



การประเมินบุคคล : การใช้ผลการประเมินและบทบาทนักประเมิน Personnel Evaluation : Using Evaluation and The Role of Evaluator

บทคัดย่อ

การประเมินบุคคลเป็นการใช้กระบวนการอย่างเป็นระบบในการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับคุณสมบัติ และพฤติกรรมการทำงานของคน เพื่อที่จะนำสารสนเทศที่ได้มานั้นมาตัดสินคุณค่าและคุณภาพของคน เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของคนนั้นๆ ทั้งนี้ในการดำเนินงานประเมินบุคคลนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน หรือนักประเมินจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับในด้านคุณธรรมแห่งวิชาชีพนักประเมินเสียก่อน เพื่อที่จะเป็นเครื่องรับประกันได้ว่านักประเมินผู้นั้นจะทำการประเมินบุคคลอื่นๆ ได้อย่างน่าเชื่อถือ เป็นไปตามมาตรฐานการประเมินและหลักการที่เป็นข้อแนะนำสำหรับนักประเมิน การใช้ผลการประเมินบุคคลต้องนำไปใช้เพื่อการปรับปรุงบุคคลนั้นมิใช่เพื่อบังคับผิด ถอดถอน โยกย้าย ปลดออก หรือไล่ออก บุคคลที่ถูกประเมิน อันเป็นสิ่งที่รู้จักเรียกกันว่า การเมืองในการประเมินหรือ การประเมินเทียม

คำหลัก 1) การประเมินบุคคล 2) มาตรฐานการประเมิน 3) หลักการที่เป็นข้อแนะนำสำหรับ
สำหรับนักประเมิน 4) การเมืองในการประเมิน 5) การประเมินเทียม

Abstract

Personnel Evaluation is a systematic process for gathering information of person's characteristic and performance behavior in order to use those obtained information to determine value and quality of that person. Its main aim is to adaptation and development the performance of that person.

In order that the personnel evaluation , The person who perform evaluation or evaluator have to be a person who got an acceptance in the moral of evaluator profession in order to guarantee that the evaluator will be evaluate the others believable in line with Standards of evaluation and Guiding principle for evaluators. In the use of personnel evaluation result must be for improve those person not for catch up , deprive , remove , relieve or discharge the person that known as pseudo evaluation.

Key word 1) Personnel Evaluation 2) Standards of Evaluation 3) Guiding Principle for Evaluators 4) Politics in Evaluation 5) Pseudo Evaluation



บทนำ

บุคคล เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสำหรับการดำเนินงานใดๆ ของหน่วยงาน องค์กร ตลอดจนสถาบันอื่นๆ ซึ่งคุณค่าของบุคคลนั้นสามารถจะพิจารณาได้จากมาตรฐาน (standards) และตัวบ่งชี้ (indicators) ต่างๆ นานา ประกอบกัน แต่ภายใต้มาตรฐานและตัวบ่งชี้ทั้งหลายนั้นก็อาจจำแนกได้เป็นมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่บ่งบอกถึงคุณสมบัติทั่วไปของบุคคลกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้เฉพาะตำแหน่ง ดังนั้นคุณค่าของบุคคลจึงขึ้นอยู่กับว่าคุณสมบัติ (qualifications) และมีผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมเป็นไปตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้หรือไม่ เพียงไร ซึ่งคำถามเหล่านี้สามารถตอบได้ด้วยการใช้เครื่องมือและวิธีการที่เรียกกันว่า “การประเมินบุคคล” นั่นคือ ผลการประเมินบุคคลจะใช้เป็นสิ่งที่ตัดสินคุณค่าของบุคคลนั่นเอง

ในบทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินบุคคลในประเด็นหัวข้อต่างๆ ตามลำดับ ได้แก่ 1) ความหมาย ลักษณะ และเป้าหมายการประเมินบุคคล 2) องค์กรประกอบและขั้นตอนการประเมินบุคคล 3) การใช้ผลการประเมินบุคคล และ 4) บทบาทของนักประเมินในการประเมินบุคคล ซึ่งมีสาระโดยละเอียด ตามลำดับดังนี้

ความหมาย ลักษณะและเป้าหมายการประเมินบุคคล

การประเมินบุคคล หมายถึง การใช้กระบวนการอย่างเป็นระบบในการเก็บรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับคุณสมบัติ และผลการปฏิบัติงานหรืออย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่สอดคล้องหรือกำหนดไว้ในบทบาท (role) และหน้าที่ (function) ตามตำแหน่งนั้นๆ ที่จักต้องพึงปฏิบัติ เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาใช้ตัดสินคุณค่าและคุณภาพของบุคคลดังกล่าว อาทิ การประเมินนายทหาร บริหารักษ์ ซึ่งมีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการของวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ก็จะมีการประเมินตามคุณสมบัติของผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับวิทยาลัยว่ามีคุณสมบัติสอดคล้องเป็นไปตามตัวบ่งชี้ที่กำหนดหรือไม่ (เช่น วุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท ไม่เป็นผู้มีหนี้สินล้นพ้นตัว) และแสดงออกซึ่งพฤติกรรม รวมทั้งผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามตัวบ่งชี้ที่กำหนดด้วยหรือไม่ (เช่น มีภาวะผู้นำ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจสั่งการ การใช้งบประมาณถูกต้อง คุ่มค่า เป็นต้น)

การประเมินบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการประเมินบุคคลใด ยศตำแหน่งใด โดยนักประเมินคนใดก็ตามต่างมุ่งไปสู่เป้าหมายในอุดมคติของการประเมินที่ว่า “ประเมินเพื่อการปรับปรุงมิใช่มุ่งจับผิด” ซึ่งหมายความว่าผลการประเมินบุคคลที่ได้รับนั้น พึงได้รับการนำไปใช้เพื่อชี้แนะการปรับปรุงพัฒนาบุคคลนั้นๆ มากกว่าจะนำไปใช้เพื่อการลงโทษบุคคลที่ได้รับการประเมิน

