

# ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงาน ตำแหน่งทางวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ

\*\*\*เสถียร คามิศักดิ์

ประกาศคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2553 กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาไว้เป็นมาตรฐานขั้นต่ำเพื่อให้สภาสถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทางในการออกข้อบังคับ ส่วนใหญ่สภาสถาบันอุดมศึกษามักจะออกข้อบังคับให้มีผลใช้บังคับกับข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาและอนุโลมให้ใช้กับพนักงานมหาวิทยาลัยด้วย

## หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง การประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน และพิจารณาพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการของข้าราชการตามสมรรถนะที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

การประเมินผลปฏิบัติราชการให้ประเมินอย่างน้อยสององค์ประกอบได้แก่ องค์ประกอบผลสัมฤทธิ์ของงาน และองค์ประกอบพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยผลสัมฤทธิ์ของงาน จะต้องมีส่วนคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละเจ็ดสิบ นั่นหมายถึงว่า องค์ประกอบพฤติกรรมการปฏิบัติราชการต้องมีคะแนนร้อยละสามสิบ

สภาสถาบันอุดมศึกษาอาจกำหนดองค์ประกอบการประเมินอื่น ๆ เพิ่มเติมตามความเหมาะสมกับลักษณะงานและสภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในตำแหน่งต่าง ๆ ได้

ในกรณีผู้ปฏิบัติงานอยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในระหว่างรอบการประเมิน ให้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยมีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบร้อยละห้าสิบ

ในกรณีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหารที่มาวาระการดำรงตำแหน่งและผู้บริหารที่ไม่มีวาระการดำรงตำแหน่ง ให้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยมีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

ในแต่ละรอบการประเมิน ให้สภาสถาบันอุดมศึกษานำผลการประเมินการปฏิบัติราชการจัดกลุ่มตามผลคะแนน โดยอย่างน้อยให้แบ่งกลุ่มคะแนนการประเมินห้าระดับ เช่น ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ ต้องปรับปรุง แต่สภาสถาบันอุดมศึกษาอาจกำหนดให้แบ่งกลุ่มมากกว่าห้าระดับก็ได้ สำหรับช่วงคะแนนของแต่ละระดับ ให้เป็นไปตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด แต่คะแนนต่ำสุดของระดับพอใช้ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการต้องมีความชัดเจนและมีหลักฐาน และให้เป็นไปตามแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการและแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด โดยแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ผู้บังคับบัญชาเก็บสำเนาไว้ที่หน่วยงานที่ผู้นั้นสังกัด เป็นเวลาอย่างน้อยสองรอบการประเมิน และให้หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของสภาสถาบันอุดมศึกษา จัดเก็บต้นฉบับไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการ หรือจัดเก็บในรูปแบบอื่น ตามความเหมาะสมก็ได้

เพื่อให้มีกลไกสนับสนุนความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้อธิการบดีแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และเสนอความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติราชการทุกประเภท

### วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

1. ก่อนเริ่มการประเมินให้สถานบันอุดมศึกษาประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ข้าราชการในสังกัดทราบโดยทั่วกัน

2. ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมินซึ่งได้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง และผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงาน กำหนดตัวชี้วัดหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงาน อย่างเป็นทางการและเหมาะสมกับลักษณะงาน ทั้งนี้สถานบันอุดมศึกษาอาจกำหนดตัวชี้วัดวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี รวมทั้งระบุพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการได้ตามความเหมาะสม

3. ในแต่ละรอบการประเมินให้ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ประกาศไว้ และตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับผู้รับการประเมิน

4. ในระหว่างรอบการประเมินให้ผู้ประเมินให้คำปรึกษาแนะนำผู้รับการประเมิน เพื่อการปรับปรุง แก้ไขพัฒนาเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมปฏิบัติราชการที่ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน และเมื่อสิ้นรอบการประเมินกับผู้รับการประเมินเห็นควรร่วมกันทำการวิเคราะห์ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมปฏิบัติราชการ เพื่อความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคล

5. ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละครั้ง ให้ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบผลการประเมินเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน ในกรณีผู้รับการประเมินไม่ยินยอมลงลายมือชื่อ ให้ดำเนินการหาพยานบุคคลลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินแล้ว

6. ให้สถานบันอุดมศึกษาประกาศรายชื่อข้าราชการผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่นและดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้น สำหรับสถานบันอุดมศึกษาที่มีการกำหนดรับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการเกินกว่าห้าระดับขึ้นไป ให้สถานบันอุดมศึกษาประกาศรายชื่อผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับสูงกว่าระดับดีขึ้นไป

7. ให้ผู้ประเมินจัดส่งผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในหน่วยงานของตน เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และให้ความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ก่อนนำเสนออธิการบดี

8. ในกรณีที่มีความจำเป็น เนื่องจากลักษณะงานสภาพการปฏิบัติราชการ หรือมีเหตุผลอันสมควร ให้สถานบันอุดมศึกษา กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมเป็นการเฉพาะที่เห็นสมควรก็ได้

บางสถานบันอุดมศึกษา กำหนดให้มีการประเมิน ผลสัมฤทธิ์ของงาน แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบย่อยคือ 1.งานสอน 2.1 งานวิจัย/สิ่งประดิษฐ์ หรือ 2.2. งานพัฒนาตำรา/หนังสือ/บทความทางวิชาการ/บทความวิจัย 3.งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย เช่น

#### งานสอน ระดับความสำเร็จในการจัดทำ

ระดับที่ 1 มีโครงการสอน หรือ มคอ.3 และ มคอ 4 ประจำปีรายวิชาสอนที่เป็นไปตามข้อกำหนด/ตามฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด

ระดับที่ 2 เป็นไปตามระดับที่ 1 และมีการพัฒนาสื่อการสอนประกอบโครงการสอนหรือ มคอ 3 และ/หรือ มคอ 4

ระดับที่ 3 เป็นไปตามระดับที่ 2 และมีการสอวัตผลการศึกษาตามประกาศของมหาวิทยาลัย

ระดับที่ 4 เป็นไปตามระดับที่ 3 และมีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่น การสอนแบบแก้ปัญหา รูปแบบการเรียนที่ใช้ปัญหาเป็นหลัก วิธีสอนแบบระดมสมอง วิธีสอนแบบบูรณาการ ฯลฯ

ระดับที่ 5 เป็นไปตามระดับที่ 4 และมีการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน รวมทั้งมีการนำผลไปปรับปรุงการสอนในครั้งต่อไปครบทุกรายวิชา

#### งานวิจัยและสิ่งประดิษฐ์ ระดับความสำเร็จในการจัดทำ

ระดับที่ 1 มีหัวข้องานวิจัยหรือข้อมูลเบื้องต้นที่จะนำไปสู่หัวข้อวิจัย

ระดับที่ 2 เป็นไปตามระดับที่ 1 และเสนอโครงการวิจัยต่อหน่วยงาน

ระดับที่ 3 เป็นไปตามระดับที่ 2 และได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการวิจัย

ระดับที่ 4 เป็นไปตามระดับที่ 3 และดำเนินการวิจัยสำเร็จตามกำหนด

ระดับที่ 5 เป็นไปตามระดับที่ 4 และมีการเผยแพร่งานวิจัย/การจัดนิทรรศการ/การนำเสนอผลงานในที่ประชุมระดับชาติหรือนานาชาติ

**งานพัฒนาตำรา/หนังสือ/บทความทางวิชาการ/บทความวิจัย ระดับความสำเร็จในการจัดทำ**

ระดับที่ 1 มีชื่อหัวข้อ ตำรา/หนังสือ/บทความทางวิชาการ/บทความวิจัยหรือข้อมูลสำหรับเขียน

ระดับที่ 2 เป็นไปตามระดับที่ 1 และจัดทำเค้าโครงของตำรา/หนังสือ/บทความทางวิชาการ/บทความวิจัยที่ครบถ้วน

ระดับที่ 3 เป็นไปตามระดับที่ 2 และจัดทำตำรา/หนังสือ/บทความทางวิชาการ/บทความวิจัยฉบับร่าง

ระดับที่ 4 เป็นไปตามระดับที่ 3 และจัดทำตำรา/หนังสือ/บทความทางวิชาการ/บทความวิจัยฉบับสมบูรณ์พร้อมเผยแพร่

ระดับที่ 5 เป็นไปตามระดับที่ 4 และมีการเผยแพร่ผลงานตำรา/หนังสือ/บทความทางวิชาการ/บทความวิจัยผ่านสื่อสิ่งพิมพ์หรือมิใช่สิ่งพิมพ์

**งานอื่น ๆ หรืองานที่ได้รับมอบหมาย ระดับความสำเร็จในการจัดทำ**

ระดับที่ 1 เข้าร่วมกิจกรรม /งานอื่น ๆ หรืองานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย หรือองค์กรต่างๆ

ระดับที่ 2 เข้าร่วมกิจกรรม /งานอื่น ๆ หรืองานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย หรือองค์กรต่างๆ จำนวน 1-3 กิจกรรม

ระดับที่ 3 เข้าร่วมกิจกรรม /งานอื่น ๆ หรืองานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย หรือองค์กรต่างๆ จำนวน 4-6 กิจกรรม

ระดับที่ 4 เข้าร่วมกิจกรรม /งานอื่น ๆ หรืองานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย หรือองค์กรต่างๆ จำนวน 7-9 กิจกรรม

ระดับที่ 5 เข้าร่วมกิจกรรม /งานอื่น ๆ หรืองานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย หรือองค์กรต่างๆ ตั้งแต่ 10 กิจกรรมขึ้นไป

หมายเหตุงานอื่น ๆ หรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย หมายถึง กิจกรรม/งานอื่น ๆ ที่ให้บริการทางวิชาการและการบริการสังคม หรืองานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัยหรือองค์กรต่าง ๆ

รายละเอียดดังกล่าวข้างต้นผู้ประเมินและผู้รับการประเมินจะต้องทำความเข้าใจเบื้องต้น การประเมินให้คะแนนระดับใดต้องมีหลักฐานที่ชัดเจน แล้วจึงลงลายมือชื่อร่วมกันไว้ เป็นหลักฐาน

ทั้งหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งทางวิชาการ ถ้าพิจารณาจะเห็นว่าชัดเจน โปร่งใส มีหลักฐานสามารถตรวจสอบได้ แต่ปัญหาที่พบมากระดับหนึ่ง อันเป็นเหตุนำมาซึ่งการอุทธรณ์ร้องทุกข์ขอความเป็นธรรม คือ

1. บางสถานบันอุดมศึกษา ยังไม่ได้ออกข้อบังคับเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในสังกัดของสถานบันอุดมศึกษา

2. หน่วยงานย่อยในสังกัด ไปกำหนดองค์ประกอบที่ 3 เพิ่มเติมเองนอกจากองค์ประกอบผลสัมฤทธิ์ของงาน ที่มีสัดส่วนคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละเจ็ดสิบ และองค์ประกอบพฤติกรรมการปฏิบัติราชการมีคะแนนร้อยละสามสิบ เมื่อรวมคะแนนทั้งสิ้นแล้วเกิน 100 หรือเมื่อกำหนดแล้วไม่รู้จักไปเพิ่มตรงไหน โดยในทางปฏิบัติแล้วต้องให้สถานบันอุดมศึกษา กำหนดองค์ประกอบประเมินอื่น ๆ เพิ่มเติมตามความเหมาะสมกับลักษณะงานและสภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในตำแหน่งต่าง ๆ ได้ (อาจจะเป็นผู้ปฏิบัติใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ หรือผู้ปฏิบัติในจังหวัดที่ติดกับเขตชายแดน อาจมีลักษณะพิเศษ เป็นต้น)

3. อธิการบดีไม่ได้แต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และ

เสนอความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติราชการทุกประเภท

4. มีคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ แต่คณะกรรมการดังกล่าว ไม่ได้ทำหน้าที่ตามที่กำหนด

5. ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินหรือผู้ให้คะแนนเบื้องต้น(หัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้าสาขาวิชา) ไม่ได้กำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงาน กำหนดตัวชี้วัด หลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงาน อย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับลักษณะงาน

6. ผู้รับการประเมินไม่ได้แสดงหลักฐานหรือบันทึกร่องรอยการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย หรือบันทึกร่องรอยแสดงหลักฐานความสำเร็จของงาน

7. ผู้ประเมินและผู้ให้คะแนนเบื้องต้น (หัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้าสาขาวิชา) ไม่ได้ประเมินตามหลักฐานหรือบันทึกร่องรอยการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย หรือบันทึกร่องรอยแสดงหลักฐานความสำเร็จของงาน

8. เมื่อสิ้นรอบการประเมิน ผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินไม่ได้ร่วมกันทำการวิเคราะห์ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมปฏิบัติราชการ เพื่อความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคล

9. ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบผลการประเมินเป็นรายบุคคล ผู้รับการประเมินไม่ลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน เพราะกลัวว่าจะต้องยินยอมหรือเห็นด้วยกับผลการประเมินนั้น จึงต้องหาพยานบุคคลลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐานว่า ได้มีการแจ้งผลการประเมินแล้ว

10. ไม่มีการประกาศรายชื่อข้าราชการผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่นและดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่อง ชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

11. คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ บางสถาบันอุดมศึกษาไม่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และให้ความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ก่อนนำเสนออธิการบดี

12. ไม่มีการดำเนินการในลักษณะที่กำหนดคือแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ผู้บังคับบัญชาเก็บสำเนาไว้ที่หน่วยงานที่ผู้นั้นสังกัด เป็นเวลาอย่างน้อยสองรอบการประเมิน และให้หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา จัดเก็บต้นฉบับไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการ หรือจัดเก็บในรูปแบบอื่นตามความเหมาะสมก็ได้

13. เมื่อพิจารณาในแบบฟอร์มที่กำหนดพบว่า มีปัญหาอุปสรรค ที่อาจนำไปสู่การปฏิบัติที่ไม่เข้าใจตรงกัน ดังนี้

13.1 แบบสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ส่วนที่ 2 ควรตัดองค์ประกอบอื่น ๆ (ถ้ามี) ออกไปก่อนเอาไว้ถ้าสภาอุดมศึกษากำหนดให้ มีองค์ประกอบอื่น ๆ ค่อยเอามาใส่ หน่วยงานย่อยในสังกัดจะได้ไม่เข้าใจผิด คิดว่ากำหนดได้เอง

13.2 แบบสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ส่วนที่ 4 การรับทราบผลการประเมิน ควรแยกออกเป็น 2 ช่อง คือ ได้รับทราบผลการประเมิน และแผนการปฏิบัติราชการรายบุคคลแล้ว เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยเพราะ จึงลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐาน ตรงประเด็นนี้ ถ้าหากไม่มีตัวเลือกผู้รับการประเมิน ไม่กล้าลงลายมือชื่อ เพราะถ้าลงลายมือชื่อแล้ว กลัวว่าจะต้องยอมรับผลการประเมิน ส่วนมากจะไม่ยอมลงลายมือชื่อ ถ้าไม่เห็นด้วยกับผลการประเมิน ข้อเสนอในส่วนที่ 4 ต้องอยู่คู่กลับกันกับส่วนที่ 5

13.3 แบบสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ส่วนที่ 3 ไม่มีการบันทึกรายการแต่อย่างใด ทั้งด้านความรู้/ทักษะ/สมรรถนะ/ที่ต้องได้รับการพัฒนา วิธีการพัฒนาและช่วงเวลาที่ต้องการการพัฒนา

13.4 แบบสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ส่วนที่ 5 ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจในการตัดสินใจ หรือมีความเห็นต่างกับผลการประเมิน แก้ไขคะแนนสรุป ไม่ได้บันทึกรายละเอียดในแต่ละรายการที่ไม่เห็นด้วยไว้เป็นหลักฐาน เพื่อความโปร่งใส ข้อเสนอต้องเอาส่วนที่ 5 ไปไว้ในส่วนที่ 4 แล้วเอาส่วนที่ 4 มาไว้ในส่วนที่ 5 คือให้ผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปตัดสินใจก่อน แล้วจึงมาให้ผู้รับการประเมินรับทราบผลสรุปประเมิน

13.5 แบบข้อตกลงประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานไม่มีการลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐานทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

13.6 แบบข้อตกลงประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ในข้อ 10 ความเห็นจุดเด่น และข้อเสนอแนะวิธีส่งเสริมและพัฒนา ไม่มีการลงความเห็น เพิ่มเติมแต่ประการใด

13.7 แบบข้อตกลงประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ในข้อ 11 ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเห็นชอบผลการประเมินแล้ว จงลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐานเมื่อสิ้นรอบการประเมิน ตรงนี้มีปัญหาความเห็นไม่ตรงกัน ฉะนั้นต้องมีข้อให้เลือกว่า เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยเพราะจึงลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐาน

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ หากมีการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด ทุกขั้นตอน และมีการปรับแก้ข้อบกพร่องเล็กน้อย ๆ ก็สามารถดำเนินการประเมินตามหลักฐานที่ปรากฏ ลักษณะการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษา หรือการตรวจประเมินระบบ ISO ว่ามีหลักฐานอย่างไร ตำแหน่งสายวิชาการระดับความสำเร็จในการจัดทำมีความชัดเจนอยู่แล้ว ต้องระลึกอยู่เสมอว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การเลื่อนขั้นหรือเพิ่มค่างจ้าง ต้องมีวงเงินเข้ามาเกี่ยวข้อง ถ้าเอาทั้งสองอย่างมารวมกันแล้วจะมีปัญหาในการให้คะแนนประเมิน เพราะต้องคำนึงถึงวงเงินที่มีอยู่เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจด้วย ต้องปรับแนวคิดใหม่ การประเมินผลงานต้องเป็นการประเมินผลงาน หากทำดีก็ต่อได้ดี แล้วขึ้นบัญชีสะสมไว้ในรอบต่อไป เหมือนเก็บเงินฝากประจำไว้เราต้องได้ดอกเบี้ยในรอบต่อไปมีผลการประเมินอย่างไรก็สามารถเอาไปบวกเพิ่มได้ สำหรับพวกที่วงเงินไม่พอใช้ในรอบครั้งนี้ พวกได้ไปแล้วก็ถือว่าไม่มีสะสมไว้เป็นต้น อีกประการหนึ่งวิธีการป้องกันปัญหาคือก่อนการประเมิน งานการเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ต้องมีการซักซ้อมความเข้าใจให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีความเข้าใจถึงหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบการประเมิน และต้องมีการระดมสมองทั้งผู้รับการประเมินและผู้ประเมิน หลังจากมีการประเมินเสร็จสิ้นไปแล้วเพื่อหาทางป้องกันและหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขหลักเกณฑ์การ

ประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังการประเมินทุกครั้งทั้งนี้ในส่วนของการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน(สมรรถนะ)จะนำไปกล่าวต่อไป

**ส่วนปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งประเภททั่วไปและประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะหรือสายสนับสนุนวิชาการจากที่พบปรากฏว่าตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาและพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุนวิชาการหรือตำแหน่งประเภททั่วไปและตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะจะเป็นลักษณะเดียวกันกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของตำแหน่งทางวิชาการ คือประเมินในสององค์ประกอบ คือองค์ประกอบที่หนึ่งคือ ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติ คณะนร้อยละเอียดลึบ องค์ประกอบที่สองคือ พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ(สมรรถนะ)คณะนร้อยละเอียดลึบ**

ทั้งหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน ถ้าพิจารณาดูจะเห็นว่าชัดเจน โปร่งใส มีหลักฐานสามารถตรวจสอบได้ ลักษณะเดียวกับ ตำแหน่งทางวิชาการ แต่ปัญหาที่พบมากระดับหนึ่ง อันเป็นเหตุนำมาซึ่งการอุทธรณ์ร้องทุกข์ขอความเป็นธรรม คือหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

**ปัญหาด้านหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน** คือ แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการผู้บังคับบัญชาไม่ได้เก็บสำเนาไว้ที่หน่วยงานที่ผู้นั้นสังกัดเป็นเวลาอย่างน้อยสองรอบการประเมิน และไม่ได้ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาจัดเก็บต้นฉบับไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการ หรือจัดเก็บในรูปแบบอื่น ตามความเหมาะสม เวลาเกิดปัญหาต้องมาทำแบบประเมินใหม่ย้อนหลัง ในส่วนของคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ได้ทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และไม่ได้เสนอความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน

**ปัญหาด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน** คือ เป็นปัญหาสำคัญลำดับแรก ๆ คือการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน เกี่ยวกับการมอบหมายงาน กำหนดตัวชี้วัด หลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงาน อย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับลักษณะงาน งานสายสนับสนุนวิชาการมีความหลากหลายมากกว่าตำแหน่งสายวิชาการที่ทำการสอน ทำวิจัยและสิ่งประดิษฐ์ ผลิตตำรา หนังสือ เขียนบทความทางวิชาการ ทำงานทางวิชาการ ในลักษณะอื่น เป็นต้น จึงต้องทำข้อตกลงมอบหมายงานที่ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัด ในเรื่องคุณภาพ (ความถูกต้อง ทันเวลา / ภายในกำหนดเวลา ความพึงพอใจ การประหยัด ค่าใช้จ่าย เป็นต้น) รวมทั้งความสำเร็จในการจัดทำ จะต้องทำอะไร เพื่อเป็นร่องรอยหลักฐานประกอบการประเมิน ผู้รับการประเมินต้องเขียนกิจกรรมของงานที่ได้รับมอบหมายว่าจะให้ผู้ประเมินดูที่อะไร แล้วนำมาตกลงร่วมกัน จะได้ไม่ไปดูหรือวัดอย่างอื่น เป็นต้น และผู้ประเมินต้องประเมินผลการปฏิบัติงานตามนั้น โดยมีหลักฐานที่เป็นรูปธรรมตรวจสอบย้อนหลังได้

ปัญหาประการต่อมาในระหว่างรอบการประเมิน ผู้ประเมินไม่เคยให้คำปรึกษาแนะนำผู้รับการประเมิน เพื่อการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมปฏิบัติราชการที่ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน รวมทั้งเมื่อสิ้นรอบการประเมินกับผู้รับการประเมินไม่เคยร่วมกันทำการวิเคราะห์ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมปฏิบัติราชการ เพื่อความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคล

ปัญหาอีกข้อคือการแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบผลการประเมินเป็นรายบุคคล และให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน ในกรณีผู้รับการประเมินไม่ยินยอมลงลายมือชื่อ ให้ดำเนินการหาพยานบุคคลลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินแล้ว ประเด็นตรงนี้ยังสร้างความไม่เข้าใจให้กับผู้รับการประเมิน เพราะผู้รับการประเมินคิดว่า ถ้าลงนามรับทราบแสดงว่ายอมรับผลการประเมิน แท้จริงเป็นเพียงการรับทราบเท่านั้น จะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ต้องเป็นสิทธิของเจ้าตัว อาจมีการบันทึกแย้งไว้ก็ได้ ดังนี้

ตรงนี้จึงต้องมีทางออกไว้ให้ผู้รับการประเมินลงลายมือรับทราบ มีทางเลือกเป็น 2 ข้อย คือเห็นด้วย กับเห็นเป็นอย่างอื่น พร้อมทั้งเหตุผล จึงเป็นวิธีลดความขัดแย้งอีกประการหนึ่ง ส่วนจะนำมาเป็นเหตุของการอุทธรณ์ร้องทุกข์ ก็เป็นอีกส่วนหนึ่ง

การยกย่อง ชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้น ประเด็นตรงนี้จะว่าเป็นปัญหาก็เป็นปัญหาจะว่าไม่เป็นปัญหาก็ไม่น่าจะเป็น เพราะในทางปฏิบัติแทบจะไม่มีเลย ที่มีการยกย่อง ชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่ได้มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีเด่นและดีมากของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาตรงนี้คงต้องหาวิธีมีการกระทำให้เป็นรูปธรรมในระดับสถาบันอุดมศึกษา ไม่ใช่หน่วยงานย่อย ๆ ในสถาบันอย่างเดียว

**ปัญหาด้านแบบฟอร์มการประเมินและแบบสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน** คือการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน เจ้าตัวผู้รับการประเมินต้องเขียนกิจกรรมที่เป็นตัววิฤกตินำไปสู่ความสำเร็จของงาน ว่ามีกิจกรรมอะไรบ้าง (ความสำเร็จในการจัดทำ)แล้วจะวัดอะไร ที่ความพึงพอใจ หรือวัดความถูกต้อง หรือความทันเวลา หรือภายในกำหนดระยะเวลา หรือการประหยัดค่าใช้จ่าย (ตัวชี้วัด) แล้วนำมาตกลงร่วมกัน โดยลงนามไว้เป็นหลักฐานร่วมกัน ในแบบฟอร์ม

ในความเห็นเพิ่มเติมของผู้ประเมิน เมื่อสิ้นรอบการประเมิน ข้อมูลตรงนี้อาจสร้างปัญหาความเห็นไม่ตรงกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน เพราะเป็นความเห็นฝ่ายเดียว แต่ต้องมาลงลายมือรับทราบไว้เป็นหลักฐาน ควรตัดออก เพราะเป็นความเห็นไม่เกี่ยวกับการประเมิน แต่อย่างไร เมื่อต้องลงลายมือชื่อรับทราบอาจสร้างความเข้าใจผิดว่าถือเป็นการยอมรับความเห็นเพิ่มเติมนั้นด้วย ส่วนการจะมีความเห็นลักษณะนี้ควรต้องมีการวิเคราะห์ร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ทำเป็นแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการเป็นรายบุคคลในแบบฟอร์มสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งเดียว

ปัญหาในแบบฟอร์มการสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ส่วนที่ 3 แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการราย

บุคคล ในส่วนของความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา วิธีการพัฒนา และช่วยเวลาการพัฒนา ไม่ได้มีการดำเนินการแต่ประการใด ปัญหาตรงนี้ต้องดำเนินการวิเคราะห์ สังเคราะห์ร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันต่อไป

ในส่วนของที่ 4 การรับทราบผลการประเมิน และส่วนที่ 5 ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ปัญหาเมื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบผลการประเมินแล้ว ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป เห็นต่างในการประเมินมีการแก้ไขคะแนนการประเมิน จึงเป็นปัญหาสร้างความไม่พอใจเป็นเหตุของการร้องเรียนขอความเป็นธรรม ในทางแก้ปัญหาลำดับต้น ต้องนำเอาส่วนความเห็นของผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป ให้ความเห็นก่อน คือนำมาไว้ในส่วนที่ 4 แล้วนำในส่วนที่ 4 ไปไว้ในส่วนที่ 5 คือการรับทราบผลการประเมิน แต่ควรให้ทางเลือกเป็น 2 ช่อง คือ เห็นด้วยกับผลการประเมิน หรือมีความเห็นต่างเพราะเหตุผล และให้ลงลายมือชื่อกำกับไว้เป็นหลักฐาน

ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องระลึกร่วมว่าการดำเนินการต้องมีหลักฐานเป็นรูปธรรม มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ ดังนั้นการประเมินต้องประเมินตามหลักฐาน ลักษณะเดียวกับการตรวจประกันคุณภาพการศึกษา และการตรวจประกันคุณภาพ ISO

แนวทางป้องกันและแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น คือก่อนรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน งานกรเจ้าหน้าที่ต้องมีการซักซ้อมความเข้าใจให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีความรู้ความเข้าใจในหลักเกณฑ์ วิธีการประเมิน ผลการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มทุกชนิดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อเสร็จสิ้นการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกรอบการประเมิน ต้องมีการระดมสมองผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน เพื่อศึกษาปัญหา หาสาเหตุของปัญหาและหาแนวทางแก้ไข ป้องกันปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 ลงวันที่ 22 ธันวาคม 2553

## ประวัติผู้เขียน

ที่ปรึกษาด้านการบริหารงานบุคคล สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี(สสวท)ถึงปัจจุบัน

ที่ปรึกษาด้านการบริหารงานบุคคล ที่ประชุมสภาข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย (ปชมท) ถึงปัจจุบัน

ผู้ทรงคุณวุฒิกรรมการประเมินเพื่อแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) ถึงปัจจุบัน

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานบุคคลคณะกรรมการบริหารพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ถึงปัจจุบัน

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารบุคคล คณะกรรมการอุทธรณ์ และร้องทุกข์ประจำมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครถึงปัจจุบัน

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารบุคคล คณะกรรมการอุทธรณ์ และร้องทุกข์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ถึงปัจจุบัน

วิทยากรบรรยายการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน การทำงานเชิงวิเคราะห์ การทำงานเชิงสังเคราะห์ การกำหนดตัวชี้วัด และสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน