวแล้ว

คะแนนรวมตั้งแต่	อยู่ในชั้น
๑๑๗ - ๑๓๐	ดีมาก
๙๑ - ๑๑๖	ดี
๖๙ - ๙๐	ปานกลาง
๓๙ - ๖๘	ค่อนข้างเลว
๒๖ - ๓๘	เลว

เมื่อได้ผลคะแนนรวมแล้วในส่วนที่เป็นความเห็นประกอบของผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป ก็จะต้องคัดลงในช่องหมายเหตุของแบบสรุปผล ซึ่งแบบเดิมตั้งแต่เริ่มใช้ จนถึง พ.ศ. ๒๕๑๕ ต่อมา ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๑๖ จึงมีการเปลี่ยนแปลงแบบประเมินผล โดยกำหนดระดับคะแนนไว้เพียง ๓ ระดับคือ

มีครอบครัว		ไม่มีครอบครัว	
๑๑๖ - ๑๔๕	ดี	๘๘ - ๑๑๐	ดี
๘๗ - ๑๑๕	ปานกลาง	๖๖ - ๘๗	ปานกลาง
๘๖ ลงมา	ต่ำกว่าปานกลาง	๖๕ ลงมา	ต่ำกว่าปานกลาง

<sup>๑</sup>เทียบได้กับข้าราชการระดับ ๔ - ๕ - ๖ ในปัจจุบัน - ผู้เขียน

ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ผลในปัจจุบัน ถือว่าจะเน้นที่ต่ำกว่าปานกลาง (ใช้ระบบ ๑-๕ เช่น เกม)  
เป็นจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข

ผลจากการวิเคราะห์จะเก็บรวบรวมไว้ และรายงานให้อธิบดีทราบในรายที่ผลการประเมิน  
ต่ำและความเห็นของผู้บังคับบัญชาที่ประกอบการประเมินสอดคล้องกันเป็นอันดี เชื่อถือได้จึงคัด เลือก เพื่อ  
แจ้งให้ผู้ถูกประเมิน ได้ปรับปรุงแก้ไขตนเองและติดตามผลการประเมินในปีต่อ ๆ ไป

### ข้อปฏิบัติสำหรับผู้ประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ทุกแห่งต่างก็มีจุดมุ่งหมายที่จะได้ทราบถึงผลการ  
ปฏิบัติงาน จุดบกพร่องต่าง ๆ รวมทั้งข้อดีข้อเสียที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้้นำผลการปฏิบัติ  
ที่ประเมินได้มาเป็น เครื่องวินิจฉัยในการปรับปรุงงานและปรับปรุงตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานให้สามารถ  
ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และบรรลุสู่เป้าหมายของหน่วยงาน ดังนั้นการประเมินการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรง  
และถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของการประเมินผลจึงจะนำประโยชน์สู่การบริหารงานได้ตามเป้าหมาย

การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครองตามระเบียบกระทรวง  
มหาดไทยฯ ได้กำหนดข้อปฏิบัติสำหรับผู้ประเมินผลไว้เป็นแนวทางกว้าง ๆ ๕ ประการ คือ<sup>๑</sup>

๑. ผู้ประเมินผลจะต้องทำการประเมินด้วยตนเอง จะมอบหมายให้ผู้อื่นประเมินแทน  
ไม่ได้ ผู้ประเมินผลในที่นี้หมายถึงผู้ที่ เป็นผู้บังคับบัญชาขั้นต้นของผู้ถูกประเมิน ซึ่งได้ระบุไว้ในระเบียบ  
กระทรวงมหาดไทย เช่นเดียวกันและได้กล่าวไว้แล้วในตอนต้นจึงไม่กล่าวซ้ำอีก เหตุที่ระเบียบกำหนด  
ห้ามมอบหมายให้ผู้อื่นประเมินผลแทนกันนี้คงเนื่องมาจากว่าต้องการให้เป็นความเห็นของผู้บังคับบัญชา  
ที่แท้จริง

๒. การประเมินผลต้องประเมินด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเที่ยงธรรม วางตัวเป็นกลาง  
โดยเคร่งครัด และอย่าให้ความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อผู้ถูกประเมินมีอิทธิพลเหนือการวินิจฉัยในขณะที่ทำการ  
ประเมิน

<sup>๑</sup>ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
กรมการปกครอง ข้อ ๑๓

๓. ผลของการประเมินต้องถูกต้องตรงตามความเป็นจริงไม่ลำเอียง หรือกั่นแก้ง หรือให้ด้วยความสงสารซึ่งไม่ตรงกับความเป็นจริง

๔. ต้องพยายามสืบสวน ค้นหาให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงตามเป็นจริงไม่ใช่การคาดคะเน หรือเดา

๕. ต้องระลึกเสมอว่าหากปรากฏหลักฐานว่าผู้ประเมินปฏิบัติกรโดยไม่มีซื่อสัตย์สุจริต ขาดความเที่ยงธรรม ไม่วางตัวเป็นกลาง หรือกั่นแก้ง เป็นเหตุให้ผลการประเมินไม่ถูกต้อง ตรงตามความเป็นจริง ผู้ประเมินจะต้องรับผิดชอบ และจะต้องถูกพิจารณาโทษทางวินัยตามควรแก่ การที่ต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่.....

ผลรายงานการประเมินการปฏิบัติงาน ๒๕๐๘-๒๕๑๐

พ.ศ. ๒๕๑๐...../...../.....

