

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา : กรอบแนวคิดและแนวทาง  
ปฏิบัติเพื่อการพัฒนา

PERFORMANCE APPRAISAL OF PERSONNEL IN HIGHER EDUCATION :  
CONCEPTUAL FRAMEWORKS AND PRACTICAL APPROACHES FOR  
DEVELOPMENT

องอาจ นัยพัฒน์<sup>1</sup>

**บทคัดย่อ**

นับตั้งแต่อดีตกาลจวบจนถึงกาลปัจจุบันนี้ที่ว่า “ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน” ยังคงเป็นอมตะวาจาอยู่เสมอ เพราะการประเมินคุณค่าของบุคลากรในองค์กร ยังมีความจำเป็นต้องพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของบุคคลในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงถือเป็นกระบวนการหรือเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานบุคคล ที่สามารถช่วยเหลือ และพัฒนาการทำงานขององค์กรให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นกระบวนการที่มีประโยชน์ต่อองค์กร กล่าวเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายต่างๆ ในสถาบันอุดมศึกษาจะต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์หรือวิธีการประเมินที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้จัดทำข้อตกลงในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน โดยกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานและใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน บทความวิชาการนี้มุ่งนำเสนอกรอบแนวคิดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกล่าวนำด้วยการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป จากนั้นเสนอแนวคิดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา และแนวทางการใช้ผลการประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากรและสถาบันอุดมศึกษาให้มีความถูกต้องและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

**คำสำคัญ :** การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน การประเมินบุคลากรของมหาวิทยาลัย และสถาบันอุดมศึกษา

---

<sup>1</sup>รองศาสตราจารย์ ดร.ภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## Abstract

“Action speaks louder than words” has been a classical phrase from the past to present because the personnel evaluation in any organization is considered based on allocated job performance of the employee. Therefore, performance appraisal is considered as a significant procedure or tool for human resource management, which can help improve the organization operations and achieve its goal. Job performance evaluation is useful procedure that any organizations should carry out. Once performance appraisal is addressed, the criteria or evaluation technique must be set. These criteria will be used to set performance appraisal agreement between evaluator and employee. KPI must be designed as important tool for evaluating employee performance in terms of both quantity and quality and to reflect the effectiveness and efficiency of job performance. This academic article provides conceptual frameworks and practical approaches for performance appraisal, system design for performance appraisal, approaches and techniques for performance appraisal in higher education institutions, and guidelines for applying the evaluation results to employee and organization development. This will be useful for proper human resource development in higher education institutions.

**Key words :** performance appraisal, performance management, evaluation of university staff members, higher education

## บทนำ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า “บุคลากร คือ ทรัพยากรอันทรงคุณค่าสูงสุดขององค์กร” เนื่องจากเป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์กร (ว่าจะรุ่งโรจน์หรือล้มเหลว) ในการบริหารงานบุคคลขององค์กรเริ่มตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานเป็นพนักงาน ผู้บริหารงานบุคคลและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องดูแลเอาใจใส่ ยิ่งกว่านั้น ยังจะต้องพัฒนาปรับปรุงสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือพนักงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนกว่าจะสิ้นสุดระยะเวลาการทำงานด้วยเกษียณอายุหรือลาออกจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้การกำกับติดตามจนมั่นใจว่าได้มีการใช้ทรัพยากรบุคคลจนเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และขณะเดียวกันพนักงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้นด้วยกิจกรรมสำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ คือ “การประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน” ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์สำคัญยิ่งเพื่อให้ได้สารสนเทศที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้สำหรับนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดทั้งต่อพนักงานผู้รับการประเมินและต่อองค์กร (สำราญ มีแจ้ง และ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2556; องอาจ นัยพัฒน์ นิภา ศรีไพโรจน์ ดวงใจ สีเขียว และนพวรรณ ศรีเกตุ, 2558; Buller, 2012; Nielsen, & Hunter, 2013)

ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) ในปี พ.ศ. 2558 นี้ ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นเรื่องสำคัญยิ่งในปัจจุบัน เนื่องจากองค์การภาครัฐและเอกชนต่างต้องเผชิญกับสถานการณ์การแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นทั้งภายในและภายนอกประเทศ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management-HRD) ที่ดำเนินการอย่างเหมาะสมและกระทำเป็นระบบเท่านั้นที่มีส่วนสำคัญในการผูกใจและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรนานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานถือว่าเป็นเครื่องมือหรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่องค์ประกอบต่างๆ เชื่อมโยงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมีส่วนสำคัญที่ช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Hall, 2006; Nielsen, & Hunter, 2013). การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงไม่ได้เป็นเพียงแค่กระบวนการวัดระดับศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน แต่เป็นกระบวนการที่นำไปสู่การพิจารณาแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาความก้าวหน้าในสายวิชาชีพของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งทรัพยากรบุคคลและองค์การควบคู่กันไป (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552; Nielsen, & Hunter, 2013)

### **ความหมายและความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

“การประเมินผลการปฏิบัติงาน” เป็นคำศัพท์วิชาการที่มีการกล่าวถึงในหมู่นักวิชาการจากหลายสาขาวิชาการและวิชาชีพ ได้แก่ “การวัดและประเมิน” (Measurement and Evaluation) การบริหารจัดการบุคลากร (Personnel Management) หรือในปัจจุบันนิยมเรียกกันด้วยชื่อใหม่ว่า “การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Management) จึงเกิดคำศัพท์เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่มีความหมายใกล้เคียงกันหลายคำ ซึ่งแตกต่างกันไปตามแนวคิดความเชื่อของนักวิชาการแต่ละคนหรือกลุ่ม เช่น คำว่า “การวัดค่าผลการปฏิบัติงาน” (Performance measurement) “การประเมินค่าผลการปฏิบัติงานโดยระบบคุณธรรม” (Merit-system of performance rating) “การวัดและประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน” (Performance measurement and evaluation) “การประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงาน” (Employee evaluation) “การประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน” (Performance evaluation) “การวัดประเมินผลการปฏิบัติงาน”

(Performance assessment) และ “การประเมินผลการปฏิบัติงาน” (Performance appraisal) ซึ่งมีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่มีชื่อเสียงหลายคน/กลุ่มได้ให้ความหมายไว้ อาทิ

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2532, หน้า 8-9) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ “การเทียบระหว่างผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ โดยอาศัยการยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติตามมาตรฐาน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบปริมาณงานและคุณภาพงานของบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ” ในขณะที่ ผุสดี รุมาคม (2551, หน้า 4) ได้ให้ความหมายอย่างสั้นๆ ไว้ว่าเป็น “กระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการประเมินและการบริหารพฤติกรรม (Behavior) และผลที่ได้ (Outcomes) จากการปฏิบัติงานของพนักงาน” ส่วนนักวิชาการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 5) ในฐานะองค์การภาครัฐที่มีภารกิจหลักด้านการเพิ่มประสิทธิภาพของราชการไว้ว่าเป็น “การประเมินความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมินด้วยวิธีการที่องค์การกำหนด โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติราชการ [การปฏิบัติงาน] ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน”

ในขณะที่นักวิชาการชาวต่างชาติ เช่น Stufflebeam (1988, p. 7-8) ให้คำจำกัดความว่าเป็น “การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ/หรือคุณสมบัติของบุคคลที่กระทำอย่างเป็นระบบและสัมพันธ์กับบทบาททางวิชาชีพและจุดมุ่งหมายเฉพาะขององค์การหรือสถาบัน” ส่วน Mathis & Jackson (2004, p.277) ให้ความหมายว่าเป็น “กระบวนการพิจารณาตัดสินว่าพนักงาน [บุคลากร] ปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้และสื่อสารผลพิจารณาให้พนักงานเหล่านั้นทราบ” ซึ่งสอดคล้องกับ Hall (2006, p. 144) ที่กล่าวไว้ว่าเป็น “วิธีการประเมินการทำงานของพนักงานแต่ละคนอย่างเป็นทางการ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่เขาได้รับมอบหมาย”

จากคำนิยามของนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศที่กล่าวมาข้างต้น สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน” หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินความสำเร็จของงานอันเป็นผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ ทั้งผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะที่เป็นอัตลักษณ์เฉพาะในการปฏิบัติงานว่ามีปริมาณและคุณภาพดีเพียงใด ด้วยหลักการและวิธีการที่องค์การกำหนดและสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ทั่วกัน โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานที่ผู้บริหารในฐานะผู้ประเมินและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ก่อนการประเมิน

**ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน** การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นงานส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐและเอกชนมีความสำคัญทั้งต่อบุคลากรผู้บังคับบัญชา และองค์การ ดังต่อไปนี้

1. **ความสำคัญระดับบุคลากร** การประเมินมีความสำคัญต่อบุคลากรผู้ทำงานในระดับปฏิบัติการเพราะเป็นเครื่องมือช่วยทำให้ตนทราบว่าปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีคุณค่าในสายตาของผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้างหรือไม่ อย่างไร (Grote, 1996: p.136) มีข้อจำกัดอะไรบ้างที่สมควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข และ/หรือมีข้อดีอะไรบ้างที่ควรดำรงรักษาไว้หรือพัฒนาเสริมสร้างให้ดียิ่งขึ้นไป

2. **ความสำคัญระดับผู้บริหาร** การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร สารสนเทศจากผลการประเมินจะทำให้ผู้บริหารองค์การทราบว่าบุคลากรคนใดมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น สมควรได้รับการเสริมแรงหรือปลั่งใจด้วยการยกย่องชมเชยหรือให้ความดีความชอบในรูปแบบอื่นๆ หรือบุคลากรรายใดไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสมควรได้รับการแจ้งเตือนให้ทราบ รวมทั้งสืบหาสาเหตุและแสวงหาวิธีการร่วมกันเพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. **ความสำคัญระดับองค์กร** สารสนเทศจากผลการประเมินการปฏิบัติงานจะช่วยทำให้องค์กรทราบว่าพนักงานและผู้บริหารแต่ละคนปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามพันธกิจและเป้าหมายขององค์การหรือไม่เพียงใด โดยช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นสารสนเทศย้อนกลับ (Feedback) ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาหรือข้อจำกัดที่อาจมาจากทั้งระดับบุคคล เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการทำงานหรือกระบวนการทำงาน เมื่อวิเคราะห์และทราบสาเหตุของปัญหาแล้วก็จะนำไปสู่การวางแผนอัตรากำลังบุคลากร การสอนงานและการฝึกอบรม รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบหรือการให้ผลตอบแทนต่างๆ ที่เหมาะสมแก่บุคลากรต่อไป

### **กรอบแนวคิดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์ จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชารู้ขีดความสามารถของบุคลากรภายใต้บังคับบัญชา และจะได้กำหนดวิธีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน หรือช่วยให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้สำรวจตนเองว่าสมควรปรับปรุงหาความรู้เพิ่มเติมด้านใดบ้างเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง ทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นปัจจัยเกื้อหนุนระบบคุณธรรม (Merit system) ช่วยผดุงความยุติธรรมและทำนุบำรุงขวัญให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน มองเห็นแนวทางแห่งความก้าวหน้าในอนาคตที่จะเป็นอย่างไร ดังนั้น เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ จึงจำเป็นต้องทราบถึงแนวคิดและ

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละกลุ่มหรือสำนักความคิด (School of thoughts) โดย วูดและ มาร์แชล (2536) ได้เสนอแนวคิดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญไว้สี่กลุ่มตามพัฒนาการของการประเมิน คือ

**1. แนวคิดการวัด (Measurement school)** การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดกลุ่มนี้เกิดจากฐานความเชื่อที่ว่าผลลัพธ์ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ คือ การประเมินผลของงานที่บุคคลปฏิบัติในปัจจุบันหรืออดีตที่ผ่านมา โดยมีผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นวัดและประเมินผลด้วยเครื่องมือที่มีความเป็นปรนัย (Objectivity) เทียงตรง (Validity) และเชื่อมั่นได้ (Reliability) เพื่อช่วยป้องกันความคลาดเคลื่อนจากความลำเอียงของผู้ประเมินที่อาจแปรเปลี่ยนไปตามอารมณ์ความรู้สึกที่เข้ามากระทบจิตใจ คุณภาพของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดกลุ่มนี้จึงขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจเชิงทฤษฎีด้านการวัด ความสามารถและทักษะในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือหรือเทคนิควิธีการวัดค่าคุณสมบัตินี้และคุณลักษณะ โดยเครื่องมือที่นิยมใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานจากการวัดคุณสมบัตินี้/คุณลักษณะหรือสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานได้สัมฤทธิ์ผล ได้แก่ (ก) มาตรฐานประเมินค่าแบบกราฟิก (Graphic rating scales) (ข) มาตรฐานประเมินค่าแบบผลรวมคะแนน (Summated rating scales) (ค) แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ที่มีทั้งแบบถ่วงน้ำหนักและแบบบังคับให้เลือกรายการ (ง) วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Employee comparison system) ประกอบด้วยวิธีการจัดลำดับที่และการเปรียบเทียบแบบรายบุคคลและแบบรายคู่ (จ) วิธีการแบ่งระดับ (ฉ) วิธีการประเมินตามค่าคะแนน โดยเครื่องมือและวิธีการเหล่านี้มีทั้งข้อดีและข้อจำกัดในการนำไปใช้วัดค่าแตกต่างกันไป ไม่มีประเภทใดมีข้อดีสมบูรณ์แบบทั้งหมด (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2532; Grote, 1996)

สำหรับข้อดีของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดกลุ่มนี้ คือ การมีระเบียบกฎเกณฑ์การให้คะแนนเป็นตัวเลขและมาตรฐานชีวิตเชิงเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลชัดเจนเป็นรูปธรรม มีความถูกต้องตรงกับสภาพจริง รวมทั้งมีความคงเส้นคงวา เสมอภาคและยุติธรรมตามการรับรู้ของบุคลากรแต่ละคนที่ได้รับการประเมิน ส่วนข้อจำกัด คือ การยึดถือกฎเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อป้องกันค่าของผลงานอย่างเข้มงวดตายตัวตามหลักการวัดค่าเชิงปริมาณ โดยทั่วไปมักใช้เวลาส่วนใหญ่หมดไปกับการสร้างเครื่องมือหรือพัฒนาเทคนิควิธีการวัดให้มีคุณภาพด้านความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น แทนที่จะใช้ไปเพื่อนำข้อมูลสารสนเทศจากการประเมินย้อนกลับไปใช้พัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

**2. แนวคิดการสัมภาษณ์เพื่อการประเมิน (Appraisal interview school)** แนวคิดกลุ่มนี้มุ่งเน้นลักษณะของงานที่บุคลากรปฏิบัติ โดยผู้บริหารทำหน้าที่ประเมินพฤติกรรมการทำงานให้เป็นผลสำเร็จกระทำด้วยกระบวนการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางการสัมภาษณ์ระหว่างตัวผู้บริหาร

และบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาในฐานะผู้รับการประเมินแต่ละคน นักวิชาการคนสำคัญที่ให้ความสนใจ และศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการสัมภาษณ์ คือ Norman Maier, (1958a; อ้างอิงในวูดและ มาร์แชล, 2536: หน้า 18) โดยได้จำแนกการสัมภาษณ์เพื่อการประเมิน ออกเป็น 3 วิธี ได้แก่ (1) การแจ้งและการรับฟัง (2) การแจ้งและการจูงใจ และ (3) การแก้ไขปัญหาร่วมกัน วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกันนี้ Maier (1958b; อ้างอิงในวูดและมาร์แชล, 2536: หน้า 18) กล่าวว่า เป็นวิธีการที่ช่วยให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารและปฏิกิริยาทางบวกทั้งต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานและการทำงานในองค์การ หลักการที่ดีของการสัมภาษณ์เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การกำหนดกระบวนการและโครงสร้างเนื้อหาสาระของการสัมภาษณ์อย่างเจาะจงและเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายและการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรแต่ละคนทราบในกระบวนการสัมภาษณ์ (Latham & Wexley, 1981; อ้างอิงในวูดและมาร์แชล, 2536: หน้า 18-19) ที่ผู้บริหารจะต้องกระทำอย่างชัดเจน มีเมตตาจิต และหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นด้วยอารมณ์

สำหรับข้อดีของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดกลุ่มนี้ คือ การช่วยเสริมสร้างความรู้สึภาคภูมิใจและการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในหมู่บุคลากร ยิ่งถ้ากระบวนการสัมภาษณ์กระทำในระบบเปิด มีการยกย่องให้เกียรติและสร้างพลังจูงใจขณะสื่อสารถึงกัน ภายใต้บรรยากาศไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ก็ยิ่งจะช่วยเอื้ออำนวยไปสู่การยอมรับผลการประเมินและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ส่วนข้อจำกัด คือ การมีความเป็นไปได้ในการเกิด “การเมืองในการประเมิน” ด้วยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารและบุคลากรภายใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กันในลักษณะต่างตอบแทน “แลกเปลี่ยน” และพึ่งพาอาศัยกัน

### 3. แนวคิดกระบวนการปัญญาทางสังคม (Social cognitive process school)

หลักการสำคัญของแนวคิดกลุ่มนี้ คือ ความถูกต้องแม่นยำของการประเมินมีนัยแห่งความหมายกว้างกว่าความเที่ยงตรงหรือความถูกต้องแม่นยำของการประเมินตามกลุ่มแนวคิดการวัดที่ 1 กล่าวคือ เป็นความถูกต้องแม่นยำที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยอันสลับซับซ้อนในด้านการรู้คิดหรือปัญญาทางสังคม (มิใช่ขึ้นอยู่กับความเป็นปรนัย ความเที่ยงตรง หรือความเชื่อมั่นของการวัดค่าเชิงปริมาณเท่านั้น) ในทางตรงกันข้ามวิธีการผสมผสานปัจจัยเกี่ยวข้องตามมิติต่างๆ จะช่วยให้เข้าใจกระบวนการรู้คิดหรือปัญญาทางสังคม ที่มีอิทธิพลต่อการใช้ดุลยพินิจตัดสินผลการปฏิบัติงานอย่างรอบด้านมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ การประเมินด้วยวิธีการหลากหลายมิติยังช่วยตรวจสอบความสอดคล้องต้องกันของข้อมูลหลักฐานที่รวบรวมได้ว่ามีมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะส่งผลทำให้การใช้วิจารณ์ตัดสินคุณค่าและมูลค่าของผลการปฏิบัติงานเที่ยงธรรมและตรงกับสภาพความเป็นจริง

สำหรับข้อดีของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดกลุ่มนี้ คือ การพิจารณาทำความเข้าใจปัจจัยด้านปัญหาทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างรอบด้าน ช่วยทำให้กระบวนการประเมินมีความเป็นได้จริงทางการปฏิบัติและลดระดับวิกฤติปัญหาการเมืองในการประเมินลง เมื่อเปรียบเทียบกับประเมินจากแนวคิดอื่นๆ ส่วนข้อจำกัด คือ การพิจารณาทำความเข้าใจปัจจัยด้านปัญหาทางสังคมที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการประเมิน ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะสามารถลดอิทธิพลของปัจจัยด้านต่างๆ ทางสังคมอันซับซ้อนได้ทั้งหมด โดยเฉพาะปัจจัยนอกเหนือการควบคุมหรือการสั่งการของผู้ใดก็ตาม

**4. แนวคิดการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน** (Performance management school) แนวคิดกลุ่มนี้เชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมประจำวันของผู้บริหารที่นำไปใช้เป็นเครื่องมือเสริมสร้างแรงจูงใจ ปรับความคาดหวังและพฤติกรรมทางบวกในการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการแก้ไขปัญหาและการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร เหตุผลหลักในการปรับแนวคิดดั้งเดิมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แยกเป็นอิสระจากกิจกรรมอื่นๆ ที่กระทำเป็นลำดับสุดท้ายเพียง 1 หรือ 2 ครั้งต่อปี ให้มาบูรณาการเชื่อมโยงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับกิจกรรมอื่นๆ ของระบบการบริหารจัดการแบบองค์รวมที่ผู้บริหารต้องดำเนินการเป็นรายวัน เพื่อเป็น “กลไกผลักดัน” การนำผลการประเมินไปใช้เป็นสารสนเทศย้อนกลับให้องค์กรและบุคลากรศึกษา ทบทวนและปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี หลักการประเมินสำคัญของแนวคิดกลุ่มนี้ คือ การใช้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารและบุคลากรแต่ละคนตกลงร่วมกันเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์การทำงานของบุคลากรมีส่วนช่วยสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value added) ให้กับองค์กรในภาพรวม (มากกว่าการยึดมั่นถือมั่นเรื่องความถูกต้องแม่นยำของการประเมิน) หลักการสำคัญตามแนวคิดกลุ่มนี้นิยมใช้วิธีการยึดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก ประกอบด้วย (ก) วิธีการประเมินแบบยึดผลงาน (ข) วิธีการประเมินแบบอิงมาตรฐานการปฏิบัติงาน (ค) วิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และ (ง) วิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง

ข้อดีของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดกลุ่มนี้ คือ ผู้บริหารขององค์กรมีโอกาสมุ่งเน้นการปฏิบัติงานของบุคลากรในบังคับบัญชาบ่อยครั้งขึ้น เนื่องจากการประเมินผลมาเป็นส่วนหนึ่งในงานประจำวันที่ผู้บริหารจะต้องกระทำเชื่อมโยงกับงานอื่นๆ ในกระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน โดยไม่ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานแค่เพียงเป็นเครื่องมือการบริหารที่แยกเป็นอิสระจากงานบริหารอื่นๆ ที่กระทำเฉพาะกิจเพื่อเลื่อนเงินเดือนบุคลากรในตอนครึ่งปีหรือปลายปี ถือเป็นจุดแข็งสำคัญของแนวคิดนี้ ส่วนข้อจำกัด คือ ผู้บริหารมักไม่ประเมินผลได้อย่างต่อเนื่อง



เชื่อมโยงไปพร้อมกับงานอื่นๆ ในกระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุแห่งความเป็นพลวัตและความหลากหลายในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องปฏิบัติในแต่ละวัน (Kotter, 1982; อ้างอิงใน วูดและมาร์แชล, 2536: หน้า 27) และการใช้สารสนเทศจากการประเมินที่ยึดเป้าหมายเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบกับระดับสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนไม่อาจนำมาใช้ประโยชน์ในเชิงเปรียบเทียบได้อย่างเที่ยงตรงและยุติธรรมสำหรับการตัดสินใจทางการบริหารงาน เพราะการกำหนดเป้าหมายและปัจจัยเกี่ยวข้องอื่นๆ ตามระดับผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันกระทำได้อย่างยาก (Bernardin & Beatty, 1984: อ้างอิงใน วูดและมาร์แชล, 2536: หน้า 28)

### การออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ

#### 1. ขั้นตอนการวางแผน ประกอบด้วยขั้นตอนและวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1.1 การสำรวจและประเมินสภาพการณ์การประเมินในองค์การ เป็นการสำรวจเชิงวิเคราะห์เพื่อประเมินสภาพการณ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การว่าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ อย่างไร วัฒนธรรมขององค์การและข้อกำหนดทางกฎหมายมีส่วนส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อระบบการประเมินหรือไม่ อย่างไร บุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประเมินมีความรู้สึกนึกคิดทั้งทางบวกและทางลบกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง และระบบการประเมินยังมีปัญหาและข้อจำกัดอะไรบ้างที่ขวางกั้นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรหรือความสามารถด้านการแข่งขันกับบุคลากรในองค์การคู่แข่ง

1.2 การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมิน โดยทั่วไปการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดขึ้นด้วยจุดมุ่งหมายหลัก 3 ประการ คือ (1) เพื่อให้สารสนเทศสำหรับใช้พิจารณาความดีความชอบหรือลงโทษ (2) เพื่อให้สารสนเทศสำหรับใช้พิจารณาบรรจุแต่งตั้งหรือทำสัญญาจ้างงาน และ (3) เพื่อพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น

1.3 การแสวงหาปัจจัยสนับสนุนระบบก่อนลงมือทำการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรแสวงหาปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนหรือเป็นพลังผลักดันให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปตามระบบจนบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

2. ขั้นตอนการออกแบบ การออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีกิจกรรมที่ควรดำเนินการ ดังนี้

2.1 การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานการประเมิน การออกแบบระบบการวัดประเมินผลสิ่งใดๆ ก็ตาม(Evaluand) จำเป็นต้องมีเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับเป็นเป้าหมายสำหรับ

เปรียบเทียบความสำเร็จและความล้มเหลวในการปฏิบัติงานของบุคลากรเสมอไม่ว่าจะเป็นไปในลักษณะเชิงสัมพัทธ์แบบอิงกลุ่มหรือเชิงสัมบูรณ์แบบอิงเกณฑ์ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วเกณฑ์ที่องค์กรทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนมักกำหนดไว้ 2 มิติ ได้แก่ (1) ผลสัมฤทธิ์ของงานในแง่ปริมาณและคุณภาพ และ (2) พฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานได้จนเป็นผลสำเร็จ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552: หน้า 7-8) นอกจากเกณฑ์ทั้งสองแล้วจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน สำหรับใช้เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานในแต่ละองค์ประกอบว่าบรรลุผลสำเร็จในระดับมากน้อยเพียงใด

2.2 การสร้างเครื่องมือหรือวิธีการสำหรับใช้ประเมิน ผู้ออกแบบระบบการประเมินจะต้องสร้าง และ/หรือเลือกใช้เครื่องมือหรือเทคนิควิธีการสำหรับประเมินอย่างพิถีพิถัน เพื่อให้ผลการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น กล่าวโดยทั่วไปปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณาประกอบการตัดสินใจในการเลือกหรือสร้างเครื่องมือและวิธีการสำหรับประเมิน ได้แก่ (ก) ความง่าย/สะดวกต่อการสร้างและใช้ (ข) ค่าใช้จ่ายและเวลาในการสร้างหรือเข้าซื้อ และ (ค) สภาพลักษณะของงานที่ต้องการวัดประเมิน

2.3 การกำหนดบุคคลผู้ทำหน้าที่ประเมิน เป็นขั้นตอนในการกำหนดตัวบุคคลผู้ทำหน้าที่วัดประเมินผลการปฏิบัติงานว่าสมควรเป็นใครจึงจะมีความเหมาะสมมากที่สุด เมื่อคำนึงถึงความถูกต้องเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นได้ของข้อมูลการวัดประเมินที่ได้รับ รวมทั้งสายการบังคับบัญชาหรือการสั่งการ

2.4 การกำหนดรอบเวลาสำหรับการประเมิน การกำหนดรอบเวลาสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่ผู้ออกแบบระบบการประเมินจะต้องพิจารณาอย่างเหมาะสม ซึ่งองค์การส่วนใหญ่กำหนดรอบการประเมิน 2 รูปแบบ ได้แก่ (ก). การครบรอบช่วงปีการบรรจุเข้าทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง หรือการขึ้นเงินเดือนของบุคลากรแต่ละคน และ (ข). การครบรอบช่วงปีงบประมาณหรือปีธุรกิจที่บุคลากรทุกคนทุกฝ่ายปฏิบัติงานพร้อมกัน

2.5 การประเมินความเป็นไปได้และความเที่ยงธรรม เมื่อกำหนดและจัดวางองค์ประกอบด้านต่างๆ ตามที่กล่าวมาข้างต้นมาผสมผสานรวมกันเข้าเป็นระบบอย่างครบถ้วนด้วยความรอบคอบแล้ว ผู้ออกแบบระบบการประเมินจะต้องประเมินความเป็นไปได้ของระบบที่สร้างขึ้นโดยศึกษานำร่องทดลองใช้ มีการประเมินผลตามการรับรู้ของผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประเมินตามระบบที่พัฒนาขึ้น ในทางปฏิบัติการประเมินความเที่ยงธรรมของระบบก่อนนำไปดำเนินการจริงทั่วทั้งองค์การสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการให้ผู้บริหารระดับสูงศึกษาทบทวนว่ากระบวนการเชิงระบบการประเมินผลที่ประกอบด้วยตัวบุคคลและเครื่องมือมีความเที่ยงตรง ความคงเส้นคงวา ความเสมอภาคและความยุติธรรมหรือไม่ และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรผู้รับการประเมินร่วม

แสดงความคิดเห็นทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อมีส่วนร่วมช่วยในการปรับปรุงระบบที่ออกแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

**3. ขั้นตอนการดำเนินงานตามระบบและประเมินผล** เป็นการนำระบบที่ออกแบบไว้ไปลงมือดำเนินการให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติจริงทั่วทั้งองค์กรและทำการประเมินผลการดำเนินงานตามระบบ มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการดังนี้

3.1 การสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบใหม่ในการประเมิน การสื่อสารด้วยการให้ข้อมูลในประเด็นต่างๆ ให้บุคลากรทุกคนและทุกฝ่ายรับทราบ ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่ช่วยผลักดันให้เกิดการยอมรับและก่อให้เกิดความร่วมมือในหมู่บุคลากรเมื่อมีการนำระบบไปดำเนินการในทางปฏิบัติจริง เพื่อให้การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบใหม่ในการประเมินแก่บุคลากรบรรลุผลสำเร็จ กระบวนการสื่อสารควรดำเนินการด้วยหลักการที่นักจิตวิทยาสังคมแนะนำไว้ คือ (ก) เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม (ข) ระบุให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับ (ค) ระบุถึงสิ่งที่ตนคิดที่ดีต่อระบบใหม่ในการประเมิน (ง) นำเสนอและอธิบายข้อเท็จจริงประกอบกับการให้ข้อมูล (จ) แสดงข้อมูลอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร (ฉ) ใช้ช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย (ช) ประเมินความเชื่อถือได้ของบุคคลผู้ให้ข้อมูล และ (ซ) สื่อสารอย่างต่อเนื่องและชัดเจน (Mohrman, Resnick-West, & Lawler III, 1989)

3.2 การดำเนินงานตามระบบที่พัฒนาขึ้น ซึ่งเป็นการนำระบบการประเมินที่ได้ออกแบบไว้อย่างละเอียดรอบคอบแล้วไปดำเนินการทางปฏิบัติในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่บรรลุผลสำเร็จ โดยต้องมีการกำหนดความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามระบบของบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนและเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่

### **แนวคิดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา**

**แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา** ประมาณช่วงต้นของปี ค.ศ. 1970 ได้พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์(Faculty evaluation) ในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ยังดำเนินการไม่เป็นระบบและไม่ครอบคลุมครบถ้วนสมบูรณ์ในทุกมิติ นัก อาจารย์ของมหาวิทยาลัยต่างๆ เวลานั้นมักได้รับการประเมินผลการทำงานจากประธานหรือหัวหน้าภาควิชา ภายใต้ระบบการวัดและประเมินผลโดยนิสิต/นักศึกษาที่กระทำขึ้นเป็นทางการในช่วงท้ายภาคเรียนเป็นหลัก มีการใช้ข้อมูลหลักฐานจากแหล่งอื่นๆ มาประกอบการพิจารณาน้อยมาก ทำนองเดียวกัน บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (Support staff evaluation) ก็พบว่า มีเพียงการประเมินเชิงทบทวนผลการปฏิบัติงานเป็นรายปี โดยหัวหน้าฝ่ายผู้ทำหน้าที่ควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน เป็นผู้ประเมินด้วยการให้บุคลากรแต่ละคนประเมินค่าการปฏิบัติงานของตนเองผ่านมาตรวัดระหว่าง

การสัมภาษณ์พูดคุยเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ได้กระทำไป (Arreola, 2006; Buller, 2012; Smith, 1983) สภาพการประเมินที่ไม่พิจารณาข้อมูลรอบด้านและไม่อธิบายผลอย่างชัดเจนทำให้ผลการประเมินที่ได้รับไม่สามารถนำมาใช้เป็นสารสนเทศย้อนกลับไปปรับปรุงผลงานและพฤติกรรมการทำงานของอาจารย์ได้ (Braskamp & Ory, 1994; Buller, 2012) ในกลางปี ค.ศ.1970s เป็นต้นมา การประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเริ่มมีแบบแผนและครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้น นักวิชาการคนสำคัญที่เสนอแนวคิดและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย คือ Richard Miller (1972; อ้างอิงใน Smith, 1983, p:5) เชื่อว่าระบบการประเมินอาจารย์มหาวิทยาลัยควรพัฒนาขึ้นจากข้อตกลงเบื้องต้น 6 ประการ ได้แก่ (1) เป็นการตรวจสอบภาระรับผิดชอบของอาจารย์ต่อสถาบันต้นสังกัดและต่อสังคม (2) การประเมินบนฐานคุณธรรมถือเป็นสิ่งจำเป็นสูงสุดของระบบ (3) การประเมินอย่างเป็นระบบและครบถ้วนสมบูรณ์เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (4) การประเมินทุกระบบสามารถปรับปรุงให้มีคุณภาพดีขึ้นได้ (5) การพัฒนาทางวิชาชีพควรเกิดขึ้นแก่อาจารย์ทุกคนที่ได้รับการประเมินจากระบบ และ (6) การประเมินควรเป็นไปเพื่อติดตามความก้าวหน้าและพัฒนาอาจารย์

**กรอบแนวคิดการประเมินอาจารย์** กรอบแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ Braskamp & Ory (1994, p.16-26) พัฒนาค้นมาจากรากฐานความเชื่อที่ว่า การประเมินอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาควรเป็นไปเพื่อการส่งเสริมความก้าวหน้าหรือพัฒนาการทางวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัยผู้มีเกียรติภูมิและอิสระทางวิชาการสูง มากกว่าการมุ่งเน้นตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้รับมอบหมายในลักษณะจับผิดว่า เป็นไปตามเป้าหมายและเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่ มุมมองการประเมินเพื่อการพัฒนาเป็นไปในลักษณะ “การนั่งเคียงข้าง” (Assidere or sitting beside) กล่าวคือ การประเมินอาจารย์ควรดำเนินการไปด้วยการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและเรียนรู้ประสบการณ์ รวมทั้งการวิพากษ์เชิงสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมิน บนพื้นฐานของความเข้าใจ ไว้วางใจ เอื้ออาทร และเป็นกัลยาณมิตร ระบบการประเมินแบบ “นั่งเคียงข้าง” นี้มี 3 องค์ประกอบหลัก คือ

1. กำหนดความคาดหวัง เป็นการตั้งเป้าหมายหรือกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานของอาจารย์ และของภาควิชา/สาขาวิชาหรือคณะให้สอดคล้องได้ตามเกณฑ์มาตรฐานเป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยใช้วิธีการอภิปรายแบบมีส่วนร่วมระหว่างอาจารย์กับคณบดีหรือหัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชาที่มีภาระรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการคณะให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย

2. รวบรวมและจัดระบบข้อมูลหลักฐาน เป็นการรวบรวมและจัดระบบเอกสารและหลักฐานต่างๆ ให้ครอบคลุมครบถ้วนสมบูรณ์ในทุกมิติตามเกณฑ์การประเมิน เพื่อบ่งชี้ปริมาณและสะท้อนคุณภาพของผลงานหรือพฤติกรรมการทำงานได้

3. การใช้สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์จากข้อมูลหลักฐานต่างๆ ที่รวบรวมมาได้จากการประเมินย้อนกลับไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาชีพของอาจารย์ผู้ได้รับการประเมินแต่ละคน

**กรอบแนวคิดการประเมินบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ** ตามแนวคิดของ Smith (1983) ระบุว่า การประเมินควรเป็นกลไกหนึ่งช่วยผลักดันให้พนักงาน/เจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย เล็งเห็นเส้นทางความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามวิชาชีพของตน แนวคิดสำคัญนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารจะต้องปรับขยายขอบข่ายตำแหน่งงานที่จำเป็นต้องใช้สมรรถนะเฉพาะด้านลดหลั่นกันหลายระดับให้มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้มีการเลื่อนไหลของการทำงานเกิดขึ้นทั้งภายในและระหว่างคณะในสถาบันอุดมศึกษาเดียวกัน ระบบการประเมินที่รองรับด้วยกลยุทธ์การเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินที่มีผลงานดีเด่นเลื่อนสู่ตำแหน่งสูงขึ้น ถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการแต่ละคนกระตือรือร้นในการนำสารสนเทศจากการประเมินผลมาพัฒนาสมรรถนะการทำงานของตนให้สูงขึ้นขึ้นไป นอกเหนือจากปัจจัยทางด้านการสนับสนุนของผู้บริหารคณะที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการประเมินและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน/เจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง โดยกรอบแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กระตุ้นให้พนักงาน/เจ้าหน้าที่พัฒนาสมรรถนะการทำงานสนับสนุนวิชาการของตนให้มีระดับสูงขึ้น จะต้องประกอบด้วย (ก) จุดมุ่งหมายและผลลัพธ์ที่คาดหวังของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมและชัดเจนโดยผ่านกระบวนการที่ผู้บริหารและพนักงาน/เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานตกลงร่วมกัน (ข) ขอบข่ายงานตามภาระหน้าที่และพฤติกรรมอันพึงประสงค์ในการทำงานของพนักงาน/เจ้าหน้าที่แต่ละคนในแต่ละฝ่ายหรือกลุ่มงานอย่างชัดเจน (ค) เกณฑ์ มาตรฐาน และข้อมูลหลักฐาน (ง) เครื่องมือหรือวิธีการที่พัฒนาขึ้นและผ่านการทดสอบนำร่องก่อนการใช้จริง (จ) กลไกเชิงกลยุทธ์ระบุชื่อพนักงาน/เจ้าหน้าที่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นอย่างเปิดเผยให้ทราบทั่วกัน เพื่อยกย่องชมเชยและเป็นแบบอย่างในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (ฉ) กลไกเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างหลักประกันหรือความมั่นใจแก่พนักงาน/เจ้าหน้าที่ผู้ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานดีเด่นต้องได้รับการยกย่องชมเชยและความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Miller, 1972; อ้างอิงใน Smith, 1983) **กรอบแนวคิดการประเมินผู้บริหารคณะ** ผู้บริหารคณะทุกตำแหน่งจะต้องให้ความสำคัญต่อการตรวจสอบและประเมินผลผลิตภาพ (Productivity) ของคณะที่ตน “แบกภาระรับผิดชอบ” ในฐานะผู้นำ และต้องมีการผลักดันให้บังเกิดขึ้นเป็นผลสำเร็จตามความคาดหวังของสังคม ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานบริหารและจัดการของคณบดีและทีมงานบริหารว่ามีประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลในการผลักดันให้เกิดผลิิตภาพตามความคาดหวังของสังคมในช่วง 6 เดือน หรือ 1 ปี จึงมีความสำคัญยิ่งที่จะต้องดำเนินการเฉกเช่นเดียวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งต้องถือเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานและการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะ (Wattenbarger, 1983, p.46) โดยทั่วไปการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารคณะควรดำเนินไปอย่างเป็นทางการภายใต้แผนที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เช่น ช่วงเริ่มต้นปี ตอนกลางปี หรือปลายปีงบประมาณ จุดมุ่งหมายหลักเพื่อนำสารสนเทศจากผลการประเมินมาใช้ (ก) ปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและจัดการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแผนกลยุทธ์ที่อาสาดำเนินการและ/หรือได้รับมอบหมายจากอธิการบดีและสภามหาวิทยาลัย (ข) พัฒนสมรรถนะทางการบริหารและจัดการ ในด้านที่ได้รับการระบุจากประเมินว่ายังต่ำกว่ามาตรฐานหรืออยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรคู่แข่งได้ (ค) พิจารณาความดีความชอบด้วยเลื่อนเงินเดือนในกรณีได้รับการประเมินมีผลการบริหารและจัดการคณะดีเด่น หรือในทางกลับกัน อาจพิจารณาลงทัณฑ์ให้หยุดบริหารงานคณะสำหรับกรณีได้รับการประเมินมีผลการบริหารและจัดการคณะต่ำกว่าระดับมาตรฐาน หรือมีความผิดพลาด/ล้มเหลวอย่างร้ายแรงในการบริหารงาน เป็นต้น (Wattenbarger, 1983)

**หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา** เมื่อพิจารณาภาระงานตามหน้าที่ของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร อาจารย์ หรือบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการพบว่า ต้องร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อผลักดันพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาจึงควรดำเนินการตามหลักการ ดังนี้

1. ต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบแบบแผนทางการโดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานเพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจเลื่อนเงินเดือน ปรับย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรกับการประเมิน

2. ควรเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางบวกในพฤติกรรมหรือสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายทั้งของบุคลากรและของสถาบันการอุดมศึกษา

3. ควรใช้เครื่องมือหรือวิธีการรวบรวมข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และ/หรือตรงตามตัวชี้วัดผลงานที่ผู้ประเมินและบุคลากรผู้รับการประเมินกำหนดขึ้นร่วมกันก่อนการประเมินนอกจากนี้ เครื่องมือหรือวิธีการที่ใช้ควรมีลักษณะหลากหลายเพียงพอสำหรับรวบรวมข้อมูลหลักฐานได้อย่างเที่ยงตรงทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพจากการปฏิบัติงานตามภาระงานอันสลับซับซ้อนในด้านต่างๆ ของบุคลากรแต่ละตำแหน่งงานได้อย่างครอบคลุมครบถ้วน (Braskamp & Ory, 1994)

4. ควรใช้แหล่งข้อมูลหลักฐานการประเมินที่หลากหลายและสอดคล้องกับสภาพจริง เพราะการใช้ข้อมูลหลักฐานจากแหล่งเดียวกันย่อมมีแนวโน้มได้ผลการประเมินที่ผิดพลาดหรือคลาดเคลื่อนสูงกว่าควรกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาาระดับลดหลั่นลงมารวมทั้งบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้รับการประเมินโดยตรงเป็นผู้ประเมินร่วมด้วย ทั้งนี้เพราะมีโอกาสใกล้ชิดและเห็นผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการทำงานของอาจารย์และพนักงาน/เจ้าหน้าที่ได้มากกว่า

5. ควรประเมินทั้งกระบวนการและผลผลิต/ผลลัพธ์การปฏิบัติงานของบุคลากร กล่าวคือ เป็นการประเมินกระบวนการที่มุ่งพิจารณาตัดสินพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกในระหว่างการปฏิบัติงานอันส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552)

6. ควรคำนึงถึงบริบทของการปฏิบัติงานในระหว่างการประเมินบนฐานข้อมูล เนื่องจากบริบทการปฏิบัติงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมาก ดังนั้น ผู้ประเมินควรคำนึงถึงปัจจัยด้านบริบทของการประเมินร่วมด้วย มิใช่ด่วนสรุปตัดสินคุณค่าและมูลค่าโดยพิจารณาเฉพาะข้อมูลหลักฐานที่มีเพียงอย่างเดียว

**วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา** ด้วยการตระหนักถึงการรับผิดชอบต่อสังคมที่จะต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล คำนึงกับเงินงบประมาณที่ได้รับจากเงินภาษีของประชาชน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาของไทย (ก.พ.อ.) จึงอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 10 และมาตรา 14 (3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2547 ได้ออกประกาศสำคัญ 3 เรื่อง ได้แก่ (ก). มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ พ.ศ. 2551 (ข). หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 และ (ค). หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 โดยจุดมุ่งหมายการออกประกาศทั้งสามฉบับนี้ เพื่อให้สภาสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งใช้เป็นแนวทางออกข้อบังคับให้ข้าราชการพลเรือนในสังกัดยึดถือและปฏิบัติตาม โดยระบุอย่างชัดเจนว่าให้ผู้ประเมินใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการและแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามที่สภาสถาบันฯ กำหนดเป็นเครื่องมือสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อความชัดเจนของข้อมูลหลักฐานและความเป็นมาตรฐานเดียวกัน ข้อมูลหลักฐานที่ได้จากการประเมินด้วยเครื่องมือดังกล่าวนี้จะต้องจัดเก็บอย่างเป็นระบบและง่ายต่อการสืบค้นเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ โดยขั้นตอนการประเมินให้ดำเนินการตามวิธีการ ดังนี้

1. ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ทั้งอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เป็นข้าราชการพลเรือนในสังกัดทราบโดยทั่วกันก่อนการประเมิน

2. กำหนดรอบเวลาในการประเมินไว้ปีละ 2 รอบๆ ละ 6 เดือน (รอบที่ 1 เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม-วันที่ 31 มีนาคมของปีถัดไปรอบที่ 2 เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน-วันที่ 30 กันยายน) และกำหนดองค์ประกอบของการประเมินไว้ 2 ส่วนหลัก คือ (1) ผลสัมฤทธิ์ของงานและ (2) พฤติกรรมการปฏิบัติงาน โดยผลสัมฤทธิ์ของงานจะต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 แต่สภามหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งอาจกำหนดองค์ประกอบอื่นเพิ่มเติมก็ได้ตามความเหมาะสม

3. ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง (คณบดี) และผู้รับการประเมิน (อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ) กำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายภาระงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับลักษณะงาน ตลอดจนพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานจนได้ผลงานที่มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน

4. ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละคนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ประกาศ และตามข้อตกลงที่ได้ทำร่วมกันไว้ในแต่ละรอบของการประเมิน

5. แบ่งกลุ่มคะแนนรวมที่ได้จากการประเมินผลอย่างน้อยออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และต้องปรับปรุง โดยช่วงของคะแนนที่บ่งชี้มาตรฐานผลการปฏิบัติงานแต่ละระดับเป็นไปตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดแต่ทั้งนี้คะแนนต่ำสุดจะต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60

6. แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับผลการประเมินลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐาน

7. ให้ผู้ประเมินเสนอแนะแก่ข้าราชการผู้ได้รับการประเมินแต่ละคนถึงแนวทางการปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนาเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของคณะและมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินจะต้องร่วมกันวิเคราะห์ผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมการทำงานเพื่อแสวงหาความต้องการจำเป็นสำหรับการพัฒนาข้าราชการผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคลต่อไป

8. ประกาศรายชื่ออาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในคณะที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติงานในรอบต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

9. ส่งผลการประเมินของอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในคณะ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยให้ความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเที่ยงธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อนเสนออธิการบดีเพื่อให้ความเห็นชอบ



### แนวทางการใช้ผลการประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากรและองค์กร

ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา (e.g., Braskamp, & Ory, 1994; Buller, 2012) รวมทั้งประสบการณ์ของผู้เขียน พบว่าการนำสารสนเทศจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรและบุคลากรทั้งรายกลุ่มและรายบุคคล ควรดำเนินการภายใต้กลยุทธ์สำคัญบางประการ ดังต่อไปนี้

1. ควรใช้กฎเกณฑ์หรือแนวทางการให้คะแนน (Scoring rubrics or guidelines) ผลการปฏิบัติงานตามรายตัวชี้วัดเป็นแนวทางการให้สารสนเทศย้อนกลับไปสู่การปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อความชัดเจนและช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง โดยอาศัยตัวคำอธิบาย (Descriptors) ถึงผลผลิตและการให้บริการที่มีคุณภาพตามระดับคะแนนที่สูงขึ้นเป็นสิ่งเสริมแรง นอกจากนี้ ผู้ประเมินควรเน้นให้สารสนเทศย้อนกลับเชิงเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย (ตามเกณฑ์มาตรฐาน) มากกว่าการเปรียบเทียบระหว่างบุคลากรคนอื่นๆ เพราะอาจทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเกรงเครียดกับการแข่งขันกับเพื่อนบุคลากรในทีมงานเดียวกัน และอาจท้อถอยได้เมื่อมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าคนอื่นๆ

2. ควรแจ้งผลการประเมินที่เป็นความลับ กระทำภายใต้บรรยากาศแห่งความเป็น “กัลยาณมิตร” ที่ผู้บริหาร (ในฐานะผู้ประเมิน) “นั่งเคียงข้าง” บุคลากร (ผู้ได้รับการประเมิน) โดยให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการวิพากษ์ผลการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์ รวมทั้งมีการกระตุ้นให้บุคลากรคิดใคร่ครวญทบทวนและยอมรับจุดจำกัดในการปฏิบัติงานของตนเองที่จะต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างทันทั่วทั้งเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรและวิชาชีพของตน

3. ใช้กลยุทธ์การเสริมแรงทางบวกด้วยการสื่อสารด้วยถ้อยคำทางภาษาที่เข้าใจง่ายๆ ตรงประเด็นที่ต้องพัฒนาปรับปรุง และมีระดับความยากง่ายเหมาะสม (ไม่ยากเกินไปจนขาดความท้าทาย หรือยากเกินไปจนเกิดความท้อแท้) รวมทั้งใช้ถ้อยคำที่ทำให้บุคลากรแต่ละคนหรือกลุ่มรู้สึกภาคภูมิใจ (Self-esteem) และรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ในขณะให้สารสนเทศย้อนกลับเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในการแสวงหาวิธีการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

4. หลีกเลี่ยงความคลาดเคลื่อนต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกรยอมรับผลการประเมินเพื่อการพัฒนา เช่น ความลำเอียงที่มีอิทธิพลมาจากผู้ประเมินประทับใจในบุคลิกลักษณะอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของบุคลากรที่ต้องการประเมิน (Halo effects) หรือความคลาดเคลื่อนจากผลของการประเมินบุคลากรก่อนหน้านี้ส่งผลตกทอดสู่ผลการประเมินของบุคลากรคนถัดไป (Performance carry-over effects)

## เอกสารอ้างอิง

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. การประเมินผลการปฏิบัติงาน: แนวคิดและเทคนิค. (เอกสารอัดสำเนา).

กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2532.

ดุสิต รุมาคม. การประเมินการปฏิบัติงาน. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ธนาเพรส, 2551.

วุด, โรเบิร์ต และมาร์แชล, เวอร์นา. การประเมินผลการปฏิบัติงาน : การดำเนินงาน ปัญหา

และประเด็นสำคัญ. แปลและเรียบเรียงโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

กรุงเทพฯ : โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานนักบริหารระดับสูง ศูนย์นักบริหารระดับสูง

สำนักงาน กพ., 2536.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ : ภาพรวม

ระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ. กรุงเทพฯ: พี เอ ลีฟวิ่ง.,

2552.

สำราญ มีแจ้ง และสมหวัง พิธิยานุวัฒน์. การประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่ : ทฤษฎีและปฏิบัติ.

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.

องอาจ นัยวัฒน์ นิภา ศรีไพโรจน์ ดวงใจ สีเขียว และนพวรรณ ศรี เกตุ. การพัฒนาระบบการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

โดยใช้ตัวชี้วัดสำคัญรายบุคคล. วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา, 7(14) 2558

(กำลังพิมพ์).

Braskamp, L.A., & Ory, J.C. Assessing faculty work: Enhancing individual and

institutional performance. Francisco: Jossey-Bass, 1994.

Buller, J.L. Best practices in faculty evaluation: A practical guide for academic

leaders. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2012.

Grote, D. The complete guide to performance appraisal. New York : AMACOM,

1996.

Hall, B.J. Performance management: Measure and improve the effectiveness of

your employees. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2006.

Mohrman, A.M., Resnick-West, S.M., & Lawler III, E.E. Designing performance appraisal

systems. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

Nielsen, S. B., & Hunter, D.E. K. (Eds.). Performance management and evaluation.

New Directions for evaluation. No.137. San Francisco, CA: Jossey- Bass, 2013.

- Smith, A. A conceptual framework for staff evaluation. In A. Smith (Ed.).  
New Directions for Community Colleges: Evaluating faculty and staff.  
no. 41, (pp. 3-18). San Francisco: Jossey-Bass, 1983.
- Stufflebeam, D.L. The personnel evaluation standards: How to assess systems  
for evaluating educators. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 1988.
- Wattenbarger, J. L. Evaluating of college administrators. In A. Smith (Ed.).  
New Directions for Community Colleges: Evaluating faculty and staff.  
no. 41, (pp. 45-56). San Francisco: Jossey- Bass, 1983.