นอกจากนั้น จากความหมายของการประเมินบุคคลที่หมายถึง การใช้กระบวนการอย่างเป็นระบบในการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับบุคคล (ทั้งที่เป็นคุณสมบัติและผลการปฏิบัติงาน) ก็จะทำให้เห็นว่ามีคำสำคัญอยู่สองคำ คือ “กระบวนการอย่างเป็นระบบ” และ “สารสนเทศเกี่ยวกับบุคคล” ที่พึงพิจารณาความหมายเพิ่มเติมกล่าวคือคำว่า “กระบวนการอย่างเป็นระบบ” ในที่นี้ก็มุ่งหมายถึง การเก็บรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับบุคคล



นั้น จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมที่มีความตรง (validity) และมีความเที่ยง (reliability) ตลอดจนปราศจากความลำเอียง (unbias) อันเนื่องมาจาก อคติทั้ง 4 (อันได้แก่ อคติเพราะความรักชอบ อคติเพราะความเกลียดชัง อคติเพราะความกลัว และอคติเพราะความโลภ) ของผู้ทำหน้าที่ประเมินที่มีต่อบุคคลผู้ได้รับการประเมิน (หรือถูกประเมิน) นอกเหนือจากเครื่องมือและวิธีการที่ใช้จะต้องมีคุณสมบัติดังที่กล่าวแล้ว การประเมินบุคคลยังจำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ตัดสินใจคุณค่าของบุคคลอย่างชัดเจน เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ในการประเมิน รวมทั้งประเด็นการประเมินบุคคลนั้น ๆ ก็ต้องมีความครอบคลุมและสามารถหาหลักฐานเชิงประจักษ์ที่เป็นข้อเท็จจริง (fact) เกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนตัว และมาตรฐาน ตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่งนั้น ๆ ที่สามารถตรวจสอบได้ตรงกันมากกว่าจะใช้ความรู้สึกหรืออารมณ์ (feeling or emotion) เป็นตัวตัดสินตีค่าผู้รับการประเมิน

จะเห็นว่า คำว่า “ กระบวนการอย่างเป็นระบบ ” ในการประเมินบุคคลนั้นมีความครอบคลุมสิ่งที่สำคัญ ๆ 4 สิ่ง ได้แก่ 1) เครื่องมือและวิธีการที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ 2) นักประเมินที่มีความเที่ยงธรรม 3) เกณฑ์ที่มีความชัดเจน 4) มาตรฐานและตัวบ่งชี้การประเมินที่มีความครอบคลุม

องค์ประกอบและขั้นตอนการประเมินบุคคล

1. องค์ประกอบของการประเมินบุคคล การประเมินบุคคลประกอบด้วยส่วนสำคัญจำเป็น 6 ส่วน
ได้แก่

1.1 นักประเมิน (evaluator) หมายถึง บุคคลหรือคณะบุคคลที่ทำหน้าที่ออกแบบการประเมิน ดำเนินการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่ครอบคลุมเพียงพอ แต่การนำมาใช้ตัดสินใจตีค่าบุคคลที่ได้รับการประเมิน ผู้ประเมินอาจจะเป็นบุคคลภายนอก (outsider) ที่ปราศจากความเกี่ยวข้อง ไม่มีความรู้จักสนิทหรืออาฆาตแค้น เป็นการส่วนตัวกับผู้ที่ได้รับการประเมินหรือเป็นบุคคลภายใน (insider) ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีความขัดแย้งในผลประโยชน์ (conflict of interested) กับผู้ที่ได้รับการประเมินหรืออาจจะใช้ทั้งบุคคลภายนอกและภายในเป็นที่ประเมินประกอบกันก็ได้ ไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่าจะต้องเป็นบุคคลภายนอกหรือบุคคลภายในเพราะต่างก็มีข้อจำกัดด้วยกันทั้งคู่ กล่าวคือถ้าใช้ผู้ประเมินเป็นบุคคลภายนอกทั้งหมดก็อาจจะขาดในความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญ ๆ สำหรับการประเมินบุคคลนั้น ๆ โดยเฉพาะบุคคลที่เป็นผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน/องค์กรนั้น ๆ เป็นผู้รับการประเมินเนื่องจากบุคลากรในหน่วยงาน/องค์กรดังกล่าวไม่กล้าที่จะเปิดเผยข้อมูล เพราะไม่แน่ใจว่าหากเปิดเผยข้อมูลไปแล้วจะก่อให้เกิดโทษอะไรบ้าง แต่ถ้าผู้ประเมินเป็นบุคคลภายในทั้งหมด ก็อาจจะขาดในความเที่ยงธรรมหรือปราศจากอคติส่วนตัวที่มีคือผู้ได้รับการประเมินอันมีอยู่เป็นทุนเดิม ดังนั้นการพิจารณาบุคคลผู้ที่จะมาทำหน้าที่เป็นนักประเมินจึงต้องพิจารณาอย่างรอบคอบและให้ความมั่นใจกับผู้ที่ได้รับการประเมินและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้ว่า นักประเมินนั้นมีความรู้ ความสามารถในวิชาการประเมินอย่างเพียงพอ และเป็นผู้มีจรรยาบรรณวิชาชีพ (professional ethics) แห่งนักประเมินโดยแท้



1.2 ผู้ได้รับการประเมิน (evaluatee) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการประเมิน ซึ่งบุคคลในที่นี้อาจหมายถึงคณะบุคคลในกรณีที่เป็นกรประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งบริหารและมีการแบ่งงานมอบหมายให้มีบุคคลอื่นๆ ที่อยู่ในระดับรองลงไปช่วยรับผิดชอบการบริหาร คือเป็นการประเมินบุคคลทั้งคณะแต่ถ้าหากเป็นการประเมินบุคคลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งใดๆ ผู้ได้รับการประเมินก็คือบุคคลนั้นๆ เพียงคนเดียว

1.3 มาตรฐานและตัวบ่งชี้ (standards and indicators) คำว่ามาตรฐาน หมายถึง เงื่อนไข หรือระดับคุณภาพที่ควรจะเป็นของสรรพสิ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือในวงวิชาชีพนั้นๆ ด้วยเหตุนี้เมื่อใช้ คำว่ามาตรฐานสำหรับประเมินบุคคล มาตรฐานจึงหมายถึง เงื่อนไขหรือระดับคุณภาพที่ควรจะเป็นของบุคคลที่ได้รับการประเมินซึ่งเงื่อนไขหรือระดับคุณภาพของบุคคลนี้ จะต้องเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้ได้รับการประเมิน ส่วนคำว่าตัวบ่งชี้ นั้นจะหมายถึง คุณลักษณะใดๆก็ตามที่สามารถสังเกตหรือบ่งบอกสะท้อนสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีลักษณะเป็นนามธรรมให้เห็นได้ชัดเจน ตัวบ่งชี้และมาตรฐานจะมีความสัมพันธ์กัน ในลักษณะที่ภายใต้มาตรฐานหนึ่ง ซึ่งเป็นข้อความที่มีลักษณะเป็นนามธรรมนั้นจะต้องมีตัวบ่งชี้ย่อยๆ ที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมสะท้อนความเป็นตัวแทนของมาตรฐานนั้นๆ เช่น มาตรฐานการเป็นผู้บริหารองค์กร ประกอบด้วย 1) มาตรฐานด้านคุณสมบัติส่วนตัว 2) มาตรฐานด้านภาวะผู้นำ และ 3) มาตรฐานด้านจรรยาบรรณ จริยธรรม ซึ่งในมาตรฐานต่างๆ ทั้ง 3 มาตรฐานนี้แต่ละมาตรฐานก็อาจจะมีการมีจำนวนตัวบ่งชี้เท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ นอกจากนั้นน้ำหนักความสำคัญของมาตรฐานแต่ละมาตรฐานอาจจะเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ อีกเช่นเดียวกัน ขอยกตัวอย่าง มาตรฐานด้านคุณสมบัติส่วนตัว ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้สำคัญๆ ได้แก่ ก. สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทจากสถาบันการศึกษาที่ได้รับการรับรองของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ข. ไม่เป็นผู้ทุพพลภาพหรือไร้สมรรถภาพ ค. ไม่เคยต้องโทษให้จำคุกเมื่อคดีถึงที่สุด ง. อายุไม่ต่ำกว่า 35 ปี เป็นต้น จะเห็นว่าในการประเมินบุคคลใดๆ นั้นจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ ตลอดจนน้ำหนักการประเมินตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ให้เป็นที่ชัดเจนด้วย

1.4 เกณฑ์ (criterion) หมายถึง เงื่อนไข หรือข้อกำหนดที่ใช้สำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าจะมีคุณภาพหรือไม่เพียงไร ซึ่งเกณฑ์แบ่งเป็นสองประเภท คือ เกณฑ์สัมบูรณ์ (absolute criterion) และเกณฑ์สัมพัทธ์ (relative criterion) โดยที่เกณฑ์ทั้งสองมีความแตกต่างกันกล่าวคือ เกณฑ์สัมบูรณ์จะหมายถึงเงื่อนไขการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ในขณะที่เกณฑ์สัมพัทธ์นั้นหมายถึงเงื่อนไขการตัดสินใจที่อาศัยการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งต่างๆ ขอยกตัวอย่างความแตกต่างของเกณฑ์ทั้งสอง ดังนี้ สมมติว่าในการตัดสินผลการสอบของนักศึกษาในกลุ่มหนึ่งที่เรียนในรายวิชาหนึ่ง ถ้าผู้สอนกำหนดว่า นักศึกษาจะได้เกรด A เมื่อได้คะแนนร้อยละ 80 ของคะแนนเต็มขึ้นไป ได้ B เมื่อได้คะแนนร้อยละ 75-79 เช่นนี้แล้วก็เป็นการใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ แต่ถ้าผู้สอนกำหนดว่า นักศึกษาที่จะได้เกรด A ก็คือผู้ที่ได้คะแนนสูงสุด 5 ลำดับของกลุ่มนักศึกษา ลักษณะดังนี้เป็นเกณฑ์สัมพัทธ์ ซึ่งจะเห็นว่า ถ้า หากนักศึกษาในกลุ่มนี้ได้คะแนนสูงสุดเพียงร้อยละ 75 ก็จะไม่มีการได้เกรด A วิชานี้เลย ถ้าเป็นการใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ตัดสินใจ แต่ถ้าใช้เกณฑ์



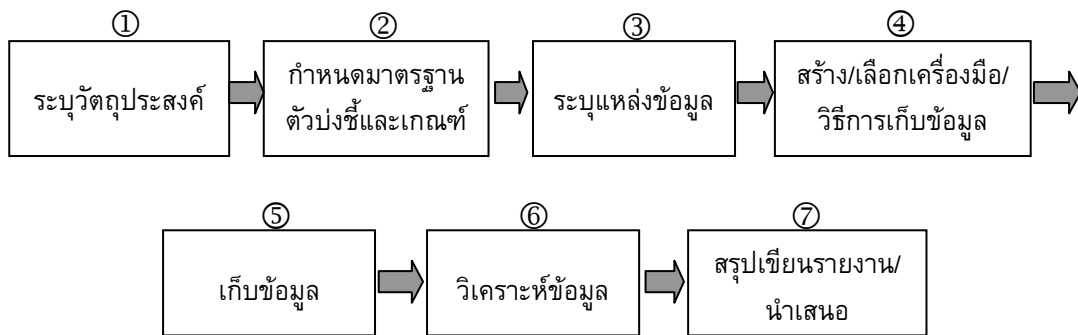
สัมพัทธ์ก็จะได้เกรด A ในการประเมินสรรพสิ่งนั้นเมื่อใดจะใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ เกณฑ์สัมพัทธ์ หรือใช้ทั้งสองแบบร่วมกันก็ขึ้นอยู่กับสิ่งที่จะทำการประเมินและวัตถุประสงค์ของการประเมินเป็นสำคัญ ซึ่งมีรายละเอียดที่สามารถแจกแจงได้เป็นกรณี ๆ ไปอีกมาก จึงไม่ขอกล่าวในที่นี้

เกณฑ์กับมาตรฐานและตัวบ่งชี้มีความเกี่ยวเนื่องกัน กล่าวคือ มาตรฐานจะเป็นตัวบ่งบอกระดับคุณภาพของบุคคลหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่จะได้รับการประเมิน อันที่ยอมรับกันของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องสำหรับใช้ประเมินสิ่งนั้น ๆ ตัวบ่งชี้เป็นรายละเอียดหรือคุณลักษณะย่อย ๆ ที่มีความเป็นรูปธรรม เพื่อชี้ให้เห็นถึงมาตรฐานนั้น ๆ ส่วนเกณฑ์ก็คือหลักที่ใช้กำหนดตัดสินใจว่าตัวบ่งชี้แต่ละตัวและ/หรือตัวบ่งชี้ร่วมกันทุกตัวมีจำนวนเท่าใดหรือมีลักษณะเงื่อนไขอย่างไรจึงจะบ่งบอกถึงการเป็นไปตามมาตรฐานหรือผ่านมาตรฐานนั้น ๆ ในการประเมินสิ่งที่ได้รับการประเมิน (ซึ่งอาจจะเป็นบุคคล สิ่งของ องค์กร หรือสถาบันต่าง ๆ) จำเป็นต้องระบุมาตรฐาน กำหนดตัวบ่งชี้ของแต่ละมาตรฐาน และเกณฑ์ที่ใช้สำหรับตัดสินใจแต่ละตัวบ่งชี้และ/หรือรวมทุกตัวบ่งชี้ให้ชัดเจน เป็นที่ยอมรับกันสำหรับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) กับสิ่งที่ได้รับการประเมินนั้น

1.5 แหล่งข้อมูลการประเมิน (Data source) หมายถึง สถานที่ สิ่งของหรือบุคคลที่สามารถจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวบ่งชี้หรือประเด็นการประเมิน สิ่งที่จะทำการประเมินนั้น ๆ ในการประเมินบุคคลหรือสิ่งใด ๆ ก็ตาม นักประเมินจำเป็นต้องทราบหรือระบุได้ว่า ข้อมูลการประเมินที่ต้องการเก็บรวบรวมนั้นสามารถเก็บได้ที่ใด หรือจากใคร และจะมีวิธีการเข้าถึงแหล่งข้อมูลดังกล่าวได้อย่างไร แหล่งข้อมูลดังกล่าวจะให้ข้อมูลได้ถูกต้องครอบคลุมตรงตามตัวบ่งชี้หรือประเด็นที่ต้องการเก็บรวบรวมหรือไม่

1.6 เครื่องมือและวิธีการเก็บข้อมูล การกระทำเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลตามตัวบ่งชี้แต่ละตัวจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมที่สอดคล้องกับลักษณะข้อมูลนั้น ๆ ข้อมูลบางประเภทอาจจำเป็นต้องใช้เครื่องมือหรือวิธีการที่มีความเฉพาะเจาะจง ทั้งนี้เครื่องมือและวิธีการเก็บข้อมูลนั้นมีอย่างหลากหลาย ทั้งที่เป็นวัสดุอุปกรณ์และเทคนิคต่าง ๆ แต่ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือและวิธีการใด ๆ ก็ตาม เมื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลก็ต้องตระหนักไว้ว่าเครื่องมือและวิธีการนั้นต้องมีความตรง (validity) ความเที่ยง (reliability) ความเป็นปรนัย (objectivity) หรือปราศจากความลำเอียง (unbias) ในการได้มาซึ่งข้อมูลการประเมิน

2. ขั้นตอนการประเมินบุคคล การประเมินบุคคลมีขั้นตอนวิธีดำเนินการตามลำดับ ซึ่งเขียนเป็นแผนภูมิประกอบการอธิบายได้ดังภาพ



ภาพ 1 แผนภูมิแสดงขั้นตอนต่าง ๆ ตามลำดับในการประเมินบุคคล

ขั้นตอนดำเนินการประเมินบุคคลแต่ละขั้นมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระบುವัตถุประสงค์การประเมิน เป็นการเขียนบ่งบอกให้ทราบว่าทำการประเมินบุคคลไปเพื่ออะไรและจะประเมินในเรื่องใดบ้าง เช่น ประเมินเพื่อคัดเลือกหรือประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งของบุคคล โดยประเมินเกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถทักษะที่เหมาะสมเฉพาะตำแหน่งบุคคลเข้าทำงาน หรือประเมินเพื่อใช้ผลไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นๆ โดยประเมินจากผลการปฏิบัติงานตามนโยบายที่บุคคลนั้นแถลงไว้ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์ มาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่จะทำการประเมินบุคคล จำเป็นต้องกำหนดให้ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การประเมินหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ ถ้าระบುವัตถุประสงค์การประเมินเป็นเช่นไรแล้วก็ต้องกำหนดแตกประเด็นออกมาเป็นมาตรฐานและตัวบ่งชี้ให้สอดคล้องกัน อาทิ วัตถุประสงค์การประเมินบอกว่าประเมินความรู้ ความสามารถและทักษะการปฏิบัติงานของบุคคล นักประเมินก็ต้องวิเคราะห์จำแนกคำว่า “ความรู้” “ความสามารถ” และ “ทักษะ” ออกเป็นด้านหรือมาตรฐานย่อย เช่น คำว่า ความรู้ อาจแบ่งเป็น 1) ความรู้ด้านทฤษฎีระเบียบ ข้อบังคับ 2) ความรู้ด้านวิชาการหรือวิชาชีพเฉพาะตำแหน่ง 3) ความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมจากสังคมไทย เป็นต้น หลังจากนั้นจากมาตรฐาน ความรู้แต่ละด้าน ก็ต้องระบุตัวบ่งชี้ เพราะตัวบ่งชี้จะนำไปสู่การใช้เครื่องมือและวิธีการเก็บข้อมูลที่สอดคล้องกัน เช่น จากมาตรฐานความรู้ด้านทฤษฎีระเบียบข้อบังคับ ก็อาจระบุตัวบ่งชี้ว่าประกอบไปด้วย 1.1) ความเข้าใจกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ การบริหารบุคคล 1.2) ความเข้าใจกฎหมายระเบียบข้อบังคับ การเงินและงบประมาณ 1.3) ความเข้าใจกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ พัสดุ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง ทำนองนี้ เมื่อระบุตัวบ่งชี้ได้แล้ว ก็จึงกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้ตัดสินใจว่าแต่ละตัวบ่งชี้ นั้น บุคคลผู้ได้รับการประเมินควรจะได้คะแนนเท่าไร หรือมีพฤติกรรมเช่นไร จึงจะถือว่า “ผ่าน” หรือ “ไม่ผ่าน” หรือ “ดี” หรือ “แย่” เช่น ตัวบ่งชี้ข้อ 1.1 ความเข้าใจกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับการบริหารบุคคล จะต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 (กรณี



ใช้เกณฑ์สัมบูรณ์) จึงจะถือว่า “ผ่าน” เช่นนี้เป็นต้น เมื่อกำหนดเกณฑ์การผ่านและตัวบ่งชี้ได้แล้วก็กำหนดเกณฑ์การผ่านมาตรฐานนั้นๆว่า ควรจะได้เท่าไร หรือมีลักษณะอย่างไร เช่น ในมาตรฐานที่ 1) อาจกำหนดไว้ว่าต้องผ่านตัวบ่งชี้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของตัวบ่งชี้ทั้งหมดจึงจะถือว่าผ่านมาตรฐาน ซึ่งจากตัวอย่างที่ยกประกอบการอธิบายนี้ก็ต้องผ่านอย่างน้อย 2 ตัวบ่งชี้

ขั้นตอนที่ 3 ระบุแหล่งข้อมูล เป็นการระบุให้ทราบว่าข้อมูลที่จะรวบรวมตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้แต่ละตัวนั้นจะเก็บได้จากที่ใด เช่น อาจเก็บได้จากเอกสารสิ่งพิมพ์ รายงานของหน่วยงาน บุคคลต่างๆ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้ได้รับการประเมิน (อาทิ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหาร เป็นต้น) นอกจากนี้ก็ยังจำเป็นต้องระบุขอบเขต จำนวนแหล่งข้อมูลที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลอีกด้วย เช่น เอกสารสิ่งพิมพ์เกี่ยวกับคำสั่ง ประกาศระเบียบ ข้อบังคับที่ออกในปีการศึกษา 2552-2554 หรือคณาจารย์คณะต่างๆ คณะละประมาณ 50 คน ดังนี้ เป็นต้น การจะเลือกเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลใดๆ จำเป็นต้องพิจารณาว่านักประเมินต้องการข้อมูลประเภทใด ระหว่างข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง (fact) หรือข้อมูลที่เป็นความคิดเห็น (Opinion) หรืออาจเจือปนโดยการรับรู้ (perception) และความรู้สึก (feeling) เพราะเหตุว่าข้อมูลเหล่านี้จะได้มาจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกัน ยกตัวอย่าง เช่น ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูลของตัวบ่งชี้ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงาน ถ้าเก็บจากคำสั่งแต่งตั้ง บันทึกสรุปการประชุม ซึ่งเป็นเอกสารสิ่งพิมพ์ และเก็บจากผู้บังคับบัญชาโดยใช้มาตราประมาณค่า ข้อมูลที่ได้ย่อมต่างกันโดยสิ้นเชิง ในแง่ความหมายและการตีความ ซึ่งจะเห็นว่าถ้าเก็บจากแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสารสิ่งพิมพ์ย่อมได้ข้อเท็จจริงมากกว่าการใช้มาตราประมาณค่าที่จะได้เป็นการรับรู้หรือความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชามีใช้ข้อเท็จจริงตามที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 4 สร้าง/เลือกใช้ เครื่องมือและวิธีการเก็บข้อมูล ข้อมูลที่จะเก็บรวบรวมเพื่อใช้สำหรับการประเมินบุคคลนั้น ก็คือข้อมูลของตัวบ่งชี้แต่ละตัวภายใต้มาตรฐานแต่ละด้านนั่นเอง ดังนั้นเมื่อระบุตัวบ่งชี้แต่ละมาตรฐานได้แล้ว ก็จะต้องพิจารณาตัวบ่งชี้เหล่านั้น ว่าวัดค่าออกเป็นข้อมูลที่เป็นตัวเลขหรือมิใช่ตัวเลขตามที่เรียกโดยทั่วกันว่าข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) นั้นเอง ถ้าข้อมูลมีลักษณะเป็นเชิงตัวเลขหรือเชิงปริมาณก็มักจะใช้เครื่องมือประเภทวัสดุอุปกรณ์สำหรับเก็บรวบรวมอันได้แก่ แบบสำรวจรายการ (checklist) มาตราประมาณค่า (rating scale) แบบสอบถาม (questionnaire) หรือแบบทดสอบ (test) ตลอดจนเครื่องชั่ง ตวง วัด เป็นต้น แต่ถ้าข้อมูลมีลักษณะเป็นคุณภาพคือเป็นความรู้สึกนึกคิดลึก ๆ เหตุการณ์หรือกิจกรรมต่าง ๆ แล้วละก็จำเป็นต้องใช้เทคนิควิธีการสังเกตหรือสัมภาษณ์ทำการเก็บรวบรวมแล้วแต่กรณี หนึ่งเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลนักประเมินอาจจำเป็นต้องสร้างขึ้นใหม่เพื่อใช้เก็บข้อมูลของตัวบ่งชี้เหล่านั้น ๆ โดยตรง ในกรณีที่ไม่ใช่เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลได้ตรงตามที่ต้องการ แต่ถ้าหากมีการสร้างเครื่องมือไว้แล้ว (โดยใครหรือหน่วยงานใดก็ตาม) และนักประเมินพิจารณาเห็นว่า สามารถใช้เก็บข้อมูลได้ตรงตามที่ต้องการก็สามารถนำมาใช้เก็บข้อมูลได้เช่นกัน

ขั้นตอนที่ 5 เก็บข้อมูล เป็นขั้นตอนการประเมินเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลตามที่ต้องการ ซึ่งการเก็บข้อมูลอาจแบ่งได้เป็นสองประเภทใหญ่ ๆ คือ ดำเนินการเก็บด้วยตัวนักประเมินเอง หรือดำเนินการเก็บโดยให้



ผู้อื่นช่วยเก็บให้ซึ่งอาจจะเป็นที่มันักประเมินด้วยกันเองหรืออาศัยให้ว่าวนฝากต่อกันเป็นทอด ๆ ให้ช่วยเก็บข้อมูล ทั้งนี้แน่นอนว่าการเก็บข้อมูลด้วยตัวนักประเมินเองย่อมช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการได้ข้อมูลและยังสามารถควบคุมเวลาทำให้เก็บข้อมูลได้ตรงตามสาระและเวลาที่ต้องการอีกด้วย แต่ถ้าเป็นการเก็บข้อมูลโดยฝากต่อ ๆ กันนั้น อาจทำให้ได้ข้อมูลที่ผิดพลาด คลาดเคลื่อนเป็นอย่างมาก

ขั้นตอนที่ 6 วิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มานั้น ก็ต้องเลือกเทคนิควิธีการวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับลักษณะข้อมูลและสามารถตอบวัตถุประสงค์การประเมินได้ตรงตามที่ต้องการ ซึ่งเทคนิควิธีวิเคราะห์ก็แบ่งเป็นสองประเภทใหญ่ ๆ คือ เทคนิควิธีวิเคราะห์เชิงปริมาณที่ใช้วิธีการทางสถิติสำหรับกรวิเคราะห์ โดยวิธีการทางสถิติก็แบ่งเป็นเป็นเทคนิคย่อย ๆ อีกมาก อาทิ สถิติภาคพรรณนา (Descriptive Statistics) ที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์แนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (Central Tendency Analysis) การวิเคราะห์การกระจาย (Variation Analysis) การวิเคราะห์ความถี่และร้อยละ (Frequency and Percentage) และสถิติภาคอ้างอิง (Inferential Statistics) ที่ประกอบด้วยสถิติอนุมานพารามิเตอร์ (Non-Parametrics Statistics) และสถิติพารามิเตอร์ (Parametrics Statistics) เป็นต้น อีกส่วนหนึ่งก็คือ เทคนิควิธีวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่ใช้สำหรับกรวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งก็ยังมีเทคนิคย่อย ๆ อีก เช่น การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7 สรุปเขียนรายงานและนำเสนอ เป็นการนำผลการวิเคราะห์มารวบรวมเรียบเรียงเขียนเป็นรูปเล่มเพื่อการสื่อสารผลการประเมินให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้ซึ่งการเขียนรายงานผลการประเมินที่ดีจะต้องพิจารณาว่า กลุ่มผู้ใช้รายงานหรือกลุ่มผู้ที่นักประเมินต้องการให้ได้รับรู้ซึ่งการเขียนรายงานผลการประเมินที่ดีจะต้องพิจารณาว่ากลุ่มผู้ใช้รายงานเป็นใคร มีลักษณะใด เพื่อจะได้เขียนรายงานให้ตรงกับความต้องการใช้ผลการประเมินและสอดคล้องกับลักษณะที่เป็นข้อจำกัดของกลุ่มผู้ใช้ผลการประเมิน เมื่อจำแนกกลุ่มผู้ใช้ผลการประเมินได้แล้วก็ควรจัดทำโครงร่าง (Outline) ของรายงานแล้วเขียนตามนั้น กลุ่มผู้ใช้ผลการประเมินอาจจำแนกได้ดังนี้

ก. ผู้บริหารหรือผู้กำหนดนโยบาย ผู้ใช้ผลการประเมินที่เป็นผู้บริหารมักไม่ค่อยมีเวลามากนักในการอ่านและต้องการได้สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจที่ชัดเจน ดังนั้น ลักษณะการเขียนรายงานสำหรับผู้บริหารจึงควรชี้ให้เห็นถึงผลการตัดสินใจคุณค่าของบุคคลที่ได้รับการประเมินพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นทางเลือกสำหรับการตัดสินใจด้วย รายงานผลการประเมินพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นทางเลือกสำหรับการตัดสินใจด้วย รายงานผลการประเมินที่น่าเสนอให้ผู้บริหารนั้นควรมีความกะทัดรัด กระชับอ่านแล้วเข้าใจง่าย ไม่ควรนำเสนอเทคนิควิธีการประเมินหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพการประเมินให้มากนัก

ข. ผู้ที่ได้รับการประเมิน สำหรับบุคคลที่ได้รับการประเมินก็มีความจำเป็นที่จะต้องมีโอกาสได้รับสารสนเทศการประเมินอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้ผู้ได้รับการประเมินเกิดความรู้สึกยอมรับผลการประเมินอย่างแท้จริง ไม่ว่าผลการประเมินเกี่ยวกับตนเองนั้นจะเป็นไปในทางบวกหรือทางลบก็ตาม ด้วยเหตุนี้รายงานการประเมินที่น่าเสนอให้บุคคลที่ได้รับการประเมินนั้นจึงควรเขียนเกี่ยวกับวิธีดำเนินการประเมินให้ชัดเจน