พ.ศ. ๒๕๐๙...../...../.....

พ.ศ. ๒๕๐๘...../...../.....

ชื่อ.....ชั้น/อันดับ/ชั้น

ตำแหน่ง.....อำเภอ  
.....แผนก.....  
.....กอง

จังหวัด

กอง.....  
ส่วน

	รายการประเมินประจำปี	๒๕๐๘	๒๕๐๙	๒๕๑๐	๒๕๐๘-๑๐	หมายเหตุ
๑.	คุณภาพของงาน					พ.ศ. ๒๕๐๘
๒.	ความสามารถปฏิบัติงานคล่อง					
๓.	ความรู้จัดเจนงานในหน้าที่					
๔.	ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน					
๕.	ความคิดริเริ่ม					
๖.	ความสามารถในการเรียนรู้งาน					
๗.	ความสามารถในการปรับตัว					
๘.	ความรู้สึกรับผิดชอบงานในหน้าที่					(ลงชื่อ).....
๙.	การร่วมมือประสานงาน					...../...../๒๕.....
๑๐.	ความสามารถแสดงความคิดเห็น					พ.ศ. ๒๕๐๙
๑๑.	การติดต่อกับประชาชน					
๑๒.	การตัดสินใจ					
๑๓.	คุณสมบัติการเป็นผู้นำ					
๑๔.	สุขภาพความแข็งแรงของร่างกาย					
๑๕.	บุคลิกลักษณะ					
๑๖.	การแต่งกาย					
๑๗.๑	การเงิน					(ลงชื่อ).....
๑๗.๒	การพนัน					...../...../๒๕.....
๑๗.๓	การดื่ม					พ.ศ. ๒๕๑๐
๑๘.๑	ฐานะ เศรษฐกิจในครอบครัว					
๑๘.๒	ความสามัคคีในครอบครัว					
๑๘.๓	ความสัมพันธ์กับเพื่อนบ้าน					
๑๘.๔	ความประพฤติของภรรยา					
๑๘.๕	ความนับถือของประชาชนต่อภรรยา					
๑๘.๖	ภรรยารักเกียรติชื่อเสียงของสามี					
๑๘.๗	ภรรยายุ่งเกี่ยวในหน้าที่ราชการ					(ลงชื่อ).....
	ผลรวมการประเมิน					...../...../๒๕.....





จากข้อปฏิบัติสำหรับผู้ประเมินผลดังกล่าวข้างต้นนี้ จะเห็นได้ว่ากระทรวงมหาดไทยได้พยายามวางเงื่อนไข หลักเกณฑ์ เพื่อให้ผลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเที่ยงตรงและยึดถือได้มากที่สุด ถึงกับมีการคาดโทษสำหรับผู้ประเมินที่ไม่ประเมินผลด้วยความสุจริต นอกจากหลักเกณฑ์ทั้ง ๕ ข้อดังกล่าวข้างต้นแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยยังกำหนดให้ประเมินผลเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานมาเกินกว่า ๖ เดือนในตำแหน่งหน้าที่ที่ถูกประเมิน หรืออีกนัยหนึ่งให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสรู้จักมักคุ้นกันได้พอสมควรก่อนจะมีการประเมินผล ซึ่งก็เป็นอีกทางหนึ่งที่จะทำให้ผลการประเมินออกมาด้วยความเที่ยงตรง

#### การกรอกแบบประเมิน

ในการประเมินผลโดยทั่วไปมักจะมีการประชุมชี้แจงและฝึกอบรมผู้ทำการประเมิน เพื่อให้ผู้ทำการประเมินทุกคนได้มีความเข้าใจในเทคนิค วิธีการ และรายละเอียดของแบบประเมินผล ซึ่งจะ เป็นทางนำมาซึ่งความถูกต้องและเที่ยงตรงของผลการประเมินดังกล่าวแล้วข้างต้น แต่สำหรับกรมการปกครอง ซึ่งมีข้าราชการเป็นจำนวนมาก มีทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน รวมกันถึงประมาณ ๑๔,๐๐๐ คน การนำผู้ทำการประเมินจำนวนมากมาเข้ารับการฝึกอบรม ย่อมเป็นไปได้ยากหรือเป็นไปได้แต่ก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงมาก และต้องใช้เวลาอีกด้วย ดังนั้นการประเมินผลทุกรูปแบบของกรมการปกครองจึงต้องอาศัยการชี้แจงทางหนังสือ หรือโดยลายลักษณ์อักษรเป็นสำคัญ โดยปกติแล้วการกรอกแบบประเมินผลไม่ใช่เรื่องยากลำบาก เพราะดูคล้ายกับข้อสอบที่พบเห็นกันทั่วไป หรือแบบสอบถามที่คุ้นเคยอยู่แล้ว สิ่งที่น่าจะเป็นปัญหาอยู่บ้างคือการใช้ถ้อยคำในแบบประเมินผล ซึ่งจำเป็นต้องใช้ถ้อยคำที่สื่อสรสรและกลั่นกรองแล้วโดยให้ความหมายเพียงอย่างเดียวตามที่ประสงค์และมิให้เข้าใจเป็นอย่างอื่นไปได้ นอกจากนี้แล้วก็จะ เป็นคำอธิบายวิธีการกรอกแบบประเมินผลอยู่ในแบบประเมินผลอยู่แล้วดังตัวอย่างต่อไปนี้

