

บทที่ 2

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเสนอขอกำหนดตำแหน่งให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้น มีรายละเอียดดังนี้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน(อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, 2535)ว่า performance review, personnel rating, performance evaluation, performance appraisal, employee appraisal, employee evaluation เป็นต้น

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธงชัย ยมจินดา (2534) ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า "การประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบในแง่ของผลการปฏิบัติงาน และในแง่ของโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันดีขึ้นและในระดับสูงขึ้น"

เสนาะ ดีเยาว์ (2534) กล่าวว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงานคือระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานที่อาจจะพูดได้ว่าการปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงกว่าหรือต่ำกว่า เงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้นและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง"

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้ให้ความหมายว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะ กำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมาน้อยเพียงใด"

สากุล ความบุศย์ (2530) กล่าวว่า การประเมินผล คือ การตรวจสอบประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย"

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือวิธีที่ใช้ ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใดโดยพิจารณาจากปริมาณและ คุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือ จากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาให้ผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ปฏิบัติงานนั้น"

วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Beach (1965) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ 6 ประการคือ

1. เพื่อประเมินผลการทำงานของบุคลากร เพราะจะช่วยส่งเสริมและรักษาระดับ คุณภาพของการทำงานของบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่น่าพอใจอยู่ตลอดเวลา
2. เพื่อพัฒนาบุคลากร ให้ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
3. เพื่อทำความเข้าใจกับฝ่ายนิเทศงาน
4. เพื่อเป็นแนวทางที่จะ เปลี่ยนหน้าที่การงานของบุคลากร
5. เพื่อปรับปรุงค่าจ้างและ เงินเดือน
6. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลว่ามีดังต่อไปนี้ คือ

1. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
2. ใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง
3. ใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. ใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการผู้ปฏิบัติงาน
5. ใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี
6. ใช้ประกอบการพิจารณาให้ปฏิบัติงานที่หย่อนสมรรถภาพ และไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นให้ได้พ้นจากหน้าที่การงานไป

เสนาะ ตีเขาวัว (2534) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจกระทำด้วยจุดประสงค์ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บังคับบัญชา แต่มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ

1. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับการทำงาน
2. จะช่วยให้ฝ่ายบริหารมีหลักการในการตัดสินใจ หรือระงับความขัดแย้งเกี่ยวกับความเหมาะสมของพนักงานกับงานที่ทำ
3. เพื่อเป็นหลักในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงสถานะของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนชั้นหรือย้ายงาน
4. ทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันอย่างไร
5. เพื่อวัดค่าของการปฏิบัติงานของพนักงาน ว่าคนนั้นควรอยู่ปฏิบัติงานต่อไปในองค์การหรือไม่
6. เพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยของพนักงาน ให้แก่งจุดเด่นจะได้ส่งเสริมให้ได้ใช้ประโยชน์ของจุดเด่นต่อไปในแก่งจุดด้อยจะได้แก้ไขปรับปรุง

กล่าวโดยสรุปแล้ว วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้คือ

1. เพื่อประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
2. เพื่อพัฒนาและปรับปรุงสมรรถภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
4. เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ สวัสดิการและค่าจ้างเงินเดือน
5. เพื่อประกอบการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน

หลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินการปฏิบัติงานเป็นวิธีการที่เกี่ยวกับคน ฉะนั้นจึงมักมีข้อบกพร่องและผิดพลาดเกิดขึ้นเสมอ ๆ ข้อผิดพลาดเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อการพิจารณา หลักการที่ดีที่ช่วยลดข้อผิดพลาดจะเสนาะ ดีเยาว์ (2534) ได้อธิบายหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. การแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงานจะต้องคัดเลือกให้เหมาะสม เพราะโดยทั่วไปผู้ที่พิจารณามีลักษณะอย่างไร ผลการพิจารณามักจะแสดงลักษณะของผู้นั้นออกมา ถ้าผู้พิจารณาชอบสิ่งนั้นดีและถือว่าสิ่งที่เขาไม่ชอบเป็นของไม่ดี จึงเป็นการพิจารณาในทัศนะแคบ ในหน่วยงาน มักใช้ผู้พิจารณา 2 คน คือ คนแรก หัวหน้าหน่วยงาน และคนที่สอง หัวหน้าฝ่ายงานต่าง ๆ การพิจารณาสองคนนี้เพื่อให้การพิจารณาดำเนินไปอย่างรอบคอบ และเพื่อให้ผู้บริหารขั้นสูงให้ความสนใจต่อผู้น้อย การกระทำดังกล่าวอาจก่อให้เกิดปัญหาได้ แต่ก็ดีกว่าจะให้คน ๆ เดียวพิจารณาทั้งหมด

2. ผู้ทำหน้าที่พิจารณาปฏิบัติงาน ควรจะมีความเข้าใจในหลักการวัตถุประสงค์และวิธีการโดยตลอด หากมีการร่วมกันพิจารณาควรร่วมปรึกษาหารือกันเสียก่อนว่าจะดำเนินการกันอย่างไร เพื่อให้วิธีการเป็นไปในแนวเดียวกัน การเรียนรู้หลักการก่อนที่จะพิจารณานั้นถึงแม้จะมีข้อผิดพลาดในเวลาต่อมา แต่ก็แสดงให้เห็นว่าผู้นั้นเป็นผู้มีความสนใจและเอาใจใส่ดี และก็ไม่ใช่เป็นข้อนำคำหนิแต่อย่างใด

3. ต้องระลึกอยู่เสมอว่าการพิจารณาจะมีผลโดยตรงต่อความรู้สึกของคนทำงาน การพิจารณาจะกระทำในรูปใดไม่สำคัญเท่ากับว่าวิธีการนั้นให้ความยุติธรรมแก่พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ หรือไม่ เพราะความยุติธรรมของผู้พิจารณาจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่สร้างความรู้สึกในทางดีหรือไม่ดีให้แก่พนักงานขององค์กร ปัญหาต่าง ๆ จะได้ไม่เกิดขึ้นในตอนหลัง

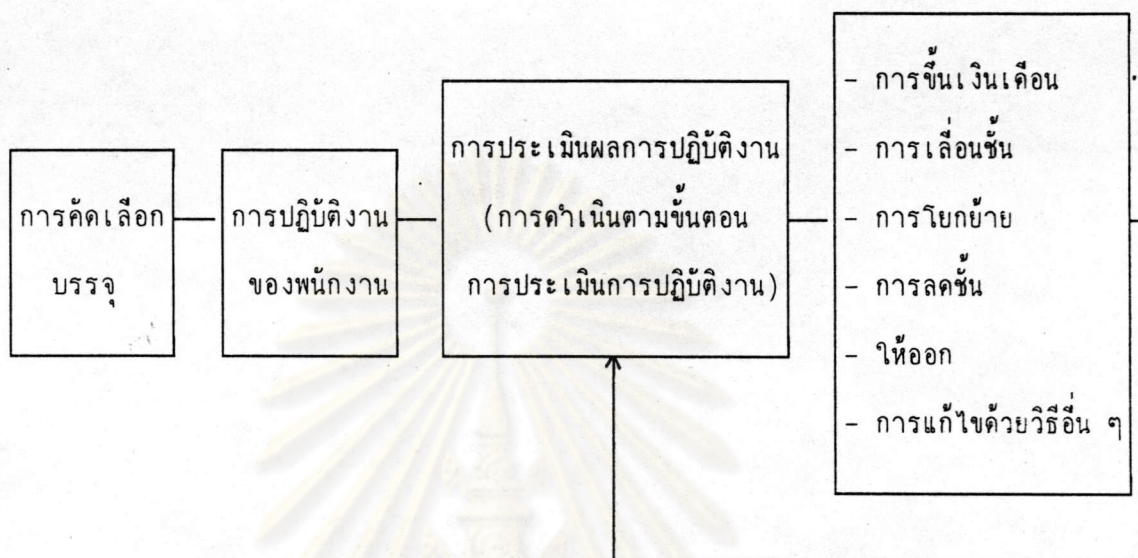
4. วิธีการหรือข้อแนะนำใด ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาควรจะนำมาใช้เพื่อทำให้การพิจารณานั้นถูกต้องมากขึ้น อย่างน้อยผู้ทำหน้าที่ในการประเมินจะต้องมีความสังเกตในตัวพนักงานอย่างเพียงพอ เพื่อจะได้เรียนรู้ถึงพฤติกรรมของพนักงานนั้น โดยตลอดกล่าวอย่างง่าย ๆ จะต้องรวบรวมหลักฐานและปัจจัยต่างๆ มาประกอบการพิจารณาให้มากที่สุด

5. ผู้พิจารณาจะต้องขจัดความรู้สึกที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวเองกับพนักงาน เช่น ความสัมพันธ์ที่ว่าพนักงานคนนั้นเอาใจใส่ต่องานของผู้พิจารณามากกว่าคนอื่น หรือมีความชอบหรือไม่ชอบกันเป็นการส่วนตัว หรือพนักงานผู้นั้นกระทำตนเป็นผู้ใกล้ชิดคอยรับใช้อยู่ตลอดเวลาความสัมพันธ์ต่าง ๆ เหล่านี้มีผลต่อการพิจารณาอย่างมาก หากผู้พิจารณาไม่สามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับงานออกจากกันแล้วก็เป็นเรื่องยากที่จะให้การประเมินนั้นเป็นไปอย่างถูกต้องแก่แท้ได้

กระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์(2535) กล่าวว่า กระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นงานที่กระทำหลังจากที่ได้มีการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานและได้มีการให้ทำงานไประยะเวลาหนึ่งตามที่กำหนดแล้ว ซึ่งผู้บริหารจะต้องติดตามประเมินผลดูเป็นระยะ ๆ ว่า ผลงานที่ปรากฏจากการกระทำของบุคคลดังกล่าวเป็นไปอย่างไร ซึ่งหากได้ทราบถึงผลงานที่ปฏิบัติออกมาและประเมินคุณค่าได้แล้ว ก็จะมีการเสริมหรือแก้ปัญหาให้คนงานมีประสิทธิภาพต่อไป คืออาจจะเลื่อนขั้นให้พร้อมผลตอบแทนที่ให้เพิ่มเติมในความคิดความชอบ หรืออาจโยกย้ายสลับเปลี่ยนหรือแก้ไขด้วยวิธีการอื่น ๆ ซึ่งหากกระทำถูกต้อง นอกจากจะช่วยให้การผลิการทำงานมีประสิทธิภาพตลอดไปแล้ว ยังช่วยสร้างเสริมขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานอีกด้วย โดยมีกระบวนการที่แสดงได้ ดังแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 แสดงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติอยู่ในประเทศที่พัฒนาแล้ว เสนาะ ตีเขาว์(2534) กล่าวว่า มีขั้นตอนที่สำคัญ ๆ อยู่ 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อจะนำไปใช้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมีดังต่อไปนี้ คือ

- 1.1 เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
- 1.2 เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
- 1.3 เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- 1.4 เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน
- 1.5 เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี
- 1.6 เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานที่ย่อนสมรรถภาพและไม่สามารถ

ปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นได้ ให้ออกจากหน้าที่การงานไป

2. กำหนดแบบและกำหนดลักษณะงานที่จะประเมิน เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์แล้ว จะต้องกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยการสร้างแบบประเมินผลขึ้น และในแบบประเมินผลควรกำหนดลักษณะงานที่ต้องการจะประเมินไว้ด้วย

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล เพื่อบันทึกความเห็นของผู้ทำการประเมิน หน่วยงานที่จะทำหน้าที่นี้ต้องจัดทำแบบประเมินผลเป็นมาตรฐานเดียวกัน ให้เหมาะสมสำหรับที่จะประเมินบุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตามลักษณะของงานที่ได้จำแนก และกำหนดมาตรฐานไว้ตามวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้ แบบที่จะใช้ประเมินมีหลายแบบด้วยกัน เช่น

- 2.1 การกำหนดเครื่องวัดในแต่ละคุณสมบัติเป็นรายการไป (Rating Scales)
- 2.2 การเปรียบเทียบเป็นรายบุคคล (Employee Comparison) ซึ่งอาจแยกเป็น
 - การจัดอันดับ (Ranking)
 - การจำแนกคุณสมบัติเสียก่อนแล้วจึงจัดอันดับ (Forced Distribution)
- 2.3 การกาเครื่องหมายตามรายการ (Check List) ซึ่งอาจแยกเป็น
 - กำหนดน้ำหนักในแต่ละรายการ (Weighted Check List)
 - กำหนดรายการให้เลือกตอบ (Forced-choice)
- 2.4 การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident)
- 2.5 การสัมภาษณ์ (Field Review)
- 2.6 การเขียนรายการ (Free-form Essay)
- 2.7 การประเมินผลเป็นกลุ่ม (Group Appraisal)



3. กำหนดตัวผู้ประเมินและทำการอบรมผู้ทำการประเมิน เมื่อกำหนดแบบประเมินผล และลักษณะงานที่จะประเมินแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การกำหนดตัวผู้ที่จะทำการประเมิน โดยปกติจะได้แก่ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิด (Immediate Supervisor) ของผู้ที่จะถูกประเมิน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบงานที่ได้สั่งให้ผู้ถูกประเมินปฏิบัติและให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปอีก 1-2 ระดับลงความเห็นประกอบเพื่อตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาที่จะทำการประเมินจะต้องมีความรู้ความเข้าใจหรือได้รับการอบรม หรือชี้แจงเสียก่อน ให้ทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการ และเทคนิคในการประเมินผล ตามแบบฟอร์มและลักษณะงานที่กำหนดเป็นมาตรฐานไว้

4. กำหนดวิธีประเมินผลงาน วิธีประเมินผลที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีหลายแบบหลายวิธีแตกต่างกันตามความประสงค์ที่จะใช้ เช่น

4.1 การประเมินพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นวิธีที่จะช่วยให้ทราบถึงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ว่องไว เจียวชา อดทน สุภาพ หรือเจ้าโทสะ ฯลฯ

4.2 การประเมินคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน เป็นวิธีการประเมินโดยการจำแนกคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานไว้ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจ การปรับตัวเข้ากับผู้อื่น ฯลฯ

4.3 การประเมินด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายบุคคล โดยจะนำเอาผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมาเปรียบเทียบจัดอันดับเป็น 1-2-3 ฯลฯ แล้วหยิบยกปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมาประกอบการพิจารณา เช่น ความคิดสร้างสรรค์ บุคลิกและความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

4.4 การประเมินความก้าวหน้าของงาน ตามวิธีนี้ผู้ถูกประเมินจะถูกสัมภาษณ์โดยผู้ประเมิน เพื่อให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบที่ปฏิบัติอยู่ในการสัมภาษณ์ ควรถามถึงความก้าวหน้าของงาน และอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้วย

4.5 การประเมินโดยผู้ปฏิบัติงานเอง เป็นวิธีที่ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ประเมินผลงานโดยตนเองเพื่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้ปฏิบัติงานและช่วยสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้างานและหน่วยงาน

4.6 การประเมินตามมาตรฐานของงานที่ได้กำหนดไว้ เป็นการประเมินตามมาตรฐานงานต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ว่า สามารถทำได้แค่ไหน เช่น ต่ำกว่ามาตรฐาน เท่ากับมาตรฐาน สูงกว่ามาตรฐาน เป็นต้น

5. การวิเคราะห์ผลและการนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ การวิเคราะห์ผลจากแบบประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นหนึ่ง ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบคุณธรรม กล่าวคือ เมื่อเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลได้รับแบบประเมินผลที่ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินไว้แล้ว จะต้องพิจารณาวิเคราะห์รายงานจากแบบประเมินผลแต่ละสายเป็นคน ๆ ไป ในขั้นนี้จะต้องกำหนดวิธีการวิเคราะห์ผลงาน และผู้วิเคราะห์จะต้องมีความชำนาญพอสมควรในการแปลความหมายจากแบบที่ผู้ประเมินไว้จึงจะได้ผลการประเมินที่ถูกต้อง เมื่อได้ผลประเมินของแต่ละคนแล้วก็จะทำการคัดลอกหรือลงระเบียน (Record) ในแบบถาวร เพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นตลอดเวลาที่ยังปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานนั้น

อย่างไรก็ดี ในการวิเคราะห์ผลอาจใช้แบบกรอกคะแนนในแบบประเมินผล โดยให้กรอกคะแนนตามลำดับดังนี้ เช่น

ถ้าผู้บังคับบัญชาภาเครื่องหมายในช่อง	ให้คะแนน
เลว	1
ค่อนข้างเลว	2
ปานกลาง	3
ดี	4
ดีเยี่ยม	5

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โดยในแต่ละคุณลักษณะมีคะแนนเท่ากันหมด หรือแต่ละคุณลักษณะให้คะแนนแตกต่างกัน เช่น "ดีเยี่ยม" ให้ 10 หรือ 5 "ดี" ให้ 8 หรือ 4 "ปานกลาง" ให้ 6 หรือ 3 "ควรหาทางแก้ไข" ให้ 4 หรือ 2 "ควรหาทางแก้ไขด่วน" ให้ 2 หรือ 1 เสร็จแล้วนำมาพิจารณาคะแนนรวม โดยถือคะแนนดังนี้

ร้อยละ	จัดอยู่ในชั้น
90-100	ดีเยี่ยม
71-89	ดี
60-70	ปานกลาง
40-59	ควรหาทางปรับปรุง
ต่ำกว่า 40	ควรหาทางแก้ไขปรับปรุงด่วน

ข้อควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มักจะมีข้อโต้แย้งเกิดขึ้นเสมอระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ดังนั้นผู้ประเมินจึงควรระมัดระวังถึงข้อควรพิจารณาต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลในการปฏิบัติงานทุกคน
2. จะต้องถือการประเมินผลเป็นนโยบายและจะต้องปฏิบัติโดยเคร่งครัดและทั่วถึง
3. ควรจะได้ชี้แจงให้ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการโดยถ่องแท้ เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปในทางเดียวกัน
4. เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การรวบรวมผลการปฏิบัติงาน การจำแนกและอื่น ๆ ควรจะได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจโดยถูกต้อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานโดยมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด

บุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจจะกระทำได้ โดยผู้ประเมินหรือใช้กลุ่มประเมินวิธีใดวิธีหนึ่งดังต่อไปนี้ คือ

1. ผู้บังคับบัญชาของพนักงานนั้น
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมิน
3. เพื่อนร่วมงานของผู้ถูกประเมิน
4. ตัวพนักงานนั่นเอง
5. โดยบุคคลอื่น ๆ
6. โดยวิธีการต่าง ๆ ข้างต้นผสมกัน
7. การประเมินโดยกลุ่ม
8. การใช้ศูนย์การประเมิน

ซึ่งรายละเอียดของแต่ละวิธีจะแตกต่างกันไปดังนี้

1. การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ในองค์การส่วนมากโดยเหตุที่การปกครองบังคับบัญชา ได้มีการจัดเป็นลำดับชั้น วิธีการประเมินที่มักจะใช้กันก็คือ การให้ผู้บังคับบัญชาของพนักงานนั้น ๆ เป็นผู้ประเมิน ทั้งนี้เหตุผลที่สนับสนุนการประเมินตามวิธีนี้ก็เพราะ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามักจะเป็นผู้ให้รางวัลผลตอบแทนและลงโทษกับพนักงานโดยตรง และในเวลาเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็เป็นบุคคลที่ซึ่งอยู่ในตำแหน่งที่สามารถตรวจสอบ หรือสังเกตเห็นพฤติกรรมของพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายงานและเป้าหมายองค์การที่ทำได้ แต่อย่างไรก็ตาม เหตุผลที่คัดค้านการประเมินโดยหัวหน้างานก็คือ หัวหน้างานมักจะมีทัศนคติที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการประเมินโดยตรงและโดยที่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ต้องมีการใช้ดุลยพินิจหรือความเห็นประกอบ ถ้าหากผู้บังคับบัญชามีความเอนเอียงแล้วการประเมินก็พลอยจะมีอคติป้อนอยู่ด้วยเสมอ จากการวิเคราะห์ได้เคยปรากฏผลว่าการให้ผู้บังคับบัญชาของพนักงานเป็นผู้ประเมินผลนั้นผลที่ได้ออกมามักจะไม่น่าเชื่อถือหรือถูกต้องไปกว่าการประเมินโดยเพื่อนร่วมงานเท่าใดนัก

2. การประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา บริษัทต่างประเทศหลายแห่งโดยเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการนำเอาวิธีการประเมินอีกวิธีหนึ่งคือ การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินมาใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชานี้ หากผลการประเมินที่ได้จากผู้ประเมินทั้งหลายมีลักษณะเป็นไปในทางเดียวกันโดยไม่มีการขัดแย้งกันแล้ว ก็จะสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องตรวจสอบถึงความลำเอียงที่อาจจะเกิดขึ้น จากการประเมินผลของหัวหน้างานที่ซึ่งจะมีต่อผู้บริหารคนใดคนหนึ่ง การตรวจสอบหรือถ่วงดุลกันดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นได้ 2 ทางด้วยกัน คือ ถ้าหากผู้บริหารในตำแหน่งดังกล่าวได้รับการประเมินจากหัวหน้าของเขาต่ำเกินไป ดังนี้ ผลที่ได้ออกมา ก็จะปรากฏเป็นผลการประเมินที่มีค่าสูงขึ้น และในทำนองเดียวกัน ถ้าหากผู้บริหารคนดังกล่าวเป็นคนที่มีความประสิทธิภาพค่อนข้างต่ำ แต่ถ้าได้รับการประเมินผลโดยหัวหน้าของเขาสูงเกินกว่าความเป็นจริงแล้ว ความลำเอียงดังกล่าวก็จะถูกค้นพบได้เช่นกัน นอกจากนี้ ประโยชน์ที่ได้ อีกทางหนึ่งก็คือ การสามารถนำเอาวิธีนี้มาใช้เพื่อการสร้างสรรค์ ทั้งนี้ก็โดยการใช่วิธีจัดเป็นกระบวนการสร้างทีมงานขึ้นมา ซึ่งรายละเอียดจะได้กล่าวถึงตอนท้ายของบทนี้ วิธีการใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินนี้ ข้อสำคัญที่จะต้องระมัดระวังก็คือผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีคุณสมบัติที่พร้อมตามสมควร นั่นคือ การต้องมีความเป็นผู้ใหญ่และมีเหตุผลมีผลดีตามสมควรนั่นเอง แต่อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่ยังคงเกิดขึ้นอยู่ก็คืออาจจะให้พนักงานเก็บรักษาเรื่องดังกล่าวเป็นความลับนั้นดูเหมือนจะเป็นวิธีที่กระทำได้ค่อนข้างยาก โดยเฉพาะในที่ซึ่งมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยอยู่แล้วความสนิทสนมที่จะรู้หรือถ่ายทอดข่าวสารข้อมูลถึงกันย่อมจะมีได้มาก ดังนั้น การที่จะนำเอาวิธีนี้มาใช้จึงจำเป็นต้องพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสม โดยเฉพาะกับสถานที่ซึ่งมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างมากและมี การกระจายกันตามสมควร

3. การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน การใช้เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมินนั้น หมายถึง การให้เพื่อนร่วมงานที่ทำงานในระดับเดียวกันในองค์กรเป็นผู้ประเมินนั่นเอง วิธีนี้มักจะกระทำ โดยการให้พนักงานต่างฝ่ายต่างประเมินบุคคลอื่น ๆ และวิธีที่ใช้มักจะเป็นวิธีการประเมินผลตามขีด ขนาดหรือมาตรฐาน (standardized rating-scales) และผลสรุปของการประเมินดังกล่าวนี้ ก็จะถูกนำมาใช้เพื่อประเมินสมาชิกในกลุ่มคณะทำงานที่เป็นกลุ่มวิชาการ เช่นในสาขาหรือภาควิชา หนึ่งๆ ในมหาวิทยาลัย เป็นต้น ผลการประเมินตามวิธีนี้ส่วนมากจะต้องมีการเก็บรักษาเป็นความลับ ทั้งนี้เพื่อที่ไม่ให้บุคคลที่ถูกประเมินได้ทราบถึงผลที่เขาได้ถูกประเมินโดยคนอื่น ๆ ที่

เป็นเพื่อนร่วมงาน สำหรับข้อดีของวิธีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงานนี้ที่เป็นจุดเด่นประการหนึ่งก็คือ นอกจากผู้ถูกประเมินจะได้เห็นถึงปฏิกิริยาของเพื่อนร่วมงานที่มีต่อเขาแล้ว เขานั้นยังมีโอกาสเห็นถึงปฏิกิริยาของคนคนนั้นที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมกับที่มีต่อหัวหน้างานของเขาด้วย

อย่างไรก็ตาม การที่จะให้การประเมินโดยเพื่อนร่วมงานปรากฏผลออกมาดีนั้น วิธีการที่เหมาะสมก็คือการต้องพยายามใช้วิธีการเฉลี่ยการประเมินจากเพื่อนร่วมงานหลาย ๆ คน ธรรมชาติของการประเมินโดยเพื่อนร่วมงานนี้ แม้ว่าโดยทั่วไปผลที่ได้มามักจะเป็นที่น่าเชื่อถือได้มากกว่าผลการประเมินที่ได้จากผู้บังคับบัญชาของเขาโดยตรงก็ตาม แต่ในเวลาเดียวกันก็มีข้อจำกัดที่เป็นข้อเสียที่จะทำให้วิธีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงานนี้มีจุดด้อยลงไปบ้างก็คือ ความถูกต้องของการประเมินระหว่างเพื่อนร่วมงานจะมีผลน่าเชื่อถือ ก็ต่อเมื่อเพื่อนร่วมงานทั้งหลายเหล่านี้ต่างฝ่ายต่างต้องมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันมากพอสมควรเท่านั้น การประเมินผลจึงจะเป็นที่น่าเชื่อถือได้ในบางสถานการณ์ เช่น กรณีของพนักงานชายที่ทำงานในท้องถิ่นที่อยู่ห่างไกลกัน และมีโอกาสพบปะกันน้อยครั้งมาก เช่น เดือนละครั้ง ในกรณีเช่นนี้การที่จะให้คนหนึ่งประเมินผลการปฏิบัติงานของอีกคนหนึ่งจึงย่อมจะได้ผลออกมาไม่ถูกต้อง นอกจากนี้ข้อเสียอีกประการหนึ่งก็คือในบรรยากาศที่ซึ่งมีการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกันนั้นวิธีการนี้นับว่าจะ เป็นวิธีซึ่งจะได้ผลในทางที่ไม่ดี โดยเฉพาะจะก่อให้เกิดความขัดแย้งกันรุนแรงได้อย่างมาก ทั้งนี้โดยเฉพาะในที่ที่เพื่อนร่วมงานมีฐานะและความพร้อมต่างระดับกัน ดังเช่น กรณีของการให้ประเมินระหว่างเพื่อนร่วมงานของกลุ่มอาจารย์ที่มีคุณสมบัติและคุณวุฒิ พร้อมทั้งประสบการณ์ที่มากน้อยต่างกันย่อมจะเป็นวิธีที่ไม่เหมาะสมเป็นอย่างยิ่ง ความหมายในที่นี้จึงหมายถึงการต้องประเมินในระดับที่เป็นเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในกลุ่มที่มีระดับเท่ากันหรือใกล้เคียงกันมากที่สุด นอกจากนี้ อาจกล่าวได้ว่าในบางวัฒนธรรม เช่นในสังคมไทยการเมืองในองค์กรและปัญหาการขัดแย้งชิงดีชิงเด่น หรือการแบ่งฝ่ายกันซึ่งมีมากเป็นธรรมชาติเกือบจะทุกแห่งนั้น มีผลทำให้การประเมินตามวิธีนี้ใช้ไม่ค่อยได้ผลนักและจะก่อให้เกิดผลเสียหลายได้มาก

4. ประเมินด้วยตนเอง วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบให้แต่ละคนประเมินด้วยตนเองนั้น นับว่าเป็นวิธีที่นิยมใช้มากเป็นลำดับ 2 โดยเฉพาะในประเทศที่มีการพัฒนาอุตสาหกรรมก้าวหน้า เช่น สหรัฐอเมริกา เป็นต้น

5. การประเมินโดยบุคคลอื่น วิธีการประเมินอีกอย่างหนึ่งก็คือ การใช้บุคคลอื่นหรือฝ่ายอื่นเป็นผู้ประเมิน การประเมินโดยบุคคลอื่นนี้ได้มีนักวิชาการบางคนมีความเห็นคัดค้านและไม่เห็นด้วยอย่างมาก ทั้งนี้เพราะสาเหตุที่ว่าบุคคลทั้ง 2 ฝ่าย คือ ผู้ถูกประเมินและบุคคลภายนอกต่างก็ขาดความรู้ความเข้าใจอันดีร่วมกันเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ แต่อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่ได้มีบุคคลบางคนซึ่งมิใช่ผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมินและมีทั้งผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ได้มีความเข้าใจและเกี่ยวข้องกับงานที่พนักงานคนดังกล่าวทำอยู่มากตามสมควรแล้ว ในกรณีเช่นนี้บุคคลฝ่ายอื่นดังกล่าวนั้นก็สมควรจะเป็นผู้ประเมินที่มีความหมายและใช้ได้เหมือนกัน

6. การใช้วิธีประเมินแบบผสม การใช้วิธีการประเมินที่นำเอาหลายๆ วิธีมาผสมผสานกันนั้นนับว่าเป็นวิธีที่อาจจะมีข้อดีที่สามารถให้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์กว่า ในการที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ การมุ่งใจเพื่อให้มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติให้ดีขึ้น และการใช้ประกอบการพิจารณาการจ่ายรางวัลผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่เหมาะสม

นักวิชาการ 2 คน คือ Latham และ Wexley (อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, 2535) ได้สรุปความเห็นว่าการผสมผสานวิธีการประเมินด้วยตนเอง เข้ากับการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน และการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาจะก่อให้เกิดคุณภาพของการประเมินที่สูงที่สุดได้ ทั้งนี้เพราะวิธีการผสมผสานดังกล่าวจะช่วยให้สามารถได้ข้อมูลรวมที่สมบูรณ์มากที่สุด และเป็นข้อมูลที่ตรงตามความเป็นจริงที่สุดที่ได้จากการสังเกตการณ์ในงานที่พนักงานทุกคนดังกล่าวทำอยู่

7. การประเมินโดยกลุ่ม ที่ผ่านมานั้นส่วนมากจะเป็นการพิจารณาถึงการประเมินที่กระทำเป็นอิสระโดยแต่ละคนเป็นสำคัญ วิธีการประเมินอีกวิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันก็คือ การประเมินที่กระทำเป็นกลุ่ม ทั้งนี้โดยอาจจะมีการตั้งเป็นคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทำได้ การประเมินโดยคณะกรรมการที่เป็นกลุ่มนี้ประโยชน์ข้อดีที่ตรงการก็คือ การที่จะพยายามกลั่นกรองให้ได้คนที่ดีสุดจากกลุ่มผู้ถูกประเมิน ซึ่งข้อดีของวิธีนี้อย่างหนึ่งก็คือ อาจจะช่วยลดความลำเอียงหรือการเล่นพวกไปได้บ้าง

8. การใช้ศูนย์ประเมิน (assessment centers) ผลงานอาจจะประเมินได้อีกวิธีหนึ่ง คือ การใช้ศูนย์ประเมินเป็นผู้จัดทำศูนย์การประเมินดังกล่าวส่วนใหญ่มักจะจัดตั้งขึ้นโดยบริษัท สำหรับขั้นตอนวิธีการดำเนินการของศูนย์การประเมินนี้มักจะกระทำดังนี้ คือ ก่อนอื่นบริษัทจะทำการประเมินพนักงานด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ชั้นหนึ่งก่อน และหลังจากนั้นก็ให้นำเอาผลที่คาดคะเนได้นี้มาเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ทำได้จริงที่วัดออกมา ซึ่งอาจจะปรากฏออกมาในรูปของเงินเดือนและค่าจ้างที่ได้รับเพิ่มขึ้นหรือตำแหน่งที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงโดยเลื่อนขั้นขึ้นไป วิธีการประเมินโดยใช้ศูนย์การประเมินนี้ ส่วนมากมักจะใช้สำหรับการประเมินตำแหน่งนักบริหาร ซึ่งวิธีการที่ใช้ประกอบด้วยวิธีต่าง ๆ คือ

8.1 วิธีการทดสอบสถานการณ์ (Situational tests) เช่น การใช้ทดสอบแบบฝึกหัดกับกลุ่มและการใช้วิธี in-basket exercises

8.2 การใช้วิธีทดสอบด้วยข้อเขียน (paper and pencil ability tests)

8.3 การใช้วิธีตั้งคำถามเพื่อทดสอบบุคลิกภาพ (personality questionnaires)

วิธีการให้ทดสอบเป็นกลุ่มเช่นนี้ อาจจะมีการวิเคราะห์ปัญหาทางด้านการผลิตและให้มีการแก้ปัญหาของกลุ่มร่วมกัน ซึ่งการใช้ 2 วิธีข้างต้น 2 วิธีแรกส่วนมากมักจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จได้ดีกว่าวิธีที่ 3 ทั้งนี้เพราะผลที่ปรากฏจากการใช้วิธีทดสอบบุคลิกภาพนั้น ส่วนมากมักจะมีปัญหาเรื่องความสลับซับซ้อนจนกระทั่งการวิเคราะห์ไม่สามารถที่จะมองเห็นได้ชัด

ในการประเมินโดยศูนย์การประเมินเช่นนี้ ในขั้นตอนกระบวนการประเมินอาจจะใช้วิธีการให้ประเมินด้วยตนเอง ประกอบกับการประเมินด้วยเพื่อนร่วมงาน และการประเมินโดยวิธีการสังเกตการณ์จากภายนอกเข้ามาใช้ร่วมกับวิธีการประเมินดังกล่าวนี้ได้ ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้ได้ข้อมูลที่เพิ่มเติมสมบูรณ์ยิ่งขึ้นนั่นเอง

สำหรับข้อดีของการใช้วิธีการประเมินโดยศูนย์การประเมินนี้ก็คือ การที่จะสามารถพัฒนาเทคนิคการประเมินขึ้นมาใช้กับพนักงานพร้อมกันเป็นกลุ่มได้ ศูนย์การประเมินดังกล่าวนี้ในบางครั้งมักจะถูกโจมตีว่าเป็นวิธีไม่ถูกต้องนัก ทั้งนี้เพราะหลาย ๆ ส่วนของกระบวนการประเมินต่างก็จะเป็นวิธีที่ซึ่งมีการสร้างสถานการณ์ขึ้นมามากกว่า ที่จะเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่งานจริง ๆ แต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีข้อวิจารณ์ดังกล่าวก็ตาม ผลที่ได้มาก็ยังพอที่จะนำมาใช้

ประโยชน์ได้อยู่เหมือนกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำมาใช้เพื่อค้นหาผู้บริหารที่มีความสามารถเหมาะสมที่จะให้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในองค์กร ก็นับว่าเป็นวิธีที่ใช้ได้ผลอยู่ไม่น้อย วิธีการประเมินโดยศูนย์การประเมินนี้ ในระยะหลังนับว่าเป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากในหลายแห่งที่ซึ่งได้มีการพัฒนาเทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่จะใช้กับศูนย์การประเมินได้ดีขึ้น ในระดับที่สูงขึ้น ตามโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

ความผิดพลาดและอคติในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Errors and Bias in Performance Appraisal)

ในเมื่อการพิจารณาของมนุษย์มักจะตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของความมีอคติและอคฤล ความเข้าข้างตัวเองต่าง ๆ และอิทธิพลจากภายนอกตัวของผู้พิจารณาอีกเป็นจำนวนมาก ดังนั้นปัญหาของการเฝ้าหาความยุติธรรมและการประเมินค่าอันถูกต้องเที่ยงตรง ซึ่งมักจะถูกกล่าวร้ายป้ายสีต่าง ๆ นานา โดยอิทธิพลเหล่านี้ จึงเป็นเรื่องที่ยุ่งยากลำบาก เหมือนกับการเซ็นครกขึ้นภูเขา

Guilford(อ้างใน มนุษย ทัศนะวัฒนา, 2537) ได้แบ่งประเภทของความผิดพลาดต่าง ๆ ซึ่งเกิดจากขบวนการจัดอันดับและได้เสนอแนะวิธีแก้ไขป้องกัน ซึ่งสามารถดำเนินการไว้ล่วงหน้าได้ ความผิดพลาดที่มีอยู่จริง ๆ นี้ คือ สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดจากอคติของผู้พิจารณาจัดอันดับอย่างมีระบบและอคติบางอย่างก็สามารถแก้ไขได้ง่ายกว่าความผิดพลาดของผู้พิจารณาจัดอันดับที่ไม่มีระบบหรือใช้แต่เพียงการสุ่มเท่านั้น

ความผิดพลาดอันเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ มีดังนี้

1. ความผิดพลาดอันเกิดจากความพอใจ (Errors of Leniency)

ผู้พิจารณาจัดอันดับทุกคนมักจะคำนึงถึงแต่มาตรฐานที่ตนเองเป็นผู้สร้างขึ้น หรือกรอบของความเชื่อที่ตนยึดถือ เพื่อให้ได้ผลการทำงาน ปัญหาหลักที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การสมการตัวผู้พิจารณาจัดอันดับที่แตกต่างกันให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อให้การจัดอันดับของเขานั้นสามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ ผู้จัดอันดับบางคนอาจจะได้ชื่อว่าเป็นผู้จัดอันดับที่ดีที่สุด

เพราะถือเอาความง่าย พิจารณาคร่าว ๆ มีความยืดหยุ่นและผ่อนปรนเป็นที่ตั้ง แต่ผู้จัดอันดับบางคนก็อาจจะได้ชื่อว่า "หิน" เพราะมีความเข้มงวดและมีกฎเกณฑ์มากมายรวมทั้งมีนิสัยชอบคัดลูกน้องด้วย มาพิจารณาจัดอันดับ ผู้จัดอันดับที่เข้มงวดมากเกินไป เขาก็จะได้รับปฏิสัมพันธ์เป็นลบจากลูกน้อง ส่วนผู้จัดอันดับที่ไม่เข้มงวด เขาก็จะได้รับปฏิสัมพันธ์เป็นบวกจากลูกน้อง

2. ความผิดพลาดอันเกิดจากอุปาทาน (The Halo Effect)

ความผิดพลาดทางด้านอุปาทาน คือ การมองแต่ลักษณะดีเด่นเพียงด้านเดียว ผู้ประเมินหรือจัดอันดับมีความลำเอียงในการตรวจสอบคนแต่ละคนด้วยการใส่ใจอยู่แต่ลักษณะหนึ่งลักษณะใดของคนเพียงลักษณะเดียว โดยมองข้ามลักษณะพิเศษอื่น ๆ ดังนั้น ถ้าคนประเมินหรือจัดอันดับมีความรู้สึกว่าคุณงาน ก. เป็นคนงานชั้นแนวหน้าเพราะได้รับความเชื่อถือในด้านใดด้านหนึ่ง ผู้จัดอันดับคนนี้ก็จะมีจัดอันดับคนงาน ก. ไว้ในอันดับที่สูงมากทางด้านลักษณะอื่น ๆ ทั้งหมด ถึงแม้ว่าเขาจะค่อนข้างเป็นธรรมดาในบางอย่าง

ความผิดพลาดอันเกิดจากอุปาทานนี้ มักจะพบว่ามีอยู่ทั่วไปเป็นจำนวนมาก และยากที่จะแก้ไข Symonds ได้เสนอแนะว่า ความผิดพลาดแบบนี้มักจะเกิดจากลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้มากที่สุดคือ

- 2.1 ลักษณะที่สังเกตเห็นได้ไม่ง่าย (Traits not easily observed) เช่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น
- 2.2 ลักษณะที่ไม่คุ้นเคยมาก่อน (Unfamiliar traits) เช่น การแสดงความคิดเห็น เป็นต้น
- 2.3 ลักษณะที่ให้ความหมายได้ไม่ชัด (Traits not easily defined) เช่น ไหวพริบ เป็นต้น
- 2.4 ลักษณะที่เกิดจากมีความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว (Traits involving interpersonal reaction) เช่น เป็นญาติสนิทมิตรสหาย ลูกศิษย์ เป็นพรรคพวก รู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน เป็นต้น
- 2.5 ลักษณะทางด้านอุปนิสัยใจคอ (Character traits) เช่น ความสุภาพ เรียบร้อย เป็นต้น

3. ความผิดพลาดอันเกิดจากการจัดอันดับตามหลักตรรกศาสตร์ (Logical Rating Errors)

ความผิดพลาดจากการใช้หลักตรรกศาสตร์ คล้ายคลึงกับความผิดพลาดที่เกิดจากการมองแต่ลักษณะดีเด่นเพียงด้านเดียว แต่ความแตกต่างอยู่ที่การจัดอันดับตามลักษณะดีเด่นเพียงอย่างเดียว นั้น ผู้จัดอันดับไม่ตั้งใจให้ลักษณะอื่น ๆ มามีผลเหนือการพิจารณา แต่ความผิดพลาดตามหลักตรรกศาสตร์ ผู้จัดอันดับมักจะให้ผู้ที่มิได้มีลักษณะเด่นอย่างหนึ่งสูง เพราะมีความรู้สึกว่าคุณลักษณะพิเศษอื่น ๆ ก็คล้ายตามด้วยเป็นจำนวนมาก ผู้จัดอันดับมีความรู้สึกว่าคุณลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งกับลักษณะพิเศษอื่น ๆ มีความสัมพันธ์กันตามหลักตรรกวิทยา เมื่อผู้จัดอันดับได้คำนวณความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะต่าง ๆ แล้วเห็นว่า เป็นจริง ก็ทำให้การจัดอันดับสูงเกินไป

4. ความผิดพลาดอันเกิดจากมีลักษณะตรงกันข้ามและ เหมือนกัน (Contrast and Similarity Errors)

ความผิดพลาดอันเกิดจากมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้ประเมิน มักจะเกิดจากความสนใจของผู้ประเมินมากกว่า หมายความว่า ผู้ประเมินมีแนวโน้มทั่วไปที่จะพิจารณาคณะอื่น ๆ ที่มีอาการตรงกันข้ามกับแนวทางที่ผู้ประเมินเห็นด้วยตัวเอง ตัวอย่างเช่น ถ้าประเมินเห็นว่าตนเองเป็นผู้มีความซื่อสัตย์มาก ก็มักจะมีแนวโน้มในการจัดอันดับให้ผู้อื่นต่ำกว่าปกติเล็กน้อยทางมิติด้าน "ความซื่อสัตย์"

ความผิดพลาดอันเกิดจากมีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ ผู้ประเมินจะประเมินคนอื่น ๆ ให้เป็นไปตามหรือเหมือนกับที่เขาเห็นตัวเขาเอง หมายความว่า ผู้ประเมินมีความรู้สึกว่าคุณลักษณะพิเศษอื่น ๆ ก็คล้ายคลึงกับคุณลักษณะที่ตนเห็นด้วยตัวเอง ทุกคนจะต้องมีความซื่อสัตย์สูงเหมือนกับตน หรืออาจกล่าวได้อีกว่าผู้ประเมินได้ถูกฝึกให้จัดอันดับคนอื่น ๆ แต่ไม่ได้จัดอันดับตัวเอง คือไม่ได้มองตัวเอง ได้แต่มองคนอื่นว่ามีลักษณะเหมือนกับตนหรือไม่ ไม่ได้ยึดถือเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตาม

5. ความผิดพลาดอันเกิดจากแนวโน้มที่อยู่แต่ในระดับกลาง (Central Tendency Errors)

ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานหรือจัดอันดับบางคนมักจะไม่ค่อยเต็มใจ พิจารณาการทำงานของคนอย่างจริงจัง ความรู้สึกไม่เต็มใจเป็นผลมาจากความโน้มเอียงที่ไม่อยากใช้คะแนนตามตารางของเครื่องมือจัดอันดับอย่างเข้มแข็งจริงจัง ทั้งนี้อาจจะมีสาเหตุมาจากความไม่แน่ใจหรือไม่ได้ดูแลผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด สาเหตุส่วนใหญ่ก็เนื่องมาจากไม่ทราบพฤติกรรมของบุคคลที่ถูกประเมินดี จึงให้คะแนนระดับปานกลางกับบุคคลทุกคนหรือส่วนมาก ในทางตรงกันข้ามจะทำให้คะแนนที่ได้รับนั้นไม่สามารถบอกความแตกต่างได้ ซึ่งจะสังเกตเห็นได้ว่า การกระจายหรือการผันแปรของการพิจารณามีน้อยมาก สำหรับผู้จัดอันดับที่ให้แต่ละคนอยู่แต่ในระดับกลาง ๆ เท่ากันทุกคน

ความผิดพลาดชนิดนี้จะทำให้ขอบข่ายของคะแนนที่ใช้เป็นเกณฑ์มีอยู่อย่างจำกัด เพราะสิ่งประดิษฐ์ที่มนุษย์ทำขึ้นนี้ (artifact) จะส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์อื่นเพียงตรงในภายหน้าได้ วิธีที่ดีที่สุดในการหลีกเลี่ยงความผิดพลาดเช่นนี้ คือ ใช้ระบบการแจกแจงเชิงบังคับ (forced-distribution system)

6. ความผิดพลาดทางด้านความใกล้ชิด (Proximity Errors)

ความผิดพลาดด้านความใกล้ชิดนี้ เกิดมาจาก "ผลของการจัดเรียงลำดับ" (order-effect) หัวข้อของลักษณะต่าง ๆ กล่าวคือ ได้จัดอันดับให้คนหนึ่งคนใดอยู่ในข้อกระทงจำนวนหนึ่งโดยเฉพาะเอาไว้ล่วงหน้า ถ้าข้อกระทงที่ทำไว้ล่วงหน้านี้เป็นลักษณะของคนที่ถูกจัดอันดับไว้ด้วยความชอบมาก ผู้จัดอันดับอาจจะมีแนวโน้มในการจัดอันดับข้อกระทงอื่น ๆ ด้วยความชอบเป็นชุด ในรายการเดียวกันตลอด ผลทำให้มีการจัดอันดับในข้อกระทงต่อไปสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ เพราะยึดถือปฏิบัติราย้อนรอยเดิมเสมอ ถ้าข้อกระทงในลำดับต่อไปเป็นลักษณะที่คนงานได้รับการจัดอันดับไว้สูงอยู่แล้ว ผู้จัดอันดับก็จะให้คนงานคนต่อ ๆ ไปอยู่ในข่าย "ปานกลาง" เท่านั้น เพราะมีคนได้สูงอยู่แล้ว ผู้จัดอันดับจึงให้คะแนนเป็นแบบไม่ชอบได้ง่ายกว่า เพราะผลของข้อกระทงในลำดับถัดไปนั้นมีลักษณะตรงกันข้าม

วิธีแก้ไขให้มีความผิดพลาดอันเกิดจากความใกล้ชิดของการประเมินน้อยที่สุด คือ ให้มีรายการแตกต่างกันมากที่สุด และให้มีรายการทุกรูปแบบอยู่ในชุดเดียวกัน แต่ก็อาจทำให้การประเมินประสบความสำเร็จยาก เพราะรายการต่าง ๆ มีอยู่อย่างกว้างขวาง การควบคุมอย่างมีระบบในการใช้รายการต่างๆ ทุกรูปแบบนี้จะซับซ้อนมากและยากต่อการประเมินมากที่สุด วิธีปฏิบัติเพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดเหล่านี้คือ มักจะจำกัดการสร้างแบบประเมินให้มีเพียง 2 แบบเท่านั้น ด้วยการใส่รายการต่าง ๆ ที่ให้แต่ละแบบใช้ตารางตามกลุ่มตัวอย่าง

7. ความผิดพลาดอันเกิดจากสถานภาพหรือตำแหน่งของคน

Flippo ได้เพิ่มอคติที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานผิดพลาด นอกจากที่ได้กล่าวมาแล้วคือ เกิดจากความโน้มเอียงที่จะจัดอันดับผู้ครองตำแหน่งที่สูงกว่าให้ได้รับความชอบมากกว่าผู้อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า ถึงแม้ว่าจะมีการปกป้องคุ้มครองจากสิทธิมนุษยชนก็ตาม คนก็จะต้องคอยเน้นย้ำถึงการป้องกันอคติและอคติเหล่านี้ไม่ให้เกิดขึ้นไว้อย่างมั่นคง

8. อคติที่เกิดจากศาสนา (Biases of Religion)

ผู้ประเมินมักจะมีจิตใจลำเอียงต่อ "การขอร้องอ้อนวอนต่อพระเจ้า" (playing God) ด้วยการทำตัวเป็นพระเจ้าที่ให้ความเมตตาการุณาได้

9. อคติทางเพศ (Biases of Sex)

การประเมินอาจจะผิดพลาดได้ถ้าคนคำนึงถึงเรื่องเพศว่าเป็นเพศเดียวกันหรือเพศตรงกันข้าม

10. ความผิดพลาดอันเกิดจากเผ่าพันธุ์ (Biases of Race)

การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจจะผิดพลาดได้ ถ้าคนมีอคติในด้านเผ่าพันธุ์ วงศ์ญาติ เช่น เป็นภรรยา บุตร ลูกศิษย์ ญาติสนิทมิตรสหาย ภูมิลำเนาเดียวกัน เคยศึกษาอยู่ในสถาบันเดียวกัน เป็นต้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานของนักบริหารระดับสูงของข้าราชการพลเรือนของต่างประเทศ

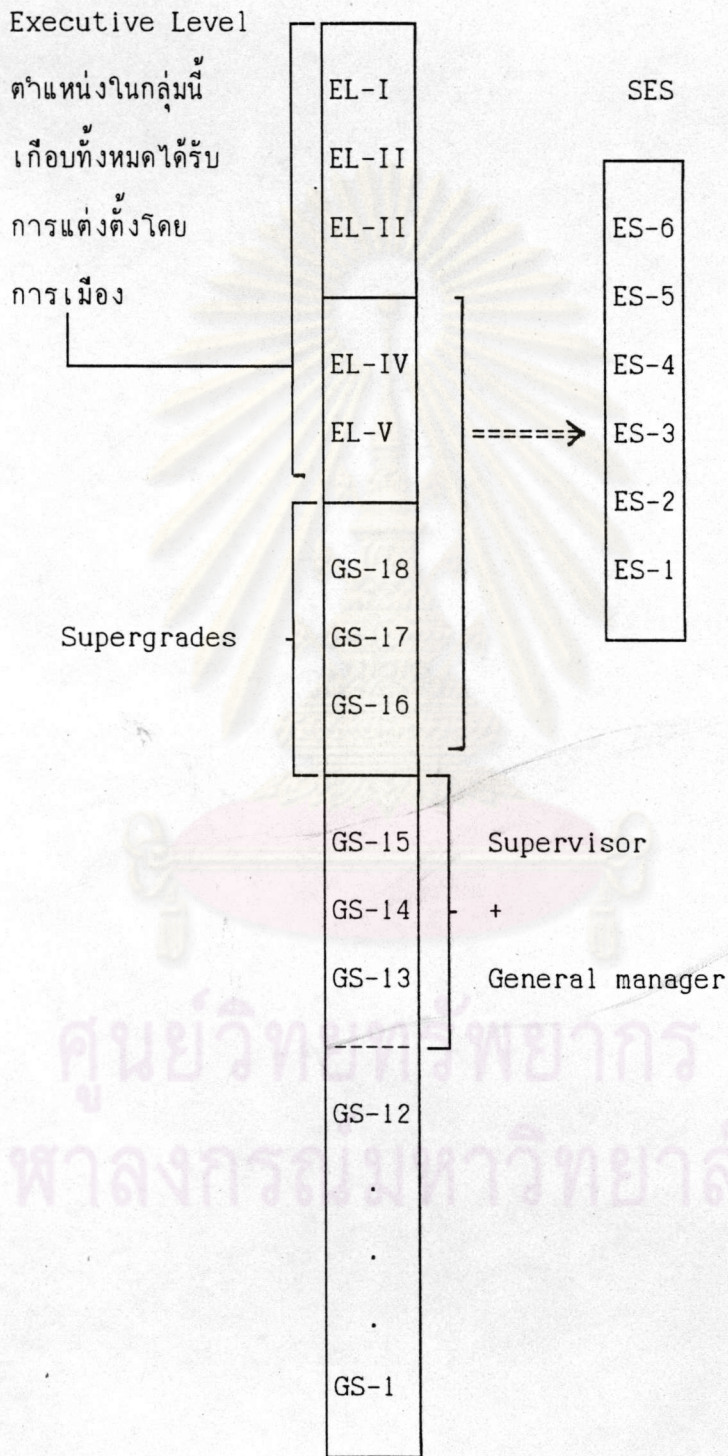
การประเมินผลการปฏิบัติงานของนักบริหารระดับสูงในสหรัฐอเมริกา

นักบริหารระดับสูงของข้าราชการพลเรือนในสหรัฐอเมริกาจะอยู่ภายใต้ระบบงานบริหารงานบุคคลที่เรียกว่า Senior Executive Service (SES) เริ่มมีตั้งแต่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2522 ตำแหน่งที่อยู่ใน SES ได้แก่พวกที่อยู่ใน GS.16, 17 และ 18 และพวกที่อยู่ใน Executive Level IV และ V (หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า) โดยตำแหน่งเหล่านี้ไม่ต้องได้รับการยืนยันเห็นชอบจากสภาสูง (Senate) ตำแหน่งที่ไม่ได้ทำหน้าที่บริหารหรือบังคับบัญชาจะไม่จัดเข้าไว้ใน SES ยกเว้นตำแหน่ง ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย

SES เป็นระบบที่ไม่มีการจัดระดับตำแหน่ง โดยเงินเดือน ฐานะ และความก้าวหน้าจะขึ้นอยู่กับตัวบุคคลไม่เกี่ยวกับตำแหน่งที่ดำรงอยู่ นักบริหารที่อยู่ใน SES มีทั้งพวกที่เป็นข้าราชการประจำ (Career executive) และพวกที่เป็นข้าราชการไม่ประจำ (Noncareer executive) ซึ่งพวกที่เป็นข้าราชการประจำมีโอกาสที่จะก้าวหน้าไปจนถึงระดับสูงสุดของ SES สำหรับข้าราชการไม่ประจำนั้นกฎหมายบัญญัติให้มีจำนวนได้เพียง 10% ของจำนวนผู้ที่อยู่ใน SES ทั้งหมด

ตำแหน่งต่าง ๆ ใน SES ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับผลสำเร็จของโครงการต่าง ๆ ซึ่งถ้าใครทำสำเร็จก็จะได้รับรางวัล ถ้าใครทำไม่สำเร็จถ้าหากเป็นข้าราชการประจำซึ่งมีความมั่นคงในอาชีพก็จะเพียงถูกให้กลับไปอยู่ในตำแหน่งนอก SES เท่านั้น

ตำแหน่งนักบริหารแสดงได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้



SES จะเป็นผู้จัดทำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของนักบริหารใน SES โดยเกณฑ์ในการประเมินจะต้องมีองค์ประกอบรวมดังนี้

1. การเพิ่มประสิทธิภาพผลผลิตและคุณภาพของงาน
2. คุณภาพของงาน
3. การลด paperwork
4. การลดค่าใช้จ่ายและเวลา
5. การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานในสหรัฐอเมริกา มีขั้นตอนและวิธีการดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นเป็นผู้ประเมิน
2. ส่งผลการปฏิบัติงานให้คณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติงาน
คณะกรรมการกลั่นกรองประกอบด้วย
 - 2.1 ข้าราชการประจำในหน่วยงานนั้น
 - 2.2 ข้าราชการประจำในหน่วยงานอื่น (ถ้าข้าราชการประจำใน

หน่วยงานมีไม่พอ)

นักบริหารระดับสูงจะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกปี แต่จะไม่มีผลการปฏิบัติงานภายใน 120 วัน หลังจากที่มีการแต่งตั้งประธานาธิบดีใหม่

ระดับของผลการปฏิบัติงาน

ระดับของผลการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ

1. ดีเยี่ยม
2. ดีมาก
3. ดีเป็นที่น่าพอใจ

4. เป็นที่น่าพอใจน้อย
5. ไม่เป็นที่น่าพอใจ

ผู้ที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่คมีสิทธิได้รับรางวัล ส่วนผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดีจะถูกออกไม่จาก SES

การออกจาก SES

การออกจาก SES ในระหว่างที่ถูกภาคทัณฑ์เนื่องจากผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจ ถ้าเป็นนักบริหารที่เป็นข้าราชการประจำก็จะถูกให้กลับไปอยู่ใน GS-15 หลังจากผ่านการถูกภาคทัณฑ์แล้ว ถ้ามีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจ 1 ครั้ง ก็อาจถูกย้ายให้ไปอยู่ในตำแหน่งอื่นใน SES หรือถูกเอาออกไปจาก SES และถ้าใน 5 ปีมีผลการประเมินไม่เป็นที่น่าพอใจถึง 2 ครั้ง หรือมีผลการประเมินต่ำกว่าระดับเกณฑ์กลาง (เมื่อมาตรการประเมินมี 5 ระดับ) ก็ได้รับการประเมินในระดับเป็นที่น่าสนใจน้อย หรือไม่เป็นที่น่าพอใจถึง 2 ครั้งในช่วงเวลา 3 ปี ก็ต้องถูกเอาออกไปจาก SES

ถ้าถูกย้ายเนื่องจากผลการประเมินอยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหารที่เป็นข้าราชการประจำอาจจะขอให้มีการ hearing อย่างไม่เป็นทางการก่อนที่ Merit System Protecion Board จะมีการตัดสินใจอย่างเป็นทางการ ซึ่งพวกที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำนี้จะถูกให้ไปอยู่ในตำแหน่งนอก SES กล่าวคือ กลับไปอยู่ GS-15 หรือสูงกว่านั้น หรืออาจจะให้เกษียณอายุถ้าทำงานมาแล้วครบ 25 ปี หรือทำงานมาแล้ว 20 ปี และมีอายุได้ 50 ปี

โดยปกติอาจจะไม่มีการย้ายข้าราชการประจำใน SES เนื่องจากผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าสนใจภายใน 120 วัน ภายหลังจากที่มีการแต่งตั้งหัวหน้าหน่วยงานใหม่ หรือเมื่อมีการแต่งตั้งผู้บังคับบัญชาที่เป็นข้าราชการไม่ประจำใหม่

การเอาข้าราชการประจำออกจาก SES เนื่องจากนโยบายการลดจำนวนข้าราชการจะต้องใช้ขบวนการที่มีการแข่งขัน โดยให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานเป็นอันดับแรกและอนุญาตให้มีการย้ายออกจาก SES ได้เฉพาะกรณีที่ไม่สามารถหาตำแหน่ง SES อื่น ๆ ในหน่วยงานนั้น ซึ่งผู้บริหารผู้นั้นมีคุณสมบัติครบถ้วนย้ายไปดำรงตำแหน่งได้ และ OPW ไม่สามารถหาตำแหน่งใน

SES ในหน่วยงานอื่น ๆ ให้ผู้บริหารผู้นั้นไปดำรงตำแหน่งได้ภายใน 45 วัน สำหรับผู้บริหารที่ผ่านพ้นระยะการถูกภาคทัณฑ์แล้วมีสิทธิที่จะได้รับการย้ายไปยังตำแหน่งนอก SES ที่ระดับเงินเดือน GS-15 หรือสูงกว่านั้น

ผู้บริหารที่ไม่ใช่ข้าราชการประจำและผู้ที่ถูกจ้างมาเป็นระยะเวลาจำกัด อาจจะถูกเอาออกจาก SES โดยความเห็นชอบของหัวหน้าหน่วยงานก็ได้

ผู้บริหารที่อยู่ใน SES อาจถูกสั่งพักราชการได้ภายใต้กฎระเบียบที่ออกโดย OPW และผู้บริหารผู้นั้นมีสิทธิที่จะอุทธรณ์ต่อ Merit System Protection Board ได้

การประเมินผลการปฏิบัติงานของนักบริหารระดับสูงของประเทศฟิลิปปินส์

การบริหารงานบุคคลของนักบริหารระดับสูงของประเทศฟิลิปปินส์ (อ้างอิงใน สุพรรณิไพรัชเวทย์, 2535) จะอยู่ภายใต้การบริหารของ Career Executive Service (CES) วัตถุประสงค์ของ CES มี 2 อย่าง

1. เพื่อที่จะยกระดับความสามารถและระดับการให้บริการสาธารณะของรัฐ
2. เพื่อให้ข้าราชการเกิดความคล่องตัว ทันสมัย และเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ ของประเทศ

การเลื่อนตำแหน่ง/อันดับสูงขึ้น

ประธานาธิบดีเป็นผู้เลื่อนตำแหน่งผู้บริหารใน CES โดยการเสนอแนะของ Board การเลื่อนตำแหน่งพิจารณาจากความสามารถและผลการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นการมอบหมายงานให้ทำในตำแหน่งที่สูงขึ้นก็อาจจะเป็นการปูพื้นฐานอย่างหนึ่งในการที่จะให้ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นต่อไป



นอกจากนี้ในฟิลิปปินส์ยังมีโครงการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของนักบริหารระดับสูง ที่มีชื่อเสียงที่สุด คือ Career Executive Service Development Program (CESDP) ซึ่งจัดขึ้นโดย Development Academy of the Philippines (DAP) CESDP จัดขึ้นเพื่อที่จะผลิตนักบริหารที่เป็นนักพัฒนามากกว่าที่จะผลิตนักบริหารที่มีลักษณะเป็นผู้จัดการ โดยนักบริหารพัฒนาที่ CESDP ตั้งใจให้เป็นคือ มีความรู้ ทักษะ ในด้านการบริหารและมีความสำนึกที่จะให้เกิดการพัฒนา ซึ่งการจะเป็นนักบริหารพัฒนาได้จะต้องมีบทบาทในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความเชี่ยวชาญ ต้องสามารถระบุปัญหาและหาทางแก้ปัญหาได้ สามารถจัดลำดับก่อนหลังของสิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาและสามารถนำความเชี่ยวชาญมาปรับใช้กับงานได้
2. เป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง ต้องรู้สภาพการณ์ และทิศทางของการเปลี่ยนแปลง เข้าใจบทบาทที่จะช่วยเหลือประชาชนให้ปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลงได้ และรู้วิธีที่จะใช้ความพยายามให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
3. ผู้นำ สามารถที่จะจัดการหรือปรับเปลี่ยนทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งทางด้านบุคคล และสิ่งของต่าง ๆ โดยใช้วิธีปกครองหรือใช้วิชาการเข้ามาช่วยเพื่อให้งานสำเร็จได้ผล ต้องสามารถวางแผนกำหนดนโยบายที่จะพัฒนาข้าราชการของตนและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนา

ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของนักบริหารเรียกว่า CES Performance Evaluation System (CESPES) ซึ่งระบบนี้ตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2521 เพื่อใช้ประเมินผู้บริหารทุกปี โดยตั้งอยู่บนข้อตกลงเบื้องต้นว่า ผู้บริหารมีบทบาทหลักที่จะต้องรับผิดชอบ และทำให้รัฐบาลคืบหน้าเชื่อถือ โดยต้องอุทิศตนให้กับราชการ อีกทั้งต้องร่วมมือกับผู้อื่นด้วย ดังนั้นตัวที่จะชี้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารคือ ถูกว่าสามารถที่จะปรับปรุงการให้บริการของรัฐแก่ประชาชนให้ดีขึ้นได้หรือไม่ และประหยัดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายหรือไม่ CESPES มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อที่จะหาผู้ที่ทำงานดีหรือดีเด่น ที่อุทิศตนให้กับ การปรับปรุงการบริการไปสู่ประชาชน และประหยัดงบประมาณให้แก่รัฐบาล
2. เพื่อที่จะหาผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ไม่ดี
3. เพื่อที่จะรายงานหรือให้ข้อเสนอแนะต่อ Board เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่พบในกรณีที่ทำเป็น

CESPES เป็นระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับหลายแหล่งข้อมูล และมีผู้ประเมินหลายคน ดังนี้

1. ผู้ประเมินประกอบด้วย
 - 1.1 ตนเอง
 - 1.2 ผู้บังคับบัญชา
 - 1.3 ผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 1.4 ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
2. แหล่งข้อมูล ข้อมูลได้จากหลายแหล่งดังนี้
 - 2.1 ผู้ประเมิน
 - 2.2 การสัมภาษณ์โดยที่ปรึกษาของ CESPES
 - 2.3 ข้อมูลอื่น ๆ ที่มีอยู่

นอกจากนี้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีการนำคอมพิวเตอร์มาประมวลผลข้อมูลอีกด้วย

เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานมี 4 ระดับดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเยี่ยม (Outstanding)
แสดงถึงความสำเร็จของงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอเหนือกว่าที่คาดหมายไว้สำหรับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งนั้น โดยทำได้ดีเกินที่คาดไว้ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพเหนือกว่าที่เคยทำมาได้ เช่น

- 1.1 ทำงานเสร็จก่อนกำหนดเสมอ
- 1.2 จำนวนและคุณภาพของงานที่ทำสำเร็จมีผลต่อหน่วยงาน
- 1.3 มีการพัฒนาอย่างเห็นได้ชัด ทำให้องค์กรก้าวหน้าขึ้น
- 1.4 สามารถบอกถึงความต้องการขององค์กรและสามารถบอกแนวทาง

แก้ไขปัญหาสำคัญ ๆ ได้

- 1.5 มีการใช้ประโยชน์จากเงินและกำลังคนได้อย่างสมควรได้รับการเอา

เป็นเยี่ยงอย่าง

กล่าวโดยสรุปคือผลการปฏิบัติงานในระดับนี้เป็นที่ยอมรับในกลุ่มและในองค์กร และเป็นตัวอย่างที่ดีได้

2. ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก (Superior)

ผลการปฏิบัติงานสูงกว่าระดับความต้องการของตำแหน่งโดยทำได้ในเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- 2.1 ทำงานได้เสร็จตามเวลาเสมอ และใช้งบประมาณอยู่ในวงเงินที่กำหนด
- 2.2 บางครั้งทำงานได้เสร็จก่อนกำหนด
- 2.3 สามารถทำงานได้โดยอิสระและได้ผลดี
- 2.4 สามารถหาทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้
- 2.5 มีความรับผิดชอบและมีเป้าหมายในการทำงาน
- 2.6 ต้องการได้รับผิชอบสูงขึ้น/เพิ่มขึ้น
- 2.7 ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ หรือโครงการต่าง ๆ ได้ในกรอบเวลาที่กำหนด
- 2.8 สามารถบอกได้ว่าตรงจุดไหนที่ต้องการการแก้ไข เปลี่ยนแนวปฏิบัติหรือนโยบายใหม่
- 2.9 มีความคิดริเริ่มในการทำงาน

3. ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี (Fully Satisfactory)

ดูได้จากความสามารถและความเชี่ยวชาญ โดยสามารถบรรลุเกณฑ์ที่ตกลงไว้ร่วมกันระหว่างนักบริหารกับผู้บังคับบัญชา โดยไม่มีข้อยกเว้นต่าง ๆ ที่ชัดเจน และบางครั้งสามารถทำได้เกินเกณฑ์ที่ตั้งไว้เช่น

- 3.1 ทำงานได้เสร็จตามกำหนดเสมอ และใช้งบประมาณอยู่ในวงเงินที่กำหนด
- 3.2 ทำงานอยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ นโยบาย และขบวนการ โดยมีความเข้าใจที่ชัดเจน และมีการนำความรู้มาประยุกต์ใช้

3.3 เข้าใจบทบาทของหน่วยงานและอุทิศตนให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

โดยสรุปคือสามารถทำงานได้บรรลุความต้องการของตำแหน่งอย่างสม่ำเสมอ

4. ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับพอใช้ (Satisfactory)

ผลงานโดยทั่วไปเพียงพอและครบถ้วนตามความต้องการพื้นฐานของตำแหน่ง
บรรลุผลที่คาดหวังไว้ร่วมกันระหว่างนักบริหารกับผู้บังคับบัญชา ตัวอย่างเช่น

4.1 งานเสร็จทันกำหนดเวลาแต่บางครั้งอาจจะต้องขยายเวลาออกไปบ้าง

4.2 บางครั้งต้องให้แนวทางเพิ่มเติม

4.3 มีความเข้าใจในนโยบายและขบวนการต่างๆ แต่ยังมีบางวัตถุประสงค์
ที่ยังไม่ได้ตระหนักถึง

4.4 ยังต้องการได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้นในด้านทักษะและความรู้โดยเฉพาะ
เพื่อที่จะให้ผลงานดีขึ้นไปอยู่ในระดับดี (Fully Satisfactory)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การ เสนอข้อกำหนดตำแหน่งให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้น

สำนักงาน ก.ค.(2536) ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้น ตามกฎ ก.ค. ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2535) ข้อ 4 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

หลัก เกณฑ์การขอตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

ก.ค. กำหนดหลักเกณฑ์การให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้นเป็นพิเศษเฉพาะราย ดังนี้

คุณสมบัติ เฉพาะของผู้ เสนอขอ

สำนักงาน ก.ค.(2536) ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้เสนอขอตำแหน่งเพื่อแต่งตั้งให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้น ตามกฎ ก.ค. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2535) ข้อ 4 ได้กำหนดจำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง เงินเดือนขั้นต่ำและจำนวนปีที่ต้องรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น สามารถสรุปสาระสำคัญดังตารางที่

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 สรุปสาระสำคัญในการเสนอข้อกำหนดตำแหน่งให้ได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้นของผู้บริหารสถานศึกษา

ตำแหน่งปัจจุบัน	จำนวนปีที่ จํารองตำแหน่ง ปัจจุบัน	เงินเดือนขั้นต่ำที่มี ที่มีสิทธิเสนอขอ	จำนวนปีที่กำหนด ให้รายงานผล การปฏิบัติงาน	ตำแหน่งที่ ที่เสนอขอ
ผช.คณ.ระดับ 5	2 ปี	ไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำระดับ 6 ขั้น 11,120 บาท	2 ปี ย้อนหลัง	ผช.คณ.ระดับ 6
คณ.ระดับ 6	3 ปี	ไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำระดับ 7 ขั้น 13,680 บาท	3 ปี ย้อนหลัง	คณ.ระดับ 7
ผช.อจณ.ระดับ 6	3 ปี	ไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำระดับ 7 ขั้น 13,680 บาท	3 ปี ย้อนหลัง	ผช.อจณ.ระดับ 7
อจณ.ระดับ 7	3 ปี	ไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำระดับ 8 ขั้น 16,800 บาท	3 ปี ย้อนหลัง	อจณ.ระดับ 8
ผช.ผอ.ระดับ 7	3 ปี	ไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำระดับ 8 ขั้น 16,800 บาท	3 ปี ย้อนหลัง	ผช.ผอ.ระดับ 8
ผอ.ระดับ 8	3 ปี	ไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำระดับ 9 ขั้น 20,640 บาท	3 ปี ย้อนหลัง	ผอ.ระดับ 9

หมายเหตุ ตำแหน่งผู้ช่วยครูใหญ่ไม่ต้องทำผลงานทางวิชาการ

การรายงานผลการปฏิบัติงานย้อนหลังนั้น เดิมกำหนดให้รายงานเป็นปีการศึกษาโดยนับปีการศึกษาจากวันที่ 1 พฤษภาคม ของปีแรกถึงวันที่ 30 เมษายน ของปีถัดไปเป็น 1 ปีการศึกษา ปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงใหม่โดยไม่ต้องคิดปีการศึกษา แต่ให้นับจำนวนปีโดยเริ่มจากวันที่เสนอขอ

ย้อนหลังไป 2 ปี ในกรณีผู้ช่วยครูใหญ่ และ 3 ปี สำหรับครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้อำนวยการ การนับวันย้อนหลังครบรอบ 1 ปี นับวันชนวัน คือนับจาก วันที่ 1 เมษายน 2538 ถึง วันที่ 31 มีนาคม 2539 เป็น 1 ปี ถ้าผู้รายงานต้องการเสนอขอกำหนดตำแหน่งใด ก็พิจารณาเกณฑ์จำนวนปีที่กำหนดให้รายงานผลการปฏิบัติการย้อนหลังตามจำนวนปีในตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันดังตารางที่ แล้วคำนวณเวลาที่คำนวณได้ จะเป็นเวลาที่ต้องรายงานผลการปฏิบัติงาน ส่วนการส่งผลงานทางวิชาการนั้นให้ส่งภายใน 6 เดือน หลังจากวันสุดท้ายของการรายงานผลปีหลังสุด

จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามีเฉพาะตำแหน่งผู้ช่วยครูใหญ่ที่ต้องมีจำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง 2 ปี ส่วนจำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน และ ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีจำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง 3 ปี

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักงาน ก.ค. (2536) ได้กำหนดรายการที่ต้องประเมินและคะแนนแต่ละรายการที่ต้องประเมิน คะแนนรวม 1,000 คะแนน โดยมีรายการที่ต้องประเมินดังนี้

1. คุณภาพในการบริหารสถานศึกษา	คะแนนเต็ม	400	คะแนน
1.1 ความรู้ความสามารถในงานบริหารสถานศึกษา	40	คะแนน	
1.2 ความสามารถในการวางแผนการจัดระบบงาน			
มอบหมายงานและติดตามผลการปฏิบัติงาน	40	คะแนน	
1.3 ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับงานในหน้าที่และการใช้ภาวะผู้นำ	40	คะแนน	
1.4 ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย	40	คะแนน	
1.5 ความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับสัมพันธภาพกับชุมชน	40	คะแนน	

1.6	ความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ	40	คะแนน
1.7	ความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการนักเรียน	40	คะแนน
1.8	ความรู้ความสามารถในการบริหารงานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ และ งานบริหารด้านต่างๆ	40	คะแนน
1.9	ความรู้ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา	40	คะแนน
1.10	งานอื่น ๆ ทางด้านบริหารที่ได้รับมอบหมาย	40	คะแนน
2.	คุณภาพการสอนหรือการนิเทศการสาธิตและการอบรม	คะแนนเต็ม 300	คะแนน
	ในการรายงานปริมาณงานการสอนหรือการนิเทศการสาธิตและการอบรมนั้น ผู้ เสนอขอจะต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่าง คุณภาพการสอนกับการนิเทศหรือการสาธิตและ การอบรม		
2.1	คุณภาพการสอน	คะแนนเต็ม 200	คะแนน
2.1.1	การเตรียมการสอน	40	คะแนน
2.1.2	การใช้สื่อการเรียนการสอน	40	คะแนน
2.1.3	การถ่ายทอดความรู้	40	คะแนน
2.1.4	การวัดผลและการประเมินผลการศึกษา	40	คะแนน
2.1.5	ผลการเรียนของนักเรียน	40	คะแนน
2.1.6	คุณภาพการนิเทศการสาธิต	คะแนนเต็ม 200	คะแนน
2.2.1	เกี่ยวกับการเตรียมการสอน	40	คะแนน
2.2.2	การใช้และการผลิตสื่อการเรียนการสอน	40	คะแนน
2.2.3	เกี่ยวกับเทคนิคและวิธีสอน	40	คะแนน
2.2.4	เกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล	40	คะแนน
2.2.5	คุณภาพการนิเทศหรือการสาธิต	40	คะแนน
2.3	คุณภาพการอบรม	คะแนนเต็ม 100	คะแนน
2.3.1	การอบรมนักเรียนนักศึกษาที่มีผลปรากฏ		
	เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป	50	คะแนน

2.3.2 การส่งเสริมนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรม

เกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมประเพณีและศาสนาของท้องถิ่น 50 คะแนน

2.3.2.1 กิจกรรมทางศาสนา 25 คะแนน

2.3.2.2 กิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรม 25 คะแนน

ในการประเมินผู้เสนอขอต้องเลือกข้อ 2.1 หรือ 2.2 และข้อ 2.3 คะแนน
รวมกันแล้วจะได้ 300 คะแนนพอดี

3. การรักษาวินัยและการประพฤติ คะแนนเต็ม 100 คะแนน

3.1 การรักษาระเบียบวินัยและการประพฤติตน 20 คะแนน

3.2 การรักษาความสามัคคีในหมู่คณะและ

ข้าราชการอื่นโดยทั่วไป

20 คะแนน

3.3 ประพฤติดี เป็นที่ยอมรับในหมู่ข้าราชการ

และบุคคลทั่วไป

20 คะแนน

3.4 เป็นผู้อุทิศตนให้กับทางราชการและงาน

การศึกษาจนถือเป็นแบบอย่างได้

20 คะแนน

3.5 ปฏิบัติตามหน้าที่ได้ผลดี ถือเป็นตัวอย่างได้ 20 คะแนน

4. คุณลักษณะ เฉพาะบุคคลที่จำเป็นและปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหาร คะแนนเต็ม

200 คะแนน

4.1 ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ 25 คะแนน

4.2 การตัดสินใจ 25 คะแนน

4.3 ความอดุสาหะ 25 คะแนน

4.4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 25 คะแนน

4.5 ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 25 คะแนน

4.6 วุฒิภาวะทางอารมณ์ 25 คะแนน

2.3.2 การส่งเสริมนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรม

เกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมประเพณีและศาสนาของท้องถิ่น 50 คะแนน

2.3.2.1 กิจกรรมทางศาสนา 25 คะแนน

2.3.2.2 กิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรม 25 คะแนน

ในการประเมินผู้เสนอขอต้องเลือกข้อ 2.1 หรือ 2.2 และข้อ 2.3 คะแนน
รวมกันแล้วจะได้ 300 คะแนนพอดี

3. การรักษาวินัยและการประพฤติ คะแนนเต็ม 100 คะแนน

3.1 การรักษาระเบียบวินัยและการประพฤติตน 20 คะแนน

3.2 การรักษาความสามัคคีในหมู่คณะและ

ข้าราชการอื่นโดยทั่วไป 20 คะแนน

3.3 ประพฤติดี เป็นที่ยอมรับในหมู่ข้าราชการ

และบุคคลทั่วไป 20 คะแนน

3.4 เป็นผู้ทักเตือนให้กับทางราชการและงาน

การศึกษาจนถือเป็นแบบอย่างได้ 20 คะแนน

3.5 ปฏิบัติตามหน้าที่ได้ผลดี ถือเป็นตัวอย่างได้ 20 คะแนน

4. คุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่จำเป็นและปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหาร คะแนนเต็ม

200 คะแนน

4.1 ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ 25 คะแนน

4.2 การตัดสินใจ 25 คะแนน

4.3 ความอดุสาหะ 25 คะแนน

4.4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 25 คะแนน

4.5 ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 25 คะแนน

4.6 วุฒิภาวะทางอารมณ์ 25 คะแนน

4.7 บุคลิกภาพและท่วงท่าวาจา 25 คะแนน

4.8 ความสามารถในการปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์ 25 คะแนน

เกณฑ์การตัดสินผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ก.ค. ได้กำหนดเกณฑ์การตัดสินผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (อ้างใน ปรีชา นิพนธ์ พิทยา , 2535) ไว้ดังนี้

ผลการปฏิบัติงานคะแนนเต็ม 1,000 คะแนน มีเกณฑ์การตัดสินผ่านดังนี้ ตารางที่ 2 แสดงเกณฑ์การตัดสินการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตำแหน่งที่เสนอขอ	เกณฑ์ตัดสินผ่าน
ครูใหญ่ ระดับ 7	ร้อยละ 70 หรือ 700 คะแนน
ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ระดับ 7	ร้อยละ 70 หรือ 700 คะแนน
อาจารย์ใหญ่ ระดับ 8	ร้อยละ 70 หรือ 700 คะแนน
ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับ 8	ร้อยละ 70 หรือ 700 คะแนน
ผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับ 9	ร้อยละ 70 หรือ 700 คะแนน

การประเมินความชำนาญการหรือความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการ

1. การประเมินความชำนาญการหรือความเชี่ยวชาญ

สำหรับสายงานบริหารในสถานศึกษา (อ้างใน ธเนศ เกิดจำ, 2539) ผู้ที่เสนอขอ กำหนดตำแหน่งในระดับ 7 และระดับ 8 ที่ผ่านการประเมินว่า "ผู้ชำนาญการ" และเรียกผู้ที่ เสนอขอ กำหนดตำแหน่งในระดับ 9 ที่ผ่านการประเมินว่า "ผู้เชี่ยวชาญ"

ผู้เสนอข้อกำหนดตำแหน่งสายงานบริหารในสถานศึกษาทุกตำแหน่ง ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้ช่วยผู้บริหาร ดังกล่าวข้างต้นต้องมีความชำนาญการหรือความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษาตามที่ ก.ค.กำหนด รวม 3 รายการดังนี้

รายการที่ 1 มีความชำนาญการหรือความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาจากการบริหารงานในเรื่องต่อไปนี้

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

รายการที่ 2 มีผลงานที่ปรากฏในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ ผู้ร่วมงานอื่น ๆ และประชาชนหรือสาธารณชน โดยพิจารณาจากผลงานที่ปรากฏดังต่อไปนี้

1. ผลที่ปรากฏต่อนักเรียน
2. ผลที่ปรากฏต่อครูอาจารย์
3. ผลที่ปรากฏต่อผู้ร่วมงานอื่น
4. ผลที่ปรากฏต่อประชาชน

รายการที่ 3 มีผลงานในฐานะผู้ชำนาญการทางการศึกษาโดยทั่วไป

โดยพิจารณาจากการมีส่วนร่วมในวงวิชาการหรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานที่แสดงความชำนาญการนั้น สามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษาได้

2.2 การประเมินผลงานทางวิชาการ

นอกจากจะมีรายงานแสดงความชำนาญการ หรือความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา แล้วยังจะต้องมีผลงานทางวิชาการเป็นเอกสารเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ซึ่ง ก.ค.เห็นว่าเป็นประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษา โดยมีรายการพิจารณาดังนี้



รายการที่ 1 คุณภาพของผลงานทางวิชาการ โดยพิจารณาจาก

1. ความสมบูรณ์ของเนื้อหาสาระ
2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

รายการที่ 2 ประโยชน์ของผลงานทางวิชาการ โดยพิจารณาจาก

1. ประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ
2. ประโยชน์ต่อนักเรียน นักศึกษา หรือประโยชน์ต่อการบริหาร

สถานศึกษา

2.3 เกณฑ์ตัดสินผ่าน

การประเมินความชำนาญการหรือความเชี่ยวชาญ และผลงานทางวิชาการ ก.ค. ได้กำหนดคะแนนรวมไว้ 100 คะแนน โดย ปรีชา นิพนธ์พิทยา(2535) ได้สรุปการประเมินไว้ ดังตารางที่

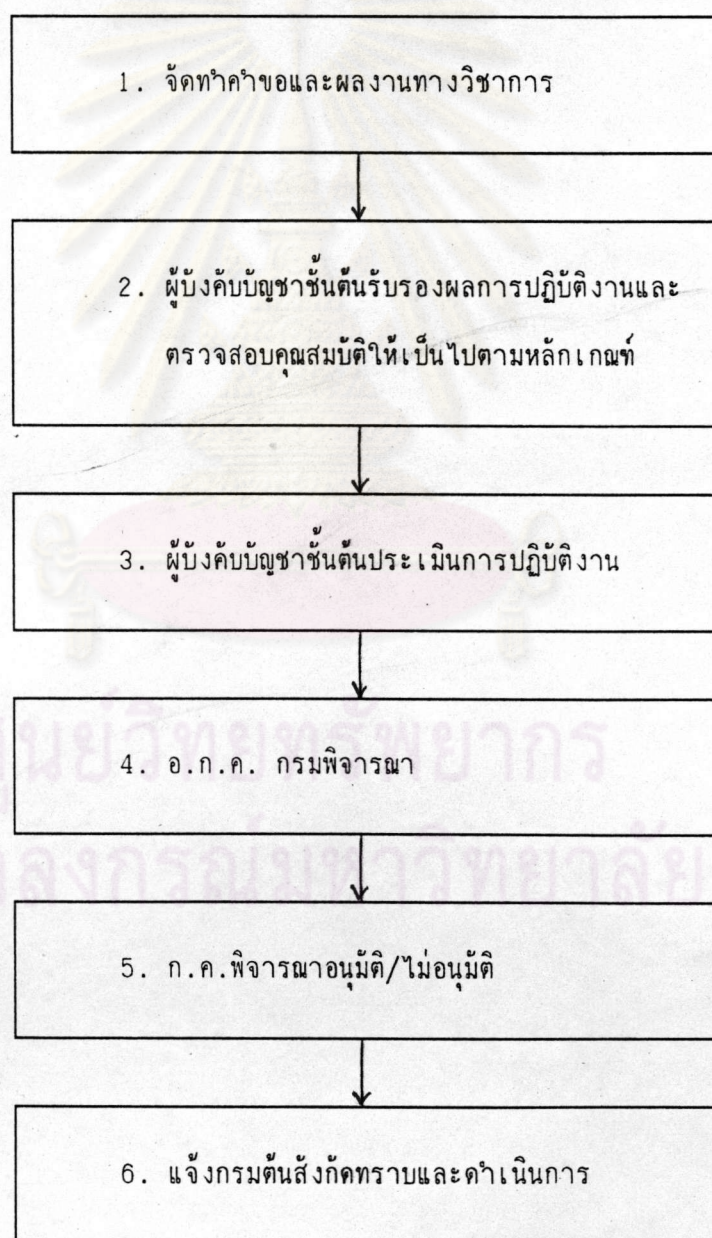
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3 แสดงเกณฑ์การตัดสินผ่านการประเมินความชำนาญการหรือความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการ

รายการ	คะแนนเต็ม	ระดับ 7	ระดับ 8	ระดับ 9
1. ความชำนาญการหรือความเชี่ยวชาญ				
1.1 ความชำนาญการหรือความเชี่ยวชาญในการบริหาร	30			
1.2 ผลงานที่ปรากฏ	30			
1.3 ผลงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา	10			
เกณฑ์ตัดสินผ่าน	70	65% (45.5)	65% (45.5)	70% (49)
2. ผลงานทางวิชาการ				
2.1 คุณภาพ	15			
2.2 ประโยชน์	15			
เกณฑ์ตัดสินผ่าน	30	65% (19.5)	65% (19.5)	70% (21)
เกณฑ์ตัดสินผ่าน ข้อ 1 และข้อ 2 รวมกัน	100	70 %	70%	75%

วิธีการ เสนอขอกำหนดตำแหน่ง

วิธีการ เสนอขอกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูสายงานบริหารในสถานศึกษาสามารถ
สรุปขั้นตอนการดำเนินงาน ดังแผนภาพที่ 2 ดังนี้
แผนภาพที่ 2 แสดงวิธีการเสนอขอกำหนดตำแหน่ง



การดำเนินงานแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1. การจัดทำคำขอและผลงานทางวิชาการ

1.1 การจัดทำคำขอ ปัจจุบัน ก.ค.กำหนดวิธีการเสนอขอกำหนดตำแหน่ง 2
วิธี คือ

1.1.1 ผู้จัดทำคำขอด้วยตนเอง

1.1.2 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจัดทำคำขอเสนอให้

1.2 เอกสารคำขอและผลงานทางวิชาการ เอกสารคำขอและผลงานทาง
วิชาการที่เสนอขอ กำหนดตำแหน่งมีดังต่อไปนี้

1.2.1 เอกสารแสดงความชำนาญการหรือความเชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

1.2.1.1 แบบเสนอขอ กำหนดตำแหน่งให้ข้าราชการผู้ดำรง
ตำแหน่งในสายงานบริหารในสถานศึกษาได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น

1.2.1.1 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
และลักษณะงานที่ปฏิบัติสำหรับข้าราชการครูผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานบริหารในสถานศึกษา

1.2.2 เอกสารผลงานทางวิชาการ จะมีเล่มเดียวหรือหลายเล่มก็ได้แล้ว
แต่ผู้ขอจะเห็นสมควรนำเสนอ

จำนวนเอกสารที่นำเสนอจะมีชุดขึ้นอยู่กับแต่ละหน่วยงานกำหนดขึ้น
(กรมเก็บไว้ 1 ชุด และเสนอ ก.ค. 4 ชุด) ปริมาณเอกสารที่นำเสนอนั้นไม่ได้กำหนดจำนวนที่
แน่นอน แต่ ก.ค.ให้แนวคิดว่าไม่ควรส่งไปมาก ควรส่งเฉพาะเอกสารและหลักฐานที่สำคัญเท่านั้น
ส่วนเอกสารและหลักฐานอ้างอิงอื่น ๆ ที่มีเป็นจำนวนมากขอให้เก็บไว้อย่างเป็นระบบที่หน่วยงาน
ของตนเอง หากผู้ประเมินประสงค์จะขอดูก็สามารถเสนอให้ดูได้

2. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นรับรองผลการปฏิบัติงานและตรวจสอบคุณสมบัติ

ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นในสายงานบริหารในสถานศึกษานั้น ถ้าผู้ขอเป็นผู้ช่วยผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นก็คือผู้บริหารสถานศึกษานั้น ๆ แต่ถ้าผู้ขอเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นก็ขึ้นอยู่กับกรมต้นสังกัดเป็นผู้กำหนด เช่น กรมสามัญศึกษา กำหนดให้ผู้ตรวจราชการประจำกรมสามัญศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นในการรับรองและตรวจสอบคุณสมบัติให้ตรงตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนดพร้อมทั้งรับรองการปฏิบัติงานและให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ในข้อ 10 ของ แบบเสนอขอกำหนดตำแหน่งให้ข้าราชการครูผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานบริหารในสถานศึกษา ได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้น

3. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบย้อนหลัง 3 ปี (ในข้อ 4 ของ แบบเสนอขอกำหนดตำแหน่งให้ข้าราชการครูผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานบริหารในสถานศึกษาได้รับเงินเดือนสูงขึ้น) ตามแบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติสำหรับข้าราชการครูผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานบริหารในสถานศึกษาทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งมีคะแนนเต็มรวมทั้งสิ้น 1,000 คะแนน โดย ก.ค. กำหนดเกณฑ์ผ่านการประเมินไว้ร้อยละ 70 คือคะแนนเต็ม 1,000 คะแนน ต้องได้ไม่น้อยกว่า 700 คะแนน

4. อ.ก.ค.กรม พิจารณา

จากหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค. กำหนดไว้ว่า "ให้ อ.ก.ค.กรมเป็นผู้พิจารณา กลั่นกรองในการตรวจสอบคุณสมบัติการประเมินผลการปฏิบัติงานความชำนาญการ หรือความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์พร้อมทั้งพิจารณาให้นำเสนอ ก.ค.ต่อไป

ในการนี้ อ.ก.ค. กรมอาจตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อตรวจและกลั่นกรองเรื่องความชำนาญการหรือความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการพิจารณาด้วยก็ได้"

ด้วยหลักเกณฑ์ดังกล่าว อ.ก.ค.กรมแต่ละกรมจึงแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญเป็นกรรมการตรวจกลั่นกรองและประเมินผลการปฏิบัติงาน ความชำนาญการหรือความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการขึ้นทำหน้าที่แทน อ.ก.ค.กรม เพื่อพิจารณาตรวจกลั่นกรองและประเมินผลงานในแต่ละสาขาวิชา โดยใช้ แบบตรวจสอบและประเมินความชำนาญการ/ความเชี่ยวชาญ และผลงานทางวิชาการ พร้อมทั้งให้รายละเอียดความเห็นหรือข้อสังเกตตามแบบที่กำหนด

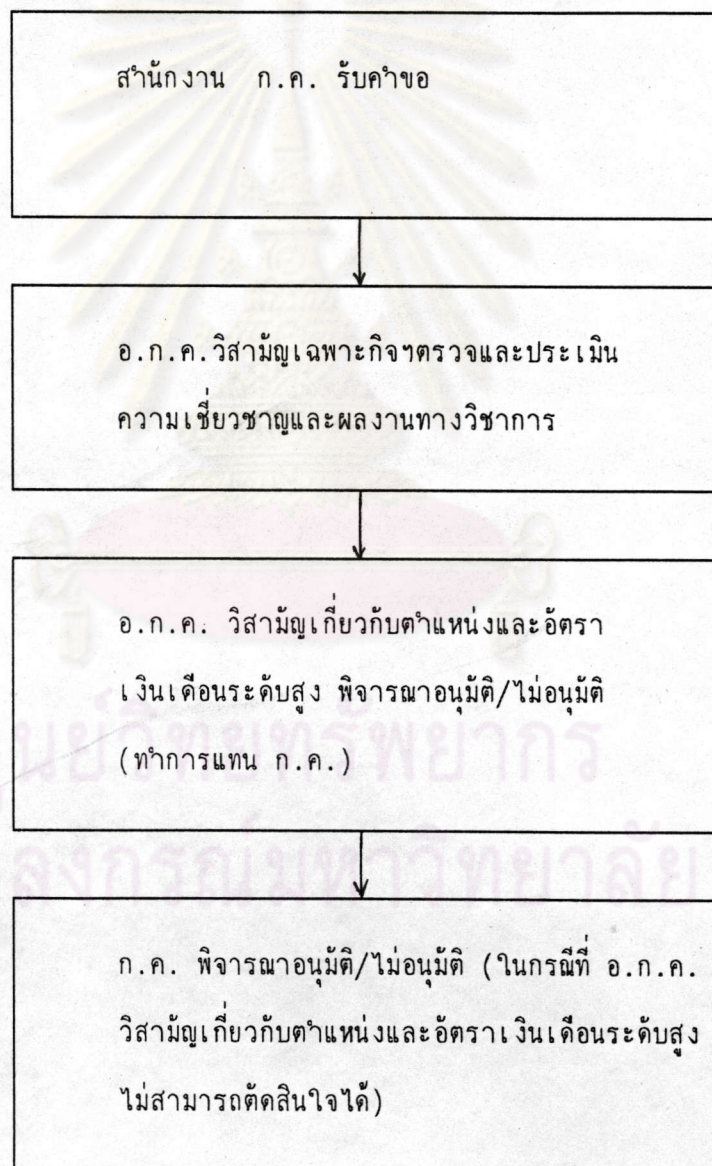
เมื่อกรรมการตรวจกลั่นกรองและประเมินให้ความเห็น ตามแบบตรวจสอบและประเมินความชำนาญการ/ความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการ แล้วจึงนำเสนอให้ อ.ก.ค.กรมพิจารณา แล้วนำเสนอ ก.ค. ต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5. ก.ค. พิจารณา อนุมัติ/ไม่อนุมัติ

ในขั้นตอนการพิจารณา อนุมัติ/ไม่อนุมัติ ของ ก.ค. มีขั้นตอนการดำเนินการที่แสดงในแผนภาพที่ 3 ดังนี้

แผนภาพที่ 3 แสดงขั้นตอนการพิจารณาของ ก.ค.



5.1 สำนักงาน ก.ค. รับคำขอ

เมื่อผ่านการพิจารณาจาก อ.ก.ค. กรมแล้ว กรมต้นสังกัดก็จะนำเสนอผลการพิจารณาส่งให้สำนักงาน ก.ค. ตาม แบบตรวจสอบเพื่อพิจารณาการขอให้ข้าราชการครูผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานบริหารในสถานศึกษาได้รับเงินเดือนที่สูงขึ้น พร้อมผลงานทางวิชาการจำนวน 4 ชุด เพื่อให้ ก.ค. พิจารณา

5.2 อ.ก.ค. วิสามัญเฉพาะกิจประเมิน

ในการพิจารณาของ ก.ค. นั้น จะมีการตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อตรวจและประเมินความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการจำนวน 3 คน เรียกว่า "อ.ก.ค. วิสามัญเฉพาะกิจ" (ผู้อ่านผลงาน) ซึ่ง ก.ค. ได้สรรหาจากผู้ทรงคุณวุฒิของหน่วยงานต่าง ๆ ในสาขาวิชานั้น ๆ เพื่อแต่งตั้งให้เป็นผู้ตรวจและประเมินผลงาน บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเป็น อ.ก.ค. เฉพาะกิจนี้จะถูกปกปิดเป็นความลับ เพื่อให้การประเมินเป็นไปด้วยความยุติธรรม และ ก.ค. ได้กำหนดเกณฑ์การตัดสินการประเมินความเชี่ยวชาญหรือความเชี่ยวชาญ และผลงานทางวิชาการ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงเกณฑ์การพิจารณาของ ก.ค.

รายการประเมิน	คะแนนเต็ม	ระดับ 7	ระดับ 8	ระดับ 9
ความชำนาญการ	70	65%	65%	70%
ความเชี่ยวชาญ		(45.5 คะแนน)	(45.5 คะแนน)	(49 คะแนน)
ผลงานทางวิชาการ	30	65%	65%	70%
		(19.5 คะแนน)	(19.5 คะแนน)	(21 คะแนน)
คะแนนรวมเฉลี่ย	100	70%	75%	75%
		(70 คะแนน)	(75 คะแนน)	(75 คะแนน)

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่า แม้เกณฑ์การผ่านของแต่ละรายการจะกำหนดไว้ 65% (ระดับ 7 และ 8) หรือ 70% (ระดับ 9) ก็ตาม แต่คะแนนรวมทั้ง 2 รายการ จะต้องได้ 70% (ระดับ 7) หรือ 75% (ระดับ 8 และ 9) ฉะนั้นคะแนนของแต่ละรายการจึงควรให้สูงกว่าคะแนนเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดไว้ เพื่อให้คะแนนรวมทั้ง 2 รายการถึงเกณฑ์ 70% หรือ 75% ตามที่กำหนด

5.3 อ.ก.ค.วิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่งและอัตราเงินเดือนระดับสูงพิจารณา

เมื่อ อ.ก.ค.เฉพาะกิจทั้ง 3 คน ประเมินได้ผลเป็นอย่างไรแล้ว ก็นำผลการประเมินส่งให้สำนักงาน ก.ค.ดำเนินการนำเข้าสู่ อ.ก.ค.ตำแหน่ง หรือ ก.ค.เพื่อพิจารณาอนุมัติหรือไม่อนุมัติ

แต่ในทางปฏิบัติ ก.ค. จะตั้ง อ.ก.ค.วิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่งและอัตราเงินเดือนระดับสูง พิจารณาอนุมัติแทน ก.ค.

5.4 ก.ค. พิจารณาอนุมัติ

ในกรณีที่ อ.ก.ค.วิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่งและอัตราเงินเดือนไม่สามารถตัดสินใจได้ ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใดก็ตาม อ.ก.ค.วิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่งและอัตราเงินเดือนจะส่งเรื่องให้ ก.ค. พิจารณาอนุมัติหรือไม่อนุมัติ

6. แจ้งกรมเจ้าสังกัดทราบและดำเนินการ

เมื่อ ก.ค.พิจารณาอนุมัติแล้ว ก.ค.ก็จะแจ้งกรมต้นสังกัดให้ดำเนินการออกคำสั่งแต่งตั้งต่อไป หากไม่อนุมัติหรือพิจารณาเห็นสมควรปรับปรุงแก้ไขผลงานทางวิชาการ ก็จะแจ้งกรมต้นสังกัดและเจ้าของผลงานทราบเพื่อจะได้ดำเนินการแล้วแต่กรณีตามเกณฑ์ที่ ก.ค.กำหนด

สิทธิและประโยชน์ที่จะได้รับหลังการได้เลื่อนระดับสูงขึ้น

สิทธิและประโยชน์ที่ข้าราชการครูจะได้รับภายหลังจากที่ได้เลื่อนระดับสูงขึ้น มีดังนี้

1. เงินเดือน

ได้รับเงินเดือนเพิ่มมากขึ้น โดยสามารถพิจารณาจากความแตกต่างระหว่างเงินเดือนแต่ละขั้นของแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน กล่าวคือ ถ้าข้าราชการครูได้เลื่อนระดับที่สูงขึ้น ก็จะได้เงินเดือนแต่ละขั้นสูงขึ้นกว่าระดับที่ต่ำกว่า โดยแตกต่างกันทั้งอันดับเงินเดือนเดิมขั้นและขั้นวิ้งของแต่ละระดับ



ศูนย์วิทยพัชร์พยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. เงินประจำตำแหน่ง

ได้รับเงินประจำตำแหน่งตามพระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2538 ใน 3 ประเภท ดังตารางที่ 5 ตารางที่ 6 และ ตารางที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงการได้รับเงินประจำตำแหน่งประเภทวิชาการ

ตำแหน่ง	อัตรา (บาท/เดือน)
ศาสตราจารย์ ระดับ 11	15,600
ศาสตราจารย์ ระดับ 8-10	13,000
รองศาสตราจารย์ ระดับ 9	9,900
รองศาสตราจารย์ ระดับ 7-8	5,600
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 8	5,600
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 6-7	3,500
อาจารย์ 3 ระดับ 9	9,900
อาจารย์ 3 ระดับ 8	5,600
อาจารย์ 3 ระดับ 6-7	3,500

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6 แสดงการได้รับเงินประจำตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ(วช.)หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ(ชช.)

ตำแหน่ง	อัตรา (บาท/เดือน)
วช.10, ชช.10	13,000
วช.9, ชช.9	9,900
วช.8	5,600
วช.7	3,500

หมายเหตุ ผอ.9 และ ศน.9 ได้รับประเภท ชช.9

ตารางที่ 7 แสดงการได้รับเงินประจำตำแหน่งประเภทบริหาร

ตำแหน่ง	อัตรา (บาท/เดือน)
ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัย	5,600
ผู้อำนวยการวิทยาเขตและผู้อำนวยการศูนย์ ระดับ 8	
ศึกษานิเทศก์จังหวัด ระดับ 8	5,600
ศึกษานิเทศก์จังหวัด ระดับ 8	5,600
ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ระดับ 8	5,600
ผู้อำนวยการการประถมศึกษากรุงเทพฯ ระดับ 8	5,600
ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดระดับ 8	5,600
ผู้อำนวยการสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร ระดับ 8	5,600

3. เงินบำเหน็จ/บำนาญ

ได้รับเงินบำเหน็จ/บำนาญสูงขึ้น เนื่องจากการคำนวณเงินบำเหน็จ/บำนาญจะคิดจากฐานของเงินเดือน และจำนวนปีที่รับราชการ กล่าวคือ

$$3.1 \text{ เงินบำนาญต่อเดือน} = \frac{\text{เงินเดือนเดือนสุดท้าย} \times \text{จำนวนปีที่รับราชการ}}$$

$$3.2 \text{ เงินบำเหน็จ} = \text{เงินเดือนเดือนสุดท้าย} \times \text{จำนวนปีที่รับราชการ}$$

$$3.3 \text{ เงินบำเหน็จตกทอด} = \text{เงินบำนาญต่อเดือน} \times 30$$

4. เงินค่าเช่าบ้าน

ผู้มีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้าน ค่าเช่าซื้อ ค่าผ่อนชำระเงินกู้ตามพระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ จะได้รับสิทธิดังกล่าวสูงขึ้นตามระดับและขั้นเงินเดือน ตามบัญชีอัตราค่าเช่าบ้านข้าราชการ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5. เครื่องราชอิสริยาภรณ์

ถือเป็นเกียรติยศสำหรับข้าราชการทุกคน โดยจะได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์เมื่ออายุราชการครบ 5 ปี โดยเริ่มขอวันที่ 5 ตุลาคมของปี และยื่นขอไม่น้อยกว่า 60 วันก่อนถึงวันที่ 5 ธันวาคม (วันเฉลิมพระชนมพรรษา) การได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์สูงขึ้นจะสัมพันธ์กับระดับและจำนวนปีที่รับราชการ ดังนี้

เริ่มรับราชการ 5 ปี	เงินเดือนถึงระดับ 1	ขอ บ.ม.
เริ่มรับราชการ 5 ปี	เงินเดือนถึงระดับ 2	ขอ บ.ช.
เริ่มรับราชการ 5 ปี	เงินเดือนถึงระดับ 3	ขอ จ.ม.
ระดับ 2	ได้เลื่อนเป็นระดับ 3	ขอ จ.ม.
ระดับ 3-4		5 ปี ขอ จ.ช.
ระดับ 5		ขอ ต.ม. (เว้นจากขอ จ.ช. 1 ปี)
ระดับ 5-6		5 ปี ขอ ต.ช.
ระดับ 7-8		ขอ ท.ม. (เว้นจากขอ ต.ช. 1 ปี)
		5 ปี ขอ ท.ช.
ระดับ 9		ขอ ป.ม. หลังจากได้ ท.ช. 3 ปี
		ขอ ป.ม. เป็นกรณีพิเศษ ในกรณีเกษียณแต่ต้องได้ ท.ช. มาแล้ว
(ไม่กำหนดจำนวนปี)		ขอ ป.ช. หลังจากได้ ป.ม. 3 ปี ถ้าไม่ครบ 3 ปี ขอเป็นกรณีพิเศษ
		ขอ ม.ว.ม. หลังจากได้ ป.ช. 5 ปี ในกรณีที่เกษียณให้ขอสูงขึ้น
ได้อีก 1 ชั้น แต่ไม่เกิน ป.ช.		
ระดับ 10-11		ขอ ม.ว.ม. เมื่อได้ ป.ช. มาแล้ว 3 ปี
		ขอ ม.ป.ช. เมื่อได้ ม.ว.ม. มาแล้ว 5 ปี
ระดับ 11		ขอ ม.ป.ช. เมื่อได้ ม.ว.ม. มาแล้ว 3 ปี



หลัก เกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานทางวิชาการของทบวงมหาวิทยาลัย

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) กำหนดตำแหน่งสายงานสอน วิจัย และให้บริการทางวิชาการ และกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (ทบวงมหาวิทยาลัย อ้างถึงใน เสถียร คามีสักดิ์, 2529) ไว้ดังนี้

หลัก เกณฑ์การประเมินผลงานทางวิชาการของทบวงมหาวิทยาลัย

1. ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ผู้ที่จะได้รับการพิจารณาแต่งตั้งจะต้องมีคุณสมบัติและผลงานทางวิชาการ ดังนี้

1.1 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ผู้ที่ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าจะต้องดำรงตำแหน่งอาจารย์ และได้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าเก้าปี ผู้ที่ได้รับปริญญาโทหรือเทียบเท่าจะต้องดำรงตำแหน่งอาจารย์ และได้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวหลังจากได้รับวุฒิปริญญาโทหรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี ส่วนผู้ที่ได้รับปริญญาเอก หรือเทียบเท่าจะต้องดำรงตำแหน่งอาจารย์ และได้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวหลังจากได้รับวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่าสองปี

ผู้ใดดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น หากผู้นั้นเคยได้รับการแต่งตั้งเป็นอาจารย์พิเศษในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษา ที่ ก.ม.รับรอง และได้สอนประจำวิชาใดวิชาหนึ่ง ซึ่งเทียบเท่าได้ไม่น้อยกว่าสองหน่วยกิต/ทวิภาค อาจนำระยะเวลาว่างเป็นอาจารย์พิเศษในภาคการศึกษาที่สอนนั้นมาเป็นเวลาในการขอแต่งตั้งตำแหน่งทางวิชาการ โดยให้คำนวณเวลาทำการสอนพิเศษให้สามในสี่ของเวลาที่ทำการสอน

ในกรณีที่อาจารย์ผู้ใดได้รับวุฒิเพิ่มขึ้น ให้นับเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอาจารย์ก่อนได้รับวุฒิเพิ่มขึ้น และเวลาที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอาจารย์หลังจากได้รับวุฒิเพิ่มขึ้นรวมกัน เพื่อขอแต่งตั้งตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ได้ ตามอัตราส่วนของระยะเวลาที่กำหนดไว้ในวรรคแรก

1.2 ผลงานทางวิชาการ ประกอบด้วย

1.2.1 มีชั่วโมงสอนประจำวิชาหนึ่งวิชาใดที่กำหนดไว้ในหลักสูตรของมหาวิทยาลัย และได้ทำการสอนได้ผลดีสมความมุ่งหมาย โดยจะต้องเสนอเอกสารประกอบการสอนที่ผลิตขึ้นไม่น้อยกว่าหนึ่งรายวิชา ซึ่งมีคุณภาพดี และได้ใช้ประกอบการสอนมาแล้ว และ

1.2.2 งานแต่ง เรียบเรียง แปลหนังสือ หรือเขียนบทความทางวิชาการ ซึ่งมีคุณภาพดี และได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่มาแล้ว หรือ

1.2.3 ผลงานวิจัยซึ่งมีคุณภาพดี และได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่มาแล้ว ทั้งนี้ ไม่นับงานวิจัยที่ทำเป็นส่วนของการศึกษา เพื่อรับปริญญาหรือประกาศนียบัตรใด ๆ หรือ

1.2.4 มีผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่น ซึ่งมีคุณค่าเทียบเคียงได้กับข้อ 1.2.2 หรือ 1.2.3

2. ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ผู้ที่จะได้รับการพิจารณาแต่งตั้งจะต้องมีคุณสมบัติ และผลงานทางวิชาการดังนี้

2.1 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง จะต้องดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ และปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสามปี

2.2 ผลงานทางวิชาการ ประกอบด้วย

2.2.1 มีชั่วโมงสอนประจำวิชาหนึ่งวิชาใดที่กำหนดไว้ในหลักสูตรของมหาวิทยาลัย และได้ทำการสอนได้ผลดีสมความมุ่งหมาย โดยจะต้องเสนอเอกสารคำสอนที่ผลิตขึ้นไม่น้อยกว่าหนึ่งรายวิชา ซึ่งมีคุณภาพดี และได้ใช้ประกอบการสอนมาแล้ว และ

2.2.2 งานแต่ง เรียบเรียง แปล ตำราหรือหนังสือที่ใช้ประกอบการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งมีคุณภาพดี และได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่มาแล้ว หรือ

2.2.3 ผลงานวิจัย ซึ่งมีคุณภาพดี และได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่มาแล้ว ทั้งนี้ ไม่นับงานวิจัยที่ทำเป็นส่วนของการศึกษา เพื่อรับปริญญาหรือประกาศนียบัตรใด ๆ หรือ

2.2.4 มีผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่นที่สามารถประเมินคุณค่าเปรียบเทียบได้กับผลงานทางวิชาการตามข้อ 2.2.2 และ 2.2.3

ผลงานทางวิชาการตามข้อ 2.2.2, 2.2.3 และ 2.2.4 จะต้องไม่ซ้ำกับผลงานที่ได้เคยใช้สำหรับพิจารณาแต่งตั้งเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์มาแล้ว ทั้งนี้จะต้องมีผลงานทางวิชาการที่เพิ่มขึ้นหลังจากได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ด้วย

3. ตำแหน่งศาสตราจารย์ ผู้ที่จะได้รับการพิจารณาแต่งตั้งจะต้องมีคุณสมบัติ และผลงานทางวิชาการดังนี้

3.1 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง จะต้องดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ และปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสามปี

3.2 ผลงานทางวิชาการ ประกอบด้วย

3.2.1 มีชั่วโมงสอนประจำวิชาหนึ่งวิชาใดที่กำหนดไว้ในหลักสูตรของมหาวิทยาลัย และได้ทำการสอนได้ผลดีสัมความมุ่งหมาย โดยจะต้องเสนอเอกสารคำสอนที่ผลิตขึ้นไม่น้อยกว่าหนึ่งเล่ม ซึ่งมีคุณภาพดีมาก และได้ตีพิมพ์เผยแพร่มาแล้ว

3.2.2 ผลงานวิจัย ซึ่งมีคุณภาพดี และได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่มาแล้ว ทั้งนี้ไม่นับงานวิจัยที่ทำเป็นส่วนของการศึกษา เพื่อรับปริญญาหรือประกาศนียบัตรใด ๆ หรือ

3.2.3 มีผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่นที่สามารถประเมินคุณค่าเปรียบเทียบได้กับผลงานทางวิชาการตามข้อ 3.2.2

ในกรณีที่ผลงานด้านตำราและวิจัย หรือผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่น ๆ ตามข้อ 3.2.1 และ 3.2.2 หรือ 3.2.3 อย่างใดอย่างหนึ่งมีคุณภาพดีเด่น โดยผลงานอื่นไม่ถึงขั้นดีมาก ก.ม. อาจถือว่ามีผลงานเข้าเกณฑ์ที่จะแต่งตั้งเป็นศาสตราจารย์ได้

ผลงานทางวิชาการตามข้อ 3.2.1, 3.2.2 และ 3.2.3 ต้องไม่ซ้ำกับผลงานที่เคยใช้สำหรับการพิจารณาแต่งตั้งเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ และรองศาสตราจารย์มาแล้ว ทั้งนี้จะต้องมีผลงานทางวิชาการที่เพิ่มขึ้นหลังจากได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ด้วย

วิธีการประเมินผลงานทางวิชาการของทบวงมหาวิทยาลัย

การพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ให้ใช้วิธีคัดเลือกโดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การแต่งตั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ และรองศาสตราจารย์

1.1 ให้คณะวิชาเสนอชื่อผู้มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ม.กำหนดต่อ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย ที่คณะวิชานั้นสังกัดตามแบบเสนอแต่งตั้งที่ ก.ม.กำหนด พร้อมทั้งส่งผลงานทางวิชาการให้ อ.ก.ม.มหาวิทยาลัยพิจารณาด้วย

1.2 ให้ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาต่าง ๆ เป็นกรรมการพิจารณาคุณสมบัติ และผลงานทางวิชาการเพื่อพิจารณากลับกรอง ก่อนที่ อ.ก.ม. จะพิจารณาอนุมัติ

1.3 เมื่อ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยอนุมัติการแต่งตั้งแล้วให้อธิการบดีเป็นผู้ออกคำสั่งแต่งตั้งแล้วแจ้งให้ ก.ม.ทราบภายใน 15 วัน นับแต่วันที่ออกคำสั่งแต่งตั้ง

2. การแต่งตั้งศาสตราจารย์

2.1 ให้คณะวิชาเสนอชื่อผู้มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ม.กำหนดต่อ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย ตามแบบที่ ก.ม.กำหนด พร้อมด้วยผลงานทางวิชาการ

2.2 เมื่อ อ.ก.ม.มหาวิทยาลัยพิจารณาเห็นสมควรแล้ว จึงเสนอ ก.ม. พิจารณาอนุมัติแต่งตั้ง

2.3 ก.ม. โดยคำแนะนำของ อ.ก.ม. วิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ อาจแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่าง ๆ จำนวน 3-5 คน ซึ่งเป็น อ.ก.ม. วิสามัญ เพื่อพิจารณาคุณสมบัติ และผลงานทางวิชาการของผู้ได้รับการเสนอแต่งตั้งก่อนที่ ก.ม. จะพิจารณาอนุมัติก็ได้

2.4 เมื่อ ก.ม. อนุมัติการแต่งตั้งแล้วให้ปลัดทบวงมหาวิทยาลัยดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งต่อไป

วิธีการพิจารณาผลงานทางวิชาการของผู้เสนอขอ

วิธีการพิจารณาผลงานทางวิชาการของผู้เสนอขอเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) ได้กำหนดไว้ดังนี้

1. ผู้เคยมีชั่วโมงสอนประจำวิชาหนึ่งวิชาใดที่กำหนดไว้ในหลักสูตรของมหาวิทยาลัย และมีเอกสารคำสอนที่ผลิตขึ้น 1 รายวิชา ซึ่งใช้ประกอบการสอนมาแล้ว แต่ปัจจุบันมิได้มีชั่วโมงสอน แต่ชั่วโมงนิเทศการฝึกสอน และฝึกงานจะขอเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการได้ เนื่องจากการนิเทศการฝึกสอน และฝึกงานถือเป็นการสอนเช่นเดียวกัน
2. ภาระงานย้อนหลัง 3 ปี ที่กำหนดไว้ในแบบที่ ก.ม.กำหนดนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นภาระงานที่ต่อเนื่องกันก็ได้ แต่ถ้าผู้ใดจะเสนอขอเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการในปีใดก็ตามผู้นั้นจะต้องมีชั่วโมงสอนในปีการศึกษานั้นด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ที่ผู้วิจัยได้สำรวจและศึกษาค้นคว้า และเห็นว่าเกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

ชนะ ธนสมบูรณ์ (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคาทอลิก ในกรุงเทพมหานคร" พบว่า ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าการปฏิบัติจริงของโรงเรียนเกี่ยวกับการให้ได้มาซึ่งบุคลากร การธำรงรักษา การพัฒนาและการให้พ้นจากงานของบุคลากรนั้นอยู่ในระดับมาก แต่กลุ่มครูเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง



พื่อน เปรมพันธ์ (2534) ได้ทำวิจัยเรื่อง "ความต้องการเสริมสมรรถภาพในการผลิตผลงานทางวิชาการของครูภาษาไทยระดับมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 5" พบว่า ครูภาษาไทยต้องการเสริมสมรรถภาพในการผลิตผลงานทางวิชาการมาก ในการแต่งตำรา การแต่งหนังสือเรียน การแต่งหนังสือส่งเสริมการอ่าน การเขียนเอกสารประกอบการสอน การเขียนแบบฝึกหัด การทำวิจัย การเขียนบทความและการผลิตสื่อและสิ่งประดิษฐ์ ทั้งในด้านความรู้และวิธีการ

มงคล มีสมภพ (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้าหน่วยงานเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรของกรมสามัญศึกษา" พบว่า การบริหารบุคลากรของกรมสามัญศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือการสรรหาบุคลากร การใช้และการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการให้บุคลากรพ้นจากงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางส่วนปัญหาที่พบคือปัญหาความล่าช้าของการสอบบรรจุ และกระบวนการสรรหาบุคลากรใช้เวลายาวนานเกินไป ไม่ทันกับความต้องการของโรงเรียน การพิจารณาความดีความชอบขาดหลักเกณฑ์และยังไม่ยุติธรรมพอ

ศรีสมบัติ ภูมิเขียว(2535) ได้ทำวิจัยเรื่อง "การทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนตำแหน่งเป็นอาจารย์ 3 ของข้าราชการครู สังกัดกรมสามัญศึกษา" พบว่า ข้าราชการครูสังกัดกรมสามัญศึกษา เห็นว่า ในการทำผลงานทางวิชาการของข้าราชการครูเพื่อขอเลื่อนตำแหน่งเป็นอาจารย์ 3 นั้น ควรเน้นวิชาที่มีความชำนาญในการสอน และเน้นการเตรียมการสอนที่ดีเป็นอันดับแรก"

สงบ อินทรมณี (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลางที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการครู" พบว่า

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อรูปแบบของคํการกลางและกระบวนการบริหารงานบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการครู

1.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อรูปแบบของคํการกลาง พบว่าผู้บริหารโรงเรียนโดยส่วนรวมไม่แน่ใจ หรือยังไม่ตัดสินใจกับประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับคณะกรรมการข้าราชการครูและอนุกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำกรม (อ.ก.ค.กรม) และ

ผู้บริหารโรงเรียนเห็นด้วยอย่างยิ่ง กับประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู

1.2 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการครู พบว่าผู้บริหารโรงเรียนโดยส่วนรวมไม่แน่ใจหรือยังไม่ตัดสินใจกับประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งและให้ได้รับเงินเดือน การสรรหา การบรรจุ และการแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน วินัยและการรักษาวินัย การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

2. ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อปัญหาที่เกิดจากรูปแบบองค์การกลางและกระบวนการบริหารงานบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการครู

2.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีต่อปัญหาที่เกิดจากรูปแบบองค์การกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู พบว่าผู้บริหารโรงเรียนโดยส่วนรวมไม่แน่ใจหรือยังไม่ตัดสินใจกับประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับอนุกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำกรม (อ.ก.ค.กรม) และผู้บริหารโรงเรียนเห็นด้วยกับประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับคณะกรรมการข้าราชการครู และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู

2.2 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ต่อปัญหาที่เกิดจากกระบวนการบริหารงานบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการครู พบว่าผู้บริหารโรงเรียนโดยส่วนรวมไม่แน่ใจหรือยังไม่ตัดสินใจกับประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหา การเลื่อนขั้นเงินเดือน วินัยและการรักษาวินัย การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ และผู้บริหารโรงเรียนเห็นด้วยกับประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งและให้ได้รับเงินเดือน การบรรจุและการแต่งตั้ง การออกจากราชการ

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อรูปแบบองค์การกลาง และกระบวนการบริหารงานบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการครู

3.1 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อรูปแบบองค์การกลางและกระบวนการบริหารงานบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการครู พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีตำแหน่งต่างกัน โดยส่วนรวมมีความคิดเห็นต่อรูปแบบองค์การกลางและกระบวนการบริหารงานบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการครูไม่แตกต่างกัน

3.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน เกี่ยวกับรูปแบบองค์การกลาง และกระบวนการบริหารงานบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการครู พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน โดยส่วนรวมมีความคิดเห็นต่อรูปแบบองค์การกลาง และกระบวนการบริหารงานบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการครูไม่แตกต่างกัน

3.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนต่างกัน เกี่ยวกับรูปแบบองค์การกลาง และกระบวนการบริหารงานบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการครู พบว่าผู้บริหารที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนต่างกัน โดยส่วนรวมมีความคิดเห็นต่อรูปแบบองค์การกลางและกระบวนการบริหารงานบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการครูไม่แตกต่างกัน

สิทธิชัย ลีวเวหา (2533) ได้ทำวิจัยเรื่อง "การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร" พบว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนในด้านการจัดหาโรงเรียนไม่มีโอกาสในการสรรหา และคัดเลือกครู ครูใหม่ที่เข้ามาเป็นครูที่ย้ายมาจากที่อื่นเป็นส่วนใหญ่ และได้มาไม่ตรงตามความต้องการของโรงเรียนในด้านการบำรุงรักษา ผู้บริหารได้มีการปฏิบัติตามหลักของการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนใหญ่ และเห็นว่าวิธีการบำรุงรักษาบุคลากรที่ได้ผลคืออย่างมาก คือ การให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูอยู่เสมอ โดยใช้วิธีสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านการพัฒนาครูส่วนใหญ่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ฝึกอบรมมากที่สุด แต่การพัฒนาบุคลากรที่ผู้บริหารเห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุด คือการประชุมเชิงปฏิบัติการในด้านการให้พ้นจากงานครู มีการพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียนโดยการย้ายไปมากที่สุด

เสถียร คามีสักดิ์ (2529) ได้ทำวิจัยเรื่อง "หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานทางวิชาการตามทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ" พบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับหลักเกณฑ์การประเมินผลงานทางวิชาการแต่มีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลงานทางวิชาการ โดยคณาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกมีทัศนะวิธีการประเมินผลงานทางวิชาการสูงกว่าคณาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาโทและปริญญาตรี

ติน ปรัชญพฤทธิ (2533) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความรุนแรงของปัญหาการบริหารงานบุคคล ทรรศนะของข้าราชการระดับสูงของไทย โดยศึกษาในระดับประเทศ ระดับกระทรวง และระดับกรม พบว่า ปัญหาการเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการระดับประเทศมีความรุนแรงของปัญหาจากมากไปน้อย 3 ระดับ คือ ปัญหาขาดความคิดริเริ่ม (รุนแรงมากที่สุด) ปัญหาการขาดการฝึกอบรม และปัญหาการขาดมูลเหตุจูงใจในการทำงาน ในระดับกระทรวง (เลือกมาเฉพาะกระทรวงศึกษาธิการ) มีความรุนแรงของปัญหาจากมากไปน้อย คือ ปัญหาขาดความคิดริเริ่ม และปัญหาขาดมูลเหตุจูงใจในการทำงาน และปัญหาภาวะผู้นำ ในระดับกรม (เลือกมาเฉพาะกรมสามัญศึกษา) มีความรุนแรงของปัญหาจากมากไปน้อย คือ ปัญหาการขาดการฝึกอบรม (รุนแรงมากที่สุด) ปัญหาการขาดความคิดริเริ่ม และปัญหาการขาดมูลเหตุจูงใจในการทำงาน และผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาความดีความชอบในประเด็นของการเลื่อนเงินเดือน จากข้อมูลระดับกระทรวง ผลการศึกษาพบว่าในระดับกระทรวงนั้น การพิจารณาความดีความชอบในประเด็นของการเลื่อนเงินเดือนมีปัญหาค่อนข้างน้อย เช่นเดียวกับระดับประเทศ กล่าวคือ (1) การพิจารณาเงินเดือนสองขั้นของข้าราชการระดับสูงใช้ผลงานเป็นเกณฑ์ และข้าราชการระดับสูงส่วนใหญ่มีเงินเดือนยังไม่เต็มขั้น (2) สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นบ้างในบางกระทรวง ได้แก่ ปัญหาที่ข้าราชการของกระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงยุติธรรม กระทรวงอุตสาหกรรม และทบวงมหาวิทยาลัย เคยได้รับเงินเดือนสองขั้นเพียงครั้งเดียวตลอดระยะเวลา 10 ปี และจากข้อมูลระดับกรม การพิจารณาความดีความชอบในประเด็นของการเลื่อนเงินเดือนมีปัญหาค่อนข้างน้อยเช่นเดียวกับระดับประเทศ อย่างไรก็ตามมีปัจจัยที่ขัดขวางการพิจารณาความดีความชอบในประเด็นการเลื่อนระดับตามลำดับความรุนแรงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานและระบบงาน ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา และปัจจัยส่วนบุคคล