


การพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา



นางอรปราง สัมพันธ์ภักดี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา


คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2543

ISBN 974-13-1117-6

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A DEVELOPMENT OF CRITERIA AND PROCEDURES
FOR THE PROMOTION OF SCHOOL ADMINISTRATORS



MRS. ORNPRANG SUMPHUNPAKDEE

สถาบันวิทยบริการ

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education in Educational Administration

Department of Educational Administration

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2000

ISBN 974-13-1117-6

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหาร
สถานศึกษา

โดย

นางอรปราง สัมพันธ์ภักดี

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา


อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์เอกชัย กี่สุขพันธ์

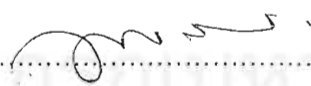
คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์


..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ดันติเมธ)


..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์เอกชัย กี่สุขพันธ์)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์)

นางอรปราง สัมพันธ์ภักดี : การพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของ
ผู้บริหารสถานศึกษา. (A DEVELOPMENT OF CRITERIA AND PROCEDURES FOR
THE PROMOTION OF SCHOOL ADMINISTRATORS)

อ.ที่ปรึกษา : รศ.เอกชัย กี่สุขพันธ์, 129 หน้า. ISBN 974-13-1117-6

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของ
ผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย ประชากรที่ใช้ในการวิจัย
คือ ผู้ทรงคุณวุฒิใน อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจประเมินบุคคลเพื่อให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 สาขา
บริหารการศึกษา จำนวน 21 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง
การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ประชากรที่ใช้ในการวิจัยด้วยตนเอง
การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา หาค่าความถี่และหาค่าร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า ด้านหลักเกณฑ์ในการเลื่อนระดับ ผู้ขอรับการประเมินควรเป็นผู้ที่ดำรง
ตำแหน่งผู้อำนวยการมาแล้วไม่น้อย 3 ปี ไม่ควรมีการกำหนดระดับเงินเดือนของผู้ที่จะขอรับการ
ประเมิน สิ่งสมควรประเมิน ได้แก่ ผลงานทางวิชาการ ความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา
และผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์ตัดสินผ่านแต่ละรายการ คือ 70% ด้านวิธีการในการเลื่อนระดับ
ผู้ขอรับการประเมินควรเป็นผู้จัดทำคำขอรับการประเมินด้วยตนเอง ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็น
ผู้รับรองการปฏิบัติงาน การประเมินผลงานทางวิชาการและการประเมินความเชี่ยวชาญในการ
บริหารสถานศึกษา ก.ค. เป็นผู้ประเมิน ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น
เป็นผู้ประเมิน วิธีประเมินแต่ละรายการ ควรใช้วิธีพิจารณาจากเอกสารเป็นหลัก และหากมี
ข้อสงสัยหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ให้ใช้วิธีการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่
สถานศึกษา และ/หรือการสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน ประกอบ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาควิชา.....บริหารการศึกษาลายมือชื่อนิติ..... *Orana*
สาขาวิชา.....บริหารการศึกษา.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา..... *Wong*
ปีการศึกษา.....2543.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

4283866127 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD: SCHOOL/ SCHOOL ADMINISTRATION/ EXPERT/ SPECIALIST/ PROMOTION
/CRITERIA FOR THE PROMOTION/ PROCEDURES FOR THE PROMOTION

ORNPRANG SUMPHUNPAKDEE : A DEVELOPMENT OF CRITERIA AND
PROCEDURES FOR THE PROMOTION OF SCHOOL ADMINISTRATORS. THESIS
ADVISOR : ASSOC.PROF.EKACHAI KEESOOKPUN. 129 pp. ISBN 974-13-1117-6

The purpose of this research was to develop the criteria and the procedures for the specific individual school administrators's promotion to level 9. The populations were 21 Special Task Teacher Civil Service Subcommittees in the field of educational administration. The research instrument was structured interview. Data were analyzed by the usage of content analysis, frequency and percentage.

The research findings concerning the criteria of the promotion indicated that a qualified school administrator should have at least 3 years experience of being a school director, regarding no limitation of salary level. In addition, the academic work as well as the school administration expertise and performance should be considered as the substantial evidences for the appraisal. Beside, the decision bench mark should be at 70%.

The research findings concerning the procedures of the promotion indicated that the academic work as well as the school administration expertise should be appraised by Teacher Civil Service Commission whereas the school administration performance should be appraised by the immediate supervisor on the basis of the paperwork only. However, the authentic appraisal and/or the individual interview at the workplace can be made up if necessary.

Department....Educational Administration.... Student's signature.....*Ornprang S.*

Field of study..Educational Administration.... Advisor's signature.....*Ekalai Keesookpun*

Academic year.....2000..... Co-advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างยิ่งของ รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำปรึกษา แนะนำและข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย และแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดเวลาการทำวิจัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คูปรัตน์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์วิเชียร ประยูรชาติ และอาจารย์โสภณ นุ่มทอง ที่ให้ความกรุณาตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือวิจัยให้มีความสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิใน อ.ก.ค.วิสามันญเฉพาะกิจประเมินบุคคล เพื่อให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 สาขาบริหารการศึกษา ทุกท่านที่ให้ข้อมูลในการวิจัยอย่างยิ่ง และขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ให้ทุนสนับสนุนการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณสมาชิกในครอบครัว นิสิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา รุ่น 37 และเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.ค. ทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการศึกษาและการทำวิทยานิพนธ์ด้วยความอบอุ่นเสมอมา

ความดีหรือคุณประโยชน์ที่พึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอโน้มบู่ซาแต่คุณบิดา มารดา บุรพาจารย์ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และให้ความกรุณาอบรมสั่งสอน รวมทั้งให้กำลังใจในการศึกษาค้นคว้า จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

อรปราง สัมพันธ์ภักดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฑ
สารบัญแผนภูมิ.....	ณ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
วิธีดำเนินการวิจัย.....	6
ลำดับขั้นตอนในเสนอผลการวิจัย.....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีการบริหารงานบุคคล.....	8
การประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	14
การเลื่อนตำแหน่ง.....	25
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	31
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	38
ประชากร.....	38
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	38
การสร้างเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	38
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	41
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	41

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์.....	42
ตอนที่ 2 หลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย.....	44
ตอนที่ 3 การพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับ ของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย.....	74
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	78
สรุปผลการวิจัย.....	78
อภิปรายผลการวิจัย.....	82
ข้อเสนอแนะ.....	91
รายการอ้างอิง.....	92
ภาคผนวก.....	96
ภาคผนวก ก.....	97
ภาคผนวก ข.....	124
ประวัติผู้เขียน.....	129

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามสถานภาพ.....	43
2	จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน.....	45
3	จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับรายการที่ใช้ประเมินสำหรับการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา.....	47
4	จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการประเมินผลงานทางวิชาการ.....	48
5	จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา.....	50
6	จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	52
7	จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับระบบการให้คะแนนในการประเมิน.....	55
8	จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับระบบการให้คะแนนในการประเมินผลงานทางวิชาการ.....	57
9	จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับระบบการให้คะแนนในการประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา.....	58
10	จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับระบบการให้คะแนนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	59
11	จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับเกณฑ์ตัดสินผ่าน.....	61
12	จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการจัดทำคำขอรับการประเมิน.....	63
13	จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับรองการปฏิบัติงาน.....	64

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
14	จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ วิธีประเมินผลงานทางวิชาการ.....	65
15	จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ วิธีประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา.....	68
16	จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	71



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่

หน้า

1

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูล

40



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นตำแหน่งซึ่งรับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น แบ่งออกเป็น 2 กรณี คือ

1. การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ให้เป็นตำแหน่งซึ่งรับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น ตามกฎ ก.ค. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2535) ข้อ 3 เป็นกรณีการปรับตำแหน่งตามระบบจำแนกตำแหน่ง (Position Classification หรือ P.C.) ซึ่งเป็นการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งโดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ ความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงาน ได้แก่ การปรับตำแหน่งครูใหญ่เป็นอาจารย์ใหญ่ อาจารย์ใหญ่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนหรือวิทยาลัย เป็นต้น

2. การกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ให้เป็นตำแหน่งซึ่งรับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้นตามกฎ ก.ค. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2535) ข้อ 4 เป็นกรณีปรับอัตราเงินเดือนให้ได้รับสูงขึ้นเป็นพิเศษเฉพาะราย ตามระบบวิทยฐานะ (Academic Rank Classification หรือ A.R.C.) ซึ่งเป็นการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้นโดยยึดความรู้ ความสามารถ ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคคลเป็นหลัก เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้นอีก 1 ระดับ เป็นการเฉพาะตัว เช่น การปรับตำแหน่งครูใหญ่ระดับ 5-6 เป็นครูใหญ่ระดับ 7 อาจารย์ใหญ่ระดับ 6-7 เป็นระดับ 8 ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับ 7-8 เป็นระดับ 9 เป็นต้น

ในการพิจารณาปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการครูให้ได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น สำหรับตำแหน่งซึ่งรับเงินเดือนในระดับ 7 ขึ้นไป ก.ค. กำหนดให้ต้องเสนอผลงานทางวิชาการ เพราะถือว่าเป็นตำแหน่งที่ต้องปฏิบัติงานวิชาการที่ต้องใช้ความรู้ ทักษะ หรือความชำนาญและความเชี่ยวชาญ ผลงานทางวิชาการจะเป็นตัวชี้หนึ่งซึ่งแสดงว่าผู้นั้นมีความรู้และความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญในงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (สำนักงาน ก.ค., 2537: 5)

ซึ่งแม้ว่าจะได้มีการกำหนดให้มีระบบจูงใจและส่งเสริมให้ข้าราชการครูและผู้บริหารสถานศึกษา มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อจะได้มีกำลังใจที่จะมุ่งมั่นพัฒนางานในหน้าที่ของตนเอง โดยการให้จัดทำผลงานทางวิชาการเสนอเพื่อปรับปรุงตำแหน่งและการให้ได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งเมื่อผ่านการประเมินแล้ว ก็จะได้รับผลตอบแทนทั้งตำแหน่ง

ทางวิชาการ ได้แก่ อาจารย์ 3 ผู้อำนวยการโรงเรียน/วิทยาลัย ระดับ 9 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ และได้รับเงินประจำตำแหน่ง สำหรับผู้รับเงินเดือนในระดับ 8, 9 และ 10 จำนวนเงิน 5,600 บาท 9,900 บาท และ 13,000 บาท (สำนักงาน ก.ค., 2541: 82) ตามลำดับ แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่า ข้าราชการครูที่เสนอผลงานทางวิชาการเพื่อขอปรับปรุง ตำแหน่งและกรทำให้ได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น ผ่านการประเมินจำนวนน้อยมาก โดยในปีงบประมาณ 2541 มีข้าราชการครูเสนอคำขอปรับปรุงตำแหน่งจำนวนทั้งสิ้น 3,787 คน ผ่านการอนุมัติเพียง 2,089 คน ไม่ผ่านการอนุมัติจำนวน 1,698 คน ในจำนวนนี้ เป็นการขอปรับปรุง ตำแหน่งผู้อำนวยการฯ รับเงินเดือนในระดับ 9 จำนวน 129 คน ผ่านการอนุมัติจำนวน 77 คน ไม่ผ่านการอนุมัติจำนวน 52 คน (สำนักงาน ก.ค., 2543: 27) จากการประชุมสัมมนา อนุกรรมการใน อ.ก.ค. วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการพิจารณาผลงานทางวิชาการ ที่ ก.ค. จัดขึ้น ในวันที่ 2-3 พฤษภาคม 2537 และวันที่ 23-24 มิถุนายน 2537 เพื่อรับฟังความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการในการกำหนดตำแหน่งและแต่งตั้ง ข้าราชการครูให้ได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้นแต่ละประเภท สำหรับตำแหน่งที่ต้องเสนอผลงาน ทางวิชาการ รวมทั้งแนวปฏิบัติในการพิจารณาผลงานทางวิชาการของข้าราชการครูสังกัดกรม ต่าง ๆ ผลจากการประชุมสัมมนาสรุปได้ว่า ข้าราชการครูที่เสนอผลงานทางวิชาการ เพื่อขอ กำหนดตำแหน่งและแต่งตั้งให้ได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้น มีปัญหาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และ วิธีการ ทั้งหลักเกณฑ์และวิธีการในการขอตำแหน่งและแต่งตั้งให้ได้รับเงินเดือนในระดับ สูงขึ้น และหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการทำผลงานทางวิชาการ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะให้ ก.ค. ปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ ดังกล่าว ให้มีความเหมาะสมกับข้าราชการครูสังกัด กระทรวงศึกษาธิการ โดยไม่ต้องนำไปเปรียบเทียบกับระดับมหาวิทยาลัย (สำนักงาน ก.ค., 2538: 10-15)

ในระยะเวลาที่ผ่านมา ก.ค. ได้ดำเนินการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการในการกำหนด ตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการครูให้ได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้นมาโดยตลอด เพื่อให้มีความ เหมาะสมกับลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงาน นับตั้งแต่การออก กฎ ก.ค. ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2525) กฎ ก.ค. ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2528) กฎ ก.ค. ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2532) และกฎ ก.ค. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2535) นอกจากนี้ ในปีงบประมาณ 2540 ก.ค. ได้กำหนดให้มี หลักเกณฑ์การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเพิ่มเติมจากเกณฑ์ปกติ รวม 4 เกณฑ์ คือ เกณฑ์สำหรับโรงเรียนในพื้นที่กันดาร เกณฑ์สำหรับโรงเรียนในพื้นที่เสี่ยงภัย เกณฑ์ สำหรับโรงเรียนในพื้นที่ที่มีการคมนาคมไม่สะดวก และเกณฑ์สำหรับโรงเรียนที่มีความยุ่งยาก ลำบากในการจัดการศึกษา ต่อมา ก.ค. พิจารณาเห็นว่า เพื่อเป็นการช่วยผู้บริหารสถานศึกษาที่มี

ความรู้ ความสามารถ ขยันและตั้งใจในการบริหารสถานศึกษา ได้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ราชการมากยิ่งขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษา ก.ค. จึงได้ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการครูสายงานบริหารในสถานศึกษา เกณฑ์คุณภาพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมสามัญศึกษา ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2543

การปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการ ในการกำหนดตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการครูสายงานบริหารในสถานศึกษา เกณฑ์คุณภาพ ดังกล่าว เป็นกรณีการปรับตำแหน่งตามปริมาณและคุณภาพของงาน ตาม กฎ ก.ค. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2535) ข้อ 3 ส่วนการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการในการกำหนดให้ข้าราชการครูสายงานบริหารในสถานศึกษาได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้นเป็นพิเศษเฉพาะรายตาม กฎ ก.ค. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2535) ข้อ 4 ก.ค. ยังมิได้ดำเนินการ

ปัจจุบัน หลักเกณฑ์ในการกำหนดให้ผู้อำนวยการโรงเรียน/วิทยาลัย/วิทยาเขต/ศูนย์ ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นการเฉพาะราย ตาม กฎ ก.ค. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2535) ข้อ 4 ใช้หลักเกณฑ์ลักษณะเดียวกับหลักเกณฑ์ในการกำหนดให้ข้าราชการครูผู้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ หัวหน้าศูนย์ 1 ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หรือผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์ 2 ได้รับเงินเดือนในระดับ 7 เป็นพิเศษเฉพาะราย แม้ว่ามาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู จะได้ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้อำนวยการไว้ว่า "บริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณ และคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย" (สำนักงาน ก.ค., 2537: 34) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเป็นตำแหน่งที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญในการบริหารงาน ดังนั้น การเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย จึงควรมีหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับเป็นการเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย ให้มีความเหมาะสมกับลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงาน รวมทั้ง ความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นการจูงใจให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนในที่สุด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย

ขอบเขตการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการกำหนดให้ข้าราชการครูผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานบริหารในสถานศึกษา ได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น เฉพาะหลักเกณฑ์และวิธีการในการกำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการศูนย์ หรือผู้อำนวยการวิทยาเขต ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย เท่านั้น

2. การพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย มีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

2.1 หลักเกณฑ์ในการเลื่อนระดับ ประกอบด้วย

1. คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน
2. รายการที่ใช้ประเมิน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. การประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา
5. การประเมินผลงานทางวิชาการ
6. ระบบการให้คะแนนในการประเมิน
7. เกณฑ์ตัดสินผ่าน

2.2 วิธีการในการเลื่อนระดับ ประกอบด้วย

1. การจัดทำคำขอรับการประเมิน
2. ผู้รับรองการปฏิบัติงาน
3. วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. วิธีประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา
5. วิธีประเมินผลงานทางวิชาการ

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียน วิทยาลัย ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน และวิทยาเขต
สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัย
ผู้อำนวยการศูนย์ และผู้อำนวยการวิทยาเขต รับเงินเดือนในระดับ 8 สังกัดกระทรวง
ศึกษาธิการ

ผู้ทรงคุณวุฒิ หมายถึง คณะอนุกรรมการใน อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจประเมินบุคคลเพื่อ
ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 สาขาบริหารการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง นักวิชาการด้านบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นผู้ตรวจสอบ
แบบสัมภาษณ์

การเลื่อนระดับ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานภายใต้ชื่อตำแหน่งเดิม
แต่ได้รับการเลื่อนระดับให้สูงขึ้นและได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้นด้วย

หลักเกณฑ์ในการเลื่อนระดับ หมายถึง หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดให้ผู้บริหาร
สถานศึกษา ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย ประกอบด้วย คุณสมบัติของ
ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน รายการที่ใช้ประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงาน
การประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา การประเมินผลงานทางวิชาการ ระบบ
การให้คะแนนในการประเมิน และเกณฑ์ตัดสินผ่าน

วิธีการในการเลื่อนระดับ หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษา
ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย ประกอบด้วย การจัดทำคำขอรับการประเมิน
ผู้รับรองการปฏิบัติงาน วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหาร
สถานศึกษา และวิธีประเมินผลงานทางวิชาการ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ได้หลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษาได้รับเงินเดือนใน
ระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย ที่มีความเหมาะสมกับลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบ
ปริมาณและคุณภาพของงาน รวมทั้ง ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่จะเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ รับเงินเดือนในระดับ 9

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิใน อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจประเมินบุคคลเพื่อให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 สาขาบริหารการศึกษา จำนวน 24 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 หลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ประชากรที่ใช้ในการวิจัยด้วยตนเอง หลังจากนั้น นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ แล้วดำเนินการพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นประชากรในการวิจัยรับรอง

4. สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา การแจกแจงความถี่ และการหาค่าร้อยละ

5. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การบรรยายและตารางประกอบความเรียง

ลำดับขั้นในการเสนอรายงานการวิจัย

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับและวิธีดำเนินการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิดและทฤษฎีการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บรรณานุกรม แสดงรายชื่อหนังสือและเอกสารอ้างอิงที่ใช้ในการวิจัย

ภาคผนวก

ประวัติผู้เขียน



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบข่ายในการนำเสนอ ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีการบริหารงานบุคคล

ปัจจัยพื้นฐานในการบริหารซึ่งประกอบไปด้วย คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการบริหารจัดการ นั้น เป็นที่ยอมรับกันว่า “คน” เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะคนจะเป็นผู้จัดหาและใช้ปัจจัยในการบริหารอื่น ๆ ฉะนั้น หากองค์การใดขาดคนที่มีคุณภาพ ก็เป็นการยากที่องค์การนั้นจะประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการทั้งปวง ในทางตรงกันข้าม หากองค์การใดสามารถสรรหาคนดี มีความรู้ความสามารถเข้าปฏิบัติงาน และสามารถธำรงรักษาคนที่มีคุณภาพเหล่านั้นให้อยู่ปฏิบัติงานในองค์การได้นานที่สุด ก็เป็นที่มั่นใจได้ว่า องค์การนั้นจะประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างแน่นอน

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

คำว่า “การบริหารงานบุคคล” เป็นคำที่แปลมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Personnel Administration” หรือ “Personnel Management” ซึ่งหมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคล ในองค์การหรือหน่วยงานนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงาน (สมาน รังสิโยกฤษฎ์, 2525: 1)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2534: 570) กล่าวถึง การบริหารงานบุคคลว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผนนโยบาย วางแผนโครงการ ระเบียบ และวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท และ ประสาน หอมพูล (2542: 3) สรุปไว้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในองค์การ นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคล และการให้บุคคลพ้นจากงาน เพื่อให้บุคคลได้รับความพึงพอใจ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุด

Flippo (1984: 5) ได้ให้คำจำกัดความว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนา การให้ค่าตอบแทน การบำรุงรักษา และการให้พ้นจากงาน เพื่อให้เป้าหมายของบุคคลและองค์การบรรลุผลสำเร็จ

Torrington และ Hall (1991: 12) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ อนุกรมของกิจกรรมซึ่งเป็นการทำความเข้าใจกันของผู้ปฏิบัติงานและองค์การ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันในประการแรก และประการที่สอง ความมั่นใจว่าข้อตกลงดังกล่าวจะได้รับการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงาน โดยมีขอบข่ายตั้งแต่การสรรหา การทำนุบำรุงและรักษา การพัฒนา จนถึงการให้พ้นจากงาน โดยมีเป้าหมายที่จะให้บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

หลักการบริหารงานบุคคล

ระบบบริหารงานบุคคลเริ่มต้นมาจากระบบอุปถัมภ์ ซึ่งเป็นระบบดั้งเดิมที่ใช้สืบต่อกันมานานทั้งในเอเชีย ยุโรป และอเมริกา แหล่งกำเนิดของระบบอุปถัมภ์ คือ ประเทศจีน ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบที่ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน การรับบุคคลเข้าทำงานหรือการแต่งตั้งบุคคลให้ปฏิบัติงานในหน้าที่อะไร ที่ไหน ถือเอาความใกล้ชิด ความชอบพอ หรือพรรคพวกเป็นหลัก จึงมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า "ระบบพรรคพวก" ในสหรัฐอเมริกาช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง มีการปลดข้าราชการเดิมที่ไม่ใช่พรรคพวกออกไป แล้วรับคนใหม่ที่เป็นพรรคพวกที่สนับสนุนนักการเมืองที่ได้รับการเลือกตั้งเข้าไปทำหน้าที่แทน ระบบนี้จึงมีชื่อเรียกใหม่ในภาษาอังกฤษว่า Spoils System การคัดเลือกคนเข้ารับราชการคำนึงความเป็นพรรคพวกเป็นหลัก โดยไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลนี้ ทำให้การบริหารราชการไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนราชการต่าง ๆ เต็มไปด้วยข้าราชการที่ไม่มีความรู้ความสามารถ

เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว จึงได้มีการนำระบบบริหารงานบุคคลแบบใหม่มาใช้ เรียกว่า ระบบคุณธรรม หลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม มี 4 ประการ สรุปได้ ดังนี้ (สมาน รังสิโยกฤษฎ์, 2525: 8-10)

1. หลักความสามารถ (competence) หมายถึง การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ หรือ การแต่งตั้งบุคคลเข้าตำแหน่งใด ๆ จะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ
2. หลักความเสมอภาค (equality) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและมี พื้นฐานความรู้ตามที่กำหนดไว้ มีสิทธิจะสมัครเข้าสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้ารับราชการได้ทุกคน (open to all) และในการกำหนดเงินเดือนหรือค่าตอบแทนก็ยึดหลักความเสมอภาคเป็นสำคัญ เช่นกัน กล่าวคือ งานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเดียวกันหรือระดับเดียวกัน ก็จะได้รับ เงินเดือนหรือค่าตอบแทนเท่ากัน (equal pay for equal work)
3. หลักความมั่นคง (security) หมายถึง การให้หลักประกันแก่ผู้ที่จะมาเป็นข้าราชการ ว่าจะมีความมั่นคงในชีวิต สามารถที่จะยึดราชการเป็นอาชีพได้ โดยให้มีเงินเดือนเพียงพอ กับ ค่าครองชีพ และให้สวัสดิการประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ เมื่อออกจากราชการไปแล้ว ก็จะมีบำนาญ หรือบำนาญให้เพื่อเลี้ยงชีวิตตามสมควรแก่สภาพในบั้นปลายของชีวิต
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (political neutrality) หมายถึง การให้ข้าราชการ ประจำต้องเป็นกลางทางการเมือง และปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถและ เต็มภาคภูมิ โดยไม่คำนึงถึงว่าเป็นนโยบายที่มาจากพรรคการเมืองใด

หลักการบริหารงานบุคคลแผนใหม่

การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ มุ่งเน้นการพัฒนาคนเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพและ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้ประยุกต์เอาความก้าวหน้าทางด้านการบริหารงานบุคคล ด้วย การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ ไม่ว่าจะ เป็นของทางราชการหรือของธุรกิจเอกชนในปัจจุบัน จึงยึดหลักการสำคัญ 12 ประการ เป็นหลักในการจัดระบบบริหารงานบุคคล คือ (มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมารัตนา, 2535: 42-43)

1. หลักความเสมอภาค ยึดถือการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ ต้องการในการสมัครเข้าทำงาน โดยไม่มีข้อกีดกันเรื่องฐานะ เพศ ผิวด และศาสนา เป็นการเปิด รับสมัครทั่วไป
2. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ความสามารถ หรือหลักคุณวุฒิ เป็นเกณฑ์ในการ เลือกรองรับบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง

3. หลักความมั่นคง ถือว่าการปฏิบัติงานเป็นอาชีพที่มั่นคงถาวร การจะให้ออกจากงานต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานแล้วโดยไม่มีความผิด มีผลตอบแทนที่ดำรงชีวิตได้ตามสมควรแก่อัตราภาพ

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง ถือว่าข้าราชการประจำจะต้องไม่ฝักใฝ่ทางการเมืองมุ่งปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีต่อประชาชนตามนโยบายของรัฐบาล และในการปฏิบัติงานนั้นข้าราชการประจำมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมืองหรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมือง หรือพรรคการเมืองใด ๆ

5. หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากร โดยการให้การศึกษาอบรม จัดระบบการนิเทศและตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนการจัดระบบการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม

6. หลักความเหมาะสม เป็นเรื่องของการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถและความถนัดของคน

7. หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลโดยละเว้นจากการเลือกที่รักมักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่ได้รับผิดชอบโดยยึดหลักงานเท่ากันเงินเท่ากัน

8. หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีบริการสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถอุทิศตนให้กับงานได้เต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย และการสงเคราะห์ในด้านต่าง ๆ

9. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างจริยธรรมและคุณธรรม ทั้งในทางป้องกันการกระทำผิดและประพฤตินิยมชอบของบุคลากร และการกวาดล้างการลงโทษผู้กระทำผิด

10. หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคน โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพอันดีให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน

11. หลักประสิทธิภาพ ถือว่าการทำงานใด ๆ จะต้องพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด โดยใช้คน เวลา และค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การกระทำเช่นนี้ได้จะต้องมีการวางแผนงาน การประสานงาน และการจัดแบ่งหน้าที่ รวมทั้งวิธีทำงานที่ดี

12. หลักการศึกษาวิจัย การบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ ระบบบริหารงานบุคคลที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อจะได้นำวิทยาการก้าวหน้าต่าง ๆ มาใช้ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป

กระบวนการบริหารงานบุคคล

อุทัย หิรัญโต (2531: 3-4) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีกระบวนการเป็นอันมาก ซึ่งอาจลำดับชั้นที่สำคัญได้ดังต่อไปนี้ คือ

