



ข้อเขียน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์การและหัวหน้างานทุกคน ทุกระดับ มีความปรารถนาอันยิ่งใหญ่อยู่ที่ใ้งานขององค์การหรืองานที่รับผิดชอบดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การที่จะเฝ้าทำให้ได้มาซึ่งความปรารถนาหรือความต้องการดังกล่าว องค์การจะต้องระดมสรรพกำลังของเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง (อุทัย หิรัญโก 2523 : 185) โดยใช้วิธีการต่าง ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานบุคคลซึ่งมีจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ของการระดมพลังของทุกคนในองค์การให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและเต็มกำลังความสามารถเพื่องานจักได้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์การซึ่งไปประกอบกันขึ้นเป็นผลงานขององค์การเป็นส่วนรวมนั้น จึงจำเป็นต้องได้รับการตรวจตราและประเมินกว่าผลงานเหล่านั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีคุณค่าถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใดหรือไม่ (สมพงษ์ เกษมสัน 2523 : 149) ซึ่งข้อมูลหรือผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวทำให้ผู้บริหารขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ สามารถวางแผนแก้ไขสิ่งบกพร่องต่าง ๆ ให้ถูกต้องและดีขึ้น อีกทั้งเป็นการให้โอกาสผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทบทวนพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพราะโดยทั่วไปแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชามักต้องการที่จะทราบการป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตน ข้อสำคัญอีกประการหนึ่งคือการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยเกื้อหนุนต่อระบบคุณธรรมเป็นอย่างมาก เหตุว่าคุณสมบัติและความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะเป็นสิ่งนำไปสู่ผลของการปฏิบัติงานที่ดีและสิ่งเหล่านี้ก็จะสามารถใช้เป็นเครื่องประกอบการพิจารณาปรับปรุงการบริหารงานขององค์การหรือหน่วยงานให้ดีขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีส่วนผูกพันกับการป้อนบำเหน็จ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การพัฒนาบุคคล และการบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน

อาจกล่าวได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคคลในองค์การตั้งแต่เริ่มแรกเข้ามาปฏิบัติงานจนกระทั่งออกจากงาน ในการปฏิบัติงานปกติประจำวันผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเดียวกันก็มีความเห็นในลักษณะประเมินผู้ปฏิบัติงานด้วยกันอยู่เสมอ จะโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม ผู้บังคับบัญชาใช้วิจารณ์คุณภาพผลงานของผู้บังคับบัญชาและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา ในขณะที่เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาก็จะใช้วิจารณ์คุณภาพของตนประเมินผู้บังคับบัญชาเพื่อร่วมงาน งานของตน และหน่วยงานที่ตนทำงานอยู่ วิจารณ์คุณภาพเรื่องนี้อาจจะเป็นเพียงความคิดเห็นส่วนตัวของแต่ละบุคคลเท่านั้น (สวัสดี สุขนครรังษี 2517 : 54) บางครั้งจึงไม่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง นักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคลจึงได้พยายามแสวงหาและสร้างเครื่องมือต่าง ๆ สำหรับวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ตลอดจนพยายามที่จะพัฒนาวิธีการและหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ถี่ถ้วนและเหมาะสมกับงานแต่ละชนิด เพราะเชื่อว่าหากองค์การใดมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลที่ดี ผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาก็จะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอย่างแน่นแฟ้น (บวร ประพฤติกิติ 2526 : 22) ซึ่งผลดังกล่าวนี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จึงสรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นความพยายามหาวิธีการตรวจและประเมินการทำงาน ตลอดจนผลงานของบุคคลากรว่าบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การมากน้อยแค่ไหน มีปัญหาอย่างไร เพื่อที่ผู้บริหารจะได้ปรับปรุงแก้ไขต่อไป

### ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เกี่ยวกับความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการด้านบริหารงานบุคคลได้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะ เช่น

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 149) ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นการหาผลประโยชน์หรือที่ราคาลงานของผู้ปฏิบัติ เป็นวิธีที่จะใช้ประมาณค่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้ก็เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณงานและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกเอาไว้หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาให้ผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ

ภิญโญ สาธร (2526 : 283) ให้ความหมายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานคือการตรวจสอว่างานที่ทำไปแล้วนั้นได้ผลก็เพียงใดโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของงานที่ทั้งไว้ก่อนลงมือทำงาน หรือเปรียบเทียบกับแผนนโยบายหรือแผนงานที่ใดกำหนดไว้ก็ได้

อนันต์ แจงกลีบ (2514 : 133) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นการพิจารณาคุณภาพของผลงานที่ได้รับ เป็นการเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นกับความต้องการที่ทั้งไว้

วัฒนา สุทรสุวรรณ (2519 : 204) ให้ความจำกัดความของการประเมินผลการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกับที่กล่าวมาแล้วคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการวัดหรือการเปรียบเทียบหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใ้บังคับบัญชา โดยอาศัยมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งนั้น ๆ เป็นหลัก

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กล่าวแล้ว สรุปได้ว่าเป็นการพิจารณาคุณค่าหรือการที่ราคาลงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติไปแล้ว โดยนำมาเปรียบเทียบกับความต้องการหรือมาตรฐานที่ทั้งไว้ล่วงหน้า ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ เฮอริเบิร์ต เจ. ครูเดน และ อาร์เธอร์ คัมเบิลยู. เชอร์แมน (Herbert J. Chruden and Arther W. Sherman) ซึ่งให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่าเป็นการพิจารณาผลงานที่ทำได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้และในการประเมินผลงานบุคคลนั้น นอกจากการประเมินผลตามปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำ

สำเร็จแล้ว ยังจะต้องพิจารณาประเมินคุณค่าลักษณะเฉพาะตัวหรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความซื่อสัตย์ ความคิดริเริ่ม ฯลฯ เพราะคุณลักษณะเฉพาะตัวเหล่านี้มักจะไม่สามารถเป็นผลงานโดยตรง แต่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

สำนักงาน ก.พ. (2520 : 1) ซึ่งเป็นองค์การกลางในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการพลเรือน ก็ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกันคือพิจารณาว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานคือการประเมินว่าคนทำงานใดผลเท่าที่ควรจะทำได้หรือค้อยกว่าหรือดีกว่าที่ค่าค่างหมายและคุ้มค่างกับเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงระบบอีกหลายท่าน เช่น เสนาะ คีเยว (2519 : 178) ให้ความหมายว่าคือระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง กล่าวอย่างง่ายว่าเป็นการทำประโยชน์หรือที่ราคาลงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยปกติผู้ประเมินก็คือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของคนนั้น การประเมินผลงานอาจไม่กระทำเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงิน และไม่จำเป็นต้องอาศัยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ในการประเมินที่ใช้กันมากก็คือ ประเมินผลที่ได้โดยการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ของงาน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ประยูร บุญประเสริฐ (2520 : 89 - 90) ซึ่งให้ความหมายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึงระบบของการหาคู่ค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานหรืออีกนัยหนึ่งก็คือการที่ราคาลงานของผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง โดยปกติแล้วผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลงานก็คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานนั้น ๆ นั่นเอง

วิลเลียม บี. คาสเตทเทอร์ ( William B. Castetter 1976 : 231-232)

นักบริหารการศึกษาซึ่งเป็นที่รู้จักกันทั่วไป ให้คำจำกัดความของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งอดีตและปัจจุบันที่ดูภูมิหลังของสิ่งแวดล้อมของงานของเขา และเกี่ยวกับความสามารถในอนาคตสำหรับองค์การหรือหน่วยงาน



ด้วย เป็นกิจกรรมการบริหารอย่างหนึ่งที่ถูกกำหนดขึ้น เพื่อช่วยให้บุคลากรก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จพร้อม ๆ กับการบรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย

จากที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับพิจารณาคุณค่าของผลงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน โดยการนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานซึ่งกำหนดไว้ล่วงหน้าตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อนำผลไปใช้ในการพิจารณาเรื่องประโยชน์ตอบแทนและการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนเพื่อประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ ต่อไป

#### วิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีมานานแล้ว เพราะโดยทั่วไปในการปฏิบัติงานย่อมจะต้องมีหัวหน้าพิจารณาถึงวิธีการ ปฏิบัติงาน ปริมาณ และคุณภาพของงานที่แต่ละคนปฏิบัติ และหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาย่อมจะเปรียบเทียบผลงานในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันว่าได้ปฏิบัติงานดีหรือเลวเพียงใด ผู้ที่ปฏิบัติงานดี ได้ปริมาณงานสูง มีคุณภาพดี ย่อมจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนมากกว่าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี (สมพงษ์ เกษมสัน 2523 : 150) ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าว บางหน่วยงานอาจจัดโครงการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นแบบพิธี เป็นระบบ บางแห่งอาจไม่จัดทำเป็นระบบ เพียงแต่ผู้บังคับบัญชาประเมินผลงานของผู้บังคับบัญชาไปตามที่ตนเห็นสมควรเท่านั้น (Chruden and Sherman 1968 : 247)

การพัฒนาการจัดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) โดยเฟรดเดอริก กัมเบิลยู. เทเลอร์ (Federick W. Taylor) ซึ่งนำผลจากการศึกษาจับเวลาเคลื่อนไหวในการปฏิบัติงาน (Time and Motion Study) มากำหนดมาตรฐานของงาน (Job or Performance Standard) เพื่อใช้ในการกำหนดอัตราค่าจ้าง ได้มีส่วนส่งเสริมต่อการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างมาก อย่างไรก็ตามการใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบเป็นระเบียบจริง ๆ ได้เริ่มต้นหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 โดย วอลเทอร์ ดี. สกอตต์ (Walter D. Scott) ได้แนะนำ

ให้กองทัพบกสหรัฐอเมริกาเห็นชอบด้วยกับวิธีการประเมินผลที่ไพบรรคทหารประเมินเพื่อนทหารด้วยกันเอง (Man - To - Man Rating) แล้วให้บุบงคับบัญชาของกองพิจารณาอีกครึ่งหนึ่ง ซึ่งวิธีการนี้ได้ช่วยแก้ปัญหในการเลื่อนชั้นนายทหารยศร้อยตรี จำนวน 20,000 คนขึ้นเป็นร้อยโท จำนวน 1,000 คน จึงจำเป็นต้องใช้การเปรียบเทียบจากผลประเมินที่ได้ทั้งหมด คนที่ได้คะแนนประเมินสูงก็จะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนชั้นก่อน ทั้งนี้เพื่อให้ตรงกับหลักความสามารถ ต่อจากนั้นกองทัพบกสหรัฐอเมริกาก็ได้ปรับปรุงวิธีการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และใช้วิธีนี้ตลอดมา (สมพงษ์ เกษมสิน 2523 : 151) หลังจากนั้นทั้งวงการธุรกิจเอกชน วงการทหารและพลเรือนก็เพิ่มความสนใจในการประเมินการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น โดยวงการอุตสาหกรรมมุ่งเน้นการประเมินค่าผู้ทำงานประเภททำงานในระดับขั้นต้นของหน่วยงาน ต่อมาในระยะหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 จึงได้เพิ่มความสนใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ตลอดจนผู้ทำงานทางเทคนิคและวิชาชีพ (สวัสดิ์ สุนทรังษี 2517 : 155) เพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานในการพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างที่เหมาะสม ตลอดจนการเลื่อนชั้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานของงานซึ่งกำหนดเอาไว้ สำหรับในก้านพลเรือน การประเมินผลการปฏิบัติงานได้เริ่มนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของสหรัฐอเมริกาอย่างเป็นทางการ เมื่อปี ค.ศ. 1887 โดยในขั้นแรกได้นำมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง และต่อมาได้มีการพัฒนาและนำไปใช้กันอย่างกว้างขวาง จนกระทั่งในที่สุดคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของสหรัฐอเมริกาได้ยอมรับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และจัดระบบบริหารให้หน่วยงานที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้น และได้ปรับปรุงระบบและวิธีการต่าง ๆ ให้การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### ✓ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมแตกต่างกันตามความต้องการของบุบงคับบัญชา ซึ่งอาจประเมินเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง เช่น

1. เพื่อหาความเหมาะสมในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทนอื่น ๆ
2. เพื่อให้ผู้บริหารมีหลักการและกฎเกณฑ์ที่จะแสดงต่อพนักงานเมื่อเกิดข้อขัดแย้งหรือเกิดความไม่พอใจขึ้นว่าใครเหมาะสมที่ได้รับความดีความชอบระดับนั้น
3. เพื่อเป็นหลักในการเปลี่ยนฐานะของพนักงานในการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น สลับเปลี่ยนงาน หรือให้ออกจากงาน
4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจได้ว่าพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันอย่างไร ใครเป็นบุคคลที่เหมาะสม เป็นต้น (ประยูร บุญประเสริฐ 2520 : 90)

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 153) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 6 ประการคือ

1. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
2. ใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
3. ใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. ใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการจกสวัสดิการผู้ปฏิบัติงาน
5. ใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี
6. ใช้ประกอบการพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานที่หย่อนสมรรถภาพและไม่สามารปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นได้ ให้ออกจากหน้าที่การงานไป

เดล เอส. บีช ( Dale S. Beach 1965 : 311) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีที่สำคัญอยู่ 5 ประการคือ

1. เพื่อประเมินผลการทำงานของบุคคล ช่วยส่งเสริมและรักษาระดับคุณภาพการทำงานของบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่น่าสนใจ ตลอดเวลาและได้ทราบผลการทำงานเป็นระยะ ๆ
2. เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร ทำให้บุคลากรได้ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของตนเองอยู่เสมอ

3. เพื่อทำความเข้าใจกับฝ่ายที่ปรึกษา ช่วยให้ฝ่ายที่ปรึกษาได้ทราบพฤติกรรมของบุคลากรทุกระยะ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูงได้ทราบรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรจากที่ปรึกษา และพร้อมที่จะแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที

4. เพื่อเป็นแนวทางที่จะเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของบุคลากร ทำให้ผู้บริหารได้ตัดสินใจอย่างถูกต้อง ในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การพักผ่อน การออกจากงาน และการเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น

5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบว่าควรจะต้องเลือกบุคคลชนิดใดจึงจะเหมาะสมกับงานและควรมีการฝึกอบรมอย่างไร

สำหรับ โรลด์ เอ็ฟ. แคมป์เบลล์ (Roald E. Campbell) และคณะ (1977 : 172) กำหนดความมุ่งหมายของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 4 ประการดังนี้

1. เพื่อจะได้ทราบว่าจุดมุ่งหมายต่าง ๆ และกระบวนการต่าง ๆ ที่เลือกใช้ปฏิบัติอยู่นั้นได้ผลคงที่หรือไม่

2. เพื่อจะได้ทราบว่า กระบวนการที่เลือกปฏิบัตินั้นได้เป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่

3. เพื่อจะได้ทราบว่าจุดมุ่งหมายใดขององค์การที่บรรลุผล และบรรลุผลก็เพียงใด

4. เพื่อจะได้ทราบว่าองค์การกำลังดำเนินการอะไรและดีเพียงไร

วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานดังที่กล่าวแล้ว สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ โรแลนด์ เบนจามิน (Roland Benjamin) ซึ่งได้ทำการวิจัยโปรแกรมประเมินค่าบุคลากร 130 โปรแกรม ผลการวิจัยของเขาสรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายส่วนใหญ่ของการใช้โปรแกรมเหล่านี้ก็เพื่อเพิ่มค่าจ้างและโปรแกรมเหล่านี้เกือบทั้งหมดพบว่าใช้เพื่อให้ทราบว่าลูกจ้างของตนเป็นอย่างไร ต้องการฝึกฝนเพิ่มเติมหรือไม่ ตลอดจนใช้เพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การปลดออก ใช้เป็นเครื่องชี้ประสิทธิภาพของแผนงานหรือหน่วยงาน การวางตัวบุคคล และการทดลองการปฏิบัติงาน (เมธี บิลันชนานนท์ 2523 : 128)



จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายประการ ทั้งเพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน เพื่อตรวจสอบกระบวนการคัดเลือกบุคคล เพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนชั้น เลื่อนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การโอน ย้าย เพื่อพัฒนาบุคคลในหน่วยงาน เพื่อตรวจสอบสมรรถภาพของหน่วยงาน ทั้งนี้ประเด็นสำคัญหรือหัวใจของการประเมินผลการปฏิบัติงานมุ่งที่จะให้บุคคลในหน่วยงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตามความมุ่งหวังของหน่วยงานนั้น ๆ

### ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปฏิญญา สาร (2526 : 285) กล่าวถึงประโยชน์ที่เห็นได้ชัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์ไว้ดังนี้

1. รักษาความเป็นธรรมของผู้บริหารไว้ในการพิจารณาความดีความชอบบุคคลทั้งในด้านการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง และการให้ลาไปศึกษาต่อ ซึ่งถือว่าเป็นการมุ่งมาเห็นใจความชอบอย่างแท้จริง
2. สะดวกสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกผู้มาแทนบุคคลใดถูกของ ทั้ง ๆ ที่ปรากฏว่ามีคนทำความดีที่เทียบกันตามองอย่างผิวเผิน
3. เป็นการบำรุงขวัญและกระตุ้นบุคคลให้ขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน เพราะทุกคนทราบว่าหน่วยงานนี้มีการประเมินผลงานอย่างมีระเบียบแบบแผน รอบคอบ และยุติธรรม ไม่มีการเห็นแก่หน้าคนด้วยความรักใคร่ส่วนตัว
4. ช่วยให้มีการควบคุมค่าจ้างให้เหมาะสม กับการทำงานของแต่ละบุคคล และลักษณะงานแต่ละอย่าง ไม่เป็นเหตุให้จางบุคคลแพงเกินไปหรือถูกเกินไป
5. เมื่อมีการหักหวังหรือกล่าวหาว่าถูกจ้างหรือบุคคลว่าไม่ยุติธรรม ผู้บริหารมีหลักฐานยืนยันว่าได้ใช้หลักเกณฑ์ตามหลักวิชาแล้ว และมีความบริสุทธิ์ใจในการพิจารณาความดีความชอบ
6. เป็นการจูงใจให้บุคคลที่ดีและมีความสามารถเข้ามาสมัครงาน เพราะได้ยึดถือยึดความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบโดยระบบคุณความดี ( Merit System)

หรือระบบงานดี เงินดี งานเท่ากัน เงินเท่ากัน ( good pay for good job and equal pay for equal job)

ส่วน บวร ประพศิกิ (2526 : 41) มองประโยชน์ของการประเมินผล การปฏิบัติงานในแง่ของการเลื่อนขั้นเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่ง ว่าข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาเปรียบเทียบว่า ผู้ทำงานใดเหมาะสมกว่ากัน ที่จะให้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ส่วนในการขึ้นเงินเดือน การประเมินโดยเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้จริงกับเกณฑ์มาตรฐานที่ควรจะทำว่าต่ำกว่าเกณฑ์ ถึงเกณฑ์ หรือสูงกว่าเกณฑ์ มากน้อยเพียงใด ย่อมจะช่วยให้การตัดสินใจว่าจะคงให้เงินเดือนเท่าเดิมหรือรอไว้ชั่วระยะเวลาหนึ่งจึงจะเพิ่มเงินเดือน หรือขึ้นเงินเดือนให้เป็นกรณีปกติหรือเข้าขั้นเป็นกรณีพิเศษ โดยเฉพาะในกรณีหลังนี้หากจำนวนผู้ที่ขึ้นเงินเดือนให้ได้อยู่จำกัด ก็อาจเปรียบเทียบเลือกเอาจากผลประเมินแต่ละบุคคลได้

จะเห็นได้ว่าทั้ง ฎิฎุฎิฎุฎิ และ บวร ประพศิกิ มองประโยชน์ของการประเมินโดยมุ่งที่การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่ง เป็นประเด็นสำคัญ สำหรับ ส่วฎิฎิ (2517 : 54 - 55) มองประโยชน์ไปในอีกทิศทางหนึ่ง กล่าวคือ การประเมินผลการทำงานมีประโยชน์ ดังนี้

1. การเลื่อนตำแหน่ง ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาว่าผู้ทำงานใดสมควรได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น หรือได้เลื่อนเป็นหัวหน้างาน
2. การโอนย้าย ผลประเมินจะช่วยชี้ว่า ผู้ทำงานใดมีความชำนาญงาน ความรู้ ความสามารถ ความสามารถในการปรับตัว เหมาะสมที่จะโอนย้ายไปทำงานในตำแหน่งที่ว่างหรือทำงานในหน่วยงานอื่น ส่วนอื่น
3. การพัฒนาบุคคล ผลประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่องของผู้ทำงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายบริหารหรือฝ่ายหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานเองจะได้พยายามพัฒนาทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่อกองาน เพื่อเพิ่มโอกาสที่จะได้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

4. การศึกษาปรับปรุงวิธีการเลือกสรรบุคคลจากการประเมินจะช่วยชี้ให้เห็นความแตกต่างของผู้ที่ทำงานได้และไม่ดี ซึ่งจะ เป็นช่องทางให้พิจารณาปรับปรุงวิธีการเลือกสรรและเครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบเพื่อเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน

5. การให้ออกจากงาน ผลประเมินจะช่วยในการพิจารณาให้ผู้ที่ทำงานออกจากงาน เมื่อปรากฏว่าไม่สามารถทำงานได้ และเมื่อต้องการลดจำนวนผู้ทำงานได้เป็นธรรมดา

ซึ่งสอดคล้องกับที่ฝ่ายมาตรฐาน กองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. (2520 : 1-2) มีความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ละเอียดถี่ถ้วนและเที่ยงตรง จะสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องประกอบการพิจารณาค่าเงินงานบริหารงานบุคคลได้หลายประการ คือ

1. การเลื่อนตำแหน่ง
2. การเลื่อนเงินเดือน
3. การแต่งตั้ง ย้าย สับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาบุคลากร
5. การปรับปรุงระบบวิธีการทำงานและอุปกรณ์การทำงาน
6. การปรับปรุงวิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน

นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ในแง่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาชี้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และจะได้กำหนดวิธีควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล หรือช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสำรวจตนเองว่า ควรปรับปรุงหาความรู้เพิ่มเติมกันไต่บ้าง เพื่อจะก้าวหน้าในอาชีพของตนต่อไป

วัฒนา สุทรสุวรรณ (2519 : 189 - 192) มีความเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งในแง่ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา และประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ในส่วนของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยผู้บังคับบัญชาในเรื่องการมอบหมายงาน การตรวจสอบว่างานได้มาตรฐานตามที่กำหนดหรือไม่ การวางแผนการทำงานในหน่วยงานให้ดีขึ้น การพิจารณาเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน การให้ประโยชน์ตอบแทน การพิจารณาโอน ย้าย หรือให้ออกจากงาน การกำหนดมาตรฐานการทำงาน การตรวจสอบความถูกต้องของคำอธิบายงานในหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง และความเหมาะสมหรือถูกต้องของวิธีรับสมัครและคัดเลือกคนเข้าทำงาน

ในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของผลการปฏิบัติงานที่เขาทำได้ ทราบดีว่าจะปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างไร และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจว่างานของเขาจะต้องได้รับการวัดและประเมินผลอย่างยุติธรรม การปฏิบัติงานที่บกพร่องจะได้รับการแก้ไข ว่ากล่าวตักเตือน การปฏิบัติงานที่ได้ผลดีจะได้รับการยกย่องชมเชย และมีความมั่นใจว่าเขาจะได้รับการพัฒนาใหม่ที่สามารถสูงขึ้นจากผู้บังคับบัญชา

จึงสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นอย่างมาก คือ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาตัดสินใจอย่างถูกต้องและยุติธรรมในชั้นตอนต่าง ๆ ของการบริหารงานบุคคล นับแต่การคัดเลือกคนเข้าทำงาน การมอบหมายงาน การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร จนกระทั่งการให้ออกจากงาน

### กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบการจัดลำดับชั้นตอนต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกัน เป็นกระบวนการที่นำมาประยุกต์ใช้ซ้ำแล้วซ้ำอีก ตลอดระยะเวลาที่บุคลากรถูกจ้างอยู่ในองค์การ ด้วยวัตถุประสงค์ในการประเมินของแต่ละครั้งแตกต่างกันตามเวลา (Castetter 1976 : 239) การประเมินผลงานอย่างเป็นระบบจำเป็น



อย่างยิ่งที่จะต้องมี การวางแผนในการประเมินผลงาน และในการวางแผนนั้นควรมีขั้นตอน  
ดังนี้

1. การกำหนดความหมายในการประเมิน ต้องกำหนดก่อนในขั้นต้นว่า จะจัด  
ให้มีการประเมินเพื่อนำผลประเมินไปใช้ในงานบริหารงานบุคคลและการบริหารงานด้านอื่น  
ของหน่วยงานในเรื่องใดบ้าง เรื่องอะไรเป็นหลัก อะไรเป็นรอง

2. เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมกับงานประเภทต่าง ๆ ในหน่วยงาน การ  
ใช้วิธีผสมหลายวิธีเป็นเรื่องธรรมดาที่ทำได้

3. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกัน เข้าใจ ยอมรับ  
และร่วมมือ การสนับสนุนของนักบริหารระดับสูงมีความสำคัญที่สุด การยอมรับและความ  
ร่วมมือของหัวหน้าหน่วยงานระดับรองลงไปก็เป็นส่วนที่จะทำให้โครงการดำเนินไปได้ผลหรือ  
ล้มเหลว

4. กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

5. กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่รับผิดชอบดำเนินการและประสานงานเป็นลำดับ  
อาจจัดเป็นรูปคณะกรรมการประสานงานหรือให้หน่วยงานบุคคลทำหน้าที่ประสานงาน ส่วน  
ผู้ดำเนินการสำคัญได้แก่ หัวหน้างานความสายการบังคับบัญชา ซึ่งจะทำหน้าที่ประเมินโดยตรง

6. จำแนกประเภทผู้ถูกประเมินที่จะใช้เกณฑ์การประเมินเหมือน ๆ กันไว้ในกลุ่ม  
เดียวกัน

7. กำหนดขอบเขตของการฝึกอบรมผู้ประเมินและวิธีการฝึกอบรม

8. กำหนดเรื่องที่จะประเมินและน้ำหนักความสำคัญ สร้างแบบฟอร์มและกำหนด  
การให้คะแนน

9. กระบวนการร้องทุกข์ในกรณีไม่ได้รับความเป็นธรรม (ถ้ามี)

10. การใช้ผลประเมินซึ่งประกอบด้วยผู้ใช้เหล่านี้คือ นักบริหารระดับสูง ผู้  
บังคับบัญชาระดับกลาง หน่วยงานบุคคลและผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (บวร ประพฤติก)



คาร์ล เฮเยล (Carl Heyel 1963 : 654 - 655 อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน 2523 : 152) มีความเห็นว่า ขั้นตอนสำคัญ ๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นิยมปฏิบัติกันอยู่ทั่วไป มี 5 ประการคือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดรูปแบบและลักษณะของงานที่จะประเมินผล
3. กำหนดคีย์ผู้ประเมินผล และมีกรอบรมผู้ทำการประเมินผล
4. กำหนดวิธีการประเมินผล
5. การวิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

เนธี บิลันชานนท์ (2523 : 130) มีความเห็นว่า แบบของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอาจจะจัดแบ่งได้เป็น 5 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1. การประชุมวางแผนก่อนการประเมินค่า ( Preappraisal Planning Conference)
2. ประเมินค่าการปฏิบัติงาน ( Performance Appraisal)
3. การประชุมทบทวนความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน ( Performance Progress Review Conference)
4. ทำโปรแกรมพัฒนาบุคลากร ( Individual Development Program)
5. การประชุมทบทวนโปรแกรมภายหลังการพัฒนา ( Postdevelopment Program Review Conference)

สำหรับ วิลเลียม บี. คาสเตคเตอร์ (Casterter 1976 : 239) กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลงานบุคลากรในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการย่อย (Sub Process) แต่ละกระบวนการ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

กระบวนการย่อย	กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง
- พัฒนาระบบนโยบายการประเมินผลบุคลากร	- ระบบโรงเรียนพัฒนาแผนเพื่อให้บริหารงานบรรลุถึงเป้าหมาย จัดองค์การ
- ระบุถึงความต้องการหรือความคาดหวังของโรงเรียนต่อตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง	- อำนวยการ และควบคุมกระบวนการประเมินผลบุคลากร
- สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง	- วิเคราะห์ตำแหน่งให้ทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง
- คิดและเลือกวิธีการประเมินผลที่เหมาะสม	- สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง
- ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคล	- คิดวิธีการประเมินและสื่อสารให้ระบบบริหารงานบุคคลทราบ
- อภิปรายผลการประเมินจากการปฏิบัติงาน	- ประยุกต์วิธีการประเมินผลกับสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นจริง
- พัฒนาโปรแกรมสำหรับแต่ละคน	- ผลจากการประเมินถูกนำไปอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
- ทบทวนความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคลากรแต่ละคน	- สร้างและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาบุคลากรโดยใช้ข้อมูลจากผลการประเมิน
	- ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอภิปรายร่วมกันถึงความก้าวหน้าของการพัฒนาว่าตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

กระบวนการย่อย	กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง
- ความคุมกระบวนการประเมินผล	- ทบทวนกระบวนการประเมินผลเพื่อหาจุดอ่อน และ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

จึงสรุปได้ว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ๆ ตั้งแต่ การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบข่ายในการประเมิน การเลือกวิธีการและเครื่องมือสำหรับประเมิน การทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องในการประเมิน คือ ผู้ประเมิน และ ผู้ถูกประเมิน การดำเนินการประเมินตามเวลาที่กำหนดไว้ การสรุปผลการประเมิน และ ขั้นตอนสุดท้ายก็คือ การนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนเพื่อปรับปรุงและแก้ไขงานของหน่วยงาน

#### หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ฮาโรลด์ คูนท์ซ์ (Harold Koontz 1971 : 12 - 15) ได้กล่าวถึงระบบการวัดและประเมินผลงานบุคคลที่ควรจะมีลักษณะดังนี้คือ

1. สิ่งต่าง ๆ ที่จะวัดนั้น จะต้องวัดอย่างถูกต้อง วัดตรงเป้า และวัดได้หมด ความชอบขอยของงาน
2. รายการที่จะวัด จะต้องอยู่ในลักษณะที่จะดำเนินการได้หรือวัดได้จริง เช่น วัดบุคลิกลักษณะ โดยการสังเกตได้ วัดความสามารถโดยดูจากวิธีการทำงาน การแก้ปัญหา และจำนวนผลงาน
3. ต้องมีวัตถุประสงค์ของการวัดและกำหนดรายการที่จะวัด เช่น การวัดปริมาณ และคุณภาพของงานของแต่ละคนเพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน
4. รายการที่จะประเมินและวิธีการที่ใช้ ต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายเฉพาะฝ่ายที่ถูกประเมิน เพราะการยอมรับในรายการประเมินและเข้าใจวิธีการวัด จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การประเมินผลประสบความสำเร็จ

5. รายการที่สร้างขึ้นหรือกำหนดไว้ในแบบประเมินต้องรัดกุม เข้าใจง่าย มีส่วนให้แต่ละคนเกิดความรู้สึกที่จะปรับปรุงการทำงานของเขาให้ดีขึ้น นั่นคือ จะต้องสามารถจับคู่กับพร่องให้ถูกต้องประเมินทราบเพื่อเขาจะได้แก้ไขการทำงานให้ดีขึ้น ฉะนั้นผลการประเมินจะต้องไม่ปกปิดเป็นความลับ

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู คัมเบิลยู.จี. วอลเกอร์, เอ.อาร์. เกรน และ เอ.เอส. โทมัส (Walker, Crane and Thomas 1973:245-246) ได้เสนอเกณฑ์สำหรับพิจารณาเพื่อเป็นแนวทางนำไปสู่การบรรลุผลตามเป้าหมายของการประเมินผลโดยแบ่งเป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. เกณฑ์ผลงาน ได้แก่ ผลการสอน การอบรมของครู ทำให้นักเรียนมีการเปลี่ยนแปลงหรือเกิดการเรียนรู้อะไรบ้าง
2. เกณฑ์กระบวนการหรือวิธีการ เพราะเชื่อว่ากระบวนการหรือวิธีการที่ดีจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เกณฑ์พยากรณ์หรือทำนายผลที่ได้ เป็นการประเมินในข้อที่ไม่ใช่ทั้งกระบวนการและผลงานที่ได้รับในทันที แต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความตั้งใจ ความขยันหมั่นเพียร ฯลฯ

ภิญโญ สาธร (2526 : 284 - 286) ได้เสนอว่าในหลักวิชาการบริหาร การศึกษา สิ่งที่น่าจะนำมาพิจารณาในการประเมินการปฏิบัติงานของครู คือ

#### 1. ความรู้

- 1.1 ครูควรมีความรู้ในเนื้อหาของวิชาที่สอน เพียงพอและกว้างขวาง
- 1.2 ครูควรมีความรู้เป็นอย่างดีในเรื่องวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมของชุมชนนั้น ๆ เพื่อให้ความรู้แก่นักเรียน โดยสอดคล้องกับสภาพสังคมของท้องถิ่น โรงเรียน ทั้งอยู่ และ สอดคล้องกับลักษณะ ส่วนตัวของนักเรียน
- 1.3 ครูควรมีความรู้ในด้านการพัฒนาการของเด็ก และความรู้ในด้านจิตวิทยาสังคมสำหรับเด็กและครูเป็นอย่างดี เพื่อทำงานด้านการสอนและด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ครูควรมีความรู้ในเรื่องวิชาครูซึ่งประกอบด้วยเทคนิคในด้านการสอนและระเบียบวิธีที่จะช่วยให้เด็กเรียนเกิดความเข้าใจและมีความทรงจำได้ดี

1.5 ครูใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์หรือไม่ เพียงใด

## 2. การใช้ทักษะต่าง ๆ ในการสอน

2.1 การใช้ภาษา ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียนถูกต้องตามหลักภาษาและสภาพตามแบบวัฒนธรรมไทย

2.2 การประสานงานให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ดีในหมู่นักเรียนและครู

2.3 การรู้จักใช้ผลการวิจัย ทางการศึกษาประกอบการสอน การนำผลการวิจัยมาควบคุมแนวทางการสอนให้ถูกต้อง และความสามารถที่จะฝึกนักเรียนให้รู้จักแก้ปัญหาด้วยตนเอง

2.4 ความหมั่นเพียรในการทำงานของครูและการที่จะทำงานด้วยน้ำใจรักงานจริง ๆ

## 3. ความสนใจและทัศนคติ

3.1 ความสนใจเด็ก

3.2 ความสนใจวิชาที่สอน

3.3 ความสนใจการสอนของตนเอง ตลอดจนความสนใจในการเตรียมงานสอนทุกครั้งก่อนเข้าสอน

3.4 ความสนใจในกิจการต่าง ๆ ของโรงเรียน และความสนใจจนรณรงค์เกี่ยวกับกิจการของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่

3.5 ความสนใจที่จะให้ความรู้แก่วงการต่าง ๆ และการมีส่วนร่วมช่วยส่งเสริมการศึกษาโดยส่วนรวมของประเทศชาติ

3.6 ความสนใจที่จะชวนชวนช่วยเพิ่มพูนความงอกงามในทางความรู้ของตนเอง

นอกจากนี้ยังได้เสนอสิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงเรื่องใหญ่ ๆ เพื่อประกอบกับหลักเกณฑ์ดังกล่าว อันจะทำให้เกณฑ์สมบูรณ์ยิ่งขึ้น คือ



1. คุณสมบัติส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ระดับพื้นฐานหรือคุณวุฒิในเรื่องการศึกษา ประสบการณ์ ความรอบรู้ ทักษะคติ มนุษยสัมพันธ์ บุคลิกภาพ ความฉลาดไหวพริบ ความคิดริเริ่ม ความขยันและความเอาใจใส่ ความสม่ำเสมอ เทคนิคในการทำงาน และเทคนิคในการปกครองบุคลากรอื่น ตลอดจนเทคนิคในการวางตนกับผู้บังคับบัญชา

2. คุณสมบัติของงานที่ทำ เช่น คุณภาพและปริมาณงาน ชอบขำขบของ ความรับผิดชอบ และผลประโยชน์จากงานที่หน่วยงานได้รับ

3. สภาพของการปฏิบัติงาน เช่น ความสะดวกหรือไม่สะดวก อุปสรรคที่เกี่ยวข้อง และสภาพท้องถิ่นของปฏิบัติงาน

4. เวลาในการปฏิบัติงาน เช่น งานสำเร็จอย่างรวดเร็วหรือล่าช้า และจังหวะที่ปฏิบัติงานเหมาะสมกับสภาพความต้องการของหน่วยงานเพียงใด

5. เงินทุนและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ มีมากน้อยเพียงใด ถ้าเป็นธุรกิจของเอกชน มีกำไรคุ้มกับเงินทุนและวัสดุอุปกรณ์ซึ่งใช้จ่ายสิ้นเปลืองไปเพื่อการนั้น ๆ หรือไม่ เพียงใด

6. ต้องใช้คนหรือบุคลากรอื่นมาช่วยงานมากน้อยเพียงใด ถ้าใช้คนมาช่วยมากก็สิ้นเปลืองมาก และเป็นภาระแก่กำลัง จะพิจารณาความชอบเฉพาะผู้รับผิดชอบแต่ผู้เดียวก็ไม่สมควร

นอกจากนี้กองแผนงาน สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เคยดำเนินการจัดสร้างเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โดยกำหนดเกณฑ์ไว้ 10 ประการคือ

1. การเตรียมงานและการจัดทำโครงการสอนก่อนการสอนทุกครั้ง
2. ความสามารถในการเสนอแนะเรียน และให้ความรู้แก่นักเรียน
3. การกระตุ้นหรือส่งเสริมให้นักเรียนเรียนและทำงานที่ครูกำหนด
4. ความรอบรู้แม่นยำของครูในวิชาที่สอน
5. ทักษะและเทคนิคในการสอนของครู
6. การรักษาวินัยและความสามารถในการควบคุมชั้น

7. เทคนิคของครูในการสร้างบรรยากาศและสถานการณ์ในชั้นเรียน
8. บุคลิกภาพของครู
9. ความสัมพันธ์ที่ครูมีต่อคณะครูและผู้บริหารของนักเรียนในชั้นของตน
10. ทัศนคติและคุณภาพของการสอนของครูโดยส่วนรวม

(ถนอม มากะจันทร์ 2514 : 171 - 172)

### วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานได้วิวัฒนาการมาโดยลำดับ และได้มีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง แก้ไขกันตลอดมา เหตุว่าวิทยากรต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว มีผลทำให้ความซับซ้อนในการปฏิบัติงานมีมากขึ้น จึงจำเป็นต้องหาวิธีการที่จะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องและแม่นยำยิ่งขึ้น (สมพงษ์ เกษมสิน 2523 : 157)

วิธีการประเมินการปฏิบัติงานจึงมีมากมายหลายวิธี ดังจะเห็นจากการที่ บวร ประพฤติกิติ (2526 : 63 - 72) ได้สรุปวิธีการประเมินผลงานของบุคลากรที่นิยมใช้กันดังต่อไปนี้

1. วิธีตัดสินตามแบบเครื่องวัด (Graphic rating scale) เป็นวิธีที่ใช้แพร่หลายมากที่สุด วิธีทำคือ ระบุรายการคุณลักษณะ (traits) ต่าง ๆ ซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้บุคลิกภาพและพฤติกรรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการจะประเมินหรือให้คะแนนเอาไว้ คุณลักษณะที่ระบุไว้จะกำหนดขึ้นได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานหรืออันหนึ่งก็คือปัจจัยสำคัญที่จะมีผลทำให้งานสำเร็จหรือล้มเหลวไปนั่นเอง อาจกำหนดน้ำหนักความสำคัญของคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีต่องานไว้ด้วยในแต่ละคุณลักษณะที่ต้องการประเมิน จะจำแนกเป็นระดับต่าง ๆ เพื่อประเมินหรือให้คะแนนแต่ละคุณลักษณะของแต่ละบุคคล

2. แบบแบ่งชั้น (Grading) จัดทำโดยกำหนดคุณลักษณะของคนทำงาน แล้วอธิบายค่าจำกัดความของคุณลักษณะแต่ละอย่างไว้ชัดเจน เช่น ความอดทน พากเพียร การรู้จักตัดสินใจ การปรับตัว เป็นต้น แล้วแบ่งคุณลักษณะแต่ละอย่างโดยทั่วไปเป็น 3 ชั้น เช่น ดีมาก ปานกลาง ไม่ดี หรือบางแห่งอาจแบ่งออกเป็น 5 ชั้นก็ได้ และให้ค่าจำกัดความไว้ว่าแต่ละชั้นหมายความว่าอย่างไร

3. แบบตรวจรายการ (Check list) แบบนี้ผู้ประเมินต้องตอบคำถามต่าง ๆ ในแบบประเมินเกี่ยวกับตัวคนทำงาน โดยวิธีทำเครื่องหมายลงในช่องว่า เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย หรืออาจจะระบุค่าอธิบายเป็นชั้น ๆ คือ ค่อนข้างต่ำ ปานกลาง ค่อนข้างสูง ไม่น่าใจ คำถามเหล่านี้เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัว (Characteristic) ของคนทำงาน และคุณค่าของคนทำงานที่มอบหมายงาน

4. แบบประเมินของพรอบสต์ (Probst rating plan) เป็นแบบตรวจสอบรายการพฤติกรรม จัดทำแบบต่าง ๆ เฉพาะแต่ละประเภทคนทำงาน ทำรายการพฤติกรรม และคุณลักษณะของคนทำงานในแต่ละระดับชั้นเป็นจำนวนมาก และเลือกสิ่งเอกเฉพาะที่สำคัญที่เหลือไม่ตองสนใจ ใ้ผู้ประเมิน 3 คน ประเมินคนที่ทำงานคนหนึ่ง (ผู้ประเมินทั้ง 3 ต้องรู้จักผู้ถูกประเมินดี) แล้วส่งผลให้หน่วยงานบุคคลประเมินโดยวิธีคำนวณหาค่าเฉลี่ยเฉพาะเรื่องนั้นอีกชั้นหนึ่ง

แบบฟอร์มของพรอบสต์ แบ่งเป็นหลายประเภทเช่น แบบฟอร์มทั่ว ๆ ไป แบบฟอร์มเฉพาะงานอาชีพ วิศวกร หองสมุด และนักสังคมสงเคราะห์ แบบฟอร์มสำหรับนักศึกษา ผู้ทำการแนะนำการศึกษา - ครูผู้สอน เป็นต้น

5. แบบเปรียบเทียบรายบุคคล (Man to man Comparison) เป็นการพยายามเปรียบเทียบคนทำงานแต่ละคนกับคนอื่น ๆ ที่ทำงานเดียวกันแล้วจัดเรียงลำดับ 1, 2, 3 ตามลำดับจนครบทุกคน โดยใช้วิธีหยาบกระด้างที่เกี่ยวกับการทำงาน เช่น ประสิทธิภาพในการทำงาน ความคิดริเริ่ม บุคลิกภาพของแต่ละคน มาพิจารณาเปรียบเทียบกัน วิธีนี้ใช้ได้ผลดีในการประเมินผลงานของคนกลุ่มเล็กและเป็นวิธีที่ค่อนข้างง่าย และยังได้



มีผู้นำวิธีนี้ไปดัดแปลงเรียกว่า วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ ( Paired comparison technique) คือ ผู้ประเมินเปรียบเทียบคนทำงานทุกคนทีละคู่ โดยเปรียบเทียบพิจารณาคุณลักษณะหรือกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องแล้วตัดสินทีละคู่ว่าคนไหนดีกว่า แล้วเปรียบเทียบเช่นนั้นจนครบทุกคู่ แล้วรวมคะแนนจัดเรียงลำดับเมื่อจัดเปรียบเทียบเป็นคู่ ๆ เช่นนี้ ทำให้มีการพิจารณาละเอียดขึ้น แต่ก็เป็นกรเพิ่มภาระและใช้เวลามากขึ้น

#### 6. วิธีจัดกลุ่ม (forced distribution or grading on the curve)

วิธีนี้ผู้ประเมินจัดลำดับคนทำงานเข้าเป็นกลุ่ม ๆ อาจจะเป็นกลุ่มทำงานที่คิดที่สุด 10 เปอร์เซ็นต์ คิดถัดมา 20 เปอร์เซ็นต์ กลาง ๆ 40 เปอร์เซ็นต์ ต่ำลงไป 20 เปอร์เซ็นต์ และต่ำที่สุด 10 เปอร์เซ็นต์ โดยทั่วไปตามวิธีนี้ หัวหน้างานประเมินในเรื่องของผลงานเท่านั้น ส่วนคุณลักษณะอื่นถือว่าสำคัญน้อย

#### 7. วิธีบังคับเลือก (forced choice method) วิธีนี้กำหนดคำอธิบาย

คุณลักษณะของคนทำงานไว้เป็นตอน ๆ จำนวนตั้งแต่ 30 - 50 ตอนขึ้นไป ในแต่ละตอนประกอบด้วยข้อความ 4 ประโยค เป็นข้อความที่อธิบายคุณลักษณะดี 2 ประโยค และไม่ดี 2 ประโยค ผู้ประเมินจะเลือกข้อความ 2 ประโยคใน 4 ประโยคนี้เลย ประโยคหนึ่งจะตรงกับผู้ถูกประเมินมากที่สุด และอีกประโยคหนึ่งไม่ตรงที่สุด คำอธิบายในแต่ละตอนใน 2 ประโยคนี้ จะนำไปพิจารณาเป็นผลงาน ส่วนอีก 2 ประโยคที่ไม่เลือกก็ไม่พิจารณาถึง ข้อน่าสังเกตคือวิธีนี้ไม่ทำค่าชอบเพื่อช่วยการประเมิน (rating key) ไว้ เพียงแต่ทำเครื่องหมายข้อความซึ่งตรงกับคนทำงาน

สำหรับ อุตัย หิรัญโต (2523 : 190 - 193) มีความเห็นว่าแบบประเมินที่นิยมใช้กันอยู่ทั่วไปมี 3 แบบคือ

1. แบบให้คะแนน (graphic rating scale)
2. แบบจัดอันดับ (Ranking)
3. แบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ซึ่งองค์การใดจะเลือกใช้แบบใดขึ้นอยู่กับเงื่อนไข 4 ประการคือ

1. ชนิดของงาน
2. เวลาที่ใช้ในการประเมิน
3. จำนวนคนงานทั้งหมดที่รับการประเมิน
4. วัตถุประสงค์ที่ใช้ประโยชน์จากผลการประเมิน

### ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อุทัย หิรัญโต (2523 : 196 - 198) ได้กล่าวถึงปัญหาที่มักพบกันในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. เรามักจะวัดกันจากหลักฐานหรือผลงานที่ปรากฏโดยมิได้พิจารณาให้ลึกซึ้งลงไปว่ามีปัจจัยอะไรบางอย่างที่ส่งเสริมให้เกิดผลงานขึ้น ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นการวัดคนหรืองานเท่านั้น มิได้เป็นการประเมินคนหรืองาน
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีมาตรฐานการวัดหรือมีแต่ไม่ถูกต้อง สมบูรณ์ ผู้ประเมินจะใช้แต่คุณลักษณะของคนหรืออาศัยวิจารณ์ตามเป็นหลัก การประเมินจึงอาจผิดพลาดได้ง่าย
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดจากข้อบกพร่องของผู้ประเมินหรือผู้ให้ค่า ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 กรณีคือ
  - 3.1 ผู้ประเมินขาดความเต็มใจที่จะประเมินอย่างตรงไปตรงมา
  - 3.2 ผู้ประเมินขาดความสามารถที่จะประเมินอย่างเที่ยงตรง
4. การประเมินต้องอาศัยความรู้สึคนักคิดของผู้ประเมิน ซึ่งมักจะทำให้เกิดการผิดพลาดได้เนื่องจากผู้ประเมินใช้ทัศนคติส่วนตัว หรือในบางครั้งมีอคติในการประเมินผลงานของผู้อื่น



ในคานการบริหารการศึกษา วิทยุ สาทร (2517 : 440 - 441) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารการศึกษาควรทราบ พร้อมทั้งได้เสนอแนะในการแก้ปัญหาไว้ดังนี้

1. อิทธิพลรังสี ( Halo Effect ) คือ การที่ผู้ประเมินมีความลำเอียง เพราะคิดว่าถ้าใครมีข้อใดอย่างหนึ่งก็ต้องมีไปหมดทุกอย่าง เช่น ในการประเมินเรื่องการศึกษาพบว่า มีการศึกษาสูง เมื่อประเมินเรื่องราวกการทำงานก็มักจะให้คะแนนสูงไปด้วยในเรื่องนี้ควรแก้ไขโดยให้ผู้ประเมินทำการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานแต่ละข้อไปจนหมดทุกข้อ

2. การปล่อยหรือกักคะแนน ( Leniency or Strictness ) คือผู้ประเมินบางคนมีนิสัยปล่อยคะแนนแก่ทุกคนง่าย บางคนกักคะแนนให้คะแนนแก่คนทุกคนต่ำไปหมด ถ้าให้ผู้ประเมินสองคนประเมินพร้อมกันจะได้คะแนนไม่เท่ากัน ซึ่งจะแก้ไขได้โดยจัดหาคู่มือในแต่ละรายการเอาไว้เป็นบรรทัดฐาน และประชุมชี้แจงแก่ผู้ประเมินให้เข้าใจ มีความคิดเห็นในระดับเดียวกันก่อนที่จะประเมิน

3. แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลาง ( Central Tendency ) คือผู้ประเมินไม่ต้องการให้บุคลากรได้คะแนนต่ำหรือสูงเกินไป เพราะไม่แน่ใจ สาเหตุมาจากผู้ประเมินไม่ได้ดูแบบบุคลากรอย่างใกล้ชิด จึงใช้วิธีปลอดภัยไว้ก่อนคือ ให้คะแนนทุกคนในระดับปานกลางเหมือนกันหมด แก้ไขได้โดยให้ผู้ประเมินตั้งเกณฑ์มาตรฐานไว้และพยายามสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิดทุกกระยะ

4. ลำเอียงเพราะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( Interpersonal Relations-Bias ) เช่น การให้คะแนนแก่คนที่ตนชอบมากกว่าคนที่ตนไม่ชอบ แก้ไขโดยการให้แบบประเมินชนิดปรนัยซึ่งกำหนดรายละเอียดไว้ชัดเจนและไม่ปกปิดผลการประเมินไว้เป็นความลับ

5. อิทธิพลของหน่วยงาน ( Organization Influences) หัวหน้างานบางคนต้องการให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วยงานอื่น จึงให้คะแนนบุคลากรทุกคนสูง เพื่อแสดงว่าตนมีความสามารถในการบริหารมากกว่าหน่วยงานอื่น และจากระบบขึ้นเงินเดือน 2 ชั้น มีโควตา หัวหน้างานต้องการให้ลูกน้องของตนได้ 2 ชั้น ก็ให้คะแนนสูง ๆ ไว้ เรื่องนี้แก้ไขได้โดยกำหนดให้ผู้ประเมินแสดงเหตุผลและหลักฐานทุกข้อที่ให้คะแนนสูง ซึ่งผู้ประเมินอาจจะระมัดระวัง เพราะไม่อาจหาเหตุผลและหลักฐานมารับรองทุกคนได้

วิลเลียม บี. คาสเตเตอร์ (Castetter 1976 : 235) นักบริหารการศึกษาอีกท่านหนึ่งซึ่งเป็นที่รู้จักกันทั่วไป ได้กล่าวถึงปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มักพบทั่วไปมีดังนี้

1. การประเมินมุ่งที่บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลแทนที่จะมุ่งที่การกระทำหรือผลงาน
2. เครื่องมือในการประเมินขาดความเที่ยง ( validity)
3. มีความลำเอียงในการประเมิน
4. การประมาณค่ามักได้รับอิทธิพลจากองค์การ
5. ระบบการประเมินไม่ครอบคลุมถึงบุคลากรทุกคน
6. ผลจากการประเมินไม่นำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร
7. การประเมินแบ่งเป็นส่วน ๆ เมื่อรวมแล้วไม่สะท้อนให้เห็นภาพรวมของบุคลากร
8. บุคลากรไม่เข้าใจเกณฑ์ประเมิน ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
9. การปฏิบัติงานไม่ได้ถูกประเมินเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ
10. มาตรการสื่อสารเกี่ยวกับวิธีการประเมินระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน
11. วิธีการประเมินไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร
12. วิธีการประเมินไม่ส่งเสริมความพึงพอใจหรือความต้องการระดับสูงของบุคลากร

เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความกล้าแสดงออก

ในด้านการบริหารธุรกิจ เจริญ วรรณะสิน (2520 : 83 - 87) กล่าวถึงปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยสรุปได้ 4 ประการสำคัญดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดขึ้นอันสืบเนื่องมาจากความบกพร่องของการบริหารงานบุคคลในองค์กรงาน เช่น งานบุคคลากรค่าเงินไปโดยไม่มีหลักเกณฑ์ทางปฏิบัติที่แน่นอน มีการเล่นพรรคเล่นพวก ทำให้บุคคลที่บริษัทหรือองค์กรงานมอบหมายให้ไปทำการประเมินผลงานของพนักงานชวาคมาตฐาน ชวาคคุณภาพ ที่ร้ายแรงที่สุดคือชวาคความยุติธรรมซึ่งจะนำไปสู่ปัญหาที่ร้ายแรงทางก้านแรงงานสัมพันธ์ในภายหน้า ซึ่งสาเหตุของปัญหา เนื่องจาก

1.1 ฝ่ายจัดการชวาทักษะทางการบริหาร ชวาคความชำนาญในการกักสินใจแก้ปัญหา ไม่มีการวางแผนงาน จัดลำดับความสำคัญของงานไม่ถูกต้อง

1.2 ฝ่ายจัดการไม่เข้าใจเจตนารมณ์ที่แท้จริงของการประเมินผลงาน ส่วนมากมักจะตั้งระบบประเมินผลงานไว้เป็นเครื่องมือ กลไกในการจัดนิคจับถูก หรือมีไว้สำหรับการลงโทษและบ้ำเห็นจควมกักความชอบเท่านั้น หารู้ไม่วาระบบการประเมินผลงานกักนั้นแท้จริง เป็นการพัฒนาสมรรถภาพของการปฏิบัติงานและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของหน่วยงานให้สูงขึ้น

2. ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับหมายกำหนดลักษณะหน้าที่การกรรม (Job Description) หน่วยงานบางแห่งมองไม่เห็นความสำคัญของหมายกำหนดลักษณะหน้าที่การกรรม (Job Description) ยังผลให้พนักงานไม่เข้าใจหน้าที่และภาระรับผิดชอบของตนเองหรือบทบาทที่ตัวเองจะต้องกระทำอย่างแจ่มแจ้ง หรือบางแห่งไม่เป็นที่เข้าใจอย่างถ่องแท้ระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน การปฏิบัติงานและการประเมินผลงานจึงยอมกระทำไปโดยไม่มีหลักเกณฑ์อะไรแน่นอน

3. ปัญหาการประเมินผลงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งได้กักดังนี้

3.1 งานบางอย่างอาจประเมินหรือวัดผลได้แค่บางอย่างจะประเมินออกมาเป็นตัวเลขอย่างเที่ยงธรรมไม่ได้ กักยากที่จะประเมินผลจากงานเหล่านั้น

3.2 ความแตกต่างของสภาวะสิ่งแวดลอม ทำให้ยากแก่การเปรียบเทียบผลิกภาพ (Productivity) และสมรรถภาพ (Effectiveness)

3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับการใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคลอยู่มาก ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลอาจให้คะแนนแก่พนักงานบางคนสูง เพราะบุคลิกภาพของพนักงานผู้นั้นเข้ากักกับตนได้กักกว่าผู้อื่น โดยมองชวามักจยหรือขอเท็จจริงอื่น ๆ

3.4 ระบบการประเมินผลที่ปราศจากการติดตามหรือกระทำไปโดยไร้ตัวอย่างที่สัมผัสได้ มักจะทำให้ระบบการประเมินผลงานกลายเป็นสิ่งไม่สำคัญขององคค์งาน ซึ่งมักจะเกิดขึ้นในหน่วยงานที่สับสน จนฝ่ายจัดการไม่ได้แบ่งเวลาหรือเห็นความสำคัญในระบบประเมินผลงาน คนที่ทำงานก็ไม่ได้รับโทษ คนที่ทำความดีก็ไม่ได้รับการรู้เห็นหรือได้รับความดีตอบแทน อันเป็นเหตุให้ระบบประเมินผลงานไร้ความหมายไปโดยปริยาย

3.5 ฝ่ายจัดการทำหน้าที่ประเมินผลโดยใช้เวลารวมรวมข้อมูลน้อยเกินไป ผลที่ได้จึงไม่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง

4. ปัญหาที่เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ กล่าวคือ การประเมินผลงานที่กระทำไปโดยขาดความเข้าใจอันดีระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน นอกจากจะทำให้ระบบการประเมินผลไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ (เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพของการปฏิบัติงาน) แล้ว ในหลายกรณีมักจะลงเอยด้วยการขัดแย้ง สร้างความไม่พอใจให้แก่พนักงาน หรือระบบการประเมินผลงานกลายเป็นสิ่งที่ไม่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย

จากที่กล่าวมา จึงอาจสรุปได้ว่าปัญหาที่สำคัญ ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือปัญหาที่เกิดจากระบบประเมินหรือวิธีการประเมิน กับปัญหาที่เกิดจากตัวผู้ประเมินกล่าวคือ

ก. ปัญหาที่เกิดจากระบบประเมินหรือวิธีการประเมิน

1. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินขาดความเที่ยง ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน ไม่ครอบคลุมรายการที่ควรประเมิน
2. ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจถึงเจตนารมณ์ที่แท้จริงของการประเมิน
3. ขาดระบบการติดตามผลการประเมินในการพัฒนาบุคลากร หลังจากการประเมินสิ้นสุดในแต่ละครั้ง

## ข. ปัญหาที่เกิดจากตัวผู้ประเมิน

1. ผู้ประเมินขาดความรู้ ความเข้าใจอย่างชัดเจนในวิธีการประเมิน และเครื่องมือในการประเมิน
2. ผู้ประเมินเกิดความล่าเอียงในการประเมิน อันเนื่องจากอุปสรรคทางความนึกคิด ( Psychological Blocks) เช่น ความไม่สบายใจและความกังวลว่าการปฏิบัติงานของเขาทำให้ผู้ถูกประเมินไม่พอใจ หรือตัวผู้ประเมินเองอาจไม่พอใจระบบประเมินหรือวิธีการประเมินนั้น ๆ ความล่าเอียงจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน เป็นต้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า แม้การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลมากเพียงใด แต่ในการปฏิบัติยังคงประสบกับปัญหามากมาย อย่างไรก็ตามหากผู้บริหารองค์การหรือหัวหน้าหน่วยงานใดก็ตามตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรอันจะนำไปสู่การปรับปรุงสมรรถภาพของหน่วยงานแล้ว การแก้ปัญหาต่าง ๆ ดังที่กล่าวแล้วก็เป็นสิ่งที่ไม่เกินความสามารถของนักบริหารไปได้ และเมื่อเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมเกิดความยุติธรรม เที่ยงตรง และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## ข้อควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 163) ได้กล่าวถึงข้อที่นักบริหารควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคน
2. เมื่อทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จำต้องยึดถือเป็นนโยบายและปฏิบัติโดยเคร่งครัดและทั่วถึง



3. ก่อนที่จะนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับความเห็นชอบมาใช้ ควรจักให้ชี้แจงให้ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการโดยต้องแท้ เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปในแนวเดียวกัน

4. เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรต้องได้รับการฝึกอบรมใหม่ความรู้ ความเข้าใจโดยถูกต้อง เพื่อสามารถปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานนอกจากเพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบแก่เจ้าหน้าที่แล้ว ควรมีลักษณะ เป็นไปในทางสอนแนะงานแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย

นอกจากนี้ วิชา สุตวรรษ (2515 : 208) ได้กล่าวถึงข้อควรพิจารณาในการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา อันจะทำให้ผู้บังคับบัญชาทักสินหรือประเมินผลการปฏิบัติงานผิดพลาดไม่ตรงกับความเป็นจริง ดังนี้

1. ความอิจฉาริษยาและความลำเอียง เข้าข้างโน้น ข้างนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับรูปร่าง ลักษณะ เพศ อายุ ความชอบหรือไม่ชอบผู้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัว

2. การประเมินหรือวัดแต่เพียงบางส่วน ทำให้มองไม่เห็นภาพการทำงานทั้งหมดได้

3. ไม่มีความตั้งใจที่จะทำการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

4. มีความรีบร้อน ไม่อยากเสียเวลาทำการประเมินงานมากเท่าที่ควร

5. มีข้อเท็จจริงไม่เพียงพอหรือไม่ถูกต้อง หรือไม่สามารถหาข้อเท็จจริงที่

สำคัญ ๆ ได้ทั้งหมด

6. อิทธิพลของระยะเวลาการทำงานและระดับชั้นของผู้บังคับบัญชา

หน้าที่และความรับผิดชอบของข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา

เนื่องจากการสอนในระดับมัธยมศึกษาามีวิชาการ ประสพการณ์ และกิจกรรมต่างๆ ทั้งในหลักสูตรและนอกหลักสูตรมากอย่างด้วยกัน ไม่เหมือนการสอนในระดับอื่น ระบบการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาปัจจุบันเกี่ยวข้องกับวิชาอาชีพ และวิชาสามัญ ต้องมีวิชาอาชีพ และวิชาเลือกมาก ๆ ใครสนใจจะเน้นทางใดก็เลือกเรียนวิชาในกลุ่มนั้น ๆ ให้มาก ตามความ

สนใจและความถนัด อีกทั้งนักเรียนในระดับมัธยมศึกษายังเป็นเด็ก โดยเฉพาะยังเป็นเด็กวัยรุ่น ซึ่งเป็นระยะหัวเลี้ยวหัวต่อของชีวิต การดูแล เอาใจใส่ของครูมีความสำคัญ เกือบจะกล่าวได้ว่า สำคัญกว่าทุกระดับการศึกษา ดังนั้นครูที่รับผิดชอบในการสอนระดับมัธยมศึกษาจึงมีความสำคัญมาก (ภิญโญ สาร 2526 : 154) และมีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับภารกิจต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย คือ

1. การสอน
2. การแนะแนวการศึกษาและอาชีพ
3. กิจกรรมต่าง ๆ ของนักเรียนเพื่อพัฒนาเยาวชนตามความต้องการส่วนบุคคลและความต้องการของสังคม
4. บริการของโรงเรียนทั้งในชั้นเพื่อความสุขของนักเรียน เพื่อสนองความสนใจและความต้องการอันจำเป็นของนักเรียน ชุมชน หรือสังคมใกล้โรงเรียนและประเทศชาติ

การกระจายอัตรากำลังหรือข้าราชการครูของโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงแบ่งตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 สายคือ

ก. ข้าราชการครูสายปฏิบัติการสอน ได้แก่ตำแหน่งดังต่อไปนี้

1. ครู 1
2. ครู 2
3. อาจารย์ 1
4. อาจารย์ 2
5. อาจารย์ 3

ข. ข้าราชการครูสายงานผู้บริหารในสถานศึกษา ได้แก่ตำแหน่งดังต่อไปนี้

1. ผู้ช่วยครูใหญ่
2. ครูใหญ่

3. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่
4. อาจารย์ใหญ่
5. ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน
6. ผู้อำนวยการโรงเรียน

ค. ข้าราชการครูสายผู้สนับสนุนการสอน (บริการ) ได้แก่

1. ครูการเงินและบัญชี
2. ครูธุรการ
3. ครูทะเบียนและวัดผล
4. ครูแนะแนว
5. ครูบรรณารักษ์
6. ครูพัสดุ
7. ครูกิจกรรมนักเรียน
8. ครูอนามัยโรงเรียน
9. ครูโสตทัศนศึกษา
10. ครูโภชนาการ

โดยที่ข้าราชการครูแต่ละฝ่ายมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

ก. ข้าราชการครูสายงานปฏิบัติการสอน

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสอน การให้การศึกษ การอบรม การปกครองดูแล การให้คำแนะนำและแนะแนวการศึกษา การแนะแนวอาชีพและปัญหาต่าง ๆ การบริการแก่สังคมในสถานวิชาการและสถานอื่น ๆ การทำนุบำรุงเสริมสร้างศิลปวัฒนธรรม ศึกษา ค้นคว้า วิจัย วิเคราะห์ นิเทศ วัดผล ประเมินผล เสนอแนะการปรับปรุงหลักสูตร เรียบเรียงตำรา รวมถึงการใช้เทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ทาง

การศึกษา เพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

### ข. ข้าราชการสายงานผู้บริหารในสถานศึกษา

สายงานนี้หมายถึง ตำแหน่ง ซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารในสถานศึกษา

ผู้บริหาร มีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติและรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมดูแล ส่งเสริม ประสานงาน ในการวางแผน การดำเนินงาน และประเมินผลงานทั้งด้านวิชาการ ชุกรการ ปกครอง กิจกรรม และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

ผู้ช่วยผู้บริหาร ช่วยผู้บริหารปฏิบัติงานในการบริหาร สถานศึกษาและปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

ค. ข้าราชการครูสายผู้สนับสนุนการสอน (บริการ) มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบหลายลักษณะ แลวแต่ตำแหน่งงานคือ (กรมสามัญศึกษา, กองการเจ้าหน้าที่ 2522 : 34 - 47)

1. ครูการเงินและบัญชี มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการเงินและบัญชี การงบประมาณและการบัญชีทั่วไปของโรงเรียน การตรวจสอบหลักฐานใบสำคัญคู่จ่าย ลงบัญชี ทำรายงานการบัญชี รวบรวมรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับการขอจัดตั้งงบประมาณ รายรับ - รายจ่ายประจำปี ทำหนังสือชี้แจง โต้ตอบค่างบประมาณ พิจารณาจัดสรรเงินงบประมาณรายจ่ายของแต่ละฝ่ายหรือหมวดวิชาของโรงเรียน สอนตามที่ได้รับมอบหมาย

2. ครูธุรการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการและงานสารบรรณในโรงเรียน เช่น งานทะเบียนนักเรียน ทะเบียนครู ทะเบียนคนงานการโรง การรับ - ส่งหนังสือ ลงทะเบียนหนังสือ เก็บและค้นคว้าหนังสือ รวบรวมข้อมูล ร่าง โต้ตอบ บันทึก ย่อเรื่อง ตรวจทานหนังสือ ดูแลรักษาพัสดุครุภัณฑ์ จัดเตรียมและให้บริการเรื่องสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอน ช่วยกักต้อและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

3. ครูทะเบียนวัดผล มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานทะเบียน วัตถุประสงค์การศึกษา เช่น การลงทะเบียน การเรียน หลักสูตรการเรียนการสอน รับผิดชอบ เกี่ยวกับการประเมินผลทั้งการประเมินผลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และประเมินผล เพื่อตัดสินผลการศึกษา การเปลี่ยนแปลงระดับการเรียน การโอนผลการเรียน และการ คำเนิการเกี่ยวกับออกหลักฐานผลการเรียนของนักเรียนและปฎิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

4. ครูพัสดุ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการพัสดุในสถานศึกษา ในคานการจัดหา จักซื้อ ควบคุมพัสดุครุภัณฑ์ การบำรุงรักษาและการจำหน่ายจ่ายโอน ศึกษา วิเคราะห์รายละเอียดต่าง ๆ ของพัสดุครุภัณฑ์ เสนอความเห็นต่อผู้บริหารเพื่อใช้ในสถานศึกษา ให้เหมาะสม ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

5. ครูแนะแนวการศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานแนะแนว ของโรงเรียน ในคานบริการรวบรวมข้อมูล บริการสนเทศ บริการให้คำปรึกษานักเรียน ที่มีปัญหาเรื่องการเรียนการสอน ปัญหาส่วนตัวและการเลือกอาชีพ บริการจัดวางตัวบุคคล และบริการติดตามผล ประเมินผล การวิจัย ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

6. ครูบรรณารักษ์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ งานบรรณารักษ์ จัดหา คัดเลือกหนังสือเข้าห้องสมุดโดยให้สอดคล้องกับหลักสูตรและความรู้ทั่วไปของสถานศึกษา จัด ทำเลขหมู่หนังสือ บักรายการ จัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้ห้องสมุด และปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

7. ครูกิจกรรม มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมนักเรียน ของโรงเรียน โดยการช่วยผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการจัดกิจกรรมของโรงเรียน คำเนิ การจัดกิจกรรมให้กับนักเรียนตามแผนที่กำหนด ประสานงานกับหมวดวิชาต่าง ๆ ในการจัด กิจกรรมส่งเสริมวิชาการ ให้คำแนะนำและเป็นพี่ปรึกษาของนักเรียนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

8. ครูอนามัยโรงเรียน มีหน้าที่รับผิดชอบปฎิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับคานพยาบาลชั้นพื้นฐานและการดูแลสุขภาพอนามัยนักเรียนในโรงเรียน และปฏิบัติหน้าที่อื่น ตามที่ได้รับมอบหมาย



9. ครู ไลศทัศน์ศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบปฏิบัติงานเกี่ยวกับไลศทัศน์ศึกษา วางแผนเกี่ยวกับการใช้ไลศทัศน์อุปกรณ์ เพื่อเป็นสื่อการเรียนการสอน กำหนดงบประมาณ สำหรับการผลิตอุปกรณ์และบริการด้านอุปกรณ์การศึกษา ให้สัมพันธ์กับโครงการและเนื้อหา ของหลักสูตร จัดหาวัสดุอุปกรณ์ จัดทำสรุปแบบคำบรรยายในรูปแบบต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของบทเรียนและเนื้อหา การเตรียมตัวนักเรียนและกิจกรรม ติดตามผลเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องแสงและเสียงของโรงเรียน ช่วยงานประชาสัมพันธ์ของ โรงเรียน และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

10. ครู โภชนาการ หน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับด้านโภชนาการของโรงเรียน ควบคุมการจัดอาหารให้แก่ักเรียน ควบคุมการจัดอาหารให้แก่ักเรียนตามหลักโภชนาการและปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า ลักษณะงานและหน้าที่รับผิดชอบของข้าราชการครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษา มีดังนี้

สายงานผู้สอน ซึ่งได้แก่ครูประจำชั้น ครูประจำวิชา มีงานที่ปฏิบัติดังนี้

1. งานเกี่ยวกับการเรียน การสอน และการอบรม
2. งานเกี่ยวกับการปกครอง ดูแลนักเรียน
3. งานเกี่ยวกับการแนะแนวการศึกษา
4. งานเกี่ยวกับการศึกษา ค้นคว้า วิจัย การนำเทคนิคและนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน
5. งานบริการทางการศึกษาทั้งในโรงเรียนและชุมชน
6. งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

สายงานผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน มีงานที่ปฏิบัติดังนี้

1. บริหารงานวิชาการ
2. บริหารงานบุคลากร
3. บริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่
4. บริหารงานกิจการนักเรียน
5. บริหารงานที่สัมพันธ์กับชุมชน

### สายงานผู้สนับสนุนการสอน (บริการ) มีงานที่ปฏิบัติดังนี้

1. งานให้บริการแก่นักเรียน ครู และชุมชน เช่น งานแนะแนว งานห้องสมุด งานโภชนาการ งานทะเบียนและวัดผล งานโสตทัศนศึกษา งานอนามัยโรงเรียน งานกิจกรรมนักเรียน
2. งานให้บริการด้านการจัดการ ได้แก่ งานการเงินและบัญชี งานธุรการ งานพัสดุ

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเกี่ยวกับเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยตรงนั้น บริบูรณ์ สุธรรุสา (2518 : 55) เคยทำไว้เมื่อปี พ.ศ.2518 โดยได้เสนอเกณฑ์สำหรับประเมินการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8 ซึ่งมีการเสนอแบบประเมินโดยแบ่งเป็นหมวดต่าง ๆ รวม 10 หมวดคือ

- หมวดที่ 1 การเตรียมงาน มีรายการที่ประเมิน 4 รายการ
- หมวดที่ 2 ความสามารถในการสอน มีรายการที่ประเมิน 4 รายการ
- หมวดที่ 3 การกระตุ้นนักเรียน มีรายการที่ประเมิน 4 รายการ
- หมวดที่ 4 ความรอบรู้แม่นยำ มีรายการที่ประเมิน 4 รายการ
- หมวดที่ 5 เทคนิคในการสอน มีรายการที่ประเมิน 4 รายการ
- หมวดที่ 6 วินัยและการควบคุมชั้น มีรายการที่ประเมิน 4 รายการ

หมวดที่ 7 การสร้างบรรยากาศในห้องเรียน มีรายการที่ประเมิน  
4 รายการ

หมวดที่ 8 บุคลิกภาพ มีรายการที่ประเมิน 4 รายการ

หมวดที่ 9 ความสัมพันธ์ต่อคณะครูและผู้ปกครอง มีรายการที่ประเมิน  
4 รายการ

หมวดที่ 10 ทักษะการสื่อสาร มีรายการที่ประเมิน 4 รายการ

รวมเป็นรายการที่ประเมิน 10 รายการ จำนวน 40 รายการ

สำหรับในเขตการศึกษาอื่น ยังไม่ปรากฏผลการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว  
แต่อย่างใด

อย่างไรก็ตามยังมีการวิจัยเกี่ยวกับเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในระดับ  
อื่น คือ ระดับประถมศึกษา ซึ่งมีผู้ทำการวิจัยไว้หลายท่าน กล่าวคือ ในปี 2518 ชูศักดิ์  
เทศานันท์ (2518 : 1 - 157) ได้ทำการวิจัย "เกณฑ์ประเมินผลงานบุคคลเพื่อนำมา  
ใช้พิจารณาความดีความชอบในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี" โดยสอบถามความ  
คิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี จำนวน 680 คน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่าง  
ย่อยเพื่อตอบแบบสอบถามให้ความเห็นแต่ละแบบประเมินทั้งสิ้นมี 10 แบบ ได้แก่แบบประเมิน  
ครูใหญ่ ครูหัวหน้าหมวดวิชา ครูประจำชั้นหรือสอนประจำวิชา ครูธุรการ ครูบรรณารักษ์  
ครูพยาบาล ครูโภชนาการ ครูการเงินและพัสดุ งานพิเศษ และคุณลักษณะเฉพาะตัว  
แล้วยังมีแบบสอบถามเพื่อขอทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติในการใช้  
แบบประเมินผล ผลการวิจัยพบว่า ครูส่วนใหญ่ต้องการให้มีแบบประเมินผลงานที่เหมาะสม  
กับงานแต่ละหน้าที่ ตลอดจนมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี กำหนดให้มีปริมาณ  
งานเท่ากันแล้วมาเปรียบเทียบคุณภาพและคุณลักษณะเฉพาะตัว ส่วนครูที่ทำงานหลายหน้าที่ก็  
ต้องใช้แบบประเมินหลายแบบ แปลงคะแนนที่ได้เป็นเกรดมาจัดอันดับเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้  
โดยมีการพิจารณาเป็น 4 อย่างด้วยกันคือ ตัดเงินเดือน งดการขึ้นเงินเดือน ให้ 1 ชั้น  
และให้ 2 ชั้น

ในปี 2521 นิวัฒน์ โรจนพงษ์ (2521 : 1 - 177) ทำการวิจัยเรื่อง "เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูส่วนจังหวัด สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนม" โดยสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการครูส่วนจังหวัด สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนม จำนวน 2,385 คน ประกอบด้วยครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ ครูประจำชั้นหรือครูประจำวิชา เกี่ยวกับแบบประเมินผลงาน 5 แบบคือ แบบประเมินผลงานครูใหญ่ แบบประเมินผลงานผู้ช่วยครูใหญ่ แบบประเมินผลครูประจำชั้นหรือครูประจำวิชา แบบประเมินผลงานพิเศษและแบบประเมินคุณลักษณะเฉพาะตัวครู นอกจากนี้ยังมีแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ ผลการวิจัยพบว่า ประชากรในกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมาก และเห็นด้วยอย่างยิ่งที่จะนำรายการประเมินทุกข้อไปใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้เสนอคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้เกณฑ์ดังกล่าว และเสนอให้มีการประเมินภาคเรียนละครั้ง พอสิ้นปีรวบรวมผลการประเมินแต่ละครั้งในแต่ละแบบเข้าด้วยกัน เพื่อหาการระดับคะแนนหรือเกรดต่อไปโดยแบ่งเป็น 4 ระดับคือ ปฏิบัติงานได้ผลดีเลิศ ปฏิบัติงานดี ปฏิบัติงานยังไม่ดีเท่าที่ควร และการปฏิบัติงานยังบกพร่องควรปรับปรุงแก้ไข ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ผู้วิจัยเสนอให้ผู้บริหารโรงเรียนนำระดับคะแนนหรือเกรดดังกล่าวมาพิจารณาใช้คู่กับปัจจัยประกอบกับองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย เช่น วันมาลา ลา ขาด เป็นต้น

และในปี พ.ศ.2521 เช่นเดียวกัน ประพนธ์ จันทน์รักษา (2521 : 1-3) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "เกณฑ์ประเมินผลงานครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดหนองคาย" โดยทั้งวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีปฏิบัติงาน และความคิดเห็นของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดหนองคาย เพื่อนำไปสร้างเกณฑ์ประเมินผลงานของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดหนองคาย ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัยคือ แบบประเมิน 3 แบบ มีแบบประเมินผลงานครูใหญ่ แบบประเมินผลงานผู้ช่วยครูใหญ่ แบบประเมินผลงานครูประจำชั้นหรือประจำวิชา แบบประเมินผลงานพิเศษ และแบบประเมินคุณลักษณะเฉพาะตัวครู ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างประชากรเห็นด้วยที่จะให้มีการใช้แบบประเมินดังกล่าว

ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยครูใหญ่เห็นด้วยในเรื่องมีความรับผิดชอบในการรับจ่ายเงิน ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเป็นธรรม แก่ทุกฝ่ายเป็นอันดับหนึ่ง และเห็นด้วยในเรื่องมี ความสามารถในการขยายอาคารสถานที่ของโรงเรียนโดยไม่ใช้งบประมาณเป็นอันดับสุดท้าย ผู้ช่วยครูใหญ่เห็นด้วยในเรื่องปฏิบัติงานตามที่ครูใหญ่มอบหมายด้วยความเต็มใจ เป็นอันดับหนึ่ง และเรื่องส่งเสริมให้มีสมาคมหรือชมรมศิษย์เก่าของโรงเรียนเป็นอันดับสุดท้าย ครูประจำ ชั้นเห็นด้วยในเรื่องการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ให้ความรู้ใหม่ ๆ แก่นักเรียนเป็น อันดับหนึ่ง และการเปลี่ยนสภาพของห้องเรียนให้เต็มบรรยากาศของบทเรียน ทำให้บทเรียน มีชีวิตชีวา เป็นอันดับสุดท้าย กลุ่มครูประจำชั้นหรือประจำวิชาที่ทำงานพิเศษด้วย เห็นด้วย ในเรื่องพยายามหาวิธีทางเพื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามนโยบายเป็นอันดับหนึ่ง และ สามารถจัดแสดงผลงานที่รับผิดชอบได้ เป็นอันดับสุดท้าย ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 100 เห็นด้วยในแบบประเมินคุณลักษณะ โดยเห็นด้วยเป็นอันดับหนึ่งในเรื่องมีความประพฤติดีและมี คุณธรรมประจำใจและในเรื่องเป็นคนคล่องแคล่ว ว่องไว กระฉับกระเฉง เป็นอันดับสุดท้าย

นอกจากการวิจัยเกี่ยวกับเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาแล้ว ยังมีการวิจัยเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการ พลเรือนไทย ที่น่าสนใจกล่าวคือ ชลธิศา ศรีมณี (2522 : 328 - 330) ได้ทำการวิจัย เรื่อง "การพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการพลเรือนไทย" เมื่อปี พ.ศ. 2522 คณะ ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางในอันที่จะปรับปรุงเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการ ไทยบางประการดังนี้

1. เปลี่ยนแปลงแนวความคิดเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบเสียใหม่ คือ ไม่ควรยึดตามแบบเดิมที่ว่า การพิจารณาความดีความชอบมีลักษณะ เป็นการ "พิพากษา" หรือ "ตัดสิน" เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษข้าราชการ มาเป็นแบบ "ช่วยเหลือ" หรือ "ส่งเสริม" การปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

2. ยอมรับแนวความคิดในการให้ผู้ที่บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาความดี ความชอบ



3. พยายามพัฒนาปรับปรุงวิธีการพิจารณาความดีความชอบโดยผ่านนักวิชาการในลักษณะที่ผู้จัดใช้นักวิชาการให้เป็นประโยชน์มากขึ้น เช่น ให้มีการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัยในเรื่องดังกล่าว และนำผลที่ได้ไปปฏิบัติ

4. นักบริหารต้องมีความจริงใจและเห็นความสำคัญของการพิจารณาความดีความชอบโดยพยายามอย่างจริงจังในการแก้ไขและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

5. ยกเลิกระบบโควตา ซึ่งไม่สอดคล้องกับการพิจารณาความดีความชอบ โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้คณะผู้วิจัยได้รวบรวมข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นนอกเหนือจากที่ของคอบตามที่ผู้วิจัยได้ถามแล้ว คือ

1. ให้ถือผลการปฏิบัติงานว่าเป็นความสำคัญอันดับแรก
2. เรื่องความประพฤติและความเอาใจใส่ในหน้าที่การงานควรนำมาพิจารณาประกอบด้วย
3. หัวหน้างานหรือผู้มีอำนาจในการพิจารณาความดีความชอบต้องไม่กลัวว่าจะถูกหาว่าเล่นพรรคเล่นพวก หากทำได้พิจารณาอย่างรอบคอบ โดยใช้หลักเกณฑ์ในเรื่องในเรื่องความสามารถมาตัดสินอย่างถ่องแท้แล้ว
4. การพิจารณาความดีความชอบในกรณีพิเศษนั้น ควรจะใช้ระบบหมุนเวียนประกอบไปกับผลงานด้วย แต่ไม่ควรจะให้น้ำหนักมากเกินไปนัก ทั้งนี้เพื่อเป็นผลล้าต่ากำลังใจในการทำงาน
5. การพิจารณาความดีความชอบควรกระทำโดยเปิดเผย โดยแสดงถึงผลงานของผู้ที่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษด้วย เพื่อบุคคลอื่น ๆ จะได้รู้เป็นตัวอย่าง
6. การพิจารณาความดีความชอบนั้น ถือว่ามีใช้เป็นเรื่องการตอบแทนกันเป็นส่วนตัว แต่ต้องทำด้วยความเที่ยงธรรม ไม่เล่นพรรคเล่นพวก



7. การพิจารณาว่าผู้ใดสมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน เป็นกรณีพิเศษ นั้นจะต้องสามารถแสดงให้เห็นชัดแจ้งได้ โดยการเปรียบเทียบผลงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

8. การพิจารณาความดีความชอบ ควรจะเป็นรูปคณะกรรมการจึงจะรอบคอบ ยุติธรรมดีกว่าให้บุคคลคนเดียวตัดสิน

9. การพิจารณาความดีความชอบมีผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน จึงควรกระทำอย่างยุติธรรมและรอบคอบที่สุด

10. ควรเลิกเรื่องระบบโควตา 2 ชั้นเสีย ใครปฏิบัติงานดีเกิน เข้าหลักเกณฑ์ ควรจะได้รับการพิจารณาเลื่อนชั้นเป็นกรณีพิเศษทุกคน

11. ควรมีการใช้แบบฟอร์มของ ก.พ. เพราะเป็นการนำผลงานทุกด้านของข้าราชการมาเปรียบเทียบอย่างเปิดเผย

12. หน่วยงานหรือส่วนราชการต่าง ๆ ควรจะวางหลักเกณฑ์ที่เด่นชัดไว้ก่อนว่าจะพิจารณาความสำคัญกันใดในการพิจารณาความดีความชอบในกรณีพิเศษ

13. การพิจารณาความดีความชอบมีส่วนสัมพันธ์กับงานที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้น ควรกระจายงานใหม่โอกาสแสดงผลงานหักเทียบกันด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย