

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิด ทฤษฎี ผลการวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีมานานแล้ว เพราะโดยทั่วไปในการปฏิบัติงานย่อมจะต้องมีหัวหน้าพิจารณาถึงวิธีการปฏิบัติงาน ปริมาณและคุณภาพของงานแต่ละคนปฏิบัติ และหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาย่อมจะเปรียบเทียบผลงานในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันว่าใครปฏิบัติงานดีหรือเลวเพียงใด ผู้ที่ปฏิบัติงานดีได้ปริมาณงานสูง มีคุณภาพดี ย่อมจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนมากกว่าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี¹

การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบเป็นระเบียบจริง ๆ ได้เริ่มต้นหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 โดย วอลเตอร์ ดี สกอตต์ (Walter D. Scott) ได้แนะนำให้กองทัพบกสหรัฐฯ เห็นชอบด้วยถึงวิธีประเมินผลที่ใหม่บรรดาทหารประเมินเพื่อนทหารกันเอง (Man-to-man rating) แล้วให้ผู้บังคับบัญชาของตนพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง²

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร: ไทโยวิวัฒนาพานิช, 2519-), หน้า 147.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 148.

ในค่านพลเรือน การประเมินผลการปฏิบัติงานได้เริ่มนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของสหรัฐอเมริกาอย่างเป็นทางการ เมื่อ ค.ศ. 1887¹ ดังนั้นในระยะเวลาใกล้เคียงกันได้มีกฎหมายจำแนกตำแหน่งหน้าที่ของข้าราชการให้สอดคล้องกับวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยโดยจัดระบบบริหารงานใหม่หน่วยงานที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้น และได้เริ่มใช้แบบฟอร์มประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างมีระบบและเป็นระเบียบ² จึงกล่าวได้ว่า แนวความคิดในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation) นี้ ได้ถูกจัดให้เป็นระบบ มีระเบียบ และนำมาใช้อย่างแพร่หลายในสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส และบางประเทศในยุโรป ที่มีความเจริญก้าวหน้าในเรื่องการบริหารงานบุคคล³

การปฏิรูประบบปฏิบัติงานจากแบบเก่ามาสู่ระบบการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) , โดย Federick W. Taylor ได้มีส่วนส่งเสริมต่อการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างมากกล่าวคือ เทเลอร์ ได้ศึกษา ค้นคว้า เกี่ยวกับ การกำหนดอัตราค่าจ้างรายชิ้น (Piece rate system) โดยกำหนดค่าจ้างออกเป็น 2 แบบ คือ

1. กำหนดอัตราสูงสุด สำหรับจ่ายให้คนงานที่ปฏิบัติงานได้ผลผลิตจำนวนสูงสุด ในเวลาที่กำหนดไว้
2. อัตราต่ำกว่า ข้อ 1 สำหรับจ่ายแก่คนงานที่ปฏิบัติงานได้ผลผลิตต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

¹ สมพงษ์ เกษมสิน , การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ , หน้า 146

² เรื่องเดียวกัน , หน้า 149

³ เรื่องเดียวกัน , หน้า 146

ระบบการกำหนดอัตราค่าจ้างโดยวิธีนี้ จำต้องกำหนดมาตรฐานของงานขึ้นก่อน โดยการศึกษาถึงเรื่อง Time and Motion Study แล้วจึงกำหนดอัตราค่าจ้างภายหลัง¹

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีขึ้นหรือไม่อยู่ที่ว่าได้มีการวางแผนค่าเงินการประเมินผลอย่างเป็นทางการไว้ในองค์การหรือเปล่าเท่านั้น อย่างไรก็ตามบริษัทขนาดใหญ่ส่วนมาก และบริษัทขนาดย่อมหลายแห่งก็ได้พัฒนาและดำเนินการเป็นทางการขึ้นเพื่อวางแผนให้เป็นอุปกรณ์และเป็นมาตรฐานต่อการประเมินผลงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ แผนค่าเงินการประเมินชื่อเรียกแตกต่างกันไป ชื่อเก่าแก่งดั้งเดิมก็คือ "การประเมินตามแบบคุณความดี" (Merit rating) ซึ่งใช้พิจารณาผลงานของพนักงานรายชั่วโมง (Blue collar) ตามตารางวัดงาน ควบการออกแบบคัตลงงานเป็นคะแนน (Point values) แล้วใช้คะแนนรวมเป็นเกณฑ์สำหรับพิจารณา ถ้ากำหนดอัตราค่าจ้างเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และจ่ายค่าตอบแทนพิเศษอย่างอื่น²

ในปัจจุบันได้มีการทำการประเมินผลตามระบบคุณความดีมาดัดแปลงใช้ในแผนการประเมินผลแก่พนักงานเจ้าหน้าที่ประเภทประจำในสำนักงาน (White-collar) และเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร (Managerial jobs) ควบ แต่การลดน้ำหนักในการคิดค่าของผลความเป็นคะแนนลงบางเลขนำให้เกิดการใช้เรียกชื่อการประเมินผลงานเสียใหม่เป็น "การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน" (Performance appraisal) และคำเรียกชื่อการประเมินผลที่ใช้แพร่หลายที่สุดก็คือคำ " การประเมินผลการปฏิบัติงาน" (Performance evaluation) นั้นเอง นอกจากนี้อาจจะพบการใช้คำอื่น ๆ อีกบ้าง

¹ สมพงศ์ เกษมสิน , การบริหาร , (พระนคร: โรงพิมพ์เกษมสุวรรณ , 2514) , หน้า 144 - 145

² จำนงค์ สมประสงค์ , การบริหารพนักงานเจ้าหน้าที่ (พระนคร: กรุงเทพมหานครพิมพ์ , 2514) , หน้า 256

แต่ละคำที่เรียกชื่อต่าง ๆ เหล่านี้ จะแตกต่างกันแต่ชื่อเท่านั้น ส่วนสาระสำคัญของแผนดำเนินการประเมินผลย่อมหมายถึงอย่างเดียวกัน ¹

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญขั้นต้นหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล ² ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้กันทั่วไป สำหรับองค์การทั้งของรัฐบาลและเอกชน ทั้งนี้เพื่อจะหาว่าการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงใด

เมื่อผู้บังคับบัญชาขอหมายงานไป ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติแล้วย่อมมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation) ว่าดีหรือไม่ดีเพียงใด ซึ่งมีผลทำให้ผู้บังคับบัญชาประเมินค่าของผู้ใต้บังคับบัญชาที่คอยงานนั้น หน่วยงานบางแห่งอาจจัดโครงการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นแบบพิธี เป็นระบบ บางแห่งอาจไม่จัดทำเป็นระบบ เพียงแต่ผู้บังคับบัญชาประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไปตามที่ตนเห็นสมควรเท่านั้น ³

การศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องศึกษารายละเอียดในเรื่องต่อไปนี้

ก. ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความหมายหลายอย่างแตกต่างกันไปตาม

¹ จานงค์ สมประสงค์ , การบริหารพนักงานเจ้าหน้าที่ , หน้า 256-257.

² "การประเมินผลการปฏิบัติงาน " , วารสารข้าราชการ 22 (สิงหาคม 2520) : 4.

³ Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman, Jr., Personnel Management (Cincinnati: South Western Publishing Co., 1968), p. 247.

จุดมุ่งหมายของผู้ที่จะนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ เช่นหมายถึงการกำหนด
 คาปริมาณงานและคุณภาพผลงานที่บุคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติไปแล้ว¹ หรือการประเมิน
 ผลการปฏิบัติงาน คือการตรวจสอบว่า งานที่ทำไปแล้วนั้นได้ผลดีเพียงใด โดยเปรียบเทียบ
 เทียบกับวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ก่อนลงมือทำงาน หรือเปรียบเทียบกับแนวนโยบาย
 หรือแผนงานที่ได้กำหนดไว้ก็ได้² วิชา สุตระสุวรรณ ให้ความหมายการประเมินผลงาน
 ปฏิบัติงานคือ การวัดหรือการเปรียบเทียบ หรือการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของผู้
 ใตบังคับบัญชา โดยอาศัยมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งนั้น ๆ เป็นหลัก³
 หรือหมายถึง วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาใตบังคับ หรือลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ
 ผู้ใตบังคับบัญชาในระยะเวลาที่กำหนดไว้⁴ หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การประเมินผลการ
 ปฏิบัติงาน คือวิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้
 เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาใตบังคับไว้ หรือจาก
 การสังเกตและวินิจฉัย ตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาใน
 ผลประโยชน์ ทอแทนความดีความชอบ แก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ

¹ ถนอม ชารัตถพันธ์ , "การประเมินผลการปฏิบัติงาน", ศรีนครินทร์วิโรฒ
 พิษณุโลก 3 (ตุลาคม - ธันวาคม 2519) : 72.

² วิทยุ โสธร , หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช ,
 2516) , หน้า 195.

³ วิชา สุตระสุวรรณ , ลับ - เฉพาะผู้ที่เป็นหรือกำลังเป็นผู้บังคับบัญชา
 (กรุงเทพฯ : การพิมพ์พระนคร , 2519) , หน้า 200.

⁴ สมาน รังสิโยภักดิ์ , ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
 (กรุงเทพฯ : อักษรการพิมพ์ , 2520) , หน้า 76.

เสนาะ ตีเยว่ เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือระบบที่จัดทำขึ้น เพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง กล่าวอย่างง่าย ๆ เป็นการทำให้ประโยชน์หรือที่ราคาลงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยปกติผู้ประเมินผลงานก็คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของคนนั้น การประเมินผลงานอาจไม่กระทำเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินและไม่จำเป็นต้องอาศัยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการประเมินที่ซ้ำกันมากก็คือ ประเมินจากผลที่ได้โดยการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ของงาน¹ ซึ่งก็ตรงกับ อนันต์ แจงกลีบ ที่เห็นว่า การประเมินผลงานเป็นการพิจารณาคุณค่าของผลงานที่ได้รับ เป็นการเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นกับความต้องการที่ตั้งไว้²

การประเมินผลการปฏิบัติงาน แม้ผู้ให้ความหมายจะมีความเห็นแตกต่างกันไปบ้างแต่โดยสรุปแล้วก็หมายถึงวิธีการที่ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารใช้พิจารณาหรือที่ราคาผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัยมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งนั้น ๆ เป็นหลัก ซึ่งเป็นการวัดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลากรนั้นเอง

ข. วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยทั่วไปแล้ว การประกอบกิจกรรมทางด้านบริหารไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของราชการหรือองค์การเอกชน ย่อมจะกระทำไปอย่างมีเป้าหมายหรือมีวัตถุประสงค์เสมอ

เดล เอส บีช (Dale S. Beach) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์สำคัญ 6 ประการคือ

¹ เสนาะ ตีเยว่ , การบริหารบุคคล , (พระนคร. : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , 2519) , หน้า 176.

² อนันต์ แจงกลีบ , หลักเบื้องต้นทางการบริหาร (ธนบุรี: รุ่งเรืองการพิมพ์ , 2514) , หน้า 133.

1. เพื่อประเมินผลการทำงานของบุคลากร (employee performance) การประเมินผลการปฏิบัติงานมีส่วนช่วยส่งเสริม และรักษาระดับคุณภาพของการทำงานของบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่พอใจตลอดเวลา การประเมินชนิดนี้อาจทำได้โดยการเรียกบุคลากรมาซักถามความคืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นระยะ ๆ
2. เพื่อพัฒนาบุคลากร (employee development) การประเมินผลทำให้บุคลากรมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การปรับปรุงและพัฒนาตนเองของบุคลากรอาจทำได้โดยการศึกษางานเพิ่มเติมด้วยตัวเอง (self-study) ศึกษาศึกษาพิเศษ (formal training course) หรือรวมกิจกรรมบางอย่างที่ช่วยเสริมความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (job-related activities)
3. เพื่อทำความเข้าใจกับฝ่ายนิเทศงาน (supervisory understanding) การประเมินผลงานอย่างเป็นทางการเป็นครั้งคราว (formal and periodic appraisal) ขวบฝ่ายนิเทศงานทราบพฤติกรรมของบุคลากรทุกระยะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูงได้ทราบรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจากฝ่ายนิเทศ และพร้อมที่จะแก้ไขข้อบกพร่องให้ทันเวลาที่ และเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้บริหารงานระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงาน
4. เพื่อเป็นแนวทางที่จะเปลี่ยนหน้าที่การงานของบุคลากร (guide to job changes) การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจได้ถูกต้องแม่นยำในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (promotion) การโอนย้าย (transfer) การไล่ออกงาน (layoff) และการไล่ออกจากงาน (discharge) ซึ่งแทนที่จะวิจารณ์ด้วยเหตุผลแก่เพียงคำว่า "เป็นผู้มีอาวุโส" ก็อาจใช้ "ผลงาน" เป็นแนวการพิจารณาได้ด้วย การประเมินผลอย่างเป็นทางการเป็นระยะ ๆ และบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรช่วยให้กระบวนการดังกล่าวมีเหตุผล และมีความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5. เพื่อปรับปรุงค่าจ้างและเงินเดือน (wage and salary treatment) การเลื่อนขั้น เลื่อนอันดับเงินเดือนในวงราชการ และการขึ้นเงินเดือนหรือค่าแรงในวง การธุรกิจ เอกชนมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาผลงานจากการประเมินผลปฏิบัติงานอันมี ระเบียบแบบแผน ทั้งนี้เพื่อความเป็นธรรมและความเสมอภาคในหมู่บุคลากรทุกคน

6. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (validate personnel programs) การประเมินผลปฏิบัติงานที่มีระเบียบแบบแผน ช่วยใ้ฝ่าย บริหารทราบว่าควรจะต้องคัดเลือกบุคลากรอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับงานในอนาคต ช่วยใ้ทราบ ว่าควรรับบุคลากรทดลองปฏิบัติงานคนนั้น ๆ เป็นบุคลากรประจำใดหรือไม่ และช่วยใ้ ทราบว่าควรจัดใ้มีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรประเภทใดและเมื่อไร ¹

สำหรับ เสนาะ ตีเข่าว ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานว่า การประเมินผลงานอาจกระทำด้วยวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการของ ผู้บังคับบัญชา แต่วัตถุประสงค์สำคัญใดแก่

1. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน
2. เมื่อเกิดข้อขัดแย้งหรือความไม่เหมาะสมกับงานใด การประเมินผลงาน จะช่วยใ้ฝ่ายบริหารมีหลักการในการตัดสินใจหรือระงับข้อขัดแย้งนั้นได้
3. เพื่อเป็นหลักในการพิจารณา เปลี่ยนแปลงฐานะของพนักงานด้วยการเลื่อน ตำแหน่ง เลื่อนขั้น ย้าย หรือใ้ออกจากงาน
4. ทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคน มีความแตกต่างกันอย่างไร หากมีการพิจารณา เปรียบเทียบระหว่างพนักงานด้วยกัน จะสามารถตัดสินใจใ้ได้ว่าใครเป็นผู้ที่เหมาะสม ²

¹ วิทยุ โสธร, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2517) , หน้า 425 - 426.

² เสนาะ ตีเข่าว, การบริหารบุคคล, หน้า 178.

สมาน รังสีโยกฤษฎ์ ก็มีความเห็นสอดคล้องกันว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้เกี่ยวกับการบริหารบุคคล ดังนี้

1. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา แต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
2. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา เลื่อนตำแหน่ง
3. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา ปรับปรุงสมรรถภาพของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน
5. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา ความดีความชอบประจำปี
6. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา ใ้กับผู้ปฏิบัติงานที่หย่อนสมรรถภาพและไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นได้ ไ้พ้นจากหน้าที่การงานไป ¹

ส่วนการประเมินผลการทำงานของบุคลากร ในโรงเรียนมีความมุ่งหมายอยู่ 2 ชนิดคือ ความมุ่งหมายทั่วไป และความมุ่งหมายเฉพาะซึ่งความมุ่งหมายทั่วไปนั้นมีดังนี้

1. เพื่อตรวจสอบผลงานที่ได้ปฏิบัติแล้ว โดยนำมาเปรียบเทียบกับความ
มุ่งหมาย
2. เพื่อตรวจสอบการทำงานตามที่ปฏิบัติไปแล้ว
3. เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่อไป

¹ สมาน รังสีโยกฤษฎ์ , ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

4. เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาบำเหน็จ ความชอบประจำปี

5. เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือหาคนเข้าดำรงตำแหน่งใหม่¹

จะเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะนำไปใช้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เช่นใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การปรับปรุงสมรรถภาพของผูปฏิบัติงานให้ดีขึ้น พิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของผูปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบประจำปี และการพิจารณาใหญ่ปฏิบัติงานพ้นจากงานไป เนื่องจากการหย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน และไม่สามารถแก้ไขปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นได้

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องประกอบการพิจารณาคำเนิงานบริหารงานบุคคลได้หลายประการ กล่าวคือ

1. การ เลื่อนตำแหน่ง

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาเปรียบเทียบว่าผูปฏิบัติงานคนใดมีความสามารถเหมาะสมกว่ากันในการที่จะเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นไป

2. การ เลื่อนเงินเดือน

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินบ่งชี้ว่า ผูปฏิบัติงานคนหนึ่ง ๆ มีผลงานที่ปฏิบัติได้จริงถึงเกณฑ์มาตรฐานที่ควรจะทำได้ หรือต่ำกว่า หรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานมากน้อยเพียงใด

¹ ดนอม ชาร์ตคัพพันธ์ , "การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน", ศรีนครินทร์วิโรฒ
พัฒนโลก , หน้า 86 - 87.

ถนน ชาร์ลสตัน ให้ความเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า มี 6 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ทำให้ทราบผลงานต่าง ๆ ของโรงเรียนที่ได้ปฏิบัติไปแล้วระยะหนึ่งว่าได้ผลตามความมุ่งหมายมากน้อยเพียงใด
2. เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นับเป็นการใ้บุคลากรอย่างเต็มที่
3. เป็นประโยชน์ในการเพิ่มค่าตอบแทน ทั้งเงินเดือนและค่าจ้างแก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างเป็นธรรมและถูกต้อง เป็นเหตุให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ
4. เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงอัตราค่าจ้างให้พอเหมาะแก่งานในโรงเรียน การจัดหาบุคลากรรวมทั้งการบรรจุบุคลากรให้ถูกต้องกับงาน ตลอดจนการโอน-ย้าย ให้เหมาะสม สมควย
5. เป็นประโยชน์แก่การวางแผนพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับความเป็นจริงที่มีอยู่ เพื่อให้บุคลากรทำงานต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ
6. เพื่อใช้เป็น เครื่องจูงใจให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานด้วยความพึงพอใจ มีความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน เพราะมีกฎเกณฑ์ที่ทุกคนทราบและมีแนวปฏิบัติ¹

สวัสดิ์ สุคนธรังษี เห็นว่าผลการประเมินจะนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายประการ ที่ใช้กันแพร่หลายได้แก่

¹ ถนน ชาร์ลสตัน , "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" ศรีนครินทร์วิโรฒ
พินนโลก , หน้า 87.

1. การเลื่อนตำแหน่ง ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาว่าผู้ทำงานผู้ใดสมควรได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น หรือได้เลื่อน เป็นหัวหน้างาน

2. การโอนย้าย ผลการประเมินจะช่วยชี้ว่า ผู้ทำงานผู้ใดมีความชำนาญงาน ความรู้ ความสามารถ ความสามารถในการปรับตัว เหมาะสมที่จะโอนย้าย ไปทำงานใน ตำแหน่งที่ว่าง หรือทำงานในหน่วยงานส่วนอื่น

3. การพัฒนาบุคคล ผลประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่องของผู้ทำงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายบริหารหรือฝ่ายหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานเองจะใ้พยายามพัฒนาทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน เพื่อเพิ่มโอกาสที่จะได้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

4. การศึกษาปรับปรุงวิธีการเลือกสรรข้อมูลจากการประเมินจะช่วยชี้ให้เห็นความแตกต่างของผู้ทำงานได้ดีและไม่ดี ซึ่งจะเป็นช่องทางให้พิจารณาปรับปรุงวิธีการเลือกสรรและเครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบเพื่อเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน

5. การให้ออกจากงาน ผลประเมินจะช่วยในการพิจารณาให้พนักงานออกจากงานเมื่อปรากฏว่าไม่สามารถทำงานได้ดี และเมื่อต้องการลดจำนวนผู้ทำงานได้เป็นธรรมยิ่งขึ้น ¹

ส่วน วิทยุ สาธาร ให้ความเห็น ว่า ประโยชน์ที่เห็นได้ชัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์ คือ

1. รักษาความเป็นธรรมของผู้บริหารไว้ในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

2. สะดวกสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกผู้เห็นว่าเห็นสมควรได้ถูกต้อง

¹ สวัสดิ์ สุคนธ์รังษี, การวัดในการจัดงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร:ไทย-วัฒนาพานิช , 2517), หน้า 54 - 55.

3. เป็นการบำรุงขวัญและกระตุ้นบุคลากรให้ขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน
4. ช่วยให้มีการควบคุมค่าจ้างให้เหมาะสมกับการทำงานของแต่ละบุคคล และลักษณะงานแต่ละอย่าง
5. เมื่อมีการหักทวงหรือกล่าวหาจากลูกจ้าง หรือบุคลากรว่าไม่ยุติธรรม ผู้บริหารมีหลักฐานที่จะยืนยันว่าได้ใช้หลักเกณฑ์ตามหลักวิชาแล้ว
6. เป็นการจูงใจให้บุคลากรที่ดีและมีความสามารถเข้ามาสมัครงานเพราะได้บันทึกดีที่บทความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ โดยระบบคุณความดี (merit system) หรือระบบงานดี เงินดี งานเท่ากัน เงินเดือนเท่ากัน ¹

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล เพราะเหตุว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิธีการสมัยใหม่ ช่วยให้การเลือกสรรบุคคลและการวินิจฉัยเกี่ยวกับนโยบายบุคคล ดำเนินไปด้วยความมีเหตุผลและเชื่อถือได้ ประโยชน์ที่สำคัญของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. เพื่อให้การปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งให้ผลตอบแทนในองค์การเดียวกันโดยเสมอหน้า

ศูนย์วิจัยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ วิทยุ สาธารณ หลักบริหารการศึกษา , พิมพ์ครั้งที่ 3 , (พระนคร: วัฒนาพานิช , 2519) , หน้า 179.

2. เพื่อให้การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปโดยยุติธรรม มีข้อเปรียบเทียบเป็นหลักฐานในการพิจารณา ป้องกันการกินตำแหน่งแกลงใจแก่ผู้ที่ไม่ได้รับการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ให้ไต่ถามขอพบพร่องความ เป็นธรรม

3. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาว่า บุคคลใดมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน หรือผู้ใดหย่อนสมรรถภาพ ไม่สมควรจะให้ปฏิบัติงานในองค์การต่อไป ซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์การออกไป ทั้งก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

4. เพื่อประโยชน์ในการกำหนดวิธีการฝึกอบรมพนักงานเจ้าหน้าที่ ให้ถูกต้องตาม ความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของ เจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่ และแต่ละ สาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ

5. เพื่อประโยชน์ในการปรับเปลี่ยนโยกย้าย ใหพนักงานเจ้าหน้าที่ โดยปฏิบัติหน้าที่ให้ เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของตน เพื่อเกิดประสิทธิผลในงาน

6. เพื่อประกอบการพิจารณาปรับปรุงวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคคลที่องค์การให้ เลือกสรร บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การให้ ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กล่าวคือ จะไต่ถามว่าวิธีการทดสอบ ที่ใช้อยู่ สามารถวัดและเลือกสรรบุคคลใดที่ตรงตามความประสงค์ขององค์การหรือไม่ หากมีข้อ บกพร่องจะปรับปรุงแก้ไขใดที่

7. เพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์การ โดยปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ เต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชา ด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง แต่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยการปฏิบัติงานโดยปราศจากความกังวลใจ

การประเมินผลการปฏิบัติงานนับ เป็นวิธีการที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล เป็น เครื่องมือสำคัญของ ผู้บังคับบัญชาที่จะช่วยเสริมสร้างการบริหารให้ ประสิทธิภาพ สามารถใช้คนให้ถูก

ต้องกับความรู้ ความสามารถและเหมาะสมกับงาน ขวบลดข้อขัดแย้งในเรื่องการพิจารณา: ความดีความชอบ เสริมสร้างตามคตินิยมและสร้างพลังร่วมของกลุ่ม ในอันที่จักช่วยกัน ปฏิบัติงานในหน้าที่ของหน้าที่บรรดา เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น ¹

ค. หลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลงาน ถือเป็นเรื่องที่ว่าหัวหน้างานหรือผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่อย่างจริงจัง โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิด (Immediate Supervisor) จะต้องศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลงานอยู่เสมอ เพราะเป็นผู้รับผิดชอบงานที่ใครสั่งให้ ผู้ถูกประเมินปฏิบัติ และมักจะเป็นผู้ประเมินอันดับแรก เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปมีความเห็นประกอบ เพื่อตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อทำให้การประเมินมีความถูกต้อง (perfection) อันจะเป็นเหตุให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย

เพื่อให้การประเมินผลเป็นไปอย่างถูกต้อง และเที่ยงธรรม อาจใช้หลักการ (principles) ดังต่อไปนี้

1. มีวัตถุประสงค์เฉพาะของการประเมินแต่ละครั้งว่า จะประเมินผลเพื่อปรับปรุงงาน หรือประเมินผลเพื่อเลือกสรรบุคคลากร หรือเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน ฯลฯ

ในการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ (specific objective) จำต้องคำนึงถึงความมุ่งหมายใหญ่ (general purpose) ของการปฏิบัติงานด้วย เพราะการประเมินผลเป็นการตรวจสอบผลงานตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 160 - 161.

2. มีหลักเกณฑ์การประเมินผล (Evaluative Criteria) เป็นรายละเอียดภายในขอบข่ายของความมุ่งหมาย ซึ่งการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลที่ดีควรประกอบด้วยหลักการดังนี้

ก. ศึกษาความมุ่งหมายอย่างละเอียด ทั้งความมุ่งหมายของงานและความมุ่งหมายของการประเมินผล

ข. มีขอบข่ายครอบคลุมลักษณะของงานตามความมุ่งหมายอย่างเพียงพอ

ค. มีลักษณะเฉพาะงาน

ง. เป็นที่พอใจของทุกฝ่าย

3. ส่งเสริมพัฒนาการของงาน คือจะต้องเป็นการส่งเสริมความเจริญงอกงามของงานนั้น และต้องให้ความสำคัญแก่งานทุกอย่าง ถือว่า งานทุกชนิดมีความจำเป็นสำหรับหน่วยงาน

4. กำหนดระยะเวลาแน่นอนและให้ถูกประเมินทราบโดยทั่วกันว่าจะประเมินเมื่อไร

5. กำหนดผู้ประเมินอย่างแน่นอน

6. มีความถูกต้อง หมายถึงถูกต้องตามความเป็นจริงที่ปฏิบัติ เช่น ครูที่ขาดการสอนก็ต้องถูกมองว่าขาดการสอน ทั้งนี้เพื่อทำให้การประเมินผลถูกต้อง

นอกจากมองอย่างถูกต้องแล้ว ต้องมองอย่างครบถ้วนด้วย โดยมองจากส่วนต่าง ๆ ของงานคือ สภาพการทำงาน (Work Condition) ปริมาณงาน (Work Load) และคุณภาพของงาน (Work Quality)

7. เปิดเผย การประเมินผลงานเมื่อสรุปแล้ว ควรเปิดเผยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบเป็นส่วนทั่ว เป็นการขอให้แต่ละคนทราบส่วนดีและส่วนบกพร่องของตนเพื่อการปรับปรุงตนเองหรือการยึดแนวปฏิบัติ (Stand point) ของตนเอง

8. ใช้วิธีการที่แน่นอน เนื่องจากการประเมินผลหลายวิธีการที่แนะนำให้เอาวิธีใดมาใช้ในช่วงเวลาใดจะทองแรงให้ทุกคนทราบ เพื่อเป็นแนวปฏิบัติ ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ¹

นอกจากนี้ ในการประเมินผลงานต้องกำหนดมาตรฐานผลงานไว้ล่วงหน้า ผู้ประเมินต้องยุติธรรม และต้องกระทำต่อเนื่องกันไป ทั้งต้องทำเป็นการทั่วไปไม่ใช่เฉพาะคนหนึ่งคนใด ผลการประเมินควรแจ้งให้ผูถูกประเมินทราบไม่ใช่การประเมินเป็นเครื่องมือจับผิด และในการวางแผนควรกำหนดวิธีประเมินผลงานไว้เป็นขั้น ๆ เพื่อว่าเกิดมีอุปสรรคจะแก้ไขทันเวลา ² ต้องกำหนดแบบฟอร์มสำหรับประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่จะประเมิน ³ และผู้ถูกประเมินควรมีส่วนร่วมในการกำหนดแบบและวิธีการในการประเมินด้วย ⁴

¹ ถนอม ชำรุดพันธ์, "การประเมินผลการปฏิบัติงาน", ศรีนครินทร์วิโรฒพิชญ์โลก, หน้า 77 - 81.

² อนันต์ แจงกลีบ, หลักเบื้องต้นทางการบริหาร, หน้า 134 - 135.

³ สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า 454.

⁴ วังษา สุทรสุวรรณ, ฉบับเฉพาะผู้เป็นหรือกำลังเป็นผู้บังคับบัญชา, หน้า 601.

และการประเมินผลงานนั้นต้องกระทำกระยะ งานที่ใช้เวลาสั้นอาจประเมินเมื่องานเสร็จ ถ้าเป็นงานที่ใช้เวลายาวนานหรืองานที่กระทำต่อเนื่องกันไปแบบวัฏจักรต้องทำการประเมินเป็นระยะ ๆ ¹

ฮาร์โรลด์ คุนซ์ (Harold Koontz) ได้กล่าวถึงระบบการประเมินผลงานบุคคลที่มีความสำคัญดังนี้

1. สิ่งต่าง ๆ ที่วัดนั้น ต้องวัดอย่างถูกต้องวัดได้ตรงตามเป้าหมายและวัดได้หมดตามขอบข่ายของงาน
2. รายการที่จะวัดต้องอยู่ในลักษณะที่จะดำเนินการได้หรือวัดได้จริง เช่น วัดบุคลิกลักษณะโดยการสังเกตได้ วัดความสามารถโดยการดูจากวิธีการทำงาน การแก้ปัญหา และจำนวนผลงาน
3. ต้องมีวัตถุประสงค์ในการวัดและการกำหนดรายการที่จะวัดต้องอยู่ในขอบข่ายของวัตถุประสงค์ เช่น การวัดปริมาณ คุณภาพ ของผลงานของแต่ละคน เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน การวัดทักษะ ความรู้ในการทำงานเพื่อประกอบการพิจารณาจัดเข้าฝึกอบรม เป็นต้น
4. รายการและวิธีการที่วัดต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย โดยเฉพาะฝ่ายถูกประเมิน เพราะการยอมรับในการประเมินและเข้าใจวิธีการวัดจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้โปรแกรมการวัดและประเมินผลงานบุคคลมีความหมายและประสบความสำเร็จ

¹ Thomas L. Whisler and Shirley F. Harper, Performance appraisal (New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1962), p. 71.

5. รายการต่าง ๆ ที่ร่างขึ้นหรือกำหนดไว้ในแบบประเมินต้องรัดกุม เข้าใจง่าย มีส่วนที่จะช่วยให้แต่ละคนเกิดความรู้สึกที่จะปรับปรุงการทำงานของเขาให้ดีขึ้นนั่นคือการวัดและการประเมินต้องสามารถจับจุดบกพร่องใหญ่ถูกประเมินทราบ เพื่อเขาจะได้นำไปแก้ไขการทำงานให้ดีขึ้น ฉะนั้น ผลการประเมินต้องไม่ปกปิดไว้เป็นความลับ¹

พินิจ หันนาคินทร์ ให้หลักเกณฑ์บางประการที่จะต้องคำนึงถึงในการดำเนินการประเมินผลงานของครู คือ

1. การประเมินผล ควรจะใคร่ครวญพิจารณาดีก่อนไปเพื่อจะได้ทราบถึงความก้าวหน้าในการทำงานของครูโดยตลอด
2. การประเมินผล จะต้องยึดจุดประสงค์ของงานที่ใ้กว้างไว้เป็นหลักและเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาผลงาน เช่น ถ้าจุดประสงค์ของการสอนคือต้องการให้นักเรียนเข้าใจเรื่องที่สอนก็ต้องดูว่าครูทำให้นักเรียนเข้าใจใคร่จริงหรือไม่
3. จุดหมายอันสำคัญยิ่งของการประเมินผลงานของครู คือ การปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ส่วนการประเมินผลด้วยเหตุผลอย่างอื่น เช่น การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนขึ้น ควรจะเป็นความสำคัญรองลงไป
4. ลำพังแต่ผลงานอย่างเดียวเท่านั้นบางทีอาจจะยังไม่พอครูใหญ่จะต้องคำนึงถึงวิธีการที่ครูจะไ้โดยผลงานนั้นออกมาด้วย

¹ Harold Koontz, Appraising Managers as Managers (New York: McGraw-Hill, Book Co., 1971), pp. 12-15.

5. การประเมินผลมีลักษณะทั้งอัตนัยและปรนัย เป็นปรนัยในกรณีที่จะให้เป็นคะแนน เป็นตัวเลข ส่วนการที่นำเอาตัวเลขที่ได้เหล่านั้นมาซึ่งค่ามีความถี่มากน้อย ยิ่งหย่อนกว่ากันมากน้อยเพียงไรนั้น เป็นลักษณะอัตนัย

6. สถานการณ์ในการประเมินผลก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะมองข้ามไม่ได้ครูเพียงเข้ามาใหม่กับครูเก่าถึงแม้จะตั้งใจทำงานเหมือน ๆ กัน แต่ผลที่ไต่คงไม่เท่ากัน ¹

จากการวิจัยของชูศักดิ์ เชนานนท์ พบว่า ตัวอย่างประชากรร้อยละ 86.00 เห็นว่าในการประเมินผลงานครูต้องมีแบบประเมินที่เหมาะสมกับงานแต่ละตำแหน่ง หน้าที่ และร้อยละ 82.00 เห็นด้วยที่จะประเมินผลงานครูภาคเรียนละครั้ง ร้อยละ 70.00 เห็นด้วยว่า การประเมินผลงานครูเพื่อนำมาพิจารณาหาความถี่ความชอบในการขึ้นเงินเดือน ต้องประเมินทั้งค่าผลงานและคุณลักษณะเฉพาะตัวด้วย และร้อยละ 90.00 เห็นด้วยว่า ในการสร้างแบบประเมินผลงานใดควรให้ครูปฏิบัติงานนั้นมีส่วนร่วม ในการกำหนดรายการประเมิน ² และเพื่อความถูกต้องอย่างหนึ่งในการประเมินผลงานครู การกำหนดคะแนนประจำงานหรือกำหนดค่านำหนักการทำงานของครูแต่ละคนควรใช้วิธีต่อไปนี้

1. กำหนดรายการหรือปริมาณของงานที่ต้องทำพร้อมด้วยคะแนนกำกับหมายถึงถึงกำหนดหน่วยการทำงาน

¹ พันธ์ หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน, พิมพ์ครั้งที่ 2, (พระนคร: วัฒนาพานิช, 2512), หน้า 82-83.

² ชูศักดิ์ เชนานนท์, "เกณฑ์ประเมินผลงานบุคคลเพื่อนำมาใช้พิจารณาความถี่ความชอบในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี", หน้า 74-77.

2. กำหนดคุณภาพของงานที่ต้องการตามข้อ 1 ถ้ามีคุณภาพสูงที่สุดมีคะแนนสูงสุด คุณภาพปานกลางมีคะแนนระดับปานกลาง คุณภาพต่ำมีคะแนนระดับต่ำ คือการกำหนดค่าระดับคะแนนตามเกณฑ์

3. เอาหน่วยการทำงานในข้อ 1 คูณด้วยค่าระดับคะแนนในข้อ 2 ได้ผลลัพธ์เป็นคะแนนจากการทำงาน เมื่อมีหน่วยการทำงานหลายอย่างก็เอาคะแนนที่ได้รวมเข้าด้วยกันทั้งหมด

4. จัดลำดับคะแนนรวมแล้วพิจารณาความชอบตามคะแนนที่ได้ หรือเอาคะแนนรวมมาคิดเกรด แล้วพิจารณาความชอบตามเกรดที่ได้¹

จึงสรุปได้ว่า หลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีวัตถุประสงค์เฉพาะมี เกณฑ์การประเมินผลที่ชอบ ขยายครอบคลุมลักษณะงานตามความมุ่งหมายและเป็น เกณฑ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน งานที่ต้องทำนั้นจะต้องทำมากน้อยแค่ไหน และทำให้ได้ดีเพียงไร กำหนดระยะเวลาในการประเมินอย่างแน่นอนและกระทำต่อเนื่องกันไป สำหรับผู้ประเมินจะต้องระบุให้ชัดเจน การประเมินต้องกระทำไปตามความเป็นจริงและกระทำอย่างเปิดเผยโดยแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบด้วย มีวิธีการประเมินที่แน่นอนรัดกุมและวัดได้จริง ไม่ใช่การประเมินผลเป็นเครื่องมือในการจับผิด ประการสำคัญการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของงานและของบุคลากรด้วย

¹ วิทยุ สาธร , หลักบริหารการศึกษา , หน้า 202 - 203.

ง. เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เรื่องที่จะต้องทราบอีกอย่างหนึ่งในการประเมินผลงานก็คือเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งได้วิวัฒนาการมาโดยลำดับ โดยมีสาเหตุมาจากวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว มีผลทำให้ความซับซ้อนในการปฏิบัติงานมีมากขึ้น ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องหาวิธีการที่จะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องและแม่นยำยิ่งขึ้น

วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่หลายวิธี ขึ้นอยู่กับแต่ละหน่วยงานจะพิจารณาเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะงานและผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งถนน ชารัตถพันธ์ เห็นว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่ทั่วไปมีอยู่ 2 วิธี

1. สังเกตการปฏิบัติงาน (Performance Observation) เป็นการดูการปฏิบัติงานของบุคลากรในขณะที่กำลังดำเนินงานอยู่

2. การตรวจสอบผลงาน (Job Evaluation) เป็นการดูผลที่ปรากฏทั้งปริมาณและคุณภาพ โดยนำเอาผลงานนั้นเปรียบเทียบกับความมุ่งหมายทั้งความมุ่งหมายที่เกี่ยวกับคุณภาพ และหากกำหนดเป็นเป้าหมาย (Target) ก็ต้องนำเอาผลงานนั้นมาเทียบกับเป้าหมายทั้งเป็นปริมาณ (Quantitative Target) และเป้าหมายที่เป็นคุณภาพ (Qualitative Target)¹

สมพงศ์ เกษมสิน เห็นว่าวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติไม่มีความยุ่งยาก มีอยู่ 9 วิธี คือ

¹ ถนน ชารัตถพันธ์ , "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" , ศรีนครินทร์วิโรฒพิชญโลก , หน้า 81 - 82.

1. การให้คะแนนโดยตาราง (Graphic rating) โดยกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ ไว้บนแกวมาตรส่วน โดยแบ่งออกเป็นช่อง ๆ ระบุคุณสมบัติต่าง ๆ ไว้เพื่อให้ผู้ประเมินพิจารณาคุณสมบัติของผู้ถูกประเมินว่าอยู่ในช่องใด
2. การประเมินผลโดยหัวหน้างาน (Supervisor rating) โดยหัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความก้าวหน้าเพียงไร อาจใช้วิธีสังเกตโดยที่ผู้ประเมินจะเป็นผู้สัมภาษณ์หัวหน้างานถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน
3. วิธีการจัดอันดับ (Ranking system) โดยนำผลงานมาเปรียบเทียบกันเพื่อพิจารณาจัดอันดับหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน
4. วิธีจับคู่เปรียบเทียบ (Pair system) ใช้จัดลำดับโดยวิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ ซึ่งผู้พิจารณาต้องเข้าใจในงานที่จะจัดอันดับไว้อย่างละเอียดถูกต้อง
5. การกำหนดมาตรฐานของงาน (Setting standard rating) โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานตกลงกันว่าในการปฏิบัติงานนั้น ควรจะมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างไร
6. การประเมินผลโดยผู้ประเมินมากกว่า 1 คน (Multiple rating) ถือหรือว่าจะเกิดความเป็นธรรม ต้องให้หลายคนร่วมกันพิจารณา เช่น อาจใช้หัวหน้างาน 3 - 4 คน ร่วมกันประเมินผลงานพนักงาน แล้วส่งให้หน่วยงานร่วมกันประเมินอีกครั้ง
7. การประเมินโดยการตรวจสอบ (Field review) วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาต้องออกไปตรวจสอบการปฏิบัติงานจริง ๆ ในท้องถิ่น
8. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง (Self appraisal) วิธีการนี้มุ่งให้ผู้ที่ปฏิบัติงานแต่ละคนพิจารณาผลงานของตนเอง แล้วเสนอผู้บังคับบัญชาพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal by result) วิธีนี้
คือเอาผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ¹

สำหรับ วิทยุ โสธร มีความเห็นคล้ายคลึงกับ สมพงษ์ เกษมสิน เป็นบาง
วิธี โดยใ้สรุปวิธีประเมินไว้ 8 วิธีดังนี้

1. มาตรการประเมินค่า (Rating scales) ซึ่งมีแบบฟอร์ม 2 ชนิดคือ
มาตราส่วนแสดงระดับเพิ่มขึ้นตามลำดับความสำคัญ (continuous scale) และเป็นแบบ
มาตราตายตัวที่กาเครื่องหมายใดตามของที่ต้องการ (discontinuous scale)
2. การเปรียบเทียบบุคลากร (employee comparison) จัดทำได้โดย
วิธีจัดอันดับ (Ranking) หรือใช้วิธีจัดเข้าโค้งปกติ (Forced distribution)
3. แบบสอบถาม (Check list) มี 2 ชนิดคือ แบบกำหนดน้ำหนัก
(Weighted check list) และแบบกำหนดข้อตอบในเลือก (Forced-choice
check list)
4. บันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident)
5. การสัมภาษณ์หัวหน้าหน่วยงานย่อย (Field review)
6. การเขียนรายงาน (Free-form essay)
7. การประเมินผลแบบกลุ่ม (Group appraisal)

¹ สมพงษ์ เกษมสิน , การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ , หน้า 154 - 158 .

8. การประเมินผลโดยผลงาน (Appraisal by results)¹

ไมเคิล เจ. จูเชียส (Michael J. Jucius) กล่าวว่า วิธี การประเมินผลบุคคลที่นิยมใช้กันแพร่หลายได้แก่ การสังเกต การจับบันทึก² เพราะเป็นการวัดในระยะเวลาไม่จำกัด วัตถุประสงค์และลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลได้ และบุคคลที่ถูกวัดก็ไม่ว่ารู้ตัวหรือไม่ก็ตาม³ ซึ่งดอนม ชาร์ตตันกล่าวว่า การสังเกตที่ดีจะต้องมีรายการสังเกต ต้องทำสม่ำเสมอ และต้องสังเกตจากหลายเหตุการณ์⁴ ส่วน สวัสดิ์ สุคนทรังษีก็ได้ให้หลักการสังเกตเพื่อการประเมินผลไว้ดังนี้

1. การสังเกตต้องมีความมุ่งหมายที่แน่นอนและชัดเจนว่าประสงค์จะทราบสิ่งใดหรือเรื่องใด
2. การสังเกตต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่สังเกต เวลาที่กำหนดนี้จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมสอดคล้องกับองค์ประกอบหรือปัจจัยของสิ่งหรือปรากฏการณ์ที่จะสังเกต
3. การสังเกตจะต้องทำให้สามารถทราบความสัมพันธ์ของปริมาณสถิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสิ่งหรือปรากฏการณ์ที่สังเกต

¹ วิทยุ โสธร, การบริหารงานบุคคล, หน้า 430 - 438.

² Michael J. Jucius, Personnel Management 5th. ed., (Illinois: Homewood, 1963), p. 247.

³ สวัสดิ์ สุคนทรังษี, การวัดในการจัดงานบุคคล, หน้า 15.

⁴ ดอนม ชาร์ตตัน, "การประเมินผลการปฏิบัติงาน", ศรีนครินทร์วิโรฒพิชญ์โลก, หน้า 81 - 82.

4. การสังเกตต้องมีการบันทึก จะต้องดำเนินการบันทึกรายละเอียดข้อเท็จจริงในทันที ในระหว่างที่สังเกตหรือโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้

5. การสังเกตต้องมีการทดสอบความเชื่อถือได้ ผู้สังเกตต้องมีความชำนาญหรือได้รับการฝึกอบรมในการสังเกตหรือจะสามารถสังเกตข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้ ผลของการสังเกตต้องสามารถสอบซ้ำได้อีก ¹

สำหรับวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลงานครูนั้น พันธ์ ทัศนาคินทร์ ได้เสนอวิธีการดังนี้

1. โดยการดูผลงานโดยทั่วไป (general impression method) ของครูคนหนึ่ง วิธีนี้ค่อนข้างหายาก เพราะเป็นการตัดสินด้วยสายตาของครูใหญ่มากเกินไป แต่ตาครูใหญ่เป็นบุคคลที่ตั้งตัวเป็นกลางที่จริง เข้มใจใส่ดูแลติดตามผลงานของครูอยู่เสมอ เช่น การสอนของครูในชั้นบ้าง มีการประชุมปรึกษางานกันบ้าง วิธีนี้ก็นับว่าเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่ง

2. โดยการใช้เครื่องมือแอบฟังครูในขณะที่สอน ทำให้ครูใหญ่ทราบว่าครูคนไหนกำลังสอนหรือทำอะไร สอนดีหรือไม่ แต่วิธีนี้ทำลายน้ำใจในการทำงานของครู เพราะครูผู้ฟังเสมือนว่าถูกจับผิดอยู่เสมอ ขาดความสบายใจ ขาดความเป็นตัวของตัวเองอย่างมาก

3. โดยการใช้แบบฟอร์มสำหรับให้คะแนน เช่น ให้คะแนนความดีในด้านต่าง ๆ ตามตารางที่เตรียมไว้ ตัวอย่างเช่น

¹ สวัสดิ์ สุคนธรังษี , " เทคนิคการรวบรวมข้อมูล " , พัฒนบริหารศาสตร์

คุณลักษณะ	ดีมาก 4	ดี 3	ปานกลาง 2	ไม่ดี 1	ไม่ดีมาก 0
1. การแต่งกาย					
2. บุคลิกภาพ					
3. ความสามารถในการสอน วิชา					

แบบฟอร์มเช่นนี้ขอเสียอยู่ที่ว่าจะจำกัดคุณลักษณะที่จะต้องมากเกินไปและคุณภาพบางอย่างยากที่จะแยกให้เห็นได้ชัด เพราะแต่ละคนมีความเห็นแตกต่างกัน เช่น การแต่งกาย เป็นต้น บางคนชอบทันสมัย บางคนให้เรียบร้อยเป็นใช้ได้ เป็นต้น

4. คุณครูจากผลที่ปรากฏแก่นักเรียน หรือปฏิกริยาจากนักเรียน เช่น นักเรียนสนใจที่จะเรียนกับครูคนนั้นสักเพียงไร ครูคนนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือในหมู่นักเรียนมากน้อยแค่ไหน เป็นต้น

การดูผลจากนักเรียนเป็นเกณฑ์ที่ค่อนข้างจะไม่ได้ผลในระดับชั้นประถมหรือมัธยมต้น เพราะเด็กจะไม่ชอบครูที่เข้มงวด และเอาจริงเอาจัง ส่วนในระดับเด็กโต เช่น มัธยมปลาย หรือมหาวิทยาลัย การดูจากเด็กนักเรียนหรือนิสิตได้ผลดีมาก¹

จ. ลักษณะทั่วไปของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารงานบุคคล เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมมีส่วนผูกพันกับการปูนบำเหน็จ การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ

¹ พันธุ์ หนินาคินทร์ , หลักการบริหารโรงเรียน , หน้า 83 - 85.

การพัฒนาบุคคล และการบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน¹ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงต้องจัดให้มีการประเมินผลงานอย่างถูกต้อง คือต้องสร้างมาตรฐาน กฎเกณฑ์ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับตัวคนและงาน² เพราะในการที่จะประเมิน ให้ผลแม่นยำนั้นจะต้องสร้างเกณฑ์การประเมินขึ้นมา เป็นพื้นฐานให้ผู้ประเมินสามารถนำผลงานของผู้ถูกประเมินแต่ละคนมาเปรียบเทียบ เกณฑ์ดังกล่าวนี้คือ มาตรฐานการทำงานซึ่งเป็นการกำหนดว่า งานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่ง ควรมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร³

การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจจะพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำเสร็จแล้ว ประกอบกับคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องมีและใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ คุณลักษณะโดยทั่วไปที่นำมาเป็นข้อพิจารณาในการประเมินได้แก่ การให้ความร่วมมือในการทำงาน ความพยายามใ้สติปัญญา การควบคุมอารมณ์ ความสามารถในการตัดสินใจได้เร็วและได้ผลดี การยอมรับฟังความเห็นหรือข้อวิจารณ์ของผู้อื่น การยอมรับและยกย่องความรู้ความสามารถของผู้อื่น ความขยันหมั่นเพียรในงาน การคบหาสมาคมกับผู้อื่น การรักษาระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ ความคิดริเริ่ม ความรับผิดชอบ เป็นต้น⁴

¹ สมพงษ์ เกษมสัน , การบริหารงานบุคคลแบบใหม่ , หน้า 146.

² ผู้สัสดี สัตย์มานะ , การบริหารรัฐกิจ , พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพฯ: มงคลการพิมพ์ , 2517) , หน้า 133.

³ "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" , วารสารข้าราชการ , หน้า 7.

⁴ เรื่องเดียวกัน , หน้า 6.

เมื่อผู้มีหน้าที่ประเมินผลทำการประเมินผู้ใดก็มักจะประเมิน 2 ด้านคือประเมิน
 1. วามุคลากรคนนั้น ๆ เป็นคนอย่างไร (What kind of a person he is.) และประเมิน
 2. ว่าเป็นว่าเขาทำงานอะไรสำเร็จไปแล้วบ้างอย่างไร (What he has done) ดังนั้น
 โครงการประเมินผลปฏิบัติงานจึงประกอบด้วยเรื่องที่ยังประเมิน 2 เรื่องคือ

1. ลักษณะและอุปนิสัยส่วนตัว (personal traits and characteristics)

2. ผลงานที่ปฏิบัติไปแล้ว (contributions)

การประเมินเรื่องที่ 1 ก่อนข้างจะกว้างและอาศัยการตัดสินใจส่วนตัวของผู้
 ประเมิน (Subjective) มากกว่าการประเมินเรื่องที่ 2 ซึ่งอาจทำได้ตรงจะดูและเห็น
 ได้ชัด เรียกว่าใช้แบบปรนัยได้ (Objective) อย่างไรก็ตามผู้บริหารระดับสูงสนใจ
 เรื่องที่ 2 คือผลงาน (contributions) มากกว่าเรื่องที่ 1 หรือลักษณะส่วนตัว
 (personal traits and characteristics) ถ้าจะสนใจเรื่องส่วนตัวของ
 บุคลากรบ้างก็เฉพาะเรื่องส่วนตัวที่เกี่ยวกับหน่วยงาน เช่น ความร่วมมือในการทำงาน
 (cooperativeness) ความไว้วางใจได้ (dependability) ที่ทัศนคติต่อหน่วย
 งานและงานที่ทำ (attitude) ความคิดริเริ่ม (initiative) และมนุษย-
 สัมพันธ์หรือการที่จะเข้ากันกับบุคลากรอื่น ๆ ได้เพียงใด (ability to get along
 with others.) เพราะสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบกระเทือนการทำงานร่วมกันในหน่วย
 งาน และกระทบกระเทือนผลงานได้มาก แต่ก็มีหลายหน่วยงานลงความเห็นแย้งว่า
 คน 2 คน ที่มีลักษณะและอุปนิสัยส่วนตัวของบุคลากรคงพิจารณาแทนผลงานเพียงอย่างเดียว

ในวงการศึกษาก็สัมพันธ์กับ ฮันท์ (Gibson and Hunt) เชื่อว่าครูที่จะ
 ปฏิบัติงานครูได้ผลดีหรือได้ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องมีลักษณะสำคัญที่ยังประเมิน
 3 ประเภท รวมกัน 14 ลักษณะ คือ

ก. ความรู้ (Knowledge)

1. มีความรู้ในค่านิยมธรรมชาติและตนเองมีวัฒนธรรม
2. รู้เรื่องที่สอนอย่างดี และเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในสาขาวิชาเอกของตนเอง
3. มีความรู้เกี่ยวกับพัฒนาการของเด็ก และพัฒนาการของการเรียนรู้
4. มีความรู้ในการปฏิบัติงานครูได้แก่การมีเทคนิคในวิธีสอนแบบต่าง ๆ

ข. ทักษะ (Skills)

1. มีทักษะในการใช้ภาษาทั้งภาษาเขียนและภาษาพูด ทำให้เด็กเข้าใจได้ง่าย
2. มีทักษะในการเข้าผู้เข้าคนและมนุษยสัมพันธ์
3. มีทักษะในการค้นคว้าวิจัยเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม และเพื่อหาทางแก้ปัญหาอย่างถูกต้องหลักวิชาและตรงกับข้อเท็จจริง
4. มีนิสัยรักงานครู

ค. ความสนใจ (Interest)

1. สนใจนักเรียน
2. สนใจวิชาที่ต้องสอนทุกวิชา
3. สนใจที่จะสอน
4. สนใจโรงเรียนและชุมชนอันเป็นที่ตั้งโรงเรียน
5. สนใจที่จะร่วมมือกับเพื่อนร่วมอาชีพครู

6. สนใจที่จะพัฒนาวิชาชีพครูให้เจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป ¹

โทมัส ที. แพตเตอร์สัน (Thomas T. Paterson) ได้แบ่งเกณฑ์การประเมินผลงานออกเป็น 3 ประการคือ

1. ประเมินเฉพาะคุณภาพด้านเดียว ได้แก่ วิธีการจัดชั้นของงานของคนหนึ่งกับอีกคนหนึ่ง และจัดค่าของงานตามความยากง่าย หรือได้แก่วิธีการจำแนกงานขึ้นอยู่กับระดับหน้าที่ความรับผิดชอบและความต้องการทักษะ

2. ประเมินจากปริมาณและคุณภาพของงานทั้งหมด ว่าเป็นลักษณะงานชนิดใด องค์ประกอบของการทำงาน ต้องใช้ทักษะ ความมานะอดทน ความรับผิดชอบ ฯลฯ และเงื่อนไขอะไร โดยจัดเป็นค่าระดับคะแนน เปอร์เซ็นต์ หรืองานที่ได้อยู่ในขั้นดี เลว เพียงใด ผลจากการเปรียบเทียบ การใช้องค์ประกอบในการทำงาน แต่ละอย่าง เช่น จำนวนแรงงาน เครื่องมือที่ใช้ คู่มือการทำงาน

3. โดยเปรียบเทียบการตัดสินใจที่แตกต่างกัน เช่น ใช้เวลานานเพียงใด ขอบข่ายของวิธีการถูกต้องหรือไม่ มีเวลาในการเตรียมแก้ปัญหาเล็กน้อยเพียงใด ²

คัมบลิว จี. วอลเคอร์ , เอ.อาร์.เคลม และ เอ.รอส โทมัส (W.G. Walker, A.R. Crane, and A Ross Thomas)

¹ R. Oliver Gibson and Harold C. Hunt, The School Personnel Administrator (Boston: Houghton, Mifflin Co., 1965), p. 243.

² Thomas T. Paterson, Job Evaluation (London: Waterloo Road, 1972), p. 41-42.

เป็นงานที่สละสลวยจุดหนึ่งของความยุ่งยากคือ ไม่สามารถจะเปรียบเทียบการกระทำของแต่ละคน และวางมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เป็นการตายตัวได้ทั้งหมด แต่เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายในการประเมินผล จึงได้แบ่งเกณฑ์สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานครูออกเป็น 3 อย่าง คือ

1. เกณฑ์ผลงาน (Product Criteria) ได้แก่ ผลการสอน การอบรมของครู และผลการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนที่เกิดจากการเรียนรู้
2. เกณฑ์กระบวนการหรือวิธีการ (Process Criteria) ได้แก่ กระบวนการในการปฏิบัติงาน โดยเชื่อว่ากระบวนการหรือวิธีการทำงานที่คืบหน้า จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เกณฑ์พยากรณ์ (Presage Criteria) เป็นการประเมินในขั้นที่ไม่ใช่ ขบวนการและผลงานที่ไ้รับในทันที แต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความตั้งใจ อุดมคติ ใจคอ ของครู สุขุมเสี่ยง การแต่งกาย เชื้อชาติปัญญา กิริยาท่าทาง ความขยันหมั่นเพียร ความรู้ ฯลฯ ¹

กองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เคยดำเนินการจัดสร้าง เกณฑ์ประเมินผลงานครู (teacher performance evaluation) เพื่อให้ครูใหญ่หรือผู้บริหารการศึกษานำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ก่อนที่จะพิจารณาความดีความชอบ โดยกำหนดเกณฑ์ไว้ 10 ประการ คือ

1. การเตรียมงาน และการจัดทำโครงการสอนก่อนการสอนทุกครั้ง
2. ความสามารถในการเสนอบทเรียนและให้ความรู้แก่นักเรียน
3. การกระตุ้นส่งเสริมให้นักเรียน เรียนและทำงานที่ครูกำหนดให้

¹ W.G. Walker, A.R. Gran and A. Ross Thomas, Exploration in Education Administration (New York: Crane & Russak 2, Company, Inc., New York, 1973), pp. 245-246

4. ความรอบรู้แม่นยำของครูในวิชาที่สอน
5. ทักษะและเทคนิคในการสอนของครู
6. การรักษาวินัยและความสามารถในการควบคุมชั้น
7. เทคนิคของครูในการสร้างบรรยากาศและสภาพการณ์ในชั้นเรียน
8. บุคลิกภาพของครู
9. ความสัมพันธ์ที่ครูมีต่อคณะครูและผู้บริหารของนักเรียนในชั้นของตน
10. ทัศนคติและคุณภาพของการสอนของครูโดยรวม ¹

วิทยุ สาธร เห็นว่า เกณฑ์ทั้ง 10 ประการนี้ ค่อนข้างจะกว้างแบบอัตนัย (Subjective) ไม่ค่อยจะชัดเจน วัดไม่ได้แม่นยำตรง ในทางวัตถุประสงค์หรือในทางพฤติกรรม (Objective) และเห็นว่าในการประเมินผลงานบุคลากรนั้น ผู้บริหารควรคำนึงถึงเรื่องใหญ่ ๆ ต่อไปนี้ประกอบจึงทำให้หลักเกณฑ์ดังกล่าวสมบูรณ์ คือ

1. คุณสมบัติส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ระดับพื้นฐานหรือคุณวุฒิในเรื่องการศึกษา ประสบการณ์ ความรอบรู้ ทัศนคติ มนุษยสัมพันธ์ บุคลิกภาพ ความฉลาด ไหวพริบ ความคิดริเริ่ม ความขยัน และความเอาใจใส่ ความสม่ำเสมอ เทคนิคในการทำงานและเทคนิคในการปกครองบุคลากรอื่น ๆ ตลอดจนเทคนิคในการวางตนกับผู้บังคับบัญชา
2. คุณสมบัติของงานที่ทำ เช่น คุณภาพและปริมาณของงาน ขอบข่ายของความรู้ที่ติดขอบและผลประโยชน์จากงานที่หน่วยงานได้รับ

¹ อดอม มากะจันทร์ , ทฤษฎีการศึกษาและการพัฒนาหลักสูตร (พระนคร : วัฒนาพานิช , 2514) , หน้า 171 - 172.

3. สภาพของการปฏิบัติงาน เช่น ความสะดวกหรือไม่สะดวก อุปสรรคที่
เกี่ยวข้องกับสภาพห้องที่หรือห้องเรียนซึ่งต้องปฏิบัติตาม ซึ่งอาจมีความกดดันการมีอันตราย
หรือมีความสะดวกสบายเพียงใด เสี่ยงชีวิตและความก้าวหน้าของตนเองหรือไม่ เพียงใด

4. เวลาในการปฏิบัติงาน เช่น งานสำเร็จอย่างรวดเร็วหรือล่าช้าและจ้ง
หวะที่ปฏิบัติงาน เหมาะสมกับสภาพความต้องการของหน่วยงานเพียงใด

5. เงินทุนและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ มีมากหรือน้อยเพียง
ใด ถ้าเป็นหน่วยงานธุรกิจเอกชนก็กำรัคุ้มกับเงินทุน และวัสดุอุปกรณ์ซึ่งใช้จ่ายสิ้นเปลือง
ไป เพื่อการนั้น ๆ หรือไม่เพียงใด

6. ต้องใช้คนหรือบุคลากรอื่นมาช่วยงานมาตน้อยเพียงใด ถ้าใช้คนมาช่วยมาก
ก็สิ้นเปลืองมาก และเป็นภาระคนกำลัง จะพิจารณาความชอบเฉพาะผู้รับผิดชอบแต่ผู้
เดียวก็ไม่สมควร ¹

เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและยุติธรรม การกำหนดเกณฑ์การ
ประเมินผลจะต้องจัดไว้เฉพาะงาน เช่น สำหรับครูฝ่ายสอน สำหรับครูฝ่ายธุรการ
หรือ สำหรับครูฝ่ายบริการนักเรียน ² และประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance
evaluation) ที่ดี ควรจะมีการวิเคราะห์งาน (Job analysis) เสียก่อน ³

¹ วิทยุ โสธร , หลักบริหารการศึกษา , หน้า 180.

² ถนอม ชารัตถพันธ์ , "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" , ศรีนครินทร์วิโรฒ
พิชญโลก , หน้า 76 - 77.

³ วิทยุ โสธร , เรื่องเดียวกัน.

นั่นคือ ต้องมีการอธิบายลักษณะงาน (job description) บอกถึง หน้าที่ของบุคลากร ในตำแหน่งต่าง ๆ บอกสภาพงานที่จะต้องปฏิบัติ บอกคุณสมบัติของบุคลากรที่ทำหน้าที่นั้น ๆ (job specification) แล้วจึงมักจะมีการประเมินค่าของงาน (job evaluation)

จ. กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการในการประเมินผลงานที่ปฏิบัติกันอยู่ทั่วไป มีขั้นตอนสำคัญอยู่ 5 ประการ คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน
2. การกำหนดแบบฟอร์มสำหรับประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงานและสิ่งที่จะประเมิน
3. กำหนดตัวผู้ประเมินและฝึกอบรมผู้ทำหน้าที่ประเมินให้มีความรู้ความเข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์ และเทคนิคในการประเมินตามฟอร์มและลักษณะงานที่กำหนดมาตรฐานไว้
4. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน
5. ทำการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ เช่น การนำเอาคะแนนที่ได้มาหาการระดับคะแนน แล้วคูณกับหน่วยการทำงานแต่ละอย่างแล้วบวกกันเพื่อตัดเกรด¹

¹ Carl Heyel, Encyclopedia of Management (New York: Reinhold Publishing Corporation, 1963), pp. 654-655.

อนันต์ แจงกลับ กล่าวถึงการประเมินผลงานอาจดำเนินการเป็นขั้น ๆ ดังนี้

1. การศึกษาเกี่ยวกับงาน ก่อนที่จะทำการประเมินผลงาน ผู้ประเมินจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานนั้นคือเสียก่อน เช่นงานนั้นมีวิธีทำอย่างไร เจ้าหน้าที่ระดับไหนเป็นผู้ทำ ทำที่ไหน เมื่อไร ผลงานคืออะไร มาตรฐานที่กองการเป็นอย่างไร งานในลักษณะเดียวกันนี้ในองค์กรอื่นทำกันอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้าง เป็นต้น

2. รวบรวมข้อมูล การประเมินผลงานอาจจะประเมินจากการปฏิบัติจริง อาจประเมินจากรายงาน อาจประเมินจากตัวอย่างสิ่งของที่เป็นผลงาน หรืออาจใช้วิธีสุ่มตัวอย่างโดยการสัมภาษณ์ การส่งแบบสอบถาม ฯลฯ งานขั้นต่อจากการศึกษางานก็เป็นขั้นรวบรวมข้อมูล ถ้าประเมินจากการปฏิบัติจริง ผู้ประเมินก็ไปอยู่ ณ ที่ปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน สังเกตดูการปฏิบัติงาน ตรวจสอบผลงานฉบับที่กไว้ ถ้าประเมินจากรายงาน งานขั้นนี้ก็เป็นการรวบรวมรายงานที่ใครรับผิดชอบมาเพื่อสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ

3. การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อได้รับข้อมูลที่ต้องการครบถ้วนแล้ว งานขั้นต่อไปคือนำข้อมูลที่ได้นั้นมาวิเคราะห์ ในขั้นนี้อาจต้องใช้วิชาคณิตศาสตร์และสถิติเข้าช่วยสำหรับงานที่ไม่ยุ่งยากนัก อาจจะไม่ถึงกับต้องใช้กรรมวิธีในวิชาสถิติมาช่วยมากนัก อาจจะเพียงแต่เปรียบเทียบตัวเลข เช่นเปรียบเทียบผลงานที่ได้กับมาตรฐานที่ตั้งไว้ว่าโดยเฉลี่ยแล้วคนงานหนึ่งผลิตสินค้าได้วันละ 10 ชิ้นหรือไม่ หรือเปรียบเทียบผลงานของปีนี้ กับปีที่ผ่าน ๆ มา ในระยะเดียวกัน ว่าตรงกันหรือแตกต่างกันเพียงใด การวิเคราะห์ข้อมูลจะให้ละเอียดขนาดไหนขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินผล

4. การเสนอรายงาน เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จแล้ว ผู้ประเมินผลจะต้องจัดทำรายงานเสนอผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบหรือเพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไข การรายงานผลการประเมินผลงานนี้ ควรจะต้องบรรยายวิธีดำเนินการประเมิน ผลของการ

ประเมิน เอกสารประกอบ พร้อมด้วยข้อเสนอแนะด้วย ¹

กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามทัศนะของ ดิลก บุญเรืองรอด มี 4 ขั้นตอนดังนี้

1. จัดปริมาณงานให้เท่ากัน กำหนดปริมาณงานมาตรฐานกลางที่บุคลากรต้องทำขึ้นมา แล้วให้บุคลากรได้ทำตามนั้น เช่น 35 หน่วย ชั่วโมง 1 สัปดาห์ หมายความว่าปริมาณงานมาตรฐานคือ 35 หน่วย ชั่วโมง บุคลากรจะต้องใช้เวลาทำงาน 35 ชั่วโมง ต่อ 1 สัปดาห์ เป็นต้น

2. วิพากษ์งานและการจัดงานใหม่บุคลากรทำ เมื่อกำหนดปริมาณงานมาตรฐานได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิพากษ์หรือแจกแจงงานว่า ใน 35 ชั่วโมงใน 1 สัปดาห์นั้น จะให้บุคลากรแต่ละคนทำงานอะไรบ้าง งานในสถานศึกษามีหลายชนิด หลายประเภทก็จริงแต่อาจจำแนกได้ 2 ประเภทใหญ่ คือ งานสอนและงานพิเศษ ซึ่งงานทั้งสองประเภทนี้จะใช้เวลาทำ 35 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

3. กำหนดเครื่องมือและภาระค้ำคะแนน การประเมินผลงานบุคลากรส่วนใหญ่ จะใช้เทคนิคของการสังเกตโดยตรง ในการสังเกตดังกล่าวจำเป็นต้องมีเกณฑ์ไว้ล่วงหน้า และจากเกณฑ์นั้น ๆ ให้มีการกำหนดมาตราส่วนประมาณต่อของงานที่บุคลากรทำ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการสังเกตเพื่อประเมินผลงานบุคลากรใช้มาตราส่วนประมาณค่าเป็นเครื่องมือหรือแบบบันทึกในทางปฏิบัติแต่ละสถานศึกษาอาจจะระบุหรือกำหนดว่างานนั้น ๆ ควรใช้เกณฑ์อะไรบ้าง แต่ละเกณฑ์ให้คะแนนเต็มเท่าไร และควรทำคู่มือแนะนำด้วยว่าแต่ละเกณฑ์มีพฤติกรรมอะไร จะให้คะแนนเท่าไร เพื่อให้ผู้ประเมินแต่ละคนเข้าใจตรงกัน

¹ ฉันทน์ แจงกลีบ , หลักเบื้องต้นทางการบริหาร , หน้า 135 - 136.

สำหรับคะแนนรวมของแต่ละแบบสังเกต สำหรับงานแต่ละประเภทอาจมีคะแนนรวมเท่าไรก็ได้ตามที่เห็นสมควร แต่เพื่อความสะดวกในการกำหนดค่าระดับคะแนนควรมีเกณฑ์เต็ม 100 คะแนน เมื่อรวมคะแนนแล้วอาจกำหนดค่าระดับคะแนนได้ดังนี้

90 คะแนนขึ้นไป	ไคระดับ ก	มีไคระดับคะแนน 4
80 ถึง 89	ไคระดับ ข	มีไคระดับคะแนน 3
60 ถึง 79	ไคระดับ ค	มีไคระดับคะแนน 2
40 ถึง 59	ไคระดับ ง	มีไคระดับคะแนน 1
39 คะแนนลงมา	ไคระดับ จ	มีไคระดับคะแนน 0

4. จำนวนครั้งในการประเมิน ตามหลักการแล้ว ควรประเมินทุกครั้งที่มีบุคลากรปฏิบัติงาน แต่ในทางปฏิบัตินั้น มักจะขึ้นอยู่กับผู้ประเมินใช้การสังเกตจากจำ พฤติกรรมของบุคคลที่รับผิดชอบไปแล้วประเมินเป็นระยะ ๆ ไป อย่างน้อยปีละ 3 ครั้ง จะช่วยให้ได้ข้อมูลการประเมินที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ยิ่งขึ้น¹

๖. ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิทยุ สาทร ให้ทัศนะเกี่ยวกับปัญหาการประเมินผลงานที่ผู้บริหารควรทราบ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาไว้ดังนี้

¹ คีลก บุญเรืองรอด , "การประเมินผลงานบุคลากรเพื่อพิจารณาความดีความชอบ" , ธุรกิจปริทัศน์ ๕ (ตุลาคม 2520) : 27 - 31.

1. อิทธิพลรางวัล คือ การที่ผู้ประเมินมีความลำเอียงเพราะคิดว่าถ้าใครมีคิอะไรอย่างหนึ่งก็ต้องมีไปหมดทุกอย่าง เช่น ในการประเมินเรื่องการศึกษาพบว่ามีการศึกษาสูงเมื่อประเมินเรื่องการทำงานก็มักจะให้คะแนนสูงไปด้วย ในเรื่องนี้ควรแก้ไขโดยให้ผู้ประเมินทำการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานแต่ละข้อไปจนหมดทุกข้อ

2. การปล่อยหรือกกดคะแนน คือผู้ประเมินบางคนมีนิสัยปล่อยคะแนนให้คะแนนแก่ทุกคนง่าย บางคนกกดคะแนนให้คะแนนแก่ทุกคนต่ำไปหมด ถ้าให้ผู้ประเมินสองคนประเมินพร้อมกันจะได้คะแนนไม่เท่ากัน ซึ่งจะแก้ไขได้โดยจัดทำคู่มือในแต่ละรายการไว้เป็นบรรทัดฐาน และประชุมชี้แจงแก่ผู้ประเมินให้เข้าใจ มีความคิดเห็นในระดับเดียวกันก่อนที่จะลงมือประเมิน

3. แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลางคือ ผู้ประเมินไม่ต้องการให้บุคคลากรได้คะแนนต่ำหรือสูงเกินไป เพราะไม่แน่ใจสาเหตุมาจากไม่คุ้นแลบุคคลากรอย่างใกล้ชิด จึงใช้วิธีปลอดภัยไว้ก่อนคือ ให้คะแนนทุกคนในระดับปานกลางเหมือนกันหมด แก้ได้โดยให้ผู้ประเมินตั้งเกณฑ์มาตรฐานไว้และพยายามสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิดทุกระยะ

4. ลำเอียงเพราะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การให้คะแนนแก่คนที่ตนชอบมากกว่าคนที่ตนไม่ชอบ แก้ไขโดยการใช้แบบประเมินชนิดปรนัย ซึ่งกำหนดรายละเอียดไว้ชัดเจน และไม่ปกปิดผลการประเมินไว้เป็นความลับ

5. อิทธิพลของหน่วยงาน หัวหน้าหน่วยงานบางคนต้องการให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วยงานอื่น จึงให้คะแนนบุคคลากรทุกคนสูง เพื่อแสดงว่าตนมีความสามารถในการบริหารมากกว่าหน่วยงานอื่น และจากระบบขึ้นเงินเดือน 2 ชั้น มีโควตาหัวหน้าหน่วยงานต้องการให้ลูกน้องตนได้ 2 ชั้น ก็ให้คะแนนสูง ๆ ไว้ เรื่องนี้แก้ไขได้โดยกำหนดให้ผู้ประเมินแสดงเหตุผลและหลักฐานทุกข้อที่คะแนนสูง ผู้ประเมินอาจจะระมัดระวังเพราะ

ไม่อาจจะหาเหตุผลและหลักฐานมารบรองคนทุกคนได้¹

โทมัส แอล. วิสเลอร์ และ เซอร์ เอฟ. ฮาร์เปอร์ (Thomas L. Whisler and Shirley F. Harper) เห็นว่าการประเมินผลงานบางอย่าง เป็นเรื่องการพิจารณาที่ความเกี่ยวกับคุณค่าหรือคุณธรรม จึงมีความยุ่งยากและมีปัญหามากมาย เพราะเป็นการพิจารณาที่ความในสิ่งที่มีขอบเขตไม่แน่นอน และขึ้นอยู่กับสิ่งที่เกี่ยวข้อง เช่น การพิจารณาคณกุลเล็กทำได้ง่ายกว่าคณกุลใหญ่ สามารถจำแนกคณกุลน้อยและคณกุลกันไค้ชัดเจนกว่าคณกุลใหญ่ การพิจารณางานที่มีขอบเขตกว้างขวางยอมยากกว่างานที่มีขอบเขตแคบกว่า การประเมินผลงานที่ใช้เวลานาน ๆ มักจะดูเฉพาะการกระทำและผลงานในตอนหลัง ๆ ผลงานและการกระทำตอนต้น ๆ จะถูกละเลย จึงควรแก้โดยการประเมินผลทุกระยะ ปัญหาอีกข้อหนึ่งก็คือเกณฑ์การประเมินที่ใช้ไม่อาจบอกเรื่องรวมทั้งหมดได้ นั่นคือ ความสามารถในการทำงานก็ดี อุปสรรคที่มาเกี่ยวข้องกับงานที่ทำของแต่ละคนก็ดี การรายงานและการตรวจสอบผลงานก็ดี ย่อมมีความแตกต่างกัน ฉะนั้นเกณฑ์ที่ตั้งขึ้นไม่สามารถคณมูลรายละเอียดหรือเรื่องราวใดทั้งหมด เพราะเป็นการยากที่จะสร้างเครื่องมือใด ๆ มาวัดไค้ครบถ้วน และนอกจากนี้ยังมีปัญหาในคณปริมาณของการปฏิบัติงานคืองานบางอย่างทำกันหลายคนหรือต้องเกี่ยวข้องกันจึงไม่ค่อยจะรู้ว่าใครทำมากทำน้อย ยากที่ฝ่ายประเมินผลจะทำการวัดและตีคณาการทำงานของแต่ละคนไค้² ซึ่งเพ็ญศรี วายวานนท์ ก็ไค้ให้ทัศนะว่าเป็นการยากที่จะประเมินผลไค้แม่นยำถูกต้องและเป็นไค้ถูกใจแก่ทุกฝ่ายไค้ทั้งนี้เพราะการประเมินผลงานบุคคลมีปัญหามากมายทั้งจากผู้ประเมิน

¹ ภิญโญ สาร , การบริหารงานบุคคล , หน้า 440 - 441.

²

Thomas L. Whisler and Shirley F. Harper, Performance Appraisal, pp. 20-23.

ผู้ถูกประเมิน และระบบวิธีการประเมิน ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 อย่างนี้ต่าง
ก็มีจุดบกพร่องอยู่มาก ¹

ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจแบ่งได้ 2 ด้านคือ ปัญหาที่เกิด
จากระบบหรือวิธีประเมิน กับปัญหาทางค่านิยมประเมิน

1. ปัญหาที่เกิดจากระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1 การประเมินผลงานโดยตั้งเป้าหมายไว้เพื่อหลายวัตถุประสงค์จน
เกินไปอาจไม่ได้ผลแม่นยำ หัวข้อที่จะประเมินควรกำหนดให้รัดกุมโดยมุ่งประเมินผลงาน
 เพื่อวัตถุประสงค์ใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกัน เช่น การประเมินผล
 เพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาเรื่องเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่ง อาจใช้แบบประเมินเดียว
 ก็ได้ แต่ถ้าจะประเมินเพื่อค้นหาจุดบกพร่องในระบบงานก็ต้องมีหัวข้อที่จะประเมินแยก
 ออกไป หรือใช้แบบฟอร์มต่างหาก เป็นต้น

1.2 ในกรณีที่ใช้แบบประเมินชนิดกำหนดหัวข้อคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน
 จำต้องมีคำอธิบายคุณลักษณะ เหล่านั้นให้ชัดเจนโดยเฉพาะระดับความแตกต่างที่กำหนดไว้
 ในแต่ละหัวข้อ มิฉะนั้นผู้ประเมินอาจตีความหมายเอาเองทำให้เกิดผลลบล้างกัน
 หากมีคำอธิบายที่ชัดเจนเข้าใจง่ายแล้วไม่ว่าผู้ประเมินจะเป็นใครยอมประเมินผู้ปฏิบัติงาน
 คนเดียวกัน ได้ผลตรงกัน

¹ เพ็ญศรี วายวานนท์ , "แนวความคิดและเทคนิคการประเมินผลการ -
ปฏิบัติงาน" , พัฒนบริหารศาสตร์ (เมษายน 2514) : 225 - 227.

2. ปัญหาการประเมิน

2.1 โดยปกติผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามักมีนิสัยที่เกรงใจในกรณีนี้ที่เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานมีผลงานไม่ดีหรือมีคุณลักษณะต่าง ๆ ไม่เหมาะสม แทนที่จะประเมินให้ต่ำอย่างตรงไปตรงมาก็มักให้กลาง ๆ ไว้เพราะเกรงว่าจะเป็นผลร้ายแก่ผู้ประเมิน การกระทำเช่นนี้ทำให้ผลของการประเมินผิดพลาดและไม่อาจเชื่อถือได้

2.2 ผู้ประเมินจำต้องมีจิตใจที่ยุติธรรม ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาไปตามความจริง หากปล่อยให้ความชอบหรือไม่ชอบตัวผู้ถูกประเมินมาเป็นเครื่องมือชี้นำการประเมินแล้วผลกำประเมินก็ย่อมผิดพลาดและกลับกลายเป็นผลร้าย อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานงานบางคนเสียขวัญ เสียกำลังใจได้

2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีช่วงเวลาที่จะประเมินกำหนดไว้ เช่น ประเมินทุก 6 เดือน หรือ 1 ปี แต่ผู้ประเมินมักจะประเมินโดยนึกถึงการปฏิบัติงานที่เพิ่งผ่านพ้นไปก่อนวันทำการประเมิน เพื่อหลีกเลี่ยงการประเมินโดยเน้นเฉพาะจุดเช่นนี้จึงควรมีระบบให้ผู้ประเมินจดบันทึกการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินไว้ตลอดระยะเวลาที่จะประเมิน¹

อุปสรรคที่สำคัญที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินไปไม่ได้ผลเต็มที่ก็คือ

1. การมีสมมติฐานที่ผิด (Faulty Assumption) ในการประเมิน

¹ "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" , วารสารข้าราชการ , หน้า 11-12.

ง. ผู้บังคับบัญชามักจะไม่พอใจต่อการกระทำของหัวหน้าจึงมักมีปฏิริยาต่อผลที่ออกมาอันนี้ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่สบายใจ

จ. ผู้บังคับบัญชาบางคนทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในลักษณะที่เป็นการปรึกษาหารือหรือประกอบการแนะนำสั่งสอน จึงทำให้ผลที่ออกมาไม่ตรงกับความจริง

3. อุปสรรคทางเทคนิค (Technical Pitfalls) ทางด้านวิธีการวัดการปฏิบัติงานของคณงานที่มีข้อยุงยากที่สำคัญสองอย่างคือ ประการแรกข้อยุงยากในการกำหนดหลักเกณฑ์หรือบรรทัดฐาน (criteria) สำหรับวัด เป็นการยากที่จะระบุหลักเกณฑ์ให้แน่ชัดออกมา เพราะหลักเกณฑ์ดังกล่าวไม่อาจแสดงออกมาเป็นตัวเลขได้ทั้งหมด ส่วนใหญ่หลักเกณฑ์มักออกมาในรูปการบรรยาย คุณสมบัติซึ่งไม่อาจแสดงขอแตกต่างระหว่างบุคคลได้ชัดเจน เช่น ผลออกมาว่าการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจหรือเหมาะสมดี จึงไม่รู้ว่ามีระดับแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ประการที่สอง ถึงแม้ว่าจะกำหนดหลักเกณฑ์ไว้ชัดเจนข้อผิดพลาดก็อาจเกิดขึ้นได้ ถ้าผู้ใช้ไม่เข้าใจวิธีการตั้งกล่าวอย่างแท้จริง ผลที่ออกมาจึงอยู่ที่วิธีการของผู้ใช้¹

การประเมินผลการปฏิบัติงาน แม้ว่าจะมีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายแล้วก็ตาม แต่ก็มีอุปสรรคอยู่ไม่น้อย เพราะงานบางประเภทไม่สามารถประเมินผลได้² และประการสำคัญ ก็คือปัญหาเกี่ยวกับผู้ประเมินการใ้ใช้วิจารณ์ของผู้ประเมินแต่ละคน จะให้อยู่ในมาตรฐานที่เท่าเทียมกันทุกคนยอมทำได้ยาก แต่อย่างไรก็ตามหากผู้ประเมิน

¹ เสนาะ ตีเยว้ , การบริหารงานบุคคล , หน้า 178.

² สมพงษ์ เกษมสิน , การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ , หน้า 147.

มีความยุติธรรม เข้าใจหลักการและเห็นคุณค่าของการประเมินที่มีต่องานและผู้ทำงานแล้ว ก็ยอมทำให้การประเมินผลได้ผลและเชื่อถือได้ ปัญหาอื่น ๆ ก็คงไม่กระทบกระเทือนอะไรนัก จึงกล่าวไว้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะบรรลุผลมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับผู้ประเมินหรือผู้บังคับบัญชาเป็นประการสำคัญ

ในวงการศึกษานำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานครู เท่าที่ปฏิบัติกันมานั้น เป็นการมอบอำนาจหน้าที่ให้ครูใหญ่ หรือผู้บังคับบัญชาชั้นสูงในสถานศึกษาเป็นผู้ทำหน้าที่ประเมิน ส่วนเจฟเฟอร์สัน เอ็น. อีสทมอนด์ (Jefferson N. Eastmond)

ได้เสนอแนะบุคคลที่ควรจะเป็นผู้ประเมินผลงานของครูไว้ ดังนี้

1. ให้ครูเป็นผู้ประเมินตัวของครูเอง
2. ให้นักเรียนเป็นผู้ประเมินผลงานของครู
3. ประเมินผลงานของครูโดยผู้บริหาร
4. ประเมินผลงานของครูโดยที่ปรึกษาของโรงเรียน
5. ประเมินผลงานของครูโดยคนรวมงานหรือครูด้วยกัน
6. ประเมินผลงานครูโดยคณะกรรมการพิเศษ
7. ประเมินผลงานของครูโดยผู้เชี่ยวชาญภายนอกโรงเรียน
8. ประเมินผลงานของครูโดยประชาชนในท้องถิ่น¹

จากการวิจัยของ บริบูรณ์ สุทธิสุภา เกี่ยวกับบุคคลที่ควรจะเป็นผู้ประเมินผลงานครู โดยเลือกจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่อไปนี้คือ ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าสายครูในสายวิชาเดียวกัน คณะกรรมการที่ผู้บริหารแต่งตั้ง และคณะกรรมการที่ผู้บริหารคัดเลือก โดยสอบถามจากกลุ่มศึกษานิเทศก์ จำนวน 36 คน กลุ่มครูใหญ่ จำนวน 35 คน

¹ Jefferson N. Eastmond, The Teacher and School Administration (Boston: Houghton Mifflin Company, 1968), pp. 402-407.

และกลุ่มครูจำนวน 181 คน ผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าสายวิชาและคณะกรรมการที่ครูใน
โรงเรียนคัดเลือกเป็นบุคคลและคณะบุคคลที่เหมาะสม ที่ควรประเมินผลงานครู ตลอดจน
จนการพิจารณาหาความดีความชอบ ¹

จึงกล่าวได้ว่า ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูนั้น นอกจากครูใหญ่และ
ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงแล้ว อาจจะให้ผู้ใกล้ชิดอื่นๆ ประเมินผลการปฏิบัติงานก็อาจทำได้
เหมือนกัน

ข. ข้อควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อที่ควรพิจารณาในการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้บังคับบัญชั -
บัญชาอันจะทำให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินหรือประเมินผลการปฏิบัติงานผิดพลาดไม่ตรงกับ -
ความเป็นจริงดังนี้

1. ความอิจฉาริษยาและความลำเอียง เข้าข้างโน้น ข้างนี้ โดยเฉพาะ
อย่างยิ่งเกี่ยวกับรูปร่างลักษณะ เพศ อายุ ความชอบหรือไม่ชอบผู้บังคับบัญชาเป็นการ
ส่วนตัว
2. การประเมินหรือวัดแต่เพียงบางส่วน ทำให้มองไม่เห็นภาพการทำงาน
ทั้งหมดได้
3. ไม่มีความตั้งใจที่จะทำการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริง-
จัง

¹ บริบูรณ์ สุทธิสุภา , "เกณฑ์ประเมินผลงานครูโรงเรียนมัธยมศึกษาเขต
การศึกษา 8 " , (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาบริหารและการวางแผนการ
ศึกษามัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ , 2518) , หน้า 53 - 54.

4. มีความรีบร้อน ไม่อยากเสียเวลาทำการประเมินงานมากเท่าที่ควร
5. มีข้อเท็จจริงไม่เพียงพอหรือไม่ถูกต้อง หรือไม่สามารถหาข้อเท็จจริงที่สำคัญ ๆ ได้ทั้งหมด

6. อิทธิพลของระยะเวลาการทำงาน และระดับชั้นของผู้บังคับบัญชา¹

สมพงษ์ เกษมนสิน เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้ประเมินควรระมัดระวังและพึงถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคน เพราะหากผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เห็นด้วย แบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็ไม่มีผลอะไร นอกจากนี้ แม้จะมีเพียงผู้บังคับบัญชาบางคนไม่เห็นด้วย ก็อาจเกิดการวิพากษ์วิจารณ์และก่อให้เกิดทัศนคติไม่คงทนต่อการประเมินผลและการปฏิบัติงานได้ในที่สุด
2. เมื่อทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จำต้องยึดถือเป็นนโยบายและปฏิบัติโดยเคร่งครัดและทั่วถึง มิฉะนั้น แบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็จะมีผลไม่สัมฤทธิ์ผล
3. ก่อนที่จะนำวิธีการประเมินการปฏิบัติงานตามที่ได้ได้รับความเห็นชอบมาใช้ ควรจักได้ชี้แจงให้ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการโดยถ่องแท้ เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปในแนวเดียวกัน ทั้งเพื่อป้องกันการเปรียบเทียบและวิจารณ์แนวปฏิบัติระหว่างคนงานและหน่วยงานด้วยกัน

¹ วัฒนา สุตรสุวรรณ, ลัม - เฉพาะ ผู้ที่เป็นหรือกำลังจะเป็นผู้บังคับบัญชา, หน้า 208.

4. เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่นการรวบรวมผลการปฏิบัติงาน การจำแนกและอื่น ๆ ควรต้องได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจโดยถูกต้อง เพื่อสามารถปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากเพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบแก่พนักงานเจ้าหน้าที่แล้ว ควรมีลักษณะเป็นไปในทางสอนแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย เช่น ในการดำเนินงานมีข้อบกพร่อง ผลผิดพลาดประการใด จนเป็นอุปสรรคต่อการพิจารณาความดีความชอบแล้ว ควรแจ้งให้เจ้าตัวทราบ เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป¹

ในปี 2518 ชูศักดิ์ เตชานันท์ ได้ทำการวิจัย "เกณฑ์ประเมินผลงานบุคคล เพื่อนำมาใช้พิจารณาความดีความชอบในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี" โดยสอบถามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี จำนวน 680 คน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างย่อยเพื่อตอบแบบสอบถามให้ความเห็นแต่ละแบบประเมินทั้งสิ้นมี 10 แบบ ได้แก่ แบบประเมินครูใหญ่ ครูหัวหน้าหมวดวิชา ครูประจำชั้นหรือสอนประจำวิชา ครูธุรการ ครูบรรณารักษ์ ครูพยาบาล ครูโภชนาการ ครูการเงินและพัสดุ งานพิเศษ และคุณลักษณะเฉพาะตัวแล้วยังมีแบบสอบถามเพื่อขอทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติในการใช้แบบประเมินผล

ผลการวิจัยพบว่า ครูส่วนใหญ่ต้องการให้มีแบบประเมินผลงานที่เหมาะสมกับงานแต่ละหน้าที่ ตลอดจนมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี กำหนดให้มีปริมาณงานเท่ากันแล้วมาเปรียบเทียบคุณภาพและคุณลักษณะเฉพาะตัว ส่วนครูที่ทำงานหลายหน้าที่ก็ต้องใช้แบบประเมินหลายแบบ แปลงคะแนนที่ได้เป็นเกรดมาจัดอันดับ เทียบกับเกณฑ์

¹ สมพงษ์ เกษมสิน , การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ , หน้า 160.

ที่ตั้งไว้ โดยมีการพิจารณาเงิน 4 อย่างด้วยกันคือ คัดเงินเดือน งดการขึ้นเงินเดือน ให้ 1 ชั้น และให้ 2 ชั้น¹

โดยเหตุผลที่ประเมินนำไปใช้ประกอบการพิจารณาคัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร งานบุคคลอีกหลายเรื่อง จึงจำเป็นที่จะจัดให้มีการประเมินอย่างเป็นระบบ มีลักษณะปรนัย และให้ความเป็นธรรม เมื่อพิจารณาในแง่ของการบริหาร กอนดำเนินการประเมินผล งานก็ควรจะได้มีการกำหนดนโยบายให้ชัดเจน กำหนดแบบวิธีดำเนินการให้เหมาะสม และจัดการฝึกอบรมผู้ประเมินให้สามารถประเมินได้ถูกต้องเสียก่อนอาจกล่าวได้ว่า โครงการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเป็นผลสำเร็จตามจุดประสงค์หรือไม่เพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงและผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเห็นคุณค่าของการ ประเมินที่จะมีต่องานและบุคลากร ผู้บังคับบัญชาต้องเข้าใจหลักการและเมื่อได้รับการ ฝึกอบรมให้รู้วิธีการประเมินแล้ว จะต้องเป็นผู้ร่วมมือร่วมใจดำเนินการอย่างเต็มที่²

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบที่ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติ งานของข้าราชการครูส่วนจังหวัด สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนม

ครูสภาได้กำหนดคัตรากำลังของสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดไว้ดังนี้

¹ ชูศักดิ์ เตชานันท์, "เกณฑ์ประเมินผลงานบุคคลเพื่อนำมาใช้พิจารณาค่าความ ดีความชอบในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี." (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร สาขา บริหารและการวางแผนการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2518), หน้า 1 - 157.

² สวัสดิ์ สุคนธรังษี, การวัดในการจัดงานบุคคล, หน้า 57.

(1) ให้ถือจำนวนห้องเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติการในการกำหนดอัตราค่าจ้าง ทั้งนี้ขอแนะว่า ห้องเรียนมากกว่า 1 ห้องเรียนในชั้นเดียวกัน ถ้ามีจำนวนนักเรียนรวมกันแล้ว 40 คน จะนับให้เพียงห้องเรียนเดียวเท่านั้น

(2) สถานศึกษาทุกแห่ง ให้มีหัวหน้าสถานศึกษาได้ 1 คน

(3) สถานศึกษาที่มีจำนวนห้องเรียนตามหลักเกณฑ์ในข้อ 1 เกินกว่าจำนวนที่กำหนดไว้ในตารางต่อไปนี้ ย่อมให้มีผู้ช่วยเพิ่มขึ้นได้ตามส่วน ในกรณีที่มีผู้ช่วยได้ 2 คน ให้ถือว่าผู้ช่วยคนที่ 2 เป็นผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ ในกรณีที่มีผู้ช่วยได้ 3 คน ให้ถือว่าผู้ช่วยคนที่ 2 เป็นผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายปกครอง ผู้ช่วยคนที่ 3 เป็นผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ

ประเภทสถานศึกษา	จำนวนห้องเรียนซึ่งถ้ามีถึง จะมีผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาได้		
	1 คน	2 คน	3 คน
ประถมศึกษา	10 ห้อง	20 ห้อง	30 ห้อง

(4) จำนวนบุคลากรฝ่ายปฏิบัติการสอนนั้น ให้มีได้ตามอัตราส่วนที่กำหนดไว้ในตารางต่อไปนี้ ทั้งนี้ ต่อ 1 ห้องเรียน ตามที่กล่าวในข้อ 1 ในการคำนวณเศษที่ถึงครึ่ง ให้ปัดเป็น 1 คน

ประเภทสถานศึกษา	จำนวนครูที่จะมีต่อ 1 ห้องเรียน
ประถมศึกษาตอนต้น	4 ห้องเรียนต่อครู 5 คน
ประถมศึกษาตอนปลาย	2 ห้องเรียนต่อครู 3 คน

(5) ขอมให้มีบุคลากรฝ่าย ให้บริการทางการศึกษาหรือการส่งเสริมการเรียนการสอนตามจำนวนที่กำหนดไว้ในตารางต่อไปนี้ ในเมื่อจำนวนห้องเรียนที่เปิดสอนถึงเกณฑ์ที่กำหนด

ประเภทสถานศึกษา	จำนวนห้องเรียนที่จะมีบุคลากรฝ่ายให้บริการทางการศึกษา หรือการส่งเสริมการเรียนการสอน ได้ตามจำนวนที่กำหนด				
	1	2	3	4	5
ประถมศึกษาตอนต้น	15	20	30	-	-
ประถมศึกษาตอนปลาย	9	-	15	24	30

บุคลากรฝ่ายให้บริการทางการศึกษาหรือการส่งเสริมการเรียนการสอนที่จะมีและเพิ่มขึ้นนั้น กำหนดให้เป็นฝ่ายบริการต่าง ๆ ตามประเภทของสถานศึกษาตามลำดับดังต่อไปนี้

ประถมศึกษาตอนต้น - ชุกรการ - บรรณารักษ์ - พยาบาล

ประถมศึกษาตอนปลาย - บรรณารักษ์ - ชุกรการ - การเงิน - โภชนาการ
- พยาบาล¹

จะเห็นได้ว่า ตำแหน่งครูที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนมแต่งตั้งนั้นมี 2 สาย คือ สายผู้สอน และสายผู้บริหาร คำนึงงานอื่น ๆ ที่ปฏิบัติอยู่ในโรงเรียน นอกเหนือจากงานในหน้าที่ดังกล่าวนี้ ถือว่าเป็นงานพิเศษ ซึ่ง คิสิก บุญเรืองรอด

¹ หนังสือครุสภาที่ ค.ส.0301/ว.41 ลงวันที่ 23 มิถุนายน 2521 เรื่อง การกำหนดอัตรากำลังของสถานศึกษา , หน้า 1 - 2. (พิมพ์คัด).

กล่าวว่่า งานอื่นหรืองานพิเศษนั้น มีหลายประเภท เช่นงานบริหาร งานบริการ และงานที่ต้องลงมือปฏิบัติ ¹ หรืองานพิเศษ ได้แก่ งานในหน้าที่ครูหัวหน้าหมวดวิชา, ครูบรรณารักษ์, ครูพยาบาล , ครูโภชนาการ, ครูธุรการ และการเงิน ²

ตามพระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการครูส่วนจังหวัด พ.ศ. 2521 ได้กำหนดตำแหน่งข้าราชการครูส่วนจังหวัดมีดังต่อไปนี้

ก. ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้สอนประจำในสถานศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้แก่ตำแหน่งดังต่อไปนี้

(1) ครู 1

(2) ครู 2

(3) อาจารย์ 1

(4) อาจารย์ 2

(5) อาจารย์ 3

ข. ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหาร และให้การศึกษาในสถานศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้แก่ตำแหน่งดังต่อไปนี้

¹ คีลิก บุญเรืองรอด, "การประเมินผลงานบุคคล เพื่อพิจารณาความดีความชอบ" , คู่มือปฏิบัติ , หน้า 27.

² ประพนธ์ จันทร์นุรักษ์, เกณฑ์ประเมินผลงานครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดหนองคาย (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษามัธยมศึกษาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521) , หน้า 159.

- (1) ผู้ช่วยครูใหญ่
- (2) ครูใหญ่
- (3) ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่
- (4) อาจารย์ใหญ่
- (5) ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน
- (6) ผู้อำนวยการโรงเรียน
- (7) ตำแหน่งซึ่งเป็นผู้บริหารในสถานศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
ที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่คุรุสภากำหนดเทียบกับตำแหน่งใน (1) ถึง (6) ¹

ตามคำสั่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนม เรื่อง แต่งตั้งข้าราชการ
ให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นการให้ดำรงตำแหน่งเป็นครั้งแรก ตามบัญญัติแห่งพระราช
กฤษฎีการะเบียบข้าราชการครูส่วนจังหวัด พ.ศ. 2521 มีรายละเอียดดังนี้

- ก. ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้สอน ได้แก่ ตำแหน่งครู 1, ครู 2 และอาจารย์ 1
- ข. ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหาร ได้แก่ ตำแหน่งผู้ช่วยครูใหญ่, ครูใหญ่
ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่, และอาจารย์ใหญ่ ²

¹ สำนักพิมพ์ประสานมิตร, มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูส่วน
จังหวัด (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, 2521), หน้า 10.

² คำสั่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนม ที่ 1955/2521 เรื่อง แต่งตั้ง
ข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง, 6 ตุลาคม 2521, (อัครสำเนา).

ตามพระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการครูส่วนจังหวัด พ.ศ.2521 เกี่ยวกับ
มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูส่วนจังหวัด ใคร่ขออนุญาตโดยทั่วไป หน้าที่
รับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติ ของข้าราชการครูส่วนจังหวัด ทั้งสายงานผู้บริหาร
และครูสอน ดังนี้

สายงานผู้บริหาร

สายงานนี้ หมายถึงตำแหน่งซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารในสถานศึกษา
ผู้บริหาร มีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติและรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมดูแล
ส่งเสริม ประสานงาน ในการวางแผนงานการดำเนินงาน และประเมินผลงานทั้งด้าน
วิชาการ ชุระการ ปกครอง กิจกรรมและปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

ผู้ช่วยผู้บริหาร ช่วยผู้บริหารปฏิบัติงานในการบริหารสถานศึกษาและปฏิบัติ
งานอื่นที่ใคร่รับมอบหมาย

สายงานครูสอน

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเรียน การสอน
การให้การศึกษา การอบรม การปกครองดูแล การให้คำแนะนำการศึกษา การแนะแนว
อาชีพและปัญหาต่าง ๆ การบริการแก่สังคมในสถานวิชาการและสถานอื่น ๆ การทำนุบำรุง
เสริมสร้างศิลปวัฒนธรรม ศึกษาค้นคว้า วิจัย วิเคราะห์ นิเทศ วัสดุ ประเมินผล
เสนอแนะ การปรับปรุงหลักสูตร เรียบเรียงตำรา รวมถึงการใช้เทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ
ทางการศึกษา เพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและปฏิบัติ
หน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง ¹

¹ สำนักพิมพ์ประสานมิตร, มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู
ส่วนจังหวัด (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, 2521), หน้า 17 - 35.

ลักษณะงานและหน้าที่รับผิดชอบของข้าราชการครูส่วนจังหวัด ทั้งสายงาน
ผู้บริหารและสายงานผู้สอน จะมีขอบข่ายของงานมากน้อยแตกต่างกันไปตามตำแหน่ง
นั้น ๆ ซึ่งลักษณะงานและหน้าที่รับผิดชอบของข้าราชการครูส่วนจังหวัดที่กล่าวมานี้
ถ้าสรุปเป็นหมวดหมู่ จะได้ดังนี้

สายงานผู้บริหาร ได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ฯลฯ มีงานที่ปฏิบัติ
ดังต่อไปนี้

- 1) บริหารงานโดยทั่วไป
- 2) บริหารงานบุคลากร
- 3) บริหารงานวิชาการ
- 4) บริหารงานธุรการและการเงิน
- 5) บริหารอาคารสถานที่
- 6) บริหารกิจการนักเรียน
- 7) บริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

ส่วนผู้ช่วยครูใหญ่ และผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ นั้น มีหน้าที่ช่วยครูใหญ่ หรือ
อาจารย์ใหญ่ ดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน และรักษาราชการแทน ตามที่
ได้รับมอบหมายในเมื่อครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้

สายงานผู้สอน ได้แก่ครูประจำชั้น หรือครูประจำวิชา มีงานที่ปฏิบัติกัน
ต่อไปนี้

- 1) งานเกี่ยวกับการเรียน การสอน และการอบรม
- 2) งานเกี่ยวกับการปกครองดูแลนักเรียน และแนวทางการศึกษา
- 3) งานเกี่ยวกับการศึกษาค้นคว้า วิจัย รวมทั้งการใช้เทคนิคและวิธีการ
ใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน
- 4) งานบริการทางการศึกษาทั้งในโรงเรียนและชุมชน
- 5) งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรืองานที่ได้รับมอบหมาย

สรุป

จากรายละเอียดที่กล่าวมาในบทนี้ พอสรุปได้ว่า การประเมินผลการ
ปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารใช้พิจารณาหรือตีราคาผลงานของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัยมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งนั้น ๆ เป็นหลัก ซึ่งผล
ของการประเมินดังกล่าวนี้ สามารถนำไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับการ
บริหารงานบุคคลอีกหลายเรื่อง เช่น การแต่งตั้ง เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งเงินเดือน
การโอนย้าย การให้พนักงาน และการให้พ้นจากงาน ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติ
งานจะต้องจัดทำอย่างมีระบบระเบียบและมีวัตถุประสงค์ การประเมินผลการปฏิบัติ
งานอาจพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงาน ประกอบกับคุณลักษณะอันจำเป็นที่ผู้
ปฏิบัติงานจะต้องมีสำหรับอาชีพนั้น ๆ ประการสำคัญแบบประเมินและวิธีประเมินจะต้อง
เหมาะสมกับงานแต่ละชนิดตามตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ ด้วย

ฉะนั้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูส่วนจังหวัด
จึงต้องประเมินทั้งงานประจำ งานพิเศษ และคุณลักษณะเฉพาะตัวครู ซึ่งมีรายละเอียด
5 แบบ คือ แบบประเมินผลงานครูใหญ่ แบบประเมินผลงานผู้ช่วยครูใหญ่
แบบประเมินผลงานครูประจำชั้น หรือ ครูประจำวิชา แบบประเมินผลงานพิเศษ
และแบบประเมินคุณลักษณะเฉพาะตัวครู



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย