



## วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การประเมินการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลซึ่งมีขั้นตอนและหลักการในการประเมินการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกันทุกองค์การจะแตกต่างกันเฉพาะในส่วนรายละเอียด ซึ่งขึ้นกับลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวม แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามกระบวนการประเมินปฏิบัติงาน ทั้งในองค์การทั่วไป ในสถาบันอุดมศึกษาและในสถาบันการศึกษาพยาบาล เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการวิจัยต่อไป

### ความหมายของการประเมินการปฏิบัติงาน

การประเมิน (Evaluation) เป็นกระบวนการตัดสินคุณค่าของสิ่งของหรือการกระทำใด ๆ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, ใน ไพฑูรย์สินดารัตน์ บรรณาธิการ 2520: 176) สควีฟเวน (Seriven) ให้นิยามของการประเมินว่า...การประเมินเป็นการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อบ่งชี้ถึงคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง... (Arndt and Huckabay 1975: 136)

จะเห็นว่าลักษณะของการประเมินอาจแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือเป็นการพรรณนาหรืออธิบายลักษณะ (Description) เช่น ขนาด หรือปริมาณหรือคุณลักษณะของสิ่งนั้น ๆ และอีกลักษณะหนึ่งเป็นการตัดสิน (Judgement) ผลหรือคุณค่าของสิ่งที่ถูกประเมิน เพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานว่าดีเลิศเพียงใด ซึ่งการตัดสินคุณค่าอาจกำหนดออกมาในรูปพฤติกรรมหรือผลผลิต

Schweer and Gebbie (1976: 165) ได้อธิบายถึงการประเมินว่าเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลที่ต่อเนื่อง ซึ่งใช้การตัดสินใจเป็นพื้นฐานไม่เพียงแต่จะพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเท่านั้น ยังรวมถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกด้วย ส่วน อุทุมพร ทองอุไทย (2523: 12) ได้ให้ความหมายของการประเมินว่า... เป็นกิจกรรมที่อาศัยวิธีการวิทยาศาสตร์มาใช้เพื่อให้ได้ข้อสรุปในเรื่องที่ต้องการประเมิน โดยมีจุด

มุ่งหมายเพื่อค้นหาคุณค่าบางอย่าง และเน้นที่การนำผลการประเมินมาประกอบการตัดสินใจ...

เพราะฉะนั้น เมื่อกล่าวถึงการประเมินการปฏิบัติงาน จึงหมายถึงการพิจารณาหรือค่าการดำเนินงานของบุคคล ว่ามีความสามารถในการทำงานใดก็เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพที่กำหนด หรือบันทึกไว้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ภาษาอังกฤษอาจเรียกว่า Merit rating หรือ Program rating หรือ Development rating นอกจากนี้อาจใช้คำว่า Performance appraisal หรือ Performance evaluation หรือ Job evaluation ก็มี คำดังกล่าวแตกต่างกันแต่เพียงชื่อเท่านั้น แต่สาระสำคัญหาแตกต่างกันไม่ (อุทัย นริญโต 2523: 186)

สมพงศ์ เกษมสิน (2521: 150) ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

"การประเมินการปฏิบัติงานเป็นวิธีการที่ใ้ประเมินค่าว่า ผู้ปฏิบัติแต่ละคน มีความสามารถปฏิบัติงานใดเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาบันทึกไว้ หรือจากการสังเกต และวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณา ในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบ แก่ผู้ปฏิบัติ นั้น ๆ "

### กระบวนการประเมินการปฏิบัติงาน

การประเมินการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานบุคคล เพราะจะสะท้อนให้เห็นถึง ประสิทธิภาพ ของการบริหารงานบุคคลในองค์กรนั้น ๆ โดยทั่วไปการประเมินการปฏิบัติงาน ที่จัดกระทำอย่างเป็นทางการ ทั้งในวงราชการ และธุรกิจเอกชน มีขั้นตอนอยู่ 5 ขั้นตอนดังนี้ (สมพงศ์ เกษมสิน 2521: 152)

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมินผล
3. กำหนดตัวผู้ประเมินผลและฝึกอบรมผู้ทำการประเมิน
4. กำหนดวิธีการประเมินผล
5. วิเคราะห์ผลและนำผลการประเมินไปใช้

### วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Beach (1971: 311) กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์สำคัญ 6 ประการคือ

1. เพื่อประเมินผลการทำงานของบุคลากร ซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริมและรักษา รั้งคุณภาพการทำงานของบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่น่าพอใจอยู่ตลอดเวลา
2. เพื่อพัฒนาบุคลากร การประเมินผลทำให้บุคคลมีความจำเป็นที่จะต้อง ปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
3. เพื่อทำความเข้าใจกับฝ่ายนิเทศงาน การประเมินผลงานอย่างเป็นทางการ เป็นครั้งคราว ช่วยให้ฝ่ายนิเทศงานทราบพฤติกรรมของบุคลากรทุกระยะ ทำให้สามารถ ที่จะแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันเวลาที่ และเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีระหว่างผู้บริหารและผูปฏิบัติ งาน
4. เป็นแนวทางที่จะเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของบุคลากร ทำให้ผู้บริหารระดับสูง ทัศนคติได้ถูกต้อง แม่นยำ ในการพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การให้ พักงาน และการให้พ้นจากงาน
5. เพื่อปรับปรุงค่าจ้างและเงินเดือน
6. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เช่น การ คัดเลือกบุคลากร การจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

จะเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ละเอียด ดีถวน และเที่ยงตรง สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณา การดำเนินงาน การบริหารงานบุคคล ได้หลายประการ เช่น (สีมา สีมานันท์ 2522: 57-58)

1. การเลื่อนตำแหน่ง
2. การเลื่อนเงินเดือน
3. การแต่งตั้ง-ย้าย-สับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาบุคคล
5. เพื่อปรับปรุงระบบวิธีทำงาน และอุปกรณ์การทำงาน
6. ปรับปรุงวิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน

Arndt and Huckabay (1975: 136-137) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการประเมินผล ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน
2. กำหนดสถานการณ์หรือพฤติกรรมที่จะประเมิน
3. รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และแปลผล

นอกจากนี้ยังให้ทัศนะว่าการประเมินผลทำให้บุคคลทราบแนวทางในการที่จะพัฒนาตนเอง ทราบถึงความก้าวหน้าของการทำงาน ทราบถึงความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะการประเมินผลเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการที่จะนำไปสู่การควบคุมงานให้มีประสิทธิภาพ

สีมา สีมานันท์ (2522: 59-60) ได้สรุปถึงสิ่งที่ควรคำนึงในการประเมินการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การประเมินผลควรถือเป็นความลับหรือไม่
2. สิ่งที่จะประเมิน ต้องรู้วัตถุประสงค์ก่อนว่าจะประเมินใครในเรื่องอะไร จะประเมินคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน หรือจะประเมินผลงานที่ทำได้
3. เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ปัจจุบันระบบการประเมินมักแยก ความแตกต่างออกเป็น 4 หรือ 5 ระดับคือ ดีมาก ดี พอใช้ ต้องแก้ไข หรือ ดีมาก ดี ปานกลาง ต่ำกว่าปานกลาง ต่ำมาก
4. การให้สัมภาษณ์ประกอบ และระดับการประเมิน จะต้องชัดเจน เข้าใจง่าย เพื่อให้ผู้ประเมินหรือผู้ถูกประเมินเข้าใจตรงกัน
5. มาตรฐานการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องให้เหมาะสม และสอดคล้องกับลักษณะงาน อาจจะออกมาในรูปของปริมาณหรือคุณภาพ แต่ควรเป็นมาตรฐานที่ผู้ปฏิบัติสามารถทำได้
6. วัตถุประสงค์ของงานในช่วงที่ประเมินควรเป็นอย่างไร
7. การจดบันทึกผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่พิจารณาผลงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เช่น ในรอบ 6 เดือน หรือ 1 ปี
8. การนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูล ในการบริหาร ทั้งนี้โดยถือว่าผลงานเฉลี่ยของทั้งหน่วยงาน เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของหน่วยงาน

เพราะฉะนั้นการประเมินการปฏิบัติงานอาจพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำเสร็จแล้ว ประกอบด้วยคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติจำเป็นจะต้องมีและใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ เช่น การให้ความร่วมมือในการทำงาน ความสามารถทางสติปัญญา การควบคุมอารมณ์ ความซื่อสัตย์ เป็นต้น (สมทิ เจริญกุล, บรรณาธิการ 2520: 6-7) และเนื่องจากลักษณะงานบางอย่างไม่สามารถกำหนดออกมาเป็นปริมาณได้ จึงต้องกำหนดออกมาเป็นคุณภาพ ที่ผู้ปฏิบัติควรทำได้ ไว้เป็นเกณฑ์หรือมาตรฐานในการเปรียบเทียบ เกณฑ์ที่นำมาใช้ เช่น ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติ ความคงที่หรือความก้าวหน้าของงาน การบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนด (Levine 1974: 28) นอกจากนี้ พเยาว์ นาควัชร (2522: 42) ได้กล่าวว่าการประเมินการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่จะวัดเกี่ยวกับ

1. คุณภาพของงาน
2. ปริมาณงาน
3. ทักษะที่มิต้องงาน
4. นิสัยการทำงาน

#### การประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

ในสถาบันอุดมศึกษา ได้มีการศึกษา และวิจัยเกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์มาโดยตลอด เพื่อเป็นแนวทางในการที่จะกำหนดลักษณะแบบฟอร์ม และวิธีการประเมิน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ

1. นำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร เกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ เช่น การเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ การเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น
2. เป็นแนวทางในการพัฒนาอาจารย์
3. เป็นการปรับปรุง และพัฒนาวิชาชีพและสถาบัน
4. นำข้อมูลไปใช้วิจัยด้านการเรียนการสอน (Miller 1974: 11)

Dressel (1976: 6) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ใช้วิธีประเมินหลาย ๆ วิธีร่วมกัน เช่น ให้นักศึกษาประเมินอาจารย์ ให้ อาจารย์ประเมินตัวเอง ให้เพื่อนอาจารย์ประเมิน ใช้วิธีการทดสอบอื่น ๆ การวิเคราะห์ จากเทปโทรทัศน์ การตรวจเยี่ยมชั้นเรียน เป็นต้น

2. การประเมินจะต้องเป็นสิ่งที่กระทำได้ และถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการเรียนการสอน

3. ต้องใช้การสังเกต เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรม ที่จะประเมินซึ่ง ได้ตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

4. การประเมินการปฏิบัติงาน ควรเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง

นอกจากนี้ Dressel (1976: 14) ยังได้กล่าวว่า ในการวางแผนการประเมิน การปฏิบัติงานนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งผู้ถูกประเมินและผู้ประเมิน ควรคำนึงถึงสิ่ง ต่อไปนี้

1. จะประเมินอะไร
2. ประเมินทำไม
3. ประเมินช่วงเวลาใด
4. ใคร เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายในการประเมิน
5. ใคร เป็นผู้กำหนดมาตรฐานของงานที่จะประเมิน
6. เกณฑ์หรือมาตรฐานนั้นเป็นอย่างไร
7. จะตัดสินผลการประเมินด้วยอะไร
8. ขั้นตอนในการประเมินแบ่งเป็นอย่างไร
9. ใคร เป็นผู้ตัดสินใจครั้งสุดท้าย
10. ใคร เป็นผู้ประเมินมีความเกี่ยวข้องกับสถาบันอย่างไร
11. การให้นิยามหรือข้อตกลงร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

O'Hanlon and Mortensen (1980: 665-666) ได้ให้ทัศนะในการ  
ประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ดังนี้

1. ควรใช้วิธีการประเมินหลาย ๆ วิธีร่วมกันจึงจะทำให้เกิดความยุติธรรม  
เพิ่มขึ้น
2. ในการประเมินควรกำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของ  
อาจารย์ โดยใช้เครื่องมือในการประเมินตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
3. ผลการประเมินโดยนักศึกษา ต้องสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์  
เนื่องจากอาจารย์หลายท่านมักคิดว่า ผลการประเมินโดยนักศึกษาไม่น่าเชื่อถือเท่าที่ควร  
เพราะฉะนั้นอาจจะแก้ไขโดยกำหนด แบบฟอร์มในการประเมินที่สามารถนำผลการประ-  
เมินไปใช้ได้
4. ควรทำการประเมินระหว่างภาคการศึกษา หรือเมื่อสิ้นสุดการศึกษาใน  
แต่ละภาค
5. ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักศึกษา เป็นตัวบ่งชี้ประการหนึ่งถึงประสิทธิ-  
ภาพในการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ได้
6. ผลของการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึง  
การพัฒนาตนเองของอาจารย์
7. สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน เป็นสิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึง และควรนำไป  
ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินด้วย

เพราะฉะนั้นในการประเมินการปฏิบัติงานจะต้องอาศัยขั้นตอนและหลักการ  
ประเมินอย่างมีระบบแบบแผน จึงจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และบรรลุวัตถุประสงค์  
ของการประเมิน Moore (1981: 514- A) ได้วิจัยเกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติ  
งานของผู้บริหาร โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร ในสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 47  
คน ในเขตแคลิฟอร์เนียเหนือ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ยอมรับว่า ในทางปฏิบัติ  
ยังไม่มี การประเมินอย่างเป็นพิธีการ และมีความคิดเห็นว่า ควรมีการประเมินอย่างเป็น  
ระบบ มีการวางแผนในการดำเนินงานล่วงหน้า และผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปควรตระหนัก  
ถึงความสำคัญและจัดให้มีการประเมินการปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานอย่างจริงจัง

เกี่ยวกับรูปแบบของการประเมิน Elmore (1974: 3477-A) ได้สรุปจากการวิเคราะห์การพัฒนาเทคนิคในการประเมินผลครูตั้งแต่ปี 1890-1973 พบว่าการประเมินผลงานของครู มีลักษณะเด่น ๆ คือ

1. ประเมินก่อนเข้าทำงาน หรือระหว่างทดลองปฏิบัติงาน
2. ประเมินระหว่างปฏิบัติงาน

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Arndt and Huckabay (1975: 140-143) ที่ให้ทัศนะว่าการประเมินการปฏิบัติงานมี 2 รูปแบบใหญ่ ๆ คือ

1. การประเมินผลเป็นระยะ (Formative evaluation)
2. การประเมินสรุป (Summative evaluation)

ซึ่งการประเมินเป็นระยะ ๆ นั้นได้แก่ การประเมินเพื่อให้ครูปรับปรุงตัวเอง และการประเมินสรุป ได้แก่ การประเมินเพื่อการตัดสินใจ เช่น จะให้รางวัลหรือ เพื่อคัดเลือกบุคคล ฯลฯ (อุทุมพร ทองอุไทย 2523: 16)

อย่างไรก็ตามการกำหนดช่วงเวลาในการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์นั้น ขึ้นกับจุดมุ่งหมายและวิธีการหรือบุคคลผู้ทำการประเมิน หรืออย่างน้อยควรประเมินเทอมละ 1 ครั้ง หรือปีละครั้ง (Miller 1974: 19) สิ่งสำคัญประการหนึ่งได้แก่บุคคลผู้ทำการประเมินต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการประเมิน และเห็นความสำคัญของการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ จากการวิจัยของ Miller (1981: 1882-A) พบว่าครูและครูใหญ่ในโรงเรียนของรัฐในซานฟรานซิสโก มีจำนวนไม่น้อยที่ไม่เข้าใจว่า การประเมินการปฏิบัติงานของครูมีความสำคัญอย่างไร จะช่วยให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูได้อย่างไร ส่วนมากประเมินไปตามระเบียบ หรือประเมินไปตามหน้าที่เท่านั้นเอง และยังมีความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดผลต่อหน่วยงานในทางลบมากกว่าทางบวก

Miller (1974: 19) กล่าวว่า กลวิธีสำคัญในการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ คือ ให้ทุกคนเข้าใจในหลักการและวิธีการประเมินที่ตรงกัน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้าน เพราะการประเมินผลที่ดีควรก่อให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่า Evans (1981: 927-A) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความถี่ในการประเมิน



ระดับความไว้วางใจและการรับรู้ของผู้ประเมิน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในเขตตะวันตกเฉียงใต้ของรัฐโอไฮโอ ผลการวิจัยสรุปว่า มีความสัมพันธ์กันระหว่างความไว้วางใจ ความดีในการประเมินกับการรับรู้ของครูเกี่ยวกับกระบวนการประเมินการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาความไว้วางใจ จะก่อให้เกิดคุณภาพของกระบวนการประเมินการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิด แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลสะท้อนต่อ ผลผลิต หรือคุณภาพการบริการที่ได้จากการปฏิบัติ เพราะฉะนั้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงควรให้ผู้ถูกประเมิน มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ร่วมตกลงในหลักการ มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และวิธีประเมินด้วย อย่างเช่น อุทุมพร ทองอุไทย (2523: 16) กล่าวว่า กระบวนการประเมินต้องเป็นที่ยอมรับจากนักเรียนและครู

#### การประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

สถาบันการศึกษาพยาบาลเป็นสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายในการผลิตบุคลากรพยาบาลระดับวิชาชีพ ที่มีคุณภาพ สามารถให้การบริการพยาบาลให้แก่สังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพและสมบูรณ์แบบ ดังนั้น คุณภาพของพยาบาลที่จะสำเร็จไปประกอบวิชาชีพพยาบาลได้ก็เพียงใดนั้น องค์กรประกอบประการสำคัญก็คือ คุณภาพของอาจารย์พยาบาลนั่นเอง ถ้าหากสถาบันการศึกษาพยาบาลแต่ละแห่งได้กำหนดนโยบายในการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์อย่างเป็นขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. มีการวางแผนและกำหนดนโยบายในการประเมินอย่างเป็นระบบเป็นทางการ
2. กำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินให้ชัดเจน
3. วิเคราะห์ลักษณะงานของอาจารย์พยาบาลเพื่อนำไปใช้ในการสร้างเครื่องมือหรือเกณฑ์ในการประเมิน
4. กำหนดแบบฟอร์มหรือวิธีการ เก็บรวบรวมข้อมูล
5. กำหนดแหล่งข้อมูลหรือบุคคลผู้ทำการประเมิน
6. กำหนดช่วงเวลาในการประเมิน
7. กำหนดวิธีวิเคราะห์ผล และการนำผลการประเมินไปใช้

ตามหลักการดังกล่าวย่อมจะทำให้ทราบถึงความบกพร่องหรือความก้าวหน้าของ  
 อาจารย์พยาบาลแต่ละคนได้ ทราบถึงแนวทางที่จะปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของอาจารย์  
 เพราะฉะนั้นย่อมสามารถที่จะประกันคุณภาพของบัณฑิตพยาบาลได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม  
 ตามกิจกรรมการประเมินนั้นเป็นกิจกรรมที่ค่อนข้างยากในการปฏิบัติ เพราะเกี่ยวข้องกับ  
 พฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งยังไม่มีเครื่องมือใด ๆ วัตออกมาได้ชัดเจน และยุติธรรม  
 เพียงพอ วิเชียร ทวีลาภและคณะ (2521: 197) กล่าวว่าเพื่อให้การประเมินผลเป็น  
 ไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ความมั่นคงในหลักการที่ได้ตกลงร่วมกัน
2. แบบฟอร์มการประเมินเชื่อถือได้
3. ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมิน
4. มีการจัดระดับความสามารถที่แจ่มชัด เพื่อแบ่งระดับหรือประสิทธิภาพของ  
 งานตั้งแต่สูงสุดจนถึงต่ำสุด

### เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงาน

เบเลส์ และคลอส ได้เน้นถึงสิ่งที่ผู้ประเมินผลจะต้องคำนึงถึงคือ (ฟาริกา  
 อิบราฮิม, 2522: 189)

1. การประเมินผลต้องมีการวางแผนล่วงหน้า
2. ต้องกระทำโดยมุ่งวัตถุประสงค์เป็นแกน
3. ต้องเป็นปรนัย คือวัดได้
4. ต้องเป็นความจริงคือพิสูจน์ได้
5. ต้องเกิดจากความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง
6. ต้องเฉพาะเจาะจง
7. ต้องวัดเชิงปริมาณได้
8. ต้องง่ายในการประเมิน
9. ต้องให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์

Thomas (1981: 52-55) ได้กล่าวถึงการสร้างเครื่องมือในการประเมิน  
 ผลการปฏิบัติงาน (evaluation tool) ว่าควรมีความเที่ยงตรง มีความเชื่อถือได้

ขอรายการในเครื่องมือควรกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เพื่อให้ง่ายต่อการประเมิน โดยใช้การพรรณาลักษณะงานหรือใช้ **job description** เป็นกิจกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลที่ควรยึดถือเป็นพื้นฐาน เครื่องมือที่ดีผู้ประเมินต้องสามารถแปลผลได้ ถ้าไม่สามารถแปลผลได้ ควรต้องปรับปรุงแก้ไข

**Ford and Heaton** (1980: 315) กล่าวว่า...ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินนั้น ผู้บริหารมักใช้แบบฟอร์มประมาณค่า... นอกจากนี้ **Berk** (1979: 651) ยังได้กล่าวว่าเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินอาจารย์ มักขาดความเที่ยงและความตรง เพราะฉะนั้นในการสร้างเครื่องมือควรคำนึงถึง

1. ความเฉพาะเจาะจง
2. มีลักษณะเป็นมาตราส่วน
3. ลักษณะขอรายการชัดเจน
4. กำหนดวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ทั้งนี้ **Berk** ได้สรุปว่า ลักษณะของมาตราส่วนที่ไข่มาก มักเป็นแบบ **Likert scale** เพราะสร้างง่าย เข้าใจง่ายและแปลผลง่าย ซึ่งอาจกำหนดเป็น 7 ช่วงหรือ 5 ช่วงก็ได้ อย่างไรก็ตาม **O'Hanlon and Mortensen** (1980: 665) กล่าวว่าเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินควรสัมพันธ์กับลักษณะงานที่แต่อาจารย์แต่ละคนรับผิดชอบ และลักษณะคำถามในแบบสอบถาม ควรใช้คำถามทั้งปลายปิดและปลายเปิด

เพราะฉะนั้น การประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์จะมีประสิทธิภาพเพียงใด ต้องอาศัยเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ที่มีความเที่ยงและความตรงสูงก่อนจะสร้างเครื่องมือควรได้มีการวิเคราะห์ถึงลักษณะงานหรือสิ่งที่ควรประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาล โดยทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต่างก็มีโอกาสร่วมในการแสดงความคิดเห็น

### วิธีการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์

**Heidgerken** (1965: 34-35) ได้กล่าวถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของอาจารย์พยาบาลดังนี้

1. หน้าที่ด้านการสอน ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่หลัก เช่น การวางแผนการสอน การจัดสภาพแวดล้อม ให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ การสาธิตวิธีการพยาบาล เป็นต้น

2. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถาบัน เช่น การเป็นที่ปรึกษาของนักศึกษา การวิจัย และร่วมมือในการทำวิจัย การเป็นกรรมการ การเป็นวิทยากรทั้งในและนอกสถาบัน เป็นต้น

3. หน้าที่ในฐานะเป็นพลเมืองของประเทศ เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัวเป็นตัวอย่างที่ดี ให้บริการสังคมด้วยความภาคภูมิใจ ซึ่งอาจรวมถึงเกียรติและศักดิ์ศรีของวิชาชีพพยาบาล

นอกจากนี้อาจารย์พยาบาลยังต้องทำหน้าที่สอนและนิเทศการฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษาพยาบาลในคลินิกด้วย ซึ่งละอ อุดทางกูร (2516: 105) ในข้อคิดเห็นว่า นักศึกษาระยะแรกจะเกิดความศรัทธา เลื่อมใส หรือเมื่อนายวิชาพยาบาลหรือไม่นั้นขึ้นกับการเรียนการสอนในคลินิกเป็นสำคัญ จากการวิจัยของจุฬาลักษณ์ นีรตนพันธุ์ (2519: 83) ซึ่งศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์พยาบาลเกี่ยวกับบทบาทของอาจารย์ในการนิเทศการฝึกปฏิบัติงานในคลินิก โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากร ที่เป็นอาจารย์พยาบาลในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จำนวน 220 คน พบว่า หน้าที่โดยตรงได้แก่ การจัดการเรียนการสอนในคลินิก โดยเฉพาะเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาและช่วยเหลือการฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษา

วิพรรณ วัฒนศัพท์ (2523: 64-67) ได้ศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์พยาบาลเกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็น ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยใช้อาจารย์พยาบาลในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย 100 คน และอาจารย์พยาบาลในสังกัดกองงานวิทยาลัย กระทรวงสาธารณสุข 100 คน เป็นตัวอย่างประชากร สรุปผลการวิจัยดังนี้ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็นมากได้แก่ สมรรถภาพในด้านการสอน และสมรรถภาพในการปฏิบัติการพยาบาล ส่วนสมรรถภาพในด้านการบริหาร การศึกษาและสมรรถภาพในการวิจัย มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับจำเป็นน้อย

จะเห็นได้ว่าอาจารย์พยาบาลต้องทำหน้าที่ทั้งด้านการสอนในชั้นเรียนและในคลินิก และยังต้องทำหน้าที่ในการให้บริการพยาบาลแก่ผู้ป่วยด้วย (Hinchiff 1979: 27) จากบทความของ Garity et. al. (1980: 187-191) ได้สรุปถึงเกณฑ์ที่ควรใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาลดังนี้

1. การสอนและการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
2. การวิจัยและศึกษาหาความรู้ใหม่
3. การบริการแก่สถาบันและสังคม
4. การปฏิบัติการในคลินิก

Kiker (1973: 722) กล่าวว่า คุณลักษณะของอาจารย์ที่ส่งเสริมให้การสอนมีประสิทธิภาพได้แก่

1. ความสามารถทางวิชาชีพ
2. สัมพันธภาพกับนักศึกษา
3. บุคลิกภาพ

จากการวิจัยของ Henry (1981: 240-244) ซึ่งได้ศึกษาถึงนโยบายในการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ในสถาบันการศึกษาที่มีทั้งระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรเป็นอาจารย์พยาบาลและผู้บริหาร 70 คนพบว่า การเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ต้องอาศัยกระบวนการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์เป็นเกณฑ์ โดยคำนึงถึงความสามารถในการสอน การวิจัยและผลงานทางวิชาการ ความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาลในคลินิก และพบว่า การให้กลุ่มเพื่อนอาจารย์เป็นผู้ประเมินมีน้อยมาก โดยผู้วิจัยได้อ้างอิงถึงผลการวิจัยของ Centra ว่า การประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์โดยเพื่อนอาจารย์ มีค่าความเที่ยงตรงสูงกว่าให้ผู้บริหารประเมิน สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือควรมีการปรับปรุงวิธีการประเมินการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ไม่ใช่แค่แบบอย่างเดิมที่เคยปฏิบัติมา

Miller (1975: 16) กล่าวถึงลักษณะงานที่ควรประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ ในระดับอุดมศึกษา ดังนี้

1. การสอนทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ
2. การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและแนะแนว
3. การสร้างสัมพันธภาพและการช่วยเหลืองานในคณะ
4. การบริหาร
5. บุคลิกภาพ

6. การบริการแก่วิชาชีพ
7. ผลงานทางวิชาการ เช่น การแต่งตำรา, เขียนบทความ ฯลฯ
8. การบริการแก่ชุมชน
9. ผลงานการวิจัย

โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านการสอน ถือเป็นหน้าที่หลัก ที่ควรจัดให้มีเครื่องมือหรือแบบฟอร์ม ในการประเมินเป็นพิเศษ (Knowles, 1977: 1619) จากการวิจัยของ Seigel (1978: 255-271) ซึ่งได้ศึกษาถึงหัวข้อที่ควรประเมิน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยจำนวน 88 คน สรุปว่า หัวข้อที่ควรประเมินมากที่สุด ได้แก่ การสอน อันค้ำรองลงมา ได้แก่ การวิจัยและผลงานทางวิชาการ การให้บริการแก่สถาบัน ความนับถือในวิชาชีพและการให้บริการแก่สังคม

เอนก ศิลปนิลมาลัย (2521) ได้สร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู โดยแบ่งแบบประเมินในด้านต่าง ๆ ทั้งหมด 8 รายการคือ

1. แบบประเมินการสอนทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ
2. แบบประเมินผลการนิเทศ การสอน และการฝึกงาน
3. แบบประเมินผลงานวิจัย การเขียนตำราทางวิชาการ
4. แบบประเมินผลงานบริการทางวิชาการ
5. แบบประเมินผลงานบริหารและบริการ
6. แบบประเมินผลงานกิจกรรมนักศึกษา
7. แบบประเมินผลงานพิเศษทั่วไป และงานในแผนก
8. แบบประเมินบุคลิกภาพและจรรยาบรรณ

นอกจากนี้ เขียวดี ราชชัยกุล, เกศินี หงสนันท์ และไพลิน บ่องใส (2522: 12-14) ได้สร้างเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการ ลูกจ้าง และบุคลากรปฏิบัติราชการ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานสายวิชาการตำแหน่งอาจารย์มีดังนี้

1. งานสอน
2. งานวิจัย และงานเขียนทางวิชาการ

3. งานบริหาร
  4. งานเกี่ยวกับกิจกรรมนิสิต
  5. งานกรรมการ
  6. งานบริการชุมชน
- องค์ประกอบคุณภาพของงานประกอบด้วย

1. ความรับผิดชอบ
2. ความร่วมมือ
3. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

เขาวลักษณะ ฟังดูช (2521) ได้สร้างแบบสำรวจ เพื่อประเมินผลประสิทธิ-  
ภาพในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการคลินิก โดยแบบประเมินมีลักษณะดังนี้

1. สมรรถภาพในการปฏิบัติกิจกรรมค่านการศึกษายาบาลได้แก่  
ความสามารถในคานการสอนในคลินิก  
การนิเทศการฝึกปฏิบัติงานในคลินิก  
การประเมินผลการเรียนการสอนในคลินิก  
ความสามารถในการวิจัย
2. สมรรถภาพในการบริหารวิชาชีพ
3. สมรรถภาพในการบริการพยาบาล
4. บุคลิกลักษณะที่ดีของครูปฏิบัติการ คลินิก

เพราะฉะนั้นจึงควร กำหนดลักษณะงานที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของ  
อาจารย์พยาบาล โดยครอบคลุมไปทุกงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งอาจสร้างแบบประเมิน  
เฉพาะแต่ละลักษณะงานที่ต้องการประเมินก็ได้ เพื่อความสะดวกในการประเมินและแปล  
ผลการประเมิน ผู้วิจัยได้สรุปลักษณะงานที่ควรใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์  
ในสถานการศึกษายาบาล

1. การสอนในภาคทฤษฎี
2. การสอนและนิเทศในคลินิก
3. การปฏิบัติการพยาบาล

4. การวิจัยและผลงานทางวิชาการ
5. การร่วมกิจกรรมของสถาบัน เช่น การเป็นกรรมการ, กิจกรรมทางวิชาชีพ, กิจกรรมนักศึกษา ฯลฯ

### แหล่งและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

**Castetter** (1976: 234) ให้ความสำคัญในการประเมินอาจารย์ว่าสามารถกระทำไ้หลายวิธี เช่น พิจารณาจากความก้าวหน้าของผู้เรียน คุณภาพของครูสัมพันธ์ภาพและบรรยากาศภายในโรงเรียน วิธีการสอนและการใช้เครื่องช่วยสอน ฯลฯ โดยใช้เทคนิควิธี ในการประเมินการปฏิบัติงานของครูได้หลายวิธี เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้มาตราส่วน การบันทึกรายงาน ส่วนบุคคลผู้ทำการประเมินได้แก่ ผู้บริหาร ครูผู้สอน นักศึกษา และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น ผู้ปกครอง คณะกรรมการที่ปรึกษาโรงเรียน ฯลฯ

**Centra** (1981: 4-8) ได้ทำการวิจัยโดยสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ใช้กลุ่มประชากรเป็นหัวหน้าภาควิชาจำนวน 453 คน จากวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย 134 แห่ง เฉพาะในค่านที่เกี่ยวกับแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการประเมินอาจารย์ เมื่อเรียงลำดับความสำคัญแล้วพบว่า หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญที่สุดรองลงไปได้แก่ การให้นักศึกษาประเมินอย่างเป็นระบบ, การให้เพื่อนอาจารย์ประเมิน, ให้คณะกรรมการประเมิน, การประเมินตนเองและการให้นักศึกษาประเมินอย่างไม่เป็นทางการ แหล่งข้อมูลที่ใช้ค่อนข้างน้อย ได้แก่การใช้วิดีโอเทป การติดตามผลสัมฤทธิ์ ความคิดเห็นจากศิษย์เก่า

นอกจากนี้ **Ockerman** (1982: 3031-A) ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาถึงนโยบาย และวิธีการประเมินในศูนย์สุขภาพซึ่งประกอบด้วยโรงเรียนแพทย์ หันตแพทย์ พยาบาล กฎหมาย และวิศวกรรมศาสตร์ ดังนี้

1. หัวหน้าภาควิชาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ ในการประเมินทุกรูปแบบ
2. ถึงแม้ว่าการประเมินการสอนมีความสำคัญ แต่ก็เห็นด้วยน้อยที่จะให้นำ

ผลการประเมินการสอนไปพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง



3. เรียงลำดับความสำคัญของบุคคลที่ต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจพิจารณาความดีความชอบ ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา คณาจารย์ที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะ คณบดี รองอธิการบดี อธิการ และกรรมการบริหารระดับสูง

การให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์อาจมีข้อจำกัดเฉพาะลักษณะงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนักศึกษาเท่านั้น เช่น งานด้านการสอน, กิจกรรมนักศึกษา, การให้คำปรึกษา เป็นต้น อย่างไรก็ตามการให้นักศึกษาประเมินอาจารย์ควรคำนึงถึงตัวแปรอื่นด้วย เช่น

1. คุณลักษณะของนักศึกษา
2. คุณลักษณะของอาจารย์
3. สภาพการเรียนสอน
4. วิธีการจัดการเรียนการสอน (Lander 1976: 1-12)

ส่วนการให้เพื่อนอาจารย์เป็นผู้ประเมิน หรือให้อาจารย์ประเมินตนเองอาจให้ข้อมูลที่ถูกต้องกว่านักศึกษา ในด้านที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา วิธีการสอน แต่อาจารย์ผู้ประเมิน จะต้องเข้าร่วมสังเกตการณ์ ในชั้นเรียน หรือสังเกตการสอนของอาจารย์ผู้ถูกประเมินด้วย จึงจะสามารถประเมินได้อย่างเที่ยงตรง (Greenwood and Ramagli 1980: 677)

Lowery, Keane and Hyman (1971: 436-439) ได้สำรวจความคิดเห็นของอาจารย์พยาบาลจำนวน 74 คน และนักศึกษาพยาบาลจำนวน 459 คน ว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการสอนของอาจารย์อย่างไร โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 84 ข้อรายการ สรุปว่านักศึกษาควรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการสอนของอาจารย์ และเห็นว่าการประเมินผลของตนเองเชื่อถือได้ และยังได้เสนอแนะไว้ว่าการประเมินอาจารย์นั้นควรประเมินในด้านความรู้ มนุษย์สัมพันธ์ และควรเปิดโอกาสให้นักศึกษาแสดงความคิดเห็นด้วย

เพราะฉะนั้นควรกำหนดบุคคลหรือแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาลดังนี้

1. ผู้บริหาร
2. เพื่อนอาจารย์

3. นักศึกษา
4. อาจารย์ประเมินตัวเอง
5. บุคคลอื่น ๆ เช่น คณะกรรมการ, ผู้เชี่ยวชาญ ฯลฯ

โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธีร่วมกัน เช่น การสังเกตอย่างมีระบบ การใช้เครื่องวัด เช่น การใช้แบบตรวจสอบรายการ (checklist) การใช้แบบสอบถาม การใช้แบบสัมภาษณ์ การใช้สังเกต, การใช้วิธีโอเพอ การจับบันทึกเหตุการณ์ เป็นต้น ทั้งนี้ สี่มา สี่มานันท์ (2522: 59) ได้สรุปเทคนิควิธีในการประเมินการปฏิบัติงานที่นิยมใช้ในปัจจุบันคือ

1. วิธีการจับบันทึกรายงาน
2. การพิจารณาตามเครื่องวัด (graphic rating scale)
3. วิธีพิจารณาโดยตรวจสอบรายการ
4. วิธีเปรียบเทียบบุคคล

Ferguson (1982: 3363-A) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูและครูใหญ่ที่มีต่อการรับรู้เกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติงานของครู โดยใช้จำนวนตัวอย่างประชากร 1,048 ราย พบว่าครูใหญ่ส่วนมากมีความคิดเห็นว่าตัวเองมีความรู้เพียงพอเกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามยังต้องการให้มีการอบรม ในด้านนี้เพิ่มเติมอีกสิ่งที่เป็นปัญหาคือไม่มีเวลาเพียงพอ ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

รัชนี อุษศิริ (2523: 65-66) ได้ศึกษาเปรียบเทียบผลการประเมินการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ 264 คน ทำการประเมินผลตนเองและให้หัวหน้าตึกประเมินการปฏิบัติการพยาบาล ของพยาบาลในตึกของตน ที่ได้รับการเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างประชากร ปรากฏว่าผลการประเมินโดยหัวหน้าตึกและการประเมินตนเองของพยาบาล ไม่มีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่าควรให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีโอกาสประเมินผลตนเอง ก่อนทำการประเมินควรชี้แจงให้เข้าใจในหลักการ วัตถุประสงค์ และวิธีการประเมิน เมื่อประเมินเสร็จแล้วควรมีการอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

## ประโยชน์ของการประเมินการปฏิบัติงานและการนำผลการประเมินไปใช้

การนำผลการประเมินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ขึ้นกับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่า จะประเมินเพื่ออะไร เพราะฉะนั้นในการนำผลการประเมินไปใช้ควรจะทำเนื่งการอย่างจริงจังจึงจะเกิดผลดี และควรได้พิจารณาจากผลงานที่แท้จริงด้วย ทั้งนี้ขึ้นกับ เกณฑ์แต่ละหน่วยงานกำหนดไว้ เช่น

1. ในการประเมินเพื่อการบรรจุแต่งตั้ง อาจจะประเมินทุก 3 เดือนก่อนจะบรรจุแต่งตั้ง ควรได้พิจารณารายละเอียดในด้านคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา ความสามารถพิเศษ เป็นต้น

2. ในการนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนชั้น เลื่อนเงินเดือน ควรพิจารณาผลงานมากกว่าบุคลิกภาพหรืออย่างน้อยอาจพิจารณาผลงานเป็นร้อยละ 70 และค่านบุคลิกภาพส่วนตัวร้อยละ 30 เป็นต้น (ถาวร ศรีสามจันทร์ 2523: 64)

3. ในการพัฒนาบุคลากร อาจจะตองใช้การชี้แจง แนะนำ ให้คำปรึกษา เพื่อกำเนื่งการแก้ไขในส่วนที่ยังบกพร่อง โดยให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นว่ากล่าวตักเตือน (Levine 1974: 28) เพราะเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกว่าผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปและสามารถปฏิบัติไ้ได้ง่ายกว่า และควรวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยพิจารณาจากขอบบพร่อง ส่วนใหญ่ที่ได้จากผลการประเมิน ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่พยายามปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้นหลังจากว่ากล่าวตักเตือนหรืออบรมแล้วควรให้ออกจากงาน

4. ในการนำผลการประเมินไปใช้ในการจัดสวัสดิการ การพิจารณาตามลักษณะงานและสภาพกรรมในการปฏิบัติงาน เช่นในท้องถิ่นกนคาร อาจกำหนดเบี้ยเลี้ยงให้เป็นพิเศษ (สมพงศ์ เกษมสิน 2521: 162)

บุญโญ สุวรรณ (2519: 179) ให้ความเห็นว่า ประโยชน์ที่เห็นได้ชัดในการประเมินผลงานอย่างมีหลักเกณฑ์ คือ

1. รักษาความเป็นธรรมของผู้บริหารไว้ในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร
2. สะดวกสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกปูนบำเหน็จบุคลากร ได้ถูกต้อง

3. เป็นการบำรุงขวัญและกระตุ้นให้บุคลากร ให้ขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน
4. ช่วยให้มีการควบคุมค่าจ้างให้เหมาะสมกับการทำงานของแต่ละบุคคล และลักษณะงานแต่ละอย่าง
5. เมื่อมีการหักทวงหรือกล่าวหาจากลูกจ้าง หรือบุคลากรว่าไม่ยุติธรรม ผู้บริหารมีหลักฐานที่จะยืนยันว่าได้ใช้หลักเกณฑ์ตามหลักวิชาแล้ว
6. เป็นการจูงใจให้บุคลากรที่ดีและมีความสามารถเข้ามาสมัครงาน เพราะได้ยีนกิตติศัพท์ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ โดยระบบคุณค่าความดี (merit system) หรือระบบงานที่เงินดี งานเท่ากันเงินเดือนเท่ากัน

### ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2514: 225-227) ได้ให้ทัศนะว่าเป็นการยากที่จะประเมินผลได้แม่นยำถูกต้อง และเป็นที่ยกใจแก่ทุกฝ่ายได้ ทั้งนี้เพราะการประเมินผลงาน บุคคลมีปัญหามากมายทั้งจากผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และระบบวิธีการประเมิน ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 นี้ต่างมีจุดบกพร่องอยู่มาก ทั้งนี้อาจจะสรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากระบบ เช่น อาจกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลไว้หลายอย่าง ทำให้ได้ผลไม่แม่นยำ หรืออาจตั้งเกณฑ์ไว้สูงเกินไป
2. ปัญหาจากผู้ประเมิน ถ้าผู้บังคับบัญชาประเมินไม่แม่นยำจะทำให้การประเมินผลผิดพลาดได้ (สมมติ เจริญกุล, บรรณาธิการ 2520: 11)
3. ผู้ประเมินให้คะแนนไม่เพียงตรงตามความเป็นจริง เช่นบางคนอาจให้คะแนนไม่ถี่ถ้วน เฉพาะข้างใดข้างหนึ่ง หรือผู้ประเมินบางคนชอบให้คะแนนสูง ๆ การให้คะแนนต่ำทำให้รู้สึกว่าผลงานต่ำ ผู้ประเมินบางคนเกรงใจผู้ถูกประเมิน กลัวว่าผู้ถูกประเมินจะไม่พอใจจึงให้คะแนนเป็นกลาง ๆ ไว้ก่อน
4. ผู้ประเมินใช้การตัดสินใจจากข้อมูลที่ได้จากการประเมินเพียงวิธีใดวิธีหนึ่งเท่านั้น (Levine, 1974: 35)