๑. การประเมินผลแบบ Check list ซึ่งกรมการปกครองใช้สำหรับประเมินผลความเหมาะสมถึงตำแหน่งที่จะแต่งตั้งหรือเลื่อนระดับตำแหน่งของข้าราชการ จะมีคำชี้แจงถึงหลักเกณฑ์และวิธีประเมินดังตัวอย่างต่อไปนี้<sup>๑</sup>

<sup>๑</sup> จากแบบประเมินผลความเหมาะสมกับตำแหน่งของกรมการปกครอง

### หลักเกณฑ์และวิธีประเมิน

๑. ให้พิจารณาว่าผู้รับการประเมินมีความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ และคุณลักษณะ อย่างอื่น เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นแต่งตั้ง หรือไม่เพียงใด ทั้งนี้ ให้พิจารณาตามองค์ประกอบที่ใช้พิจารณาในการประเมิน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบในหมวด ๑ ทั้งหมด และองค์ประกอบในหมวด ๒ จำนวนเท่าที่ผู้ดำเนินการคัดเลือกพิจารณาเห็นว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติ หน้าที่ในตำแหน่งนั้น ๆ

๒. ในแต่ละองค์ประกอบให้พิจารณาผู้รับการประเมินตามเกณฑ์ความเหมาะสม ตำแหน่ง ที่จะเลื่อนขึ้นแต่งตั้งแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ต้องการ

๓. ให้ผู้ประเมินบันทึกสรุปผลการประเมินว่าผู้รับการประเมินมีความรู้ ความสามารถ ความประพฤติและคุณลักษณะอย่างอื่นเหมาะสมกับตำแหน่งเพียงใด

๒. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีการประเมินเป็นประจำทุกปี และเป็น เรื่องที่ ผู้เขียนคำสั่งศึกษาอยู่ขณะนี้ มีคำชี้แจงเป็นข้อปฏิบัติของผู้ประเมินดังนี้<sup>๑</sup>

๑. ให้ผู้ประเมินพิจารณาและใช้ดุลยพินิจว่าผู้ที่ท่านประเมินมีคุณสมบัติ สมรรถภาพ ตรงกับคำอธิบายในช่องไหน แล้วกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  เพียงหนึ่งช่องในแต่ละ หัวข้อ ถ้ามีความเห็นเพิ่มเติมให้ชี้แจงในช่อง "คำชี้แจงประกอบ" ด้วย

๒. ต้องประเมินด้วยตนเอง จะมอบหมายให้ผู้อื่นทำแทนไม่ได้

๓. ต้องประเมินด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เที่ยงธรรม วางตัวเป็นกลาง โดยเคร่งครัด และอย่าให้ความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อผู้ถูกประเมินมีอิทธิพลเหนือการวินิจฉัยในขณะทำการประเมิน

๔. ผลของการประเมิน ต้องถูกต้องตรงกับความเป็นจริงไม่ลำเอียง หรือกลั่นแกล้ง หรือให้ด้วยความลงสารซึ่งไม่ตรงกับความเป็นจริง

๕. ต้องพยายามสืบสวน ค้นคว้า ให้ได้ข้อเท็จจริงที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง ไม่ใช่เป็นการคาดคะเนหรือเดา

<sup>๑</sup>จากแบบรายงานประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของกรมการปกครอง

คำอธิบายการกรอกแบบรายงานประเมินผลยังมีเพิ่มเติมในส่วนหลังของการประเมินซึ่งเป็นส่วนที่เรียกว่าคำชี้แจงประกอบ เป็นคำอธิบาย สำหรับผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง และผู้ตรวจราชการกรมที่จะ เป็นแนวทางในการพิจารณาถึงความ เห็นเพิ่มเติมในแบบประเมินผลซึ่งมีดังนี้<sup>๑</sup>

#### ส่วนของผู้ทำการประเมิน

ให้ผู้ประเมินชี้แจงว่าได้แจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบหรือไม่ ในกรณีที่ผู้ถูกประเมินมีข้อบกพร่องใดให้คำแนะนำตักเตือนเพื่อให้ปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้น อย่างไรหรือไม่

#### ส่วนของผู้ถูกประเมิน

ในกรณีที่ผู้ถูกประเมินไม่มีข้อบกพร่องไม่จำเป็นต้องเขียนคำชี้แจงเว้นแต่ผู้ถูกประเมินมีข้อบกพร่องและ เห็นด้วยกับผู้ประเมินให้ชี้แจงว่าจะหาทางปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นอย่างไร หรือมีความ เห็นไม่ตรงกับผู้ประเมินก็ให้เขียนคำชี้แจงประกอบด้วย

#### ส่วนของผู้บังคับบัญชาชั้นสูง

ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงลงความเห็น ว่า เห็นพ้องกับผู้ประเมินในผลประเมินหรือไม่ และให้ลงความเห็น เพิ่มเติมประกอบด้วย

#### ส่วนของผู้ตรวจราชการกรม

ในกรณีที่ความเห็นของผู้ประเมินกับผู้บังคับบัญชาชั้นสูงไม่ตรงกันให้ผู้ตรวจราชการกรมลงความเห็นเพิ่มเติมประกอบด้วย

<sup>๑</sup>จากแบบรายงานประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ของกรมการปกครอง

๓. การกรอกแบบสอบถามแบบให้คะแนน ซึ่งเป็นแบบประเมินผลสำหรับประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการที่จะได้รับการคัดเลือกเข้าศึกษาอบรมในวิทยาลัยการปกครอง มีคำแนะนำสำหรับผู้กรอกแบบประเมินดังนี้<sup>๑</sup>

๑. โปรดอ่านและพิจารณารายการที่ให้ประเมินแต่ละข้อโดยละเอียดรอบคอบ

๒. โปรดให้คะแนนผู้ถูกประเมินในช่อง "คะแนนที่ควรได้รับ" โดยพิจารณาจากคุณลักษณะในแต่ละข้อของผู้ถูกประเมินให้ยุติธรรม ถูกต้อง และใกล้เคียงกับวิจารณ์ของท่านมากที่สุด

๓. เกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้

๓.๑ คุณลักษณะของผู้ถูกประเมินแต่ละข้อ มีคะแนนเต็มแตกต่างกันตั้งแต่ ๕-๑๐-๑๕-๒๐-๔๐ คะแนน

๓.๒ คะแนนที่กำหนดไว้ในช่องดีเยี่ยม ดี ปานกลาง ต้องปรับปรุงและต้องแก้ไขด่วนในแบบสอบถามนั้น เป็นเพียงคะแนนโดยประมาณสำหรับจัดลำดับผู้ถูกประเมินเท่านั้น ท่านไม่จำเป็นต้องให้คะแนนตามนี้ แต่โปรดให้คะแนนโดยละเอียดลงไป

ตัวอย่างเช่น

ในข้อที่กำหนดให้คะแนนสูงสุดหรือดีเยี่ยม = ๑๐ ดี = ๘

ปานกลาง = ๖ ควรหาทางปรับปรุง = ๔ ควรแก้ไขด่วน = ๒ ท่านอาจจะพิจารณาให้คะแนนเป็น ๘, ๗, ๕, ๓, ๑ หรือ ๐ ก็ได้ ดังนี้เป็นต้น

๓.๓ โปรดระลึกว่ายิ่งท่านให้คะแนนผู้ถูกประเมินได้ละเอียดเท่าใดยิ่งจะทำให้การคัดเลือกข้าราชการเข้ารับการศึกษาอบรมในวิทยาลัยการปกครองได้รับผลดียิ่งขึ้นเท่านั้น

กรมการปกครอง ขอขอบคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างสูง

<sup>๑</sup> จากแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการที่จะได้รับการคัดเลือกเข้าศึกษาอบรม

### การปฏิบัติต่อผู้ถูกประเมิน

ผู้ถูกประเมินจะได้รับทราบผลการประเมินของตนเองซึ่งผู้บังคับบัญชาชั้นต้นประเมินให้เฉพาะในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีเท่านั้น สำหรับการประเมินผลแบบอื่น ๆ ผู้ถูกประเมินจะไม่มีโอกาสได้เห็น เมื่อผู้ถูกประเมินได้ทราบผลการประเมินของตนเองแล้วจะต้องลงชื่อรับทราบผลการประเมิน ซึ่งในแบบประเมินผลให้คำอธิบายว่า กรณีไม่มีข้อบกพร่องไม่ต้องเขียนชี้แจง แต่กรณีมีข้อบกพร่องให้ชี้แจงด้วยว่าจะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องอย่างไร

นอกจากนี้แล้วผู้ถูกประเมินยังอาจได้รับแจ้งผลการประเมินประจำปีจากอธิบดีกรมการปกครองอีกในกรณีที่มีความบกพร่องร้ายแรงมาก ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดในเรื่องการแจ้งผลการประเมินเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในตอนท้ายของบทนี้ต่อไป

### การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับการประเมินผล

จากการที่ผู้เขียนได้มีโอกาสไปสังเกตการณ์การปฏิบัติงานจริงของเจ้าหน้าที่กองอัตรากำลัง และส่งเสริมสมรรถภาพ กรมการปกครอง เกี่ยวกับการปฏิบัติภาริวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และได้จับบันทึกขั้นตอนการปฏิบัติจริง ซึ่งปรากฏดังต่อไปนี้

กำหนดเวลาการส่งแบบประเมิน กรมการปกครองได้ยึดถือทางปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง โดยกำหนดให้ทุกจังหวัดและทุกกอง ส่งรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ถึงกรมการปกครองภายในวันที่ ๓๑ พฤษภาคมของทุกปี แต่ทางที่ปฏิบัติจริง พบว่ามีเพียงไม่กี่จังหวัดที่ส่งผลการประเมินมาถึงกรมการปกครองทันตามกำหนดเวลา ส่วนมากได้ทะยอยส่งผลมาถึงกรมการปกครองในเดือนมิถุนายน และกรกฎาคม ยังคงมีเพียงเล็กน้อยที่ส่งล้ามาถึงเดือนสิงหาคม เหตุผลของการส่งแบบประเมินล่าช้าเท่าที่สอบถามส่วนมากเนื่องมาจาก รอกการประเมินผลจากระดับอำเภอ และรอนายอำเภอมาลงชื่อรับทราบผลการประเมินที่ปลัดจังหวัดประเมินไว้ (ผลการประเมินของนายอำเภอ) การส่งแบบประเมินผลการปฏิบัติงานล่าช้านี้เท่าที่ได้สังเกตดูการปฏิบัติงานแล้ว ไม่น่าจะเป็นเรื่องเสียหาย เพราะเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในการรวบรวมและวิเคราะห์ผลมีจำนวนจำกัด แบบรายงานการประเมินผลแม้บางจังหวัดจะส่งมาล่าช้าก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานหยุดชงัก หรือเกิดการช้าลงหรือเร็วขึ้นแต่อย่างไร



กำหนดเวลาส่งแบบประเมินผลที่ได้กำหนดให้ส่งภายในวันที่ ๓๑ พฤษภาคม ของทุกปีนั้น เป็นเรื่องจำเป็นและเป็นเรื่องสำคัญอยู่ไม่น้อย กล่าวคือ กำหนดเวลานี้จะเป็นกำหนดที่จะบังคับให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาระยะเดียวกันทั้งประเทศ เพราะเชื่อว่าการประเมินผล ในระยะเวลาที่แตกต่างกันอาจให้ผลที่แตกต่างกันได้ด้วย สำหรับระยะเวลาเริ่มต้นประเมินนั้น ส่วนใหญ่จะเริ่มต้นในราวต้นเดือนพฤษภาคม คือนับระยะตั้งแต่ได้ส่งแบบประเมินผลออกไปจากกรมการปกครอง หรือจังหวัดผู้ทำการประเมินผล จะมีเวลาพิจารณาและประเมินผลจริง ๆ เพียง ๑ สัปดาห์เท่านั้น หากผู้ประเมินใช้เวลามากกว่า ๑ สัปดาห์ก็จะทำให้เรื่องที่จะส่งถึงกรมการปกครองล่าช้าลงไปอีก

การจัดเก็บเข้าแฟ้ม ในปัจจุบันแบบประเมินผลของข้าราชการทุกระดับจะถูกส่งเข้ามายังกรมการปกครองทั้งสิ้น ในระยะแรก ๆ ของการประเมินผลได้ยึดถือระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าไม่ต้องส่งผลการประเมินของข้าราชการชั้นจัตวา มายังกรมการปกครอง ให้เก็บรักษาไว้ยังจังหวัดหรือกองแล้วแต่กรณี บอสมควรหมายความว่ากรมการปกครองไม่ได้เอาผลการประเมินของข้าราชการชั้นจัตวามาใช้ประโยชน์อะไรเลย ต่อมานับตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๑๔ จึงได้เริ่มให้ส่งแบบประเมินผลของข้าราชการชั้นจัตวา ซึ่งบังคับเรียกว่าระดับ ๑ ไปยังกรมการปกครองด้วย การจัดเก็บเข้าแฟ้ม กระทำภายหลังจากได้มีการบันทึกคะแนนลงในแบบวิเคราะห์ผลการประเมินผลแล้ว โดยในขั้นแรกจะแยกแบบประเมินผลของจังหวัดและของกองออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามสีของแบบพิมพ์ ปัจจุบันแยกสีได้ตามระดับตำแหน่งของข้าราชการผู้ถูกประเมิน คือ ระดับ ๑ สีขาว ระดับ ๒ สีเขียว ระดับ ๓ สีม่วง ระดับ ๔ สีนํ้าตาล และระดับ ๕ สีเหลือง ระดับ ๖ สีนํ้าเงิน และระดับ ๗ สีแสด เมื่อได้แยกกลุ่มและได้บันทึกคะแนนลงในแบบสรุปผลแล้วจึงเก็บรวบรวมไว้ตามสีแยกแต่ละแฟ้มไว้เพื่อประโยชน์ในการอ้างอิงในอนาคต

การปฏิบัติในการตรวจผลการประเมิน ในการปฏิบัติในการตรวจผลการประเมิน เจ้าหน้าที่จะใช้แบบสรุปผล (อยู่ในหน้า ๒๖๑ ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้) ซึ่งเป็นแบบที่ใช้รายบุคคล ตามระดับตำแหน่ง และเรียงรายชื่อตามลำดับตัวอักษรของชื่อตัว แบบประเมินผลมีเรื่องที่ต้องทำการประเมินทั้งสิ้น ๓๐ ข้อ แต่ละข้อมีคะแนนตั้งแต่ ๑ ถึง ๕ ช่องที่กรอกคะแนน (โดยการทำเครื่องหมายลงในแบบ) ในแบบประเมินผลช่องที่อยู่หน้าสุด (คำตอบแรก) เป็นช่องที่ให้คะแนน ๕ และเรื่อยมาทาง

ขวาไปจนถึงช่องที่ ๕ มีคะแนน ๑ คะแนน เมื่อได้คะแนนแต่ละข้อแล้วจึงเอามารวมกันทั้งหมดเพื่อพิจารณาว่าโดยส่วนรวมแล้วบกพร่องหรือไม่เพียงใด คะแนนที่ได้รวมต่ำกว่าระดับปานกลางจะลงไว้ด้วยหมึกสีแดงเพื่อให้เห็นชัด สำหรับช่องหมายเหตุจะลงความเห็นของผู้ทำการประเมิน กรณีบกพร่องมาก ซึ่งคนหนึ่งอาจมีหลายรายการก็ได้ และส่วนมากแล้วจะดูเฉพาะความเห็นที่ผู้ประเมินได้ประเมินผลมาต่ำมากจริง ๆ ผู้ที่อยู่ในระดับกลางหรือค่อนข้างสูงจะไม่ค่อยได้เกี่ยวข้อง หรือได้รับความสนใจมากนัก

