

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร
ครั้งนี้ ผู้วิจัยจะเสนอวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. การบริหารงานของโรงเรียนคาทอลิก
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หน้าที่ประการหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องจัดให้มันขึ้นคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นในการทำนุบำรุงรักษา และการพัฒนาบุคลากร เพราะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงานของบุคลากร ยิ่งในยุคปัจจุบันองค์การต่าง ๆ มีการพัฒนาและการแข่งขันในทุกด้าน การบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และเป็นที่ยอมรับกันในวงการบริหารงานสมัยใหม่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานกำลังมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งภาครัฐบาลและเอกชน การจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกชั้นตอนอย่างต่อเนื่องเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหารงานบุคคล (Mondy และ Noe 1990 : 382)

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" ในภาษาอังกฤษใช้แตกต่างกันตามแต่นักวิชาการ ประสงค์จะใช้ เช่น Performance Appraisal, Staff Appraisal, Performance

Evaluation และ Performance Assessment ซึ่งมีความหมายคล้ายคลึงกัน แต่คำที่ใช้กันมากคือ "Performance Appraisal" และ "Performance Evaluation" และตรงกับความหมายในภาษาไทยคือ "การประเมินผลการปฏิบัติงาน"

สำหรับความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการทางด้านการบริหารงานบุคคลให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

Beach (1975 : 313) ได้ให้ความเห็นว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงานคือ ระบบการประเมินค่าบุคลากรในด้านการปฏิบัติงาน"

Werther และ Davis (1989 : 303) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า "เป็นกระบวนการซึ่งองค์การใช้ในการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคล"

Mondy และ Noe (1990 : 328) ได้ให้ความหมายว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง ระบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคล"

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 210) เสนอแนวคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือ "กระบวนการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน มีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด"

สรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ ระบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประกอบกิจการใดก็ตามไม่ว่าจะเป็นองค์การของทางราชการ หรือองค์การของทางเอกชนตามหลักการบริหารแล้ว หน่วยงานเหล่านั้นจะต้องกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานเสมอ วัตถุประสงค์เหล่านี้จะแตกต่างกันไปตามลักษณะของหน่วยงาน แต่จะมีวัตถุประสงค์เหมือนกันในลักษณะหนึ่งก็คือ มุ่งให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะทราบว่าหน่วยงานนั้นมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพเพียงใดนั้นสามารถจะ

พิจารณาข้อมูลได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานนั่นเอง เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผล
การปฏิบัติงาน มีผู้กล่าวไว้หลายท่าน คือ

Henderson (1984 : บทนำ) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติ
งาน โดยสรุปว่าเพื่อนำไปใช้ในประเด็นต่อไปนี้ คือ

1. การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทน
2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
3. การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
4. การตั้งเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร
5. การตัดสินใจที่เกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การไม่เลื่อน
ตำแหน่ง การโยกย้าย การลดตำแหน่ง และการให้พ้นจากงาน
6. การวางแผนกำลังคนขององค์การ

Crane (1986 : 400-401) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์
ดังต่อไปนี้

1. เพื่อที่จะเป็นข้อมูลป้อนกลับให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตน
2. เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการเปลี่ยนแปลงแก้ไขพฤติกรรมอันจะทำให้ผลการปฏิบัติ
งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการมอบหมายงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการให้ค่า
ตอบแทน
4. เพื่อจัดผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำหรือน้อยเกินไป
5. เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำโครงการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. เพื่อปรับปรุงการให้ค่าตอบแทนกับผู้ปฏิบัติงาน
7. เพื่อเป็นข้อมูลในการคาดคะเนเกี่ยวกับการคัดเลือกและโยกย้ายบุคคล

ประสูร บุญประเสริฐ (2523 : 153) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจประเมินเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง เช่น

1. เพื่อความเหมาะสมในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทนอื่น ๆ
2. เพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่จะแสดงต่อผู้ปฏิบัติงานเมื่อเกิดข้อขัดแย้ง หรือความไม่พอใจขึ้นว่า ใครเหมาะสมที่จะได้รับความดีความชอบระดับนั้น ๆ
3. เพื่อการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนชั้น สับเปลี่ยนงาน หรือให้ออกจากงาน
4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันอย่างไร ใครเป็นบุคคลที่เหมาะสม

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 153) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 6 ประการ คือ

1. เพื่อการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
2. เพื่อการพิจารณาเลื่อนชั้น และเลื่อนเงินเดือน
3. เพื่อพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการผู้ปฏิบัติงาน
5. เพื่อพิจารณาความดีความชอบประจำปี
6. เพื่อพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานที่ย่อนสมรรถภาพ และไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้น ให้พ้นจากหน้าที่การงานไป

เสนาะ ตีเฮาว์ (2532 : 187-188) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจกระทำด้วยวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บังคับบัญชา แต่วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือ

1. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับ
การทำงาน
2. เพื่อการพิจารณาเปลี่ยนแปลงสถานะของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการเลื่อนตำแหน่ง
เลื่อนชั้นหรือย้ายงาน
3. เพื่อวัดค่าของการปฏิบัติงานของพนักงาน อันเป็นสิ่งชี้ว่าพนักงานคนนั้นควรอยู่
ปฏิบัติงานต่อไปในองค์การหรือไม่
4. เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงาน องค์การจะได้ส่งเสริมให้ได้ใช้ประโยชน์
จากจุดเด่นต่อไป ในแง่ของจุดด้อยก็จะได้แก้ไขปรับปรุง

สรุปวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ
เกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทน การพิจารณาเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การสับเปลี่ยนหน้าที่
การให้พ้นจากงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับต่อผู้ปฏิบัติงาน และการวางแผนในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
ในองค์การได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งหมดก็คือ การประเมินค่าและการ
ให้ข้อมูลย้อนกลับต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยปรับปรุงบุคลากรและประสิทธิผลขององค์การ ประโยชน์
ของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีผู้กล่าวไว้หลายท่าน ได้แก่

1526: 285

กฤษฎา สาธร (2516 : 197) กล่าวถึง ประโยชน์ที่เห็นได้ชัดในการประเมินผลการ
ปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์ ไว้ดังนี้

1. รักษาความเป็นธรรมของผู้บริหารไว้ในการพิจารณาความดีความชอบของบุคคล
ทั้งในด้านการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งและการให้ลาศึกษาต่อ
2. ช่วยการตัดสินใจของผู้บริหารในการปูนบำเหน็จบุคคลได้ถูกต้อง

3. เป็นการบำรุงขวัญและกระตุ้นบุคคลให้ยืนหยัดแข็งในการปฏิบัติงาน
4. ช่วยให้มีการควบคุมค่าจ้างได้อย่างเหมาะสมกับการทำงานของแต่ละบุคคล และลักษณะงานแต่ละอย่าง ไม่เป็นเหตุให้จ้างบุคคลแพงเกินไปหรือถูกเกินไป
5. เมื่อมีการทักท้วงจากบุคคลว่าไม่ยุติธรรม ผู้บริหารมีหลักฐานยืนยันว่าได้ใช้หลักเกณฑ์ตามหลักวิชาแล้ว และมีความบริสุทธิ์ใจในการพิจารณาความดีความชอบ
6. เป็นการจูงใจให้บุคคลที่ดีและมีความสามารถเข้ามาสมัครงาน

สวัสดี สุคนธ์รังษี (2517 : 54-55) กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า ผลของการประเมินการปฏิบัติงานจะนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายประการ ที่ใช้กันแพร่หลายได้แก่

1. การเลื่อนตำแหน่ง ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาว่าผู้ทำงานผู้ใดสมควรได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น หรือได้เลื่อนเป็นหัวหน้างาน
2. การโอนย้าย ผลการประเมินจะช่วยชี้ว่า ผู้ทำงานผู้ใดมีความชำนาญงาน ความรู้ความสามารถในการปรับตัวเหมาะสมที่จะโอนย้ายไปทำงานในตำแหน่งที่ว่าง หรือทำงานในหน่วยงานส่วนอื่น
3. การพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดีข้อบกพร่องของผู้ทำงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายบริหารหรือฝ่ายหัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานเองจะได้พยายามพัฒนาทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน เพื่อเพิ่มโอกาสที่จะได้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น
4. การศึกษาปรับปรุงวิธีการเลือกสรรข้อมูลจากการประเมิน จะช่วยชี้ให้เห็นความแตกต่างของผู้ที่ทำงานได้ดีและไม่ดี ซึ่งจะ เป็นช่องทางให้พิจารณาปรับปรุงวิธีการเลือกสรร และเครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบเพื่อเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน



5. การให้ออกจากงาน ผลการประเมินจะช่วยในการพิจารณาให้พนักงานออกจากงาน เมื่อปรากฏว่าไม่สามารถทำงานได้ดี และเมื่อต้องการลดจำนวนผู้ทำงานได้เป็นธรรมยิ่งขึ้น

เฮวดี รางชัยกุล และคณะ (2522 : 10-11) กล่าวถึงประโยชน์ที่ได้จากการประเมินบุคคลว่า ถ้าการดำเนินการเป็นไปอย่างสุจริตรอบคอบ และด้วยความชำนาญการแล้ว ผลที่จะบังเกิดขึ้นคือ

1. การเลื่อนตำแหน่งพนักงานเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานเป็นที่น่าพึงพอใจ ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจว่าผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ ติดตามผลความก้าวหน้าของตนอย่างใกล้ชิด
2. เป็นแนวทางอย่างเป็นระบบแบบแผนสำหรับผู้บังคับบัญชาจะวางแผนฝึกอบรมให้แก่พนักงานเจ้าหน้าที่ของตนต่อไป
3. ให้ความมั่นใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่มากกว่าเป็นการตัดสินใจการกระทำเฉพาะหน้า
4. ช่วยในการโอนย้าย บรรจุบุคลากร ตามความสามารถและได้ประโยชน์มากที่สุด
5. ช่วยในการบันทึกความสามารถของพนักงานเจ้าหน้าที่ ว่ามีความสามารถด้านใด
6. ช่วยในการให้พนักงานเจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสปรึกษาผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดในปัญหา งาน การสนใจในงานและอนาคตเป็นต้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 164) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ดังนี้

1. เพื่อให้การปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์การเดียวกันโดยเสมอหน้า และถี่ถ้วน เป็นการป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก

2. เพื่อให้การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปด้วยความยุติธรรม มีข้อเปรียบเทียบเป็นหลักฐานในการพิจารณา ป้องกันการกินแหนงแคลงใจแก่ผู้ที่มิได้รับการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง ให้ได้ทราบข้อบกพร่องด้วยความเป็นธรรม
3. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาว่า บุคคลใดมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน หรือผู้ใดห่อนสมรรถภาพ ไม่สมควรจะให้ปฏิบัติงานในองค์การต่อไป ซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์การออกไป ทั้งก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน
4. เพื่อประโยชน์ในการกำหนดวิธีการฝึกอบรมพนักงานเจ้าหน้าที่ให้ถูกต้องตามความจำเป็น และความต้องการ ในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่ และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ
5. เพื่อประโยชน์ในการสับเปลี่ยน โยกย้ายพนักงาน เจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของตน เพื่อประสิทธิผลแก่งาน
6. เพื่อประกอบการพิจารณาปรับปรุงวิธีการสรรหาบุคคล ที่องค์การใช้เลือกสรรบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กล่าวคือ จะได้ทราบว่าวิธีการทดสอบที่ใช้ยังสามารถวัดและเลือกสรรบุคคลได้ตามความประสงค์ขององค์การหรือไม่ หากมีข้อบกพร่องจะได้ปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่
7. เพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงาน เจ้าหน้าที่ในองค์การ ได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความรู้ ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง แต่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยการปฏิบัติงานโดยปราศจากความกังวลใจ

สรุปประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน ป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก เป็นเครื่องมือในการพิจารณาค่าตอบแทน การพิจารณาความดี

ความชอบเป็นกรณีพิเศษ การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการหรือขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ คือ

Heyel (1963 : 654-655 อ้างถึงใน สัมพงษ์ เกษมสิน 2521 : 152-157) มีความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติกันอยู่ทั่วไป มีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 5 ประการคือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมินผล
3. กำหนดตัวผู้ประเมินผลและฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผล
4. กำหนดวิธีการประเมินผล
5. การวิเคราะห์ผล และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

เมธี บิลันชานนท์ (2523 : 130) มีความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพอจะจัดแบ่งได้เป็น 5 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1. การประชุมวางแผนก่อนการประเมินค่าการปฏิบัติงาน
2. การประเมินค่าการปฏิบัติงาน
3. การประชุมทบทวนความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน
4. การทำโครงการพัฒนาบุคลากร
5. การประชุมทบทวนโครงการภายหลังการพัฒนา

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530 : 140) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่ามีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กำหนดความมุ่งหมายในการประเมิน
2. เลือกวิธีการประเมินผลที่ดี เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความต้องการขององค์การ

3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
4. ทำความเข้าใจให้กับผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมินถึงหลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน
5. กำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในแต่ละตำแหน่ง
 ภาระงานที่บุคคลปฏิบัติอย่างเช่น การกำหนดช่วงเวลาการประเมินผลงานของ
 ครูในระหว่างการปิดภาคการศึกษาฤดูร้อนก็จะไม่ได้ประโยชน์
6. กำหนดผู้ประเมินผล ซึ่งอาจกระทำได้ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวจนถึง
 การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ
7. การเตรียมแบบฟอร์ม ที่มีรายละเอียดมากพอที่จะให้ข้อมูลประกอบการพิจารณา
 ในการปฏิบัติงาน
8. จำแนกผู้ถูกประเมินตามประเภทที่จะประเมินบนเกณฑ์ที่เหมือนกัน หรือใกล้เคียง
 กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน
9. การฝึกอบรมผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน ให้ได้รู้ถึงขอบเขต และวิธีการประเมิน การ
 กำหนดน้ำหนักความสำคัญ การสร้างแบบฟอร์มเพื่อกำหนดคะแนน ตลอดจน
 การสร้างคู่มือเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน

Mondy และ Noe (1990 : 389) เสนอว่ากระบวนการประเมินผลบุคลากรมี 5 ขั้นตอน

ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
3. รวบรวมและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. แจงและอภิปรายผลการประเมินกับผู้ถูกประเมิน

สรุปได้ว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญที่จำเป็นต้องมี คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานการประเมินผล การปฏิบัติงาน การแจ้งและอภิปรายผลการประเมินกับผู้ถูกประเมิน ดังมีกำหนดในรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ อย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้ว่า โรงเรียนต้องการที่จะนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาอะไรบ้าง

การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจจะไม่สามารถที่จะตอบสนองวัตถุประสงค์ได้หมดทุกประการ ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะเลือกวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญมากที่สุด และสามารถที่จะปฏิบัติได้ องค์กรหรือหน่วยงานแต่ละแห่งอาจจะเห็นวัตถุประสงค์ของการประเมินแตกต่างกันออกไป การประเมินผลการปฏิบัติงานของหลายองค์กรหรือหน่วยงานไม่ประสบความสำเร็จ เพราะไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Mondy และ Noe 1990 : 388)

โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้นำไปใช้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมีดังต่อไปนี้

1. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
2. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
3. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการแก่ผู้ปฏิบัติงาน
5. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี
6. เพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาบุคลากรในองค์กร

7. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานที่ย่อนสมรรถภาพ และไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นให้พ้นจากหน้าที่การงานไป

2. การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์แล้วจะต้องทำการชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึง หน้าที่ ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ความรู้ความสามารถ และระดับของการปฏิบัติงาน ที่โรงเรียนมุ่งหวัง

มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นคำอธิบายถึงสภาพการปฏิบัติงานที่กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติงานให้เสร็จและเป็นที่ยอมรับ (เกสเนอร์ หงสนันท์ 2530 : 50)

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น จำเป็นที่จะต้องมึสิ่งที่จะเปรียบเทียบ นั่นคือ การเปรียบเทียบคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการประเมินแบบเรียงลำดับ อย่างไรก็ตาม วิธีการที่ให้ผลอย่างมาก คือ การสร้างมาตรฐานงาน โดยเริ่มจากคำอธิบายงาน (Job Description) ซึ่งระบุรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับลักษณะของงานที่จะต้องกระทำ อันจะนำไปสู่การวางกฎเกณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานในระยะเวลาหนึ่ง นอกจากนี้ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน จะต้องให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงาน งานบางชนิด มาตรฐานจะออกมาในรูปของปริมาณ แต่บางชนิดอาจจะออกมาในรูปของคุณภาพ มาตรฐานการปฏิบัติงานควรจะเป็นมาตรฐานที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำได้ เพราะฉะนั้นทางที่ดีหัวหน้างานควรจะให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้วย

มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นเป้าหมายย่อยของหน่วยงาน ในส่วนที่ผู้ทำงานแต่ละคนจะต้องทำให้สำเร็จ เป็นเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารระดับสูงหรือฝ่ายจัดการกำหนดขึ้นไว้เป็นเกณฑ์สำหรับเปรียบเทียบกับการปฏิบัติจริง มาตรฐานของงานสัมพันธ์กับคำอธิบายงาน กล่าวคือ คำอธิบายงานระบุว่าในงานนั้นมีอะไรจะต้องทำบ้าง ส่วนมาตรฐานของงานระบุว่างานที่จะต้องทำนั้นควรมีปริมาณมากน้อยแค่ไหนหรือควรมีคุณภาพดีเพียงใด เกณฑ์สำหรับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีควรมีลักษณะ

1. ไม่อยู่ในระดับสูงจนเกินไป จนไม่มีใครสามารถทำงานดีเกินได้ และควรเป็นสิ่งที่ท้าทายความพยายามของผู้ปฏิบัติงาน
2. มาตรฐานตั้งอยู่บนรากฐานความต้องการของงาน ไม่ใช่ผลงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มาตรฐานของกลุ่มนั้นจึงอาจต่ำหรือสูงเกินไป
3. มาตรฐานจะต้องทันสมัย มาตรฐานไม่ใช่สิ่งถาวรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามเงื่อนไขของงาน การมอบหมายการรับผิดชอบหรือปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของตำแหน่ง
4. ต้องเกิดจากการปรึกษาร่วมมือกันกำหนดระหว่างหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงาน
5. มาตรฐานจะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร จะได้ปฏิบัติไปในแนวเดียวกันหมดทั้งองค์การ
6. มาตรฐานมีเกณฑ์ซึ่งหัวหน้าสามารถตรวจสอบได้ เป็นสิ่งที่สามารถวัดได้และควรหลีกเลี่ยงการวัดในเชิงพรรณนาให้มากที่สุด (ชูศักดิ์ เทียงตรง 2530 : 21-23)

3. การรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานของบุคลากรจะถูกสังเกตและประเมินค่าตามมาตรฐานของการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดรายการ และเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดแบบประเมิน ผู้ประเมิน วิธี การรวบรวม และการตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและดำเนินการให้ได้มาซึ่งข้อมูลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน

หนึ่งข้อมูลที่รวบรวมได้มานั้น ควรจะต้องมาจากหลายแหล่งด้วยกัน (เกษินี หงสนันท์ 2530 : 75)

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลังจากการรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งอาจจะกระทำโดยผู้บริหารสูงสุด หัวหน้างาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ตัวผู้ปฏิบัติงานหรือการกระทำเป็นกลุ่มแล้ว จึงมีการพิจารณาคุณค่าของงานที่ผู้ปฏิบัติงานได้กระทำมาในช่วงเวลาที่กำหนด โดยพิจารณาทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้

5. การแจ้งและอภิปรายผลการประเมินกับผู้ถูกประเมิน

หลังจากเสร็จการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้ประเมินจะแจ้งและอภิปรายผลการประเมินการปฏิบัติงานให้ผู้ถูกประเมินได้รับทราบเพื่อพิจารณาหาแนวทางปรับและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ถูกประเมินให้ดียิ่งขึ้น

ธรรมชาติของมนุษย์ทั่วไปต้องการรู้ผลการกระทำของตนว่าเป็นที่พึงพอใจของผู้อื่นมากน้อยเพียงใด ซึ่งตรงกับหลักจิตวิทยาของธอร์นไดค์ (Thorndike) ที่เรียกว่ากฎแห่งผล (Law of effect) ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานเองก็ปรารถนาที่จะทราบว่าการทำงานของตนอยู่ในระดับใดเช่นกัน (พยอม วงศ์สารศรี 2534 : 130) การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นวิธีการกระทำที่ยึดถือหลักของข้อมูลย้อนกลับคือ บอกให้พนักงานรู้ และขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาที่ประเมินก็ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานด้วย การแจ้งผลการประเมินเป็นวิธีการสร้างความเข้าใจระหว่างกันด้วย (เสนาะ ดิเสาว์ 2532 : 203-204)

เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติแล้ว ส่อมมีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าดีหรือไม่ดีเพียงใด ซึ่งมีผลทำให้ผู้บังคับบัญชาประเมินค่าของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อหน่วยงานนั้น หน่วยงานบางแห่งอาจจัดโครงการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นแบบพิธี เป็นระบบ บางแห่งอาจไม่จัดเป็นระบบ เพียงแต่ผู้บังคับบัญชาประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไปตามที่ตนเห็นสมควรเท่านั้น (Chruden และ Sherman 1968 : 247) การประเมินผลเป็นกระบวนการที่ควรนำมาปฏิบัติในทุกๆระดับ ผลของการปฏิบัติงานควรพิจารณาทั้งปริมาณและคุณภาพ และการให้ความดีความชอบแก่ผู้ใดนั้น จะต้องประเมินผลจากข่าวสารและข้อมูลที่แน่นอนและเพียงพอต่อการวัดผล ข้อสำคัญต้องเป็นการพิจารณาอย่างยุติธรรม (เกศินี หงสนันท์ 2525 : 96) ฉะนั้นผู้บริหารจึงควรเลือกใช้เทคนิควิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ของหน่วยงาน และวัตถุประสงค์ของการประเมินว่าต้องการประเมินเพื่ออะไร เช่น เพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง เพื่อฝึกอบรม หรือเพื่อพิจารณาเพิ่มเงินเดือน

เทคนิคทางการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่ในองค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชนนั้นมีมากมาย ในที่นี้จะขอล่าวถึงเฉพาะเทคนิคที่สำคัญ ๆ และใช้กันอยู่ทั่วไปซึ่งอาจแยกได้เป็นวิธีการดังต่อไปนี้

1. การบันทึกปริมาณงาน

วิธีการประเมินแบบให้บันทึกปริมาณงานนี้ เป็นวิธีที่ให้ผู้ปฏิบัติงานนับจำนวนงานที่ตนได้ปฏิบัติในแต่ละวัน หรือสัปดาห์หรือเดือน แล้วให้หัวหน้างานเก็บบันทึกปริมาณงานของแต่ละคนไว้ เมื่อถึงเวลาจะประเมินผลการปฏิบัติงานก็นำเอาบันทึกปริมาณงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่คาดหวังว่าจะทำได้ซึ่งกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว

ข้อดีของวิธีการประเมินแบบนี้คือ ความง่ายในทางปฏิบัติ ถ้าการจดบันทึกปริมาณงานทำได้ถูกต้อง ก็สามารถใช้ประเมินงานประจำที่ทำซ้ำ ๆ กันได้

ข้อเสีย การให้ผู้ปฏิบัติงานบันทึกรายงานการปฏิบัติงานของตนเองเป็นการเสียเวลาการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินแบบนี้ นับจำนวนชิ้นของงานหรือในแง่ปริมาณเพียงอย่างเดียว ไม่ได้พิจารณาในแง่คุณภาพ

2. การจัดลำดับ

เป็นวิธีง่าย ๆ ในการวัดความแตกต่างระหว่างบุคคลต่าง ๆ โดยวิธีจัดลำดับเป็นที่ 1 ที่ 2 ที่ 3 ไปเรื่อย ๆ วิธีนี้จะต้องพิจารณาคณะสมบัติต่าง ๆ ของคนโดยส่วนรวม เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วใครอยู่ในลำดับใด หรืออาจวัดเป็นขั้นต่าง ๆ หลาย ๆ ขั้น เช่น สูง กลาง ต่ำ ก็ได้ เทคนิคที่ใช้ในการเปรียบเทียบนี้มักใช้เปรียบเทียบเป็นคู่ ๆ สมมติว่ามีคนอยู่ 5 คน ก ข ค ง และ จ ให้เปรียบเทียบระหว่าง ก กับ ข ค ง และ จ ให้รู้ว่าใครดีกว่า จากนั้นก็เปรียบเทียบระหว่าง ข กับ ค ง และ จ ค เปรียบเทียบ ง และ จ สุดท้ายเปรียบเทียบ ง กับ จ สมมติผลของการเปรียบเทียบเป็นคู่ ๆ ปรากฏดังกล่าว

1. เปรียบเทียบ ก กับคนอื่น ๆ

ก ดีกว่า ข

ก ดีกว่า ค

ง ดีกว่า ก

ก ดีกว่า จ

2. เปรียบเทียบ ข กับคนอื่น ๆ

ข ดีกว่า ค

ง ดีกว่า ข

จ ดีกว่า ข

3. เปรียบเทียบ ค กับคนอื่น ๆ

ง ดีกว่า ค

จ ดีกว่า ค

4. เปรียบเทียบ ง กับคนอื่น ๆ

ง ดีกว่า จ

สรุปผลออกมาตามลำดับดังนี้

ง ลำดับ 1

ก ลำดับ 2

จ ลำดับ 3

ข ลำดับ 4

ค ลำดับ 5

ตามตัวอย่างจะเห็นได้ว่าจะต้องทำการเปรียบเทียบ 10 ครั้ง ซึ่งอาจอาศัยสูตรคำนวณ

จำนวนครั้งที่ต้องเปรียบเทียบ = $\frac{N(N-1)}{2}$

2

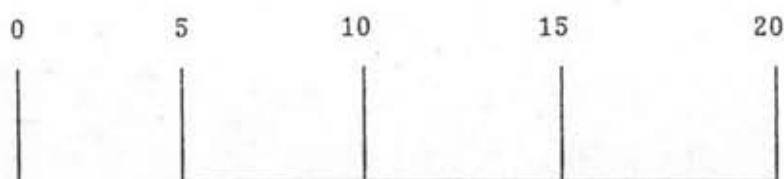
N เป็นจำนวนคนงาน

3. การประเมินโดยกราฟ

วิธีนี้เป็นวิธีเก่าและใช้กันมากโดยกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ ไว้บนมาตราส่วน เริ่มจากซ้ายสุดไปขวาสุด ในแต่ละช่องจะมีให้เลือกว่าคุณสมบัติของพนักงานที่เรากำลังพิจารณา อยู่ในขั้นใด กล่าวอย่างง่าย ๆ ว่าคุณงานแต่ละคนมีคุณสมบัติอะไรบ้าง สิ่งที่ยากก็คือเราจะเลือกคุณสมบัติอย่างไรมาใส่ไว้บนมาตราส่วน และต้องรู้ว่าคุณสมบัติอย่างไรเหมาะกับงานประเภทใด โดยทั่วไปมักจะแบ่งลักษณะงานเสียก่อน เช่น งานฝ่ายปฏิบัติการกับงานบริหาร คุณสมบัติของงานฝ่ายปฏิบัติการก็คือ ปริมาณและคุณภาพของผลงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน ความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม ความซื่อสัตย์ และความสามารถทำงานด้วยตนเองได้ ส่วนคุณสมบัติของงานฝ่ายบริหารก็ได้แก่ ความสามารถในทางวิเคราะห์ ความแน่นอน ความสามารถในทางสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่ม ความมีอารมณ์มั่นคง ความร่วมมือ ความสามารถ เป็นต้น

ลักษณะของมาตราส่วน อาจมี 2 อย่างคือ มาตราส่วนไม่ต่อเนื่อง (discontinuous scale) กับมาตราส่วนต่อเนื่อง (continuous scale) ซึ่งทั้งสองวัดขนาดความมากน้อยของคุณสมบัติที่ต้องการจากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด มีสิ่งที่แตกต่างกันคือมาตราส่วนต่อเนื่อง ความแตกต่างระหว่างของคุณสมบัติแต่ละระดับเท่ากัน เช่น ห่างกันเป็นอัตราส่วนเป็นจำนวน 5 เท่า ๆ กัน ส่วนความห่างบนมาตราส่วนไม่เท่ากัน

ทัศนคติ



ไม่มีความ สนใจในงาน และชอบบ่น	ไม่ปฏิบัติตาม คำสั่งของ หัวหน้า	สนใจงาน ยอมรับฟัง ความเห็น และคำแนะนำ จากเพื่อนร่วมงาน และบริษัท	กระตือรือร้น ในการทำงาน	กระตือรือร้นในงาน เอาใจใส่และไม่หา ความรู้ดี
-------------------------------------	---------------------------------------	---	----------------------------	--

ความรู้เกี่ยวกับงาน

ขาดความรู้ใน งานอย่างมาก	มีความรู้ในงาน ระดับที่น่าพอใจ	สามารถเรียนรู้ งานได้ทุกอย่าง	มีความรู้ในงาน ดีมากในทุกแง่	มีความรู้งาน ดีมาก และ เรียนรู้งาน ได้ดียิ่ง
-----------------------------	-----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------	---

4. การกระจาย

การประเมินค่าของคณงานบางวิธีหัวหน้าอาจมีอคติ โดยการช่วยเหลือตัวเอง ให้ได้คะแนนสูง ๆ แต่วิธีการกระจายจะเป็นการป้องกันไม่ให้หัวหน้าช่วยเหลือตัวเอง นั่นคือจะต้องกระจายคุณสมบัติของคณงานในลักษณะของการกระจายปกติจะเลือกคน 10% ให้อยู่ในช่วงที่ดีที่สุด ต่อมาก็ 20% สำหรับคนที่มีความสามารถลงมา 40% อยู่ในกลุ่มปานกลาง 20% เป็นพวกที่อยู่ในช่วงที่ค่อนข้างต่ำและสุดท้าย 10% อยู่ในช่วงต่ำที่สุดของกลุ่ม กล่าวอย่างง่าย ๆ วิธีนี้จะถือว่า

จากคนทั้งกลุ่มจะแยกคุณสมบัติของคนได้ 5 ชั้นคือ ชั้นที่ดีที่สุด ตีรองลงมา ปานกลาง ค่อนข้างต่ำและต่ำที่สุดในกลุ่ม ผู้ที่อยู่ในช่วงใดช่วงหนึ่งทั้ง 5 ช่วงนั้น ถือเอาคุณสมบัติโดยการเปรียบเทียบในกลุ่มเป็นหลัก เพราะถ้าจะใช้วิธีใดให้ระบุลงไปว่าใครมีคุณสมบัติหรือไม่ดีเพียงใด ผู้ทำหน้าที่ประเมินอาจไม่กล้า มีตัวอย่างที่เคยทดลอง โดยให้พิจารณาว่าคนงานในกลุ่มหนึ่งถ้าแบ่งอยู่เป็น 3 ชั้น คือสูงกว่าธรรมดา ธรรมดา และต่ำกว่าธรรมดา ผลปรากฏว่าไม่มีใครอยู่ในช่วงต่ำกว่าธรรมดาเลยแต่ถ้าใช้วิธีจัดเกรดในลักษณะ ให้มีการกระจายดังกล่าว หัวหน้ากล้าที่จะแบ่งใครอยู่ช่วงไหนได้

วิธีนี้มีข้อบกพร่องที่สำคัญเพราะกำหนดขึ้นมาจากสมมติฐานที่ผิดความจริง การที่คุณสมบัติของคนจะกระจายเป็นรูปการกระจายปกติ นั้นต้องเป็นข้อมูลที่ปกติและมีข้อมูลจำนวนมาก แต่ในการคัดเลือกคนเข้ามาทำงานองค์การ จะต้องคัดคนที่มีคุณสมบัติไม่ได้ออกเสียก่อน คนที่ทำงานส่วนใหญ่ถือว่ามีความสามารถดีหรือปานกลาง ซึ่งการกระจายของคุณสมบัติของคน จึงมีลักษณะเป็นรูปเบ้ และยิ่งกว่านั้นถ้าคนในองค์การมีน้อยการกระจายนี้เป็นรูปโค้งปกติจึงเป็นไปได้

5. การตรวจสอบรายการ

วิธีนี้เป็นวิธีที่ค่อนข้างใหม่และไม่น่าจะเป็นวิธีการประเมินการปฏิบัติงานเลยคือ มีลักษณะเป็นแบบรายงานการปฏิบัติงานมากกว่า มีวิธีการปลีกย่อยแยกเป็นอีก 2 วิธี คือ

5.1 การตรวจสอบรายการแบบดั่งง่าหน้าหนัก แบบของการประเมินวิธีนี้ประกอบด้วยข้อความต่าง ๆ ที่กล่าวถึงคุณสมบัติของพนักงานอันเกี่ยวกับพฤติกรรมของการปฏิบัติงาน ทุกข้อความจะเขียนให้เห็นถึงลักษณะที่แตกต่างกัน ผู้ประเมินจะเลือกข้อความที่ใกล้เคียงที่สุดกับคุณสมบัติของแต่ละคน แล้วนำเอาผลไปให้คะแนนตามความสำคัญ ดังตัวอย่างดังต่อไปนี้

1. เขาเป็นคนมีความคิดริเริ่ม

ใช่

ไม่ใช่

	ใช่	ไม่ใช่
2. เขาสนใจงานดี	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. เขาสันนับสนุนลูกน้อง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. เมื่อเขาเริ่มงานอย่างหนึ่ง เขาจะต้องทำให้เสร็จ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. เป็นคนมีอารมณ์แน่นอน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. เขาสนใจปัญหาของคนอื่น	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. เขาเป็นคนมีระเบียบ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. เขามีความรู้เกี่ยวกับงานดี	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. เขาเป็นคนรักษาเวลา	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. เขาเป็นคนรับผิดชอบ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ผู้ที่จะเขียนข้อความจะต้องคุ้นเคยกับงานเป็นอย่างดี เพื่อจะได้บรรยายลักษณะได้ถูกต้อง ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะได้เลือกข้อความที่ใกล้เคียงกับคุณสมบัติของคนงานที่กำลังพิจารณา วิธีนี้ข้อความที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้เลือกได้เหมาะสมกับคุณสมบัติของคน

5.2 การบังคับให้เลือก หลักการก็เช่นเดียวกับวิธีการตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Check List) แต่มีข้อความให้เลือก 4 ข้อความในแต่ละชุด และบางกรณีอาจมากกว่านี้ ข้อความทั้ง 4 ข้อจะมีลักษณะที่เป็นไปในแง่ดี 2 ข้อความและเป็นไปในแง่ร้าย 2 ข้อความ ผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินจะต้องเลือกข้อความที่เป็นแง่ดีเพียง 1 ข้อความ และแง่ร้ายอีก 1 ข้อความคือ เลือกข้อความที่พนักงานนั้นมีคุณสมบัติมากที่สุด และมีคุณสมบัติน้อยที่สุด เช่น ตัวอย่าง

มาก	น้อย	
1	4	ไม่ปรากฏว่าเคยทำงานผิดพลาด
2	3	ทำตัวเป็นที่น่าเคารพนับถือ
3	2	ไม่ทำงานให้เสร็จตามที่มอบหมาย
4	1	ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง

ข้อความบนข้อ 1 และข้อ 2 เป็นประเภทแง่ดี ส่วนข้อ 3 และข้อ 4 เป็นแง่ร้าย จะต้องเลือกข้อ 1 หรือ ข้อ 2 เพียงข้อเดียว ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่คนงานมีมากที่สุด และเลือกอีก 1 ข้อความจากข้อ 2 หรือ ข้อ 4 ที่ใกล้เคียงกับคุณสมบัติของพนักงาน จากการเลือกมาทั้งสองข้อ จะทำให้สรุปผลได้ว่าคนงานมีคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งการคำนวณผลออกมาจะอยู่ในความควบคุมของฝ่ายบริหารงานบุคคล ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะไม่มีโอกาสรู้ได้เลยว่าในแต่ละข้อจะมีน้ำหนักในการให้คะแนนอย่างไรเพื่อป้องกันการอคติในการพิจารณา

ผลดีของวิธีนี้ ก็คือก่อให้เกิดอคติน้อยกว่าวิธีประเมินโดยกราฟ เพราะหัวหน้าไม่มีทางเลือก แต่ทางเลือกอย่างเดียว ข้อความในแต่ละคู่จะสัมพันธ์กัน แต่ผลเสียก็คือสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก การเก็บรักษาให้เป็นความลับตลอดไปเป็นเรื่องยาก และเป็นวิธีการที่ค่อนข้างยุ่งยากที่จะเข้าใจ

6. การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ

การที่จะรู้ว่าคนใดปฏิบัติงานได้ผลเพียงใดจะต้องอาศัยการทำงานของคนงานเกิดขึ้น

โดยวิธีนี้จะบังคับบัญชาแต่ละคนว่ามีพฤติกรรมที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จ หรือความบกพร่องต่อ งานที่ทำ ในการบันทึกจะต้องแยกลักษณะของคุณสมบัติหรือพฤติกรรมของพนักงานเป็นประเภท ๆ ไป เช่น แยกเป็นการตัดสินใจ ความสามารถในการเรียนรู้งาน ประสิทธิภาพ ความเป็นอิสระในการ ทำงาน ความถูกต้องของงาน ความรับผิดชอบและความคิดริเริ่ม เป็นต้น การบันทึกประจำวันจะ ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาจำเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ เมื่อมีการประชุมปรึกษาก็จะมีหลักฐานในการพิจารณา ว่าคนใดเคยกระทำสิ่งใดไว้เป็นการป้องกันการประเมินผลอย่างคลุมเครือไม่แน่นอน

วิธีนี้อาจไม่ใช่เทคนิคในการประเมินการปฏิบัติงาน แต่เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาจะต้อง เอาใจใส่ผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และนั่นจึงมีลักษณะคล้ายกับเป็นการควบคุมอย่างใกล้ชิด ผลเสีย ของวิธีนี้คือ คนงานรู้สึกมีความหวาดระแวง

7. การทบทวนการปฏิบัติงาน

การประเมินโดยวิธีนี้มีลักษณะคล้ายกับการสัมภาษณ์โดยไม่มีแบบสอบถามที่แน่นอน ผู้ ทำการสัมภาษณ์ก็คือเจ้าหน้าที่จากฝ่ายบริหารงานบุคคล ซึ่งสอบถามโดยตรงจากหัวหน้าหน่วยงาน ในฝ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับคนงานที่อยู่ภายใต้การดูแลของเขา ผู้ทำการสัมภาษณ์จะบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ของคนงานส่งไปให้ผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาและแก้ไขเพิ่มเติม วิธีนี้ไม่ค่อยเป็นที่นิยม เพราะ ผลของการสัมภาษณ์ออกในลักษณะที่ไม่ชัดเจน และอีกอย่างหนึ่งผู้บังคับบัญชาโดยตรงของคนงาน มักจะไม่พอใจผลการสัมภาษณ์ เนื่องจากเขามีหน้าที่ดูแลอยู่แล้ว เขาจึงเห็นเหมาะสมที่จะทำ หน้าที่ประเมินโดยตรง

8. การเขียนรายงาน

สาระสำคัญของวิธีนี้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือผู้ทำหน้าที่ในการประเมินการปฏิบัติงาน เขียนข้อความที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน โดยไม่มีแบบอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้เขียนรายงานอาจเสนอความเห็นใด ๆ ก็ได้ วิธีนี้ผู้บังคับบัญชา จะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ข้อมูลที่ได้มาอาจเป็นทั้งความจริงหรือไม่จริงก็ได้ ผู้พิจารณาต้องเป็นผู้ที่มีความสังเกตดี มีความ

สามารถในการวิเคราะห์ ซึ่งต้องอาศัยเวลามาก และที่สำคัญจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในงานและผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก อนึ่ง วิธีการเขียนก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ข้อความออกมาในทางใดทางหนึ่งได้ง่ายกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริง

9. การประเมินโดยกลุ่ม

การประเมินที่กล่าวมาแล้ว ผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลใดคนหนึ่งดำเนินการแต่ผู้เดียว แต่วิธีนี้กระทำกันเป็นกลุ่ม ประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาระดับต้นของพนักงานและหัวหน้าส่วนงานอื่นอีกสามหรือสี่คน ซึ่งบุคคลเหล่านี้เป็นผู้เห็นการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของพนักงานด้วย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะงานของเขาต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ จึงสามารถให้ความเห็นและข้อเสนอแนะได้ กลุ่มบุคคลดังกล่าวจะต้องมีคนใดคนหนึ่งเป็นประธาน หรือผู้ประสานงานซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำกลุ่มในการอภิปรายโดยปกติก็ได้แก่หัวหน้าโดยตรงของพนักงานนั่นเอง

ในการประชุมปรึกษากันดังกล่าว ผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะต้องอธิบายลักษณะงาน และหน้าที่ที่พนักงานปฏิบัติ แล้วกลุ่มก็จะอภิปรายถึงมาตรการที่จะนำมาใช้ว่าจะกำหนดระดับไว้อย่างไร จากนั้นจึงพิจารณาความสามารถการปฏิบัติงาน และความประพฤติก่อนพนักงานที่กล่าวถึง แล้วสรุปผลออกมา วิธีนี้จะป้องกันไม่ให้หัวหน้าโดยตรงของพนักงานมีอคติในการพิจารณา เพราะการพิจารณาจากหลาย ๆ คนย่อมรอบคอบกว่า

10. การประเมินตามผลงาน

วิธีการแบบใหม่ที่ใช้ได้ผลในการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานก็คือการประเมินจากผลงาน วิธีนี้จะช่วยแก้ปัญหาบางประการที่เกิดขึ้นในการประเมินการปฏิบัติงานและมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในทางส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงาน ลักษณะที่สำคัญของวิธีนี้มีดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการร่วมกันศึกษาลักษณะงาน และความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคน กล่าวคือเพื่อให้รู้ปริมาณงานและหน้าที่ของทุกคน

2. แต่ละคนกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานโดยการพิจารณาร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา ในการนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องแนะนำว่าวัตถุประสงค์ควรจะเป็นอย่างไรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ
3. ตกลงหามาตรการสำหรับวัดหรือประเมินการปฏิบัติงาน
4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาคำเนินการร่วมกันในการประเมินผลงานของแต่ละคน โดยอาศัยมาตรการและวัตถุประสงค์ข้างต้น การประเมินการปฏิบัติงานนี้จะต้องกระทำกันเป็นครั้งคราวปีละหลาย ๆ ครั้ง
5. ผู้บังคับบัญชาคำเนินการในฐานะผู้สนับสนุน กล่าวคือเขาจะต้องคอยแนะนำและสอนงานอยู่เสมอ ๆ เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จตามจุดประสงค์ข้างต้น
6. ในการประเมินการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย แต่จะมีส่วนอย่างมากในการช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้
7. การพิจารณาจะคำนึงถึงผลงานเป็นหลักและไม่พิจารณาถึงการกระทำของแต่ละคน การกำหนดวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญของวิธีนี้ การพิจารณาวัตถุประสงค์จะต้องกระทำอย่างรอบคอบ และต้องให้ทุกคนร่วมมีส่วนในการแสดงความคิดเห็น

สรุปได้ว่าประเด็นสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้อยู่ที่ควรจะทำ การประเมินหรือไม่ แต่อยู่ที่ควรจะใช้วิธีใดในการประเมิน สิ่งที่ทำทนายผู้บริหารก็คือการค้นหาวีธีการที่สามารถจะประสบความสำเร็จ โดยการเรียนรู้จากความล้มเหลวครั้งก่อน ๆ ด้วยการพิจารณาและตรวจสอบทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและประยุกต์ใช้วิธีการประเมินให้เหมาะสมยิ่งขึ้น (Burack และ Smith 1977 : 342)

ข้อควรคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการวัดและประเมินบุคคลนั้น ตามหลักสากลนิยม จะถือว่าความรู้ตามสาขางานอย่าง เดียวจะไม่ช่วยให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องพิจารณาคุณสมบัติและ พฤติกรรมของบุคคลนั้นประกอบไปด้วย และการประเมินบุคคลเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของชีวิตการทำงาน ซึ่งจะต้องมีการประเมินไปจนตลอดชีวิตการทำงาน สิ่งที่จะได้จากการประเมินบุคคล อีกอย่างหนึ่งก็คือจุดอ่อนของแต่ละบุคคล ที่จะแก้ไขได้ก็ต้องการการพัฒนาบุคคล การประเมินจะ ให้เกิดผลได้จะต้องพิจารณาแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมิน ระเบียบการต่าง ๆ และด้านอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น การจำแนกองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินการและกำหนดจุดมุ่งหมาย ของการประเมินให้ชัดเจน ซึ่งหมายถึงลักษณะและความแตกต่างของงาน เป็นต้น (เขาเวดี รางชัยกุลและคณะ 2522 : 7)

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 163) ได้ให้แนวคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มักจะมีข้อโต้แย้งเกิดขึ้นเสมอระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ดังนั้นผู้ประเมินจึงควรระมัดระวัง และพินิจถึงข้อคิดต่อไปนี้คือ

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีหน้าที่ในการประเมิน ผลการปฏิบัติงานทุกคน เพราะหากผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เห็นด้วย แบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็ไม่มีผลอะไร นอกจากนี้ แม้จะมีเพียงผู้บังคับบัญชาบางคนไม่เห็น ด้วย ก็อาจเกิดการวิพากษ์วิจารณ์ และก่อให้เกิดทัศนคติไม่ลงงามต่อการประเมินผลและการปฏิบัติ งานได้ในที่สุด

2. เมื่อทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จำต้องยึดถือเป็น นโยบายและปฏิบัติโดยเคร่งครัดและทั่วถึงมิฉะนั้นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็จะมีสัมฤทธิ์ผล

3. ก่อนที่จะนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ได้ได้รับความเห็นชอบมาใช้ ควรจัก ได้ชี้แจงให้ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการโดยถ่องแท้ เพื่อให้

การปฏิบัติดำเนินไปในแนวเดียวกัน ทั้งเพื่อป้องกันการเปรียบเทียบและวิจารณ์แนวปฏิบัติระหว่าง
คนงานและหน่วยงานด้วยกัน

4. เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การรวบรวมผลการ
ปฏิบัติงาน การจำแนกและอื่น ๆ ควรต้องได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจโดยถูกต้อง
เพื่อสามารถปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากเพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความ
ชอบแก่พนักงานเจ้าหน้าที่แล้ว ควรมีลักษณะเป็นไปในทางสอนแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย เช่น
ในการดำเนินงานมีข้อบกพร่องผิดพลาดประการใด จนเป็นอุปสรรคต่อการพิจารณาความดีความชอบ
แล้วควรแจ้งให้เจ้าตัวทราบ เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

พินีส หันนาคิน (2524 : 131-132) ได้กล่าวถึงหลักการที่ต้องคำนึงถึงในการประเมิน
ผลการปฏิบัติงานของครูไว้ดังนี้

1. การประเมินผลควรจะได้กระทำอย่างสม่ำเสมอและติดต่อกันไป ทั้งนี้เพื่อจะได้สามารถ
ติดตามดูความเจริญก้าวหน้าในการทำงานของครูโดยตลอด เป็นการตรวจสอบตลอดกระบวนการ
ในการทำงาน ไม่ใช่เฉพาะจุดใดจุดหนึ่งหรือตอนใดตอนหนึ่งเท่านั้น

2. การประเมินผลงาน จะต้องยึดจุดประสงค์ของงานที่ได้วางไว้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา
เช่น ถ้าจุดประสงค์ของการสอนคือต้องการให้นักเรียนเข้าใจเรื่องที่สอน ก็จะต้องดูว่าครูสามารถ
ทำให้นักเรียนเข้าใจได้จริงหรือไม่ ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ไม่ใช่จุดประสงค์ของงานก็ต้อง
พยายามหลีกเลี่ยงไม่นำเข้าสู่การพิจารณา โดยเฉพาะคุณลักษณะของตัวบุคคลผู้ถูกประเมิน ทั้งนี้
เว้นแต่เกณฑ์ที่ต้องการให้พิจารณาด้วย

โดยเหตุนี้ จุดประสงค์ต่าง ๆ ที่ครูใหญ่จะใช้ในการพิจารณาในการประเมินผลก็จะต้อง
ให้เป็นที่เข้าใจกันระหว่างคณะครูเสียก่อน กล่าวโดยสรุปก็คือ ครูมีสิทธิที่จะต้องทราบถึงความ
ต้องการของโรงเรียนก่อนว่าโรงเรียนคาดหวังอะไร (Expected outcomes) จากการ
ทำงานของครู

3. จุดหมายในการประเมินผลงานของครูเพื่อการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ความสำเร็จจะเป็นความสำคัญอันดับแรก ส่วนการประเมินผลเพื่อเหตุผลอย่างอื่น เช่น การพิจารณาเลื่อนอันดับเงินเดือนหรือเพื่อเลื่อนตำแหน่งครูจะมีความสำคัญรองลงมา

4. ลำพังแต่ผลงานที่ได้จากการทำงานของครูบางที่อาจจะยังไม่พอ ครูใหญ่จะต้องคำนึงถึงวิธีการที่ครูจะได้ผลงานนั้นออกมาด้วย ครูสองคนสอนนักเรียนให้อ่านหนังสือออกได้ภายในระยะเวลาเท่าๆ กัน คนหนึ่งใช้วิธีบังคับโดยการลงโทษ ส่วนอีกคนหนึ่งหาวิธีการที่ทำให้นักเรียนสนใจมาใช้ในการสอน ครูทั้งสองคนนี้น่าจะได้รับเกียรติเท่าเทียมกันในการประเมินผลงาน

5. การประเมินผลงานมีลักษณะเป็นทั้งอัตนัย (Subjective) และปรนัย (Objective) เป็นปรนัยในกรณีที่เราให้คะแนนคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เรากำหนดออกมาเป็นตัวเลข ส่วนการที่นำตัวเลขเหล่านั้นมากำหนดคุณภาพให้ เช่น ดูว่ามีความดีมากกว่ากันเพียงไรนั้นเป็นลักษณะอัตนัย (Subjective) ซึ่งมีการกำหนดค่าตามมาตรฐานและแนวคิดของผู้ประเมินเป็นหลัก

ครูสองคนได้คะแนนจากการประเมินเท่ากัน ไม่ได้หมายความว่ามีความดีทุกด้านเท่ากัน บางคนอาจจะดีในแง่การติดต่อกับชุมชน แต่อ่อนในด้านการสอน บางคนอาจจะปานกลางในทุกด้าน ดังนั้น คะแนนรวมที่ได้จากการประเมินผลจึงไม่ได้เป็นเครื่องมือวัดความสามารถที่แน่นอนของครูที่จะเปรียบเทียบกันในแต่ละกรณี

ปัญหาว่าเราควรจะนำคะแนนที่ได้จากการวัดคุณลักษณะด้านต่าง ๆ มารวมกันหรือไม่นั้นก็ยังเป็นเรื่องที่ยังยุติไม่ได้ บางท่านเสนอให้ใช้เส้นภาพ (Profile) แทนการรวมคะแนน เราอาจจะดูคุณลักษณะต่าง ๆ ได้จากเส้นภาพ แต่การนำคุณสมบัติต่าง ๆ เหล่านั้นมารวมกันให้เห็นเป็นภาพที่แน่นอนก็ทำไม่ได้ และคงจะเป็นเรื่องลำบากใจในการบริหารที่จะต้องพิจารณาลักษณะส่วนรวมมากกว่าลักษณะย่อย ๆ ซึ่งอาจจะทำให้ตัดสินใจอะไรไม่ได้เลยก็เป็นได้ เว้นไว้แต่จะตีเด่นกว่ากันทุกประการ หรือตีเด่นกว่าในคุณลักษณะที่จำเป็นเท่านั้น

6. สถานการณ์ในการประเมินผลก็เป็นสิ่งที่มองข้ามไปไม่ได้ เช่น ครูที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ กับครูที่ทำงานมานานแล้ว ถึงแม้ว่าจะมีความตั้งใจทำงานเท่า ๆ กัน แต่ผลงานก็คงจะ

แตกต่างกัน ครูสอนเด็กฉลาดกับครูสอนเด็กโง่งนั้นถึงจะได้ผลงานเท่ากัน ความมานะบากบั่นและ
 แรงงานที่ใช้ก็คงจะต้องแตกต่างกัน

ถึงแม้ว่าการประเมินผลงานของครูจะมีข้อบกพร่องอยู่มาก และยากที่จะสร้างมาตรฐาน
 อันเดีวกันขึ้นมาได้ แต่ความจำเป็นที่จะต้องประเมินผลงานของครูก็เป็นเรื่องที่ไม่พ้น ทั้งจุด
 ประสงค์เพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือเพื่อหาทางปรับปรุงการทำงานของครูให้ดีขึ้นเพื่อประโยชน์
 ในการให้การศึกษาแก่นักเรียนด้วยความมีประสิทธิภาพก็ตาม โดยเหตุนี้ ครูใหญ่หรือผู้ที่ทำหน้าที่
 ประเมินผลของครูจึงต้องใช้ความพยายามที่จะให้การประเมินมีความเที่ยงตรงมากที่สุดเท่าที่จะมาก
 ได้ เพื่อให้งานของโรงเรียนดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างดีที่สุดเท่าที่ขีดความสามารถ
 ของครูใหญ่จะอำนวยให้เป็นไปได้

Quible (1977 : 219) กล่าวว่า รูปแบบการประเมินแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่
 ด้วยกันคือ

1. ลักษณะการประเมินผลในรูปแบบที่มุ่งศึกษาคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล ได้แก่ การ
 เน้นการประเมินผลเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลหรือบุคลิกภาพของบุคคล ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวจะเป็น
 สิ่งที่ถูกพันหรือมีผลกระทบต่อการทำงาน และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การนั้น ๆ ดังที่ Naylor
 and Torrington (1974 : 134) สรุปว่า อย่างน้อยควรรคำนึง ความรู้ ประสบการณ์ สุขภาพ
 ความเป็นผู้ใหญ่ อารมณ์ขัน การปรับตัว ความเชื่อมั่นในตนเอง ความคิดริเริ่ม

2. ลักษณะการประเมินผลในรูปแบบที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมการทำงาน เป็นรูปแบบที่ประ-
 เมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้งานสำเร็จผลเป็นสิ่งที่นิยมกันมาก เพราะไม่ได้เน้นถึง
 คุณลักษณะ ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นามธรรมกว่า ในปัจจุบันองค์การต่าง ๆ เริ่มนำวิธีนี้เข้ามาใช้มากขึ้น
 แล้ว

ในส่วนที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูซึ่งมีหน้าที่ส่วนใหญ่อยู่กับการสอนนั้น
 Gibson และ Hunt (1965 : 242) มีความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูควรร
 คำนึงถึง ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของครูเป็นพื้นฐาน โดยให้รายละเอียดดังนี้

1. ประเภทความรู้ ได้แก่

1.1 มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมดี

1.2 มีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่สอนหรือมีความเชี่ยวชาญพิเศษในสายงานของตน

1.3 มีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการของมนุษย์และการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.4 มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติการสอนและเทคนิควิธีการสอนแบบต่าง ๆ

2. ประเภททักษะทั่วไป ได้แก่

2.1 มีทักษะในการใช้ภาษา การพูดและการเขียน

2.2 มีทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์

2.3 มีทักษะในการค้นคว้าวิจัย การเสาะแสวงหาความรู้และการแก้ปัญหาทางวิชาการ

2.4 มีนิสัยจริงจังในการทำงาน

3. ประเภทความสนใจและทัศนคติ ได้แก่

3.1 สนใจนักเรียน

3.2 สนใจวิชาที่สอนหรือในสายงานที่ตนรับผิดชอบ

3.3 สนใจในการสอน

3.4 สนใจโรงเรียนและหมู่คณะ

3.5 สนใจเพื่อนร่วมอาชีพ

3.6 สนใจที่จะพัฒนาวิชาชีพครูให้ก้าวหน้า

นอกจากที่ได้กล่าวมาแล้วนี้ วิทยุ สาร (2516 : 199) ยังได้เสนอว่าการประเมินผลงานบุคลากรนั้นผู้บริหารควรคำนึงถึงเรื่องใหญ่ ๆ ต่อไปนี้เสมอ คือ

1. คุณสมบัติส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความรอบรู้ ทัศนคติ มนุษยสัมพันธ์ บุคลิกภาพ ความฉลาดไหวพริบ ความคิดริเริ่ม ความขยัน และเอาใจใส่ ความสม่ำเสมอ เทคนิคในการทำงานและปกครองบุคลากรอื่น ตลอดจนเทคนิคในการวางตนกับผู้บังคับบัญชา

2. คุณสมบัติของงานที่ท่า เช่น คุณภาพและปริมาณของงาน ขอบข่ายของความรับผิดชอบ และผลประโยชน์จากงานที่หน่วยงานได้รับ
3. สภาพของการปฏิบัติงาน เช่น ความสะดวกหรือไม่สะดวก อุปสรรคที่เกี่ยวข้อง และ ท้องที่ซึ่งต้องปฏิบัติงาน กันดาร อันตราย หรือสบายเพียงใด เสี่ยงหรือไม่เพียงใด
4. เวลาในการปฏิบัติงาน เช่น งานสำเร็จอย่างรวดเร็วหรือล่าช้า และจังหวะที่ปฏิบัติ งานเหมาะสมกับสภาพความต้องการของหน่วยงานเพียงใด
5. เงินทุนและวัสดุอุปกรณ์ที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ มีมากหรือน้อยเพียงใด ถ้า เป็นหน่วยงานธุรกิจเอกชนจะมีกำไรคุ้มกับเงินทุน และวัสดุอุปกรณ์ซึ่งใช้จ่ายสิ้นเปลืองไปเพื่อการ นั้น ๆ หรือไม่เพียงใด
6. ต้องใช้คนหรือบุคลากรอื่นมาช่วยงานมากน้อยเพียงใด ถ้าใช้คนมาช่วยมากก็สิ้นเปลือง มาก และเป็นภาระค้ำกำลัง จะพิจารณาความชอบเฉพาะผู้รับผิดชอบแต่ผู้เดียวก็ไม่สมควร

สรุปได้ว่า เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นนอกจากผู้บริหารจะต้องรู้จักเลือกใช้ วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะงานแล้ว ยังต้องคำนึงถึงคุณสมบัติด้านอื่นๆของผู้ปฏิบัติงานตลอดจนสภาพ และเวลาที่ใช้ในการประเมินด้วย

ปัญหาและข้อจำกัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น แม้ว่าผู้ประเมินจะทราบถึงเทคนิคและวิธีการประเมิน อย่างแจ่มแจ้งแล้วก็ตาม บางครั้งยังเกิดปัญหาและข้อบกพร่องขึ้น

Dessler (1988 : 492) กล่าวว่า ปัญหาสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกขั้นตอนของกระบวนการประเมินผล หลวมพรางบางประการในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ควรหลีกเลี่ยงก็คือ

1. ขาดเกณฑ์มาตรฐาน หากไม่มีเกณฑ์มาตรฐานแล้วการประเมินค่าการปฏิบัติงานก็จะ ไม่มีความเป็นปรนัย เป็นแต่เพียงอัตนัย ซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้สึกและการคาดเดาของผู้ประเมินเท่านั้น

2. เกณฑ์ที่ใช้ไม่สัมพันธ์กับงานที่จะประเมิน เพราะไม่มีการวิเคราะห์งานก่อนที่จะสร้างเกณฑ์ในการประเมิน แต่ตั้งเกณฑ์ตามความนึกคิดของผู้ประเมินเอง

3. เกณฑ์สูงเกินไป ไม่สามารถทำให้เป็นจริงได้ จึงไม่เป็นการทำทาสีคุณภาพและไม่สามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานได้

4. ผู้ประเมินผิดพลาด เช่น ม็อคติ ใช้แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลาง อิทธิพลรังสี ลำเอียงกลัวการเผชิญหน้า

5. การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นไปในทางลบ ทำให้เกิดทัศนคติในทางลบ เช่น ไม่เกิดการพัฒนาตนเอง และเกิดการป้องกันตนเองขึ้น

6. การไม่สามารถนำข้อมูลจากการประเมินไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารบุคลากร

ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Mc Farland (1969 : 324) ที่กล่าวว่าปัญหาของการประเมินอาจเกิดจาก

1. การยึดมั่นในความเห็นของบุคคลมากกว่าหลักเกณฑ์
2. ผู้ประเมินขาดความรู้เกี่ยวกับลักษณะและโครงสร้างของงานนั้น ๆ
3. การขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อูทซ์ ฮีร์ทโด (2523 : 196-198) ได้กล่าวถึงปัญหาที่มักพบกันในการประเมินผลการปฏิบัติ ได้แก่

1. เรามักจะวัดกันจากหลักฐานหรือผลงานที่ปรากฏโดยมิได้พิจารณาให้ลึกซึ้งลงไปว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งเสริมให้เกิดผลงานขึ้น ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นการวัดคนหรืองานเท่านั้น มิได้เป็นการประเมินคนหรืองาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีมาตรฐานการวัดหรือมีแต่ไม่ถูกต้องสมบูรณ์ ผู้ประเมินจะใช้แต่คุณพินิจของคนหรืออาศัยวิจารณ์เฉพาะเป็นหลักการประเมินจึงอาจผิดพลาดได้ง่าย

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดจากข้อบกพร่องของผู้ประเมินหรือผู้ให้ค่า ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 กรณีคือ

3.1 ผู้ประเมินขาดความเต็มใจที่จะประเมินอย่างตรงไปตรงมา

3.2 ผู้ประเมินขาดความสามารถที่จะประเมินอย่างเที่ยงตรง

4. การประเมินต้องอาศัยความรู้สึคนึกคิดของผู้ประเมิน ซึ่งมักจะทำให้เกิดการผิดพลาดได้ เนื่องจากผู้ประเมินใช้ทัศนคติส่วนตัว หรือในบางครั้งมีอคติในการประเมินผลงานของผู้อื่น นอกจากปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กล่าวมาแล้ว เสนาะ ดิเฮา (2532 : 191-193) ยังได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับอุปสรรคที่สำคัญที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้ผลเต็มที่ก็คือ

1. การมีสมมติฐานที่ผิด ๆ ในการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานมักจะยึดถือข้อสมมติฐานที่ผิด ๆ หลายประการคือ ประการแรก เชื่อว่าการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานได้กระทำอย่างถูกต้องและยุติธรรม ซึ่งเป็นไปไม่ได้เพราะมีปัจจัยหลายอย่าง เช่น นโยบาย วิธีการ ข้อบกพร่องในทางปฏิบัติ ลักษณะขององค์การและคุณสมบัติของผู้เกี่ยวข้อง ประการที่สองเป็นความผิดพลาดทางด้านระบบกล่าวคือ เมื่อบริษัทกำหนดวิธีการอย่างหนึ่งขึ้นแล้วก็จะถือเป็นแนวปฏิบัติตลอดทั้งองค์การสำหรับการประเมินการปฏิบัติของพนักงาน ซึ่งตามข้อเท็จจริงไม่มีวิธีการใดเลยที่จะถูกต้องสมบูรณ์ทุกอย่าง เมื่อวิธีการไม่สมบูรณ์ผลที่ได้ก็มักผิดพลาดด้วย ประการที่สามผู้บังคับบัญชาบางคนทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินการปฏิบัติงานมักจะเชื่อตนเองมากเกินไป ซึ่งถือว่าความคิดเห็นของตนถูกต้องเสมอ จึงถือหลักการทำงานโดยอาศัยสัญชาตญาณ ซึ่งใช้ไม่ได้ในทางปฏิบัติ ประการที่สี่ ทั้งหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ชอบวิธีการประเมินซึ่งมักจะทำอย่างมีแบบพิธี และผู้บังคับบัญชามักชอบวิธีการที่เป็นส่วนตัวมากกว่า เขาไม่ต้องการให้คนงาน สมาคมแรงงานหรือแม้แต่บุคคลอื่น ๆ เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับงานของเขา ในทางตรงกันข้ามผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการที่จะรู้ว่าหัวหน้ามองเขาอย่างไร ข้อขัดแย้งดังกล่าวนี้ทำให้วิธีการบกพร่อง

2. อุปสรรคทางความนึกคิด ไม่ว่าจะใช้เครื่องมือหรือระบบที่ดีเพียงใดก็ตามก็ยังขึ้นอยู่กับ

ผู้ใช้ โดยเฉพาะความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การประเมินการปฏิบัติงานนั้น เป็นไปได้อย่างถูกต้องหรือผิดพลาดได้ สิ่งที่มีผลกระทบกระเทือนต่อการประเมินการปฏิบัติงานก็คือ

- 2.1 ผู้บังคับบัญชาอาจไม่สบายใจและเป็นกังวลว่าการปฏิบัติงานของเขาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจหากผลออกมาไม่ดี
- 2.2 ผู้บังคับบัญชาอาจไม่พอใจระบบหรือวิธีการที่กำหนดขึ้นโดยเฉพาะทำให้เขาต้องมึนงงและภาระมากขึ้นจึงรู้สึกเบื่อหน่าย
- 2.3 ผู้บังคับบัญชาบางคนอาจลังเลใจที่จะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับบุคคลอื่น เพราะว่า การตัดสินใจนั้นกระทบกระเทือนต่องานและอนาคตของเขา
- 2.4 ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะไม่พอใจต่อการกระทำของหัวหน้าจึงมักมีปฏิริยาต่อผลที่ออกมาอันนี้ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่สบายใจ
- 2.5 ผู้บังคับบัญชาบางคนทำการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่เป็นการศึกษาหรือประกอบการแนะนำสั่งสอน จึงทำให้ผลที่ออกมาไม่ตรงกับความจริง

3. อุปสรรคทางเทคนิคทางด้านวิธีการวัดการปฏิบัติงานของคณงานมีข้อยุ่งยากที่สำคัญสองอย่างคือ ประการแรก ข้อยุ่งยากในการกำหนดหลักเกณฑ์หรือบรรทัดฐานสำหรับวัด เป็นการยากที่จะระบุหลักเกณฑ์ให้แน่ชัดออกมา เพราะหลักเกณฑ์ดังกล่าวไม่อาจแสดงออกมาเป็นตัวเลขได้ทั้งหมด ส่วนใหญ่หลักเกณฑ์มักออกมาในรูปการบรรยาย คุณสมบัติซึ่งไม่อาจแสดงข้อแตกต่างระหว่างบุคคลได้ชัดเจน เช่น ผลออกมาว่าการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจหรือเหมาะสมดี จึงไม่รู้ว่า มีระดับแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ประการที่สอง ถึงแม้ว่าจะกำหนดหลักเกณฑ์ไว้ชัดเจน ข้อผิดพลาดก็อาจจะเกิดขึ้นได้ ถ้าผู้ใช้ไม่เข้าใจวิธีการดังกล่าวอย่างแท้จริง ผลที่ออกมาจึงอยู่ที่วิธีการของผู้ใช้

ในด้านการบริหารการศึกษา ภิญญู สาร (2517 : 440-441) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับ ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารการศึกษาควรทราบ พร้อมทั้งได้เสนอแนะในการแก้ปัญหาไว้ดังนี้

1. อคติพลวัติ คือการที่ผู้ประเมินมีความลำเอียงเพราะคิดว่าถ้าใครมีอะไรอย่างหนึ่ง ก็ต้องมีไปหมดทุกอย่าง เช่น ในการประเมินเรื่องการศึกษาพบว่า มีการศึกษาสูง เมื่อประเมิน เรื่องราวการทำงานก็มักจะให้คะแนนสูงไปด้วย ในเรื่องนี้ควรแก้ไขโดยให้ผู้ประเมินทำการประเมิน ตามเกณฑ์มาตรฐานแต่ละข้อไปจนหมดทุกข้อ

2. การปล่อยหรือกดคะแนน คือผู้ประเมินบางคนมีนิสัยปล่อยคะแนนแก่ทุกคนง่าย บางคน กดคะแนนให้คะแนนแก่ทุกคนต่ำไปหมด ถ้าให้ผู้ประเมินสองคนประเมินพร้อมกันจะได้คะแนนไม่เท่า นั้น ซึ่งจะแก้ไขได้โดยจัดทำคู่มือในแต่ละรายการเอาไว้เป็นบรรทัดฐาน และประชุมชี้แจงแก่ผู้ ประเมินให้เข้าใจ มีความคิดเห็นในระดับเดียวกันก่อนที่จะประเมิน

3. แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลาง คือผู้ประเมินไม่ต้องการให้บุคลากรได้คะแนนต่ำหรือสูงเกินไป เพราะไม่แน่ใจ สาเหตุมาจากผู้ประเมินไม่ได้ดูแลบุคลากรอย่างใกล้ชิด จึงใช้วิธีปลอดภัยไว้ ก่อนคือให้คะแนนทุกคนในระดับปานกลางเหมือนกันหมด แก้ไขได้โดยให้ผู้ประเมินตั้งเกณฑ์มาตรฐาน ไว้และพยายามสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิดทุกระยะ

4. ลำเอียงเพราะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การให้คะแนนแก่คนที่ตนชอบมากกว่า คนที่ตนไม่ชอบ แก้ไขโดยการใช้แบบประเมินชนิดปรนัยซึ่งกำหนดรายละเอียดไว้ชัดเจนและไม่เปิด ผลการประเมินไว้เป็นความลับ

5. อคติพลของหน่วยงาน หัวหน้างานบางคนต้องการให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วย งานอื่น จึงให้คะแนนบุคลากรทุกคนสูงเพื่อแสดงว่าตนมีความสามารถในการบริหารมากกว่าหน่วย งานอื่น และจากระบบขึ้นเงินเดือน 2 ชั้น มีโควต้า หัวหน้างานต้องการให้ลูกน้องของตนได้ 2 ชั้น ก็ให้คะแนนสูง ๆ ไว้ เรื่องนี้แก้ไขได้โดยกำหนดให้ผู้ประเมินแสดงเหตุผลและหลักฐานทุกข้อที่ให้ คะแนนสูง ซึ่งผู้ประเมินอาจจะระมัดระวัง เพราะไม่อาจหาเหตุผลและหลักฐานมารับรองทุกคนได้

Castetter (1976 : 235) นักบริหารการศึกษาอีกท่านหนึ่งซึ่งเป็นที่รู้จักกันทั่วไป ได้ กล่าวถึงปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มักพบทั่วไปมีดังนี้

1. การประเมินมุ่งที่บุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคลแทนที่จะมุ่งที่การกระทำหรือผลงาน

2. เครื่องมือในการประเมินขนาดความถี่สูง
3. มีความลำเอียงในการประเมิน
4. การประมาณค่ามักได้รับอิทธิพลจากองค์การ
5. ระบบการประเมินไม่ครอบคลุมถึงบุคลากรทุกคน
6. ผลจากการประเมินไม่ได้นำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร
7. การประเมินแบ่งเป็นส่วน ๆ เมื่อรวมแล้วไม่สะท้อนให้เห็นภาพรวมของบุคลากร
8. บุคลากรไม่เข้าใจเกณฑ์ประเมิน คือด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
9. การปฏิบัติงานไม่ได้ถูกประเมินเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ
10. มาตรการสื่อสารเกี่ยวกับวิธีการประเมินระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน
11. วิธีการประเมินไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร
12. วิธีการประเมินไม่ส่งเสริมความพึงพอใจหรือความต้องการระดับสูงของบุคลากรเช่น

ความคิดสร้างสรรค์ ความกล้าแสดงออก

จากความเห็นต่าง ๆ ที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีปัญหาและอุปสรรคหลายอย่าง ทั้งจากผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน ระบบและวิธีการประเมิน ซึ่งมีส่วนทำให้ผลการประเมินผิดพลาดคลาดเคลื่อนได้ทั้งสิ้น และที่สำคัญที่สุดก็คือ ถ้าผู้ประเมินขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักการ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และขาดความรู้ที่ถูกต้องในลักษณะและโครงสร้างของงานที่จะประเมินแล้วผลการประเมินที่ได้ออกมาย่อมยากที่จะถูกต้องแม่นยำ

การแก้ไขปัญหาและข้อจำกัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530 : 154) ได้เสนอข้อแก้ไขไว้ดังนี้

1. พยายามประเมินโดยอาศัยความคิดเห็นของบุคคลในการประเมิน โดยการพรรณนาความใฝ่ฝันที่สุด เพื่อป้องกันการเกิดอคติขึ้นในการประเมิน

2. ผู้ประเมินต้องทำความเข้าใจในหลักการและวิธีการประเมิน โดยการทำกรชี้แจงทำความเข้าใจ การฝึกอบรม ซึ่งจะมีผลให้ผู้ประเมินสามารถประเมินโดยเข้าใจเรื่องที่จะประเมินได้อย่างแท้จริงและทำได้ถูกต้อง

3. ใช้แบบการประเมินที่เน้นในด้านที่สามารถระบุออกมาได้โดยแน่ชัด

4. สนับสนุนให้มีการใช้วิธีการกำหนดแนวทางร่วมกันในการปฏิบัติงาน และกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชารู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น เพื่อผลประโยชน์ในการประเมินที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องแม่นยำ

Dessler (1988 : 506) ได้เสนอวิธีหลักเลี่ยงปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ประการแรกคือ ผู้ประเมินหรือผู้บริหารต้องแน่ใจเสียก่อนว่าตนเข้าใจถึงปัญหาค่าต่าง ๆ อย่างละเอียดเหมือนกับว่าเพิ่งอภิปรายเสร็จใหม่ ๆ เพราะการทำความเข้าใจกับปัญหาในการประเมินเป็นก้าวสำคัญที่จะหลบหลีกปัญหานั้น ๆ ได้ ประการที่สองคือผู้ประเมินหรือผู้บริหารต้องรู้จักเลือกเทคนิคในการประเมินได้อย่างถูกต้อง แต่ละเทคนิคจะมีข้อดีและข้อเสียในตัวเอง จึงต้องรู้จักเลือกใช้เทคนิควิธีที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการประเมิน เช่น การประเมินโดยกราฟ และวิธีการจัดอันดับ ทั้งสองวิธีนี้เหมาะสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการให้เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

การบริหารงานของโรงเรียนคาทอลิก

ประวัติของโรงเรียนคาทอลิก

ศาสนาคาทอลิกเริ่มขึ้นในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2060 ในสมัยของสมเด็จพระรามาธิบดีที่ 2 แห่งกรุงศรีอยุธยา ต่อมาในสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช (พ.ศ. 2198-2231) คณะมิชชันนารีฝรั่งเศสในกรุงศรีอยุธยา ได้รับพระบรมราชานุญาตให้เข้ามาเผยแพร่ศาสนา และได้รับพระราชทานที่ดินให้จัดตั้งโรงเรียนสามเณรสำหรับเด็กชายขึ้น เพื่อให้การศึกษาแก่เยาวชนไทยในกรุงศรีอยุธยา จึงนับว่าเป็นโรงเรียนคาทอลิกแห่งแรก เรียกกันโดยทั่วไปว่าโรงเรียนสามเณร เพราะ

นักเรียนนับถือศาสนาคริสต์เป็นส่วนใหญ่มีการสอนด้านวิชาการและด้านจริยธรรม โรงเรียนนี้ได้รับความนิยมนิยมจากประชาชนมาก ในปี พ.ศ. 2208 ได้มีการจัดตั้งโรงเรียนในจังหวัดอยุธยา หลังจากนั้นพวกมิชชันนารีได้ขยายกิจการโรงเรียนไปยังจังหวัดอื่น ๆ เช่น ลพบุรี กรุงเทพฯ เป็นต้น

ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ ได้มีการจัดตั้งโรงเรียนอัสสัมชัญขึ้นในปี ค.ศ. 2428 ซึ่งอาจจะถือว่าเป็นโรงเรียนคาทอลิกสมัยใหม่แห่งแรกในยุคนั้นก็ได้

นับตั้งแต่นั้นมา ได้มีคณะนักบวชอุทิศตนด้านการศึกษาหลายคณะได้ทะยอยกันเข้ามาทำการแพร่ธรรมในประเทศไทย ทำให้มีโรงเรียนคาทอลิกเพิ่มขึ้นมากมายในทุกระดับการศึกษา ตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงอุดมศึกษา

ในปี พ.ศ. 2502 สภาคุณาภกแห่งประเทศไทยเห็นความสำคัญที่จะจัดให้โรงเรียนคาทอลิกรวมตัวกันขึ้นเป็นรูปองค์การ เพื่อจะได้แลกเปลี่ยนทัศนะ ประสบการณ์และนโยบายร่วมกัน จึงได้มีมติตั้ง "คณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิกแห่งประเทศไทย" ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น "สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย" โดยมติเอกฉันท์ของที่ประชุมสมัชชาใหญ่ครั้งแรกของโรงเรียนคาทอลิกในเดือนตุลาคม ปี พ.ศ. 2512

ปัจจุบัน "สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย" ได้รับอนุญาตจัดตั้งเป็นสมาคมตามทะเบียนสมาคมเลขที่ จ. 3061 เมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2533 โดยใช้ชื่อว่า สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย) (สภาการศึกษาคาทอลิก 2533 : 2)

ประเภทของโรงเรียนคาทอลิก แบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1. โรงเรียนคาทอลิกของสังฆมณฑล ศาสนาคาทอลิกในประเทศไทยแบ่งการปกครองเป็น 10 สังฆมณฑล หรือ 10 เขต โรงเรียนคาทอลิกที่มีพื้นที่อยู่ในเขตใดก็จะสังกัดอยู่ในสังฆมณฑลนั้น

2. โรงเรียนคาทอลิกของคณะนักบวช ซึ่งมีอยู่หลายคณะด้วยกัน ทั้งคณะนักบวชชาย เช่น คณะภราดาเซนต์คาเบรียล คณะซาเลเซียน ฯ และคณะนักบวชหญิง เช่น คณะภคินีเซนต์ปอล-

เดอชาร์ต, คณะวิชาพระราชินีมาเรียผู้นิรมล คณะผู้รับใช้ดวงทอญนิรมลของพระแม่มาเรีย คณะอูร์สุลิน คณะพระฤทธิฯ ฯ

3. โรงเรียนคาทอลิกของเอกชนที่นับถือศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิกเป็นผู้ดำเนินการ หรือเป็นเจ้าของ มีอยู่หลายโรงเรียน เช่น โรงเรียนเซนต์จอห์น โรงเรียนเพ็ญสมิทธิ์ โรงเรียนสารสาสน์พิทยา ฯ

โรงเรียนทั้งหมดนี้เป็นสมาชิกของสมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก ภายใต้การดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช.) กระทรวงศึกษาธิการ

โรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร คือ โรงเรียนคาทอลิกทั้งหมดที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพฯ รวมทั้งสิ้น 64 โรงเรียน จำแนกตามประเภทผู้ดำเนินการ มี 3 ประเภทคือ

1. โรงเรียนที่ดำเนินการโดยองค์กรสังคมพลกรุงเทพฯ มี 16 โรงเรียน
2. โรงเรียนที่ดำเนินการโดยคณะนักบวช มี 23 โรงเรียน
3. โรงเรียนที่ดำเนินการโดยฆราวาส มี 25 โรงเรียน

หน้าที่และความรับผิดชอบของโรงเรียนทั่วไป

โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีฐานะเป็นสถาบันและเป็นองค์การทางสังคม โรงเรียนเกิดขึ้นจากความต้องการ และความจำเป็นของสังคม เพื่อรับใช้และบริการสังคม โรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการเตรียมเยาวชนให้เป็นผู้ใหญ่ที่ดี สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยเห็นหน้าที่และความรับผิดชอบของโรงเรียน จึงมีลักษณะคล้ายกับหน้าที่และความรับผิดชอบของสถาบันครอบครัวหรือบ้าน ในอดีตครอบครัวหรือบ้านมีบทบาทในการให้การศึกษาอบรมเด็กและเยาวชน แต่ในปัจจุบันสถานภาพทางสังคม และเศรษฐกิจได้เปลี่ยนแปลงไป บ้านจึงให้การศึกษาอบรมแก่เด็กและเยาวชนน้อยลง ดังนั้นโรงเรียนจึงมีความจำเป็นต้องรับภาระเพิ่มขึ้น

โรงเรียนในสมัยปัจจุบัน ถือว่าเป็นสถาบันของสังคม ซึ่งทำหน้าที่สนองความต้องการตามความมุ่งหมายของโรงเรียนประเภทนั้น ๆ ในการจัดหรือการบริหารโรงเรียนก็ตาม จำเป็นจะต้อง

พิจารณาถึงความต้องการของสังคมและของแต่ละบุคคลประกอบกัน ทั้งนี้เพื่อว่าโรงเรียนจะได้ทำหน้าที่ของคนให้เหมาะสมเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว โรงเรียนมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

1. สนองความต้องการของสังคม หน้าที่ของโรงเรียนในด้านนี้คือ การฝึกคนให้มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของคนเกี่ยวกับประเทศ บ้านเมือง เพื่อให้บุคคลเป็นพลเมืองดีของประเทศนั้นเอง นอกจากนี้โรงเรียนจะต้องฝึกคนให้มีความสามารถในทางด้านมนุษยสัมพันธ์ รู้จักนำหลักประชาธิปไตยมาใช้ในการดำรงชีวิตและปลูกฝังให้ประชาชนพลเมืองมีจิตใจเป็นประชาธิปไตย

สำหรับโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชุมชนที่ด้อยพัฒนา โรงเรียนยังต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการปรับปรุงและสร้างความสำเร็จรุ่งเรืองให้แก่ชุมชนอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อต้องการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้แก่เด็กและในขณะเดียวกันก็เป็นการช่วยยกระดับสภาพความเป็นอยู่ของชุมชนให้สูงขึ้นอีกด้วย

2. สนองความต้องการของแต่ละบุคคล หน้าที่ของโรงเรียนในด้านการสนองความต้องการของบุคคล คือ การส่งเสริมให้บุคคลรู้จักสร้างความสำเร็จให้แก่ตนเอง มีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ มีศีลธรรมและวัฒนธรรมอันดีงามรู้จักตนเอง รู้จักยับยั้งชั่งใจ เป็นต้น นอกจากนี้โรงเรียนยังทำหน้าที่ฝึกคนให้มีสมรรถภาพทางเศรษฐกิจ เช่น มีทักษะในการประกอบอาชีพ เป็นผู้ผลิตและผู้บริโภคที่ดี ในการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนตามหน้าที่นี้ โรงเรียนจะต้องพิจารณาถึงความสนใจ ความถนัดตามธรรมชาติ และระดับความสามารถของแต่ละคนเพื่อจะได้ส่งเสริมให้บุคคลเจริญเต็มที่ ตามความสามารถที่เขามีอยู่

หน้าที่และความรับผิดชอบของโรงเรียน ในด้านที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมนักเรียน ให้มีความเจริญก้าวหน้าตามความสามารถของบุคคลให้บรรลุผลตามความมุ่งหมายของการศึกษา อาจแยกกล่าวได้ดังนี้

1. ให้ความรู้ทางวิชาการทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตในสังคมให้แก่ผู้เรียน
2. ฝึกเด็กให้มีทักษะและความสามารถในการประกอบอาชีพ และทางด้านเศรษฐกิจ
3. ฝึกอบรมเด็กให้มีวัฒนธรรม ศีลธรรม จรรยา และมารยาท อันดีงาม

4. ค่าเนิงานของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายของประเทศ และระเบียบแบบแผนของทางราชการ

5. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่เพื่อช่วยกันปรับปรุงโรงเรียนและชุมชน

จากบทบาทและหน้าที่ของโรงเรียนดังกล่าว มีข้อควรพิจารณาคือ โรงเรียนจะต้องกำหนดบทบาทและหน้าที่ของตนให้กว้างขวางและแน่นอน ซึ่งพอจะสรุปหน้าที่และความรับผิดชอบของโรงเรียนทั่วไปได้ดังนี้

1. สอนและอบรมนักเรียนที่มาเรียน
2. จัดการศึกษานอกโรงเรียน
3. ให้บริการแก่ชุมชน

หน้าที่และความรับผิดชอบของโรงเรียนคาทอลิก

โรงเรียนคาทอลิกเป็นสถานการศึกษา ที่มีวัตถุประสงค์ให้การอบรมสั่งสอนกุลบุตรกุลธิดาของชาติให้เป็นบุคคลที่บรรลุถึงความสมบูรณ์ กอปรด้วยความรับผิดชอบต่อตนเองและต่อสังคมรวมทั้งหลักปรัชญาทางศาสนา และจริยธรรม และพร้อมที่จะทำประโยชน์ให้แก่ประเทศชาติให้มากที่สุดตามหลักพระคริสตธรรม

โรงเรียนคาทอลิกมุ่งมั่นให้การศึกษาอบรมเพื่อ

1. พัฒนาเด็กนักเรียนให้เป็นบุคคลทั้งครบคือ พัฒนาร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ ตลอดจนเอกลักษณ์ และบุคลิกภาพ (ตามแนวจิตตารมณ์ของแต่ละสถาบัน)
2. ปลุกฝังค่านิยมด้านจิตใจ ให้มีจริยธรรมและคุณธรรม มีความเคารพซึ่งกันและกัน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และผนึกกำลังกันรับผิดชอบ เพื่อความดีของส่วนรวมมีความรักและกตัญญูรู้คุณต่อพ่อแม่ ครูอาจารย์ และต่อสถาบันของตน

3. ปลุกฝังให้เป็นพลเมืองดีในระบอบประชาธิปไตยโดยเน้นให้มีความรักต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ อันเป็นวิถีชีวิตของคนไทยในระบอบประชาธิปไตย รู้จักรักษาศิลปวัฒนธรรม ศีลธรรม และประเพณีที่งดงามของชาติ

4. ส่งเสริมด้านวิชาการและการปฏิบัติ โดยมุ่งให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถ มีทักษะที่จำเป็นเพื่อเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพในอนาคต

หลักปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิกทุกโรงเรียนในสภาการศึกษาคาทอลิก จะรับทราบ และนำไปเป็นหลักปฏิบัติตามนโยบาย และตามแนวหรือจิตตารมณ์ของแต่ละคณะนักบวชหรือสถาบันซึ่งต่างก็ได้วางหลักปรัชญาของตนไว้แล้ว

นโยบายการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

1. ความรับผิดชอบของสถาบันการศึกษาคาทอลิกต่อสังคม

- 1.1 สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมเสรีภาพและความรักแบบพระวรสารในสถาบัน
- 1.2 เปิดโอกาสให้เด็กและเยาวชนรู้จักรับผิดชอบในส่วนตัวและส่วนรวม ตามวัย และภาวะของแต่ละคน
- 1.3 เน้นการปฏิบัติและการปลุกฝังค่านิยมของการเคารพในสิทธิต่อกันและกัน การมีความคิดสร้างสรรค์และการผนึกกำลังทำความดีร่วมกันพัฒนาชุมชนที่คนอาศัยอยู่

2. ความรับผิดชอบของสถาบันการศึกษาคาทอลิกต่อพระศาสนจักรและศาสนาอื่น

- 2.1 อบรมเด็กและเยาวชนให้มีความเลื่อมใสศรัทธาในศีลธรรมของศาสนาของตน
- 2.2 อบรมสั่งสอนเด็ก และเยาวชนทุกศาสนา ให้มีทัศนคติที่เห็นอกเห็นใจต่อกันด้วย อธิษาศีสมครี
- 2.3 นำวัฒนธรรมของชาติมาบูรณาการ การปฏิบัติศาสนกิจ เพื่อส่งเสริมคุณค่าของศาสนา
- 2.4 พึงตระหนักและถือปฏิบัติเป็นหน้าที่สำคัญที่จะอบรมเด็กและเยาวชนคาทอลิก

3. ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถาบันการศึกษาคาทอลิก

3.1 พึงคำนึงถึงความต้องการของโลกในสมัยปัจจุบัน (G.E.No.9)

3.2 พึงใช้อุปกรณ์และทักษะในการสอนตามหลักการใหม่ ๆ ที่ค้นพบในสมัยปัจจุบัน
(G.E.No.8)

3.3 พึงให้คณะครู - อาจารย์มีส่วนรับผิดชอบ ในการวางแผนนโยบาย และการบริหาร
สถาบัน

3.4 พึงสงเคราะห์ชายเหลือเด็กและเยาวชนที่ขัดสน ผู้ที่ไม่ได้รับความอบอุ่น และ
ความอนุเคราะห์ของครอบครัว หรือผู้ที่ยังไม่รู้จักพระคุณแห่งความเชื่อ

3.5 พึงร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับบิดามารดาในการอบรม

ความรับผิดชอบของโรงเรียนคาทอลิกต่อนักเรียนที่นับถือศาสนาอื่น

จุดยืนและนโยบายของสภาการศึกษาคาทอลิกในเรื่องนี้คือ

1. อบรมเด็กและเยาวชนให้มีความเลื่อมใสศรัทธาในสังฆกรรมของศาสนาของตน
2. อบรมสั่งสอนเด็กและเยาวชนทุกศาสนาให้มีทัศนคติที่เห็นอกเห็นใจต่อกัน ด้วยอัธยาศัยไมตรี
3. นำวัฒนธรรมของชาติมาบูรณาการ การปฏิบัติศาสนกิจ ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าศาสนกิจในขณะเดียวกัน ศาสนาจะช่วยจรรโลงและเชิดชูวัฒนธรรมของชาติให้มีคุณค่าสูงขึ้น
ฉะนั้น สภาฯ ขอให้โรงเรียนถือปฏิบัติ ดังนี้
 1. โรงเรียนควรหาครู ที่มีความรู้อย่างลึกซึ้งและถูกต้องของศาสนาอื่นมาสอนศาสนาแก่นักเรียน
 2. โรงเรียนควรจัดให้มีครูที่เป็นพุทธมามกะ นำนักเรียนที่นับถือพุทธศาสนาไปร่วมพิธีอย่างชาวพุทธที่ดีโอกาสวันสำคัญของพุทธศาสนา

การนำนักเรียนไปฟังธรรมเทศนาที่ศาสนสถานใกล้กับโรงเรียนเป็นครั้งคราวเป็น
สิ่งที่ควรสนับสนุน

3. การเชิญพระภิกษุในฐานะผู้รู้มาอบรมเรื่องพุทธศาสนาเป็นครั้งคราว ทำได้ด้วยความ
รอบคอบ
4. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปรึกษาหารือกับพระสงฆ์เจ้าวัด หรือประมุขของสังฆมณฑล
เสียก่อน เมื่อจะมีการเชิญพระภิกษุหรือผู้นำทางศาสนาอื่น มาประกอบพิธีทางศาสนา
ในโอกาสพิเศษในโรงเรียน

อย่างไรก็ดี โรงเรียนจะต้องไม่ลืมว่า บิณฑบาตหรือผู้ปกครองของนักเรียน
มีหน้าที่นำบุตรหลานของตนเข้าใกล้ศาสนามากกว่าผู้อื่น

หน้าที่และความรับผิดชอบของครูในโรงเรียนคาทอลิก

แนวปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบของครูโรงเรียนคาทอลิก มีการปฏิบัติเช่นเดียวกัน
กับโรงเรียนเอกชนทั่วไปคือ อัดแนวปฏิบัติตามกฎระเบียบดังต่อไปนี้

1. ระเบียบครูสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณตามระเบียบประเพณีครู
2. ระเบียบคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยจรรยาบรรณครู
3. ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย จรรยา มารยาท วินัย และหน้าที่ของครู

โรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2526

นอกจากนี้บางโรงเรียน หรือบางกลุ่มโรงเรียนยังได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ
ของครูเพิ่มเติมจากที่ได้กล่าวมาแล้ว เพื่อให้สอดคล้องกับปรัชญาและนโยบายของแต่ละโรงเรียน
โดยระบุไว้ในคู่มือครูของโรงเรียนหรือของกลุ่มโรงเรียน

ระเบียบครูสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณภาคตามระเบียบประเพณีครู

- ข้อ 1 ครูควรมีศรัทธาในอาชีพครู และให้เกิดศรัทธาด้วยกัน
- ข้อ 2 ครูควรบำเพ็ญตนให้สมกับได้ชื่อว่าเป็นครู
- ข้อ 3 ครูควรใฝ่ใจฝึกสอนศิษย์ให้เป็นพลเมืองดีของชาติ
- ข้อ 4 ครูควรร่วมมือกับผู้ปกครอง ในการอบรมสั่งสอนเด็กอย่างใกล้ชิด
- ข้อ 5 ครูควรตั้งใจฝึกสอนศิษย์ให้เป็นพลเมืองดีของชาติ
- ข้อ 6 ครูควรรู้จักเสียสละ และรับผิดชอบในหน้าที่การงานทั้งปวง
- ข้อ 7 ครูควรรักษาชื่อเสียงของคณะครู
- ข้อ 8 ครูควรรู้จักมีเกียรติยศและสร้างฐานะของตนเอง
- ข้อ 9 ครูควรยึดมั่นในศาสนาที่ตนนับถือ และไม่ลบหลู่ศาสนาอื่น
- ข้อ 10 ครูควรบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์แก่สังคม

ระเบียบคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยจรรยาบรรณครู

หมวดที่ 1 อุดมการณ์ของครู

- 1.1 ศรัทธาในอาชีพครู อุทิศตนเพื่อศิษย์และการศึกษา
- 1.2 ซื่อตรงและเสริมสร้างเกียรติแห่งอาชีพครู
- 1.3 บำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

หมวดที่ 2 เกล็ดลัทธิของครู

- 2.1 อุดทน รู้จักผ่อนปรนต่อปัญหา สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในเวลาและนอกเวลาสอน
- 2.2 รับผิดชอบต่อหน้าที่และต่อตนเอง สามารถร่วมงานเป็นหมู่คณะได้
- 2.3 เอาใจใส่ต่อการเรียน ความประพฤติ ความเป็นอยู่ และพิจารณาคุณค่าของศิษย์แต่ละคนด้วยเหตุผล

- 2.4 ไม่หาความรู้ ส่ำรวจ ปรับปรุงแก้ไขตนเองอยู่เสมอ และมีเช่ำวใ
ไหวพริบในด้านการอบรมสั่งสอน
- 2.5 ซันหมั้นเพียร รู้จักคิดริเริ่ม
- 2.6 มีความยุติธรรมและทำให้ศิษย์เกิดความอบอุ่นใจ
- 2.7 ค่ำรงคนอยู่อย่างเรียบง่าย ประหยัดเหมาะสมกับสภาพอาชีพครู
- 2.8 เป็นผู้ม้วฒนธรรมและศีลธรรมตามศาสนาที่ตนนับถือ
- 2.9 สุภาพเรียบร้อย ประพฤติดีสม่ำเสมอ เหมาะสมเป็นตัวอย่างที่ดีของศิษย์

หมวดที่ 3 มาตรฐานการปฏิบัติตนของครู

- 3.1 ต้องรักษาความสามัคคี ชื่อเสียงของหมู่คณะและสถานศึกษาที่สังกัดอยู่
- 3.2 ต้องไม่ลบหลู่คหฺหมิ่นศาสนา
- 3.3 ต้องรักษาชื่อเสียงมิให้ช่นช่อว่าประพฤติชั่ว
- 3.4 ไม่ละทิ้งการสอน อุทิศเวลาให้แก่ศิษย์ และตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ
เสียสละ
- 3.5 ต้องรักษาความลับของศิษย์ เพื่อนร่วมงาน และสถานศึกษา
- 3.6 ต้องถือและปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมที่ดีของสถานศึกษา
- 3.7 ต้องประพฤติและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และเที่ยงธรรม
โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์อันมิชอบ
- 3.8 ต้องไม่ปิดบังอำพราง หรือบิดเบือนเนื้อหาสาระทางวิชาการ
- 3.9 ต้องไม่คหฺหมิ่นเหยียดหยามเพื่อนร่วมงาน เชื้อพียงและไม่กระด้างกระเดื่อง
ต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งสั่งการในหน้าที่การงานโดยชอบด้วยกฎหมาย และ
ระเบียบแบบแผนของสถานศึกษา
- 3.10 ต้องไม่เบียดบังใช้แรงงานหรือนำผลงานของศิษย์ไปเพื่อประโยชน์ส่วน

3.11 ต้องไม่นำหรือยอมให้นำผลงานทางวิชาการของตนไปใช้ในทางทุจริต
หรือเป็นภัยต่อมนุษยชาติ

3.12 ต้องไม่นำผลงานของผู้อื่นมาแอบอ้างเป็นผลงานของตน

ถ้าครูปฏิบัติหน้าที่ของตน โดยยึดถือหลักจรรยาบรรณดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ก็เป็นที่เชื่อ
แน่ว่าครูต้องได้รับการยกย่อง เคารพนับถือ จากประชาชนทั่วไปและผู้ที่เกี่ยวข้อง จะทำให้
ครูมีศักดิ์ศรี สัมกับเป็นผู้ที่ได้ชื่อว่าประกอบวิชาชีพชั้นสูง

ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยจรรยา มารยาท วินัย และหน้าที่ของครูโรงเรียน

เลขชน พ.ศ. 2526

ครูมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ข้อ 1 ทำการสอน อบรมนักเรียน ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และ
นโยบายของทางราชการ
- ข้อ 2 เอาใจใส่ในการสอน ปรับปรุงการเรียนการสอนให้สม่ำเสมอ
- ข้อ 3 ส่งเสริมและเผยแพร่การปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์
เป็นประมุข
- ข้อ 4 อบรมสั่งสอนและเผยแพร่ความรู้ ปลุกฝังวัฒนธรรมค่านิยม เอกลักษณ์ไทย
- ข้อ 5 ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่ครูและนักเรียน
- ข้อ 6 เอาใจใส่ในการปฏิบัติงานในหน้าที่สม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้งหน้าที่การงาน
- ข้อ 7 ช่วยเหลือกิจการของโรงเรียน และรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
- ข้อ 8 ศึกษาหาความรู้ วิธีสอน วิธีประเมินผลการใช้หนังสือเรียน และคู่มือการเรียน
การสอนตามหลักสูตร

จรรยา มารยาท และวินัย ตามระเบียบประเพณีของครู ตามระเบียบคุรุสภา พ.ศ. 2526

มีดังนี้

- ข้อ 1 เลื่อมใสการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขด้วยความบริสุทธิ์ใจ
- ข้อ 2 ซื่อมั่นในศาสนาที่ตนนับถือ ไม่ลบหลู่คหฺมึนศาสนาอื่น
- ข้อ 3 ตั้งใจสั่งสอนศิษย์และปฏิบัติหน้าที่ของตนให้เกิดผลดีด้วยความเอาใจใส่ อุทิศเวลาให้แก่ศิษย์ จะละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่การงานมิได้
- ข้อ 4 รักษาชื่อเสียงของตนมิให้ชึ้นชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่ว ห้ามประพฤติการใด ๆ อันอาจทำให้เสื่อมเสียเกียรติและชื่อเสียงของครู
- ข้อ 5 ถือปฏิบัติตามระเบียบและขนบธรรมเนียมอันดีงามของสถานศึกษา และปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสั่งในหน้าที่การงานโดยชอบด้วยกฎหมาย และระเบียบแบบแผนของสถานศึกษา
- ข้อ 6 ถ่ายทอดวิชาความรู้โดยมิได้บิดเบือนและบิดบังอำพราง ไม่นำหรือไม่ยอมให้นำผลงานทางวิชาการของตนไปใช้ในทางทุจริตหรือเป็นกัศค่อมมนุษยชาติ
- ข้อ 7 ให้เกียรติแก่ผู้อื่นทางวิชาการ โดยไม่นำผลงานของผู้ใดมาแอบอ้างเป็นผลงานของตน และไม่เบียดบังใช้แรงงานหรือนำผลงานของผู้อื่นไป เพื่อประโยชน์ส่วนตน
- ข้อ 8 ประพฤติตนอยู่ในความซื่อสัตย์สุจริต และปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความเที่ยงธรรม ไม่แสวงหาประโยชน์สำหรับตนเอง หรือผู้อื่นโดยมิชอบ
- ข้อ 9 สุกภาพเรียบร้อย ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ รักษาความลับของศิษย์ของผู้ร่วมงานและของสถานศึกษา
- ข้อ 10 รักษาความสัมพันธ์ระหว่างครูและช้วยเหลือกันในหน้าที่การงาน

นอกจากระเบียบดังกล่าวแล้ว ครูยังต้องมี จรรยา มารยาท และวินัยตามระเบียบ
ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งเพิ่มเติมจากระเบียบคุรุสภา ดังนี้

- ข้อ 1 ยึดมั่นในศาสนาที่ตนนับถือ และไม่ลบหลู่หมิ่นศาสนาอื่น
- ข้อ 2 ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ของตนให้เกิดผลดีต่อการศึกษา
- ข้อ 3 ปฏิบัติต่อบุคคลอื่นโดยสุภาพเรียบร้อย
- ข้อ 4 ประพฤตินิสัยอยู่ในความสุจริตและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์เที่ยงธรรม
- ข้อ 5 ไม่ปฏิบัติภารกิจใด ๆ อันอาจทำให้เสื่อมเสียเกียรติและชื่อเสียงของตน
- ข้อ 6 ไม่กระทำการใดที่จะก่อให้เกิดการแตกความสามัคคีในหมู่ครูและนักเรียน
- ข้อ 7 ไม่ยินยอมให้ผู้อื่นอาศัยอำนาจหน้าที่ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อหาประโยชน์
อันมิชอบด้วยกฎหมาย
- ข้อ 8 ไม่ขู่ข่มขู่ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้นักเรียนเดินขบวนเรียกร้องหรือนัดหยุดเรียน หรือ
ก่อความไม่สงบ เพื่อหาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น
- ข้อ 9 แต่งกายสุภาพเรียบร้อย

ปัญหาในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิก

บทบาทหน้าที่ของครูมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะการ
พัฒนาตัวนักเรียนโดยตรง เพราะครูเป็นผู้ที่ต้องติดต่อกับนักเรียนอยู่ตลอดเวลาในขณะที่อยู่ที่
โรงเรียน จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนคาทอลิก พบว่าปัญหาในการปฏิบัติงานของครู
โรงเรียนคาทอลิกคือ

วิภาดา สัตยศิริ (2533 : 34-35) พบว่าการจัดบุคลากรในการปฏิบัติงานยังไม่เหมาะสม
บุคลากรยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่หรือดี้อยู่คุณภาพในการทำงานในบทบาทหน้าที่ของตน ครูขาดความ
กระตือรือร้นในการยกระดับคุณภาพทางวิชาการ

วิทยา คู่วิรัตน์ (2530 : 73-74) ได้จัดอันดับสภาพปัญหาด้านการบริหารบุคคลในโรงเรียนคาทอลิกไว้ดังนี้

1. การกำหนดกฎเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง
2. การมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ และประสบการณ์
3. การมอบหมายงานให้ครูผู้สอนและผู้ปฏิบัติงานได้กระทำอย่างทั่วถึง
4. การกำหนดขอบข่ายของงานในตำแหน่งต่าง ๆ เช่น ครูใหญ่ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด และครูผู้สอน

5. การกำหนดจำนวนครูผู้สอนและผู้ปฏิบัติงานในแต่ละฝ่าย
6. การคัดเลือกครูผู้สอนและผู้ปฏิบัติงานในแต่ละฝ่าย
7. การให้ค่าตอบแทน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน และสวัสดิการ
8. การสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูผู้สอนและผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติม

สรุปได้ว่าปัญหาในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก คือ เกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง ครูไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงกับที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรไม่เต็มใจเข้ารับการอบรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุเมธ วงศ์บุญยั้ง (2524 : ง) ได้ทำการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม พบว่าในปัจจุบันส่วนราชการต่าง ๆ ยังไม่มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นมาตรฐาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ซึ่งสรุปได้ว่าปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. การที่สำนักงาน ก.พ. ในฐานะหน่วยบริหารงานบุคคลกลาง และหน่วยราชการต่าง ๆ มิได้กำหนดมาตรฐานการทำงาน หรือเกณฑ์งานที่พอใจของแต่ละงานไว้ให้ชัดเจน ทำให้

ขาดมาตรฐานงานที่จะใช้เปรียบเทียบในการประเมินผลงานข้าราชการ

2. การที่หน่วยงานต่าง ๆ ใช้ประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการเพื่อ
การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเพียงอย่างเดียว เพื่อปรับปรุงวิธีทำงาน เป็นต้น

3. ปัญหาด้านผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ในฐานะผู้ประเมินผลงาน ยังไม่มีความรู้ความ
เข้าใจ ศรัทธาในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานดีเพียงพอ มีการใช้ทัศนคติส่วนตัวเป็นเกณฑ์
พิจารณามากกว่าที่จะยึดหลักเกณฑ์เป็นเกณฑ์

สุบิน ภูมรินทร์ (2532 : ง) ได้ทำการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ
ครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดกาญจนบุรี

ผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนประถม
ศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี เป็นการประเมินผลตามระเบียบข้อกำหนด
ของทางราชการ มีวัตถุประสงค์สำคัญ เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อน
เงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการครู ส่วนการนำผลไปใช้เพื่อประโยชน์อื่นมีน้อย
มาก วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้ประเมินส่วนใหญ่ใช้ ได้แก่ วิธีการสังเกต การสอบถาม
และการตรวจสอบผลงาน ปัญหาสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การประเมินสิ่งที่เป็นนามธรรม และปัญหาข้อจำกัดด้านโควตา 2 ชั้น รวมถึงการแบ่งกลุ่มระดับของข้าราชการ