บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการครูภายหลังได้รับการอนุมัติให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 และรวบรวมข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูตำแหน่งอาจารย์ 3 โดยมีขอบข่ายในการนำเสนอ ดังนี้

บทบาทและหน้าที่ของครู

โลกในปัจจุบันต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ตลอดเวลา จึงมีความจำเป็นที่แต่ละประเทศจะต้องเร่งพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ เพื่อให้สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลง และดำรงตนอยู่ได้อย่างมีความสุข ครูจึงได้รับความสำคัญเป็นพิเศษเพราะครูเป็นบุคคลที่มีบทบาทโดยตรงในการพัฒนาคน โดยเฉพาะคนที่เป็นเยาวชน ซึ่งจะเติบโตเป็นกำลังสำคัญของประเทศต่อไปในอนาคต ครูในฐานะที่เป็นความหวังของสังคมจึงควรได้ปรับบทบาทและหน้าที่ของตนให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมด้วย

บทบาทของครู

สุจริต เพียรชอบ (อ้างถึงใน สำนักงานโครงการพิเศษเพื่อการปฏิรูปการฝึกหัดครู พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2541 : 44-47) ได้กล่าวถึงบทบาทครูในการพัฒนาประเทศไว้ดังนี้

1. พัฒนานักเรียนให้เป็นผู้ที่มีระดับสติปัญญาสูงขึ้น มีความรอบรู้ในสรรพวิทยาการต่าง ๆ
2. จัดสร้างสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวยการให้นักเรียนรู้จักคิด มีเหตุผล จะพูดจะทำหรือจะคิดอะไรมักจะใช้วิจารณญาณประกอบด้วยเสมอ
3. พยายามปลูกฝังลักษณะนิสัยสำคัญ ๆ ให้เกิดขึ้นในตัวนักเรียน เช่น ความตรงต่อเวลา ความขยันหมั่นเพียร มานะ อดทน การทำงานหนัก ความรักงาน ตัวครูเองควรเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม ความประพฤติเหล่านี้
4. การปลูกฝังค่านิยมและมโนทัศน์ที่ถูกต้องให้กับนักเรียน
5. การปลูกฝังความเป็นนักประชาธิปไตยให้แก่นักเรียน
6. การให้ความรู้แก่ประชาชนในท้องถิ่น
7. การปลูกฝังทางด้านอาชีพ ให้นักเรียนมีทักษะและมีทัศนคติที่ดีต่อการอาชีพต่าง ๆ ได้
8. บทบาทในการปลูกฝังวัฒนธรรม
9. บทบาทในการพัฒนาสังคม
10. บทบาทในการแก้ไขปัญหาในชุมชน

11. การให้ความรู้เกี่ยวกับการนำทรัพยากรธรรมชาติมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ตลอดจนการสงวนทรัพยากรธรรมชาติ

12. บทบาทของครูในการธำรงความมั่นคงของประเทศ

สำนักงานโครงการพิเศษเพื่อการปฏิรูปการฝึกหัดครู พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (สปค.) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี (2540 : 184–185) ได้สรุปบทบาทใหม่ของครูเพื่ออนาคตของชาติ ไว้ดังนี้

1. ครูที่ดี คือ ครูที่ทำให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพและสร้างสรรค์ ดังนั้น ครูจึงต้องเน้นความหลากหลายเพื่อตอบสนองต่อผู้เรียนเป็นหลัก (student based learning and teaching)

2. ครูมีวิธีการทำงานที่เป็นสหวิทยามากขึ้น ต้องการคนหลากหลายอาชีพ และความสามารถในการทำงานประสานกันเป็นทีม (interdisciplinary approach and teamwork) ในแบบต่างคนต่างทำ แต่ก็เชื่อมโยงต่อกัน (interdependence) ต้องพึ่งพากัน แต่ก็มีความเป็นอิสระต่อกัน

3. ครูมีความสามารถในการคิดเชิงปรัชญา มีความเป็นสถาปนิกที่จะออกแบบวิธีการเรียนการสอนแบบใหม่ เป็นนักจัดการระบบหรือเป็นนักบริหารการศึกษาแบบใหม่ที่ทำให้วิธีการจัดการศึกษาได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบไป และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ครูสามารถแนะนำวิธีการเรียนได้ ชี้แนะแหล่งข้อมูลที่หลากหลายได้

5. ครูต้องรู้วิทยาการด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

6. ครูต้องไปหานักเรียนมากขึ้น เข้าเยี่ยมชุมชนมากขึ้น

7. ครูในบทบาทใหม่ มีความจำเป็นที่จะสามารถให้หลักประกันด้านคุณภาพของผู้เรียนมากขึ้น สามารถให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อให้ผู้เรียนได้รับข้อมูลเพื่อสามารถนำไปปรับปรุงตนเองได้

พิทยากรณ์ มานะจุติ (2544 : 61–62) กล่าวว่า บทบาทของครูควรได้ทบทวนและคำนึงถึงในข้อต่อไปนี้

1. การเตรียมตนเองให้มีความพร้อมในการบริการด้านความรู้ (resource person) ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ในวิชาหรือสาขาวิชาที่รับผิดชอบ มีความรู้ที่มีความถูกต้องสมบูรณ์ พร้อมที่จะให้คำอธิบาย คำแนะนำ คำปรึกษา ให้ข้อมูลความรู้ที่ชัดเจนแก่ผู้เรียน ครูทดลองหรือปฏิบัติกิจกรรมล่วงหน้า เพื่อหาความชำนาญหรือวิธีแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจต่อผู้เรียนที่จะสอบถามเนื้อหา ขั้นตอนของกิจกรรม ตลอดจนผลที่ได้รับจากการปฏิบัติในกิจกรรมได้

2. การเตรียมแหล่งข้อมูลที่เป็นเนื้อหาสาระสำหรับผู้เรียนได้แก่ สื่อการเรียนรู้ ใบความรู้ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะใช้ประกอบกิจกรรมการเรียนรู้ในห้องเรียนหรือศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองที่มีข้อมูลจากห้องสมุดหรือศูนย์วิทยบริการ ศูนย์สื่อ ห้องโสตทัศนศึกษา ห้องปฏิบัติการ ห้องพิพิธภัณฑ์

ในโรงเรียนและที่มีอยู่ในชุมชน รวมถึงแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ครูมีข้อมูลจากการสำรวจรายชื่อหนังสือ ตำรา อุปกรณ์ สื่อต่าง ๆ และวิทยาการที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น เอื้อประโยชน์ต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้า ฝึกปฏิบัติให้เกิดการเรียนรู้และค้นพบคำตอบด้วยตนเอง

3. การจัดทำแผนการสอน เป็นการวางแผนจัดการเรียนรู้ที่ผ่านการวิเคราะห์จุดประสงค์ของการเรียนรู้ เพื่อให้ได้สาระสำคัญและเนื้อหาข้อความรู้ให้สอดคล้องกับคำอธิบายรายวิชา เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน เป็นการเตรียมกิจกรรมให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้าและการสร้างความรู้ ฝึกปฏิบัติให้เกิดความชำนาญตามความต้องการ ความสามารถและความสนใจของผู้เรียนแต่ละคน จัดเตรียมรูปแบบกิจกรรมที่ต้องใช้สื่อวัสดุอุปกรณ์อย่างเหมาะสม รวมทั้งเตรียมวิชาการและเครื่องมือวัดผลการเรียนรู้ตรงตามจุดประสงค์ของการเรียนรู้ เป็นการวัดผลครอบคลุมกระบวนการ (process) และผลงาน (product) ที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาทั้งด้านพุทธิพิสัย (cognitive) จิตพิสัย (affective) และทักษะ (skill) ให้มีความพร้อมที่กำหนดไว้ในแผนการสอนอย่างชัดเจน

4. บทบาทของครูในการสอนปรับเปลี่ยนไปตามแผนการสอนที่จัดทำขึ้น ครูจัดให้ผู้เรียนทุกคนได้มีส่วนร่วมจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามความสนใจและความสามารถของผู้เรียนแต่ละคนให้เหมาะสม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่มหรือจับคู่ในการศึกษาค้นคว้าหาคำตอบร่วมกัน โดยครูจะคอยให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมตามช่วงเวลาของการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นให้ทำกิจกรรมรวมทั้งการให้คำชมเชย สร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน อำนวยความสะดวกในการประสานงาน จัดหาสื่อ วัสดุอุปกรณ์สำหรับผู้เรียนได้ลงมือฝึกปฏิบัติ เพื่อเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูคอยติดตามตรวจสอบผลการเรียนรู้ที่เกิดจากกระบวนการทำงานของผู้เรียน

บทบาทของครูยังมีอยู่อีกมากและยังเป็นบทบาทที่สำคัญยิ่งขึ้นด้วย (ทิศนา แขมมณี อ้างถึงในสำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม, 2542 : 25–26) กล่าวคือ

1. ครูยังต้องทำงานหนักในการเตรียมการสอน

2. ครูยังต้องใช้ความสามารถและความพยายามอย่างมากในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่จะสามารถช่วยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสสร้างความรู้ด้วยตนเอง

3. ครูต้องเตรียมข้อมูล ติดต่อแหล่งข้อมูล และจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เพียงพอต่อการที่จะให้ผู้เรียนทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้งาน

4. ในขณะที่ผู้เรียนกำลังทำกิจกรรมอยู่ ครูจะต้องคอยสังเกตดูว่า สิ่งต่าง ๆ ดำเนินไปตามที่ควรจะเป็นหรือที่ได้คาดหมายไว้หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามที่คาด ครูต้องสามารถประเมินสถานการณ์ และตัดสินใจได้ว่า ควรจะปรับหรือเปลี่ยนอย่างไร ผู้เรียนจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้

5. ครูต้องเป็นคนช่างสังเกต รู้จักจัดประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ฯลฯ

สรุป บทบาทที่สำคัญของครูที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง มีดังนี้

1. เตรียมพร้อมที่จะพัฒนาผู้เรียน โดย
   1.1 จัดทำแผนการสอน
   1.2 เตรียมข้อมูล สื่อการเรียนรู้ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ
2. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความสามารถและความสนใจของผู้เรียน
3. พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รอบรู้ด้านสรรพวิทยาการต่าง ๆ อยู่เสมอ
4. ปลูกฝังลักษณะนิสัยที่ดี และค่านิยมที่ถูกต้องให้แก่ผู้เรียน

หน้าที่ของครู

หน้าที่ของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูที่คุรุสภากำหนดไว้ มีดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2537 : 1-22)

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ
2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้เรียน
3. มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ
4. พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
5. พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
6. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน
7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ
8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน
9. ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์
10. ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ในชุมชน
11. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

คุณลักษณะของครู

ดุษฎี พงศ์ศาสตร์ (2535 : 51-52) กล่าวว่า ลักษณะนิสัยของครู (ที่พึงมี) มีดังนี้

1. เป็นครูที่เชื่อว่านักเรียนทุกคนสมารถเรียนรู้ได้
2. เป็นครูที่สอนโดยเน้นกระบวนการวิธีหาความรู้ มากกว่าให้นักเรียนบอกคำตอบที่ถูกได้ คือ เน้นการหาวิธีที่จะได้มาซึ่งคำตอบ
3. เป็นครูที่มีความรวดเร็วในการปรับและเปลี่ยนบรรยากาศในห้องเรียน เร็วในการรับทราบความรู้สึกของนักเรียน

4. เป็นครูที่มีความสามารถในการใช้วัสดุท้องถิ่นมาเป็นอุปกรณ์การสอน ปรับเปลี่ยนใช้แทนกันได้ สร้างความคิดรวบยอดตัวเดียวกันได้เท่ากับที่ซื้อมาแพง ๆ เพื่อเป็นการสร้างนิสัย "การผลิต" มากกว่านิสัย "การใช้" ให้กับนักเรียน

ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้มีการประชุมเพื่อประเมินและสนับสนุนครูใหม่ ระหว่างรัฐ (Interstate New Teacher Assessment and Support Consortium) ได้กำหนดคุณลักษณะของครูที่ควรได้รับการยกย่องและสนับสนุนไว้ดังนี้ (สกศ., 2541 : 103-104)

1. ครูต้องเข้าใจแนวความคิดกลาง เครื่องมือของการสืบค้น และโครงสร้างของวิชาความรู้ที่ตนสอนและสามารถสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่ทำให้เนื้อหาวิชาเหล่านั้นมีความหมายต่อผู้เรียน

2. ครูต้องเข้าใจว่าเด็กเรียนและพัฒนาอย่างไร และสามารถสร้างโอกาสการเรียนรู้ที่เหมาะสมและสนับสนุนการพัฒนาทางสติปัญญา สังคม และส่วนบุคคลของเด็กได้

3. ครูต้องเข้าใจความแตกต่างในการเข้าถึงการเรียนรู้ของเด็กและสร้างโอกาสการเรียนการสอน ซึ่งสามารถปรับเข้ากับความแตกต่างในสไตล์การเรียนรู้ของเด็กแต่ละคนได้

4. ครูต้องเข้าใจ และสามารถใช้ยุทธวิธีการสอนที่หลากหลาย เพื่อส่งเสริมการพัฒนาด้านการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหาและทักษะการปฏิบัติงานของเด็ก

5. ครูต้องใช้ความเข้าใจในแรงจูงใจและพฤติกรรมเด็ก ทั้งรายบุคคลและเป็นกลุ่ม เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ซึ่งส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์ทางสังคมเชิงบวก ปฏิบัติการอย่างผูกพันกับการเรียน และมีแรงจูงใจภายในตัวเด็กเอง

6. ครูต้องใช้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งทางวาจา ท่าทาง และสื่อต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติการสืบค้น การร่วมมือ และการสนับสนุนความร่วมมือกันภายในห้องเรียน

7. ครูต้องวางแผนการสอนบนฐานของความรู้ในเนื้อหาวิชานักเรียน ชุมชนและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

8. ครูต้องเข้าใจและสามารถใช้ยุทธวิธีการประเมินผล ทั้งเป็นพิธีรีตรองและเป็นกันเอง เพื่อให้แน่ใจว่าผู้เรียนเกิดการพัฒนาทางสติปัญญา สังคม และร่างกายอย่างต่อเนื่อง

9. ครูเป็นผู้ที่คิดครึกตรองสม่ำเสมอ เพื่อติดตามประเมินผลกระทบของการเลือก และการกระทำของตนที่มีต่อบุคคลอื่น เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง และนักวิชาชีพอื่น ๆ ในสังคมของการเรียนรู้ และครูต้องหาโอกาสเติบโตในทางวิชาชีพของตนอย่างจริงจัง

10. ครูต้องเสริมสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครองและหน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และความเป็นอยู่ของเด็ก

อำรุง จันทวานิช (2542 : 3–4) กล่าวถึงคุณลักษณะของครูที่เชื่อว่าจะสามารถสร้างความประทับใจให้แก่ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง และนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. ให้ความรักและปรารถนาดีต่อผู้เรียน
2. มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ
3. ประพฤติดีและมีคุณธรรม
4. สอนดี

คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ในฐานะองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู ได้กำหนดเป็นแนวปฏิบัติสำหรับข้าราชการครู เป็นอุดมการณ์ของครูว่า ครูต้องมีลักษณะ 4 ประการ คือ "สอนดี มีระเบียบ เพียบคุณธรรม และแนะนำสังคม" (ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์, 2542 : 18)

เพิ่มวุธ บุบผามะตะมัง (2543 : 43–46) กล่าวว่า ครูในยุคข้อมูลข่าวสาร ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง น่าจะเป็นคนที่มีลักษณะดังนี้

1. มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและสื่อการเรียนการสอน
2. เป็นคนทันสมัย มีวิสัยทัศน์
3. มีหัวใจนักปราชญ์
4. เปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวก
5. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
6. มีคุณธรรมจริยธรรม
7. วัดและประเมินผลตามสภาพที่แท้จริง (authentic assessment)

สรุป ครูในยุคปัจจุบันต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและหน้าที่ของตนเองให้เหมาะสมกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ครูต้องเตรียมพร้อมที่จะพัฒนาผู้เรียน จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความสามารถและความสนใจของผู้เรียน พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รอบรู้ด้านสรรพวิทยาการต่าง ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งปลูกฝังลักษณะนิสัยที่ดีและค่านิยมที่ถูกต้องให้แก่ผู้เรียน ครูควรเป็นผู้มีคุณลักษณะที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านลักษณะนิสัยและด้านความประพฤติ ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้เป็นคนทันสมัยต่อวิทยาการต่าง ๆ อยู่เสมอ เข้าใจนักเรียนและสามารถใช้ยุทธวิธีการสอนที่เหมาะสมเพื่อให้นักเรียนเกิดการพัฒนาทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และสังคม

หลักเกณฑ์และวิธีการในการกำหนดตำแหน่งอาจารย์ 2 เป็นอาจารย์ 3

หลักเกณฑ์และวิธีการในการกำหนดตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งในสายงานการสอน ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ที่ ศธ 1503/22210 - 22219 ลงวันที่ 5 สิงหาคม 2530 และหนังสือสำนักงาน ก.ค. ที่ ศธ 1304/5820 ลงวันที่ 21 ธันวาคม 2542 (สำนักงาน ก.ค., 2543 : ภาคผนวก 11 – 13, 119 – 122) มีดังนี้

1. หลักเกณฑ์

1.1 ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งอาจารย์ 3

1.2 ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ได้รับเงินเดือนตามเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนด

1.3 ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นแต่งตั้ง และมีชั่วโมงสอนและปริมาณงานด้านอื่นย้อนหลัง 3 ปี ตามเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนด

1.4 ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น มีผลการปฏิบัติงานตามข้อ 1.3 ได้ผลดี โดยผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

1.5 ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น มีความชำนาญการตามเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนด รวม 3 รายการ ดังนี้

<u>รายการที่ 1</u> การพิจารณาความชำนาญการในการสอนวิชาการสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง

<u>รายการที่ 2</u> การพิจารณาผลงานที่ปรากฏในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ ผู้ร่วมงานอื่น ๆ และประชาชนหรือสาธารณชน

<u>รายการที่ 3</u> การพิจารณาผลงานในฐานะวิทยากรผู้ชำนาญการ

1.6 ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น มีผลงานทางวิชาการตามที่ ก.ค. กำหนด คือ จะต้องมีผลงานทางวิชาการเป็นเอกสารเกี่ยวกับการสอน ซึ่งแสดงความชำนาญการในด้านนั้น ๆ หรือผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่น ซึ่ง ก.ค. เห็นว่าใช้ประโยชน์ในการสอนหรือการศึกษาได้เป็นอย่างดี โดยมีรายการพิจารณาดังนี้

<u>รายการที่ 1</u> คุณภาพของผลงานทางวิชาการ โดยพิจารณาจาก

1.1 ความสมบูรณ์ของเนื้อหาสาระ

1.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

<u>รายการที่ 2</u> ประโยชน์ของผลงานทางวิชาการ โดยพิจารณาจาก

2.1 ประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ

2.2 ประโยชน์ต่อนักเรียน นักศึกษา

2. วิธีการ

2.1 ให้ข้าราชการครูผู้ประสงค์จะขอกำหนดตำแหน่งและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งรับเงินเดือนในระดับสูงขึ้นเป็นผู้จัดทำคำขอ โดยจะต้องชี้แจงผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น

2.2 ให้หัวหน้าสถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติรับรองผลการปฏิบัติงาน หลักฐานต่าง ๆ รับรองการจัดทำผลงานทางวิชาการในแบบคำขอและคำชี้แจง และเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไป

2.3 ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือกว่าหัวหน้าสถานศึกษา 1 ระดับ ตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติและประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

ในการตั้งคณะกรรมการการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ตั้งจากหัวหน้าสถานศึกษานั้น 1 คน ข้าราชการครูในสถานศึกษานั้น 1 คน และศึกษานิเทศก์หรือข้าราชการครูนอกสถานศึกษานั้น 1 คน รวมทั้งสิ้น 3 คน เป็นคณะกรรมการ

2.4 เมื่อคณะกรรมการประเมินตามข้อ 3 แล้ว ให้หัวหน้าสถานศึกษาแจ้งให้ผู้ขอกำหนดตำแหน่งทราบผลการประเมิน

ในกรณีที่คณะกรรมการประเมินเห็นสมควรให้ปรับปรุงหรือพัฒนางาน ก็ให้ดำเนินการปรับปรุงหรือพัฒนางานก่อน แล้วให้ประเมินผลการปฏิบัติงานจนผ่านเกณฑ์การประเมิน จึงให้ดำเนินการต่อไปได้

เมื่อผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ให้หัวหน้าสถานศึกษาเสนอผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบคำขอ และคำชี้แจงพร้อมผลงานทางวิชาการ จำนวน 4 ชุด ผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น เพื่อเสนอ อ.ก.ค.กรม พิจารณาต่อไป

2.5 ในการพิจารณาของ อ.ก.ค.กรมนั้น ให้พิจารณาดำเนินการโดยละเอียดเป็นราย ๆ ไป ดังนี้

1) ให้ อ.ก.ค.กรม ตรวจสอบคุณสมบัติ พิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความชำนาญการ และผลงานทางวิชาการ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนด

2) ให้ อ.ก.ค.กรม พิจารณามอบหมายให้ อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจสาขาต่าง ๆ ตรวจและประเมินความชำนาญการและผลงานทางวิชาการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

ในการตั้ง อ ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจฯ ให้ อ.ก.ค.กรม เสนอบุคคลที่เหมาะสมในสาขาวิชาที่จะตรวจและประเมินให้ ก.ค. พิจารณาตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

ในการตรวจและประเมินให้พิจารณากำหนดให้มีผู้ตรวจและประเมินไม่น้อยกว่า 3 คน โดยองค์ประชุม อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจฯ และให้นำผลการตรวจและประเมินนั้น เสนอต่อที่ประชุม อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจฯ เพื่อพิจารณาเป็นราย ๆ ไป

ในกรณีที่ อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจฯ เห็นสมควรให้ปรับปรุงหรือพัฒนาความชำนาญการ และหรือผลงานทางวิชาการ ก็ให้ดำเนินการปรับปรุงหรือพัฒนาความชำนาญการและหรือผลงานทางวิชาการตามข้อสังเกตของ อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจฯ ภายในเวลา 6 เดือน และให้นำเสนอ อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจฯ คณะเดิมพิจารณา ทั้งนี้กำหนดให้ใช้ผู้ตรวจและประเมินคนเดิม เมื่อผ่านการพิจารณาของ อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจฯ ตามข้อ 2) แล้ว ให้เสนอ อ.ก.ค.กรมเพื่อพิจารณาต่อไป

หากผู้ใดมีคุณสมบัติและผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวแล้ว ถือว่าผู้นั้นผ่านการคัดเลือกเพื่อเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3

2.6 เมื่อดำเนินการตามข้อ 2.5 แล้ว ให้ อ.ก.ค.กรม อนุมัติปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งอาจารย์ 2 ให้เป็นตำแหน่งอาจารย์ 3 และแต่งตั้งข้าราชการครูดังกล่าวให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 ในคราวเดียวกัน เพื่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 42 จะได้ออกคำสั่งปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่อไป โดยให้มีผลย้อนหลังไม่ก่อนวันที่กรมรับคำขอ ในกรณีที่มีการส่งเอกสาร หลักฐานต่าง ๆ เพื่อประกอบการพิจารณาเพิ่มเติมให้มีผลย้อนหลังไม่ก่อนวันที่กรมรับเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่ครบถ้วนสมบูรณ์ สำหรับกรณีที่ได้ชะลอคำขอไว้ ให้มีผลย้อนหลังก่อนวันที่วิธีการฯ นี้มีผลใช้บังคับได้ ทั้งนี้ไม่ก่อนวันที่กรมรับคำขอและไม่ก่อนวันที่ 1 ธันวาคม 2542

กรณีที่ต้องปรับปรุงหรือพัฒนาความชำนาญการและหรือผลงานทางวิชาการให้มีผลย้อนหลัง ไม่ก่อนวันที่กรมรับคำขอที่ได้ปรับปรุงหรือพัฒนาความชำนาญการ และหรือผลงานทางวิชาการที่สมบูรณ์แล้ว

2.7 เมื่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุออกคำสั่งตามข้อ 6 แล้ว ให้ส่งสำเนาคำสั่ง ผลการพิจารณาของ อ.ก.ค.กรม และผลงานทางวิชาการ จำนวน 1 ชุด ให้ ก.ค. ทราบภายใน 15 วัน นับตั้งแต่วันออกคำสั่ง

อนึ่ง การอนุมัติการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งอาจารย์ 2 เป็นตำแหน่งอาจารย์ 3 และแต่งตั้งข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่ง จะมีผลสมบูรณ์เมื่อได้มีการดำเนินการตามวิธีการนี้ครบถ้วนทุกขั้นตอนแล้ว

มาตรฐานกำหนดตำแหน่งอาจารย์ 3

มาตรฐานกำหนดตำแหน่งอาจารย์ 3 ซึ่งสำนักงาน ก.ค. กำหนดไว้ มีดังต่อไปนี้ (สำนักงาน ก.ค., ม.ป.ป. : 10-12)

หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสอนในลักษณะของผู้ชำนาญการ โดยมีความสามารถเป็นพิเศษในหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ทำการสอนและอบรมความรู้สามัญและหรือวิชาชีพตามหลักสูตร

2. ให้บริการทางการศึกษา ส่งเสริมการเรียนการสอน และให้คำแนะนำแก่ผู้ปกครอง นักเรียนและนักศึกษา

3. รับผิดชอบปกครองดูแลความประพฤติ การรักษาวินัยและสุขภาพ และดูแลการศึกษาเล่าเรียนของนักเรียนและนักศึกษา ตามที่ได้รับมอบหมาย

4. ศึกษา ค้นคว้า รวบรวมวิทยาการและประสบการณ์ใหม่ ๆ ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง

5. ริเริ่มจัดทำสื่อการเรียนการสอนใหม่ ๆ ใช้และเก็บรักษาสื่อการเรียนการสอนและเครื่องมืออุปกรณ์อื่น ๆ อย่างถูกต้อง

6. รักษาวินัยและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของนักเรียนและนักศึกษา

7. วิเคราะห์ วิจัยและนิเทศในวิชาที่รับผิดชอบ

8. ให้คำแนะนำและแนะแนวต่าง ๆ แก่นักเรียน นักศึกษาและหรือผู้ปกครอง

9. ให้บริการแก่ผู้ปกครอง นักเรียน นักศึกษาและชุมชนในด้านวิชาการและด้านอื่น ๆ

10. ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงหรือเป็นที่ปรึกษาของครูหรืออาจารย์ในด้านการปฏิบัติงาน และด้านความประพฤติ หรือแนะนำ หรือฝึกอบรมครูหรืออาจารย์ หรือทำหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายวิชา หรือหัวหน้าสายวิชา หรือหัวหน้าหมวดวิชา หรือทำหน้าที่เป็นหัวหน้า รับผิดชอบในทางวิชาการ หรือทำหน้าที่ประธานกลุ่มโรงเรียน หรือทำหน้าที่รับผิดชอบงานวิชาการกลุ่มโรงเรียน หรือลักษณะงานที่ใกล้เคียงกันอย่างใดอย่างหนึ่ง

11. ปฏิบัติงานในลักษณะเฉพาะพิเศษตามลักษณะประเภทการศึกษาและระดับการศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ครูผู้ทำหน้าที่สายปฏิบัติการสอน ทำหน้าที่สอนและอบรมความรู้สามัญ และหรือวิชาชีพตามที่ได้รับมอบหมาย อบรมศีลธรรม จรรยามารยาท ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม รวมทั้งแก้ไขข้อบกพร่องทางด้านความประพฤติของนักเรียนและนักศึกษา รับผิดชอบในกระบวนการเรียนการสอน เช่น การจัดทำโครงการสอน การเตรียมการสอน การวัดผลและประเมินผล เป็นต้น ทำการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย และนิเทศในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ ตลอดจนรวบรวมวิทยาการและประสบการณ์ใหม่ ๆ หรือเรียบเรียงตำรา หรือเอกสารผลงานทางวิชาการ หรือผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่นออกเผยแพร่และปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ปฏิบัติหน้าที่ให้บริการทางการศึกษาหรือส่งเสริมการเรียนการสอน เช่น การวางแผน จัดหา ผลิต ควบคุม ดูแลและบำรุงรักษาสื่อการเรียนการสอน และเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ และเป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน ในด้านการดำเนินการฝึกอบรมครูประจำการ จัดบริการทางด้านวิชาการและร่วมมือประสานงานกับฝ่ายวิชาการของสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่นในสาขาที่รับผิดชอบ หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และให้คำแนะนำและแนะแนวทางการศึกษา และแนะแนวอาชีพแก่นักเรียน นักศึกษา และผู้ปกครอง ตลอดจนการแนะแนวปัญหาต่าง ๆ แก่นักเรียน นักศึกษาและประชาชน เช่น ปัญหาชีวิต ปัญหาครอบครัว และปัญหาชุมชนอื่น ๆ ตลอดจนให้บริการแก่สังคมในด้านต่าง ๆ เช่น เป็นที่ปรึกษา ให้ความรู้ เป็นผู้นำหรือร่วมกิจกรรมของสังคม เป็นต้น ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงหรือเป็นที่ปรึกษาของครูหรืออาจารย์ ในด้าน

การปฏิบัติงานและด้านความประพฤติ หรือแนะนำหรือฝึกอบรมครูหรืออาจารย์ หรือทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าสายวิชา หรือหัวหน้าหมวดวิชาหรือทำหน้าที่รับผิดชอบในทางวิชาการ หรือทำหน้าที่ประธานกลุ่มโรงเรียน หรือทำหน้าที่รับผิดชอบงานวิชาการกลุ่มโรงเรียน หรือลักษณะงานที่ใกล้เคียงกันอย่างใดอย่างหนึ่ง และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

สำหรับครูผู้ปฏิบัติหน้าที่สายสนับสนุนการสอนหรือสายบริการ นอกจากต้องปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นบ้างแล้ว ยังทำหน้าที่ปฏิบัติงานธุรการ การเงินและบัญชี พัสดุ ทะเบียนวัดผล แนะแนวการศึกษา บรรณารักษ์ โสตทัศนศึกษา โภชนาการ อนามัยโรงเรียน พยาบาล เป็นต้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

ได้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 2 หรือตำแหน่งอื่นที่ ก.ค. เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และเป็นผู้ชำนาญการ และมีผลงานทางวิชาการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

นอกจากจะมีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับอาจารย์ 2 ในลักษณะผู้ชำนาญการแล้ว จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนอื่น ๆ ของประเทศด้วย

การให้ได้รับเงินเดือน

ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 6 ถึงระดับ 8 และถ้าอาจารย์ 3 ผู้ใดเป็นผู้เชี่ยวชาญ และมีผลงานทางวิชาการตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนด และได้ผ่านการประเมินตามวิธีการที่ ก.ค. กำหนดแล้ว ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 ได้ เมื่อเงินเดือนถึงขั้นต่ำของระดับ 9

แนวคิดและทฤษฎีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ในภาษาอังกฤษใช้คำต่าง ๆ เช่น performance appraisal, performance evaluation, performance review และ performance assessment เป็นต้น ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้หลากหลาย ดังนี้

สำนักงาน ก.พ. (2530 : 12–13) ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในบังคับบัญชา ในช่วง

ระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยการเปรียบเทียบผลงานที่ผู้ปฏิบัติงานทำได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการทำงานนั้น ๆ แล้วชี้ให้เห็นว่าเป็นที่พอใจหรือไม่ ดีหรือไม่ดีเพียงใด ซึ่งมีผลทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินค่าของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อส่วนราชการได้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2535 : 214) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าหมายถึง การประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ในแง่ของผลการปฏิบัติและในแง่ของโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันได้ดีขึ้น และในระดับสูงขึ้นต่อไป

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2541 : 214–215) ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ (systematic process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อการวัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนด และรายได้ที่บุคคลได้รับจากองค์การหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคคลในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่องค์การใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงาน ตามระยะเวลาที่กำหนด เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยผลงานอย่างมีหลักเกณฑ์ ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารงานบุคคลในองค์การ

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำนักงาน ก.พ. (2530 : 16) ได้สรุปวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่ว ๆ ไป ไว้ดังนี้

1. เพื่อที่จะสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ดี โดยการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่างานแต่ละอย่างควรจะมีคุณภาพและปริมาณขนาดไหน จึงจะเป็นที่ยอมรับกันและเพียงพอแก่การที่จะก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุดในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานและการจัดทำบริการต่าง ๆ

2. เพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยการติดตามว่าการทำงานของแต่ละบุคคลมีจุดอ่อนและจุดแข็งอย่างไร แล้วให้คำปรึกษาในเรื่องข้อบกพร่องต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งใช้หลักกระตุ้นเตือนให้ผู้ปฏิบัติงานสนใจในการปฏิบัติงาน

3. เพื่อที่จะกลั่นกรองและตรวจสอบเทคนิคการบริหารงานบุคคล เช่น ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตามความต้องการของตำแหน่ง เทคนิคการเลือกสรรผู้เข้าทำงาน เป็นต้น

4. เพื่อเป็นแนวทางในการวางนโยบายทางการบริหารงานบุคคลในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการคัดเลือกตัวบุคคลสำหรับการบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การขึ้นเงินเดือน การให้รางวัลยกย่องผู้ทำงานดีและการลงโทษผู้ทำความบกพร่องด้วย

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2541 : 215) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

1. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคคลปฏิบัติเพียงใด

2. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งของบุคคลว่า มีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

4. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่า บุคคลสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด

5. ใช้ประกอบการจดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของพนักงาน เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ

6. ใช้ประกอบในการบริหารในด้านต่างๆ เช่น การสร้างความยุติธรรมและการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การ เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์การ

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 49–51) ได้กล่าวถึงจุดหมายในการประเมินผลงานของบุคลากร สรุปได้ดังนี้

1. เพื่อตรวจสอบดูจุดด้อยหรือจุดเด่นในการปฏิบัติงานของแต่ละคน เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินการพัฒนาความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2. เพื่อทำให้สามารถเลือกเฟ้นคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม เพื่อเลื่อนให้ไปรับตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งการเปลี่ยนสายงานของผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะกับความถนัดและความสามารถของเขา

3. เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์การ

4. เพื่อกำหนดค่าตอบแทน

5. การประเมินต่อข้อเรียกร้องหรือข้อเสนอของผู้ปฏิบัติงาน (negotiation) ผลประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงานกับองค์การอาจจะมีความขัดแย้งกัน การประเมินที่ตรงต่อความเป็นจริงมากที่สุดจะนำไปสู่ความเข้าใจอันดีต่อกัน และสามารถทำงานร่วมกันต่อไปได้ด้วยความเรียบร้อยและด้วยประสิทธิภาพที่ไม่หย่อนไปกว่าเดิม

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นเครื่องมือในการเลื่อนขั้นเงินเดือน นอกจากนั้นข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้

ประกอบการพิจารณาในเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การปรับปรุง เพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การแต่งตั้ง การฝึกอบรม การให้รางวัลจูงใจการปฏิบัติงาน และการให้ออกจากราชการ เป็นต้น (สำนักงาน ก.ค., 2542 : 262)

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานในตำแหน่งและหน้าที่ที่รับผิดชอบ

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

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

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

1. กำหนดนโยบายขององค์การว่า จะทำการประเมินการปฏิบัติงานเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์รายละเอียดของงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายของแต่ละงาน การกำหนดเป้าหมายดังกล่าวอาจจะทำเองโดยลำพัง หรืออาจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

2. กำหนดวิธีการและมาตรฐานที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในงานหนึ่ง ๆ ในขั้นนี้ก็คือ การเลือกใช้วิธีการประเมินที่เหมาะสม และสอดคล้องกับลักษณะของงานจากวิธีการประเมินต่าง ๆ ที่มีใช้อยู่

3. กำหนดผู้ที่จะทำการประเมินการปฏิบัติงาน ในขั้นนี้จะเกิดขึ้นหลังจากที่ระยะเวลาได้ผ่านพ้นไปจนถึงกำหนดเวลาที่จะทำการประเมิน หัวหน้างานซึ่งโดยทั่วไปจะได้รับการกำหนดให้เป็นผู้ทำการประเมินจะประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้วิธีการและเกณฑ์ตามที่กำหนด ในขั้นตอนที่ 2 เพื่อวัดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดในขั้นตอนที่ 1 หรือไม่

4. นำผลที่ประเมินได้มาอภิปรายและพิจารณาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารที่ทำการประเมิน จะนำผลที่ประเมินได้มาพิจารณาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินว่าได้บรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบว่าการปฏิบัติงานของตนมีประสิทธิภาพหรือไม่ จำเป็นที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงในด้านใดบ้าง เป็นต้น

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 53–57) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการประเมินดังนี้

1. กำหนดนโยบายในการประเมินและระยะเวลาที่จะทำการประเมินไว้ให้แน่ชัด

2. การประเมินทุกประเภทจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานเป็นหลักในการเปรียบเทียบ

3. การกำหนดผู้ที่จะทำหน้าที่ประเมิน ซึ่งมักจะแบ่งเป็น 2 ระดับ ระดับแรกคือผู้ที่ควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด จึงสามารถดูแลผลการทำงานได้อย่างเต็มที่ แต่โดยมากระดับนี้มักจะทำได้เฉพาะการประเมินเพื่อชี้แจงข้อบกพร่องพร้อมกับเสนอแนะให้ผู้ปฏิบัติงานปรับปรุง ในขณะเดียวกันก็จะต้องคอยดูด้วยว่าผลการเสนอแนะนั้น มีผลในทางปฏิบัติอย่างไรบ้าง ส่วนอีกระดับหนึ่งนั้น เป็นระดับตัดสินใจที่จะให้คุณหรือโทษ อันถือได้ว่าเป็นระดับสูงสุด

ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงาน นอกจากผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าหน่วยงานดังกล่าวแล้ว ยังอาจใช้บุคคลอื่นเป็นผู้ทำการประเมินอีกด้วย คือ

1. ประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน
2. ประเมินโดยคณะกรรมการเฉพาะกิจ
3. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินผู้บังคับบัญชา
4. การประเมินตนเอง

4. เนื่องจากการประเมินผลงานนั้น นอกจากจะเป็นการพิจารณาความดีความชอบแล้ว เรายังใช้ผลการประเมินเป็นรากฐานในการปรับปรุงวิธีการและผลการปฏิบัติงานอีกด้วย ดังนั้น กิจกรรมที่ตามมาหลังจากการประเมินก็คือ การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Carl Heyel (อ้างถึงใน รัตนา เชาว์ปรีชา , 2538 : 17–18) มีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. การกำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมินผล
3. การกำหนดตัวผู้ประเมินผลและฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผล
4. การกำหนดวิธีการประเมินผล
5. การวิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

สรุปได้ว่า ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ

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

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

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

1. วิธีจดบันทึกปริมาณ
2. วิธีพิจารณาตามเครื่องวัด (graphic rating scale)
3. วิธีพิจารณาโดยตรวจรายการ (chick list)
4. วิธีเปรียบเทียบบุคคล (paired comparison method)

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

1. ใช้มาตราส่วนเทียบ (rating scale)
2. ใช้แบบตรวจสอบรายการ (check list)
3. ใช้แบบบังคับเลือก (forced choice method)
4. ใช้บันทึกเหตุการณ์สำคัญ (critical incident method)
5. ใช้วิธีประเมินโดยยึดพฤติกรรมที่สำคัญ (behaviorally anchored ration scales หรือ [BARS])
6. ใช้วิธีตรวจสอบเพิ่มเติม (field review)
7. ใช้วิธีจัดลำดับ
8. ใช้วิธีให้ประเมินตัวเอง (self appraisal)
9. ใช้วิธีประเมินโดยเน้นวัตถุประสงค์ (management by objectives)
10. การจัดตั้งศูนย์การประเมินบุคลากร

ลักษณะของสิ่งที่จะประเมิน

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

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

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

3. คุณลักษณะพิเศษ ได้แก่ การประเมินคุณลักษณะพิเศษเฉพาะบางตำแหน่ง หรือบางกรณี เช่น สุขภาพ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2534 : 574) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะพิจารณาในลักษณะดังนี้

1. พิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงาน และผลงานของตำแหน่งนั้น

2. พิจารณาจากคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานควบคู่ไปด้วยว่า มีความประพฤติเหมาะสมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ มีความอุตสาหะพยามยามในการปฏิบัติหน้าที่การงานแค่ไหน เป็นต้น

ภิญโญ สาธร (อ้างถึงในรัตนา เชาว์ปรีชา, 2538 : 20) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยสิ่งพึงประเมิน 2 เรื่อง คือ

1. ลักษณะและอุปนิสัยส่วนตัว

2. ผลงานที่ปฏิบัติไปแล้ว

สมิต สัชฌุกร (2538 : 262) กล่าวถึงปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีองค์ประกอบสำคัญ จำแนกได้ 2 ประการ

1. ผลงานที่ก่อประโยชน์แก่องค์การ (contribution)

โดยทั่วไปการพิจารณาถึงผลงานจะพิจารณาสองด้าน ได้แก่

- ปริมาณงาน (quantity) ทำได้มากเท่าใด
- คุณภาพงาน (qualtity) ทำได้ดีเพียงใด

2. ลักษณะที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน (characteristic of manner of performance)

ปัจจัยที่เป็นลักษณะที่แสดงออกในการปฏิบัติงานจะต้องสามารถบ่งชี้ว่า มีผลการปฏิบัติงานได้มากน้อยและ/หรือดีเพียงใด ซึ่งจะต้องพิจารณาเลือกใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาให้เหมาะสมแก่ลักษณะงานและระดับ

ตัวอย่างของปัจจัยที่เป็นลักษณะที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน ได้แก่

- ความสามารถในการเรียนรู้ (learning ability)
- ความร่วมมือ (cooperation)
- ภาวะผู้นำ (leadership)
- ความคิดริเริ่ม (initiative)
- ความคิดสร้างสรรค์ (creative)

ฯลฯ

สรุปได้ว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น สิ่งที่ควรประเมิน ได้แก่

1. ผลงาน โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงาน

2. คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ อุปนิสัยและความประพฤติ เป็นต้น

ลักษณะของระบบการประเมินผลที่ดี

ชูศักดิ์ เที่ยงตรง (ม.ป.ป. : 19–20) กล่าวว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความเชื่อถือได้ (reliabilty) ซึ่งหมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินหลาย ๆ ครั้ง

2. ความเที่ยงตรง (validity) หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน

3. สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ คือ แบบการประเมินนั้นจะต้องสอดคล้องกับลักษณะของกลุ่มงานที่จะประเมิน มีองค์ประกอบและปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถเข้าใจได้ง่าย ประหยัด สะดวกในการใช้ การแปลความหมายของคะแนน และมีความยืดหยุ่นในการใช้กับผู้ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันทางด้านความสามารถและประสบการณ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2535 : 243–244) กล่าวว่า การออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้ประสิทธิภาพ จำเป็นที่จะต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. ความเกี่ยวข้องโดยตรง (relevance) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ควรจะทำการวัดพฤติกรรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความสำเร็จของงาน และพยายามหลีกเลี่ยงการวัดพฤติกรรมหรือกิจกรรมอันไม่มีผลต่อความสำเร็จของงาน

2. การเป็นที่ยอมรับ (acceptability) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ จะขึ้นอยู่กับการเป็นที่ยอมรับของผู้ทำการประเมินและผู้ถูกประเมินเป็นอย่างมาก

3. ความเชื่อถือได้ (reliability) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นระบบที่มีความคงเส้นคงวา และเชื่อถือได้

4. ความสามารถในการจำแนกส่วนดีและไม่ดี (sensitivity) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีความสามารถจำแนกผู้ที่มีผลงานดีเด่นจากผู้ที่มีผลงานพอใช้และผู้ที่มีผลงานไม่ดีได้

5. ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (practicality)

สรุปได้ว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

1. มีความเชื่อถือได้ คือ ต้องเป็นระบบที่มีความคงเส้นคงวา มีความเที่ยงตรงและเป็นที่ยอมรับ

2. มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

ข้อผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะใช้วิธีการประเมินแบบใดก็ตาม มักจะเกิดข้อผิดพลาดขึ้นเสมอ

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทร์ (2541 : 229–231) กล่าวถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต้องคำนึงถึงมีดังต่อไปนี้

1. การประเมินโดยผลกลาง ๆ (central tendency)
2. การประเมินโดยใช้เหตุการณ์ใกล้ตัว (recency error)
3. การกำหนดมาตรฐานที่สูงหรือต่ำเกินไป (tight or loose rater)
4. การใช้ความประทับใจในบางเรื่องเป็นหลัก (halo effect)
5. การใช้ความรู้สึกมากกว่าเหตุผล (feeling-based bias)
6. การเอาตัวเองเข้าเปรียบเทียบ (comparative rater)
7. การให้ความสำคัญกับระยะเวลาในการทำงาน (length of service)
8. การมีอคติกับลักษณะบางอย่างของกลุ่มบุคคล (stereotype)

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 57–60) กล่าวถึงสาเหตุแห่งความผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า มีสาเหตุมาจาก

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

เวอร์เธอร์และเดวิส (Werther and Davis, 1996 : 348–349) กล่าวถึงอคติของผู้ประเมินว่าเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้

1. ความลำเอียง (the halo effect)
2. ความผิดพลาดของการให้ค่าผลการประเมินเป็นกลาง ๆ (the error of central tendency)
3. ความย่อหย่อนและความเข้มงวดในการประเมิน (leniency and strictness)

4. การมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (cross-cultural biases)

5. การมีความรู้สึกส่วนตัวที่ไม่ดี (personal prejudice)

6. การประเมินโดยดูจากการกระทำที่เพิ่งผ่านพ้นไป (the recency effect)

สรุป การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานตามระยะเวลาที่กำหนด เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ 1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานในตำแหน่งและหน้าที่ที่รับผิดชอบ และ 2) เพื่อประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงานบริหารงานบุคคลในเรื่องต่าง ๆ เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ 1) กำหนดนโยบายและระยะเวลาในการประเมิน 2) กำหนดวิธีการและเกณฑ์ที่จะใช้ประเมิน 3) กำหนด ตัวผู้ที่จะทำหน้าที่ประเมิน ซึ่งนอกจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังอาจให้บุคคลอื่นเป็นผู้ทำการประเมินด้วย คือ เพื่อนร่วมงาน คณะกรรมการเฉพาะกิจ ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้มีการประเมินตนเองด้วย และ 4) นำผลที่ได้จากการประเมินมาอภิปรายให้ผู้รับการประเมินทราบ เพื่อร่วมกันหาวิธีการที่จะพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น ส่วนลักษณะของสิ่งที่จะประเมินได้แก่ ผลงาน และคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรมีลักษณะที่มีความเชื่อถือได้และ มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ

สำนักงาน ก.พ. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อปรับเปลี่ยนการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญไปสู่การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยมีผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นรูปธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของมาตรา 71 มาตรา 72 และมาตรา 79 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 การปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐโดยยึดหลักการของการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการนำไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน รางวัลประจำปีและเงินตอบแทนอื่น ๆ แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญให้เป็นไปตามหลักการของระบบคุณธรรม และการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ก.พ. พิจารณาเห็นสมควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญไว้ ดังต่อไปนี้ (สำนักงาน ก.พ., 2544)

1. ให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการนี้ ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2544 เป็นต้นไป

2. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญที่ ก.พ. กำหนดใหม่นี้ มีหลักการที่จะประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยส่วนราชการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

3. การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

3.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้รางวัลประจำปี และค่าตอบแทนอื่น ๆ

3.2 การพัฒนาและการแก้ไขการปฏิบัติงาน

3.3 การแต่งตั้งข้าราชการ

3.4 การให้ออกจากราชการ

3.5 การให้รางวัลจูงใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ

4. การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้ประเมินจากผลงานและคุณลักษณะการปฏิบัติงาน โดยการประเมินผลงานให้พิจารณาจากองค์ประกอบดังต่อไปนี้

(1) ปริมาณงาน

(2) คุณภาพของผลงาน

(3) ความทันเวลา

(4) ผลลัพธ์ ประโยชน์ในการนำไปใช้ และประสิทธิผลของงาน

(5) การประหยัดทรัพยากรหรือความคุ้มค่าของผลงาน

ส่วนการประเมินคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ให้พิจารณาจากองค์ประกอบต่อไปนี้

(1) ความสามารถและความอุตสาหะในการปฏิบัติงาน

(2) การรักษาวินัย

(3) การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ

ส่วนราชการอาจกำหนดให้มีองค์ประกอบการประเมินอื่น ๆ เพิ่มเติมได้ ตามความเหมาะสมของลักษณะภารกิจและสภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในตำแหน่งต่าง ๆ

ทั้งนี้โดยกำหนดให้มีสัดส่วนคะแนนของผลงานไม่น้อยกว่าร้อยละ 70

สำหรับแบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ส่วนราชการพิจารณาใช้ตามแบบที่ ก.พ. กำหนดแนบท้ายหลักเกณฑ์นี้ หรือปรับใช้ตามความเหมาะสมของลักษณะงานได้

5. ให้มีการกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน เช่น แผนงาน โครงการ หรือผลงานที่กำหนดในการมอบหมายงาน เป็นต้น ทั้งนี้ให้พิจารณาจากข้อตกลงผลการบริหารงานของส่วนราชการ หรือภารกิจหลักที่ได้มีการกำหนดไว้ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานราชการกำหนดไว้ด้วย

6. ให้ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญปีละ 2 ครั้ง ตามรอบปีงบประมาณ คือ

ครั้งที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป

ครั้งที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน

7. การประเมินครั้งที่ 1 ตามข้อ 6 ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินจัดลำดับผลการประเมินเรียงลำดับจากผู้ที่มีผลการประเมินดีเด่น ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับได้ และผลการประเมินต้องปรับปรุงไว้ให้ชัดเจน เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และให้จัดทำบัญชีรายชื่อผู้มีผลการประเมินดีเด่น และผลการประเมินเป็นที่ยอมรับได้ไว้ เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งที่ 2

8. ให้นำระบบเปิดมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามมติคณะรัฐมนตรี ตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0205/ว 117 ลงวันที่ 23 มิถุนายน 2540 และตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708.1/ว 16 ลงวันที่ 7 สิงหาคม 2540 ทั้งนี้ ให้หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการหรือผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีเด่น ในที่เปิดเผยให้ข้าราชการได้ทราบโดยทั่วกัน

9. ให้มีคณะกรรมการระดับกรมเพื่อวัตถุประสงค์ในการพิจารณากลั่นกรองผลการประเมินให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรมในการใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมิน ก่อนที่จะเสนอผลการประเมินต่อผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยมีองค์ประกอบตามที่ส่วนราชการเห็นสมควรเพื่อให้การพิจารณาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว

ทั้งนี้ ส่วนราชการอาจกำหนดให้มีคณะกรรมการช่วยพิจารณากลั่นกรอง ให้เกิดความเป็นธรรมในระดับสำนัก/กองด้วยก็ได้

10. ให้นำผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการไปใช้ในการพิจารณาให้เงินรางวัลประจำปีตามที่กำหนดใหม่ด้วย

11. เมื่อเสร็จสิ้นการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งแล้ว ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินควรนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้รับการประเมิน เพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน และกำหนดแผนการพัฒนาผู้รับการประเมินให้มีสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์ของงานดียิ่งขึ้น

12. ให้กรมวางระบบการจัดเก็บผลการประเมิน เพื่อนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ต่อไป เช่น ผลการประเมินครั้งที่ 1 เก็บไว้ที่ผู้บังคับบัญชา ผลการประเมินครั้งที่ 2 ภายหลังจากการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้รับการประเมินแล้ว ให้เก็บสรุปผลการประเมินไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการหรือกรมจะกำหนดรูปแบบการจัดเก็บเป็นอย่างอื่นตามที่เหมาะสมก็ได้

13. การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดดำเนินการให้มีการประเมินและนำผลการประเมินไปใช้โดยอนุโลม ตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด และผู้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 8 ขึ้นไป ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเสนอความเห็นตามผลการประเมินให้กรมเจ้าสังกัดของข้าราชการผู้นั้นพิจารณาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดต่อไป

14. ให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการทุกระดับ ส่วนแบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการระดับ 9 ระดับ 10 และระดับ 11 ให้เป็นไปตามที่ อ.ก.พ.กระทรวง หรือ อ.ก.พ. ที่ทำหน้าที่ อ.ก.พ.กระทรวงพิจารณากำหนด และเมื่อ ก.พ. ได้กำหนดเรื่องการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนักบริหารระดับสูงแล้ว ก็ให้ใช้หลักเกณฑ์ดังกล่าว สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของนักบริหารระดับสูงต่อไป

15. กรณีอื่น ๆ ที่มีเหตุผลและความจำเป็น สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการอาจร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์เพิ่มเติมตามลักษณะงาน สภาพการปฏิบัติงานและอื่น ๆ ได้

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู

เนื่องจากคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานราชการตามที่ ก.พ. เสนอ โดยให้มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการปีงบประมาณละ 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม – 31 มีนาคม ปีถัดไป และครั้งที่ 2 ระหว่าง 1 เมษายน – 30 กันยายน โดยให้มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการหลังการประเมินผลดังกล่าว ในวันที่ 1 เมษายน และวันที่ 1 ตุลาคม ของทุกปี สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ก.ค. ได้มีมติให้นำ กฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544 ที่ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ว่าด้วยการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญมาใช้บังคับกับข้าราชการครูโดยอนุโลม (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก ค)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุวัฒนา อุทัยรัตน์และคณะ (2539 : 91) ได้ศึกษาผลกระทบของการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของข้าราชการครูสายงานการสอน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยเปรียบเทียบความแตกต่างของผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของข้าราชการครูที่ได้รับการอนุมัติให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 กับข้าราชการครูที่ไม่ได้รับอนุมัติให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 ในด้านบุคลิกลักษณะ ด้านความสามารถทางวิชาการ ด้านเจตคติของครูต่อนักเรียนและวิชาที่สอน ด้านความสัมพันธ์กับนักเรียน ด้านวิธีสอน และด้านการวัดและประเมินผล พบว่า ข้าราชการครูที่ได้รับอนุมัติให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 มีค่าเฉลี่ยของคะแนนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านความสามารถทางวิชาการ ด้านเจตคติของครูต่อนักเรียนและวิชาที่สอน และด้านความสัมพันธ์กับนักเรียน ไม่แตกต่างจากข้าราชการครูที่ไม่ได้รับอนุมัติให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 ในทุกเรื่อง ด้านที่ข้าราชการครูที่ได้รับอนุมัติให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 มีค่าเฉลี่ยของคะแนนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดีกว่าข้าราชการครูที่ไม่ได้รับอนุมัติให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 ได้แก่ ด้านบุคลิกลักษณะ เรื่องการมีอารมณ์มั่นคงและใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา การมีความอดกลั้นใจเย็นเมื่อมีการขัดแย้ง การมีอารมณ์ขัน การมีมนุษยสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นได้ดี การมีความมั่นใจในตัวเอง การพูดชัดเจนและเข้าใจง่าย ส่วนเรื่องความรับผิดชอบในหน้าที่และงานที่ปฏิบัติ ข้าราชการครูทั้งสองกลุ่มมีค่าเฉลี่ยของคะแนนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไม่แตกต่างกัน ด้านวิธีสอน ข้าราชการครูที่ได้รับอนุมัติให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 มีความสามารถสอนได้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระที่ระบุไว้ในหลักสูตรดีกว่าข้าราชการครูที่ไม่ได้รับอนุมัติให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 ส่วนเรื่องอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ด้านการวัดและประเมินผล ข้าราชการครูที่ได้รับอนุมัติให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 มีค่าเฉลี่ยของคะแนนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดีกว่าในเรื่องการทดสอบพื้นฐานความรู้เดิมก่อนที่จะเริ่มต้นขึ้นบทเรียนใหม่ และการซักถามนักเรียนในขณะสอนเพื่อวัดความเข้าใจในบทเรียน ส่วนเรื่องอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน จึงสรุปได้ว่า ข้าราชการครูสายงานการสอนที่ได้รับอนุมัติให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 ส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนไปในทางที่ไม่แตกต่างจากกลุ่มที่ไม่ได้รับอนุมัติให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3