โดยปกติการตรวจผลการประเมินจะมีขั้นตอนสิ้นสุดเพียงเท่าที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งไม่รวมถึงการรายงานผลการประเมิน เนื่องจากจะรายงานเฉพาะรายที่บกพร่องมาก ๆ เพื่อแจ้งให้ทำการแก้ไขเท่านั้น แต่ในปี พ.ศ. ๒๕๒๑ - ๒๕๒๒ นับเป็นครั้งแรกที่ได้มีการเผยแพร่รายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงานออกสู่สาธารณะ ผลดังกล่าวนั้นเป็นผลการปฏิบัติงานของปี พ.ศ. ๒๕๒๑ แต่ได้รวบรวมวิเคราะห์และจัดทำรายงานเป็นผลสำเร็จเมื่อวันที่ ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๒๒

การแจ้งผลการประเมินเพื่อการปรับปรุงแก้ไขและรายงาน การแจ้งผลการประเมินกรณีผู้ถูกประเมินมีความบกพร่องมาก และจะต้องได้รับทราบข้อบกพร่องนั้นเพื่อให้ปรับปรุงแก้ไขนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการนัดเอาผลการประเมินมาใช้ในการบริหารงานบุคคล การแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบข้อบกพร่อง และเพื่อให้ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องนั้นเป็นสิ่งที่กรมการปกครองได้ดำเนินการมานับตั้งแต่แรกเริ่มใช้ระบบเปรียบเทียบด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน การแจ้งผลการประเมินกรณีมีข้อบกพร่อง กรมการปกครองได้ทำเป็นหนังสือราชการจากอธิบดีกรมการปกครองไปถึงผู้ที่ถูกประเมินว่ามีข้อบกพร่องเป็นการเฉพาะตัว หนังสือแจ้งความบกพร่องดังกล่าวมีอยู่ ๔ ฉบับ ซึ่งยังคงใช้อยู่ถึงปัจจุบันนี้คือ<sup>๑</sup>

๑. หนังสือเตือนให้ปรับปรุงตัวเอง เมื่อได้พบว่าผู้ถูกประเมินมีข้อบกพร่องที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข

๒. หนังสือชมเชย เมื่อได้ติดตามผลจากหนังสือฉบับแรกและพบว่าผู้ที่ได้รับแจ้งให้ปรับปรุงตัวได้มีความตั้งใจดี และได้มีความพยายามปรับปรุงแก้ไขจนสามารถลบข้อบกพร่องที่ได้รับแจ้งไปได้เป็นอย่างดี

<sup>๑</sup> แบบหนังสือเตือนโปรดดูในภาคผนวก หน้า ๒๒๓

๓. หนังสือเตือน เมื่อได้ติดตามผลจากการแจ้งตามหนังสือฉบับแรกแล้วไม่ปรากฏว่า ผู้ที่มีข้อบกพร่องได้ทำการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้นแต่อย่างใด จึงเตือนอีกครั้งเพื่อให้ สำนึกและรีบเร่งปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องนั้น

๔. หนังสือเตือนครั้งแรก เมื่อได้ติดตามผลแล้วพบว่าผู้ที่มีข้อบกพร่องจากการประเมิน ผลในปีก่อน ซึ่งได้รับแจ้งให้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ยังไม่แก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น การประเมินผลครั้ง ที่สามก็ยังปรากฏว่ามีข้อบกพร่องอย่าง เค็มซ้ำอยู่อีก จึงมีหนังสือเตือนเป็นครั้งแรก เพื่อให้ปรับปรุง แก้ไขโดยด่วน

๕. หนังสือเตือนครั้งสุดท้าย เมื่อได้ติดตามผลการปฏิบัติและให้ประเมินจากการเตือน ครั้งแรกแล้วยังปรากฏข้อบกพร่องซ้ำอยู่อีกโดยผู้บกพร่องที่ถูกประเมิน มิได้นำพาเอาใจใส่ที่จะ แก้ไขปรับปรุงตนเองให้พ้นจากความบกพร่อง เหล่านั้นเลย หนังสือเตือนฉบับนั้นจึงเป็นครั้งสุดท้าย เมื่อได้มีการประเมินผลอีกครั้งหากยังพบข้อบกพร่องอยู่อีก และผู้ถูกประเมินมิได้สำนึกที่จะปรับปรุง แก้ไขแต่อย่างใดอีกเลย ก็จะต้องมีการพิจารณาโทษทัณฑ์ตามระเบียบต่อไป

การแจ้งผลการประเมิน เพื่อให้ผู้ที่ถูกบกพร่องได้มีโอกาสทราบและปรับปรุงแก้ไขตนเองนั้น ได้ระบุไว้ในระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมการปกครอง ข้อ ๖.

จากรายงานผลการวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมการ ปกครองทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ประจำปี ๒๕๒๑ ปรากฏผลที่น่าสนใจดังนี้

#### ๑. ข้าราชการสังกัดส่วนภูมิภาค

๑.๑ ข้าราชการพลเรือนสามัญระดับ ๖ ที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยปลัดจังหวัด และ นายอำเภอ มีข้อบกพร่อง ๕ ราย อายุระหว่าง ๔๑ - ๖๐ ปี อายุราชการระหว่าง ๑๖ - ๓๑ ปี ขึ้นไป มีวุฒิปริญญาโท ๑ คน ปริญญาตรี ๓ คน และต่ำกว่าปริญญาตรี ๑ คน ข้อบกพร่องที่ปรากฏ คือ

- ไม่ค่อยเต็มใจร่วมมือประสานงานกับผู้อื่น มักมีเรื่องขัดแย้งเสมอ ๆ
- ร่างกายไม่ค่อยแข็งแรง และสุขภาพไม่ค่อยสมบูรณ์ตรากตรำงานไม่ได้

๑.๒ ข้าราชการพลเรือนสามัญระดับ ๔ ที่ดำรงตำแหน่งจำจังหวัด, ผู้ตรวจการ ส่วนท้องถิ่น เสมียนตราจังหวัด บัณฑิตจังหวัด ปลัดอำเภอ และประจำจังหวัด มีข้อบกพร่องจำนวน ๓๕ ราย มีอายุระหว่าง ๓๑ - ๖๐ ปี อายุราชการระหว่าง ๗ - ๓๑ ปีขึ้นไป วุฒิปริญญาตรี ๑๑ คน ต่ำกว่าปริญญาตรี ๒๔ คน ข้อบกพร่องที่ปรากฏส่วนมากคือ

- ร่างกายไม่ค่อยแข็งแรง สุขภาพไม่ค่อยสมบูรณ์นัก ทรากคร่างานไม่ได้
- ปฏิบัติงานซ้ำ เสร็จไม่ทันกำหนดเวลาบ่อยครั้ง

๑.๓ ข้าราชการพลเรือนสามัญระดับ ๔ ที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้ตรวจการส่วนท้องถิ่น ผู้ช่วยเสมียนตราจังหวัด ประจำจังหวัดและปลัดอำเภอ มีข้อบกพร่อง ๔๗ ราย สมควรแจ้งให้ปรับปรุง ตัว ๒ ราย วุฒิปริญญาโท ๒ คน ปริญญาตรี ๒ คน ต่ำกว่าปริญญาตรี ๔๓ คน ข้อบกพร่องที่สำคัญคือ

- ร่างกายไม่ค่อยแข็งแรง และสุขภาพไม่ค่อยสมบูรณ์นัก ทรากคร่างานไม่ได้
- มีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำอยู่บ้างแต่ขาดการตัดสินใจ

๑.๔ ข้าราชการพลเรือนสามัญระดับ ๓ ที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยจำจังหวัด ผู้ช่วยผู้ตรวจการส่วนท้องถิ่น ประจำจังหวัด ปลัดอำเภอ และเสมียนตราอำเภอ มีข้อบกพร่อง ๕๗ ราย สมควรแจ้งให้ปรับปรุงตัว ๓ ราย วุฒิปริญญาโท ๑ คน ปริญญาตรี ๑๔ คน ต่ำกว่าปริญญาตรี ๔๑ คน มีข้อบกพร่องที่สำคัญคือ

- ใช้จ่ายเงินค่อนข้างสุรุ่ยสุร่าย
- มีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำอยู่บ้างแต่ขาดการตัดสินใจเด็ดขาด

๑.๕ ข้าราชการพลเรือนสามัญระดับ ๒ ที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยจำจังหวัด ปลัดอำเภอ เสมียนตราอำเภอ และเจ้าหน้าที่ปกครอง ๒ มีข้อบกพร่อง ๓๗ ราย ส่วนใหญ่จบ ม.ศ. ๓ หรือ ม.๖ เดิม มีข้อบกพร่องที่สำคัญ ดังนี้

- มีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำอยู่บ้างแต่ขาดการตัดสินใจเด็ดขาด
- ใช้จ่ายเงินค่อนข้างสุรุ่ยสุร่าย

๑.๖ ข้าราชการพลเรือนสามัญระดับ ๑ ที่ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปกครอง ๑ และเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ๑ มีข้อบกพร่อง ๓๑๖ ราย สมควรแจ้งให้ปรับปรุงตัว ๑๗ ราย ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบ ม.ศ. ๓ หรือ ม.๖ เดิม มีข้อบกพร่องสำคัญดังนี้

- มีคุณสมบัติในการ เป็นผู้นำอยู่บ้างแต่ขาดการตัดสินใจเด็ดขาด
- เรียนรู้งานช้า จำเป็นต้องคอยแนะนำสั่งสอน เกินกว่าที่ควร

๒. ข้าราชการส่วนกลาง ปรากฏว่ามีข้อบกพร่องรวมทั้งสิ้นทุกระดับจำนวน ๔๒ คน ภูมิจังหวัดการศึกษาปริญญาโท ๒ คน ปริญญาตรี ๗ คน ต่ำกว่าปริญญาตรี ๓๓ คน ปรากฏข้อบกพร่องที่สำคัญ คือ

- มีคุณสมบัติในการ เป็นผู้นำอยู่บ้างแต่ขาดการตัดสินใจเด็ดขาด
- ไม่ค่อยแสดงความเห็นหรือเสนอแนะ ขาดความสนใจ

จากข้อบกพร่องดังกล่าวแล้วของข้าราชการตั้งแต่ระดับ ๑ ถึงระดับ ๗ ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคปรากฏว่า

๑. ข้าราชการระดับ ๑ ส่วนมากมีข้อบกพร่องในเรื่องขาดคุณสมบัติในการ เป็นผู้นำ ขาดความคิดริเริ่ม และการเงินไม่ค่อยดี
  ๒. ข้าราชการระดับ ๒ มีข้อบกพร่องในเรื่องขาดคุณสมบัติในการ เป็นผู้นำ การเงินไม่พอใช้จ่าย
  ๓. ข้าราชการระดับ ๓ มีข้อบกพร่องในเรื่องการเงินไม่พอใช้จ่าย และขาดคุณสมบัติในการ เป็นผู้นำ
  ๔. ข้าราชการระดับ ๔ มีข้อบกพร่องในเรื่องสุขภาพของร่างกายไม่ดี และขาดคุณสมบัติของผู้นำ
  ๕. ข้าราชการระดับ ๕ มีข้อบกพร่องในเรื่องสุขภาพของร่างกายไม่ดี
  ๖. ข้าราชการระดับ ๖ มีข้อบกพร่องในเรื่องไม่ให้ความร่วมมือประสานงาน และสุขภาพร่างกายไม่สมบูรณ์
- สำหรับข้าราชการระดับ ๗ ไม่ปรากฏข้อบกพร่องแต่อย่างใด

จากการสรุปผลการประเมินซึ่งชี้ให้เห็นข้อบกพร่องของข้าราชการ แต่ละระดับนั้นจะสังเกตเห็นได้ชัดเจนว่าข้าราชการชั้นผู้น้อย (ระดับ ๑-๓) จะบกพร่องในเรื่องขาดคุณสมบัติการเป็นผู้นำ ขาดความคิดริเริ่ม และมีปัญหาด้านการเงิน ซึ่งเป็นเรื่องหลีกเลี่ยงไม่ได้ทั้งสองอย่าง กรณีขาดคุณสมบัติการเป็นผู้นำนั้นผู้เขียนเห็นว่าไม่ใช่เรื่องสำคัญนัก เนื่องจากข้าราชการระดับ ๑-๓ ในส่วนภูมิภาคหรือ

ส่วนกลางก็ตาม มักจะต้องมีหน้าที่หรือถูกกำหนดบทบาทให้เป็นผู้ตามอยู่เสมอ จึงไม่มีโอกาสได้แสดงบทบาทการเป็นผู้นำ หรือแสดงให้เห็นคุณสมบัติในข้อนี้แต่อย่างไร ส่วนเรื่องปัญหาการเงินนั้นแทบจะไม่ต้องมีคำอธิบาย เพราะข้าราชการระดับนี้ได้รับเงินเดือนน้อยในภาวะค่าครองชีพสูง จึงมีปัญหาที่เกิดขึ้นมามาก

ข้าราชการระดับ ๔-๕ ซึ่งเป็นระดับหัวหน้างานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค มักไม่มีปัญหาในเรื่องการเป็นผู้นำ แต่ส่วนมากกับมีปัญหาเรื่องสุขภาพคือร่างกายไม่แข็งแรงสมบูรณ์ อาจเป็นเพราะว่าเมื่อรับราชการมาถึงระดับนี้แล้วมีอายุมากและตรากตรำงานมาหนักจึงมีสุขภาพไม่ดี

สำหรับข้าราชการระดับ ๖ ซึ่งมีข้อบกพร่องน้อยคน และที่มีอยู่นั้นก็เป็นเรื่องของสุขภาพซึ่งอธิบายได้เช่นเดียวกับเรื่องของระดับ ๔-๕ แต่ก็มีอีกส่วนหนึ่งบกพร่องในเรื่องการให้ความร่วมมือและประสานงานแต่ก็มีจำนวนน้อยจนแทบไม่จำเป็นต้องอธิบายอะไร แต่หากจะอธิบายก็คงกล่าวได้ว่าข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ระดับนี้บางคนก็มักไม่ค่อยลงรอยกับผู้อื่น และถือเอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่อยู่เสมอ ๆ ก็มี

จากการศึกษาในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง นั้น นอกจากมีสิ่งที่น่าสนใจเกี่ยวกับเทคนิค และวิธีการประเมินผลแล้ว ยังปรากฏด้วยว่า เมื่อปี ๒๕๒๒ กรมการปกครองได้จัดพิมพ์เอกสารรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง ประจำปี พ.ศ. ๒๕๒๑ ออกเผยแพร่ ปรากฏเรื่องราวที่น่าสนใจอยู่เป็นอันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่เกี่ยวกับการนำเอารายงานการประเมินผลมาวิเคราะห์เอาผลอีกชั้นหนึ่งแล้วนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลด้านต่าง ๆ ซึ่งนับว่าเป็นก้าวใหม่ในการบริหารงานบุคคลของกรมการปกครอง นับตั้งแต่ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยมาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๐๗



ถึงอย่างไรก็ดี จากรายงานการประเมินผลซึ่งเผยแพร่ออกมาในปี ๒๕๒๒ ปรากฏว่า กรมการปกครองได้นำเอาผลจากการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล รวมทั้งสิ้น เพียง ๔๑๓ ราย และยังมีรายการที่ใช้ประโยชน์จำกัดอยู่เพียงการแต่งตั้งโยกย้ายจำนวน ๑๖๗ ราย การฝึกอบรม ๑๔๘ ราย และการปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรม ๔๔ ราย ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนข้าราชการสังกัดกรมการปกครองทั้งหมด กับจำนวนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและจำเป็นในการบริหารงานบุคคลของกรมการปกครองแล้ว ยังอาจกล่าวได้ว่า กรมการปกครองยังนำเอาผลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครองมาใช้น้อยเกินไป ผู้เขียนจะกล่าวเรื่องนี้อีกครั้งหนึ่งในบทสุดท้าย เพื่อเป็นการเน้นในส่วนที่เกี่ยวกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ตั้งแต่ได้เริ่มทำการศึกษา เรื่องนี้เป็นต้นมา



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย