

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารที่เป็นทฤษฎีหรือข้อคิดเห็นและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์เขต และการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์เขต มีดังนี้คือ

ก. ศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ประจำเขตการศึกษา

1. ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

ในประวัติการศึกษาของไทย การนิเทศการศึกษาเริ่มใน พ.ศ. 2486 และมีไว้เพื่อช่วยครูให้สอนนักเรียนโดยใช้ระบบวิธีสอนให้ถูกต้องตามจุดประสงค์ของหลักสูตร เพราะถือว่าหลักสูตรที่แท้จริงนั้นอยู่ที่ตัวครู หากใช้ข้าราชการอื่นไปช่วยอาจได้ผลน้อยกว่าเนื่องจากข้าราชการเหล่านั้นมีงานประจำอยู่แล้ว หรืออาจจะได้ปัญหาไม่จริง ซึ่งจะนำไปแก้ปัญหาคิดๆ ได้ และโดยเหตุนี้เองศึกษานิเทศก์จึงเป็นข้าราชการที่มีความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจ

(วินัย เกษมเศรษฐ 2521: 3) ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยศึกษานิเทศก์ พ.ศ. 2519 ระบุความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ว่า

- 1) เพื่อช่วยให้ครูดำเนินการสอนตามหลักสูตรและให้ได้ผลตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร
- 2) เพื่อให้ครูได้ตระหนักถึงปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการจัดการศึกษาทั้งให้สามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ เพื่อก่อให้เกิดผลดีต่อการศึกษาของนักเรียน
- 3) เพื่อพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็น
- 4) เพื่อรักษา พิจารณา ส่งเสริม ควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในทุกระดับ
- 5) เพื่อให้ความช่วยเหลือและประสานงานในทางวิชาการแก่กรมเจ้าสังกัด กระทรวง และสถานศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนงานขององค์การระหว่างประเทศ (กรมสามัญศึกษา, หน่วยงานนิเทศก์ 2519: 2)

จากความมุ่งหมายดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อ

พัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาคุณภาพของครูและพัฒนาหลักสูตรให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ดังนั้นศึกษานิเทศก์จึงควรมีความเข้าใจในบทบาทและฐานะของตนเองว่าเปรียบเสมือนเป็นผู้ชำนาญการ ที่จะต้องรับผิดชอบการจัดระบบการเรียนการสอนในโรงเรียนต่างๆ ในเขตที่ตนรับผิดชอบให้ได้มาตรฐานระดับชาติ วินัย เกษมเศรษฐ (2521 : 3) ให้ข้อคิดต่อไปนี้ว่า ศึกษานิเทศก์ทุกคนควรมีความรู้และทักษะดังต่อไปนี้

ก) ความรู้

(1) การจัดการ (Business Management) เป็นความรู้เกี่ยวกับระเบียบบริหารราชการ การเงิน การบัญชี การพัสดุ การจ้าง งานบุคคล มติของคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ

(2) พฤติกรรมของมนุษย์ (Human Behavior) เป็นความรู้เกี่ยวกับสภาพผู้นำมนุษย์สัมพันธ์ พลัดคลุม การจูงใจ การประสานงาน การใช้ข่าวสารสื่อสาร ฯลฯ

(3) หลักสูตร (Curriculum Development/Implementation) เป็นความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการใช้หลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน สื่อการเรียน การแนะแนวหรือการให้คำปรึกษาหารือ การกำหนดวิธีวัดผลหรือประเมินผล ฯลฯ

(4) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงองค์การ (หน่วยศึกษานิเทศก์) ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงภายนอก โดยใช้ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การทั้งระบบเพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ข) ทักษะ

(1) ทักษะทางเทคนิค (Technical-Managerial Skills) เช่น ทักษะในการจัดหา (การซื้อ และการจ้าง) การเงินและบัญชี งานสารบรรณ งานบุคคล การจัดระบบงาน ฯลฯ โดยปฏิบัติตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง

(2) ทักษะในการครองคน (Human-Managerial Skills) เช่น ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล การประสานงาน การแสดงภาวะผู้นำ การจูงใจคน การสร้างขวัญ ฯลฯ

(3) ทักษะทางการศึกษา (Technical-Educational Skills) เช่น ทักษะทางการสอน การวัดผล การนิเทศ การนำแหล่งวิทยาการมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา

(4) ทักษะในการสร้างความคิด (Speculative-Creative Skills) เช่น ทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า การวิเคราะห์ปัญหาการบริหาร การวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ฯลฯ

ความรู้ 4 และทักษะ 4 เป็นของจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับศึกษานิเทศก์ทุกคน ที่ควรจะศึกษาและฝึกฝน เพื่อให้มีความรู้กว้างขวางและมีควมชำนาญในการปฏิบัติงาน

2. บทบาทหน้าที่ของศึกษานิเทศก์

การที่ศึกษานิเทศก์จะปฏิบัติหน้าที่ในการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างได้ผลดีนั้น ศึกษานิเทศก์จะต้องรู้และเข้าใจขอบเขตในการปฏิบัติหน้าที่ของตนว่าจะต้องทำอะไรบ้าง สำหรับ ศึกษานิเทศก์เขตพื้นที่ กรมสามัญศึกษา ได้กำหนดหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ประจำ เขตการศึกษา เป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ทางวิชาการของเขตการศึกษาเกี่ยวกับการมัธยมศึกษาและ คำนึงงานด้านวิชาการดังนี้

ศึกษานิเทศก์เขต โดยทั่วไปศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ประจำเขตการศึกษาจะมีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (1) พัฒนาหลักสูตรทุกระดับ ทุกประเภท และจัดทำประมวลการสอน แผนการสอน แบบเรียน ฯลฯ ในสังกัดกรมสามัญศึกษาให้เหมาะสมกับท้องถิ่น โดยประสานงานกับ หน่วยงานศึกษานิเทศก์กรม และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- (2) นิเทศ ตรวจสอบ ติดตามการใช้หลักสูตรและควบคุมมาตรฐานทางวิชาการในสถาน ศึกษาระดับมัธยมศึกษาภายใน เขตการศึกษา
- (3) คำนึงการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัยปัญหาเกี่ยวกับการศึกษาและการบริหาร การศึกษา ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาการศึกษาและการเรียนการสอนตลอด จนให้บริการในเรื่องแนะแนว การสังคมสงเคราะห์ โสตทัศนศึกษา การวัดผลการศึกษา ทองสมุด ฯลฯ แก่สถานศึกษา ทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน ในระดับมัธยมศึกษา ภายในเขตการศึกษา
- (4) คำนึงการตามโครงการต่างๆ และประสานงานกับหน่วยงานศึกษานิเทศก์กรมและ หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาการศึกษาภายในเขตการศึกษา (กรมสามัญศึกษา, หน่วยงานศึกษานิเทศก์ 2521: 31)

ในระดับเขตการศึกษาได้แบ่งฝ่ายปฏิบัติงานออกเป็น 3 ฝ่ายคือ ฝ่ายนิเทศการสอน, ฝ่ายนิเทศการบริหาร และฝ่ายวิจัยและบริการการศึกษา ซึ่งแต่ละฝ่ายได้แบ่งหน้าที่รับผิดชอบ ออกไปอีกดังนี้คือ

2.1 ฝ่ายนิเทศการสอน ศึกษานิเทศก์ฝ่ายนิเทศการสอนมีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

- (1) คำนึงการอบรมและ/หรือจัดสัมมนาทางวิชาการให้แก่ผู้ทำหน้าที่การนิเทศ การศึกษาระดับจังหวัด ฯลฯ และร่วมมือกับศึกษานิเทศก์จังหวัด อบรมและสัมมนาทางวิชาการให้ กับผู้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษาระดับท้องถิ่น เช่น ศึกษานิเทศก์อำเภอ หัวหน้าหมวดการศึกษา ครูใหญ่

อาจารย์ในเรื่องเกี่ยวกับเนื้อหาสาระตามหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน แนวการจัดการศึกษาและประเมินผลการศึกษา

(2) กำหนดการหรือร่วมดำเนินการประชุม และ/หรือจัดสัมมนาทางวิชาการให้กับครู อาจารย์ในโรงเรียนของจังหวัดภายในเขตในเรื่องเกี่ยวกับเนื้อหาสาระตามหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน แนวการจัดการศึกษาและประเมินผลการศึกษา

(3) นิเทศและติดตามผลการใช้หลักสูตรแบบเรียนและการสอนวิชาต่างๆ รวมทั้งการนำสื่อการสอนแบบต่างๆ ตามหลักสูตรไปชี้แจง สาธิต ให้แก่ครู อาจารย์ ระดับมัธยมศึกษา การศึกษาก่อนเกณฑ์บังคับและการศึกษาพิเศษ

(4) จัดทำคู่มือครู แบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ แบบฝึกหัด แบบเรียนสำเร็จรูปและวัสดุต่างๆ โดยร่วมมือกับกรมวิชาการ ศึกษา นิเทศกรรม และหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

(5) ปฏิบัติงานตามโครงการต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายและประสานงานกับศึกษา-นิเทศกรรม ศึกษา นิเทศจังหวัด และหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาการศึกษา ตามนโยบายของกรมสามัญศึกษา

(6) ร่วมงานกับกรมวิชาการและศึกษานิเทศกรรม ในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น

(7) ศึกษา ทดลอง วิจัย ติดตามผลการใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

(8) เป็นศูนย์การอบรมครูการศึกษาผู้ใหญ่ระดับ 3-4 และประสานงานการศึกษา นอกโรงเรียนในทุกๆด้าน

2.2 ฝ่ายนิเทศการบริหาร

ศึกษานิเทศการบริหารมีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

(1) นิเทศและติดตามผลการบริหารโรงเรียนในด้านวิชาการ เพื่อช่วยเหลือโรงเรียนในด้านการบริหารงานวิชาการ เช่น การจัดโปรแกรมการเรียนการสอนตามหลักสูตร การจัดทำรายงาน การแก้ปัญหา นักเรียนและครูในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิชาการศึกษา และงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนซึ่งไม่เกี่ยวกับงานนิเทศการสอนในวิชาหนึ่งวิชาใดโดยเฉพาะ รวมทั้งการนิเทศงานในสาขาวิชาที่ศึกษานิเทศแต่ละคนรับผิดชอบ ทั้งดำเนินการประเมินมาตรฐานโรงเรียนตามแบบและวิธีการของกรมสามัญศึกษา เพื่อสำรวจข้อมูลปัญหาความต้องการของโรงเรียนในแต่ละเขตการศึกษา โดยเฉพาะในระดับมัธยมศึกษาและให้ความช่วยเหลือ แก้ปัญหาและส่งเสริมการ

บริหารทางวิชาการของโรงเรียนให้พัฒนาไปตามนโยบายและสู่เป้าหมายของกรมสามัญศึกษา ทั้งนี้ โดยร่วมมือกับศึกษานิเทศก์จังหวัด

(2) ประสานงานในกลุ่มโรงเรียนโดยเฉพาะในระดับมัธยมศึกษา และส่งเสริมให้เกิดการนิเทศภายในกลุ่มโรงเรียน หรือในแต่ละโรงเรียน

(3) ดำเนินการฝึกอบรมและ/หรือจัดสัมมนาทางวิชาการให้กับผู้ทำหน้าที่นิเทศ การศึกษาระดับจังหวัด เช่น ศึกษานิเทศก์จังหวัด ประธานกลุ่มโรงเรียนระดับจังหวัด ฯลฯ และร่วมมือกับศึกษานิเทศก์จังหวัด จัดการฝึกอบรมและสัมมนาทางวิชาการให้กับผู้ทำหน้าที่นิเทศ การศึกษาระดับจังหวัด เช่น หัวหน้าส่วนการศึกษา ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ในเรื่องกรณีเหตุการณ์บริหารวิชาการและติดตามผลการบริหารโรงเรียนในด้านวิชาการ

(4) ประสานงานกับศึกษานิเทศก์จังหวัด ในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน การประเมินมาตรฐานโรงเรียน และการแก้ปัญหาการพัฒนาโรงเรียนในด้านวิชาการ

(5) จัดทำเอกสาร ข้อเสนอแนะ คู่มือศึกษานิเทศก์ คู่มือผู้บริหารโรงเรียน แบบสำรวจและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวกับกรณีพิเศษ ตรวจสอบและติดตามผลการบริหารโรงเรียนในด้านวิชาการ การประเมินมาตรฐานโรงเรียน การพัฒนาโรงเรียน และการแก้ปัญหา รวมทั้งการปฏิบัติต่างๆ ในการบริหารโรงเรียนทางด้านวิชาการ

(6) ปฏิบัติงานตามโครงการต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย และประสานงานกับหน่วยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในขอบข่ายของงานการพัฒนาทางด้านวิชาการ และการประเมินมาตรฐานทางวิชาการ

(7) ให้บริการในเรื่องข้อมูล ข่าวสาร ในทางบริหารวิชาการแก่กลุ่มโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนในส่วนภูมิภาค โดยผ่านทางศึกษาธิการจังหวัด

2.3 ฝ่ายวิจัยและบริการการศึกษา ศึกษานิเทศก์ฝ่ายวิจัยและบริการการศึกษา มีหน้าที่ดังนี้

(1) ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ และวิจัยปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน และการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาภายในเขตการศึกษา รวมทั้งจัดทำและร่วมงานในโครงการต่างๆ เพื่อแก้ปัญหา ปรับปรุงการเรียนการสอนและการบริหารการศึกษา

(2) ศึกษา ค้นคว้า และหาทางส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อพัฒนาการศึกษา และการเรียนการสอนในสถานศึกษาภายใน เขตการศึกษา

(3) ดำเนินการฝึกอบรมและจัดสัมมนาทางวิชาการให้กับผู้ทำหน้าที่นี้เทศการศึกษาระดับจังหวัด เช่น ประธานกลุ่มโรงเรียนระดับจังหวัด ฯลฯ และร่วมมือกับศึกษานิเทศก์จังหวัดจัดการฝึกอบรม และสัมมนาทางวิชาการให้กับผู้ทำหน้าที่นี้เทศการศึกษาระดับจังหวัด เช่น หัวหน้าส่วนการศึกษา ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และศึกษานิเทศก์จังหวัดในเรื่องการวิจัย นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาต่างๆ ฯลฯ

(4) ให้บริการและดำเนินการฝึกอบรม และ/หรือจัดสัมมนาทางวิชาการ ในเรื่องการแนะแนว การวัดผลการศึกษา ห้องสมุดและโสตทัศนศึกษาต่างๆ แก่ครู อาจารย์ ในโรงเรียนภายในเขตการศึกษา โดยร่วมมือกับศึกษานิเทศก์จังหวัด

(5) นิเทศ และติดตามผลการให้บริการการศึกษาโรงเรียนภายในเขตในเรื่อง การแนะแนว การวัดผลการศึกษา ห้องสมุด และโสตทัศนศึกษาต่างๆ ฯลฯ โดยร่วมมือกับศึกษานิเทศก์จังหวัด

(6) นิเทศ และติดตามผลการให้บริการการศึกษาในโรงเรียนภายในเขต ในเรื่องการแนะแนว การวัดผลการศึกษา ห้องสมุด และโสตทัศนศึกษาต่างๆ ฯลฯ ตามความจำเป็นและตามที่ได้รับการร้องขอ

(7) ร่วมมือกับศึกษานิเทศก์จังหวัด จัดการฝึกอบรมและสัมมนาทางวิชาการ ให้กับครูอาจารย์ในโรงเรียนภายในเขต ในเรื่องเกี่ยวกับการแนะแนว การวัดผลการศึกษา ห้องสมุด โสตทัศนศึกษา ฯลฯ

(8) จัดทำเอกสาร คำชี้แจง ข้อเสนอแนะ คู่มือครู และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ในเรื่องเกี่ยวกับการแนะแนว การวัดผลการศึกษา ห้องสมุด โสตทัศนศึกษา ฯลฯ

(9) ปฏิบัติงานตามโครงการต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย และประสานงานกับศึกษานิเทศก์กรม ศึกษานิเทศก์จังหวัด และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในขอบข่ายของงานเกี่ยวกับการแนะแนว การวัดผลการศึกษา ห้องสมุด โสตทัศนศึกษาต่างๆ ฯลฯ (กรมสามัญศึกษา, หน่วยงานศึกษานิเทศก์ 2520: 310-314)

จากบทบาทหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ประจำเขตการศึกษา ซึ่งแยกออกเป็นงานของแต่ละฝ่ายดังต่อไปนี้แล้วนั้น อาจสรุปเป็นลักษณะงานที่ศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ประจำเขตการศึกษา รับผิดชอบได้ 4 ลักษณะคือ

- (1) งานนิเทศ ติดตามผล และประเมินผล ได้แก่ งานให้คำปรึกษา และนำแก่ครู ผู้บริหารโรงเรียน ติดตามผลการเรียนการสอนและประเมินผลด้านการเรียนการสอน
- (2) งานศึกษาทดลองวิจัย ได้แก่ งานที่ศึกษานิเทศก์ต้องทำการศึกษาค้นคว้าหรือวิจัย ในส่วนที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนและการบริหารการศึกษา
- (3) งานนวัตกรรม และผลิตสื่อ ได้แก่ การนำเอานวัตกรรมมาเผยแพร่แก่ครูและโรงเรียน รวมทั้งการผลิตสื่อการเรียนการสอน เพื่อบริการแก่ครูและนักเรียน
- (4) งานประชุม อบรม สัมมนา ได้แก่ งานที่ต้องจัดให้มีการประชุม อบรม หรือ สัมมนา แก่ครู อาจารย์และผู้บริหารโรงเรียน (กรมสามัญศึกษา, หน่วยศึกษานิเทศก์ประจำ เขตการศึกษา 2 2523: 7)

ข. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal หรือ Employee Evaluation) เป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่งสำหรับกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งองค์การ ทั้งภาครัฐกิจ เอกชนและรัฐบาล ได้ให้ความสำคัญและสนใจเป็นอย่างยิ่ง เพราะนอกจากการ ประเมินผลงานที่ถูกต้องเหมาะสมนั้น จะก่อให้เกิดความสามัคคี ความเป็นธรรม ส่งเสริมขวัญ กำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานแล้ว ยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยประเมินผลการ ทำงาน ความสำเร็จ ความบกพร่องของหน่วยงานได้อย่างอีกด้วย จึงนับได้ว่าการประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล ในอันที่จะสามารถช่วยเหลือ เกื้อกูล สนับสนุนและพัฒนาให้การทำงานของหน่วยงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงาน เพราะผลการประเมินสามารถนำไปใช้ประกอบการพิจารณา คัดสินใจ เกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคลได้อีกหลายเรื่อง ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับ

บัญชาหรือผู้ประเมินควรจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความคิดเห็นในเรื่อง การประเมินผลงาน และระบบต่างๆในการประเมินผลงาน ดังต่อไปนี้คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการเก่าแก่ที่ใช้กันสำหรับองค์การต่างๆ ไป โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ และผู้บังคับบัญชาจะประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) ของผู้ปฏิบัติงานว่าได้ผลดีหรือไม่เพียงใด อันเป็นการประเมินค่าของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ หน่วยงานบางแห่งอาจจัดโครงการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นพิธี เป็นระบบ บางแห่งก็อาจจัดอย่างไม่เป็นระบบ (Chruden and Sherman 1968: 247) โดยการพิจารณาถึงวิธีปฏิบัติงานหรือปริมาณงานและคุณภาพของงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนปฏิบัติ แล้วเปรียบเทียบผลงานในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันว่าใครปฏิบัติงานดีหรือเลวเพียงใด ผู้ปฏิบัติงานดีย่อมได้ผลประโยชน์ตอบแทนมากกว่าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี (สมพงษ์ เกษมสิน 2519: 147)

การใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบจริงๆ ได้เริ่มต้นขึ้น ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 โดยเริ่มจากการพิจารณาเลื่อนชั้นนายทหารของกองทัพบกของสหรัฐอเมริกา (สมพงษ์ เกษมสิน 2519: 148) ส่วนทางค่านพลเรือน เริ่มนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของสหรัฐอเมริกาอย่างเป็นทางการ เมื่อ ค.ศ. 1887 โดยชั้นแรกได้นำผลการประเมินมาใช้เป็นประโยชน์เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion Examination) ต่อมาได้นำไปใช้ในส่วนราชการต่างๆ และเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง มีการจัดระบบบริหารงานให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้น และได้ใช้แบบฟอร์มประเมินผลของผู้ปฏิบัติงานอย่างมีระบบระเบียบ (Heyel 1963: 654) ราว ค.ศ. 1930 โรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาได้นำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมและธุรกิจ (สมพงษ์ เกษมสิน 2519: 149) นับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ได้ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายทั้งในองค์การของรัฐบาลและเอกชน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาว่าการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงใด

2. ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความหมายและคำจำกัดความของคำว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" ได้มีผู้เสนอไว้หลายประการแตกต่างกันออกไป ที่พอจะรวบรวมได้คือ

Tiffin และ Maccormick (1965: 223) ให้ความหมาย "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" ว่า เป็นระบบการประเมินบุคคลโดยผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่มีความคุ้นเคยกับงานที่ผู้ถูกประเมินผลงานกระทำงานนั้นอยู่

ฝ่ายมาตรฐาน กองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. (2520: 1) ให้ความจำกัดความการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่า เป็นการประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำได้หรือต่อยกว่าหรือดีกว่าที่คาดหมาย และคุณค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่

กัญญา สาทร (2517: 304) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรและเป็นการประเมินสมรรถภาพของบุคลากรไปในตัว

สมพงษ์ เกษมสิน (2516: 210) เสนอแนวคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการหาผลประโยชน์หรือตีราคาความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน เป็นวิธีการประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณงานและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกเอาไว้หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาผลประโยชน์ตอบแทนความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ สอดคล้องกับแนวความคิดของ ชรูดิน และ เซอร์แมน (Chruden and Sherman 1968:247) ที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การพิจารณาผลงานที่ทำได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และในการประเมินผลงานบุคคลนั้น นอกจากจะประเมินค่าน ปริมาณ และคุณภาพของงานที่สำเร็จแล้ว ยังต้องพิจารณาประเมินค่านคุณลักษณะเฉพาะตัวหรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความซื่อสัตย์ ความขยันหมั่นเพียร ความคิดริเริ่ม เป็นต้น ด้วย เพราะคุณลักษณะเฉพาะตัวเหล่านี้ แม้จะไม่ปรากฏเป็นผลงานโดยตรงแต่ก็เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

จึงอาจกล่าวได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้

บันทึกหรือลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระยะเวลาที่กำหนด โดยพิจารณาพฤติกรรมทุกด้านไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานหรือคุณลักษณะเฉพาะตัวอันเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและในการประเมินผลนั้นมักจะดำเนินการตามแนวความคิดของ อนันต์ แจงกลีบ (2514: 133) ที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาคุณค่าของผลงานที่ได้รับ เป็นการเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นกับความต้องการที่ตั้งไว้

มีนักการศึกษาบางท่านได้ให้ความหมายของ "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" โดยพิจารณาในแง่ของ การทำงานระบบ อาทิเช่น เวเนเคล เฟรนซ์ (French 1964:173-174) ให้แนวความคิดว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ต่อเนื่อง ทั้งนี้มีการบันทึกข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาในการบริหารงานและบริหารงานบุคคล" ประหยัค สมานมิตร (2509: 297) ให้ความหมายเชิงระบบเช่นเดียวกันว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดขึ้นเพื่อพิจารณาบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพิจารณาตนเอง" สอดคล้องกับคำจำกัดความที่ บีช (Beach 1970:320) ให้ไว้ว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบการประเมินผลการทำงานของบุคคลและรวมถึงการประเมินความสามารถเพื่อการพัฒนาบุคคลในอนาคตและเป็นการวัดการทำงานและความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนทั่วด้วยวิธีการที่มีระเบียบแบบแผนเพื่อพัฒนาการทำงานอีกด้วย"

นอกจากนี้ ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย, งานจัดการงานบุคคล ฝ่ายวิชาการจัดการ กรุงเทพมหานคร (อ้างใน สุเมธ วงศ์บุญยง 2524: 16-17) ยังได้รวบรวมความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน อันแสดงให้เห็นถึงความสำคัญต่อการปฏิบัติงานไว้หลายประการด้วยกัน ดังนี้คือ

- การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกรรมวิธีเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานกับเป้าหมายที่กำหนดขึ้น เป็นการวัดเนื้องานและคุณค่าของงานโดยอาศัยหลักวิชาการวิจัย
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการในการพิจารณาตัดสินคุณค่าของงานโดยวิธีการศึกษาพิจารณาตรวจสอบตามหลักวิชาการ ซึ่งเป็นการตรวจสอบผลงานโดยใช้วิธีการจัดต่างๆ ที่มีการวัดผลต่อเนื่องกัน

- การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การวัดผลงานและวัดคุณค่าของงานในลักษณะเปรียบเทียบ และการวัดคุณค่านั้นๆ จากข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมขึ้นโดยหลักวิชาการ
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ เครื่องมือของฝ่ายบุคคลและฝ่ายบริหารซึ่งช่วยให้ระบบการบริหารมีประสิทธิภาพขึ้น
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบการหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานหรือการวัดคุณค่าของคนโดยดูจากความสามารถในการทำงาน

- การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินคุณค่าของการทำงานของบุคคล จากความหมายของ "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" ที่รวบรวมมาทั้งหมด พอจะสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลงานหรือการตีราคา หรือ ประเมินงานของบุคคล เพื่อจะได้ทราบความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล (สิริวิณี หงษ์พานิช 2519: 18) เพื่อการพัฒนาการทำงานและการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานในอนาคต นั้นเอง

3. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประกอบกิจการใดก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของราชการ หน่วยงานราชการ หรือองค์กรเอกชนใดๆ ตามหลักการบริหารงานแล้ว หน่วยงานเหล่านั้นจะต้องกำหนด เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานเสมอ ซึ่งจุดประสงค์เหล่านี้จะแตกต่างกันไปตามลักษณะของหน่วยงาน แต่จะมีจุดมุ่งหมายเหมือนกันในลักษณะหนึ่งก็คือ มุ่งให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่จะทราบว่าหน่วยงานนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใดนั้น สามารถจะหาข้อมูลได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานนั่นเอง มีผู้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้หลายท่านและหลายประการ อาทิ

โลเปซ (Lopez 1965:311) กล่าวว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีมาตรฐานการทำงานสูงขึ้น" โกวิท ประวาลพุกษ์ (2519: 14) ให้ความเห็นว่า จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการประเมินผล คือ การประเมินควรให้เพื่อชี้แนวทางให้บุคลากรได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถของเขา การประเมินผลงานที่ดีย่อมมุ่งที่จะแก้ไขบุคลากร

บีช (Beach 1965: 311) ให้ความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 6 ประการ คือ

- (1) เพื่อประเมินผลการทำงานของบุคคล ช่วยส่งเสริมและรักษาระดับคุณภาพการทำงานของบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่น่าพอใจตลอดเวลา และได้ทราบผลการทำงานเป็นระยะ ๆ
- (2) เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร ทำให้บุคลากร ได้ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของตนเองอยู่เสมอ
- (3) เพื่อทำความเข้าใจกับฝ่ายที่ปรึกษา ช่วยให้ฝ่ายที่ปรึกษา ได้ทราบพฤติกรรมของบุคลากร เป็นระยะ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูง ได้ทราบรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร จากที่ปรึกษาและพร้อมที่จะแก้ไขข้อบกพร่อง ได้ทันที
- (4) เพื่อเป็นแนวทางที่จะเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของบุคลากร ทำให้ผู้บริหาร ได้ตัดสินใจอย่างถูกต้อง ในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การพักงาน การออกจากงาน และการเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น
- (5) เพื่อปรับปรุงค่าจ้างและเงินเดือน ให้เหมาะสมกับตำแหน่งและความรับผิดชอบของบุคลากร
- (6) เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ช่วยให้ผู้บริหาร ได้ทราบว่าควรจะคัดเลือกบุคคลชนิดใดจึงจะเหมาะสมกับงาน และควรจะมีการฝึกอบรมอย่างไร

สมาน รังสีโยกฤษฎ์ (2520 :76) ให้ความเห็นว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะนำไปใช้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ดังนี้ คือ

- (1) เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคล เข้าปฏิบัติงาน
- (2) เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- (3) เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของผูปฏิบัติงาน
- (4) เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี
- (5) เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาให้ผูปฏิบัติงานที่หย่อนสมรรถภาพและไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นได้ ให้ออกจากหน้าที่การงานไป
- (6) เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

เสนาะ ทิเยาว์ (2516 : 178) ให้ทัศนะเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างออกไป โดยเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจกระทำด้วย วัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บังคับบัญชา แต่วัตถุประสงค์ที่สำคัญได้แก่

- (1) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในคุณค่า เงินเดือน ค่าจ้างค่าตอบแทน
- (2) เมื่อเกิดข้อขัดแย้งหรือความไม่เหมาะสมกับงานใด การประเมินผลงานจะช่วยฝ่ายบริหารมีหลักการในการตัดสินใจหรือระดับข้อขัดแย้งนั้นได้
- (3) เพื่อเป็นหลักในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงฐานะของพนักงาน ด้วยการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนชั้น ย้าย หรือให้ออกจากงาน
- (4) ทำให้ทราบว่าพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันอย่างไร หากมีการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานด้วยกันจะสามารถตัดสินใจได้ว่าใครเป็นผู้ที่เหมาะสม

4. ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากความหมายและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่กล่าวมาแล้ว สามารถชี้ให้เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการหรือเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานบุคคลที่สามารถช่วยเหลือเกื้อกูล สนับสนุนและพัฒนาการทำงานของหน่วยงานให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงนับได้ว่า เป็นกระบวนการที่มีประโยชน์ที่หน่วยงานพึงจัดทำ มีผู้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้หลายท่าน

ฉันทิชัย สาทร (2519 : 179) กล่าวว่า ประโยชน์ที่เห็นชัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์ คือ

- (1) รักษาความเป็นธรรมของผู้บริหารในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร
- (2) สะดวกสำหรับผู้บริหาร ในการตัดสินใจ เลือกรับเข้า หนี้จบบุคลากร ได้อย่างถูกต้อง
- (3) เป็นการบำรุงขวัญและกระตุ้นบุคลากรให้ขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน
- (4) ช่วยให้มีการควบคุมค่าจ้างให้เหมาะสมกับการทำงานของแต่ละบุคคลและลักษณะงานแต่ละอย่าง
- (5) เมื่อมีการทักท้วงหรือกล่าวหาจากลูกจ้าง หรือบุคลากรว่า ไม่ยุติธรรม ผู้บริหารมีหลักฐานที่จะยืนยันว่า ได้ใช้หลักเกณฑ์ตามหลักวิชาแล้ว
- (6) เป็นการจูงใจให้บุคลากรที่ดีและมีความสามารถ เข้ามาสมัครงาน เพราะได้ยึดถือคติพิชิตความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบโดยระบบบุคคลความดี (Merit System) หรือระบบงานดี เงินดี งานเท่ากัน เงินเดือนเท่ากัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 146) ให้ความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์ จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชา รู้ขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและจะได้นำมาพิจารณาวิธีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลหรือช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้สำรวจ

ตนเองว่าควรปรับปรุงหาความรู้เพิ่มเติมในด้านใดบ้าง เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของตน ทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นปัจจัยเกื้อหนุนต่อระบบคุณธรรม ช่วยผดุงความ ยุติธรรมและทำนุบำรุงขวัญให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน มองเห็นแนวทางแห่ง ความก้าวหน้าในอนาคตว่าเป็นอย่างไร

ดังนั้นการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม จึงเป็นการช่วย เสริมสร้างการทำงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาถึงบุคคลที่จะได้รับประโยชน์ จากการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว อาจพิจารณาได้ตามที่ สุเมธ วงศ์บุญเยี่ยม

(2524 : 16) สรุปไว้ดังนี้ คือ

ผู้บังคับบัญชาในฐานะที่จะต้องทำหน้าที่ค้ำประกันงานบุคคล สามารถใช้ประโยชน์ จากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานได้โดยตรง ทั้งนี้ทำให้สามารถคัดเลือกผู้บังคับบัญชา ที่มีคุณภาพ สามารถทราบขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สามารถ วินิจฉัยการยกกระดับเลื่อนชั้นโยกย้ายตำแหน่งต่าง ๆ ได้อย่างมั่นใจและยุติธรรม สามารถ เลือกรับพิจารณาคุณภาพของผู้บังคับบัญชาได้ถูกต้องมากขึ้น และนอกจากนี้ยังประโยชน์ ให้สามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดได้อย่างรัดกุมและสร้างความ สัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างดีอีกด้วย

ในส่วนของผู้บังคับบัญชา ผลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วย ให้สามารถปรับปรุงขอบเขตพรอง และพัฒนาขีดความสามารถให้เหมาะสมมากขึ้น ก่อให้ เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

เมื่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติการ ประเมินผล การปฏิบัติงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ตามที่สรุปดังกล่าวแล้ว องค์การโดยส่วนรวมก็ย่อม จะได้รับประโยชน์ในด้านการบริหารงาน การวางแผนงาน และการบริหารงานบุคคลทั้ง องค์การ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

นอกจากจะสามารถพิจารณาประโยชน์ที่เกิดต่อบุคคลแล้วยังสามารถที่จะนำผลการ ประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ เป็นเครื่องประกอบการพิจารณาตำแหน่งงานด้านการบริหารงาน บุคคลได้หลายประการดังที่ สุเมธ วงศ์บุญเยี่ยม (2524 : 18 - 22) ดังนี้ คือ

(1) การเลื่อนตำแหน่งและขึ้นเงินเดือน

หน่วยงานต่าง ๆ นิยมนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ เป็นประโยชน์ในการ เลื่อนขั้น ตำแหน่ง หรือขึ้นเงินเดือน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นสิ่ง

ที่จะสร้างความเหมาะสม ความเป็นธรรมตามระบบคุณธรรม (Merit System) ที่ยึดความสามารถเป็นหลักพิจารณา สร้างความมั่นใจในการตัดสินใจบริหาร ในการเลื่อนขั้น เงินเดือน และขึ้นเงินเดือนทุกครั้งด้วย ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานนอกจากจะแสดงให้เห็นถึงผลงานที่ได้ปฏิบัติว่าเป็นไปตามเป้าหมายมาตรฐานงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่แล้ว ยังแสดงให้เห็นขีดความสามารถ (potential) ของบุคลากร ที่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันว่า ผู้ปฏิบัติงานคนใด มีความสามารถเหมาะสมกว่ากันในการที่จะเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นไปและ ผลงานที่ปฏิบัติจริงของแต่ละคนถึงเกณฑ์มาตรฐานหรือต่ำกว่า หรือสูงกว่า เกณฑ์มาตรฐานมากน้อยเพียงใด.

(2) การโอนย้าย สับเปลี่ยน ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน

ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถ ความชำนาญ หรือไม่ชำนาญของพนักงานแต่ละคนได้ว่า แต่ละคนมีความชำนาญเหมาะสมกับงานใด เมื่อมีการสับเปลี่ยนตำแหน่ง โอนย้ายพนักงานจึงสามารถจะทำได้เหมาะสมมากขึ้น

(3) การพิจารณาให้ออกจากงาน

ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถนำไปใช้ประกอบการพิจารณาให้บุคลากรออกจากตำแหน่งงานได้อีกด้วย เพราะผลการปฏิบัติงานจากการประเมินช่วยให้ทราบว่า ผู้ปฏิบัติงานคนใด ไม่มีความสามารถ ไม่เหมาะสมกับงาน หรือไม่ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่หรือไม่มีความชำนาญในงานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เลย

(4) การกำหนดแผนพัฒนาบุคคล

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่จะช่วยในการวางแผนพัฒนาบุคคลในหน่วยงานให้ เป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มีทั้งการจัดทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และประเมินความสามารถของผู้ปฏิบัติงานซึ่งข้อมูลที่ได้จะมีทั้งรูปความต้องการในองค์กร ทั้งลักษณะ คุณภาพ ในอนาคตและปัจจุบัน และจุดอ่อนหรือจุดบกพร่อง ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นประโยชน์ต่อแนวทางการวางแผนพัฒนาบุคคลในหน่วยงานได้ เป็นอย่างยิ่ง ทั้งยังเป็นการสนับสนุน สร้างขวัญ กำลังใจ ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนตัวอีกด้วย

(5) การตรวจสอบมาตรฐานในการทำงาน

การจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี จำเป็นต้องมีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน (Job or Performance) หรือเกณฑ์ที่พอใจ (Criteria of Satisfactory Performance) ในการปฏิบัติงานแต่ละงานไว้ ฉะนั้น จึงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้หน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาาระดับต่าง ๆ ได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ได้ปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด น่าพอใจหรือไม่เพียงใด หากไม่สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานได้ก็ เป็น เรื่องที่หน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชา หรือผู้ปฏิบัติงานเองจะต้องคิดหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงขีดความสามารถให้ เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดซึ่งถือว่าเป็นวิธีที่ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานด้วย

(6) ซ้ำให้ เห็นความก้าวหน้าขององค์กร

ความสามารถและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เป็นสิ่งที่สามารถบ่งชี้ถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงถือได้ว่าเป็น เครื่องช่วยซ้ำให้ เห็นถึงความก้าวหน้าของหน่วยงานหรือองค์กรด้วย

(7) การกำหนดค่าจ้างและเงินเคื่อน

การจัดการประเมินผล การปฏิบัติงานสามารถอำนวยความสะดวกในเรื่องการบริหารค่าจ้างและเงินเคื่อนของหน่วยงานให้ถูกต้อง เป็นธรรมได้ ทั้งนี้ เพราะการประเมินผลการทำงานเป็นการวัดคุณค่าของการปฏิบัติงานว่าคุ้มกับค่าจ้างและเงินเคื่อนที่จัดสรรให้หรือไม่ หลายหน่วยงานมีการนำผลการเปรียบเทียบอัตราและความถี่ของการขึ้นเงินเคื่อนกับผลการปฏิบัติงานใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาค่าจ้างและเงินเคื่อนด้วย

(8) การสรรหามุคคลเข้าทำงาน

หลายหน่วยงานมีระบบการทดลองงาน (Probation) โดยกำหนดให้มี การทดลองปฏิบัติงานระยะสั้น ๆ ก่อนที่จะรับเข้าปฏิบัติงานจริง ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกรรมวิธีสรรหามุคคลเข้าทำงาน หลังจากหมกกำหนดการทดลองงาน ก็จะมีการประเมินผลงานทั้งหมดเป็น ข้อมูลที่ช่วยให้ผู้บริหาร หรือฝ่ายมุคคลมีความสะดวกและมั่นใจ ในการพิจารณาวินิจฉัยว่าจะรับมุคคลดังกล่าวเข้าทำงานหรือไม่ประการหนึ่ง อีกประการหนึ่ง ในการสรรหามุคคลภายใน

หน่วยงานเองเพื่อบรรจุเลื่อนหรือสับเปลี่ยนตำแหน่ง ก็สามารถนำผลการปฏิบัติงานเดิม หรือผลการทดลองปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งมากำหนดความเหมาะสมในการบรรจุตำแหน่งใหม่ เลื่อนหรือสับเปลี่ยนตำแหน่งดังกล่าวได้โดยตรง

(9) การสร้างความเข้าใจและสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บัญชา

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่จัดทำเป็นระบบแน่นอน ช่วยกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาคูแลสอดส่องพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพิจารณาข้อบกพร่องและชี้แจงให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อความแบบสองทาง (Two-way Communication) โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสอบถามข้อข้องใจในการทำงาน หรือข้อสงสัยอื่น ๆ ได้ด้วย ฉะนั้นจึงถือได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยส่งเสริมความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

(10) แสดงผลงานดีเด่น

ในบางกรณี หน่วยงานสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยการมอบรางวัลให้กับพนักงานที่มีผลงานดีเด่น ซึ่งการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีส่วนให้ทราบว่าใครมีผลงานดีเด่น ควรได้รับการยกย่องได้อย่างถูกต้อง จึงเป็นประโยชน์อีกด้านหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(11) การระงับข้อขัดแย้งบางเรื่องในหมู่พนักงาน

บ่อยครั้งที่เคาะที่เกิดข้อขัดแย้งหรือข้อสงสัยในการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเลื่อน โยกย้ายหรือบรรจุแต่งตั้งพนักงานว่าไม่เป็นธรรม หรือไม่เหมาะสม ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงานแก่องค์กร โดยเฉพาะเรื่องขวัญกำลังใจ ซึ่งอาจลุกลามไปถึงการนัดหยุดงานได้ในทันที

ฉนั้น การมีระบบการประเมินผลงาน จึงเสมือนเป็นเครื่องช่วยป้องกันมิให้เกิดปัญหาดังกล่าวได้โดยตรง ทั้งนี้ เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบถูกต้อง เป็นเหตุผลอ้างอิงที่สามารถนำมากล่าวถึงและเป็นเครื่องยืนยันเหตุผลว่าได้ให้ความเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคลแล้ว

(12) เป็นแนวทางในการปรับปรุงวิธีทำงานและเครื่องมือเครื่องใช้

การประเมินผลงานนอกจากจะช่วยบอกระดับความสามารถ ข้อบกพร่องในการทำงานของบุคคลแล้ว ยังสามารถนำผลที่ได้มาพิจารณาเป็นแนวทางปรับปรุงแก้เปลี่ยนแปลง เครื่องมือเครื่องใช้ที่

เป็นอยู่ให้มีความเหมาะสมถูกต้อง ทันสมัยได้ด้วย ทั้งนี้ ผู้บริหารย่อมไม่ลืมว่าการทำงานที่ดีจะมีประสิทธิภาพได้นั้นจะต้องมีเครื่องมือ เครื่องใช้ที่ดี และมีวิธีการทำงานที่เหมาะสม

5. หลักเกณฑ์การพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ดังที่กล่าวแล้วว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมมีส่วนสัมพันธ์กับการปูนบำเหน็จการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การพัฒนาบุคลากร และการบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน (สมพงษ์ เกษมสิน 2519 : 146) ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงต้องจัดให้มีการประเมินผลงานอย่างถูกต้อง คือ ต้องสร้างมาตรฐาน กฎเกณฑ์ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับตัวคนและงาน (คูสกี สัตยมานะ 2517 : 133) เพราะในการประเมินให้ได้ผลแม่นยำนั้น ผู้ประเมินจะต้องสร้างเกณฑ์ประเมินขึ้นมา เป็นพื้นฐานให้ผู้ประเมินสามารถนำผลงานของผู้ถูกประเมินแต่ละคนมาเปรียบเทียบ เกณฑ์ดังกล่าวนี้ คือ มาตรฐานการทำงาน ซึ่งเป็นการกำหนดความถี่ที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่ง ควรมีปริมาณ และคุณภาพอย่างไร การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจจะพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำเสร็จแล้ว ประกอบกับคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีและใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ คุณลักษณะโดยทั่วไปที่นำมาเป็นข้อพิจารณาในการประเมินผล ได้แก่ การให้ความร่วมมือในการทำงาน ความพยายามใช้สติปัญญา การควบคุมอารมณ์ ความสามารถในการตัดสินใจได้เร็วและได้ผลดี การยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อวิจารณ์ของผู้อื่น การยอมรับและยกย่องความรู้ความสามารถของผู้อื่น ความขยันหมั่นเพียรในงาน ความคิดริเริ่ม ความรับผิดชอบ เป็นต้น (วารสารข้าราชการ 2520 : 6 - 7)

คุนทซ์ (Koontz 1971: 12-15) กล่าวถึงระบบการวัดและประเมินผลงานบุคคลที่ดีว่าควรมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ คือ

- (1) สิ่งต่าง ๆ ที่จะวัดนั้นจะต้องวัดอย่างถูกต้อง วัดตรงเป้า และวัดได้หมดตามขอบข่ายของงาน
- (2) รายการที่จะวัดต้องอยู่ในลักษณะที่จะดำเนินการได้หรือวัดได้จริง เช่น วัดบุคลิก-ลักษณะโดยการสังเกตได้ วัดความสามารถโดยดูจากวิธีการทำงาน การแก้ปัญหา และจำนวนผลงาน

(3) ต้องมีวัตถุประสงค์ประสงค์ของการวัด และการกำหนดรายการที่จะวัด เช่น การวัดปริมาณคุณภาพของงานแต่ละคน เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

(4) รายการที่จะประเมินและวิธีการที่ใช้ ต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย โดยเฉพาะฝ่ายที่ถูกประเมิน เพราะการยอมรับในรายการประเมินผลและเข้าใจวิธีการวัด จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้โครงการวัดและประเมินผลประสบความสำเร็จ

(5) รายการที่สร้างขึ้นหรือกำหนดไว้ในแบบประเมินต้องรัดกุมเข้าใจง่าย มีส่วนให้แต่ละคนเกิดความรู้สึกที่จะปรับปรุงการทำงานของเขาให้ดีขึ้น นั่นคือ จะต้องสามารถชี้จุดบกพร่องให้ผู้ถูกประเมินทราบ เพื่อเขาจะได้นำไปแก้ไขการทำงานให้ดีขึ้น ฉะนั้นผลการประเมินจะต้องไม่ปกปิดเป็นความลับ

กัญญา สาร (2519 : 180) เสนอสิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงประกอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะทำให้หลักเกณฑ์ต่าง ๆ สมบูรณ์ขึ้น คือ

(1) คุณสมบัติส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ระดับพื้นฐานหรือคุณวุฒิในเรื่องการศึกษา ประสบการณ์ ความรู้ ทักษะคุณลักษณะบุคลิกภาพ ความฉลาด ไหวพริบ ความคิดริเริ่ม ความขยันและความเอาใจใส่ ความสม่ำเสมอ เทคนิคในการทำงาน และเทคนิคในการปกครองบุคลากรอื่น ตลอดจนเทคนิคในการวางตนกับผู้นั่งกับมีอยู่

(2) คุณสมบัติของงานที่ทำ เช่น คุณภาพและปริมาณของงาน ขอบข่ายของความรับผิดชอบและผลประโยชน์จากงานที่หน่วยงานได้รับ

(3) สภาพของการปฏิบัติงาน เช่น ความสะดวกหรือไม่สะดวก อุปสรรคที่เกี่ยวข้องและสภาพของพื้นที่ที่ปฏิบัติงาน

(4) เวลาในการปฏิบัติงาน เช่น งบสำเร็จอย่างรวดเร็วหรือล่าช้าและจังหวะที่ปฏิบัติงานเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานเพียงใด

(5) เงินทุนและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ มีมากน้อยเพียงใดถ้าเป็นหน่วยงานเอกชนมีกำไรคุ้มกับเงินทุน ซึ่งใช้จ่ายสิ้นเปลืองไปเพื่อการนั้น ๆ หรือไม่เพียงใด

(6) ต้องใช้คนหรือบุคลากรอื่นมาช่วยงานมากน้อยเพียงใด ถ้าใช้คนมาช่วยมากก็สิ้นเปลืองมากและเป็นการระดมกำลัง จะพิจารณาความชอบเฉพาะผู้รับผิดชอบผู้เดียวหรือไม่สมควร

จากเกณฑ์การพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่นักการศึกษาแต่ละท่านได้เสนอไว้ แสดงให้เห็นว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานใดก็ตาม ผู้บริหารหน่วยงานนั้น ๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องประเมินผลให้ครอบคลุมทั้งคุณสมบัติเฉพาะตัวของบุคลากรและงานที่บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติ เพื่อให้การประเมินผลเป็นไปอย่างถูกต้อง เพียงตรงและเหมาะสม ดังนั้น เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องจัดไว้เฉพาะสำหรับงานแต่ละงาน

หรือแต่ละฝ่าย วิทยุ สาร (2519 : 180) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า เพื่อให้สามารถสร้าง
เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างครอบคลุมงานทุกงาน ทุกฝ่ายปฏิบัติการ ควรจะมีการ
วิเคราะห์งาน (Job Analysis) เสียก่อนที่จะนำข้อมูลมาสร้างเป็นเกณฑ์ และข้อเสนอแนะ
นี้ บีช (Dale S. Beach 1965 : 617) ให้การสนับสนุนว่า เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติ
งาน จะต้องมีคำอธิบายลักษณะ (Job Description) บอกถึงหน้าที่ของบุคลากรในตำแหน่ง
ต่าง ๆ บอกสภาพงานที่ต้องปฏิบัติ บอกคุณสมบัติของบุคลากรที่ทำหน้าที่นั้น ๆ (Job
Specification) แล้วจึงจะมีการประเมินค่าของงาน (Job Evaluation)

6. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหน่วยงานและนักการศึกษาบางท่านให้ข้อ
เสนอไว้หลายวิธีการด้วยกัน อาทิ

แพเตอร์สัน (Paterson 1972 : 41 - 42) แบ่งวิธีการประเมินผลออกเป็น
3 ประการด้วยกัน คือ

(1) ประเมินเฉพาะด้านคุณภาพด้านเดียว ได้แก่ วิธีการแบ่งชั้นของงาน เปรียบเทียบ
งานของคุณหนึ่งกับอีกคนหนึ่ง และจัดค่างานตามความยากง่าย หรือได้แก่ วิธีการจำแนก
งานขึ้นอยู่กับระดับ หน้าที่ความรับผิดชอบและความต้องการทักษะ

(2) ประเมินจากปริมาณและคุณภาพของงานทั้งหมดว่า เป็นลักษณะงานชนิดใด องค์
ประกอบของการทำงานต้องใช้ทักษะ ความมานะอดทน ความรับผิดชอบ ฯลฯ และเงื่อนไข
อะไร โดยวัดเป็นระดับคะแนน เปอร์เซ็นต์ หรืองานที่ใ้ อยู่ในชั้น คีเลว เพียงใด และ
ดูจากการเปรียบเทียบการใ้ของคประกอบในการทำงานแต่ละอย่าง เช่น จำนวนแรงงาน
เครื่องมือที่ใช้ คู่มือการทำงาน

(3) โดยเปรียบเทียบคุณลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น ใช้เวลานานเพียงใด ขอบข่าย
ของวิธีการถูกต้องหรือไม่ มีเวลาในการเตรียมการแก้ปัญหาหมานอยเพียงใด

ฝ่ายมาตรฐานสำนักงาน ก.พ. (2520 : 3 - 5) สรุปวิธีการประเมินผลการปฏิบัติ
งานเป็นวิธีหลัก ๆ ไว้ 4 ประการ คือ

(1) วิธีจับบันทึกปริมาณงาน ใช้กับงานประจำที่ทำตามแบบแผน ทำซ้ำ ๆ กัน โดยผู้
ปฏิบัตินับจำนวนงานของคนที่ทำใดต่อวันหรือคู่สับคู่ค่าหรือต่อเดือน แล้วหัวหน้าเก็บรายงาน
ของแต่ละคนไว้ เมื่อจะประเมินก็นำผลงานที่ทำได้ เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่หวังว่าจะทำได้
ซึ่งได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว โดยเทคนิคการวัดงาน

(2) วิธีพิจารณาความเครื่องวัด กำหนดรายการคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่จะประเมินเอาไว้แล้วจำแนกแต่ละคุณลักษณะออกเป็นระดับความมากน้อย อาจจะโหล่คะแนนสำหรับแต่ละระดับก็ได้

(3) วิธีพิจารณาโดยตรวจรายการ วิธีนี้ ผู้ประเมินพิจารณาตอบคำถามเกี่ยวกับลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน โดยกาเครื่องหมายลงในช่องคำตอบที่เตรียมไว้แล้ว

(4) วิธีเปรียบเทียบบุคคล เหมาะสำหรับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานจำนวนไม่มาก ผู้ประเมินเปรียบเทียบคนทำงานทีละคู่

นอกจากข้อเสนอแนะดังกล่าว ปัจจุบันยังได้มีการคิดค้นทดลองวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ซึ่งผู้ทดลองมุ่งที่จะประเมินผลให้เหมาะสมกับหน่วยงานนั้น ๆ โดยเฉพาะ บางหน่วยงานก็ได้นำเอาวิธีการที่มีผู้ทดลองใช้กับหน่วยงานอื่น ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานของตน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวเท่าที่พอจะรวบรวมได้มีทั้งสิ้น 12 วิธี ด้วยกัน แต่ละวิธีมีลักษณะพิเศษ มีความเหมาะสม และมีข้อจำกัดที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ หน่วยงานใดจะเลือกใช้วิธีการใดจำเป็นต้องพิจารณาให้รอบคอบเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ เสียก่อน ดังนี้ คือ

6.1 วิธีการพิจารณาความเครื่องมีวัด (Graphic Rating Scales หรือ Rating Scales หรือ Chart Method) เป็นการกำหนดรายการคุณลักษณะ (Traits) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่จะประเมินไว้ อาทิ ความกตริเริ่ม ความไว้วางใจ วิจารณ์ญาณ เป็นต้น และจำแนกแต่ละคุณลักษณะออกเป็นระดับหรือคะแนนตามความสำคัญมากน้อยที่มีต่องานซึ่งอาจจะกำหนดระดับคะแนนโหล ๆ หรือกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะควบคู่ไปด้วยก็ได้ จากนั้น ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำเครื่องหมายลงบนแบบฟอร์มที่กำหนด (John B. Miner and Mary Green Miner 1973 : 226 - 227) ส่วนใหญ่จะเริ่มกำหนดความสำคัญจากน้อยไปหามาก:

ข้อดีของการใช้วิธีการประเมินผลแบบเครื่องวัดนี้ คือ ช่วยให้ได้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงส่งเสริมคนทำงานได้ต่อไป บางแบบอาจจะกำหนดให้ผู้ประเมินแสดงความเห็นวิจารณ์ผลงาน หรือพฤติกรรมแง่ต่าง ๆ ได้ด้วย หัวหน้างานสามารถประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาของตนในกิจกรรมและคุณลักษณะต่าง ๆ ถ้าหัวหน้างานมีความเข้าใจขอบเขตและความหมายของแนวนั้นเหมือน ๆ กัน การประเมินก็จะอยู่ในแนวเดียวกันและมาตรฐานเดียวกัน

ข้อเสียหน้าพิจารณา คือ กรณีที่เป็นหน่วยงานใหญ่ ๆ หัวหน้างานอาจจะไม่เข้าใจ

ความหมายของคุณลักษณะหรือตัวเลขที่กำหนดไว้ ทำให้ผลการประเมินเบี่ยงเบนออกจากข้อเท็จจริงได้ง่าย (เบญจมา สวัสดิ์โต 2519 : 180 - 181)

6.2 วิธีจับบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique or Critical Incident Method) เป็นการจัดทำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง โดยจะบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งกล่าวมาประมวลการพิจารณาเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปแล้ว เหตุการณ์หรือพฤติกรรมที่บันทึกจะเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลว หรือความสำเร็จของการปฏิบัติงาน หรือแยกรายละเอียดเรื่องต่าง ๆ เป็นแนวการพิจารณายกบันทึก อาทิ ความรวดเร็วและถูกต้องในการตัดสินใจ ความสามารถในการเรียนรู้ ความรับผิดชอบและความริเริ่มความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เป็นต้น (Flippo 1966 : 358)

ข้อดีของการประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีนี้ คือ ผู้บังคับบัญชาสามารถทบทวนเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ครบถ้วนจากการบันทึก ก่อให้เกิดความเหมาะสมถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น

ข้อจำกัด คือ การจับบันทึกดังกล่าว เป็นภาระของผู้บังคับบัญชาที่ต้องคอยจับบันทึกอยู่เสมอ และหากผู้บังคับบัญชาไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และหลักการเลือกบันทึกที่ถูกต้องแล้ว ก็จะทำให้เกิดการเบี่ยงเบนในการประเมินผลได้โดยง่าย นอกจากนี้ การบันทึกเหตุการณ์ก่อให้เกิดปฏิบัติงานมีความรู้ สึกหวาดระแวงอยู่ตลอดเวลาอีกด้วย

6.3 วิธีสัมภาษณ์ (Field Interview หรือ Field Review Method) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ประเมินฯ ได้พบและสัมภาษณ์ผู้ถูกประเมินเป็นรายบุคคลโดยตรง ผู้สัมภาษณ์จะเตรียมการล่วงหน้าเพื่อการสัมภาษณ์ตามหลักวิชาและในการสัมภาษณ์จะบันทึกข้อมูลดังกล่าวให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงได้พิจารณาให้ความเห็นเพิ่มเติมอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้ การใช้วิธีการสัมภาษณ์เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะใช้เพื่อการแก้ไข (Performance Review) หรือประเมินความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน (Progress Interview)

ข้อดีของการประเมินผลการปฏิบัติงานชนิดนี้ คือ เป็นการช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกเป็นที่ยอมรับ ได้รับความสนใจอย่างใกล้ชิด ช่วยกระตุ้นให้มีการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ และการใช้เจ้าหน้าที่ประเมินผลงานทำการสัมภาษณ์โดยตรงก่อให้เกิดความถูกต้องใน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะเจ้าหน้าที่ประเมินผลงานเป็นผู้มีความชำนาญ และมีความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลงานโดยตรง

ข้อจำกัด คือ วิธีการสัมภาษณ์ไม่สามารถจะทำได้ในหน่วยงานที่มีผู้ปฏิบัติงานมาก เพราะการสัมภาษณ์แต่ละครั้งต้องใช้เวลามากพอสมควร นอกจากนี้ อาจก่อให้เกิดปัญหาความไม่เข้าใจกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมินได้ ทั้งนี้ เพราะผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะรู้สึกว่าการประเมินโดยผู้ถูกประเมินมากกว่าจึงควรจะทำหน้าที่ประเมินผลโดยตรง

6.4 วิธีการวัดแบบให้คะแนน (Check List Rating Systems) วิธีนี้เรียกว่าง่าย ๆ ว่าแบบทำเครื่องหมายหรือแบบให้คะแนน เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะดวกในการใช้วิธีหนึ่งซึ่งจัดทำโดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินผลงานทำเครื่องหมายลงในแบบฟอร์มที่กำหนดคุณลักษณะรายละเอียดที่จะประเมินไว้ ทั้งนี้ รายละเอียดที่กำหนดจะแยกแยะและมีน้ำหนักคะแนนมากน้อยด้วย วิธีการแบบนี้อาจแยกพิจารณาได้เป็น 2 ประเภท คือ

6.4.1 แบบชั่งน้ำหนักข้อความหรือแบบให้คะแนนเฉลี่ย (Weighted Check List) เป็นการจัดทำแบบฟอร์มที่อธิบายลักษณะพฤติกรรมไว้ต่าง ๆ กัน ตามลักษณะที่ต้องการประเมินและมีคะแนนกำหนดจากน้อยไปมาก ในการประเมินผู้ประเมินจะทำเครื่องหมายไว้ในข้อที่มีความหมายตรงกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินมากที่สุด และนำผลคะแนนจากข้อที่ทำเครื่องหมายไว้ที่ใดทั้งหมดมารวมกัน หรือในบางครั้งอาจกำหนดน้ำหนักคะแนนพิเศษดวงเป็นตัวคูณ ทำให้บางพฤติกรรมที่จะประเมินมีค่าคะแนนมากเป็นพิเศษจากพฤติกรรมอื่นด้วยก็ได้ อาทิ เช่น การประเมินผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานระดับบริหาร อาจให้คะแนนดวงหรือตัวคูณพิเศษ ในพฤติกรรมด้านความรู้ในงาน ความคิดริเริ่ม ฯลฯ ทั้งนี้ การกระทำดังกล่าวจะส่งผลทำให้คะแนนรวมสูงขึ้นหรือลดลงได้

ข้อดีของการประเมินผลแบบให้คะแนนเฉลี่ย คือ ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินผู้ลงงานประหยัดเวลาในการประเมินและช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีขอบเขตครอบคลุมลักษณะเดียวกัน

ข้อจำกัด คือ ในเรื่องการบรรยายคุณลักษณะพฤติกรรมของแต่ละงานจะต้องครอบคลุมจำเป็นต้องอาศัยผู้ซึ่งต้องมีความรู้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ อย่างแท้จริงเป็นผู้กำหนดคุณลักษณะ และประเมินผลงานในกรณีที่หน่วยงานมีงานและตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมาก ๆ

6.4.2 แบบบังคับให้เลือก (Forced Choice Check List) มีหลักการเช่นเดียวกับแบบคะแนนเฉลี่ย (Weighted Check List) ที่กล่าวแล้ว แต่มีข้อแตกต่างอยู่ที่ว่า การประเมินผลแบบนี้ จะกำหนดข้อความหลาย ๆ กลุ่ม ๆ ละ 4 - 5 ข้อความ ผู้ประเมินจะต้องทำเครื่องหมายไว้ที่ข้อความที่บรรยายผลการปฏิบัติงาน ทั้งที่ใกล้เคียงและห่างไกลต่อความจริงที่สุด 2 ข้อความ ในกลุ่มข้อความดังกล่าวจะมีสองข้อความที่บรรยายในแง่ดีและอีกสองข้อที่บรรยายในแง่ไม่ดี คะแนนหรือน้ำหนักจะไม่แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบเพื่อป้องกันอคติ ในข้อที่บรรยายในแง่ดีสองข้อนั้น จะมีเพียงข้อเดียวที่บรรยายให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีกับไม่ดี ในทำนองเดียวกัน สำหรับข้อที่บรรยายในแง่ไม่ดีสองข้อ ก็จะมีเพียงข้อเดียวที่แสดงความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีผลงานดีกับไม่ดี

ตัวอย่างข้อความ (ใช้ประเมินผลงานของหัวหน้างาน)

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

เห็นได้ว่าข้อความทั้งข้อ 1 และ 2 เป็นข้อที่บรรยายในแง่ดี ส่วนข้อ 3 และ 4 บรรยายในแง่ไม่ดี จะต้องเลือกข้อ 1 หรือ 2 เพียงข้อเดียว และเลือกอีก 1 ข้อ จากข้อ 3 และข้อ 4 ผลสรุปจะทำให้ทราบถึงลักษณะที่เป็นอยู่ของผู้ถูกประเมิน

ข้อดีของวิธีการแบบบังคับให้เลือก คือ ช่วยลดอคติของผู้ที่จะประเมินผลงานได้อย่างดี ข้อจำกัด คือ ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดทำสูงและยากที่ผู้บังคับบัญชาจะให้คำชี้แจงและปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงาน เพราะผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินผลเองก็ไม่รู้น้ำหนักคะแนนของแต่ละข้อว่าเป็นเท่าใด และการประเมินผลแบบนี้ค่อนข้างยากที่จะเข้าใจ

6.5. วิธีเปรียบเทียบ (Employee Comparison System หรือ Paired Comparison Method) วิธีการประเมินผลแบบเปรียบเทียบนี้สามารถแยกพิจารณาได้ 3 ลักษณะ คือ

6.5.1 ระบบการจัดลำดับชั้น (Rank Order System) เป็นวิธีการที่กระทำโดยผู้ประเมินผลจะพิจารณาคุณสมบัติต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานโดยส่วนรวมและแบ่งออกเป็นชั้น ๆ สูง กลาง ต่ำ เข้าไว้แล้วพิจารณาว่าใครควรจะอยู่ในชั้นใดและนำมาเปรียบเทียบกันในรูปแบบความแตกต่างของลำดับชั้น

6.5.2 ระบบการเปรียบเทียบเป็นคู่ (Paired Comparison System or Man - to - Man Comparison) เป็นระบบที่ประเมินโดยเปรียบเทียบผู้ปฏิบัติงานทีละคู่โดยพิจารณาคุณลักษณะความสามารถหรือผลงานหลาย ๆ เรื่องรวมกันหรือเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และตัดสินทีละคู่ว่าคู่ไหนดีกว่า ทำเช่นนี้จนครบทุกคู่แล้วรวมคะแนนจัดลำดับต่อไป ตัวอย่าง เช่น จะเปรียบเทียบผู้ปฏิบัติงาน 5 คน มี ก ข ค ง และ จ ก็สามารถทำได้โดยเริ่มเปรียบเทียบ ก กับ ข ค ง และ จ ให้ความรู้ว่ามีใครมีความสามารถมากกว่ากัน จากนั้นก็เปรียบเทียบ ข กับ ค ง และ จ ต่อไปก็เปรียบเทียบ ค กับ ง และ จ เช่นนี้จนครบ และสมมติว่าผลการเปรียบเทียบปรากฏดังนี้

ตัวหลัก	เปรียบเทียบกับ	ครั้งที่	ผลการเปรียบเทียบ
ก	ข ค ง จ	1	ก ดีกว่า ข
		2	ก " ค
		3	ง " ก
		4	ก " จ
ข	ค ง จ	5	ข " ค
		6	ง " ข
		7	จ " ข
ค	ง จ	8	ง " ค
		9	จ " ค
ง	จ	10	ง " จ

แล้วนำผลการเปรียบเทียบมาจัดลำดับได้ ดังนี้

จำนวนครั้งที่ดีกว่า มากไปหาน้อย	ลำดับความสามารถ
ง (4)	1
ก (3)	2
จ (2)	3
ข (1)	4
ค (0)	5

ทั้งนี้ การพิจารณาจำนวนครั้ง ในการเปรียบเทียบอาจใช้สูตร

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

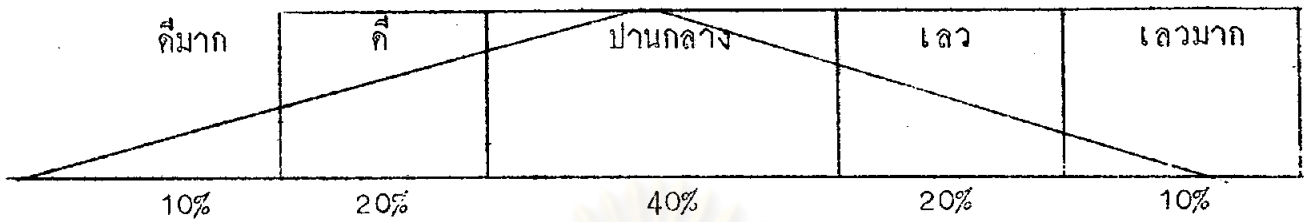
$$N = \text{จำนวนผู้ปฏิบัติงาน}$$

ข้อดีของการประเมินผลแบบเปรียบเทียบเป็นคู่ คือ ค่อนข้างง่ายและสะดวกในการปฏิบัติ การเปรียบเทียบงานของคนกลุ่มเล็ก

ข้อจำกัด คือ ไม่เหมาะสมที่จะนำไปเปรียบเทียบกันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานจำนวนมาก เพราะจะทำให้ผลการกระจายไม่ชัดเจน ทั้งนี้ เพราะผู้ประเมินไม่สามารถเปรียบเทียบผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรได้ และการประเมินดังกล่าว เปิดโอกาสให้ผู้ประเมินเทียบความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเองซึ่งง่ายต่อการเบี่ยงเบน

6.5.3 ระบบการกระจายคะแนนตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution)

วิธีการนี้นอกจากจะใช้การเปรียบเทียบผลงานหรือลักษณะงานดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังกำหนดให้มีการกระจายเปอร์เซ็นต์ออกไปโดยทั่ว เพื่อป้องกันมิให้หัวหน้างานหรือผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานเบี่ยงเบนการประเมินออกไปจากข้อเท็จจริงทำให้เกิดการรวมกลุ่มดี การกระจายดังกล่าวนิยมกระทำโดยกำหนดให้ 10% เป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่เทียบเคียงแล้วถือว่าดีเกิน 20% เป็นกลุ่มที่มีความสามารถรองลงมา 40% สำหรับกลุ่มปานกลาง 20% เป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถค่อนข้างต่ำ และ 10% เป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานระดับต่ำ



การกระจาย คะแนนตามเปอร์เซ็นต์ในรูป Normal Distribution

ข้อดีของการประเมินผลแบบกระจายคะแนนตามเปอร์เซ็นต์ คือ ช่วยให้การพิจารณาผลการปฏิบัติงานกระจายครอบคลุมได้ เป็นปกติและซ้จกปัญหาผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยเหลือผู้ถูกประเมิน ได้อย่างดี

ข้อจำกัด คือ การที่คาดหวังให้ผลการกระจายตามรูป Normal Distribution นั้น จะต้องมีข้อมูลปกติและจำนวนมากพอซึ่งในทางปฏิบัติผู้ปฏิบัติงานในองค์กรส่วนใหญ่จะได้รับการคัดเลือกและกลั่นกรองมาอย่างดีแล้ว ทำให้องค์กรมีผู้ปฏิบัติงาน ที่มีความสามารถดีหรือปานกลางเป็นส่วนใหญ่ และอีกประการหนึ่ง หากในองค์กรใดมีพนักงานน้อยก็จะมีผลทำให้โค้งที่กำหนดคิดปกติไปได้โดยง่าย (เสนาะ ตีเขาว 2516 : 186)

6.6. วิธีบันทึกปริมาณงาน (Production Records) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างง่าย ๆ โดยนิยมใช้กับการทำงานที่เป็นงานประจำ (Routine) ต้องทำซ้ำ ๆ เหมือนเดิมและสามารถกำหนดนับผลงานได้อย่างชัดเจน อาทิ เช่น งานพิมพ์ งานสารบัญ งานเก็บเอกสาร เป็นต้น ทั้งนี้ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะพิจารณาเปรียบเทียบผลงานรวมซึ่งคนงานหรือพนักงานได้ปฏิบัติและนับจำนวนปริมาณงานที่ได้ทำไว้ต่อวัน สัปดาห์ หรือเดือน กับมาตรฐานหรือเกณฑ์ปริมาณงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว

ข้อดีของการจับบันทึกปริมาณงาน คือ สามารถทำได้โดยไม่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่มีโอกาสลำเอียง เพียงแต่ตรวจสอบให้มีการบันทึกปริมาณการทำงานให้ครบถ้วนถูกต้องเท่านั้น

ข้อจำกัดที่เห็นได้ชัด คือ ไม่สามารถกำหนดคุณลักษณะละเอียดที่จะประเมินได้เลย และนอกจากนี้ยังทำให้เสียเวลา เป็นภาระในการบันทึกปริมาณงานที่ทำอยู่เสมออีกด้วย (เพ็ญศรี วายวานนท์ 2514 : 209)

6.7. วิธีการประเมินผลกลุ่ม (Group Appraisal Method) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ประเมินผลงาน และผู้ปฏิบัติงาน เข้าร่วมกำหนดมาตรฐานการทำงานและนำผลการประเมินมาอภิปรายร่วมกันเป็นกลุ่ม (สิริวุฒิ หงษ์พานิช 2519 : 20) การประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีนี้เหมาะสำหรับการปฏิบัติงานกลุ่มเล็กและมีลักษณะการทำงานใกล้เคียงกัน