1. การกำหนดนโยบายและวางระเบียบเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. การวางโครงการปฏิบัติ
4. การกำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ
5. การจำแนกตำแหน่ง
6. การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง
7. การสรรหาคคนมาทำงาน
8. การเลือกสรรและทดสอบ
9. การให้ทดลองปฏิบัติงาน
10. การบรรจุแต่งตั้ง
11. การจัดทำทะเบียนประวัติ
12. การย้ายและโอน
13. การพัฒนาตัวบุคคล
14. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
15. การพิจารณาความดีความชอบ
16. การเลื่อนตำแหน่งฐานะ
17. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
18. การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล
19. การปกครองบังคับบัญชา
20. การรักษาวินัย
21. การให้พ้นจากงาน
22. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
23. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2534: 570) ได้สรุปกระบวนการบริหารงานบุคคลว่าเกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่การสรรหาและรับบุคคลเข้าทำงาน ตลอดจนกระทั่งพ้นออกไปจากงาน ซึ่งอาจแบ่งเป็นกิจกรรมใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. การกำหนดนโยบาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับ
วัตถุประสงค์ขององค์การ

2. การวางแผนเกี่ยวกับการจัดอัตรากำลังคน
3. การสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน
4. การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน
5. การบรรจุ แต่งตั้ง
6. การโอน ย้าย
7. การจัดทำทะเบียนประวัติ
8. การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ
9. การประเมินผลและพิจารณาความดีความชอบ
10. การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน
11. การจัดสวัสดิการ
12. การดำเนินการเกี่ยวกับวินัย
13. การพิจารณำาเหินจำาณาญและการพ้นออกจากงาน
14. การแรงงานสัมพันธ์

จากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงาน
บุคคลประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ คือ

1. การกำหนดนโยบาย และระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคล
2. การสรรหาบุคคล
3. การกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน และค่าตอบแทน
4. การจัดทำทะเบียนประวัติบุคคล
5. การพัฒนาบุคคล
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบ
7. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
8. การจัดสวัสดิการ
9. การให้บุคคลพ้นจากงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการทำงาน ความสำเร็จหรือความบกพร่องขององค์กร รวมทั้ง สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ในภาษาอังกฤษใช้คำต่าง ๆ เช่น Performance Appraisal, Performance Evaluation, Performance Review และ Performance Assessment เป็นต้น ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้หลากหลาย ดังนี้

สำนักงาน ก.พ. (2530: 12-13) ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในบังคับบัญชาในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยการเปรียบเทียบผลงานที่ผู้ปฏิบัติงานทำได้ออกกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการทำงานนั้น ๆ แล้วชี้ให้เห็นว่าเป็นที่พอใจหรือไม่ ดีหรือไม่ดีเพียงใด ซึ่งมีผลทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินค่าของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อส่วนราชการได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2533: 198) ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมาน้อยเพียงใด

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2535: 214) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่า หมายถึง การประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ในแง่ของผลการปฏิบัติและในแง่ของโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันได้ดีขึ้น และในระดับสูงขึ้นต่อไป

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2541: 214-215) ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic Process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อการวัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงาน ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนด และรายได้ที่บุคคลได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคคลในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

Werther และ Davis (1996: 341) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการซึ่งองค์การใช้ประเมินการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่องค์การใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงาน ตามระยะเวลาที่กำหนด เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยผลงานอย่างมีหลักเกณฑ์ ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารงานบุคคลในองค์กร

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำนักงาน ก.พ. (2530: 16) ได้สรุปวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป ไว้ดังนี้

1. เพื่อที่จะสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ดี โดยการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่างานแต่ละอย่างควรจะมีคุณภาพและปริมาณขนาดไหน จึงจะเป็นที่ยอมรับกันและเพียงพอแก่การที่จะก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุดในการปฏิบัติงานและการจัดทำบริการต่าง ๆ
2. เพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยการติดตามว่าการทำงานของแต่ละบุคคลมีจุดอ่อนและจุดแข็งอย่างไร แล้วให้คำปรึกษาในเรื่องข้อบกพร่องต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งใช้หลักกระตุ้นเตือนให้ผู้ปฏิบัติงานสนใจในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อที่จะกลั่นกรองและตรวจสอบเทคนิคการบริหารงานบุคคล เช่น ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตามความต้องการของตำแหน่ง เทคนิคการเลือกสรรผู้เข้าทำงาน เป็นต้น
4. เพื่อเป็นแนวทางในการวางนโยบายทางการบริหารงานบุคคลในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการคัดเลือกตัวบุคคลสำหรับการบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การขึ้นเงินเดือน การให้รางวัลยกย่องผู้ทำงานดี และการลงโทษผู้ทำความบกพร่องด้วย

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2541: 215) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้

1. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคคลปฏิบัติเพียงใด
2. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งของบุคคลว่า มีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร
4. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนามูลค่า ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่า บุคคลสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรม และการพัฒนาในรูปแบบใด
5. ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของพนักงาน เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ
6. ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างความยุติธรรม และการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

พนัส หันนาคินทร์ (2542: 49-51) ได้กล่าวถึงจุดหมายในการประเมินผลงานของบุคลากรสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อตรวจสอบจุดด้อยหรือจุดเด่นในการปฏิบัติงานของแต่ละคน เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินการพัฒนาความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
2. เพื่อทำให้สามารถเลือกเฟ้นคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม เพื่อเลื่อนให้ไปรับตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้ง การเปลี่ยนสายงานของผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับความถนัดและความสามารถของเขา
3. เพื่อประโยชน์ในการพัฒนามูลค่าในองค์กร
4. เพื่อกำหนดค่าตอบแทน

5. การประเมินต่อข้อเรียกร้องหรือข้อเสนอของผู้ปฏิบัติงาน (Negotiation) ผลประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงานกับองค์การอาจมีความขัดแย้งกัน การประเมินที่ตรงต่อความเป็นจริงมากที่สุดจะนำไปสู่ความเข้าใจอันดีต่อกัน และสามารถทำงานร่วมกันต่อไปได้ด้วยความสะดวกและด้วยประสิทธิภาพที่ไม่หย่อนไปกว่าเดิม

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานในตำแหน่งและหน้าที่ที่รับผิดชอบ
2. เพื่อประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงานบริหารงานบุคคลในเรื่องต่าง ๆ เช่น การแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ หรือการให้สิ่งตอบแทนอื่น ๆ การโยกย้าย จนถึงการให้พ้นจากงาน เป็นต้น

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2535: 217) กล่าวว่า ขั้นตอนต่าง ๆ ของการประเมินการปฏิบัติงานอาจจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ แต่โดยทั่วไปแล้ว ขั้นตอนที่เป็นพื้นฐานจะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบายขององค์การว่า จะทำการประเมินการปฏิบัติงานเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์รายละเอียดของงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายของแต่ละงาน การกำหนดเป้าหมายดังกล่าวอาจจะทำเองโดยลำพัง หรืออาจร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาก็ได้
2. กำหนดวิธีการและมาตรฐานที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในงานหนึ่ง ๆ ในขั้นนี้ก็คือ การเลือกใช้วิธีการประเมินที่เหมาะสม และสอดคล้องกับลักษณะของงานจากวิธีการประเมินต่าง ๆ ที่มีใช้อยู่
3. กำหนดผู้ที่จะทำการประเมินการปฏิบัติงาน ในขั้นนี้จะเกิดขึ้นหลังจากที่ระยะเวลาได้ผ่านพ้นไปจนถึงกำหนดเวลาที่จะทำการประเมิน หัวหน้างานซึ่งโดยทั่วไปจะได้รับการกำหนดให้เป็นผู้ทำการประเมิน จะประเมินการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยใช้วิธีการและเกณฑ์ตามที่กำหนดในขั้นตอนที่ 2 เพื่อวัดว่าผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดในขั้นตอนที่ 1 หรือไม่

4. นำผลที่ประเมินได้มาอภิปรายและพิจารณาร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา ในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารที่ทำการประเมิน จะนำผลที่ประเมินได้มาพิจารณาร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินว่า ได้บรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบว่าการปฏิบัติงานของตนมีประสิทธิภาพหรือไม่ จำเป็นที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงในด้านใดบ้าง เป็นต้น

สมศักดิ์ คงเที่ยง และ อัญชลี โพธิ์ทอง (2542: 147-148) กล่าวว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่ทั่วไปมีขั้นตอนดำเนินงานที่สำคัญ 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการกำหนดนโยบายและจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการกำหนดรายละเอียดผลการปฏิบัติงานที่จะประเมิน ในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาจากคำพรรณนางานว่า ปริมาณและคุณภาพของงานอะไรบ้างที่จะประเมิน

ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นตอนการเลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสม คณะผู้ประเมินต้องตระหนักว่า ไม่มีวิธีการใดวิธีการเดียวที่จะให้ผลการประเมินที่ดีที่สุด ดังนั้น จึงต้องพิจารณาเลือกวิธีการประเมินผลหลายวิธีให้เหมาะสมกับผู้รับการประเมินแต่ละกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 4 การฝึกคณะผู้ประเมินให้มีความรู้ และทักษะเพียงพอที่จะทำการประเมินอย่างถูกต้องเที่ยงธรรม ไม่ลำเอียง

ขั้นตอนที่ 5 การแจ้งหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะใช้จริง ให้ผู้รับการประเมินได้ทราบ รวมทั้งแจ้งถึงจุดมุ่งหมาย ความสำคัญ และการนำผลการประเมินไปใช้ด้วย

ขั้นตอนที่ 6 ขั้นตอนดำเนินการประเมินตามวิธีการที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 7 การอภิปรายผลการประเมินระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน ขั้นตอนนี้ อาจยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติ ในกรณีที่เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งต้องมีการปกปิดข้อมูลบางประการ แต่โดยทั่วไปขั้นตอนนี้หากมีการปฏิบัติจริง จะเป็นประโยชน์มาก เพราะช่วยให้ผู้รับการประเมินมีโอกาสแสดงความคิดเห็นหลังจากได้รับทราบผลการประเมิน ทั้งนี้ต้องระมัดระวังให้บรรยากาศในการอภิปรายเป็นไปในเชิงสร้างสรรค์อย่างมีเหตุผล

ขั้นตอนที่ 8 เป็นการพิจารณาตัดสินใจว่า ควรต้องมีการปรับปรุงวิธีการประเมินต่อไปอย่างไรในอนาคต เพื่อให้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้น

พนัส หันนาคินทร์ (2542: 53-57) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานควรกำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการประเมินดังนี้

1. กำหนดนโยบายในการประเมินและระยะเวลาที่จะทำการประเมินไว้ให้แน่ชัด
2. การประเมินทุกประเภทจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานเป็นหลักในการเปรียบเทียบ

3. การกำหนดผู้ที่จะทำหน้าที่ประเมิน ซึ่งมักจะแบ่งเป็น 2 ระดับ ระดับแรกคือผู้ที่ควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด จึงสามารถดูแลผลการทำงานได้อย่างเต็มที่ แต่โดยมากระดับนี้มักจะทำได้เฉพาะการประเมินเพื่อชี้แจงข้อบกพร่อง พร้อมกับเสนอแนะให้ผู้ปฏิบัติงานปรับปรุง ในขณะที่เดียวกันก็ต้องคอยดูด้วยว่าผลการเสนอแนะนั้น มีผลในทางปฏิบัติอย่างไรบ้าง ส่วนอีกระดับหนึ่งนั้น เป็นระดับตัดสินใจที่จะให้คุณหรือโทษ อันถือได้ว่าเป็นระดับสูงสุด

ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงาน นอกจากผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้าหน่วยงานดังกล่าวแล้ว ยังอาจใช้บุคคลอื่นเป็นผู้ทำการประเมินอีกด้วย คือ

- 3.1 ประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน
- 3.2 ประเมินโดยคณะกรรมการเฉพาะกิจ
- 3.3 ให้ผู้ได้บังคับบัญชาประเมินผู้บังคับบัญชา
- 3.4 การประเมินตนเอง

4. เนื่องจากการประเมินผลงานนั้น นอกจากจะเป็นการพิจารณาความดีความชอบแล้ว เรายังใช้ผลการประเมินเป็นรากฐานในการปรับปรุงวิธีการและผลการปฏิบัติงานอีกด้วย ดังนั้น กิจกรรมที่ตามมาหลังจากการประเมินก็คือ การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ

1. การกำหนดนโยบายและระยะเวลาในการประเมิน
2. กำหนดวิธีการและเกณฑ์ที่จะใช้ประเมิน
3. กำหนดตัวผู้ที่จะทำหน้าที่ประเมิน
4. นำผลที่ได้จากการประเมินมาอภิปรายให้ผู้รับการประเมินทราบ เพื่อร่วมกันหาวิธีการที่จะพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น

ลักษณะของสิ่งที่ประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่ว ๆ ไปนั้น มักจะประเมินในสิ่งต่อไปนี้ คือ (สำนักงาน ก.พ., 2530: 20-21)

1. ผลงาน (output) ได้แก่ การประเมินผลงานปัจจุบันในตำแหน่งที่ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยประเมินในด้านต่าง ๆ คือ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ประโยชน์ของงาน และความรวดเร็วทันเวลา

2. คุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ คุณลักษณะต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม ความรอบคอบ มนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ ความอดุสาหะ เป็นต้น

3. คุณลักษณะพิเศษ ได้แก่ การประเมินคุณลักษณะพิเศษเฉพาะบางตำแหน่ง หรือบางกรณี เช่น สุขภาพ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2534: 574) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน มักจะพิจารณาในลักษณะดังนี้

1. พิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงาน และผลงานของตำแหน่งนั้น
2. พิจารณาจากคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานควบคู่ไปด้วยว่า มีความประพฤติเหมาะสมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ มีความอดุสาหะพยายามในการปฏิบัติหน้าที่การงานแค่ไหน เป็นต้น

สรุปได้ว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น สิ่งที่ควรประเมินได้แก่

1. ผลงาน โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงาน
2. คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ อุปนิสัยและความประพฤติ เป็นต้น

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่มากมายหลายวิธี ขึ้นอยู่กับองค์การที่จะพิจารณาเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะงานและบุคลากรในองค์การนั้น ๆ สำนักงาน ก.พ. (2530: 22-23) ได้สรุปวิธีการหลัก ๆ ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1. วิธีจัดบันทึกปริมาณงาน
2. วิธีพิจารณาตามเครื่องวัด (Graphic Rating Scale)
3. วิธีพิจารณาโดยตรวจรายการ (Check List)
4. วิธีเปรียบเทียบบุคคล (Paired Comparison Method)

พนัส หันนาคินทร์ (2542: 61-73) กล่าวว่า ในการที่จะได้ข้อมูลสำหรับพิจารณาผลการปฏิบัติงานนั้น อาจทำได้หลายวิธี คือ

1. ใช้มาตราส่วนเทียบ (Rating Scale)

2. ใช้แบบตรวจสอบรายการ (Check List)
3. ใช้แบบบังคับเลือก (Forced Choice Method)
4. ใช้วิธีบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method)
5. ใช้วิธีประเมินโดยยึดพฤติกรรมที่สำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales หรือ (BARS)
6. ใช้วิธีตรวจสอบเพิ่มเติม (Field Review)
7. ใช้วิธีจัดลำดับ
8. ใช้วิธีให้ประเมินตัวเอง (Self Appraisal)
9. ใช้วิธีประเมินโดยเน้นวัตถุประสงค์ (Management by Objectives)
10. การจัดตั้งศูนย์การประเมินบุคลากร

Werther และ Davis (1996: 350-351) กล่าวว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะ เวลาที่ผ่านมา มีดังต่อไปนี้

1. การกำหนดมาตราส่วน (Rating scales)
2. การตรวจสอบรายการ (Checklists)
3. ประเมินจากทางเลือกที่กำหนดไว้ (Forced choice method)
4. ประเมินจากเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident method)
5. ประเมินจากบันทึกที่เสร็จสมบูรณ์แล้ว (Accomplishment records)
6. การประเมินค่าทางพฤติกรรม (Behaviorally anchored rating scales)
7. การตรวจสอบเพิ่มเติม (Field review method)
8. ประเมินจากการทดสอบการปฏิบัติงานและการสังเกต (Performance tests and observations)
9. ประเมินโดยการเปรียบเทียบวิธีการประเมิน (Comparative evaluation approaches)

ส่วนวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในอนาคต มี 4 ประการ คือ

1. การประเมินตนเอง (Self-appraisals)
2. การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by objectives)
3. การประเมินทางจิตวิทยา (Psychological appraisals)
4. การประเมินแบบใช้ศูนย์การประเมิน (Assessment centers)

ลักษณะของระบบการประเมินผลที่ดี

ชูศักดิ์ เทียงตรง (ม.ป.ป.: 19-20) กล่าวว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความเชื่อถือได้ (Reliability) ซึ่งหมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมิน หลาย ๆ ครั้ง
2. ความเที่ยงตรง (Validity) หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน
3. สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ คือ แบบการประเมินนั้นจะต้องสอดคล้องกับลักษณะของกลุ่มงานที่จะประเมิน มีองค์ประกอบและปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถเข้าใจได้ง่าย ประหยัด สะดวกในการใช้ การแปลความหมายของคะแนน และมีความยืดหยุ่นในการใช้กับผู้ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ทางด้านความสามารถและประสบการณ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2535: 243-244) กล่าวว่า การออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้ประสิทธิภาพ จำเป็นที่จะต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. ความเกี่ยวข้องโดยตรง (Relevance) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ควรจะทำการวัดพฤติกรรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความสำเร็จของงาน และพยายามหลีกเลี่ยงการวัดพฤติกรรมหรือกิจกรรมอื่นไม่มีผลต่อความสำเร็จของงาน
2. การเป็นที่ยอมรับ (Acceptability) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ จะขึ้นอยู่กับ การเป็นที่ยอมรับของผู้ทำการประเมินและผู้ถูกประเมิน เป็นอย่างมาก
3. ความเชื่อถือได้ (Reliability) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นระบบที่มีความคงเส้นคงวา และเชื่อถือได้
4. ความสามารถในการจำแนกส่วนดีและไม่ดี (Sensitivity) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความสามารถจำแนกผู้ที่มีผลงานดีเด่นจากผู้ที่มีผลงานพอใช้และผู้ที่มีผลงานไม่ดีได้
5. ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Practicality)

สรุปได้ว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

1. มีความเชื่อถือได้ คือ ต้องเป็นระบบที่มีความคงเส้นคงวา มีความเที่ยงตรง และเป็นที่ยอมรับ
2. ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

ข้อผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะใช้วิธีการประเมินแบบใดก็ตาม มักจะเกิดข้อผิดพลาดขึ้นเสมอ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2541: 229-231) กล่าวถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต้องคำนึงถึงมีดังต่อไปนี้

1. การประเมินโดยมีผลกลาง ๆ (Central Tendency)
2. การประเมินโดยใช้เหตุการณ์ใกล้ตัว (Recency Error)
3. การกำหนดมาตรฐานที่สูงหรือต่ำเกินไป (Tight or Loose Rater)
4. การใช้ความประทับใจในบางเรื่องเป็นหลัก (Halo Effect)
5. การใช้ความรู้สึกมากกว่าเหตุผล (Feeling-Based Bias)
6. การเอาตัวเองเข้าเปรียบเทียบ (Comparative Rater)
7. การให้ความสำคัญกับระยะเวลาในการทำงาน (Length of Service)
8. การมีอคติกับลักษณะบางอย่างของกลุ่มบุคคล (Stereotype)

พนัส หันนาคินทร์ (2542: 57-60) กล่าวถึงสาเหตุแห่งความผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า มีสาเหตุมาจาก

1. ความเข้มงวดหรือความย่อหย่อนในการประเมิน อันเนื่องมาจากการตั้งมาตรฐานไว้สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป
2. การไม่สามารถดูแลผลงานได้อย่างทั่วถึง หรือขาดการประเมินอย่างสม่ำเสมอ
3. อคติหรือความลำเอียงเป็นส่วนตัว ทำให้การให้คะแนนประเมินแปรเปลี่ยนไปจากที่ควรจะเป็น
4. การแข่งขันระหว่างหน่วยงาน
5. ความไม่ร่วมมือของผู้รับการประเมิน
6. ความไม่เข้าใจเกณฑ์และวิธีการประเมินผล

Werther และ Davis (1996: 348-349) กล่าวถึงอคติของผู้ประเมินว่า เกิดจากสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้

1. ความลำเอียง (The halo effect)

2. ความผิดพลาดของการให้ค่าผลการประเมินเป็นกลาง ๆ (The error of central tendency)
3. ความย่อหย่อนและความเข้มงวดในการประเมิน (Leniency and strictness bias)
4. การมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (Cross-cultural biases)
5. การมีความรู้สึกส่วนตัวที่ไม่ดี (Personal prejudice)
6. การประเมินโดยดูจากการกระทำที่เพิ่งผ่านพ้นไป (The recency effect)

สรุป การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงาน ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยผลงานอย่างมีหลักเกณฑ์ ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารงานบุคคลในองค์กร

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ 1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานในตำแหน่ง และหน้าที่ที่รับผิดชอบ และ 2) เพื่อประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงานบริหารงานบุคคลในเรื่องต่าง ๆ เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

ขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ 1) กำหนดนโยบายและระยะเวลาในการประเมิน 2) กำหนดวิธีการและเกณฑ์ที่จะใช้ประเมิน 3) กำหนดตัวผู้ที่จะทำหน้าที่ประเมิน และ 4) นำผลที่ได้จากการประเมินมาอภิปรายให้ผู้รับการประเมินทราบ เพื่อร่วมกันหาวิธีการที่จะพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น

ส่วนลักษณะของสิ่งที่จะประเมิน ได้แก่ ผลงาน และคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ควรมีลักษณะที่มีความเชื่อถือได้และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)

การเลื่อนตำแหน่งเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ที่มีผลต่อกำลังใจในการทำงาน ตามปกติเกิดขึ้นจากการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงผลว่ามีความเหมาะสมในการที่จะขึ้นไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น (เสนาะ ตีเขาวี, 2532: 211)

ความหมายของการเลื่อนตำแหน่ง

ธงชัย สันติวงษ์ (2531: 213) ให้ความหมายการเลื่อนขั้นตำแหน่งไว้ว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในทางสูงขึ้น ซึ่งโดยปกติมักจะมีความรับผิดชอบมากขึ้น และมีหน้าที่งานที่แตกต่างไปจากเดิม โดยเฉพาะแตกต่างไปจากตำแหน่งงานในปัจจุบัน

พยอม วงศ์สารศรี (2534: 147) กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่ง คือ การมอบหมายงานให้บุคคลได้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งเป็นที่ปรารถนาของผู้ปฏิบัติงานทุกคน เพราะเป็นการเพิ่มสถานภาพของบุคคลนั้นให้สูงขึ้น และเป็นการแสดงถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัชฌุกร (2540: 114) กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของการบรรจุแต่งตั้ง โดยหมายถึง การที่พนักงานผู้หนึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งอื่น ซึ่งเป็นตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม และมีผลทำให้เงินเดือนสูงขึ้นตามระดับหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วย

ณัฐสุพันธ์ เขจรันท์ (2541: 197) ให้ความหมายไว้ว่า การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การมอบหมายงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นให้แก่บุคลากร โดยทั่วไปตำแหน่งที่สูงขึ้นจะมีความหมายครอบคลุมถึงอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนเงินเดือน และผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น

Werther และ Davis (1996: 261) กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) มีขึ้นเมื่อพนักงานได้รับการย้ายงานไปสู่ตำแหน่งอื่น ซึ่งสูงขึ้นทั้งค่าจ้าง ความรับผิดชอบ และ/หรือระดับในองค์การ

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งมีผลทำให้เงินเดือนสูงขึ้นตามหน้าที่และความรับผิดชอบด้วย

แต่ในทางปฏิบัติที่ยึดถือกันในระบบราชการไทยเรานั้น ดูจะเป็นการยากที่จะแยกการเลื่อนขั้นและการเลื่อนตำแหน่งออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด การเลื่อนขั้นและการเลื่อนตำแหน่งมักจะดำเนินควบคู่กันไปเสมอ (ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2517: 146) คำว่า “การเลื่อนตำแหน่ง” หรือ “Promotion” จึงไม่ได้หมายถึงการเลื่อนตำแหน่งแต่เพียงอย่างเดียว

ปัจจุบันการเลื่อนตำแหน่งฐานะข้าราชการเป็นการเลื่อนตำแหน่งจากระดับหนึ่งไปสู่อีกระดับหนึ่ง เช่น เลื่อนจากนิติกรระดับ 3 เป็นนิติกรระดับ 4 เป็นต้น (อุทัย หิรัญโต, 2531: 100) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า มีการนำเอาขั้นหรือระดับไปผูกพันไว้กับตำแหน่งอย่างแยกกันไม่ขาด ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของ “การเลื่อน” หรือ “Promotion” เพื่อให้ครอบคลุมความหมายที่ใช้ปฏิบัติอยู่ในประเทศไทย ดังนี้ คือ

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2517: 146) ให้ความหมายของ “การเลื่อน” หรือ “Promotion” ไว้ว่า หมายถึง

1. การเลื่อนอันดับ หมายความว่า เลื่อนอยู่ในชั้นเดียวกัน เช่น เลื่อนจากเสมียนพนักงานอันดับ 1 เป็นเสมียนพนักงานอันดับ 2 เป็นต้น
2. การเลื่อนขั้น ซึ่งหมายความถึงการเลื่อนขั้นของข้าราชการ จากข้าราชการชั้นจัตวา เป็นข้าราชการชั้นตรี จากชั้นตรีเป็นชั้นโท จากชั้นโทเป็นชั้นเอก และชั้นพิเศษ ตามลำดับ
3. การเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งหมายความถึงการเลื่อนจากตำแหน่งประจำแผนก เป็นตำแหน่งหัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง ฯลฯ เป็นต้น

เสนาะ สมานหมู่ (2537: 40) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การเลื่อน” หมายถึง

1. การเลื่อนระดับ หมายถึง อยู่ในตำแหน่งเดิม แต่เปลี่ยนระดับตามภาระความรับผิดชอบของระบบกำหนดตำแหน่ง (P.C.) หรือ Position Classification เช่น จากระดับ 4 เป็นระดับ 5 เป็นต้น
2. เลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การเลื่อนจากตำแหน่งเดิมไปตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น รับผิดชอบมากขึ้น เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า “การเลื่อนตำแหน่ง” หรือ “Promotion” ในระบบราชการไทยครอบคลุม “การเลื่อน” 2 ประเภท คือ

1. การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การเลื่อนจากตำแหน่งเดิมไปตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น
2. การเลื่อนระดับ หมายถึง การปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิม แต่เลื่อนระดับสูงขึ้น

ประเภทของการเลื่อนตำแหน่ง

เสนาะ ดิยาวี (2532: 211-212) กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การเลื่อนตำแหน่งในงานอาชีพเดิม เป็นการเลื่อนให้ทำงานเดิม แต่ระดับความรับผิดชอบสูงขึ้น มีความลึกซึ้งในอาชีพมากขึ้น เช่น เลื่อนตำแหน่งจากนิติกร 1 เป็นนิติกร 2 หรือจากเสมียนพนักงานเป็นเสมียนพนักงานอาวุโส

2. การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพ หมายถึง การได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นดำรงตำแหน่งอื่นซึ่งอยู่ในระดับสูงขึ้นกว่าเดิม

3. การเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหาร

4. การเลื่อนตำแหน่งด้วยการปรับเงินเดือน ดูเิน ๗ วิธีนี้ ผู้ดำรงตำแหน่งจะอยู่ในตำแหน่งเดิม แต่เป็นการเลื่อนระดับสูงขึ้น เช่น เลื่อนตำแหน่งนายอำเภอจากระดับ 7 เป็นระดับ 8 ซึ่งการเลื่อนเกิดเพราะบุคคลนั้นได้รับเงินเดือนขั้นสูงสุดของระดับ 7 เมื่อจะเลื่อนเงินเดือนก็ต้องปรับระดับตำแหน่งนายอำเภอเป็นระดับ 8 เป็นการเลื่อนตำแหน่งก่อน แล้วจึงปรับระดับเงินเดือน โดยมีวัตถุประสงค์ต้องการเลื่อนเงินเดือนเนื่องจากได้รับเงินเดือนในระดับสูงสุดของตำแหน่งเดิมแล้ว

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต ลัชฎุกร (2540: 114-115) กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ในทางปฏิบัติ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การเลื่อนตำแหน่งตามแนวอาชีพเดิม เป็นการเลื่อนตำแหน่งโดยที่ผู้ดำรงตำแหน่งยังเป็นคนเดิม แต่มีหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้น (Job Enlargement) ทำให้ตำแหน่งถูกจัดอันดับให้อยู่ในกลุ่มงานหรือระดับที่สูงขึ้น

2. การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพ เป็นการแต่งตั้งพนักงานจากตำแหน่งหนึ่งไปดำรงอีกตำแหน่งหนึ่งที่อยู่ในระดับสูงขึ้นกว่าเดิมในแนวอาชีพอื่น

3. การเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับผู้บังคับบัญชา

ณัฐพันธ์ เขจรันนท์ (2541: 197-198) กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. การเลื่อนตำแหน่งในสายอาชีพเดิม บุคคลจะปฏิบัติหน้าที่ในสายอาชีพเดิม แต่มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ตัวอย่างเช่น การเลื่อนตำแหน่งจากเศรษฐกร 3 ขึ้นเป็นเศรษฐกร 4 วิศวกร 4 ขึ้นเป็นวิศวกร 5 เป็นต้น
2. การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพ บุคคลจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นนอกสายงานที่ตนเคยปฏิบัติ โดยตำแหน่งใหม่จะอยู่ในระดับที่สูงกว่าเดิม เช่น หัวหน้าหน่วยการเงินได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้ช่วยผู้จัดการแผนกสารสนเทศ เป็นต้น
3. การเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหาร บุคคลจะปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการบริหารในหน่วยงานที่ตนเข้าไปรับผิดชอบ เช่น การเลื่อนตำแหน่งจากวิศวกรอาวุโส เป็นผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมคุณภาพ เป็นต้น
4. การเลื่อนตำแหน่งด้วยการปรับเงินเดือน บุคคลจะปฏิบัติงานภายใต้ชื่อตำแหน่งเดิม แต่ได้รับเงินเดือนในตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่บุคคลได้รับเงินเดือนในขั้นสูงที่สุดของอัตราเงินเดือนในระดับเดิม เช่น ผู้อำนวยการกองระดับ 8 ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนขึ้นเป็นผู้อำนวยการกองระดับ 9 โดยที่เขายังปฏิบัติงานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบเท่าเดิม เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การเลื่อนตำแหน่งสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. การเลื่อนตำแหน่งตามแนวอาชีพเดิม เป็นการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรในสายงานเดิม แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่
 - 1.1 การเลื่อนขั้นสูงตำแหน่งบริหาร
 - 1.2 การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยบุคลากรผู้นั้นยังปฏิบัติงานภายใต้ชื่อตำแหน่งเดิม แต่มีหน้าที่และความรับผิดชอบสูงขึ้น และได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น
 - 1.3 การเลื่อนตำแหน่งด้วยการปรับเงินเดือน โดยบุคลากรผู้นั้นยังปฏิบัติงานภายใต้ชื่อตำแหน่งเดิม มีหน้าที่และความรับผิดชอบเท่าเดิม แต่ได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น
2. การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพ เป็นการแต่งตั้งบุคลากรให้ไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงานอื่น

หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนตำแหน่งฐานะมีความสำคัญเช่นเดียวกับการเลือกสรรบุคคลบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ จึงต้องปฏิบัติด้วยความระมัดระวังและมีหลักเกณฑ์ มิฉะนั้น อาจจะเสียประโยชน์ของ

หน่วยงานได้ (อุทัย หิรัญโต, 2531: 99)

พยอม วงศ์สารศรี (2534: 148) กล่าวถึงหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งว่า มี 4 ประเภท ได้แก่

1. หลักความรู้ความสามารถ (Merit or Ability Factor) การเลื่อนตำแหน่งด้วยวิธีนี้ คำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ ไม่คำนึงถึงความอาวุโส ส่วนมากวิธีนี้จะอาศัยการสอบเป็นเกณฑ์การตัดสิน

2. หลักอาวุโสและประสบการณ์ (Seniority and Experience) ออาวุโส หมายถึง การที่บุคคลได้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นมาเป็นเวลานาน เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานมาเป็นเวลานาน จึงมีการเลื่อนตำแหน่งให้

3. หลักความรู้ความสามารถและอาวุโส (Merit and Seniority) วิธีนี้เป็นการประสานข้อบกพร่องของทั้ง 2 วิธีแรก คือ มีการพิจารณาความรู้ความสามารถ ผนวกกับการปฏิบัติงานมาเป็นเวลานานในองค์กร

4. หลักระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ในองค์กรต่าง ๆ มักจะหลีกเลี่ยงระบบอุปถัมภ์ยาก การเลื่อนตำแหน่งลักษณะนี้ ถือเอาพรรคพวกเครือญาติ ไม่ได้คำนึงถึงความสามารถเป็นหลัก ทั้งนี้ เพื่อให้มีเสถียรภาพและควบคุมนโยบายต่าง ๆ ตามที่ต้องการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2538: 241) กล่าวถึงหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งว่า มีดังต่อไปนี้

1. หลักคุณวุฒิ หมายถึง การคัดเลือกบุคคลโดยถือเอาความรู้ความสามารถเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงว่าจะมีอายุการทำงาน ประสบการณ์มากน้อยเพียงไร การคัดเลือกจะพิจารณาจากคะแนนที่ได้จากการทดสอบเป็นสำคัญ

2. ออาวุโสและประสบการณ์ คำว่า ออาวุโส หมายถึง ระยะเวลาในการทำงาน สำหรับประสบการณ์ หมายถึง จำนวนครั้งในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง อันที่จริงก็ได้แก่อายุหรือระยะเวลาของการปฏิบัติงานประเภทหนึ่ง คนมีประสบการณ์ถือว่ามีความรู้ในการทำงานมานาน ทั้งประสบการณ์และอาวุโสเป็นปัจจัยส่งเสริมให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ปัจจัยทางการเมือง เกิดจากการใช้อำนาจหรืออิทธิพลของคนงานบางคน ที่บังคับให้องค์กรหรือฝ่ายบริหารแต่งตั้งคนใดคนหนึ่งขึ้นมาดำรงตำแหน่ง

ณัฐพันธ์ เขจรันนันธ์ (2541: 201-203) กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่งต้องมีการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างละเอียด เพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหาในอนาคต โดยหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง มีดังต่อไปนี้

1. หลักความสามารถ การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่งวิธีนี้ จะยึดถือความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นหลัก เพื่อสร้างความเป็นกลางและความเสมอภาคให้แก่บุคลากรภายในองค์การ ซึ่งหลายคนเรียกการเลื่อนขั้นด้วยวิธีการนี้ว่า ระบบคุณธรรม (Merit System) เนื่องจากการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งจะอาศัยความสามารถเป็นสำคัญ

2. หลักอาวุโสและประสบการณ์ การเลื่อนตำแหน่งโดยวิธีนี้ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรที่มีความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์การ ตลอดจนมีความเข้าใจในขั้นตอนของการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อให้เขาเหล่านั้นทุ่มเทในการทำงานให้แก่องค์การอย่างเต็มกำลังความสามารถ

3. หลักอุปถัมภ์ การเลื่อนตำแหน่งโดยใช้วิธีนี้ จะอาศัยปัจจัยทางด้านการเมืองภายในองค์การ หรือความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้มีอำนาจในการเลื่อนตำแหน่งกับบุคคลบางคนในองค์การเป็นหลัก เช่น ความเป็นญาติ ความสนิทสนมคุ้นเคย หรือผลประโยชน์ที่เกี่ยวคู่กัน โดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ อาวุโส ประสบการณ์หรือความเหมาะสมอื่นในการดำรงตำแหน่งนั้น

Werther และ Davis (1996: 262) กล่าวว่า โดยปกติการเลื่อนตำแหน่งตั้งอยู่บนหลักความสามารถในการปฏิบัติงาน และหลักความอาวุโส

สรุป ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร องค์การไม่ควรใช้หลักเกณฑ์ใดเพียงหลักเกณฑ์เดียว แต่ควรใช้แต่ละหลักเกณฑ์อย่างผสมผสาน โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของสถานการณ์เป็นสำคัญ โดยทั่วไปหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง มี 3 หลักเกณฑ์ ได้แก่ หลักความรู้ความสามารถ หลักอาวุโสและประสบการณ์ และหลักอุปถัมภ์

กล่าวโดยสรุป การเลื่อนตำแหน่งหรือ Promotion หมายถึง การมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งมีผลทำให้เงินเดือนสูงขึ้นตามหน้าที่และความรับผิดชอบด้วย แต่ในระบบราชการไทย มีการนำเอาระดับไปผูกพันไว้กับตำแหน่งอย่างแยกกันไม่ขาด ในทางปฏิบัติ การเลื่อนระดับและการเลื่อนตำแหน่งจึงมักจะดำเนินการควบคู่กันไปเสมอ ซึ่งโดยทั่วไปมักจะใช้เป็นคำเดียวกันว่า "การเลื่อนตำแหน่ง" การเลื่อนตำแหน่งจึงครอบคลุมการเลื่อน 2 ประเภท คือ การเลื่อนตำแหน่ง และการเลื่อนระดับ สองคำนี้มีความหมายแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย กล่าวคือ การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งมีผลทำให้เงินเดือนสูงขึ้นตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ส่วนการเลื่อนระดับ หมายถึง การที่บุคลากรปฏิบัติงานภายใต้ชื่อตำแหน่งเดิม มีหน้าที่และความรับผิดชอบเท่าเดิม แต่ได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งเป็นเรื่องสำคัญที่องค์การต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ และควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนตำแหน่งไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุธีพร ดีมดุง (2536: 92-93) ได้ศึกษาปัญหาการขอเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 ของข้าราชการครูตำแหน่งอาจารย์ 2 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ข้าราชการครูตำแหน่งอาจารย์ 2 มีปัญหาด้านหลักเกณฑ์และวิธีการขอตำแหน่งอาจารย์ 3 อยู่ในระดับมาก ในส่วนของระยะเวลาในการพิจารณาคำขอของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เวลานานเกินไป ขั้นตอนในการเสนอคำขอมีหลายขั้นตอน การที่ ก.ค. กำหนดให้มีการรายงานความชำนาญการในส่วนของการเป็นวิทยากรกระทำได้อย่างมาก เกณฑ์การตัดสินของ ก.ค. สูงเกินไป การรายงานผลการปฏิบัติงานย้อนหลังทั้งปริมาณและคุณภาพ 3 ปีการศึกษา จะต้องผ่าน 700 คะแนน จากคะแนนเต็ม 1000 คะแนนนั้น เป็นสิ่งที่กระทำได้ค่อนข้างยาก จากปัญหาดังกล่าวนี้ ทำให้ข้าราชการครูเห็นว่าหลักเกณฑ์และวิธีการขอเลื่อนตำแหน่งอาจารย์ 3 ที่ ก.ค. กำหนดมาใช้นี้ มีความยาก ประกอบกับความไม่เข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการ จึงเป็นเหตุทำให้ไม่ยากเสนอขอเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3

สงคราม หิรัญเขว่า (2536: 92) ได้ศึกษาความต้องการความช่วยเหลือในการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนตำแหน่งเป็นอาจารย์ 3 ของข้าราชการครูตำแหน่งอาจารย์ 2 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่า ข้าราชการครูตำแหน่งอาจารย์ 2 มีความต้องการความช่วยเหลือในการจัดทำผลงานทางวิชาการ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการจัดทำ ขั้นตอนการนำผลงานทางวิชาการไปทดลองใช้ ขั้นตอนการเผยแพร่และสร้างการยอมรับ และขั้นตอนการนำเสนอเพื่อประกอบการเลื่อนตำแหน่ง ทั้งนี้ อาจจะเนื่องมาจากข้าราชการครู มีความวิตกกังวลหรือไม่เข้าใจกระบวนการพิจารณาผลงานทางวิชาการของ ก.ค.

สันตศิริ บัวเกษ (2537: 95-96) ได้ศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอตำแหน่งอาจารย์ 3 ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอตำแหน่งอาจารย์ 3 ขึ้นนำเสนอผลงานทางวิชาการอยู่ในระดับมาก เนื่องจากวิธีการและหลักเกณฑ์ในการเสนอผลงานที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูกำหนด มีความยุ่งยากซับซ้อนและหลายขั้นตอนเกินไป นอกจากนี้ หลักเกณฑ์การจัดทำผลงานทางวิชาการก็กว้างเกินไป เข้าใจยาก และข้าราชการครูขาดความรู้เกี่ยวกับแนวทางการจัดทำผลงานทางวิชาการในแต่ละประเภท

ภักดี แสงจันทร์ (2538: 157-163) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการในการกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้นไปของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและกรมสามัญศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล เห็นด้วยกับหลักเกณฑ์ในการกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้นทุกข้อ ส่วนวิธีการในการกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาและเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลเห็นด้วยในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ประเมิน ส่วนวิธีการประเมินความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาและเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล ไม่เห็นด้วยกับวิธีการที่อาศัยการประเมินจากเอกสารเพียงอย่างเดียว โดยให้ข้อเสนอแนะว่า ควรมีวิธีการที่หลากหลาย คือ ต้องประเมินที่สถานศึกษา การสัมภาษณ์ผู้ถูกประเมิน การใช้แบบสอบถามผู้ใต้บังคับบัญชา ประชาชน นักเรียน และหัวหน้าส่วนราชการที่อยู่ใกล้เคียงประกอบการประเมินด้วย

สุปราณี นฤนาทโรดม (2538: 129-130) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอตำแหน่งอาจารย์ 3 ของข้าราชการครู สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน พบว่า ข้าราชการครูมีปัญหาเกี่ยวกับการจัดทำผลงานทางวิชาการ ทั้งในด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ โดยด้านหลักเกณฑ์ ปัญหาที่มีความถี่สูงสุด คือ ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 2 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี ส่วนด้านวิธีการ คือ ผู้ขอตำแหน่งจัดทำคำขอแล้วให้ผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบ โดยได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า ในด้านหลักเกณฑ์ไม่ควรกำหนดระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งอาจารย์ 2 ส่วนในด้านวิธีการ ควรลดขั้นตอนในการนำเสนอ

ประยูร ยงค์อำนวย (2540: 152) ศึกษาความต้องการและเจตคติในการจัดทำผลงานทางวิชาการของอาจารย์อุตสาหกรรมศึกษาในสถาบันราชภัฏ พบว่า อาจารย์อุตสาหกรรมศึกษามีความต้องการด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการเขียนการใช้ภาษา ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ หลักเกณฑ์การจัดทำผลงานทางวิชาการ และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำผลงานทางวิชาการในแต่ละประเภท

วรรณิ จักษุติ (2540: 95) ได้ศึกษาปัญหาการทำผลงานทางวิชาการของศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า ปัญหาการจัดทำผลงานทางวิชาการของศึกษานิเทศก์ ประเด็นที่เป็นปัญหาสูงสุด ได้แก่ ควรลดขั้นตอนในการนำเสนอให้สั้นลง โดยการกระจายอำนาจให้ระดับกรมเป็นผู้พิจารณา เนื่องจากหลักเกณฑ์และวิธีการในการเสนอผลงานทางวิชาการที่ ก.ค. กำหนดมีความยุ่งยาก หลายขั้นตอน

สันติชัย ไชยดี (2541: 114) ได้ศึกษาสภาพปัญหาการทำผลงานเพื่อกำหนดตำแหน่ง อาจารย์ 3 ตามความคิดเห็นของครูช่างอุตสาหกรรมในเขตการศึกษา 10 สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ข้าราชการครูมีปัญหาด้านหลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดตำแหน่งอาจารย์ 3 อยู่ในระดับมาก โดยข้าราชการครูเห็นว่า ขั้นตอนในการเสนอคำขอ เริ่มจากสถานศึกษาถึงสำนักงาน ก.ค. มี ขั้นตอนมากเกินไป นอกจากนี้ ยังมีปัญหาในส่วนของกรรายงานความชำนาญการในการกำหนด ให้ข้าราชการครูเป็นวิทยากร และการพิจารณาผลงานทางวิชาการ พิจารณาจากคุณภาพของ ผลงานทางวิชาการโดยคำนึงถึงความสมบูรณ์ของเนื้อหา และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สมาน ราชบุรี (2542: 73) ได้ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการจัดทำผลงานเพื่อเลื่อน ตำแหน่งทางวิชาการของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ข้าราชการครูมีปัญหาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการฯ ของ ก.ค. ได้แก่ หลักเกณฑ์มีความยุ่งยาก ซับซ้อน และมีหลายขั้นตอน หลักเกณฑ์และวิธีการไม่กระจ่างชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุง อยู่บ่อย ๆ และหลักเกณฑ์บางข้อมีความยุ่งยาก

ฉวีวรรณ สมานหมู่ (2543: 170-172) ได้ศึกษาข้อบกพร่องของเอกสารผลงานทาง วิชาการของข้าราชการครูสังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่เสนอขอตำแหน่งอาจารย์ 3 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2541 พบว่า สาเหตุของการไม่ได้รับการอนุมัติตำแหน่งอาจารย์ 3 มาจากการที่ผลงาน ทางวิชาการมีความบกพร่อง ทั้งด้านคุณภาพของผลงานทางวิชาการและด้านประโยชน์ของผลงาน ทางวิชาการ โดยให้ข้อเสนอแนะว่า การที่เอกสารผลงานทางวิชาการที่เสนอขอตำแหน่งอาจารย์ 3 มีข้อบกพร่องมากทั้งในด้านคุณภาพของผลงานและประโยชน์ของผลงาน แสดงว่า ข้าราชการครู ยังขาดความรู้ ความเข้าใจ หรืออาจยังไม่ทราบลักษณะของข้อบกพร่อง ดังนั้น ก.ค. และ หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดตั้งศูนย์วิชาการเพื่อการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพ ซึ่งได้รับการ พิจารณาอนุมัติแล้ว เป็นตัวอย่างหรือแนวทางเพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการครูเกิด แนวคิดในการจัดทำมากขึ้น นอกจากนี้ ก.ค. ควรจัดทำคู่มือการจัดทำเอกสารผลงานทางวิชาการ โดยระบุข้อมูลต่าง ๆ ที่ข้าราชการครูควรทราบ เช่น หลักเกณฑ์และวิธีการที่ อ.ก.ค.วิสามัญ เฉพาะกิจ ยึดถือเป็นหลักในการประเมินปัญหาข้อบกพร่องต่าง ๆ ของเอกสารผลงานทางวิชาการ พิมพ์เผยแพร่ให้มากขึ้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าแก่ ข้าราชการครู เพื่อให้สามารถปรับปรุงตำแหน่งและการให้ได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้น โดยการให้ เสนอผลงานทางวิชาการนั้น ข้าราชการครูส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการ ทั้งใน ด้านของหลักเกณฑ์และวิธีการ ในการขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและการให้ได้รับเงินเดือนใน

ระดับสูงขึ้น และหลักเกณฑ์การทำผลงานทางวิชาการ โดยข้าราชการครูมีความคิดเห็นว่หลักเกณฑ์และวิธีการในการขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและการให้ได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้น ที่ ก.ค. กำหนด มีความซับซ้อน มีขั้นตอนมาก เข้าใจยาก ยุ่งยากในการปฏิบัติ ส่วนหลักเกณฑ์เกี่ยวกับผลงานทางวิชาการก็มีลักษณะกว้างเกินไป ซับซ้อน แนวทางในการจัดทำผลงานแต่ละประเภทไม่ชัดเจน ซึ่งส่งผลให้ผลงานทางวิชาการที่เสนอมีข้อบกพร่อง ทำให้ไม่ได้รับการอนุมัติให้ดำรงตำแหน่งและรับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาและพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและการให้ได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้มีความเหมาะสมกับลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงานในแต่ละตำแหน่ง

สำหรับการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ รับเงินเดือนระดับ 8 เป็นผู้อำนวยการ รับเงินเดือนระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะรายนั้น ควรถือเป็นรางวัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีผลงานที่แสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน หลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับควรมีความชัดเจน เหมาะสมกับลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงาน โดยหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการเลื่อนระดับควรกำหนดขึ้นโดยยึดหลักการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม ซึ่งคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นหลัก รวมทั้งควรเสมอภาคในโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนระดับให้สูงขึ้นของบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่องค์การกำหนด ผู้วิจัยมีความเห็นว่า หลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษาให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย ควรมีลักษณะดังนี้

หลักเกณฑ์ในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา

หลักเกณฑ์ในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษาให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย ประกอบด้วย

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้เพียงใด เหมาะสมที่จะได้รับการเลื่อนระดับหรือไม่ สิ่งที่จะประเมิน ได้แก่

1.1 ผลงาน หมายถึง ผลงานหรือผลสำเร็จของงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามปกติ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากคุณภาพของงาน ปริมาณงาน ประโยชน์ของงานในการนำไปใช้ และเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน สิ่งที่ต้องพิจารณาประกอบด้วย

- 1) ความรู้ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตามแผนงาน
- 2) ความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ
- 3) ความรู้ความสามารถในการบริหารบุคลากร
- 4) ความรู้ความสามารถในการบริหารงานธุรการ การเงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ และการบริหารทั่วไป
- 5) ความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการนักเรียน
- 6) ความรู้ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
- 7) ความสำเร็จของงานที่ปรากฏต่อนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ ผู้ร่วมงาน ประชาชน และสาธารณชน
- 8) การมีส่วนร่วมและการเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการหรือวิชาชีพ

1.2 คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน พิจารณาจากความรู้ ความสามารถ อุปนิสัยและความประพฤติ เป็นต้น สิ่งที่ต้องพิจารณาประกอบด้วย

- 1) คุณสมบัติของบุคคล พิจารณาจากประวัติส่วนตัว ประวัติการรับราชการ ประวัติการฝึกอบรม/ดูงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และอัตราเงินเดือน เป็นต้น
- 2) คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง พิจารณาจากคุณวุฒิการศึกษา ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง และการผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น
- 3) คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่จำเป็นต่อการบริหาร พิจารณาจาก
 1. ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ จนบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งการรับผิดชอบต่อการทำงานและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยไม่ต้องให้ใครมากำกับ ตรวจสอบ หรือทวงถาม
 2. การแก้ปัญหา หมายถึง การแสวงหาทางเลือกหลาย ๆ ทางในการแก้ปัญหา แล้วนำมาวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เห็นว่าดีที่สุด
 3. การตัดสินใจ หมายถึง การใช้ดุลยพินิจอย่างรอบคอบ เหมาะสมและฉับไว ในการตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมและการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดแก่สถานศึกษา นักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ

4. วิสัยทัศน์ หมายถึง การใช้พลังความคิดในการคาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อกำหนดจุดหมายปลายทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งค่อนข้างชัดเจนและมีความเป็นไปได้

5. ความอดุสาหะ หมายถึง ความมานะ อดทนต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น ในการปฏิบัติงาน

6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความสามารถในการเสนอความเห็น หมายถึง ความสามารถในการคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น รวมทั้งความสามารถในการเสนอความคิดเห็นที่เป็นระบบ มีเหตุ มีผล และสามารถนำไปปฏิบัติได้

7. ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง หมายถึง การแสวงหาความรู้มาปรับปรุงตนเองและพัฒนางาน เพื่อเสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถที่ทันสมัยอยู่เสมอ

8. ความประพฤติ หมายถึง การแสดงออกในการประพฤติและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในด้านปฏิบัติงาน การแต่งกาย กิริยาวาจา การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ตลอดจนการรักษาวินัยและจรรยาบรรณในวิชาชีพ การมีคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีงาม เป็นที่น่าเลื่อมใสศรัทธา และน่ายึดถือเป็นตัวอย่าง

9. วุฒิภาวะทางอารมณ์ หมายถึง การรู้จักควบคุมอารมณ์และการแสดงออกของตนเองได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นด้วยว่ากำลังอยู่ในสภาวะอารมณ์อย่างไร

10. บุคลิกภาพและท่วงท่าวาจา หมายถึง ลักษณะท่าทางการแสดงออกที่สง่าผ่าเผย การแต่งกายสุภาพเรียบร้อย เหมาะสมกับกาลเทศะ การพูดจาสุภาพ มีหลักการ น่าเชื่อถือ

11. ความสามารถในการปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาวะการณ์ มีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น การวางตัวดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและสามารถจูงใจผู้อื่นให้ร่วมมือกันทำงานได้

2. การประเมินผลงานทางวิชาการ ผลงานทางวิชาการหมายถึง เอกสารหรือหลักฐานใด ๆ ที่จัดทำขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการสอน นิเทศ หรือบริหารสถานศึกษา และได้นำไปใช้ในการพัฒนางานในหน้าที่ ซึ่งผลงานทางวิชาการนี้ ไม่จำเป็นต้องเป็นผลงานที่จัดทำขึ้นใหม่ เพื่อใช้ในการประเมินโดยเฉพาะ สิ่งที่ต้องพิจารณาประกอบด้วย

2.1 คุณภาพของผลงานทางวิชาการ พิจารณาจากความสมบูรณ์ของเนื้อหาสาระ ได้แก่ ความถูกต้องและครบถ้วนตามลักษณะของวิชาและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.2 ประโยชน์ของผลงานทางวิชาการ พิจารณาจากประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ และประโยชน์ต่อนักเรียน นักศึกษา หรือประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา

2.3 ความยุ่งยากซับซ้อนของผลงานทางวิชาการ พิจารณาจากการใช้หลักวิชาการ เฉพาะทางอย่างลึกซึ้งในการจัดทำผลงานทางวิชาการ

2.4 การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ พิจารณาจาก การนำผลงานทางวิชาการไปเผยแพร่โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น จัดพิมพ์ในรายงานประจำปี วารสารต่าง ๆ หรือเอกสารประกอบ คำสอน คำบรรยาย การอบรม การสัมมนา การออกอากาศทางสถานีวิทยุ สถานีโทรทัศน์ หรือทางสื่ออื่น ๆ เป็นต้น

วิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา

วิธีการในการประเมินเพื่อเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษาให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย มีดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ ก.ค. กำหนด และประสงค์จะขอรับการประเมินเพื่อเลื่อนระดับ จัดทำคำขอรับการประเมิน โดยผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น

2. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ตรวจสอบคุณสมบัติและรับรองการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน

3. ผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไปอีก 1 ระดับ ตั้งคณะกรรมการประเมิน ซึ่งประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และนักวิชาการที่มีความรู้และเข้าใจในระบบการศึกษา เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา วิธีการประเมิน ให้ประเมินจากเอกสารเป็นหลัก โดยพิจารณาจากข้อมูลการปฏิบัติงานย้อนหลังไม่น้อยกว่า 3 ปี และหากคณะกรรมการประเมินมีข้อสงสัยหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ให้ใช้วิธีการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา หรือการสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน ประกอบด้วย

4. อ.ก.ค.กรม ตั้งคณะกรรมการพิจารณากลั่นกรองผลงานทางวิชาการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนด แล้วนำเสนอ ก.ค.

5. ก.ค. ตั้งคณะกรรมการประเมินผลงานทางวิชาการ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งคือนักวิชาการที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และเข้าใจในระบบการศึกษา วิธีการประเมิน ใช้การพิจารณาจากเอกสารร่วมกับการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา หรือการสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ ดังนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิใน อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจประเมินบุคคล เพื่อให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 สาขาบริหารการศึกษา จำนวน 24 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 หลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย

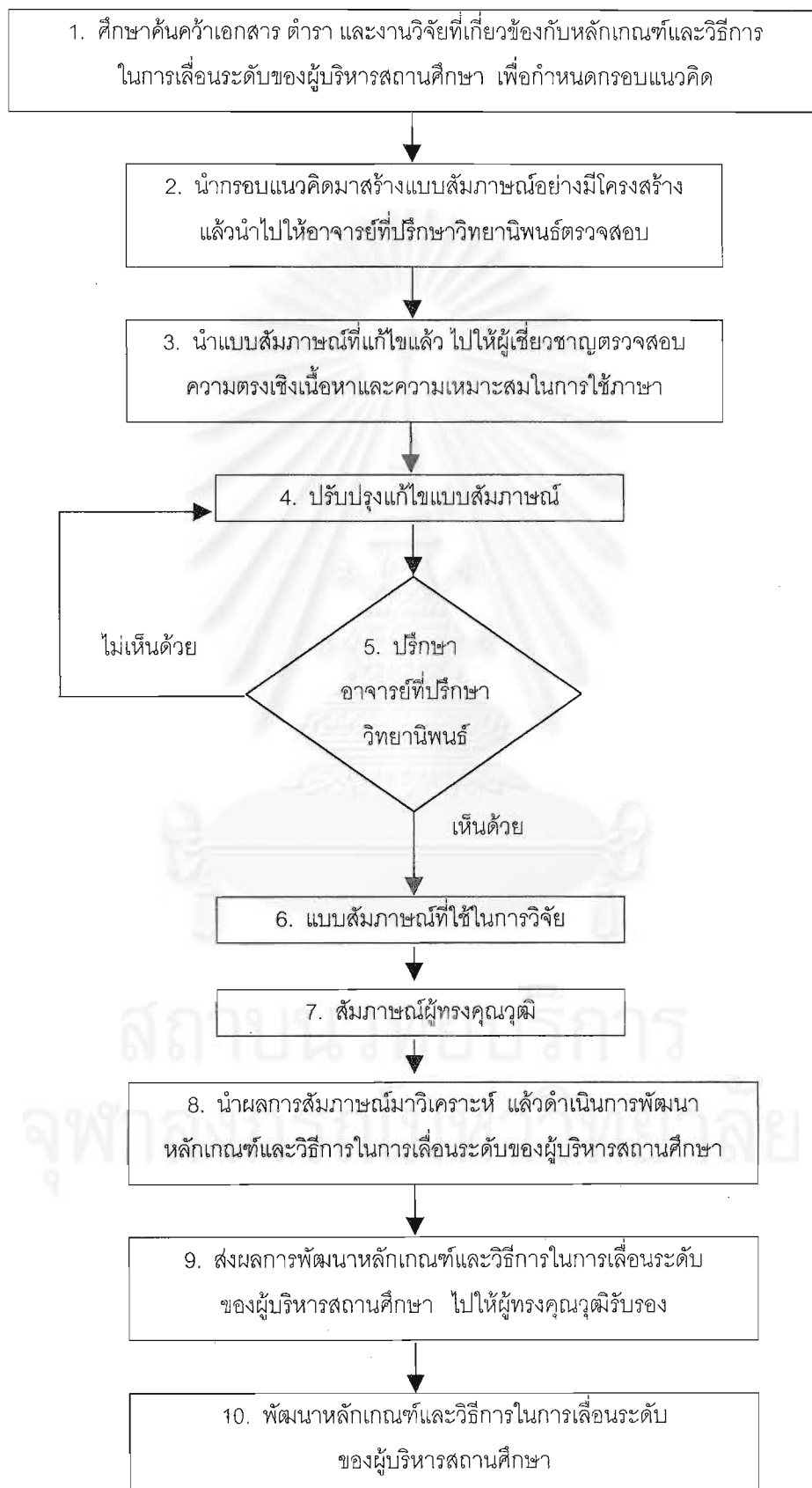
การสร้างเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าเอกสาร บทความ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของข้าราชการครูเพื่อกำหนดกรอบแนวคิด
2. ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิด เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของข้าราชการครู มาสร้างเครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์ แล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบ
3. ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมในการใช้ภาษา

4. ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ
5. ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์
6. ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้แบบสัมภาษณ์ที่มีความสมบูรณ์ แล้วจึง
นำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล
7. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการวิจัย จากบัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่งไปยังสำนักงาน ก.ค. เพื่อขอความอนุเคราะห์รายชื่อและที่อยู่ของ
ผู้ทรงคุณวุฒิใน อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจประเมินบุคคลเพื่อให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 สาขา
บริหารการศึกษา ที่เป็นประชากรในการวิจัย หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้จัดทำหนังสือขอความ
อนุเคราะห์ในการเข้าสัมภาษณ์ ส่งไปยังประชากรที่ใช้ในการวิจัย นิตหมายการสัมภาษณ์ และ
ดำเนินการสัมภาษณ์ตั้งแต่วันที่ 28 กุมภาพันธ์ – 26 มีนาคม 2544 สามารถสัมภาษณ์ประชากรได้
21 คน คิดเป็นร้อยละ 87.50
8. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ แล้วดำเนินการพัฒนาหลักเกณฑ์
และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษ
เฉพาะรายชั้น
9. ผู้วิจัยส่งผลการพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา
ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นประชากรในการวิจัยรับรอง โดยกำหนดเงื่อนไขไว้ว่า หากผู้ทรงคุณวุฒิ
ท่านใดมีความคิดเห็นแตกต่างไปจากหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถาน
ศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ และส่งกลับคืนมายังผู้วิจัย ภายใน
ระยะเวลาที่กำหนด
10. ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการ ในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถาน
สถานศึกษา

การสร้างเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูล สามารถนำเสนอในรูปแบบภูมิได้ตาม
แผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 1 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูล



การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา หาค่าความถี่ และหาค่าร้อยละ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การบรรยายและตารางประกอบความเรียง โดยเรียงลำดับตามค่าร้อยละ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเรียงลำดับตามค่าร้อยละ โดยในส่วนของเหตุผลของผู้ทรงคุณวุฒิในการให้ข้อมูลแต่ละข้อตามแบบสัมภาษณ์ เนื่องจากมีผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนน้อยให้เหตุผลในการให้ข้อมูล จึงไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 หลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย

ตอนที่ 3 การพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิใน อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจ ประเมินบุคคล เพื่อให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 สาขาบริหารการศึกษา จำนวนรวม 24 คน สามารถสัมภาษณ์ได้จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 87.50 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏตามตารางที่ 1

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามสถานภาพ

รายการ	จำนวน (N=21)	ร้อยละ
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานใน อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจประเมินบุคคลเพื่อให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 สาขาบริหารการศึกษา		
5 ปีขึ้นไป	18	85.71
ต่ำกว่า 5 ปี	3	14.29
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาเอก	12	57.14
ปริญญาโท	7	33.33
ปริญญาตรี	2	9.52

จากตารางที่ 1 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานใน อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจประเมินบุคคลเพื่อให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 สาขาบริหารการศึกษา 5 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 85.71 วุฒិการศึกษาระดับปริญญาเอกมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 57.14 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 33.33

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 หลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษาให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย

2.1 หลักเกณฑ์ในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย

2.2 วิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย

2.1 หลักเกณฑ์ในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย จำแนกได้ 7 ด้าน ดังนี้

- 2.1.1 คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน
- 2.1.2 รายการที่ใช้ประเมิน
- 2.1.3 การประเมินผลงานทางวิชาการ
- 2.1.4 การประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา
- 2.1.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.1.6 ระบบการให้คะแนนในการประเมิน
- 2.1.7 เกณฑ์ตัดสินผ่าน

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.1.1 คุณสมบัตินของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับคุณสมบัติ
ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะขอรับการประเมิน

รายการ	จำนวน (N=21)	ร้อยละ
ผู้ขอรับการประเมินควรเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการมาแล้ว		
ไม่น้อยกว่า 3 ปี	10	47.62
ไม่น้อยกว่า 5 ปี	7	33.33
ไม่น้อยกว่า 1 ปี	1	4.76
ไม่น้อยกว่า 2 ปี	1	4.76
ไม่น้อยกว่า 4 ปี	1	4.76
5 ปีขึ้นไป	1	4.76
ระดับเงินเดือนของผู้ขอรับการประเมิน		
ไม่ควรกำหนดระดับเงินเดือน	9	42.86
ต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับ 9 ไม่เกิน 1 ขั้น	7	33.33
ไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับ 9	5	23.81
ผู้ขอรับการประเมินควรเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง		
3 ปี	16	76.19
5 ปี	4	19.05
ไม่กำหนดระยะเวลา	1	4.76

จากตารางที่ 2 คุณสมบัตินของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน ปรากฏผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการก่อนขอรับการประเมินเพื่อเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมินเพื่อเลื่อนขึ้นดำรง

ตำแหน่งผู้อำนวยการ ระดับ 9 ควรเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.62 รองลงมา คือ ไม่น้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.33

ระดับเงินเดือนของผู้ขอรับการประเมิน ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลว่า ไม่ควรกำหนดระดับเงินเดือนของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน เพื่อเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการระดับ 9 มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.86 รองลงมา คือ กำหนดให้เป็นผู้ที่รับเงินเดือนต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับ 9 ไม่เกิน 1 ขั้น คิดเป็นร้อยละ 33.33

ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า ผู้ขอรับการประเมินควรเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 76.19 รองลงมา คือ 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.05



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.1.2 รายการที่ใช้ประเมิน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับรายการที่ใช้ประเมินสำหรับการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา

รายการ	จำนวน (N=21)	ร้อยละ
รายการที่ใช้ประเมิน ได้แก่		
1. ผลงานทางวิชาการ	21	100.00
2. ความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา	18	85.71
3. ผลการปฏิบัติงาน	17	80.95
4. ผลการปฏิบัติงานที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา	9	42.86
5. ผู้บริหารที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับอย่างเด่นชัดในวงวิชาการหรือวิชาชีพว่าเป็นเลิศในทางการบริหาร ควรได้รับการเลื่อนระดับโดยไม่ต้องขอรับการประเมิน	2	9.52
6. Portfolio ประวัติของผู้ขอรับการประเมิน ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 ประวัติการเข้ารับราชการ ส่วนที่ 2 ประวัติในตำแหน่งผู้บริหาร	1	4.76

จากตารางที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนให้ข้อมูลว่า รายการที่ใช้ประเมินสำหรับการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผลงานทางวิชาการ รองลงมา คือ ความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 85.71 และผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 80.95

2.1.3 การประเมินผลงานทางวิชาการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการประเมินผลงานทางวิชาการ

รายการ	จำนวน (N=21)	ร้อยละ
ลักษณะของผลงานทางวิชาการ ควรเป็นดังนี้		
1. เอกสารหรือหลักฐานที่แสดงถึงผลงานหรือผลสำเร็จของงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามปกติในหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งได้มีการนำหลักการ ทฤษฎีที่สอดคล้องมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม มีการอ้างอิงที่ถูกต้องตามหลักวิชา เช่น โครงการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหาร ตั้งแต่การวางแผนโครงการ การกำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน การรายงานผล และการประเมินผลโครงการ เป็นต้น	18	85.71
2. เอกสารหรือหลักฐานทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา หรือเกี่ยวกับวิชาที่เปิดสอนในสถานศึกษา ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา เช่น ตำรา งานวิจัยและพัฒนา การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ เป็นต้น	9	42.86
3. เอกสารหรือหลักฐานทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะ ที่แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการทางวิชาการในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา เช่น งานวิจัยและพัฒนา ตำรา เป็นต้น	7	33.33
4. การบรรยายประสบการณ์ในการบริหารงาน ที่ได้มีการนำหลักการ ทฤษฎีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้จนประสบผลสำเร็จในการบริหาร	1	4.76
องค์ประกอบในการประเมินผลงานทางวิชาการ ประกอบด้วย	(n=21)	
1. คุณภาพของผลงานทางวิชาการ โดยพิจารณาจากความสมบูรณ์ของเนื้อหาสาระ ความถูกต้องและครบถ้วนตามลักษณะของวิชาและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่เหมาะสม	21	100.00

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (N=21)	ร้อยละ
2. ประโยชน์ของผลงานทางวิชาการ โดยพิจารณาจากประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ และประโยชน์ต่อนักเรียน นักศึกษาหรือประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา	20	95.24
3. การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ โดยพิจารณาจากการนำผลงานทางวิชาการไปเผยแพร่โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น จัดพิมพ์ในรายงานประจำปี วารสารต่าง ๆ หรือเอกสารประกอบคำสอน คำบรรยาย การอบรม การสัมมนา การออกอากาศทางสถานีวิทยุ สถานีโทรทัศน์ หรือทางสื่ออื่น ๆ เป็นต้น	11	52.38

จากตารางที่ 4 การประเมินผลงานทางวิชาการ ปรากฏผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

ลักษณะของผลงานทางวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า ควรเป็นเอกสารหรือหลักฐานที่แสดงถึงผลงานหรือผลสำเร็จของงาน ที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามปกติในหน้าที่ความรับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 85.71 รองลงมา คือ เป็นเอกสารหรือหลักฐานทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาหรือเกี่ยวกับวิชาที่เปิดสอนในสถานศึกษา ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 42.86

การประเมินผลงานทางวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนให้ข้อมูลว่า องค์ประกอบในการประเมินควรประกอบด้วย คุณภาพของผลงานทางวิชาการ โดยพิจารณาจากความสมบูรณ์ของเนื้อหาสาระ ความถูกต้องและครบถ้วนตามลักษณะของวิชา และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่เหมาะสม รองลงมา คือ ประโยชน์ของผลงานทางวิชาการ โดยพิจารณาจากประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ และประโยชน์ต่อนักเรียน นักศึกษา หรือประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 95.24 และการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ โดยพิจารณาจากการนำผลงานทางวิชาการไปเผยแพร่โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น จัดพิมพ์ในรายงานประจำปี วารสารต่าง ๆ หรือเอกสารประกอบคำสอน คำบรรยาย การอบรม การสัมมนา การออกอากาศทางสถานีวิทยุ สถานีโทรทัศน์ หรือทางสื่ออื่น ๆ เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 52.38

2.1.4 การประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา

รายการ	จำนวน (N=18)	ร้อยละ
องค์ประกอบในการประเมิน ประกอบด้วย		
1. การบริหารงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่	18	100.00
ด้านการปกครอง ด้านวิชาการ ด้านธุรการหรืองานบริหารทั่วไปและด้านความสัมพันธ์กับชุมชน	18	100.00
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	1	5.56
ด้านงานวิจัยทางด้านการพัฒนาการเรียนรู้	1	5.56
2. ผลงานที่ปรากฏในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ ผู้ร่วมงานอื่น ๆ และประชาชน หรือสาธารณชน โดยพิจารณาจากการเรียนและความประพฤติของนักเรียน นักศึกษา การสอน การอบรม และการพัฒนาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของครู อาจารย์ การพัฒนาการทำงานของผู้บริหารที่สถานศึกษา	18	100.00
3. ผลงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา โดยพิจารณาจากการมีส่วนร่วมและการยอมรับในวงวิชาการหรือวิชาชีพ ว่าได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของการศึกษา หรือวิทยากรในการอบรม ให้ความรู้ทางวิชาการแก่ครู อาจารย์ นักเรียน นักศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรอื่น ๆ	18	100.00
4. โครงการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารงานตั้งแต่การวางแผน การกำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน จนถึงผลที่ได้รับ	1	5.56

จากตารางที่ 5 ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนให้ข้อมูลว่า องค์ประกอบในการประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา ควรประกอบด้วย : 1) การบริหารงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการปกครอง ด้านวิชาการ ด้านธุรการหรืองานบริหารทั่วไป และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน 2) ผลงานที่ปรากฏในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ ผู้ร่วมงานอื่น ๆ และประชาชนหรือสาธารณชน โดยพิจารณาจากการเรียนและความประพฤติของนักเรียน นักศึกษา การสอน การอบรม และการพัฒนาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของครู อาจารย์ การพัฒนาการทำงานของเจ้าหน้าที่สถานศึกษา และ 3) ผลงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา โดยพิจารณาจากการมีส่วนร่วมและการยอมรับในวงวิชาการหรือวิชาชีพ ว่าได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของการศึกษา หรือวิทยากรในการอบรมให้ความรู้ทางวิชาการแก่ครู อาจารย์ นักเรียน นักศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรอื่น ๆ



สถาบันวิทยบริการ
 าลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.1.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

รายการ	จำนวน (N=17)	ร้อยละ
องค์ประกอบในการประเมิน ประกอบด้วย		
1. คุณภาพในการบริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาจาก	16	94.12
ความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา การวางแผน	16	100.00
จัดระบบงาน มอบหมายงาน และติดตามผลการปฏิบัติงาน		
ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับงานใน		
หน้าที่และการใช้ภาวะผู้นำ ความรู้ความสามารถในการ		
ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของสภานายการ ความรู้		
ความสามารถในการบริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์		
กับชุมชน ความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ		
กิจการนักเรียน งานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ และการ		
บริหารงานด้านต่าง ๆ ความรู้ความสามารถในการปกครอง		
บังคับบัญชา และการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา		
ความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และ	2	12.50
การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากสารสนเทศ		
2. การรักษาวินัยและการประพฤติตน พิจารณาจาก	16	94.12
การรักษาระเบียบวินัย และการประพฤติตน การรักษา		
ความสามัคคีในหมู่คณะ การปฏิบัติตามหน้าที่จนถือเป็น		
ตัวอย่างได้ เป็นต้น		
3. คุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่จำเป็นในการบริหาร พิจารณาจาก	16	94.12
ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ การตัดสินใจ ความอดุสาหะ	16	100.00
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความสามารถในการเสนอ		
ความเห็น ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง		
วุฒิภาวะทางอารมณ์ บุคลิกภาพและท่วงทีวาจา		
ความสามารถในการปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์		

ตารางที่ 6 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (N=21)	ร้อยละ
วิสัยทัศน์	10	62.50
ความสามารถในการแก้ปัญหา	2	12.50
คุณธรรมและจริยธรรมในการรักษาวินัย และความซื่อสัตย์สุจริต	2	12.50
ความโปร่งใส	1	6.25
4. คุณภาพการสอน การนิเทศหรือการสาธิต และการอบรม	15	88.24
พิจารณาจาก		
4.1 คุณภาพการนิเทศหรือการสาธิต จากการเตรียมการสอน การใช้และการผลิตสื่อการสอน เทคนิคและวิธีการสอน วิธีการวัดและการประเมินผลการศึกษา ทำที่และความรู้สึกของผู้รับการนิเทศหรือสาธิต	15	100.00
4.2 คุณภาพการอบรม โดยดูจากสภาพการอบรมนักเรียน และที่ปรากฏโดยทั่วไป และการส่งเสริมให้นักเรียนมีโอกาส ร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมต่าง ๆ	15	100.00
4.3 คุณภาพการสอน โดยดูจากการเตรียมการสอน การใช้สื่อ การเรียนการสอน การถ่ายทอดความรู้ การวัดและการประเมินผลการศึกษา และผลการเรียนของนักเรียน	14	93.33
5. โครงการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารงาน ตั้งแต่การวางแผน การกำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน จนถึงผลที่ได้รับ	1	5.88
6. ผลการปฏิบัติงานจริงที่ปรากฏให้เห็นว่า โรงเรียนมีสิ่งเหล่านี้	1	5.88
1) ครูดี 2) สื่อดี 3) บรรยากาศในการเรียนการสอนดี		
4) ความร่วมมือกับชุมชนดี 5) การบริหารงานดี		

จากตารางที่ 6 ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า องค์ประกอบในการประเมินผล การปฏิบัติงาน ควรประกอบด้วย 1) คุณภาพในการบริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา การวางแผน จัดระบบงาน มอบหมายงาน และติดตามผล การปฏิบัติงาน ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำ เกี่ยวกับงานในหน้าที่และการใช้ภาวะผู้นำ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของส่วนราชการ ความรู้ความสามารถ ในการบริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับชุมชน ความรู้ความสามารถในการบริหารงาน งานวิชาการ กิจกรรมนักเรียน งานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ และการบริหารงานด้านต่าง ๆ ความรู้ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา คิดเป็น ร้อยละ 94.12 2) การรักษาวินัยและการประพฤติตน พิจารณาจากการรักษาระเบียบวินัยและ การประพฤติตน การรักษาความสามัคคีในหมู่คณะ การปฏิบัติตามหน้าที่จนถือเป็นตัวอย่างได้ เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 94.12 และ 3) คุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่จำเป็นในการบริหาร พิจารณาจาก ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การตัดสินใจ ความอดุสาหะ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความสามารถในการ เสนอความเห็น ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง วุฒิภาวะทางอารมณ์ บุคลิกภาพ และท่วงท่าวาจา ความสามารถในการปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์ และวิสัยทัศน์ คิดเป็นร้อยละ 94.12

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.1.6 ระบบการให้คะแนนในการประเมิน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏตามตารางที่ 7 - 10

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับระบบการให้คะแนนในการประเมิน

รายการ	จำนวน (N=21)	ร้อยละ
การกำหนดระบบการให้คะแนนในการประเมิน		
ควรกำหนดเป็นระบบการให้คะแนน	18	85.71
ไม่ควรกำหนดเป็นระบบการให้คะแนน	3	14.29
หากใช้ระบบการให้คะแนน สัดส่วนคะแนนขององค์ประกอบ ในการประเมินเพื่อปรับระดับของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นดังนี้		
1. ผู้นำนักคะแนนเท่ากันในทุกองค์ประกอบ คือ การประเมิน ผลการปฏิบัติงาน การประเมินความเชี่ยวชาญในการ บริหารสถานศึกษา และการประเมินผลงานทางวิชาการ	8	44.44
2. ผู้นำนักคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่ากับผู้นำนัก คะแนนการประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา และมากกว่าผู้นำนักคะแนนการประเมินผลงานทางวิชาการ	6	33.33
3. ผู้นำนักคะแนนการประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหาร สถานศึกษามากที่สุด รองลงมาคือผู้นำนักคะแนนการประเมิน ผลงานทางวิชาการ และผู้นำนักคะแนนการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ	1	5.56
4. ผู้นำนักคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมา คือผู้นำนักคะแนนการประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหาร สถานศึกษา และผู้นำนักคะแนนการประเมินผลงาน ทางวิชาการ ตามลำดับ	1	5.56
5. ผู้นำนักคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่ากับผู้นำนัก คะแนนการประเมินผลงานทางวิชาการ และมากกว่า ผู้นำนักคะแนนการประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหาร สถานศึกษา	1	5.56

ตารางที่ 7 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (N=21)	ร้อยละ
6. ผู้นำนักคะแนนการประเมินผลงานทางวิชาการมากที่สุด และผู้นำนักคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่ากับ ผู้นำนักคะแนนการประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหาร สถานศึกษา	1	5.56

จากตารางที่ 7 ระบบการให้คะแนนในการประเมิน ปรากฏผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

การกำหนดระบบการให้คะแนนในการประเมิน ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลว่า ควรกำหนดเป็นระบบการให้คะแนน คิดเป็นร้อยละ 85.71 ไม่ควรกำหนดเป็นระบบการให้คะแนน คิดเป็นร้อยละ 14.29

หากใช้ระบบการให้คะแนน ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลว่า สัดส่วนคะแนนขององค์ประกอบในการประเมินเพื่อปรับระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นำนักคะแนนในการประเมินควรเท่ากันทุกองค์ประกอบ คือ การประเมินผลงานทางวิชาการ การประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.44 รองลงมา คือ ผู้นำนักคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่ากับผู้นำนักคะแนนการประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา แต่มากกว่าผู้นำนักคะแนนการประเมินผลงานทางวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 33.33

สถาบันนวัตกรรมการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับระบบการให้คะแนนในการประเมินผลงานทางวิชาการ

รายการ	จำนวน (N=21)	ร้อยละ
สัดส่วนคะแนนขององค์ประกอบในการประเมิน		
1. น้ำหนักคะแนนคุณภาพของผลงานทางวิชาการเท่ากับน้ำหนักคะแนนประโยชน์ของผลงานทางวิชาการ	16	76.19
2. น้ำหนักคะแนนคุณภาพของผลงานทางวิชาการเท่ากับน้ำหนักคะแนนประโยชน์ของผลงานทางวิชาการและมากกว่าน้ำหนักคะแนนการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ	2	9.52
3. น้ำหนักคะแนนคุณภาพของผลงานทางวิชาการมากกว่าน้ำหนักคะแนนประโยชน์ของผลงานทางวิชาการ	1	4.76
4. น้ำหนักคะแนนคุณภาพของผลงานทางวิชาการมากที่สุด รองลงมา คือ น้ำหนักคะแนนประโยชน์ของผลงานทางวิชาการ และสุดท้ายคือ น้ำหนักการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ	1	4.76
5. น้ำหนักคะแนนคุณภาพของผลงานทางวิชาการเท่ากับน้ำหนักคะแนนการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ	1	4.76

จากตารางที่ 8 ระบบการให้คะแนนในการประเมินผลงานทางวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า ในการกำหนดสัดส่วนคะแนนขององค์ประกอบในการประเมิน ควรให้น้ำหนักคะแนนคุณภาพของผลงานทางวิชาการ เท่ากับน้ำหนักคะแนนประโยชน์ของผลงานทางวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 76.19

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับระบบการให้คะแนนในการประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา

รายการ	จำนวน (N=18)	ร้อยละ
สัดส่วนคะแนนขององค์ประกอบในการประเมิน		
1. ผู้นำนักคะแนนความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา เท่ากับผู้นำนักคะแนนผลงานที่ปรากฏ และมากกว่า ผู้นำนักคะแนนผลงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา	7	38.89
2. ผู้นำนักคะแนนเท่ากันทั้ง 3 ด้าน คือ ความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา ผลงานที่ปรากฏ และผลงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา	5	27.78
3. ผู้นำนักคะแนนความเชี่ยวชาญในการบริหารมากกว่า ผู้นำนักคะแนนผลงานที่ปรากฏ ซึ่งเท่ากับผู้นำนักคะแนน ผลงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา	2	11.11
4. ผู้นำนักคะแนนความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษามากที่สุด รองลงมา คือ ผู้นำนักคะแนนผลงานที่ปรากฏ และผู้นำนัก คะแนนผลงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา ตามลำดับ	2	11.11
5. ผู้นำนักคะแนนผลงานที่ปรากฏเท่ากับผู้นำนักคะแนนผลงาน ในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา และมากกว่าผู้นำนัก คะแนนความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา	1	5.56
6. ผู้นำนักคะแนนความเชี่ยวชาญในการบริหารเท่ากับผู้นำนัก คะแนนผลงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา และมากกว่า ผู้นำนักคะแนนผลงานที่ปรากฏ	1	5.56

จากตารางที่ 9 ระบบการให้คะแนนในการประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลว่า ในการกำหนดสัดส่วนคะแนนขององค์ประกอบในการประเมิน ควรให้นำนักคะแนนความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา เท่ากับผู้นำนักคะแนนผลงานที่ปรากฏ และมากกว่า ผู้นำนักคะแนนผลงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38.89 รองลงมา คือ ควรให้นำนักคะแนนเท่ากันทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ ความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา ผลงานที่ปรากฏ และผลงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 27.78

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับระบบการให้คะแนนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

รายการ	จำนวน (N=17)	ร้อยละ
--------	-----------------	--------

สัดส่วนคะแนนขององค์ประกอบในการประเมิน

1. ผู้นำนักคะแนนเท่ากันทั้ง 4 ด้าน คือ คุณภาพในการบริหารสถานศึกษา คุณภาพการสอน การนิเทศหรือการสาธิต และการอบรม การรักษาวินัยและการประพฤติตน และคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่จำเป็นในการบริหาร	5	29.41
2. ผู้นำนักคะแนนคุณภาพในการบริหารสถานศึกษามากที่สุด ผู้นำนักคะแนนคุณภาพการสอน การนิเทศหรือการสาธิต และการอบรม ผู้นำนักคะแนนคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่จำเป็นในการบริหาร และผู้นำนักคะแนนการรักษาวินัยและการประพฤติตน ตามลำดับ	4	23.53
3. ผู้นำนักคะแนนคุณภาพในการบริหารสถานศึกษามากที่สุด รองลงมา คือ ผู้นำนักคะแนนการรักษาวินัยและการประพฤติตน กับคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่จำเป็นในการบริหาร และผู้นำนักคะแนนคุณภาพการสอน การนิเทศหรือการสาธิตและการอบรม	1	5.88
4. ผู้นำนักคะแนนคุณภาพในการบริหารสถานศึกษามากกว่าผู้นำนักคะแนนคุณภาพการสอน การนิเทศหรือการสาธิต และการอบรม ซึ่งเท่ากับผู้นำนักคะแนนคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่จำเป็นต่อการบริหาร	1	5.88
5. ผู้นำนักคะแนนคุณภาพการสอน การนิเทศหรือการสาธิต และการอบรมมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้นำนักคะแนนการรักษาวินัยและการประพฤติตน ผู้นำนักคะแนนคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่จำเป็นในการบริหาร และผู้นำนักคะแนนคุณภาพในการบริหารสถานศึกษา ตามลำดับ	1	5.88
6. ผู้นำนักคะแนนคุณภาพในการบริหารสถานศึกษามากที่สุด รองลงมา คือผู้นำนักคะแนนการรักษาวินัยและการประพฤติตน ผู้นำนักคะแนนคุณภาพการสอน การนิเทศหรือการสาธิต และการอบรม และผู้นำนักคะแนนคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่จำเป็นในการบริหาร ตามลำดับ	1	5.88

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (N=21)	ร้อยละ
7. ผู้นำนักคะแนนคุณภาพในการบริหารสถานศึกษามากที่สุด รองลงมา คือ ผู้นำนักคะแนนคุณภาพการสอน การนิเทศหรือการสาธิต และการอบรม ซึ่งเท่ากับผู้นำนักคะแนนการรักษาวินัยและการรักษาวินัยและการประพฤติตน และลำดับสุดท้าย คือ ผู้นำนักคะแนนคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่จำเป็นในการบริหาร	1	5.88
8. ผู้นำนักคะแนนคุณภาพในการบริหารสถานศึกษาเท่ากับผู้นำนักคะแนนคุณภาพการสอน การนิเทศหรือการสาธิต และการอบรม และมากกว่าผู้นำนักคะแนนการรักษาวินัยและการประพฤติตนซึ่งเท่ากับผู้นำนักคะแนนคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่จำเป็นในการบริหาร	1	5.88
9. ผู้นำนักคะแนนคุณภาพในการบริหารสถานศึกษามากกว่าผู้นำนักคะแนนคุณภาพการสอน การนิเทศหรือการสาธิต และการอบรม ซึ่งเท่ากับผู้นำนักคะแนนคุณภาพในการรักษาวินัยและการประพฤติตน และมากกว่าผู้นำนักคะแนนคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่จำเป็นในการบริหาร	1	5.88
10. ผู้นำนักคะแนนเท่ากันในการประเมิน 1) ครูดี 2) สื่อดี 3) บรรยากาศในการจัดการเรียนการสอนดี 4) ความร่วมมือกับชุมชนดี และ 5) การบริหารงานดี	1	5.88

จากตารางที่ 10 ระบบการให้คะแนนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลว่า ในการกำหนดสัดส่วนคะแนนขององค์ประกอบในการประเมิน ควรให้ผู้นำนักคะแนนเท่ากันทั้ง 4 ด้าน คือ คุณภาพในการบริหารสถานศึกษา คุณภาพการสอน การนิเทศหรือการสาธิต และการอบรม การรักษาวินัยและการประพฤติตน และคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่จำเป็นในการบริหารมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 29.41 รองลงมา คือ ควรกำหนดสัดส่วนคะแนนเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ คุณภาพในการบริหารสถานศึกษา คุณภาพการสอน การนิเทศหรือการสาธิต และการอบรม คุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่จำเป็นในการบริหาร และการรักษาวินัย และการประพฤติตน คิดเป็นร้อยละ 23.53

2.1.7 เกณฑ์ตัดสินผ่าน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏตามตารางที่ 11

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับเกณฑ์ตัดสินผ่าน

รายการ	จำนวน (N=21)	ร้อยละ
เกณฑ์ตัดสินผ่านสำหรับการประเมินผลงานทางวิชาการ	(N=21)	
70%	13	61.90
60%	2	9.52
75%	2	9.52
80%	2	9.52
ข้อวินิจฉัยของคณะกรรมการว่าจะให้ผ่านหรือไม่ผ่าน	2	9.52
เกณฑ์ตัดสินผ่านสำหรับการประเมินความเชี่ยวชาญ ในการบริหารสถานศึกษา	(n=18)	
70%	9	50.00
80%	3	16.67
60%	2	11.11
75%	2	11.11
85% ขึ้นไป	1	5.56
ข้อวินิจฉัยของคณะกรรมการว่าจะให้ผ่านหรือไม่ผ่าน	1	5.56
เกณฑ์ตัดสินผ่านสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	(n=17)	
70%	9	52.94
80%	3	17.65
60%	2	11.76
75%	2	11.76
ข้อวินิจฉัยของคณะกรรมการว่าจะให้ผ่านหรือไม่ผ่าน	1	5.88

จากตารางที่ 11 เกณฑ์ตัดสินผ่าน ปราบกฏผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

เกณฑ์ตัดสินผ่านสำหรับการประเมินผลงานทางวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า ควรกำหนดเกณฑ์ตัดสินผ่าน 70% คิดเป็นร้อยละ 61.90

เกณฑ์ตัดสินผ่านสำหรับการประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า ควรกำหนดเกณฑ์ตัดสินผ่าน 70% คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมา คือ 80% คิดเป็นร้อยละ 16.67

เกณฑ์ตัดสินผ่านสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า ควรกำหนดเกณฑ์ตัดสินผ่าน 70% คิดเป็นร้อยละ 52.94 รองลงมา คือ 80% คิดเป็นร้อยละ 17.65



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.2 วิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือน
ในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย จำแนกได้ 5 ด้าน ดังนี้

- 2.2.1 การจัดทำคำขอรับการประเมิน
- 2.2.2 ผู้รับรองการปฏิบัติงาน
- 2.2.3 วิธีประเมินผลงานทางวิชาการ
- 2.2.4 วิธีประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา
- 2.2.5 วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.2.1 การจัดทำคำขอรับการประเมิน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏตามตารางที่ 12

ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการจัดทำคำขอรับการประเมิน

รายการ	จำนวน (N=21)	ร้อยละ
ผู้จัดทำคำขอสำหรับการขอรับการประเมิน		
1. ผู้ขอรับการประเมิน	12	57.14
2. ผู้ขอรับการประเมินหรือผู้บังคับบัญชาชั้นต้น	6	28.57
3. กรมเจ้าสังกัด	2	9.52
4. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น	1	4.76

จากตารางที่ 12 ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมินควรเป็นผู้จัดทำคำขอรับการประเมินด้วยตนเอง คิดเป็นร้อยละ 57.14 รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมินหรือผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เป็นผู้จัดทำคำขอ คิดเป็นร้อยละ 28.57

2.2.2 ผู้รับรองการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏตามตารางที่ 13

ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับรองการปฏิบัติงาน

รายการ	จำนวน (N=21)	ร้อยละ
ผู้รับรองการปฏิบัติงาน		
1. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น	16	76.19
2. ผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไปอีก 1 ระดับ	5	23.81
3. อธิบดี	1	4.76
4. คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยนักวิชาการที่อยู่ในวงการวิชาชีพครู ซึ่งดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้นไป แต่ปฏิบัติงานอยู่ต่างสังกัดกับผู้อยู่รับการประเมิน	1	4.76

จากตารางที่ 13 ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นควรเป็นผู้รับรองการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน คิดเป็นร้อยละ 76.19 รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไปอีก 1 ระดับ เป็นผู้รับรอง คิดเป็นร้อยละ 23.81

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.2.3 วิธีประเมินผลงานทางวิชาการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏตามตารางที่ 14

ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีประเมินผลงานทางวิชาการ

รายการ	จำนวน (N=21)	ร้อยละ
ผู้ประเมินผลงานทางวิชาการ	(n=21)	
1. ก.ค.	20	95.24
2. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น	2	9.52
3. คณะกรรมการเฉพาะกิจที่ผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไปอีก 1 ระดับ แต่งตั้ง	2	9.52
4. อ.ก.ค.กรม	2	9.52
5. อ.ก.ค.จังหวัด	2	9.52
6. คณะกรรมการเฉพาะกิจที่สถานศึกษาแต่งตั้งขึ้น	1	4.76
วิธีประเมินผลงานทางวิชาการ	(n=21)	
1. พิจารณาเอกสารเป็นหลัก และหากมีข้อสงสัยหรือต้องการ ข้อมูลเพิ่มเติม ให้ใช้วิธีการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพ ความเป็นจริงที่สถานศึกษา และ/หรือการสัมภาษณ์ ผู้รับการประเมิน ประกอบ	7	33.33
2. ออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา เป็นหลัก โดยพิจารณาเอกสาร และ/หรือการสัมภาษณ์ผู้รับ การประเมิน ประกอบ	4	19.05
3. พิจารณาจากเอกสารแต่เพียงอย่างเดียว	4	19.05
4. พิจารณาเอกสาร ประกอบกับการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพ ความเป็นจริงที่สถานศึกษา และการสัมภาษณ์ผู้รับการ ประเมิน	3	14.29

ตารางที่ 14 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (N=21)	ร้อยละ
5. พิจารณาเอกสารเป็นหลัก และหากมีข้อสงสัยหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ให้ใช้วิธีการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริง ประกอบ	2	9.52
6. พิจารณาเอกสารเป็นหลัก และหากมีข้อสงสัยหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ให้ทำการสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน ประกอบ	1	4.76
ระบบการให้คะแนนสำหรับวิธีประเมินผลงานทางวิชาการ	(n=21)	
ไม่ควรใช้ระบบการให้คะแนน	14	66.66
ควรใช้ระบบการให้คะแนน	7	33.33
ถ้าใช้ระบบการให้คะแนน สัดส่วนคะแนนสำหรับวิธีประเมินผลงานทางวิชาการ ควรเป็นดังนี้	(n=7)	
1. น้ำหนักคะแนนการพิจารณาเอกสาร มากกว่าน้ำหนักคะแนนการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา และน้ำหนักคะแนนการสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน	5	71.43
2. น้ำหนักคะแนนการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา มากกว่าน้ำหนักคะแนนการพิจารณาเอกสาร และน้ำหนักคะแนนการสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน	2	28.57

จากตารางที่ 14 วิธีประเมินผลงานทางวิชาการ ปรากฏผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

ผู้ประเมินผลงานทางวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า ก.ค. ควรเป็นผู้ประเมิน คิดเป็นร้อยละ 95.24

วิธีประเมินผลงานทางวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลว่า ควรใช้วิธีพิจารณาจากเอกสารเป็นหลัก และหากมีข้อสงสัยหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ให้ใช้วิธีการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา และ/หรือการสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน ประกอบมากที่สุด คิดเป็น

33.33 รองลงมา คือ ใช้วิธีการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษาเป็นหลัก
พิจารณาเอกสาร และ/หรือสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน ประกอบ คิดเป็นร้อยละ 19.05

ระบบการให้คะแนนสำหรับวิธีประเมินผลงานทางวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลว่า ไม่ควร
ใช้ระบบการให้คะแนน คิดเป็นร้อยละ 66.66 และควรใช้ระบบการให้คะแนน คิดเป็นร้อยละ 33.33

ถ้าใช้ระบบการให้คะแนน ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า สัดส่วนคะแนนสำหรับวิธี
ประเมินผลงานทางวิชาการ ควรให้น้ำหนักคะแนนการพิจารณาเอกสาร มากกว่าน้ำหนักคะแนน
การออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา และน้ำหนักคะแนนการสัมภาษณ์
ผู้ขอรับการประเมิน คิดเป็นร้อยละ 71.43



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.2.4 วิธีประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏตามตารางที่ 15

ตารางที่ 15 จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา

รายการ	จำนวน (N=18)	ร้อยละ
ผู้ประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา		
1. ก.ค.	14	77.78
2. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น	7	38.89
3. อ.ก.ค.กรม	4	22.22
4. คณะกรรมการเฉพาะกิจที่ผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไปอีก 1 ระดับ แต่งตั้ง	3	16.67
5. อ.ก.ค.จังหวัด	2	11.11
6. คณะกรรมการเฉพาะกิจที่สถานศึกษาแต่งตั้ง	1	5.56
7. ผู้ขอรับการประเมิน	1	5.56
8. คณะกรรมการเฉพาะกิจที่ กรม และ ก.ค. ร่วมกันแต่งตั้ง	1	5.56
9. สมาคมวิชาชีพ	1	5.56
10. คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยนักวิชาการที่อยู่ในวงการศึกษา วิชาชีพครูแต่ปฏิบัติงานอยู่ต่างสังกัดกับผู้ขอรับการประเมิน	1	5.56
วิธีประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา		
1. พิจารณาเอกสาร ประกอบกับการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพ ความเป็นจริงที่สถานศึกษาและการสัมภาษณ์ผู้ขอรับการ ประเมิน	7	38.89
2. พิจารณาเอกสารเป็นหลัก และหากมีข้อสงสัยหรือต้องการ ข้อมูลเพิ่มเติม ให้ใช้วิธีการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพ ความเป็นจริงที่สถานศึกษา และ/หรือการสัมภาษณ์ ผู้ขอรับการประเมิน ประกอบ	6	33.33
3. ออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา เป็นหลักโดยพิจารณาเอกสาร และ/หรือการสัมภาษณ์ผู้ขอรับการ ประเมิน ประกอบ	3	16.67

ตารางที่ 15 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (N=21)	ร้อยละ
4. พิจารณาเอกสารแต่เพียงอย่างเดียว	2	11.11
5. พิจารณาเอกสารเป็นหลัก และหากมีข้อสงสัยหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ให้ใช้วิธีการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา ประกอบ	1	5.56
ระบบการให้คะแนนสำหรับวิธีประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา		
ไม่ควรรใช้ระบบการให้คะแนน	11	61.11
ควรรใช้ระบบการให้คะแนน	7	38.89
ถ้าใช้ระบบการให้คะแนน สัดส่วนคะแนนสำหรับวิธีประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา ควรเป็นดังนี้		
1. ผู้นำนักคะแนนการพิจารณาเอกสาร มากกว่าผู้นำนักคะแนนการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา และผู้นำนักคะแนนการสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน	4	57.14
2. ผู้นำนักคะแนนการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา มากกว่าผู้นำนักคะแนนการพิจารณาเอกสาร และผู้นำนักคะแนนการสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน	2	28.57
3. ผู้นำนักคะแนนการพิจารณาเอกสาร เท่ากับผู้นำนักคะแนนการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา	1	14.29

จากตารางที่ 15 การประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา ปรากฏผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

ผู้ประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า ก.ค. ควรเป็นผู้ประเมิน คิดเป็นร้อยละ 77.78 รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ประเมิน คิดเป็นร้อยละ 38.89

วิธีประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลว่า ควรใช้วิธีพิจารณาจากเอกสาร ประกอบกับการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา และการสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38.89 รองลงมา คือ ใช้วิธีพิจารณาเอกสารเป็นหลัก และหากมีข้อสงสัยหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ให้ใช้วิธีการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา และ/หรือการสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน ประกอบ คิดเป็นร้อยละ 33.33

ระบบการให้คะแนนสำหรับวิธีประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลว่า ไม่ควรใช้ระบบการให้คะแนน คิดเป็นร้อยละ 61.11 และควรใช้ระบบการให้คะแนน คิดเป็นร้อยละ 38.89

ถ้าใช้ระบบการให้คะแนน ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า สัดส่วนคะแนนสำหรับวิธีประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา ควรให้น้ำหนักคะแนนการพิจารณาเอกสารมากกว่าน้ำหนักคะแนนการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา และน้ำหนักคะแนนการสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน คิดเป็นร้อยละ 57.14

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.2.5 วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏตามตารางที่ 16

ตารางที่ 16 จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน

รายการ	จำนวน (N=17)	ร้อยละ
ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน		
1. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น	14	82.35
2. อ.ก.ค.กรม	5	29.41
3. คณะกรรมการเฉพาะกิจที่ผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไป อีก 1 ระดับแต่งตั้ง	4	23.53
4. ก.ค.	2	11.76
5. อ.ก.ค.จังหวัด	2	11.76
6. คณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยนักวิชาการในวงการวิชาชีพครู แต่ปฏิบัติงานอยู่ต่างสังกัดกับผู้ขอรับการประเมิน	2	11.76
7. ผู้ขอรับการประเมิน	1	5.88
8. ผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไปอีก 1 ระดับ	1	5.88
9. คณะกรรมการเฉพาะกิจที่สถานศึกษาแต่งตั้งขึ้น	1	5.88
10. ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	5.88
11. ผู้ปกครองของนักเรียน	1	5.88
12. คณะกรรมการเฉพาะกิจที่ กรม และ ก.ค. ร่วมกันแต่งตั้งขึ้น	1	5.88
วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน		
1. พิจารณาเอกสารเป็นหลัก และหากมีข้อสงสัยหรือต้องการ ข้อมูลเพิ่มเติม ให้ใช้วิธีการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพ ความเป็นจริงที่สถานศึกษา และ/หรือการสัมภาษณ์ ผู้ขอรับการประเมิน ประกอบ	7	41.18
2. พิจารณาเอกสารเป็นหลัก และหากมีข้อสงสัยหรือต้องการ ข้อมูลเพิ่มเติม ให้ใช้วิธีการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพ ความเป็นจริงที่สถานศึกษา ประกอบ	3	17.65
3. พิจารณาจากเอกสารแต่เพียงอย่างเดียว	2	11.76

ตารางที่ 16 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (N=17)	ร้อยละ
4. ใช้การสัมภาษณ์เป็นหลัก พิจารณาเอกสารและออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา ประกอบ	2	11.76
5. พิจารณาเอกสาร ประกอบกับการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา และการสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน	2	11.76
6. ออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา ประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน	1	5.88
ระบบการให้คะแนนสำหรับวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน		
ไม่ควรใช้ระบบการให้คะแนน	10	58.82
ควรใช้ระบบการให้คะแนน	7	41.18
ถ้าใช้ระบบการให้คะแนน สัดส่วนคะแนนสำหรับวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรเป็นดังนี้	(n=7)	
1. น้ำหนักคะแนนการพิจารณาเอกสารเท่ากับน้ำหนักคะแนนการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา	3	42.86
2. น้ำหนักคะแนนการพิจารณาเอกสารมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ น้ำหนักคะแนนการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา และน้ำหนักคะแนนการสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน ตามลำดับ	1	14.29
3. น้ำหนักคะแนนการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา มากกว่าน้ำหนักคะแนนการสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน	1	14.29
4. น้ำหนักคะแนนการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา มากกว่าน้ำหนักคะแนนการพิจารณาเอกสาร และน้ำหนักคะแนนการสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน	1	14.29
5. น้ำหนักคะแนนการสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน มากกว่าน้ำหนักคะแนนการพิจารณาเอกสาร และน้ำหนักคะแนนการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา	1	14.29

จากตารางที่ 16 วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน ปราบกฏผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ควรเป็นผู้ประเมิน คิดเป็นร้อยละ 82.35 รองลงมา คือ ให้ อ.ก.ค.กรมเป็นผู้ประเมิน คิดเป็นร้อยละ 29.41

วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลว่า ควรใช้วิธีพิจารณาเอกสารเป็นหลัก และหากมีข้อสงสัยหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ให้ใช้วิธีการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริง ที่สถานศึกษา และ/หรือการสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน ประกอบ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.18 รองลงมา คือ ใช้วิธีพิจารณาเอกสารเป็นหลัก และหากมีข้อสงสัยหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ให้ใช้วิธีการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา ประกอบ คิดเป็นร้อยละ 17.65

ระบบการให้คะแนนสำหรับวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลว่า ไม่ควรใช้ระบบการให้คะแนน คิดเป็นร้อยละ 58.82 และควรใช้ระบบการให้คะแนน คิดเป็นร้อยละ 41.18

ถ้าใช้ระบบการให้คะแนน ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลว่า สัดส่วนคะแนนสำหรับวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกำหนดให้น้ำหนักคะแนนการพิจารณาเอกสารเท่ากับน้ำหนักคะแนนการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 42.86

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 การพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นำมาวิเคราะห์และดำเนินการพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย ได้ดังนี้

ด้านหลักเกณฑ์

1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน ต้องเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการศูนย์ หรือผู้อำนวยการวิทยาเขต มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี
2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน ได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติเหมาะสมกับตำแหน่งซึ่งรับเงินเดือนในระดับ 9 และมีผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี
3. ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน จะต้องผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวม 4 รายการ ดังนี้

3.1 คุณภาพในการบริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาจาก

1. ความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา
2. ความสามารถในการวางแผน จัดระบบงาน มอบหมายงาน และติดตามการปฏิบัติงาน
3. ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับงานในหน้าที่และการใช้ภาวะผู้นำ
4. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของส่วนราชการ
5. ความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับชุมชน
6. ความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ
7. ความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการนักเรียน
8. ความรู้ความสามารถในการบริหารงานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ และการบริหารงานด้านต่าง ๆ
9. ความรู้ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

3.2 การรักษาวินัยและการประพฤติตน พิจารณาจากการรักษาระเบียบวินัยและการประพฤติตน การรักษาความสามัคคีในหมู่คณะ การปฏิบัติตามหน้าที่จนถือเป็นตัวอย่างได้ เป็นต้น

3.3 คุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่จำเป็นในการบริหาร พิจารณาจาก

1. ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่
2. การตัดสินใจ
3. ความอดุสาหะ
4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความสามารถในการเสนอความเห็น
5. ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
6. วุฒิภาวะทางอารมณ์
7. บุคลิกภาพและท่วงทีวาจา
8. ความสามารถในการปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์
9. วิสัยทัศน์

3.4 คุณภาพการสอน การนิเทศหรือการสาธิต และการอบรม พิจารณาจาก

1. คุณภาพการนิเทศหรือการสาธิต โดยดูจากการเตรียมการสอน การใช้และการผลิตสื่อการสอน เทคนิคและวิธีการสอน วิธีการวัดและการประเมินผลการศึกษา ทำที่และความรู้สึกของผู้รับการนิเทศหรือสาธิต

2. คุณภาพการอบรม โดยดูจากสภาพการอบรมนักเรียน และที่ปรากฏโดยทั่วไป และการส่งเสริมให้นักเรียนมีโอกาสร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมต่าง ๆ

3. คุณภาพการสอน โดยดูจากการเตรียมการสอน การใช้สื่อการเรียนการสอน การถ่ายทอดความรู้ การวัดและการประเมินผลการศึกษา และผลการเรียนของนักเรียน

4. ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน มีความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษารวม 3 รายการ ดังนี้

4.1 การบริหารงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่

1. ด้านการปกครอง
2. ด้านวิชาการ
3. ด้านธุรการหรือบริหารทั่วไป
4. ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

4.2 ผลงานที่ปรากฏในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ ผู้ร่วมงานอื่น ๆ และประชาชนหรือสาธารณชน พิจารณาจากการเรียนและความประพฤติของนักเรียน นักศึกษา

การสอน การอบรม และการพัฒนาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของครู อาจารย์ การพัฒนาการทำงาน
ของเจ้าหน้าที่สถานศึกษา

4.3 ผลงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา พิจารณาจากการมีส่วนร่วมและการ
ยอมรับในวงวิชาการหรือวิชาชีพว่า ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของการศึกษา หรือวิทยากรในการอบรม
ให้ความรู้ทางวิชาการแก่ครู อาจารย์ นักเรียน นักศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรอื่น ๆ

5. ผู้บริหารที่จะขอรับการประเมิน มีผลงานทางวิชาการ คือ

1. ผลงานทางวิชาการที่เป็นเอกสารหรือหลักฐาน ที่แสดงถึงผลงานหรือผลสำเร็จของงาน
ที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามปกติในหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งได้มีการนำหลักการ ทฤษฎี
ที่สอดคล้องมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม มีการอ้างอิงที่ถูกต้องตาม
หลักวิชา เช่น โครงการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถ
ในการบริหาร ตั้งแต่การวางแผนโครงการ การกำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน จนถึงผลที่ได้รับ
รวมทั้งการประเมินผลโครงการ เป็นต้น

2. ผลงานทางวิชาการที่เป็นเอกสารหรือหลักฐานทางวิชาการ เกี่ยวกับการบริหาร
สถานศึกษา หรือเกี่ยวกับวิชาที่เปิดสอนในสถานศึกษา ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพ
การจัดการศึกษา เช่น ตำรา งานวิจัยและพัฒนา การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ เป็นต้น

รายการพิจารณาผลงานทางวิชาการ มีดังนี้

1. คุณภาพของผลงานทางวิชาการ พิจารณาจากความสมบูรณ์ของเนื้อหาสาระ
ความถูกต้อง และครบถ้วนตามลักษณะของวิชา

2. ประโยชน์ของผลงานทางวิชาการ พิจารณาจากประโยชน์ต่อความก้าวหน้า
ทางวิชาการ และประโยชน์ต่อนักเรียน นักศึกษา หรือประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา

3. การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ พิจารณาจากการนำผลงานทางวิชาการไป
เผยแพร่โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น จัดพิมพ์ในรายงานประจำปี วารสารต่าง ๆ หรือเอกสารประกอบ
คำสอน คำบรรยาย การอบรม การสัมมนา การออกอากาศทางสถานีวิทยุ หรือสถานีโทรทัศน์ หรือ
ทางสื่ออื่น ๆ เป็นต้น

ด้านวิธีการ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความประสงค์จะขอรับการประเมิน เพื่อเลื่อนระดับเงินเดือน
ให้สูงขึ้น จัดทำคำขอ โดยชี้แจงผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น

2. ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้รับรองการปฏิบัติงาน และตรวจสอบคุณสมบัติให้เป็นไปตาม
หลักเกณฑ์

3. ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเสนอให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นพิจารณา

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ประเมินจากเอกสารข้อมูลการปฏิบัติงานประจำปี เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี หากมีข้อสงสัยหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ให้ใช้วิธีการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา และ/หรือการสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน ประกอบด้วย

4. ให้ อ.ก.ค.กรม เป็นผู้พิจารณากลับกรองในการตรวจสอบคุณสมบัติการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา และผลงานทางวิชาการ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ พร้อมทั้งพิจารณาให้นำเสนอ ก.ค. ต่อไป ในการนี้ อ.ก.ค.กรม อาจตั้งคณะกรรมการขึ้น เพื่อตรวจสอบและกลับกรองเรื่องความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา และผลงานทางวิชาการ เพื่อประกอบการพิจารณาของ อ.ก.ค.กรม ด้วยก็ได้

5. เมื่อ อ.ก.ค.กรม ดำเนินการตามข้อ 4 แล้ว ให้กรมเสนอ ก.ค. เพื่อพิจารณาต่อไป โดยให้ส่งผลงานทางวิชาการให้ ก.ค. พิจารณาด้วย จำนวน 4 ชุด ซึ่งในการพิจารณาของ ก.ค. จะมีการตั้งคณะกรรมการขึ้น เพื่อตรวจสอบและประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา และผลงานทางวิชาการ จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน เพื่อประกอบการพิจารณาของ ก.ค. ด้วย โดยในการประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา และการประเมินผลงานทางวิชาการ ให้ใช้วิธีพิจารณาจากเอกสารเป็นหลัก และหากมีข้อสงสัยหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ให้ใช้วิธีการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา และ/หรือการสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน เพื่อประกอบการประเมินด้วย

6. ให้กำหนดเกณฑ์ตัดสินผ่าน 70% ทุกรายการประเมิน

ผลการพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย นี้ ผู้วิจัยได้นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิรับรอง โดยกำหนดเงื่อนไขว่า หากผู้ทรงคุณวุฒิท่านใดมีความคิดเห็นแตกต่างไปจากหลักเกณฑ์และวิธีการที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ และส่งกลับคืนมายังผู้วิจัยภายในวันที่ 15 เมษายน 2544 ผลปรากฏว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เห็นด้วยกับหลักเกณฑ์และวิธีการที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีเพียงส่วนน้อยที่ตั้งข้อสังเกตในบางเรื่อง แต่ก็มีจำนวนน้อยมากจนมีน้ำหนักไม่พอที่จะนำมาพิจารณาเพื่อปรับปรุงแก้ไข จึงสรุปได้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒิรับรองหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ทรงคุณวุฒิใน อ.ก.ค. วิสามัญเฉพาะกิจประเมินบุคคล เพื่อให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 สาขาบริหารการศึกษา จำนวน 24 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ประชากรที่ใช้ในการวิจัยด้วยตนเอง การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา หาค่าความถี่ และหาค่าร้อยละ

สรุปผลการวิจัย

สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานใน อ.ก.ค. วิสามัญเฉพาะกิจประเมินบุคคล เพื่อให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 สาขาบริหารการศึกษา 5 ปีขึ้นไป มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท

หลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย

การพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิให้การรับรองแล้ว สามารถสรุปได้ว่าหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย ควรมีลักษณะดังนี้

หลักเกณฑ์ในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนใน
ระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน ต้องเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่ง
ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการศูนย์ หรือผู้อำนวยการวิทยาเขต มาแล้ว
ไม่น้อยกว่า 3 ปี

2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน ต้องเป็นผู้ที่ได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่
ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติเหมาะสมกับตำแหน่งซึ่งรับเงินเดือนในระดับ 9 และมี
ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี

3. ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน จะต้องผ่านการประเมินผล
การปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนด รวม 4 รายการ ดังนี้

3.1 คุณภาพในการบริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาจาก

1. ความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา
2. ความสามารถในการวางแผน จัดระบบงาน มอบหมายงาน และ
ติดตามผลการปฏิบัติงาน
3. ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับงานในหน้าที่ และ
การใช้ภาวะผู้นำ
4. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของ
ส่วนราชการ
5. ความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับ
ชุมชน
6. ความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ
7. ความสามารถในการบริหารกิจการนักเรียน
8. ความรู้ความสามารถในการบริหารงานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่
และการบริหารงานด้านต่าง ๆ
9. ความรู้ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และการบริหารงาน
บุคคลในสถานศึกษา

3.2 การรักษาวินัยและการประพฤติตน พิจารณาจากกรรักษาระเบียบวินัย
และการประพฤติตน การรักษาความสามัคคีในหมู่คณะ การปฏิบัติตามหน้าที่จนถือเป็น
ตัวอย่างได้ เป็นต้น

3.3 คุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่จำเป็นในการบริหาร พิจารณาจาก

1. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่

2. การตัดสินใจ
3. ความอดุสาหะ
4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความสามารถในการเสนอความเห็น
5. ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
6. วุฒิภาวะทางอารมณ์
7. บุคลิกภาพและท่วงท่าวาจา
8. ความสามารถในการปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์
9. วิสัยทัศน์

3.4 คุณภาพการสอน การนิเทศหรือการสาธิต และการอบรม พิจารณาจาก

1. คุณภาพการนิเทศหรือการสาธิต โดยดูจากการเตรียมการสอน การใช้และการผลิตสื่อการสอน เทคนิคและวิธีการสอน วิธีการวัดและการประเมินผลการศึกษา ทำที่และความรู้สึกของผู้รับการนิเทศหรือสาธิต

2. คุณภาพการอบรม โดยดูจากสภาพการอบรมนักเรียน และที่ปรากฏโดยทั่วไป และการส่งเสริมให้นักเรียนมีโอกาสร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมต่าง ๆ

3. คุณภาพการสอน โดยดูจากการเตรียมการสอน การใช้สื่อการเรียนการสอน การถ่ายทอดความรู้ การวัดและการประเมินผลการศึกษา และผลการเรียนของนักเรียน

4. ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน มีความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา ตามเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนด รวม 3 รายการ ดังนี้

4.1 การบริหารงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่

1. ด้านการปกครอง
2. ด้านวิชาการ
3. ด้านธุรการหรือบริหารทั่วไป
4. ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

4.2 ผลงานที่ปรากฏในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ ผู้ร่วมงานอื่น ๆ และประชาชนหรือสาธารณชน พิจารณาจากการเรียนและความประพฤติของนักเรียน นักศึกษา การสอน การอบรม และการพัฒนาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของครู อาจารย์ การพัฒนาการทำงานของเจ้าหน้าที่สถานศึกษา

4.3 ผลงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา พิจารณาจากการมีส่วนร่วมและการยอมรับในวงวิชาการหรือวิชาชีพว่า ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของการศึกษา หรือวิชาการในการ อบรมให้ความรู้ทางวิชาการแก่ครู อาจารย์ นักเรียน นักศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรอื่น ๆ

5. ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน มีผลงานทางวิชาการตามที่ ก.ค. กำหนด คือ

5.1 ผลงานทางวิชาการที่เป็นเอกสารหรือหลักฐาน ที่แสดงถึงผลงานหรือผลสำเร็จของงาน ที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามปกติในหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งได้มีการนำหลักการ ทฤษฎี ที่สอดคล้องมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม มีการอ้างอิงที่ถูกต้องตามหลักวิชา เช่น โครงการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหาร ตั้งแต่การวางแผนโครงการ การกำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน การรายงานผล และการประเมินผลโครงการ เป็นต้น

5.2 ผลงานทางวิชาการที่เป็นเอกสารหรือหลักฐานทางวิชาการ เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา หรือเกี่ยวกับวิชาที่เปิดสอนในสถานศึกษา ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา เช่น ตำรา งานวิจัยและพัฒนา การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ เป็นต้น

รายการพิจารณาผลงานทางวิชาการ มีดังนี้

1. คุณภาพของผลงานทางวิชาการ พิจารณาจากความสมบูรณ์ของเนื้อหาสาระ ความถูกต้องและครบถ้วนตามลักษณะของวิชา และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่เหมาะสม

2. ประโยชน์ของผลงานทางวิชาการ พิจารณาจากประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ และประโยชน์ต่อนักเรียน นักศึกษา หรือประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา

3. การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ พิจารณาจากการนำผลงานทางวิชาการไปเผยแพร่โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น จัดพิมพ์ในรายงานประจำปี วารสารต่าง ๆ หรือเอกสารประกอบคำสอน คำบรรยาย การอบรม การสัมมนา การออกอากาศทางสถานีวิทยุ หรือสถานีโทรทัศน์ หรือทางสื่ออื่น ๆ เป็นต้น

วิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความประสงค์จะขอรับการประเมิน เพื่อเลื่อนระดับเงินเดือนให้สูงขึ้น จัดทำคำขอ โดยชี้แจงผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น

2. ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้รับรองการปฏิบัติงาน และตรวจสอบคุณสมบัติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์

3. ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเสนอให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นพิจารณา

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ประเมินจากเอกสารข้อมูลการปฏิบัติงาน ประจำปีเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี หากมีข้อสงสัยหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ให้ใช้วิธีการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา และ/หรือการสัมภาษณ์ผู้รับการประเมิน ประกอบด้วย

4. ให้ อ.ก.ค.กรม เป็นผู้พิจารณากลับกรองในการตรวจสอบคุณสมบัติการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา และผลงานทางวิชาการ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ พร้อมทั้งพิจารณาให้น้ำเสนอ ก.ค. ต่อไป ในการนี้ อ.ก.ค.กรม อาจตั้งคณะกรรมการขึ้น เพื่อตรวจและกลับกรองเรื่องความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา และผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการพิจารณาของ อ.ก.ค.กรม ด้วยก็ได้

5. เมื่อ อ.ก.ค.กรม ดำเนินการตามข้อ 4 แล้ว ให้กรมเสนอ ก.ค. เพื่อพิจารณาต่อไป โดยให้ส่งผลงานทางวิชาการให้ ก.ค. พิจารณาด้วย จำนวน 4 ชุด ซึ่งในการพิจารณาของ ก.ค. จะมีการตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อตรวจและประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษาและผลงานทางวิชาการ จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน เพื่อประกอบการพิจารณาของ ก.ค. ด้วย โดยในการประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษาและการประเมินผลงานทางวิชาการ ให้ใช้วิธีพิจารณาจากเอกสารเป็นหลัก และหากมีข้อสงสัยหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ให้ใช้วิธีการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา และ/หรือการสัมภาษณ์ผู้รับการประเมิน เพื่อประกอบการประเมินด้วย

6. กำหนดเกณฑ์ตัดสินผ่านแต่ละรายการประเมิน ดังนี้

6.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์ตัดสินผ่าน คือ 70%

6.2 การประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา เกณฑ์ตัดสินผ่าน คือ 70%

6.3 การประเมินผลงานทางวิชาการ เกณฑ์ตัดสินผ่าน คือ 70%

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปราย ดังนี้

ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย

1. ผลการวิจัยในเรื่อง คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน ต้องเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนดไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมินเพื่อเลื่อนระดับ ต้องเป็นผู้ที่ได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการศูนย์ หรือผู้อำนวยการวิทยาเขต หรือตำแหน่งอื่นที่ ก.ค. อนุมัติ มาแล้วไม่น้อย 3 ปี (สำนักงาน ก.ค., 2543: 80) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมินเพื่อเลื่อนระดับสูงขึ้น ต้องเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี นั้น มีความเหมาะสม เพราะเป็นระยะเวลาที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้สั่งสมประสบการณ์ในการบริหารมาเป็นเวลานานเพียงพอที่จะสามารถแสดงให้เห็นถึงการใช้ความรู้ ความสามารถในการบริหารได้ว่า อยู่ในระดับเชี่ยวชาญหรือไม่ กล่าวคือ ในช่วงปีแรกของการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ นอกจากจะเป็นระยะเวลาของการเรียนรู้งานในตำแหน่งแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคิดวางแผนที่จะพัฒนาสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ด้วย ในปีที่สอง เป็นระยะเวลาของการเริ่มดำเนินงานทั้งงานบริหารสถานศึกษาตามหน้าที่และความรับผิดชอบ และงานโครงการพัฒนาสถานศึกษาตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ในปีที่ 3 ควรเป็นปีที่สามารถประเมินผลได้แล้วว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการบริหารงานด้านต่าง ๆ อย่างไรบ้าง โครงการพัฒนาสถานศึกษาที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ประสพผลสำเร็จหรือมีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้ความสามารถในการบริหารอย่างไร จึงทำให้โครงการนั้นประสบความสำเร็จ หรือแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร ระยะเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี จึงมีความเหมาะสมที่จะให้ประเมินได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถเหมาะสมที่จะได้รับการเลื่อนระดับหรือไม่ หากกำหนดระยะเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี อาจทำให้ยังไม่สามารถมองเห็นความสามารถในการบริหารได้อย่างเด่นชัด เนื่องจากยังอยู่ในระหว่างการเรียนรู้งานใหม่ และเพิ่งได้เริ่มปฏิบัติงาน ยังไม่สามารถประเมินผลได้ และหากกำหนดระยะเวลามากกว่า 3 ปี ก็อาจทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน เกิดความท้อแท้ ขาดขวัญและกำลังใจที่จะพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา เนื่องจากกว่าจะมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ในการเลื่อนระดับ ต้องใช้เวลาในการสั่งสมประสบการณ์นานเกินไป

2. ประเด็นในเรื่องระดับเงินเดือนของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน พบว่า ไม่ควรมีการกำหนดระดับเงินเดือนของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมินเพื่อเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ระดับ 9 ซึ่งแตกต่างไปจากหลักเกณฑ์ของ ก.ค. ที่กำหนดไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมินเพื่อเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ระดับ 9 จะต้องเป็นผู้ที่ได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับ 9 (สำนักงาน ก.ค., 2543: 80) ผู้วิจัยมีความเห็น

ว่า การที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลว่า ไม่ควรมีการกำหนดระดับเงินเดือนของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมินนั้น เนื่องมาจากการที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมินเพื่อเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ ระดับ 9 ควรเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี นอกจากนี้ ก่อนที่ข้าราชการครูจะเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการได้นั้น ก.ค. ได้กำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่งไว้ว่า ข้าราชการครูผู้นั้นจะต้องดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาเขต หรืออาจารย์ใหญ่ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ หรือหัวหน้าศูนย์ 2 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี (สำนักงาน ก.ค., 2537: 35, 52) รวมระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี ซึ่งระยะเวลาดังกล่าวมานพอที่จะแสดงให้เห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีผลงานในการบริหารสถานศึกษาด้านใดบ้างที่แสดงให้เห็นถึงการใช้ความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษาจนเกิดคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ดังนั้น การเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา จึงไม่ควรมีการกำหนดระดับเงินเดือนของผู้ที่จะขอรับการประเมิน แต่ควรพิจารณาจากความรู้ความสามารถเป็นหลัก สอดคล้องกับที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2535: 42) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ ไม่ว่าจะเป็นของทางราชการ หรือของธุรกิจเอกชนในปัจจุบัน ยึดหลักการสำคัญ 12 ประการ ซึ่งหลักการสำคัญประการหนึ่งก็คือ หลักความสามารถ ซึ่งยึดถือความรู้ความสามารถ หรือหลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง นอกจากนี้ สมาน รังสิโยภุชฎี (2535: 8) ได้กล่าวไว้ว่า หลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมประการหนึ่ง คือ หลักความสามารถ (competence) หมายถึง การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการหรือการแต่งตั้งบุคคลเข้าตำแหน่งใด ๆ จะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ โดยพยายามหาแนวทางคัดเลือกเพื่อให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง (put the right man to the right job) นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ และมีความพร้อมที่จะขอรับการประเมินเพื่อเลื่อนระดับให้สูงขึ้น แต่ไม่สามารถที่จะดำเนินการเพื่อขอรับการประเมินได้เนื่องจากระดับเงินเดือนไม่ถึงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด อาจเป็นการปิดกั้นโอกาสเจริญก้าวหน้าของผู้มีความรู้ความสามารถ ซึ่งอาจทำให้เกิดการท้อแท้ในการปฏิบัติงาน หรือขาดขวัญและกำลังใจที่จะพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียนด้วย

3. ผลการวิจัยในเรื่องรายการที่ใช้ประเมินเพื่อเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย พบว่า ควรประเมินผลงานทางวิชาการ ความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา และผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ สอดคล้องกับหลักเกณฑ์

ที่ ก.ค. กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน เพื่อเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย ต้องมีการประเมิน 3 ประการ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา และการประเมินผลงานทางวิชาการ (สำนักงาน ก.ค., 2542: 6) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า รายการประเมินทั้ง 3 รายการ มีองค์ประกอบในการประเมินครอบคลุมประเด็นที่จำเป็นสำหรับการพิจารณาว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ขอรับการประเมิน มีความเหมาะสมที่จะได้รับการเลื่อนระดับหรือไม่ กล่าวคือ มีการประเมินคุณภาพของผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการประเมินคุณภาพในการบริหารสถานศึกษาที่ได้แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญในการบริหาร จนเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการหรือวิชาชีพ และมีการประเมินผลงานทางวิชาการ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการสอน การนิเทศ หรือการบริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ จนเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

4. ผลการวิจัยในเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน จะต้องผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวม 4 รายการ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ คุณภาพในการบริหารสถานศึกษา การรักษาวินัยและการประพฤติตน คุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่จำเป็นในการบริหาร และคุณภาพการสอน การนิเทศหรือสาธิต และการอบรม สอดคล้องกับองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ ก.ค. กำหนดให้ประเมินใน 4 ด้าน คือ คุณภาพในการบริหารสถานศึกษา คุณภาพการสอน หรือการนิเทศหรือสาธิต และการอบรม การรักษาวินัยและการประพฤติตน และคุณลักษณะเฉพาะบุคคล (สำนักงาน ก.ค., 2542: 6-7) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า องค์ประกอบทั้ง 4 รายการ มีความเหมาะสมที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ มีรายการประเมินที่ครอบคลุมลักษณะงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู ส่วนการที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้นำหนักคะแนนในเรื่องคุณภาพในการบริหารสถานศึกษามากที่สุด รองลงมา คือ การรักษาวินัยและการประพฤติตน คุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่จำเป็นในการบริหาร และสุดท้ายคือ คุณภาพการสอน การนิเทศหรือสาธิต และการอบรม นั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า อาจเป็นเพราะการที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นงานหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องปฏิบัติให้เกิดคุณภาพมากที่สุด เพราะจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพสถานศึกษา บุคลากรในสถานศึกษา และที่สำคัญที่สุด คือ ผู้เรียน ส่วนการรักษาวินัยและการประพฤติตน มีความสำคัญในลำดับรองลงมา ด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี นอกจากจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษาแล้ว ควรเป็นผู้มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านการปฏิบัติงาน การแต่งกาย กิริยาวาจา การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ

ตลอดจนการรักษาวินัยและจรรยาบรรณในวิชาชีพ การมีคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีงาม เป็นที่น่าเลื่อมใสศรัทธา และน่ายึดถือเป็นตัวอย่าง ด้วย ส่วนคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่จำเป็นในการบริหาร เช่น ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ วิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความอดุสาหะ เป็นต้น มีความสำคัญในลำดับที่สาม และการที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้น้ำหนักคะแนนในเรื่องคุณภาพการสอน การนิเทศหรือสาคิต และการอบรม เป็นลำดับสุดท้าย อาจเนื่องมาจากการที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า ปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้ทำหน้าที่สอน ความสำคัญขององค์ประกอบในการประเมินรายการนี้ จึงมีน้ำหนักน้อยที่สุด

5. ประเด็นในเรื่ององค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในส่วนของคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่จำเป็นในการบริหาร พบว่า รายการที่ใช้พิจารณาคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่จำเป็นในการบริหาร ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การตัดสินใจ ความอดุสาหะ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความสามารถในการเสนอความเห็น ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง วุฒิภาวะทางอารมณ์ บุคลิกภาพและท่วงทีวาจา ความสามารถในการปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์ แล้ว ควรเพิ่มเรื่องวิสัยทัศน์ด้วย ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในยุคปัจจุบันซึ่งวิทยาการต่าง ๆ ในโลกมีความก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการศึกษาไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะภายในสถานศึกษาเท่านั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้ที่ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา พร้อมทั้งจะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อนำสถานศึกษา บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เรียน ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษาที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถพินิจพิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ทั้งในแง่มุมมองอดีตและปัจจุบัน แล้วคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่า จะมีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและเตรียมการสำหรับงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับที่เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 19) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบัน ควรมีคุณสมบัติมองกว้างไกล อย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management) ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดนโยบาย และวิธีการทำงานที่ชัดเจน

6. ผลการวิจัยในเรื่อง การประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน จะต้องมีความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา รวม 3 รายการ คือ การบริหารงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการปกครอง ด้านวิชาการ ด้านธุรการ

หรือบริหารทั่วไป และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน การมีผลงานที่ปรากฏในหน้าที่ความรับผิดชอบ ต่อนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ ผู้ร่วมงาน ประชาชนหรือสาธารณชน และการมีผลงานในฐานะ ผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของ ก.ค. ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่ ผู้บริหารสถานศึกษาจะเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ระดับ 9 ซึ่งเป็นระดับสูงสุดของ ตำแหน่งข้าราชการครู นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องเป็นผู้ที่มีผลงานที่แสดงให้เห็นถึงความ เชี่ยวชาญทั้งในด้านการบริหารสถานศึกษา และความเชี่ยวชาญทางการศึกษาโดยทั่วไป และ ผลงานนั้นจะต้องเป็นที่ปรากฏและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปด้วย การประเมินความเชี่ยวชาญในการ บริหารสถานศึกษา ทั้ง 3 รายการ จึงมีความเหมาะสมที่จะใช้ประเมินว่า ผู้บริหารสถานศึกษามี ความเหมาะสมที่จะได้รับการเลื่อนระดับหรือ

7. ผลการวิจัยในเรื่อง การประเมินผลงานทางวิชาการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอ รับการประเมินเพื่อเลื่อนระดับ จะต้องมีความผลงานทางวิชาการที่เป็นเอกสารหรือหลักฐานที่แสดงถึง ผลงานหรือผลสำเร็จของงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามปกติในหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งได้มีการ นำหลักการ ทฤษฎี ที่สอดคล้องมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม มีการอ้างอิงที่ถูกต้องตามหลักวิชา หรือผลงานทางวิชาการที่เป็นเอกสารหรือหลักฐานทางวิชาการ เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา หรือเกี่ยวกับวิชาที่เปิดสอนในสถานศึกษา ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการ พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของ ก.ค. ที่กำหนดให้ผู้บริหาร สถานศึกษาสามารถเลือกทำผลงานทางวิชาการได้หลายประเภท ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผลงาน ทางวิชาการที่จะใช้ประกอบการประเมินเพื่อเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ควรมี ลักษณะที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกจัดทำได้ตามความรู้ ความ สามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และความถนัดของตน ซึ่งจะช่วยให้เอกสารผลงาน ทางวิชาการนั้นมีความสมบูรณ์ ส่งผลให้ได้รับการอนุมัติให้เลื่อนระดับได้

สำหรับประเด็นรายการพิจารณาผลงานทางวิชาการ พบว่า ควรมีรายการพิจารณา 3 รายการ คือ คุณภาพของผลงานทางวิชาการ ประโยชน์ของผลงานทางวิชาการ และการเผยแพร่ ผลงานทางวิชาการ แตกต่างไปจากหลักเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนด กล่าวคือ ก.ค. กำหนดรายการ พิจารณาไว้ 2 รายการ คือ คุณภาพของผลงานทางวิชาการ และประโยชน์ของผลงานทางวิชาการ (สำนักงาน ก.ค., 2543: 82-83) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอ รับการประเมินเพื่อเลื่อนระดับ ต้องเผยแพร่ผลงานทางวิชาการโดยวิธีการต่าง ๆ ก่อนที่จะ นำผลงานทางวิชาการนั้นมาขอรับการประเมิน จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำผลงาน ทางวิชาการนั้นด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้ผลงานทางวิชาการนั้นมีคุณภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ ทั้งในด้านเนื้อหาสาระ การอ้างอิง และด้านอื่น ๆ เนื่องจากจะต้องเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

ไปสู่สาธารณชน หากผลงานทางวิชาการนั้นไม่มีคุณภาพ และไม่ได้รับการยอมรับ นอกจากจะเป็นการเสียชื่อเสียงแล้ว ยังสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษานั้นยังไม่มีผู้เชี่ยวชาญเพียงพอที่จะได้รับการเลื่อนระดับ แต่การที่ไม่มีการกำหนดให้ต้องเผยแพร่ผลงานทางวิชาการก่อนนำมาขอรับการประเมิน อาจทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความมุ่งมั่นที่จะจัดทำผลงานทางวิชาการให้มีคุณภาพ คิดและทำเพียงเพื่อจะใช้สำหรับการขอรับการประเมินเท่านั้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า ควรกำหนดให้มีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการที่จะนำมาขอรับการประเมินด้วย

ด้านวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย

1. ผลการวิจัยในเรื่อง การจัดทำคำขอรับการประเมิน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมินเพื่อเลื่อนระดับ ควรเป็นผู้จัดทำคำขอรับการประเมินด้วยตนเอง ซึ่งแตกต่างไปจากวิธีการของ ก.ค. ที่กำหนดไว้ว่า ให้ข้าราชการครูผู้ประสงค์จะขอกำหนดให้ได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้นหรือผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้ขอตั้งกล่าว เป็นผู้จัดทำคำขอ โดยจะต้องชี้แจงผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น (สำนักงาน ก.ค., 2543: 85) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่ ก.ค. กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นสามารถจัดทำคำขอให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสงค์จะขอรับการประเมินเพื่อเลื่อนระดับได้นั้น อาจเนื่องมาจาก ก.ค. ต้องการตอบแทนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ และมีความตั้งใจจริงในการบริหารสถานศึกษา จนมีผลงานดีเป็นที่ปรากฏ และได้รับการยอมรับโดยทั่วไป แต่อาจเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่มีเวลาในการจัดทำคำขอ หรือมีเหตุจำเป็นที่ไม่สามารถจัดทำคำขอด้วยตนเองได้ ก.ค. จึงกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดผู้บริหารสถานศึกษามากที่สุด จัดทำคำขอรับการประเมินให้กับผู้บริหารสถานศึกษานั้นได้ หากผู้บังคับบัญชาชั้นต้นพิจารณาแล้วเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษานั้นสมควรจะได้รับการประเมินเพื่อเลื่อนระดับ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะได้รับการเลื่อนระดับให้สูงขึ้นนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความพร้อมที่จะได้รับการประเมิน กล่าวคือ มีความพร้อมที่จะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องจัดทำรายงานความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา และผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการประเมินตามที่ ก.ค. กำหนดเสร็จเรียบร้อยพร้อมที่จะส่งไปรับการประเมิน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรเป็นผู้จัดทำคำขอรับการประเมินด้วยตนเอง เนื่องจากเป็นเจ้าของข้อมูล และเป็นผู้รู้รายละเอียดของตนเองดีที่สุดว่า ตนเองมีความพร้อมที่จะได้รับการประเมินเมื่อไหร่

2. ผลการวิจัยในเรื่อง ผู้รับรองการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นควรเป็นผู้รับรองการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการของ ก.ค. ที่กำหนด ไว้ว่า ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เป็นผู้รับรองการปฏิบัติงานและตรวจสอบคุณสมบัติ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ (สำนักงาน ก.ค., 2543: 85) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เป็นผู้ที่สามารถดูแลการปฏิบัติงานและทราบผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาได้ดีที่สุด เนื่องจาก เป็นผู้บังคับบัญชาในระดับที่มีความใกล้ชิดกับผู้บริหารสถานศึกษามากที่สุด ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจึงควรเป็นผู้รับรองการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

3. ผลการวิจัยในเรื่อง ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา และผู้ประเมินผลงานทางวิชาการ พบว่า ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นควรเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ก.ค. เป็นผู้ประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา และผลงานทางวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการที่ ก.ค. กำหนดไว้ว่า ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นพิจารณา และในการพิจารณาของ ก.ค. จะมีการตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อตรวจและประเมินความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการ จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน เพื่อประกอบการพิจารณาของ ก.ค. ด้วย (สำนักงาน ก.ค., 2543: 85-86) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นควรเป็นผู้ประเมิน เนื่องจากเป็นผู้ที่ใกล้ชิดและสามารถดูแลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาได้โดยตลอด อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นควรตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความรอบคอบและความยุติธรรมในการประเมิน

สำหรับการประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษาและผลงานทางวิชาการ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ก.ค. ควรเป็นผู้ประเมิน โดยการตั้งคณะกรรมการประเมินซึ่งประกอบด้วยนักวิชาการที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในด้านการสอนและการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและได้ผลการประเมินที่เป็นที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับได้ เนื่องจากเป็นการประเมินในระดับสูงสุดที่จะตัดสินว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะได้รับการเลื่อนระดับหรือไม่

4. ประเด็นในเรื่องวิธีประเมินผลงานทางวิชาการ วิธีประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา และวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ไม่ควรใช้วิธีประเมินวิธีใดวิธีหนึ่งเพียงวิธีเดียว แต่ควรมีวิธีการประเมินที่หลากหลาย โดยผลการวิจัยในเรื่องวิธีประเมินผลงานทางวิชาการ พบว่า ควรใช้วิธีพิจารณาจากเอกสารเป็นหลัก และหากมีข้อสงสัยหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม

ให้ใช้วิธีการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา และ/หรือการสัมภาษณ์ ผู้ขอรับการประเมิน ประกอบ ส่วนผลการวิจัยในเรื่องวิธีประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหาร สถานศึกษา พบว่า ควรใช้วิธีพิจารณาจากเอกสาร ร่วมกับการออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพ ความเป็นจริงที่สถานศึกษา และการสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน สอดคล้องกับที่ภักดี แสงจันทร์ (2538: 163) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการในการกำหนด ให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้น ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมสามัญศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและ เจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล ไม่เห็นด้วยกับวิธีการประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารและผลงาน ทางวิชาการ ที่อาศัยการประเมินจากเอกสารเพียงอย่างเดียว และให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีวิธีการ ประเมินที่หลากหลาย คือ ต้องประเมินที่สถานศึกษา การสัมภาษณ์ผู้ถูกประเมิน การใช้ แบบสอบถามเพื่อสอบถามผู้ได้บังคับบัญชา ประชาชน นักเรียน และหัวหน้าส่วนราชการที่อยู่ ใกล้เคียงประกอบการประเมินด้วย

สำหรับผลการวิจัยเรื่องวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ควรใช้วิธีพิจารณาจาก เอกสารเป็นหลัก และหากมีข้อสงสัยหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ให้ใช้วิธีการออกไปตรวจสอบ ข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา และ/หรือการสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน สอดคล้องกับ ที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2535: 217) กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานใน ขั้นตอนที่ 2 ซึ่งเป็นขั้นตอนการกำหนดวิธีการและมาตรฐานที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้วัดผล การปฏิบัติงานของบุคลากรในงานหนึ่ง ๆ ว่า ในขั้นนี้เป็นการเลือกใช้วิธีการประเมินที่เหมาะสม และสอดคล้องกับลักษณะของงาน จากวิธีการประเมินต่าง ๆ ที่มีใช้อยู่ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การ ประเมินแต่ละรายการ ไม่ควรใช้วิธีใดวิธีหนึ่งแต่เพียงวิธีเดียว เพราะการประเมินโดยใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง เพียงวิธีเดียวไม่อาจบ่งชี้ได้ว่า ผู้ขอรับการประเมินมีความรู้ความสามารถ หรือมีความเชี่ยวชาญ เหมาะสมที่จะได้รับการเลื่อนระดับ ตัวอย่างเช่น ผู้ขอรับการประเมินซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง แต่เขียนรายงานไม่เก่ง หากใช้วิธีประเมินจากเอกสารเพียงอย่างเดียว ก็อาจทำให้ไม่ผ่านการประเมิน แต่หาก คณะกรรมการประเมินพิจารณาเอกสารแล้วพบว่า สิ่งที่ย่างงานมาให้ความสนใจ และเป็น ประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา แต่ยังขาดข้อมูลบางส่วนซึ่งทำให้รายงานหรือผลงานทางวิชาการนั้น ขาดความสมบูรณ์ การออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา หรือการ สัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน จะทำให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมมาพิจารณาประกอบการประเมินได้ ดังนั้น จึงควรมีวิธีประเมินที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและยุติธรรมกับผู้ขอรับการ ประเมิน สอดคล้องกับที่สมศักดิ์ คงเที่ยง และ อัญชลี โพธิ์ทอง (2542: 147) กล่าวถึงการเลือก วิธีการประเมินที่เหมาะสมว่า คณะผู้ประเมินต้องตระหนักว่า ไม่มีวิธีการใดวิธีการเดียวที่จะให้

ผลการประเมินที่ดีที่สุด ดังนั้น จึงต้องพิจารณาเลือกวิธีประเมินผลหลายวิธี ให้เหมาะสมกับผู้รับ การประเมินแต่ละกลุ่ม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อ ก.ค. ว่า ก.ค. ควรดำเนินการวิจัยในเรื่องหลักเกณฑ์ และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษ เฉพาะราย โดยการให้เทคนิคเดลฟายเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์และ วิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษาให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย ทุกกลุ่ม เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย ให้มีความเหมาะสมกับ ลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงาน รวมทั้งความรู้ ความ สามารถ และความเชี่ยวชาญของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ระดับ 9 โดยหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดขึ้น ควรยึดหลักการบริหารงานบุคคลตามระบบ คุณธรรม ซึ่งคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นหลัก รวมทั้ง ความเสมอภาคในโอกาสที่จะ ได้รับการเลื่อนระดับให้สูงขึ้นของบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ ก.ค. กำหนด

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษา และพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในเลื่อนระดับของผู้บริหารสถาน ศึกษา ที่สอดคล้องกับ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับคุณสมบัติของคณะกรรมการ ที่ทำหน้าที่ประเมินผู้บริหารสถาน ศึกษา เพื่อให้ได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

คณะกรรมการข้าราชการครู, สำนักงาน. **หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการพิจารณา**

ผลงานทางวิชาการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537.

คณะกรรมการข้าราชการครู, สำนักงาน. **รายงานสรุปผลการประชุมสัมมนาอนุกรรมการใน**

อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการพิจารณาผลงานทางวิชาการ. 2538.

(เอกสารอัดสำเนา)

คณะกรรมการข้าราชการครู, สำนักงาน. **มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู.** (ม.ป.ท.).

2537.

คณะกรรมการข้าราชการครู, สำนักงาน. **เงินประจำตำแหน่งข้าราชการครู.** กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541.

คณะกรรมการข้าราชการครู, สำนักงาน. **ทางก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์การศาสนา, 2542.

คณะกรรมการข้าราชการครู, สำนักงาน. **รายงานประจำปี 2541.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.

คณะกรรมการข้าราชการครู, สำนักงาน. **คู่มือการประเมินความชำนาญการหรือความ**

เชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการของข้าราชการครู. กรุงเทพฯ: วิทยาลัย

สารพัดช่างพระนคร, 2543.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. **คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน.** ม.ป.ท.,

2530.

ฉวีวรรณ สมานหนู. **การศึกษาความบกพร่องของเอกสารผลงานทางวิชาการของ**

ข้าราชการครู สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่เสนอขอตำแหน่งอาจารย์ 3 ใน

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2541. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2543.

ชูศักดิ์ เทียงตรง. **การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ (Public Personnel Administration).**

นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2517.

ชูศักดิ์ เทียงตรง. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน.** (ม.ป.ท., ม.ป.ป.).

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. **การจัดการทรัพยากรบุคคล.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย, 2541.

ดำรงศักดิ์ ชัยสนธิ และ ประสาน หอมพูล. **การบริหารงานบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ:

สำนักพิมพ์วังอักษร, 2542.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล (Personnel Management). พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บริษัท โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2531.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล (Personnel Management). กรุงเทพฯ: บริษัท โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2533.

ประยูร ยงค์อำนวย. ปัญหา ความต้องการและเจตคติในการจัดทำผลงานทางวิชาการของ อาจารย์ผู้สอนศึกษาศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ วิชาเอกศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540.

พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2524.

พนัส หันนาคินทร์. ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2542.

พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารงานบุคคล Personnel Management. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พานนการพิมพ์, 2534.

ภักดี แสงจันทร์. การศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการในการกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ วิชาเอกบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

วรรณิ จักษุดี. ศึกษาปัญหาการทำผลงานทางวิชาการของศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ วิชาเอก การศึกษาผู้ใหญ่ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540.

สงคราม หิรัญเขว่า. ความต้องการความช่วยเหลือในการจัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อ เลื่อนตำแหน่งเป็นอาจารย์ 3 ของข้าราชการครูตำแหน่งอาจารย์ 2 สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร การศึกษา วิชาเอกการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523.

สมศักดิ์ คงเที่ยง และ อัญชลี ไพรีทอง. การบริหารบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Personnel Administration and Human Resource Development. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542.

สมาน ราชบุรี. การศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการจัดทำผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2542.

สมาน รังสิโยภุชฎี. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2525.

สันตศิริ บัวเกษ. ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอ กำหนดตำแหน่งอาจารย์ 3 ของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537.

สันติชัย ไชยดี. การศึกษาสภาพปัญหาการทำผลงานเพื่อกำหนดตำแหน่งอาจารย์ 3 ตามความคิดเห็นของครูช่างอุตสาหกรรม ในเขตการศึกษา 10 สังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2541.

สุโขทัยธรรมาริราช, มหาวิทยาลัย. สาขาวิทยาการจัดการ. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) หน่วยที่ 8-15. พิมพ์ครั้งที่ 14. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาริราช, 2534.

สุโขทัยธรรมาริราช, มหาวิทยาลัย. สาขาวิทยาการจัดการ. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) หน่วยที่ 1-7. พิมพ์ครั้งที่ 15. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาริราช, 2535.

สุธีพร ดีผดุง. ปัญหาของการเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 ของข้าราชการครูตำแหน่งอาจารย์ 2 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536.

สุปราณี นฤนาทโรดม. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอ กำหนดตำแหน่งอาจารย์ 3 ของข้าราชการครู สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538.

เสถียร เหลืองอร่าม. การบริหารงานบุคคล. (ม.ป.ท.), 2533.

เสนาะ สมานหมู่. กระบวนการบริหารงานบุคคล : คู่มือปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคล สำหรับข้าราชการครู. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยสารพัดช่างพระนคร, 2537.

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร. การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวความคิด
หลักการ วิธีการและกระบวนการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท ประชาชน จำกัด,
2540.

อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไอดีเอ็นเอสโตร์, 2531.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. หลักบริหารการศึกษาทั่วไป. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหาร ทักษะ และการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
สุภาพใจ, 2538.

ภาษาอังกฤษ

Benton, Douglas A. *A Applied Human Relation ; An Organization Approach*. 5th ed.
New Jersey: Prentice Hall, 1995.

Dessler, Gary. *Personnel/Human Resource Management*. 5th ed. New Jersey:
Prentice-Hall, 1991.

Flippo, Edwin B. *Personnel Management*. 6th ed. Singapore: McGraw Hill Book
Company, 1984.

Pigors, Paul and Myers, Charles A. *Personnel Administration : A point of View and
A Method*. 9th ed. Singapore: McGraw-Hill International Book Company, 1981.

Torrington, Derek and Hall, Laura. *Personnel Management : A New Approach*.
2nd ed. London: Prentice Hall International (UK), 1994.

Werther, William B., Jr. and Davis, Keith. *Human Resources and Personnel
Management*. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 1996.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. นายโสภณ นุ่มทอง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 8 ว.
กองวิชาการบริหารงานบุคคล สำนักงาน ก.ค.
3. นายวิเชียร ประยูรชาติ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 8 ว.
กองมาตรฐานตำแหน่งที่ 2 สำนักงาน ก.ค.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ โทร.218-2682

ที่ ทม.0302(2770.0603)3157

วันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๔๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์

ด้วย นางอรปราง สัมพันธ์ภักดี นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา" โดยมี รองศาสตราจารย์เอกชัย กี่สุขพันธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ทม0302(2700.0603)3159

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

๒๘ ธันวาคม 2543

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณวิเชียร ประยูรชาติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางอรปราง สัมพันธ์ภักดี นิสิตชั้นปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขา
วิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการใน
การเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา" โดยมี รองศาสตราจารย์เอกชัย กี่สุขพันธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
ในการนี้จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 218-2682

ที่ ทม0302(2700.0603)3158

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

๒๘ ธันวาคม 2543

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

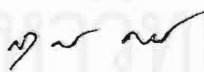
เรียน คุณโสภณ นุ่มทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางอรปราง สัมพันธ์ภักดี นิสิตชั้นปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาหลักสูตรและวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา" โดยมี รองศาสตราจารย์เอกชัย ก็สุพันธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 218-2682



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานเลขาธิการกรม ฝ่ายการเจ้าหน้าที่
 ที่ ศธ 1301/ 2761 วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2544
 เรื่อง ขออนุญาตขอข้อมูลเพื่อประกอบการวิจัย

เรียน เลขาธิการ ก.ค.

ตามบันทึกสำนักงานเลขาธิการกรม ที่ ศธ 1301/2761 ลงวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2544 เรื่อง ขออนุญาตขอข้อมูลเพื่อประกอบการวิจัย ซึ่งคณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ขออนุญาตขอข้อมูลเพื่อการวิจัยวิทยานิพนธ์ของนางอรปราง สัมพันธ์ภักดี และท่านเลขาธิการ ก.ค. มีบัญชาว่า เรื่องที่เสนอกับเรื่องที่คุณครุศาสตร์ขอมาตรงกันหรือไม่ นั้น

สำนักงานเลขาธิการกรม ได้รับทราบจากนางอรปราง สัมพันธ์ภักดี ว่าเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์จะขอข้อมูล รายชื่อ และที่อยู่ของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิใน อ.ก.ค. วิสามัญเฉพาะกิจประเมินบุคคลเพื่อให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 สาขาบริหารการศึกษา คณะที่ 1 คณะที่ 2 และคณะที่ 3 เพื่อติดต่อขอสัมภาษณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นายเสถียร อยู่ดีมารักษ์)
 เลขาธิการกรม สำนักงาน ก.ค.

ทศ.น. 12/2/44

ดย
 12 กพ. 44

(นายสมยศ มีเทศน์)
 เลขาธิการ ก.ค.

ที่ ทม0302(2700.0603)223

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

๒๙ มกราคม ๒๕๔๔

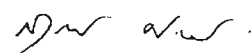
เรื่อง ขออนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการวิจัย

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครู

ด้วย นางอรปราง สัมพันธ์ภักดี นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา" โดยมี รองศาสตราจารย์เอกชัย กี่สุขพันธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักเกณฑ์ และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษาให้ได้รับเงินเดือน ในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย ซึ่งจะดำเนินการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิใน อ.ก.ค. วิสามัญเฉพาะกิจประเมินบุคคลเพื่อให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 สาขาบริหารการศึกษา คณะที่ 1 คณะที่ 2 และคณะที่ 3

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ข้อมูลดังกล่าวกับ นางอรปราง สัมพันธ์ภักดี เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 218-2682

ภาควิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

20 กุมภาพันธ์ 2544

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเข้าสัมภาษณ์

เรียน

ด้วยดิฉัน นางอรปราง สัมพันธ์ภักดี ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 6 ว. สังกัด กองวิชาการบริหารงานบุคคล สำนักงาน ก.ค. กำลังศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขาบริหาร การศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ในระหว่างการ ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา” โดยมีรองศาสตราจารย์เอกชัย กี่สุขพันธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา หลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9. เป็น พิเศษเฉพาะราย ซึ่งจะดำเนินการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิใน อ.ค.ค.วิสามัญเฉพาะกิจ ประเมินบุคคลเพื่อให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 สาขาบริหารการศึกษา คณะที่ 1 คณะที่ 2 และ คณะที่ 3 ทั้งนี้ ดิฉันได้รับความอนุเคราะห์ข้อมูลรายชื่อและที่อยู่ของท่านจากสำนักงาน ก.ค. ตาม เอกสารดังแนบ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในเข้าสัมภาษณ์เพื่อการเก็บข้อมูลการทำ วิทยานิพนธ์ครั้งนี้ด้วย โดยดิฉันจะประสานการนัดหมายวัน เวลา และสถานที่เข้าสัมภาษณ์ที่ท่าน สะดวกมาอีกครั้งหนึ่ง ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางอรปราง สัมพันธ์ภักดี)

ภาควิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

9 เมษายน 2544

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือน
ในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

ตามที่ดิฉัน นางอรปราง สัมพันธ์ภักดี ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 6 ว. สำนักงาน ก.ค. กำลังศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย และได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วนั้น

ข้อมูลจากการให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิใน อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจประเมินบุคคล เพื่อให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 สาขาบริหารการศึกษา สามารถนำมาวิเคราะห์และจัดทำเป็นหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย ตามเอกสารดัดแนบ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบหลักเกณฑ์และวิธีการในเลื่อนระดับของผู้บริหารการศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย ดังกล่าวด้วย หากท่านมีความคิดเห็นแตกต่างไปจากหลักเกณฑ์และวิธีการฯ ที่ดิฉันพัฒนาขึ้น ขอได้โปรดให้ข้อเสนอแนะ และส่งกลับคืนไปยังดิฉัน ภายในวันที่ 15 เมษายน 2544 ด้วย ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางอรปราง สัมพันธ์ภักดี)

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรื่อง

การพัฒนาหลักสูตรและวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรและวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย
2. แบบสัมภาษณ์นี้ ใช้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นคณะกรรมการใน อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจประเมินบุคคล เพื่อให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 สาขาบริหารการศึกษา
3. แบบสัมภาษณ์นี้ มีประเด็นสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์
ตอนที่ 2 หลักสูตรและวิธีการในการเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา
ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย

รหัส.....

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ท่านมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในฐานะประธานอนุกรรมการ/อนุกรรมการใน
อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจประเพณีบุคคล เพื่อให้ได้รับเงินเดือนในระดัับ 9

ต่ำกว่า 5 ปี

5 ปีขึ้นไป

2. ท่านมีวุฒิการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรี

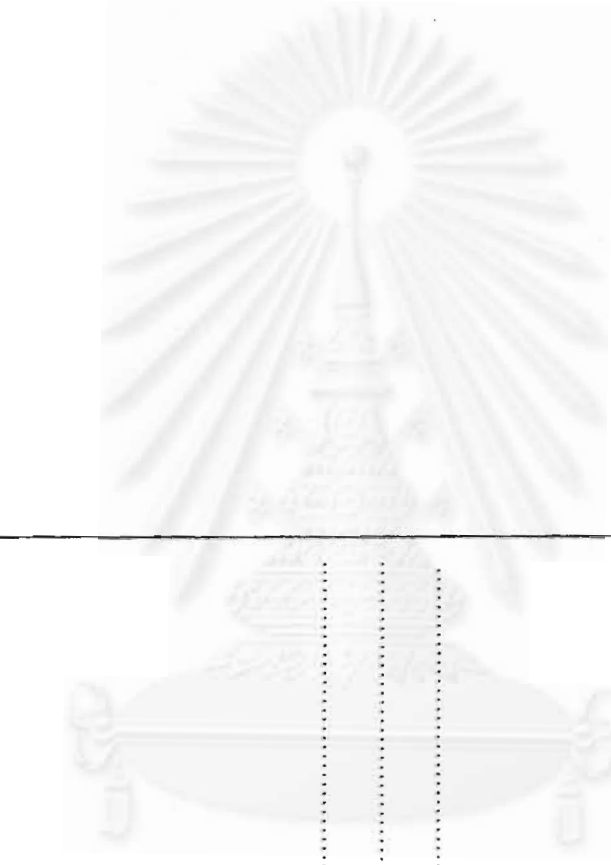
ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่น ๆ

ตอนที่ 2 หลักเกณฑ์และวิธีการในการเลือกระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย

หลักเกณฑ์	วิธีการ
<p>1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมินเพื่อเลื่อนเป็นผู้อำนวยการระดับ 9 ควรเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการมาแล้วไม่น้อยกว่ากี่ปี</p> <p>() 1. 1 ปี</p> <p>() 2. 2 ปี</p> <p>() 3. 3 ปี</p> <p>() 4. 4 ปี</p> <p>() 5. 5 ปี</p> <p>() 6. อื่นๆ</p> <p>เหตุผล.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>1. ใครควรเป็นผู้จัดทำคำขอ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา เลื่อนเป็นผู้อำนวยการ ระดับ 9</p> <p>() 1. ผู้ขอรับการประเมิน</p> <p>() 2. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้ขอรับการประเมิน</p> <p>() 3. ผู้ขอรับการประเมิน หรือผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้ขอรับการประเมิน</p> <p>() 4. กรมเจ้าสังกัดดำเนินการคัดเลือก</p> <p>() 5. อื่นๆ</p> <p>เหตุผล.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน ควรเป็นผู้ที่รับเงินเดือนอยู่ในระดับใด</p> <p>() 1. ไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับ 9</p> <p>() 2. ต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับ 9 ไม่เกิน 1 ขั้น</p> <p>() 3. อื่นๆ</p> <p>เหตุผล.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>2. ใครควรเป็นผู้รับรองการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะขอรับการประเมิน</p> <p>() 1. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น</p> <p>() 2. ผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไปอีก 1 ระดับ</p> <p>() 3. อื่นๆ</p> <p>เหตุผล.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

หลักเกณฑ์	วิธีการ
<p>3. ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะขอรับการประเมิน ควรเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานย้อนหลังกี่ปี</p> <p>() 1. 1 ปี</p> <p>() 2. 2 ปี</p> <p>() 3. 3 ปี</p> <p>() 4. 4 ปี</p> <p>() 5. 5 ปี</p> <p>() 6. ไม่กำหนดระยะเวลา</p> <p>() 7. อื่น ๆ</p> <p>เหตุผล.....</p> <p>.....</p>	

หลักเกณฑ์	วิธีการ
<p>4. การประเมินเพื่อปรับระดับของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นตำแหน่งที่รับเงินเดือนในระดับ 9 ควรประเมินสิ่งใดบ้าง</p> <p>() 1. ผลการปฏิบัติงาน ประเมินจาก</p> <p>1.1 คุณภาพในการบริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาจาก</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา 2. ความสามารถในการวางแผน จัดระบบงาน มอบหมายงาน และติดตามผลการปฏิบัติงาน 3. ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับงานในหน้าที่ และการใช้ภาวะผู้นำ 4. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของส่วนราชการ 5. ความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับชุมชน 6. ความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ 7. ความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการนักเรียน 8. ความรู้ความสามารถในการบริหารงานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ และการบริหารงานด้านต่าง ๆ 9. ความรู้ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา 10. อื่น ๆ 	<p>3. ใครควรเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ขอรับการประเมิน</p> <p>() 1. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น</p> <p>() 2. ผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไปอีก 1 กระดาษ</p> <p>() 3. คณะกรรมการเฉพาะกิจที่สถานศึกษาแต่งตั้ง</p> <p>() 4. คณะกรรมการเฉพาะกิจที่ผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไปอีก 1 ระดับ แต่งตั้ง</p> <p>() 5. อ.ก.ค.จังหวัด</p> <p>() 6. อ.ก.ค.กรม</p> <p>() 7. ก.ค.</p> <p>() 8. อื่น ๆ</p> <p>เหตุผล.....</p> <p>4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรประเมินโดยวิธีใดบ้าง</p> <p>() 1. การพิจารณาจากเอกสาร</p> <p>() 2. การออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา</p> <p>() 3. การสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน</p> <p>() 4. อื่น ๆ</p> <p>เหตุผล.....</p>

หลักเกณฑ์	วิธีการ
<p>1.2 คุณภาพการสอน การนิเทศหรือการสาธิต และการอบรม พิจารณาจาก</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. คุณภาพการสอน โดยดูจากเตรียมการสอน การใช้สื่อการเรียนการสอน การถ่ายทอดความรู้ การวัดและการประเมินผลการศึกษา และผลการเรียนของนักเรียน 2. คุณภาพการนิเทศหรือการสาธิต ดูจากการเตรียมการสอน การใช้และกาผลิตสื่อการสอน เทคนิคและวิธีการสอน วิธีการวัดและประเมินผลการศึกษา ทำที่และความรู้สึของผู้รับบริการพิเศษหรือสาธิต 3. คุณภาพการอบรม โดยดูจากสภาพการอบรมนักเรียน และที่ปรากฏโดยทั่วไป และการส่งเสริมให้นักเรียนมีโอกาสร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมต่าง ๆ 4. อื่น ๆ <p>1.3 การรักษาวินัยและการประพฤติตน พิจารณาจากการรักษาระเบียบวินัย และการประพฤติตน การรักษาความสามัคคีในหมู่คณะ การปฏิบัติตามหน้าที่จนถือเป็นตัวอย่าง ได้ เป็นต้น</p> <p>- อื่น ๆ</p>	<p>5. วิธีประเมินผลการทำงาน ควรใช้ระบบการให้คะแนนหรือไม่</p> <p>() 1. ไม่ควร</p> <p>() 2. ควร</p> <p>เหตุผล.....</p> <p>.....</p> <p>6. ถ้าจะใช้ระบบการให้คะแนน นำหนักคะแนนวิธีประเมินผลการทำงาน ควรเป็นส่วนอย่างไร</p> <p>() 1. การพิจารณาจากเอกสาร%</p> <p>() 2. การออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพ%</p> <p> ความเป็นจริงที่สถานศึกษา</p> <p>() 3. การสัมภาษณ์ผู้จัดการประเมิน%</p> <p>() 4. อื่น ๆ</p> <p>.....</p> <p> เหตุผล.....</p> <p>.....</p>


หลักเกณฑ์	วิธีการ
<p>1.4 คุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่จำเป็นในการบริหาร พิจารณาจากรายการ ต่าง ๆ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความรับผิดชอบหน้าที่ 2. การตัดสินใจ 3. ความอดุสสาหะ 4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความสามารถในการเสนอความเห็น 5. ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 6. จุดประกายทางอารมณ์ 7. บุคลิกภาพและท่วงท่า 8. ความสามารถในการปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์ 9. อื่นๆ <p>() 2. ความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา ประเมินจาก</p> <p>2.1 การบริหารงาน 4 ด้าน ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. งานด้านการปกครอง 2. งานวิชาการ 3. งานธุรการหรืองานบริหารทั่วไป 4. งานความสัมพันธ์กับชุมชน 5. อื่นๆ 	<p>7. ใครควรเป็นผู้ประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา</p> <ol style="list-style-type: none"> () 1. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น () 2. ผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไปอีก 1 กระดับ () 3. คณะกรรมการเฉพาะกิจที่สถานศึกษาแต่งตั้ง () 4. คณะกรรมการเฉพาะกิจที่ผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไปอีก 1 ระดับ แต่งตั้ง () 5. อ.ก.ค.จังหวัด () 6. อ.ก.ค.กรม () 7. ก.ค. () 8. อื่นๆ <p>เหตุผล.....</p>

หลักเกณฑ์	วิธีการ
<p>2.2 ผลงานที่ปรากฏในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ ผู้ร่วมงานอื่น ๆ และประชาชน หรือสาธารณชน โดยพิจารณาจากการเรียนและความประพฤติของนักเรียน นักศึกษา การสอน การอบรม และการพัฒนาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของครู อาจารย์ การพัฒนาการทำงานของเจ้าหน้าที่สถานศึกษา</p> <p>- อื่น ๆ</p>	<p>8. การประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา ควรประเมินโดยวิธีใดบ้าง</p> <p>() 1. การพิจารณาจากเอกสาร</p> <p>() 2. การออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา</p> <p>() 3. การสัมภาษณ์ผู้รับการประเมิน</p> <p>() 4. อื่น ๆ</p> <p>เหตุผล.....</p>
<p>2.3 ผลงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา โดยพิจารณาจากมีส่วนร่วมและการยอมรับในวงวิชาการหรือวิชาชีพ ว่าได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของการศึกษา หรือวิทยากรในการอบรมให้ความรู้ทางการแก่ครู อาจารย์ นักเรียน นักศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากร</p> <p>อื่น ๆ</p> <p>- อื่น ๆ</p>	<p>9. วิธีประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา ควรใช้ระบบการให้คะแนนหรือไม่</p> <p>() 1. ไม่ควร</p> <p>() 2. ควร</p> <p>เหตุผล.....</p>
<p>2.4 อื่น ๆ</p>	<p>.....</p>

หลักเกณฑ์	วิธีการ
<p>() 3. ผลการปฏิบัติงานที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา ประเมินจาก</p> <p>3.1 ผลงาน หมายถึง ผลงานหรือผลสำเร็จของงานที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ตามปกติ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจาก คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ประโยชน์ของงานในการนำไปใช้ และ เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน สิ่งที่จะประเมิน ได้แก่</p>	<p>10. ถ้าจะใช้ระบบการให้คะแนน นำหนักคะแนนวิธีประเมิน ความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา ควรเป็นสัดส่วนอย่างไร</p> <p>() 1. การพิจารณาจากเอกสาร%</p> <p>() 2. การออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพ%</p> <p> ความเป็นจริงที่สถานศึกษา</p> <p>() 3. การสัมภาษณ์ผู้รับการประเมิน%</p> <p>() 4. อื่นๆ%</p> <p>.....</p> <p>เหตุผล.....</p> <p>.....</p>

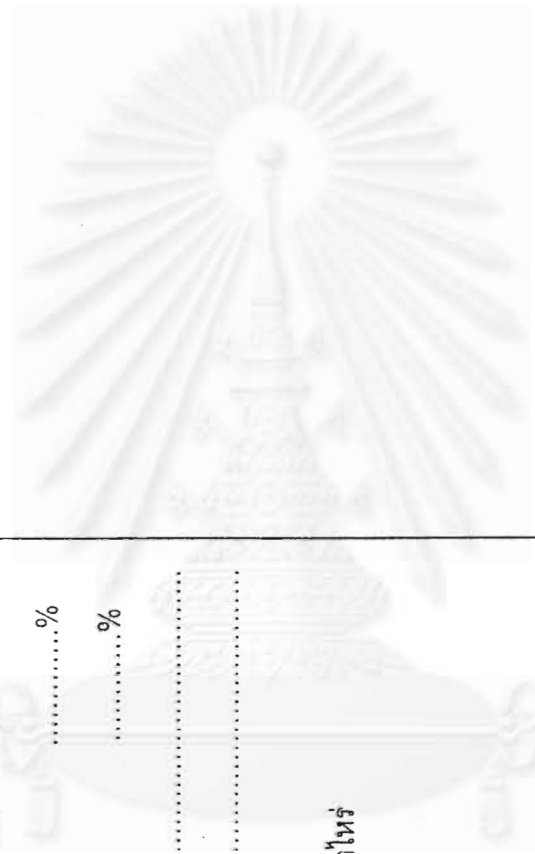
หลักเกณฑ์	วิธีการ
<p>1. ความรู้ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน และกาปฏิบัติงานตามแผนงาน</p> <p>2. ความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ</p> <p>3. ความรู้ความสามารถในการบริหารบุคคลากร</p> <p>4. ความรู้ความสามารถในการบริหารงานธุรการ การเงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ และการบริหารทั่วไป</p> <p>5. ความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการนักเรียน</p> <p>6. ความรู้ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน</p> <p>7. ความสำเร็จของงานที่ปรากฏต่อนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ ผู้ร่วมงาน ประชาชนและสาธารณชน</p> <p>8. การมีส่วนร่วมและการเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการหรือวิชาชีพ</p> <p>9. อื่น ๆ</p>	<p>11. ใครควรเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่แสดงถึงความ</p> <p>ความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา</p> <p>() 1. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น</p> <p>() 2. ผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไปอีก 1 กระดับ</p> <p>() 3. คณะกรรมการเฉพาะกิจที่สถานศึกษาแต่งตั้ง</p> <p>() 4. คณะกรรมการเฉพาะกิจที่ผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไปอีก 1 ระดับ แต่งตั้ง</p> <p>() 5. อ.ก.ค.จังหวัด</p> <p>() 6. อ.ก.ค.กรม</p> <p>() 7. ก.ค.</p> <p>() 8. อื่น ๆ</p> <p>เหตุผล.....</p>
<p>3.2 คุณลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน สิ่งที่จะประเมินประกอบด้วย</p> <p>1. คุณสมบัติของบุคคล พิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประวัติส่วนตัว - ประวัติการรับราชการ - ประวัติการฝึกอบรม/ดูงาน - ประสบการณ์ในการทำงาน - อัตราเงินเดือน <p>ฯลฯ</p>	<p>12. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญ</p> <p>ในการบริหารสถานศึกษา ควรประเมินโดยวิธีใดบ้าง</p> <p>() 1. การพิจารณาจากเอกสาร</p> <p>() 2. การออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา</p> <p>() 3. การสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน</p> <p>() 4. อื่น ๆ</p> <p>เหตุผล.....</p>

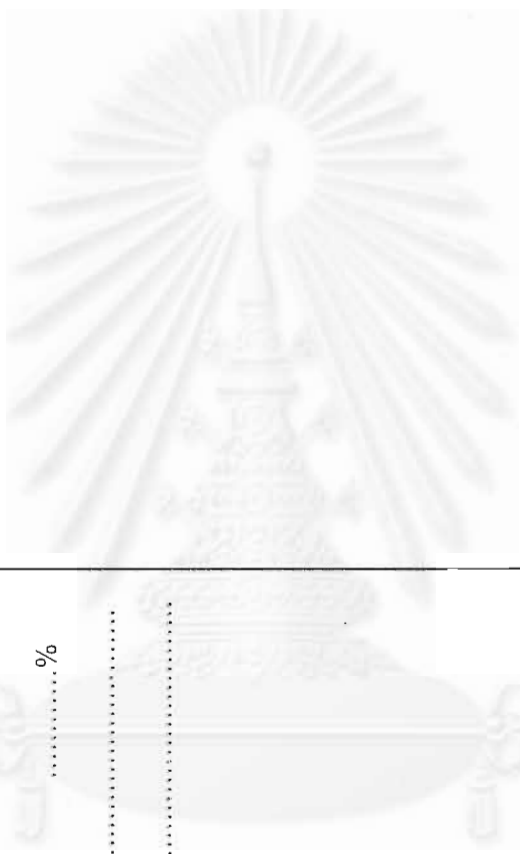
หลักเกณฑ์	วิธีการ
<p>2. คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง พิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณวุฒิการศึกษา - ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง <p>3. คุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่จำเป็นต่อการบริหาร พิจารณาจาก</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ จนบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งการรับผิดชอบต่อการทำงาน และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยไม่ต้องให้ใครมากำกับ ตรวจสอบหรือทวงถาม 2. การแก้ปัญหา หมายถึง การแสวงหาทางเลือกหลาย ๆ ทางในการแก้ปัญหา แล้วนำมาวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เห็นว่างดีที่สุด 3. การตัดสินใจ หมายถึง การใช้ดุลยพินิจอย่างรอบคอบ เหมาะสมและฉับไวในการตัดสินใจปฏิบัติตามกิจกรรม และปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดแก่นักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ 4. วิสัยทัศน์ หมายถึง การใช้พลังความคิดในการคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อกำหนดจุดหมายปลายทางในการทำงาน ซึ่งค่อนข้างชัดเจนและมีความเป็นไปได้ 5. ความอดทนอดหยิ่ง หมายถึง ความมานะ อดทนต่อปัญหารอบด้านที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน 	<p>13. วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา ควรใช้ระบบการให้คะแนนหรือไม่</p> <p>() 1. ไม่ควร</p> <p>() 2. ควร</p> <p>เหตุผล.....</p> <p>.....</p> <p>14. ถ้าจะใช้ระบบการให้คะแนน นำหนักคะแนนวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา ควรเป็นสัดส่วนอย่างไร</p> <p>() 1. การพิจารณาจากเอกสาร%</p> <p>() 2. การออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพ%</p> <p> ความเป็นจริงที่สถานศึกษา</p> <p>() 3. การสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน%</p> <p>() 4. อื่น ๆ%</p> <p>.....</p> <p>เหตุผล.....</p> <p>.....</p>


หลักเกณฑ์	วิธีการ
<p>6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความสามารถในการเสนอความเห็น หมายถึง ความสามารถในการคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น รวมทั้งความสามารถในการเสนอความคิดเห็นที่เป็นระบบ มีเหตุผล และมีผล และสามารถนำไปปฏิบัติได้</p> <p>7. ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง หมายถึง การแสวงหาความรู้มาปรับปรุงตนเองและพัฒนางาน เพื่อเสริมคุณค่าของตนเองให้เป็น ผู้มีความรู้ ความสามารถที่ทันสมัยอยู่เสมอ</p> <p>8. ความประพฤติ หมายถึง การแสดงออกในการประพฤติและปฏิบัติตามเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในด้านการปฏิบัติงาน การแต่งกาย กิริยาวาจา การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ตลอดจนการรักษาวินัยและจรรยาบรรณในวิชาชีพ การมีคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีงาม เป็นที่น่าเลื่อมใส ศรัทธา และน่ายึดถือเป็นตัวอย่าง</p> <p>9. วุฒิภาวะทางอารมณ์ หมายถึง การรู้จักควบคุมอารมณ์และการแสดงออกของตนเองได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นด้วยว่ากำลังอยู่ในสภาวะอารมณ์อย่างไร</p> <p>10. บุคลิกภาพและท่วงท่า หมายถึง ลักษณะท่าทางการแสดงออกที่สง่าผ่าเผย การแต่งกายสุภาพเรียบร้อย เหมาะสมกับกาลเทศะ การพูดจาสุภาพ มีหลักการ นำเชื่อถือ</p> <p>11. ความสามารถในการปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาวะการณ์ มีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น การวางตัวดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถจูงใจผู้อื่นให้ร่วมมือกันทำงานได้</p>	

หลักเกณฑ์	วิธีการ
<p>() 4. ผลงานทางวิชาการ ประเมินจาก</p> <p>4.1 คุณภาพของผลงานทางวิชาการ โดยพิจารณาจาก ความสมบูรณ์ของเนื้อหาสาระ ความถูกต้องและครบถ้วนตามลักษณะของวิชาและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่เหมาะสม</p> <p>4.2 ประโยชน์ของผลงานทางวิชาการ โดยพิจารณาจากประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ และประโยชน์ต่อนักเรียน นักศึกษา หรือประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา</p> <p>4.3 การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ โดยพิจารณาจากการนำผลงานทางวิชาการไปเผยแพร่โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น จัดพิมพ์ในรายงาน ประจำปี วารสารต่าง ๆ หรือเอกสารประกอบคำสอน คำบรรยาย การอบรม การสัมมนา การออกอากาศทางสถานีวิทยุ สถานีโทรทัศน์ หรือทางสื่ออื่น ๆ เป็นต้น</p> <p>() 5. อื่น ๆ</p>	<p>15. ใครควรเป็นผู้ประเมินผลงานทางวิชาการ</p> <p>() 1. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น</p> <p>() 2. ผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไปอีก 1 ระดับ</p> <p>() 3. คณะกรรมการเฉพาะกิจที่สถานศึกษาแต่งตั้ง</p> <p>() 4. คณะกรรมการเฉพาะกิจที่ผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไปอีก 1 ระดับ แต่งตั้ง</p> <p>() 5. อ.ก.ค.จังหวัด</p> <p>() 6. อ.ก.ค.กรม</p> <p>() 7. ก.ค.</p> <p>() 8. อื่น ๆ</p> <p>เหตุผล.....</p> <p>16. การประเมินผลงานทางวิชาการ ควรประเมินโดยวิธีใดบ้าง</p> <p>() 1. การพิจารณาจากเอกสาร</p> <p>() 2. การออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพความเป็นจริงที่สถานศึกษา</p> <p>() 3. การสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน</p> <p>() 4. อื่น ๆ</p> <p>เหตุผล.....</p>

หลักเกณฑ์	วิธีการ
5. การประเมินเพื่อเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็นระบบการให้คะแนน หรือไม่ () 1. ควร () 2. ไม่ควร ควรกำหนดเป็น..... เหตุผล.....	17. วิธีประเมินผลงานทางวิชาการ ควรใช้ระบบการให้คะแนน หรือไม่ () 1. ไม่ควร () 2. ควร เหตุผล.....
6. ระบบการให้คะแนนในการประเมินเพื่อเลื่อนระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็น สัดส่วนอย่างไร () 1. ผลการปฏิบัติงาน% () 2. ความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา% () 3. ผลการปฏิบัติงานที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญในการ บริหารสถานศึกษา% () 4. ผลงานทางวิชาการ% () 5. อื่น ๆ เหตุผล.....	18. ถ้าจะใช้ระบบการให้คะแนน นำหนักคะแนนวิธีประเมิน ผลงานทางวิชาการ ควรเป็นสัดส่วนอย่างไร () 1. การพิจารณาจากเอกสาร% () 2. การออกไปตรวจสอบข้อมูลสภาพ ความเป็นจริงที่สถานศึกษา% () 3. การสัมภาษณ์ผู้ขอรับการประเมิน% () 4. อื่น ๆ เหตุผล.....

หลักเกณฑ์	วิธีการ
<p>7. สัดส่วนร้อยละในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรเป็นอย่างไร</p> <p>() 1. คุณภาพในการบริหารสถานศึกษา%</p> <p>() 2. คุณภาพในการสอน การนิเทศหรือสภานิติ และการอบรม%</p> <p>() 3. การรักษาวินัยและการประพฤติตน%</p> <p>() 4. คุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่จำเป็นในการบริหาร%</p> <p>() 5. อื่น ๆ%</p> <p>เหตุผล.....</p> <p>8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์ตัดสินผ่านควรเป็นเท่าไร</p> <p>() 1. 60%</p> <p>() 2. 70%</p> <p>() 3. 80%</p> <p>() 4. อื่น ๆ%</p> <p>เหตุผล.....</p>	

หลักเกณฑ์	วิธีการ
<p>9. สัดส่วนร้อยละในการประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา ควรเป็นอย่างไร</p> <p>() 1. ความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา%</p> <p>() 2. ผลงานที่ปรากฏ%</p> <p>() 3. ผลงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา%</p> <p>() 4. อื่น ๆ</p> <p>เหตุผล.....</p> <p>10. การประเมินความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา</p> <p>เกณฑ์ตัดสินผ่านควรมีเท่าไร</p> <p>() 1. 60%</p> <p>() 2. 70%</p> <p>() 3. 80%</p> <p>() 4. อื่น ๆ</p> <p>เหตุผล.....</p>	

หลักเกณฑ์	วิธีการ
<p>11. สัดส่วนร้อยละในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา ควรเป็นอย่างไร</p> <p>() 1. ผลงานที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา%</p> <p>() 2. คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล%</p> <p>() 5. อื่น ๆ%</p> <p>เหตุผล.....</p>	
<p>12. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา เกณฑ์ตัดสินผ่านควรเป็นเท่าไร</p> <p>() 1. 60%</p> <p>() 2. 70%</p> <p>() 3. 80%</p> <p>() 4. อื่น ๆ%</p> <p>เหตุผล.....</p>	
<p>13. สัดส่วนร้อยละในการประเมินผลงานทางวิชาการ ควรเป็นอย่างไร</p> <p>() 1. คุณภาพของผลงานทางวิชาการ%</p> <p>() 2. ประโยชน์ของผลงานทางวิชาการ%</p> <p>() 3. การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ%</p> <p>() 4. อื่น ๆ%</p> <p>เหตุผล.....</p>	

14. การประเมินผลงานทางวิชาการ เกณฑ์ตัดสินผ่านควรเป็นเท่าไร
- () 1. 60%
- () 2. 70%
- () 3. 80%
- () 4. อื่น ๆ
- เหตุผล.....
15. ลักษณะของผลงานทางวิชาการ ควรเป็นเช่นใด
- () 1. เอกสารหรือหลักฐานที่แสดงถึงผลงานหรือผลสำเร็จของงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามปกติในหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งได้มีการนำหลักการ ทฤษฎี ที่สอดคล้องมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม มีการอ้างอิงที่ถูกต้องตามหลักวิชา เช่น โครงการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหาร ตั้งแต่การวางแผนโครงการ การกำหนดขั้นตอนและวิธีดำเนินงาน จนถึงการรายงานผล รวมทั้งการประเมินผลโครงการ เป็นต้น
- () 2. เอกสารหรือหลักฐานทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา หรือเกี่ยวกับวิชาที่เปิดสอนในสถานศึกษา ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา เช่น ตำรา งานวิจัยและพัฒนา การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ เป็นต้น
- () 3. เอกสารหรือหลักฐานทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะ ที่แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการทางวิชาการในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา เช่น งานวิจัยและพัฒนา ตำรา เป็นต้น
- () 4. อื่น ๆ
- เหตุผล.....



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หลักเกณฑ์และวิธีการในการกำหนดให้ข้าราชการครูผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการศูนย์ หรือผู้อำนวยการวิทยาเขต ได้รับเงินเดือนใน ระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย

หลักเกณฑ์

1. ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการศูนย์ หรือผู้อำนวยการวิทยาเขต หรือตำแหน่งอื่นที่ ก.ค. อนุมัติ มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี
2. ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ได้เงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับ 9
3. ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน ที่ปฏิบัติ เหมาะสมกับตำแหน่งซึ่งรับเงินเดือนในระดับ 9 และมีผลการปฏิบัติงาน 3 ปีการศึกษา ย้อนหลังตามเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนด
4. ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น มีผลการปฏิบัติงานตามข้อ 1.3 ได้ผลดี โดยผ่านการประเมิน ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค. กำหนด
5. ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น มีความความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา ตามเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนด รวม 3 รายการ ดังนี้

รายการที่ 1 พิจารณาความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา

โดยพิจารณาจากการบริหารงานในเรื่องดังต่อไปนี้

1. งานด้านการปกครอง
2. งานด้านวิชาการ
3. งานด้านธุรการหรือบริหารทั่วไป
4. งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

หากการบริหารงานทั้ง 4 ด้านดังกล่าว มีผลให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษา ได้ผลดียิ่ง โดยคุณภาพของการเรียนการสอนตามหลักสูตรได้ผลสูงยิ่ง เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการ หรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง จึงจะถือว่าเป็นการบริหารสถานศึกษาได้ผลดีมากเป็นพิเศษ เข้าลักษณะ ความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา

รายการที่ 2 พิจารณาผลงานที่ปรากฏในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อนักเรียน

นักศึกษา ครู อาจารย์ ผู้ร่วมงานอื่น ๆ และประชาชน หรือสาธารณชน โดยพิจารณาจากผลงาน ที่ปรากฏ ดังต่อไปนี้

1. ผลที่ปรากฏต่อนักเรียน นักศึกษา โดยพิจารณาจาก

- 1.1 นักเรียน นักศึกษา ได้รับความรู้ครบถ้วนตามหลักสูตรอย่างได้ผลดี
- 1.2 นักเรียน นักศึกษา พัฒนาการเรียนรู้ให้ดีขึ้นทุกระดับ เช่น จากระดับต่ำกว่าปานกลางเป็นระดับปานกลางหรือสูงกว่า จากระดับปานกลางเป็นระดับดีหรือสูงกว่า หรือจากระดับดีเป็นระดับดียิ่งขึ้น
- 1.3 นักเรียน นักศึกษา มีความประพฤติและอยู่ในระเบียบวินัยดี
- 1.4 นักเรียน นักศึกษา มีความเป็นพลเมืองดี สามารถนำความรู้ไปใช้ดำเนินชีวิตหรือประกอบอาชีพได้ดี

2. ผลที่ปรากฏต่อครู อาจารย์ โดยพิจารณาจาก

- 2.1 การพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ของครู อาจารย์ โดยให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพดียิ่ง
- 2.2 การสอนและการอบรมของครู อาจารย์ เต็มตามหลักสูตรที่กำหนด และเป็นไปตามหลักวิชาการศึกษาอย่างได้ผลดียิ่ง
- 2.3 ครู อาจารย์ เอาใจใส่รับผิดชอบดูแลการสอน และปกครองนักเรียน ทั้งเป็นกลุ่มและเป็นรายบุคคล โดยสามารถแก้ปัญหาเกี่ยวกับผลการเรียน และความประพฤติของนักเรียนอย่างได้ผลดียิ่ง
- 2.4 ครู อาจารย์ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ดี ความสามารถดีและความประพฤติดี สามารถถ่ายทอดความรู้ได้เป็นอย่างดี

3. ผลที่ปรากฏต่อผู้ร่วมงานอื่น โดยพิจารณาจากการพัฒนาการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายในสถานศึกษา ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลดีต่องานและปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพดียิ่ง

4. ผลที่ปรากฏต่อประชาชน โดยพิจารณาจากผลงานการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้ผลดียิ่ง เป็นที่ยอมรับของประชาชนทั่วไป โดยประชาชนให้ความเลื่อมใสศรัทธา และให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาเป็นอย่างดี

รายการที่ 3 ผลงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาโดยทั่วไป

โดยพิจารณาจากการมีส่วนร่วมในวงวิชาการหรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานที่แสดงความเชี่ยวชาญนั้น สามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษาได้เป็นอย่างดี

6. ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น มีผลงานทางวิชาการตามที่ ก.ค. กำหนด คือ จะต้อง มีผลงานทางวิชาการเป็นเอกสารเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา หรือผลงานทางวิชาการที่ใช้ในสถานศึกษา ซึ่ง ก.ค. เห็นว่าใช้ประโยชน์ในการบริหารการศึกษา หรือการศึกษาได้ โดยมีรายการพิจารณา ดังนี้

รายการที่ 1 คุณภาพของผลงานทางวิชาการ โดยพิจารณาจาก

1.1 ความสมบูรณ์ของเนื้อหาสาระ

โดยพิจารณาถึงความถูกต้องของเนื้อหา ความสมบูรณ์ครบถ้วนอย่างเหมาะสมกับลักษณะของผลงานทางวิชาการประเภทนั้น ๆ รวมทั้งการค้นคว้าอ้างอิงที่เป็นที่เชื่อถือได้

1.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

โดยพิจารณาว่าผู้จัดทำได้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จากของเดิมที่มีอยู่และนำมาใช้ประโยชน์ได้ดียิ่งขึ้น หรือจัดทำขึ้นใหม่โดยยังไม่มีผู้ใดริเริ่มจัดทำขึ้น อนึ่ง ผลงานทางวิชาการนั้นจะต้องจัดทำด้วยตนเอง หรือเป็นผู้นำในการจัดทำ โดยมีส่วนร่วมรับผิดชอบและมีหลักฐานแสดงได้

รายการที่ 2 ประโยชน์ของผลงานทางวิชาการ โดยพิจารณาจาก

2.1 ประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ

โดยพิจารณาว่าผลงานนี้ จะมีประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ ที่สามารถใช้เป็นแหล่งอ้างอิงหรือเป็นแนวปฏิบัติอย่างได้ผลดียิ่ง

2.2 ประโยชน์ต่อนักเรียน นักศึกษา หรือประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา

โดยพิจารณาว่า ผลงานนี้ทำให้นักเรียน นักศึกษา ได้รับความรู้และพัฒนาตนเองในการเรียนรู้เพื่อประโยชน์ของการศึกษาเพิ่มเติม หรือประกอบอาชีพ หรือการดำรงชีพได้อย่างดียิ่ง หรือทำให้มีประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา ทำให้สถานศึกษานั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น

วิธีการ

การกำหนดให้ข้าราชการครูผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการศูนย์ หรือผู้อำนวยการวิทยาเขต ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 เป็นพิเศษเฉพาะราย ให้ดำเนินการตามวิธีการ ดังนี้

1. ให้ข้าราชการครูผู้ประสงค์จะขอกำหนดให้ได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น หรือผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้ขอดังกล่าว เป็นผู้จัดทำคำขอ โดยจะต้องชี้แจงฝ่ายผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น

2. ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เป็นผู้รับรองการปฏิบัติงาน และตรวจสอบคุณสมบัติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์

3. ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเสนอให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นพิจารณา

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ประเมินจากข้อมูลการปฏิบัติงานประจำปี การศึกษาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปีการศึกษาซ้อนหลัง

4. ให้ อ.ก.ค.กรม เป็นผู้พิจารณากลับกรอง ในการตรวจสอบคุณสมบัติการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ พร้อมทั้งพิจารณาให้นำเสนอ ก.ค. ต่อไป ในการนี้ อ.ก.ค.กรม อาจตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อตรวจสอบและกลับกรองเรื่องความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการ เพื่อประกอบการพิจารณาของ อ.ก.ค.กรม ด้วยก็ได้

5. เมื่อ อ.ก.ค.กรม ดำเนินการตามข้อ 2.4 แล้ว ให้กรมเสนอ ก.ค. เพื่อพิจารณาต่อไป โดยให้ส่งผลงานทางวิชาการให้ ก.ค. พิจารณาด้วย จำนวน 4 ชุด ซึ่งในการพิจารณาของ ก.ค. จะมีการตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อตรวจสอบและประเมินความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการจำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน เพื่อประกอบการพิจารณาของ ก.ค. ด้วย

เกณฑ์การตัดสิน

รายการประเมิน	คะแนนเต็ม	ระดับ 7	ระดับ 8	ระดับ 9
1. ผลการปฏิบัติงาน	1,000	70%	70%	70%
2. ความชำนาญการ	70	65%	65%	
ความเชี่ยวชาญ		(45.5 คะแนน)		70%
				(49 คะแนน)
3. ผลงานทางวิชาการ	30	65%	65%	70%
		(19.5 คะแนน)		(21 คะแนน)

ประวัติผู้เขียน

นางอรปราง สัมพันธ์ภักดี เกิดวันที่ 12 พฤษภาคม พ.ศ. 2508 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) วิชาเอกบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ในปีการศึกษา 2528 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ. 2542 ปัจจุบันรับราชการตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 6 ว. กองวิชาการบริหารงานบุคคล สำนักงาน ก.ค.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย