



## บทที่ 2

### ข้อเขียน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีมานานแล้ว เพราะโดยทั่วไปในการปฏิบัติงานย่อมจะต้องมีหัวหน้าพิจารณาถึงวิธีการปฏิบัติงาน ปริมาณและคุณภาพของงานที่แต่ละคนปฏิบัติ และหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ย่อมจะเปรียบเทียบผลงาน ในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ว่าใครปฏิบัติงานดีหรือเลวเพียงใด ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดี ใ้ปริมาณงานสูง มีคุณภาพดี ย่อมจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนมากกว่าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี

การปฏิรูประบบปฏิบัติงาน จากแบบเก่ามาสู่ระบบการจัดแบบวิทยาศาสตร์ โดย เทเลอร์ (Taylor) ได้มีส่วนส่งเสริมต่อการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างมาก กล่าวคือ เทเลอร์ ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการกำหนดอัตราค่าจ้างรายชิ้น โดยกำหนดค่าจ้างออกเป็น 2 แบบ คือ

1. กำหนดอัตราสูงสุดสำหรับจ่ายให้คนงาน ที่ปฏิบัติงานได้ผลผลิตจำนวนสูงสุด ในเวลาที่กำหนดไว้
2. อัตราค่า สำหรับจ่ายแก่คนงานที่ปฏิบัติงานได้ผลผลิตต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ดี การใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบเป็นระเบียบจริง ๆ ได้เริ่มต้นหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 โดย วอลเตอร์ ดี สกอตต์ (Walter D. Scott) ได้แนะนำให้กองทัพสหรัฐอเมริกา เห็นชอบด้วยกับวิธีประเมินผล ที่ให้บรรดาทหารประเมินเพื่อนทหารด้วยกันเอง แล้วให้ผู้บังคับบัญชาของทนายพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งวิธีการนี้ได้ช่วยแก้ไขปัญหา ในการเลื่อนชั้นนายทหารยศร้อยตรี 20,000 คน ขึ้นเป็นร้อยโทประมาณ 1,000 คน จึงจำเ็น ต้องเปรียบเทียบจากผลการประเมิน

คนที่ไค้คะแนนสูงก็จะได้เลื่อนชั้นก่อน ทั้งนี้เพื่อให้ตรงกับหลักความสามารถ ต่อจากนั้น กองทัพบกสหรัฐ ก็ได้ปรับปรุงวิธีการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และใช้วิธีนี้ที่ลอกมา ในค่าน พลเรือน การประเมินผลการปฏิบัติงานได้เริ่มนำมาใช้ ในการบริหารงานบุคคลของ สหรัฐอเมริกาอย่างเป็นทางการ เมื่อ ปี ค.ศ. 1887 โดยในชั้นแรก ไค้นำผลประเมิน ประกอบการพิจารณาในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งปรากฏว่าไค้ผลดี ต่อมา ประธานาธิบดี เบนจามิน แฮร์สัน (Benjamin Harrison) ไค้แนะนำให้ส่วนราชการ ต่าง ๆ ทั้งรัฐบาลกลางและมลรัฐ นำวิธีนี้ไปใช้ และก็เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ค.ศ. 1930 โรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา ก็ไค้นำวิธีประเมินผลการ ปฏิบัติงานมาใช้ โดยใช้เป็นบรรทัดฐาน ในการกำหนดอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมกับความ สามารถ ในการปฏิบัติงานของแต่ละคน

#### แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่ง สำหรับกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งองค์การทั้งภาคธุรกิจเอกชนและรัฐบาล ไค้ให้ความสำคัญ และสนใจเป็นอย่างยิ่ง เพราะนอกจากการประเมินการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเหมาะสมนั้น จะ ก่อให้เกิดกำลังใจของผูปฏิบัติงานในหน่วยงานแล้ว ยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือสำคัญ ที่ช่วยประเมินผลการทำงาน ความสำเร็จ ความบกพร่อง ของหน่วยงานไค้ได้อย่างที่อีก ค่าย จึงนับไค้ว่าการประเมินการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล ในอันที่จะช่วยเหลือเกื้อกูล สนับสนุนและพัฒนาให้การทำงานของหน่วยงาน สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ไค้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พริส ฮันนาคินท์ (2526 : 96) ไค้เสนอแนวความคิดพื้นฐาน ในการ ประเมินการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. การวางรูปโครงการของการประเมินผล ขึ้นอยู่กับความเชื่อขององค์การ นั้นที่มีอยู่ต่อบุคลากร ซึ่งจะมีผลต่อการจัดเตรียมระบบการประเมินผล

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะมีผลต่อการก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ระหว่างผลประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงานกับผลประโยชน์ขององค์กร

3. หลักการสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ การพัฒนาบุคลากร ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน จนถึงเกษียณอายุราชการ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามจุดมุ่งหมายของสถาบัน และในขณะเดียวกันก็สามารถสนองความต้องการ ของผู้ปฏิบัติงานทั้งทางวัตถุและจิตใจได้

4. กระบวนการประเมินผล ถือได้ว่าเป็นหัวใจของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการในการปฏิบัติและการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีลักษณะเป็นวัฏจักร และจะต้องกระทำอยู่ตลอดเวลา ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมจะเป็นรากฐานในการตัดสินใจ เรื่องที่เกี่ยวกับบุคลากร

5. ปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะสำเร็จได้ก็ด้วยการใช้ระบบการควบคุมที่ดี

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความหมายแตกต่างกันมากมาย ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการประเมินว่าจะประเมินเพื่ออะไร

สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2527 : 26) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็คือวิธีการที่ผู้บังคับบัญชา ใ้ค้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใ้บังคับบัญชา ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือวิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน มีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงาน ตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบในการพิจารณา เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในค้ำานต่าง ๆ เช่น การแต่งตั้งบุคคลเข้าค้ำารงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบประจำปี เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ บัณฑิตย อินทรชั้น (2526 : 7) ค้างนี้ การประเมินการปฏิบัติ

งาน หมายถึง วิธีการที่ผู้บังคับบัญชา ใ้บังคับและลงความเห็น เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ของบุคคลในบังคับบัญชา ในช่วงของระยะเวลาหนึ่งที่ได้กำหนดไว้เป็นที่แน่นอน หรือ หมายถึงระยะเวลาที่จัดทำขึ้น เพื่อหาคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว การประเมิน ผลการปฏิบัติงาน ยังเป็นเครื่องประกอบในการให้ผลประโยชน์ตอบแทนหรือพิจารณา ความดีความชอบของบุคคล ในการปฏิบัติงาน จนครบรอบระยะเวลาตามที่กำหนด

เอกซีย์ กัสซันซ์ (2527 : 36) ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นความพยายามของผู้บริหาร ที่จะประเมิน สมรรถภาพ ในการทำงานของบุคลากร โดยวิธีการหลาย ๆ อย่าง ที่มีหลักเกณฑ์ในการ ประเมิน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายหน้าที่การงาน หรือการขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ เพื่อเป็นผลตอบแทนการทำงานของบุคลากร

ฝ่ายมาตรฐาน กองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. (2520 : 1) ให้คำจำกัด ความของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นกระบวนการประเมินว่า คนทำงานได้ผล เท่าที่ควรจะทำได้ หรือดีกว่า หรือดีกว่าที่คาดหมาย และคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้ สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่

เสนาะ ตีเขาว์ (2519 : 170) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือระบบที่จัดทำขึ้น เพื่อหาคุณค่าของบุคคล ในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพใน การพัฒนาตนเอง

จากความหมายที่นักการศึกษาหลายท่านกล่าวมา พอจะสรุปได้ว่า การประเมิน การปฏิบัติงาน คือ ระบบที่ผู้บริหารจัดทำขึ้น เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากร ทั้งในค่านสมรรถภาพของการทำงาน และผลของการทำงาน ทั้งค่านปริมาณและคุณภาพ ในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อนำผลการประเมิน เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ในเรื่อง การบริหารงานบุคคล เช่น เลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง เปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน เลื่อน

เงินเคื่อน ตลอดจนการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถภาพ ท่างานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

#### วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

บัณฑิตย์ อินทรจีน (2526 : 48) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะเป็นเครื่องมือในการประกอบการพิจารณา คำเนิงานค้ำบริหารงานบุคคล ได้หลายประการ เช่น การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนพนักงาน การปรับปรุงระบบและวิธีท่างาน การฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคคล และการปรับปรุงวิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงาน

เอกชัย ทีสุขพันธ์ (2527 : 136) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 5 ข้อ ดังนี้

1. เพื่อสนับสนุน และพัฒนาการทำงานของบุคลากร
2. เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรโดยตรง เพราะการประเมินผลจะเป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคลากรปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
3. เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงหน้าที่ของบุคลากร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย ตลอดจนการให้พ้นจากงาน เป็นต้น
4. เพื่อประกอบการตัดสินใจ ในการปรับปรุงอัตราเงินเคื่อน ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทน โดยเฉพาะในระบบราชการที่มีการพิจารณาความดีความชอบ ในการขึ้นเงินเคื่อนพิเศษ
5. เพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ในค้ำต่าง ๆ เช่น ค้ำบุคลิกภาพ ค้ำเทคนิค ทักษะในการปฏิบัติงาน หรือค้ำความสัมพันธ์ของบุคลากร เป็นต้น

เคล เอส บีช ( Beach 1965 : 311 ) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์สำคัญ 6 ประการ คือ

1. เพื่อประเมินการทำงานของบุคลากร เพราะจะช่วยส่งเสริมและรักษาระดับ

คุณภาพของการทำงานของบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่น้ำพอใจอยู่ตลอดเวลา

2. เพื่อพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้บุคลากร ต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

3. เพื่อทำความเข้าใจกับฝ่ายนิเทศงาน

4. เพื่อเป็นแนวทางที่จะเปลี่ยนหน้าที่การงานของบุคลากร

5. เพื่อปรับปรุงค่าจ้างและเงินเดือน

6. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับกำรบริหารงานบุคคล

สมาน รังสิโยภรณ์ (2527 : 87) ก็มีความเห็นสอดคล้องกันว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็เพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับ

1. แต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน

2. เลื่อนตำแหน่ง

3. ปรับปรุงสมรรถภาพของการทำงานให้ดีขึ้น

4. การจัดสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน

5. การพิจารณาความดีความชอบประจำปี

6. การให้ผู้ปฏิบัติงานที่ย่อนสมรรถภาพ และไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นได้ หนีพ้นจากหน้าที่การงาน

จะเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะนำไปใช้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เช่น ใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน พิจารณาเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การจัดสวัสดิการ การพิจารณาความดีความชอบประจำปี และการพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานพ้นจากงานไป เนื่องจากย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน และไม่สามารถแก้ไขปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นได้

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากความหมายและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กล่าวมาแล้ว

สามารถชี้ให้เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหรือเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล ที่สามารถช่วยเหลือเกื้อกูล สนับสนุนและพัฒนาการทำงานของหน่วยงาน ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินการปฏิบัติงานจึงนับได้ว่า เป็นกระบวนการที่มีประโยชน์ที่หน่วยงานทั้งจัดทำ มีผู้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้หลายท่าน ดังนี้

ภิญโญ สาขร (2519 : 179) กล่าวไว้ว่า ประโยชน์ที่เห็นได้ชัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์คือ

1. รักษาความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ
2. สะดวกสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจ เลือกป้อนบำเหน็จบุคลากรได้ถูกต้อง
3. เป็นการบำรุงขวัญ และกระตุ้นบุคลากรให้ขยันขันแข็งในการทำงาน
4. ช่วยให้มีการควบคุมค่าจ้าง ให้เหมาะสมกับการทำงาน ของแต่ละบุคคล

และลักษณะงานแต่ละอย่าง

5. เมื่อมีการกล่าวหาว่าไม่ยุติธรรม ผู้บริหารมีหลักฐานที่จะยืนยันได้
6. เป็นการจูงใจให้บุคลากรที่ดีมีความสามารถสมัครใจเข้ามาร่วมงาน

ถนอม ชาร์ตตันซ์ (2519 : 87) ให้ความเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า

1. ทำให้ทราบผลงานต่าง ๆ ที่ทำไปแล้วระยะหนึ่งว่าได้ผลตามความมุ่งหมายมากน้อยเพียงใด
2. เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. เป็นประโยชน์ในการเพิ่มค่าตอบแทนแก่บุคลากรอย่างเป็นธรรม ทำให้บุคลากรพึงพอใจ
4. เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงอัตราค่าจ้าง ให้พอเหมาะแก่งาน รวมทั้งการบรรจุบุคลากรให้ถูกต้องกับงาน

5. เป็นประโยชน์แก่การวางแผนพัฒนาบุคลากร ให้ตรงกับความเป็นจริง  
ที่มีอยู่ เพื่อให้บุคลากรทำงานต่อไป อย่างมีประสิทธิภาพ

6. เพื่อใช้เป็นเครื่องจูงใจให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานด้วยความตั้งใจ  
มีความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน เพราะมีกฎเกณฑ์ที่ทุกคนทราบ และมีแนวปฏิบัติ

### วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัจจุบันได้มีการศึกษาค้นทดลอง วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ซึ่งผู้  
ทดลองมุ่งที่จะประเมินผลให้เหมาะสมกับหน่วยงานนั้น ๆ โดยเฉพาะ บางหน่วยงานก็  
ได้นำเอาวิธีการที่มีผู้ทดลองใช้กับหน่วยงานอื่นไปประยุกต์ใช้ ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน  
ของตน วิธีการประเมินผลดังกล่าวเท่าที่พอจะรวบรวมได้ มีทั้งสิ้น 12 วิธีด้วยกัน  
(อ้างถึงใน สมลักษณ์ พรหมมีเนตร 2526 : 31 - 40)

1. วิธีพิจารณาตามเครื่องมือวัด (Graphic Rating Scale  
หรือ Chart Method) เป็นการกำหนดรายการคุณลักษณะ  
ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่จะประเมินไว้ อาทิ ความคิดริเริ่ม ความ  
ไว้วางใจ วิจารณ์งาน เป็นต้น และจำแนกแต่ละคุณลักษณะออกเป็นระดับหรือคะแนน  
ตามความสำคัญมากน้อยที่มีต่องานนั้น ซึ่งอาจจะกำหนดระดับคะแนนโคค ๆ หรือกำหนด  
รายละเอียดคุณลักษณะควบคู่ไปด้วยก็ได้ จากนั้นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำเรื่อง  
หมายลงบนแบบฟอร์มที่กำหนด (John B. Miner and Mary Green Miner  
1973 : 226-227) ส่วนใหญ่จะเริ่มกำหนดความสำคัญจากน้อยไปหามาก

2. วิธีจับบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique  
or Critical Incident Method) เป็นการจับทำการประเมินผลการปฏิบัติ  
งานโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง โดยจะบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ มาประมวลผลการพิจารณา  
เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปแล้วเหตุการณ์หรือพฤติกรรมที่บันทึกจะเกี่ยว  
ข้องกับความล้มเหลว หรือความสำเร็จของการปฏิบัติงาน อาทิ ความรวดเร็วและถูก



ต้องในการตัดสินใจ ความสามารถในการเรียนรู้งาน ความรับผิดชอบ และความริเริ่ม  
ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นต้น (Flippo 1966 : 358)

3. วิธีสัมภาษณ์ (Field Interview หรือ Field Review Method) ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะสัมภาษณ์ผู้ถูกประเมินเป็นรายบุคคล ในการสัมภาษณ์ จะบันทึกข้อมูล ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ได้พิจารณาให้ความเห็นเพิ่มเติมอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้การใช้วิธีการสัมภาษณ์เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะใช้เพื่อการแก้ไข หรือ ประเมินความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน

4. วิธีการวัดผลแบบให้คะแนน (Check List Rating System) เรียกว่า ว่า แบบทำเครื่องหมาย หรือแบบให้คะแนน โดยผู้ประเมินทำเครื่องหมาย ลงในแบบฟอร์มที่กำหนดคุณลักษณะ รายละเอียดที่จะประเมินไว้ ทั้งนี้รายละเอียดที่กำหนด จะแยกแยะและมีคะแนนมากน้อยด้วย วิธีนี้อาจแยกพิจารณาได้เป็น 2 ประเภท คือ

4.1 แบบซึ่งน้ำหนักข้อความหรือแบบให้คะแนนเฉลี่ย (Weighted Check List) เป็นการจัดทำแบบฟอร์มที่อธิบายลักษณะพฤติกรรมไว้ต่าง ๆ กัน ตามลักษณะที่ต้องการประเมิน และกำหนดคะแนนจากน้อยไปหามาก แล้วทำเครื่องหมาย ตรงกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน แล้วนำผลคะแนนจากข้อที่ทำเครื่องหมายมารวมกันทั้งหมด หรือในบางครั้งอาจกำหนดน้ำหนักคะแนนพิเศษ ถ่วงเป็นตัวคูณ

4.2 แบบบังคับให้เลือก (Forced Choice Check List) เป็นวิธีกำหนดค่าอธิบายคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน เป็นข้อความหลาย ๆ กลุ่ม ๆ ละ 4 ประโยค เป็นข้อความที่อธิบายคุณลักษณะดี 2 ประโยค ไม่ดี 2 ประโยค ผู้ประเมิน เลือกข้อความต่าง ๆ แล้วจึงนำข้อความที่เลือกนั้น มาพิจารณาให้คะแนนหรือนำหนักอีกทีหนึ่ง

5. วิธีเปรียบเทียบ (Paired Comparison Method) แยกพิจารณา ได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

### 5.1 ระบบการจัดลำดับชั้น (Rank Order System)

กระทำโดย ผู้ประเมินผลจะพิจารณาคุณสมบัติต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานโดยส่วนรวม และแบ่งออกเป็นชั้น ๆ สูง กลาง ต่ำ เข้าไว้ แล้วพิจารณาว่าใครควรจะอยู่ในชั้นใด และนำมาเปรียบเทียบกัน ในรูปความแตกต่างของลำดับชั้น

### 5.2 ระบบการเปรียบเทียบเป็นคู่ (Man to Man Comparison)

ประเมินโดยเปรียบเทียบผู้ปฏิบัติงานทีละคู่จนหมด แล้วตัดสินว่าใครดีกว่าใคร วิธีนี้ไม่เหมาะกับผูถูกประเมินมีจำนวนมาก ๆ

### 5.3 ระบบการกระจายคะแนนตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution)

เป็นการเปรียบเทียบผลงาน โดยกำหนดให้มีการกระจายเปอร์เซ็นต์ออกไปโดยทั่ว โดยกำหนดให้ 10 % เป็นกลุ่มดีเกิน 20 % เป็นกลุ่มที่มีความสามารถรองลงมา 40 % สำหรับกลุ่มปานกลาง 20 % เป็นกลุ่มที่มีความสามารถค่อนข้างต่ำ และ 10 % เป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานระดับต่ำ

6. วิธีบันทึกปริมาณงาน (Production Records) เป็นการนับจำนวนปริมาณงานที่ทำไว้ทุกวัน สัปดาห์ หรือเดือน แล้วพิจารณาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ปริมาณงานมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า วิธีนี้ใช้กับการทำงานที่เป็นงานประจำ (Routine)

7. วิธีประเมินผลกลุ่ม (Group Appraisal Method) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ประเมินผลงานและผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมกำหนดมาตรฐานการทำงาน และนำผลการประเมินมาอภิปรายร่วมกันเป็นกลุ่ม (สิริวุฒิ พงษ์พานิช 2519 : 20) การประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีนี้เหมาะสำหรับการปฏิบัติงานกลุ่มเล็ก และมีลักษณะการทำงานใกล้เคียงกัน

นอกจากความหมายที่ได้กล่าวถึงแล้ว การประเมินผลกลุ่ม อาจหมายถึง การรวมกลุ่มผู้บังคับบัญชา ทั้งที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงและผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของผู้ถูกประเมิน ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งแจ้งลักษณะงานและหน้าที่ ของผู้ถูกประเมินต่อที่ประชุม และ

ร่วมวินิจฉัยเป็นกลุ่ม ซึ่งวิธีนี้ช่วยป้องกันมิให้ผู้บังคับบัญชาผู้ถูกประเมินโดยตรง ใช้อคติ ประเมินผลการปฏิบัติงานแก่เพียงผู้เดียว และการพิจารณาร่วมกัน ก่อให้เกิดความรอบคอบ และเหมาะสมในการประเมินผลมากขึ้น (เสนาะ ทิเชาว์ 2516 : 189 - 190)

8. วิธีบรรยายอิสระ (Free From Essay) สาระสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้คือ ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานเขียนข้อความเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน โดยไม่มีแบบแผนกำหนดเฉพาะ เปิดโอกาสให้ผู้เขียน เสนอความเห็นเป็นอิสระ ฉะนั้นวิธีนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาให้รอบคอบ มีการสังเกตดี สามารถวิเคราะห์รายละเอียดได้มาก เป็นผู้ที่คุ้นเคย รู้ และเข้าใจ การปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

9. วิธีทดสอบโดยบันทึกผลผลิตในช่วงเวลา (Periodic Test) วิธีทดสอบแบบนี้ สามารถใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างกว้าง ๆ โดยยึดหลักผลผลิตของงานที่ทำได้เป็นเครื่องวัด ภายใต้อายุเวลาที่กำหนด เหมาะสำหรับประเมินผลงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำ ไม่ใช่งานบริหาร

การประเมินผลแบบนี้จะวัดประสิทธิภาพภายในระยะเวลาหนึ่ง หรือมากกว่านั้น ต่างกับวิธี Production Records ซึ่งเกี่ยวข้องกับเวลาที่ต่อเนื่องกัน เช่น 6 เดือน 1 ปี แต่วิธี Periodic Test นี้จะใช้เวลาที่สั้นกว่า เช่น วัดผลของพนักงานพิมพ์ดีดในเรื่องความเร็วของการพิมพ์ดีดก่อนที่ต่อคำ ทั้งนี้อาจพิจารณาตัวอย่างความแตกต่างของทั้งสองระบบได้ ดังนั้นในหน่วยงานแห่งหนึ่ง จะวัดผลการทำงานของพนักงานพิมพ์ดีด ด้วยวิธี Production Records จะพิจารณาว่าใน 6 เดือนที่ผ่านมา พนักงานพิมพ์ดีดผู้นั้นมีผลงานอย่างไร แต่ถ้าใช้วิธี Periodic Test ก็จะสามารถพิจารณาว่าพนักงานพิมพ์ดีดนี้ จะสามารถพิมพ์ได้นาทีละกี่คำ เป็นต้น

10. วิธีการประเมินผลงานโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating Method หรือ Mutual Method) เป็นวิธีการประเมินผล ที่เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน ได้ร่วมประเมินผลงานของกันและกัน โดยปกติจะทำการประเมินคุณลักษณะของเพื่อนร่วมงาน

เพื่อคุ้มครอง การประเมินอาจทำได้โดยการให้คะแนน ตามเกณฑ์ที่กำหนดหรืออาจ  
จะใช้วิธีเปรียบเทียบจัดเรียงลำดับก็ได้ (วรพงษ์ รวีรัฐ 2522 : 48)

11. การประเมินผลตามแบบ Probst (The Probst Service Rating Systems) ทำได้โดยการจัดลำดับแบบความประพฤติ หรือบุคลิกลักษณะ  
ไว้ประมาณ 100 กว่ารายการ และเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินเพิ่มปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ  
กับงานได้ด้วย วิธีประเมิน ทำเครื่องหมายลงในช่องน้ำหนัก (1 - 2 - 3) ที่กำหนด  
แล้วนำคะแนนรวมมาพิจารณาต่อไป

12. แบบประเมินผลความสำเร็จของงาน (Result Centred Method)  
นิยมใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับผู้บริหาร อีกหลักสำคัญในการปฏิบัติงาน  
รวมชั้นสุดท้าย โดยเทียบเคียงกับวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

#### ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2527 : 87) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ที่ปฏิบัติอยู่ในประเทศที่พัฒนาแล้ว มีขั้นตอนสำคัญอยู่ 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดแบบและลักษณะงานที่จะประเมิน
3. กำหนดตัวผู้ประเมิน และทำการอบรมผู้ทำการประเมิน
4. กำหนดวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. วิเคราะห์ผลและนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้

#### ข้อควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2527 : 92) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน  
นั้นมักจะมีข้อโต้แย้งเกิดขึ้นอยู่เสมอ ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ดังนั้นผู้ประเมิน  
จึงควรระมัดระวังถึงข้อควรพิจารณาต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องได้รับความเห็นชอบ จากผู้มีหน้าที่ในการประเมินทุกคน
2. จะต้องถือการประเมินผลเป็นนโยบาย จะต้องปฏิบัติโดยเคร่งครัดและทั่วถึง
3. ควรชี้แจงให้ผู้มีหน้าที่ประเมิน เข้าใจแบบและวิธีการโดยดั่งแท้
4. เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การรวบรวมผล การจำแนก และอื่น ๆ ควรจะได้รับการฝึกอบรม ให้ความรู้ความเข้าใจโดยถูกต้อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด หรือผิดพลาดน้อยที่สุด

#### ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิญญู สาขร (2517 : 440 - 441) ให้ทัศนะเกี่ยวกับปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ผู้บริหารควรทราบ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาไว้ดังนี้

1. อิทธิพลรังสี (Halo effect) คือการที่ผู้ประเมินลำเอียง เพราะคิดว่า ถ้าใครมีดีอะไรอย่างหนึ่ง ก็ต้องดีไปหมดทุกอย่าง เช่น ในการประเมินเรื่องการศึกษาพบว่า มีการศึกษาสูง เมื่อประเมินเรื่องการทำงาน ก็มักจะให้คะแนนสูงไปด้วย แก้ไขโดยให้ผู้ประเมินทำการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐาน แต่ละข้อไปจนหมด
2. การปล่อยหรือกกดคะแนน แก้ไขได้โดยจัดหาคู่มือ ในแต่ละรายการไว้เป็นบรรทัดฐาน และประชุมชี้แจงแก่ผู้ประเมินให้เข้าใจ
3. แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลาง คือ ผู้ประเมินไม่แน่ใจ เนื่องจากไม่คุ้นเคยบุคคลากรอย่างใกล้ชิด จึงให้คะแนนทุกคนระดับปานกลางเหมือนกันหมด แก้ไขโดยให้ผู้ประเมิน ตั้งเกณฑ์มาตรฐานไว้ และพยายามสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด
4. ลำเอียงเพราะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แก้ไขโดยใช้แบบประเมินชนิดปรนัย และไม่ปกปิดผลการประเมินไว้เป็นความลับ



5. อิทธิพลของหน่วยงาน หัวหน้าหน่วยงานบางคน ต้องการให้หน่วยงานของตนเด่น จึงให้คะแนนบุคลากรทุกคนสูง เพื่อแสดงว่าตนมีความสามารถในการบริหารงานแก้ไขโดยให้ผู้ประเมิน แสดงเหตุผลและหลักฐานทุกข้อที่คะแนนสูง ผู้ประเมินอาจจะมึนงง เพราะไม่อาจจะหาเหตุผล และหลักฐานมารับรองทุกคนได้

ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจแบ่งได้ 2 ด้าน คือ ปัญหาที่เกิดจากระบบหรือวิธีการประเมิน กับปัญหาทางค่านิยมผู้ประเมิน

1. ปัญหาที่เกิดจากระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (วารสารข้าราชการ 2520 : 11 - 12)

1.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตั้งเป้าหมายไว้ เพื่อหลายวัตถุประสงค์จนเกินไป อาจไม่ได้ผลแม่นยำ หัวข้อที่จะประเมินควรกำหนดให้รับกัน โดยมุ่งประเมินผลงานเพื่อวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่ง หรือหลายวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกัน เช่น การประเมินผลเพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาเรื่องเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่ง อาจใช้แบบประเมินเดียวกันได้ แต่ถ้าจะประเมินเพื่อค้นหาจุดบกพร่องในระบบงาน ก็ต้องมีหัวข้อที่จะประเมินแยกออกไป หรือใช้แบบฟอร์มต่างหาก เป็นต้น

1.2 ในกรณีที่ใช้แบบประเมินชนิดกำหนดหัวข้อคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน จำต้องมีคำอธิบายคุณลักษณะเหล่านั้นให้ชัดเจน โดยเฉพาะระดับความแตกต่างที่กำหนดไว้ในแต่ละหัวข้อ มิฉะนั้นผู้ประเมินอาจตีความหมายเอาเอง ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำสับสนกัน หากมีคำอธิบายที่ชัดเจน เข้าใจง่ายแล้ว ไม่ว่าผู้ประเมินจะเป็นใคร ย่อมประเมินผู้ปฏิบัติงานคนเดียวกันได้ผลตรงกัน

2. ปัญหาค่านิยมผู้ประเมิน

2.1 โดยปกติ ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ ประเมินการปฏิบัติงาน ของผู้ อยู่ใต้บังคับบัญชา มักมีนิสัยที่เกรงใจ ในกรณีที่เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี หรือมีคุณลักษณะต่าง ๆ ไม่เหมาะสม แทนที่จะประเมินให้ต่ำอย่างตรงไปตรงมา ก็มักให้กลาง ๆ ไว้ เพราะเกรง

ว่าจะเป็นผลร้ายแก่ผู้ประเมิน การกระทำเช่นนี้ ทำให้ผลของการประเมินผลนิคผลลาค และไม่อาจเชื่อถือได้

2.2 ผู้ประเมินจำต้องมีจิตใจที่ยุติธรรม ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานไปตามความจริง หากปล่อยให้มีความชอบ หรือไม่ชอบตัวผู้ถูกประเมิน มาเป็นเครื่องมือขึ้นการประเมินแล้ว ผลการประเมินก็ย่อมนิคผลลาค และกลับกลายเป็นผลร้าย อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานบางคนเสียขวัญ เสียกำลังใจได้

2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีช่วงเวลาที่จะประเมินกำหนดไว้ เช่น ประเมินทุก 6 เดือน หรือ 1 ปี แต่ผู้ประเมินมักจะประเมินโดยนึกถึงการปฏิบัติงานที่เพิ่งผ่านพ้นไปก่อนวันทำการประเมิน เพื่อหลีกเลี่ยงการประเมินโดยเน้นเฉพาะจุด เช่น นี้ จึงควรมีระบบให้ผู้ประเมิน จดบันทึกการปฏิบัติงาน ของผู้ถูกประเมินไว้ ตลอดระยะเวลาที่จะถูกประเมิน

หน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดไว้ใน "คู่มือบริหารโรงเรียนประถมศึกษา" ซึ่งได้จัดพิมพ์แจกจ่ายโรงเรียนในสังกัด เพื่อให้ถือเป็นแนวปฏิบัติ ได้กำหนดงานไว้ 6 งาน คือ

1. งานวิชาการ
2. งานบุคลากร
3. งานอาคารสถานที่
4. งานกิจการนักเรียน
5. งานธุรการและการเงิน
6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

### งานวิชาการ

งานวิชาการซึ่งถือเป็นงานหลักของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน จะต้องเข้าใจชอบช่วยงานเพื่อจะได้บริหารงานให้ครอบคลุมงานต่าง ๆ ได้ สำหรับโรงเรียนศึกษา งานวิชาการมีขอบข่ายดังต่อไปนี้

1. งานค่านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
2. งานการเรียนการสอน
3. งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน
4. งานวัดและประเมินผล
5. งานห้องสมุด
6. งานค่านวางแผนและกำหนดวิธีดำเนินงาน
7. งานส่งเสริมการสอน
8. งานประชุมอบรมทางวิชาการ

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุด ที่จะเป็นผู้ริเริ่มในการดำเนิน วิชาการให้เป็นไปอย่างราบรื่น จึงควรมีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวางแผนงานของโรงเรียน
2. ควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศ งานวิชาการอย่างมีระบบ
3. จัดหาหลักสูตรและเอกสารหลักสูตรให้เพียงพอตามสภาพของโรงเรียน
4. จัดให้ครู ผลิต จัดหา สื่อการเรียน และควบคุมดูแลให้ครูนำไปใช้ ประกอบการสอน
5. จัดให้มีมุมหนังสือหรือห้องสมุดให้เหมาะสมตามสภาพของโรงเรียน
6. ให้โรงเรียนมีการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนตามระเบียบ ว่าด้วยการวัดผล



## 7. ส่งเสริมและนำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่เหมาะสมมาใช้ดำเนินงานวิชาการในโรงเรียน

### งานบุคลากร

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติ ซึ่งรับนโยบายมาจากหน่วยงานรับผิดชอบการประถมศึกษาระดับสูงขึ้นไป ภารกิจบุคลากรบางอย่าง เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การคัดเลือกบุคลากร ใ้ดำเนินการเสร็จสิ้นในระดับอำเภอและจังหวัดแล้ว

ดังนั้น งานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาจึงเน้นหนักเฉพาะภารกิจต่อไปนี้

1. การกำหนดความต้องการบุคลากร
2. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
3. การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร
4. การพัฒนาและชำระรักษาบุคลากร
5. การประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานบุคลากร

ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะเป็นหัวหน้าหน่วยงานและเป็นผู้นำในการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ครอบคลุมและบริหารงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงมีบทบาทหน้าที่โดยทั่วไปดังต่อไปนี้

1. จัดโครงสร้างการบริหารบุคลากรให้เป็นระบบ
2. ประเมินผลเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบการปฏิบัติงานในโรงเรียน
3. กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจน
4. มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร
5. ควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากรใหม่ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ

และเป็นไปตามจุดประสงค์ของโรงเรียน

6. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนา  
ทุกรูปแบบ
8. ดูแลและดำเนินงานเกี่ยวกับสวัสดิการของบุคลากร
9. ดำเนินการประเมินผลเป็นระยะ ๆ ตามลักษณะของงาน
10. ดำเนินการเกี่ยวกับการเข้ารับราชการและออกจากราชการของ  
บุคลากรในโรงเรียน

การใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจะช่วยให้การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่  
ของผู้บริหารดำเนินไปด้วยความราบรื่นและบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

#### งานกิจการนักเรียน

งานกิจการนักเรียนเป็นงานที่ช่วยสนับสนุนงานวิชาการ ดังนั้น ผู้บริหาร  
โรงเรียนควรทราบขอบข่ายของงานให้ชัดเจน เพื่อจะได้คะแนนนำและเสนอแนะ  
การจัดกิจกรรมได้เป็นอย่างดี งานกิจการนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาที่มี  
กิจกรรมแต่ละกล่าวกิจกรรมที่สำคัญซึ่งครอบคลุมเรื่องต่อไปนี้

1. กิจกรรมที่โรงเรียนต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.

2523

- 1.1 การจัดทำเชตบบริการ
- 1.2 การจัดทำสำมะโนนักเรียน
- 1.3 การเกณฑ์ - การรับนักเรียนเข้าเรียน
- 1.4 การประชุมพิเศษผู้ปกครอง
- 1.5 การแก้ปัญหาให้นักเรียนขาดเรียน
2. กิจกรรมที่โรงเรียนจัดบริการให้นักเรียน
  - 2.1 การบริการสุขภาพ

- 2.3 การบริการแนะแนว
- 2.4 การบริการนักเรียนขาดแคลน
- 2.5 ทุนการศึกษา
- 3. กิจกรรมที่ส่งเสริมให้มีขึ้นในโรงเรียน เช่น
  - 3.1 กิจกรรมที่ส่งเสริมประชาธิปไตย
  - 3.2 กิจกรรมเสริมสร้างวินัยในโรงเรียน
  - 3.3 กิจกรรมจัดตั้งชุมนุมต่าง ๆ
  - 3.4 กิจกรรมสหกรณ์นักเรียน
  - 3.5 การจัดทัศนศึกษา
  - 3.6 การจัดกีฬา
  - 3.7 การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจริยธรรมนักเรียน
  - 3.8 การบำเพ็ญประโยชน์ต่อโรงเรียนและชุมชน
- 4. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและศิษย์เก่า เช่น
  - 4.1 การติดตามผลนักเรียน
  - 4.2 การตั้งสมาคมศิษย์เก่า
  - 4.3 การสรรหาและยกย่องคนดีเด่นประจำท้องถิ่นและชุมชน

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานกิจการนักเรียน

การจัดกิจกรรมนักเรียน นับว่าเป็นงานที่สำคัญงานหนึ่งที่จะช่วยให้นักเรียนของนักเรียนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษา ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นตัวจักรสำคัญ ที่จะทำให้นักเรียนบรรลุผลสำเร็จได้ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ริเริ่มในการวางแผนงานการจัดกิจกรรมนักเรียน
2. แบ่งสายงานที่รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม และเป็นผู้ร่วมในการกำหนด

3. พิจารณาจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน
4. ควบคุมดูแลให้บุคลากรทุกฝ่าย ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้
5. ควบคุมดูแลให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ทำงานประสานสัมพันธ์กันได้อย่างดี
6. เสนอรายงานการปฏิบัติงานแก่ผู้เกี่ยวข้อง และบุคคลในชุมชนทราบ
7. ร่วมในการประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ
8. ทิศต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
9. สนับสนุนและส่งเสริมให้การทำงานเป็นไปด้วยดี
10. ให้คำปรึกษาในการดำเนินงานทุก ๆ ด้าน
11. จัดหาแหล่งความช่วยเหลือเพื่อนำเงินมาใช้ในการจัดกิจกรรม
12. อำนวยความสะดวกในค่านต่าง ๆ เช่น การจัดสรรงบประมาณ การจัดหาอุปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
13. ควบคุมดูแลเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน
14. ให้การสนับสนุนและร่วมมือในค่านต่าง ๆ
15. อนุมัติในการจัดกิจกรรมทุกประเภท ทั้งในและนอกโรงเรียน อีกทั้งเป็นผู้สั่งยกเลิกการจัดกิจกรรมที่ไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้

#### งานธุรการและการเงิน

งานธุรการของโรงเรียน มีขอบข่ายของงานดังต่อไปนี้

1. งานสารบรรณ
2. งานทะเบียนและรายงาน
3. งานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในค่านอาคารสถานที่
4. งานประชาสัมพันธ์

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานธุรการของโรงเรียน

1. เป็นผู้ริเริ่มและส่งเสริมการจัดทำโครงการเกี่ยวกับงานธุรการของ

## โรงเรียน

2. พิจารณาและประเมินความสำคัญของโครงการร่วมกับครู
3. ติดตามและคอยช่วยเหลือให้ความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน
4. จัดหาเครื่องมือให้ในการปฏิบัติ
5. จัดหามูลสารที่เหมาะสมกับงานธุรการ
6. ให้ความรู้และกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
7. ประเมินหรือแต่งตั้งคณะทำงานประเมินโครงการ
8. ตรวจสอบและตัดสินใจในการปรับปรุงการปฏิบัติ หรือจัดทำโครงการ

## ต่อเนื่อง

9. ควบคุมงานธุรการของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และ

## ข้อบังคับ

งานการเงินและพัสดุของโรงเรียนมีขอบข่ายของงานดังนี้

1. งานงบประมาณ
2. งานพัสดุ
3. งานการเงินและบัญชี

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานการเงินและพัสดุของโรงเรียน

1. เป็นผู้จัดซื้อจัดจ้างตามอำนาจที่ได้รับ
2. ริเริ่มและส่งเสริมการจัดทำโครงการ เกี่ยวกับงานการเงินและพัสดุ

## ของโรงเรียน

3. พิจารณาและประเมินความสำคัญของโครงการร่วมกับคณะครู
4. ติดตามและคอยช่วยเหลือให้ความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน
5. จัดหามูลสารที่เหมาะสมกับงานการเงินและพัสดุ
6. ประเมินหรือแต่งตั้งคณะทำงานประเมินโครงการ

7. ตรวจสอบและคัดสนใจในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

8. ควบคุมงานการเงินและพัสดุของโรงเรียน ให้ปฏิบัติเป็นไปตามกฎหมาย  
ระเบียบ และข้อบังคับ

งานอาคารสถานที่

งานอาคารสถานที่ที่มีขอบข่ายครอบคลุมลักษณะงาน ดังต่อไปนี้

1. การจัดอาคารสถานที่ อันรวมถึงการวางผังบริเวณที่ตั้งอาคาร การควบคุมการก่อสร้าง การตกแต่งจัดระเบียบ ให้เป็นไปตามหลักการการจัดอาคารสถานที่ของโรงเรียน ตลอดจนการรื้อถอนอาคารสถานที่

2. การใช้อาคารสถานที่ หมายถึง การกำหนดวางแผนการใช้อาคารสถานที่ ให้เกิดประโยชน์ใช้สอยมากที่สุด ท่อการเรียนการสอนโดยตรง เกิดการเรียนรู้ในห้องเรียนของนักเรียนและคณาจารย์

3. การควบคุมดูแลอาคารสถานที่คือ การควบคุมดูแลโดยทั่วไป กำกับ ติดตาม ผลการใช้ การบำรุงรักษา การตกแต่ง รวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงานอาคารสถานที่ให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบข้อบังคับ และแบบแผนของทางราชการที่เกี่ยวข้อง

4. การประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ เป็นการดำเนินการเพื่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงาน คำนึงให้เหมาะสม เพื่อประโยชน์สูงสุด และเพื่อเก็บข้อมูลสำหรับวางแผนดำเนินงานอาคารสถานที่ของปีถัดไป

งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ 2 ทาง คือ ทั้งโรงเรียนและชุมชนมีบทบาทเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจึงเกี่ยวพันอยู่ กับการดำเนินการ เพื่อให้โรงเรียนสามารถ แสดงบทบาทของการให้และการรับความร่วมมือ การสนับสนุน และความช่วยเหลือกันอย่างเต็มที่ โดยทั่วไปแล้วงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีขอบข่ายครอบคลุมงาน ดังต่อไปนี้

1. การประชาสัมพันธ์โรงเรียน คือ การเผยแพร่ข่าวสาร เกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน อันจะช่วยให้โรงเรียนปฏิบัติงานได้สะดวกยิ่งขึ้น ในข่ายงานนี้อาจพิจารณาจากกิจกรรมต่อไปนี้ เช่น

- 1.1 การประชุมผู้ปกครอง เพื่อชี้แจงการปฏิบัติงานของโรงเรียน
- 1.2 การทำจุลสาร หรือสิ่งพิมพ์เผยแพร่
- 1.3 จัดป้ายประกาศ เผยแพร่ข่าวสารของโรงเรียน
- 1.4 การพบปะเยี่ยมเยียนในวาระที่เหมาะสม

2. การให้บริการแก่ชุมชน คือ การให้บริการด้านต่าง ๆ แก่ชุมชนตามกำลังความสามารถ ที่โรงเรียนจะดำเนินการได้ เช่น

- 2.1 การให้บริการทางวิชาการ
- 2.2 ให้คำแนะนำ หรือการปรึกษาหารือในกิจกรรมของชุมชน
- 2.3 ให้บริการอาคารสถานที่ หรือวัสดุอุปกรณ์

3. การร่วมกิจกรรมของชุมชน คือ การเข้าร่วมในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ของชุมชน เท่าที่โรงเรียนมีความสามารถ และอยู่ในวิสัยที่เป็นไปได้ กิจกรรมในข่ายงานนี้ที่โรงเรียนควรปฏิบัติมีหลายอย่าง เช่น

- 3.1 การเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประเพณีท้องถิ่น เช่น กิจกรรมทางศาสนา
- 3.2 เข้าร่วมในกิจกรรมพัฒนาท้องถิ่น หรือกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์
- 3.3 ร่วมงานอื่น ๆ ของท้องถิ่น หรือของบุคลากรตามวาระอันควร

4. การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน คือ การเปิดโอกาสเชิญชวน หรือหาทางให้บุคคลในชุมชน ได้เข้าร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน เช่น

- 4.1 การเชิญประชาชนมาร่วมในกิจกรรมงานวันเด็ก วันแม่ หรือวันสำคัญอื่น ๆ ของโรงเรียน
- 4.2 การเชิญบุคคลในท้องถิ่นที่มีความรู้ ความสามารถ มาเป็นวิทยากรในโรงเรียน

4.3 ให้บุคคลในชุมชนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาโรงเรียน โดย  
การช่วยเหลือค้ำแรงงาน หรือวัสดุอุปกรณ์

5. การสร้างเสริมความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่นในท้องถิ่น คือ การ  
ดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างโรงเรียน  
กับชุมชน และหน่วยงานอื่น เช่น

5.1 การให้ครูมีส่วนร่วมในการติดต่อสัมพันธ์กับชุมชน

5.2 การจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างโรงเรียนในกลุ่มและชุมชน

5.3 การจัดกิจกรรมส่งเสริมการศึกษาของนักเรียน เช่น การตอบปัญหา  
ชิงทุนการศึกษา การแข่งขัน หรือการประกวดต่าง ๆ

5.4 การจัดตั้งกลุ่ม หรือชมรมศิษย์เก่า หรือสมาคมครูและบุคลากร

บทบาทของผู้บริหารในการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นหน้าที่รับผิดชอบ  
ที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในการบริหารงานด้านนี้ ผู้บริหาร  
ควรมีบทบาทหน้าที่ตามขอบข่ายงานโดยทั่วไป ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่โดยละเอียด ในด้านโครงสร้างทางวัฒนธรรม  
ประเพณี อาชีพ สภาพเศรษฐกิจ ทรัพยากร สภาพปัญหา เจตคติ และความเชื่อต่าง ๆ  
เพื่อให้โรงเรียน สามารถวางแผนปฏิบัติงาน ด้านนี้ต้องมีประสิทธิภาพ

2. รับผิดชอบในการจัดให้มีการวางแผนดำเนินงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง  
โรงเรียนกับชุมชน

3. กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากร สร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน และให้  
บุคลากรในโรงเรียน มีส่วนร่วมในการวางแผน และดำเนินงานตามแผน

4. จัดให้มีการประชาสัมพันธ์โรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง โดยใช้  
เทคนิคต่าง ๆ



5. จัดให้มีการเยี่ยมเยียนชุมชน เพื่อรับทราบความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินงาน
6. รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในขอบข่ายของงาน ตลอดจนการเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน
7. จัดให้มีการให้บริการแก่ชุมชนในค้ำต่าง ๆ ที่โรงเรียนสามารถทำได้
8. เลือกบุคคลในชุมชน และแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการการศึกษาของโรงเรียน และส่งเสริมสนับสนุนให้คณะกรรมการการศึกษา ใ้แสดงบทบาทในการสนับสนุน การดำเนินงานของโรงเรียนให้มากที่สุด โดยให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง
9. ดำเนินการให้โรงเรียนสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรท้องถิ่น คือ บุคคล วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งแวดล้อมในชุมชนให้มากที่สุด

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเกี่ยวกับการนำเสนอเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ นั้น ในแนวทางที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ยังไม่มีใครศึกษามาก่อน แต่มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ประเมินผล ในหน่วยงานต่าง ๆ พอสรุปได้ดังนี้

เอนก ศิลปนิลมาลัย ใ้ศึกษาเรื่อง "การสร้างเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู" โดยใช้อาจารย์ในวิทยาลัยครู ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร 72 คน นักวิชาการ 234 คน ใ้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ การประเมินผลงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู และการวางหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติในการใช้แบบประเมิน และการนำเอาผลการประเมินมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม ผลการวิจัยสรุปว่า อาจารย์ส่วนใหญ่ใช้เวลาในค้ำการสอน รองลงมาได้แก่การบริการ นักศึกษาและการบริหารตามลำดับ ส่วนงานค้ำการวิจัยมีอาจารย์ทำน้อยที่สุด และแบบประเมินผลงาน ในการพิจารณาความดีความชอบ ของอาจารย์มี 8 แบบ ใ้ด้วยกัน คือ

เป็นแบบประเมินผลเกี่ยวกับ งานสอน, งานนิเทศการสอนหรือฝึกงาน, งานวิจัยและงานเขียนตำราทางวิชาการ, งานบริการทางวิชาการ, งานบริหารและบริการ, งานกิจการนักศึกษา, งานพิเศษทั่วไปและงานในแผนก, และแบบประเมินผลบุคลิกภาพและจรรยาบรรณ อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นด้วยที่จะให้นำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 8 แบบไปประเมิน

นิวัฒน์ โรจนพงษ์ ศึกษาค้นคว้าเรื่อง "เกณฑ์ประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการครูส่วนจังหวัด สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนม" โดยใช้ครูใหญ่ 331 คน ผู้ช่วยครูใหญ่ 55 คน และครูประจำวิชา 1,999 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ รายการประเมินผลงาน และหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบ ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 100 เห็นด้วยกับการนำรายการทุกข้อ ไปใช้ในการสร้างเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน และเห็นด้วยในการที่จะนำรายการทั้ง 30 ข้อ ไปใช้ในการสร้างเกณฑ์ประเมินคุณลักษณะเฉพาะตัวครู โดยเห็นด้วยเป็นอันดับหนึ่งในเรื่อง มีความออกส่าหะ ชยันขันแข็ง และอกทนในการทำงาน

ประพนธ์ จันทร์นุรักษ์ ศึกษาค้นคว้าเรื่อง "เกณฑ์ประเมินผลงานครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดหนองคาย" ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ครูใหญ่ 90 คน ผู้ช่วยครูใหญ่ 30 คน ครูประจำชั้นหรือประจำวิชา 400 คน โดยให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ รายการที่จะนำมาใช้เป็นเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 100 เห็นด้วยที่จะนำรายการประเมิน 145 ข้อ ไปสร้างเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำรายการประเมินทั้ง 30 ข้อ ในแบบประเมินคุณลักษณะเฉพาะตัวครูไปใช้ในการสร้างเกณฑ์ประเมินคุณลักษณะเฉพาะตัวครู โดยเห็นด้วยเป็นอันดับหนึ่งในเรื่องความประพฤติดีและมีคุณธรรมประจำใจ

จุฑามาศ ใจนักรบ ศึกษาค้นคว้าเรื่อง "การสร้างเกณฑ์ประเมินคุณภาพนักเรียนเตรียมทหาร" ใช้วิธีวิจัยแบบเคสศึกษา สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ คุณภาพของนักเรียนเตรียมทหารประกอบด้วย ลักษณะสมบัติแห่งภาวะผู้นำ และลักษณะสมบัติแห่งความรู้ความสามารถทางวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับการคาดคะเนคุณภาพของนักเรียนเตรียมทหาร จาก

การวิเคราะห์จุดมุ่งหมาย ของหลักสูตรโรงเรียนทหารและตำรวจ

สมลักษณ์ พรหมมีเนตร ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การนำเสนอเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศกรมสามัญศึกษา ประจำเขตการศึกษา" ผลของการวิจัยพบว่า

1. กลุ่มประชากรเห็นด้วยกับการที่จะนำรายการประเมินทั้ง 110 รายการ ในแบบประเมินทั้ง 4 แบบ คือ แบบประเมินความสามารถในการปฏิบัติงาน แบบประเมินพฤติกรรมหรือกระบวนการในการปฏิบัติงาน แบบประเมินคุณลักษณะเฉพาะตัวผู้ปฏิบัติงาน และแบบประเมินคุณภาพผลงานศึกษานิเทศกร ซึ่งแยกออกเป็น 3 ชุด คือ แบบประเมินคุณภาพผลงานศึกษานิเทศกรฝ่ายนิเทศการสอน ฝ่ายนิเทศการบริหาร และฝ่ายวิจัยและบริการการศึกษา ไปใช้เป็นเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศกรมสามัญศึกษา ประจำเขตการศึกษาได้

2. จากผลการวิจัยพบว่า ในการจัดลำดับความสำคัญของแบบประเมินผลศึกษานิเทศกร เห็นว่า ควรให้ลำดับความสำคัญดังนี้คือ อันดับ 1 เกณฑ์ประเมินคุณภาพผลงานศึกษานิเทศกร(แต่ละฝ่าย) อันดับ 2 เกณฑ์ประเมินความสามารถในการปฏิบัติงาน อันดับ 3 เกณฑ์ประเมินพฤติกรรมหรือกระบวนการในการปฏิบัติงาน และอันดับที่ 4 เกณฑ์ประเมินคุณลักษณะเฉพาะตัวผู้ปฏิบัติงาน และให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า น้ำหนักคะแนนของแบบประเมินควรให้เป็น 4 ส่วน 3 ส่วน 2 ส่วน และ 1 ส่วน ตามลำดับ

3. กลุ่มประชากรส่วนใหญ่ เห็นด้วยกับการที่หน่วยงานจะจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศกรที่เป็นระบบระเบียบขึ้น แล้วนำเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานที่สร้างขึ้นนี้ไปใช้จริง โดยเห็นว่าควรจัดทำอย่างเปิดเผยในรูปของคณะกรรมการ แล้วแจ้งผลการประเมินให้ศึกษานิเทศกรแต่ละคน ได้ทราบข้อดีและข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศกร เป็นการกระตุ้นให้ศึกษานิเทศกรมีสมรรถภาพและความตั้งใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น