นอกจากความหมายที่ได้กล่าวถึงแล้ว การประเมินผลกลุ่มอาจหมายถึง การรวมกลุ่มผู้บังคับบัญชาทั้งที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงและผู้บังคับบัญชาหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงชี้แจงลักษณะงานและหน้าที่ของผู้ถูกประเมินต่อที่ประชุมและร่วมวินิจฉัยเป็นกลุ่ม ซึ่งวิธีนี้ช่วยป้องกันมิให้ผู้บังคับบัญชาผู้ถูกประเมินโดยตรงใช้อคติประเมินการปฏิบัติงานแก่เพียงผู้เดียวและการพิจารณาาร่วมกันก่อให้เกิดความรอบคอบและเหมาะสมในการประเมินผลมากขึ้น (เสนาะ ตีเียว 2516 : 189 - 190)

อย่างไรก็ตามข้อจำกัดของการประเมินผลกลุ่มดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ไม่เหมาะสำหรับหน่วยงานซึ่งมีผู้ปฏิบัติงานมากและลักษณะแตกต่างกันมาก เพราะนอกจากจะทำให้เสียเวลามากแล้วยังทำข้อยุติในการพิจารณาอีกด้วย

6.8. วิธีบรรยายอิสระ (Free From Essay) สาระสำคัญของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้ คือ ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน เขียนข้อความเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนโดยไม่มีแบบแผนกำหนดเฉพาะ เปิดโอกาสให้ผู้เขียนเสนอความเห็นเป็นอิสระ ฉะนั้น วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาให้รอบคอบ มีการสังเกตดี สามารถวิเคราะห์รายละเอียดได้มาก เป็นผู้ที่คุ้นเคยและเข้าใจจากปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

ข้อจำกัดพื้นฐานของวิธีการที่กล่าวนี้ คือ นอกจากใช้เวลามากแล้วยังจะไม่สามารถกำหนดมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานได้แน่นอนทำให้ยากต่อการวินิจฉัยโดยเฉพาะเมื่อใช้ในองค์กรหรือหน่วยงานที่มีพนักงานจำนวนมาก และมีการแบ่งส่วนงานซับซ้อน การประเมินผลดังกล่าวจะไม่ได้ผลเลยหากไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ

อย่างไรก็ตาม วิธีการดังกล่าวนี้ เป็นวิธีการที่สามารถนำไปใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างง่าย ๆ วิธีหนึ่ง ในบางหน่วยงานอาจกำหนดหัวข้อบางประการและกำหนดระยะเวลา

ให้ตามความเหมาะสมเพื่อความสะดวกและความสมบูรณ์ในการประเมินผลงาน

6.9 วิธีทดสอบโดยบันทึกผลผลิตในช่วงเวลา (Periodic Test) วิธีทดสอบแบบนี้ เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างกว้าง ๆ โดยยึดหลักผลผลิตของงาน ที่ทำได้ เป็นเครื่องวัดภายใต้เวลาที่กำหนด เหมาะสำหรับประเมินผลงานที่มีลักษณะ เป็นงานประจำ ไม่ใช่งานบริหาร

การประเมินผลแบบนี้จะวัดประสิทธิภาพภายในระยะเวลาหนึ่งหรือมากกว่านั้น ต่างกับ วิธี Production Records ซึ่งเกี่ยวข้องกับเวลาที่ต่อเนื่องกัน เช่น หกเดือน หนึ่งปี แต่วิธี Periodic Test นี้จะใช้เวลาที่สั้นกว่า เช่น วัดผลของพนักงานพิมพ์ดีดในเรื่อง ความเร็วของการพิมพ์ค่อนาที/ค่า ทั้งนี้ อาจพิจารณาถึงความแตกต่างของทั้งสองระบบได้ ดังนี้ ในหน่วยงานหนึ่งจะวัดผลการทำงานของพนักงานพิมพ์ดีดด้วยวิธี Production Records จะพิจารณาว่าในหกเดือนที่ผ่านมา พนักงานผู้นั้นมีผลงานอย่างไร แต่ถ้าใช้วิธี Periodic Test ก็จะมาพิจารณาว่า พนักงานพิมพ์ดีดนี้จะสามารถพิมพ์ได้นาทีละกี่ค่า เป็นต้น

ข้อจำกัดของวิธีการนี้คล้ายกับของวิธี Production Records ที่ไม่สามารถประเมินรายละเอียดคุณลักษณะอื่น ๆ ของผู้ถูกประเมินผลได้เลย

6.10 วิธีการประเมินผลงานโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating Method หรือ Mutual Method) เป็นวิธีการประเมินผลที่เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้ร่วมประเมินผลงานของกันและกัน โดยปกติจะทำการประเมินคุณลักษณะของเพื่อนร่วมงาน เพื่อคุ้มครอง การประเมินอาจทำได้โดยการให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดหรืออาจจะใช้วิธี เปรียบเทียบจัดเรียง ลำดับก็ได้ (วรพงษ์ รวีรัฐ 2522 : 48)

อย่างไรก็ตาม วิธีการนี้นับว่ายุ่งยากและมีข้อจำกัดในการจัดทำในเรื่องทัศนคติต่อการยอมรับ มนุษย์สัมพันธ์อยู่มากจึง ไม่เป็นที่นิยม

6.11 การประเมินผลตามแบบ Probst (The Probst Service Rating Systems) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ J.B.Probst จัดขึ้นโดยมีหลักการจัด ลำดับแบบความประพฤติ (Modes of Behaviour) หรือบุคลิกลักษณะ (Characteristics) ไว้ประมาณ 100 กว่ารายการ ซึ่งลักษณะพฤติกรรมหรือบุคลิกที่กำหนดส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะที่

สังเกตได้ง่ายสามารถแยกแยะและเรียงลำดับได้ (Outstanding traits or Qualities) ทั้งนี้ ในการกำหนดคุณลักษณะ เพื่อประเมินพนักงานหรือคนงานจะมีความแตกต่างไปจากลักษณะที่จัดไว้เพื่อประเมินผู้ปฏิบัติงานระดับบริหาร (Stahl 1956 : 321) และนอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินผลงานเพิ่มเก็บบัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานได้ด้วย วิธีการประเมินจัดทำโดยผู้ประเมินหรือผู้บังคับบัญชาทำเครื่องหมายลงในช่องน้ำหนัก (1 - 2 - 3) ที่กำหนดแล้วนำคะแนนรวมมาพิจารณาต่อไป

ข้อจำกัดของวิธีนี้ที่เห็นได้ชัด คือ ยากที่ผู้ประเมินจะสามารถกำหนดปัจจัยของผู้ประเมินเพื่อใช้ในการประเมินได้อย่างครบถ้วน และมีข้อจำกัดหากนำไปใช้ในหน่วยงานที่มีลักษณะงานแตกต่างกันมาก ๆ

6.12 แบบประเมินผลความสำเร็จของงาน (Result Contred Method

หรือ Appraisal by Result หรือ Staff Report หรือ Target Setting Method) วิธีประเมินผลแบบนี้ถือว่าเป็นวิธีที่ทันสมัยมากวิธีหนึ่ง นิยมใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับผู้บริหาร ยึดหลักสำคัญในการปฏิบัติงานรวมขั้นสุดท้ายโดยเทียบเคียงกับวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ พอสรุปลักษณะการดำเนินการได้ ดังนี้

- ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาประชุมกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกัน
- ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานระยะสั้นร่วมกับผู้บังคับบัญชาโดยผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ช่วยแนะนำแนวทางกำหนดเป้าหมายให้เหมาะสมกับความ เป็นจริงและความต้องการของหน่วยงาน
- ทั้งสองฝ่ายตกลงร่วมกันเกี่ยวกับเกณฑ์ที่จะใช้วัดผลงาน
- ทั้งสองฝ่ายประชุมร่วมกันเพื่อประเมินความคืบหน้าตามเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ในระยะเวลาอันสมควร ซึ่งมากกว่าปีละ 1 ครั้ง อาจมีการพิจารณาเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงเป้าหมายที่กำหนดไว้ พิจารณาถึงปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น
- บทบาทสำคัญของผู้บังคับบัญชา คือการให้ความสนับสนุนพยายามให้ความช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งให้คำแนะนำและสอนงาน

ในการประเมินผลงาน ผู้บังคับบัญชาจะไม่มีบทบาทในด้าน การวินิจฉัยตัดสินมากนักแต่จะมีบทบาทในการช่วยเหลือให้ทำได้ บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายมากกว่า

- การประเมินผลงานแบบนี้ เน้นถึงผลสำเร็จโดยแท้จริงของงาน เป็นสำคัญมิใช่ลักษณะส่วนตัวของบุคคล

ข้อดีของการประเมินผลวิธีนี้ที่เห็นได้ชัดคือ สามารถใช้กับหลักบริหารสมัยใหม่ที่เรียกว่า การจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management by Objective : M.B.O.) ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมสัมพันธภาพในงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง ได้อย่างดี เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น และที่สำคัญคือให้ผู้ปฏิบัติงานได้รู้เป้าหมายของการทำงานด้วยตนเองอันจะมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจและรับผิดชอบต่องานสูงขึ้น และข้อสำคัญคือ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พิจารณาจากความ สำเร็จของงาน เป็นสำคัญ ส่วนลักษณะบุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงานจะถูกพิจารณา เป็นลำดับรองลงไป

อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของการประเมินผลแบบนี้ คือทัศนคติความสามารถและความ เข้าใจของผู้บังคับบัญชาจะสอดคล้องกับการประเมินผลแบบนี้หรือไม่ การกำหนดเป้าหมายที่ต่ำกว่าความเป็นจริง และในกรณีที่กำหนดเป้าหมายเป็นตัวเลขอาจทำให้ผู้ประเมินผลความสำคัญ ของเป้าหมายที่มีใช้ เป็นตัวเลขลงไป (สุเมธ วงศ์บุญยง 2524 : 49 - 50)

7. การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยทั่วไปแล้ว หน่วยงานใดที่ประสงค์จะจัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบรรดาพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ของหน่วยงาน โดยให้สามารถนำผลการประเมิน ไปใช้ได้อย่างถูกต้องและเชื่อถือได้ มักจะกำหนดแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ให้เป็นระบบระเบียบเป็นกระบวนการ โดยแบ่งเป็นลำดับขั้นตอน เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่เชื่อถือ ได้มากที่สุด

สมพงษ์ เกษมสิน (2514 : 454) กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่า มีขั้นตอนสำคัญ 5 ประการ คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดแจ้ง
2. กำหนดแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลให้เหมาะสมกับลักษณะงานและสิ่งที่จะประเมิน
3. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล เช่น ประเมินโดยใช้วิธีให้คะแนนเป็นปรนัย

4. กำหนดตัวผู้ประเมินและฝึกอบรมผู้ทำหน้าที่ประเมินให้มีความรู้ความเข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการและเทคนิคในการประเมินผลตามแบบฟอร์มและลักษณะงานที่กำหนด มาตรฐานเอาไว้ ตามปกติผู้ประเมินมักจะโดนแก ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือผู้ใกล้ชิดรู้เห็น เหตุการณ์
5. ทำการวิเคราะห์และนำเอาผลการประเมินไปใช้ เช่น การนำเอาคะแนนที่ได้มาหาค่า ระดับคะแนน แล้วคูณกับหน่วยการทำงานแต่ละอย่างแล้วบวกกันเพื่อตัดเกรด

ขั้นตอนที่ท่านผู้บังคับบัญชาได้กล่าวไว้ แม้ว่าจะกำหนด ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง ครอบคลุมแต่ก็ยังเป็นการกำหนดอย่างกว้าง ๆ มิได้ชี้แนวทางการปฏิบัติให้เห็นเด่นชัด

สุเมธ วงศ์บุญยง (2524 : 51 - 57) ได้สรุปลำดับขั้นตอนในการวางแผนการประเมิน ผลการปฏิบัติงานไว้ 10 ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนสามารถอธิบายรายละเอียดให้เห็นถึงวิธีการปฏิบัติ จริงได้อย่างเด่นชัด ดังนี้ คือ

ขั้นที่ 1 ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Objective Setting) เป็นสิ่งสำคัญเริ่มแรกที่ต้องพิจารณา เพราะเป็นที่ทราบ กันกันว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานโดยเฉพาะบริหารงาน บุคคลของหน่วยงานได้ในหลาย ๆ ลักษณะ และสภาพแวดล้อมของหน่วยงานต่าง ๆ ย่อมจะแตก ต่างกัน ฉะนั้นหากหน่วยงานจะกำหนดเป้าหมายของการจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานให้รัดกุม ชัดเจนก็จะทำให้การดำเนินงานประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและง่ายต่อ การติดตามผลในภายหลัง นอกจากนั้น การที่หน่วยงานใดสามารถกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุด มุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้นั้นย่อมจะหมายถึง การที่ผู้บริหารในระดับนโยบาย ให้ความเห็นชอบด้วยแล้ว

ขั้นที่ 2 ขั้นการกำหนดหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ (Responsible Functions Selection) เมื่อได้ทราบเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน อันเป็นหัวใจของนโยบายการประเมินผลแล้ว หน่วยงานก็ควรที่จะกำหนดเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสมให้ รับผิดชอบดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้แน่นอนและเพียงพอ กำหนดเจ้า หน้าที่รับผิดชอบดังกล่าวนอกจากจะสร้างความเข้าใจอันดีในหน่วยงานแล้วยังเปิดโอกาสให้ หน่วยงานที่รับผิดชอบได้พัฒนาฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ ความชำนาญ อีกด้วย ในบางแห่งอาจกำหนดให้ผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานประเมินผลงานของตนเองเลยก็ได้แต่

อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่แล้วองค์กรจะมอบหมายให้หน่วยงานบริหารงานบุคคล (Personnel Units) เป็นหน่วยงานรับผิดชอบด้านการวางระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรซึ่งหน่วยงานที่รับหน้าที่ดังกล่าวจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องประสานงาน ต้องประเมินผลร่วมกับงานและฝ่ายต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด

ขั้นที่ 3 กำหนดลักษณะและมาตรฐานของงานที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

(Standard of Performance Setting) ก่อนที่จะกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องพิจารณาถึงลักษณะงานและมาตรฐานของงานที่จะประเมินให้รอบคอบเสียก่อน เพราะโดยทั่วไปงานในหน่วยงานแต่ละแห่งย่อมมีลักษณะปฏิบัติและมาตรฐานที่แตกต่างกัน ไม่สามารถใช้การประเมินผลโดยวิธีเดียวกันได้ อาจจะสามารถได้ว่า ประเภทและตำแหน่งงานจะเป็นเครื่องกำหนดแนวทางการประเมินผลงาน ซึ่งตามปกติแยกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

- ประเมินผลโดยเน้นที่บุคลิกลักษณะ (Physical Appearance) โดยทั่วไปมักจะนิยมใช้เป็นปัจจัยกำหนดสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับกลางและระดับกลางที่เป็นแรงงานฝีมือ (Skill Labour) เป็นสำคัญ

- ประเมินผลงานโดยเน้นที่ผลงาน (Results) มักใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับกลางไปถึงระดับสูง เป็นแรงงานเทคนิค (Technical Labour) เป็นสำคัญ

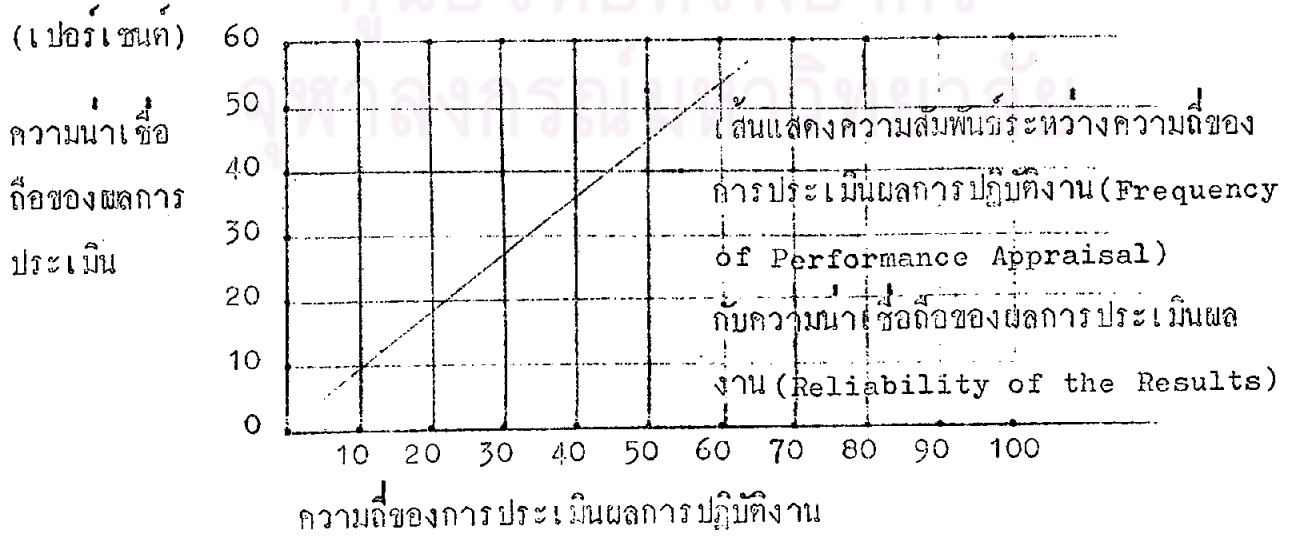
ในแต่ละลักษณะของการประเมินผลงานนั้น หน่วยงานจะกำหนดมาตรฐานงาน (Job or Performance Standard) หรือเกณฑ์งานที่พอใจ (Criteria of Satisfactory Performance) ขึ้น โดยหน่วยงานอาจจะจัดให้มีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อกำหนดลักษณะงานและอำนาจหน้าที่ (Job Description) หรือลักษณะพิเศษของตำแหน่ง (Job Specification) โดยละเอียด เพื่อใช้เป็นแนวพิจารณามาตรฐานดังกล่าว

ขั้นที่ 4 กำหนดเทคนิคที่ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Technics Selection) หลังจากที่ได้มีการกำหนดนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานและหน่วยงานที่รับผิดชอบแล้ว ก็ควรจะศึกษาเทคนิคหรือวิธีการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังได้ทราบแล้วว่าเทคนิคหรือ

วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายแบบ หลายวิธี แต่ละแบบแต่ละวิธีจะมีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานลักษณะใดในหน่วยงาน ย่อมจะขึ้นอยู่กับลักษณะของงานการจัดแบ่งส่วนรวม และมาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนดเป็นสำคัญ การเลือกเทคนิคในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับลักษณะงานมากที่สุด นอกจาก จะก่อให้เกิดความเข้าใจโดยง่ายให้เกิดความร่วมมือ ไม่สิ้นเปลืองเงินทองและเวลามากแล้ว ยังเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือของผลการประเมินอีกด้วย

ขั้นที่ 5 กำหนดระยะเวลาความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Frequency of Performance Appraisal) การกำหนดระยะเวลาความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับนโยบาย เทคนิคของการประเมินผลงานและความพร้อมของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องตลอดจนลักษณะของงานในหน่วยงานเป็นสำคัญ การกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมสามารถกำหนดให้แตกต่างกันไปได้ อาทิ ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นราย 6 เดือน, 1 ปี ฯลฯ นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงว่า หากไม่กำหนดระยะเวลาความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและเหมาะสมแล้ว อาจก่อให้เกิดจุดบกพร่องในการประเมินผลงานได้ง่าย ทั้งนี้ เพราะความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลงานจะแปรไปตามความถี่ที่จัดทำ ผู้รู้บางท่านให้ความเห็นว่า ควรกำหนดเวลาในการประเมินผลงานให้ทำปีละครั้ง พร้อมกับก่อนขึ้นเงินเดือนและแยกประเมินผลแต่ละคนอีกครั้งหนึ่งตามรอบปีการทำงานของเขา

ความสัมพันธ์ระหว่างความถี่ของการประเมินผลการปฏิบัติงานกับความน่าเชื่อถือของผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถแสดงเป็นภาพได้ ดังนี้



ที่มา : สุเมธ วงศ์บุญเมือง (2524 : 54)

ขั้นที่ 6 ชี้แจงเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องขององค์การให้ทราบ (Introduction)
หลังจากที่ได้วางมาตรการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเสร็จแล้วในขั้นต่อไปควรที่จะทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ของหน่วยงาน ทั้งในฐานะผู้ที่จะถูกประเมินผลงานต่อไป ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลงานควรที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติให้ผู้ปฏิบัติได้ทราบความหมาย วัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงาน พี่ระลึกเสมอว่า หากผู้ปฏิบัติงานก็ดี หรือผู้บังคับบัญชาก็ดี ไม่ยอมรับหรือไม่เข้าใจในระบบประเมินผลงานที่จัดทำแล้ว ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะทำจะไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ขั้นที่ 7 คำเนิการควบคุมระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Implementation and Control) เมื่อเตรียมการขั้นต่าง ๆ ที่กล่าวมาสมบูรณ์แล้ว ก็ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามรายละเอียดที่ได้ระบุไว้ ทั้งนี้ จะต้องยึดหลักในการดำเนินการและควบคุมการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามรูปแบบที่ได้วางไว้อย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องเทคนิคที่ใช้ มาตรฐานของงาน หน่วยงานที่จะประเมิน รวมทั้งความถี่ด้วย นอกจากนี้จะต้องให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อจะได้ผลการประเมินที่น่าเชื่อถือและสามารถนำมาเปรียบเทียบหาแนวโน้มได้ชัดเจนขึ้น

ขั้นที่ 8 วิเคราะห์และเสนอรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Analysis and Reporting the Results) เมื่อได้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ตามแผนโดยสม่ำเสมอและตรงครัดแล้ว หน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นฝ่ายบุคคล หรือฝ่ายอำนวยการ (Staff) จะต้องนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อประมวลผลเสนอเป็นรายงานต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในฐานะผู้บริหารในสายงานหลัก (Line) เพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป ผลต่าง ๆ ที่ได้จากการประเมินผลงานแต่ละครั้ง จะมีรายละเอียดรวบรวมไว้เป็นหลักฐานเป็นประวัติเสมอ

อย่างไรก็ดี มักมีผู้สงสัยว่า ผลการประเมินเป็นรายบุคคลควรเปิดเผยหรือไม่ ซึ่งคำตอบที่น่าสนใจจะระบุว่า ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การแต่ละองค์การมีลักษณะและวัตถุประสงค์ต่างกัน ฉะนั้นจะเปิดเผยหรือไม่ หรือส่วนใดควรเปิดเผย จึงขึ้นอยู่กับนโยบายของ

หน่วยงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหลักการที่สำคัญยิ่งที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการจัดทำขึ้นเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน เพราะฉะนั้น ในส่วนที่เกี่ยวข้องในเรื่องนี้ จึงน่าจะเปิดเผยเพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนรายละเอียดอื่น ๆ ส่วนตัว ก็ไม่จำเป็นต้องเปิดเผยเพียงแต่รวบรวมไว้เพื่อประกอบการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ เท่านั้นเอง

ขั้นที่ 9 นำผลไปใช้ (Affectiveness) เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและได้รับผลแล้ว ควรที่ผู้บริหารจะได้นำผลที่ได้ไปใช้ตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ หากมีการจัดวางระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพแต่หน่วยงานไม่ได้นำผลไปใช้ตามที่กำหนด ระบบการประเมินผลงานนั้น ๆ ก็ไม่สามารถสมบูรณ์หรือก่อประโยชน์ได้ นอกจากนั้น หากหน่วยงานมีการนำผลการประเมินตามระบบไปใช้ก็จะช่วยให้หน่วยงานได้ทราบถึงประสิทธิภาพ ข้อบกพร่องต่าง ๆ ของระบบการทำงานที่ดำเนินการอยู่ได้อย่างดีด้วย

ขั้นที่ 10 ติดตามผล (Follow Up) เป็นขั้นสุดท้ายของการจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการติดตามดูผลการจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด ทั้งยังเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในฐานะผู้ควบคุมระบบว่าเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และทันสมัยหรือไม่ เพราะการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ก็เพียงใด ย่อมต้องอาศัยหน่วยงานและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบที่มีความสามารถในการประสานงานด้วยเช่นกัน

8. ผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อได้ศึกษาถึงวิธีการและการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว สิ่งต่อไปที่ควรคำนึงถึงในการจัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็คือ ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังได้ทราบแล้วว่า การกำหนดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีในหน่วยงานได้ ดังนั้น หน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีความรอบคอบในการเลือกกำหนดตัวบุคคลหรือคณะบุคคลเพื่อทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสม เพื่อความเป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมินอีกด้วย ตามมาตรา 4 ของกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13

(ก.พ. 2519 : 4) แยกผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น 2 พวก คือ



- 1) ผู้บังคับบัญชาโดยตรง
- 2) ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา อาจเป็นบุคคลหรือคณะกรรมการ
เจริญ เหลืองอนันต์ (2501 : 17 - 18) ให้ข้อคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้ประเมินควรเป็นคณะกรรมการ โดยให้เหตุผลว่า
 - 1) คณะกรรมการ ไม่ยุติธรรมทั้งชุดนั้น เป็นไปไม่ได้
 - 2) การพิจารณาให้ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่วางไว้จะทำได้ดีขึ้น เพราะมีการควบคุมซึ่งกันและกัน
- 3) การรายงานเท็จทำได้ยาก เพราะผลงานหรือการปฏิบัติงานและการปฏิบัติคนที่รายงานมานั้นจะต้องมีผู้รู้เห็นว่าเป็นจริงหรือไม่ เพียงใด ถ้าไม่จริงจะมีผู้คัดค้านทำให้มีการพิจารณาอย่างกว้างขวางและถูกต้องผู้ประเมินจะให้คะแนนสูงมากหรือให้คะแนนต่ำให้ผิดความจริงไปก็ไม่ค่อยกล้า เพราะจะต้องชี้แจงได้ เมื่อมีการซักถามหรือไปตรวจสอบผลงานคุณลักษณะอื่น ๆ ประกอบ
- 4) การประจบสอพลอ การให้อามีสินจ้าง คัดสินบน หรือการใช้ระบบอุปถัมภ์ทำได้ยาก
- 5) เป็นการกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้เอาดีด้วยงาน
ส่วน วอเนอร์ (Warner 1965 : 1 - 12) ให้ความเห็นโดยแบ่งเล็งที่งานมากกว่าตัวบุคคล เห็นว่า ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ควรเป็นบุคคลที่รู้และเข้าใจงานที่จะประเมินเป็นอย่างดีและควรเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับเห็นเหตุการณ์ นั่นคือ ผู้ที่จะทำหน้าที่ประเมินผลจะต้องทำความเข้าใจกับสิ่งที่ต่อไปนี้คือ
 - 1) ต้องมีความคุ้นเคยกับรายการต่าง ๆ ที่อยู่ในแบบประเมินโดยวิเคราะห์ขอบข่ายกว้าง ๆ และส่วนประกอบรายละเอียดให้เข้าใจ
 - 2) เข้าใจหน้าที่และความปรารถนาที่จะให้ เกิดขึ้นในตำแหน่งที่จะวัดและประเมิน
 - 3) ใช้กระบวนการที่จะทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีเหตุผล
 - 4) ต้องไม่ปักใจยึดมั่นว่ารายการหนึ่งดีเกินแล้ว รายการอื่นจะต้องดีเกินไปด้วย เช่น คุณภาพผู้มีการศึกษาก็ไม่ใช่ว่าจะหางานแก้ด้วยเสมอไป คือต้องมีการสังเกตและวิเคราะห์การปฏิบัติงานตามเกณฑ์ในแต่ละข้อ

- 5) การประเมินผลงานบุคคลต้องกระทำต่อเนื่องกันไปทุกระยะของการทำงานแล้วบันทึกเป็นหลักฐาน
- 6) จำนวนรายการที่จะประเมิน พิจารณาตามขอบข่ายหน้าที่และระดับตำแหน่ง เช่น ผู้ทำงานระดับทำงานรับผิดชอบมีน้อย หรือผู้ทำงานเฉพาะอย่างจำนวนรายการประเมินหรือจำนวนข้อที่จะประเมินก็ไม่คงมีมาก

9. ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด จะเห็นได้ว่า การปฏิบัติการประเมินผลการปฏิบัติงานมีกรรมวิธีมากมายรวมทั้งต้องมีการวางแผนปฏิบัติอย่างรอบคอบ เพราะผลของการประเมินจะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงข้อดีและข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคคล ดังนั้น ในการดำเนินงานประเมินผลการปฏิบัติงานจึงต้องประสบปัญหาและอุปสรรคอย่างแน่นอน มีผู้กล่าวถึงปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานหลายท่าน อาทิ

วิสเลอร์ และ ฮาร์เปอร์ (Whisler and Harper 1962 : 20 - 23)

เห็นว่าการประเมินผลงานบางอย่างเป็นเรื่องของการพิจารณาตีความเกี่ยวกับคุณค่าหรือคุณธรรม จึงมีความยุ่งยากและมีปัญหามากมาย เพราะเป็นการตีความในสิ่งที่มีขอบเขตไม่แน่นอนและขึ้นอยู่กับสิ่งที่เกี่ยวข้อง เช่น การพิจารณากันกลุ่มเล็กทำได้ง่ายกว่ากลุ่มใหญ่ สามารถจำแนกคนกลุ่มน้อยและกันเองกันได้ง่ายกว่าคนกลุ่มใหญ่ การพิจารณางานที่มีขอบเขตกว้างขวางย่อมยากกว่างานที่แคบกว่า การประเมินผลงานที่ใช้เวลานาน ๆ มักจะดูเฉพาะการกระทำและผลงานในตอนหลัง ๆ ผลงานและการกระทำตอนต้น ๆ จะถูกละเลย จึงควรแก้ไขโดยการประเมินผลทุกระยะ ปัญหาอีกข้อหนึ่งก็คือ เกณฑ์การประเมินที่ใช้ ไม่อาจบอกเรื่องราวทั้งหมดได้ นั่นคือ ความสามารถในการทำงานก็ดี อุปสรรคที่มาเกี่ยวข้องกับงานที่ทำของแต่ละคนก็ดี การรายงานและการตรวจสอบผลงานก็ดี ย่อมมีความแตกต่างกัน ฉะนั้น เกณฑ์ที่สร้างขึ้นไม่สามารถครอบคลุมรายละเอียดหรือเรื่องราวได้ทั้งหมด เพราะเป็นการยากที่จะสร้างเครื่องมือใด ๆ มาวัดได้ครบถ้วน และนอกจากนี้ยังมีปัญหาในด้านปริมาณของการปฏิบัติงาน คือ งานบางอย่างทำกันหลายคนหรือต้องเกี่ยวข้องกับกันจึงไม่ค่อยรู้ว่าใครทำมากใครทำน้อย ยากที่ฝ่ายประเมินผลจะทำการวัดและตีค่าการทำงานของแต่ละคนได้

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2514 : 225 - 227) ให้ทัศนะว่า เป็นการยากที่จะประเมินผลได้แม่นยำและเป็นที่ยกใจทุกฝ่ายได้ทั้งนี้ เพราะการประเมินผลงานบุคคลมีปัญหามากมายทั้งจากผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และระบบวิธีการประเมินซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 อย่างนี้ ต่างมีจุดบกพร่องอยู่มาก

ภิญโญ สาธร (2517 : 440 - 441) ให้ทัศนะเกี่ยวกับปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารควรทราบพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาไว้ดังนี้

1) อิทธิพลรังสี (Halo Effect) คือ การที่ผู้ประเมินมีความลำเอียงเพราะคิดว่าถ้าใครมีดีอะไรอย่างหนึ่งก็ต้องมีไปหมดทุกอย่าง เช่น ในการประเมินเรื่องการศึกษาพบว่ามีการศึกษาสูงเมื่อประเมินเรื่องราວการทำงานก็มักจะให้คะแนนสูงไปด้วย ในเรื่องนี้ควรแก้ไขโดยให้ผู้ประเมินทำการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานแต่ละข้อไปจนหมดทุกข้อ

2) การปล่อยหรือกดคะแนน (Leniency or Strictness) คือ ผู้ประเมินบางคนมีนิสัยปล่อยคะแนนแก่ทุกคนง่าย บางคนกดคะแนนให้คะแนนแก่ทุกคนต่ำไปหมด ถ้าให้ผู้ประเมินสองคนประเมินพร้อมกันจะได้คะแนนไม่เท่ากัน ซึ่งแก้ไขได้โดยจัดทำคู่มือในแต่ละรายการไว้เป็นบรรทัดฐาน และประชุมชี้แจงแก่ผู้ประเมินให้เข้าใจ มีความคิดเห็นในระดับเดียวกันก่อนที่จะลงมือประเมิน

3) แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลาง (Control Tendency) คือ ผู้ประเมินไม่ต้องการให้บุคลากรให้คะแนนต่ำหรือสูงเกินไป เพราะไม่แน่ใจ สาเหตุมาจากผู้ประเมินไม่ได้ดูแลบุคลากรอย่างใกล้ชิด จึงใช้วิธีปลอดภัยไว้ก่อน คือ ให้คะแนนทุกคนในระดับปานกลางเหมือนกันหมด แก้ได้โดยให้ผู้ประเมินตั้งเกณฑ์มาตรฐานไว้และพยายามสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิดทุกกระยะ

4) ลำเอียงเพราะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations - Bias) เช่น การให้คะแนนแก่คนที่ตนชอบมากกว่าคนที่ตนไม่ชอบ แก้โดยการใช้แบบประเมินชนิดปรนัยซึ่งกำหนดรายละเอียดไว้ชัดแจ้งและไม่ปกปิดผลการประเมินไว้ เป็นความลับ

5) อิทธิพลของหน่วยงาน (Organizational Influences) หัวหน้าหน่วยงานบางคนต้องการให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วยงานอื่น จึงให้คะแนนบุคลากรทุกคนสูง

เพื่อแสดงว่าตนมีความสามารถในการบริหารมากกว่าหน่วยงานอื่น และจากระบบขึ้นเงินเดือน 2 ชั้น มีโควตา หัวหน้าหน่วยงานต้องการให้ลูกน้องของคนได้ 2 ชั้นก็ให้คะแนนสูง ๆ ไว้ เรื่องนี้แก้ไขได้โดยกำหนดให้ผู้ประเมินแสดงเหตุผลและหลักฐานทุกข้อที่ให้คะแนนสูง ผู้ประเมินอาจจะระมัดระวังเพราะไม่อาจหาเหตุผลและหลักฐานมารับรองคนทุกคนได้

จากปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กล่าวมา อาจสรุปเป็นปัญหาที่สำคัญได้ 2 ด้าน คือ ปัญหาที่เกิดจากระบบหรือวิธีการประเมิน กับปัญหาทางค่านิยมประเมิน

1. ปัญหาที่เกิดจากระบบหรือวิธีการประเมิน

1.1 การประเมินผลงานโดยตั้งเป้าหมายไว้หลายวัตถุประสงค์จนเกินไปอาจไม่ได้ผลแม่นยำนัก หัวข้อที่จะประเมินควรกำหนดให้รับกันโดยมุ่งประเมินผลงานเพื่อวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกัน เช่น การประเมินผลเพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาเรื่องเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่ง อาจใช้แบบประเมินเดียวกันได้แต่ถ้าจะประเมินเพื่อค้นหาจุดบกพร่องในระบบงานก็ต้องมีหัวข้อที่จะประเมินแยกออกไป หรือใช้แบบฟอร์มต่างหากเป็นต้น

1.2 ในกรณีที่ใช้แบบประเมินชนิดกำหนดหัวข้อคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานจำต้องมีคำอธิบายคุณลักษณะเหล่านั้นให้ชัดเจน โดยเฉพาะระบับความแตกต่างที่กำหนดไว้ในแต่ละหัวข้อ มิฉะนั้น ผู้ประเมินอาจตีความหมายเอาเองทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำลึกลับกัน หากมีคำอธิบายที่ชัดเจนเข้าใจง่ายแล้วไม่ว่าผู้ประเมินจะเป็นใครยอมประเมินผู้ปฏิบัติงานคนเดียวกันได้ ผลตรงกัน

2. ปัญหาค่านิยมประเมิน

2.1 โดยปกติผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามักมีนิสัยซีเครงใจในกรณีที่เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานมีผลงานไม่ดีหรือมีคุณลักษณะต่าง ๆ ไม่เหมาะสมแทนที่จะประเมินให้ค่าอย่างตรงไปตรงมา ก็มักให้กลาง ๆ ไว้เพราะเกรงว่าจะเป็นผลร้ายแก่ผู้ประเมิน การกระทำเช่นนี้ ทำให้ผลการประเมินผิดพลาดและไม่อาจเชื่อถือได้

2.2 ผู้ประเมินจำเป็นต้องมีจิตใจที่ยุติธรรม ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไปตามความเป็นจริง หากปล่อยให้มีความชอบหรือไม่ชอบตัวผู้ถูกประเมินมาเป็นเครื่องชี้ว่าการประเมินแล้วผลการประเมินก็ยอมผิดพลาดและกลับกลายเป็นผลร้ายอาจทำให้ผู้ปฏิบัติงาน

บางคนเสียขวัญหรือเสียกำลังใจได้

2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีช่วงเวลาที่จะประเมินกำหนดไว้ เช่น ประเมิน ทุก 6 เดือน หรือ 1 ปี แต่ผู้ประเมินมักจะประเมินโดยนึกถึงการปฏิบัติงานที่เพิ่งผ่านไปก่อนวันทำการประเมิน เพื่อหลีกเลี่ยงการประเมินโดยเน้นเฉพาะจุดเช่นนี้ จึงควรมีระบบให้ผู้ประเมินจับบันทึกการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินไว้ตลอดระยะเวลาที่จะประเมิน (วารสารข้าราชการ, สิงหาคม 2520 : 11 - 12)

นอกจากปัญหาคำถามการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กล่าวมาแล้ว เสนาะ คิเยว้ (2516 : 178) ยังได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับอุปสรรคที่สำคัญที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้ผลเต็มที่ คือ

1. การมีสมมุติฐานที่ผิด (Faulty Assumption) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคนงานมักจะยึดถือข้อสมมุติฐานที่ผิด ๆ หลาย ประการคือ ประการแรก เชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้กระทำอย่างถูกต้องและยุติธรรมซึ่งเป็นไปได้ เพราะมีปัจจัยหลายอย่าง เช่น นโยบาย วิธีการ ข้อบกพร่องในทางปฏิบัติ ลักษณะขององค์การ และคุณสมบัติของผู้เกี่ยวข้อง ประการที่สอง เป็นความผิดพลาดทางด้านระบบ กล่าวคือ เมื่อบริษัทกำหนดวิธีการอย่างหนึ่งขึ้นแล้วก็จะถือเป็นแนวปฏิบัติตลอดทั้งองค์การสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งตามข้อเท็จจริงจะไม่มีวิธีการใดเลยที่ถูกต้องสมบูรณ์ทุกอย่าง เมื่อวิธีการ ไม่สมบูรณ์ ผลที่ได้ก็มักจะผิดพลาดด้วย ประการที่สาม ผู้บังคับบัญชาบางคนที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะเชื่อตนเองมากเกินไปซึ่งถือว่าความคิดเห็นของตนถูกต้องเสมอจึงถือหลักการทำงานโดยอาศัยสัญชาตญาณ (Management by Instinct) ซึ่งอาจใช้ไม่ได้ ประการที่สี่ ทั้งหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ชอบวิธีการประเมินซึ่งมักจะทำอย่างมีแบบพิธีผู้บังคับบัญชามักชอบวิธีการที่เป็นส่วนตัวมากกว่า ไม่ต้องการให้คนงาน สมาคมแรงงาน หรือแม้แต่บุคคลอื่น ๆ เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับงานของเขา ในทางตรงกันข้ามผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต้องการที่จะรู้ว่าหัวหน้ามองเขาอย่างไร ข้อขัดแย้งดังกล่าวนี้ทำให้วิธีการบกพร่อง

2. อุปสรรคทางความนึกคิด (Psychological Blocks) ไม่ว่าจะใช้เครื่องมือหรือระบบที่ดีเพียงใดก็ตามยังขึ้นอยู่กับผู้ใช้ โดยเฉพาะความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เป็นไปได้อย่างถูกต้องหรือผิดพลาดได้สิ่งที่มีผลกระทบต่อกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็คือ

- ก. ผู้บังคับบัญชาอาจไม่สบายใจและเป็นกังวลว่าการปฏิบัติงานของเขาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจหากผลการทำงานออกมาไม่ดี
- ข. ผู้บังคับบัญชาอาจไม่พอใจระบบหรือวิธีการที่กำหนดขึ้นโดยเฉพาะ ทำให้เขาคงมีงานและภาระมากขึ้นจึงรู้สึกเบื่อหน่าย
- ค. ผู้บังคับบัญชาบางคนอาจลังเลใจที่จะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับบุคคลอื่น เพราะว่าการตัดสินใจนั้นกระทบกระเทือนต่องานและอนาคตของเขา
- ง. ผู้ใต้บังคับบัญชามักไม่พอใจกับการกระทำของหัวหน้าจึงมักมีปฏิกิริยาต่อผลที่ออกมา ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่สบายใจ
- จ. ผู้บังคับบัญชาบางคนทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่เป็นการประนีประนอมหรือประกอบการณ์แนะนำสั่งสอน จึงทำให้ผลที่ออกมาไม่ตรงกับความเป็นจริง

3. อุปสรรคทางเทคนิค (Technical Pitfalls) ทางด้านวิธีการวัดการปฏิบัติงานของงานที่มีข้อยุ่งยากที่สำคัญสองอย่างคือ ประการแรก ข้อยุ่งยากในการกำหนดหลักเกณฑ์หรือบรรทัดฐาน (Criteria) สำหรับวัด เป็นการยากที่จะระบุหลักเกณฑ์ให้แน่ชัดออกมา เพราะหลักเกณฑ์ดังกล่าวไม่อาจแสดงออกมาเป็นตัวเลขได้ทั้งหมด ส่วนใหญ่หลักเกณฑ์มักออกมาในรูปของการบรรยายคุณสมบัติซึ่งไม่อาจแสดงข้อแตกต่างระหว่างบุคคลได้ชัดเจน เช่น ผลออกมาว่า การปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจหรือเหมาะสมดี จึงไม่รู้ว่าว่ามีระดับความแตกต่างกันอย่างไร ประการที่สอง ถึงแม้ว่าจะกำหนดหลักเกณฑ์ไว้ชัดเจนข้อผิดพลาดก็อาจเกิดขึ้นได้ถ้าผู้ใช้ไม่เข้าใจวิธีการดังกล่าวอย่างแท้จริง ผลออกมาจึงอยู่ที่วิธีการของผู้ใช้

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานแม้ว่าจะมีการนำไปใช้กันอย่างแพร่หลายแล้วก็ตาม แต่ก็มีอุปสรรคอยู่ไม่น้อย เพราะงานบางประเภทไม่สามารถประเมินผลได้ และประการสำคัญก็คือ ปัญหาเกี่ยวกับผู้ประเมิน การใช้วิจารณญาณของผู้ประเมินแต่ละคนจะให้อยู่ในมาตรฐานที่เท่าเทียมกันทุกคนย่อมจะทำได้ยาก แต่อย่างไรก็ตามหากผู้ประเมินมีความ

ยุติธรรม เข้าใจในหลักการและเห็นคุณค่าของการประเมินที่มีทีมงานและผู้ทำงานแล้วก็ยอมทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานได้ผลและเชื่อถือได้ ปัญหาอื่น ๆ ก็คงไม่กระทบกระเทือนอะไรนัก จึงกล่าวได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะบรรลุผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้ประเมินหรือผู้บังคับบัญชา เป็นสำคัญ

10. ขอควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คงได้กล่าวแล้วว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหรือพนักงานต่าง ๆ นั้น ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินจะประสบปัญหาและอุปสรรคมากมายอันจะทำให้การประเมินไม่ได้ผลเท่าที่ควร ดังนั้น ก่อนที่จะทำการประเมิน ผู้ประเมินจึงต้องพิจารณาเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำให้ดีโดยมุ่งให้การประเมินได้รับผลถูกต้องตรงกับความเป็นจริงให้มากที่สุด มีนักการศึกษาบางท่านได้ให้ข้อคิดที่ควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้ คือ

สมพงษ์ เกษมนสิน (2516 : 160) เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้ประเมินควรมีการระมัดระวังและพึงถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคน เพราะ หากผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เห็นด้วยแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็ไม่มีผลอะไร นอกจากนี้ แม้จะมีเพียงผู้บังคับบัญชาบางคนไม่เห็นด้วยก็อาจเกิดการวิพากษ์วิจารณ์และก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่เฝอองงามต่อการประเมินผลและการปฏิบัติงานได้ในที่สุด

2. เมื่อทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จำต้องถือเป็นนโยบายและปฏิบัติโดยเคร่งครัดและทั่วถึง มิฉะนั้น แบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็จะมีสัมฤทธิ์ผล

3. ก่อนที่จะนำวิีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้รับความเห็นชอบมาใช้ ควรได้ชี้แจงให้ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานได้เข้าใจแบบและวิธีการโดยถ่องแท้ เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปในแนวเดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อป้องกันการแข่งขันเปรียบเทียบและวิจารณ์แนวปฏิบัติระหว่างคนงานและหน่วยงานด้วยกัน

4. เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การรวบรวมผลการปฏิบัติงาน การจำแนกและอื่น ๆ ควรต้องได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจโดยถูกต้อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่มีข้อผิดพลาด

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากจะให้เพื่อน เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบแก่พนักงานเจ้าหน้าที่แล้ว ควรจะมีลักษณะเป็นไปในทางการสอน แนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย เช่น ในการดำเนินงานมีข้อบกพร่องผิดพลาดประการใดจนเป็นอุปสรรคต่อการพิจารณาความดีความชอบแล้ว ควรแจ้งให้เจ้าตัวทราบ เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

นอกจากนี้ วิชา สุตรสูตร (2515 : 208) ยังให้ข้อคิดในสิ่งที่ควรพิจารณาในการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใ้บังคับบัญชาอันจะทำให้ผู้บังคับบัญชาคัดสินหรือประเมินผลการปฏิบัติงานผิดพลาดไม่ตรงกับความเป็นจริง ดังนี้ คือ

1. ความอิจฉา ริษยา และความลำเอียง เข้าข้างโน้นข้างนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับรูปร่างลักษณะ เพศ อายุ ความชอบหรือความไม่ชอบผู้ใ้บังคับบัญชาเป็นส่วนตัว
2. การประเมินหรือวัดแต่เพียงบางส่วน ทำให้มองไม่เห็นภาพการทำงานทั้งหมด
3. ไม่มีความตั้งใจที่จะทำการวัดหรือประเมินผลอย่างจริงจัง
4. มีความรีบร้อน ไม่อยากเสียเวลาทำการประเมินงานมากเท่าที่ควร
5. มีข้อเท็จจริงไม่เพียงพอหรือไม่ถูกต้อง หรือไม่สามารถหาข้อเท็จจริงที่สำคัญ ๆ ได้ทั้งหมด

6. อิทธิพลของระยะเวลาการทำงานและระดับชั้นของผู้ใ้บังคับบัญชา

ข้อคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ เป็นข้อเตือนใจแก่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานในการจัดทำ การประเมินได้เป็นอย่างดี ในอันที่จะป้องกันปัญหาที่จะเกิดตามมาภายหลังจากการทำการประเมิน ก่อนที่จะทำการประเมินผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องพิจารณาข้อควรพิจารณาที่กล่าวมาแล้วด้วย

สรุป

จากรายละเอียดทั้งหมดที่กล่าวมาในบทนี้ อาจกล่าวได้ว่าการประเมินผลงานก็คือ

วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ เป็นเครื่องมือในการบริหารบุคคลหรือพัฒนาบุคคล ให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่และวิธีการปฏิบัติงานของตน เพื่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ การจัดทำการประเมินผลจึงจำเป็นต้องดำเนินไปอย่างมีระบบระเบียบและจัดทำติดต่อกันไปอย่าง มีวัตถุประสงค์ เกณฑ์การประเมินที่สร้างขึ้นก็จำเป็นต้องครอบคลุมห้วงคุณสมบัติเฉพาะตัวและงาน ที่บุคลากรทุกคนปฏิบัติ เพื่อให้การประเมินผลเป็นไปอย่างถูกต้อง เพียงตรงและเหมาะสม ดังนั้น ก่อนที่จะสร้างเกณฑ์ประเมินฯ จึงควรจัดทำการวิเคราะห์งาน เพื่อให้เข้าใจถึงลักษณะงานและ หน้าที่ของบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ แบบประเมินของฝ่ายปฏิบัติงานที่ต่างกันอาจต้องแยกออก จากกันเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับแต่ละฝ่ายงานและชนิดของงานแต่ละอย่าง

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ประจำเขตการ ศึกษา ก็เช่นเดียวกันที่จำเป็นต้องประเมินให้ครอบคลุมลักษณะงานที่บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงาน และคุณสมบัติเฉพาะตัวของศึกษานิเทศก์ การนำเสนอเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของ ศึกษานิเทศก์ ครั้งนี้ ได้นำเสนอแบบประเมิน 4 แบบประเมินคือ ความสามารถในการปฏิบัติงาน, พฤติกรรมการปฏิบัติงาน, คุณภาพผลงาน และ คุณสมบัติเฉพาะตัว ในด้านความสามารถในการ ปฏิบัติงาน, พฤติกรรมการปฏิบัติงาน, และคุณสมบัติเฉพาะตัว นั้น ใช้แบบประเมินร่วมกัน เพราะเป็นคุณสมบัติและกระบวนการปฏิบัติงานทั่วไปของศึกษานิเทศก์ทุกคน ส่วนแบบประเมิน คุณภาพผลงานของศึกษานิเทศก์นั้น ศึกษานิเทศก์แต่ละฝ่ายจะปฏิบัติงานแตกต่างกันผลงานจึงแตก ต่างกันด้วย แบบประเมินผลงานของศึกษานิเทศก์จึงแยกจากกันตามฝ่ายปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจุบัน ศึกษานิเทศก์เขตแยกฝ่ายปฏิบัติงานเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายนิเทศการสอน, ฝ่ายนิเทศการบริหาร และฝ่ายวิจัยและบริการการศึกษา

แต่อย่างไรก็ตาม คงได้กล่าวแล้วว่าความจำเริญหรือความล้มเหลวของการประเมิน ผลการปฏิบัติขึ้นอยู่กับทัศนคติของเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้า อันได้แก่หัวหน้าหน่วยและหัวหน้าฝ่าย ต่าง ๆ ที่มีต่อการประเมินผลนั้น และขึ้นอยู่กับทักษะของบุคคลดังกล่าวในการดำเนินการให้ บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนประเมินเป็นสำคัญ นั่นคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน จะสำเร็จได้ผลตามเป้าหมายเพียงไร แด่ไหนนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน นั้นเอง

ค. แนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยและแนวคิดของผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา กล่าวโดย
ลำดับ ดังนี้

ศักดิ์สุบรรณ ลังกาพินธุ์ (2512 : 121 - 125) ได้วิจัยเรื่อง บทบาท
ของศึกษานิเทศก์ในทัศนะของครูผู้ได้รับการนิเทศ โดยศึกษาบทบาทของศึกษานิเทศก์ฝ่ายมัธยม
ผลการวิจัยสรุปว่า

- 1) เกี่ยวกับอำนาจบังคับบัญชาของศึกษานิเทศก์ในทัศนะของครูพบว่า ครูรู้สึก
ว่าศึกษานิเทศก์มีอำนาจบังคับบัญชาครู
- 2) เกี่ยวกับความคาดหวังที่จะได้รับความช่วยเหลือจากศึกษานิเทศก์ในทัศนะ
ของครูพบว่า มีความเห็นแบ่งแยกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มหนึ่งเห็นว่าศึกษานิเทศก์ช่วยในสิ่งที่ตนคาด
หวังแล้ว แต่อีกกลุ่มหนึ่งเห็นว่า ยังไม่ได้ช่วยตามที่ตนคาดหวัง
- 3) ครูส่วนมากต้องการให้นิเทศแบบประชาธิปไตย
- 4) เกี่ยวกับหลักการใช้นโยบายสัมพันธและลักษณะของผู้นำของศึกษานิเทศก์ใน
ทัศนะของครูพบว่า ทั้งสองอย่างเป็นเครื่องเกื้อกูลอย่างดีต่อการนิเทศ ทำให้ครูไว้วางใจในตัว
ศึกษานิเทศก์
- 5) เกี่ยวกับฐานะทางค้ำต่าง ๆ ของศึกษานิเทศก์พบว่า มีผลกระทบกระเทือน
ต่อประสิทธิภาพของการนิเทศการศึกษา กล่าวคือ ถ้ามีวิทยุติ ระดับการศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจ
ความสามารถ ประสิทธิภาพในการทำงาน และมีฐานะทางสังคมสูง ครูมีแนวโน้มที่จะเชื่อฟังและ
ปฏิบัติตามมากกว่าศึกษานิเทศก์ที่มีฐานะต่งกล่าวต่ำ

บุรณยก แสงสิริกุล (2512 : 86) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาหน้าที่และความรับผิดชอบ
ของศึกษานิเทศก์ในส่วนกลางในกระทรวงศึกษาธิการ ที่ปฏิบัติอยู่จริง พบว่า ศึกษานิเทศก์
มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

- 1) จัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรมครูประจำการ
- 2) พัฒนาครูมือครู หลักสูตร โครงการสอน และประมวลการสอน
- 3) ช่วยประสานงานระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายวิชาการ
- 4) สำรวจปัญหาและอุปสรรคในการนิเทศ

- 5) แนะนำการใช้คู่มือครู หลักสูตร โครงการสอน และประมวลการสอน
- 6) นำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน
- 7) ตรวจและนิเทศตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- 8) วางโครงการนิเทศการศึกษา
- 9) สำรวจปัญหาและอุปสรรคของการเรียนการสอน
- 10) ให้คำปรึกษาแก่ครู เป็นรายบุคคลและเป็นหมู่คณะ
- 11) ทดลองค้นคว้าเทคนิควิธีการสอนใหม่ ๆ
- 12) สังเกตการสอนของครูและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเรียนการสอน
- 13) นิเทศและติดตามผลงานของศึกษานิเทศก์และครู
- 14) เสนอแนะการใช้อุปกรณ์การเรียนการสอน

ระเบียบ เพชรประสิทธิ์ (2512 : 57) ได้วิจัยเรื่อง ปัญหาการนิเทศการศึกษา ในจังหวัดพระนครและจังหวัดใกล้เคียง พบว่า ปัญหาที่สำคัญในการนิเทศศึกษาก็คือ การขาดอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการนิเทศ ขาดยานพาหนะในการเดินทางไปนิเทศ ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า

ธีรเทพ ทองสถิตย์ (2512 : จ - ล) ทำการศึกษาวิจัยในเรื่อง ความเห็นของครูประถมศึกษาที่มีต่อการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ จากการศึกษาพบว่า

- 1) ครูมีความเห็นว่า ศึกษานิเทศก์ควรมีอายุระหว่าง 30 - 50 ปี วุฒิจากการศึกษาย่างต่ำปริญญาตรี มีประสบการณ์การสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี และคงจะทำการนิเทศได้อย่างน้อย 3 วิชา
- 2) การปฏิบัติงานจริงของศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับการนิเทศและตรวจเยี่ยมโรงเรียน ชั้นเรียน สังเกตการสอน การประชุมครู การแนะนำด้านการเรียนการสอน การแนะนำรายหมวกวิชา เรื่องที่จะทำการนิเทศแนะนำ การพบประสังสรรค์กับครู ปรากฏว่าศึกษานิเทศก์ปฏิบัติน้อยเกินความคาดหมายและไม่สนองความต้องการของครู
- 3) สิ่งที่ครูต้องการให้ศึกษานิเทศก์ปฏิบัติหรือช่วยเหลือแนะนำได้แก่ ปฏิบัติตนเป็นกันเองกับครู ไม่ปฏิบัติเป็นผู้บังคับบัญชา ต้องการให้เข้าสังเกตการสอน สาธิตการสอน แนะนำวิธีสอนใหม่ ๆ แนะนำวิธีทำอุปกรณ์ แนะนำเกี่ยวกับการประเมินผล ช่วยเหลือแก้ปัญหาทางด้าน

การเรียนการสอน ต้องการได้รับคำแนะนำในหมวดวิชา ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ การบรรยายทางวิชาการ ต้องการเนื้อหาสาระที่สำคัญและมีกิจกรรมประกอบเพื่อความเพลิดเพลิน

4) ผลการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ ครูมีความรู้สึกว่าจะช่วยแก้ปัญหาการเรียนการสอนได้น้อย ช่วยปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนได้ปานกลาง

5) ผลการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ในด้านการแนะนำเพื่อปรับปรุงคุณภาพของการศึกษา การประเมินผลการศึกษา การวิเคราะห์ค้นคว้าทดลอง ส่วนมากไม่ตรงตามความต้องการของครู ทางด้านการปฏิบัติตนเองของศึกษานิเทศก์ ในด้านมนุษยสัมพันธ์ การให้กำลังใจ การประสานงาน การแบ่งงาน การรับฟังเหตุผลและประชาธิปไตย ส่วนมากศึกษานิเทศก์ปฏิบัติได้ใกล้เคียงกับความต้องการของครู แต่การแสดงตนเป็นคนเด่นกว่ากาย เรื่องของผู้อื่นยังไม่ปรากฏอยู่ ซึ่งครูไม่ต้องการ สำหรับการปฏิบัติงานด้านการผลิตประมวลการสอน คู่มือครู โครงการสอน หนังสืออ่านประกอบ ส่วนมากศึกษานิเทศก์ พยายามจัดให้ครูได้พอสมควร แต่การผลิตเอกสารทางวิชาการ การจัดศูนย์วัสดุ การจัดบรรยายทางวิชาการ ยังมีน้อยไม่ตรงกับความต้องการของครู

6) ทักษะคติโดยทั่วไปของครูเกี่ยวกับปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์มิได้เป็นไปในทางที่ดี

วนิดา มนต์ไพฑูริย์ (สำนักงานศึกษาธิการเขต 1 2518) ทำการวิจัยเรื่อง เจตคติของครูที่มีต่อศึกษานิเทศก์ โดยมีขอบเขตการวิจัยจำกัดเฉพาะครูสังกัดกรมสามัญศึกษาที่ประจำการอยู่ในโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมีชั้นศึกษาในเขตการศึกษา 1 และศึกษานิเทศก์ทุกคนที่ปฏิบัติราชการประจำในเขตการศึกษา 1 ทั้งศึกษานิเทศก์จังหวัดและศึกษานิเทศก์เขต ผลการวิจัยที่น่าสนใจได้แก่

- ศึกษานิเทศก์ควรมีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี และมีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี
- ศึกษานิเทศก์จะเป็นเพศใดก็ได้ไม่จำกัด ระหว่างศึกษานิเทศก์ที่เป็นเพศชายกับเพศหญิง จำนวนผู้ที่เห็นว่าควรเป็นชายมีจำนวนมากกว่า
- ศึกษานิเทศก์ ควรมีความสามารถดีได้ทุกตัวไป และมีความสามารถพิเศษเฉพาะหมวดวิชาด้วย
- กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มของครูพอใจมาก เมื่อมีศึกษานิเทศก์ไปเยี่ยมโรงเรียน

- ครูที่สอนระดับชั้นประถมศึกษามีเจตคติที่ดีต่อศึกษานิเทศก์มากกว่าครูที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษา (มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01)

ชัยวัฒน์ วรรณพงษ์ (2521 : จ - ฉ) ทำการศึกษาวิจัยในเรื่อง การปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ในเขตการศึกษา 11 สรุปผลการวิจัยพบว่า

1) การปฏิบัติงานตามหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ด้านต่าง ๆ ซึ่งกำหนดไว้ในระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา พ.ศ. 2519 พบว่า ศึกษานิเทศก์จังหวัดได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ดังกล่าวเป็นบางครั้ง และได้ผลพอควร ยกเว้นการตรวจสอบและควบคุมสถานศึกษาในฐานะพนักงานเจ้าหน้าที่ตามกฎหมาย การศึกษาทดลอง วิจัย การพัฒนาหลักสูตร การจัดทำคู่มือครู เอกสารทางวิชาการ และวัสดุอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอนและการเสนอแนะให้คำปรึกษาทางวิชาการแก่กรมสามัญศึกษา ปรากฏว่า ศึกษานิเทศก์จังหวัดได้มีการปฏิบัติงานน้อย

2) การปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์จังหวัดตามหน้าที่ด้านต่าง ๆ ได้ผลมากน้อยเรียงตามลำดับดังนี้ ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้ผลเป็นอันดับหนึ่ง รองลงไปตามลำดับได้แก่ จัดประชุมอบรม สัมมนาครูอาจารย์ เพื่อส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอนและการบริหารการศึกษา จัดประเมินผลงานทางวิชาการ ปรับปรุงส่งเสริมคุณภาพของการเรียนการสอนและการบริหารการศึกษา โดยใช้นวัตกรรมทางการศึกษาต่าง ๆ นิเทศการสอนและการบริหารงานวิชาการหรือเป็นที่ปรึกษาทางวิชาการแก่สถานศึกษาที่อยู่ในความรับผิดชอบ พิจารณาหรือพัฒนาหลักสูตรแบบเรียนหรือแนวการสอนให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน การจัดทำคู่มือ เอกสารทางวิชาการ และอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน การตรวจและควบคุมสถานศึกษาในฐานะพนักงานเจ้าหน้าที่ตามกฎหมาย การเสนอแนะให้คำปรึกษาหรือทางวิชาการแก่กรมสามัญศึกษา และการศึกษาทดลองวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน

3) ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ที่สำคัญได้แก่ ปัญหาจำนวนศึกษานิเทศก์ต่อครูต่อโรงเรียน ไม่ได้สัดส่วนกัน งบประมาณมีน้อย อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการนิเทศการศึกษามีไม่เพียงพอ หน้าที่ของศึกษานิเทศก์กำหนดไว้กว้าง ยากแก่การปฏิบัติขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เพราะโรงเรียนประถมศึกษามีหลายสังกัด โรงเรียนที่จะไปในเทศกระจ่ายอยู่ห่างกัน และครูไม่ค่อยจะนำเอาวิธีการหรือข้อนิเทศไปปฏิบัติ

ยกาทิพย์ แก้วฉลิกรังษี (2524 : จ) ศึกษาในเรื่อง บทบาทของศึกษานิเทศก์สังกัด กรุงเทพมหานคร พบว่า

เกี่ยวกับบทบาทที่เป็นจริงของศึกษานิเทศก์ทั้ง 8 ด้าน คือ ด้านนิเทศการศึกษา ด้านพัฒนาการเรียนการสอน ด้านการผลิตเอกสารทางวิชาการและการผลิตสื่อการเรียนการสอน ด้านการทดลอง ค้นคว้า และวิจัยเชิงปฏิบัติ ด้านการบริหาร ด้านการแนะแนวการศึกษา ด้านการประสานงานและบริการต่าง ๆ และด้านประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและประเมินมาตรฐานโรงเรียน เมื่อพิจารณาแต่ละด้านผู้บริหารมีความเห็นแตกต่างจากครู 2 ด้าน คือ ด้านการผลิตเอกสารทางวิชาการและการผลิตสื่อการเรียนการสอน และด้านการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และประเมินมาตรฐาน ผู้บริหารเห็นว่าศึกษานิเทศก์ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง แต่ครูเห็นว่าปฏิบัติน้อย นอกนั้นเห็นตรงกันว่า ปฏิบัติน้อย ส่วนศึกษานิเทศก์เห็นว่า ด้านการผลิตเอกสารทางวิชาการและสื่อการเรียนการสอนมาก และด้านอื่น ๆ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

คุณลักษณะ คุณาทอง ศึกษาในเรื่อง การปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์ สังกัดกรมสามัญศึกษาในทัศนะของผู้บริหาร ครูผู้สอน และศึกษานิเทศก์ ในเขตการศึกษา 9 พบว่า

1) ความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และศึกษานิเทศก์ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ ในด้านนิเทศการสอนในโรงเรียน ด้านพัฒนาหลักสูตร ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านการศึกษา ทดลอง วิจัยและเขียนบทความทางวิชาการและด้านบริการทางการศึกษา พบว่าการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อยู่ในระดับน้อยทุกด้าน

2) ความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และศึกษานิเทศก์ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์ ในด้านต่าง ๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3) ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์ ที่เป็นปัญหา มากคือ ระยะเวลาที่ศึกษานิเทศก์พบกับครูเพื่อการนิเทศน้อยเกินไป จำนวนของศึกษานิเทศก์ต่อจำนวนครูและโรงเรียนไม่ได้สัดส่วนกัน เอกสารหลักสูตรและเครื่องมือเครื่องใช้ในการนิเทศมีไม่เพียงพอ ครูผู้สอนไม่ได้ศึกษาเอกสารที่ศึกษานิเทศก์ผลิตขึ้นขาดแคลนงบประมาณในการผลิตสื่อการเรียนการสอน ขาดการวางแผนงานนิเทศการศึกษาร่วมกัน และขาดการติดตามผลการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษา

สเปียร์ (Spears 1954 : 175) ได้สำรวจความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์ 35 คน ในเรื่อง การแบ่งเวลาในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ พบว่า ศึกษานิเทศก์แบ่งเวลาในการทำงานร่วมกับครูร้อยละ 45 การรวบรวมวัสดุอุปกรณ์การสอน ร้อยละ 10 การสาธิตการสอนร้อยละ 5 การจัดประชุมหรือร่วมประชุมกับครู ร้อยละ 11 ทำการวิจัยและวางแผนงานร้อยละ 14 และทำงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ร้อยละ 9

ทาการ์ท และ อีแวน (Taggart and Evan 1946 : 37 - 38) ศึกษาเกี่ยวกับหน้าที่ที่ศึกษานิเทศก์ทั่วสหรัฐอเมริกาได้ปฏิบัติ พบว่า การปฏิบัติในเรื่องต่อไปนี้ คิดเป็นร้อยละของการปฏิบัติหน้าที่มากน้อยตามลำดับ คือ ร่วมประชุมกับสมาคมอาชีพ ร้อยละ 100 อภิปรายถึงปรัชญาหรือจุดมุ่งหมายของการศึกษากับครู ร้อยละ 97 จัดประชุมกลุ่มอภิปรายปัญหาที่เกิดขึ้น ร้อยละ 96 พบปะปรึกษาปัญหาเกี่ยวกับครูเป็นรายบุคคล ร้อยละ 95 อภิปรายวิธีสอนต่าง ๆ ร่วมกับครู ร้อยละ 94 ร่วมเป็นกรรมการของสมาคมอาชีพ ร้อยละ 89 ช่วยครูจัดและปรับปรุงหน่วยการสอน ร้อยละ 86 ร่วมกับครูจัดโครงการปรับปรุงหลักสูตร ร้อยละ 85 เสนอผลการทดสอบให้ครูทราบเพื่อนำไปปรับปรุงการสอนของตนให้ดีขึ้น ร้อยละ 82 ร่วมประเมินผลการใช้ห้องสมุดและเลือกหนังสือเข้าห้องสมุด ร้อยละ 81 เป็นที่ปรึกษาประชุมครูในห้องถิ่น ร้อยละ 79 ร่วมเป็นที่ปรึกษาฝ่ายหลักสูตร จัดทำการวิเคราะห์ปรับปรุงหลักสูตร ร้อยละ 78 สัมภาษณ์ผู้ปกครองหรือบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่อง การศึกษา ร้อยละ 70 เขียนหรือปรับปรุงเนื้อหาของหลักสูตร ร้อยละ 69 จัดลำดับความต่อเนื่อง และขอบเขตของวิชาการต่าง ๆ ร้อยละ 65 สัมภาษณ์ครูและคนงานใหม่ ร้อยละ 64 จัดโครงการประเมินผลของโรงเรียน ร้อยละ 62 จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์หรือหน่วยการสอนเพื่อให้ครูได้ใช้ ร้อยละ 54 จัดการประชุมปฏิบัติการให้แก่ครูในห้องถิ่น ร้อยละ 53 ตรวจดูฟิล์มภาพยนตร์ภาพนิ่ง ระเบิดน หรือข้อบันทึกต่าง ๆ ก่อนการนำไปใช้ ร้อยละ 47 ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการใช้ โสตทัศนศึกษาแก่ครู ร้อยละ 46 เตรียมเขียนรายงานเยี่ยมชั้นเรียนเสนออธิการบดี ร้อยละ 45 เขียนบทความเกี่ยวกับการศึกษาลงหนังสือพิมพ์ ร้อยละ 44 จัดทำแบบทดสอบสำหรับผู้บริหาร ร้อยละ 42 วางแผนสาธิตการสอน ร้อยละ 39 จัดวัสดุอุปกรณ์โสตทัศนศึกษา ร้อยละ 39 ทำงานร่วมกับครูสาธิตการสอน ร้อยละ 39 แจกจ่ายวัสดุอุปกรณ์โสตทัศนศึกษา ร้อยละ 36 เขียนบทความลงวารสารทางวิชาการ ร้อยละ 29 ตรวจข้อสอบ ร้อยละ 26 และเขียนหรือร่วมเขียนตำราเรียน ร้อยละ 14

เคิร์ตซ์ (Kurtz 1958 : 49-158) ได้ศึกษาเรื่อง An Intern Experience Elementary School Supervision ปรากฏว่า ศึกษานิเทศก์มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ต่อคณะครูและผู้บริหารในเรื่องการประสานงาน การแนะนำ และการจูงใจครู สังเกตการสอน สาธิตการสอน วางโครงการนิเทศ เข้าร่วมฝึกอบรมและสัมมนาทางวิชาการเป็นที่ปรึกษาและ วิทยากรหลักสูตร ปรุมนิเทศครูและนักเรียน ประเมินผลความก้าวหน้าและผลที่ได้รับจากการศึกษา วางโครงการร่วมกับครูใหญ่ เสนอโครงการทางการศึกษาและเข้าร่วมในโครงการการศึกษาของ รัฐ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครอง ชุมชนกับโรงเรียน บริการให้คำปรึกษาหารือและอื่นๆ

จากข้อคิดและผลการวิจัยของนักวิชาการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่รวบรวม มานี้ ได้ให้ความเข้าใจ แนวทางในการวิเคราะห์งาน, การตั้งเกณฑ์, การสร้างเครื่องมือ, วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน, แนวปฏิบัติและผู้ควรทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน แก่ ผู้วิจัยเป็นอย่างดี ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำข้อคิดเหล่านั้นมาใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างแบบสอบถาม แล้วประยุกต์เป็นแนวทางที่จะเสนอหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ประจำเขตการศึกษา ต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย