

# การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานสำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนตามแนวคิดของการประเมินแบบอิงมาตรฐาน และการให้ผลตอบแทนตามสมรรถนะ<sup>1</sup>

DEVELOPMENT OF A PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM FOR PRIVATE UNIVERSITY FACULTY BASED ON STANDARD-BASED EVALUATION AND COMPETENCY-BASED PAY

## ปิยะธิดา ทองอร่าม<sup>2</sup>

อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา และรักษาการผู้อำนวยการ ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนางานวิจัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
E-mail : piyathida.to@spu.ac.th

## ศิริเดช สุชีวะ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
รองศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ศิริชัย กาญจนวาสี

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
ศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อสร้างและพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานแบบอิงมาตรฐานการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย เอกชนและการให้ผลตอบแทนตามสมรรถนะ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ผลการออกแบบระบบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ มหาวิทยาลัยเอกชนตามแนวคิดของการประเมินแบบอิงมาตรฐานและการให้ผลตอบแทนตามสมรรถนะ ตามองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านปัจจัยนำเข้าประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการประเมิน องค์ประกอบเนื้อหาที่มุ่งประเมิน มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมิน บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และระยะเวลาในการประเมิน ด้านกระบวนการประเมิน ประกอบด้วย การเตรียมการประเมินการดำเนินการประเมิน และการวิเคราะห์สรุปผลการประเมิน ด้านผลผลิต คือ ผลการปฏิบัติงานของอาจารย์รายบุคคล และด้านข้อมูลป้อนกลับคือ ผลการปฏิบัติงานรายบุคคล โดยผลการตรวจสอบความเหมาะสมของมาตรฐานการประเมินในภาพรวมในทุกมาตรฐานการประเมิน มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ :** ระบบการประเมินการปฏิบัติงาน, การประเมินแบบอิงมาตรฐาน, การให้ผลตอบแทนตามสมรรถนะ

<sup>1</sup> วิทยานิพนธ์นี้ได้รับทุนสนับสนุนจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย "ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย"

<sup>2</sup> ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวัดและประเมินผลการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ABSTRACT

The objective of this study was to create and develop a performance appraisal system for private university faculty based on standard-based evaluation and competency-based remuneration. Research findings could be concluded as follows: The designed performance appraisal system for private university faculty based on standard-based evaluation and competency-base remuneration comprised four components: 1) the input which consisted of objectives of appraisal, contents of faculty appraisal, standards, indicators, appraisal rubrics, concerned personnel, and duration of appraisal; 2) the appraisal process which consisted of the preparation for appraisal, the appraisal operation, and the analysis and conclusion of appraisal; 3) the output which was the outcome of individual faculty member performance; and 4) the feedback information which also was the outcome of individual faculty member performance. Results of verification of all appraisal standards indicated that all appraisal standards were appropriate at the highest level.

**KEYWORDS :** performance appraisal system, standard-based evaluation, competency-based pay

## บทนำ

การพัฒนาการปฏิบัติงานของอาจารย์จำเป็นต้องอาศัยการประเมินการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือและองค์ประกอบหนึ่งในการดำเนินการร่วมในการบริหารจัดการโดยมีการเชื่อมโยงกันระหว่างการประเมินการปฏิบัติงานและการพัฒนาสถาบันจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนให้สถาบันอุดมศึกษาบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการประเมินการปฏิบัติงานเป็นงานที่ต้องทำให้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาในทุกสถาบัน เนื่องจากการประเมินการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้อาจารย์สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การที่อาจารย์จะจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องต้องมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานจึงจะนำพาผู้เรียนให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการเรียนได้ สมรรถนะของอาจารย์จึงนับเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่ง โดยสมรรถนะ คือ คุณลักษณะและความสามารถของบุคคลทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เหนือกว่า (superior performance) ที่สถาบันต้องการ (Spencer and Spencer, 1993) ดังนั้นการประเมินการปฏิบัติงานแบบอิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานเป็นวิธีการสำคัญที่จะทำให้อาจารย์มีสมรรถนะ

ในการปฏิบัติงานทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการของสถาบันอย่างแท้จริง

การให้ผลตอบแทนแบบอิงผลการปฏิบัติงาน (performance-based pay) ซึ่งเป็นยุทธวิธีที่จะเพิ่มความสามารถให้แก่อาจารย์ ทั้งทางด้านคุณลักษณะ องค์ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน ดังนั้นหากมีการออกแบบและนำไปใช้ระบบการให้ผลตอบแทนรูปแบบอื่นที่นอกเหนือจากเงินเดือนและนำมาเชื่อมโยงกับการประเมินการปฏิบัติงาน จะเป็นแรงจูงใจให้อาจารย์มีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองไปสู่อาจารย์ที่มีคุณภาพ (Odden and others, 2001)

## วัตถุประสงค์ในการวิจัย

การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย ตามแนวคิดของการประเมินแบบอิงมาตรฐานและการให้ผลตอบแทนตามสมรรถนะ โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้

1. เพื่อสร้างและพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานแบบอิงมาตรฐานการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยและการให้ผลตอบแทนตามสมรรถนะ

2. เพื่อทดลองใช้ และตรวจสอบประสิทธิผลของระบบ การประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยและการให้ ผลตอบแทนตามสมรรถนะ

## เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. ระบบการประเมินการปฏิบัติงาน

ระบบการประเมินการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน ของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาให้มีคุณภาพ มากยิ่งขึ้น โดยองค์ประกอบของระบบการประเมินการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย (Dessler, 2000 ; Anthony, 2002 ; Mondy and others, 2002)

1. ด้านปัจจัย ประกอบด้วย เป้าหมายของ การประเมิน ข้อกำหนดเกี่ยวกับขอบเขตงาน มาตรฐาน เกณฑ์ ตัวบ่งชี้ในการประเมิน บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และระยะเวลา ที่ใช้ในการประเมิน

2. ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย กระบวนการ ประเมินผล และทบทวนผลการประเมิน

3. ด้านผลผลิต คือ ผลการประเมิน

4. ด้านข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย การแจ้ง ผลการประเมิน และการนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผน

### 2. มาตรฐานการประเมินบุคลากร

มาตรฐานการประเมินบุคลากร ประกอบด้วย 22 มาตรฐาน ดังนี้ (Stufflebeam, 2000)

1. หมวดที่ 1 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (propriety standards) จำนวน 5 มาตรฐาน ดังนี้ การเน้นถึง การบริการ การกำหนดแนวทางของการประเมินอย่างเป็นทางการ ความขัดแย้งเกี่ยวกับความสนใจ การเข้าถึงรายงานการประเมิน บุคลากร และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมิน

2. หมวดที่ 2 มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ (utility standards) จำนวน 5 มาตรฐาน ดังนี้ การเน้นถึงการพัฒนา การระบุนำไปใช้ ความเชื่อถือได้ของผู้ประเมิน การรายงานผล การประเมิน และการติดตามและการพิจารณาถึงผลกระทบ

3. หมวดที่ 3 มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (feasibility standards) จำนวน 4 มาตรฐาน ดังนี้ ขั้นตอน ของการนำไปปฏิบัติ การปฏิบัติในเชิงนโยบาย การปฏิบัติในเชิง

งบประมาณ และการปฏิบัติในเชิงกฎหมาย

4. หมวดที่ 4 มาตรฐานด้านความถูกต้อง (accuracy standards) จำนวน 8 มาตรฐาน ดังนี้ การระบุบทบาท สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เอกสารในขั้นตอนการประเมิน การวัดที่มีความตรง การวัดที่มีความเที่ยง การควบคุมข้อมูล อย่างมีระบบ การควบคุมอคติ และการติดตามตรวจสอบระบบ การประเมิน

### 3. การให้ผลตอบแทนตามสมรรถนะ

การให้ผลตอบแทนโดยยึดตามผลการปฏิบัติงานแก่ครู เป็นกระบวนการที่เป็นระบบสำหรับวัดการปฏิบัติงานหรือผล การปฏิบัติงานของครู และเชื่อมโยงผลการวัดนี้ไปสู่การเปลี่ยนแปลง การให้ผลตอบแทน โดยใช้การให้ผลตอบแทนเป็นแรงจูงใจให้ครู ปรับปรุงและพัฒนาตนเองไปเป็นครูที่มีคุณภาพ ซึ่งองค์ประกอบ สำหรับการวางแผนให้ผลตอบแทนแก่ครู ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ (1) ความรู้และทักษะของครู เป็นปัจจัยนำเข้าพื้นฐานที่จะ นำไปสู่กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทักษะ นั้นรวมทั้งความรู้ในเนื้อหาวิชาและเกี่ยวกับวิชาชีพ ทักษะใน การวัดและประเมินผล ทักษะในการบริหารจัดการห้องเรียน และความสามารถทั่วไป ทักษะคิด และการจัดการตนเองเกี่ยวกับ บุคลิกภาพ (2) การปฏิบัติงานในการเรียนการสอน (พฤติกรรม การสอน) หรือเรียกว่า สมรรถนะของครูในการจัดการเรียน การสอน (2) ผลลัพธ์ทางการศึกษา (Heneman, Milanowski & Kimball, 2007)

## ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (research and development) โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ คือ

1. **ขั้นที่ 1** การวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดใน การประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนและ การให้ผลตอบแทนตามสมรรถนะ

**กลุ่มตัวอย่าง** คือ คณะกรรมการประเมินการปฏิบัติงาน ของมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 8 มหาวิทยาลัย จำนวน 8 คน

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** คือ แบบสัมภาษณ์ คณะกรรมการประเมินการปฏิบัติงานอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง โดยมีประเด็น การสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของระบบการประเมิน

การปฏิบัติงานอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน แนวทางการพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนที่มีประสิทธิภาพและแนวทางการให้ผลตอบแทนอาจารย์ตามสมรรถนะ

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

**การวิเคราะห์ข้อมูล** วิเคราะห์เนื้อหา

2. **ขั้นที่ 2** การออกแบบระบบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนแบบอิงมาตรฐานและการให้ผลตอบแทนตามสมรรถนะ

**กลุ่มตัวอย่าง** คือ (1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการเก็บข้อมูลตามตัวบ่งชี้และมาตรฐานของการประเมินจำนวน 9 คน (2) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชน ในการสัมภาษณ์เพื่อกำหนดรายละเอียด และเกณฑ์ในการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการให้ผลตอบแทนตามสมรรถนะ จาก 3 มหาวิทยาลัยจำนวน 3 คน

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** คือ แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

**การวิเคราะห์ข้อมูล** สถิติพื้นฐาน

3. **ขั้นที่ 3** การทดลองใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงานตามแนวคิดของการประเมินแบบอิงมาตรฐานและการให้ผลตอบแทนตามสมรรถนะ

**กลุ่มตัวอย่าง** คือ (1) กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ผู้รับการประเมินได้จากการเลือกแบบเจาะจง จาก 2 มหาวิทยาลัย จำนวน 40 คน (2) กลุ่มตัวอย่างผู้ประเมิน ได้แก่ คณะกรรมการประเมินการปฏิบัติงาน จำนวน 10 คน

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** คือ คู่มือระบบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนฯ และแบบประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

**การวิเคราะห์ข้อมูล** สถิติพื้นฐาน

4. **ขั้นที่ 4** การประเมินประสิทธิผลระบบการประเมินการปฏิบัติงานตามแนวคิดของการประเมินแบบอิงมาตรฐานและการให้ผลตอบแทนตามสมรรถนะ

**กลุ่มตัวอย่าง** คือ อาจารย์ผู้รับการประเมิน และ คณะกรรมการประเมินการปฏิบัติงาน

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** คือ แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนตามแนวคิดของการประเมินแบบอิงมาตรฐาน

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

**การวิเคราะห์ข้อมูล** สถิติพื้นฐาน

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการออกแบบระบบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนตามแนวคิดของการประเมินแบบอิงมาตรฐานและการให้ผลตอบแทนตามสมรรถนะ

### 1.1 ผลการออกแบบระบบฯ

ระบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน คือ ด้านปัจจัย ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต และด้านข้อมูลป้อนกลับ ดังแผนภาพที่ 1

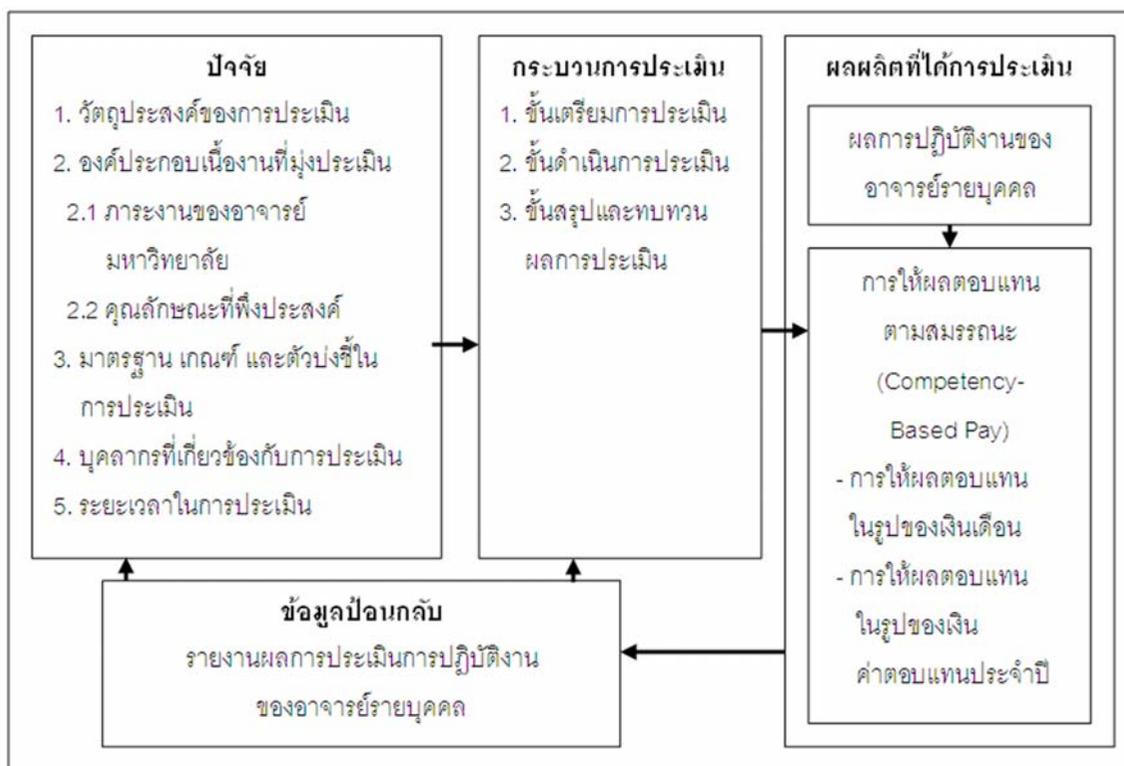
#### 1) องค์ประกอบด้านปัจจัย

1) วัตถุประสงค์ของการประเมิน (1) เพื่อปรับปรุง พัฒนา เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์ (2) เพื่อให้ทราบปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการพัฒนาคุณภาพของอาจารย์และ (3) เพื่อนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดสรรค่าตอบแทนเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2) องค์ประกอบเรื่องานที่มุ่งประเมินจากการวิเคราะห์น้ำหนักคะแนนความสำคัญของการประเมินการปฏิบัติงานตามแนวคิดของการประเมินแบบอิงมาตรฐาน ประกอบด้วย มาตรฐานใน 5 ด้าน โดยพิจารณาจัดลำดับความสำคัญกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ปรากฏดังตารางที่ 1 และตารางที่ 2

การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการให้ผลตอบแทนแก่คณาจารย์ตามสมรรถนะ แบ่งกลุ่มคณาจารย์ตามระดับผลการประเมิน

3) บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน (1) ผู้ประเมิน ประกอบด้วย คณะกรรมการการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้รับการมอบหมายและแต่งตั้งจากมหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 1 องค์ประกอบของระบบการประเมินการปฏิบัติงานตามแนวคิดของการประเมินแบบอิงมาตรฐานและการให้ผลตอบแทนตามสมรรถนะ

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของน้ำหนักคะแนนความสำคัญของมาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงาน

มาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	s.d.	ลำดับความสำคัญ
มาตรฐานด้านการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนานักศึกษา	4.72	0.45	1
มาตรฐานด้านการวิจัยและการผลิตผลงานทางวิชาการ	4.30	0.94	3
มาตรฐานด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม	3.75	0.46	4
มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศาสนา ประเพณี และศิลปวัฒนธรรม	3.60	0.54	5
มาตรฐานด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์	4.66	0.49	2

ตารางที่ 2 รายละเอียดและค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้การประเมิน

มาตรฐาน และตัวบ่งชี้การประเมินการปฏิบัติงาน		น้ำหนัก
<b>มาตรฐานด้านการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนานักศึกษา</b>		<b>30</b>
มาตรฐานที่ 1 การจัดการเรียนการสอน	ตัวบ่งชี้ที่ 1.1 การวางแผนการจัดการเรียนการสอน	5
	ตัวบ่งชี้ที่ 1.2 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	7
	ตัวบ่งชี้ที่ 1.3 การวัดและประเมินผล	4
	ตัวบ่งชี้ที่ 1.4 ความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดการเรียนการสอน	4
	<b>รวมค่าน้ำหนักความสำคัญมาตรฐานที่ 1</b>	<b>20</b>
มาตรฐานที่ 2 การพัฒนานักศึกษา	ตัวบ่งชี้ที่ 2.1 การดูแล และให้คำปรึกษา	5
	ตัวบ่งชี้ที่ 2.2 การเป็นที่ปรึกษากิจกรรมเพื่อพัฒนานักศึกษา	5
	<b>รวมค่าน้ำหนักความสำคัญมาตรฐานที่ 2</b>	<b>10</b>
<b>มาตรฐานด้านการวิจัยและการผลิตผลงานทางวิชาการ</b>		<b>20</b>
มาตรฐานที่ 3 การวิจัย และการเผยแพร่ผลงานวิจัย	ตัวบ่งชี้ที่ 3.1 การผลิตผลงานวิจัย	5
	ตัวบ่งชี้ที่ 3.2 การแสวงหาทุนสนับสนุนการวิจัย	5
	<b>รวมค่าน้ำหนักความสำคัญมาตรฐานที่ 3</b>	<b>10</b>
มาตรฐานที่ 4 การผลิตและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ	ตัวบ่งชี้ที่ 4.1 การผลิตผลงานทางวิชาการ	5
	ตัวบ่งชี้ที่ 4.2 การเผยแพร่ผลงานวิจัย และผลงานทางวิชาการ	5
	<b>รวมค่าน้ำหนักความสำคัญมาตรฐานที่ 4</b>	<b>10</b>
<b>มาตรฐานด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม</b>		<b>10</b>
มาตรฐานที่ 5 การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน และสังคม	ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริการวิชาการแก่สังคม	3
	ตัวบ่งชี้ที่ 5.2 การเป็นวิทยากร / กรรมการ ให้แก่หน่วยงานภายนอก	2
	<b>รวมค่าน้ำหนักความสำคัญมาตรฐานที่ 5</b>	<b>5</b>
มาตรฐานที่ 6 การนำองค์ความรู้จากการบริการวิชาการไปประยุกต์ใช้	ตัวบ่งชี้ที่ 6.1 การนำองค์ความรู้จากการบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน	3
	ตัวบ่งชี้ที่ 6.2 การนำองค์ความรู้จากการบริการวิชาการแก่ชุมชน และสังคม ไปประยุกต์ใช้ในการวิจัย	2
	<b>รวมค่าน้ำหนักความสำคัญมาตรฐานที่ 6</b>	<b>5</b>
<b>มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศาสนา ประเพณี และศิลปวัฒนธรรม</b>		<b>10</b>
มาตรฐานที่ 7 การเสริมสร้าง ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม	ตัวบ่งชี้ที่ 7.1 การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	3
	ตัวบ่งชี้ที่ 7.2 การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการทำนุบำรุงศาสนา ประเพณี	2
	<b>รวมค่าน้ำหนักความสำคัญมาตรฐานที่ 7</b>	<b>5</b>
มาตรฐานที่ 8 การนำองค์ความรู้จากการทำนุบำรุงศาสนา และศิลปวัฒนธรรมไปประยุกต์ใช้	ตัวบ่งชี้ที่ 8.1 การสอดแทรกการทำนุบำรุงศาสนาในการจัดการเรียนการสอน	3
	ตัวบ่งชี้ที่ 8.2 การสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมในการจัดการเรียนการสอน	2
	<b>รวมค่าน้ำหนักความสำคัญมาตรฐานที่ 8</b>	<b>5</b>
<b>มาตรฐานด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์</b>		<b>30</b>
มาตรฐานที่ 9 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงาน	ตัวบ่งชี้ที่ 9.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation)	6
	ตัวบ่งชี้ที่ 9.2 การพัฒนาตนเอง (self improvement)	6
	ตัวบ่งชี้ที่ 9.3 การทำงานเป็นทีม (team work)	6
	ตัวบ่งชี้ที่ 9.4 คุณธรรม จริยธรรม (integrity)	6
	ตัวบ่งชี้ที่ 9.5 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity)	6
	<b>รวมค่าน้ำหนักความสำคัญมาตรฐานที่ 9</b>	<b>30</b>

(รายละเอียดดังระบุในคู่มือระบบการประเมินฯ) และ (2) ผู้รับการประเมิน คือ อาจารย์ระดับอุดมศึกษา

4) ระยะเวลาในการประเมิน กำหนดการประเมินทุกครึ่งปีการศึกษา

**2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ**

1) ชั้นเตรียมการประเมิน

1.1) กำหนดแต่งตั้งผู้ทำการประเมิน โดยอยู่ในรูปของคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการ 2 ชุดคือ ชุดแรกเป็นคณะกรรมการประเมินการปฏิบัติงานระดับคณะ และชุดที่สองเป็นคณะกรรมการประเมินการปฏิบัติงานระดับมหาวิทยาลัย

1.2) การประชุมชี้แจง เพื่อทำความเข้าใจร่วมกันของคณะกรรมการฯ

2) ชั้นดำเนินการประเมิน จัดการประชุมชี้แจงแก่ผู้รับการประเมิน

2.1) ผู้รับการประเมินรวบรวมข้อมูลสรุปผลการปฏิบัติงาน และประเมินตนเอง

2.2) คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับคณะ ดำเนินการประเมินตามกรอบการประเมินแต่ละด้านประเมินรายมาตรฐานและตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ที่กำหนด

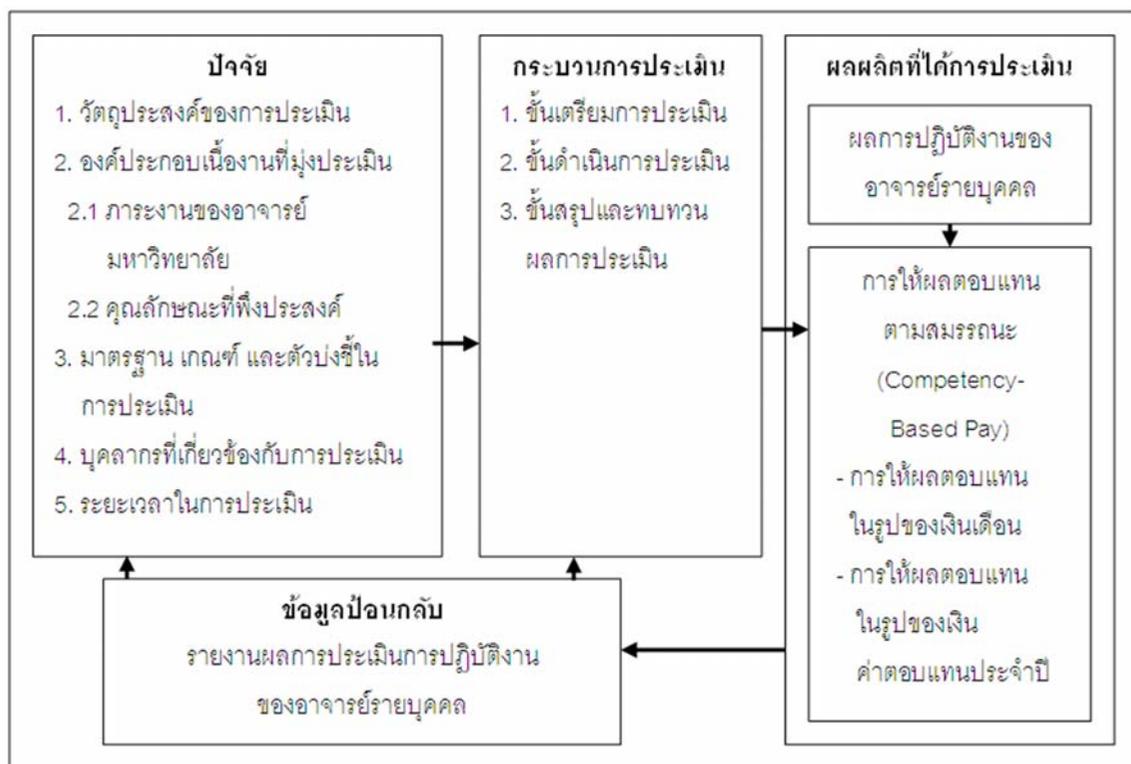
3) ชั้นสรุป และทบทวนผลการประเมิน

3.1) คณะกรรมการประเมินฯ ระดับคณะ สรุปผลการประเมินตามเกณฑ์ทั้งภาพรวมมาตรฐานรายด้าน

3.2) การทบทวนผลการประเมินร่วมกันระหว่างคณะกรรมการประเมินฯ ระดับคณะกับอาจารย์ผู้รับการประเมิน

3.3) วิเคราะห์และสรุปรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงาน และเป็นข้อมูลย้อนกลับให้แก่อาจารย์เป็นรายบุคคล

3) **องค์ประกอบด้านผลผลิต** ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของอาจารย์เป็นรายบุคคล ดังแผนภาพที่ 3 และนำผลการประเมินไปใช้ในการให้ค่าตอบแทนดังตารางที่ 3



แผนภาพที่ 2 การสรุปผลการประเมินการปฏิบัติงาน

4) องค์ประกอบด้านข้อมูลย้อนกลับ ประกอบด้วย รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์รายบุคคล ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลใน 3 ส่วน คือ ผลจากการประเมินการปฏิบัติงานครั้งที่ 1 ผลจากการประเมินการประเมินการปฏิบัติงานครั้งที่ 2 และผลการเปรียบเทียบพัฒนาการในการปฏิบัติงานของอาจารย์

## 1.2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของมาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงาน

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของมาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน โดยพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ การประเมินที่พัฒนาขึ้น ในภาพรวม พบว่าในทุกมาตรฐานการประเมินมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลพบว่า มาตรฐานการประเมินมีความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 3 การนำผลการประเมินไปใช้ในการให้ค่าตอบแทน

กลุ่มอาจารย์จำแนกตามระดับผลการประเมิน		การจัดสรรเงินค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือน	การจัดสรรค่าตอบแทนในรูปของเงินค่าตอบแทนประจำปี
A	ปฏิบัติงานได้ผลดีเยี่ยมสูงกว่ามาตรฐานมาก	เลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ขั้น	จัดสรร 2 เท่าของค่าเฉลี่ยของจำนวนเงินที่จัดสรรทั้งหมด
B	ปฏิบัติงานได้ผลดีที่มาตรฐาน	เลื่อนขั้นเงินเดือน 1.5ขั้น	จัดสรร 1.5 เท่าของค่าเฉลี่ยของจำนวนเงินที่จัดสรรทั้งหมด
C	ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน	เลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ขั้น	จัดสรร 0.5 เท่าของค่าเฉลี่ยของจำนวนเงินที่จัดสรรทั้งหมด
D	ปฏิบัติงานที่ได้ต่ำกว่ามาตรฐาน	ไม่ได้รับการขึ้นเงินเดือน	ไม่จัดสรรเงินค่าตอบแทนประจำปี

ตารางที่ 4 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของมาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงาน

มาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		มาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	ความหมาย	$\bar{X}$	ความหมาย		$\bar{X}$	ความหมาย	$\bar{X}$	ความหมาย
มาตรฐานที่ 1	4.89	มากที่สุด	4.67	มากที่สุด	มาตรฐานที่ 6	4.44	มากที่สุด	4.00	มาก
มาตรฐานที่ 2	4.67	มากที่สุด	4.56	มากที่สุด	มาตรฐานที่ 7	4.56	มากที่สุด	4.33	มากที่สุด
มาตรฐานที่ 3	4.56	มากที่สุด	4.00	มาก	มาตรฐานที่ 8	4.67	มากที่สุด	4.11	มาก
มาตรฐานที่ 4	4.89	มากที่สุด	4.00	มาก	มาตรฐานที่ 9	4.44	มากที่สุด	4.33	มากที่สุด
มาตรฐานที่ 5	4.67	มากที่สุด	4.11	มาก					

2. ผลการทดลองใช้และตรวจสอบประสิทธิภาพระบบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนตามแนวคิดของการประเมินแบบอิงมาตรฐานและการให้ผลตอบแทนตามสมรรถนะ

### 2.1) ผลการทดลองใช้ระบบฯ

จากการที่ผู้วิจัยนำระบบที่ได้พัฒนาขึ้นไปใช้จริงในมหาวิทยาลัยเอกชน 2 แห่ง ที่มีบริบทของมหาวิทยาลัยที่แตกต่างกัน คือ มหาวิทยาลัยที่ได้รับการจัดตั้งโดยมูลนิธิ/ สมาคม/ องค์การ ซึ่งคือ มหาวิทยาลัย A และมหาวิทยาลัยที่ได้รับการจัดตั้งจากคณะบุคคลที่มุ่งสู่ธุรกิจ ซึ่งคือ มหาวิทยาลัย B

1) ผลการประเมินการปฏิบัติงาน จำแนกตามองค์ประกอบของมาตรฐาน

ผลการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นการแปลผลตามมาตรฐาน 5 ด้าน รูปแบบของผลการประเมินที่เป็นไปได้มี 256 รูปแบบ ตัวอย่างการแปลผลดังตารางที่ 5 และตารางที่ 6

2) ผลการประเมินการปฏิบัติงาน จำแนกรายมาตรฐาน

ตารางที่ 5 ตัวอย่างผลการประเมินการปฏิบัติงานจากการทดลองระบบการประเมิน

ที่	มาตรฐานด้านการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนานักศึกษา					มาตรฐานด้านการวิจัยและการผลิตผลงานทางวิชาการ					มาตรฐานด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม					มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศาสนา ประเพณี และศิลปวัฒนธรรม					มาตรฐานด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์		รูปแบบงานด้าน	ผลการประเมินในภาพรวม	
	มฐ.1		มฐ.2		รูปแบบ	มฐ.3		มฐ.4		รูปแบบ	มฐ.5		มฐ.6		รูปแบบ	มฐ.7		มฐ.8		มฐ.9	มฐ.10	รูปแบบ		ผลรวม	อันดับ
	1	2	3	4		1	2	1	2		1	2	1	2		1	2	1	2						
1	2.55	1.50	AC	2.03	B	1.00	1.00	CC	1.00	C	1.00	1.00	CC	1.00	C	1.00	1.00	CC	1.00	C	2.80	A	BCCCA	1.80	B
2	2.80	2.00	AB	2.40	A	2.50	1.50	AC	2.00	B	1.60	1.00	CC	1.30	C	1.00	1.00	CC	1.00	C	2.60	A	ABCCA	2.02	B
3	2.15	0.50	BD	1.33	D	1.50	2.00	CB	1.75	B	0.60	3.00	DA	1.80	B	0	0	DD	0	D	2.80	A	DBBDA	1.65	C
4	1.60	2.00	CB	1.80	B	1.00	1.00	CC	1.00	C	0	1.60	DC	0.80	D	0	1.80	DB	0.90	D	2.40	A	BCDDA	1.51	C
5	1.60	2.00	BB	1.80	B	1.00	1.00	CC	1.00	C	0	1.60	DC	0.80	D	0	1.80	DB	0.90	D	2.20	B	BCDDB	1.45	C
6	1.75	0.50	CD	1.13	C	2.50	1.00	AC	1.75	B	0.60	2.00	DB	1.30	C	1.00	2.20	CB	1.60	C	2.60	A	CBCCA	1.72	B
7	2.55	2.00	AB	2.28	B	1.00	2.00	CB	1.50	C	1.60	1.60	CC	1.60	C	3.00	2.00	AB	2.80	A	2.20	B	BCCAB	1.88	B
8	2.15	2.50	BA	2.33	A	1.00	0.50	CD	0.75	D	0.60	0.60	DD	0.60	D	0.40	0.60	DD	0.50	D	2.60	A	ADDDA	1.67	B
9	2.35	3.00	AA	2.68	A	2.00	2.50	BA	2.25	A	1.60	2.00	CB	1.80	B	2.00	1.00	BC	1.50	C	3.00	A	AABCA	2.20	B
10	1.45	2.00	CB	1.73	B	0.00	0.50	DD	0.25	D	1.20	0.60	CD	0.90	D	0.40	0.60	DD	0.50	D	1.40	C	BDDDC	1.05	C

ตารางที่ 6 ตัวอย่างการแปลความหมายของรูปแบบตามผลการประเมินรายองค์ประกอบของมาตรฐาน

รูปแบบ	๑1				๑2				๑3				๑4				๑5				ความหมาย
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
AABAA	✓				✓					✓				✓							มฐ.ด้านการเรียนการสอน มฐ.ด้านการวิจัย มฐ.ด้านการทำนุบำรุง และ มฐ.ด้านสมรรถนะ ปฏิบัติงานได้ดีเยี่ยมสูงกว่ามาตรฐานมาก มฐ.ด้านการบริการวิชาการ ปฏิบัติงานได้ดีสูงกว่ามาตรฐาน
AABCA	✓				✓					✓				✓							มฐ.ด้านการเรียนการสอน มฐ.ด้านการวิจัย และ มฐ.ด้านสมรรถนะ ปฏิบัติงานได้ดีเยี่ยมสูงกว่ามาตรฐานมาก มฐ.ด้านการบริการวิชาการ ปฏิบัติงานได้ดีสูงกว่ามาตรฐาน มฐ.ด้านการทำนุบำรุง ปฏิบัติงานได้ดีตามมาตรฐาน
ABAAA	✓				✓			✓		✓				✓							มฐ.ด้านการเรียนการสอน มฐ.ด้านการบริการวิชาการ มฐ.ด้านการทำนุบำรุง และ มฐ.ด้านสมรรถนะ ปฏิบัติงานได้ดีเยี่ยมสูงกว่ามาตรฐานมาก มฐ.ด้านการวิจัย ปฏิบัติงานได้ดีสูงกว่ามาตรฐาน
ABCBB	✓				✓					✓			✓							✓	มฐ.ด้านการเรียนการสอน ปฏิบัติงานได้ดีเยี่ยมสูงกว่ามาตรฐานมาก มฐ.ด้านการวิจัย มฐ.ด้านการทำนุบำรุง และ มฐ.ด้านสมรรถนะ ปฏิบัติงานได้ดีสูงกว่ามาตรฐาน และ มฐ.ด้านการบริการวิชาการ ปฏิบัติงานได้ดีตามมาตรฐาน
ABCCA	✓				✓					✓			✓							✓	มฐ.ด้านการเรียนการสอน และ มฐ.ด้านสมรรถนะ ปฏิบัติงานได้ดีเยี่ยมสูงกว่ามาตรฐานมาก มฐ.ด้านการวิจัย ปฏิบัติงานได้ดีสูงกว่ามาตรฐาน มฐ.ด้านการบริการวิชาการ และ มฐ.ด้านการทำนุบำรุง ปฏิบัติงานได้ดีตามมาตรฐาน

ตารางที่ 7 ตัวอย่างรูปแบบผลการประเมินการปฏิบัติงานจากการทดลองระบบการประเมิน จำแนกตามด้านของมาตรฐาน

ที่	มาตรฐานด้านการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนานักศึกษา									มาตรฐานด้านการวิจัยและการผลิตผลงานทางวิชาการ								
	มฐ.1					มฐ.2				รูปแบบ	มฐ.3			มฐ.4				รูปแบบ
	1.1	1.2	1.3	1.4	$\bar{X}$	2.1	2.2	$\bar{X}$	3.1		3.2	$\bar{X}$	4.1	4.2	$\bar{X}$			
1	2	3	2	3	2.55	1	2	1.50	AC	1	1	1.00	1	1	1.00	CC		
2	3	3	3	2	2.80	2	2	2.00	AB	0	0	0	2	2	2.00	DB		
3	2	3	2	1	2.15	1	0	0.50	BD	1	1	1.00	0	2	1.00	CC		

ผลการประเมินการปฏิบัติงานจำแนกรายมาตรฐาน จำแนกรูปแบบการประเมินในมาตรฐานแต่ละด้าน ด้านละ 16 รูปแบบ ตัวอย่างการแปลผลดังตารางที่ 7 และตารางที่ 8

3) การนำผลการประเมินแบบอิงมาตรฐาน มาใช้ในการให้ผลตอบแทน

ผลการประเมินการปฏิบัติงานฯ นำมาใช้ในการให้ค่าตอบแทนแก่อาจารย์ ใน 2 รูปแบบ คือ ในรูปของเงินเดือน และในรูปของค่าตอบแทนประจำปี ดังตารางที่ 9

## 2.2 ผลการประเมินประสิทธิผลระบบฯ

1) ผลการประเมินความพึงพอใจจากผู้ในระบบ ภายหลังการนำระบบการประเมินการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของการประเมินแบบอิงมาตรฐานไปทดลองใช้ใน

มหาวิทยาลัยทั้ง 2 แห่ง พบว่า อาจารย์ผู้รับการประเมินมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินฯ ในระดับมาก (มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.00) และเมื่อพิจารณาจำแนกรายองค์ประกอบย่อยของระบบ พบว่า ทุกองค์ประกอบย่อยผู้ใช้ระบบมีความพึงพอใจในระดับมาก

2) ผลการประเมินประสิทธิผลของระบบ การประเมินการปฏิบัติงานฯ ตามกรอบมาตรฐานการประเมิน

ผลการประเมินคุณภาพในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน มีคุณภาพอยู่ในระดับดี (มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.04) และเมื่อพิจารณาจำแนกรายมาตรฐาน พบว่า ทุกมาตรฐาน ทั้งมาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ มาตรฐานด้านความเหมาะสม มาตรฐานด้านความถูกต้อง มีคุณภาพอยู่ในระดับดี

ตารางที่ 8 ตัวอย่างการแปลความหมายของรูปแบบตามผลการประเมินมาตรฐานด้านการจัดการเรียนการสอน ฯ

รูปแบบ	มาตรฐานด้านการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนานักศึกษา								ความหมาย
	มาตรฐานที่ 1 การจัดการเรียนการสอน				มาตรฐานที่ 2 การพัฒนานักศึกษา				
	A	B	C	D	A	B	C	D	
AA	✓				✓				มาตรฐานด้านการจัดการเรียนการสอน และมาตรฐานด้านการพัฒนานักศึกษาปฏิบัติงานได้ดีเยี่ยมสูงกว่ามาตรฐานมาก
AB	✓					✓			มาตรฐานด้านการจัดการเรียนการสอนปฏิบัติงาน ได้ดีเยี่ยมสูงกว่ามาตรฐานมาก มาตรฐานด้านการพัฒนานักศึกษาปฏิบัติงาน ได้ดีสูงกว่ามาตรฐาน
AC	✓						✓		มาตรฐานด้านการจัดการเรียนการสอนปฏิบัติงานได้ดีเยี่ยมสูงกว่ามาตรฐานมาก มาตรฐานด้านการพัฒนานักศึกษาปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน

ตารางที่ 9 ตัวอย่างการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปจัดสรรค่าตอบแทนจากการทดลองใช้ระบบฯ

ที่	สรุปผล	คะแนนเฉลี่ย	ระดับ	การจัดสรรค่าตอบแทน	
				เงินเดือน	ค่าตอบแทนประจำปี
1	ผ่านมาตรฐาน	1.80	C	เลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ขั้น	จัดสรร 0.5 เท่าของค่าเฉลี่ยของจำนวนเงินที่จัดสรรทั้งหมด
2	ผ่านมาตรฐาน	2.02	C	เลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ขั้น	จัดสรร 0.5 เท่าของค่าเฉลี่ยของจำนวนเงินที่จัดสรรทั้งหมด
3	ไม่ผ่านมาตรฐาน	-	D	ไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน	ไม่ได้รับการจัดสรรค่าตอบแทนประจำปี

## สรุปผลการวิจัย

1. ผลการออกแบบระบบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนตามแนวคิดของการประเมินแบบอิงมาตรฐานและการให้ผลตอบแทนตามสมรรถนะตามองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ (1) ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของการประเมิน องค์ประกอบเนื้อหาที่มุ่งประเมินมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมิน บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และระยะเวลาในการประเมิน (2) ด้านกระบวนการประเมิน ประกอบด้วย การเตรียมการประเมิน การดำเนินการประเมิน และการวิเคราะห์สรุปผลการประเมิน (3) ด้านผลผลิต คือ ผลการปฏิบัติงานของอาจารย์รายบุคคล และ (4) ด้านข้อมูลย้อนกลับ คือ ผลการปฏิบัติงานรายบุคคล โดยผลการตรวจสอบความเหมาะสมของมาตรฐานการประเมินในภาพรวมในทุกมาตรฐานการประเมินมีความเหมาะสมระดับมากที่สุด

2. ผลการทดลองใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนตามแนวคิดของการประเมินแบบอิงมาตรฐานและการให้ผลตอบแทนตามสมรรถนะ

2.1) ผลการทดลองใช้ระบบใน 2 มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยละ 20 คน พบว่า (1) มหาวิทยาลัย A มีอาจารย์ที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานได้ดีเยี่ยมสูงกว่ามาตรฐานมาก จำนวน 2 คน ปฏิบัติได้ดีสูงกว่ามาตรฐาน จำนวน 10 คน และตามมาตรฐาน จำนวน 8 คน (2) มหาวิทยาลัย B มีอาจารย์ที่มีผลการประเมินสูงกว่ามาตรฐานมากจำนวน 1 คน ปฏิบัติได้ดีเยี่ยมสูงกว่ามาตรฐาน จำนวน 6 คน และตามมาตรฐานจำนวน 13 คน

2.2) ผลการประเมินประสิทธิผลระบบฯ (1) ผลการประเมินความพึงพอใจจากผู้ที่ใช้ระบบ อาจารย์ผู้รับการประเมินมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินฯ ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกรายองค์ประกอบย่อยของระบบ พบว่า ทุกองค์ประกอบย่อยผู้ที่ใช้ระบบมีความพึงพอใจในระดับมาก (2) ผลการประเมินคุณภาพของระบบการประเมินฯ มีคุณภาพอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาจำแนกรายมาตรฐาน พบว่า ทุกมาตรฐานมีคุณภาพอยู่ในระดับดี

## ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์อย่างชัดเจน ซึ่งอาจปรับเปลี่ยนตัวบ่งชี้ และเกณฑ์คุณภาพในแต่ละระดับคะแนนให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป

2. มหาวิทยาลัยควรมีการสนับสนุนการประเมินการปฏิบัติงาน โดยการสร้างแรงจูงใจ และเตรียมความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ และด้านทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้อาจารย์เกิดการเห็นคุณค่าของการประเมินการปฏิบัติงานไม่เห็นเป็นเพียงสิ่งที่ยึดติดการปฏิบัติงาน แต่เห็นถึงแนวทางการนำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงสุดต่อไป

3. ผู้ประเมิน กับผู้รับการประเมินควรมีการประชุมชี้แจง เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในการประเมินการปฏิบัติงานก่อนดำเนินการประเมินการปฏิบัติงานในแต่ละภาคการศึกษา และควรกำหนดแนวทางในการที่อาจารย์นำข้อมูลย้อนกลับรายบุคคลไปปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

## รายการอ้างอิง

จิตรเลขา อธิระจามร. (2545). *การพัฒนาวิธีการประเมิน*

*การปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสองแห่ง*. กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิทยา คู่วิรัตน์. (2538). *การพัฒนาระบบประเมินผล*

*การปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิกอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Anthony, William et al. (2002). *Human Resource Management: A Strategic Approach*. 4th edition. Ohio: South-Western College.

Danielson, C. **Enhancing Professional Practice: A Framework for Teaching.** (online). (2007). 2nd Ed. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development. Available from <http://www.danielsongroup.org/theframeteach.htm>.

Dessler, Gary. (2000). **Human Resource Management.** 8th edition. London: Prentice-Hall.

Heneman, Milanowski & Kimball. (2007). **Teacher Performance Pay: Synthesis of Plans, Research, and Guidelines for Practice.** (CPRE Policy Brief RB-46). Philadelphia: Consortium for Policy Research in Education.

McClelland. Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". **American Psychologist.** (January 1973). 1-14 .

Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M. and Premeaux, Shane R. (2002). **Performance Appraisal.** In **Human Resource management.** 8th edition. New Jersey: Prentice Hall International.

Odden, Kelley, Heneman & Milanowski. (2001). **Enhancing Teacher Quality through Knowledge and Skills-based Pay.** (CPRE Policy Brief RB-46). Philadelphia: Consortium for Policy Research in Education.

Spencer L.M. and Spencer S.M. (1993). **Competence at Work: Models for Superior Performer.** New York: Wiley.

Spencer. (1997). **Competency Assessment Method.** In Bassi, L.J.&Russ-Eff.(Ed). In **Assessment, Development and Measurement.** Washington, D.C.: ASTD.

Stufflebeam. **Personnel Evaluation Systems Metaevaluation Checklist.** (online). (2000). Available from [http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/pes\\_metaeval.pdf](http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/pes_metaeval.pdf).



### >> ดร.ปิยะธิดา ทองอร่าม

สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผล การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระดับปริญญาโท สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิจัย การศึกษา และระดับปริญญาตรี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการสอนวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจุบันทำงานในตำแหน่งอาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา และรักษาการผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมและพัฒนางานวิจัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม