

**การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว)  
โดยใช้ตัวชี้วัดสำคัญรายบุคคล**

**DEVELOPING A PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM FOR STAFF MEMBERS  
OF FACULTY OF EDUCATION, SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY (SWU):  
USING THE INDIVIDUAL KEY PERFORMANCE INDICATOR APPROACH**

องอาจ นัยพัฒน์<sup>1\*</sup>, นิภา ศรีไพโรจน์<sup>1</sup>, ดวงใจ สีเขียว<sup>2</sup>, นพวรรณ ศรีเกตุ<sup>3</sup>  
*Ong-art Naiyapatana<sup>1\*</sup>, Nipa Sripairoj<sup>1</sup>, Duangchai Srikeaw<sup>2</sup>, Nophawan Srikate<sup>3</sup>*

<sup>1</sup>ภาควิชาวัดผลและวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
<sup>1</sup>Department of Educational Measurement and Research, Faculty of Education,  
Srinakharinwirot University.

<sup>2</sup>สาขาวิชาการประถมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
<sup>2</sup>Primary Education Program, Faculty of Education, Srinakharinwirot University.

<sup>3</sup>สาขาการทดสอบและวัดผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
<sup>3</sup>Educational Testing and Measurement Program, Graduate School, Srinakharinwirot University.

\*Corresponding author, E-mail: ong-art@swu.ac.th

### **บทคัดย่อ**

ด้วยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในปัจจุบันยังมีข้อจำกัดและต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น งานวิจัยสถาบันเรื่องนี้ดำเนินการขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับนำไปใช้ออกแบบพัฒนาระบบใหม่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ คณะผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เลือกมาด้วยวิธีการแบ่งชั้นภูมิจำนวน 73 คน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก/สนทนากลุ่มศึกษาทบทวน/วิเคราะห์เอกสารและสำรวจด้วยแบบสอบถามแล้ววิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ด้วยวิธีการทางสถิติแบบบรรยายและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในปัจจุบันมี 2 ระบบ แยกตามสถานภาพการเป็นข้าราชการพลเรือนและพนักงานมหาวิทยาลัย โดยทั้ง 2 ระบบยังขาดเกณฑ์การให้คะแนนประเมินผลอย่างเป็นปรนัย เป็นผลให้คะแนนจากผู้ประเมินต่างคน/ชุด ผันแปรและคลาดเคลื่อนสูง และกลุ่มตัวอย่าง 62.26% เห็นว่าระบบการประเมินที่พัฒนาขึ้นด้วยตัวชี้วัดรายบุคคลที่ถูกถ่ายทอดจากตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรระดับคณะฯภายใต้ฐานคิดการประเมินระบบเดียวและเน้นพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเป็นระบบที่มีคุณภาพ

**คำสำคัญ:** การประเมินบุคลากร ระบบการประเมิน ตัวชี้วัดรายบุคคล การถ่ายทอดและวางแผนตัวชี้วัด

### **Abstract**

Having been implemented within SWU Faculty of Education for years, the current performance evaluation system has limitations and needs to be redesigned to strengthen the linkage between individual personnel performance and Institutional goals. This institutional research was conducted to provide information for decision-making during redesigns of the

system. A stratified random sample of 73 personnel staff including faculty and supporting staff members was studied using survey questionnaires in-depth and focus-group interviews as well as document reviews/analyses. The findings showed that the new system was designed by focusing on the individual's competency development through individual KPIs, aligning with the institutional KPIs and goals. The majority of respondents (62.26%) strongly agreed to the new system.

**Keywords:** Performance Evaluation, Evaluation System, Individual KPIs, KPIs Cascading and Alignment

## บทนำ

ปัจจุบันนี้การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) หนึ่งในองค์ประกอบหลักของกระบวนการเชิงระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Systematic Process) ถือเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งสำหรับการพัฒนาผลิตภาพ (Productivity) ขององค์กรให้มีปริมาณและคุณภาพสูงขึ้น โดยเฉพาะท่ามกลางสภาวะการเติบโตไปด้วยการตรวจสอบพันธะภาระรับผิดชอบของบุคคลและองค์กรต่อสังคม (Social Accountability) ที่มีอย่างมากมาย/เข้มข้นในปัจจุบันนี้ ทั้งจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) รวมทั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ผลของการประเมินการปฏิบัติงานที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบและเที่ยงตรงบนฐานคิด “เอื้ออำนวยการพัฒนา” มีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งต่อบุคลากร (เช่น แกไขจุดจำกัด/ส่งเสริมจุดแข็งแกร่งของบุคลากร) และต่อองค์กร (เช่น วางแผนอัตรากำลังบุคลากร) ทั้งที่มีความสำคัญยิ่งนี้ แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีปัญหา/ข้อจำกัดหลายประการทั้งที่มีสาเหตุมาจากระบบ (เช่น ไม่สอดคล้องกับลักษณะของงาน ไม่กลมกลืนกับวัฒนธรรมองค์กร) เครื่องมือ/วิธีการที่ใช้ไม่เที่ยงตรงและเชื่อมั่นเท่าที่ควร เช่น (การขาดเอกสารคู่มือสำหรับให้กรรมการผู้ประเมิน

แต่ละคนยึดถือและใช้เป็นแนวทางการให้คะแนนลงในแบบประเมิน (Scoring Rubrics or Guidelines) และผู้ประเมินมีความลำเอียงในการประเมินเช่นการให้คะแนนลำเอียงไปตามอิทธิพลฮาโล (Halo Effect) ที่ติดยึดกับ “ภาพพิมพ์ใจ” ในบุคลิกลักษณะ/รูปร่างหน้าตาดี ความสุภาพเรียบร้อยหรือความสำเร็จ/ความล้มเหลวจากผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพของผู้รับการประเมินในรอบการประเมินที่ผ่านมา [1-3]

ด้วยสภาพการณ์ปัญหาทำนองเดียวกันนี้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในปัจจุบันยังมีข้อจำกัดไม่สมบูรณ์แบบและจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะการปรับปรุงระบบการประเมินให้สามารถสื่อสารและถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมาย (Key Performance Indicators/Target) ตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร ระดับคณะลงไปสู่ระดับภาควิชา/สาขาวิชา สำนักงานและบุคลากรรายบุคคลเป็นลำดับลดหลั่นกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงาน “เลื่อนไหล” ไปในทิศทางเดียวกัน (Dynamic Alignment) อย่างมีดุลยภาพจนก่อเกิดเป็นพลังร่วม (Synergy) ผลักดันภาระงานลงสู่เป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะ การถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Individual KPIs/Target Cascading Approach) ภายใต้แนวคิดด้านการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced

Scorecard) ปัจจุบันเป็นที่นิยมนำมาใช้ประเมินผล การดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กรว่าใกล้เคียงกับเป้าหมายทั้งมิติด้านมูลค่า (คุ้มค่าเงิน/ เวลากระบวนการภายในอย่างมีประสิทธิภาพ) และด้านคุณค่า (ความพึงพอใจของลูกค้าการเรียนรู้/ ความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร) หรือไม่เพียงใด [4-5]

แม้ว่าแนวคิดดังกล่าวมีจุดเริ่มต้นในองค์กรภาคธุรกิจแต่ได้มีการประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐบาลจะเห็นได้จากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) สนับสนุนให้นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างกว้างขวาง นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 [6] นอกจากนี้ยังนำมาใช้ในสถาบันอุดมศึกษาอย่างได้ผลดีทั้งในประเทศไทย [7] และต่างประเทศ [8-10] ด้วยเหตุนี้คณะผู้วิจัยจึงสนใจนำแนวคิดเรื่องการถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมายที่กำหนดขึ้นจากแผนกลยุทธ์วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรคณะฯ (ผสมผสานเข้ากับตัวชี้วัด ก.พ.ร. สกอ. และ สมศ.) ลงสู่บุคลากรรายบุคคลมาใช้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มศว ที่พัฒนาขึ้นใหม่

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยสถาบันเรื่องนี้มีจุดมุ่งหมายหลัก เพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะ คือ

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการปฏิบัติ เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้งในส่วนที่เป็นข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัย
2. เพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ทั้งที่เป็นข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย) ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน
3. เพื่อประเมินคุณภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ที่ทำการวิจัยและพัฒนาขึ้น

### คำถามการวิจัย

เพื่อให้การทำวิจัยสถาบันเรื่องนี้ดำเนินไปจนบรรลุจุดมุ่งหมายของการวิจัยที่ระบุข้างต้น คณะผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นคำถาม หรือ “โจทย์” การวิจัยที่ต้องทำการสืบเสาะค้นหา คำตอบ 3 ประการ ดังนี้

1. สภาพและปัญหาในการปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (ทั้งที่เป็นข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย) ที่ดำเนินการ ณ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันมีอะไรบ้าง

2. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่สร้างเสริมการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลควรเป็นอย่างไร

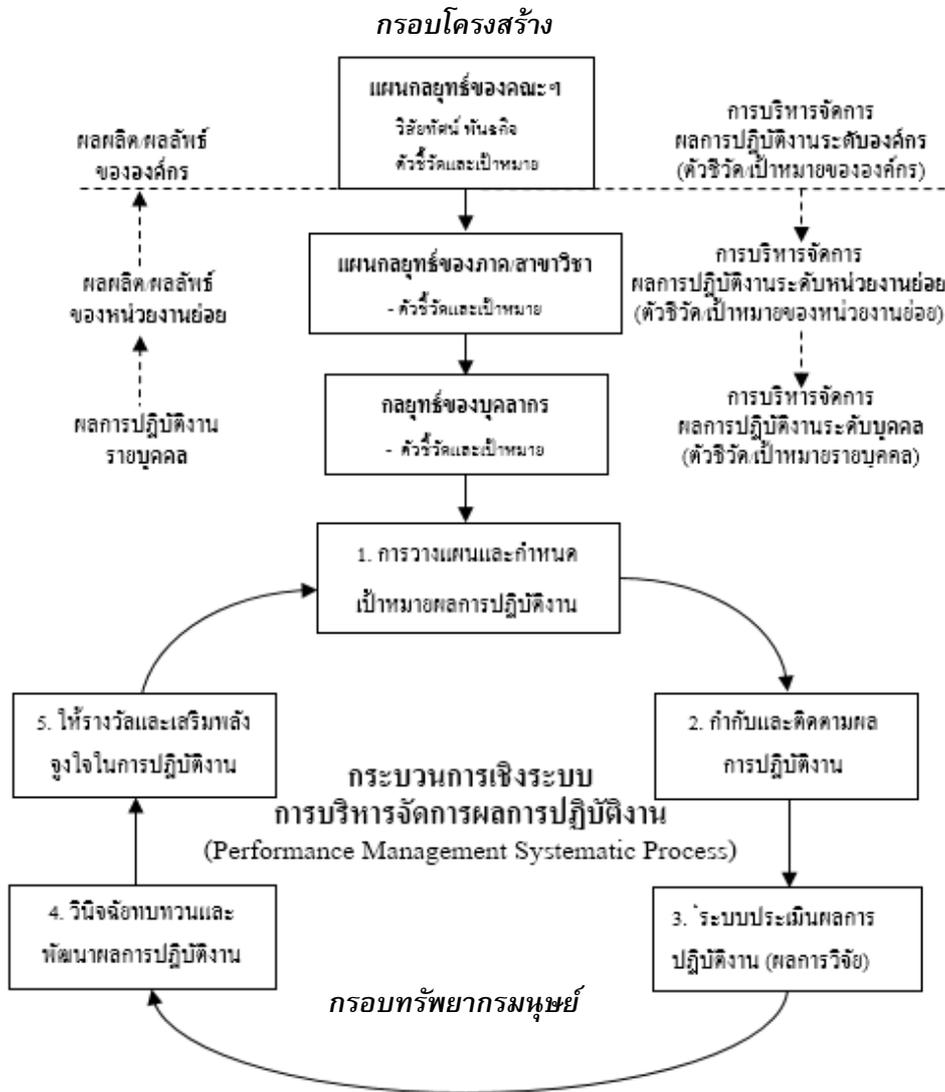
3. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพหรือไม่อย่างไร

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยนี้อาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องได้รับการออกแบบให้พึงพิงและกลมกลืนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์ประกอบก่อนหน้า ได้แก่ (ก) การวางแผน และกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน (ข) การกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงาน แล้วจึงตามด้วย (ค) การวินิจฉัยทบทวนและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และสิ้นสุดด้วย (ง) การให้รางวัลและเสริมพลังจูงใจในการปฏิบัติงาน (ดูภาพที่ 1) การประเมินในองค์ประกอบที่ 3 ได้เชื่อมโยงเข้ากับองค์ประกอบอื่นๆ ของกระบวนการเชิงระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่ระบุนี้ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยผลักดันให้บุคลากรแต่ละคนและกลุ่มในแต่ละหน่วยงานย่อยสามารถปฏิบัติงานตามพันธกิจได้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้เป็นผลสำเร็จ

อย่างมีประสิทธิภาพ [10-12] ภายใต้แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทางวิทยาศาสตร์ บนหลักการเชิงระบบเหตุผลที่มุ่งเน้นความ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) ตามกรอบโครงสร้าง (Structure Frame) และฐานคติความเชื่อเรื่องการแสดง

พฤติกรรมของบุคคลเกิดขึ้นโดยการยึดเป้าหมาย และมีแรงจูงใจผลักดันตามกรอบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Frame) [13] ที่ช่วย อธิบายพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคล ดังแสดงได้ตามภาพที่ 1



หมายเหตุ: ผลการวิจัยสถาบันนี้ทำให้ได้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เชื่อมต่อกับ กระบวนการเชิงระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ภายใต้การถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับองค์กร คณะฯ ลงสู่หน่วยงานภายในและบุคลากรรายบุคคล

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** การวิจัยสถาบันเรื่องนี้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล จำนวน 73 คน จากประชากรบุคลากรสังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 104 คน (หรือคิดเป็น 71.15%) ประกอบด้วย (ก) บุคลากรสายผู้บริหาร 13 คน จำแนกเป็นข้าราชการพลเรือน 10 คน และพนักงานมหาวิทยาลัย 3 คน (ข) บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 38 คน ในจำนวนนี้เป็นอาจารย์ผู้มีสถานภาพเป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย 21 คน และเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย 17 คน (ค) บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 18 คน จำแนกเป็นข้าราชการ 5 คน และพนักงานมหาวิทยาลัย 13 คน และ (ง) ลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัย จำนวน 4 คน กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดนี้ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยอาศัยสถานภาพการเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย (ตั้งระบุข้างต้น) เป็นเกณฑ์การจำแนกชั้น

**เครื่องมือและวิธีการรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลสารหลักฐานมาจากหลายแหล่งด้วยเครื่องมือและวิธีการรวบรวมหลายประเภท โดยคำนึงถึงความถูกต้องตามหลักการด้านการวัดประเมินค่าตัวแปร ได้แก่ ความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้แก่ ความสะดวกรวดเร็วต่อการใช้ในทางปฏิบัติ และความประหยัด สำหรับเครื่องมือและวิธีการรวบรวมข้อมูลหลักฐานที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย (ก) การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) จากแหล่งต่างๆ ที่มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในระยะเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมา และเอกสารเกี่ยวข้องอื่นๆ อาทิ

ประกาศ ก.พ.อ. ว่าด้วยเรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2551 และประกาศมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาการจ้างและบรรจุแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2545 และฉบับเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 (ข) การสำรวจด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire Survey) แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ บรรจุข้อคำถาม 40 ข้อ รวบรวมข้อมูลความคิดเห็นและความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ออกแบบพัฒนาขึ้นมาใหม่ แบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Cronbach's A Coefficient) เท่ากับ 0.89 และ (ค) การสัมภาษณ์เจาะลึกและการสนทนากลุ่ม (In-Depth and Focus Group Interviews) สำหรับใช้รวบรวมข้อมูลแนวคิดและความคาดหวังเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กลุ่มตัวอย่างเปิดเผยในระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมวิพากษ์ร่างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่คณะผู้วิจัย “ยกร่าง” ขึ้นรวมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงร่างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

**ขั้นตอนดำเนินการวิจัย** การวิจัยนี้มีขอบเขตดำเนินการ 3 ระยะเวลา ได้แก่ ระยะเวลาที่ 1: พฤษภาคม 2552-พฤษภาคม 2553 และระยะเวลาที่ 2: มิถุนายน 2553-พฤษภาคม 2555 โดยระยะเวลาที่ 1 มุ่งเน้นศึกษาสภาพและปัญหากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมา ส่วนระยะเวลาที่ 2 มุ่งเน้นออกแบบพัฒนาระบบฯใหม่โดยการกำหนดและกระจายตัวชี้วัด/เป้าหมายจากระดับองค์กร คณะฯ ลงสู่ระดับหน่วยงานภายใน ได้แก่ ภาควิชา/สาขาวิชาและสำนักงานเลขานุการคณะฯ และลงสู่ระดับบุคลากรเป็นรายบุคคลตามลำดับ ระยะเวลาที่ 3 มุ่งประเมินคุณภาพของระบบฯ ที่ออกแบบขึ้นมาใหม่ โดยพิจารณาจากเกณฑ์คุณภาพ 4 ด้านหลัก คือ (ก) ความเหมาะสม

(ข) ความเป็นประโยชน์ (ค) ความสามารถปฏิบัติได้จริงและ (ง) ความถูกต้องเชื่อถือได้ [14]

การวิเคราะห์ข้อมูลและการตรวจสอบความถูกต้องเชื่อถือได้ ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่รวบรวมได้ถูกบันทึกลงแฟ้มข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS และ Excel และทำการวิเคราะห์แยกตามลักษณะของข้อมูล กล่าวคือ ข้อมูลเชิงปริมาณที่รวบรวมได้ใช้วิธีการทางสถิติแบบบรรยาย (Descriptive Statistics) วิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความถี่ และร้อยละ ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อหากลุ่มหัวข้อสาระสำคัญและแบบแผนของข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำไปให้หน่วยตัวอย่างหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เลือกมาตรวจสอบ/ยืนยันความถูกต้องเชื่อถือได้ (Member Check)

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยระยะที่ 1 พบว่า ปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงาน ณ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มี 2 ระบบ คือ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สิ่งนี้ได้ก่อให้เกิดคำถามเชิงหลักการ/ปัญหาในทางปฏิบัติเรื่อยมา เช่น ความเสมอภาค/ยุติธรรมของบุคลากรผู้รับการประเมินผลต่างระบบกัน (โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในสายงาน ตำแหน่ง/ระดับเดียวกัน) และข้อวิพากษ์วิจารณ์ต่อเกณฑ์และวิธีการประเมินแต่ละระบบที่เข้มข้นและเข้มงวดต่างกัน นอกจากนี้ ยังพบว่าการประเมินทั้ง 2 ระบบขาดคู่มือการประเมินและกฎเกณฑ์ (หรือแนวทาง) การให้คะแนน (Scoring Rubrics) สำหรับใช้ตัดสินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นปรนัย (Objectivity) เป็นผลให้คะแนนจากคณะผู้ประเมินต่างชุดมีความผันแปรสูง เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพ

การให้คะแนนแบบ “กด ปลดย หรือถั่วเฉลี่ย” ของคณะผู้ประเมินแต่ละชุด จึงทำให้เกิดสถานการณ์ “ได้เปรียบ-เสียเปรียบ” ระหว่างผู้ได้รับการประเมินจากคณะผู้ประเมินต่างชุด นอกจากนี้ ยังพบอีกว่าประเด็นที่ประเมินมักเป็นอัตนัย (Subjectivity) เป็นไปเพื่อพิจารณาความดีความชอบที่ทำเป็นกิจวัตร 2 รอบต่อปีมากกว่าการนำผลไปใช้เพื่อพัฒนา/ปรับปรุงการทำงาน และข้อจำกัดสำคัญ คือผลการประเมินการปฏิบัติงานเฉลี่ยในภาพรวมระดับองค์กรคณะฯ ยังไม่เชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายและสะท้อนพันธกิจตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้มากนัก รวมทั้งมีสาระเกี่ยวพันน้อยกับตัวชี้วัดตามกรอบมาตรฐานคุณภาพของ ก.พ.ร. สกอ. หรือ สมศ. ดังจะเห็นได้อย่างชัดเจนจากผลของการประเมินการปฏิบัติงานในส่วนของบุคลากรสายวิชาการที่ผ่านมาส่วนใหญ่ได้คะแนนสูงกว่า 90% (ยอดเยี่ยม) ได้เลื่อนเงินเดือน 1.5-2.0 ชั้น (กรณีข้าราชการ) หรือ 5-6% (กรณีพนักงานมหาวิทยาลัย) แต่ปรากฏว่าผลการประเมินคุณภาพของคณะฯ ในปี พ.ศ. 2551-2552 ตามตัวชี้วัด ก.พ.ร. และ สมศ. ได้เพียงระดับปานกลาง ยิ่งไปกว่านั้น ยังมีหลายองค์ประกอบที่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วนเช่น องค์ประกอบที่ 4: การวิจัย (นิสิตปริญญาเอกและอาจารย์มีบทความปริญาวิทยานิพนธ์/งานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่มีจำนวนน้อย)

ผลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการสนทนากับบุคลากรผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มหนึ่งเผยว่า ความไม่สอดคล้องต้องกันระหว่างประเด็นที่ใช้พิจารณาคณะคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรกับตัวชี้วัดคุณภาพผลการดำเนินงานขององค์กรคณะฯ ภายใต้กรอบมาตรฐานตามตัวชี้วัด ก.พ.ร. และ สมศ. ที่ต้องยึดถือปฏิบัติตามข้อกำหนดภายใต้ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มีผลบังคับใช้มาตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2542 ทำให้บุคลากร

(ทั้งระดับหัวหน้าหน่วยงานภายในคณะ ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา และเลขานุการ สำนักงานคณบดี และระดับบุคลากรผู้ปฏิบัติการแต่ละคน) อาจขาดความรู้สึกระหนักต่อความสำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรตามกรอบมาตรฐานคุณภาพตามตัวชี้วัดของ ก.พ.ร. และ สมศ. ที่องค์กรระดับคณะกำหนดไว้

ดังได้กล่าวข้างต้นแล้วว่าผู้ประเมินขาดเอกสารสำหรับยึดถือเป็นกฎเกณฑ์และใช้เป็นแนวทางให้คะแนนลงในแบบประเมินจึงทำให้ผลการประเมินที่ได้มีความผันแปรสูงคลาดเคลื่อนและไม่คงเส้นคงวา คณะผู้วิจัยจึงต้องรีบแก้ปัญหาในช่วงแรกเพื่อให้

ผลการประเมินเที่ยงตรงและเชื่อมั่นสูงขึ้น โดยได้พัฒนากฎเกณฑ์การให้คะแนนแบบวิเคราะห์ (Analytic Scoring Rubrics) ที่มีประเด็นการประเมิน 6 ด้านหลัก ได้แก่ (ก) ภาระงานในหน้าที่ (50%) (ข) คุณภาพและปริมาณของผลงาน (20%) (ค) ความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน (10%) (ง) การรับรู้งานในหน้าที่ และการพัฒนางาน (5%) (จ) คุณลักษณะนิสัยในการทำงาน และ (ฉ) การประพฤติและปฏิบัติตน และมีจำนวนมาตราการวัดประเมิน 4 ระดับ (4 Scale-Level) จากระดับดีมาก (90-100%) ดี (80-89%) พอใช้ (70-79%) และต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 70%) ดังตัวอย่างในตารางที่ 1

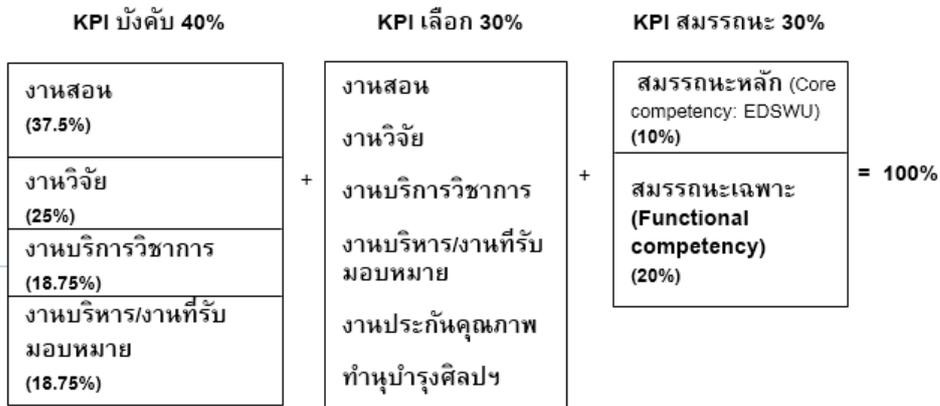
**ตารางที่ 1** ตัวอย่างกฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ

ประเด็นการประเมิน	เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำและคำอธิบายเพิ่มเติม	ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 70%)	ดี (70 - 79%)	ดีมาก (80 - 89%)	ดีเยี่ยม (90 - 100%)
<b>1. ด้านภาระงานในหน้าที่</b>					
1.1 งานสอนและงานผลิตบัณฑิต	- ภาระงานด้านงานสอน (ไม่น้อยกว่า 6 ภาระงานต่อสัปดาห์และภาระงานสอน/พัฒนานิสิตไม่น้อยกว่า 18 ภาระงานต่อสัปดาห์) - งานผลิตบัณฑิต/พัฒนานิสิต 1) งานที่ปรึกษานิสิต/โครงการ 2) งานที่ปรึกษาปริญญา นิพนธ์/สารนิพนธ์ 3) งานดูแลการฝึกปฏิบัติ สอน-การนิเทศ 4) งานการบริหารหลักสูตร	- มีภาระงานสอนน้อยกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด - ไม่ปรากฏร่องรอยหลักฐานที่ชัดเจนในงานต่าง ๆ เกี่ยวกับการผลิตบัณฑิต	- มีภาระงานสอนตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด - งานผลิตบัณฑิตปรากฏร่องรอยหลักฐานที่ชัดเจนในงานอย่างน้อย 1 งาน	- มีภาระงานสอนตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด - งานผลิตบัณฑิต ปรากฏร่องรอยหลักฐานที่ชัดเจน อย่างน้อย 2 งาน	- มีภาระงานสอนตามเกณฑ์/มากกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด - งานผลิตบัณฑิตปรากฏร่องรอยหลักฐานที่ชัดเจนทั้งหมด 4 งาน

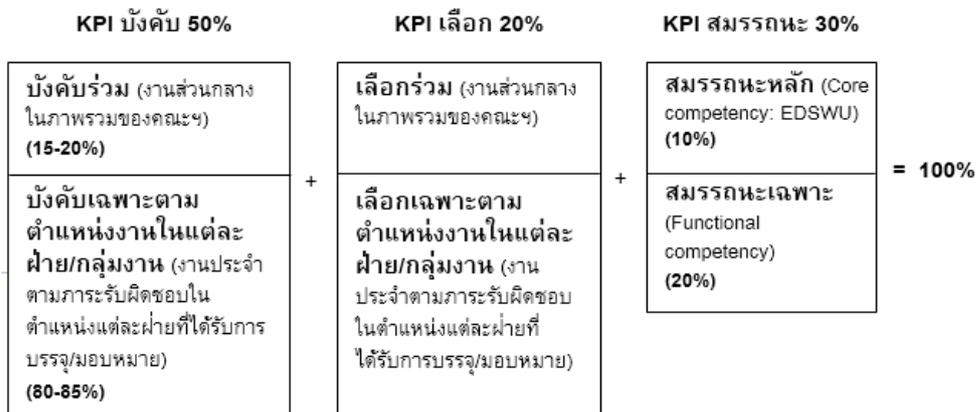
**หมายเหตุ:** กฎเกณฑ์การให้คะแนนลงในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบดั้งเดิมที่คณะผู้ประเมินได้พัฒนาขึ้นเพื่อใช้แก้ปัญหาเฉพาะหน้าจากการทำวิจัยในระยะที่ 1

**ผลการวิจัยระยะที่ 2** จากปัญหา/ข้อจำกัดต่างๆ ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สสำรวจพบและได้แก้ไข้ปัญหาเฉพาะหน้าบางเรื่อง เป็นเบื้องต้นในการทำวิจัยระยะที่ 1 (ตั้งระบุ ข้างต้น) คณะผู้วิจัยได้นำปัญหา/ข้อจำกัดเหล่านั้น มาพิจารณาเข้าสู่กระบวนการออกแบบระบบ ใหม่ รวมทั้งเพิ่มจุดแข็งตามแนวคิดใหม่และเสริม ด้วยข้อคิดเห็นอันมีคุณค่าที่บุคลากรคาดหวัง จึงทำการรื้อปรับในเชิงบูรณาการการประเมินผล ทั้ง 2 ระบบ ให้เป็นระบบเดียว (โดยไม่ขัดต่อ สาระสำคัญของกฎหมาย) โดยให้บุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประเมินมีส่วนร่วมวิพากษ์ ร่างระบบใหม่ผ่านที่ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ของ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ผลของการออกแบบระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานของรูปแบบใหม่ ภายใต้กระบวนการเชิงระบบการบริหารจัดการ ผลการปฏิบัติงานโดยพัฒนาตัวชี้วัดระดับบุคคล ที่ถ่ายทอดมาจากระดับองค์กรคณะฯ พบว่า ตัวชี้วัดคุณภาพผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แบ่งได้ 3 ประเภท คือ (ก) สมรรถนะหลักของ องค์กร (Core competency indicators) (ข) สมรรถนะเฉพาะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency Indicators) และ (ค) ผลการ ปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators) โดยสัดส่วนค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดทั้ง 3 ประเภท สำหรับบุคลากรในสังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทุกคน ได้แก่ 10%, 20% และ 70% ตามลำดับ และในค่าน้ำหนัก รวม 70% จากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก ผู้บริหารที่มาจากสายวิชาการและอาจารย์ ยังแบ่ง เป็นตัวชี้วัดบังคับ 40% (ทุกคนต้องปฏิบัติเหมือนกัน) และตัวชี้วัดเลือก 30% (แต่ละคนเลือกปฏิบัติ ได้ตามความถนัด/ความสนใจ) และใน 40% จากตัวชี้วัดบังคับยังจัดแยกตามกลุ่มภาระงาน ด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ

และการบริหาร/องค์กร ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีสัดส่วนค่าน้ำหนักแตกต่างกันตามจุดเน้น ของงาน/ตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ ได้แก่ สัดส่วน สำหรับผู้อยู่ในตำแหน่งคณบดี คือ 12.5%, 12.5%, 10% และ 65% ผู้บริหารระดับกลาง (รองคณบดีและหัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา) คือ 20%, 17.5%, 17.5% และ 45% ส่วนตำแหน่งผู้บริหารระดับผู้ช่วยคณบดี และตำแหน่งรองหัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา คือ 30%, 20% , 20% และ 30% ในขณะที่สัดส่วน สำหรับอาจารย์ คือ 37.5%, 25%, 12.5% และ 12.5% ตามลำดับ (ดูภาพที่ 2 ก) ในขณะที่ 70% จากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน หลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ แบ่งเป็นตัวชี้วัดบังคับ 50% และตัวชี้วัด เลือก 20% ใน 50% จากตัวชี้วัดบังคับ ยังจัดแยกเป็นตัวชี้วัดบังคับร่วม (งานส่วนกลาง ในภาพรวมของคณะ) 15-20% และตัวชี้วัดบังคับ เฉพาะตามตำแหน่งงานในแต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน 80-85% (ดูภาพที่ 2 ข) สำหรับตัวอย่าง ตัวชี้วัดบังคับผลการปฏิบัติงานด้านการสอนดูรายละเอียดได้จากตารางที่ 2 จากรายละเอียดที่ได้ นำเสนอมาข้างต้น สามารถสรุปภาพรวมระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้พัฒนาขึ้นใหม่ เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจ ได้ชัดเจนขึ้นดังแสดงไว้ในภาพที่ 3



(ก)

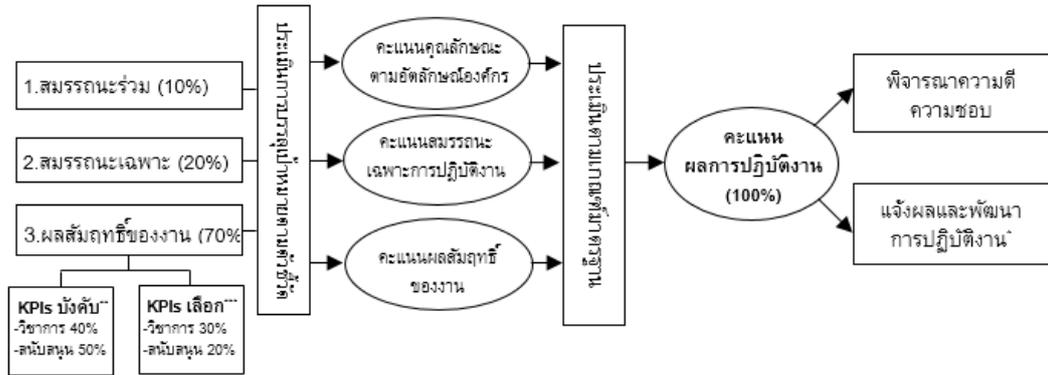


(ข)

ภาพที่ 2 (ก) สัดส่วนของปริมาณตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ และ (ข) สายสนับสนุนวิชาการ (ยกเว้นผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหาร)

สำหรับตัวชี้วัดสมรรถนะหลักขององค์กร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (10%) ที่บุคลากรทุกคนจะต้องได้รับการประเมินคือ EDSWU โดย ED (EDucation) มี E แทน Excellence-มีความรู้เป็นเลิศและ D แทน Decency-มีความประพฤติเหมาะสมที่สะท้อนมาจากความเชื่อ/ค่านิยมของบุคลากรในคณะฯ ตามครุจรรยาของ ศ.ดร.สาโรช บัวศรี อธิการวิทยาลัย ศึกษาศาสตร์ (ที่ถือเป็นต้นกำเนิดคณะฯ/มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ) ที่ว่า “จงมี

ความรู้ประดุจนักปราชญ์ มีความประพฤติประดุจผู้ทรงศิลป์” ส่วน SWU เป็นอักษรย่อของ มศว โดย S แทน Simplicity-มีความเรียบง่าย W แทน Work Smart-ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ U แทน Unity-องค์กรคณะมีเอกภาพ ส่วนตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะ (20%) แตกต่างกันตามกลุ่มสายงานที่ปฏิบัติ เช่น สายสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ ทักษะการสื่อสารและใช้เทคโนโลยี มีมนุษยสัมพันธ์ รับรู้และติดตามงาน และมีความรับผิดชอบในงาน



หมายเหตุ: (1) บุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า **ระบบการประเมินที่พัฒนาขึ้นควรเห็นเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น** (2) \*\*ตัวชี้วัดบังคับของบุคลากรสายวิชาการ 40% (การสอน วิจัยบริการวิชาการ และบริหาร/องค์กร ที่ได้รับมอบหมายโดยสัดส่วนน้ำหนักต่างกันตามจุดเน้นของงาน) และของสายสนับสนุนวิชาการ 50% (งานส่วนรวมคณะ 15-20%; งานเฉพาะตำแหน่ง 80-85%) ที่ทุกคนต้องได้รับการประเมิน (3) \*\*\*ตัวชี้วัดเลือกของบุคลากรสายวิชาการ 30% (สอน วิจัยบริการ ทำนุบำรุงศิลปฯ/งานส่วนรวม) และของสายสนับสนุนวิชาการ 20% (งานส่วนรวมคณะ และงานเฉพาะตำแหน่งในฝ่าย) ที่แต่ละคนสามารถเลือก (ตามความถนัด/สอดคล้องกับงานที่ทำแต่ละรอบเวลา) เพื่อรับการประเมิน

ภาพที่ 3 ภาพสรุประบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตารางที่ 2 ตัวชี้วัดบังคับ (KPI บังคับ) คุณภาพผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์)

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้า หมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน (Scoring Rubrics)					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
<b>1. ด้านการเรียนการสอน</b>								
1.1 ระดับความพึงพอใจของนิสิตในการสอนของอาจารย์	2.00	4	ได้คะแนน 1.00-1.50	ได้คะแนน 1.51-2.50	ได้คะแนน 2.51-3.50	ได้คะแนน 3.51-4.00	ได้คะแนน 4.51-5.00	ปค.003 (แบบประเมิน)
1.2 มีการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและให้เรียนรู้จากผลงานวิจัย/การลงมือทำวิจัย	4.00	4	เน้นบรรยายตามหนังสือ ตำราเป็นหลัก	ยังเน้นบรรยาย แต่มีให้ผู้เรียนทำกิจกรรมการเรียนรู้บ้างครั้ง	จัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในระดับปานกลาง	จัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียน และใช้ผลวิจัย/ทำวิจัยมาก	เป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	มคอ.3 และประมวลการสอนรายวิชา (Syllabus)
1.3 มีการจัดทำ มคอ.ต่างๆ ถูกต้องและเสร็จสมบูรณ์ตรงตามเวลาที่กำหนด	5.00	4	ทำไม่ครบถ้วน และส่งล่าช้ามาก	ทำครบถ้วน แต่ส่งล่าช้ากว่ากำหนดเวลา	ทำครบถ้วน และส่งทันตามเวลาพอดี	ทำครบถ้วน ถูกต้องและส่งทันเวลา	ทำครบถ้วน ถูกต้องและส่งก่อนกำหนด	มคอ.ต่างๆ ที่ต้องทำและรับผิดชอบในฐานะผู้สอน
1.4 มีการจัดทำสื่อ/แหล่งการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์หรือช่วยอินเทอร์เน็ต	4.00	4	ทำน้อยและไม่เผยแพร่ผ่านเครือข่าย	ทำบ้าง และเผยแพร่ผ่านเครือข่ายบ้าง	ทำและเผยแพร่ผ่านเครือข่ายพอประมาณ	ทำและเผยแพร่ผ่านเครือข่ายค่อนข้างมาก	เป็นแบบอย่างในการทำ/เผยแพร่ผ่านเครือข่าย	สื่อ/แหล่งเรียนรู้ และเว็บไซต์

หมายเหตุ: ตัวชี้วัดบังคับมีคะแนนรวม = 40 คะแนน (ด้านการเรียนการสอน = 15 คะแนน การวิจัย = 10 คะแนน การบริการวิชาการ = 7.5 คะแนน การบริหาร/งานที่ได้รับมอบหมาย = 7.5 คะแนน) บุคลากรสายวิชาการทุกคน (ทั้งที่เป็นผู้บริหารที่มาจากบุคลากรสายวิชาการและอาจารย์) จะต้องปฏิบัติตาม

ส่วนรูปแบบและกระบวนการประเมินผล การปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล เห็นว่าควรเป็นไปในลักษณะการประเมิน เพื่อเสริมพลัง (Empowerment Evaluation) ให้ผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมประเมิน โดยมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับรู้ แสดงความคิดเห็น และร่วมกำหนดประเด็นสำคัญ ทางการประเมิน เช่น ตัวชี้วัด/เป้าหมาย และเกณฑ์ การให้คะแนน (โดยเฉพาะช่วงเวลาทบทวน และปรับปรุงประเด็นเหล่านี้) การทำข้อตกลงกับ ผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ก่อนถึงรอบการประเมินเป็นสิ่งที่บุคลากรเห็นด้วย มากที่สุด และยังเห็นอีกว่าผู้ประเมินควรอยู่ ในรูปองค์คณะบุคคลมากกว่าเอกบุคคล (เช่น ผู้บังคับบัญชาคนเดียว) มีความเป็นกลาง มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่ประเมิน ละเอียดถี่ถ้วนและเป็นกัลยาณมิตร สำหรับขั้นตอน ประเมิน ประกอบด้วย (ก) การจัดทำข้อตกลงในการ ปฏิบัติงาน (ข) ผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบ (ค) ผู้รับการประเมินรวบรวมผลงานลงแฟ้ม แสดงหลักฐานผลการปฏิบัติงาน (Portfolio) (ง) คณะผู้ประเมินชุดที่ 1 ประเมินเบื้องต้น (พิจารณาจากผลงานที่ทำได้เปรียบเทียบกับ ค่าเป้าหมาย) (จ) คณะผู้ประเมินชุดที่ 2 (คณะดี เป็นประธาน) กลับกรองและประเมินผลสรุป (ฉ) ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นแจ้งผลการประเมินที่ระบุ จุดแข็ง/จุดจำกัดให้ผู้รับการประเมินลงนามรับทราบ เพื่อหาแนวทางพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

**ผลการวิจัยระยะที่ 3** บุคลากรที่ เข้าร่วมประชุมสัมมนาเพื่อวิพากษ์ร่างระบบ การประเมินรูปแบบใหม่ส่วนใหญ่เห็นว่าแนวคิด และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด แบบรายบุคคลมีประโยชน์ค่อนข้างมาก เพราะช่วยให้คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ได้ผลผลิต/ผลลัพธ์ทั้งเชิง ปริมาณและคุณภาพตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรคณะฯ มากขึ้น

และประการสำคัญได้ผลผลิต/ผลลัพธ์สอดคล้อง ตรงตามกรอบมาตรฐานคุณภาพของ สมศ. สกอ. หรือ ก.พ.ร. อีกทั้งยังเห็นว่าการกำหนดค่าเป้าหมาย ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนแสดงความคิดเห็น รวมทั้งการกำหนดกฎเกณฑ์การให้คะแนนเป็น รายตัวชี้วัดที่อยู่ในรูปตัวเลขและถ้อยคำบรรยายย่อ (Descriptors) ทำให้เกิดความชัดเจน เป็นปรนัย เทียบตรงและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และยังทำให้ผลการประเมินมีความเที่ยงธรรม และเชื่อถือได้

อย่างไรก็ตาม บุคลากรตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล มีความรู้สึกวิตกกังวลต่อความเป็นไปได้ ในการนำแนวคิดและวิธีการประเมินดังกล่าวไป ปฏิบัติจริงๆ เมื่อแต่ละคนต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การปฏิบัติงานของตนให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดต่างๆ และจะต้องให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของงาน ที่ปฏิบัติถึงระดับค่าเป้าหมายเป็นไปตามที่ระบุ ไว้ในข้อตกลงแต่ละรอบการประเมิน นอกจากนี้ บุคลากรบางคน (โดยเฉพาะข้าราชการ สายวิชาการ) เห็นว่าการเก็บรวบรวมข้อมูล หลักฐานลงในแฟ้มสะสมงานเพื่อบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ ของงานแต่ละตัวชี้วัดที่ตนปฏิบัติเป็นสิ่งยุ่งยาก ต้องใช้เวลากระทำอย่างเป็นกิจวัตรต่อเนื่อง ดังนั้น จึงรู้สึกไม่มั่นใจในจิตนัยการปฏิบัติงาน ของตนเองว่าจะสามารถกระทำได้จริงๆ หรือไม่ แต่เมื่อพิจารณาผลการให้ข้อมูลจากการตอบ แบบสอบถาม พบว่า บุคลากรกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบ แบบสอบถาม 62.26% เชื่อว่าระบบการประเมิน ผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นดีกว่าระบบที่ใช้ อยู่เดิม

### **สรุปและอภิปรายผล**

ผลการวิจัยที่พบว่า บุคลากรของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มุ่งหวังให้ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น ใหม่เป็นไปเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน (คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะ

พึงประสงค์) ของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น มากกว่าเป็นไปเพื่อจุดประสงค์ด้านอื่นๆ (เช่น การพิจารณาความดีความชอบ และพิจารณาจ้างต่อหรือขยายสัญญาจ้าง) อาจเป็นเพราะโดยธรรมชาติแล้วบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (หรือบุคคลผู้รับการประเมินเกือบทุกคนไม่ว่าจะปฏิบัติงานอยู่ ณ สถานที่แห่งใดก็ตาม) มักรู้สึกตึงเครียด วิตกกังวล และเกรงกลัวต่อการถูกได้รับการตัดสินเพื่อให้คุณค่า (Value Phobia) (ในการวิจัยครั้งนี้คือผลการปฏิบัติงาน) ซึ่งผลการตัดสินอาจเป็นไปในทางบวกหรือทางลบก็ได้ [15-16] ถ้าผลการตัดสินปรากฏทางลบไม่เป็นไปในทางที่พึงปรารถนาก็อาจทำให้รู้สึกสูญเสียความภาคภูมิใจในตนเอง เสียหน้า หรือเสียผลประโยชน์ ดังนั้นจึงไม่เป็นที่น่าประหลาดใจนักต่อการพบผลการวิจัยที่ว่าบุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ต้องการให้นำผลการประเมินการปฏิบัติงานที่พัฒนาตามระบบใหม่ขึ้นไปใช้ในวิถีทางที่ไม่ก่อให้เกิดผลเสียใดๆ กับตนเอง ในประเด็นนี้ สอดคล้องกับที่ Stufflebeam et al. [17] ได้กล่าวไว้ว่า “จุดมุ่งหมายของการประเมินไม่ใช่เพื่อการพิสูจน์ แต่เพื่อการปรับปรุง” [The purpose of evaluation is not prove but to improve (p.v.)] หรือ Patton [18] ที่กล่าวว่า การประเมินอย่างสร้างสรรค์ควรเป็นไปเพื่อการพัฒนามากกว่าการตรวจสอบ เพราะจะทำให้บุคลากรผู้ได้รับการประเมินเกิดการเรียนรู้และมีแรงจูงใจเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของตนและขององค์กร

ส่วนผลการวิจัยที่พบว่า มีบุคลากรบางคน รู้สึกวิตกกังวลห่วงใยเกี่ยวกับความเป็นอัตวิสัย/เป็นนามธรรมของการวัดประเมินสมรรถนะ (ทั้งสมรรถนะหลักขององค์กรและสมรรถนะเฉพาะของการปฏิบัติงาน) ที่มักให้ผลของการวัดประเมินที่คลาดเคลื่อนสูงและไม่เห็นด้วยกับการนำผลการวัดประเมินสมรรถนะไปใช้

ในการพิจารณาความดีความชอบที่มีส่วนได้ส่วนเสียสูง (เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน/เลื่อนตำแหน่ง) ทั้งนี้เพราะการวัดประเมินสมรรถนะหรือพฤติกรรม การแสดงออก ในระหว่างการปฏิบัติงานอันเป็นผลจากแรงจูงใจ (หรือแรงผลักดันภายในจิตใจ) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งที่รับผิดชอบอยู่ให้สำเร็จลุล่วงไป เช่น ภาวะผู้นำ การวางแผนและจัดระบบงานและการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหา เป็นคุณลักษณะด้านจิตพิสัยที่ผลการวัดประเมินมักมีความคลาดเคลื่อนและเชื่อมั่นต่ำโดยธรรมชาติอยู่แล้ว [19] ดังนั้น การนำผลการวัดประเมินสมรรถนะไปใช้ในวิถีทางใดๆ ที่อาจก่อให้เกิด “ส่วนเสียผลประโยชน์” (แทนที่จะเป็นส่วนได้ประโยชน์) ย่อมทำให้บุคลากรผู้รับการประเมินไม่เห็นด้วย

สำหรับผลการวิจัยในประเด็นการกำหนดสัดส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบการประเมินด้านพฤติกรรมหรือสมรรถนะการปฏิบัติงานเท่ากับ 30% (ประกอบด้วย สมรรถนะร่วม 10% และสมรรถนะเฉพาะ 20%) และด้านผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานหลักเท่ากับ 70% กล่าวในทางทฤษฎีและการปฏิบัติ [6] ถือว่าค่านี้เป็นสัดส่วนค่าน้ำหนักที่เหมาะสมสำหรับนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในระยะเริ่มต้น ตามระบบใหม่ที่ได้พัฒนาขึ้น โดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานหลักไม่ต่ำกว่า 70% ถือว่ากำหนดได้สอดคล้องกับคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ [7] หรือตรงกับหน่วยงานราชการทั่วไปตามข้อเสนอของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน [6] และเมื่อบุคลากรผู้รับการประเมินคุ้นชินกับระบบการประเมินฯ มากขึ้น และต้องการเน้นหนักผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานหลัก (มากกว่าพฤติกรรม/สมรรถนะการปฏิบัติงาน) อาจกำหนดค่าน้ำหนักผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานหลัก

สูงกว่า 70% เช่น 75% หรือ 80% เป็นต้น ในกรณีนี้แสดงว่าองค์กรประกอบด้านสมรรถนะ (ที่บุคลากรบางคนไม่ประสงค์ให้วัดประเมิน หรือนำผลมาใช้พิจารณาความดีความชอบ) จะมีค่าน้ำหนักต่ำลงไป ตามลำดับ

ผลการวิจัยที่พบว่า บุคลากรผู้ให้ข้อมูล บางคนรู้สึกวิตกกังวลและห่วงใยต่อปัญหาการไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรที่เป็นข้าราชการ ด้วยสาเหตุความไม่คุ้นชินกับการรวบรวมข้อมูล หลักฐานแสดงผลการปฏิบัติงาน เมื่อนำแนวคิด การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัด รายบุคคลไปปฏิบัติจริง ณ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมากระบวนการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์กรคณะฯ ยึดถือหลักเกณฑ์ และปฏิบัติตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยเรื่อง การเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544 และประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขของการเลื่อนขั้นเงินเดือน ของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2551 เช่นเดียวกับที่ดำเนินการ ในคณะศึกษาศาสตร์/ครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัย อื่นๆ เช่น คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร หรือคณะวิชา/หน่วยงานราชการต่างๆ ภายใน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ [20-21] แนวคิด และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการที่ “ยึดโยง/ผูกติด” กับการเลื่อนขั้น เงินเดือน/การเลื่อนตำแหน่ง จึงทำให้ผลการ ประเมินสำคัญยิ่งต่อบุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยตรง แต่รูปแบบและวิธีดำเนินการประเมิน โดยเฉพาะในช่วงเวลา ก่อนปี พ.ศ. 2553 เข้มข้น และเข้มงวดไม่มากนัก เมื่อเปรียบเทียบกับ รูปแบบและวิธีดำเนินการประเมินบุคลากร ของ หน่วยงาน / องค์กร ภาค เอกชน หรือการประเมินบุคลากรที่เป็นพนักงาน มหาวิทยาลัยของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดรัฐบาล อาทิ ไม่มีการทำข้อตกลงการปฏิบัติงานก่อน

รอบเวลาการประเมินผล และยึดถือตามปริมาณ ผลงานที่บุคลากรทำได้เป็นหลัก มากกว่าความ สอดคล้องของผลงานที่มีคุณภาพสู่การบรรลุ เป้าหมายตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร การแสดงข้อมูล/ร่องรอยหลักฐานต่างๆ ที่ผ่านการรวบรวมอย่างเป็นระบบ/เชื่อถือได้ เพื่อบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการให้ผู้บังคับ บัญชา (แต่ละระดับ) รับทราบก่อนการประเมิน มีน้อยมาก เสมือนหนึ่งว่าการกระทำดังกล่าวนี้ ถือเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในฐานะ ผู้ประเมินจะต้องสืบค้น/ตรวจสอบความถูกต้อง ของข้อมูลสารสนเทศเอง ซึ่งในประเด็นนี้มีโอกาส เป็นไปได้สูงที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับอาจไม่ล่วงรู้ ข้อมูลสารสนเทศที่สะท้อนผลสัมฤทธิ์ของงาน ที่บุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาปฏิบัติได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีบุคลากร จำนวนมาก กอปรกับวิถีการดำเนินชีวิตและ วัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรสายวิชาการ (บุคลากรส่วนใหญ่) ในมหาวิทยาลัยยึดถือ ความเป็นอิสระ เกินกว่าบุคคลใดๆ จะเข้าไป ตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศ “แสดงค่าของคน” ได้ (ถ้าบุคลากรผู้รับการประเมินแต่ละคน จะเป็นผู้รวบรวมและนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาเอง) ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ จึงเป็นเรื่องไม่เหนือ ความคาดหมายที่มีผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย บางคนคิดว่าข้าราชการผู้ได้รับการประเมินจะไม่ให้ ความร่วมมือ

#### ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารคณะและนักวิชาการบริหาร งานบุคคลของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ สามารถนำผลการวิจัย มาพิจารณาเชิงวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ในการพัฒนา ระบบการประเมินผลฯ ณ องค์กรคณะฯ ของตนให้มีคุณภาพดียิ่งๆ ขึ้นไป ประการสำคัญผู้ บริหารคณะฯ ทุกระดับควรสื่อสารทำความเข้าใจใน เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดราย บุคคลให้บุคลากรของคณะฯ ทราบ และแลกเปลี่ยน

ข้อคิดเห็น/เรียนรู้แนวคิดและวิธีการปฏิบัติระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง การจัดเวทีให้มีการพูดคุย (เช่น การประชุมสัมมนาบุคลากรฯ) เพื่อทำความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวถือเป็นปัจจัยเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จที่สำคัญยิ่งในการนำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้

2. ผลการวิจัยนี้มีส่วนช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ในเรื่องการถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลโดยอาศัยแนวคิดการบริหารจัดการตามมุมมองสมดุล (Balanced Scorecard) มาประยุกต์ใช้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ ผู้บริหารนักวิชาการบริหารงานบุคคลของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์อื่นๆ อาจนำไปเป็นจุดคิดเริ่มต้นในการพัฒนาระบบการประเมินผลฯ ขององค์กรคณะฯ ของตนให้มีคุณภาพดียิ่งๆ ขึ้นไป (ภายใต้การคำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรมองค์กรและอื่นๆ ว่าใกล้เคียงกับของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หรือไม่)

3. ควรมีการศึกษาสัดส่วนค่าน้ำหนักระหว่างองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3 ด้าน ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานหลัก สมรรถนะหลักขององค์กร และสมรรถนะเฉพาะของการปฏิบัติงาน และ/หรือสัดส่วนค่าน้ำหนักในองค์ประกอบด้านผลการปฏิบัติงานหลัก (ผ่านทางตัวชี้วัดบังคับ) ของบุคลากรสายวิชาการ 4 ด้าน ได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหาร/งานที่องค์กรมอบหมาย หรือของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ 2 ด้าน ได้แก่ การปฏิบัติงานองค์กรคณะฯ ในภาพรวม (ผ่านทางตัวชี้วัดบังคับร่วม) และงานประจำ/เฉพาะตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุ/รับมอบหมาย (ผ่านทางตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ) ว่าควรเป็นเท่าไร จึงจะเหมาะสมตรงตามสภาพจริงของบุคลากรผู้รับการประเมินแต่ละกลุ่ม เช่น บุคลากรที่อยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่หรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แต่ละแห่ง

4. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพและประสิทธิผลระหว่างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual KPIs Approach) และตัวชี้วัดรายกลุ่ม/บุคคล (Collaborative or Group KPIs Approach) ทั้งนี้เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 2 ระบบ ต่างมีจุดแข็ง/จุดจำกัดแตกต่างกัน เช่น ระบบแรกส่งเสริมการทำงานเชิงแข่งขันระหว่างบุคลากรภายในองค์กรคณะฯ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีปริมาณและคุณภาพสูง ซึ่งส่งผลให้ผลงานขององค์กรคณะฯ โดยส่วนรวม (ที่มาจากผลงานของบุคลากรรายบุคคล) บรรลุเป้าหมายแต่ระบบหลังส่งเสริมการทำงานแบบร่วมมือภายในหมู่คณะ/ทีม (ลดความตึงเครียด/ความวิตกกังวลจากการแข่งขัน) นอกจากนี้ บุคลากรแต่ละคนภายในกลุ่ม/ทีมสามารถแบ่งภาระงานกันรับผิดชอบ/ปฏิบัติตามตัวชี้วัดที่ตนถนัด และสนใจพร้อมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และรวมพลังผลักดันภาระงานของกลุ่มให้มีปริมาณและคุณภาพสูงจนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

### เอกสารอ้างอิง

- [1] ผุสดี รุมาคม. (2551). *การประเมินการปฏิบัติงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส.
- [2] อลงกรณ์ มีสุทธา; และ สมิต สัจฉกรณ. (2552). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- [3] Grote, Richard C. (1996). *The complete guide to performance appraisal*. New York: AMACOM.
- [4] Kaplan, Robert S.; and Norton, David P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 70: 64-72.
- [5] Kaplan, Robert S.; and Norton, David P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*. 71: 74-87.
- [6] สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ*. กรุงเทพฯ: พีเอสพีวี.
- [7] สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล. (2553). กลยุทธ์การเชื่อม KPI กับระบบการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน. ใน *KPI รายบุคคล: สุดยอดบริหารผลลัพธ์ขององค์กร*. สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล; นิยม ลออปักษ์ณ; และ วิศาล มหาสิทธิวัฒน์ (บรรณาธิการ). หน้า 107-121. กรุงเทพฯ: สันทวีกิจพริ้นติ้ง.
- [8] Bensimon, Estela. M. (2005). Closing the achievement gap in higher education: An organizational learning perspective. *New Directions for Higher Education*. 131: 99-111.
- [9] Storey, Anne. (2002). Performance management in schools: Could the Balanced Scorecard help?. *School Leadership and Management*. 22(3): 321-338.
- [10] Nielsen, Steffen. B.; and Hunter, David E. K. (2013, Eds.). *Performance management and evaluation*. New Directions for evaluation. No. 137. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [11] Mohrman, Allan, M., Resnick-West, Susan, M.; and Lawler, Edward E. III. (1989). *Designing performance appraisal systems*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [12] Hall, Benjamin J. (2006). Performance management. In *Measure and improve the effectiveness of your employees*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [13] Bolman, Lee G.; and Deal, Terrence, D. (2013). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. 5th ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [14] Stufflebeam, Daniel L. (2009). *The personnel evaluation standards: How to assess systems for Evaluating educators*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- [15] Beck, Aaron. T. (1989). Evaluation anxieties. In *Handbook of phobia therapy*. Carol Lindemann (Ed.). pp. 89-112. Northvale, NJ: Aronson.
- [16] Scriven, Michael. (1991). *Evaluation thesaurus*. 4th ed. Newbury Park, CA: Sage.
- [17] Stufflebeam, Daniel. L., Foley, W. J., Gephart, W. J., Guba, E. G., Hammond, R. L., Merriam, H. O.; et al. (1971). *Educational evaluation and decision-making*. Itasca, IL: Peacock.

- [18] Patton, Michael. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation*. 4th ed. Newbury Park: CA: Sage.
- [19] McMillan, James H. (2004). *Classroom assessment: Principles and practice for effective instruction*. 3rd ed. Singapore: Pearson Education.
- [20] มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2550). ประกาศคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร เรื่อง หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการ. ลงวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2550. สืบค้นเมื่อ 26 ตุลาคม 2555, จาก <http://www.edu.nu.ac.th/2005>
- [21] มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2550). หลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ณ วันที่ 1 เมษายน 2550 และ วันที่ 1 ตุลาคม 2550. สืบค้นเมื่อ 26 ตุลาคม 2555, จาก [www.tu.ac.th-/org/ofrector/person/ps\\_admin/document/laken\\_salary50.doc](http://www.tu.ac.th-/org/ofrector/person/ps_admin/document/laken_salary50.doc)