ยึดตามหลักวิชาการและวิชาชีพการประเมินอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับมาตรฐาน ตัวบ่งชี้
เกณฑ์ แหล่งข้อมูล เครื่องมือและวิธีการเก็บข้อมูล จนกระทั่งการวิเคราะห์ข้อมูลเองก็ตาม ผลการประเมิน
ที่ผู้ได้รับผลการประเมินจำเป็นต้องทราบก็คือ ผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ
ตามตำแหน่งงานนั้น ๆ ว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดหรือไม่ มีผลงานส่วนใดไม่บรรลุตามที่กำหนด
และจะก่อให้เกิดผลกระทบอื่นใดตามมาหรือไม่ อย่างไร ตลอดจนข้อเสนอแนะสำหรับการตัดสินใจหาหนทาง
แก้ไขปรับปรุงต่อไป

ค. ผู้รับบริการ รายงานผลการประเมินบุคคลที่จัดทำขึ้นเพื่อนำเสนอต่อผู้รับบริการจากบุคคล
ที่ได้รับการประเมินนั้น ควรนำเสนอสารสนเทศเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่บุคคลนั้น ๆ ต้องปฏิบัติหรือ
รับผิดชอบตามหน้าที่ที่มีต่อผู้รับบริการว่าสามารถให้บริการได้อย่างทั่วถึง ไม่เลือกให้บริการเฉพาะกลุ่ม
เฉพาะบุคคล และผลการให้บริการนั้นผู้ให้บริการส่วนหนึ่งซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลมีความพึงพอใจหรือไม่เพียงไร
และมีข้อเสนอแนะผลสะท้อนกลับให้บุคคลที่ได้รับการประเมิน ปรับปรุงแก้ไขการให้บริการในส่วนใดบ้าง

การเขียนรายงานการประเมินบุคคลเพื่อนำเสนอ เผยแพร่ต่อกลุ่มผู้ใช้ผลการประเมินกลุ่มใด
ก็ตาม จำเป็นต้องตระหนัก ระวังเกี่ยวกับการไม่กระทำกับบุคคลนั้น ๆ สูญเสียศักดิ์ศรี คุณค่าในตนเองลงไป
หรือก่อให้เกิดการละเมิดสิทธิส่วนบุคคลนั้น ๆ

การใช้ผลการประเมินบุคคล

ผลการประเมินบุคคล อาจนำมาใช้สามลักษณะใหญ่ ๆ แบ่งตามประเภทการประเมินบุคคล
กล่าวคือ

1. ใช้เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือจัดลงตามตำแหน่ง การใช้ผลการประเมินกรณีนี้จะใช้
เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าบุคคลที่ได้รับการประเมินนั้นมีความเหมาะสม (ตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้
ที่กำหนด) ที่จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งหรือเลื่อนระดับลงตามตำแหน่งงานหรือไม่ ตัวอย่างการใช้ผลการ
ประเมินประเภทนี้ได้แก่ การประเมินบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการหรือเป็นพนักงาน การประเมินบุคคล
เพื่อให้ก้าวสู่ตำแหน่งงานใหม่ที่สูงขึ้น เช่น จากนักวิชาการเป็นนักบริหาร เป็นต้น

2. ใช้เพื่อตัดสินใจการ “ผ่าน” “ไม่ผ่าน” ตามมาตรฐานการเรียนรู้ การใช้ผลการประเมินประเภทนี้
มักกระทำในสถาบันการศึกษาระดับต่าง ๆ เช่น โรงเรียน วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยซึ่งรู้จักกันดีว่าการ
ประเมินผลการเรียนรู้นั้นเอง

3. ใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนา การใช้ผลการประเมินลักษณะนี้ มักกระทำกับบุคคลที่ได้ปฏิบัติงาน
ตามตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งมีการกำหนดภารกิจไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการประเมินเพื่อ
พิจารณาว่าบุคคลนั้น ๆ สามารถปฏิบัติงานได้ตามตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนดไว้หรือไม่ ผลการประเมินจะถูก
นำมาใช้เพื่อสะท้อนกลับให้บุคคลที่ได้รับการประเมินทราบว่าตนเองมีจุดบกพร่องในการปฏิบัติหน้าที่ส่วนใด
มีประเด็นใดที่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นและมีประเด็นใดที่อาจจะต้องพัฒนาให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นต่อไป



ผลการประเมินบุคคลจะนำไปใช้ได้ตามเจตนารมณ์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงไรและมีความถูกต้องเที่ยงตรง ยุติธรรมต่อบุคคลที่ได้รับการประเมินหรือไม่ ขึ้นอยู่กับขั้นตอนการประเมินที่รัดกุม โดยเฉพาะในขั้นตอนการได้มาซึ่งข้อมูลที่จะนำมาใช้ประกอบการประเมิน อันได้แก่ เก็บข้อมูลมาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายครอบคลุม ใช้เครื่องมือวิธีการเก็บข้อมูลที่ตรงหรือสอดคล้องกับลักษณะข้อมูล ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองหรือทีมงานที่ไว้วางใจได้ ตลอดจนใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ที่เป็นไปตามข้อกำหนดของคุณลักษณะข้อมูล เป็นต้น นั่นคือ ข้อมูลอันแสดงถึงผลการประเมินจะต้องเป็นข้อมูลที่ครอบคลุมคุณลักษณะตัวบ่งชี้ทั้งหมดที่ใช้ประเมินคุณค่าของบุคคลนั้น ๆ

บทบาทของนักประเมินในการประเมินบุคคล

นักประเมิน (Evaluator) เป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่งกับการประเมินบุคคล เพราะผลการประเมินบุคคลจะมีความน่าเชื่อถือได้รับการยอมรับเพียงไร ก็ขึ้นอยู่กับว่านักประเมินคนนั้น ๆ ปฏิบัติตนได้น่าเชื่อถือยึดถือแนวทางการดำเนินงานที่สะท้อนความเป็นนักประเมินมืออาชีพ หรือนักประเมินที่ปฏิบัติตามวิชาชีพการประเมินหรือไม่ ซึ่งนักประเมินเมื่อทำการประเมินสิ่งใดก็ตาม (เช่น ประเมินองค์กร โครงการ หรือบุคคล) จำเป็นต้องยึดถือข้อปฏิบัติตามหลักการที่เป็นข้อแนะนำสำหรับนักประเมิน (Guiding Principles for Evaluator) ที่สมาคมการประเมินแห่งอเมริกัน (American Evaluation Association) ได้พัฒนาขึ้นสำหรับวิชาชีพนักประเมินให้ปฏิบัติตาม

นอกจากนั้นแล้วในการประเมินบุคคลผลการประเมินบุคคลจะมีความน่าเชื่อถือได้หรือไม่ก็สามารถตรวจสอบ หรือประเมินผลการประเมินบุคคลที่เรียกกันว่า การประเมินอภิมาน (meta evaluation) ได้โดยใช้มาตรฐานการประเมินบุคคล (Personnel Evaluation Standards) ที่พัฒนาขึ้นโดยคณะกรรมการร่วมพัฒนามาตรฐานการประเมินทางการศึกษา (Joint Committee on Standards for Evaluation) เป็นเครื่องมือตรวจสอบ

ทั้งหลักการที่เป็นข้อแนะนำสำหรับนักประเมินและมาตรฐานการประเมินบุคคลต่างก็ประกอบไปด้วยมาตรฐาน (หรือองค์ประกอบ) และตัวบ่งชี้แตกต่างกัน แต่ทว่าทั้งสองส่วนต่างก็ส่งเสริมกัน กล่าวคือ ถ้านักประเมินยึดถือตามหลักการข้อแนะนำแล้วก็จะทำให้ได้ผลการประเมินบุคคลตามมาตรฐานที่กำหนดสำหรับรายละเอียดของมาตรฐานและตัวบ่งชี้ต่าง ๆ นั้นสามารถสืบค้นศึกษาเพิ่มเติมได้จากแหล่งเอกสารที่อ้างอิงไว้ในบทความนี้ แต่หลักใหญ่ใจความแล้วก็คือ การประเมินบุคคลใด ๆ ก็ตาม นักประเมินต้องมีความซื่อสัตย์ ไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้ง (Conflict of interested) กับผู้ได้รับการประเมิน ใช้วิธีการและเครื่องมืออย่างเหมาะสมหลากหลายได้มาตรฐานในการเก็บรวบรวมข้อมูล การประเมินต้องไม่ก่อให้เกิดการลดทอนศักดิ์ศรีคุณค่าของบุคคลที่ได้รับการประเมินในปัจจุบัน และอนาคต สำหรับเรื่องการประเมินไม่ว่าจะประเมินอะไรก็ตามก่อนที่จะใช้ผลการประเมิน มักจะมีการประเมินซึ่งผลการประเมิน หรือประเมินขั้นที่สอง หรือที่เรียกว่า



การประเมินอภิมานด้วยเสมอ ผลการประเมินอภิมานจะช่วยตรวจสอบ ยืนยันความมั่นใจในผลการประเมินอย่างแท้จริง

ด้วยเหตุนี้เองหากการประเมินบุคคลใดๆ ก็ตามกระทำโดยที่ม่นักประเมินที่มีใช้ นักประเมินอาชีพ เป็นเพียงคณะบุคคลที่มีความขัดแย้งในผลประโยชน์กับผู้ได้รับการประเมินและมุ่งใช้ผลการประเมินเพื่อลงโทษทำร้ายบุคคลที่ได้รับการประเมิน การประเมินครั้งนั้น ๆ เป็นเพียงการประเมินเทียม และไร้คุณค่าอย่างสิ้นเชิง สำหรับวิชาชีพการประเมิน หรือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใด ๆ ที่จะนำผลการประเมินนั้นไปใช้ประเมินอภิมานจะช่วยตรวจสอบยืนยันความมั่นใจในการนำผลการประเมินนั้นไปใช้

สรุป

การประเมินบุคคลเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการตัดสินคุณค่าของบุคคลหนึ่ง ๆ ว่า มีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมต่างๆ เป็นไปตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงพัฒนาบุคคลนั้น ๆ ในการประเมินบุคคลมีขั้นตอนดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และจำเป็นต้องยึดถือหลักการที่เป็นข้อแนะนำสำหรับนักประเมินในการดำเนินงานประเมิน ผลการประเมินบุคคลจะมีความน่าเชื่อถือก็สามารถยอมรับ นำไปใช้ได้หรือไม่ ก็ตรวจสอบได้โดยใช้กระบวนการที่เรียกว่า การประเมินอภิมาน โดยใช้มาตรฐานการประเมินบุคคลเป็นเครื่องมือ

เอกสารอ้างอิง

- รัตนะ บัวสนธ์. (2548). **ทิศทางและอาณาบริเวณการประเมิน**. นครสวรรค์ : โรงพิมพ์สวรรค์วิถิการพิมพ์.
[www.eval.org/Guiding% 20 Principles.htm](http://www.eval.org/Guiding%20Principles.htm).retrived. 15/May/2010.
www.wmich.edu/evalutr/jc/PERTNDS-SUM.htm retrived 15/May/2010.
Stufflebeam, D.L.(1981). *“Metaevaluation : Concepts, standards and users . In Education evaluation methodology : The state of the art*. The Johns Hopkins University Press.
Stufflebeam, D.L. and Shinkfield, A.J. (2007). **Evaluation Theory, Models, and Applications**. San Francisco, California. John Wiley and Sons, Inc.