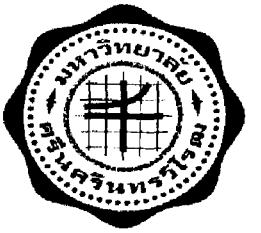
ศธ.๒๑๒๕
ก๔๙๔ก
๒๕๕๖



รายงานการวิจัยสถาบัน

เรื่อง

การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ (มศว)

๓๐ ต.ค. 2556

โดย

รองศาสตราจารย์ ดร.องอาจ นัยพัฒน์

รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์

อาจารย์ ดร. ดวงใจ สีเขียว

นางสาวนพวรรณ ศรีเกตุ

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

โดยได้รับทุนสนับสนุนการดำเนินงานโครงการวิจัยเงินรายได้มหาวิทยาลัย
(เงินรายได้ของคณะศึกษาศาสตร์) ประจำปีงบประมาณ 2552

รายงานการวิจัยสถาบัน

เรื่อง

การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ (มศว)

โดย

รองศาสตราจารย์ ดร.องอาจ นัยพัฒน์

รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์

อาจารย์ ดร. ดวงใจ สีเขียว

นางสาวนพวรรณ ศรีเกตุ

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประกาศคุณูปการ

ตลอดช่วงเวลาค่อนข้างยาวนาน (3 ปี 6 เดือน) ในการดำเนินงานวิจัยสถาบันนี้ กล่าวคือ เริ่มต้นตั้งแต่การวิเคราะห์บริบทแวดล้อมระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ณ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว) ในเดือนมีนาคม-เมษายน พ.ศ. 2552 จากนั้นจึงลงมือทำวิจัยในขั้นตอนหลัก จำแนกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1: พฤษภาคม พ.ศ. 2552-พฤษภาคม พ.ศ. 2553 (เริ่มต้นภายหลังจากหัวหน้าคณะผู้วิจัยเข้ามาดำรงตำแหน่งคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มศว ได้ประมาณ 1 ปี และเข้ามาเกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผลฯ โดยตรง) และระยะที่ 2: มิถุนายน พ.ศ. 2553-มิถุนายน พ.ศ. 2555 โดยระยะที่ 1 มุ่งเน้นศึกษาทบทวนแนวคิดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ดำเนินการในช่วงเวลาที่ผ่านมา รวมทั้งจัดทำกฎเกณฑ์การให้คะแนนลงในแบบประเมิน (Scoring rubrics) ที่ใช้อยู่ในช่วงเวลานั้น ทั้งนี้เพื่อช่วยให้คณะกรรมการประเมินผลใช้เป็นแนวทางอ้างอิงสำหรับให้คะแนนได้อย่างเป็นปรนัยในขั้นตอนการวัดประเมินผล ส่วนระยะที่ 2 มุ่งเน้นออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นมาใหม่ ด้วยการรื้อปรับขั้นตอนและวิธีการภายในระบบเดิมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แล้วเชื่อมโยงระบบการประเมินที่พัฒนาขึ้นกับองค์ประกอบอื่นๆ ของกระบวนการเชิงระบบการบริหารและจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management systematic process) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดและกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจากในระดับองค์กรคณะฯ (Organizational/institutional Key Performance Indicators-KPIs) ลงสู่ระดับบุคลากรรายบุคคล (Individual KPIs) และใช้เวลาอีก 4 เดือน เขียนรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ และจัดเตรียมนิพนธ์ต้นฉบับบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ลงวารสารวิชาการและนำเสนอในที่ประชุมวิชาการวิจัยสถาบันประจำปี 2555 ของสมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษา

ในท่ามกลางสภาวการณ์ที่ *"บีบรัด"* ด้วยภาระงานบริหารคณะฯ ที่มีมากตลอดช่วงเวลากว่า 3 ปีที่ผ่านมา การทำวิจัยสถาบันเรื่องนี้ไม่สามารถดำเนินการจนเสร็จสมบูรณ์ได้ ถ้าคณะผู้วิจัยขาดการสนับสนุนจากอธิการบดี (ศ.ดร.วิรุณ ตั้งเจริญ) และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย (รศ.ดร.วิภาวี อนุพันธ์พิสิษฐ์) รวมทั้งการให้กำลังใจ ความช่วยเหลือและความร่วมมืออย่างดียิ่งจากทีมงานผู้บริหารคณะศึกษาศาสตร์ (รองคณบดีและผู้ช่วยคณบดี) ตลอดจนบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการของคณะศึกษาศาสตร์ทุกคนที่ให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัย และเข้าร่วมวงสนทนากลุ่มในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิพากษ์ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น คณะผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

รศ.ดร.องอาจ นัยพัฒน์ และคณะผู้วิจัย (2555)

บทคัดย่อ

ด้วยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มศว ในปัจจุบันยังมีข้อจำกัดและต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะการรื้อปรับระบบการประเมินให้สามารถถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรระดับคณะลงสู่ระดับบุคลากรรายบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีดุลยภาพและพลังผลักดันภาระงานสู่เป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะฯ งานวิจัยสถาบันนี้จึงดำเนินการขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับนำไปใช้พัฒนาระบบใหม่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มศว ให้มีคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยมีจำนวน 73 คน โดยเลือกมาด้วยวิธีการแบ่งชั้นภูมิจากประชากร 104 คน ในจำนวนนี้มีทั้งข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัย การวิจัยนี้ดำเนินการ 2 ระยะเวลา ระยะแรกมุ่งศึกษาทบทวนและวิเคราะห์ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในอดีต ส่วนระยะหลังมุ่งออกแบบระบบการประเมินใหม่ด้วยการกำหนดและกระจายตัวชี้วัด/เป้าหมายจากระดับคณะสู่ระดับบุคลากรรายบุคคล ข้อมูลหลักฐานเชิงปริมาณและคุณภาพในการวิจัยนี้โดยเก็บรวบรวมด้วยวิธีการวิเคราะห์เอกสาร การสำรวจด้วยแบบสอบถาม และการสนทนากลุ่ม แล้วทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีสถิติแบบบรรยายและการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยระยะแรก พบว่า ปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงาน ณ คณะศึกษาศาสตร์ มศว มี 2 ระบบ แยกตามสถานภาพการเป็นข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย โดยทั้ง 2 ระบบ ขาดเกณฑ์การให้คะแนนประเมินผลที่เป็นปรนัย ส่งผลให้คะแนนจากคณะผู้ประเมินต่างชุดผันแปรและคลาดเคลื่อนสูง ส่วนผลการวิจัยระยะหลัง พบว่า ตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคล ประกอบด้วย สมรรถนะหลักขององค์กร สมรรถนะเฉพาะในการทำงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานที่ทำ โดยมีสัดส่วนค่าน้ำหนักเท่ากับ 10%, 20%, และ70% ตามลำดับ ในค่าน้ำหนัก 70% จากตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานสำหรับบุคลากรสายวิชาการจำแนกเป็นตัวชี้วัดบังคับ 40% และตัวชี้วัดเลือก 30% และใน 40% จากตัวชี้วัดบังคับยังจัดแยกตามภาระงานสอน วิจัย บริการวิชาการและบริหาร/องค์กรมอบหมาย โดยมีสัดส่วนค่าน้ำหนักแตกต่างกันตามจุดเน้นของงาน/ตำแหน่ง

ส่วนรูปแบบและกระบวนการประเมินเป็นแบบเสริมพลังให้ผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมรับรู้ แสดงความเห็น และร่วมกำหนดประเด็นการประเมิน ภายใต้ฐานคิดการประเมินที่มีระบบเดียวและจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยมีขั้นตอนดำเนินการ 5 ขั้น เริ่มต้นด้วยการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน ผู้รับการประเมินส่งข้อมูลผลการปฏิบัติงาน คณะผู้ประเมินชุดแรกประเมินเบื้องต้น คณะผู้ประเมินชุดหลังประเมินผลสรุป และจบลงด้วยการแจ้งผลการประเมินและแนวทางพัฒนาการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่าง 62.26% เชื่อว่าระบบที่พัฒนาขึ้นใหม่ดีกว่าระบบเดิม

Abstract

Having been implemented within the Faculty of Education, Srinakharinwirot University (SWU) for years, the current performance evaluation system has some limitations and needs to be redesigned to accurately reflect personnel performance and strengthen the linkage between individual personnel performance and institutional goals. This institutional research was conducted to provide helpful information for decision-making during conceptual and technical redesigns of the performance evaluation system within SWU Faculty of Education. A stratified random sample of 73 out of 104 personnel, composed of 13 Faculty administrators, 38 academic and 22 supporting staff members, was studied using survey questionnaires and focus-group interviews. In addition, documents relating to the current performance evaluation system was reviewed and analyzed. Descriptive statistics and content analysis techniques were used for analyzing quantitative and qualitative data in this research study, respectively.

The research findings showed that two performance evaluation systems classified by the employment status of personnel (government employment or SWU employment) were implemented within SWU Faculty of Education. Both systems had no scoring rubric which was employed as an assessment tool for judging the quality of personnel performance in relation to content standards. Thus, the personnel evaluation scores varied rather greatly from individual evaluator to individual evaluator and from evaluation committee to evaluation committee. The new performance evaluation system was designed by focusing on the individual's professional competency development through realistic individual key performance indicators (KPIs) and goal setting, aligning with the KPIs and goals of the SWU Faculty of Education. About 62.26% of the respondents strongly agreed that the new performance evaluation system.

บทสรุปผู้บริหาร

ชื่อโครงการวิจัย

(ภาษาไทย) การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว)

(ภาษาอังกฤษ) Developing a Performance Evaluation System for Faculty of Education, Srinakharinwirot University (SWU)

ในปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation) อันเป็นองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการเชิงระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งสำหรับการพัฒนาผลผลิต/ผลลัพธ์ขององค์กรให้มีคุณภาพสูงขึ้น โดยเฉพาะในสภาวการณ์ที่เต็มไปด้วยการตรวจสอบพันธะภาระรับผิดชอบของบุคคลและองค์กรต่อสังคม (Social accountability) ที่มีมากมายและเข้มข้นขณะนี้ ทั้งจากคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ผลของการประเมินการปฏิบัติงานที่ดำเนินการเป็นระบบและเที่ยงธรรมบนฐานคิด *"เอื้ออำนวยการพัฒนา"* มีความสำคัญต่อบุคลากร (เช่น แก้ไขจุดจำกัด/ส่งเสริมจุดแข็งของบุคลากร) และต่อองค์กร (เช่น วางแผนอัตรากำลังบุคลากร) ทั้งที่มีความสำคัญยิ่งนี้ แต่กลับพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีปัญหา/ข้อจำกัดหลายประการ ทั้งที่มีสาเหตุมาจากระบบ (เช่น ไม่สอดคล้องกับลักษณะของงาน ไม่กลมกลืนกับวัฒนธรรมองค์กร เครื่องมือ/วิธีการที่ใช้ไม่เที่ยงตรง) และผู้ดำเนินการตามระบบ (เช่น ผู้ประเมินให้คะแนนลำเอียงตามอิทธิพลแบบฮาโล (Halo effect) ที่ติดยึดกับ *"ภาพพิมพ์ใจ"* ในรูปร่างหน้าตา ความสุภาพเรียบร้อย หรือความสำเร็จ/ล้มเหลวที่ผ่านมาของผู้รับการประเมิน) (ผุสดี รุมาคม. 2551; Grote, 1996)

ด้วยสภาพการณ์ปัญหาทำนองเดียวกันนี้ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มศว ในปัจจุบันยังมีข้อจำกัด ไม่สมบูรณ์แบบ และต้องการได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปรับระบบการประเมินให้สามารถสื่อสารและถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมาย (Key Performance Indicators/Target) ตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรระดับคณะลงสู่ระดับภาควิชา/สำนักงานและบุคลากรรายบุคคลเป็นลำดับลดหลั่นกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงาน *"เลื่อนไหล"* ไปในทิศทางเดียวกัน (Dynamic alignment) อย่างมีดุลยภาพ จนก่อเกิดเป็นพลังร่วม (Synergy) ผลักดันภาระงานสู่เป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะฯ การถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Individual KPIs/Target cascading approach) ภายใต้

แนวคิดด้านการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard) ปัจจุบันเป็นที่นิยมนำมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กรว่าใกล้เคียงกับเป้าหมายทั้งมิติด้านมูลค่า (คุ้มค่าเงิน/เวลา กระบวนงานภายในมีประสิทธิภาพ) และด้านคุณค่า (ความพึงพอใจของลูกค้า การเรียนรู้/ความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร) หรือไม่ เพียงใด (Kaplan & Norton, 1992, 1993)

แม้ว่าแนวคิดดังกล่าวมีจุดเริ่มต้นในองค์กรภาคธุรกิจ แต่ได้มีการประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐบาล ดังจะเห็นได้จากสำนักงาน กพ. (2552: 29-34) สนับสนุนให้นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างกว้างขวางนับตั้งแต่ พ.ศ.2552 นอกจากนี้ ยังนำมาใช้ในสถาบันอุดมศึกษาอย่างได้ผลดีทั้งในประเทศและต่างประเทศ (เช่น สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล, 2553; Bensimon, 2005; Storey, 2002) ด้วยเหตุนี้ คณะผู้วิจัยจึงสนใจนำแนวคิดเรื่องการถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมายที่กำหนดขึ้นจากแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรคณะฯ (ผสมผสานกับตัวชี้วัดของ ก.พ.ร. สกอ. และ สมศ.) สู่บุคลากรรายบุคคล มาใช้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มศว ที่พัฒนาขึ้นใหม่

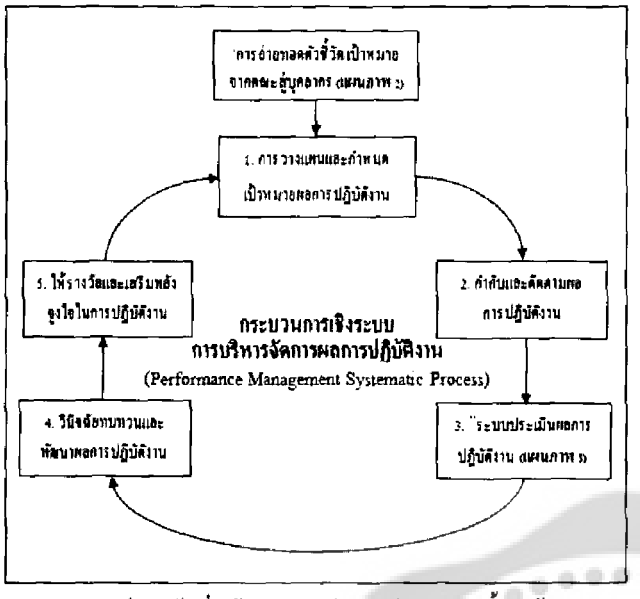
จุดมุ่งหมายการวิจัย

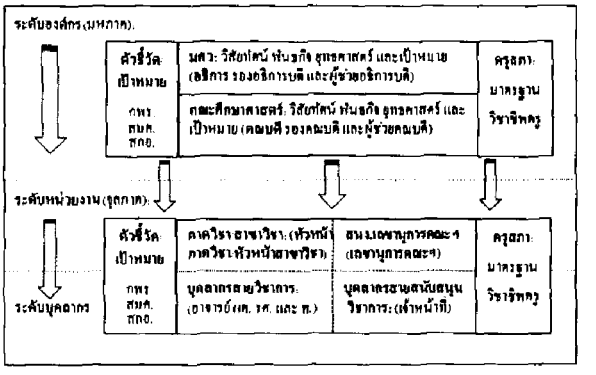
เพื่อพัฒนาระบบและประเมินคุณภาพระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มศว

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยสถาบันเรื่องนี้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลจำนวน 73 คน โดยเลือกมาด้วยวิธีการแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) จากประชากร 104 คน ทั้งในส่วนที่เป็นบุคลากรสายบริหาร สายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มศว ซึ่งในจำนวนนี้มีทั้งผู้เป็นข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ การวิจัยนี้มีขอบเขตดำเนินการ 2 ระยะเวลา ได้แก่ ระยะที่ 1: พฤษภาคม 2552-พฤษภาคม 2553 (หลังจากหัวหน้าคณะผู้วิจัยเข้าดำรงตำแหน่งคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มศวได้ 1 ปี) และระยะที่ 2: มิถุนายน 2553-พฤษภาคม 2555 โดยระยะที่ 1 มุ่งเน้นศึกษาทบทวนและวิเคราะห์ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมา ส่วนระยะที่ 2 มุ่งเน้นออกแบบระบบฯ ใหม่เพื่อให้เชื่อมโยงกับองค์ประกอบอื่นๆ ของระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการกำหนดและกระจายตัวชี้วัด/เป้าหมายจากระดับองค์กรคณะฯ ลงสู่ระดับหน่วยงานภายใน (ภาควิชา/สาขาวิชาและสำนักงานเลขานุการคณบดี) และสู่ระดับบุคลากรรายบุคคล

กรอบแนวคิด/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง





แผนภาพ 2 กรอบแนวคิดการถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคลากรรายบุคคล

หมายเหตุ: (1).* จุดเน้นเริ่มต้นตามแนวคิดการถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมายจากระดับองค์กรคณะศึกษาศาสตร์ มศว สู่ระดับบุคลากรรายบุคคล (2).** จุดเน้นหลักตามแนวคิดการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคลให้เชื่อมต่อกับกระบวนการเชิงระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานขององค์กรคณะฯ

แผนภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยสถาบันนี้ตั้งอยู่บนกรอบแนวคิดทฤษฎีที่เชื่อว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้รับการออกแบบใหม่โดยปรับหลักการให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา รวมทั้งรื้อปรับกระบวนการภายในระบบให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร มีขั้นตอนดำเนินการน้อย/ไม่ยุ่งยากซับซ้อน และใช้เครื่องมือ/วิธีการเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ (Mohrman, Resnick-West, & Lawler, 1989; Stufflebeam, 1988) โดยเชื่อมโยงองค์ประกอบอื่นๆ ก่อนหน้าในกระบวนการเชิงระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ (ก). การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดรายบุคคล และ (ข). การกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งองค์ประกอบที่ตามมา ได้แก่ (ง). การวินิจฉัยทบทวนและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และ (จ). การให้รางวัลและสร้างพลังจูงใจการปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552; Williams, 1998) ได้อย่างกลมกลืนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (ดังแผนภาพ 1) จะช่วยทำให้เกิดระบบการประเมินผลที่เที่ยงธรรมขึ้น และช่วยขับเคลื่อนให้ได้ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดสู่บุคลากรรายบุคคลว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้นร่วมกันหรือไม่ อย่างไร อันนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร และพัฒนาผลผลิต/ผลลัพธ์ขององค์กรให้มีคุณภาพตามมาตรฐานของ ก.พ.ร สกอ. และ สมศ. สูงยิ่งๆ ขึ้นต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง ประชากรในการวิจัยสถาบันนี้เป็นบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มศว ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553-54 ทั้งในส่วนที่เป็นข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย ทั้งหมด 104 คน

(ทั้งนี้ไม่รวมบุคลากรในโรงเรียนสาธิต มศว 3 แห่ง) ส่วนกลุ่มตัวอย่างใช้การเลือกมาจากประชากรด้วยวิธีการแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) จำนวน 73 คน ประกอบด้วย บุคลากรสายผู้บริหาร 13 คน (ข้าราชการ 10 คน/พนักงาน 3 คน) สายวิชาการ 38 คน (ข้าราชการ 21 คน/พนักงาน 17 คน) สายสนับสนุนวิชาการ 18 คน (ข้าราชการ 5 คน/พนักงาน 13 คน) และลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัย 4 คน

เครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย (ก). วิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary analysis) ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานคณะศึกษาศาสตร์ มศว ที่ผ่านมา และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ข). แบบสอบถาม (Questionnaire survey) สำรวจความคิดเห็น/ความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานปัจจุบันและที่พัฒนาขึ้นใหม่ แบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Cronbach's alpha) เท่ากับ .87 และ (ค). การสนทนากลุ่ม (Focus group interviews) รวบรวมแนวคิด/ความคาดหวังเกี่ยวกับระบบการประเมินผลฯ จากกลุ่มตัวอย่าง

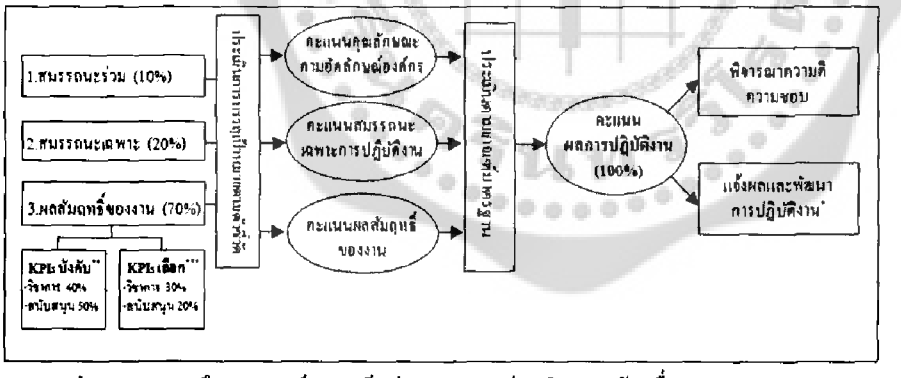
การวิเคราะห์ข้อมูล คณะผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยวิธีสถิติเชิงบรรยาย (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และร้อยละ ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อพัฒนากลุ่มหัวข้อสรุปและแบบแผนข้อมูล เสร็จแล้วนำไปให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ตรวจสอบความครบถ้วนและยืนยันความถูกต้องเชื่อถือได้ (Member check)

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยระยะที่ 1: พบว่า ปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงาน ณ คณะศึกษาศาสตร์ มศว มี 2 ระบบ คือระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สิ่งนี้ได้ก่อให้เกิดคำถามเชิงหลักการ/ปัญหาในทางปฏิบัติเรื่อยมา เช่น ความเสมอภาค/ยุติธรรมของบุคลากรผู้รับการประเมินผลต่างระบบกัน (โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในสายงาน ตำแหน่ง/ระดับเดียวกัน) และข้อวิพากษ์วิจารณ์ต่อเกณฑ์และวิธีการประเมินแต่ละระบบที่เข้มข้นและเข้มงวดต่างกัน นอกจากนี้ ยังพบว่าการประเมินทั้ง 2 ระบบ ขาดเกณฑ์การให้คะแนน (Scoring rubrics) สำหรับใช้ตัดสินผลอย่างเป็นปรนัย (Objectivity) เป็นผลให้คะแนนจากคณะผู้ประเมินต่างชุดผันแปรสูง เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพการให้คะแนนแบบ *"กด ปล่อย หรือถั่วเฉลี่ย"* ของคณะผู้ประเมินแต่ละชุด จึงทำให้เกิดการ *"ได้เปรียบ-เสียเปรียบ"* ระหว่างผู้ได้รับการประเมินจากคณะผู้ประเมินต่างชุด และยังพบอีกว่าประเด็นที่ประเมินมักเป็นอัตนัย (Subjectivity) เป็นไปเพื่อพิจารณาความดีความชอบที่ทำเป็นกิจวัตร 2 รอบต่อปี มากกว่านำผลไปใช้เพื่อพัฒนาการทำงาน และที่สำคัญยังเชื่อมโยงสู่เป้าหมายและสะท้อนพันธกิจตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ไม่ดีนัก รวมทั้งมีสาระเกี่ยวพันน้อยกับตัวชี้วัดตามมาตรฐานคุณภาพของ ก.พ.ร. สกอ. หรือ สมศ. จะเห็นได้ชัดเจนจากผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ผ่านมาส่วนใหญ่ได้คะแนนสูงกว่า 90% (ยอดเยี่ยม) ได้เลื่อนเงินเดือน 1.5-

2.0 ขึ้น (กรณีข้าราชการ) หรือ 5-6% (กรณีพนักงานมหาวิทยาลัย) แต่ปรากฏว่าผลการประเมินคุณภาพของคณะฯ ในปี พ.ศ.2551-2552 ตามตัวชี้วัด ก.พ.ร. และ สมศ. ได้เพียงระดับปานกลาง ยิ่งไปกว่านั้นยังมีหลายองค์ประกอบที่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วน

ผลการวิจัยระยะที่ 2: พบว่า ตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นจำแนกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (ก). สมรรถนะหลักขององค์กร (Core competency indicators) (ข). สมรรถนะเฉพาะในการปฏิบัติงาน (Functional competency indicators) และ (ค). ผลการปฏิบัติ งานหลัก (Key performance indicators) โดยสัดส่วนค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดทั้ง 3 ประเภท สำหรับบุคลากรของคณะฯ ทุกคน คือ 10%, 20%, และ70% ตามลำดับ และในค่าน้ำหนักรวม 70% จากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก ผู้บริหารที่มาจากสายวิชาการและอาจารย์ ยังแบ่งเป็นตัวชี้วัดบังคับ 40% (ทุกคนต้องปฏิบัติเหมือนกัน) และตัวชี้วัดเลือก 30% (แต่ละคนเลือกปฏิบัติได้ตามความถนัด/สนใจ) และใน 40% จากตัวชี้วัดบังคับยังจัดแยกตามกลุ่มภาระงาน สอน วิจัย บริการวิชาการ และบริหาร/องค์กรมอบหมาย มีสัดส่วนค่าน้ำหนักแตกต่างกันตามจุดเน้นของงาน/ตำแหน่งที่รับผิดชอบ เช่น สัดส่วนสำหรับอาจารย์ 37.5%, 25%, 12.5%, และ 12.5% ตามลำดับ ในขณะที่ 70% จากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ แบ่งเป็นตัวชี้วัดบังคับ 50% และตัวชี้วัดเลือก 20% ใน 50% จากตัวชี้วัดบังคับยังจัดแยกเป็นบังคับร่วม (งานส่วนกลางในภาพรวมคณะ) 15-20% และบังคับเฉพาะตามตำแหน่งงานในแต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน 80-85% (ดูแผนภาพ 3)



หมายเหตุ: (1). *บุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มศว เห็นว่า ***ระบบการประเมินควรเน้นเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน*** (2). **ตัวชี้วัดบังคับของบุคลากรสายวิชาการ 40% (สอน วิจัย บริการวิชาการ และบริหาร/องค์กรมอบหมาย โดยสัดส่วนน้ำหนักต่างกันตามจุดเน้นของงาน) และของสายสนับสนุนวิชาการ 50% (งานส่วนรวมคณะ 15-20%; งานเฉพาะตำแหน่ง 80-85%) ที่ทุกคนต้องได้รับการประเมิน (3). ***ตัวชี้วัดเลือกของบุคลากรสายวิชาการ 30% (สอน วิจัย บริการ ทำนุบำรุงศิลปฯ/งานส่วนรวม) และของสายสนับสนุนวิชาการ 20% (งานส่วนรวมคณะ และงานเฉพาะตำแหน่งในฝ่าย) ที่แต่ละคนสามารถเลือก (ตามความถนัด/สอดคล้องกับงานที่ทำแต่ละรอบเวลา) เพื่อรับการประเมิน

แผนภาพ 3 ภาพสรุประบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มศว

สำหรับตัวชี้วัดสรรถนะหลักขององค์กรคณะศึกษาศาสตร์ มศว (10%) ที่บุคลากรทุกคนจะต้องได้รับการประเมิน คือ EDSWU โดย ED (*ED*ucation) มี E แทน *E*xcellence-มีความรู้เป็นเลิศ

และ D แทน ***D***ecency-มีความประพฤติเหมาะสม ที่สะท้อนมาจากความเชื่อ/ค่านิยมของบุคลากรในคณะฯ ตามครุวจนของ ศ.ดร.สาโรช บัวศรี อธิการวิทยาลัยวิชาการศึกษา (ที่ถือเป็นต้นกำเนิดคณะฯ/มศว) ที่ว่า *"จงมีความรู้ประดุจนักปราชญ์ มีความประพฤติประดุจผู้ทรงศิลป์"* ส่วน SWU เป็นอักษรย่อของ มศว โดย S แทน ***S***implicity-มีความเรียบง่าย W แทน ***W***ork Smart-ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ U แทน ***U***nity-องค์กรคณะมีเอกภาพ ส่วนตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะ (20%) แตกต่างกันตามกลุ่มสายงานที่ปฏิบัติ เช่น สายสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ ทักษะการสื่อสารและใช้เทคโนโลยี มีมนุษยสัมพันธ์ รับรู้และติดตามงาน และมีความรับผิดชอบในงาน

ส่วนรูปแบบและกระบวนการประเมิน พบว่า ควรเป็นไปในลักษณะการเสริมพลังให้ผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมในการประเมิน (Empowerment evaluation) ด้วยการเปิดโอกาสได้รับรู้ แสดงความคิดเห็น และร่วมกำหนดประเด็นสำคัญทางการประเมิน เช่น ตัวชี้วัด/เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน (โดยเฉพาะช่วงเวลาทบทวนและปรับปรุงประเด็นเหล่านี้) การทำข้อตกลงกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายก่อนถึงรอบการประเมินเป็นสิ่งที่บุคลากรเห็นด้วยมากที่สุด และยังเห็นอีกว่าผู้ประเมินควรอยู่ในรูปองค์คณะบุคคลมากกว่าเอกบุคคล (เช่น ผู้บังคับบัญชาคนเดียว) มีความเป็นกลาง มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่ประเมิน ละเอียดถี่ถ้วนและเป็นกัลยาณมิตร สำหรับขั้นตอนประเมิน ประกอบด้วย (ก). การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (ข). ผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบ (ค). ผู้รับการประเมินรวบรวมผลงานลงแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) (ง). คณะผู้ประเมินชุดที่ 1 ประเมินเบื้องต้น (พิจารณาจากผลงานที่ทำได้เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย) (จ). คณะผู้ประเมินชุดที่ 2 (คณบดีเป็นประธาน) กลั่นกรองและประเมินผลสรุป (ฉ). ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นแจ้งผลการประเมินที่ระบุจุดแข็ง/จุดจำกัดให้ผู้รับการประเมินลงนามรับทราบเพื่อหาแนวทางพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ปัญหา/ข้อจำกัดจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ทั้ง 2 ระบบ เมื่อผสมผสานกับผลการวิจัยระยะที่ 2 เป็นสารสนเทศสำคัญที่คณะผู้วิจัยนำเข้าสู่การออกแบบระบบใหม่เพื่อแก้ไขปัญหา/ลดข้อจำกัดเหล่านั้น รวมทั้งเพิ่มจุดแข็งตามแนวคิดใหม่และเสริมด้วยข้อคิดเห็นอันมีคุณค่าที่บุคลากรคาดหวัง จึงทำการรื้อปรับในเชิงบูรณาการการประเมินผลทั้ง 2 ระบบ ให้เป็นระบบเดียว (โดยไม่ขัดต่อสาระสำคัญของกฎหมาย) โดยใช้วิธีการให้บุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมวิพากษ์ร่างระบบใหม่ผ่านที่ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการของคณะฯ กลุ่มตัวอย่าง 62.26% เชื่อว่าเป็นระบบที่ดีกว่าเดิม

การนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลการวิจัยนี้มีส่วนช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ในเรื่องการถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลตามแนวคิดการบริหารเชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่พัฒนาขึ้นใหม่ ณ คณะศึกษาศาสตร์ มศว ซึ่งอาจนำไปใช้ปรับปรุงระบบการประเมินผลฯ ณ คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์อื่นๆ ที่มีวัฒนธรรมองค์กรและบริบทด้านอื่นๆ ใกล้เคียงกับ มศว

นอกจากนี้ กระบวนการพัฒนาระบบการประเมินผลจากการวิจัยนี้ ผู้บริหาร นักวิชาการบริหารงานบุคคล หรือพนักงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ที่สนใจ สามารถเรียนรู้และนำมาปรับใช้ในกระบวนการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นใหม่ในสถาบันของตน

เอกสารอ้างอิง

ผุสดี รุมาคม (2551). *การประเมินการปฏิบัติงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ธนาเพรส.

สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล (2553). กลยุทธ์การเชื่อม KPI กับระบบการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน. ใน สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล นิยม ละออปักษิณและวิศาล มหาสิทธิวัฒน์ นิยม ละออปักษิณและวิศาล มหาสิทธิวัฒน์ (บรรณาธิการ). KPI รายบุคคล: สุดยอดบริหารผลลัพธ์ขององค์กร (หน้า 107-121). กรุงเทพฯ: สินทวีกิจ พริ้นติ้ง.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: ภาพรวมระบบบริหารผลงาน และระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ*. กรุงเทพฯ: พี เอ ลีฟวิ่ง.

Bensimon, E.M. (2005). Closing the achievement gap in higher education: An organizational learning perspective. *New Directions for Higher Education*, 131, 99-111.

Grote, D. (1996). *The complete guide to performance appraisal.* New York: AMACOM.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 64-72.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71, 74-87.

Mohrman, A.M., Resnick-West, S.M., & Lawler III, E.E. (1989). *Designing performance appraisal systems.* San Francisco: Jossey-Bass.

Stewart, A. C., & Carpenter-Hubin, J. (2001). The balanced scorecard: Beyond reports and rankings. *Planning for Higher Education.* Winter, 27-42.

Storey, A. (2002). Performance management in schools: Could the Balanced Scorecard help? *School Leadership & Management*, 22(3), 321-338.

Stufflebeam, D.L. (1988). *The personnel evaluation standards: How to assess systems for evaluating educators.* Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Williams, R.S. (1998). *Performance management: Perspectives on employee performance.* London: International Thomson Business.

สารบัญ

บทที่		หน้า
	ประกาศคุณูปการ.....	ก
	บทคัดย่อ.....	ข
	บทสรุปสำหรับผู้บริหาร.....	ง
	สารบาญ.....	ฎ
1	**บทนำ**.....	1
	ความสำคัญ และที่มาของปัญหาการวิจัย.....	1
	จุดมุ่งหมายของการวิจัย.....	6
	คำถามการวิจัย.....	7
	ขอบเขตของการวิจัย.....	7
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
	กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	9
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
2	**เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**.....	15
	ความหมายและความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	15
	กรอบแนวคิดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	20
	การออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	29
	แนวคิด หลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา.....	38
	บริบทการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มศว.....	47
3	**วิธีดำเนินการวิจัย**.....	51
	ประชากร กลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	51
	เครื่องมือ/วิธีการรวบรวมข้อมูล.....	52
	ขั้นตอนการวิจัย.....	56
	การวิเคราะห์ข้อมูลและการตรวจสอบความถูกต้องเชื่อถือได้.....	57
4	**ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**.....	59
	ผลการศึกษาทบทวนเชิงวิเคราะห์.....	
	แนวคิดและวิธีการปฏิบัติที่ผ่านมา	59
	ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา.....	64

สารบัญ (ต่อ)

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล (ต่อ) **หน้า**

ผลการพัฒนากฎเกณฑ์การให้คะแนนในแบบประเมิน (Scoring rubrics)..... 66

ผลการศึกษาแนวคิดและวิธีการปฏิบัติที่พัฒนาขึ้นใหม่..... 89

ผลการพัฒนาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคล..... 90

ระบบใหม่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะศึกษาศาสตร์ มศว..... 140

แนวคิดและหลักการพื้นฐาน..... 140

องค์ประกอบและสัดส่วนค่าน้ำหนักคะแนน..... 141

รูปแบบ ขั้นตอนและวิธีการประเมิน..... 142

กฎเกณฑ์การให้คะแนนและเกณฑ์การประเมินผลสรุป..... 145

การเชื่อมต่อระบบการประเมินในระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน... 146

คุณภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน..... 148

6 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ..... 151

สรุปผลการวิจัย..... 151

อภิปรายผลการวิจัย..... 153

ข้อเสนอแนะ..... 155

บรรณานุกรม..... 158

ภาคผนวก..... 162

บทที่ 1
บทนำ

ความสำคัญ และที่มาของปัญหาการวิจัย

ปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการการบริหารและการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาคุณภาพผลผลิต/ผลลัพธ์หรือการบริการขององค์กรทั้งหลาย (ทั้งที่แสวงหาและไม่แสวงหากำไร (Profit and nonprofit organizations)) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภายในช่วงวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นในประเทศขณะนี้ ได้แก่ ปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม/วัฒนธรรม รวมทั้งสภาวการณ์การตรวจสอบพันธะภาระความรับผิดชอบของบุคคล/องค์กรที่มีต่อชุมชน/สังคม (Accountability in community/social responsibility) อย่างมากมายและเข้มข้น จากสถาบันรับรองมาตรฐานทั้งระดับชาติหรือนานาชาติ องค์กรวิชาชีพ หรือหน่วยงานกำกับคุณภาพการบริการในภาคราชการต่างๆ เช่น องค์กรมาตรฐานนานาชาติ (International Standard Organization or ISO) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในประเด็นนี้นักวิชาการด้านการบริหาร/จัดการและการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งชาวไทยและต่างประเทศหลายคน เช่น ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2532) ชูชัย สมิทธิไกร (2552) องกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกรณ์ (2553) วูดและมาร์แชล (2536) และ Hall (2006) ได้กล่าวถึงในทำนองเดียวกันว่าข้อมูลสารสนเทศจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่กระทำอย่างเป็นระบบ เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ ตามฐานคิดใหม่ที่ปรับเปลี่ยนจากการ *"ควบคุมบัญชา"* เป็นการ *"เอื้ออำนวยช่วยเหลือ"* มีความสำคัญหลายประการทั้งระดับบุคลากร (พนักงานและผู้บริหาร) และระดับองค์กร กล่าวคือ

1. ความสำคัญระดับบุคลากร ได้แก่ การช่วยให้พนักงานทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรใน *"สายตา"* หรือทัศนะของผู้บริหารที่ทำการประเมินผล (Grote, 1996: p.136) มีจุดเด่นด้านใดบ้างที่ควรดำรงรักษาไว้หรือแสวหาวิถีทางเสริมสร้างให้โดดเด่นยิ่งขึ้น ในทางกลับกัน มีจุดจำกัดด้านใดบ้างที่ตนต้องปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาให้เจริญก้าวหน้ามากขึ้นบน *"เส้นทาง"* สายอาชีพ ขณะเดียวกัน ข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวก็ยังช่วยให้ผู้บริหารองค์กรทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนมี *"คุณค่าและมูลค่า"* ต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด ในฐานะผู้บังคับบัญชาจะใช้ความสามารถด้านการบริหารและจัดการทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรมีผลิตภาพ (Productivity) สูงขึ้น โดยใช้ทรัพยากรการลงทุนต่ำหรืออย่างคุ้มค่าที่สุด

2. ความสำคัญระดับองค์กร ได้แก่ การช่วยให้องค์กรทราบว่าพนักงานและผู้บริหารแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ เพียงใด *"ช่องว่าง"* ระหว่างเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เป็นข้อมูลสารสนเทศย้อนกลับ (Feedback) ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาหรือข้อจำกัดที่อาจมาจากทั้งระดับบุคคล เช่น พฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะของบุคลากรในภาพรวมระดับองค์กร เช่น เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการทำงาน หรือกระบวนการทำงาน และเมื่อวิเคราะห์ทราบสาเหตุแล้วก็จะนำไปสู่การวางแผนอัตรากำลังบุคลากร การสอนงานและฝึกอบรม รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบหรือการให้ผลตอบแทนต่างๆ ที่เหมาะสมแก่บุคลากรต่อไป

ด้วยความสำคัญดังกล่าว องค์กรในภาคราชการและเอกชนจึงกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่ายิ่ง องค์กรหรือหน่วยงานราชการปัจจุบันนี้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการถึง 2 รอบในหนึ่งปีงบประมาณ กล่าวคือ รอบที่ 1 เริ่มทำการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป และรอบที่ 2 ตั้งแต่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552) อย่างไรก็ตาม จากข้อคิดเห็นและการสังเกตการณ์ของนักวิชาการบางคน เช่น องกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกรณ์ (2553: 3) รวมทั้งประสบการณ์ส่วนตัวทางการบริหารและวิชาการของผู้วิจัย กลับพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้บริบทวัฒนธรรมองค์กรแบบไทยๆ ในทางปฏิบัติจริงมีปัญหาหลายประการ ทั้งที่บางครั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานกระทำตามหลักการและกระบวนการที่มีเหตุผลทางวิชาการรองรับ และมีดำเนินงานอย่างถูกต้อง เป็นระบบและเที่ยงธรรม แต่บุคลากรผู้รับการประเมินบางคนอาจไม่ยอมรับหรือมีพฤติกรรมต่อต้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความเชื่อที่ฝังใจว่าผู้บริหารมีอคติลำเอียง ไม่ใส่ใจหรือหลีกเลี่ยงทำความเข้าใจในวิธีการประเมินใดๆ ที่ตนรู้สึกว่าได้รับผลการประเมินต่ำ (โดยเฉพาะเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ) ส่งผลทำให้สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ประเมินผลดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นหรือเป็นไปในลักษณะ *"มองหน้าและสบตากันไม่สนิทใจดังเดิม"*

นอกจากปัญหาที่มีสาเหตุจากผู้รับการประเมินแล้ว ในทางปฏิบัติจริงบางครั้ง พบว่าปัญหาดังกล่าว อาจเกิดขึ้นจากความผิดพลาดคลาดเคลื่อนจากผู้ประเมิน (Rater errors) เช่น ความลำเอียงหรืออคติจากอิทธิพลแบบฮาโล (Halo effect) ที่ผู้ประเมินนำ *"ภาพแห่งความประทับใจพิเศษ"* จากคุณลักษณะบางประการของผู้ถูกประเมิน เช่น รูปร่างหน้าตา ความสุภาพเรียบร้อย หรือปฏิภานไหวพริบ มาเกี่ยวพันร่วมอยู่ในระหว่างทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารบางคนอาจให้คะแนนแบบกดหรือปล่อยคะแนน (Severity/Leniency) และให้คะแนนแบบ *"ถั่วเฉลี่ย"* กระจุกตัวตรงค่ากลาง (Central tendency error) (ชูชัย สมิทธิไกร. 2552; ผุสดี รุมาคม, 2542; ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. 2532;วูดและมาร์แชล, 2536) ทั้งนี้ยังไม่รวมปัญหาจากการที่ผู้ประเมินไม่มีเวลาศึกษาเพื่อทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมาย หลักการและกระบวนการประเมินผลอย่างดีพอ จึงทำให้การ

ประเมินผลเป็นไปอย่างรวบรัดในลักษณะ *"กระทำแบบให้เสร็จๆ ไป"* โดยอาศัยอารมณ์ความรู้สึกและประสบการณ์ของตนเป็นส่วนใหญ่ ยิ่งกว่านั้น ยังพบอีกว่าปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอาจเกิดจากกระบวนการและวิธีการประเมินที่ไม่เป็นระบบ ไม่สอดคล้องกับลักษณะของงานและระดับตำแหน่งงาน ไม่กลมกลืนกับวัฒนธรรมองค์กร ขาดความต่อเนื่องตรงตามความจำเป็นขององค์กร ขาดการสื่อสารให้บุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) กับการประเมินโดยตรงได้รับรู้หรือมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นใดๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เกณฑ์และมาตรฐานที่ใช้ในการประเมิน รวมทั้งไม่ใช้วิธีการและเครื่องมือการประเมินผลที่มีความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) เป็นต้น (องกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกรณ์. 2553: 3-4)

แม้ว่าคณะผู้ประเมินจะตระหนักในธรรมชาติของ *"การประเมินผล (Appraisal/evaluation)"* ดีว่า ผู้ประเมินจะต้องตัดสินทั้ง *"คุณค่าและมูลค่า"* ผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศจาก *"การวัดผล (Measurement)"* เชิงปริมาณ ด้วยเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์หรือสังคมศาสตร์ใดๆ รวมทั้งพิจารณาสภาพลักษณะของบุคลากรเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะ (Competency) ที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานได้สัมฤทธิ์ผล เช่น ความซื่อตรงและความรับผิดชอบ ย่อมมีความคลาดเคลื่อนแฝงอยู่ด้วยเสมอ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ จนทำให้บุคลากรที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประเมินรู้สึกพึงพอใจครบถ้วนทุกคนทุกฝ่าย ทั้งนี้เนื่องจากความแตกต่างด้านกระบวนทัศน์การประเมิน (Appraisal/evaluation paradigms) ที่ยึดถือ รวมทั้งอารมณ์ความรู้สึกของผู้ประเมินที่มีในฐานะมนุษย์ปุถุชนคนหนึ่ง (องอาจ นัยพัฒน์. 2543; วูดและมาร์แชล, 2536) อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์หนึ่งที่ช่วยลดปัญหาที่ระบุข้างต้น รวมทั้งช่วยผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานได้อย่างเที่ยงธรรม (Consistency, equity, and fairness) สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และประการสำคัญจะต้องบูรณาการให้เชื่อมโยงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์ประกอบอื่นๆ ในกระบวนการเชิงระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management systematic process) ซึ่งเริ่มต้นจากการวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน แล้วจึงกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงาน เสร็จแล้วทำการประเมินผลการปฏิบัติงานติดตามด้วยการวินิจฉัยทบทวนและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และสิ้นสุดลงด้วยการให้รางวัลและเสริมพลังจูงใจในการปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552; Hall, 2006; Williams, 1998) โดยตลอดกระบวนการดังกล่าวนี้ ผู้บริหารและบุคลากรตามสายบังคับบัญชาต้องสื่อสารถึงกันเพื่อกำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน ตลอดจนทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อรวมพลังกันผลักดันให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น (ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน, 2551; Bacal, 1999; Drucker, 1995)

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว) เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแห่งหนึ่งที่ยังไม่ได้ *"ออกนอกระบบราชการ"* กล่าวคือ เป็นมหาวิทยาลัยที่ยังคงใช้ระบบและวิธีการบริหารงานตามระบบราชการอยู่ดังเดิม (Public university) ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้การปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 เมื่อปี พ.ศ. 2551 ส่งผลต่อสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทุกแห่ง รวมทั้ง มศว ด้วย ที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรที่มีสถานภาพเป็นข้าราชการพลเรือน การปรับเปลี่ยนนี้กระทำขึ้นเพื่อให้สอดรับกับกระบวนการหรือระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติราชการ ตามกรอบแนวคิดและวิธีการดำเนินงานที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) มุ่งหวังใช้เป็นกลยุทธ์หลักในการผลักดันผลการปฏิบัติราชการให้สูงขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552: 1) โดยในส่วนของ มศว และสถาบันอุดมศึกษาของรัฐอื่นๆ ที่อยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) ได้ออกประกาศ ก.พ.อ. ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ค) และประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ พ.ศ. 2552 (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ง)โดยให้คำนึงถึงคุณภาพและปริมาณของตำแหน่ง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน การรักษาวินัยและจรรยาบรรณ ตลอดจนความวิริยะอุตสาหะในการปฏิบัติงาน สำหรับในส่วนของ มศว ทางมหาวิทยาลัยได้ถือปฏิบัติในเรื่องประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ระบุไว้ในประกาศ ก.พ.อ. ดังกล่าว นอกจากนี้ ยังได้มีประกาศมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ พ.ศ. 2554 (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ช) รวมทั้ง เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การจ้างการบรรจุแต่งตั้ง การทำสัญญาจ้าง และการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ.2553 (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ญ) และออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒว่าด้วย มาตรฐานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ พ.ศ.2552 (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ซ) เพื่อกำหนดองค์ประกอบพันธะภาระรับผิดชอบงานตามหน้าที่ของบุคลากรสายวิชาการ รวมทั้งได้กำหนดเกณฑ์ภาระงานเชิงปริมาณขั้นต่ำ โดยครอบคลุมภาระงานด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและอื่นๆ (ได้แก่ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและการบริหารจัดการ) ในการปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากรสายวิชาการไว้อีกด้วย

สำหรับการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรของคณะศึกษาศาสตร์ มศว ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 (1 ตุลาคม พ.ศ.2551 ถึง 1 กันยายน พ.ศ. 2552) ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่หัวหน้าคณะผู้วิจัยเข้ามาดำรงตำแหน่งคณบดี พบว่า กระทำแตกต่างกันทั้ง

หลักเกณฑ์และวิธีการในส่วนบุคลากรสายวิชาการ กล่าวอย่างเจาะจง คือ อาจารย์ที่เป็นข้าราชการพลเรือนใช้วิธีการประเมินผลโดยให้อาจารย์แต่ละคนกรอกข้อมูลปริมาณภาระงานเชิงประจักษ์ตามที่ได้ปฏิบัติจริงลงในแบบฟอร์ม (มีลายเซ็นหัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชายืนยันความถูกต้อง) ที่มีค่าน้ำหนักคะแนนแต่ละรายการประเมินแตกต่างกันไป (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ฏ) ผลการจัดเรียงลำดับคะแนนผลการปฏิบัติงานจากแบบฟอร์มดังกล่าว คณบดีจะนำมาใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 รอบต่อปีงบประมาณด้วยระบบจำแนกตามตำแหน่งแบบซี 11 ระดับ (หรือที่นิยมเรียกว่าแบบขั้น) โดยผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะฯ ในขณะที่อาจารย์ที่มีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยใช้วิธีการประเมินผลโดยให้อาจารย์แต่ละคนจัดทำแฟ้มแสดงผลการปฏิบัติงาน (Portfolio) ของตนส่งให้คณะกรรมการระดับภาควิชา/สาขาวิชาจำนวน 4 คน ให้ข้อมูลการประเมินเบื้องต้นลงในแบบฟอร์ม (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ฐ) ด้วยการตีค่าผลการปฏิบัติงานเป็นคะแนนโดยพิจารณาจากข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ในแฟ้มดังกล่าว ผลการประเมินเบื้องต้นนี้จะนำเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการระดับคณะ จำนวน 4 คน (คณบดีเป็นประธาน) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลจากคณะกรรมการชุดแรก รวมทั้งความเที่ยงตรงของการประเมินข้ามคณะกรรมการให้ข้อมูลแต่ละชุด (Cross-validation) ผลการจัดเรียงลำดับคะแนนผลการปฏิบัติงานจากแบบฟอร์มที่ผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการระดับคณะแล้ว คณบดีจะนำมาใช้เป็นข้อมูลเลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ครั้งต่อปีงบประมาณ โดยผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะฯ ซึ่งในทางปฏิบัติจริงกำหนดให้ประเมินผล 2 รอบ โดยนำผลประเมินจากรอบแรกมาพิจารณาร่วมกับรอบหลังก่อนเลื่อนขั้นเงินเดือนเพียงครั้งเดียวด้วยระบบเปอร์เซ็นต์ สำหรับในส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (Supporting staff) และลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยที่มีสถานภาพเป็นข้าราชการพลเรือน และบุคลากรที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ใช้วิธีการให้เลขานุการสำนักงานคณบดี (หน่วยงานเทียบเท่าระดับภาควิชา/สาขาวิชา) ทำหน้าที่ประเมินผลลงในแบบประเมิน โดยพิจารณาจากหลักฐานเชิงประจักษ์ในแฟ้มแสดงผลงานของบุคลากรแต่ละคน (ทั้งที่เป็นข้าราชการพลเรือนและพนักงานมหาวิทยาลัย) จำแนกตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งแต่ละกลุ่มงาน ที่คณะศึกษาศาสตร์ได้จัดทำขึ้น โดยอิงตามมาตรฐานกลางที่สำนักงาน กพ. กำหนด และงานการเจ้าหน้าที่ของ มศว เพิ่มเติม ซึ่งบุคลากรแต่ละคนรับรู้นับตั้งแต่ได้อ่านและกรอกใบสมัครเข้ามาทำงานที่คณะฯ

จากสภาพลักษณะการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มศว ที่กล่าวมาข้างต้นโดยสังเขปจะเห็นว่า ระบบการประเมินที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันยังมีปัญหาและข้อจำกัดสำคัญบางประการที่สมควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ (ก). ความแตกต่างใน *"ความเข้มข้น"* ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างอาจารย์ที่เป็นข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย ก่อให้เกิดข้อวิพากษ์วิจารณ์ด้านความเสมอภาคและความยุติธรรมของระบบการประเมินผลที่ใช้กับบุคลากรสายวิชาการเหมือนกันและปฏิบัติงานตามพันธิจของคณะและ

มหาวิทยาลัยเดียวกัน (ข).การไม่มีคู่มือการประเมินและเอกสารแสดงแนวทางการให้คะแนน (Scoring guideline) ลงในแบบประเมินสำหรับใช้อ้างอิงอย่างเป็นปรนัย (Objectivity) ในขั้นตอนการวัดประเมิน ทำให้คะแนนผลการประเมินจากคณะกรรมการให้ข้อมูลชุดต่างๆ มีความผันแปรค่อนข้างสูง เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพการ *"กดหรือปล่อย"* คะแนน หรือการให้คะแนนแบบ *"ถั่วเฉลี่ย"* ของผู้ประเมินแต่ละคนหรือชุด ดังนั้น จึงทำให้คณะกรรมการกลั่นกรองข้อมูลจะต้องทำงานหนักและลำบากยิ่งในการ *"ปรับลดหรือเพิ่ม"* คะแนนผลการประเมินจากคณะกรรมการให้ข้อมูลต่างชุดที่มีมาตรฐานการให้คะแนนต่างกัน มิฉะนั้น ผู้ถูกประเมินที่มีผลการปฏิบัติงานเชิงปริมาณและคุณภาพพอๆ กัน แต่อยู่ต่างกลุ่มคณะกรรมการให้ข้อมูล อาจได้รับคะแนนการประเมินแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญได้ (ค).การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมายังมีลักษณะเป็นไปเพื่อเลื่อนขั้นหรือปรับเพิ่มเปอร์เซ็นต์เงินเดือนของบุคลากรที่กระทำเป็นกิจวัตรประจำปี (Yearly routine) มากกว่านำผลการประเมินไปใช้เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และ (ง). ระบบฐานข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดเก็บและค้นคืนแฟ้มแสดงหลักฐานผลการปฏิบัติงาน และการแจ้งผลการประเมินย้อนกลับ (Feedback) ให้บุคลากรแต่ละคนรับทราบเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ยังไม่มีประสิทธิภาพและหลักประกันการเป็นความลับเฉพาะบุคคล

ด้วยปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานในทางปฏิบัติข้างต้น กอปรกับความจำเป็นที่คณะฯ ต้องปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการประเมินผลปฏิบัติงานให้เชื่อมโยงกับการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานตามเจตนารมณ์ของสำนักงาน กพ. ที่ต้องการใช้เป็นเครื่องมือสร้างเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรมากกว่าการเป็นเครื่องมือเพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือนแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น รวมทั้ง สกอ. มีหนังสือราชการแจ้ง (ดูรายละเอียดในภาคผนวก จ) ให้ มศว ในฐานะหน่วยงานทางราชการภายใต้สังกัดดำเนินการประเมินผลและเลื่อนขั้นเงินเดือนในระบบใหม่ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ระบุไว้ในประกาศ ก.พ.อ. พ.ศ. 2553 (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ฉ) นับแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2553 เป็นต้นไป คณะผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำวิจัยสถาบัน (Institutional research) เพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในคณะศึกษาศาสตร์ มศว ให้เป็นไปตามกระบวนการเชิงระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ได้รับการยอมรับร่วมกันในหมู่บุคลากรของคณะฯ เป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งมีมาตรฐาน ความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่น สามารถลดปัญหาและข้อจำกัดต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้มีระดับลดลง โดยมีจุดมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยสถาบันเรื่องนี้มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในคณะศึกษาศาสตร์ มศว โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะ 3 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษาทบทวนแนวคิดและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มศว ทั้งในส่วนที่เป็นข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย

2. เพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มศว ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ทั้งที่เป็นข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย

3. เพื่อประเมินคุณภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มศว ที่ทำการวิจัยและพัฒนาขึ้น

คำถามการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมตามการวิจัยสถาบันนี้ สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายการวิจัยตามที่ระบุข้างต้น คณะผู้วิจัยได้กำหนด *"โจทย์"* หรือประเด็นคำถามการวิจัยที่คณะผู้วิจัยต้องทำการสืบค้นหาคำตอบ 3 ประการ คือ

1. แนวคิดและวิธีการปฏิบัติต่างๆ เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (ทั้งที่เป็นข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย) ที่คณะศึกษาศาสตร์ มศว ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน มีอะไรบ้าง

2. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มศว ที่สร้างเสริมการดำเนินงานขององค์กรอย่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควรเป็นอย่างไร

3. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มศว ที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพหรือไม่ อย่างไร

ขอบเขตของการวิจัย

คณะผู้วิจัยสถาบันเรื่องนี้ ประกอบด้วยหัวหน้าคณะผู้วิจัย คือ รองศาสตราจารย์องอาจ นัยพัฒน์ คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มศว รองศาสตรจารย์นิภา ศรีไพโรจน์ อาจารย์ภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา อาจารย์ดวงใจ สีเขียว อาจารย์สาขาวิชาการประถมศึกษา และนางสาวนพวรรณ ศรีเกตุ นิสิตปริญญาเอกสาขาการทดสอบและวัดผลการศึกษา มศว ได้กำหนดขอบเขตการศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

1. ด้านเนื้อหาสาระ เป็นการศึกษาทบทวนแนวคิดและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มศว ที่ได้ดังเนินการอยู่ในปัจจุบันว่ามีข้อดีและข้อจำกัดที่สมควรได้รับการปรับปรุงหรือพัฒนาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานดีขึ้น

2. ด้านประชากรเป้าหมาย เนื่องจากการวิจัยสถาบันนี้ มุ่งเน้นศึกษาศึกษาเฉพาะกรณีความคิดเห็นและความพึงพอใจต่อการปรับระบบใหม่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในคณะศึกษาศาสตร์ มศว ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ทั้งในส่วนที่เป็นข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย รวมทั้งหมด 104 คน จำแนกเป็น

(1). บุคลากรสายบริหาร 19 คน ประกอบด้วย อาจารย์ผู้มีสถานภาพเป็นข้าราชการพลเรือน ในมหาวิทยาลัยและพนักงานมหาวิทยาลัย รวมทั้งดำรงตำแหน่งทางการบริหารในระดับคณะ ได้แก่ คณบดี รองคณบดีและผู้ช่วยคณบดี รวม 7 คน และระดับภาควิชา/สาขาวิชา รวม 12 คน โดยในจำนวน 19 คน เป็นข้าราชการพลเรือน 15 คน และพนักงานมหาวิทยาลัย 4 คน

(2). บุคลากรสายวิชาการ 55 คน ประกอบด้วย อาจารย์ผู้มีสถานภาพเป็นข้าราชการพลเรือน ในมหาวิทยาลัย 30 คน และพนักงานมหาวิทยาลัย 25 คน

(3).บุคลาการสายสนับสนุนวิชาการ 25 คน ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่สนับสนุนวิชาการผู้มีสถานภาพเป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย 7 คน และพนักงานมหาวิทยาลัย 18 คน

(4). ลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัย 5 คน ผู้มีสถานภาพเป็น

ในจำนวนทั้งหมด 104 คน ไม่รวมบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนสาธิต มศว ทั้ง 3 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนสาธิต มศว ประสานมิตร (ฝ่ายประถม) โรงเรียนสาธิต มศว ประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม) และโรงเรียนสาธิต มศว ปทุมวัน เนื่องจากบุคลากรในโรงเรียนสาธิตมีขอบเขตภาระงานที่ต้องปฏิบัติต่อสัปดาห์ รวมทั้งจุดเน้นในหน้าที่ความรับผิดชอบหลายประการแตกต่างไปจากบุคลากรภายในคณะศึกษาศาสตร์ แม้ว่าโรงเรียนสาธิตจะเป็นส่วนราชการหนึ่งภายในสังกัดของคณะศึกษาศาสตร์ มศว ที่มีฐานะเทียบเท่ากับภาควิชา/สาขาวิชาก็ตาม คณะผู้วิจัยเลือกบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มศว มาจำนวน 73 คน เพื่อเป็นตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลในศึกษาวิจัยด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้สถานภาพการเป็นบุคลากร (สายการปฏิบัติงานและการเป็น/ไม่เป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย) เป็นเกณฑ์ในการจำแนกชั้น (Strata classification) ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 73 คน ประกอบด้วย (ก). บุคลากรสายผู้บริหาร 13 คน (ข้าราชการพลเรือน 10 คน/พนักงานมหาวิทยาลัย 3 คน) (ข).บุคลากรสายวิชาการ 38 คน (ข้าราชการ พลเรือน 21 คน/พนักงานมหาวิทยาลัย 17 คน) (ค).สายสนับสนุนวิชาการ 18 คน (ข้าราชการพลเรือน 5 คน/ พนักงานมหาวิทยาลัย 13 คน) และ (ง). ลูกจ้างประจำ 4 คน

3. ด้านระยะเวลาการวิจัย ดำเนินการ 2 ระยะ กล่าวคือ ระยะที่ 1: พฤษภาคม 2552 ถึง พฤษภาคม 2553 (เริ่มต้นภายหลังจากหัวหน้าคณะผู้วิจัยเข้ามาดำรงตำแหน่งคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มศว และต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในคณะฯ โดยตรง) และระยะที่ 2: มิถุนายน 2553 ถึง มิถุนายน 2555 โดยการดำเนินงานวิจัยในระยะที่ 1 มุ่งเน้นศึกษาทบทวนแนวคิดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ใช้ในช่วงเวลาที่ผ่านมา รวมทั้งจัดทำเอกสารแสดงแนวทางการให้คะแนนลงในแบบประเมินที่ใช้อยู่ในช่วงเวลานั้น เพื่อให้คณะกรรมการประเมินผลใช้อ้างอิงได้อย่างเป็นปรนัยในขั้นตอนการวัดประเมิน ส่วนระยะที่ 2 มุ่งเน้นออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ให้เชื่อมโยงกับองค์ประกอบอื่นๆ ของระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดและกระจายตัวชี้วัดจาก

ระดับองค์กรคณะฯ ลงสู่ระดับหน่วยงานภายใน (ภาควิชา/สาขาวิชาและสำนักงานเลขานุการ) และระดับบุคคล

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิจัยสถาบันเรื่อง การพัฒนาระบบการประเมินบุคลากรของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (หรือ มศว) ครั้งนี้ จะมีส่วนช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในส่วนของกระบวนการเชิงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการและสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตามแนวคิดและเจตนารมณ์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (หรือสำนักงาน กพ.) ที่ต้องการให้บูรณาการเชื่อมโยงกับระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ดังที่กล่าวมาข้างต้น

2. สารสนเทศจากผลการศึกษาวิจัยที่ได้สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ คือ ทำให้รับรู้และเข้าใจถึงปัญหาและข้อจำกัดต่างๆ ทั้งในแง่ของแนวคิดและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามที่คณะศึกษาศาสตร์ มศว ได้ดำเนินการในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา อันนำไปสู่การแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาและลดข้อจำกัดเหล่านั้น โดยผ่านระบบการประเมินผลภายใต้แนวคิดและวิธีการที่ออกแบบใหม่ นอกจากนี้ ยังทำให้ผู้บริหารคณะศึกษาศาสตร์ได้ล่วงรู้ความเชื่อและความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรแต่ละคน/แต่ละหน่วยงานย่อยที่มีต่อการระบบใหม่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแง่มุมต่างๆ เพื่อแสวงหาแนวทางเสริมสร้างทัศนคติที่ดีและพฤติกรรมในทางบวกต่อระบบการประเมินให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรต่อไป

3. ด้วยการดำเนินกิจกรรมการวิจัยในระยะที่ 2 ของการวิจัยสถาบันเรื่องนี้ มุ่งเน้นพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผ่านกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research or PAR) จึงช่วยผลักดันให้บุคลากรทุกคน/ทุกหน่วยงานย่อย นับตั้งแต่ผู้บริหาร (คณบดีในฐานะหัวหน้าคณะผู้วิจัย) รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา เลขานุการคณะ อาจารย์ (ทั้งที่เป็นข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย) และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการออกแบบและรับรู้ถึงความเที่ยงธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานระบบใหม่ ดังนั้น จึงทำให้มีโอกาสเป็นไปได้สูงขึ้นที่ระบบใหม่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะได้รับการยอมรับจากบุคลากร (ผุสดี รุมาคม. 2551; อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร. 2551; Grote, 1996) ซึ่งสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้จริงๆ ในคณะศึกษาศาสตร์ ทั้งนี้เพราะได้ผ่านการรับรู้และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของระบบผ่านความคิดเห็นที่ได้แสดงออกไป ในขณะเดียวกันก็เกิด *"ดุลยภาพในความคิดเห็น"* ระหว่างบุคลากรแต่ละคน/แต่ละหน่วยงานย่อยที่อาจแตกต่างกันได้ในขณะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันในที่ประชุมการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

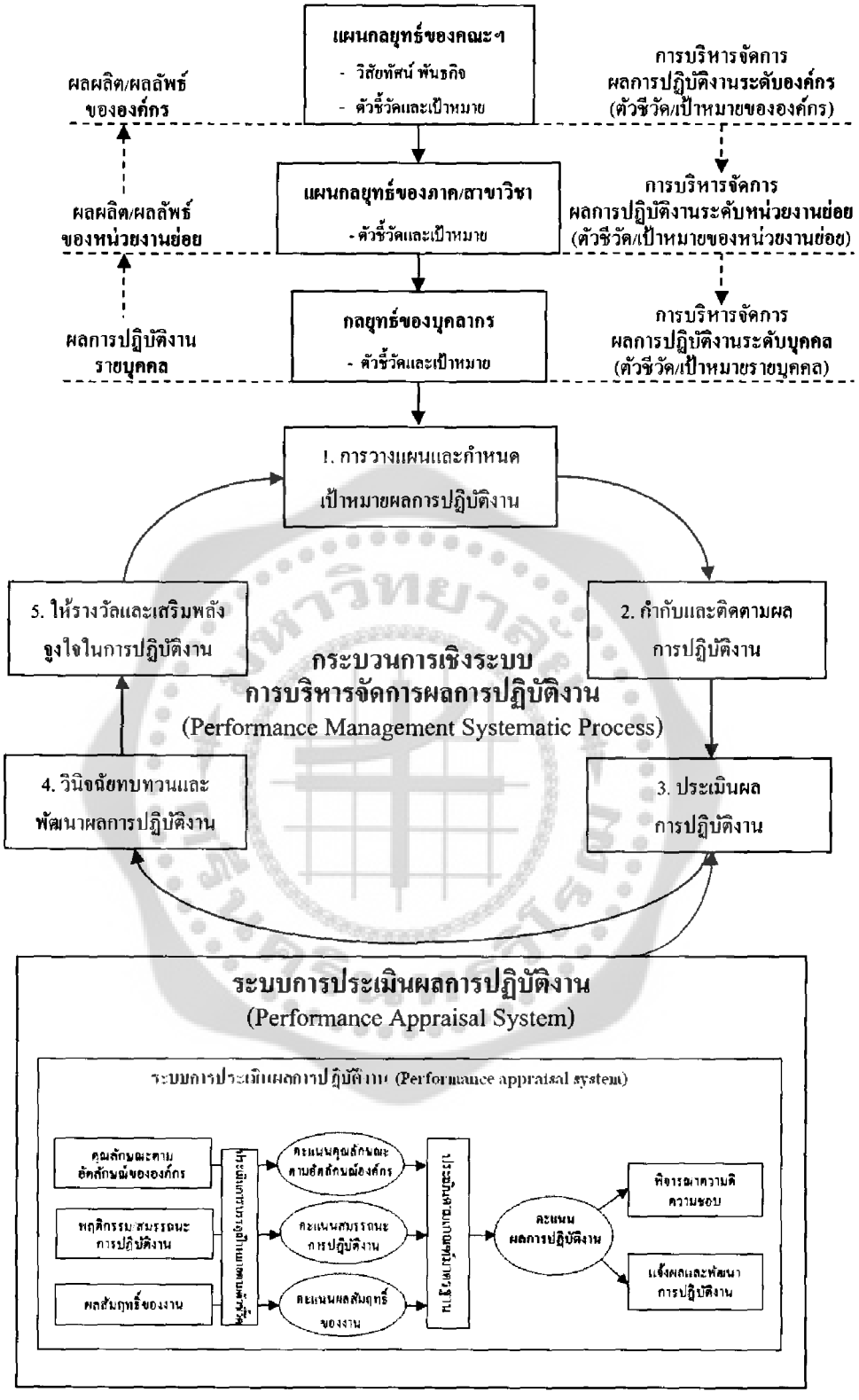
กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยสถาบันเรื่องนี้ อาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน อันเป็นองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการเชิงระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน โดยเชื่อว่าการเชื่อมโยงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ออกแบบให้พึ่งพิงกลมกลืนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์ประกอบอื่นๆ ที่เกิดขึ้นก่อนหน้า ได้แก่ (ก). การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน และ (ข). การกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงาน แล้วจึงตามด้วย (ง). การวินิจฉัยทบทวนและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และ (จ). การให้รางวัลและเสริมพลังจูงใจในการปฏิบัติงาน จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยผลักดันให้บุคลากรแต่ละคนในแต่ละหน่วยงานย่อยสามารถปฏิบัติงานตามพันธกิจต่างๆ ขององค์กรจนบรรลุเป้าหมายได้เป็นผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552ก; Armstrong, 2005; Bacal, 1999; Grote, 1996; Hall, 2006; Williams, 1998) ซึ่งระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์ประกอบที่ 3 ซึ่งบูรณาการเชื่อมโยงกับองค์ประกอบอื่นๆ ของกระบวนการเชิงระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานตามที่ระบุข้างต้น สามารถอธิบายได้ดังแผนภาพ 1

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการพิจารณาตัดสินความสำเร็จของงานอันเป็นผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติ พฤติกรรมหรือสมรรถนะที่ใช้ปฏิบัติงาน และคุณลักษณะที่เป็นอัตลักษณ์เฉพาะในการปฏิบัติงาน ว่ามีปริมาณและคุณภาพดีเพียงใด ด้วยหลักการและวิธีการที่องค์กรกำหนดและสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ทั่วกัน โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานที่ผู้บริหารในฐานะผู้ประเมินและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ก่อนการประเมิน

2. กระบวนการเชิงระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การบริหารและการจัดการเชิงบูรณาการด้วยการเชื่อมโยงกระบวนการวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร หน่วยงานย่อยและบุคคล การกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลผลการปฏิบัติงาน การวินิจฉัยทบทวนและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลและเสริมพลังจูงใจในการปฏิบัติงาน เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยมีการสื่อสารในเรื่องเป้าหมายและงานที่ต้องปฏิบัติอย่างชัดเจนระหว่างผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาและบุคลากรภายใต้บังคับบัญชาทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภาพ (Productivity) ที่องค์กรมุ่งมั่นต้องการ



แผนภาพ 1: กรอบแนวคิดของการวิจัย

3. บุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว) หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานแบบเต็มเวลาคณะศึกษาศาสตร์ มศว เป็นเวลาตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป โดยมีสถานภาพเป็นข้าราชการที่ได้รับเงินเดือนจากงบประมาณแผ่นดินในหมวดเงินเดือน และได้รับการบรรจุแต่งตั้งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2547 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 หรือมีสถานภาพเป็นพนักงานที่ได้รับการจ้างให้ทำงานใน มศว โดยได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนอื่นใดจากงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ของ มศว ในงานวิจัยสถาบันนี้จำแนกบุคลากรตามบทบาทหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ บุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์) และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง ประจำของมหาวิทยาลัยที่ทำงานสนับสนุนการปฏิบัติงานของอาจารย์) ดังมีรายละเอียดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และภาระงานที่ต้องปฏิบัติต่อไปนี้

4. บุคลากรสายวิชาการ หมายถึง ข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานประจำในคณะศึกษาศาสตร์ มศว โดยมีตำแหน่งทางวิชาการเป็นอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ในที่นี้บุคลากรสายวิชาการจำแนกออกเป็น 2 กลุ่มย่อย ได้แก่

4.1 ผู้บริหารคณะ หมายถึง บุคลากรสายวิชาการที่เป็นผู้บริหารและต้องปฏิบัติงานบริหารเต็มเวลาในระดับคณะ 35 ภาระงานต่อสัปดาห์ (ได้แก่ คณบดี) ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารในระดับคณะหรือระดับภาควิชา/สาขาวิชา โดยใช้เวลาในการปฏิบัติงานบริหาร 20 ภาระงานต่อสัปดาห์ และจำเป็นต้องปฏิบัติงานสอน วิจัย หรือบริการวิชาการเพิ่มอีกไม่ต่ำกว่า 15 ภาระงานต่อสัปดาห์ (ได้แก่ รองคณบดีและหัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา) หรือทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้บริหารในระดับคณะที่ต้องปฏิบัติงานบริหาร 10 ภาระงานต่อสัปดาห์ และจำเป็นต้องปฏิบัติงานสอน วิจัย หรือบริการวิชาการเพิ่มอีกไม่น้อยกว่า 25 ภาระงานต่อสัปดาห์ (ได้แก่ ผู้ช่วยคณบดี)

4.2 อาจารย์ หมายถึง บุคลากรสายวิชาการที่มีภาระหน้าหน้าที่หลัก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการสอน/พัฒนานิสิต การวิจัย/งานสร้างสรรค์ รวมทั้งการบริการวิชาการและอื่นๆ (เช่น การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) รวมกันไม่ต่ำกว่า 35 ภาระงานต่อสัปดาห์

5. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ หมายถึง ข้าราชการ พนักงานหรือลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาในด้านต่างๆ เพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคลากรสายวิชาการทั้ง 2 กลุ่มที่ระบุข้างต้น ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในที่นี้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจำแนกออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่

5.1 ผู้บริหารสำนักงาน หมายถึง ข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัยผู้ทำหน้าที่ระดับบริหารในฐานะหัวหน้าของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการทุกคนที่ปฏิบัติงานด้านต่างๆ ภายในสำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา/สาขาวิชา ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย (ได้แก่ เลขานุการคณะ) รวมทั้งผู้ทำหน้าที่ในระดับจัดการ โดยเป็นหัวหน้างานด้านต่างๆ ได้แก่ (ก). การเงินและพัสดุ (ข). การบริหารงานทั่วไปและธุรการ(ค). การบริการวิชาการและการศึกษา (ง). นโยบาย แผนงานและประกันคุณภาพการศึกษา และ (จ). การวิจัยและเผยแพร่ข่าวสารการศึกษา ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยตามการบังคับบัญชาและการสั่งการของเลขานุการคณะ (ได้แก่ หัวหน้างานแต่ละด้าน)

5.2 ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัยผู้มีตำแหน่งประเภททั่วไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2547 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ที่ทำงานระดับปฏิบัติการด้านต่างๆ ทั้ง 5 ด้าน ภายในสำนักงานคณะศึกษาศาสตร์ รวมทั้งงานธุการในภาควิชา/สาขาวิชาต่างๆ ของคณะศึกษาศาสตร์ มศว (ได้แก่ ที่เป็นนักวิชาการและเจ้าหน้าที่ด้านต่างๆ)

5.3 ลูกจ้างประจำ หมายถึง บุคคลที่ไม่ได้เป็นข้าราชการและได้รับการบรรจุตามกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งไม่ได้รับเงินเดือนจากงบประมาณแผ่นดินในหมวดเงินเดือน แต่เป็นผู้ปฏิบัติงานประจำในด้านบริการของส่วนราชการภายใต้ระเบียบของ มศว (ได้แก่ นักการภารโรงและพนักงานขับรถยนต์)

6. ผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์ประกอบที่ 1 ซึ่งพิจารณาเปรียบเทียบผลของการปฏิบัติงานจริงๆ ที่เกิดขึ้นก่อนการประเมินว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใดทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพของผลงาน

7. พฤติกรรมที่สะท้อนสมรรถนะการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์ประกอบที่ 2 ที่พิจารณาจากพฤติกรรมต่างๆ ในระหว่างการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นถึงสมรรถนะ (Competency) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรตามภาระหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. คุณลักษณะที่สะท้อนอัตลักษณ์ขององค์กร หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์ประกอบที่ 3 ที่พิจารณาจากคุณลักษณะเฉพาะบางประการของบุคลากรในคณะศึกษาศาสตร์ มศว ที่ช่วยทำให้ผลการปฏิบัติงานมีความโดดเด่นสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมอันเป็นแบบฉบับเฉพาะตัวขององค์กรคณะฯ

9. ผู้ประเมิน หมายถึง ผู้บริหารคณะ และ/หรือผู้บริหารสำนักงานที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งที่เป็นข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างประจำของ มศว ที่อยู่ในบังคับบัญชา ภายหลังจากที่ได้มอบหมายงานและกำกับกับติดตามการปฏิบัติงานแล้ว

10. ผู้รับการประเมิน หมายถึง อาจารย์ ผู้ปฏิบัติงาน และ/หรือลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานตามภาระที่ได้รับมอบหมาย และได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา

11. เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง มิติหรือแง่มุมในเชิงหลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้พิจารณาตัดสินคุณค่าของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มศว ที่คณะผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ในงานวิจัยสถาบันเรื่องนี้ คณะผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับการประเมินประสิทธิผล 5 ด้านหลัก ได้แก่

11.1 ความเที่ยงตรง หมายถึง การวัดและประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใดๆ จากระบบการประเมินที่คณะผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับภาระงานที่ปฏิบัติสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงตามพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่กำหนด และถูกต้องแม่นยำตรงกับระดับผลการปฏิบัติงานที่จำแนกแยกแยะออกจากกันได้

11.2 ความเชื่อถือได้ หมายถึง การวัดและประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใดๆ จากระบบการประเมินที่คณะผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีคงเส้นคงวาไม่แปรเปลี่ยนไปตามผู้ประเมินหรือเวลาที่ทำการประเมิน หรือเชื่อมั่นได้ว่าผลของการวัดและประเมินค่าจากระบบดังกล่าวยังมีความหมายคงเดิมไม่ว่าผู้ประเมินจะเป็นใครและทำการประเมินเมื่อใดก็ตาม

11.3 ความยุติธรรม หมายถึง การวัดและประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใดๆ จากระบบการประเมินที่คณะผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมในผลลัพธ์ของการตัดสินและกระบวนการดำเนินงาน และมีความเสมอภาคในวิธีการปฏิบัติและการสื่อสารต่อบุคคลโดยไร้อัคติหรือความลำเอียง

11.4 การปฏิบัติได้จริง หมายถึง การวัดและประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใดๆ จากระบบการประเมินที่คณะผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สามารถดำเนินงานในทางปฏิบัติจริงได้โดยไม่ยุ่งยากซับซ้อน ใช้เวลา งบประมาณและทรัพยากรอื่นๆ ไม่มากเกินไป

11.5 การยอมรับได้ หมายถึง การวัดและประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใดๆ จากระบบการประเมินที่คณะผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สามารถสร้างความเชื่อมั่นหรือความไว้วางใจในหมู่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน และก่อให้เกิดการตระหนักในความสำคัญหรือเห็นประโยชน์ของการประเมินตามระบบดังกล่าว

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คณะผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนเชิงวิเคราะห์สาระในเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นฐานความรู้สำหรับการทำความเข้าใจก่อนพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว) โดยแบ่งแยกประเด็นสำคัญที่ทำการศึกษาทบทวนเชิงวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

1. ความหมายและความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กรอบแนวคิดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. การออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. แนวคิดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา
5. บริบทการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มศว

ความหมาย ความสำคัญและจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินบุคลากร (Personnel evaluation) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance appraisal) มีประวัติศาสตร์มาอย่างยาวนานนับตั้งแต่ปีที่ 2200 ก่อน ศริสตกาล (2000 B.C.) ตามที่มีการบันทึกขึ้นไว้อย่างทางการในประเทศจีน กล่าวคือ เป็นการประเมินเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้ามารับราชการในราชวงศ์ฮั่นของจีนหรือนิยมเรียกกันโดยทั่วไปว่า *"การสอบจอหงวน"* นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านการประเมินหลายคน (e.g., Guba & Lincoln, 1981; Shadish, Cook, & Leviton, 1991) เชื่อว่าการสอบจอหงวนในรัชสมัยจีนโบราณนี้ คือ ต้นแบบดั้งเดิมการสรรหาและคัดเลือกบุคคลากรในระบบราชการที่ดำเนินการด้วยวิธีการวัดและประเมินผล ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ภายหลังจากบุคคลได้รับการคัดเลือกและบรรจุเข้ามาทำงานแล้วเกิดขึ้นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 (ภายหลังปี ค.ศ. 1945) โดยมีรากฐานมาจากแนวคิดความเชื่อและผลการศึกษาวิจัยของ Ralph Tyler นักการศึกษาชาวอเมริกันในปี ค.ศ. 1935 รวมทั้งของ Kurt Lewin นักจิตวิทยาสังคมชาวอเมริกันผู้มีเชื้อสายยิวในปี ค.ศ.1948 และ Paul Lazarsfeld นักสังคมวิทยาชาวอเมริกันผู้วางรากฐานการศึกษาค้นคว้าด้านสื่อสารมวลชนในปี ค.ศ. 1955 (Cited in Shadish, Cook, & Leviton, 1991: p. 21) แนวคิดของนักทฤษฎีในหลายสาขาเหล่านี้ มีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและแบบแผนเกิดขึ้นในเวลาต่อมา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภายหลังมีการปฏิวัติอุตสาหกรรมในประเทศอังกฤษเมื่อปี ค.ศ. 1800 ที่ Robert Owen ได้จดบันทึกผลการจัดเรียงลำดับความสามารถในการปฏิบัติงานแต่ละวันของพนักงานงานเป็น

รายบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมปั่นฝ้ายแห่งหนึ่งที่ตั้งอยู่ในสก็อตแลนด์ (Davis, 1969) รวมทั้งภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 ที่ Walter Scott ได้เสนอแนะให้กองทัพบกแห่งประเทศสหรัฐอเมริกาประเมินผลการปฏิบัติงานของทหารเป็นรายบุคคลด้วยวิธีการที่เป็นระบบและมีแบบแผนตามการจัดการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific management) มากขึ้น (Heyel, 1963 อ้างอิงในสมพงษ์ เกษมสิน, 2523: หน้า 151-152) นอกจากนี้ ความก้าวหน้าทางด้านการวัดความแตกต่างระหว่างบุคคลที่พัฒนามาจากทฤษฎีทางจิตวิทยาภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้มีการนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นมาใช้วัดและประเมินบุคลากรนับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา (Shadish, Cook, & Leviton, 1991) แนวคิดทฤษฎีจากหลายสาขาดังที่ระบุข้างต้น กอปรกับการประเมินผลในทางปฏิบัติจริงจากอดีต ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการให้ความหมาย รวมทั้งนำเสนอแนวคิดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแตกต่างกันไป ซึ่งคณะผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนเชิงวิเคราะห์ความหมาย แนวคิดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และทำการเรียบเรียงดังสาระสำคัญเพื่อเป็นประโยชน์ในการพิจารณาทำความเข้าใจ ดังนี้

ความหมาย *"การประเมินผลการปฏิบัติงาน"* เป็นคำศัพท์ที่มีการกล่าวถึงในหมู่นักวิชาการหรือเขียนอ้างอิงไว้ในเอกสารต่างๆ จากหลากหลายสาขาวิชาการและวิชาชีพ เช่น การวัดและประเมินผล (Measurement and Evaluation) และการบริหารจัดการบุคคลากร (Personnel Management) หรือในปัจจุบันนิยมเรียกกันด้วยชื่อใหม่ว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ดังนั้น จึงทำให้มีคำศัพท์ที่มีความหมายใกล้เคียงกันอยู่หลายคำทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแตกต่างกันออกไปตามกระบวนทัศน์หรือแนวคิดความเชื่อของนักวิชาการแต่ละคนหรือกลุ่ม เช่น คำว่า *"การวัดค่าผลการปฏิบัติงาน"* (Performance measurement) *"การประเมินค่าผลการปฏิบัติงานโดยระบบคุณธรรม"* (Merit-system of performance rating) *"การวัดและประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน"* (Performance measurement and evaluation) *"การประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงาน"* (Employee evaluation) *"การประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน"* (Performance evaluation) *"การวัดประเมินผลการปฏิบัติงาน"* (Performance assessment) และ*"การประเมินผลการปฏิบัติงาน"* (Performance appraisal) ในงานวิจัยสถาบันเรื่องนี้ คณะผู้วิจัยจะใช้คำว่า *"การประเมินผลการปฏิบัติงาน"* (Performance appraisal) ซึ่งเป็นคำศัพท์ที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน เนื่องจากมีความหมายอย่างกว้างๆ ครอบคลุมมิติการประเมินทั้งในส่วน *"คุณค่า/คุณธรรม"* (Value/Merit) ที่องค์กรหรือหน่วยงานไม่แสวงกำไรในภาคราชการให้ความสำคัญ และ *"มูลค่า/ราคา"* (Worth) ที่องค์กรแสวงกำไรในภาคเอกชนมุ่งเน้นเพื่อความอยู่รอดในสภาวะการแข่งขัน จากการศึกษาเอกสาร พบว่า มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศที่มีชื่อเสียงหลายคนนิยามความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ เช่น

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ *"ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง"* (เสนาะ ติเยาะห์ 2522: หน้า 150)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ *"การประมาณคุณค่าการทำงานของบุคคล...หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง...คือ วิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น"* (สมพงษ์ เกษมสิน. 2523: หน้า 150)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ *"การเทียบระหว่างผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ โดยอาจอาศัยการยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติตามมาตรฐาน ทั้งนี้ก็เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบปริมาณงานและคุณภาพงานของบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ"* (ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. 2532: หน้า 8-9)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ *"กระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการประเมินและการบริหารพฤติกรรม (Behavior) และผลที่ได้ (Outcomes) จากการปฏิบัติงานของพนักงาน"* (ผุสดี รุมาคม. 2551: น. 4)

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ [การปฏิบัติงาน] หมายถึง *"การประเมินความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน ด้วยวิธีการที่องค์กรกำหนด โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติราชการ [การปฏิบัติงาน] ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน"* (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552: น.5)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็น *"กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน"* (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกรณ์. 2553: หน้า 12)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง *"การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ/หรือคุณสมบัติของบุคคลที่กระทำอย่างเป็นระบบและสัมพันธ์กับบทบาททางวิชาชีพและจุดมุ่งหมายเฉพาะขององค์กรหรือสถาบัน"* (Stufflebeam, 1988: pp. 7-8)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง *"การประเมินค่าผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันหรืออดีตของพนักงาน [บุคลากร] แต่ละคน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานผลการปฏิบัติงานของบุคคล"* (Dessler, 2003: p.241)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ *"กระบวนการพิจารณาตัดสินว่าพนักงาน [บุคลากร]ปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และสื่อสารผลพิจารณานั้นให้พนักงานเหล่านั้นทราบ"* (Mathis & Jackson,, 2004: p.277)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็น *"วิธีการประเมินการทำงานของพนักงานแต่ละคนอย่างเป็นทางการ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่เขาได้รับมอบหมาย"* (Hall, 2006. หน้า 144)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง *"กระบวนการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลต่างๆ"* (Castetter & Young, 2000.p.205)

กล่าวโดยสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินความสำเร็จของงานอันเป็นผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติ พฤติกรรมหรือสมรรถนะที่ใช้ปฏิบัติงาน และคุณลักษณะที่เป็นอัตลักษณ์เฉพาะในการปฏิบัติงานว่ามีปริมาณและคุณภาพดีเพียงใด ด้วยหลักการและวิธีการที่องค์กรกำหนดและสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ทั่วกัน โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานที่ผู้บริหารในฐานะผู้ประเมินและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ก่อนการประเมิน

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นงานส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งในภาคราชการและเอกชน ซึ่งมีความสำคัญและประโยชน์ดังต่อไปนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกรณ์. 2553)

1. ความสำคัญระดับบุคลากร การประเมินมีความสำคัญต่อบุคลากรผู้ทำงานในระดับปฏิบัติการแต่คน เพราะเป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้ตนทราบว่าปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีคุณค่าในสายตาของ *"ผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้าง"* หรือไม่ อย่างไร (Grote, 1996: p.136) มีข้อจำกัดอะไรบ้างที่สมควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข และ/หรือมีข้อดีอะไรบ้างที่ควรดำรงรักษาไว้หรือพัฒนาเสริมสร้างให้ดียิ่งขึ้นไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าบุคลากรรับรู้และเชื่อว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเที่ยงธรรม ก็ยิ่งมีแนวโน้มทำให้บุคลากรแต่ละคนมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมิน รู้สึกพึงพอใจและยอมรับผลการประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของตนให้ได้ผลดีมากขึ้น (Gilliland & Langdon 1998; อ้างอิงใน ชูชัย สมิทธิไกร. 2552: หน้า 368)

2. ความสำคัญระดับผู้บริหาร เนื่องจากผลการปฏิบัติงานอันสำเร็จหรือล้มเหลวของบุคลากรขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชา ดังนั้น การประเมินผลการทำงานของบุคลากรภายใต้บังคับบัญชาแต่ละคนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร ข้อมูลสารสนเทศจากผลการประเมินจะทำให้ผู้บริหารทราบว่าบุคลากรคนใดที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นสมควรได้รับการเสริมแรงหรือพลังจูงใจด้วยการยกย่องชมเชยหรือให้ความดีความชอบในรูปแบบอื่นๆ เช่น เลื่อนเงินเดือนหรือเงินเพิ่มพิเศษ (โบนัส) ในทางกลับกันบุคคลากรรายใดไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไม่อุทิศพลังกาย ปัญญา และเวลาในการทำงานเพื่อองค์กร สมควรได้รับการแจ้งเตือนให้ทราบ รวมทั้งค้นหาสาเหตุและแสวงหาวิธีการร่วมกันเพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ความสำคัญระดับองค์กร ข้อมูลสารสนเทศจากผลการประเมินการปฏิบัติงานจะช่วยทำให้องค์กรทราบว่าพนักงานและผู้บริหารแต่ละคนปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ เพียงใด *"ช่องว่าง"* ระหว่างเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เป็นข้อมูลสารสนเทศย้อนกลับ (Feedback) ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาหรือข้อจำกัดที่อาจมาจากทั้งระดับบุคคล เช่น พฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะของบุคลากรในภาพรวมระดับองค์กร เช่น เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการทำงาน หรือกระบวนการทำงาน และเมื่อวิเคราะห์ทราบสาเหตุแล้วก็จะนำไปสู่การวางแผนอัตรากำลังบุคลากร การสอนงานและฝึกอบรม รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบหรือการให้ผลตอบแทนต่างๆ ที่เหมาะสมแก่บุคลากรต่อไป

จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อราว 55 ปีที่ผ่านมา Douglas McGregor (McGregor, 1957; Cited in Grote, 1996: p.3) ปราชญ์ด้านการบริหารจัดการคนหนึ่งของโลกได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ในบทความ *"สุดคลาสสิค"* เรื่อง *"An Uneasy Look at Performance"* ของวารสาร Harvard Business Review ฉบับเดือนพฤษภาคม-มิถุนายน ในปี ค.ศ. 1957 ว่า มีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการ คือ

1. เพื่อช่วยให้การพิจารณาตัดสินใจเป็นระบบในเรื่องการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การย้าย/การปรับเปลี่ยนตำแหน่ง การลดระดับตำแหน่ง/ลดขั้นเงินเดือน และให้ออกจากงาน

2. เพื่อเป็นเครื่องมือหรือวิธีการสำหรับแจ้งให้บุคคลากรภายใต้บังคับบัญชาทราบว่าการทำงานเป็นอย่างไร และให้ข้อเสนอแนะการปรับเปลี่ยนที่จำเป็นในพฤติกรรม ทัศนคติ ทักษะหรือความรู้ในงานของเขา นั่นคือ ช่วยให้บุคลากรทราบว่า *"เขายืนอยู่ที่แห่งใด"* กับผู้บังคับบัญชาอันเป็นเจ้านายของเขาในการปฏิบติงานงานเพื่อองค์กร

3. เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการสอนงาน (Coaching) และการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Counseling) แก่บุคลากรแต่ละคนโดยผู้มีตำแหน่งงานเหนือขึ้นไป

แม้ว่าเวลาจะผ่านมามากว่าครึ่งศตวรรษ จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์กรในข้อแรกและต่อบุคคลใน 2 ข้อหลัง ตามที่ Douglas McGregor ระบุไว้ ยังคงเป็นจริงในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาสาระสำคัญของจุดมุ่งหมายการประเมินข้างต้นตามแนวคิดทฤษฎีด้านการประเมิน (Scriven, 1967) จะพบว่า สามารถจำแนกจุดมุ่งหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ 2 ประการ คือ (ก). เพื่อประเมินผลสรุป (Summative appraisal) การปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนตลอดรอบการประเมินว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ข้อมูลสารเทศที่ได้จากการประเมินผลสรุปจะนำไปสู่กระบวนการพิจารณาตัดสินใจของผู้บริหารในการให้ความดีความชอบแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในตอนครึ่งปีหรือปลายปีงบประมาณ (หรือตามปีปฏิทิน) และ (ข). เพื่อประเมินความก้าวหน้า (Formative appraisal) ในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนที่ได้กระทำไปแล้วในระหว่างรอบการประเมินใดๆ ว่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพียงใด

ข้อมูลสารเทศที่ได้จากการประเมินผลจะนำไปใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น เช่น อาจใช้วิธีการสอนงาน การให้คำปรึกษา หรือการส่งไปฝึกอบรมเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการทำงาน หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินผลสรุปมีสาระสำคัญมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการบุคลากร (การพิจารณาความดีความชอบหรือลงทัณฑ์) ในขณะที่จุดมุ่งหมายเพื่อประเมินความก้าวหน้ามีสาระสำคัญมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากร (ให้ข้อมูลสารสนเทศย้อนกลับเพื่อการพัฒนา)

กรอบแนวคิดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดย วูด และ มาร์แชล (2536) พบว่า มีแนวคิดและวิธีการสำคัญ 4 กลุ่ม ตามพัฒนาการของการประเมิน คือ (ก). แนวคิดทางการวัด (Measurement school) (ข). แนวคิดทางการสัมภาษณ์เพื่อการประเมิน (Appraisal interview school) (ค). แนวคิดทางกระบวนการความเข้าใจทางสังคม (Social cognitive process school) และ (ง). แนวคิดทางการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management school) แนวคิดแต่ละกลุ่มมีหลักการ วิธีดำเนินการ รวมทั้งข้อดีและข้อจำกัด ดังนี้

1. แนวคิดทางการวัด การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดดั้งเดิมนี้เกิดขึ้นจากฐานความเชื่อที่ว่าผลลัพธ์ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ คือ การประเมินผลของงานที่บุคคลได้ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันหรืออดีตที่ผ่านมา โดยมีผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นทำการวัดและประเมินผลด้วยเครื่องที่มีความเป็นปรนัย (Objectivity) เที่ยงตรง (Validity) และเชื่อมั่นได้ (Reliability) การประเมิน *"ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน"* ด้วยเครื่องมือที่มีคุณภาพตามหลักการวัดค่าเชิงปริมาณ (Principles of quantitative measurement) ด้านความเป็นปรนัย ความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่นได้ ช่วยป้องกันความคลาดเคลื่อนอันเกิดจากความลำเอียงของผู้ประเมินที่อาจแปรเปลี่ยนไปตามอารมณ์ความรู้สึกที่เข้ามากระทบจิตใจ ดังนั้น คุณภาพของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดกลุ่มนี้ จึงขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจเชิงทฤษฎีด้านการวัด ความสามารถและทักษะในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือหรือเทคนิควิธีการวัดค่าคุณสมบัติและคุณลักษณะ (ปัจจุบันนี้นิยมเรียกว่าสมรรถนะ) ส่วนบุคคลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จ (Trait or competency-based approach) เช่น ความรู้ ทักษะ ความคิดริเริ่ม มนุษยสัมพันธ์และความรับผิดชอบในการทำงาน โดยทั่วไปในทางปฏิบัติจริง พบว่า ผู้บริหารมักขอคำปรึกษาเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาจากผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและการประเมิน หรือ อาจมอบหมายให้นักวิชาการหรือเจ้าหน้าที่งานบุคคลในฝ่ายงานการเจ้าหน้าที่ (สำหรับหน่วยงานภาคราชการ) หรือพนักงานพัฒนาบุคคลในฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (สำหรับหน่วยงานภาคเอกชน) เป็นผู้สร้างเครื่องมือและพัฒนาวิธีการวัดและคอยช่วยเหลือในการประเมิน

เครื่องมือและวิธีการที่นิยมใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานจากการวัดคุณสมบัติ/คุณลักษณะหรือสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานได้สัมฤทธิผล ได้แก่ (ก). มาตรประเมินค่าแบบกราฟิก (Graphic rating scales) (ข). มาตรประเมินค่าแบบผลรวมคะแนน (Summated rating scales) (ค). แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ที่มีทั้งแบบถ่วงน้ำหนักและแบบบังคับให้เลือกรายการ (ง). วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Employee comparison system) ประกอบด้วยวิธีการจัดลำดับที่ และการเปรียบเทียบแบบรายบุคคลและแบบรายคู่ (Man-to-man and paired comparisons) (จ). วิธีการแบ่งระดับ (Grading method) (ฉ). วิธีการประเมินตามค่าคะแนน (Point rating method) (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมจากชูชัย สมิทธิไกร, 2552; ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2532; องกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกรณ์. 2553; Grote, 1996) เครื่องมือและวิธีการต่างๆ เหล่านี้มีทั้งข้อดีและข้อจำกัดในการนำไปใช้วัดค่าแตกต่างกันไป ไม่มีประเภทใดมีข้อดีสมบูรณ์แบบทั้งหมด เช่น มาตรประเมินค่าแบบกราฟิกและแบบผลรวมคะแนนมีข้อดีตรงที่ง่ายต่อการใช้และทำความเข้าใจ แต่ก็มีข้อจำกัดตรงที่เน้นเฉพาะการวัดและประเมินผลงานในอดีต ส่วนแบบตรวจสอบรายการมีข้อดีด้านการประหยัดเวลาในการประเมินและช่วยบ่งบอกสภาพการมี/ไม่มีคุณลักษณะที่ต้องการวัด (แทนการบ่งชี้ปริมาณความมาก/น้อยที่ทำได้ยากในบางกรณี) แต่ก็มีข้อจำกัดด้านใช้เวลาและค่าใช้จ่ายในการสร้างค่อนข้างมาก ในขณะที่การจัดลำดับที่และการเปรียบเทียบระหว่างบุคคลมีข้อดีตรงที่ง่ายต่อการใช้และทำความเข้าใจ แต่ไม่เหมาะสมสำหรับนำมาใช้วัดค่ากับกลุ่มบุคคลากรจำนวนมากกว่า 20 คน (ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2532; องกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกรณ์. 2553) ดังนั้น การเลือกเครื่องมือและวิธีการเหล่านี้ไปใช้ต้องคำนึงถึงข้อดีและข้อจำกัดและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ได้แก่ จุดมุ่งหมายของการใช้ การยอมรับของผู้ใช้และผู้ถูกวัดและประเมิน รวมทั้งความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นได้

สำหรับข้อดีของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดกลุ่มนี้ คือ การมีระเบียบกฎเกณฑ์การให้คะแนนเป็นตัวเลขและมาตรฐานชี้วัดเชิงเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคลอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าผู้ประเมินมีความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งมีทักษะและเจตคติที่ดีต่อการประเมินผลด้วยการใช้เครื่องมือและเทคนิคการวัดค่าเชิงปริมาณด้วยแล้วก็ยิ่งทำให้ผลของการประเมินมีความแม่นตรงและเที่ยงธรรม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ มีความถูกต้องตรงกับสภาพความเป็นจริง รวมทั้งมีความคงเส้นคงวา เสมอภาคและยุติธรรมใน *"สายตา"* หรือตามการรับรู้ของบุคลากรแต่ละคนที่ได้รับการประเมิน ซึ่งส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อโอกาสในการยอมรับผลการประเมินของบุคลากรที่มีมากขึ้น ส่วนข้อจำกัด

ในตรงกันข้าม ข้อจำกัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดกลุ่มนี้ คือ การยึดถือกฎเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อบ่งชี้ค่าผลงานอย่างเข้มงวดตายตัวตามทฤษฎีและหลักการที่ดีของการวัดค่าเชิงปริมาณ โดยทั่วไปผู้ประเมินมักใช้เวลาส่วนใหญ่หมดไปกับการสร้างเครื่องมือหรือพัฒนาเทคนิควิธีการวัดให้มีคุณภาพด้านความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น แทนที่จะใช้ไปเพื่อนำข้อมูล

สารสนเทศจากการประเมินย้อนกลับไปใช้พัฒนา/ปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินให้ดีขึ้น รวมทั้งการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้าใจกฎเกณฑ์การให้คะแนนและเทคนิควิธีการวัดค่า ซึ่งมีสาระสำคัญข้างซับซ้อนและเข้าใจยากสำหรับบุคลากรบางคนที่ไม่ถนัดด้านตัวเลขหรือวิธีการเชิงปริมาณ ดังนั้น จึงทำให้ถูกวิพากษ์วิจารณ์อยู่บ่อยครั้งว่าแนวคิดนี้ไม่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติจริงๆ ใน *"สนามการประเมิน"* ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อผู้ประเมินไม่ได้ประยุกต์ *"ศาสตร์และศิลป์"* ในการประเมินตามแนวคิดนี้ไปใช้ให้กลมกลืนกับบริบททางวัฒนธรรมขององค์กรที่มักมีปัญหาเรื่องการเมือง (ส่วนได้ส่วนเสียหรือความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์) ในการประเมินเสมอ ยิ่งไปกว่านั้นการปฏิบัติจริงในหลายกรณีพบว่า คุณสมบัติและบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลที่วัดค่าด้วยเครื่องมือมักไม่สัมพันธ์หรือทำนายสัมฤทธิผลเชิงปริมาณและคุณภาพของงานที่บุคคลนั้นปฏิบัติ และแม้ว่าการวัดค่าดังกล่าวจะมีประโยชน์ในทางจิตวิทยาอยู่บ้าง แต่ผลการวัดที่ได้ก็มักไม่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินมากนัก นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลเพื่อให้ปฏิบัติงานดีขึ้นจากผลของการวัดที่บ่งชี้ว่ามีระดับต่ำก็อาจกระทำได้ยาก (ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. 2532: p. 17; Grote, 1996: p.42-43)

2. แนวคิดทางการสัมภาษณ์เพื่อการประเมิน แนวคิดกลุ่มนี้มุ่งเน้นลักษณะของงานที่บุคลากรปฏิบัติ (Job performance-based approach) โดยผู้บริหารประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จ แทนที่จะให้ความสำคัญในเรื่องคุณสมบัติหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากร การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานการทำโดยกระบวนการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางการสัมภาษณ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้รับการประเมินแต่ละคน นักวิชาการคนสำคัญที่ให้ความสนใจและศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการสัมภาษณ์ คือ Norman Maier (1958a; อ้างอิงใน วูด และ มาร์แชล. 2536: หน้า 18) โดยได้จำแนกการสัมภาษณ์เชิงประเมิน (Appraisal interview) ออกเป็น 3 วิธี ได้แก่ (ก). การแจ้งและการรับฟัง (ข). การแจ้งและการจูงใจ และ (ค). การแก้ไขปัญหาร่วมกัน ซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกันนี้ Norman Maier (1958b; อ้างอิงใน วูดและมาร์แชล. 2536: หน้า 18) กล่าวว่า เป็นวิธีการที่ช่วยให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารและปฏิกริยาทางบวกทั้งต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานและทำงานในองค์กร เนื่องจากวิธีการนี้ผู้บริหารและบุคลากรผู้รับการประเมินมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาจากการศึกษาและแลกเปลี่ยนข้อมูล/ประสบการณ์ แสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหา และปรับปรุงการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันในขณะการสัมภาษณ์ หลักการที่ดีของการสัมภาษณ์เชิงประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การกำหนดกระบวนการและโครงสร้างเนื้อหาสาระของการสัมภาษณ์อย่างเจาะจงและเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายและการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรแต่ละคนทราบในกระบวนการสัมภาษณ์ (Latham & Wexley, 1981; อ้างอิงใน วูดและมาร์แชล. 2536: หน้า 18-19) ที่ผู้บริหารจะต้องกระทำอย่างชัดเจน มีเมตตาจิต และ

หลีกเลี่ยงการแสดงความเห็นโดยใช้อารมณ์ นอกจากนี้ การสรรค์สร้างบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นเพื่อลดความรู้สึกกดดันหรือความวิตกกังวลระหว่างการสัมภาษณ์ รวมทั้งการยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกันภายใต้ความรู้สึกไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ถือว่าเป็นหลักการสำคัญที่ทำให้การสัมภาษณ์เพื่อการประเมินผลและปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

วิธีการสัมภาษณ์ที่นิยมใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่เป็นทั้งแบบมีโครงสร้าง (Structured interview) และแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semitructured interview) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการใช้ กล่าวอย่างเจาะจงคือ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างนิยมด้วยจุดมุ่งหมายเพื่อการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานหรือรับทุน/รางวัลสนับสนุน เนื่องจากให้ผลการประเมินเที่ยงตรง เชื่อถือได้ และมีความแม่นยำในการทำนายผลการปฏิบัติงาน มากกว่าวิธีการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) หรือกึ่งมีโครงสร้าง (Hunter & Hunter, 1984, Reilly & Chao, 1982 อ้างอิงในชูชัย สมิทธิไกร, 2552: หน้า 206) อย่างไรก็ตาม วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเหมาะสำหรับนำไปใช้ในกระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนที่เกิดขึ้นในระบบเปิดแบบไม่เป็นทางการมากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสื่อสารเพื่อการแก้ไขปัญหาร่วมกัน และการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรให้พัฒนา/ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น หรืออาจกล่าวอีกอย่างหนึ่ง คือ วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเหมาะสำหรับใช้ประเมินผลสรุป (Summative appraisal) พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรที่กระทำได้เป็นผลสำเร็จ ในขณะที่การประเมินแบบกึ่งมโครงสร้างเหมาะสำหรับใช้ประเมินความก้าวหน้า (Formative appraisal) ในการปฏิบัติงานตามของบุคลากรว่ามีมาก-น้อยเพียงใด โดยเน้นให้บุคลากรที่ถูกประเมินแต่ละคนมีส่วนร่วมปรึกษาหารือกับผู้บริหารเพื่อแสวงหาแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร

ข้อดีของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดกลุ่มนี้ คือ การช่วยเสริมสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจและการพัฒนา/ปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนอย่างต่อเนื่องในหมู่บุคลากร ยิ่งถ้ากระบวนการสัมภาษณ์เชิงประเมินกระทำในระบบเปิด การยกย่องให้เกียรติ และการสร้างพลังจูงใจในขณะสื่อสารถึงกัน ภายใต้บรรยากาศความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในบังคับบัญชา ก็ยิ่งจะช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดผลดีดังกล่าว นอกจากนี้ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พูดคุย สอบถามปัญหา แจ้งอุปสรรค แสดงความวิตกกังวลหรือข้อคิดเห็นใดๆ ในการทำงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ย่อมมีส่วนช่วยผลักดันให้เกิดการยอมรับหรือสนับสนุนกระบวนการบริหารจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของจากบุคลากรแต่ละคน

สำหรับข้อจำกัดที่สำคัญ คือ การมีโอกาสเป็นไปได้ในการเกิด *"การเมืองในการประเมิน"* ด้วยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เช่น ผู้บริหารอาจปล่อยคะแนนผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรเกินความเป็นจริง และในทางกลับกัน

บุคลากรผู้รับการประเมินก็ให้การสนับสนุนและยกย่องชมเชย (Longenecker, et al., 1988; อ้างอิงใน วูดและมาร์แชล. 2536: หน้า 22) ทั้งนี้เพราะผู้บริหารและบุคลากรภายใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ในลักษณะ *"ต่างตอบแทนและพึ่งพาอาศัยกัน"* กล่าวอย่างเจาะจง คือ ผู้บริหารต้องการได้รับการสนับสนุนและความจงรักภักดีจากบุคลากร (ส่วนหนึ่งพิจารณาจากความพึงพอใจในการบริหารงานจัดการจากบุคลากรในบังคับบัญชา) ในขณะที่บุคลากรแต่ละคนต้องการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่ดีจากผู้บริหาร สภาพการประเมินเชิงแลกเปลี่ยนผลประโยชน์นี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้า *"ผลงานของคนที่ผู้บริหารพึงใจไม่มีคุณค่าและมูลค่าแก่องค์กร"* อาจก่อให้เกิดการล่มสลายขององค์กรได้ ถ้าผู้บริหารขาดจริยธรรมในการประเมินและไม่ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร

3. แนวคิดทางกระบวนการความเข้าใจทางสังคม ด้วยข้อจำกัดของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการเครื่องมือและเทคนิควิธีการวัดอย่างเข้มงวด หรือการสัมภาณ์เชิงประเมินที่มีความเสี่ยงในเรื่องการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร และความเป็นอัตนัยในการให้คะแนน จึงทำให้เกิดแนวคิดกลุ่มที่ 3 ขึ้น โดยหันไปให้ความสำคัญในเรื่องการทำความเข้าใจผู้บริหารที่ฐานะผู้ประเมินที่ต้องใช้วิจารณญาณตีค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ภายใต้บริบททางวัฒนธรรมขององค์กรและเงื่อนไขทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้วิจารณญานดังกล่าว (Feldman, 1981; Landy & Farr, 1980) การเปลี่ยนจุดเน้นการประเมินในกลุ่มนี้มีรากฐานมาจากทฤษฎีความเข้าใจทางสังคม (Cognitive process theory) ที่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการใช้วิจารณญาณในการตัดสินคุณค่า (Value judgment) ผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคคลใดๆ เริ่มตั้งแต่การการกำหนดเป้าหมายการประเมินอย่างเจาะจงและชัดเจน การเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้ การจัดเก็บและการค้นคืนข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบและง่ายต่อการเข้าถึงในเวลาต้องการใช้งาน รวมทั้งการวิเคราะห์และบูรณาการข้อมูลสารสนเทศในการประเมิน (Ilgen, Barnes-Farrell, & McKellin, 1993; อ้างอิงใน วูดและมาร์แชล. 2536: หน้า 22) หลักการสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดกลุ่มนี้ คือ ความถูกต้องแม่นยำของการประเมินผล (Precision) ซึ่งในที่นี้มีความหมายกว้างกว่าความเที่ยงตรง (Validity) หรือความถูกต้องแม่นยำในการประเมินตามแนวคิดทางการวัดในกลุ่มที่ 1 กล่าวคือ เป็นความถูกต้องแม่นยำที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยอันสลับซับซ้อนทางสังคมอื่นๆ (มิใช่ขึ้นอยู่กับหลักการด้านความเป็นปรนัย ความเที่ยงตรง หรือความเชื่อมั่นของการวัดเท่านั้น) เช่น (ก). ปัจจัยด้านผู้บริหารที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานของบุคลากรที่ถูกประเมินและเครื่องมือ/เทคนิควิธีที่ใช้ ทัศนคติที่มีต่อบุคลากรแต่ละคน การอุทิศเวลาและการให้ความสำคัญของประเมินให้มีความถูกต้อง และความคาดหวังที่มีต่อบุคลากร (ข). ปัจจัยด้านบุคลากรที่ถูกประเมิน ได้แก่ ความวิตกกังวลในขณะถูกประเมิน ความคาดหวังและทัศนคติที่มีต่อผู้บริหาร และการรับรู้และความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ที่ตนถูกประเมิน และปัจจัยด้านกระบวนการและบริบทของการประเมิน ได้แก่ จุดมุ่งหมายของการประเมิน ความยากง่ายของการ

ประเมินตามขั้นตอนต่างๆ การให้รางวัลและการลงโทษตามผลการประเมิน รวมทั้งวัฒนธรรมขององค์ก นโยบาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์กร

วิธีการที่นิยมใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแนวคิดกลุ่มนี้ คือ การผสมผสาน (Mixed-methods approach) เพราะกระบวนการทำความเข้าใจปัจจัยทางสังคมในแง่มุมต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการใช้วิจารณญาณตัดสิน *"คุณค่าและมูลค่า"* ของผลการปฏิบัติงานอย่างรอบด้านต้องอาศัยวิธีการหลายอย่างผสมผสานกัน โดยเฉพาะวิธีการรวบรวมข้อมูลหลักฐานเชิงคุณภาพที่ให้รายละเอียดอบอย่างลุ่มลึกในการทำความเข้าใจพฤติกรรมผ่านกระบวนการทางสังคมได้ดี เช่น วิธีการสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ ผสมผสานร่วมกับการจดบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานลงในอนุทินหรือสมุดบันทึกประจำวัน หรือใช้วิธีกาเพื่อให้ได้ข้อมูลหลักฐานต่างๆ อย่างเที่ยงตรงและครอบคลุมครบถ้วนทุกมิติทางสังคมที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ การประเมินโดยใช้หลายวิธีการยังเป็นการช่วยตรวจสอบ *"ความสอดคล้องต้องกัน"* (ปัจจุบันนิยมเรียกกันว่า การตรวจสอบสามเส้า) ของข้อมูลหลักฐานที่ได้จากวิธีการต่างๆ ว่ามีมาก-น้อยเพียงใด (Methodological triangulation) ซึ่งจะส่งผลทำให้การใช้วิจารณญาณในการตัดสิน *"คุณค่าและมูลค่า"* ของผลการปฏิบัติงานมีความเที่ยงธรรมและตรงกับสภาพความเป็นจริง เช่น การตรวจสอบข้อมูลพฤติกรรมการฏิบัติงานของบุคลากรที่ *"มุ่งงานแต่ไม่ช่างพูด"* ด้วยมีบุคลิกภาพเก็บตัว (Introvert) หรือ *"ช่างพูดแต่ไม่มุ่งงาน"* ด้วยมีบุคลิกภาพแสดงตัว (Extrovert) ระหว่างรวบรวมด้วยวิธีการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์ว่าเป็นไปในทำนองเดียวกันหรือไม่ อย่างไร

ข้อดีของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดกลุ่มนี้ คือ การพิจารณาทำความเข้าใจปัจจัยทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างรอบด้าน ช่วยทำให้กระบวนการประเมินมีความเป็นได้จริงทางการปฏิบัติใน *"สนามการประเมิน"* และลดระดับวิกฤติปัญหา *"การเมืองในการประเมิน"* ลง เมื่อเปรียบเทียบกับการประเมินจากแนวคิดอื่นๆ เช่น การมีความเข้าใจอย่างชัดเจนว่าความถูกต้องแม่นยำของการประเมินขึ้นอยู่กับการมีแรงจูงใจในการประเมินของผู้บริหาร มากกว่าขึ้นอยู่กับการใช้เครื่องมือหรือเทคนิควิธีการประเมินใดๆ ที่องค์กรนำมาใช้ ย่อมช่วยลดโอกาสการเกิดความคลาดเคลื่อนในการประเมินลงได้ ถ้ามีการปรับเปลี่ยนแรงจูงใจในการใช้วิจารณญาณประเมินผลอย่างถูกต้องแม่นยำของผู้บริหารให้มีระดับสูงขึ้น

สำหรับข้อจำกัดของการประเมินตามแนวคิดกลุ่มนี้ คือ การพิจารณาทำความเข้าใจปัจจัยทางสังคมที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการประเมิน ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จะสามารถลดอิทธิพลจากปัจจัยด้านต่างๆ ทางสังคมอันซับซ้อนและเกี่ยวข้องกันได้ทั้งหมด ทั้งนี้เพราะปัจจัยบางประการอยู่นอกเหนือการควบคุมหรือการสั่งการ เช่น ความคาดหวังของบุลคากรเกี่ยวกับเงินเดือนและผลตอบแทนจากองค์กร รวมทั้งนโยบายของผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป และกฎ ระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวของกับการบริหารงานบุคคลที่องค์กรจะต้องปฏิบัติตามอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากนี้ วูดและมาร์แชล (2536: หน้า125) ยัง

ตั้งข้อสังเกตอีกว่า แนวคิดการประเมินกลุ่มนี้ให้ความสำคัญและรายละเอียดในทางปฏิบัติจริงน้อยมากเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมายเฉพาะใดๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจุดมุ่งหมายเพื่อการเลื่อนเงินเดือนของบุคลากร ซึ่งเป็นการประเมินที่กระทำได้ยากยิ่งที่จะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน/ทุกฝ่ายพึงพอใจได้ทั้งหมด ยิ่งไปกว่านั้น แนวคิดกลุ่มนี้ ให้รายละเอียดไม่มากนักเกี่ยวกับหลักการและวิธีการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่บูรณาการเชื่อมโยงระหว่างพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร จุดมุ่งหมายและแรงจูงใจในการประเมินของผู้บริหาร และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรตามความคาดหวังของผู้บริหาร ถ้าแนวคิดยังไม่ให้รายละเอียดทีอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจนในประเด็นความเชื่อมโยงเหล่านี้ แนวคิดกลุ่มนี้ก็ยังไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้อย่างได้ผลดีนัก

4. แนวคิดทางการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน แนวคิดการประเมินกลุ่มสุดท้ายนี้ ถือเป็นแนวคิดที่ได้รับการกล่าวถึงและมีการศึกษาวิจัยกันอย่างมากในปัจจุบัน โดยเฉพาะแวดวงของนักวิชาการการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management) หรือปัจจุบันนิยมเรียกว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) รากฐานที่มาของแนวคิดกลุ่มนี้เกิดจากความเชื่อที่ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นส่วนหนึ่งของ *"กิจกรรมประจำวัน"* ของผู้บริหาร การใช้เป็นเครื่องมือเสริมสร้างแรงจูงใจ ปรับความคาดหวังและพฤติกรรมทางบวกในการทำงานของบุคลากร รวมทั้งการแก้ไขปัญหาและการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร เหตุผลหลักในการปรับแนวคิดดั้งเดิมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แยกเป็นอิสระจากกิจกรรมอื่นๆ และกระทำเป็นลำดับสุดท้ายเพียง 1 หรือ 2 ครั้ง ในแต่ละปี ให้มาบูรณาการเชื่อมโยงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับกิจกรรมอื่นๆ ของระบบการบริหารจัดการแบบองค์รวมที่ผู้บริหารต้องดำเนินการเป็นรายวัน เพื่อช่วยเป็นกลไกผลักดันให้มีการนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศย้อนกลับ (Feedback) สำหรับองค์กรและบุคลากรในการพิจารณาทบทวนปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดรายบุคคลที่ *"ประสานเกี่ยวเนื่องลดหลั่นถึงกัน"* ตั้งแต่ผู้บริหารระดับบนที่รับผิดชอบเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร ลงสู่บุคลากรระดับล่างแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Goal, strategy, and performance alignment) ภายใต้การเสริมสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งการมีงบประมาณและเวลาดำเนินงานที่พอเพียง ยังช่วยผลักดันให้การดำเนินงานตามพันธกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หลักการประเมินสำคัญของแนวคิดกลุ่มนี้ที่สมควรกล่าวถึงก็คือ การใช้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Goal or objective-based appraisal) ที่ผู้บริหารและบุคลากรแต่ละคนตกลงร่วมกัน เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรว่ามีส่วนช่วยสร้าง *"คุณค่าเพิ่ม"* ให้กับหน่วยงานย่อยต้นสังกัดและองค์กรในภาพรวมมากน้อย เพียงใด มากกว่าการยึดถือเกณฑ์ในเรื่องความถูกต้องแม่นยำของการประเมินเป็นหลักการสำคัญดังเช่นแนวคิดในกลุ่มอื่นๆ ที่กล่าวมาแล้ว หลักการประเมินสำคัญดังกล่าวนี้เกิดขึ้นจากแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรโดยยึด

วัตถุประสงค์เป็นหลัก (Management by objectives-MBO) ซึ่งเป็นรู้จักกันดีและนิยมนำใช้กันอย่างมากในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ชูชัย สมิทธิไกร. 2552; ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน, 2551; วูดและมาร์แชล. 2536; Bacal, 1999)

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแนวคิดกลุ่มนี้นิยมใช้วิธีการยึดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Results or objective-based approach) ประกอบด้วย (ก).วิธีการประเมินแบบยึดผลงาน (Appraisal by result or MBO) (ข).วิธีการประเมินแบบอิงมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance standard-based appraisal) (ค).วิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key performance indicators-KPIs) และ (ง).วิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (Analysis of position functions and responsibilities) (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมจากองกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกรณ์. 2553; Grote, 1996) วิธีการต่างๆ เหล่านี้ก็เหมือนกับวิธีการประเมินที่นิยมใช้ตามแนวคิดและหลักการประเมินในกลุ่มอื่นๆ ที่กล่าวมา กล่าวอย่างเจาะจงคือ แต่ละวิธีการมีทั้งข้อดีและข้อจำกัดในการนำไปใช้ประเมินแตกต่างกันไป (ไม่มีวิธีการใดมีข้อดีสมบูรณ์แบบทั้งหมด) เช่น วิธีการประเมินแบบยึดผลงานมีข้อดีตรงที่ผู้รับการประเมินรับรู้เป้าหมายที่ใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานวัดระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน แต่ก็มีข้อจำกัดตรงที่มุ่งเน้นเฉพาะการบรรลุเป้าหมายเชิงปริมาณมากเกินไป และในบางกรณีอาจใช้ไม่ได้กับผู้รับการประเมินขาดความสามารถ ในขณะที่วิธีการประเมินแบบอิงมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีข้อดีตรงที่การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการประเมินเกิดจากผู้บริหารและบุคลากรกระทำร่วมกันจึงช่วยให้ลดข้อขัดแย้ง (ปัญหาการเมืองในการประเมิน) ระหว่างบุคคลทั้ง 2 ฝ่ายลง แต่ก็มีข้อจำกัดตรงที่ต้องใช้พลังปัญญาเวลาและความอดทนสูงมากในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่ครอบคลุม สามารถวัดได้ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ส่วนการวิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน มีข้อดีตรงที่ช่วยให้ผู้บริหารองค์กรและบุคลากร (ทั้งระดับหน่วยงานย่อยและระดับปฏิบัติการ) สามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการดำเนินงานของตนว่าสอดคล้องต้องกันและเป็นไปในทิศทางสู่พันธกิจ เป้าหมายและแผนกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ นอกจากนี้ ยังช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประเมินทุกฝ่ายยอมรับผลการประเมินมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการมีข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์สนับสนุนการวัดและประเมินในแต่ละประเด็นอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม แต่วิธีการนี้ก็มีข้อจำกัดตรงที่การสิ้นเปลืองพลังปัญญาและเวลาที่ใช้ไปในการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจกับบุคลากรและการกำหนดตัวชี้วัดที่ทุกฝ่ายให้การยอมรับร่วมกัน อีกทั้งต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอย่างเต็มที่ในการนำระบบนี้มาใช้จึงจะได้ผล และวิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่งมีข้อดีตรงที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับผลการปกิบัติงานอย่างชัดเจน จึงทำให้ผู้บริหารประเมินง่าย ตลอดจนสามารถแจ้งผลการประเมินในลักษณะปรึกษาหารือเพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานได้ชัดเจน แต่ก็มีข้อจำกัดตรงที่ผู้ประเมินจะต้องมีความสามารถในการจดบันทึกและอธิบายให้บุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ

สาระสำคัญอย่างกระจ่างชัด มิฉะนั้นจะใช้วิธีการนี้ไม่ได้ผล (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกรณ์. 2553)

ข้อดีของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดกลุ่มนี้ คือ ผู้บริหารมีโอกาสประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในบังคับบัญชาบ่อยครั้งมากขึ้น เนื่องจากนำการประเมินผลมาเป็นส่วนหนึ่งในงาน *"ประจำวัน"* ของผู้บริหาร (มิใช่งาน *"ประจำปีหรือครึ่งปี"* ดังแต่ก่อน) ที่ผู้บริหารจะต้องกระทำเชื่อมโยงกับงานอื่นๆ ในกระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน การกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน ทบทวนและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุที่การดำเนินงานประเมินเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี จึงทำให้บุคลากรแต่ละคน *"คุ้นชิน"* กับการประเมิน รวมทั้งรับรู้อย่างชัดแจ้งเกี่ยวกับภาระงาน เป้าหมายและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของตนตามที่ระบุไว้ในข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน (Performance agreement) ที่ทำไว้กับผู้บริหารในช่วงต้นปี ทำให้บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงานเป็นไปตามทิศทางกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร ยิ่งถ้าบุคลากรมีความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน และได้รับการกำกับติดตาม ประเมินผลและเสริงแรงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ก็ยิ่งมีแนวโน้มทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานย่อยระดับล่างบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรระดับบนตามที่ผู้บริหารคาดหวังไว้ (วูดและมาร์แชล. 2536; Bacal, 1999; Hall, 2006; Williams, 1998) การไม่ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานแค่เพียงเป็นเครื่องมือการบริหารที่แยกเป็นอิสระจากงานบริหารอื่นๆ ที่กระทำเฉพาะกิจเพื่อเลื่อนเงินเดือนของบุคลากรในตอนครึ่งปีหรือปลายปี ถือเป็นจุดแข็งสำคัญของแนวคิดนี้

ข้อจำกัดของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดนี้ คือ ผู้บริหารมักไม่สามารถประเมิน ผลการปฏิบัติงาน *"ได้ต่อเนื่องและเชื่อมโยง"* ไปพร้อมกับงานอื่นๆ ในกระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุความเป็นพลวัตรและความหลากหลายของบทบาทที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติงานในแต่ละวัน (Kotter, 1982; Mintzberg, 1973; อ้างอิงใน วูดและมาร์แชล. 2536: หน้า 27) อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารอาจลดข้อจำกัดนี้ลงได้ด้วยการใช้เครื่องมือในการทำงานบริหารให้บรรลุผลสำเร็จที่มุ่งเน้นแต่เฉพาะผลผลิตและผลลัพธ์ ส่วนกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จควรมอบให้บุคลากรในบังคับบัญชาแต่ละคนกระทำแทน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารมีเวลาประเมินผลการปฏิบัติงานในฐานะงานประจำวันได้ (วูดและมาร์แชล. 2536: p.27) นอกจากนี้ การใช้ข้อมูลสารสนเทศจากการประเมินที่ยึดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เป็นเกณฑ์พิจารณาเปรียบเทียบระดับสัมฤทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในเชิงเปรียบเทียบได้อย่างเที่ยงตรงและยุติธรรมสำหรับพิจารณาตัดสินใจทางการบริหารงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่งหรือขึ้นเงินเดือน ทั้งนี้เพราะการกำหนดเป้าหมายและปัจจัยเกี่ยวข้องอื่นๆ สำหรับระดับผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันกระทำได้ยาก (Bernardin & Beatty, 1984: อ้างอิงใน วูดและมาร์แชล. 2536: หน้า28)

กล่าวโดยสรุปแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 แนวคิดทางการวัด กลุ่มที่2 แนวคิดทางการสัมภาษณ์เพื่อการประเมิน กลุ่มที่ 3 แนวคิดทางกระบวนการความเข้าใจทางสังคม และกลุ่มที่ 4 แนวคิดทางการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน แนวคิดทางการวัดมุ่งเน้นการวัด *"ผลของงาน"* เพื่อสะท้อน *"ค่าของคน"* ผู้ปฏิบัติงานต่อละคนด้วยเครื่องมือและเทคนิควิธีการที่เที่ยงตรงและเชื่อมั่นได้ตามหลักการวัดและทดสอบทางจิตวิทยา (Psychological testing and measurement) นักจิตวิทยาองค์กรและนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมมักประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแนวคิดนี้ ในขณะที่แนวคิดทางการสัมภาษณ์เพื่อการประเมินเชื่อว่าการประเมินผลด้วยการติดต่อสื่อสารผ่านทางการสัมภาษณ์ ช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรที่ถูกประเมินแต่ละคนมีโอกาสร่วมกันศึกษาทบทวนข้อมูลและแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานร่วมกัน แทนการใช้เครื่องมือที่ *"ไร้ชีวิตจิตใจ"* วัดค่าผลงาน โดยบุคลากรแต่ละคนไม่มีโอกาสสื่อสารใดๆ กับผู้บริหารเลย ส่วนแนวคิดทางกระบวนการความเข้าใจทางสังคมให้ความสำคัญกับความถูกต้องแม่นยำของการประเมินผลการปฏิบัติงานอันเกิดจากปัจจัยทางสังคมด้านต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการประเมิน แทนที่จะขึ้นอยู่กับคุณภาพของเครื่องมือวัด นักสังคมวิทยามักยึดถือแนวคิดนี้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนแนวคิดทางการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานใช้การเชื่อมโยงการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ากับงานอื่นๆ ในกระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นเปรียบเทียบผลการปฏบัติงานกับเป้าหมายขององค์กรที่บุคลากรทำข้อตกลงร่วมกับผู้บริหารก่อนการประเมิน นักบริหารองค์กรและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นิยมนำแนวคิดนี้มาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

การออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรใดๆ จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพียงใด ขึ้นอยู่กับระบบการประเมิน (Performance appraisal system) ที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) ผู้รับผิดชอบงานบุคคลขององค์กรออกแบบในตอนเริ่มต้น ด้วยการกำหนดและจัดวางองค์ประกอบสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินได้อย่างครบถ้วนและเหมาะสมกับบริบทขององค์กรมากน้อยเพียงใด สำหรับกระบวนการออกแบบระบบการการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีแนวคิดและขั้นตอนดำเนินการดังนี้

แนวคิดการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวในทางทฤษฎีการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นระบบงานบริหารจัดการสำคัญอย่างหนึ่งภายในองค์กรขึ้นอยู่กับแนวคิดความเชื่ออยู่ 3 กลุ่ม (Jantsch, 1975; อ้างอิงในผุสดี รุมาคม 2551: น. 40-41) คือ

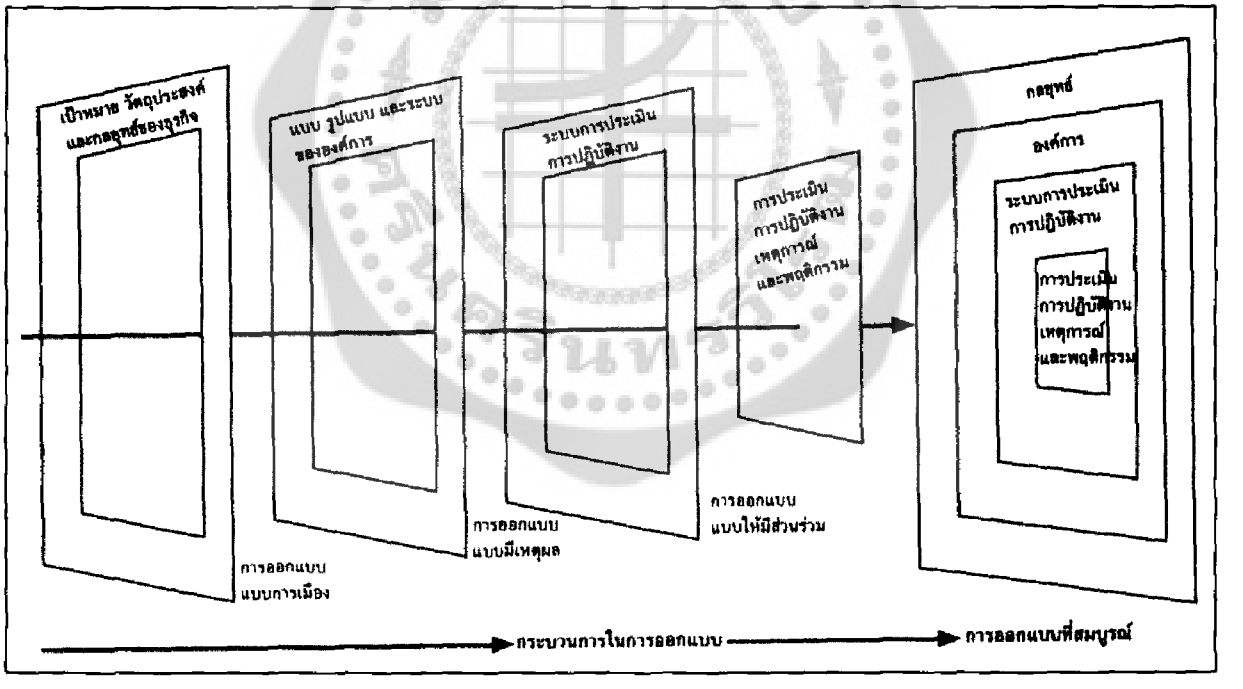
1. กลุ่มเน้นความเชี่ยวชาญ/ชำนาญการ กลุ่มนี้เชื่อว่าหลักการออกแบบที่ดีควรยึดถือตามข้อกำหนดและจัดวางองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบทั้งหมดอย่างรอบคอบ ดังนั้น รายละเอียดการทำงานการออกแบบระบบจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมิน (Appraisal or evaluation specialist) หรือการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีประสบการณ์ในการสร้างเครื่องมือวัดหรือพัฒนาระเบียบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้เชี่ยวชาญในด้านดังกล่าวนี้ จะทำการพัฒนาระบบการประเมินบนฐานความเชื่อที่ว่าระบบการประเมินที่ดีจะต้องช่วย *"เพิ่มพูนขีดความสามารถ"* หรือเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้โดดเด่นขึ้น องค์ประกอบใดๆ ที่ผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาวิเคราะห์/วิจัยแล้วเห็นว่าถ้านำมาจัดวางหรือประกอบเข้าด้วยกันอยู่ในระบบแล้วจะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีสมรรถนะการปฏิบัติงานสูงขึ้น ผู้เชี่ยวชาญจะดำเนินการออกแบบทันทีในรูปของ *"พิมพ์เขียว"* (Blueprint) เพื่อรายงานให้ผู้บริหารพิจารณาตัดสินใจต่อไป

2. กลุ่มเน้นความมีอำนาจการบริหารสั่งการ กลุ่มนี้มีฐานความเชื่อที่ว่าความสำเร็จของการออกแบบระบบจะเกิดขึ้นมิได้เลย ถ้าปราศจากการสนับสนุนหรือถูกกำหนดโดยบุคคลผู้มีอำนาจในการตัดสินใจระดับสูงขององค์กร ดังนั้น กระบวนการออกแบบระบบจึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารขององค์กรเข้ามาเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดองค์ประกอบต่างๆ ของระบบว่ามีอะไรบ้าง และเหตุผลสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารมักเข้ามาเกี่ยวข้องกับการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ คือ ต้องการใช้เป็นกลไกสำคัญช่วยผลักดันแนวคิดและวิธีการบริหารจัดการตามวิสัยทัศน์ของตนและคณะผู้บริหาร และ/หรือเป้าหมายขององค์กรระดับบนลงไปสู่การปฏิบัติงานระดับล่างหลดหลั่นกันลงมา *"การแทรกเสริม"* แนวคิดและวิธีการบริหารจัดการลงในระบบของผู้มีอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน *"ซึมซับและทำตาม"* ถือเป็นปรากฏการณ์ *"การเมืองในการประเมิน"* อย่างหนึ่งที่ผู้ออกแบบระบบทุกคนจะต้องคำนึงถึงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3. กลุ่มเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย กลุ่มนี้เชื่อว่าระบบใดๆ ในองค์กร (ทั้งที่มีอยู่แล้วหรือออกแบบสร้างขึ้นมาใหม่) จะต้องไม่ถูกสร้างหรือกำหนดขึ้นโดยบุคคลหรือองค์คณะบุคคลใดบุคคลหนึ่งในลักษณะบังคับ/สั่งการ แม้ว่าจะสามารถกระทำได้ตาม ข้อบังคับ หรือระเบียบกฎเกณฑ์ใดๆ ทั้งนี้เพราะการออกแบบระบบบนฐานคิดความเชื่อและวิธีการเชิงบังคับของใครคนใดคนหนึ่ง มีแนวโน้มอาจก่อให้เกิดข้อโต้แย้งและการไม่ยอมรับจากบุคลากรที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากระบบที่พัฒนาขึ้น ดังนั้น แนวคิดเชิงหลักการที่ดีในการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามีส่วนร่วมในการออกแบบระบบ การแลกเปลี่ยนแนวคิดและการตัดสินใจร่วมกันในประเด็นสำคัญต่างๆ เกี่ยวกับระบบที่พัฒนาขึ้น จะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบร่วมกันต่อระบบนั้น ซึ่งเป็นไปได้ว่าเมื่อนำระบบที่พัฒนาขึ้นไปปฏิบัติจริงในองค์กร (Implementation) อาจมีข้อจำกัดหรือส่งผลกระทบทางลบต่อบุคลากรหรือองค์กร แต่บุคลากรทุกคนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบจะไม่กล่าวโทษซึ่งกันและกัน ยิ่งกว่านั้น ยังมีแนวโน้มร่วมกันแสวงหาแนวทางปรับปรุงระบบและการ

ดำเนินงานตามระบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การออกแบบระบบตามแนวคิดนี้ยังช่วยให้ผู้มีอำนาจบริหารจัดการสามารถผลักดันเป้าหมายขององค์กรลงไปสู่การปฏิบัติในหมู่บุคลากรระดับล่าง โดยบุคลากรเหล่านั้นไม่รู้สึกสูญเสียเกียรติภูมิหรือคุณค่าในความเป็นมนุษย์ไปเพียงเพราะการ บังคับ/สั่งการของ *"ผู้มีอำนาจจากเบื้องบน"*

ในทางปฏิบัติจริง การออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรต่างๆ มักอาศัยวิธีการผสมผสานแนวคิดทั้ง 3 แบบเข้าด้วยกัน กล่าวคือ มักเริ่มต้นด้วยแนวคิดทางการเมืองที่ผู้มีอำนาจในการบริหารสั่งการตัดสินใจกำหนดจุดมุ่งหมายและความจำเป็นระดับองค์กร เช่น การผลักดันแผนกลยุทธ์และเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและองค์กรลงไปสู่การปฏิบัติในระดับล่าง จากนั้นองค์ประกอบด้านต่างๆ ของระบบ จะถูกกำหนดรายละเอียดด้วยแนวคิดบนฐานเหตุผลทางวิชาการที่มีผู้เชี่ยวชาญดำเนินการยกร่างขึ้น แล้วจบลงด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามีส่วนร่วมในการวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงรายละเอียดในประเด็นต่างๆ ของระบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังแสดงไว้ในแผนภาพ 2 ต่อไปนี้ (Mohrman, Resnick-West, & Lawler, 1989: อ้างอิงในผุสดี รุมาคม, 2551: น.45)



แผนภาพ 2 การออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการผสมผสานแนวคิด 3 แบบ

กระบวนการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวโดยทั่วไปแล้ว กระบวนการออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรประกอบด้วยด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ

1. ขั้นตอนการวางแผน ในการออกแบบ *"จัดวาง"* หรือกำหนดองค์ประกอบต่างๆ ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยการวางแผนดำเนินการอย่างละเอียดรอบคอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเตรียมพร้อมด้านปัจจัยหรือกลไกสนับสนุนให้ระบบที่พัฒนาขึ้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพภายหลังจากมีการดำเนินงานตามระบบนั้น สำหรับกิจกรรมสำคัญที่ควรดำเนินการในขั้นตอนการวางแผนมีดังนี้

1.1 สำรวจและประเมินสภาพการณ์การประเมินในองค์กร เป็นการสำรวจเชิงวิเคราะห์เพื่อประเมินสภาพการณ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรว่าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ อย่างไร วัฒนธรรมขององค์กรและข้อกำหนดทางกฎหมายมีส่วนส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อระบบการประเมินหรือไม่ อย่างไร บุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับประเมินมีความรู้สึกนึกคิดทั้งทางบวกและทางลบกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง และระบบการประเมินยังมีปัญหาและข้อจำกัดอะไรบ้างที่ *"ขวางกั้น"* การเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรหรือความสามารถด้านการแข่งขันกับบุคลากรในองค์กรคู่แข่ง การทราบข้อมูลสารสนเทศในประเด็นเหล่านี้มีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับนำมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจในการออกแบบระบบการประเมินใหม่ (ผุสดี รุมาคม. 2551: น. 55-56)

1.2 การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมิฯ โดยทั่วไปการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดขึ้นด้วยจุดมุ่งหมายหลัก 3 ประการ คือ (ก). เพื่อให้สารสนเทศสำหรับใช้พิจารณาความดีความชอบหรือลงทัณฑ์ (Compensation) (ข). เพื่อให้สารสนเทศสำหรับใช้พิจารณาบรรจุแต่งตั้งหรือทำสัญญาจ้างงาน (Employment) และ (ค). เพื่อพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น(Castetter & Young, 2000, p.212; Grote, 1996: pp.205-206) ระบบการประเมินผลที่พัฒนาขึ้นด้วยจุดมุ่งหมายที่ต่างกันย่อมมีลักษณะรูปแบบและจุดเน้นของระบบแตกต่างกันไป เช่น ระบบการประเมินผลที่ออกแบบเพื่อรองรับจุดมุ่งหมายสำหรับใช้พิจารณาความดีความชอบหรือลงทัณฑ์ รวมทั้งการบรรจุแต่งตั้งหรือทำสัญญาจ้างงาน จะต้องดำเนินการอย่างละเอียดรอบคอบและคำนึงถึงกฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล เมื่อเปรียบเทียบระบบที่ออกแบบขึ้นด้วยจุดมุ่งหมายเพื่อใช้พัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.3 การแสวงหาปัจจัยสนับสนุนระบบ ก่อนลงมือทำการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรแสวงหาปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนหรือเป็นพลังผลักดันให้การดำเนินงานต่างๆ ตามระบบบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ เช่น การสนับสนุนในรูปของงบประมาณและเวลาดำเนินการที่ผู้บริหารระดับองค์กรจัดสรรให้อย่างพอเพียง การให้ความเชื่อถือและความร่วมมือของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับระบบการประเมิน และการยอมรับระบบในความถูกต้องเที่ยงธรรมและความง่ายต่อการดำเนินงานของผู้ทำหน้าที่ประเมิน (เช่น ผู้บริหารระดับหน่วยงานย่อยในองค์กร) เหล่านี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้ออำนวยต่อการบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงานตามระบบที่พัฒนาขึ้น Bernadine & Beatty (1985) (Cited in Kleiman, 1997: p.235)

เสนอแนะให้ผู้ออกแบบระบบการประเมินนำข้อมูลความคิดเห็นอันหลากหลายของผู้แทนบุคคลากรทุกภาคส่วนในองค์กรที่ได้รับกระทบจากระบบที่พัฒนาขึ้นใช้ นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง มาใช้เป็นพลังผลักดันในการพัฒนาระบบ การนำระบบไปดำเนินการในทางปฏิบัติจริง และการบริหารจัดการระบบการประเมิน จะทำให้ระบบการประเมินที่พัฒนาขึ้นได้รับการยอมรับและข้อผูกมัดจากบุคลากรทุกฝ่ายในการใช้ประโยชน์จากระบบการประเมินนั้น

2. ขั้นตอนการออกแบบ

2.1 การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานการประเมิน การออกแบบระบบการวัดประเมินผลสิ่งใดๆ ก็ตามจำเป็นต้องมีเกณฑ์ (Criteria) และมาตรฐาน (Standards) ไว้สำหรับเป็นเป้าหมายสำหรับการเปรียบเทียบความสำเร็จและความล้มเหลวในการปฏิบัติงานของบุคลากรเสมอ ไม่ว่าจะเป็นไปในลักษณะเชิงสัมพัทธ์แบบอิงกลุ่มหรือเชิงสัมบูรณ์แบบอิงเกณฑ์ (Relative or absolute criteria/standards) ก็ตาม ซึ่งโดยทั่วไปแล้วเกณฑ์ที่องค์กรทั้งในภาคราชการและภาคเอกชนมักกำหนดไว้ 2 มิติหรือองค์ประกอบหลัก ได้แก่ (ก). ผลสัมฤทธิ์ของงานในแง่ปริมาณและคุณภาพ และ (ข). พฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานได้จนเป็นผลสำเร็จ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552: น.7-8) นอกจากเกณฑ์ทั้ง 2 องค์ประกอบแล้ว ผู้ออกแบบระบบการประเมินจะต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance standards) สำหรับใช้เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานในแต่ละองค์ประกอบว่าบรรลุผลสำเร็จในระดับมากน้อยเพียงใด หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งคือ มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นเสมือน *"ไม้บรรทัดหรือตาชั่ง"* สำหรับใช้วัดระดับปริมาณและคุณภาพผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงานว่าเป็นที่น่าพึงพอใจหรือไม่ อย่างไร เช่น มาตรฐานการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณขั้นต่ำของอาจารย์ผู้เป็นบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว) แต่ละคน เท่ากับ 35 ภาระงานต่อสัปดาห์ (1 หน่วยภาระงานเทียบเคียง 1 ชั่วโมงทำการ) ในที่นี้ถ้าอาจารย์ มศว คนหนึ่งมีภาระงาน (Workload) มากกว่า 35 หน่วยต่อสัปดาห์ขึ้นไปก็ประเมินว่าผ่านมาตรฐานขั้นต่ำ ส่วนจะประเมินว่าผลงานดังกล่าวเป็นที่น่าพึงพอใจในระดับดี ยอดเยี่ยม หรือดีเลิศ ทั้งนี้ก็ขึ้นกับปริมาณภาระงานว่ามีค่ามากกว่า 35 ภาระงานต่อสัปดาห์มากน้อยเพียงใด

2.2 สร้างเครื่องมือหรือวิธีการสำหรับใช้ประเมิน ดังที่กล่าวไว้ในตอนต้นแล้วว่าเครื่องมือและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอย่างหลากหลาย ดังนั้น ผู้ออกแบบระบบการประเมินจะต้องสร้าง และ/หรือเลือกใช้เครื่องมือหรือเทคนิควิธีการสำหรับประเมินอย่างพิถีพิถันเพื่อให้ผลการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น Kleiman (1997: p.235-236) กล่าวว่าปัจจัยสำคัญที่ควรใช้พิจารณาประกอบการตัดสินใจในการเลือกหรือสร้างเครื่องมือและวิธีการสำหรับประเมิน ได้แก่ (ก). ความง่าย/สะดวกต่อการสร้างและใช้ (Practicality) เช่น เทคนิคการสังเกตหรือสัมภาษณ์เพื่อวัดพฤติกรรมการปฏิบัติงานทางตรงได้อย่างเที่ยงตรงและเชื่อมั่นได้ต้องใช้ทั้งเวลาและพลังแรงกายดำเนินการวัดมาก เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรประเมินค่าที่ใช้วัดทางอ้อม (ข).

ค่าใช้จ่ายและเวลาในการสร้างหรือเช่าซื้อ (Cost) ค่าใช้จ่ายในที่นี้ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการสร้างเครื่องมือหรือพัฒนาวิธีการวัดประเมิน การเช่าซื้อมาใช้สำหรับในกรณีที่ไม่ต้องการสร้างขึ้นเอง การพัฒนาคู่มือและฝึกอบรมการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการ และการเสียเวลาในการวัดประเมินและให้สารเทศผลการวัดประเมินย้อนกลับ และ (ค). สภาพลักษณะของงานที่ต้องการวัดประเมิน (Nature of job) เช่น มาตรประเมินค่าพฤติกรรม (Behaviorally anchored rating scales or BARs) และมาตรสังเกตพฤติกรรม (Behavior observation scales or BOSs) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับมาตรประเมินค่าแบบกราฟิก (Graphic rating scales) อาจไม่เหมาะสมสำหรับนำมาให้ผู้บริหารทั้งระดับคณะวิชา (คณบดี) หรือภาค/สาขาวิชา (หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา) ประเมินพฤติกรรมการสอนในชั้นเรียนของอาจารย์ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารคณะดังกล่าวมักไม่มีเวลาดำเนินการ และแม้ว่ามีเวลาก็มักปฏิเสธการเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนภายในชั้นเรียนของอาจารย์แต่ละคน ด้วยฐานความเชื่อและการเคารพสิทธิในเรื่องเกียรติภูมิและเสรีภาพทางวิชาการซึ่งกันและกัน

2.3 กำหนดบุคคลผู้ทำหน้าที่ประเมิน เป็นขั้นตอนในการกำหนดตัวบุคคลผู้ทำหน้าที่วัดประเมินผลการปฏิบัติงานว่าสมควรเป็นใครจึงจะมีความเหมาะสมมากที่สุด เมื่อคำนึงถึงความถูกต้องเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นได้ของข้อมูลการวัดประเมินที่ได้รับ รวมทั้งสายการบังคับบัญชาหรือการสั่งการ เป็นต้น โดยทั่วไปการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการ (หรือที่นิยมเรียกกันว่า *"การปฏิบัติราชการ"*) ผู้บังคับบัญชาในระดับลดหลั่นกันไปจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินบุคลากรภายใต้บังคับบัญชาของตน อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันนี้มีหน่วยงานราชการหลายแห่ง (เช่น มหาวิทยาลัยของรัฐ) ที่ผู้บริหารองค์กรนำข้อมูลจากการวัดประเมินโดยบุคคลอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้รับการบริการจากหน่วยงาน (เช่น นิสิต/นักศึกษาและผู้ปกครอง) มาประกอบการพิจารณาร่วมกับการประเมินของตนเอง เช่น การประเมินการสอนของอาจารย์โดยนิสิต/นักศึกษา (Student evaluations of teaching) Grote (1996: pp.233-239) แบ่งกลุ่ม บุคคลสมควรทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 4 กลุ่ม คือ (ก). ผู้บังคับบัญชาตามสายงาน (ข). เพื่อนร่วมงาน (ค). ลูกค้าหรือผู้รับบริการ และ (ง). ผู้ใต้บังคับบัญชา ยิ่งไปกว่านั้น Grote (1996: pp.236-237) ยังกล่าวในทางสนับสนุนเพิ่มเติมให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง (Self-appraisal) นอกเหนือไปจากการประเมินที่กระทำโดยผู้บังคับบัญชาตามสายงานในระดับสูงขึ้นไป (Upward appraisal) เท่านั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตนเองและโดยบุคคลแต่ละกลุ่มมีทั้งข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกันไป เช่น การประเมินโดยตนเองมีข้อดีตรงที่การล่วงรู้ข้อมูลการปฏิบัติงานทุกแง่มุมและช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเอง แต่ก็มีข้อจำกัดในแง่การลำเอียงเข้าข้างตนเอง ในขณะที่การประเมินโดยผู้บังคับบัญชามีข้อดีในแง่การมีความรู้ความเข้าใจในปริมาณและคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งความถูกต้องตามกฎเกณฑ์/ข้อบังขององค์กร แต่ก็ข้อจำกัดตรงที่อาจไม่รู้จักหรือเห็นพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนการประเมินโดยเพื่อนร่วมงานมีข้อดีตรงที่การมีโอกาส *"สัมผัส"* หรือสังเกตเห็นการปฏิบัติงานของ

บุคลากรผู้รับการประเมินอย่างใกล้ชิด แต่ก็มีข้อจำกัดในแง่อาจมีอัคติในการประเมิน ด้วยเหตุการเมืองในเรื่องความขัดแย้งแย่งชิงผลประโยชน์ (Conflict of interest) เพื่อเข้ารับรางวัลหรือเลื่อนตำแหน่งในฐานะคู่แข่งของการปฏิบัติงาน เป็นต้น (รายละเอียดเพิ่มเติมศึกษาได้จาก Grote, 1996: pp.236-237) ในทางปฏิบัติจริง การออกแบบเพื่อเลือกตัวบุคคลผู้ประเมินควรคำนึงถึงหลักการในด้านโอกาสการสังเกตเห็นการทำงาน จุดมุ่งหมายของการประเมิน ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมิน รวมทั้งความสามารถและทักษะในการประเมิน (Wexley & Kilmosky, 1984; อ้างอิงในชูชัย สมิทธิไกร, 2552: น.382)

2.4 กำหนดรอบเวลาสำหรับการประเมิน การกำหนดรอบเวลาสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่ผู้ออกแบบระบบการประเมินจะต้องพิจารณาอย่างเหมาะสม เนื่องจากการกำหนดรอบเวลาการประเมินบ่อยครั้งหรือสั้นเกินไปก็ส่งผลเสียในด้านการใช้เวลามากเกินไป ในทางกลับกัน การกำหนดรอบเวลายาวนานเกินไป เช่น ช่วง 1 ปีต่อครั้ง ก็อาจเสี่ยงต่อปัญหาการหลงลืมรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับคุณภาพของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรได้ทั้งหมดตลอดช่วง 1 ปีที่เกิดขึ้นนั้น (Bernadine & Beatty, 1985; Cited in Kleiman, 1997: p.237) โดยทั่วไป องค์กรส่วนใหญ่กำหนดรอบการประเมิน 2 รูปแบบ ได้แก่ (ก). การครบรอบช่วงปีการบรรจุเข้าทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง หรือการขึ้นเงินเดือนของบุคลากรแต่ละคน (Anniversary date) และ (ข). การครบรอบช่วงปี งบประมาณหรือปีธุรกิจ (Fiscal or business year) ที่บุคลากรทุกคนทุกฝ่ายปฏิบัติงานพร้อมกัน (Focal date) การกำหนดรอบเวลาทั้ง 2 รูปแบบ มีข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกัน กล่าวคือ รูปแบบแรกมีข้อดีตรงที่ผู้บริหารสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน เนื่องจากไม่ต้องใช้เวลาไปประเมินบุคลากรคนอื่นๆ ในรอบเวลาเดียวกัน แต่ก็มีข้อจำกัดตรงที่ขาดโอกาสในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับบุคลากรคนอื่นๆ ที่มีภาระงานและตำแหน่งเดียวกัน และกระทำได้ยากภายใต้ความเสี่ยงในเรื่องการขึ้นเงินเดือนของบุคลากรผู้รับการประเมินจะต้องอยู่ในช่วงที่กำหนดไว้ตามโครงสร้าง มิฉะนั้นจะส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อบุคคลที่ยังไม่ครบรอบการประเมิน ในขณะที่รูปแบบหลังผู้บริหารสามารถกำหนดวงเงินสำหรับจ่ายเป็นเงินเดือนตามผลการประเมินของบุคลากรทุกคนได้ภายใต้งบประมาณที่มีก่อนล่วงหน้า และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ในเวลาเดียวกัน แต่ก็มีข้อจำกัดในแง่ผู้บริหารต้องต้องอุทิศเวลา รวมทั้งพลังแรงกายและความคิดอย่างมากเพียงเพื่อจะประเมินบุคลากรจำนวนมากให้แล้วเสร็จอย่างเที่ยงธรรมทันตามกำหนดเวลา (Grote, 1996:pp.241-243)

สำหรับองค์กรในภาคราชการได้กำหนดรอบเวลาสำหรับการประเมินไว้อย่างชัดเจน กล่าวอย่างเจาะจง คือ กำหนดไว้ 2 รอบตามปีงบประมาณ รอบที่ 1: เริ่มต้นตั้งแต่ต้นปีงบประมาณในวันที่ 1 ตุลาคม ถึง วันที่ 31 มีนาคม และรอบที่ 2: เริ่มต้นวันที่ 1 เมษายน ถึง วันที่ 30 กันยายน ของปีเดียวกัน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน. 2552: น.9) ในแต่ละรอบการประเมินหากมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญเกิดขึ้นระหว่างรอบการประเมิน เช่น บุคลากรได้รับมอบหมายภาระงาน

เพิ่มขึ้นหรือลดลง และมีการเปลี่ยนตำแหน่งงานใหม่จากที่เคยตกลงร่วมกันไว้เมื่อตอนต้นรอบการประเมิน บุคลากรผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาสามารถร่วมกันปรับปรุงข้อตกลงเกี่ยวกับเป้าหมายและภาระการปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้เหมาะสมสำหรับการประเมินผลในรอบต่อไป

2.5 การประเมินความเป็นไปได้และความเที่ยงธรรม เมื่อกำหนดและจัดวางองค์ประกอบด้านต่างๆ ตามที่กล่าวมาข้างต้นมาผสานรวมกันเข้าเป็นระบบอย่างครบถ้วนด้วยความรอบคอบแล้ว ผู้ออกแบบระบบการประเมินจะต้องประเมินความเป็นไปได้ (Feasibility assessment) ของระบบที่สร้างขึ้นโดยการศึกษานำร่องทดลองใช้ (Pilot study) ว่ามีความง่ายหรือความสะดวกในการดำเนินงานตามระบบ ความประหยัดงบประมาณและเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานตามระบบ ความเหมาะสมตามจรรยาบรรณของการประเมิน ความสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร ความถูกต้องตามข้อกฎระเบียบหรือข้อบังคับทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งความเที่ยงธรรม (มีความคงเส้นคงวา ความเสมอภาคและความยุติธรรม) ในการประเมินผลตามการรับรู้ของผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประเมินตามระบบที่พัฒนาขึ้น ในทางปฏิบัติการประเมินความเที่ยงธรรมของระบบก่อนนำไปดำเนินการจริงทั่วทั้งองค์กร สามารถกระทำได้ด้วยวิธีการให้ผู้บริหารระดับสูงศึกษาทบทวน (Upper-level management review) ว่ากระบวนการเชิงระบบการประเมินผลที่ประกอบด้วย *"ตัวบุคคลและเครื่องมือ"* มีความเที่ยงตรง ความคงเส้นคงวา ความเสมอภาคและความยุติธรรมหรือไม่เพียงใด ตามการรับรู้ของผู้บริหาร นอกจากนี้ เพื่อให้เกิดคุลยภาพทางการรับรู้ในความเที่ยงธรรมนอกเหนือจากผู้บริหารแล้ว การเปิดโอกาสให้บุคลากรผู้รับการประเมินร่วมแสดงความคิดเห็นทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการมีส่วนช่วยปรับปรุงให้ระบบที่ออกแบบมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. ขั้นตอนการดำเนินงานตามระบบและประเมินผล เป็นการนำระบบที่ออกแบบไว้ไปดำเนินการให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติจริงทั่วทั้งองค์กร (Implementation of appraisal system) และทำการประเมินผลการดำเนินงานตามระบบ ดังมีรายละเอียดตามขั้นตอนย่อยต่อไปนี้

3.1 การสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบใหม่ในการประเมิน การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการให้ข้อมูลในประเด็นต่างๆ ให้บุคคลากรทุกคนและทุกฝ่ายรับทราบ ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่ช่วยผลักดันให้เกิดการยอมรับและการให้ความร่วมมือในหมู่บุคลากรเมื่อมีการนำระบบไปดำเนินการในทางปฏิบัติจริง เพื่อให้การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบใหม่ในการประเมินแก่บุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบรรลุผลสำเร็จ กระบวนการสื่อสารควรดำเนินการด้วยหลักการที่นักจิตวิทยาสังคมแนะนำไว้ คือ (Mohrman, Resnick-West, & Lawler III, (1989: p.133) (ก). การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม (ข). การระบุให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับ (ค). การรีบลงมือสร้างทัศนคติที่ดีต่อระบบใหม่ในการประเมิน (ง). การนำเสนอและอธิบายข้อเท็จจริงประกอบกับการให้ข้อมูล (จ). การแสดงข้อมูลอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร (ฉ). การใช้ช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย (ฉ). ความเชื่อถือได้ของบุคคลผู้ให้ข้อมูล และ (ช). การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง นอกเหนือจากการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ

ใหม่ให้แก่บุคลากรทุกฝ่ายทราบผ่านการสื่อสารแล้ว การเสริมสร้างทักษะในการประเมินผ่านการฝึกอบรม เช่น การใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการประเมิน การเจรจาต่อรองและการสื่อสารมาตรฐานการปฏิบัติงานสู่ผู้ปฏิบัติงาน และการแจ้งผลการประเมินเป็นข้อมูลสารสนเทศย้อนกลับแก่บุคลากรในบังคับบัญชาเพื่อให้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญด้วยเช่นกันที่ผู้บริหารหรือบุคลากรทุกคนในฝ่ายงานบุคคลหรือพัฒนาทรัพยากรมนุย์ จะต้องได้รับการฝึกอบรมหรือเข้าประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างทักษะความสามารถดังกล่าว (Grote. 1996: 270-274; Kleiman, 1997)

3.2 การดำเนินงานตามระบบที่พัฒนาขึ้น เป็นการนำระบบการประเมินที่ได้ออกแบบไว้อย่างละเอียดรอบคอบแล้วไปดำเนินการทางปฏิบัติในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่บรรลุผลสำเร็จ จะต้องมีการกำหนดความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามระบบของบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนและเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ที่มี นอกจากนี้ ผู้บริหารองค์กรจะต้องสร้างแรงบันดาลใจและข้อผูกมัดให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องอุทิศตนดำเนินงานตามระบบเสร็จตามเวลาโดยไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคใดๆ กำกับติดตามการดำเนินงานตามระบบใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยคอยหมั่นดูแลเอาใจใส่เพื่ออำนวยความสะดวก ให้การเสริมแรงบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างดำเนินงานตามระบบ ในขณะที่บุคลากรฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่รับผิดชอบงานประเมินและพัฒนาบุคคลากร ควรทำหน้าที่พัฒนาเครื่องมือและรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ประเมินอย่างต่อเนื่อง จัดเตรียมและตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบประเมินพร้อมทั้งกฎเกณฑ์การให้คะแนนและคู่มือการใช้ สนับสนุนการทำงานประเมินของผู้บริหารหรือบุคคลอื่นๆ ที่ทำหน้าที่ประเมิน สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นกลไกการบริหารจัดการระบบที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง (ผุสดี รุมาคม. 2551; Grote, 1996)

ประเมินผลและปรับปรุงระบบที่พัฒนาขึ้น ภายหลังจากมีการดำเนินงานตามระบบใหม่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรตามรอบเวลาหนึ่ง เช่น 6 เดือน หรือ 1 ปี ควรมีการประเมินกระบวนการ (Process) รวมทั้งผลลัพธ์/ผลกระทบ (Outcome/Impact) การดำเนินงานตามระบบที่ได้ออกแบบพัฒนาขึ้นใหม่ โดยรวบรวมข้อมูลหลักฐานต่างๆ อย่างละเอียดลุ่มลึกในหลายแง่มุมจากบุคคล *"รอบด้าน"* ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีส่วนได้ส่วนเสียกับการประเมินตามระบบใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบใหม่ในการประเมินเป็นที่เข้าใจไปในทิศทางเดียวกันของบุคลากรอย่างทั่วถึงหรือไม่ อย่างไร และบุคลากรทุกคนมีความเชื่อมั่นในเที่ยงธรรม ความง่ายต่อการดำเนินงานและประโยชน์คุ้มค่าหรือไม่ อย่างไร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นต่างๆ ที่เก็บรวบรวมได้จะนำไปใช้ประโยชน์ในการ *"ปรับแต่ง"* องค์ประกอบของระบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกรณ์. 2553; Grote, 1996)

แนวคิด หลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา

ในช่วงต้นปี ค.ศ. 1970 พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา (Faculty performance appraisal) ส่วนใหญ่ยังดำเนินการอย่างไม่เป็นระบบ และไม่ครอบคลุมครบถ้วนสมบูรณ์ในทุกมิตินัก อาจารย์ของมหาวิทยาลัยต่างๆ ในเวลานั้นส่วนใหญ่มักได้รับการประเมินผลการทำงานจากประธานหรือหัวหน้าภาควิชา ภายใต้ระบบการวัดและประเมินผลโดยนิสิต/นักศึกษาที่กระทำขึ้นอย่างเป็นทางการในช่วงจบการสอนตอนท้ายภาคเรียนเป็นหลัก มีการใช้ข้อมูลหลักฐานจากแหล่งอื่นๆ มาประกอบการพิจารณาน้อยมาก ทำนองเดียวกัน บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (Supporting staff) ก็พบว่า มีเพียงการประเมินเชิงทบทวนผลการปฏิบัติงานเป็นรายปี โดยหัวหน้าฝ่ายผู้ทำหน้าที่ควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน (Supervisor) เป็นผู้ประเมิน ด้วยการให้บุคลากรแต่ละคนประเมินค่าการปฏิบัติงานของตนเองผ่านมาตรวัดระหว่างการสัมภาษณ์พูดคุยเกี่ยวกับผลการทำงานที่ได้กระทำไป (Smith, 1983) สภาพการประเมินที่ *"ไม่พิจารณาข้อมูลรอบด้านและไม่อธิบายผลแจ่มชัด"* ทำให้ผลการประเมินที่ได้รับไม่สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศย้อนกลับไปปรับปรุงผลงานและพฤติกรรมการทำงานของอาจารย์ได้ (Braskamp & Ory, 1994) จนมีนักวิชาการบางคน (e.g., Shulman, 1993; Citing in Braskamp & Ory, 1994: p.5) ระบุไว้ว่า การประเมินอาจารย์มหาวิทยาลัยมีความสำคัญอย่างมากที่จะต้องอุทิศเวลาและพลังปัญญาวิเคราะห์คิดใคร่ครวญ และศึกษาค้นคว้าให้มากขึ้นกว่าสภาพที่เป็นอยู่ในช่วงเวลานั้น

ต่อมาในกลางปี ค.ศ.1970s เป็นต้นมา การประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการก็เริ่มมีระเบียบแบบแผนและครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้น นักวิชาการคนสำคัญที่เป็นผู้นำเสนอแนวคิดและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย คือ Richard Miller (1972; Citing in Smith, 1983: p:5) โดยเขาเชื่อว่าระบบการประเมินอาจารย์มหาวิทยาลัยควรพัฒนาขึ้นจากข้อตกลงเบื้องต้น 6 ประการ ได้แก่ (ก). เป็นการตรวจสอบภาระรับผิดชอบของอาจารย์ต่อสถาบันต้นสังกัดและต่อสังคม (Institutional and social accountability) ซึ่งมีแนวโน้มเป็นที่สนใจของสาธารณชนมากยิ่งขึ้น (ข). การประเมินบนฐานคุณธรรมถือเป็นสิ่งจำเป็นสูงสุดของระบบ (ค). การประเมินอย่างเป็นระบบและครบถ้วนสมบูรณ์เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (ง). การประเมินทุกระบบสามารถปรับปรุงให้มีคุณภาพดีขึ้นได้ (จ). การพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional development) ควรเกิดขึ้นแก่อาจารย์ทุกคนที่ได้รับการประเมินจากระบบ และ (ฉ). การประเมินควรเป็นไปเพื่อติดตามความก้าวหน้าและพัฒนาอาจารย์

กรอบแนวคิดการประเมินอาจารย์ (Conceptual framework for faculty appraisal) กรอบแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยนี้เป็นของ Braskamp & Ory (1994: pp.16-26) ที่พัฒนาขึ้นจากรากฐานความเชื่อว่า การประเมินอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาควรเป็นไปเพื่อการส่งเสริมความก้าวหน้าหรือพัฒนาการทางวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย *"ผู้มีเกียรติภูมิและอิสระทางวิชาการสูง"* มากกว่าการมุ่งเน้นตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ได้รับ

มอบหมายในลักษณะ *"จับผิด"* ว่าเป็นไปตามเป้าหมายและเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่ มุมมองการประเมินเพื่อการพัฒนา (Developmental perspective) นี้ เป็นไปในลักษณะ *"การนั่งเคียงข้าง (Sitting beside)"* อันเกิดจากความหมายตามรูปศัพท์ของคำว่า *"assess"* ในภาษาละติน คือ *"assidere"* ที่แปลว่า *"to sit beside"* กล่าวอย่างเจาะจงคือ การประเมินอาจารย์ควรดำเนินไปด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศและเรียนรู้ประสบการณ์ รวมทั้งการวิพากษ์เชิงสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมิน บนพื้นฐานของความเข้าใจ ไว้วางใจ เอื้ออาทร และเป็นกัลยาณมิตร ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะ *"การนั่งเคียงข้าง"* จึงมีความหมายลุ่มลึกมากกว่าการที่ผู้ประเมิน *"แจงนับ..วัด..บันทึก..หรือตรวจสอบ"* ผลงานและพฤติกรรมการทำงานของอาจารย์แต่ละคนเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงการวัดประเมินอาจารย์ตามสภาพจริงที่เกิดขึ้นภายใต้บริบทการทำงานในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งที่มีอัตลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กรเฉพาะตัว สำหรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบแนวคิด *"การนั่งเคียงข้าง"* นี้ มี 3 องค์ประกอบหลัก คือ

1. กำหนดความคาดหวัง (Setting expectations) เป็นการตั้งเป้าหมายหรือกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานของอาจารย์ (ในฐานะผู้รับการประเมิน) และของภาควิชา/สาขาวิชาหรือคณะ (ในฐานะหน่วยงานย่อยต้นสังกัดที่รับผิดชอบต่อการทำพันธกิจของมหาวิทยาลัย) ให้สอดคล้องได้ตามเกณฑ์มาตรฐานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยใช้วิธีการอภิปรายแบบมีส่วนร่วมระหว่างอาจารย์กับคณบดีหรือหัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชาที่มีภาระรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการคณะให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย

2. รวบรวมและจัดระบบข้อมูลหลักฐาน (Collecting and organizing evidence) เป็นการรวบรวมและจัดระบบเอกสารและหลักฐานต่างๆ ให้ครอบคลุมครบถ้วนสมบูรณ์ในทุกมิติตามเกณฑ์การประเมิน ทั้งนี้เนื่องจากการปฏิบัติงานของอาจารย์ด้านการสอน วิจัย บริการวิชาการ (และปลูกฝังความเป็นพลเมืองดีตามค่านิยมของสังคมอเมริกัน หรือทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติตามค่านิยมของสังคมไทย) มีสภาพลักษณะสลับซับซ้อนเกินกว่าจะใช้ข้อมูลหลักฐานที่มาจากแหล่งเดียวเพื่อบ่งชี้ปริมาณและสะท้อนคุณภาพของผลงานหรือพฤติกรรมการทำงานได้

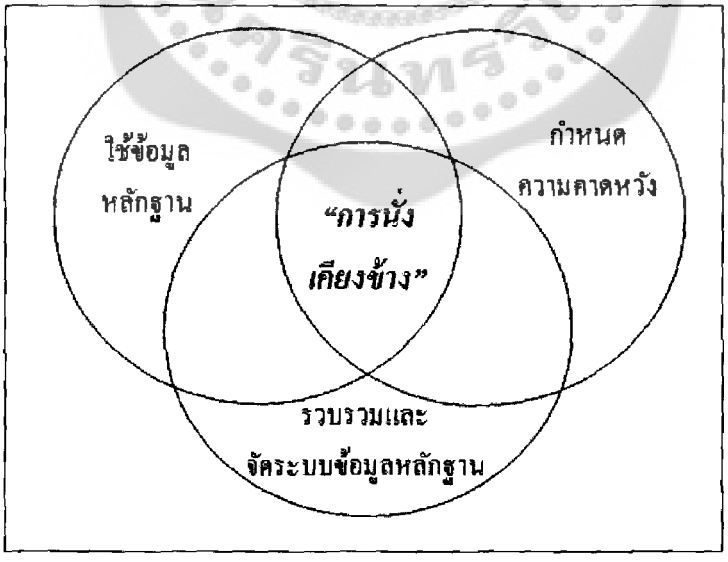
3. การใช้ข้อมูลหลักฐาน (Using evidence) เป็นการใช้สารสนเทศที่ผ่านการวิเคราะห์จากข้อมูลหลักฐานต่างๆ ที่รวบรวมมาได้ย้อนกลับไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance feedback) เพื่อให้เกิดเกิดความก้าวหน้าทางวิชาชีพของอาจารย์ผู้ได้รับการประเมินแต่ละคน (Individual use) รวมทั้งแรงผลักดันทางบวกให้อาจารย์ทุกคนในภาควิชา/สาขาวิชาและคณะ (Institutional use) ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัยตามความรับผิดชอบและความคาดหวังของสังคม การใช้สารสนเทศการประเมินผลการปฏิบัติงานย้อนกลับในระดับบุคคลและระดับองค์กร สามารถจำแนกความแตกต่างตามสภาพลักษณะจุดเน้นของ

การใช้ กลยุทธ์หรือวิธีการประเมิน ประเภทของหลักฐานที่ใช้ บุคคลผู้เกี่ยวข้อง และบุคคลที่ได้รับการคาดหมายจะนำสารสนเทศไปใช้ ดังรายละเอียดในตาราง 1

ตาราง 1: ข้อแตกต่างระหว่างสภาพลักษณะการใช้ผลการประเมินระดับบุคคลและองค์กร

สภาพลักษณะ	การใช้ระดับบุคคล	การใช้ระดับองค์กร
จุดเน้นสำคัญของการใช้	พัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ	ตรวจสอบภาระรับผิดชอบตามหน้าที่
กลยุทธ์หรือวิธีการประเมิน	เป็นกิจวัตรต่อเนื่อง และไม่ปันทางการ	เป็นมาตรฐานตามข้อบังคับทางกฎหมาย
ประเภทของหลักฐานที่ใช้	บอกจุดแข็ง เสนอแนะการพัฒนา	บ่งชี้คุณค่าและมูลค่าของคนต่อองค์กร
รูปแบบการประเมิน	ประเมินผลย่อย (Formative)	ประเมินผลสรุป (Summative)
สิ่งเอื้ออำนวยต่อการใช้	สร้างข้อผูกพัน/พลังจูงใจในงาน	กำกับติดตาม/เสริมสร้างพลังอำนาจ
ผู้ใช้ผลการประเมิน	อาจารย์มหาวิทยาลัยแต่ละคน	ผู้บริหาร (หัวหน้าภาควิชาและคณบดี)

องค์ประกอบหลักของการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 ประการ ที่ระบุข้างต้นมีความสำคัญในระดับเท่าเทียมกัน มีความหมายทับซ้อนและยึดเหนี่ยวกันไว้ด้วยฐานความเชื่อในเรื่อง *"การนั่งเคียงข้าง"* ดังสะท้อนได้จากแผนภาพ 3



แผนภาพ 3: กรอบแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา
(ที่มา: Braskamp & Ory, 1994: p.17)

กรอบแนวคิดการประเมินบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (Conceptual framework for staff appraisal) จากการตั้งข้อสังเกตของ Smith (1983: p.7) รวมทั้งประสบการณ์ของคณะผู้วิจัย พบว่า นับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญและทุ่มเทความพยายาม รวมทั้งใช้งบประมาณและเวลาเป็นอันมากไปเพื่อการสร้างระบบการประเมินและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำ (Full-time faculty evaluation systems) ด้วยการให้ความสำคัญและทุ่มเทความพยายามดังกล่าวทำให้มัก *"หลงลืม"* การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุลากรสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งมีความสำคัญไม่ *"ยิ่งหย่อน"* ไปกว่ากัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงวิกฤติการณ์เศรษฐกิจถดถอยและการมุ่งเน้นและ *"เร่งเครื่อง"* เรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในหน่วยงานภาคราชการ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาทุกระดับจึงจำเป็นต้องหันมาให้ความสำคัญกับการประเมินและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน/เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานวิชาการของอาจารย์ทั้งในภาควิชา/สาขาวิชาและคณะมากขึ้น สำหรับแนวคิดพื้นฐานในการประเมินบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ Smith (1983) กล่าวว่า ควรเป็นไปเพื่อการเสริมสร้างความภาคภูมิใจ (ศรัทธาและเชื่อมั่น) ในวิชาชีพ ความพึงพอใจในการทำงาน และผลิตภาพ (Productivity) เชิงปริมาณและคุณภาพของการทำงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การประเมินควรเป็นกลไกหนึ่งที่ช่วยผลักดันให้พนักงาน/เจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย *"แลเห็น"* เส้นทางความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามวิชาชีพของตนเอง (แทนที่จะตัดสินใจปรับเปลี่ยนหรือลาออกจากงานที่ทำอยู่) กลไกสำคัญนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารจะต้องปรับขยายขอบข่ายตำแหน่งงานที่จำเป็นต้องใช้สมรรถนะเฉพาะด้านหลดหลั่นกันหลายระดับมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้มีการ *"เลื่อนไหล"* ของการทำงาน (Job mobility) เกิดขึ้นทั้งภายในและระหว่างคณะในสถาบันอุดมศึกษาเดียวกัน รองรับการเลื่อนตำแหน่ง/เงินเดือนของบุคลากรผู้มีผลการประเมินในการปฏิบัติงานดีเด่น ระบบการประเมินที่รองรับด้วยกลยุทธ์การเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินที่มีผลงานดีเด่นเลื่อนสู่ตำแหน่งสูงขึ้น ถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการแต่ละคนกระตือรือร้นในการนำสารทนเทศจากการประเมินผลมาพัฒนาสมรรถนะการทำงานของตนเองให้สูงยิ่งๆ ขึ้นไป นอกเหนือจากปัจจัยทางด้านการสนับสนุนของผู้บริหารคณะที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการประเมินและพัฒนาผลการปฏิบัติงานสนับสนุนวิชาการของพนักงาน/เจ้าหน้าที่ในคณะอย่างต่อเนื่อง

กรอบแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กระตุ้นให้พนักงาน/เจ้าหน้าที่พัฒนาสมรรถนะการทำงานสนับสนุนวิชาการของตนให้มีระดับสูงขึ้น จะต้องประกอบด้วย (ก). จุดมุ่งหมายและผลลัพธ์ที่คาดหวังของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมและชัดเจน โดยผ่านกระบวนการที่ผู้บริหารและพนักงาน/เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตกลงร่วมกัน (ข). ขอบข่ายงานตามภาระหน้าที่และพฤติกรรมอันพึงประสงค์ในการทำงานของพนักงาน/เจ้าหน้าที่แต่ละคนในแต่ละฝ่ายหรือกลุ่มงานอย่างชัดเจน (ค). เกณฑ์ (มิติหรือประเด็นบ่งชี้การบรรลุผลสำเร็จของการปฏิบัติงานแต่ละด้านอย่างเฉพาะเจาะจง) มาตรฐาน (ระดับที่บ่งชี้การบรรลุผลสำเร็จของการปฏิบัติงานแต่ละเกณฑ์

อย่างเป็นปรนัย) และข้อมูลหลักฐาน (ข้อมูลหรือสารสนเทศที่ใช้บรรลุผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามเกณฑ์และมาตรฐานแต่ละระดับ และวิธีการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศนั้น) (ง). เครื่องมือหรือวิธีการที่พัฒนาขึ้นและผ่านการทดสอบนำร่องก่อนการใช้จริง (Pilot testing) สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงาน (จ). กลไกเชิงกลยุทธ์ระบุชื่อพนักงาน/เจ้าหน้าที่ผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นอย่างเปิดเผยให้ทราบทั่วกัน เพื่อยกย่องชมเชยและเป็นแบบอย่างในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้าม ก็ระบุชื่อผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ผ่านมาตรฐานขั้นต่ำหรืออยู่ในระดับยังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจให้ทราบในวงจำกัด เพื่อร่วมกันวิเคราะห์หาปัญหาอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการทำงานที่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้น (ฉ). กลไกเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างหลักประกันหรือความมั่นใจแก่พนักงาน/เจ้าหน้าที่ผู้ได้รับผลการประเมินการปฏิบัติงานดีเด่นต้องได้รับการยกย่องชมเชยและความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Miller 1972; Citing in Smith, 1983; Smith, 1983)

กรอบแนวคิดการประเมินผู้บริหารคณะ (Conceptual framework for college administrators) ในปัจจุบันการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษาต่างๆ ว่าเป็นไปด้วยความรับชอบต่อสังคม (Social responsibility) หรือไม่ อย่างไร กำลังเป็นที่สนใจจากบรรดาสื่อสารมวลชนและสาธารณชนเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ผู้บริหารคณะ ได้แก่ คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี และหัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชาในฐานะผู้นำสถาบันทางการศึกษา ไม่สามารถหลีกเลี่ยงการตรวจสอบภาระรับผิดชอบในการจัดการศึกษาตามบทบาทหน้าที่ที่สังคมคาดหวัง (Social accountability) ได้เลย ในทางกลับกัน ผู้บริหารคณะทุกตำแหน่งจะต้องให้ความสำคัญต่อการตรวจสอบและประเมินผลิตภาพของคณะ (College or faculty productivity) ที่ตน *"แบกภาระรับผิดชอบ"* นี้ในฐานะผู้นำ ผลักดันให้บังเกิดขึ้นเป็นผลสำเร็จตามความคาดหวังของสังคมมีปริมาณมากน้อยและคุณภาพอย่างไร ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานบริหารและจัดการของคณบดีและทีมงานว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลักดันให้เกิดผลิตภาพตามความคาดหวังของสังคมในคณะในช่วง 6 เดือน หรือ 1 ปี จึงมีความสำคัญยิ่งที่จะต้องดำเนินการเฉกเช่นเดียวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และจะต้องถือเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานและการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะ (Wattenbarger, 1983: p.46)

โดยทั่วไปการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารคณะควรดำเนินไปอย่างเป็นทางการภายใต้แผนที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เช่น ช่วงเริ่มต้นปี ตอนกลางปีหรือปลายปีงบประมาณ จุดมุ่งหมายหลักเพื่อนำสารสนเทศจากผลการประเมินมาใช้ (ก). ปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและจัดการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแผนกลยุทธ์ที่อาสาดำเนินการและ/หรือได้รับมอบหมายจากอธิการบดีและสภามหาวิทยาลัย (ข). พัฒนาสมรรถนะทางการบริหารและจัดการ (โดยใช้ด้วยวิธีการเข้ารับการฝึกอบบรมเพิ่มเติม) ในด้านที่ได้รับการระบุจากผลประเมินว่ายังต่ำกว่ามาตรฐาน หรืออยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรคู่แข่งได้ (ค). พิจารณาความดีความชอบด้วยเลื่อนเงินเดือนในกรณีได้รับการ

ประเมินมีผลการบริหารและจัดการคณะดีเด่น หรือในทางกลับกัน อาจพิจารณาลงทัณฑ์ให้หยุดบริหารงานคณะสำหรับกรณีได้รับการประเมินมีผลการบริหารและจัดการคณะต่ำกว่าระดับมาตรฐาน หรือมีความผิดพลาด/ล้มเหลวอย่างร้ายแรงในการบริหารงาน เป็นต้น (Wattenbarger, 1983)

ดังนั้น เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารคณะบรรลุผลสำเร็จจุดมุ่งหมายที่ระบุข้างต้น กระบวนการดำเนินงานการประเมินจะต้องเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ ถูกต้องชัดเจน ครบถ้วนสมบูรณ์ คงเส้นคงวาเชื่อถือได้ และมีเอกสารหลักฐานยืนยันได้ นอกจากนี้ เครื่องมือและวิธีการที่ใช้วัดประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ผู้ทำหน้าที่ประเมินผู้บริหารคณะจะต้องผ่านการ *"ซักซ้อม"* ด้วยการฝึกอบรมก่อนและระหว่างการประเมิน ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจกระบวนการดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ และบุคคลผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินผู้บริหารคณะจะต้องได้มีโอกาสกล่าวชี้แจง อภิปราย แสดงข้อเท็จจริงด้วยเอกสารหลักฐานหรือให้ข้อมูลใหม่ในกรณีที่เห็นว่ากระบวนการและผลการประเมินไม่ถูกต้องและไม่เที่ยงธรรม แนวทางเหล่านี้ คือ แนวคิดทั่วไปสำหรับใช้ในการพัฒนาระบบการประเมินผู้บริหารคณะที่ Lupton (1979, Citing in Wattenbarger, 1983: p. 49) แสดงไว้จากการศึกษาบทความงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ Anderson (1977, Citing in Wattenbarger, 1983:p. 49) ยังให้แนวทางเพิ่มเติมอีกว่าระบบดังกล่าวจะต้องเป็นความลับ ไม่ก่อให้เกิดการสูญเสียเกียรติภูมิหรือชื่อเสียงแก่ผู้บริหารที่ได้รับการประเมิน นอกจากนี้ ระบบที่ดีจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้บริหารคณะแต่ละคนทราบเกณฑ์ มาตรฐาน รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบริหารและจัดการคณะของตนเอง

หลักการประเมิน เมื่อพิจารณาภาระงานตามหน้าที่ของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร อาจารย์ หรือบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ พบว่า ต้องร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อผลักดันพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาต้นสังกัด 3 ด้าน ให้บรรลุผลสำเร็จ คือ (ก). การสอนหรือผลิตบัณฑิต (ข). การทำวิจัยหรือกิจกรรมสร้างสรรค์ และ (ค). การบริการวิชาการสู่สังคม นอกจากนี้ ยังอาจต้องทำพันธกิจอื่นๆ เพิ่มเติมอีก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับอัตลักษณ์ของแต่ละสถาบัน และความต้องการจำเป็นตามบริบททางสังคมและวัฒนธรรมของประเทศ เช่น สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งในสหรัฐอเมริกามุ่งเน้นการส่งเสริมความเป็นพลเมืองดีให้แก่ชสังคม ประเทศและโลก (Citizenship) (Braskamp & Ory, 1994; Dilts, Harber, & Bialik, 1994) ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาเกือบทุกแห่งของไทยเน้นพันธกิจสำคัญของชาติในเรื่องการทำนุศิลปวัฒนธรรม (ไพฑูรย์ สินลารัตน์. 2543; ทองอินทร์ วงศ์โสธร. 2525; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2522; อ้างอิงในอุทุมพร ทองอุไทย. 2533) ด้วยภาระงานตามบทบาทที่แตกต่างกันไปในรายละเอียด แต่มีจุดร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อผลักดันพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาเหมือนกัน การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาควรดำเนินงานตามหลักการ ดังต่อไปนี้

1. ต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบแบบแผนทางการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานเพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจเลื่อนเงินเดือน ปรับย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประเมิน (Castetter & Young, 2000)

2. ควรเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางบวกในพฤติกรรมหรือสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายทั้งของบุคลากรและของสถาบันการอุดมศึกษา (Braskamp & Ory, 1994; Castetter & Young, 2000; Fortunato & Waddell, 1981)

3. ควรใช้เครื่องมือหรือวิธีการรวบรวมข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และ/หรือตรงตามตัวชี้วัดผลงานที่ผู้ประเมินและบุคลากรผู้รับการประเมินกำหนดขึ้นร่วมกันก่อนการประเมิน นอกจากนี้ เครื่องมือหรือวิธีการที่ใช้ควรมีลักษณะหลากหลายเพียงพอสำหรับรวบรวมข้อมูลหลักฐานได้อย่างเที่ยงตรงทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพจากการปฏิบัติงานตามภาระงานอันสลับซับซ้อนในด้านต่างๆ ของบุคลากรแต่ละตำแหน่งงานได้อย่างคลอบคลุมครบถ้วน (อุทุมพร ทองอุไทย. 2523; Braskamp & Ory, 1994; Castetter, 1976, citing in Fortunato & Waddell, 1981)

4. ควรใช้แหล่งข้อมูลหลักฐานการประเมินที่หลากหลายและสอดคล้องกับสภาพจริง ทั้งนี้เพราะการใช้แหล่งข้อมูลหลักฐานแหล่งเดียว เช่น กำหนดให้คณบดีเพียงคนเดียวเป็นผู้ประเมินอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดคณะใดๆ ย่อมมีแนวโน้มได้ผลการประเมินที่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนสูงกว่า การกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาระดับลดหลั่นลงมา เช่น หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชาหรือหัวหน้ากลุ่มงานสายสนับสนุนวิชาการ รวมทั้งบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้รับการประเมินโดยตรง เช่น นิสิต/นักศึกษา ในฐานะผู้รับบริการการจัดการศึกษา เป็นผู้ประเมิน (หรือเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักฐานการประเมิน) ร่วมด้วย ทั้งนี้เพราะมีโอกาสใกล้ชิด *"แลเห็น"* ผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการทำงานของอาจารย์และพนักงาน/เจ้าหน้าที่ได้มากกว่า (อุทุมพร ทองอุไทย. 2523; Castetter & Young, 2000)

5. ควรประเมินทั้งกระบวนการและผลผลิต/ผลลัพธ์การปฏิบัติงานของบุคลากร กล่าวคือ เป็นประเมินกระบวนการที่มุ่งพิจารณาตัดสินพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกในระหว่างการปฏิบัติงานอันส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และประเมินผลงาน (ทั้งผลผลิตและผลลัพธ์) ที่พิจารณาทั้งในแง่ *"คุณค่าและมูลค่า"* ว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานไม่ อย่างไร จากการที่บุคลากรผู้รับการประเมินได้แสดงพฤติกรรมหรือใช้สมรรถนะ (ความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการทำงานได้ผลงานดีเด่น) ในการปฏิบัติงานลงไป การประเมินทั้ง 2 ส่วน จะทำให้ได้สารสนเทศสำหรับพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552)

6. ควรคำนึงถึงบริบทของการปฏิบัติงานในระหว่างการประเมินบนฐานข้อมูล เนื่องจากบริบทการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ปริมาณและลักษณะของภาระงาน (จำนวนหน่วยและระดับ

ความยากง่ายของงาน) สุขภาพทางกายและจิตใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนสภาพสังคมและวัฒนธรรมขององค์กร มีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมาก ดังนั้น ผู้ประเมินควรคำนึงถึงปัจจัยด้านบริบทของการประเมินร่วมด้วย มิใช่ *"ด่วนสรุป"* ตัดสิน *"คุณค่าและมูลค่า"* โดยพิจารณาเฉพาะข้อมูลหลักฐานที่มีอยู่เพียงอย่างเดียว (อุทุมพร ทองอุไทย. 2523)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากการดำเนินงานตามพันธกิจและภาระงานขั้นต่ำของอาจารย์ที่ระบุข้างต้นให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจะต้องระดมทรัพยากรบุคคลทุกภาคส่วน ตลอดจนงบประมาณ อาคารสถานที่และอื่นๆ ทำพันธกิจเหล่านั้น แน่นอนที่สุดเมื่อคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรในภาพรวม จะพบว่าเป็นค่าใช้จ่าย (Cost) ค่อนข้างมาก เช่น งบประมาณรายจ่ายการศึกษาประจำปีงบประมาณ 2555 ที่รัฐบาลจัดสรรให้กับสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 79 แห่ง ที่อยู่ในสังกัดมีปริมาณสูงถึง 72,734.5 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 16.36 ของงบประมาณรายจ่ายการศึกษาทั้งหมดของประเทศ (444,483.5 ล้านบาท) (สำนักงบประมาณ. 2555, 7 มิถุนายน) ค่าใช้จ่ายปริมาณมากในการลงทุนเพื่อทำพันธกิจดังกล่าว จะไม่คุ้มค่าเลยถ้าปรากฏว่าผลิตภาพ (Productivity) โดยรวมของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับจากการทำพันธกิจมีปริมาณและคุณภาพน้อย

ด้วยการตระหนักถึงภาระรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) ที่จะต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล *"คุ้มค่า"* กับงบประมาณที่ได้รับจากเงินภาษีของประชาชน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาของไทย (หรือที่นิยมเรียกสั้นๆ ว่า ก.พ.อ.) จึงอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 10 และมาตรา 14 (3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2547 ได้ออกประกาศสำคัญ 3 เรื่อง ได้แก่ (ก).มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ พ.ศ. 2551 (ข).หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 และ (ค).หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 ก.พ.อ. มีจุดมุ่งหมายในการออกประกาศทั้ง 3 ฉบับนี้ คือ เพื่อให้สภาสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งใช้เป็นแนวทางในการออกข้อบังคับให้ข้าราชการพลเรือนในสังกัดยึดถือและปฏิบัติตาม

จากการวิเคราะห์เนื้อหาในประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 พบว่า มีการระบุไว้อย่างชัดเจนให้ผู้ประเมินใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ และแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดเป็นเครื่องมือสำหรับประเมินเพื่อความชัดเจนของข้อมูลหลักฐานและความเป็นมาตรฐานเดียวกัน ข้อมูลหลักฐานที่ได้จากการประเมินด้วยเครื่องมือดังกล่าวนี้ โดยจะต้องจัดเก็บอย่างเป็นระบบและง่ายต่อการค้นคืนเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ ส่วนขั้นตอนการประเมินให้ดำเนินการตามวิธีการ ดังนี้

1. ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ทั้งอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เป็นข้าราชการพลเรือนในสังกัดทราบโดยทั่วกันก่อนการประเมิน

2. กำหนดรอบเวลาในการประเมินไว้ปีละ 2 รอบๆ ละ 6 เดือน (รอบที่ 1 เริ่มต้นวันที่ 1 ตุลาคม-วันที่ 31 มีนาคม รอบที่ 2: วันที่ 1 เมษายน-วันที่ 30 กันยายน) และกำหนดบุองค์ประกอบของการประเมินไว้ 2 ส่วนหลัก คือ ผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยผลสัมฤทธิ์ของงานจะต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 อย่างไรก็ตาม สภามหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมการศึกษาแต่ละแห่งอาจกำหนดองค์ประกอบอื่นเพิ่มเติมก็ได้ตามความเหมาะสม

3. ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง (คณบดี) และผู้รับการประเมิน (อาจารย์บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ) กำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายภาระงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับลักษณะงานตลอดจนพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานจนได้ผลงานที่ดีมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน

4. ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละคนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ประกาศ และตามข้อตกลงที่ได้ทำร่วมกันไว้ในแต่ละรอบของการประเมิน

5. แบ่งกลุ่มคะแนนรวมที่ได้จากการประเมินผลอย่างน้อยออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และต้องปรับปรุง (ทั้งนี้สภามหาวิทยาลัยอาจกำหนดให้แบ่งกลุ่มมากกว่า 5 ระดับก็ได้) โดยช่วงของคะแนนที่บ่งชี้มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน (Performance standard) แต่ละระดับเป็นไปตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด แต่ทั้งนี้คะแนนต่ำสุดจ้ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60

6. แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับผลการประเมินลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐาน

7. ให้ผู้ประเมินเสนอแนะแก่ข้าราชการผู้ได้รับการประเมินแต่ละคนถึงแนวทางการปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนาเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของคณะและมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินจะต้องร่วมกันวิเคราะห์ผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมการทำงานเพื่อแสวงหาความต้องการจำเป็น (Needs) สำหรับการพัฒนาข้าราชการผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคลต่อไป

8. ประกาศรายชื่ออาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในคณะที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติงานในรอบต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

9. ส่งผลการประเมินของอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในคณะ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยให้ความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเที่ยงธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อนเสนออธิการบดีเพื่อให้ความเห็นชอบ

อนึ่งในกรณีที่มีเหตุผลจำเป็นอื่นใดที่ไม่สามารถดำเนินงานการประเมินตามขั้นตอนข้างต้นนี้ได้ ให้สภามหาวิทยาลัยกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพิ่มเติมเป็นการเฉพาะ

บริบทการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มศว

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว) ถือกำเนิดจากวิทยาลัยวิชาการศึกษา มีประวัติความเป็นมายาวนานกว่า 50 ปี โดยเริ่มต้นจากโรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูงซึ่งกระทรวงศึกษาธิการตั้งขึ้น ณ ถนนประสานมิตร (ซอยสุขุมวิท 23 ปัจจุบัน) ในปี พ.ศ. 2492 จากนั้นในปี พ.ศ. 2496 ได้รับการสถาปนาเป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษา โดยข้อเสนอของศาสตราจารย์ ดร. สาโรช บัวศรี ที่ต้องการยกฐานะทางวิชาชีพครูให้สูงขึ้นเสมอด้วยวิชาชีพชั้นสูงอื่นๆ และต่อมาในปี พ.ศ. 2517 วิทยาลัยวิชาการศึกษาได้รับการสถาปนาขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (สี-นะ-คะ-ริน-วิ-โรด) และใช้อักษรย่อแทนว่า มศว โดยมีศาสตราจารย์ ดร.สุดใจ เหล่าสุนทร เป็นอธิการบดีเป็นคนแรก เช่นเดียวกับคณะศึกษาศาสตร์ก็ถือเป็นคณะแรกของ มศว ที่ปวงศิษย์และผู้ที่เกี่ยวข้องต่างภาคภูมิใจและตระหนักในใจว่า วิทยาลัยวิชาการศึกษาเป็นต้นกำเนิดของคณะศึกษาศาสตร์และ มศว เป็นต้นแบบสถาบันอุดมศึกษาไทยแห่งแรกที่ยกระดับการศึกษาของครูจนถึงระดับปริญญาเอก ในปัจจุบันคณะศึกษาศาสตร์ มศว ได้จัดการเรียนการสอนนิสิตเพื่อผลิตบัณฑิตที่จะไปเป็นครูและบุคลากรทางการศึกษา วิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางการศึกษาศาสตร์ ให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ การดำเนินงานตามพันธกิจ 4 ด้านนี้ กระทำภายใต้ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ รวมทั้งโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารจัดการ ดังนี้

ปรัชญา การศึกษาคือความเจริญงอกงาม

ปณิธาน เป็น *"ตักศิลา"* ทางการศึกษาศาสตร์ของประเทศที่มีความถึงพร้อมด้วยคุณธรรมความเป็นครูผู้มีความรู้ประดุจนักปราชญ์และความประพฤติประดุจผู้ทรงศีล

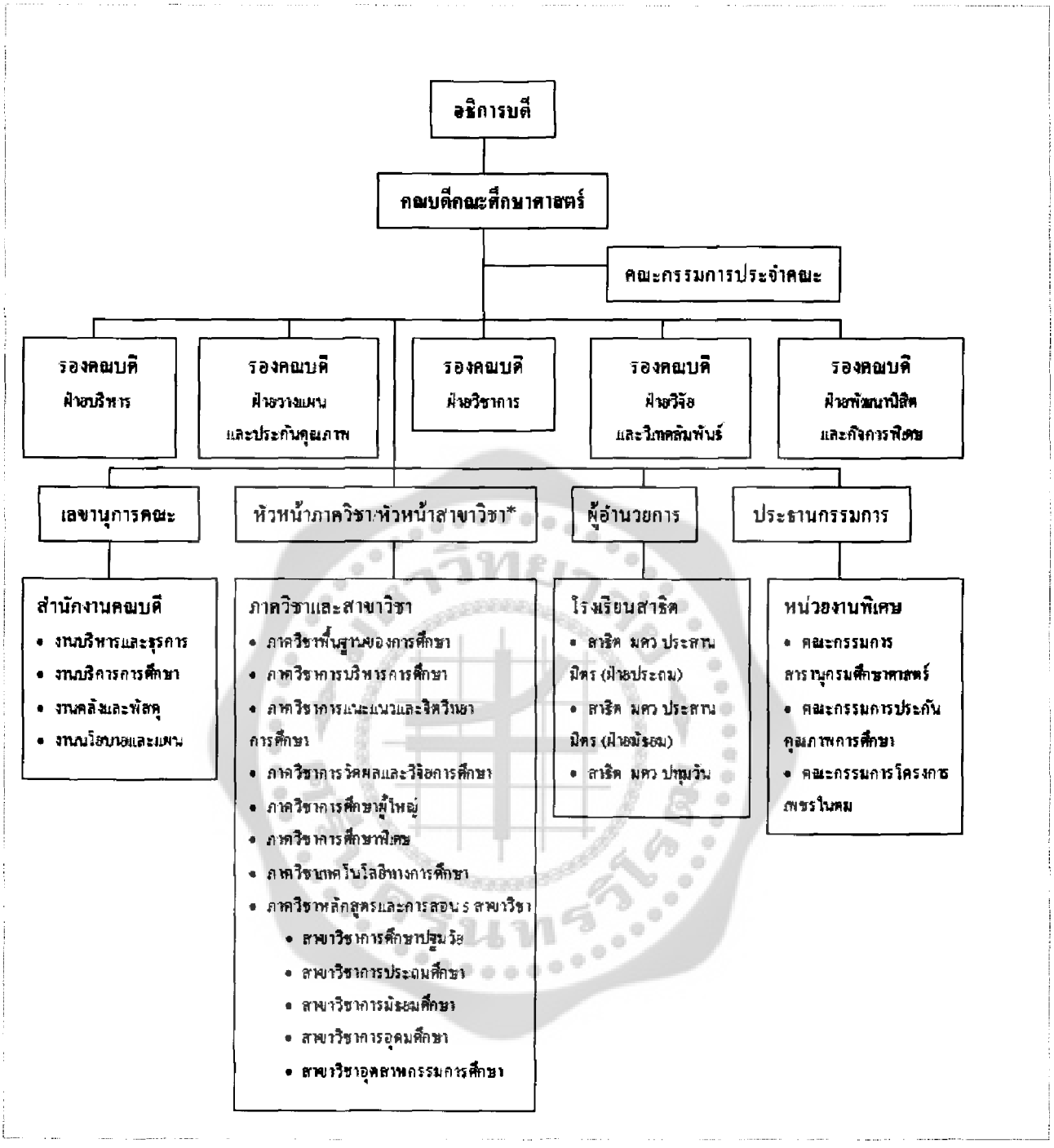
วิสัยทัศน์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นสถาบันผลิตและพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพระดับสากล บนฐานคุณธรรม ภูมิปัญญาไทย นวัตกรรมการสอนและการวิจัย

พันธกิจ มุ่งปลูกฝังคุณธรรมความเป็นครู สร้างองค์ความรู้ทางการศึกษาและการเรียนรู้ พัฒนานวัตกรรมการสอนและการวิจัย สร้างวัฒนธรรมคุณภาพในการจัดการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดปัญญาเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู และคุณภาพการศึกษาของชุมชนและประเทศไปสู่มาตรฐานสากล

ประเด็นยุทธศาสตร์ (ก). ผลิตบัณฑิตครูและบุคลากรทางการศึกษา สร้างองค์ความรู้ทางการศึกษาศาสตร์ให้มีความเป็นเลิศ (ข). สร้างองค์ความรู้บนฐานการวิจัยเพื่อนำไปพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ในสหสาขาวิชาที่มีการศึกษาศาสตร์เป็นแกนกลาง (ค). เป็นผู้นำด้านการพัฒนาวิชาชีพครูและให้บริการวิชาการทางการศึกษา เพื่อพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา ชุมชน และสังคม (ง). ส่งเสริม สืบสานและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมบนฐานทางการศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น (จ). พัฒนาระบบบริหารและการจัดการการศึกษาที่มีคุณภาพ ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม

ลักษณะโครงสร้างองค์กรของคณะศึกษาศาสตร์ จากแผนภาพ 4 แสดงโครงสร้างองค์กรของคณะศึกษาศาสตร์ มศว จะพบว่า ประกอบด้วยหน่วยงานวิชาการที่มีอาจารย์ 74 คน (ข้าราชการ 45 คน และพนักงานมหาวิทยาลัย 29 คน) แยกกันปฏิบัติงานประจำตามหลักสูตรที่เชี่ยวชาญใน 7 ภาควิชา ได้แก่ (ก). การศึกษาผู้ใหญ่ (ข). การศึกษาพิเศษ (ค). การบริหารการศึกษา (ง). การแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา (จ). การวัดผลและวิจัยการศึกษา (ฉ). พื้นฐานของการศึกษา (ช). และเทคโนโลยีทางการศึกษา นอกจากนี้ ภาควิชาหลักสูตรและการสอน ยังแบ่งออกเป็นอีก 5 สาขาวิชา ได้แก่ (ซ). สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย (ฌ). การประถมศึกษา (ญ). มัธยมศึกษา (ฎ). อุดมศึกษา และ (ฏ). อุตสาหกรรมศึกษา (ดูรายละเอียดจำนวนอาจารย์แต่ละภาควิชา/สาขาวิชาในตาราง 2) ในอาจารย์จำนวน 74 คน ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารของคณะ ได้แก่ คณบดี (1 คน) รองคณบดี (5 คน) หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา (12 คน) และผู้ช่วยคณบดี (1 คน) รวมทั้งหมด 19 คน

สำหรับหน่วยงานบริหารและธุรการของคณะ ได้แก่ สำนักงานเลขานุการคณะฯ ซึ่งมีบุคลากรผู้ทำหน้าที่สนับสนุนวิชาการ จำนวน 30 คน ประจำอยู่ โดยในจำนวนนี้ มีสถานภาพเป็นข้าราชการ จำนวน 7 คน พนักงานมหาวิทยาลัย 18 คน รวมทั้งลูกจ้างประจำ (นักการ/ภารโรง) จำนวน 5 คน บุคลากรเหล่านี้แยกกันปฏิบัติงานตามกลุ่มงาน 5 กลุ่มได้แก่ (ก). งานการเงินและพัสดุ จำนวน 5 คน (ข). งานธุรการและบริหารงานทั่วไป จำนวน 5 คน (ค).งานสนับสนุนวิชาการและบริการการศึกษา จำนวน 7 คน (ง).งานแผน วิจัย และประกันคุณภาพการศึกษา จำนวน 2 คน และ (จ).งานธุรการกลุ่มสาขา/แขนงวิชา 6 คน (กลุ่มละ 1 คน) รวม 30 คน (ลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานในกลุ่มงานธุรการและบริหารงานทั่วไป)



แผนภาพ 4: โครงสร้างองค์กรของคณะศึกษาศาสตร์ มศว

ตาราง 2 จำนวนและตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มศว

ภาควิชา/สาขาวิชา	ตำแหน่งทางวิชาการ			รวม
	รศ.	ผศ.	อาจารย์	
1. ภาควิชาพื้นฐานของการศึกษา	1	1	3	5
2. ภาควิชาการบริหารการศึกษา	0	1	4	5
3. ภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา	2	3	3	8
4. ภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา	2	0	4	6
5. ภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่	1	0	2	3
6. ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา	1	4	5	10
7. ภาควิชาการศึกษาพิเศษ	0	3	3	6
8. สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย	2	0	3	5
9. สาขาวิชาการประถมศึกษา	1	2	3	6
10. สาขาวิชาการมัธยมศึกษา	5	2	5	12
11. สาขาวิชาการอุดมศึกษา	1	1	3	5
12. สาขาวิชาอุตสาหกรรมศึกษา	0	0	3	3
รวมทั้งหมด	**16**	**17**	**41**	**74**

ในแต่ละปีงบประมาณ (Fiscal year) อาจารย์ 74 คน บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ 25 คน และลูกจ้างมหาวิทยาลัย 5 คน จะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและเลื่อนเงินเดือนภายใต้หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขตามระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศหรือกฎเกณฑ์ต่างๆ ซึ่งจำแนกตามสถานภาพของการเป็นบุคลากรแต่ละประเภท/กลุ่ม เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน จะต้องดำเนินการตามประกาศมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ พ.ศ. 2554 ที่มีสาระสำคัญและรายละเอียดตาม (ก). พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และ (ข). ประกาศ ก.พ.อ. ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 เป็นต้น (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ก ข และ ค) ส่วนในกรณีผู้เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จะได้รับการประเมินผลภายใต้ประกาศมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรื่องหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การจ้างการบรรจุ แต่งตั้ง การทำสัญญาจ้าง และการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2553 (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ญ)

บทที่ 3
วิธีวิทยาการวิจัย

การวิจัยสถาบัน (Institutional research) เรื่องนี้ คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการตามตามวิธีการวิจัยต่อไปนี้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
2. เครื่องมือ/วิธีการรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนการวิจัย
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและการตรวจสอบความถูกต้องเชื่อถือได้

ประชากร กลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากร: เนื่องจากการศึกษาวิจัยสถาบันนี้ มุ่งเน้นเฉพาะการศึกษาความคิดเห็นและความพึงพอใจต่อการปรับระบบใหม่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในคณะศึกษาศาสตร์ มศว ทั้งในส่วนที่เป็นข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย ดังนั้น ประชากรเป้าหมายเป็นบุคลากรของคณะศึกษาศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 จำนวน 104 คน ประกอบด้วย (ก). บุคลากรสายบริหาร 19 คนได้แก่ คณบดี 1 คน รองงคณบดี 5 คน หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา 12 คน และผู้ช่วยคณบดี 1 คน ในจำนวนนี้เป็นข้าราชการพลเรือน 15 คน และพนักงานมหาวิทยาลัย 4 คน (ข). บุคลากรสายวิชาการ ได้แก่ อาจารย์ 55 คน ในจำนวนนี้เป็นข้าราชการพลเรือน 30 คน และพนักงานมหาวิทยาลัย 25 คน (ค). บุคลาการสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 25 คน จำแนกเป็นข้าราชการพลเรือน 7 คน และพนักงานมหาวิทยาลัย 18 คน และ (ง). ลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน โดยทั้งนี้ไม่รวมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนสาธิต มศว ทั้ง 3 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนสาธิต มศว ประสานมิตร (ฝ่ายประถม) โรงเรียนสาธิต มศว ประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม) และโรงเรียนสาธิต มศว ปทุมวัน เนื่องจากบุคลากรในโรงเรียนสาธิตมีขอบเขตภาระงานที่ต้องปฏิบัติต่อสัปดาห์รวมทั้งจุดเน้นในความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ประถมและมัธยมศึกษา) ซึ่งแตกต่างไปจากบุคลากรของคณะศึกษาศาสตร์ แม้ว่าโรงเรียนสาธิตจะเป็นส่วนราชการหนึ่งภายในสังกัดของคณะศึกษาศาสตร์ที่มีฐานะเทียบเท่ากับภาควิชา/สาขาวิชาก็ตาม

กลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ: เป็นบุคลากรของคณะศึกษาศาสตร์ มศว ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ทั้งหมด 73 คน (จาก 104 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 71.15) ประกอบด้วย (ก). บุคลากรสายผู้บริหาร 13 คน จำแนกเป็นข้าราชการพลเรือน 10 คน และ พนักงานมหาวิทยาลัย 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 กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยอาศัยสถานภาพการเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย (สายการปฏิบัติงานและการเป็น/ไม่เป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย) ตามที่ระบุข้างต้น เป็นเกณฑ์การจำแนกชั้น (Strata classification) ดังรายละเอียดปรากฏในตาราง 3

ตาราง 3: ประชากรและตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัย

สถานภาพบุคลากร		จำนวน	จำนวน	**รวม**
สายการปฏิบัติงาน	ข้าราชการ/พนักงาน	ประชากร	ตัวอย่าง	
1.สายผู้บริหาร	ข้าราชการ	15	10	13
	พนักงาน	4	3	
2.สายวิชาการ	ข้าราชการ	30	21	38
	พนักงาน	25	17	
3.สายสนับสนุนวิชาการ	ข้าราชการ	7	5	18
	พนักงาน	18	13	
4.ลูกจ้างประจำ	ข้าราชการ	5	4	4
	พนักงาน	-	-	
รวม		104	73	**73**

เครื่องมือและวิธีการรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลสารหลักฐานจากแหล่งต่าง ๆ ที่ระบุข้างต้น ได้รับการรวบรวมด้วยเครื่องมือและวิธีการรวบรวมหลายประเภท โดยคำนึงถึงความถูกต้องตามหลักการด้านการวัดประเมินค่าตัวแปร ได้แก่ ความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้แก่ ความสะดวก/ความง่ายต่อการใช้ในทางปฏิบัติ (ความสะดวกและความรวดเร็ว) และความประหยัด สำหรับเครื่องมือและวิธีการรวบรวมข้อมูลหลักฐานที่ใช้ในการวิจัยสถาบันครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary analysis) เป็นวิธีการที่คณะผู้วิจัยใช้เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งต่างๆ ที่มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มศว ในระยะเวลา 2-3 ปี ที่ผ่านมา รวมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้องอื่นๆ อาทิ ประกาศ ก.พ.อ. ว่าด้วยเรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขในการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2551 และประกาศมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาการจ้างและบรรจุแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2545 และ

เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การจ้าง การบรรจุแต่งตั้ง การทำสัญญาจ้าง และการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2553 โดยดำเนินตามขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดประเด็นวิเคราะห์เอกสาร เป็นการระบุประเด็นการวิเคราะห์เนื้อหาสาระที่ปรากฏในเอกสารอย่างเฉพาะเจาะจง โดยแบ่งแยกประเด็นต่างๆ ตามโจทย์หรือจุดมุ่งหมายของการวิจัยที่เน้นตอบ *"โจทย์"* หรือคำถามการวิจัยหลัก 3 ข้อ ได้แก่ (ก). แนวคิด หลักการและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มศว ที่ดำเนินการในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา จนมาถึงปัจจุบันมีอะไรบ้าง (ข). ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ช่วยสร้างเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของคณะศึกษาศาสตร์ มศว ควรเป็นอย่างไร และ (ค). ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพหรือไม่ อย่างไร

ตาราง 4 จำนวนและลักษณะของเอกสารที่คัดเลือกได้เพื่อทำการวิเคราะห์

ประเภทเอกสารและรูปแบบการเผยแพร่	จำนวนแหล่งเอกสาร		ลักษณะเอกสาร (จำนวน)
	ใน มศว	นอก มศว	
พ.ร.บ./ประกาศ/บันทึกข้อความ/หนังสือเวียน/ทางราชการที่ตีพิมพ์ลงในรูปแบบกระดาษ	4	3	(ก). พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2547 และ 2551 (ข). ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนฯ พ.ศ.2551 (ค). มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการฯ พ.ศ. 2551 (ง). เกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการของ มศว (จ). ประกาศ มศว พ.ศ. 2547 และ 2553 การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน มศว และ (ฉ). เอกสารเกี่ยวข้องอื่นๆ ***[รวม = 7]***
คู่มือการประเมิน/แบบฟอร์ม/แฟ้มข้อมูลอิเลคทรอนิกส์ที่เผยแพร่บนอินเทอร์เน็ต	6	4	(ก). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: ภาพรวมฯ กพ. (2552) (ข). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: แนวทางกำหนดตัวชี้วัดฯ กพ. (2552) (ค). คู่มือการกำหนดสมรรถนะหลักและเฉพาะฯ กพ. (2553) (ง). แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน มศว และ(จ). เอกสารเกี่ยวข้องอื่นๆ ***[รวม = 10]***

2. เลือกเอกสารวิเคราะห์ ดำเนินการโดยกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการเลือกเอกสารเพื่อทำการวิเคราะห์ ได้แก่ (ก). การตรงตามประเด็น (ตามที่ระบุข้างต้น) (ข). การทันต่อเหตุการณ์ (หรือความทันสมัย) และ (ค). ความถูกต้อง/ครบถ้วนของเอกสาร จากนั้นลงมือเลือกเอกสารต่างๆ ตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยใช้เครื่องมือหรือกลไกในการค้นหา (Search engine) เช่น Google และ Yahoo ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต รวมทั้งระบบการค้นหาของห้องสมุด มศว ผลการคัดเลือกเอกสารตาม

เกณฑ์ที่กำหนดไว้ปรากฏดังตาราง 4 และเมื่อคัดลอก/ถ่ายสำเนาเอกสารสำหรับนำไปใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป

3. ลงมือวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์เนื้อหาสาระในเอกสารด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาทั้งแบบนิรนัยและแบบอุปนัย (Deductive and inductive content analyses) กล่าวคือ ทำการวิเคราะห์เนื้อหาในเอกสารต่างๆ ตามคำ วลีหรือประโยคสำคัญที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว และที่กำหนดขึ้นใหม่เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นคำ วลีหรือประโยคสำคัญตามประเด็นที่มีแก่นสาระใหม่ (New theme) คณะผู้วิจัยใช้โปรแกรม Excel ช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดการวิเคราะห์ทั้งการบันทึกตัวเลขและถ้อยคำ จากนั้นรวบรวมและเรียบเรียงแก่นสาระที่วิเคราะห์ได้จากการตีความหมาย (Interpretation) ของคณะผู้วิจัยตาม

2. สำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire survey) เป็นวิธีการที่คณะผู้วิจัยใช้รวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการสำรวจความคิดเห็นและความคาดหวังของบุคลากรสังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มศว เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ออกแบบพัฒนาขึ้นใหม่ โดยสาระสำคัญของคำถามในแบบสอบถามมุ่งเน้นทราบรายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการ ขั้นตอนและวิธีการ ข้อดีและข้อจำกัด และปัญหา/อุปสรรคในทางปฏิบัติของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ตามทัศนะของ (ก). ผู้บริหารคณะ (ข). อาจารย์ (ค). บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และ (ง). ลูกจ้างประจำ ดังมีขั้นตอนดำเนินการต่อไปนี้

1. นิยามศัพท์เฉพาะ คณะผู้วิจัยเขียนนิยามคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรสำคัญในงานวิจัยสถาบันนี้ให้อยู่รูปปฏิบัติการ (Operational definition) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คำว่า *"ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน"* *"ภาระงานขั้นต่ำของอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มศว"* (ได้แก่ งานสอน วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) และ *"เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน"* (ได้แก่ ความเที่ยงตรง ความเชื่อถือได้ ความยุติธรรม การปฏิบัติได้จริง และการยอมรับได้) ให้มีความหมายชัดเจนเป็นรูปธรรมมากที่สุด (สามารถวัดได้และสังเกตการณ์ได้)

2. สร้างแบบสอบถาม คณะผู้วิจัยเขียนข้อคำถามเป็นรายข้อ โดยพยายามให้มีสาระหรือใจความสำคัญตรงกับนิยามและครอบคลุมตามเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น และมีความหมายสอดคล้องกับวิถีการปฏิบัติงานแต่ละวันของบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรของคณะศึกษาศาสตร์ มศว เสร็จแล้วจึงรวบรวมและจัดกลุ่มข้อคำถามที่เขียนขึ้น โดยแยกตามมิติเนื้อหาสาระของข้อคำถามและลักษณะกลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละสายการปฏิบัติงาน จำนวน 4 กลุ่ม ดังที่ระบุไว้ในตอนต้น

3. ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา คณะผู้วิจัยนำแบบสอบถามแต่ละชุดที่เขียนร่างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ระหว่างแบบสอบถามกับจุดประสงค์ที่ต้องการวัด ซึ่งเกิดจากการกำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดประเมินจำนวน 3 คน พิจารณาและลงความเห็นว่าคำถาม

แต่ละข้อวัดได้ตรงตามนิยามที่ต้องการวัดหรือไม่ เสร็จแล้วจึงคัดเลือกข้อคำถามที่มีดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ .50 ขึ้นไปไว้เท่านั้น นอกจากนี้ ยังปรับปรุงแก้ไขถ้อยคำทางภาษาในข้อคำถามตามข้อแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ให้ชัดเจน ครอบคลุม (ตามที่ระบุไว้ในข้อ 2.1) และเหมาะสมกับการตอบมากยิ่งขึ้น

4. ทดลองใช้และปรับปรุงแบบสอบถาม คณะผู้วิจัยจัดทำสำเนาแบบสอบถามให้เท่ากับจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มที่เก็บข้อมูลจริง และคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ค่า Corrected Item-Total และ Cronbach's alpha if item deleted เป็นค่าบ่งชี้การตัดคำถามบางข้อออกจากชุดแบบสอบถาม เพื่อให้แบบสอบถามมีจำนวนข้อคำถามไม่มากเกินไป แต่มีค่าเชื่อมั่น (Cronbach's alpha coefficient) มีค่าเท่ากับ .87

3. การสังเกตการณ์และสนทนากลุ่ม เป็นวิธีการที่คณะผู้วิจัยใช้รวบรวมข้อมูลหลักฐานเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แนวคิดและความคาดหวังเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ บุคลากรของคณะศึกษาศาสตร์ มศว (ได้แก่ ผู้บริหารคณะ อาจารย์ เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนวิชาการ และลูกจ้างประจำ) เปิดเผยในระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม วิพากษ์ร่างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่คณะผู้วิจัย *"ยกร่าง"* ขึ้นจากข้อมูลสารสนเทศดังกล่าว รวมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงร่างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังต่อไปนี้

1. กำหนดประเด็นสังเกตการณ์และสนทนากลุ่ม คณะผู้วิจัยกำหนดประเด็นสังเกตการณ์และสนทนากลุ่ม (Focus group interview) ที่เกิดขึ้นในที่ประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารคณะ อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และลูกจ้างประจำ สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มศว การกำหนดประเด็นคำถามดำเนินการโดยคำนึงถึงมิติทางด้านกลไกภายในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการเชิงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่บูรณาการเชื่อมโยงกับองค์ประกอบอื่นๆ และมิติด้านภาระงานขั้นต่ำของผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ภาระงานของผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร และหน้าที่ความรับผิดชอบผู้ปฏิบัติงานสนับสนุนวิชาการ

2. กำหนดจำนวนและลักษณะบุคคลในวงสนทนากลุ่ม กระทำโดยเลือกบุคคลากรแยกตามสายการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้บริหารคณะ อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และลูกจ้างประจำ ประมาณกลุ่มละ 8-10 คน โดยในกลุ่มอาจารย์ (ปฏิบัติงานในสายวิชาการ) พยายามผสมผสานให้แต่ละกลุ่มเป็นอาจารย์ที่มาจากต่างภาควิชา/สาขาวิชา ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้มีการแสดงข้อคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหมู่มวลสมาชิกในกลุ่ม โดยเกรงกลัว/เกรงใจหรือติดยึดกับวัฒนธรรมแนวคิด/ความเชื่อภายในภาควิชา/สาขาวิชาเดียวกัน หรือการเป็น *"หัวหน้าและลูกน้อง"* ในแต่ละภาควิชา/สาขาวิชา

3. เลือกประธานและเลขานุการในวงสนทนากลุ่ม โดยให้บุคคลผู้เป็นสมาชิกในวงสนทนาแต่ละกลุ่มเลือกประธาน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในการตั้งประเด็นคำถามตามที่กำหนดไว้ด้วยแนวทางดังแสดงไว้ในขั้นตอนที่ 1 และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการสนทนา และเลือกเลขานุการเพื่อทำหน้าที่จดบันทึกการประชุม จัดเตรียมสาระจากการประชุมเพื่อนำเสนอบนเวทีแลกเปลี่ยนความคิดกับกลุ่มอื่นๆ ในช่วงท้ายเวลา ตลอดจนประสานงานภายในกลุ่มและติดต่อสื่อสารกับคณะผู้วิจัย

ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยสถาบัน คณะผู้วิจัยใช้เทคนิคการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร (Documentary analysis) และการสำรวจด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire survey) บุคลากรของคณะศึกษาศาสตร์ มศว ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น การสังเกตการณ์ (Observation) และการสนทนากลุ่ม (Focus group interview) เพื่อรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ (data/information) จากเอกสาร บุคคลากรรายบุคคลและรายกลุ่ม จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศและร่างรูปแบบการประเมินผลปฏิบัติงาน แล้วสิ้นสุดด้วยการวิพากษ์รูปแบบที่ร่างขึ้นก่อนนำไปทดลองใช้ ดังมีขั้นตอนหลักของการวิจัยต่อไปนี้

1. กำหนดปัญหาวิจัย คณะผู้วิจัยได้ตั้ง *"โจทย์"* หรือคำถามการวิจัยที่ต้องการสืบค้นหาคำตอบ 3 ประการ คือ (ก). แนวคิดและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มศว ที่ดำเนินการในปัจจุบันมีอะไรบ้าง (ข). ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ช่วยสร้างเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของคณะศึกษาศาสตร์ มศว ควรเป็นอย่างไร และ (ค). ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพหรือไม่อย่างไร

2. รวบรวมข้อมูลหลักฐาน คณะผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับแนวคิดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มศว ที่ดำเนินการในปัจจุบันและที่ *"อยากเห็น"* หรือคาดหวังให้ออกแบบขึ้นใช้ใหม่ในคณะฯ นอกจากนี้ คณะผู้วิจัยยังรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรคในระหว่างนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ออกแบบขึ้นใหม่ไปทดลองนำร่องใช้ (Pilot study) โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อนำข้อมูลสารสนเทศที่รวบรวมและผ่านการวิเคราะห์ไปใช้ในการ *"ยกร่าง"* และ *"ปรับแต่ง"* ระบบการประเมินที่ออกแบบขึ้นใหม่ในขั้นทดลองใช้ สำหรับวิธีการที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

1. วิเคราะห์เอกสาร เป็นการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลหลักฐานจากแหล่งเอกสารต่างๆ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับแนวคิดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (ทั้งในส่วนข้าราชการพลเรือนและพนักงานมหาวิทยาลัย) ตั้งแต่กฎ ระเบียบและข้อบังคับ (ได้แก่ ประกาศ มศว ประกาศ ก.พ.อ. และ พ.ร.บ.) เกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำ จนถึงแบบฟอร์มการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานต่างๆ ของ มศว

2. สำรวจด้วยแบบสอบถาม เป็นการรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการสำรวจความคิดเห็น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในประเด็นเกี่ยวกับแนวคิดความเชื่อ ความเที่ยงธรรมและความคาดหวังของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ประสงค์ให้พัฒนาขึ้นใช้ในคณะฯ

3. สังเกตการณ์ เป็นการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในประเด็นเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำร่างระบบการประเมินผลไปทดลองนำร่องใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มศว จริงๆ

4. สนทนากลุ่ม เป็นการสนทนากลุ่มผู้บริหารทั้งระดับคณะและภาควิชา/สาขาวิชา อาจารย์และพนักงาน/เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนวิชาการเพื่อให้มีส่วนร่วมกำหนดประเด็นต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับใช้ออกแบบระบบการประเมินผลปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นในคณะฯ เช่น ค่านิยม เป้าหมายและสมรรถนะหลักขององค์กรคณะศึกษาศาสตร์ มศว เกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัด และแหล่งข้อมูลหลักฐาน รวมทั้งวิพากษ์ร่างระบบการประเมินที่ออกแบบขึ้นก่อนนำไปทดลองใช้ในทางปฏิบัติจริง

3. ประเมินและตรวจสอบระบบการประเมิน ภายหลังจากนำระบบการประเมินที่ออกแบบขึ้นใหม่ไปทดลองใช้แล้ว คณะผู้วิจัยทำการประเมินและตรวจสอบประสิทธิภาพ (ด้านความง่ายในการใช้หรือประหยัดเวลาและแรงกาย/ใจ) และประสิทธิผล (ความเที่ยงธรรมหรือความถูกต้องและเชื่อได้) ของระบบที่ประเมินที่ออกแบบใหม่ ซึ่งในงานวิจัยนี้ใช้วิธีประเมินและตรวจสอบโดยคณะผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกผสมผสานกับคณะผู้วิจัย ข้อมูลสารสนเทศจากการประเมินและตรวจสอบจะนำมาใช้ *"ปรับแต่ง"* ระบบการประเมินให้มีคุณภาพได้มาตรฐานยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูลและการตรวจสอบความถูกต้องเชื่อถือได้

ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามและเชิงคุณภาพที่รวบรวมได้ด้วยวิธีการสังเกตการณ์และการสนทนากลุ่มถูกบันทึกลงแฟ้มข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS และ Excel และทำการวิเคราะห์แยกตามลักษณะของข้อมูล กล่าวคือ ข้อมูลเชิงปริมาณที่รวบรวมได้ใช้วิธีการทางสถิติแบบบรรยาย (Descriptive statistics) วิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความถี่ และร้อยละ ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อหากลุ่มหัวข้อสาระสำคัญและแบบแผนของข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำไปให้หน่วยตัวอย่างหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เลือกมาตรวจสอบ/ยืนยันความถูกต้องเชื่อถือได้ (Member check)

อนึ่ง การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลหลักฐานเพื่อตอบคำถามการวิจัยในประเด็นหลักที่ 1: *แนวคิดและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มศว ที่ดำเนินการในปัจจุบันมีอะไรบ้าง* คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการในช่วงเวลาแรกที่หัวหน้าคณะผู้วิจัย (รศ. ดร.องอาจ นัยพัฒน์) เข้ามาดำรงตำแหน่งคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มศว และต้องบริหารงานเกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของคณะฯ โดยมุ่งเน้นศึกษาทบทวนแนวคิดและ

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ใช้ในช่วงเวลาที่ผ่านมา (6 พฤษภาคม 2551 -5 พฤษภาคม 2552) และในช่วงเวลาดังกล่าวนี้ คณะผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์และพัฒนาเอกสารแสดงแนวทางการให้คะแนนลงในแบบประเมิน (Scoring guideline) ที่ใช้อยู่ในช่วงเวลานั้น เพื่อให้คณะกรรมการประเมินผลใช้อ้างอิงได้อย่างเป็นปรนัยและมีมาตรฐานในขั้นตอนการวัดประเมินผล

สำหรับในช่วงเวลาที่ 2 (6 พฤษภาคม 2552-5 พฤษภาคม 2555) คณะผู้วิจัยทำการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลหลักฐานเพื่อตอบคำถามการวิจัยในประเด็นหลักที่ 2: *ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ช่วยสร้างเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของคณะศึกษาศาสตร์ มศว ควรเป็นอย่างไร* และประเด็นหลักที่ 3: *ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพหรือไม่ อย่างไร* มุ่งเน้นออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ให้เชื่อมโยงกับองค์ประกอบอื่นๆ ของระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดและกระจายตัวชี้วัดจากระดับองค์กรคณะฯ ลงสู่ระดับหน่วยงานภายใน (ภาควิชา/สาขาวิชาและสำนักงานเลขานุการ) และระดับบุคคล พร้อมทั้งประเมินคุณภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น ผลการศึกษาวิจัยทั้ง 2 ช่วงเวลาปรากฏดังที่แสดงไว้ในบทที่ 4

บทที่ 4
ผลการวิจัย

คณะผู้วิจัยสถาบันเรื่องนี้ได้ตั้ง *"โจทย์"* หรือคำถามการวิจัยที่ต้องการสืบเสาะค้นหาคำตอบ 3 ประการ คือ (ก). แนวคิดและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มศว ที่ดำเนินการในปัจจุบันมีอะไรบ้าง (ข). ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ช่วยสร้างเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของคณะศึกษาศาสตร์ มศว ควรเป็นอย่างไร และ (ค). ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพหรือไม่อย่างไร ผลการวิจัยตามประเด็นหลักทั้ง 3 ประการ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ผลการศึกษาทบทวนเชิงวิเคราะห์

การตอบคำถามการวิจัยในประเด็นที่ 1 คณะผู้วิจัยดำเนินดำเนินช่วงแรกที่หัวหน้าคณะผู้วิจัยมาดำรงตำแหน่งคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มศว (6 พฤษภาคม 2551 -5 พฤษภาคม 2552) และจำเป็นต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มศว ผลการวิเคราะห์ข้อมูลหลักฐานที่รวบรวมได้จากเอกสาร

แนวคิดและวิธีการปฏิบัติที่ผ่านมา ในช่วงเวลาก่อนที่หัวหน้าคณะผู้วิจัยเรื่องนี้จะเข้ามาดำรงตำแหน่งคณบดี (วันที่ 6 พฤษภาคม พ.ศ. 2551) คณะศึกษาศาสตร์ มศว ได้ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในคณะศึกษาศาสตร์ 2 รูปแบบ จำแนกตามสถานภาพการเป็นข้าราชการพลเรือนและพนักงานมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ การประเมินแต่ละรูปแบบยังมีรายละเอียดแตกต่างกันไปบ้างตามสถานภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ ได้แก่ อาจารย์ และผู้บริหารคณะที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ พนักงานและเจ้าหน้าที่ รวมทั้งลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การประเมินข้าราชการพลเรือน เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้มีสถานภาพเป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยในช่วงปี พ.ศ.2551-2552 ได้ดำเนินงานตามความในมาตรา 10 ของ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 ที่มอบอำนาจให้สถาบัน อุดมศึกษา มีหน้าที่ประเมินและพัฒนาข้าราชการพลเรือนในสังกัดให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ โดยให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการและและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ.กำหนด กล่าวคือ ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานปีงบประมาณละ 2 รอบ โดยให้ข้าราชการพลเรือนแต่ละคนแสดงข้อมูลปริมาณภาระงานที่ได้ปฏิบัติไปในช่วงรอบเวลาของการประเมินด้วยการบันทึกลงแบบฟอร์มที่พัฒนาขึ้น และผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะศึกษาศาสตร์ มศว (ดูรายละเอียดแบบฟอร์มในภาคผนวก ฎ) จากนั้น หัวหน้าภาควิชา/

สาขาวิชา (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของอาจารย์) และเลขานุการคณะ (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ) จะทำการตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของข้อมูลปริมาณภาระงานของข้าราชการแต่ละคนในการบังคับบัญชาที่บันทึกลงในแบบฟอร์มด้วยการลงลายมือชื่อไว้บนส่วนท้ายแบบฟอร์ม ก่อนเสนอเป็นเรื่องลับให้คณบดีทราบและพิจารณาดำเนินพิจารณาต่อไป

ในทางปฏิบัติโดยทั่วไป คณบดี (ในฐานะผู้บังคับบัญชาระดับคณะ) จะนำข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพที่สะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการทุกคนที่ได้จากแบบประเมินมาเรียงอันดับจากมากไปน้อย โดยจัดแยกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มอาจารย์ และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ นอกจากนี้ ในแต่ละกลุ่มยังจัดแยกพิจารณาออกอีก 2 กลุ่มย่อยตามระดับซี (Common Level) คือ กลุ่มระดับซี 1 – 8 และระดับซี 9 – 11 คะแนนบ่งชี้ปริมาณและคุณภาพผลการปฏิบัติงานในเชิงเปรียบเทียบสัมพัทธ์ระหว่างข้าราชการภายในกลุ่มระดับซีเดียวกันถือเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญสำหรับพิจารณาความดีความชอบ (หรือเลื่อนขั้นเงินเดือน) รวมทั้งความสามารถ ความวิริยะอุตสาหะ และการรักษาวินัยและจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือนในการปฏิบัติงานแต่ละรอบเวลาที่ผ่านมา ซึ่งตามประกาศ ก.พ.อ. ว่าด้วยเรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขในการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2551 ที่กำหนดไว้ปีละ 2 รอบ คือ รอบวันที่ 1 เมษายน และรอบวันที่ 1 ตุลาคม สำหรับสัดส่วนโควตาการเลื่อนขั้นเงินเดือนและวงเงินในการเลื่อนขั้นอยู่ภายในโควตาและวงเงินของคณะศึกษาศาสตร์ ภายหลังหักโควตาให้มหาวิทยาลัยตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยกำหนด ทั้งนี้จำนวนขั้นเงินเดือนที่จะเลื่อนได้รวมกัน 2 รอบเวลาต้องไม่เกิน 2 ขั้น และในสภาพปกติทั่วไปมักเลื่อนขั้นเงินเดือน ณ รอบวันที่ 1 เมษายน (รอบแรก) ต่ำกว่ารอบวันที่ 1 ตุลาคม (รอบหลัง) เช่น รอบแรกเลื่อนขั้นเงินเดือน 0.50 ขั้น รอบหลังเลื่อนขั้นเงินเดือน 1.0 ขั้น รวมขั้นเงินเดือนที่ได้เลื่อนทั้งปีเท่ากับ 1.5 ขั้น

เมื่อมีการแก้ไขเพิ่มเติม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 ในปี พ.ศ. 2551 ติดตามด้วยประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ พ.ศ. 2552 และประกาศ ก.พ.อ. เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2553 คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ก็เช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแห่งอื่นๆ) ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เป็นข้าราชการพลเรือนในคณะให้สอดรับกับ พ.ร.บ. และประกาศ ก.พ.อ. ดังกล่าว รวมทั้งประกาศเรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2554 สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้ออกประกาศขึ้นเป็นการเฉพาะ โดยได้เริ่มต้นดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการแบบใหม่ นับตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2554 เป็นต้นมา แต่ในช่วงเวลาปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2553 ถึงวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2554 คณะศึกษาศาสตร์ มศว ยังคงดำเนินการตามแนวทางเดิมที่เคยปฏิบัติกันมา ซึ่งตามประกาศ

ก.พ.อ. ปี พ.ศ. 2553 สามารถกระทำได้ (ดูรายละเอียดจากหนังสือราชการที่ ศธ 0509(2)/ ว 1 ลงวันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2554 ในภาคผนวก จ)

2. การประเมินพนักงานมหาวิทยาลัย นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา คณะศึกษาศาสตร์ มศว ได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ผู้เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย (ตำแหน่งสายวิชาการ) โดยยึดถือตามประกาศมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาการจ้างและบรรจุแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2545 (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้จากภาคผนวก ฌ) และประกาศมหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การจ้าง การบรรจุแต่งตั้ง การทำสัญญาจ้าง และการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ.2553 (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้จากภาคผนวก ญ) ที่กำหนดองค์ประกอบการประเมินผลครอบคลุม 6 ด้านหลัก ได้แก่ (ก). ด้านภาระงานในหน้าที่การเป็นอาจารย์สถาบันอุดมศึกษา (การสอนและพัฒนานิสิต การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การบริการวิชาการ งานทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม รวมทั้งการงานของคณะหรือมหาวิทยาลัยที่ได้รับมอบหมาย) ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบหลักที่มีน้ำหนักมากที่สุดถึงร้อยละ 50 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 50 แยกเป็นองค์ประกอบด้านอื่นๆ ได้แก่ (ข). ด้านคุณภาพและปริมาณของผลงาน (ร้อยละ 20) (ค). ด้านความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 10) (ง). ด้านคุณลักษณะนิสัยในการทำงาน (ร้อยละ 10) (จ). ด้านการรับรู้งานในหน้าที่และการพัฒนางาน (ร้อยละ 5) และ (ฉ). ด้านความประพฤติและการปฏิบัติตน (ร้อยละ 5) (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้จากภาคผนวก ฑ) ในขณะที่พนักงานสายสนับสนุนวิชาการมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (ดูรายละเอียดจากภาคผนวก ฒ)

สำหรับขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานคณะศึกษาศาสตร์ มศว เพื่อประกอบการพิจารณาในการเลื่อนค่าจ้าง โดยเฉพาะที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2551-2552 ซึ่งเป็นช่วงเวลาเริ่มต้นการดำรงตำแหน่งคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มศว ของหัวหน้าคณะผู้วิจัยเรื่องนี้ (รศ.ดร.องอาจ นัยพัฒน์) ได้ดำเนินการตามแนวปฏิบัติต่อไปนี้

1. พนักงานมหาวิทยาลัยผู้รับการประเมินแต่ละคนทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของตน (Terms of Reference-TOR) ล่วงหน้า โดยจะต้องครอบคลุมภาระงานตามเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำของผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ โดยมีภาระงานที่ต้องพัฒนา งานเชิงยุทธศาสตร์และงานระดับคณะ/มหาวิทยาลัยที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ซึ่งสัดส่วนของงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษนี้จะต้องไม่เกินร้อยละ 10 ของปริมาณภาระงานทั้งหมด และงานที่พนักงานปฏิบัติควรครอบคลุมและตรงกับงานในหน้าที่ กล่าวอย่างเจาะจง คือ ภาระงานในหน้าที่ของพนักงานอาจารย์ ได้แก่ งานสอนและพัฒนานิสิต งานวิจัยและพัฒนานวัตกรรม งานบริการวิชาการ งานทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม งานของคณะหรือมหาวิทยาลัยที่ได้รับมอบหมาย ส่วนงานในหน้าที่ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการเป็นงานที่กำหนดไว้ตามมาตรฐานแต่ละตำแหน่ง (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ด)

2. ผู้ประเมิน ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา ในฐานะผู้บังคับบัญชาชั้นต้นทำการพิจารณาและให้ความเห็นชอบข้อตกลงการปฏิบัติงานล่วงหน้าของพนักงานผู้รับการประเมิน สำหรับในกรณีที่ความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน จำเป็นต้องมีการปรึกษาหารือร่วมกันและปรับแก้ไขได้ตามความเหมาะสม เสร็จแล้วพนักงานผู้รับการประเมินและผู้ประเมินชั้นต้นจึงลงนามในแบบบันทึกข้อตกลงเพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐานการประเมิน และเสนอให้คณบดีพิจารณาและลงนามต่อไป

3. คณบดีแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานจำนวน 2 ชุด ประกอบด้วย (ก).คณะกรรมการให้ข้อมูลและประเมินเบื้องต้น และ (ข). คณะกรรมการประเมินผลสรุป โดยคณะกรรมการชุดแรกมีจำนวน 12 ชุดย่อย (จำแนกตามภาควิชา/สาขาวิชา) ในแต่ละชุดย่อยประกอบด้วย หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา (อื่นๆ ที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานต้นสังกัดของอาจารย์พนักงานมหาวิทยาลัยที่รับการประเมิน) เป็นประธาน อาจารย์ข้าราชการผู้เป็นเพื่อนร่วมงานในภาควิชา/สาขาวิชาเดียวกัน เป็นกรรมการ และอาจารย์ข้าราชการ/พนักงานมหาวิทยาลัยต่างภาควิชา/สาขาวิชา เป็นกรรมการและเลขานุการ สำหรับในกรณีประเมินบุคลากรสายวิชาการผู้เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย มีรองคณบดี (ผู้ทำหน้าที่กำกับดูแลกลุ่มงานสนับสนุนวิชาการที่มีพนักงานรับการประเมินปฏิบัติงานอยู่) เป็นประธาน ผู้ช่วยคณบดี (ผู้ทำหน้าที่ช่วยคณบดี) บริหารกลุ่มงานสนับสนุนวิชาการที่มีพนักงานรับการประเมินปฏิบัติงานอยู่เป็นกรรมการ และมีเลขานุการคณะฯ ในฐานะผู้บังคับบัญชาระดับต้นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการประเมินชุดนี้มีหน้าที่หลัก คือ การให้ข้อมูลและประเมินผลการปฏิบัติงานระดับเบื้องต้น ด้วยการประชุมพิจารณาตรวจสอบข้อมูลหลักฐานในแฟ้มสะสมงานของพนักงานผู้รับการประเมินแต่ละคน แล้วตัดสินให้ค่าผลการปฏิบัติงานลงในแบบประเมินตามรายการประเมินต่างๆ ครอบคลุมองค์ประกอบ 6 ด้านหลักที่ระบุข้างต้น ก่อนเสนอส่งให้คณะกรรมการประเมินผลสรุปพิจารณาต่อไป

สำหรับคณะกรรมการประเมินผลสรุป เป็นคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับคณะฯ มีจำนวน 12 ชุดย่อย (จำแนกตามภาควิชา/สาขาวิชา) ในแต่ละชุดย่อยมีกรรมการทั้งหมด 5 คน โดยในจำนวนนี้มี 3 คน ประกอบด้วย คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มศว เป็นประธาน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินหรือบริหารงานบุคคล (อดีตผู้บริหารระดับคณะ ภาควิชา/สาขาวิชา หรืออาจารย์อาวุโสในสังกัดหน่วยงานภายนอกคณะฯ) และรองคณบดีฝ่ายวิชาการ เป็นกรรมการ (แบบคงที่ครบทั้ง 12 ชุดย่อย) ส่วนกรรมการที่เหลืออีก 2 คน (แบบแปรเปลี่ยนไปในแต่ละชุดย่อย) แยกตามภาควิชา/สาขาวิชาต่างๆ กล่าวคือ ประธานคณะกรรมการชุดที่ 1 (ผู้ทำหน้าที่เป็นประธานให้ข้อมูลและประเมินเบื้องต้นในแต่ละชุดย่อย) เป็นกรรมการ และหัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชาต่างๆ (ในฐานะผู้บังคับบัญชาระดับต้นของอาจารย์พนักงานมหาวิทยาลัยที่รับการประเมินแต่ละชุดย่อย) เป็นกรรมการและเลขานุการ ทำนองเดียวกันการประเมินพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ คณบดี เป็นประธาน

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินหรือบริหารงานบุคคล (บุคลากรอาวุโสในสายสนับสนุนวิชาการจากหน่วยงานภายนอกคณะฯ) และรองคณบดีฝ่ายบริหาร เป็นกรรมการ (แบบคงที่ครบทั้ง 4 ชุดย่อย) ส่วนกรรมการที่เหลืออีก 2 คน (แบบแปรเปลี่ยนไปในแต่ละชุดย่อย) จำแนกตามกลุ่มงานสนับสนุนวิชาการต่างๆ กล่าวคือ ประธานคณะกรรมการชุดที่ 1 เป็นกรรมการ และเลขานุการคณะฯ เป็นกรรมการและเลขานุการ

การตั้งคณะกรรมการชุดที่ 2 เป็นแบบผสม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดดุลยภาพในการประเมินภายใต้แนวคิดทฤษฎีและหลักการวัดประเมินที่ต้องการให้ผลการประเมินสรุปมีความเที่ยงตรงข้ามกลุ่มการประเมินผลชุดย่อยต่างๆ ทั้ง 12 ชุด ซึ่งอาจมีการให้คะแนนแบบผ่อนปรนหรือแบบเข้มงวด (Leniency- Strictness) แตกต่างกันได้ การกลั่นกรองข้อมูลด้วยการปรับเพิ่ม-ลดคะแนนโดยพิจารณาจากข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ในแฟ้มสะสมงานของพนักงานแต่ละคนในคณะ (ทั้งอาจารย์และสายสนับสนุนวิชาการ) ช่วยทำให้ความผันแปรในการให้คะแนนของคณะกรรมการแต่ละชุดย่อยมีระดับต่ำลง ส่งผลทำให้ผลการประเมินมีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น (Validity and reliability) เพิ่มสูงขึ้น ในช่วงเวลาขณะนี้ที่ยังไม่ได้พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานสำหรับให้คะแนน (Scoring rubrics) ผลการปฏิบัติงานขึ้นเพื่อใช้ร่วมกันในคณะฯ

4. คณบดีทำบันทึกข้อความแจ้งให้หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชาต่างๆ และเลขานุการคณะฯ ทราบเพื่อแจ้งให้พนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละคนกรอกข้อมูลผลการปฏิบัติงานลงในแบบประเมินผลตนเอง (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ฐ) พร้อมทั้งแนบข้อมูลหลักฐานบ่งชี้ปริมาณและคุณภาพผลการปฏิบัติงานของตนเองในแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนค่าจ้าง แล้วจึงยื่นเสนอให้หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชาพิจารณาและรับรองความถูกต้อง เสร็จแล้วจึงเสนอต่อประธานและกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานชุดที่ 1 (คณะกรรมการให้ข้อมูลและประเมินเบื้องต้น)

5. คณะกรรมการให้ข้อมูลและประเมินเบื้องต้นแต่ละชุดย่อย ประชุมพร้อมกันเพื่อร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ทั้งสายวิชาการและสนับสนุนวิชาการ) โดยพิจารณารายละเอียดตามที่ปรากฏในแบบบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานแต่ละรอบการประเมิน รวมทั้งข้อมูลหลักฐานบ่งชี้ปริมาณและคุณภาพของผลการปฏิบัติงานที่แสดงไว้ในแฟ้มสะสมงานเป็นหลัก เสร็จแล้วจึงตัดสินใจให้คะแนนลงในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ฑ และ ฒ) ผลการประเมินพนักงานที่ได้จากคณะกรรมการแต่ละชุดย่อย จะนำเสนอเข้าสู่การพิจารณากลั่นกรองของคณะกรรมการประเมินผลสรุปต่อไป

1. คณะกรรมการประเมินผลสรุปที่มีคณบดีเป็นประธานในแต่ละชุดย่อย ประชุมพร้อมกันเพื่อร่วมกันประเมินผลสรุปการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละภาควิชา/สาขาวิชา (ในกรณีสายวิชาการ) และกลุ่มงาน (ในกรณีสายสนับสนุนวิชาการ) โดยพิจารณาข้อมูลจากแบบบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานแต่ละรอบการประเมิน และกลั่นกรองคะแนนผลการประเมินที่ได้จากข้อ 5

ด้วยการเปรียบเทียบคะแนนผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนทั้งที่อยู่ *"ในและข้าม"* ภาควิชา/สาขาวิชาหรือกลุ่มงาน การเปรียบเทียบเชิงสัมพัทธ์ดังกล่าวนี้อาศัยข้อมูลหลักฐานที่แสดงไว้ในแฟ้มสะสมงานช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ *"ปรับเพิ่ม ปรับลด หรือยืนยันคงเดิม"* คะแนนผลการประเมินคะแนนรวมแต่ละรายการในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านการกลั่นกรองแล้ว คือ ผลสรุปการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน

2. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการผู้รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของคณะฯ ทำการสำรวจและตรวจสอบพนักงานมหาวิทยาลัยผู้มีสิทธิ์เลื่อนค่าจ้าง พร้อมทั้งจัดทำบัญชีพิจารณาเสนอเลื่อนค่าจ้างแยกเป็น 2 ชุด เพื่อนำเสนอเข้าสู่การพิจารณาและให้ความเห็นชอบจากที่ประชุมของคณะกรรมการประจำคณะศึกษาศาสตร์ ก่อนนำเสนออธิการบดี มศว พิจารณาต่อไป

3. คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มศว แจ้งเวียนคำสั่ง เรื่อง การเลื่อนค่าจ้างที่อธิการบดี มศว ได้ลงนามคำสั่งเรียบร้อยแล้วเพื่อให้หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา/เลขานุการคณะ ในสังกัดได้รับทราบเพื่อแจ้งให้พนักงานทุกคนได้รับทราบต่อไป

ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา จากวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในคณะศึกษาศาสตร์ มศว ที่กล่าวมาข้างต้น จะพบว่า มีความแตกต่างกันในส่วนหลักเกณฑ์และวิธีดำเนินการระหว่างข้าราชการพลเรือนและพนักงานมหาวิทยาลัย อันเป็นผลจากการยึดถือพระราชบัญญัติและประกาศ ก.พ.อ. ที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีปัญหาในทางปฏิบัติดังนี้

1. *"ความเข็มข้น"* ในด้านหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างอาจารย์ที่เป็นข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยอันแตกต่างกัน ทำให้มีข้อวิพากษ์วิจารณ์ในด้านความเสมอภาคและความยุติธรรมของระบบการประเมินผลที่ใช้กับบุคลากรสายวิชาการเหมือนกัน อีกทั้งยังปฏิบัติงานตามพันธกิจของคณะและมหาวิทยาลัยเดียวกัน

2. การไม่มีคู่มือการประเมินและเอกสารแสดงกฎเกณฑ์หรือแนวทางการให้คะแนน (Scoring rubrics or guideline) ลงในแบบประเมินสำหรับใช้อ้างอิงอย่างเป็นปรนัย (Objectivity) ในขั้นตอนการวัดประเมิน ทำให้คะแนนผลการประเมินจากคณะกรรมการให้ข้อมูลชุดต่างๆ มีความผันแปรสูง เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ *"กดหรือปล่อย"* คะแนน และการให้คะแนนแบบ *"ถั่วเฉลี่ย"* ของผู้ประเมินแต่ละคนหรือชุด ดังนั้น จึงส่งผลทำให้คณะกรรมการประเมินผลสรุปต้องทำหน้าที่กลั่นกรองข้อมูลผลการประเมินในชุดแรกด้วยความยากลำบากยิ่งในการ *"ปรับลดหรือปรับเพิ่ม"* คะแนนผลการประเมินจากคณะกรรมการให้ข้อมูลต่างชุดที่มีมาตรฐานการให้คะแนนแตกต่างกัน มิฉะนั้น บุคลากรผู้ได้รับการประเมินที่มีผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทัดเทียมกันแต่ได้รับการประเมินจากคณะกรรมการประเมินต่างชุดหรือกลุ่ม อาจได้รับคะแนนจากการประเมินผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญได้ ซึ่งปัญหาดังกล่าวนี้ได้ก่อให้เกิด *"การได้เปรียบ... เสียเปรียบ"* ระหว่างบุคลากรผู้ได้รับการประเมินแต่ละคน เป็นผลให้บุคลากรของคณะศึกษาศาสตร์ โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับคะแนนการประเมินต่ำ (แต่มีปริมาณและคุณภาพของผลงานระดับสูงกว่าหรือ

เท่ากับบุคลากรอื่นๆ ที่ได้คะแนนการประเมินสูง) รับรู้และมีความรู้สึกทางลบต่อการขาดความเที่ยงธรรม (ความไม่คงเส้นคงวา ไม่เสมอภาคและไม่ยุติธรรม) ในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งคณะผู้วิจัยรับรู้และตระหนักได้ถึงความรู้สึกทางลบนี้

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมายังมีลักษณะเป็นไปเพื่อเลื่อนขั้นหรือปรับเพิ่มเปอร์เซ็นต์เงินเดือนของบุคลากรที่กระทำเป็นกิจวัตรประจำปี (Yearly routine) มากกว่านำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน/กลุ่มให้ได้ (หรือรักษาระดับ) ผลสัมฤทธิ์ในระดับสูงอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

4. ระบบฐานข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดเก็บและค้นคืนแฟ้มแสดงหลักฐานผลการปฏิบัติงาน และการแจ้งผลการประเมินย้อนกลับ (Feedback) ให้บุคลากรแต่ละคนรับทราบเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ยังไม่มีประสิทธิภาพและหลักประกันการเป็นความลับเฉพาะบุคคล

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามประเด็นต่างๆ ในแบบประเมินส่วนใหญ่ยังมีลักษณะเป็นอัตนัย (Subjectivity) รวมทั้งไม่สะท้อนถึงพันธกิจ (ตามวิสัยทัศน์) และเชื่อมโยงไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ขององค์กรคณะศึกษาศาสตร์ มศว ได้อย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดคุณภาพจากหน่วยงานประเมินผลและรับรองมาตรฐานคุณภาพในการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) หรือสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กล่าวอย่างเจาะจง คือ ผลการประเมินการปฏิบัติงานที่บุคลากร (เกือบทุกคน) ได้คะแนนมากกว่าร้อยละ 90 (มีผลงานยอดเยี่ยม) และได้เลื่อนเงินเดือน 1.5-2.0 ขั้นตามระบบซี (กรณีเป็นข้าราชการพลเรือน) หรือ 5-6 เปอร์เซ็นต์ตามระบบแท่ง (กรณีเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย) แต่ปรากฏว่าผลการประเมินคุณภาพของคณะศึกษาศาสตร์ มศว ตามตัวชี้วัดของ ก.พ.ร. และ สมศ. ที่ได้รับ (โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี พ.ศ.2551 และ พ.ศ. 2552) อยู่เพียงระดับปานกลางเท่านั้น ยิ่งไปกว่านั้น ยังมีมาตรฐานคุณภาพหลายองค์ประกอบที่จะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วน อาทิ องค์ประกอบที่ 2: การผลิตบัณฑิต (หลักสูตรยังไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์คุณภาพของ สกอ. พ.ศ. 2548) และองค์ประกอบที่ 4: การวิจัย (นิสิตปริญญาเอกและอาจารย์มีบทความปริญญานิพนธ์/งานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่น้อย) ความไม่สอดคล้องกันระหว่างประเด็นที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรกับตัวชี้วัดคุณภาพขององค์กร ทำให้บุคลากรไม่ตระหนักต่อการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ (ตามมาตรฐานและตัวชี้วัดของ ก.พ.ร. หรือ สมศ.) จนบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

ผลการพัฒนากฎเกณฑ์การให้คะแนนในแบบประเมิน

จากปัญหาเรื่องการขาดเอกสารสำหรับให้กรรมการผู้ประเมินแต่ละคนยึดถือและใช้เป็นกฎเกณฑ์หรือแนวทางให้คะแนนลงในแบบประเมิน คณะผู้วิจัยตระหนักถึงปัญหานี้ที่ต้องได้รับการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน ดังนั้น จึงตัดสินใจพัฒนาเอกสารแสดงกฎเกณฑ์การให้คะแนนลงในแบบประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้มีสถานภาพและตำแหน่งต่างๆ ประกอบด้วย อาจารย์พนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งสายวิชาการ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ฑ) และเจ้าหน้าที่พนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งสายสนับสนุนวิชาการ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ฒ) รวมทั้งลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัย (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ณ) ขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้กรรมการผู้ประเมินแต่ละคนให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในประเด็นเดียวกันมีความเป็นปรนัย และมีความผันแปรของคะแนนการประเมินต่ำลง เนื่องจากกรรมการผู้ประเมินทุกคน/ชุดยึดถือและใช้กฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินเป็นแบบเดียวกัน ผลการพัฒนากฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งสายวิชาการและตำแหน่งสายสนับสนุนวิชาการ และลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัย คณะศึกษาศาสตร์ มศว ปรากฏรายละเอียดดังตาราง 5, 6 และ 7 ตามลำดับ

จากรายละเอียดกฎเกณฑ์การให้คะแนนในตาราง 5, 6 และ 7 ที่พัฒนาขึ้นแบบวิเคราะห์ผลย่อย (Analytic rubrics) การปฏิบัติงานของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มศว จะพบว่า มีสาระสำคัญร่วมกันตามรายการหรือประเด็นหลักการประเมิน น้ำหนักการประเมิน รวมทั้งจำนวนและลักษณะมาตรา (หรือระดับ) ของการวัดประเมิน (scales of assessment) แม้ว่ากฎเกณฑ์การให้คะแนนที่พัฒนาขึ้นจะใช้เพื่อเป็นแนวทางประเมินบุคลากรที่มีสถานภาพแตกต่างกันก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎเกณฑ์การให้คะแนนลงในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งสายวิชาการ (อาจารย์) และตำแหน่งสายสนับสนุนวิชาการ (เจ้าหน้าที่) มีสาระคล้ายคลึงกันค่อนข้างมาก กล่าวคือ มีประเด็นการประเมิน 6 ด้านหลัก ได้แก่ (ก). ภาระงานในหน้าที่ (50%) (ข). คุณภาพและปริมาณของผลงาน (20%) (ค). ความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน (10%) (ง).การรับรู้งานในหน้าที่และการพัฒนางาน (5%) (จ).คุณลักษณะนิสัยในการทำงาน และ (ฉ). การประพฤติและปฏิบัติตน โดยมีจำนวนมาตราการของวัดประเมิน 4 ระดับเรียงลำดับจากดีมาก (90-100%) ดี (80-89%) พอใช้ (70-79%) และต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 70%) ในขณะที่กฎเกณฑ์การให้คะแนนผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างประจำมีเพียง 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ ผลงาน (70%) และคุณลักษณะการปฏิบัติงาน (30%) มีมาตราของการวัดประเมิน 3 ระดับ ได้แก่ดีเด่น (90-100%) ดี (60-89%) และต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 60%) อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณารายการประเมินย่อยต่างๆ พบว่า มีสาระสำคัญค่อนข้างคล้ายคลึงกับกฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

ตาราง 5 กฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งสายวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว

ประเด็นการประเมิน	เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ และคำอธิบายเพิ่มเติม	ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 70%)	ดี (70 – 79%)	ดีมาก (80 – 89%)	ดีเยี่ยม (90 – 100%)
1. ด้านภาระงานในหน้าที่					
1.1 งานสอนและงานผลิตบัณฑิต	- การปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับงานต่อไปนี้ - ภาระงานด้านงานสอน (ไม่น้อยกว่า 6 ภาระงานต่อสัปดาห์ และภาระงานสอน/พัฒนานิสิตไม่น้อยกว่า 18 ภาระงานต่อสัปดาห์) - งานผลิตบัณฑิต/พัฒนานิสิต 1) งานที่ปรึกษานิสิต/โครงการ 2) งานที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์/สารนิพนธ์ 3) งานดูแลการฝึกปฏิบัติ-การนิเทศ 4) งานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร	- มีภาระงานสอนน้อยกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด - ไม่ปรากฏร่องรอยหลักฐานที่ชัดเจนในงานต่างๆ เกี่ยวกับการผลิตบัณฑิต	- มีภาระงานสอนตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด - งานผลิตบัณฑิตปรากฏร่องรอยหลักฐานที่ชัดเจนอย่างน้อย 1 งาน	- มีภาระงานสอนตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด - งานผลิตบัณฑิตปรากฏร่องรอยหลักฐานที่ชัดเจนอย่างน้อย 2 งาน	- มีภาระงานสอนตามเกณฑ์/มากกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด - งานผลิตบัณฑิตปรากฏร่องรอยหลักฐานที่ชัดเจนทั้ง 4 งาน
1.2 งานวิจัยและงานวิชาการ	- การปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับงานต่อไปนี้ - งานวิจัย (อย่างน้อย 1 เรื่องใน2 ปี) - งานวิชาการ 1) เอกสารประกอบการสอน/เอกสาร คำสอน ตำรา บทความ 2) คู่มืออาจารย์/คู่มือปฏิบัติการ 3) สร้าง/พัฒนา/ประดิษฐ์ชิ้นงาน 4) เผยแพร่เอกสารผลงานวิชาการ	- ไม่ปรากฏร่องรอยหลักฐานที่บ่งชี้ภาระงานวิจัยอย่างชัดเจนทั้งเอกสารผลงานวิจัยและผลงานวิชาการ	- มีภาระงานวิจัยตามเกณฑ์เกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด - ไม่ปรากฏร่องรอยหลักฐานเชิงประจักษ์ใดๆ ที่บ่งชี้ภาระงานวิชาการตามที่ระบุอย่างชัดเจน	- ภาระงานวิจัยตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด - มีเอกสารประกอบการสอน/เอกสารคำสอน ตำรา บทความ	- ภาระงานวิจัยมากกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด - มีภาระงานวิชาการที่ระบุเพิ่มอีก 2 ประการ (นอกเหนือจากเอกสารประกอบการสอน/เอกสารคำสอน ตำรา บทความ)

ตาราง 5 กฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งสายวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ และคำอธิบายเพิ่มเติม	ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 70%)	ดี (70 – 79%)	ดีมาก (80 – 89%)	ดีเยี่ยม (90 – 100%)
1.3 งานบริการวิชาการ/กิจกรรมวิชาการ/งานพัฒนาคุณภาพ-ศักยภาพวิชาการ	- การปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับงานต่อไปนี้ มีภาระงานบริการวิชาการตามสาขาวิชาที่สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน และได้รับการมอบหมาย/อนุมัติจากหน่วยงานต้นสังกัด/มหาวิทยาลัย - ทำกิจกรรมวิชาการต่างๆ ได้แก่ 1) ร่วมประชุมวิชาการ 2) เป็นกรรมการวิชาการ 3) เป็นกรรมการตรวจผลงาน/ตัดสินผลงาน/ประเมินการสอนและหลักสูตร/ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย 4) เป็นผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ 5) เป็นวิทยากร 6) ร่วมงานพัฒนาตนเองทางวิชาการ/วิชาชีพ/ร่วมประชุมวิชาการ 7) ศึกษาดูงาน/พัฒนาการเรียนการสอน/สื่อเทคโนโลยี 8) มีส่วนร่วมในงานการประกันคุณภาพ 9) เสนอผลงาน/แสดงผลงานวิชาการ 10) เป็นกรรมการประเมินบทความวิชาการ หรือเป็นบรรณาธิการวารสาร	- ไม่ปรากฏร่องรอยอย่างชัดเจนทั้งเอกสารหลักฐานและผลงานของการบริการวิชาการ/กิจกรรมวิชาการ/งานพัฒนาคุณภาพ-ศักยภาพวิชาการ - มีการบริการวิชาการ แต่ไม่สอดคล้องกับสาขาวิชาหรือพันธกิจของหน่วยงาน - มีการบริการวิชาการ แต่ไม่ได้รับมอบหมาย/อนุมัติจากหน่วยงานต้นสังกัด/มหาวิทยาลัย	- มีภาระงานบริการวิชาการที่ได้รับมอบหมาย แต่กระทำได้ไม่เต็มตามศักยภาพที่มีอยู่ - ทำกิจกรรมวิชาการไม่น้อยกว่า 3 งาน โดยมีร่องรอยหลักฐานทั้งที่ชัดเจนและไม่ชัดเจน	- มีภาระงานบริการวิชาการที่ได้รับมอบหมาย และกระทำอย่างเต็มตามศักยภาพที่มีอยู่ - ทำกิจกรรมวิชาการไม่น้อยกว่า 5 งาน โดยมีร่องรอยหลักฐานอย่างชัดเจน	- มีภาระงานบริการวิชาการที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่และเต็มใจ - ทำกิจกรรมวิชาการไม่น้อยกว่า 7 งาน โดยมีร่องรอยหลักฐานอย่างชัดเจน

ตาราง 5 กฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งสายวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ และคำอธิบายเพิ่มเติม	ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 70%)	ดี (70 – 79%)	ดีมาก (80 – 89%)	ดีเยี่ยม (90 – 100%)
1.4 งานทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	- การปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับงานต่อไปนี้ มีภาระงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่หน่วยงานต้นสังกัดมอบหมายให้ดำเนินการทั้งในด้านส่งเสริมการศึกษาค้นคว้า เผยแพร่ จัดกิจกรรม และเข้าร่วมกิจกรรม	- ไม่ปรากฏร่องรอยที่ชัดเจนทั้งเอกสารหลักฐานและผลงานการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	- เข้าร่วมกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมภายใน-ภายนอกมหาวิทยาลัย อย่างน้อย 1 กิจกรรม	- มีส่วนร่วมจัดงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมภายใน-ภายนอกคณะฯ และมหาวิทยาลัย และ - เข้าร่วมกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมภายใน-ภายนอกมหาวิทยาลัย อย่างน้อย 1 กิจกรรม	- เป็นผู้ริเริ่มจัดงาน/ทำกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ - มีส่วนร่วมจัดงาน หรือเข้าร่วมกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมภายใน-ภายนอกมหาวิทยาลัย อย่างน้อย 1 กิจกรรม
1.5 งานพัฒนานิสิต	- การปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับงานต่อไปนี้ 1) งานที่ปรึกษาชมรม/สโมสร/สภานิสิต/องค์การนิสิต 2) งานกิจกรรมพัฒนานิสิต 3) งานปฐมนิเทศ/ปัจฉิมนิเทศนิสิต 4) เป็นคณะกรรมการโครงการพัฒนานิสิต	- ไม่ปรากฏร่องรอยที่ชัดเจนทั้งเอกสารหลักฐานและผลงานการพัฒนานิสิต	- เข้าร่วมงาน/กิจกรรมพัฒนานิสิต อย่างน้อย 1 กิจกรรม	- มีส่วนร่วมงาน/จัดกิจกรรมพัฒนานิสิต อย่างน้อย 2 กิจกรรม	- เป็นผู้ริเริ่มทำกิจกรรมพัฒนานิสิต อย่างน้อย 1 กิจกรรม และ - มีส่วนร่วมงาน/จัดกิจกรรมพัฒนานิสิต อย่างน้อย 2 กิจกรรม

ตาราง 5 กฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งสายวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ และคำอธิบายเพิ่มเติม	ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 70%)	ดี (70 – 79%)	ดีมาก (80 – 89%)	ดีเยี่ยม (90 – 100%)
1.6 งานของคณะ/มหาวิทยาลัยที่ได้รับมอบหมาย	- ภาระงานของคณะฯ/มหาวิทยาลัยที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย 1) งานวิชาการ(เช่น จัดตารางสอน ฯล) 2) งานวิจัย 3) บริการวิชาการ 4) งานพัฒนานิสิต 5) งานบริหาร (เช่น อาคารสถานที่ ฯล) 6) แผนงานและประกันคุณภาพ	- ไม่ปรากฏร่องรอยที่ชัดเจนทั้งเอกสารหลักฐานและผลงานการปฏิบัติงานของคณะ/มหาวิทยาลัยที่ได้รับมอบหมาย	- มีหลักฐานแสดงการเป็นกรรมการเข้าร่วมปฏิบัติงานของคณะฯ/มหาวิทยาลัยที่ได้รับมอบหมายบ้าง แต่ไม่ต่อเนื่อง ครอบคลุมงานที่ระบุเพียง 1 ด้าน	- มีหลักฐานแสดงการเป็นกรรมการ และเข้าร่วมปฏิบัติงานของคณะฯ/มหาวิทยาลัยที่ได้รับมอบหมายอย่างแข็งขัน ต่อเนื่อง โดยครอบคลุมงานที่ระบุอย่างน้อย 2 ด้าน	- มีหลักฐานแสดงการเป็นกรรมการ และเข้าร่วมปฏิบัติงานของคณะฯ/มหาวิทยาลัยที่ได้รับมอบหมายบ้างอย่างแข็งขันต่อเนื่อง โดยครอบคลุมงานที่ระบุอย่างน้อย 3 ด้าน
2. ด้านคุณภาพและปริมาณของผลงาน					
2.1 ความสัมฤทธิ์ผลของงาน	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้การได้ผลผลิต หรือผลงานตรงตามจุดมุ่งหมายของงานที่กำหนดไว้	ผลงานโดยรวมสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายต่ำกว่า 70%	ผลงานโดยส่วนรวมสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมาย 70–79%	ผลงานโดยส่วนรวมสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมาย 80–89%	ผลงานโดยส่วนรวมสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมาย 90–100%
2.2 ความถูกต้องสมบูรณ์ของผลงาน	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้การได้ผลผลิตหรือผลงานที่ละเอียดประณีต ถูกต้อง และครบถ้วนสมบูรณ์ (หรือมีข้อผิดพลาด/คลาดเคลื่อนน้อย)	ผลงานมีข้อผิดพลาดและเกิดความคลาดเคลื่อนมากกว่าที่ควรจะเป็น	ผลงานโดยรวมถูกต้องเรียบร้อย แต่จะต้องปรับปรุงให้สมบูรณ์ขึ้น	ผลงานโดยรวมถูกต้องเรียบร้อย มีข้อผิดพลาดเพียงเล็กน้อย	ผลงานโดยรวมถูกต้องสมบูรณ์ จนเกือบจะไม่มีข้อผิดพลาดใดๆ เลย
2.3 ความทันเวลาของผลงานตามกำหนด	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้การใช้เวลาลงมือปฏิบัติงานในหน้าที่เปรียบเทียบกับเวลาทำงานที่กำหนดไว้	ส่งผลงานช้ากว่าที่กำหนดและไม่ทันการพิจารณา	ส่งผลงานช้ากว่าที่กำหนด แต่ทันการพิจารณา	ส่งผลงานตรงตามเวลาที่กำหนด	ส่งผลงานก่อนเวลาที่กำหนด
2.4 ความมีประสิทธิภาพและมีมาตรฐานของผลงาน	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานของผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับเปรียบเทียบกับปริมาณของทรัพยากรที่ใช้	ผลงานต่ำมาตรฐานที่กำหนด ใช้เวลามากและทรัพยากรอื่นๆ สิ้นเปลือง	ผลงานได้มาตรฐาน แต่ใช้เวลาหรือทรัพากรมากกว่าที่ควรจะเป็น	ผลงานได้มาตรฐาน และใช้เวลา ทรัพากรอย่างสมเหตุสมผล	ผลงานได้มาตรฐาน และใช้เวลาหรือทรัพากรอย่างประหยัด คุ้มค่า

ตาราง 5 กฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งสายวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ และคำอธิบายเพิ่มเติม	ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 70%)	ดี (70 – 79%)	ดีมาก (80 – 89%)	ดีเยี่ยม (90 – 100%)
3. ด้านความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน					
3.1 ความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) ความรอบรู้ในงาน ความเข้าใจเกี่ยวกับงาน และความชำนาญในวิธีการปฏิบัติงานตามหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง 2) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ทำกับบริบท/เงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับงาน	มีความรู้และเข้าใจในงาน งานตามหน้าที่อยู่บ้าง แต่ต้องมีผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานคอยให้คำแนะนำ จึงจะทำให้งานที่ทำถูกต้องสมบูรณ์	รอบรู้และเข้าใจในงานตามหน้าที่เป็นอย่างดี แต่ยังไม่สามารถคิดวิเคราะห์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ในงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว	รอบรู้และเข้าใจในงานตามหน้าที่เป็นอย่างดี และสามารถคิดวิเคราะห์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ในงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว	รอบรู้และเข้าใจในงานตามหน้าที่อย่างลึกซึ้ง สามารถคิดวิเคราะห์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ในงาน แก้ไขปัญหา และให้ข้อเสนอแนะอย่างชำนาญ
3.2 ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 2) สามารถจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตามแนวคิดได้ 3) มีความรู้ความสามารถในการใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร 4) รู้จักแหล่ง/ที่มาของทรัพยากร 5) สามารถใช้ทรัพยากรและสื่อต่าง ๆ ได้อย่างคุ้มค่า	- ติดต่อสัมพันธ์ ร่วมมือ/แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นน้อยครั้ง และมีข้อขัดแย้งกับผู้อื่นบ่อยครั้ง - เขียน พูด และนำเสนอความคิดไม่กระจ่างชัด ต้องคอยแก้ไขและอธิบายเพิ่มเติมบ่อยครั้ง - ใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อการสื่อสารได้อย่างอย่างจำกัด และไม่คล่องแคล่ว – ไม่รู้จักแหล่ง ตระหนักและใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า	- ติดต่อสัมพันธ์ ร่วมมือทำงานกับผู้อื่นได้ดีพอประมาณ - เขียน พูด และนำเสนอความคิดได้ชัดเจน มีการแก้ไขและอธิบายเพิ่มเติมบ้าง - ใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อการสื่อสารได้ แต่ยังไม่ชำนาญ หรือไม่ทันต่อเหตุการณ์มากนัก - รู้จักแหล่ง ตระหนักและใช้ทรัพยากรได้อย่างประหยัดและอย่างคุ้มค่าดีพอควร	- ติดต่อสัมพันธ์ ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างดี จนงานบรรลุผลสำเร็จราบรื่น - เขียน พูด และนำเสนอความคิดชัดเจน โดยเกือบไม่มีข้อแก้ไขและอธิบายเพิ่มเติม - ใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อการสื่อสารได้อย่างชำนาญ รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ - รู้จักแหล่ง ตระหนักและใช้ทรัพยากรได้อย่างประหยัดและอย่างคุ้มค่ามาก	- ติดต่อสัมพันธ์ ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างดียิ่ง จนงานบรรลุผลสำเร็จราบรื่น - เขียน พูด และนำเสนอความคิดชัดเจน โดยไม่มีข้อแก้ไขเพิ่มเติมใดๆ - ใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อการสื่อสารได้หลากหลายด้วยความชำนาญ รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์ - รู้จักแหล่ง ตระหนัก รวมทั้งใช้และชักชวนผู้อื่นให้ตระหนักและใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและอย่างคุ้มค่า

ตาราง 5 กฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งสายวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ และคำอธิบายเพิ่มเติม	ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 70%)	ดี (70 – 79%)	ดีมาก (80 – 89%)	ดีเยี่ยม (90 – 100%)
3.3 ความสามารถในการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) มีหลักเกณฑ์และมาตรฐานในการตัดสินใจและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน 2) นำความรู้และวิทยาการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจและแก้ปัญหางาน	- ไม่สามารถตัดสินใจ/แก้ปัญหางานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง รอบคอบ และทันต่อเหตุการณ์ - มักด่วนรีบตัดสินใจ/แก้ปัญหาด้วยอารมณ์เป็นที่ตั้ง ใช้ข้อมูลหลักฐาน ความรู้หรือเหตุผลน้อย - ไม่สามารถประยุกต์ความรู้มาใช้ในงานได้	- สามารถตัดสินใจ/แก้ปัญหาเฉพาะงานในหน้าที่ได้ดี แต่ยังขาดข้อมูล/ประสบการณ์ และต้องการคำแนะนำเมื่อเผชิญกับปัญหาในภาวการณ์ใหม่/ซับซ้อน - ประยุกต์ความรู้มาใช้ตัดสินใจและแก้ปัญหาในงานได้บ้าง	- สามารถตัดสินใจ/แก้ปัญหาทั้งงานในหน้าที่และที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ถี่ถ้วน และทันต่อเหตุการณ์ โดยใช้ข้อมูล ความรู้ และเหตุผลที่เพียงพอ - ประยุกต์ความรู้มาใช้ตัดสินใจและแก้ปัญหาในงานได้ดี	- สามารถตัดสินใจ/แก้ปัญหาทั้งงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง และทั้งที่อยู่ในภาวการณ์คุ้นชินและไม่คุ้นชินได้อย่างดียิ่ง โดยใช้ข้อมูล ความรู้/เหตุผลเพียงพอ - ประยุกต์ความรู้มาใช้ตัดสินใจและแก้ปัญหาในงานได้อย่างดียิ่ง
4. ด้านการรับรู้งานในหน้าที่และการพัฒนางาน					
4.1 การวางแผนและพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) ศึกษากระบวนการ (ขั้นตอน/วิธีการ) ทำงานล่วงหน้าอย่างต่อเนื่อง/เป็นระบบ 2) ความสามารถในการวางแผนและจัดระบบงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย 3) ความสามารถในการคาดการณ์ตั้งเป้าหมายและวิธีการทำงานได้อย่างเหมาะสม 4) พัฒนากระบวนการและผลของการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 5) บริหารเวลาในการทำงานได้อย่างดี	- ศึกษากระบวนการทำงานล่วงหน้าน้อยมาก จนมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น - ไม่สามารถตั้งเป้าหมาย คาดการณ์ วางแผนและจัดระบบงานได้ ต้องคอยกระตุ้นเตือน แนะนำและช่วยเหลืออยู่บ่อยครั้ง - สนใจพัฒนาคุณภาพการทำงานน้อย และจัดสรรเวลาทำงานไม่เหมาะสม	- ศึกษากระบวนการทำงานล่วงหน้ามาบ้าง - สามารถวางแผนและจัดระบบงานได้ถูกต้องตามเป้าหมาย/ภาวการณ์ที่คาดไว้ มีการแนะนำหรือแก้ไขบ้างเล็กน้อย - มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการทำงานอย่างมาก - จัดสรรเวลาทำงานได้เหมาะสมพอประมาณ	- ศึกษากระบวนการทำงานล่วงหน้าบ่อยครั้ง - สามารถวางแผนและจัดระบบงานได้ถูกต้องเหมาะสมตามเป้าหมาย/ภาวการณ์ที่คาดไว้ - มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการทำงานของตนอย่างมากและต่อเนื่อง - จัดสรรเวลาทำงานได้ค่อนข้างเหมาะสม	- ศึกษากระบวนการทำงานล่วงหน้าเสมอ - สามารถวางแผนและจัดระบบงานได้ถูกต้องและเหมาะสมตามเป้าหมาย/ภาวการณ์ที่คาดไว้ทุกครั้ง - ดำเนินการและแนะนำผู้อื่นพัฒนาคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง - จัดสรรเวลาทำงานได้เหมาะสมอย่างมาก

ตาราง 5 กฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งสายวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ และคำอธิบายเพิ่มเติม	ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 70%)	ดี (70 – 79%)	ดีมาก (80 – 89%)	ดีเยี่ยม (90 – 100%)
4.2 การกำกับดูแลและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) การกำกับดูแลการกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามแผนและมาตรฐาน 2) บันทึกการทำงานและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 3) ยอมรับผลการประเมิน และพัฒนาการทำงานตามผลการประเมิน	- มีการกำกับดูแลการทำงานในหน้าที่น้อยมาก ต้องกระตุ้นเตือน/แนะนำให้กระทำอยู่บ่อยครั้ง - มักค่อยไม่บันทึกและประเมินผลการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ - ปฏิเสธผลการประเมิน/ไม่พัฒนาการทำงานตามผลการประเมินอย่างไร้เหตุผลโต้แย้งที่เพียงพอ	- มีการกำกับดูแลการทำงานในหน้าที่ของตนบ่อยครั้ง แต่ไม่ต่อเนื่อง - บันทึกและประเมินผลการทำงานในหน้าที่ของตนบ่อยครั้ง แต่งยังไม่ต่อเนื่อง จริงจัง - ยอมรับผลของการประเมิน และพัฒนาการทำงานตามผลของการประเมินด้วยความใส่ใจ	- มีการกำกับดูแลการทำงานในหน้าที่ของตนค่อนข้างต่อเนื่อง - บันทึกและประเมินผลการทำงานในหน้าที่ของตนอย่างจริงจังและค่อนข้างต่อเนื่อง - ยอมรับผลของการประเมิน และมุ่งมั่นตั้งใจพัฒนาการทำงานของตนตามผลของการประเมินอย่างต่อเนื่อง	- มีการกำกับดูแลการทำงานในหน้าที่ของตนอย่างต่อเนื่อง - บันทึกและประเมินผลการทำงานในหน้าที่ของตนอย่างต่อเนื่อง จริงจัง - ยอมรับผลของการประเมิน มุ่งมั่นตั้งใจพัฒนาการทำงานของตนและชักชวนผู้อื่นให้ร่วมกันพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง
5. ด้านคุณลักษณะนิสัยในการทำงาน					
5.1 ความรับผิดชอบและความอุตสาหะในการปฏิบัติงาน	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) ทำงานในหน้าที่รับมอบหมายโดยเต็มใจและมุ่งมั่นให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและทันตามกำหนดเวลา 2) มีความมานะ ขยันหมั่นเพียร อดทน 3) มีความตรงต่อเวลาในการทำงานตามหน้าที่และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย	- รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายบางครั้ง และมุ่งมั่นในงานต่ำจนต้องกระตุ้นเตือนบ่อยครั้ง - ขยันและอดทนเป็นบางครั้ง และขาดงานบ่อย - ตรงต่อเวลานัดหมายและทำงานเป็นบางครั้ง	- รับผิดชอบต่องานและมุ่งมั่นในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี - ขยันและอดทนในการทำงานค่อนข้างมาก และขาดงานน้อยครั้ง - ตรงต่อเวลานัดหมายและทำงานเกือบทุกครั้ง	- รับผิดชอบต่องานและมุ่งมั่นในงานที่ได้รับมอบหมายสูงมาก - ขยันและอดทนในการทำงานมาก/มาทำงานอย่างสม่ำเสมอตลอดปี - ตรงต่อเวลานัดหมายและทำงานสูงมาก	- รับผิดชอบและมุ่งมั่นในงานส่วนรวมและงานในหน้าที่สูงมาก จนสามารถยกเป็นแบบอย่างที่ดีได้ - ขยัน อดทน และไม่ขาดงาน จนสามารถยกเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้ - ตรงต่อเวลาในงานสูงกว่าบุคคลโดยทั่วไป

ตาราง 5 กฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งสายวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ และคำอธิบายเพิ่มเติม	ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 70%)	ดี (70 – 79%)	ดีมาก (80 – 89%)	ดีเยี่ยม (90 – 100%)
5.2 ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) มีความคิดริเริ่มเกี่ยวกับงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง 2) ตื่นตัวในการนำความคิดริเริ่มใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางาน	- มีความคิดริเริ่มบ้าง แต่ไม่อาจนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานได้ - สนใจและตื่นตัวในการนำความคิดริเริ่มมาใช้พัฒนางานเป็นครั้งคราว	- มีความคิดริเริ่มที่ดีและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ดีพอควร - สนใจและตื่นตัวในการนำความคิดริเริ่มมาใช้พัฒนางานสูง	- มีความคิดริเริ่มที่ดีมากและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้เป็นอย่างดี - สนใจและตื่นตัวในการนำความคิดริเริ่มมาใช้พัฒนางานสูงมาก	- มีความคิดริเริ่มที่ดีเยี่ยมและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้กว้างขวาง - ตื่นตัวและชักชวนผู้อื่นให้มีและนำความคิดริเริ่มมาใช้พัฒนางานสูงมาก
5.3 ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีม	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) ให้ความร่วมมือที่ดีกับเพื่อนร่วมทีม 2) เต็มใจเรียนรู้งานจากเพื่อนร่วมทีม 3) ประสานงาน/ส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมทีม 4) ให้ความชื่นชมเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจและเป็นกัลยาณมิตร 5) ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมโดยไม่ต้องร้องขอ	- ให้ความร่วมมือ เต็มใจเรียนรู้งานจากเพื่อนร่วมทีมน้อย - ประสานงานกับเพื่อนร่วมทีมเป็นบางครั้ง - ชื่นชมเพื่อนร่วมทีมตามมารยาททางสังคม - ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมค่อนข้างน้อย	-ให้ความร่วมมือ ตั้งใจเรียนรู้งานจากเพื่อนร่วมทีมได้ดีพอสมควร - ประสานงานกับเพื่อนร่วมทีม - ชื่นชมอย่างจริงใจต่อเพื่อนร่วมทีมเฉพาะผู้ที่สนิทสนม มีอัธยาศัยดี - ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีมเฉพาะผู้ที่สนิทสนมหรือผู้ที่ร้องขอเท่านั้น	-ให้ความร่วมมือ เรียนรู้งานจากเพื่อนร่วมทีมอย่างเต็มใจและตั้งใจสูง - ประสานงานกับเพื่อนร่วมทีมอย่างสม่ำเสมอ - ชื่นชมเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ - ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีมด้วยความเต็มใจโดยไม่ต้องมีการร้องขอแต่อย่างใด	-ให้ความร่วมมือ และกระตือรือร้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานจากเพื่อนร่วมทีมทุกคนอย่างเต็มใจและตั้งใจสูงมาก - ประสานงานกับเพื่อนร่วมทีมทุกคนอย่างดียิ่งจนงานบรรลุผลสำเร็จ - ชื่นชมและให้เกียรติเพื่อนร่วมทีมทุกคนอย่างจริงใจ และคงเส้นคงวา - ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีมทุกคนอย่างเต็มใจยิ่ง โดยไม่ต้องมีการร้องขอแต่อย่างใด

ตาราง 5 กฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งสายวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ และคำอธิบายเพิ่มเติม	ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 70%)	ดี (70 – 79%)	ดีมาก (80 – 89%)	ดีเยี่ยม (90 – 100%)
6. ด้านความประพฤติและการปฏิบัติตน					
6.1 การปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ข้อบังคับของคณะ/มหาวิทยาลัย	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) ปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบแบบแผนและข้อบังคับของหน่วยงาน 2) ประพฤติตนถูกต้องตามคุณธรรม/จริยธรรมหรือค่านิยมของชุมชน/สังคม และเป็นแบบอย่างที่ดีในการเคารพระเบียบวินัยและคุณธรรม/จริยธรรม	- มีการปฏิบัติหน้าที่และประพฤติตนที่ฝ่าฝืนระเบียบวินัย/ข้อบังคับของหน่วยงาน และต้องกระตุ้นเตือนเป็นบางครั้ง - ประพฤติตนไม่ถูกต้องตามคุณธรรม/จริยธรรม เป็นบางครั้ง และไม่ตระหนักในประพฤติที่ไม่ถูกต้องนั้น	- มีการปฏิบัติหน้าที่และประพฤติตนตามระเบียบวินัย/ข้อบังคับของหน่วยงานอยู่ในเกณฑ์ดี และมีตักเตือนบ้าง แต่บอกเพียงครั้งเดียวก็เชื่อฟังด้วยดี - ประพฤติตนถูกต้องตามคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในเกณฑ์ดี และมีการแนะนำเล็กน้อย	- มีการปฏิบัติหน้าที่และประพฤติตนตามระเบียบวินัย/ข้อบังคับของหน่วยงานอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ไม่ต้องแนะนำ/ตักเตือนใดๆ - ประพฤติตนถูกต้องตามคุณธรรมจริยธรรมทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้อื่นได้ดีมาก จนเกือบไม่ต้องแนะนำสิ่งใดอีก	- มีการปฏิบัติหน้าที่และประพฤติตนตามระเบียบวินัย/ข้อบังคับของหน่วยงานอย่างดีเยี่ยม และสามารถยกเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้ - ประพฤติตนถูกต้องเหมาะสมตามคุณธรรมจริยธรรมได้อย่างดีเยี่ยมทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้อื่นอยู่เสมอ
6.2 การปฏิบัติตนเหมาะสมตามจรรณยาบรรณวิชาชีพ	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) ตระหนักในความสำคัญของการประพฤติตนตามกรอบจรรยาบรรณวิชาชีพ 2) ประพฤติตนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมตามกรอบจรรยาบรรณทางวิชาชีพ 3) เป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตนตามกรอบจรรยาบรรณทางวิชาชีพ	-ไม่รู้สึกตระหนักถึงความสำคัญของการประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ จนบางครั้งต้องกระตุ้นเตือน - มีการประพฤติตนไม่ถูกต้องและเหมาะสมตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และต้องคอยกระตุ้นเตือนเป็นบางครั้ง	- มีความตระหนักในการประพฤติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพอยู่ในเกณฑ์ดี มีการเตือนน้อยครั้ง และก็เชื่อฟังและปฏิบัติตามด้วยดี - มีการประพฤติตนถูกต้องและเหมาะสมในจรรยาบรรณวิชาชีพอยู่ในเกณฑ์ดี	- มีความตระหนักในการประพฤติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพอยู่ในเกณฑ์ดีมาก จนแทบไม่ต้องเตือนสิ่งใดเลย - มีการประพฤติตนถูกต้องและเหมาะสมในจรรยาบรรณวิชาชีพดีมาก จนเกือบไม่ต้องแนะนำตักเตือนสิ่งใด	- มีความตระหนักในการประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างดีเยี่ยม ทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้อื่นอยู่เสมอ - มีการประพฤติตนถูกต้องและเหมาะสมในจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างดีเยี่ยม จนสามารถยกเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้

ตาราง 6 กฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว

ประเด็นการประเมิน	เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ และคำอธิบายเพิ่มเติม	ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 70%)	ดี (70 – 79%)	ดีมาก (80 – 89%)	ดีเยี่ยม (90 – 100%)
I. ด้านภาระงานในหน้าที่					
1.1 งานในตำแหน่งที่รับผิดชอบ ภาระงานหลัก	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ (ภาระงานหลักในตำแหน่งที่รับผิดชอบ) (ภาระงานที่ระบุไว้ตามตำแหน่งงานที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่พัสดุ นักวิชาการศึกษา และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) <u>เกณฑ์</u>: ไม่ต่ำกว่า 35ชั่วโมงต่อสัปดาห์	- มีภาระงานหลักไม่ถึงเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด - ไม่ปรากฏหลักฐานเชิงประจักษ์ใดๆ ที่บ่งชี้ภาระงานหลักตามตำแหน่งในความรับผิดชอบมีปริมาณถึงเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดอย่างชัดเจน	- มีภาระงานหลักเป็นไปตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด - ปรากฏหลักฐานเชิงประจักษ์บ่งชี้ภาระงานหลักในความรับผิดชอบที่มีปริมาณเป็นไปตามเกณฑ์ขั้นต่ำอย่างชัดเจน	- มีภาระงานหลักสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด - ปรากฏหลักฐานเชิงประจักษ์บ่งชี้ภาระงานหลักในความรับผิดชอบที่มีปริมาณสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดอย่างชัดเจน	- มีภาระงานหลักสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดเป็นอย่างมาก - ปรากฏหลักฐานเชิงประจักษ์บ่งชี้ภาระงานหลักในความรับผิดชอบที่มีปริมาณสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดอย่างมาก
1.2 งานปฏิบัติทางเทคนิค /ทางวิชาการ	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ (งานสนับสนุนการผลิตบัณฑิต/งานวิจัย) 1) งานประเมินผลการสอนของอาจารย์ 2) งานที่ปรึกษาวิชาการของอาจารย์ 3) งานการทำโครงการวิชาการ/ปริญญานิพนธ์/สารนิพนธ์ของนิสิต 4) งานฝึกปฏิบัติ/นิเทศการสอน 5) งานประชุมของคณะกรรมการบริหารวิชาการ/หลักสูตร/วิจัย 6) งานทำเอกสารธุรการ/วิชาการ/วิจัย 7) งานเผยแพร่เอกสารธุรการ/วิชาการ/วิจัยของคณะ/อาจารย์	- ไม่ปรากฏร่องรอยหลักฐานเชิงประจักษ์ใดๆ ที่บ่งชี้การปฏิบัติงานทางเทคนิค/ทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานวิชาการของอาจารย์ในด้านการผลิตบัณฑิต/งานวิจัย	- มีร่องรอยหลักฐานเชิงประจักษ์ที่บ่งชี้การปฏิบัติงานทางเทคนิค/ทางวิชาการเพื่อช่วยสนับสนุนงานวิชาการของอาจารย์ในด้านการผลิตบัณฑิต/งานวิจัย อย่างน้อย 1 งาน (ตามที่ระบุไว้)	- มีร่องรอยหลักฐานเชิงประจักษ์ที่บ่งชี้การปฏิบัติงานทางเทคนิค/ทางวิชาการเพื่อช่วยสนับสนุนงานวิชาการของอาจารย์ในด้านการผลิตบัณฑิต/งานวิจัย อย่างน้อย 3 งาน (ตามที่ระบุไว้)	- มีร่องรอยหลักฐานเชิงประจักษ์ที่บ่งชี้การปฏิบัติงานทางเทคนิค/ทางวิชาการเพื่อช่วยสนับสนุนงานวิชาการของอาจารย์ในด้านการผลิตบัณฑิต/งานวิจัย อย่างน้อย 5 งาน (ตามที่ระบุไว้)

ตาราง 6 กฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ และคำอธิบายเพิ่มเติม	ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 70%)	ดี (70 – 79%)	ดีมาก (80 – 89%)	ดีเยี่ยม (90 – 100%)
1.3 งานกิจการนิสิต / ศิลปวัฒนธรรมและชุมชน	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ (งานสนับสนุนการพัฒนานิสิต) 1) งานกิจกรรมนิสิต และงานชมรม/สโมสร/สภานิสิต/องค์การนิสิต 2) งานปฐมนิเทศ/ปัจฉิมนิเทศนิสิต - งานสนับสนุนการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 1) งานส่งเสริม ศึกษา ค้นคว้าและเผยแพร่ 2) งานจัดและเข้าร่วมกิจกรรมงานศิลปวัฒนธรรมที่คณะมอบหมายให้บุคลากรในคณะดำเนินการ	- ไม่ปรากฏร่องรอยหลักฐานเชิงประจักษ์ใดๆ บ่งชี้การปฏิบัติงานกิจการนิสิต/ศิลปวัฒนธรรมและชุมชนเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของอาจารย์ในด้านการพัฒนานิสิตและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	- มีร่องรอยหลักฐานเชิงประจักษ์ *อย่างน้อย 1 งาน* (ตามที่ระบุไว้) บ่งชี้การทำงานกิจการนิสิต/ศิลปวัฒนธรรมและชุมชน เพื่อช่วยสนับสนุน/ช่วยเหลือการปฏิบัติงานของอาจารย์ใน 2 ด้านดังกล่าว	- มีร่องรอยหลักฐานเชิงประจักษ์ *อย่างน้อย 2 งาน* (ตามที่ระบุไว้) บ่งชี้การทำงานกิจการนิสิต/ศิลปวัฒนธรรมและชุมชน เพื่อช่วยสนับสนุน/ช่วยเหลือการปฏิบัติงานของอาจารย์ใน 2 ด้านดังกล่าว	- มีร่องรอยหลักฐานเชิงประจักษ์ *อย่างน้อย 3 งาน* (ตามที่ระบุไว้) บ่งชี้การปฏิบัติงานกิจการนิสิต/ศิลปวัฒนธรรมและชุมชน เพื่อสนับสนุน//ช่วยเหลือการปฏิบัติงานของอาจารย์ใน 2 ด้านดังกล่าว
1.4 งานบริการวิชาชีพ/ร่วมกิจกรรมวิชาการ	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ (งานสนับสนุนการบริการวิชาการ) 1) งานฝึกอบรม/คุมสอบที่ได้รับมอบหมายจากภาควิชา/คณะ/มศว 2) งานบริการวิชาชีพแก่หน่วยงานอื่นๆ - งาน/กิจกรรมวิชาการที่เข้าร่วม 1) เข้าร่วมประชุมวิชาการ/บริหาร 2) เป็นกรรมการวิชาการ/บริหาร	- ไม่ปรากฏร่องรอยหลักฐานเชิงประจักษ์ใดๆ บ่งชี้การทำงานบริการวิชาชีพ/ร่วมกิจกรรมวิชาการเพื่อช่วยเหลือ/สนับสนุนการปฏิบัติงานของอาจารย์ในด้านการบริการวิชาการ	- มีร่องรอยหลักฐานเชิงประจักษ์ *อย่างน้อย 1 งาน* (ตามที่ระบุไว้) บ่งชี้การทำงานบริการวิชาชีพ/ร่วมกิจกรรมวิชาการเพื่อช่วยเหลือ/สนับสนุนการปฏิบัติงานของอาจารย์ในด้านการบริการวิชาการ	- มีร่องรอยหลักฐานเชิงประจักษ์ *อย่างน้อย 2 งาน* (ตามที่ระบุไว้) บ่งชี้การทำงานบริการวิชาชีพ/ร่วมกิจกรรมวิชาการเพื่อช่วยเหลือ/สนับสนุนการปฏิบัติงานของอาจารย์ในด้านการบริการวิชาการ	- มีร่องรอยหลักฐานเชิงประจักษ์ *อย่างน้อย 3 งาน* (ตามที่ระบุไว้) บ่งชี้การทำงานบริการวิชาชีพ/ ร่วมกิจกรรมวิชาการเพื่อช่วยเหลือ/สนับสนุนการปฏิบัติงานของอาจารย์ในด้านการบริการวิชาการ

ตาราง 6 กฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ และคำอธิบายเพิ่มเติม	ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 70%)	ดี (70 – 79%)	ดีมาก (80 – 89%)	ดีเยี่ยม (90 – 100%)
1.5 งานพัฒนาคุณภาพ / ศักยภาพวิชาการ / วิชาชีพ	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ (งานสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพ) 1) ร่วมประชุม/อบรมด้านการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ/สนับสนุนวิชาการ 2) ศึกษาดูงาน/พัฒนาคุณภาพการให้บริการ/สนับสนุนวิชาการ 3) มีส่วนร่วมในงานการประกันคุณภาพระดับภาควิชา/คณะ/มศว 4) พัฒนาทักษะ/ความสามารถในการทำวิจัยสถาบันเพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการวิชาชีพ/สนับสนุนวิชาการ	- ไม่ปรากฏร่องรอยหลักฐานเชิงประจักษ์ใดๆ บ่งชี้การทำงานพัฒนาคุณภาพ/ศักยภาพวิชาการ /วิชาชีพ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพในหน่วยงานทั้งในระดับภาควิชา/สาขาวิชาและคณะฯ	- มีร่องรอยหลักฐานเชิงประจักษ์ *อย่างน้อย 1 งาน* (ตามที่ระบุไว้) บ่งชี้การทำงานพัฒนาคุณภาพ/ศักยภาพวิชาการ/วิชาชีพ เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดการพัฒนาคุณภาพภายในหน่วยงานทั้งภาควิชา/สาขาวิชาและคณะฯ	- มีร่องรอยหลักฐานเชิงประจักษ์ *อย่างน้อย 2 งาน* (ตามที่ระบุไว้) บ่งชี้การทำงานพัฒนาคุณภาพ/ศักยภาพวิชาการ/วิชาชีพ เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดการพัฒนาคุณภาพภายในหน่วยงานทั้งภาควิชา/สาขาวิชาและคณะฯ	- มีร่องรอยหลักฐานเชิงประจักษ์ *อย่างน้อย 3 งาน* (ตามที่ระบุไว้) บ่งชี้การทำงานพัฒนาคุณภาพ/ศักยภาพวิชาการ/วิชาชีพ เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดการพัฒนาคุณภาพภายในหน่วยงานทั้งภาควิชา/สาขาวิชาและคณะฯ
1.6 งานมหาวิทยาลัยและที่ได้รับมอบหมาย	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) งานสนับสนุนตามที่ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัย 2) ปฏิบัติงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยและที่ได้รับมอบหมายตามคำสั่งที่ระบุอย่างชัดเจน	- ไม่ปรากฏร่องรอยหลักฐานเชิงประจักษ์ใดๆ บ่งชี้การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย	- มีร่องรอยหลักฐานเชิงประจักษ์อย่างชัดเจน บ่งชี้การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย *อย่างน้อย 1 งาน*	- มีร่องรอยหลักฐานเชิงประจักษ์อย่างชัดเจน บ่งชี้การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย *อย่างน้อย 2 งาน*	- มีร่องรอยหลักฐานเชิงประจักษ์อย่างชัดเจนบ่งชี้การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย *อย่างน้อย 3งาน*

ตาราง 6 กฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ และคำอธิบายเพิ่มเติม	ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 70%)	ดี (70 – 79%)	ดีมาก (80 – 89%)	ดีเยี่ยม (90 – 100%)
2. ด้านคุณภาพและปริมาณของผลงาน					
2.1 ความสัมฤทธิผลของผลงาน	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ ระดับสัมฤทธิ์ผลของการได้ผลผลิตหรือผลงานตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	- ผลผลิต/ผลงานโดยส่วนรวมบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่ำกว่า 70%	- ผลผลิต/ผลงานโดยส่วนรวมบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 70–79%	- ผลผลิต/ผลงานโดยส่วนรวมบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 80 –89%	- ผลผลิต/ผลงานโดยส่วนรวมบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 90 –100%
2.2 ความถูกต้องของผลงาน	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ ระดับความละเอียด ความประณีต ความถูกต้อง และความครบถ้วนสมบูรณ์ของผลผลิตหรือผลงานที่ได้ปฏิบัติ	- ผลผลิต/ผลงานโดยส่วนรวมมีความถูกต้องสมบูรณ์และประณีตต่ำกว่า 70% - ผลผลิต/ผลงานที่ทำมีข้อผิดพลาด/คลาดเคลื่อนมากว่าระดับที่ควรจะเป็น	- ผลผลิต/ผลงานโดยส่วนรวมมีความถูกต้องสมบูรณ์ และประณีต 70–79% - ผลผลิต/ผลงานที่ทำมีข้อผิดพลาดอยู่บ้าง แต่แก้ไขเล็กน้อยก็สมบูรณ์	- ผลผลิต/ผลงานโดยส่วนรวมมีความถูกต้องสมบูรณ์ และประณีต 80–89% - ผลผลิต/ผลงานที่ทำมีข้อผิดพลาดเล็กน้อย จนเกือบจะไม่ต้องแก้ไข	- ผลผลิต/ผลงานโดยส่วนรวมมีความถูกต้องสมบูรณ์ และประณีต 90–100% - ผลผลิต/ผลงานถูกต้องสมบูรณ์ จนสามารถใช้เป็นต้นแบบให้แก่ผู้อื่นได้
2.3 ความมีมาตรฐานของผลงาน	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ ระดับการมีคุณภาพและได้มาตรฐานของผลผลิตหรือผลงานที่ได้ปฏิบัติ	- ผลผลิต/ผลงานโดยส่วนรวมมีคุณภาพได้มาตรฐานต่ำกว่า 70%	- ผลผลิต/ผลงานโดยส่วนรวมมีคุณภาพได้มาตรฐาน 70–79%	- ผลผลิต/ผลงานโดยส่วนรวมมีคุณภาพได้มาตรฐาน 80–89%	- ผลผลิต/ผลงานโดยส่วนรวมมีคุณภาพได้มาตรฐาน 90–100%
2.4 จำนวนของผลผลิตหรือ กิจกรรมที่ทำ	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ การได้จำนวนผลผลิตหรือกิจกรรมที่ทำเป็นไปตามเป้าหมาย/เกณฑ์มาตรฐานที่ควรทำได้ตามเวลา/เงื่อนไขที่กำหนดไว้	-จำนวนผลผลิต/กิจกรรมที่ทำได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด/น้อยกว่าเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างมาก	- ผลผลิต/กิจกรรมที่ทำได้มีจำนวนเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือระดับที่คาดหวังไว้	- ผลผลิต/กิจกรรมที่ทำได้มีจำนวนมากกว่าเป้าหมายที่กำหนดหรือระดับที่คาดหวังไว้	- ผลผลิต/กิจกรรมที่ทำได้มีจำนวนมากกว่าระดับเป้าหมายที่คาดหวังไว้อย่างมากและเห็นได้ชัด
2.5 เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ การใช้เวลาในการลงมือปฏิบัติงานตามหน้าที่เปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานนั้น	- ส่งผลงานช้ากว่าเวลาที่กำหนด และไม่ทันการพิจารณาบ่อยครั้ง	- ส่งผลงานช้ากว่าเวลาที่กำหนดเพียงบางครั้ง แต่ทันการพิจารณา	- ส่งผลงานตรงเวลาเกือบทุกครั้ง	- ส่งผลงานก่อนเวลาที่กำหนดบ่อยครั้ง

ตาราง 6 กฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ และคำอธิบายเพิ่มเติม	ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 70%)	ดี (70 – 79%)	ดีมาก (80 – 89%)	ดีเยี่ยม (90 – 100%)
3. ด้านความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน					
3.1 ความรู้ความชำนาญ	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) ความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ 2) ความสามารถคิดวิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างงานกับบริบท/เงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ 3) ทักษะความชำนาญในวิธีปฏิบัติงาน	- มีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่อยู่บ้าง และต้องมีผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานคอยให้คำแนะนำวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นบางครั้ง	- มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างเพียงพอ อาจมีผู้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานแนะนำบ้าง แต่เรียนรู้เร็วมาก	- มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างเป็นอย่างดี - สามารถแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ ได้ด้วยตนเอง	- มีความรู้ความเข้าใจในงานตามหน้าที่อย่างลึกซึ้งทุกแง่มุม - สามารถแก้ไขปัญหาและ เสนอแนะวิธีการดำเนินงานแก่ผู้อื่นได้
3.2 การตัดสินใจและแก้ปัญหา	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) มีไหวพริบและเหตุผลในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา 2) ตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ 3) นำความรู้และวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหางาน	- ไม่สามารถตัดสินใจ/แก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องถี่ถ้วนและทันการณ์ - มักด่วนรีบตัดสินใจ/แก้ปัญหาด้วยอารมณ์เป็นที่ตั้ง ใช้ข้อมูล ความรู้หรือเหตุผลน้อย - ไม่สามารถนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในงานได้	- สามารถตัดสินใจ/แก้ปัญหาเฉพาะงานในหน้าที่ได้ดี แต่ยังต้องมีผู้อื่นช่วยให้คำแนะนำเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาในภาวการณ์ที่ซับซ้อน -สามารถนำความรู้ใหม่มาใช้ตัดสินใจและแก้ปัญหาในงานได้บ้าง	- สามารถตัดสินใจ/แก้ปัญหางานในหน้าที่และที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ถี่ถ้วนและทันต่อเหตุการณ์ โดยไม่จำเป็นต้องให้คำแนะนำ - ประยุกต์ความรู้ใหม่ๆ มาใช้ตัดสินใจและแก้ปัญหาในงานได้ดี	- สามารถตัดสินใจ/แก้ปัญหางานทั้งที่อยู่ในหน้าที่และที่เกี่ยวข้องและทั้งที่อยู่ในภาวการณ์คุ้นชินและไม่คุ้นชินได้อย่างดียิ่ง - ประยุต์ความรู้ใหม่ๆ มาใช้ตัดสินใจและแก้ปัญหาในงานได้อย่างดียิ่ง
3.3 การติดต่อสื่อสารและใช้เทคโนโลยี	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) มีความสามารถในการประสานงานและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 2) มีทักษะในการสื่อสาร (ฟัง พูด อ่านและเขียน) 3) มีทักษะในการใช้เทคโนโลยี	- ติดต่อสัมพันธ์/ร่วมมือกับผู้อื่นน้อยครั้ง และมักขัดแย้งกับผู้อื่นบ่อยครั้ง - เขียน พูด และนำเสนอความคิดไม่ชัดเจน - ใช้เทคโนโลยีสื่อสารได้อย่างจำกัด ไม่คล่องแคล่ว	- ติดต่อสัมพันธ์/ร่วมมือทำงานกับผู้อื่นได้อยู่ในเกณฑ์ดีพอประมาณ - เขียน พูดและนำเสนอความคิดชัดเจนพอควร - ใช้เทคโนโลยีต่สื่อสารได้ แต่ยังไม่ชำนาญ	- ติดต่อสัมพันธ์/ร่วมมือกับผู้อื่นได้ดี จนงานบรรลุผลสำเร็จราบรื่น - เขียน พูดและนำเสนอความคิดชัดเจนมาก - ใช้เทคโนโลยีสื่อสารได้อย่างชำนาญ รวดเร็ว	- ติดต่อสัมพันธ์/ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างดียิ่ง จนงานบรรลุผลสำเร็จดีเยี่ยม - เขียน พูด และนำเสนอความคิดได้อย่างไม่มีที่ติ - ใช้เทคโนโลยีสื่อสารได้หลากหลายและชำนาญยิ่ง

ตาราง 6 กฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ และคำอธิบายเพิ่มเติม	ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 70%)	ดี (70 – 79%)	ดีมาก (80 – 89%)	ดีเยี่ยม (90 – 100%)
3.4 การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) ใช้และดูแลรักษาเครื่องมือ/อุปกรณ์และทรัพยากรอื่นๆ ของหน่วยงาน 2) สามารถใช้ทรัพยากรและสื่อต่าง ๆ อย่างระมัดระวังและคุ้มค่า 3) สามารถดัดแปลงวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้	- ไม่ระวังรักษาเครื่องมือ/อุปกรณ์และทรัพยากรของหน่วยงานเท่าที่ควร - ไม่ตระหนักและใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า	- ระวังรักษาเครื่องมือ/อุปกรณ์และทรัพยากรของหน่วยงานดีพอควร - ใช้ทรัพยากรประหยัดและคุ้มค่าดีพอควร - รู้จักดัดแปลงสิ่งของที่มีอยู่มาใช้ในงานได้ดี	- ระวังรักษาเครื่องมือ/อุปกรณ์และทรัพยากรของหน่วยงานได้ดีมาก - ใช้ทรัพยากรได้อย่างประหยัดและคุ้มค่ามาก - รู้จักดัดแปลงสิ่งของที่มีอยู่มาใช้งานได้ดีมาก	- ประพฤติตนโดยใช้และชักชวนผู้อื่นให้ตระหนักระวังรักษา ใช้เครื่องมือ/ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างประหยัดและคุ้มค่าอยู่เสมอ และดัดแปลงสิ่งที่มีอยู่มาใช้ในงานเสมอๆ
4. ด้านการรับรู้งานในหน้าที่และการพัฒนางาน					
4.1 การวางแผน	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) ความสามารถในการคาดการณ์และจัดระบบงานตามเป้าหมาย 2) มีการศึกษารายละเอียดและขั้นตอนการปฏิบัติงาน 2) วางแผนการปฏิบัติงานระยะยาวอย่างเป็นระบบและรัดกุม	- ศึกษากระบวนการทำงานล่วงหน้าน้อยมาก จนมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น - ไม่สามารถตั้งเป้าหมาย คาดการณ์ วางแผนและจัดระบบงานได้ ต้องคอยกระตุ้นเตือน แนะนำและช่วยเหลืออยู่บ่อยครั้ง	- ศึกษากระบวนการทำงานล่วงหน้ามาบ้าง - สามารถวางแผนและจัดระบบงานได้ถูกต้องตามเป้าหมาย/ภาวการณ์ที่คาดไว้ มีการแนะนำหรือแก้ไขบ้างเล็กน้อย	- ศึกษากระบวนการทำงานล่วงหน้าบ่อยครั้ง - สามารถวางแผนและจัดระบบงานได้ถูกต้องเหมาะสมตามเป้าหมาย/ภาวการณ์ที่คาดไว้	- ศึกษากระบวนการทำงานล่วงหน้าเสมอ - สามารถวางแผนและจัดระบบงานได้ถูกต้องและเหมาะสมตามเป้าหมาย/ภาวการณ์ที่คาดไว้ทุกครั้ง
4.2 การรับรู้งานและการทำงาน	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) จัดลำดับความสำคัญของงาน 2) สามารถเข้าใจคำสั่งและรับรู้ในงานได้ถูกต้องและรวดเร็ว 3) จัดสรรเวลาปฏิบัติงานได้เหมาะสม 4) มีการบันทึกการทำงานต่อเนื่องและเป็นระบบ	- จัดลำดับความสำคัญของงานและจัดสรรเวลาทำงานได้ไม่ถูกต้องและเหมาะสม ต้องมีผู้อื่นคอยแนะนำบ่อยครั้ง - เข้าใจคำสั่ง รับรู้งานได้ช้า ต้องคอยบอกบ่อยๆ	- จัดลำดับความสำคัญของงาน จัดสรรเวลาทำงานได้ดีพอควร - เข้าใจคำสั่ง รับรู้งานได้อย่างรวดเร็ว - บันทึกการทำงานบ้างเป็นบางครั้ง-ไม่ต่อเนื่อง	- จัดลำดับความสำคัญของงาน และจัดสรรเวลาทำงานได้ดีมาก - เข้าใจคำสั่ง รับรู้งานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง - บันทึกการทำงานของตนอย่างต่อเนื่อง	- จัดลำดับความสำคัญของงาน และจัดสรรเวลาทำงานได้อย่างดีเยี่ยม - เข้าใจคำสั่ง รับรู้งานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วมาก - บันทึกการทำงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

ตาราง 6 กฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ และคำอธิบายเพิ่มเติม	ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 70%)	ดี (70 – 79%)	ดีมาก (80 – 89%)	ดีเยี่ยม (90 – 100%)
4.3 การกำกับดูแลและควบคุมงาน	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) กำกับดูแลการทำงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ 2) ควบคุม/ตรวจสอบการทำงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	ไม่ปรากฏร่องรอยที่ชัดเจนทั้งเอกสาร หลักฐานและผลงาน	มีพฤติกรรมในการทำงานอย่างน้อย 1 พฤติกรรม ที่สามารถตรวจสอบได้จากเอกสาร หลักฐาน	มีพฤติกรรมในการทำงานอย่างน้อย 2 พฤติกรรม ที่สามารถตรวจสอบได้จากเอกสาร หลักฐาน	มีพฤติกรรมในการทำงานอย่างน้อย 4 พฤติกรรม ที่สามารถตรวจสอบได้จากเอกสาร หลักฐาน
4.4 การติดตาม/ประเมินผลงาน และการพัฒนา/ปรับปรุงงาน	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) ประเมินผลการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง 2) ยอมรับ *"การติชม"* ตามผลการประเมิน พร้อมทั้งแก้ไขข้อบกพร่อง 3) พัฒนา/ปรับปรุงงานผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์	- มีการกำกับดูแลการทำงานในหน้าที่น้อยมาก ต้องกระตุ้นเตือน/แนะนำให้กระทำอยู่บ่อยครั้ง - ปฏิเสธผลการประเมินอย่างไร้เหตุผล รวมทั้งไม่พัฒนาการทำงานตามผลการประเมิน	- มีการกำกับดูแลการทำงานในหน้าที่ของตนบ่อยครั้ง แต่ไม่ต่อเนื่อง - ยอมรับผลของการประเมิน และพัฒนาการทำงานของตนตามผลของการประเมินด้วยความใส่ใจ	- มีการกำกับดูแลการทำงานในหน้าที่ของตนค่อนข้างต่อเนื่อง - ยอมรับผลของการประเมิน และมุ่งมั่นตั้งใจพัฒนางานของตนให้ทันกับภาวการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป	- มีการกำกับดูแลการทำงานในหน้าที่ของตนอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ - ยอมรับผลการประเมิน มุ่งมั่นพัฒนาการทำงานของตน พร้อมทั้งชักชวนผู้อื่นให้ร่วมกันพัฒนางานให้ทันกับภาวการณ์ต่างๆ
5. ด้านคุณลักษณะนิสัยในการทำงาน					
5.1 ความศรัทธาในวิชาชีพ ความวิริยะอุตสาหะ และความรับผิดชอบ	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) ยึดมั่นและภาคภูมิใจในงานที่ทำ 2) มีความมานะ ขยัน และอดทน 3) มุ่งมั่นต่อการทำงานตามพันธกิจขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 4) ทำงานในส่วนที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จทันเวลาตามที่กำหนด 5) มีความตรงต่อเวลาในการทำงาน 6) รับผิดชอบต่องานในหน้าที่	- รัก มุ่งมั่น และเอาใจใส่ในงานค่อนข้างน้อย ต้องคอยกระตุ้นเตือนบ่อยครั้ง - ขยันและอดทนเป็นบางครั้ง และขาดงานบ่อย - รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายบางครั้ง - ตรงต่อเวลานัดหมายและการทำงานน้อยครั้ง	- รัก มุ่งมั่นและเอาใจใส่ในงานดีพอสมควร - ขยันและอดทนในการทำงานค่อนข้างมาก และขาดงานน้อยครั้ง - รับผิดชอบต่องานสูง - ตรงต่อเวลานัดหมายและการทำงานเกือบทุกครั้ง	- รับผิดชอบต่องานและมุ่งมั่นในงานที่ได้รับมอบหมายสูงมาก - ขยันและอดทนในการทำงานมาก/มาทำงานอย่างสม่ำเสมอตลอดปี - ตรงต่อเวลานัดหมายและการทำงานสูงมาก	- รับผิดชอบและมุ่งมั่นในงานส่วนรวมและงานในหน้าที่สูงมาก จนสามารถยกเป็นแบบอย่างที่ดีได้ - ขยัน อดทนและไม่ขาดงาน จนสามารถยกเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้ - ตรงต่อเวลาและยังอุทิศเวลาส่วนตัวไปเพื่องาน

ตาราง 6 กฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ และคำอธิบายเพิ่มเติม	ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 70%)	ดี (70 – 79%)	ดีมาก (80 – 89%)	ดีเยี่ยม (90 – 100%)
5.2 มีมนุษยสัมพันธ์และความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) มีการประสานงานและสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 2) ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในการทำงานเป็นทีมกับผู้อื่น 3) มีความคิดริเริ่มที่ดีในการทำงาน	- ประสานงานกับเพื่อนร่วมทีมเป็นบางครั้ง - ให้ความร่วมมือ เต็มใจเรียนรู้งานจากเพื่อนร่วมทีมน้อย - มีความคิดริเริ่มในการทำงานค่อนข้างน้อย	- ประสานงานกับเพื่อนร่วมทีมได้ดีพอสมควร -ให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมได้ในระดับดีพอสมควร - มีความคิดริเริ่มที่ดีและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ดีพอควร	- ประสานงานกับเพื่อนร่วมทีมอย่างสม่ำเสมอ -ให้ความร่วมมือ เรียนรู้งานจากเพื่อนร่วมทีมอย่างเต็มใจและตั้งใจสูง - มีความคิดริเริ่มที่ดีมากและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้เป็นอย่างดี	- ประสานงานได้ดียิ่งจนงานบรรลุผลสำเร็จ - ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมทุกคนอย่างเต็มใจ - มีความคิดริเริ่มที่ดีเยี่ยมและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้กว้างขวาง
6. ด้านความประพฤติและการปฏิบัติตน					
การปฏิบัติตน และความประพฤติ การได้รับยกย่องให้เป็นตัวอย่าง	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส และสุจริต 2) ปฏิบัติหน้าที่ถูกต้องทั้งหลักกฎหมาย กรอบจริยธรรม และระเบียบวินัย 3) ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน 4) ไม่ปฏิบัติตนเบี่ยงเบนด้วยอคติ หรืออิงผลประโยชน์ส่วนตน 5) มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม	- มีการปฏิบัติหน้าที่และประพฤติตนที่ฝ่าฝืนระเบียบวินัย/ข้อบังคับของหน่วยงาน และต้องตักเตือนเป็นบางครั้ง - ประพฤติตนไม่ถูกต้องตามคุณธรรม/จริยธรรมเป็นบางครั้ง - ไม่รู้สึกตระหนักต่อการประพฤติปฏิบัติตนฝ่าฝืนระเบียบวินัยหรือผิดหลักคุณธรรม/จริยธรรม	- มีการปฏิบัติหน้าที่และประพฤติตนตามระเบียบวินัย/ข้อบังคับของหน่วยงานอยู่ในเกณฑ์ดี และมีตักเตือนบ้าง แต่บอกเพียงครั้งเดียวก็เชื่อฟังด้วยดี - ประพฤติตนถูกต้องตามคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในเกณฑ์ดี และมีการแนะนำเล็กน้อย	- มีการปฏิบัติหน้าที่และประพฤติตนตามระเบียบวินัย/ข้อบังคับของหน่วยงานอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ไม่ต้องแนะนำ/ตักเตือนใดๆ - ประพฤติตนถูกต้องตามคุณธรรมจริยธรรมทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้อื่นได้ดีมาก จนเกือบไม่ต้องแนะนำสิ่งใดอีก	- มีการปฏิบัติหน้าที่และประพฤติตนตามระเบียบวินัย/ข้อบังคับของหน่วยงานอย่างดีเยี่ยม และสามารถยกเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้ - ประพฤติตนถูกต้องเหมาะสมตามคุณธรรมจริยธรรมได้อย่างดีเยี่ยมทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้อื่นอยู่เสมอ

ตาราง 7 กฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัย คณะศึกษาศาสตร์ มศว

ประเด็นการประเมิน	เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ และคำอธิบายเพิ่มเติม	ควรปรับปรุง (ต่ำกว่า 60%)	ดี (60 – 89%)	ดีเด่น (90 – 100%)
1. ผลงาน				
1.1 ปริมาณผลงาน	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ การได้จำนวนผลผลิตหรือผลงานที่ได้จากการปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมาย ข้อตกลง หรือมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้	-จำนวนผลผลิตหรือผลงานที่ทำได้ต่ำกว่าเป้าหมาย ข้อตกลง หรือมาตรฐานที่กำหนด หรือน้อยกว่าปริมาณที่เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกันทำได้อย่างมาก	- จำนวนผลผลิตหรือผลงานที่ทำได้เป็นไปตามเป้าหมาย ข้อตกลง หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือที่คาดหวังไว้	- จำนวนผลผลิตหรือผลงานที่ทำได้มากกว่าเป้าหมาย ข้อตกลงหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างเห็นได้ชัดแจ้ง
1.2 คุณภาพของผลงาน	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ ความละเอียด ความประณีต ความถูกต้อง และความครบถ้วนสมบูรณ์ของผลผลิตหรือผลงานที่ได้ปฏิบัติ - การมีคุณภาพและได้มาตรฐานของผลผลิตหรือผลงานที่ได้ปฏิบัติ	- ผลผลิต/ผลงานมีความประณีตและความถูกต้องสมบูรณ์ต่ำ ต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างมาก จึงจะมีคุณภาพได้มาตรฐาน - ผลผลิต/ผลงานโดยส่วนรวมมีมาตรฐานต่ำกว่า 60%	- ผลผลิต/ผลงานโดยส่วนรวมมีความละเอียด ประณีต และถูกต้องสมบูรณ์ 60 – 89% - ผลผลิต/ผลงานข้อผิดพลาดอยู่บ้าง แต่แก้ไขเพียงเล็กน้อยก็มีความสมบูรณ์ - ผลผลิต/ผลงานโดยส่วนรวมมีคุณภาพได้มาตรฐาน 60–89%	- ผลผลิต/ผลงานโดยส่วนรวมมีความละเอียด ถูกต้องสมบูรณ์ และประณีต 90–100% - ผลผลิต/ผลงานถูกต้องสมบูรณ์ ไม่ต้องแก้ไขใดๆ เลย จนสามารถใช้เป็นต้นแบบ/ตัวอย่างแก่ผู้อื่นได้ - ผลผลิต/ผลงานโดยส่วนรวมมีคุณภาพได้มาตรฐาน 90–100%
1.3 ความทันเวลา	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ การใช้เวลาในการลงมือปฏิบัติงานตามหน้าที่เปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานนั้น	- ส่งผลงานช้ากว่าเวลาที่กำหนดและไม่ทันต่อการพิจารณา/ไม่เป็นผลดีต่อหน่วยงานบ่อยครั้ง	- ส่งผลงานช้ากว่าเวลาที่กำหนดเพียงบางครั้ง แต่ทันการพิจารณา/ไม่เป็นผลเสียต่อหน่วยงาน	- ส่งผลงานตรงเวลาเกือบทุกครั้ง นอกจากนี้ บางครั้งยังส่งผลงานที่แล้วเสร็จก่อนเวลากำหนด

ตาราง 7 กฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัย คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ และคำอธิบายเพิ่มเติม	ควรปรับปรุง (ต่ำกว่า 60%)	ดี (60 – 89%)	ดีเด่น (90 – 100%)
1.4 การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) ระวัง ดูแลรักษาและใช้เครื่องมือ/อุปกรณ์และทรัพยากรอื่นๆ ของหน่วยงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า 2) สามารถดัดแปลงวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้	- ไม่ระวัง ดูแลรักษาเครื่องมือ/อุปกรณ์และทรัพยากรของหน่วยงานเท่าที่ควร - ไม่ตระหนักและใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า	- ระวังรักษาเครื่องมือ/อุปกรณ์และทรัพยากรของหน่วยงานดีพอควร - ใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างประหยัด และคุ้มค่าดีพอควร - รู้จักดัดแปลงสิ่งของที่มีอยู่มาใช้ในงานได้ดี	- ระวังรักษาเครื่องมือ/อุปกรณ์และทรัพยากรของหน่วยงานได้ดีมาก - ประพฤติตนโดยใช้และชักชวนผู้อื่นให้ตระหนัก ระวังรักษา ใช้เครื่องมือ/ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างประหยัดและคุ้มค่าเสมอ และดัดแปลงสิ่งมีอยู่มาใช้ในงานเสมอๆ
1.5 ความสัมฤทธิผลของผลงาน	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 2) ระดับสัมฤทธิ์ผลของการได้ผลผลิตหรือผลงานตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	- ผลผลิต/ผลงานโดยส่วนรวมบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่ำกว่า 60%	- ผลผลิต/ผลงานโดยส่วนรวมบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 60 – 89%	- ผลผลิต/ผลงานโดยส่วนรวมบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 90 –100%
2. คุณลักษณะการปฏิบัติงาน				
2.1 การวางแผนและจัดระบบงาน	พฤติกรรมในการทำงาน บ่งชี้ 1) ศึกษากระบวนการทำงานล่วงหน้าอย่างต่อเนื่อง/เป็นระบบ 2) ความสามารถในการวางแผนและจัดระบบงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย 3) ความสามารถในการคาดการณ์ตั้งเป้าหมายและวิธีการทำงานได้อย่างเหมาะสม	- ศึกษากระบวนการทำงานมาก่อนล่วงหน้าน้อยมาก จนเกิดข้อผิดพลาดขึ้น - ไม่สามารถกำหนดเป้าหมาย คาดการณ์ วางแผน/จัดระบบงานได้ ต้องคอยกระตุ้นเตือน แนะนำและช่วยเหลืออยู่บ่อยครั้ง - สนใจพัฒนาคุณภาพการทำงานน้อย และจัดสรรเวลาทำงานไม่เหมาะสม	- ศึกษากระบวนการทำงานมาก่อนล่วงหน้าบางครั้งคราว - สามารถวางแผน จัดระบบงานได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมาย ภาวการณ์ที่คาดไว้ โดยมีการแนะนำหรือแก้ไขบ้างเล็กน้อย	- ศึกษากระบวนการทำงานมาก่อนล่วงหน้าบ่อยครั้ง - สามารถวางแผน จัดระบบงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามเป้าหมายและภาวการณ์ที่คาดไว้ - มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการทำงานของตนอย่างมากและต่อเนื่อง

ตาราง 7 กฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัย คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ และคำอธิบายเพิ่มเติม	ควรปรับปรุง (ต่ำกว่า 60%)	ดี (60 – 89%)	ดีเด่น (90 – 100%)
2.2 สภาวะผู้นำ	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ การเป็นตัวอย่างที่ดี มีศิลปะในการจูงใจ กระตุ้นและเสริมพลังจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานตั้งใจและเต็มใจร่วมกันทำงานให้สำเร็จ	- มีความสามารถเป็นผู้นำและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานค่อนข้างต่ำ และมีการกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงานน้อย ต้องคอยให้แนะนำให้ปฏิบัติบ่อยครั้ง	- ความสามารถเป็นผู้นำและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานได้อยู่เกณฑ์ดี รวมทั้งคอยกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานบ่อยครั้ง เพื่อให้ทำงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย	- ความสามารถเป็นผู้นำและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานได้อย่างดียิ่ง รวมทั้งคอยกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมจนงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี
2.3 การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) สามารถให้คำแนะนำ สอนงานและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานพัฒนาคุณภาพผลงานอย่างต่อเนื่อง 2) สามารถดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขีดความสามารถปฏิบัติงานและรับผิดชอบงานมากขึ้นกว่าเดิม	- ตระหนักต่อการให้คำแนะนำการสอนงาน และการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานพัฒนาคุณภาพการทำงานค่อนข้างต่ำ - ดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานเพิ่มสมรรถนะในปฏิบัติงานและรับผิดชอบงานมากขึ้นบ้างเป็นครั้งคราว	- ตระหนักต่อการให้คำแนะนำการสอนงาน และการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานพัฒนาคุณภาพการทำงานค่อนข้างต่ำ - ดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานเพิ่มเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานและรับผิดชอบงานมากขึ้นบ้างเป็นครั้งคราว	- ตระหนักต่อการให้คำแนะนำ สอนงาน และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานพัฒนาคุณภาพการทำงานสม่ำเสมอและเป็นระบบ - ดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานเพิ่มเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานและรับผิดชอบงานมากขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตลอดเวลา
2.4 ความรับผิดชอบ	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) ทำงานในหน้าที่หรือส่วนที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและตามกำหนดเวลา 2) มุ่งมั่นตั้งใจทำงานให้สำเร็จลุล่วงและยอมรับผลที่เกิดจากการทำงานและการตัดสินใจ	- รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายเป็นบางครั้ง ต้องมีการกระตุ้นเตือนบ่อยครั้ง - มุ่งมั่นตั้งใจทำงานและยอมรับผลที่เกิดจากการทำงานค่อนข้างต่ำ และไม่กล้าตัดสินใจ	- รับผิดชอบต่องานในหน้าที่และที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี โดยต้องได้รับคำปรึกษาเป็นบางครั้ง - มุ่งมั่นตั้งใจทำงานและยอมรับผลที่เกิดจากการทำงานค่อนข้างสูง และกล้าตัดสินใจในงาน จนทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี	- รับผิดชอบและมุ่งมั่นในงานส่วนรวมและงานในหน้าที่สูงมากจนสามารถยกเป็นแบบอย่างที่ดีได้ - มุ่งมั่นตั้งใจทำงานและยอมรับผลใดๆ ที่เกิดจากการทำงานสูงมาก กล้าตัดสินใจในงานที่ทำ จนทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดีอย่างสม่ำเสมอ

ตาราง 7 กฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัย คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ และคำอธิบายเพิ่มเติม	ควรปรับปรุง (ต่ำกว่า 60%)	ดี (60 – 89%)	ดีเด่น (90 – 100%)
2.5 ความสามารถในการปฏิบัติงาน	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ ความรอบรู้ในงาน ความเข้าใจเกี่ยวกับงาน และความชำนาญในวิธีการปฏิบัติงาน และความสามารถคิดเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ทำเงื่อนไขต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน	- มีความรู้และเข้าใจในงานงานตามหน้าที่อยู่บ้าง แต่ต้องคอยให้คำแนะนำบ่อยครั้ง จึงจะทำให้งานที่ทำถูกต้องสมบูรณ์ - คิดเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในงานได้ไม่ดี ต้องมีผู้อื่นคอยชี้แนะ	- รอบรู้และเข้าใจในงานตามหน้าที่เป็นอย่างดี - คิดเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในงานได้ดีพอสมควร และมีผู้อื่นคอยชี้แนะเป็นบางครั้ง แต่ก็สามารถรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว	- รอบรู้และเข้าใจในงานตามหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง - คิดเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในงานแก้ไขปัญหาและให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำได้อย่างถูกต้องและทันเหตุการณ์
2.6 ความอุตสาหะ	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) ความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานให้สำเร็จ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา 2) มีความขยัน อดทน และอุทิศตนในงานโดยมีขาดงานด้วยเหตุมาทำงานสายหรือลากิจ/ลาป่วย ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด*	- มุ่งมั่นศรัทธาและเอาใจใส่ในงานที่รับผิดชอบค่อนข้างน้อย ต้องกระตุ้นเตือนบ่อยครั้ง - ไม่ขยัน อดทนและอุทิศตนในการทำงานเท่าที่ควร โดยมาทำงานสายและขาดงานบ่อยครั้ง *(มาสาย เกิน 18 ครั้ง ลาป่วย/ลากิจ เกิน 15 ครั้ง)**	- มุ่งมั่นศรัทธาและเอาใจใส่ในงานที่รับผิดชอบดีพอสมควร - ขยันและอดทนในการทำงานค่อนข้างมาก โดยมีการขาดงานน้อยครั้ง *(มาสาย 10-18 ครั้ง ลาป่วย/ลากิจ 7-15 ครั้ง)**	- รับผิดชอบและมุ่งมั่นศรัทธาในงานส่วนรวมและงานในหน้าที่สูงมาก จนก่อให้เกิดประโยชน์/ผลดียิ่งต่อหน่วยงาน และถือเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้อื่นได้ - ขยัน อดทนและขาดงานน้อยมาก *(มาสาย ไม่เกิน 10 ครั้งลาป่วย/ลากิจ ไม่เกิน 7 ครั้ง)**
2.7 การรักษาวินัย	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) ปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบแบบแผนและข้อบังคับของหน่วยงาน 2) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการเคารพกฎเกณฑ์และระเบียบวินัยต่างๆ	- ปฏิบัติหน้าที่และประพฤติตนฝ่าฝืนระเบียบวินัย/ข้อบังคับของหน่วยงาน และต้องคอยกระตุ้นเตือนเป็นบางครั้ง - ไม่ตระหนักหรือละเลยต่อการการปรับความประพฤติของตนที่กระทำฝ่าฝืนระเบียบวินัย	- ปฏิบัติหน้าที่และประพฤติตนตามระเบียบวินัย/ข้อบังคับของหน่วยงานอยู่ในเกณฑ์ดี และมีแนะนำตักเตือนบ้าง แต่กระทำเพียงครั้งเดียวก็เชื่อฟังด้วยดี - ประพฤติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในเกณฑ์ดี	- ปฏิบัติหน้าที่และประพฤติตนตามระเบียบวินัย/ข้อบังคับของหน่วยงานดีเยี่ยม และสามารถยกเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้ - ประพฤติตนถูกต้องเหมาะสมตามคุณธรรมจริยธรรมได้ดีเยี่ยมทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้อื่นอยู่เสมอ

หมายเหตุ: *เกณฑ์การมาสาย-ลากิจ/ลาป่วยในครึ่งปีที่มหาวิทยาลัยกำหนด (ดูรายละเอียดในหน้า 5 ตามบันทึกข้อความที่ ศธ 0519.1.03/5267 ลงวันที่ 23 สิงหาคม 2554 ภาคผนวก ฎ)

ตาราง 7 กฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัย คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ และคำอธิบายเพิ่มเติม	ควรปรับปรุง (ต่ำกว่า 60%)	ดี (60 – 89%)	ดีเด่น (90 – 100%)
2.8 การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) ปฏิบัติหน้าที่ถูกต้องตามกฎหมาย กรอบจรรยาบรรณและระเบียบวินัย 2) ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่เพื่อนร่วมงานด้านคุณธรรม/จริยธรรม และการยึดมั่นในค่านิยมที่ดี 3) มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมของหน่วยงาน	- ปฏิบัติหน้าที่และประพฤติตนที่ฝ่าฝืนระเบียบวินัย/ข้อบังคับของหน่วยงาน และต้องมีการตักเตือนเป็นบางครั้ง - ประพฤติตนไม่ถูกต้องตามคุณธรรม/จริยธรรมเป็นบางครั้ง - ไม่ตระหนักต่อการประพฤติปฏิบัติตนฝ่าฝืนระเบียบวินัย หรือผิดหลักคุณธรรม/จริยธรรม	- ปฏิบัติหน้าที่และประพฤติตนตามระเบียบวินัย/ข้อบังคับของหน่วยงานอยู่ในเกณฑ์ดี และมีตักเตือนบ้าง แต่บอกเพียงครั้งเดียวก็เชื่อฟังด้วยดี - ประพฤติตนถูกต้องตามคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในเกณฑ์ดี และมีการแนะนำเล็กน้อย	- ปฏิบัติหน้าที่และประพฤติตนตามระเบียบวินัย/ข้อบังคับของหน่วยงานอย่างดีเยี่ยม และสามารถยกเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้ - ประพฤติตนถูกต้องเหมาะสมตามคุณธรรมจริยธรรมได้อย่างดีเยี่ยมทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้อื่นอยู่เสมอ
2.9 คุณลักษณะอื่นๆ 2.9.1 การรับรู้ในงานและการติต่อสื่อสาร	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) สามารถเข้าใจคำสั่งและรับรู้ในงานได้ถูกต้องและรวดเร็ว 2) มีทักษะในการสื่อสาร (ฟัง พูด อ่าน และเขียน) และใช้เทคโนโลยี	- เข้าใจคำสั่ง รับรู้งานได้ช้า ต้องคอยชี้แนะบ่อยๆ - เขียน พูด และนำเสนอความคิดไม่ชัดเจน และใช้เทคโนโลยีสื่อสารได้ค่อนข้างจำกัด	- เข้าใจคำสั่ง รับรู้งานได้อย่างรวดเร็ว - เขียน พูดและนำเสนอความคิดชัดเจนพอควร และใช้เทคโนโลยีติดต่อสื่อสารได้ดีพอสมควร	- เข้าใจคำสั่ง รับรู้งานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วมาก - เขียน พูด และนำเสนอความคิดและใช้เทคโนโลยีสื่อสารได้ดีเยี่ยม
2.9.2 มีมนุษยสัมพันธ์และความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน	- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บ่งชี้ 1) มีการประสานงาน/สัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 2) ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในการทำงานเป็นทีมกับผู้อื่น 3) มีความคิดริเริ่มที่ดีในการทำงาน	- ประสานงานกับเพื่อนร่วมทีมเป็นบางครั้ง และมักมีปัญหา/ข้อขัดแย้งกับเพื่อนร่วมทีม/ผู้ที่ติดต่อด้วยบ่อย - ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และเต็มใจเรียนรู้งานกับผู้อื่นน้อย - มีความคิดริเริ่มในงานตามหน้าที่ค่อนข้างน้อย	- ประสานงานกับเพื่อนร่วมทีมและผู้อื่นได้ดีพอสมควร -ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและเต็มใจเรียนรู้งานจากหัวหน้างาน/เพื่อนร่วมทีมได้ดีพอสมควร - มีความคิดริเริ่มเรื่องใหม่ที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานได้ดีพอควร	- ประสานงานกับทุกคนที่ติดต่อด้วยได้ดียิ่งจนงานบรรลุผลสำเร็จอย่างราบรื่น - ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมทุกคนอย่างเต็มใจ - มีความคิดริเริ่มในเรื่องใหม่ที่ดีเยี่ยม มีประโยชน์อย่างกว้างขวางต่อหน่วยงานเป็นพิเศษ

กฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของตำแหน่งสายวิชาการ (อาจารย์) สายสนับสนุนวิชาการ (เจ้าหน้าที่/พนักงาน) และลูกจ้างประจำ ตามรายละเอียดที่ปรากฏในตาราง 5, 6, และ 7 ข้างต้น ได้ผ่านการพิจารณาและวิพากษ์จากบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ ประกอบด้วย อาจารย์ (พนักงานสายวิชาการ) เจ้าหน้าที่ (พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ) และลูกจ้างประจำ รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดประเมิน การวิจัยทางการศึกษาและพฤติกรรมศาสตร์และการบริหารงานบุคคล และคณะผู้วิจัยได้นำผลการพิจารณาและวิพากษ์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวนี้ มาใช้ปรับปรุงแก้ไขถ้อยคำบรรยายกฎเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละระดับ (Rubric descriptors) ให้มีความเหมาะสมและชัดเจนยิ่งขึ้น ตามรายการ ประเมินต่างๆ (ทั้งประเด็นหลักและย่อย) ที่ทาง มศว ได้กำหนดไว้ในแบบฟอร์มมาตรฐานกลางเพื่อให้หน่วยงานภายใน มศว (คณะ สถาบัน/สำนัก โรงเรียน/โรงพยาบาล หรือศูนย์ต่างๆ) ยึดถือเป็นแนวทางสำหรับใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (ดูภาคผนวก ฑ ฒ และ ณ)

ผลการศึกษาแนวคิดและวิธีการปฏิบัติที่พัฒนาขึ้นใหม่

ภายหลังจากคณะผู้วิจัยได้พัฒนากฎเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อให้กรรมการผู้ประเมินแต่ละคน/ชุดใช้เป็นแนวทางการให้คะแนนลงแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยและลูกจ้างประจำ แล้ว คณะผู้วิจัย จึงได้เริ่มต้นกระบวนการวิจัยและพัฒนาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำคัญ (Key Performance Indicators; KPIs) ของบุคลากรแบบรายบุคคลขึ้น โดยจัดให้มีการประชุมสัมมนาเชิงวิชาการและปฏิบัติการ เรื่อง *"การจัดทำแบบบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานรายบุคคล"* เมื่อวันที่ 5 ตุลาคม พ.ศ.2554 ณ ห้องประชุม ศ.ดร.สาโรช บัวศรี คณะศึกษาศาสตร์ มศว ในการประชุมนี้ได้มีการบรรยายพิเศษ หัวข้อ *"การจัดทำตัวชี้วัดรายบุคคลเพื่อบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ"* โดยหัวหน้าคณะผู้วิจัย (รศ.ดร.องอาจ นัยพัฒน์ ในฐานะคณบดีคณะศึกษาศาสตร์)ได้กล่าวเปิดการประชุมสัมมนาฯ ด้วยการบรรยายถึงเหตุผลความจำเป็นในการจัดทำแบบบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานรายบุคคลให้บุคลากรที่เข้าร่วมประชุมทราบ จากนั้นวิทยากรพิเศษ (ศ.นพ.สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล อ.ก.พ. วิสามัญ พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงาน ก.พ.) บรรยายให้ความรู้และบอกเล่าประสบการณ์การบริหารองค์กรและบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยตัวชี้วัดรายบุคคล (สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล, 2553) เมื่อการบรรยายสิ้นสุดลง บุคลากรผู้เข้าร่วมประชุมได้แบ่งกลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะประเด็นองค์ประกอบหลัก (Factors/components) สำหรับใช้เป็นตัวกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ช่วย *"ผลักดันผลิตภาพ (Productivity)"* ขององค์กรคณะศึกษาศาสตร์ มศว ให้สูงขึ้น หรือกล่าวอย่างเจาะจง คือ องค์ประกอบหลักและตัวชี้วัดสำคัญที่ช่วยทำให้องค์กรคณะฯ มีผลลัพธ์เชิงปริมาณและคุณภาพสูงขึ้นจากการประเมินคุณภาพโดย สกอ. สมศ. หรือ กพร. ซึ่งในปัจจุบันมีระดับไม่สูงมากนัก (ดูค่าในตาราง 8)

ตาราง 8 ผลการประเมินคุณภาพภายในของคณะศึกษาศาสตร์ มศว ปีการศึกษา 2553

องค์ประกอบ	จำนวนตัวบ่งชี้		ผลการประเมินตามตัวบ่งชี้ สกอ.	ผลการประเมินตามตัวบ่งชี้ สมศ.	ผลการประเมินตัวบ่งชี้ของ มศว และคณะ	ผลการประเมินทุกตัวบ่งชี้ที่รับการประเมิน
	ประเมิน	รายงาน				
องค์ประกอบที่ 1: ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินการ	1	2	4.00	**3.00**	-	**3.33**
องค์ประกอบที่ 2: การผลิตบัณฑิต	8	4	4.08	**2.49**	-	3.55
องค์ประกอบที่ 3: กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	2	-	4.00	-	-	4.00
องค์ประกอบที่ 4: การวิจัย	3	3	4.00	**3.02**	-	3.51
องค์ประกอบที่ 5: การบริการวิชาการแก่สังคม	2	3	4.00	**3.00**	-	**3.40**
องค์ประกอบที่ 6: การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	1	-	**3.00**	-	-	**3.00**
องค์ประกอบที่ 7: การบริหารและการจัดการ	4	2	**1.25**	**3.33**	-	**1.94**
องค์ประกอบที่ 8: การเงินและงบประมาณ	1	-	**3.00**	-	-	**3.00**
องค์ประกอบที่ 9: ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	1	1	**3.00**	**3.36**	-	**3.18**
องค์ประกอบที่ 10: อัตลักษณ์ของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย	2	3	-	-	2.00	**2.00**
รวม	**25**	**18**	**3.42**	**2.93**	**2.00**	**3.09**

ที่มา: ข้อมูลที่รวบรวมและสรุปได้ล่าสุดในเดือนกันยายน พ.ศ. 2554 งานประกันคุณภาพการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มศว

ผลการพัฒนาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคล จากผลการประชุมสัมมนาฯ ดังกล่าว ซึ่งมีผู้เข้าร่วมระดมความคิดเห็นจำนวน 72 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 16 คนอาจารย์ 34 คน เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน 18 คน และลูกจ้างประจำ 4 คน ได้นำไปสู่การยกร่างองค์ประกอบและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมทั้งมิติเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยการถ่ายทอดเป้าหมายและเชื่อมโยงตัวชี้วัดจากองค์กรระดับบน คือ คณะศึกษาศาสตร์ มศว ลงสู่หน่วยงานภายใน คือ ได้แก่ ภาควิชา/สาขาวิชา หรือสำนักงานเลขานุการคณะฯ และบุคลากรรายบุคคลระดับล่าง (Goal cascading method) คือ การดำเนินงานภายใต้ฐานคิดสำคัญที่ว่า *"ผลงานความสำเร็จระดับองค์กรเกิดจากผลงานความสำเร็จระดับบุคคล"* ดังนั้น ยุทธศาสตร์สำคัญยิ่งที่ช่วยผลักดันให้องค์กรคณะศึกษาศาสตร์ มศว ไปสู่วิสัยทัศน์ในอนาคตได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการประเมินของ สกอ. สมศ. และ/หรือ

กพร. ก็คือ การพิจารณาและนำตัวชี้วัด (โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตัวชี้วัดคุณภาพที่ได้คะแนนผลการประเมินระดับต่ำ) จากสำนักงานรับรองและประเมินคุณภาพต่างๆ เหล่านี้มาใช้ในระดับบุคคล (Individual KPIs) อย่างครบถ้วน คลอบคลุม และสอดคล้องตรงกัน (Alignment) ตั้งแต่บุคลากรระดับผู้บริหารองค์กรคณะฯ (คณบดี รองคณบดีและผู้ช่วยคณบดี) ระดับวิชาการ (อาจารย์) ระดับผู้บริหารหน่วยงานภายในคณะฯ (หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชาและสำนักงานเลขานุการคณะฯ) และระดับผู้ปฏิบัติการ *"ที่อยู่หน้างาน"* (เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนวิชาการ) ตามลำดับ ดังแผนภาพ 5

หมายเหตุ: [1]**อธิการบดี** เป็นตำแหน่งบริหาร กลุ่มที่ 1 ได้รับการกำหนดภาระงานบริหารเต็มเวลา (35 หน่วย/สัปดาห์)

[2]**คณบดี** (และรองอธิการบดี) ได้รับการกำหนดภาระงานบริหารเต็มเวลา (35 หน่วย/สัปดาห์)

[3]**หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา** (และรองคณบดี) ได้รับการกำหนดภาระงานบริหารบางเวลา (20 หน่วย/สัปดาห์)

[4]**ผู้ช่วยคณบดี** ได้รับการกำหนดภาระงานบริหารบางเวลา (10 หน่วย/สัปดาห์) (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ต)

แผนภาพ 5 ฐานคิดการถ่ายถอดเป้าหมายและเชื่อมโยงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล

จากฐานคิดในแผนภาพ 5 พบว่า การพัฒนาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับล่างที่เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดและสอดรับกับเป้าหมายขององค์กรคณะศึกษาศาสตร์ มศว ระดับบน จะต้องดำเนินการอยู่ในขอบเขตที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานภาระงานของบุคลากร มศว ซึ่งแตกต่างกันไปตามตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบ กล่าวอย่างเจาะจง คือ ต้องพัฒนาตัวชี้วัดสำหรับบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารทั้งระดับองค์กรคณะฯ ได้แก่ คณบดี และระดับภาควิชา/สาขาวิชา ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา แต่เนื่องจาก มศว ได้กำหนดมาตรฐานภาระงานด้านบริหารของผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารมหาวิทยาลัยแตกต่างกันไปตามภาระความรับผิดชอบ (ดูรายละเอียดหน้า 29-30 ใน

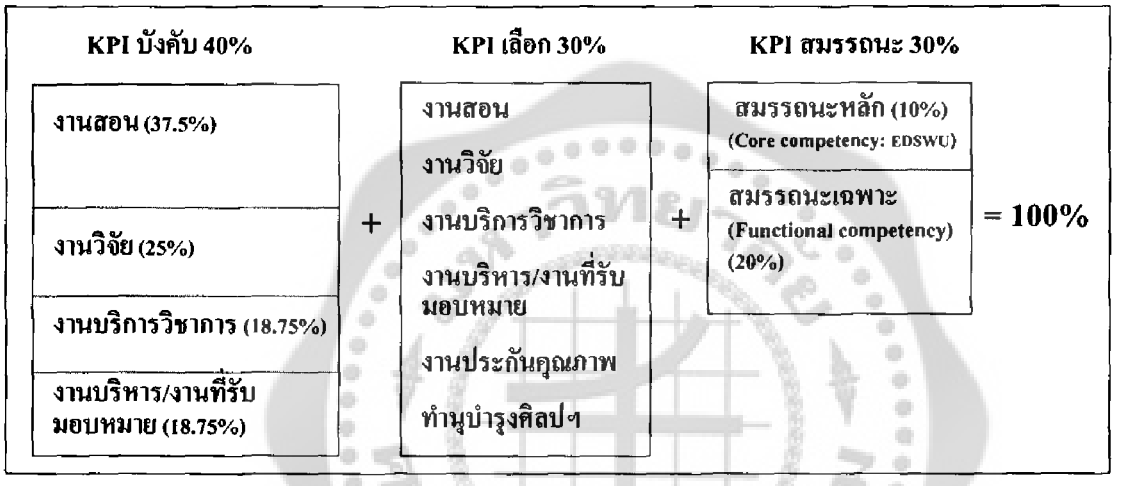
ภาคผนวก ต) จึงมีผลทำให้ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชาที่ปฏิบัติงานบริหารระดับหน่วยงานภายใน และรองคณบดีที่ทำงานบริหารเชิงยุทธศาสตร์ร่วมกับคณบดีในภาพรวมระดับคณะ ได้รับการกำหนดให้ผู้บริหารในกลุ่มเดียวกันโดยปฏิบัติงานบริหารบางเวลาและมีภาระงานเท่ากัน ส่วนตำแหน่งผู้ช่วยคณบดีได้รับการกำหนดให้ปฏิบัติงานบริหารในปริมาณสัดส่วนเวลาที่น้อยกว่ารองคณบดีและหัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา

นอกจากนี้ จากการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการในครั้งต่อมาเมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554 ณ ห้องประชุมศาสตราจารย์ ดร.สาโรช บัวศรี ชั้น 2 คณะศึกษาศาสตร์ ได้มีข้อตกลงสำคัญร่วมกันเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดให้แก่บุคลากรสายวิชาการ (ทั้งอาจารย์และผู้บริหารคณะฯ ที่มาจากสายวิชาการ) ในที่ประชุม โดยจำแนกออกเป็นตัวชี้วัด 3 ประเภท ได้แก่ (ก). ผลการปฏิบัติงานหลัก (Key performance indicators) (ข). สมรรถนะหลักขององค์กร (Core competency indicators) และ (ค). สมรรถนะเฉพาะของการปฏิบัติงาน (Functional competency indicators) เป็นสัดส่วนร้อยละ 70, 20, และ 10 ตามลำดับ และในร้อยละ 70 ที่เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลักที่ประชุมได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดบังคับร้อยละ 40 (บุคลากรสายวิชาการทุกคนจะต้องปฏิบัติเหมือนกัน) และตัวชี้วัดเลือกร้อยละ 30 (บุคลากรสายวิชาการแต่ละคนสามารถเลือกปฏิบัติได้ตามความถนัดและความสนใจ) (ดูรายละเอียดในแผนภาพ 6) เหตุผลสำคัญเบื้องหลังมติในที่ประชุมในการกำหนดสัดส่วนร้อยละ 40:30 เกิดขึ้นเนื่องจากต้องการให้เป็นกลไกสำคัญใน *"การขับเคลื่อน"* ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (โดยเฉพาะในงานที่มีผลการประเมินคุณภาพต่ำตามตัวชี้วัดของ กพร. สมศ. และ สกอ.) ให้บรรลุตามเป้าหมายของคณะฯ ด้วยสัมฤทธิผลในระดับสูง เมื่อมีการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพต่างๆ (ตามที่ระบุข้างต้น) เกิดขึ้นในต้นปีงบประมาณ 2556

สำหรับสมรรถนะหลักขององค์กรคณะศึกษาศาสตร์ มศว ได้แก่ ***KRUSWU*** (***K***nowledge-มีความรู้: ***R***elationship-มีมนุษยสัมพันธ์: ***U***niversal-มีความเป็นสากล: ***S***implicity-มีความเรียบง่าย: ***W***ork Smart-ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ: ***U***nity-องค์กรมีเอกภาพ) ซึ่งได้จากผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะ) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนเพื่อทำให้องค์กรคณะศึกษาศาสตร์สู่ความเป็นเลิศ ที่เกิดขึ้นในวงสนทนากลุ่มระหว่างคณะผู้วิจัยและผู้ร่วมวงสนทนา (ประกอบด้วย ผู้บริหารคณะ อาจารย์อาวุโส อาจารย์รุ่นใหม่ และเจ้าหน้าที่) ผสมผสานกับผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับประวัติความเป็นมาและอัตลักษณ์ของคณะศึกษาศาสตร์ มศว

อย่างไรก็ตาม เมื่อคณะผู้วิจัยนำเสนอสมรรถนะหลักนี้เข้าสู่การพิจารณาในที่ประชุมสัมมนาฯ ดังกล่าว ปรากฏว่า ผู้เข้าร่วมประชุมจำนวน 1 กลุ่ม (จากทั้งหมด 4 กลุ่มๆ ละ 15-20 คน) เห็นว่าน่าจะใช้ ***EDSWU*** แทน ***KRUSWU*** เพื่อความเป็นสากลในแง่การสื่อสารด้วยอักษรย่อ *"ED"* (EDucation) แทน *"KRU"* (ครู) ข้อคิดเห็นบนฐานคิดเน้นความเป็นสากล (ED) VS เน้นความเป็นไทย (KRU) ดังกล่าวนี้ จริงๆ แล้วเป็นเหตุผลประการหนึ่งที่เคยเกิดขึ้นขณะมีการแลกเปลี่ยน

ข้อคิดเห็นในวงสนทนากลุ่มระหว่างคณะผู้วิจัยและผู้ร่วมวงสนทนาตามที่ระบุ (ก่อนจะได้ข้อสรุปเป็น ***KRUSWU***) ก่อนหน้านี้แล้ว อย่างไรก็ตาม ท้ายที่สุดเมื่อพิจารณาสาระในอักษรย่อ EDSWU ผู้เข้าร่วมประชุมส่วนใหญ่เห็นว่า E แทน Excellence-มีความรู้เป็นเลิศ และ D แทน ***D***ecency-มีความประพฤติเหมาะสม เหตุผล *"เบื้องหลัง"* ความหมายของอักษรย่อนี้มาจากความเชื่อด้วยจิตวิญญาณของบุคลากรในคณะศึกษาศาสตร์ตามคำกล่าวของ ศาสตราจารย์ ดร.สาโรช บัวศรี อธิการวิทยาลัยวิชาการศึกษาที่ว่า *"มีความรู้ประดุจนักปราชญ์ มีความประพฤติประดุจผู้ทรงศิลป์"* ส่วนคำว่า SWU ยังคงมีความหมายดังเดิมตามความหมายของ มศว กล่าวคือ S แทน ***S***implicity-มีความเรียบง่าย W แทน ***W***ork Smart-ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ U แทน ***U***nity-องค์กรคณะมีเอกภาพ



แผนภาพ 6 สัดส่วนของปริมาณตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ

ส่วนสมรรถนะเฉพาะในการปฏิบัติงานของอาจารย์ผู้เป็นบุคลากรสายวิชาการ ได้แก่ (ก). การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี (Communication and technology) (ข). การรับรู้และเข้าใจในงาน (Conceptual work process) (ค). การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relations) และ (ง). การกำกับดูแลและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance monitoring and evaluation) ในขณะที่สมรรถนะเฉพาะของการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ประกอบด้วย (ก). การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี (ข). การมีมนุษยสัมพันธ์ (ค). การรับรู้และการติดตามงาน และ (ง). การมีภาระความรับผิดชอบในงาน (Work accountability) สำหรับสมรรถนะเฉพาะการปฏิบัติงานของผู้บริหารทั้งระดับคณะ (คณบดี รองคณบดี และผู้ช่วยคณบดี) และระดับภาควิชา/สาขาวิชา (หัวหน้าและรองหัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา) คือ (ก). สภาวะผู้นำ (ข). การวางแผนและจัดระบบงาน (ค). การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน และ (ง). การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา นอกจากนี้คณบดียังจำเป็นต้องมีสมรรถนะเฉพาะเพิ่มเติมจากผู้บริหารคณะตำแหน่งอื่นๆ อีก 1 ด้าน คือ (จ) การมีวิสัยทัศน์ ในขณะที่ผู้บริหารส่วนกลาง (เลขานุการคณะฯ) และฝ่าย/กลุ่มงานในสำนักงานคณบดี (หัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงานต่างๆ) ที่มีบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการปฏิบัติงานแบบประจำ โดยไม่มีการ

เปลี่ยนแปลงไปตามรอบวาระการสรรหาคณบดีคนใหม่ทุก 4 ปี ได้แก่ (ก). การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี (ข). การมีมนุษยสัมพันธ์ (ค). การวางแผนและจัดระบบงาน และ (ง) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ เลขานุการคณะฯ ยังจำเป็นต้องมีสมรรถนะเฉพาะเพิ่มเติมจากหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงานต่างๆ ในสำนักงานเลขานุการคณบดี คือ (จ). การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา

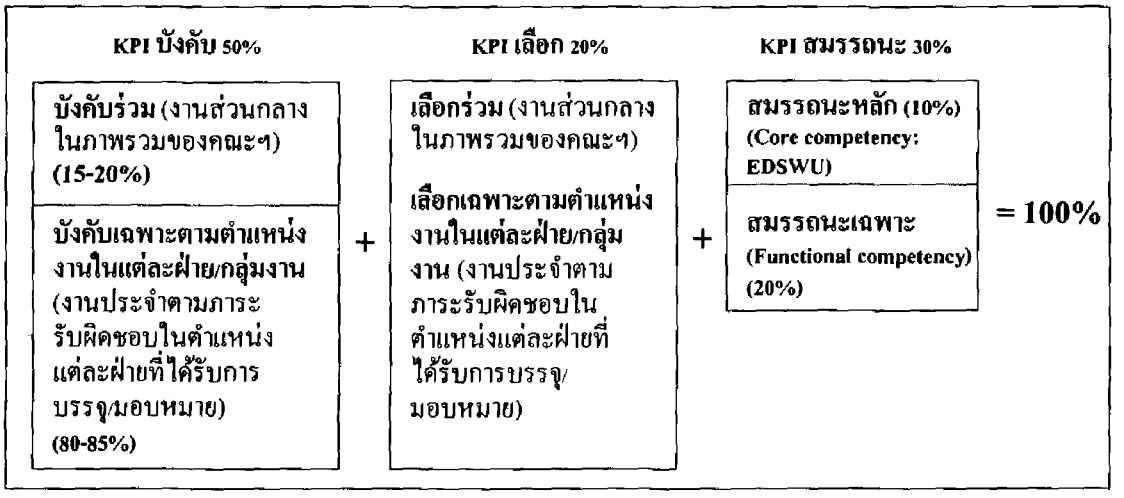
สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายสนับสนุนวิชาการค่อนข้างมีลักษณะแตกต่างจากสายวิชาการ เนื่องจาก มศว ไม่ได้กำหนดมาตรฐานภาระงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการไว้สำหรับยึดถือและเป็นแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจนดังเช่นบุคลากรสายวิชาการ ยิ่งไปกว่านั้น สภาพโดยทั่วไปภาระงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการยังแตกต่างหลากหลายไปตามวิชาชีพในตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง (ผ่านงานการเจ้าหน้าที่) จาก มศว เช่น เลขานุการคณะ นักวิชาการศึกษา และเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ดังนั้น เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดเป้าหมายและเชื่อมโยงตัวชี้วัดจากองค์กรคณะฯ ระดับบนลงสู่สำนักงานเลขานุการคณะฯ รวมทั้งเอื้ออำนวยการประสานงานและการทำงานเชิงบูรณาการในแนวราบระหว่างบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจากฝ่ายหรือกลุ่มงานต่างๆ ได้แก่ (ก). การสนับสนุนวิชาการและบริการการศึกษา จำนวน 7 คน (ข). ธุรการและบริหารงานทั่วไป จำนวน 5 คน (ค). การเงินและพัสดุ จำนวน 5 คน (ง). แผน วิจัย และประกันคุณภาพการศึกษา จำนวน 2 คน และ (จ). ธุรการกลุ่มสาขา/แขนงวิชา 6 คน (กลุ่มละ 1 คน) รวมทั้งหมด 25 คน จึงจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดร่วม (Common KPIs) ขึ้น อย่างไรก็ตาม ด้วยความหลากหลายของลักษณะงานแยกตามฝ่ายต่างๆ จึงเป็นสิ่งไม่ง่ายนักเมื่อทำการกำหนดตัวชี้วัดร่วมในทางปฏิบัติจริง เพราะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายมักมีโอกาสในการทำงานตามตัวชี้วัดร่วมได้ไม่เท่าเทียมกันเสมอ เช่น การกำกับติดตามการใช้งบประมาณให้ตรงตามเวลาในแผนการใช้เงินของหน่วยงาน บุคลากรในฝ่ายแผน วิจัย และประกันคุณภาพการศึกษา มีแนวโน้มปฏิบัติงานเกี่ยวข้องมากกว่าบุคลากรในฝ่ายสนับสนุนวิชาการและบริการการศึกษา เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้ ตัวชี้วัดร่วมจึงเน้นแต่เฉพาะงานหรือกิจกรรมหลักที่ต้องการบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการทุกคน/ฝ่ายรวมพลังผลักดันให้เกิดขึ้นในภาพรวมอย่างทั่วถึง ณ ระดับองค์กรคณะฯ เช่น ผลของการดำเนินงานตามมาตรการประหยัดพลังงาน ส่วนภาระงานอื่นๆ แตกต่างกันได้ตามลักษณะเฉพาะของหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่ง (หัวหน้างานหรือผู้ปฏิบัติงานในแต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน) ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งหรือได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นสำหรับการปฏิบัติงานที่หลากหลายตามตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น จึงแบ่งตัวชี้วัดออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ตัวชี้วัดบังคับ (KPI บังคับ) และตัวชี้วัดเลือก (KPI เลือก) ในทำนองเดียวกับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ ได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดบังคับร่วม (งานส่วนกลางระดับคณะฯ ที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการทุกคนจำเป็นต้องปฏิบัติในภาพรวม) และตัวชี้วัดบังคับเฉพาะตำแหน่งงาน (หัวหน้างานหรือผู้ปฏิบัติงานแต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน) ซึ่งกำหนดขึ้นตามยุทธศาสตร์ระดับองค์กรคณะฯ หรือนโยบายของผู้บริหารคณะฯ ที่ถ่ายทอดผ่านทาง KPI ของรองคณบดีฝ่ายต่างๆ ที่

รับผิดชอบและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนุนวิชาการตำแหน่งหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานทุกคนในแต่ละฝ่าย/กลุ่มงานให้ได้ผลงานอย่างมีคุณภาพ (ผ่านการประเมินตามมาตรฐานของ กพร. สมศ. หรือ สกอ.) เช่น ผลการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับสำนักงานคณบดี (และ/หรือระดับองค์กรคณะฯ) เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับภาระงานที่รับผิดชอบโดยตรง เป็นตัวชี้วัดบังคับเฉพาะตำแหน่งหัวหน้างานแต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน ส่วนความสำเร็จในการติดตามให้มีการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผนการใช้เงิน และการรักษามาตรฐานด้านระยะเวลาการให้บริการเบิกเงินค่ารักษาพยาบาล เป็นตัวชี้วัดบังคับเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนและตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี ตามลำดับ

ทำนองเดียวกัน เพื่อให้เกิดความชัดเจนและความสอดคล้องกับตัวชี้วัดบังคับ (ดังอธิบายรายละเอียดมาข้างต้น) คณะผู้วิจัยจึงแบ่งตัวชี้วัดเลือกออกเป็นตัวชี้วัดเลือกร่วม (งานส่วนกลางในภาพรวมระดับคณะฯ ที่สามารถเลือกปฏิบัติได้) และตัวชี้วัดเลือกเฉพาะตำแหน่งงาน (หัวหน้างานหรือผู้ปฏิบัติงานแต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน) ตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง สำหรับสัดส่วนตัวชี้วัด 3 ประเภท ได้แก่ (ก). ผลการปฏิบัติงานหลัก (ข). สมรรถนะหลักขององค์กร และ (ค). สมรรถนะเฉพาะของการปฏิบัติงาน เป็นสัดส่วนร้อยละ 70, 20, และ 10 ตามลำดับ ในร้อยละ 70 ที่เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลักได้กำหนดเป็น (ก). ตัวชี้วัดบังคับร่วม (ตัวชี้วัดบังคับร่วมสำหรับงานส่วนกลางในภาพรวมของคณะฯ (15-20%) และตัวชี้วัดบังคับเฉพาะตามตำแหน่งงานในแต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน (80-85%)) เป็นร้อยละ 50 ซึ่งบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการทุกคนต้องปฏิบัติตามตัวชี้วัดบังคับร่วมเหมือนกัน และปฏิบัติตามตัวชี้วัดบังคับเฉพาะตำแหน่งงานแต่ละฝ่าย/กลุ่มงานที่ได้รับบรรจุแต่งตั้ง/มอบหมาย และ (ข). ตัวชี้วัดเลือก (ตัวชี้วัดเลือกร่วมสำหรับงาน/กิจกรรมส่วนกลางในภาพรวมของคณะฯ และตัวชี้วัดเลือกเฉพาะตามตำแหน่งงานในแต่ละฝ่าย/กลุ่มงานที่ได้รับบรรจุแต่งตั้ง/มอบหมาย) เป็นร้อยละ 20 บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการแต่ละคนสามารถเลือกปฏิบัติได้ตามความถนัดและความสนใจ (ดูรายละเอียดในแผนภาพ 7)

การกำหนดสัดส่วนน้ำหนักตัวชี้วัดบังคับร่วมต่อตัวชี้วัดบังคับเฉพาะตามแต่ละตำแหน่งงานเป็นร้อยละ 15-20: 80-85 กระทำโดยคำนึงถึงจุดเน้นของงานตามตัวชี้วัดบังคับร่วมที่กำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการการทำงานในแนวราบ หรืองานเร่งรัดตามยุทธศาสตร์ของคณะฯ และมหาวิทยาลัย ในขณะที่งานตามตัวชี้วัดบังคับเฉพาะถือเป็นงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการแต่ละคนต้องปฏิบัติเป็นประจำตามตำแหน่งงานในแต่ละฝ่าย/กลุ่มงานที่ตนสังกัด ส่วนการกำหนดสัดส่วนน้ำหนักตัวชี้วัดบังคับต่อตัวชี้วัดเลือกเป็นร้อยละ 50:20 กระทำด้วยเหตุผลหลักเพื่อเป็นกลไกสำคัญ *"ขับเคลื่อน"* ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้เป็นไปตามเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่ได้รับการถ่ายทอดผ่านทางตัวชี้วัดของรองคณบดีผู้กำกับดูแลงานแต่ละฝ่ายหรือกลุ่มงาน



แผนภาพ 7 สัดส่วนของปริมาณตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

เมื่อกำหนดสัดส่วนของปริมาณตัวชี้วัดแต่ละประเภทแล้ว คณะผู้วิจัยได้ร่างตัวชี้วัดที่มีสาระตรงกับรายการประเมินในแบบประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย (ทั้งตำแหน่งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ) (ดูภาคผนวก ฑ และ ฒ) ที่บุคลากรเหล่านี้คุ้นเคยดีอยู่แล้ว โดยคัดเลือกเฉพาะรายการประเมินสำคัญที่มีสาระสอดคล้องกับตัวชี้วัดของ กพร. สมศ. และ สกอ. ที่คณะศึกษาศาสตร์ มศว ได้รับผลการประเมินคุณภาพอยู่ในระดับต่ำ นอกจากนี้ พยายาม *"ปรับแต่ง"* ถ้อยคำให้สาระเจาะจง (Specific) วัดได้อย่างเป็นปรนัย (Measurable) เห็นชอบร่วมกัน (Agreed upon) ท้าทายและทำได้จริง (Realistic) รวมทั้งอยู่ภายใต้กรอบเวลาที่เหมาะสม (Time bound) และคณะผู้วิจัยได้คัดเลือกตัวชี้วัดที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ *SMART* (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552 ข: 25-26). ภายหลังจากส่งให้บุคลากรพิจารณาความเหมาะสมแล้ว

ผลของการพัฒนาตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการรายบุคคล (รวมทั้งผู้บริหารที่มาจากบุคลากรสายวิชาการ) ทั้งที่เป็น (ก). ตัวชี้วัดบังคับ 40% แยกตามลักษณะภาระงาน 5 ประเภท ได้แก่ การสอน (มี 15 คะแนน) การวิจัย (มี 10 คะแนน) การบริการวิชาการ (มี 7.50 คะแนน) และการบริหาร/ทำงานเพื่อองค์กรคณะส่วนรวม (มี 7.50 คะแนน) (ดูรายละเอียดในตาราง 9) (ข). ตัวชี้วัดเลือก 30% แยกตามลักษณะภาระงาน 5 ประเภทต่างๆ เหล่านี้ อาจารย์และผู้บริหารคณะฯ ที่มาจากบุคลากรสายวิชาการสามารถเลือกเพื่อรับการประเมินได้ตามความถนัด และความสนใจ และ/หรือสอดคล้องกับงานที่ทำในปัจจุบัน อีกคะแนน 30 คะแนน (ดูรายละเอียดในตาราง 10) และ (ค). ตัวชี้วัดสมรรถนะ 30% แยกเป็น ($ค_1$). สมรรถนะร่วม (EDSWU) ที่บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการทุกคนจะต้องยึดถือปฏิบัติตามและได้รับการประเมิน 10 คะแนน (ดูรายละเอียดในตาราง 11) และ ($ค_2$). สมรรถนะเฉพาะของผู้บริหารคณะฯ ที่มาจากบุคลากรสายวิชาการ ประกอบด้วย คณบดีมี 5

ด้าน ส่วนผู้บริหารคณะตำแหน่งอื่นๆ มี 4 ด้าน (มี 20 คะแนน) และของอาจารย์ 4 ด้าน (มี 20 คะแนน) (ดูรายละเอียดในตาราง 12) ดังนั้น เมื่อบวกค่าน้ำหนักคะแนนรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหารคณะฯ ที่มาจากบุคลากรสายวิชาการหรืออาจารย์ จากตัวชี้วัดทั้ง 3 ส่วนหลัก ได้แก่ ตัวชี้วัดบังคับ ตัวชี้วัดเลือก และตัวชี้วัดสมรรถนะ (ตามแผนภาพ 6 ที่แสดงข้างต้น) จะได้คะแนนเต็มเท่ากับ 100 คะแนน

ส่วนผลของการพัฒนาตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการรายบุคคล (ทั้งที่เป็นเลขานุการคณะและหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงานในสำนักงานคณบดี) ประกอบก้วย (ก). ตัวชี้วัดบังคับ 50% แยกเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ ($ก_1$). ตัวชี้วัดบังคับร่วม 15-20% จำแนกตามลักษณะภาระงาน 4 ด้าน (มี 7.50-10 คะแนน) ได้แก่ งานธุรการและการจัดการทั่วไป (มี 2.50-3.50 คะแนน) การบริการ (มี 1.50-2.00 คะแนน) การประกันคุณภาพ (มี 2.00-2.50 คะแนน) และการมีจิตนิสัยที่ดีในการปฏิบัติงาน (มี 1.50-2.00 คะแนน) (ดูรายละเอียดในตาราง 14) และ ($ก_2$). ตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ 80-85% โดยแยกตามตำแหน่งงานต่างๆ ในแต่ละฝ่าย/กลุ่มงานที่ได้รับการบรรจุ/มอบหมาย (มี 40.00-42.50 คะแนน) (ดูรายละเอียดในตาราง 16-20) (ข). ตัวชี้วัดเลือก 30% แยกเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ ($ข_1$). ตัวชี้วัดเลือกร่วม (งานส่วนกลางในภาพรวมของคณะฯ) (ดูรายละเอียดในตาราง 15) และ ($ข_2$). ตัวชี้วัดเลือกเฉพาะ (งานประจำตามตำแหน่งในแต่ละฝ่ายที่ได้รับการบรรจุ/มอบหมาย) (ดูรายละเอียดในตาราง 21-25) (ทั้ง 2 ประเภท มีคะแนนรวมกัน 20 คะแนน) และ (ค). ตัวชี้วัดสมรรถนะ 30% แยกเป็น ($ค_1$). สมรรถนะร่วม (EDSWU) ที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการทุกคน/ทุกฝ่ายจะต้องได้รับการประเมิน 10 คะแนน (ดูรายละเอียดในตาราง 11) และ ($ค_2$). สมรรถนะเฉพาะ 5 ด้าน สำหรับเลขานุการคณะฯ (หัวหน้าสำนักงานคณบดี) และ 4 ด้านสำหรับหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ในสำนักงานคณบดี (มี 20 คะแนน) (ดูรายละเอียดในตาราง 26) รวมทั้งอีก 4 ด้าน สำหรับผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งต่างๆ ในแต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน (มี 20 คะแนน) (ดูรายละเอียดในตาราง 27) ดังนั้น เมื่อบวกค่าน้ำหนักคะแนนรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จากตัวชี้วัดทั้ง 3 ส่วนหลัก ประกอบด้วย ตัวชี้วัดบังคับ ตัวชี้วัด

ตาราง 9 ตัวชี้วัดบังคับ (KPI บังคับ) ของบุคลากรสายวิชาการ (ทั้งผู้บริหารที่มาจากบุคลากรสายวิชาการและอาจารย์) คณะศึกษาศาสตร์ มศว

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน (Rubrics)					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
1. ด้านการเรียนการสอน								
1.1 ระดับความพึงพอใจของนิสิตในการสอนของอาจารย์	2.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	ปค.003
1.2 มีการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและให้เรียนรู้จากผลงานวิจัย/การลงมือทำวิจัย	4.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	มคอ.3
1.3 มีการจัดทำ มคอ.ต่างๆ ถูกต้องและเสร็จสมบูรณ์ตรงตามเวลาที่กำหนด	5.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	มคอ.
1.4 มีการจัดทำสื่อ/แหล่งการเรียนรู้อิเลคทรอนิกผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	4.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	เว็บไซต์
2. ด้านการวิจัย								
2.1 มีส่วนร่วมเป็นสัดส่วนร้อยละในโครงการวิจัยที่อยู่ระหว่างดำเนินการ	3.00	3	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สัญญาวิจัย
2.2 มีการนำผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ไปใช้ประโยชน์ โดยมีหนังสือรับรองจากหน่วยงาน (ระดับกรม) แจ้งการนำไปใช้	2.50	4	น้อยกว่า 2 ครั้ง	2-3 ครั้ง	4-5 ครั้ง	6-7 ครั้ง	มากกว่า 7 ครั้ง	หนังสือรับรอง
2.3 มีผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ลงในวารสารระดับชาติ/นานาชาติ	4.50	2	ไทย 1 เรื่อง	ไทย 2 เรื่อง	ไทย 3 เรื่อง	ไทย >3 เรื่อง	อังกฤษ 1 เรื่อง	วารสาร
3. ด้านการบริการวิชาการ								
3.1 มีการทำกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการที่ได้รับการยกย่องในระดับชาติและ/หรือระดับสากล (นานาชาติ)	3.00	3	ไทย 1 ครั้ง	ไทย 2 ครั้ง	ไทย 3 ครั้ง	ไทย>3ครั้ง หรือ สากล 1 ครั้ง	สากล > 1 ครั้ง	จดหมาย/ เกียรติบัตร
3.2 มีการนำความรู้/ประสบการณ์จากการจัดกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการมาใช้ในการเรียนการสอนหรือในการทำวิจัย	4.50	4	มีน้อยมาก ไม่ชัดเจน	มีน้อย ไม่บูรณาการ	มีปานกลาง มีบูรณาการบ้าง	มีมากและบูรณาการ	สามารถใช้เป็นแบบอย่างที่ดี	มคอ.3
4. ด้านการบริหาร/งานที่ได้รับมอบหมาย								
4.1 มีส่วนร่วมในกิจกรรม/โครงการที่จัดโดยภาควิชา/คณะฯ/มหาวิทยาลัย	3.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	รายงานประชุม
4.2 มีส่วนร่วมในการจัดทำระบบประกันคุณภาพของภาควิชา/คณะ*	4.50	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	คำสั่งแต่งตั้ง

หมายเหตุ: (1). *ตัวชี้วัดสำหรับผู้บริหารในกรณี (คณบดี) ผลการประเมินคุณภาพภายในขององค์กรคณะฯ ในภาพรวม (รองคณบดี) ผลการประเมินคุณภาพภายในตามตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ และ (หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา) ผลการประเมินคุณภาพภายในของภาควิชา/สาขาวิชา ในปีการศึกษาที่ประเมิน (ตามภาระรับผิดชอบในหน้าที่เป็นระดับลดหลั่นกันลงมา) (2). **ตัวชี้วัดบังคับมีคะแนนรวม = 40 คะแนน (ด้านการเรียนการสอน = 15 คะแนน การวิจัย = 10 คะแนน การบริการวิชาการ = 7.5 คะแนน การบริหาร/งานที่ได้รับมอบหมาย = 7.5 คะแนน) บุคลากรสายวิชาการทุกคน (ทั้งผู้บริหารที่มาจากบุคลากรสายวิชาการและอาจารย์) จะต้องปฏิบัติตาม**

ตาราง 10 ตัวชี้วัดเลือก (KPI เลือก) ของบุคลากรสายวิชาการ (ทั้งผู้บริหารที่มาจากบุคลากรสายวิชาการและอาจารย์) คณะศึกษาศาสตร์ มศว

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน (Rubrics)					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
1. ด้านการเรียนการสอน								
1.1 นิสิตในรายวิชาที่สอนเข้าร่วมกิจกรรมการประชุมวิชาการ หรือนำเสนอผลงานทางวิชาการในที่ประชุมทางวิชาการ	1.50	3	มีน้อยมาก ไม่ชัดเจน	มีน้อย จำกัด ใน มศว	มีปานกลาง ใน มศว	มีมาก ใน มศว	มีมากทั้งใน-นอก มศว	Proceedings
1.2 มีการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเองทั้งในและนอกชั้นเรียนในรายวิชาที่จัดการเรียนการสอน	0.50	4	มีน้อยมาก ไม่ชัดเจน	มีน้อย จำกัด ในชั้นเรียน	มีปานกลาง ในชั้นเรียน	มีมาก ในชั้นเรียน	มีมากทั้งใน-นอกชั้นเรียน	มคอ.3
1.3 มีการจัด ประเมินและรายงานผลกิจกรรม/โครงการ เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมให้นิสิต	0.50	4	มีน้อยมาก ไม่ชัดเจน	มีน้อย ไม่ ประเมินผล	มีปานกลาง ไม่ ประเมินผล	มีมาก ไม่ ประเมินผล	มีมาก มีการ ประเมินผล	มคอ.3 มคอ.5
1.4 มีการให้ผู้มีประสบการณ์ทางวิชาการ/วิชาชีพจากหน่วยงาน/ชุมชนเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอนอย่างบูรณาการกลมกลืน	0.50	4	มีน้อยมาก ไม่ชัดเจน	มีน้อย ไม่ บูรณาการ	มีปานกลาง บูรณาการบ้าง	มีมาก บูรณาการ	มีมาก และ บูรณาการมาก	มคอ.3 มคอ.5
1.5 มีการนำผลจากการจัดการความรู้ของผู้สอนหรือหน่วยงาน (คณะ/มหาวิทยาลัย) มาใช้/พัฒนาการเรียนการสอน	0.50	4	มีน้อยมาก ไม่ชัดเจน	มีน้อย ไม่ สอดคล้อง	มีปานกลาง แต่ ไม่กลมกลืน	มีมาก กลมกลืน	มีมาก และ บูรณาการได้ดี	มคอ.3 มคอ.5
1.6 มีการจัด ประเมินและรายงานผลกิจกรรม/โครงการที่ส่งเสริมคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของนิสิต	1.00	4	มีน้อยมาก ไม่ชัดเจน	มีน้อย ไม่ ประเมินผล	มีปานกลาง ไม่ ประเมินผล	มีมาก ไม่ ประเมินผล	มีมาก มีการ ประเมินผล	โครงการ/แผนงาน
1.7 มีการจัด ประเมินและรายงานผล กิจกรรม/โครงการที่ช่วย เสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพให้นิสิต	0.50	4	มีน้อยมาก ไม่ชัดเจน	มีน้อย ไม่ ประเมินผล	มีปานกลาง ไม่ ประเมินผล	มีมาก ไม่ ประเมินผล	มีมาก มีการ ประเมินผล	มคอ.5 และรายงานการประเมินผล
1.8 มีการจัด ประเมินและรายงานผล กิจกรรม/โครงการส่งเสริมกีฬา/ส่งเสริมสุขภาพของนิสิต	0.50	4	มีน้อยมาก ไม่ชัดเจน	มีน้อย ไม่ ประเมินผล	มีปานกลาง ไม่ ประเมินผล	มีมาก ไม่ ประเมินผล	มีมาก มีการ ประเมินผล	มคอ.3 มคอ.5
1.9 มีการจัด ประเมินและรายงานผล กิจกรรม/โครงการส่งเสริมการบำเพ็ญประโยชน์หรือรักษาสิ่งแวดล้อม	0.50	4	มีน้อยมาก ไม่ชัดเจน	มีน้อย ไม่ ประเมินผล	มีปานกลาง ไม่ ประเมินผล	มีมาก ไม่ ประเมินผล	มีมาก มีการ ประเมินผล	มคอ.3 มคอ.5

ตาราง 10 ตัวชี้วัดเลือก (KPI เลือก) ของบุคลากรสายวิชาการ (ทั้งผู้บริหารที่มาจากบุคลากรสายวิชาการและอาจารย์) คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
1.10 ได้รับการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการจากเดิมเป็น ผศ./รศ./ หรือ ศ.	4.00	4	เตรียมส่งผลงานใน 2 ปี	ส่งผลงานเป็น ผศ./รศ.(พิเศษ)	เลื่อนเป็น ผศ./ (เป็น ผศ.แล้ว)	เลื่อนเป็น รศ./ (เป็น รศ.แล้ว)	เลื่อนเป็น ศ./ (เป็น ศ.แล้ว)	คำสั่ง/แผนการส่งผลงานฯ
1.12 มีการจัด ประเมินและรายงานผล กิจกรรม/โครงการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	0.50	4	มีน้อยมาก ไม่ชัดเจน	มีน้อย ไม่ประเมินผล	มีบ้าง แต่ไม่ประเมินผล	มีมาก และประเมินผลบ้าง	มีมาก และมีประเมินผลมาก	รายงานการประเมินผล
1.13 ได้รับการยกย่องหรือเชิดชูเกียรติด้านการเป็นอาจารย์ผู้สอนดีเด่น	1.00	3	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	เกียรติบัตร
1.14 มาตรฐานผลงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่ง ผศ. รศ. และ ศ. (ตามประกาศ กพอ.ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 126 ตอนพิเศษ 32 ง ปี พ.ศ. 2552)	1.50	3	ต่ำกว่ามาตรฐานมาก	ต่ำกว่ามาตรฐาน	เป็นตามมาตรฐาน	สูงกว่ามาตรฐาน	สูงกว่ามาตรฐานมาก	แฟ้มสะสมงาน
1.15 จำนวนข้อสอบใหม่ในรายวิชา/วัดคุณสมบัติของบัณฑิตศึกษาที่ผ่านการตรวจสอบและประเมินคุณภาพ (เช่น คณะกรรมการบริหารหลักสูตร) แล้ว	0.50	4	1-5 ข้อ	6-10 ข้อ	11-15 ข้อ	16-20 ข้อ	21-25 ข้อ	ต้นฉบับแบบทดสอบ
1.16 เป็นกรรมการควบคุมการสอบคัดเลือกของคณะฯ/มหาวิทยาลัย	0.50	3	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	คำสั่ง มศว
1.17 เป็นกรรมการออกและตรวจข้อสอบคัดเลือกของคณะฯ/มหาวิทยาลัย	0.50	3	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	คำสั่ง มศว
1.18 เป็นกรรมการการสอบสัมภาษณ์ในการคัดเลือกของคณะฯ/มหาวิทยาลัย	0.50	3	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	คำสั่ง มศว
1.19 ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและประเมินคุณภาพเครื่องมือวิจัย/ปริญญานิพนธ์	0.50	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	คำสั่ง มศว
1.20 ได้รับการแต่งตั้งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษานิสิต/ทำกิจกรรม/โครงการของนิสิต	0.50	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	คำสั่ง มศว
1.21 เป็นที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ของนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	คำสั่ง มศว
1.21 เป็นกรรการสอบป้องกันปริญญานิพนธ์ของนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	คำสั่ง มศว
2. ด้านการวิจัย								
2.1 มีตำรา/หนังสือที่มีผ่านการประเมินจากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	3.00	3	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	ตำรา หนังสือ
2.2 มีบทความวิชาการได้รับการตีพิมพ์ลงในวารสารระดับชาติ/นานาชาติ	3.00	3	น้อยมาก	น้อย เฉพาะระดับชาติ	ปานกลาง ระดับชาติ	ค่อนข้างมากและระดับชาติ	มีมาก และมีนานาชาติบ้าง	วารสารที่ตีพิมพ์ผลงาน

ตาราง 10 ตัวชี้วัดเลือก (KPI เลือก) ของบุคลากรสายวิชาการ (ทั้งผู้บริหารที่มาจากบุคลากรสายวิชาการและอาจารย์) คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
2.3 นำเสนอผลงานวิจัยด้วยโปสเตอร์ในที่ประชุมวิชาการระดับชาติ/นานาชาติ	1.00	3	น้อยมาก	น้อย ระดับชาติ	ปานกลาง ระดับชาติ	ค่อนข้างมาก และระดับชาติ	มีมาก และมีนานาชาติบ้าง	Proceedings
2.4 นำเสนอผลงานวิจัยด้วยวาจาในที่ประชุมวิชาการระดับชาติ/นานาชาติ	2.50	3	น้อยมาก	น้อย ระดับชาติ	ปานกลาง ระดับชาติ	ค่อนข้างมาก และระดับชาติ	มีมาก และมีนานาชาติบ้าง	Proceedings
2.5 ผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ได้รับการจดทะเบียนสิทธิบัตร/ลิขสิทธิ์	4.50	2	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	เลขทะเบียน
2.6 มีการจัด ประเมินและรายงานผล กิจกรรม/โครงการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	0.50	4	น้อยมาก ไม่ชัดเจน	น้อย เป็นผู้ร่วมงาน	ปานกลาง เป็นผู้ร่วมงาน	ค่อนข้างมาก และช่วยงาน	มาก เป็นผู้ริเริ่มทำงาน	โครงการ และรายงานประชุม
2.7 จำนวนครั้งที่ถูกอ้างอิงผลงานวิจัย (Citation index) ในรอบ 1 ปี (ยกเว้นการอ้างอิงผลงานวิจัยของตนเอง	3.00	3	น้อยกว่า 2 ครั้ง	2-3 ครั้ง	4-5 ครั้ง	6-7 ครั้ง	มากกว่า 7 ครั้ง	ฐานข้อมูล CTI
2.8 มีตำรา/หนังสือที่เรียบเรียงขึ้นเพื่อใช้ในการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ และผ่านการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ	3.00	3	มี 1 เล่มไม่ผ่านประเมิน	มี 2 เล่มไม่ผ่านประเมิน	มี 1 เล่ม/ผ่านการประเมิน	มี 2 เล่ม/ผ่านการประเมิน	มี 3 เล่ม/ผ่านการประเมิน	ตำรา หนังสือ
2.9 ทำงานวิจัยสถาบัน (Institutional research) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเชิงนโยบายของหน่วยงานหรือพัฒนาการทำงาน	2.50	3	มี 1 เรื่อง ยังไม่แล้วเสร็จ	มี 1 เรื่อง ไม่เผยแพร่	มี 1 เรื่อง เผยแพร่บนเว็บ	มี 1 เรื่อง เสนอด้วยวาจา	มี 1 เรื่อง ตีพิมพ์เผยแพร่	โครงการและรายงานวิจัย
3. ด้านการบริการวิชาการ								
3.1 เป็นวิทยากรรับเชิญจากงานประชุมทางวิชาการระดับท้องถิ่น/ชาติ/หรือนานาชาติ	1.50	3	น้อยกว่า 2 ครั้ง	2-3 ครั้ง	4-5 ครั้ง	6-7 ครั้ง	มากกว่า 7 ครั้ง	หนังสือเชิญและอนุญาต
3.2 เป็นผู้ประเมินคุณภาพให้หน่วยงานภายนอกที่ทำในเชิงบริการวิชาการ	1.00	3	น้อยกว่า 2 ครั้ง	2-3 ครั้ง	4-5 ครั้ง	6-7 ครั้ง	มากกว่า 7 ครั้ง	หนังสือเชิญและอนุญาต
3.2 เป็นผู้ประเมินนิพนธ์ต้นฉบับ (Peer reviews) วารสารในประเทศ/ต่างประเทศ	2.00	3	น้อยมาก ไม่ชัดเจน	น้อย ระดับชาติ	ปานกลาง ระดับชาติ	ค่อนข้างมาก และระดับชาติ	มีมาก และมีนานาชาติบ้าง	หนังสือเชิญ

ตาราง 10 ตัวชี้วัดเลือก (KPI เลือก) ของบุคลากรสายวิชาการ (ทั้งผู้บริหารที่มาจากบุคลากรสายวิชาการและอาจารย์) คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
3.3 เป็นผู้ประเมินข้อเสนอโครงการทำวิจัย (Research proposal) ภายใน/ภายนอกคณะฯ	1.50	3	น้อยกว่า 2 ครั้ง	2-3 ครั้ง	4-5 ครั้ง	6-7 ครั้ง	มากกว่า 7 ครั้ง	หนังสือเชิญและอนุญาต
3.4 มีการทำกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการที่ได้รับการยกย่องระดับชาติ/นานาชาติ	2.50	3	น้อยมาก ไม่ชัดเจน	น้อย ระดับชาติ	ปานกลาง ระดับชาติ	ค่อนข้างมาก ในระดับชาติ	มีมาก และมีนานาชาติบ้าง	หนังสือเชิญ
3.5 มีการนำความรู้ที่ได้จากการจัดกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการมาถ่ายทอดสู่บุคลากรภายในคณะ/มหาวิทยาลัย และเผยแพร่สู่สาธารณชน	0.50	3	น้อยมาก ไม่ชัดเจน	น้อย จำกัดในภาค/สาขาวิชา	ปานกลาง จำกัดในคณะ	บ่อยครั้ง แต่จำกัดในคณะ	บ่อยครั้งทำสู่สาธารณชน	เอกสารโครงการ
3.6 มีผล/รายงานการประเมินประโยชน์/ผลกระทบของกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการ	0.50	3	น้อยมาก ไม่ชัดเจน	น้อย จำกัดในวงแคบ	ปานกลาง จำกัดในวงแคบ	ค่อนข้างมาก ในวงกว้าง	มาก ในวงกว้าง	รายงานผลกระทบ
3.7 มีส่วนร่วม (คณะกรรมการ) ในกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการที่ดำเนินงานครบตามวงจร PDCA	0.50	3	น้อยมาก ไม่ชัดเจน	น้อย ในครบวงจร	ปานกลาง ในครบวงจร	ค่อนข้างมาก / ครบวงจร	มาก/ ครบวงจร	รายงานผลกระทบ
3.8 เป็นที่ปรึกษาการทำผลงานวิจัย/ผลงานวิชาการภายนอกมหาวิทยาลัยในระดับท้องถิ่น/ชาติ/หรือนานาชาติ	0.50	3	น้อยมาก ไม่ชัดเจน	น้อย ในระดับท้องถิ่น	ปานกลาง ระดับชาติ	ค่อนข้างมาก ระดับชาติ	มาก ระดับชาติ/นานาชาติ	หนังสือเชิญ/คำสั่งแต่งตั้ง
4. ด้านการบริหาร/งานที่ได้รับมอบหมาย								
4.1 ดำรงตำแหน่งทางการบริหารองค์กรระดับมหาวิทยาลัย คณะ และภาควิชา/สาขาวิชา*	6.00	-	-	-	ผช.คณบดี/ รองหน.ภาคฯ	รองคณบดี/ หน.ภาคฯ	คณบดี/ รองอธิการฯ	คำสั่งแต่งตั้ง
4.2 เป็นคณะกรรมการบริหารหลักสูตรระดับระดับบัณฑิตศึกษาที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน สกอ. พ.ศ.2548**	1.50	-	-	ผู้ช่วยเลขานุการ	กรรมการ	รองประธาน เลขานุการ	ประธาน	คำสั่งแต่งตั้ง
4.3 เป็นคณะกรรมการบริหารหลักสูตรระดับระดับปริญญาตรีที่ได้รับการรับรองตามเกณฑ์มาตรฐาน สกอ. และครุสภา**	1.50	-	-	ผู้ช่วยเลขานุการ	กรรมการ	รองประธาน เลขานุการ	ประธาน	คำสั่งแต่งตั้ง

หมายเหตุ: (1). *เป็นตัวชี้วัดเลือกสำหรับ**ผู้บริหารคณะ/มหาวิทยาลัย**เท่านั้น (เพิ่มเติมจากตัวชี้วัดเลือกในด้านอื่นๆ) ส่วนอาจารย์สามารถเลือกตัวชี้วัดเลือกอื่นๆ ได้ อย่างไรก็ตาม บุคลากร สายวิชาการทุกคน**จะต้องเลือกตัวชี้วัดให้มีค่าน้ำหนักรวมกัน = 30 คะแนน** (2). ควรกระจายเลือกตัวชี้วัดในตารางนี้ให้ครอบคลุมทั้งงานสอน วิจัย บริการวิชาการ บริหาร/งานที่รับมอบหมาย ประกันคุณภาพ และทำนุบำรุงศิลปฯ) และ (3). **ถ้าเป็นกรรมการบริหารหลักสูตร > 1 หลักสูตร (แต่ไม่เกิน 2 หลักสูตร) ให้คูณค่าน้ำหนักเป็น 2 เท่า

ตาราง 10 ตัวชี้วัดเลือก (KPI เลือก) ของบุคลากรสายวิชาการ (ทั้งผู้บริหารที่มาจากบุคลากรสายวิชาการและอาจารย์) คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
4.4 เป็นคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ/พนักงานมหาวิทยาลัย	0.50	-	-	ผู้ช่วยเลขานุการ	กรรมการ	รองประธานเลขานุการ	ประธาน	คำสั่งแต่งตั้ง
4.5 เป็นคณะกรรมการบริหารการปฏิบัติการสอนและฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูของคณะฯ	0.50	-	-	ผู้ช่วยเลขานุการ	กรรมการ	รองประธานเลขานุการ	ประธาน	คำสั่งแต่งตั้ง
4.6 เป็นกรรมการบริหารของสมาคมทางวิชาการ/วิชาชีพ	0.50	-	-	ผู้ช่วยเลขานุการ	กรรมการ	รองประธานเลขานุการ	ประธาน	คำสั่งแต่งตั้ง
4.7 เป็นคณะกรรมการ ที่ได้รับการแต่งตั้งโดยคณะให้ทำงานประจำ อื่นๆ ที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	0.50	-	-	ผู้ช่วยเลขานุการ	กรรมการ	รองประธานเลขานุการ	ประธาน	คำสั่งแต่งตั้ง
4.8 เป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจที่แต่งตั้งโดยหน่วยงานภายในระดับภาควิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย ที่ดำเนินการเป็นครั้งคราว (เช่น เปิดซองประกวดราคาฯ)	0.25	-	-	ผู้ช่วยเลขานุการ	กรรมการ	รองประธานเลขานุการ	ประธาน	คำสั่งแต่งตั้ง
4.9 เป็นคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริงและกรรมการสอบสวนทางวินัยที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการจากมหาวิทยาลัย	0.50	-	-	ผู้ช่วยเลขานุการ	กรรมการ	รองประธานเลขานุการ	ประธาน	คำสั่งแต่งตั้ง
4.10 เป็นคณะกรรมการสภาอาจารย์ (งานสภาคณาจารย์และข้าราชการ)	0.50	-	-	ผู้ช่วยเลขานุการ	กรรมการ	รองประธานเลขานุการ	ประธาน	คำสั่งแต่งตั้ง
5. ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม								
5.1 เป็นคณะกรรมการจัดกิจกรรม/โครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย	1.00	-	-	ผู้ช่วยเลขานุการ	กรรมการ	รองประธานเลขานุการ	ประธาน	คำสั่งแต่งตั้ง
5.2 เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	0.25	3	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	ลายเซ็นต์ร่วมงาน
5.3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย	1.00	3	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	หลักฐานคำชม
5.4 ทำกิจกรรม/โครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย โดยอาศัยผลการศึกษาวิจัยเป็นฐานการดำเนินงาน	1.50	3	ใช้ผลวิจัยน้อยมาก	ใช้ผลวิจัยบางส่วน	ใช้ผลวิจัยปานกลาง	ใช้ผลวิจัยค่อนข้างมาก	ใช้ผลวิจัยมาก	เอกสารโครงการ

ตาราง 11 ตัวชี้วัดสมรรถนะร่วม (Core competency) ของบุคลากร (ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ) คณะศึกษาศาสตร์ มศว

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
1. Excellence (มีความรอบรู้เป็นเลิศ)								
1.1 มีจิตนิสัยรักการแสวงหาและสรรค์สร้างความรู้อย่างต่อเนื่อง	0.50	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	เอกสารวิชาการ
1.2 พัฒนาและเผยแพร่นวัตกรรมทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ	0.50	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	เอกสารวิชาการ
1.3 เสนอแนะวิธีแก้ปัญหา/ปรับปรุงการทำงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น	0.50	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	เอกสารวิชาการ
1.4 รอบรู้และปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างยอดเยี่ยม	0.50	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	เอกสารวิชาการ
2. Decency (มีความประพฤติเหมาะสม)								
2.1 มีจรรยาบรรณความเป็นครู	0.50	5	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตความเป็นครู
2.2 ยึดหลักคุณธรรมในการดำเนินชีวิต	0.50	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการดำเนินชีวิต
2.3 มีความเสียสละและอุทิศตนในการทำงาน	0.50	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการอาสางานเพื่อสวนรวม
2.4 มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่	0.50	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	ร่องรอยการเข้าสอน/ร่วมกิจกรรม
3. Simplicity (มีความเรียบง่าย)								
3.1 การแต่งกายเหมาะสมกับการเป็นอาจารย์	0.50	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการดำเนินชีวิต
3.2 บุคลิกภาพเหมาะสมกับการเป็นอาจารย์	0.50	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตความเป็นครู
3.3 เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นิสิตและบุคลากร	0.50	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตความเป็นครู
3.4 ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำรงชีวิต	0.50	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการดำเนินชีวิต

ตาราง 11 ตัวชี้วัดสมรรถนะร่วมของบุคลากร (ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ) คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
4. Work Smart (ทำงานอย่างฉลาด)								
4.1 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน	0.50	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	ข้อการใช้สื่อในแบบ ปค.003
4.2 รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	0.50	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการทำงาน
4.3 ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและทันเวลา	0.50	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการทำงาน
4.4 ปฏิบัติงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มความสามารถ	0.50	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการทำงาน
5. Unity (มีเอกภาพ)								
5.1 รักองค์กร แสดงเจตคติและความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร	0.50	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการทำงาน
5.2 ปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร	0.50	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการทำงาน
5.3 ไม่ประพฤติตนให้เสื่อมเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร	0.50	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการทำงาน
5.4 มีปฏิสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันให้งานสำเร็จลุล่วง	0.50	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการทำงาน

หมายเหตุ: (1). ตัวชี้วัดสมรรถนะร่วมของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ทุกคน (ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ) จะต้องปฏิบัติ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรคณะฯ ตัวชี้วัดสมรรถนะร่วม (Exellence, Decency, Siplicity Work smart, Unity) มี 5 ด้านๆ ละ 2 คะแนน รวมคะแนนทั้งหมด = **10 คะแนน** (2). เมื่อนำค่าน้ำหนักรวมของตัวชี้วัดสมรรถนะร่วม 10 คะแนน บวกกับค่าน้ำหนักรวมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะของผู้บริหารระดับคณะ (ในฐานะผู้กำหนดนโยบาย) (ในตาราง 12) หรือผู้บริหารระดับสำนักงานคณบดี (ในฐานะหัวหน้าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานประจำ) (ในตาราง 26 หรือ 27) อีก **10 คะแนน** จะมีค่า = **30 คะแนน**

ตาราง 12 ตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) ของบุคลากรสายวิชาการ (สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร) คณะศึกษาศาสตร์ มศว

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
1. สภาวะผู้นำ								
1.1 ดำเนินการประชุมและแจ้งข่าวสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการบริหาร
1.2* เป็นผู้นำในการทำงานของคณะ/กลุ่ม/ทีม และใช้อำนาจอย่างยุติธรรม	1.00/**2.00***	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการบริหาร
1.3 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการบริหาร
1.4 สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานปฏิบัติภารกิจจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือปีนไปตามการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการบริหาร
2. การวางแผนและจัดระบบงาน								
2.1 รู้และเข้าใจในนโยบายและภารกิจภาครัฐ/มหาวิทยาลัยว่าเกี่ยวโยงกับภาระความรับผิดชอบของคณะ/ภาควิชา/สาขาวิชาที่ตนรับผิดชอบ	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	แผนงานและสังเกตการบริหาร
2.2* สามารถวางแผนและจัดระบบงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1.00/**2.00***	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	แผนงานและสังเกตการบริหาร
2.3 สามารถคาดการณ์ ตั้งเป้าหมายและกระบวนการทำงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	แผนงานและสังเกตการบริหาร
2.4 ริเริ่มสร้างสรรค์และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการวางแผนและจัดระบบงานได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	แผนงานและสังเกตการบริหาร

ตาราง 12 ตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะของบุคลากรสายวิชาการ (สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร) คณะศึกษาศาสตร์ มศว **(ต่อ)**

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
3. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน								
3.1 สอนงาน/ให้คำ แนะนำ เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่องด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการบริหาร
3.2* สามารถเสริมพลังและแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน	1.00/**2.00***	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการบริหาร
3.3 วางแผนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานแสดงศักยภาพการทำงาน	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการบริหาร
3.4 การทำให้คณะ/หน่วยงานมีระบบการสอนงานและมอบหมายภาระหน้าที่	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการบริหาร
4. การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา								
4.1 มีหลักเกณฑ์และมาตรฐานในการตัดสินใจและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการบริหาร
4.2* ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น	1.00/**2.00***	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการบริหาร
4.3 มีปฏิภาณไหวพริบและใช้เหตุผลในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการบริหาร
4.4 มีการนำความรู้และวิทยาการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการบริหาร
5. ** **การมีวิสัยทัศน์**								
5.1 สามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และรายละเอียดของพันธกิจที่ชัดเจน	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการบริหาร
5.2 รู้และเข้าใจ รวมทั้งช่วยทำให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรคณะฯ	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการบริหาร
5.3 สามารถสร้างพลังจูงใจให้บุคลากรในคณะฯ เต็มใจปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการบริหาร
5.4 มีการริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ขององค์กรคณะฯ ไปสู่ความสำเร็จ	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการบริหาร

หมายเหตุ: (1). **"การมีวิสัยทัศน์ เป็นสรรถนะเฉพาะที่จำเป็นของคณบดี (เพิ่มเติมจากผู้บริหารตำแหน่งอื่นๆ) โดยตัวชี้วัดทั้ง 5 ด้านๆ ละ 4 ตัวมีน้ำหนักตัวชี้วัดละ 1 หน่วย ส่วนตัวชี้วัด 1.2*, 2.2*, 3.2*, 4.2* (1.00/**2.00***) สำหรับรองคณบดี/หัวหน้าภาควิชา-สาขาวิชา/ผู้ช่วยคณบดี มีค่าน้ำหนักละ 2.00 คะแนน ที่เหลืออีก 12 ตัวใน 4 ด้านแรก มีน้ำหนักตัวละ 1 คะแนน รวมทั้งหมด 20 คะแนน (2).ตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะเหล่านี้จะต้องได้รับการประเมินเมื่อบวกกับค่าน้ำหนักรวมของตัวชี้วัดสมรรถนะร่วม อีก 10 คะแนน (ในตาราง 11) จะมีค่า = 30 คะแนน**

ตาราง 13 ตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) ของบุคลากรสายวิชาการ (สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์) คณะศึกษาศาสตร์ มศว

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน (Rubrics)					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
1. การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี (Communications and technology)								
1.1 มีความสามารถและทักษะในการสื่อสารด้วยการพูดเพื่อนำเสนอความคิดของตนได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม	2.00	4	ไม่ชัดเจน/ต้องแก้ไขมากจึงจะสื่อสารได้	ชัดเจน แต่ยังต้องแก้ไขเพิ่มเติม	เหมาะสม/ชัดเจนพอควร มีข้อแก้ไขบ้าง	เหมาะสม/ชัดเจน มีแก้ไขน้อยมาก	เหมาะสม/ชัดเจน มาก ไม่ต้องแก้ไขใดๆ	สังเกตการนำเสนอความคิดด้วย วาจา
1.2 มีความสามารถและทักษะในการสื่อสารด้วยการเขียนเพื่อนำเสนอความคิดหรือเผยแพร่ผลงานทางวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล**	2.00	4	ไม่ชัดเจน/ต้องแก้ไขมากจึงจะสื่อสารได้	ชัดเจน แต่ยังต้องแก้ไขเพิ่มเติม	เหมาะสม/ชัดเจนพอควร มีข้อแก้ไขบ้าง	เหมาะสม/ชัดเจน มีแก้ไขน้อยมาก	เหมาะสม/ชัดเจน มาก ไม่ต้องแก้ไขใดๆ	สังเกตการนำเสนอความคิดด้วยการเขียน
1.3 มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี (ICT) เพื่อการจัดการเรียนรู้และการสื่อสาร	1.00	4	รู้/เข้าใจ ICT น้อยมาก	รู้/เข้าใจ ICT น้อย	รู้/เข้าใจ ICT พอควร	รู้/เข้าใจ ICT ค่อนข้างมาก	รู้/เข้าใจ ICT มาก	สอบถาม/สังเกตการใช้ ICT
1.4 มีความสามารถและทักษะในการเลือกและใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	1.00	4	ไม่คล่องแคล่ว/ใช้ได้อย่างจำกัดมาก	พอใช้ได้บ้าง แต่ยังต้องช่วยเหลือมาก	ใช้ได้ดีพอควร/ไม่ต้องช่วยเหลืออะไรมากนัก	ใช้ได้ค่อนข้างรวดเร็วและกว้างขวาง	คล่องแคล่วมาก/บรรลุเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร	สอบถาม/สังเกตการใช้ ICT
2. การรับรู้และเข้าใจในงาน (Conceptual work process)								
2.1 รับรู้และเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของการเป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา	1.00	4	รู้/เข้าใจน้อยมาก	รู้/เข้าใจ น้อย	รู้/เข้าใจพอสมควร	รู้/เข้าใจค่อนข้างมาก	รู้/เข้าใจมาก	สอบถาม/สังเกตการปฏิบัติหน้าที่
2.2 รับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับระบบและกระบวนการ (ขั้นตอนและวิธีการ) ดำเนินงานของภาควิชา/สาขาวิชาที่ตนสังกัด	0.50	4	รู้/เข้าใจน้อยมาก	รู้/เข้าใจ น้อย	รู้/เข้าใจพอสมควร	รู้/เข้าใจค่อนข้างมาก	รู้/เข้าใจมาก	สอบถาม/สังเกตการปฏิบัติหน้าที่
2.3 รับรู้และเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างงานตามภาระหน้าที่อาจารย์ของตนในภาควิชา/สาขาวิชากับระบบและกระบวนการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะฯ และมหาวิทยาลัย	0.50	4	รู้/เข้าใจน้อยมาก	รู้/เข้าใจ น้อย	รู้/เข้าใจพอสมควร	รู้/เข้าใจค่อนข้างมาก	รู้/เข้าใจมาก	สอบถาม/สังเกตการปฏิบัติหน้าที่
2.4 ปรับปรุงระบบและกระบวนการดำเนินงานของตนในฐานะอาจารย์และของภาควิชา/สาขาวิชาในฐานะหน่วยงานสังกัดให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	0.50	4	ทำไม่ต่อเนื่อง ต้องกระตุ้นบ่อยครั้ง	ต่อเนื่องน้อย ต้องมีการกระตุ้นบ้าง	ทำต่อเนื่องพอควร แต่ต้องปรับปรุง	ทำต่อเนื่องแต่ต้องปรับปรุงบ้าง	ทำต่อเนื่องมากและประหยัด/ทันการณ์	สอบถาม/สังเกตการปฏิบัติหน้าที่

ตาราง 13 ตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะของบุคลากรสายวิชาการ (สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์) คณะศึกษาศาสตร์ มศว **(ต่อ)**

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
3. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relations)								
3.1 รับรู้และเข้าใจเหตุผลในการแสดงอากัปกิริยาหรือพฤติกรรมของบุคคลในบริบทต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	0.50	4	รู้/เข้าใจน้อยมาก	รู้/เข้าใจน้อย	รู้/เข้าใจพอสมควร	รู้/เข้าใจค่อนข้างมาก	รู้/เข้าใจมาก	สอบถาม/สังเกตการปฏิบัติงาน
3.2 มีความสามารถและทักษะในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีแก่บุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ	2.00	4	ขัดแย้งติดขัดมาก/งานไม่บรรลุผล	ค่อนข้างติดขัด ขัดแย้ง/ งานบรรลุผลน้อย	ราบรื่นดี พอสมควร/ งานบรรลุผล	ค่อนข้างราบรื่น/งานบรรลุผล	คล่องแคล่วราบรื่นดีมาก/งานบรรลุผล	สังเกตการปฏิบัติหน้าที่/ทำงาน
3.3 แสดงออกถึงไมตรีจิตและความเอื้ออาทรในการให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกภาควิชา/สาขาวิชาที่ตนสังกัด	1.00	4	คิดถึงตนเองมาก/ต้องร้องขอให้ช่วย	คิดถึงตนเอง/ช่วยผู้อื่นบ้างเล็กน้อย	คิดถึงและช่วยผู้อื่นดีพอควร	คิดถึงผู้อื่น/ช่วยผู้อื่นมาก	แบบอย่างการคิดถึงและช่วยผู้อื่นได้	สังเกตการปฏิบัติหน้าที่/ทำงาน
3.4 แสดงออกถึงความเต็มใจในการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกภาควิชา/สาขาวิชาหรือคณะฯ เพื่อให้งานที่ทำบรรลุผลสำเร็จ	2.00	4	คิดถึงตนเอง/ช่วยส่วนรวมน้อยมาก	เต็มใจ ช่วยงานส่วนรวมน้อย	เต็มใจช่วยงานส่วนรวมดีพอควร	เต็มใจและช่วยงานส่วนรวมมาก	เป็นแบบอย่างการช่วยงานส่วนรวมดีมาก	สังเกตการปฏิบัติหน้าที่/ทำงาน
4. การประเมินและพัฒนา การปฏิบัติงาน (Performance evaluation and improvement)								
4.1 แสดงออกถึงความเต็มใจในการรับฟังข้อคิดเห็นหรือรับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้อื่นเพื่อเรียนรู้และนำผลมาใช้พัฒนาการทำงานของตน	1.00	4	รับฟังอย่างไม่เต็มใจ/คิดถึงตนเป็นหลัก	รับฟังบ้าง แต่ยังคงยึดถือตนเองเป็นหลัก	เต็มใจรับฟัง/นำผลมาพัฒนางานดีพอควร	เต็มใจรับฟัง/นำผลมาพัฒนางานดี	เต็มใจรับฟัง/นำผลมาพัฒนางานต่อเนื่อง	สังเกตการปฏิบัติหน้าที่/ทำงาน
4.2 มีการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนอย่างสม่ำเสมอ	2.00	4	กระทำ/คิดถึงตนเป็นหลัก	รับฟังบ้าง แต่ยังคงยึดถือตนเองเป็นหลัก	เต็มใจรับฟัง/นำผลมาพัฒนางานดีพอควร	เต็มใจรับฟัง/นำผลมาพัฒนางานดี	เต็มใจรับฟัง/นำผลมาพัฒนางานดีมาก	สังเกตการปฏิบัติหน้าที่/ทำงาน
4.3 สามารถบอกข้อจำกัด/ปัญหา และวิธีการลดข้อจำกัด/แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม	1.00	4	บอกข้อจำกัด/วิธีแก้ปัญหาได้น้อยมาก	ทำได้บ้าง แต่ต้องเพิ่มเติม จึงจะสมบูรณ์	ทำได้ชัดเจน/เป็นไปได้ดีพอควร	ทำได้ชัดเจน/เป็นไปได้ในระดับดี	กระทำได้ถูกต้อง/ชัดเจนและเป็นไปได้	สังเกตการปฏิบัติหน้าที่/ทำงาน
4.4 มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนให้มีคุณภาพได้มาตรฐานอย่างต่อเนื่อง	2.00	4	ตั้งใจน้อย แต่ทำไม่ต่อเนื่อง	ทำอย่างตั้งใจแต่ต่อเนื่องน้อย	ทำอย่างตั้งใจต่อเนื่องดีพอควร	ทำอย่างตั้งใจต่อเนื่องในเกณฑ์ดี	ทำอย่างตั้งใจต่อเนื่อง/เป็นแบบอย่างที่ดี	สังเกตการปฏิบัติหน้าที่/ทำงาน

หมายเหตุ: (1). **ตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะที่จำเป็นสำหรับอาจารย์ทุกคนมีค่าน้ำหนักรวมกัน = 20 คะแนน** (2). **อาจารย์ทุกคนจำเป็นจะต้องได้รับการประเมินทุกตัวชี้วัดที่กำหนดในตาราง**

ตาราง 14 ตัวชี้วัดบังคับร่วม (งานส่วนกลาง) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (เลขานุการคณะ หัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงาน และผู้ปฏิบัติงาน) คณะศึกษาศาสตร์ มศว

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน (Rubrics)					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
1. ด้านธุรการและการจัดการทั่วไป								
1.1รับรู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแผนการดำเนินงานของคณะศึกษาศาสตร์ มศว	0.50	4	รู้/เข้าใจน้อยมาก	รู้/เข้าใจน้อย	รู้/เข้าใจพอสมควร	รู้/เข้าใจค่อนข้างมาก	รู้/เข้าใจมาก	สอบถาม/สังเกตการปฏิบัติงาน
1.2 ให้ความช่วยเหลือ/สนับสนุนการทำกิจกรรม/โครงการต่างๆ ที่ดำเนินการโดยคณะศึกษาศาสตร์ มศว	1.50/1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการร่วมงาน/ใบลงนามทำงาน
1.3 ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารคณะศึกษาศาสตร์ มศวว	0.50	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	คำสั่งแต่งตั้ง
1.4 คะแนนบ่งชี้ความสำเร็จในการดำเนินงานตามมาตรการประหยัดพลังงาน	1.00/0.50	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	ใบเสร็จค่าไฟ/น้ำ
2. ด้านการบริการ								
2.1 มีการนำความรู้/ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานมาใช้ปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานทั้งภายในและภายนอกฝ่าย	0.50	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สอบถาม/สังเกตการปฏิบัติงาน
2.2 ร้อยละของความพึงพอใจในการให้บริการ/สนับสนุนงานวิชาการในภาพรวมของสำนักงานคณบดี	1.50/1.00	4	< 50%	50-60%	61-70%	71-80%	> 80%	ผลการประเมิน
3. ด้านการประกันคุณภาพ								
3.1 มีส่วนร่วมในการดำเนินงานประกันคุณภาพของสำนักงานคณบดีที่รับผิดชอบ*	1.50/1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	คำสั่งแต่งตั้ง/รายงานประชุม
3.2 คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพภายในตามตัวชี้วัดของสำนักงานคณบดีที่รับผิดชอบ*	1.00	4	(<1.51) น้อยมาก	(1.51-2.50) น้อย	(2.51-3.50) ปานกลาง	(3.51-4.50) ค่อนข้างมาก	(> 4.50) มาก	ผลการประเมิน
4. ด้านจิตนิสัยที่ดีในการปฏิบัติงาน								
4.1 จำนวนครั้งของการลากิจ/ลาป่วยและมาปฏิบัติงานสายในครึ่งปี**	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	ใบลา/ใบลงเวลา
4.2 ร้อยละการเข้าร่วมประชุมและปฏิบัติงานส่วนกลางของคณะฯ	1.00/0.50	4	< 50%	50-60%	61-70%	71-80%	> 80%	ใบลา/ใบลงเวลา

หมายเหตุ: (1). *ตัวชี้วัดสำหรับ**เลขานุการคณะ** (หัวหน้าสำนักงานคณบดี) คือ คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพภายในสำนักงานฯ ในภาพรวม ส่วน**หัวหน้าฝ่าย (หรือแต่ละกลุ่มงาน)** คือ คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพภายในเฉพาะตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับภาระงานในฝ่ายที่รับผิดชอบ) และ**ผู้ปฏิบัติงาน**ในแต่ละฝ่าย คือ คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพภายในเฉพาะตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับภาระงานตามตำแหน่งหน้าที่ในฝ่ายที่รับผิดชอบ (เป็นระดับลดหลั่นกันตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ) (2). **เกณฑ์การมาสาย-ลากิจ/ลาป่วยในครึ่งปีที่ มศว กำหนด (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ต) (3). บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการทุกคน**จะต้องปฏิบัติตามตัวชี้วัดบังคับร่วมให้มีค่าน้ำหนักรวมกันอย่างต่ำ 7.50 แต่ไม่เกิน 10.00 คะแนน** ทั้งนี้เพื่อความยืดหยุ่นในทางปฏิบัติจริง โดยจะต้องเลือกตัวชี้วัดตามรายการต่างๆ ที่มีค่าน้ำหนัก 1.00/0.50 หรือ 1.50/1.00 คะแนน (ค่าบน/ล่าง) ให้ได้ค่าน้ำหนักคะแนนรวมกันตามต้องการ อย่างไรก็ตาม ค่าน้ำหนักคะแนนรวมของตัวชี้วัดบังคับร่วม ดังกล่าว เมื่อบวกกับคะแนนรวมของตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ (ในตาราง 16-20) จะต้องมีค่า = 50.00 คะแนน เท่านั้น

ตาราง 15 ตัวชี้วัดเลือกร่วม (งานส่วนกลาง) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (เลขานุการคณะ หัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงานและผู้ปฏิบัติงาน) คณะศึกษาศาสตร์ มศว

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน (Rubrics)					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
1. ด้านธุรการและการจัดการทั่วไป								
1.1 ร้อยละของการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการประจำสำนักงานคณบดีในรอบครึ่งปี	1.50	4	< 50%	50-60%	61-70%	71-80%	> 80%	รายงานประชุม
1.2 ร้อยละการเข้าร่วมประชุมในคณะกรรมการดำเนินงานเฉพาะกิจ (ที่เข้าไปเกี่ยวข้องตามภาระรับผิดชอบเฉพาะตำแหน่งงาน)	1.50	4	< 50%	50-60%	61-70%	71-80%	> 80%	คำสั่งแต่งตั้ง/รายงานประชุม
1.3 จำนวนครั้งต่อเดือนในการอยู่เวรปฏิบัติงานนอกเวลา/รับโทรศัพท์ (12.00—13.00 น.) ที่สำนักงานคณบดี-ภาควิชา/สาขาวิชาที่รับผิดชอบ	1.50	4	< 3	3-4	5-6	7-8	> 8	ใบลงนามทำงานเวลาพักเที่ยง
1.4 จำนวนครั้งต่อเดือนการจัดทำวาระการประชุมของคณะกรรมการต่างๆ	1.50	4	< 2	2-3	4-5	6-7	> 7	รายงานประชุม
1.5 จำนวนครั้งต่อเดือนการจดบันทึก/จัดทำสรุปมติที่ประชุมฯ	1.50	4	< 2	2-3	4-5	6-7	> 7	รายงานประชุม
1.6 จำนวนครั้งของคณะกรรมการต่างของการจัดทำรายงานการประชุมฯ	1.50	4	< 2	2-3	4-5	6-7	> 7	รายงานประชุม
1.7 จำนวนชิ้นงานสื่อสิ่งพิมพ์ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของสำนักงานคณบดี หรือคณะฯ เช่น จดหมายข่าว โปสเตอร์ ในรอบ 6 เดือน	1.50	4	< 6	6-8	9-11	12-14	> 14	แฟ้มสะสมงานสื่อสิ่งพิมพ์
1.8 ระดับความสำเร็จของการจัดทำเว็บไซต์ของหน่วยงานภายในคณะฯ และปรับเพิ่ม/เปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ (Upload) ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ	1.50	4	ไม่มีเว็บ หรือมีแต่ไม่สมบูรณ์	มีเว็บ แต่ไม่ค่อยได้ปรับเปลี่ยน	มีเว็บ ปรับเปลี่ยนบ่อยพอควร	มีเว็บ ปรับเปลี่ยนบ่อยมาก	มีเว็บสมบูรณ์ ปรับเปลี่ยนสม่ำเสมอ	แฟ้มสะสมงานการปรับเปลี่ยน
1.9 มีการดำเนินงานจัดการความรู้ (KM) ตามวงจรปฏิบัติการ PDCA ในสำนักงาน/หน่วยงานที่รับผิดชอบ	**2.00**/1.50	4	เริ่มทำ/ยังไม่ปรากฏผลชัด	เป็นระบบน้อย ไม่ครบวงจร	มีระบบพอควร /ครบวงจร	มีระบบมาก /ครบวงจร	มีระบบดีมาก /ครบวงจร	รายงานประชุม โครงการประชุม
1.10 มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารและจัดการภายในสำนักงานคณบดี/-ภาควิชา/สาขาวิชาที่รับผิดชอบ	**2.00**/1.50	4	เริ่มทำ/ยังไม่ปรากฏผลชัด	เป็นระบบ/มีการต่อเนื่องน้อย	ทำเป็นระบบดีพอควร	ทำเป็นระบบค่อนข้างมาก	เป็นระบบมาก/แบบอย่างที่ดี	แผนบริหารความเสี่ยง
2. ด้านการบริการ								
2.1 จำนวนชุดการเป็นกรรมการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกคณะฯ ในรอบ 1 ปีงบประมาณ	1.50	4	< 2	2-3	4-5	6-7	> 7	คำสั่งแต่งตั้ง/รายงานประชุม
2.2 จำนวนกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการ/โครงการอื่นๆ ที่ช่วยสนับสนุนจนลงมือดำเนินงาน/ใช้งบประมาณเป็นไปตามแผน ในรอบ 1 ปีงบประมาณ	1.50	4	< 2	2-3	4-5	6-7	> 7	คำสั่งแต่งตั้ง/รายงานประชุม

ตาราง 15 ตัวชี้วัดเลือกร่วม (งานส่วนกลาง) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (เลขานุการคณะ หัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงานและผู้ปฏิบัติงาน) คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
2.3 จำนวนกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการ/และอื่นๆ ที่ช่วยสนับสนุนการประเมิน/จัดทำรายงานผลดำเนินงานได้เสร็จทันเวลา ในรอบ 1 ปีงบประมาณ	1.50	4	< 2	2-3	4-5	6-7	> 7	รายงานการประเมินผล
2.4 ระดับความสำเร็จในการลดระยะเวลาและขั้นตอนการปฏิบัติงานบริการลงโดยยังรักษามาตรฐานของผลงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพของงานไว้	2.00	4	เริ่มทำ/ยังไม่ปรากฏผลชัด	ลดได้ 1 กิจฯ/ไม่มี Flow Chart	ลดได้ 1 กิจฯ/มี Flow Chart	ลดได้ 2 กิจฯ/มี Flow Chart	ลดได้ 3 กิจฯ/มี Flow Chart	ผลดำเนินงาน Flow Chart
3. ด้านการวิจัยสถาบัน								
3.1 มีส่วนร่วมเป็นสัดส่วนร้อยละในโครงการวิจัยสถาบันที่ขอรับทุนสนับสนุนและอยู่ระหว่างดำเนินการ	2.00	2	< 50%	50-60%	61-70%	71-80%	> 80%	โครงการวิจัย/สัญญาทำวิจัย
3.2 มีการนำผลงานวิจัยสถาบัน/งานสร้างสรรค์ไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ/การสนับสนุนวิชาการ/การพัฒนาระบบของหน่วนงาน	2.00	2	เริ่มทำ/ยังไม่ปรากฏผลชัด	นำไปใช้บ้าง/ยังไม่ต่อเนื่อง	นำไปใช้พอควรและต่อเนื่อง	นำไปใช้และต่อเนื่องดี	นำไปใช้อย่างต่อเนื่องดีมาก	เอกสารรับรอง/แฟ้มสะสมงาน
3.3 มีการเผยแพร่ผลงานวิจัยสถาบัน/งานสร้างสรรค์ลงในวารสารวิชาการ	2.50	2	-	-	รูปเล่มรายงาน	รูปเล่มฯ/เว็บฯ	วารสารฐาน TCI	วารสารที่ตีพิมพ์
3.4 นำเสนอผลงานวิจัยด้วยในที่ประชุมคณะฯ/หน่วยงาน/ที่ประชุมวิชาการ	2.50	2	-	-	ระดับคณะฯ	ระดับ มศว	ระดับชาติ	Proceedings
4. ด้านการประกันคุณภาพ								
3.1 จำนวนครั้งการเข้าร่วมประชุมและทำกิจกรรมส่งเสริมงานประกันคุณภาพของสำนักงานคณบดี ภาควิชา/สาขาวิชา หรือคณะฯ ในรอบครึ่งปีงบประมาณ	2.00	4	< 2	2-3	4-5	6-7	> 7	รายงานการประชุม
3.2 คะแนนประเมินคุณภาพสำนักงาน/หน่วยงานที่รับผิดชอบ 5 ส.	1.50	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	ผลการประเมิน
5. ด้านจิตนิสัยที่ดีในการปฏิบัติงาน								
5.1 จำนวนชั่วโมงของการปฏิบัติงานล่วงเวลาทำการ (16:30-18:00 น.) หรือในวันหยุด โดยไม่ได้รับเงินค่าตอบแทนใดๆ ในรอบครึ่งปีงบประมาณ	1.50	4	< 70	70-79	80-89	90-100	> 100	บันทึกเวลาการทำงาน
5.2 การได้รับเกียรติบัตร/การยกย่องให้เป็นผู้มีความอุตสาหะ เสียสละด้วยการอุทิศตน(กาย/เวลา)ปฏิบัติงานเพื่อหน่วยงาน/คณะฯ ในรอบครึ่งปีงบประมาณ	2.00	3	-	-	-	ได้รับระดับคณะ	ได้รับระดับมหาวิทยาลัย	เกียรติบัตร/ภาพโล่รางวัล ฯลฯ
6.ด้านบริหารจัดการ								
6.1 ดำรงตำแหน่งบริหารระดับสำนักงานคณบดี/และหน่วยงานในสำนักงานฯ*	4.00	-	-	-	-	หน.ฝ่าย	เลขานุการคณะ	คำสั่งแต่งตั้ง

หมายเหตุ: (1). *เป็นตัวชี้วัดเลือกร่วมสำหรับเลขานุการคณะและหัวหน้าฝ่าย เท่านั้น (เพิ่มเติมจากตัวชี้วัดด้านอื่นๆ) ส่วนผู้ปฏิบัติการในสายสนับสนุนวิชาการตำแหน่งอื่นๆ) สามารถเลือกตัวชี้วัด (งานส่วนกลาง) ใน 5 ด้านแรก (2). บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการทุกตำแหน่งงาน สามารถเลือกตัวชี้วัดเลือกร่วมได้ตามรายการต่างๆ ที่ระบุในตารางนี้ แต่ทั้งนี้จะต้องให้ค่าน้ำหนักโดยรวมเมื่อบวกกับคะแนนรวมของตัวชี้วัดเลือกเฉพาะตามแต่ละตำแหน่งงานที่อยู่ในแต่ละฝ่ายหรือกลุ่มงาน (ในตาราง 21-25) มีค่า = 20.00 คะแนน เท่านั้น

ตาราง 16 ตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ (งานประจำในฝ่ายสนับสนุนวิชาการและบริการการศึกษา) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน (Rubrics)					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
1. ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา								
1.1 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานรับนิสิตใหม่ (การจัดทำแผนการรับประชาสัมพันธ์ สอบคัดเลือก และการรายงานตัว) มาเข้าศึกษาต่อในคณะฯ	2.00	4	ทำไม่เต็มที่/ไม่มีแผน/	ทำหลายงาน แต่ยังขาดระบบ	ทำหลายงาน/ทำเต็มที่ดีพอควร	ทำหลายงาน/เต็มที่มีระบบดี	ทำหลายงาน/เต็มที่/มีระบบดีมาก	แผนดำเนินงาน / คำสั่งแต่งตั้ง
1.2 คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของนิสิตปริญญาตรี (เฉพาะสังกัดคณะศึกษาฯ) ในประเด็นการสนับสนุนการเรียนรู้ของนิสิต รวมทั้งสรุป/รายงานผลเข้าที่ประชุม-นำผลส่งงานประกันคุณภาพตามกำหนดเวลา/ปรับปรุงการทำงานฯ	2.50/2.00	4	(<1.51) ยังต้องปรับปรุงอีกมาก	(1.51-2.50) และทำไม่ครบขั้นตอน	(2.51-3.50) และทำครบขั้นตอนดีพอควร	(3.51-4.50) และทำครบขั้นตอนอย่างดี	(> 4.50) ทำครบขั้นตอนดีมาก/ปรับปรุงต่อเนื่อง	การประเมินโดยนิสิต จาก ป 003
1.3 คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของนิสิตปริญญาโท/เอกในประเด็นการสนับสนุนการเรียนรู้ของนิสิต รวมทั้งสรุป/รายงานผลเข้าที่ประชุม-นำผลส่งงานประกันคุณภาพตามกำหนดเวลา/ปรับปรุงการทำงานสนับสนุนการเรียนรู้ฯ	2.50/2.00	4	(<1.51) ยังต้องปรับปรุงอีกมาก	(1.51-2.50) และทำไม่ครบขั้นตอน	(2.51-3.50) และทำครบขั้นตอนดีพอควร	(3.51-4.50) และทำครบขั้นตอนอย่างดี	(> 4.50) ทำครบขั้นตอนดีมาก/ปรับปรุงต่อเนื่อง	การประเมินโดยนิสิต จาก ป 003
1.4 คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของนิสิตและผู้เกี่ยวข้องในการสนับสนุนงานฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู (การจัดทำแผนการฝึกฯ ติดต่อประสานงาน นิเทศการฝึกฯ สัมมนาการฝึกฯ ขอใบประกอบวิชาชีพครูจากคุรุสภา ทำรายงานสรุปและปรับปรุงคุณภาพการทำงานสนับสนุนการฝึกฯ)	2.50/2.00	4	(<1.51) ยังต้องปรับปรุงอีกมาก	(1.51-2.50) และทำไม่ครบขั้นตอน	(2.51-3.50) และทำครบขั้นตอนดีพอควร	(3.51-4.0) และทำครบขั้นตอนอย่างดี	(> 4.50) ทำครบขั้นตอนดีมาก/ปรับปรุงต่อเนื่อง	การประเมินโดยนิสิตและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
1.5 คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของนิสิต/อาจารย์ในการสนับสนุนงานระบบอาจารย์ที่ปรึกษา (การจัดทำแผน การนิเทศ สัมมนา และขอใบประกอบวิชาชีพครูจากคุรุสภา รวบรวม/วิเคราะห์ข้อมูล สรุป/รายงานผลนำเข้าที่ประชุม นำผลส่งงานประกันคุณภาพตามกำหนดเวลา และปรับปรุงคุณภาพการทำงาน)	2.00	4	(<1.51) ยังต้องปรับปรุงอีกมาก	(1.51-2.50) และทำไม่ครบขั้นตอน	(2.51-3.50) และทำครบขั้นตอนดีพอควร	(3.51-4.50) และทำครบขั้นตอนอย่างดี	(> 4.50) ทำครบขั้นตอนดีมาก/ปรับปรุงต่อเนื่อง	การประเมินโดยนิสิตและอาจารย์ที่ปรึกษา
1.6 ระดับความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนรายวิชาชีพครูทั้งหมดตามเกณฑ์ TQF/คุรุสภา (การจัดทำแผนการเรียนการสอน จัดทำ มคอ. ต่างๆ รวบรวม/วิเคราะห์ข้อมูล สรุป/ทำรายงานผลการดำเนินงานเข้าที่ประชุมต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพและวางแผนครั้งต่อไป)	3.00	4	ทำบางส่วนแต่ไม่ถูกต้องสมบูรณ์ และต้องปรับปรุงหลายประการ	ทำเกือบครบทุกงาน แต่ยังต้องแก้ไขปรับปรุงอีกพอสมควร	ทำครบทุกงานแต่ต้องแก้ไขบ้างเล็กน้อยเพื่อให้ถูกต้องสมบูรณ์	ทำครบทุกงานอย่างดี โดยเกือบไม่มีข้อแก้ไขใดๆ เลย	ทำครบทุกงาน/ขั้นตอนอย่างต่อเนื่องดีมาก/สามารถยกเป็นแบบอย่างที่ดีได้	การประเมินโดยกรรมการวิชาการ / หรือ กรรมการวิชาชีพฯ ในระดับคณะฯ
1.7 ระดับความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนนิสิตครู (เฉพาะสังกัดคณะศึกษาศาสตร์) ตามเกณฑ์ TQF/คุรุสภา (การจัดทำแผนการเรียนการสอน จัดทำ มคอ. ต่างๆ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สรุปและทำรายงานผลการดำเนินงานเข้าที่ประชุมต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพและวางแผนครั้งต่อไป)	2.50/2.00	4	ทำบางส่วนแต่ไม่ถูกต้องสมบูรณ์ และต้องปรับปรุงหลายประการ	ทำเกือบครบทุกงาน แต่ยังต้องแก้ไขปรับปรุงอีกพอสมควร	ทำครบทุกงานแต่ต้องแก้ไขบ้างเล็กน้อยเพื่อให้ถูกต้องสมบูรณ์	ทำครบทุกงานอย่างดี โดยเกือบไม่มีข้อแก้ไขใดๆ เลย	ทำครบทุกงาน/ขั้นตอนอย่างต่อเนื่องดีมาก/สามารถยกเป็นแบบอย่างที่ดีได้	การประเมินโดยกรรมการวิชาการ / หรือ กรรมการวิชาชีพฯ ในระดับคณะฯ

ตาราง 16 ตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ (งานประจำในฝ่ายสนับสนุนวิชาการและบริการการศึกษา) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
1.8 ระดับความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนนิสิตบัณฑิตศึกษาตามเกณฑ์ TQF (การจัดทำแผนการเรียนการสอน จัดทำ มคอ. ต่างๆ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สรุปและทำรายงานผลการดำเนินงานเข้าที่ประชุมต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพและวางแผนครั้งต่อไป)	2.50/2.00	4	ทำบางส่วน แต่ไม่ถูกต้อง/ต้องปรับปรุงหลายประการ	ทำเกือบครบทุกงาน แต่ต้องแก้ไขปรับปรุงอีกพอสมควร	ทำครบทุกงาน แต่ต้องแก้ไขบ้างเล็กน้อยเพื่อให้ถูกต้องสมบูรณ์	ทำครบทุกงานอย่างดี โดยเกือบไม่มีข้อแก้ไขใดๆ เลย	ทำครบทุกงาน/ขั้นตอนต่อเนื่องดีมาก/เป็นแบบอย่างที่ดีได้	การประเมินโดยกรรมการวิชาการ / หกรรมการวิชาชีพ ฯ ในระดับคณะฯ
1.9 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตรวจสอบความถูกต้องของภาระงานสอนในคณะฯ ทุกรายวิชาและคำนวณเงินค่าตอบแทนการสอนเกินภาระงานขั้นต่ำของอาจารย์ในแต่ละภาคเรียน	2.00	4	ทำไม่ถูกต้องสมบูรณ์ และต้องปรับปรุงหลายประการ	ทำไม่ถูกต้องต้องแก้ไขพอควรจึงจะสมบูรณ์	ทำเกือบถูกต้องแต่ต้องแก้ไขบ้างเพื่อให้สมบูรณ์	ทำถูกต้องครบถ้วน และแล้วเสร็จทันกำหนดเวลา	ทำถูกต้องครบถ้วน และแล้วเสร็จก่อนกำหนดเวลา	การประเมินโดยกรรมการวิชาการ
1.10 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตรวจสอบความถูกต้องของภาระงานนิเทศการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู และคำนวณเงินค่าตอบแทนการนิเทศฯ ของอาจารย์นิเทศก์ฝ่ายต่างๆ และสถานศึกษาในแต่ละภาคเรียน	2.00	4	ทำไม่ถูกต้องสมบูรณ์ และต้องปรับปรุงหลายประการ	ทำไม่ถูกต้องต้องแก้ไขพอควรจึงจะสมบูรณ์	ทำเกือบถูกต้องแต่ต้องแก้ไขบ้างเพื่อให้สมบูรณ์	ทำถูกต้องครบถ้วน และแล้วเสร็จทันกำหนดเวลา	ทำถูกต้องครบถ้วน และแล้วเสร็จก่อนกำหนดเวลา	การประเมินโดยกรรมการวิชาการ
1.11 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานสนับสนุนให้นิสิตลงทะเบียน (เพิ่ม-ถอนรายวิชา) ที่เปิดสอนในแต่ละภาคเรียนแล้วให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา	2.00	4	เสร็จมากกว่า 2 วันทำการ	เสร็จช้ากว่า 2 วันทำการ	เสร็จช้ากว่า 1 วันทำการ	เสร็จทันกำหนดเวลา	เสร็จก่อนกำหนดเวลา	ข้อมูลจากงานทะเบียน มศว
1.12 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานสนับสนุนอาจารย์ให้ส่งผลการเรียน (เกรด) รายวิชาที่เปิดสอนแต่ละภาคเรียนให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา	2.00	4	< 70% เสร็จทันเวลา	70-79% เสร็จทันเวลา	80-89% เสร็จทันเวลา	90-95% เสร็จทันเวลา	> 95% เสร็จทันเวลา	ข้อมูลจากงานทะเบียน มศว
1.13 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานสนับสนุนคณะกรรมการบริหารหลักสูตรปริญญาตรีของคณะฯ ในการสร้างหรือปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้ได้รับการอนุมัติจาก สกอ./คุรุสภา ทันกำหนดเวลาตามเกณฑ์ TQF/คุรุสภา	3.00	4	ทำไม่ถูกต้องสมบูรณ์ และต้องปรับปรุงหลายประการ	ทำไม่ถูกต้องต้องแก้ไขพอควรจึงจะสมบูรณ์	ทำเกือบถูกต้องแต่ต้องแก้ไขบ้างเพื่อให้สมบูรณ์	ทำถูกต้องครบถ้วน และแล้วเสร็จทันกำหนดเวลา	ทำถูกต้องครบถ้วน และแล้วเสร็จก่อนกำหนดเวลา	การประเมินโดยกรรมการวิชาการ
1.14 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานสนับสนุนคณะกรรมการบริหารหลักสูตรวิชาชีพครูในการสร้างหรือปรับปรุงรายวิชาชีพครูทั้งหมด (ที่คณะฯ รับผิดชอบ) เพื่อให้แล้วเสร็จทันกำหนดเวลาตามเกณฑ์ TQF/คุรุสภา	3.00	4	ทำไม่ถูกต้องสมบูรณ์ และต้องปรับปรุงหลายประการ	ทำไม่ถูกต้องต้องแก้ไขพอควรจึงจะสมบูรณ์	ทำเกือบถูกต้องแต่ต้องแก้ไขบ้างเพื่อให้สมบูรณ์	ทำถูกต้องครบถ้วน และแล้วเสร็จทันกำหนดเวลา	ทำถูกต้องครบถ้วน และแล้วเสร็จก่อนกำหนดเวลา	การประเมินโดยกรรมการวิชาการ
1.15 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานสนับสนุนคณะกรรมการบริหารหลักสูตรบัณฑิตศึกษาของคณะฯ ในการสร้างหรือปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้ได้รับการอนุมัติจาก สกอ. ทันกำหนดเวลาตามเกณฑ์ TQF	3.00	4	ทำไม่ถูกต้องสมบูรณ์ และต้องปรับปรุงหลายประการ	ทำไม่ถูกต้องต้องแก้ไขพอควรจึงจะสมบูรณ์	ทำเกือบถูกต้องแต่ต้องแก้ไขบ้างเพื่อให้สมบูรณ์	ทำถูกต้องครบถ้วน และแล้วเสร็จทันกำหนดเวลา	ทำถูกต้องครบถ้วน และแล้วเสร็จก่อนกำหนดเวลา	การประเมินโดยกรรมการวิชาการ

ตาราง 16 ตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ (งานประจำในฝ่ายสนับสนุนวิชาการและบริการการศึกษา) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
1.16 คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของนิสิตผู้รับบริการการศึกษาต่องานธุรการทางวิชาการ เช่น การตอบคำถามต่างๆ เกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน	2.00	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	ผลการประเมินโดยนิสิต
1.17 คะแนนเฉลี่ยความความพึงพอใจของผู้ร่วมงานสำคัญด้านกิจการนิสิต (เช่น วันไหว้ครู ซ้อมรับปริญญา และปฐม-ปัจฉิมนิเทศ) ในรอบ 1 ปีการศึกษา	2.00	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	ผลการประเมินโดยผู้ร่วมงาน
1.18 ระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบฐานข้อมูลประวัติของนิสิตปัจจุบัน/ศิษย์เก่าโครงการเพชรในตม และหลักสูตรอื่นๆ ในสังกัดของคณะฯ	2.00	4	เริ่มทำ ยังไม่เห็นผลเต็มที่	ทำไม่สมบูรณ์และต้องมีการปรับปรุงแก้ไข	ทำครบถ้วน/ต้องแก้ไขบ้างจึงจะสมบูรณ์	ทำครบถ้วนเกือบไม่ต้องแก้ไขเลย	ทำได้สมบูรณ์แบบและเป็นแบบอย่างที่ดีได้	สังเกตและประเมินคุณภาพของฐานข้อมูล
2. ตำแหน่ง นักวิชาการโสตทัศนศึกษา								
2.1 คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของนิสิต/อาจารย์ที่มีต่อการให้บริการในด้านโสตทัศนูปกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	4.50/4.00	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	ผลการประเมินโดยนิสิต/อาจารย์
2.2 คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของนิสิต/อาจารย์ต่อการดำเนินงานซ่อมบำรุงหรือดูแลรักษาโสตทัศนูปกรณ์ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน	4.50/4.00	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	ผลการประเมินโดยนิสิต/อาจารย์
2.3 ระดับความสำเร็จในการจัดทำฐานข้อมูลเชิงวิเคราะห์การให้บริการโสตทัศนูปกรณ์ทางการศึกษาในภาพรวมระดับคณะฯ	4.00	4	เริ่มทำ ยังไม่เห็นผลเต็มที่	ทำไม่ถูกต้องต้องแก้ไขจึงจะใช้งานได้	ทำครบถ้วน/ต้องแก้ไขบ้างจึงจะสมบูรณ์	ทำถูกต้องเกือบไม่ต้องแก้ไขเลย	ทำได้สมบูรณ์แบบและเป็นแบบอย่างที่ดีได้	การประเมินโดยกรรมการวิชาการ
2.4 ระดับความสำเร็จในการจัดเก็บแฟ้มภาพวิดิทัศน์ สื่อการเรียนรู้และเทปรายการโทรทัศน์ในรูปแผ่น DVD หรือม้วนเทป MINI DV	4.00	4	เริ่มทำ ยังไม่เห็นผลเต็มที่	ทำไม่ถูกต้องต้องแก้ไขจึงจะใช้งานได้	ทำครบถ้วน/ต้องแก้ไขบ้างจึงจะสมบูรณ์	ทำถูกต้องเกือบไม่ต้องแก้ไขเลย	ทำได้สมบูรณ์แบบและเป็นแบบอย่างที่ดีได้	การประเมินโดยกรรมการวิชาการ
2.5 จำนวนครั้งการถ่ายวิดิทัศน์ (VDO)/ภาพนิ่งในงานประชุม สัมมนา การเรียนการสอน หรือกิจกรรมอื่นๆ ของคณะฯ และหน่วยงานในคณะฯ	4.00	4	เริ่มทำ ยังไม่เห็นผลเต็มที่	ทำไม่ถูกต้องต้องแก้ไขจึงจะใช้งานได้	ทำครบถ้วน/ต้องแก้ไขบ้างจึงจะสมบูรณ์	ทำถูกต้องเกือบไม่ต้องแก้ไขเลย	ทำได้สมบูรณ์แบบและเป็นแบบอย่างที่ดีได้	การประเมินโดยกรรมการวิชาการ
2.6 คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของนิสิต/อาจารย์ต่อความพร้อมในการใช้งานของห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ของคณะฯ	4.50/4.00	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	ผลการประเมินโดยนิสิต/อาจารย์
2.7 จำนวนครั้งของการจัดทำเอกสารสิ่งตีพิมพ์/สื่ออิเลคทรอนิกส์เพื่อการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของคณะฯ สู่ชุมชน/สังคม ในรอบครึ่งปีงบประมาณ	4.50/4.00	4	< 5 ครั้ง	5-6 ครั้ง	7-8 ครั้ง	9-10 ครั้ง	> 10 ครั้ง	วัน-เวลาทำการเผยแพร่ข่าวสาร
2.8 มีการจัดทำคู่มือ/เอกสารแนะนำวิธีการใช้/การระวังรักษาโสตทัศนูปกรณ์ทางการศึกษาประเภทต่างๆ อย่างครบถ้วนและง่ายต่อการเข้าใจ	4.00	4	เริ่มทำ ยังไม่เห็นผลงานอย่างเต็มที่	ทำไม่ครบถ้วนต้องแก้ไขมากจึงจะใช้งานได้	ทำครบถ้วน/แก้ไขเล็กน้อยก็ใช้งานได้เลย	ทำครบถ้วนเกือบไม่ต้องแก้ไขเลย	ทำได้สมบูรณ์แบบและเป็นแบบอย่างที่ดีได้	คู่มือ/แผ่นพับ/เอกสารแนะนำ

ตาราง 16 ตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ (งานประจำในฝ่ายสนับสนุนวิชาการและบริการการศึกษา) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
2.9 ร้อยละของการสำรวจและตรวจสอบเครื่องคอมพิวเตอร์ของคณะฯ หรือหน่วยงานภายในคณะฯ ในรอบ 6 เดือน	4.00	4.00	< 50%	50-60%	61-70%	71-80%	> 80%	การประเมินโดยกรรมการวิชาการ
2.10 พัฒนาและดูแลเว็บไซต์ของคณะฯ และหน่วยงานภายในคณะฯ ให้มีข้อมูลสารสนเทศทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอและเข้าถึงได้ของผู้ใช้กลุ่มต่างๆ	4.50/4.00	4.00	เริ่มทำ ยังไม่เห็นผลงานอย่างเต็มที่	ทำไม่ครบถ้วน ต้องแก้ไขมากจึงจะใช้งานได้	ทำครบถ้วน/แก้ไขเล็กน้อยก็ใช้งานได้เลย	ทำครบถ้วนเกือบไม่ต้องแก้ไขเลย	ทำได้สมบูรณ์แบบและเป็นแบบอย่างที่ดีได้	เว็บไซต์ต่างๆ ภายในคณะฯ
3. ตำแหน่ง ผู้ปฏิบัติงานบริหาร								
3.1 รอบเวลาเฉลี่ยในการรับ-ส่งหนังสือตอบรับการเป็นวิทยากรของอาจารย์ในคณะฯ เพื่อให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานภายในและนอกมหาวิทยาลัย	5.50/5.00	4.00	> 9 วันทำการ	9 วันทำการ	8 วันทำการ	7 วันทำการ	< 6 วันทำการ	ข้อมูลจากงานสารบรรณ
3.2 รอบเวลาเฉลี่ยในการทำหนังสือเชิญบุคคลภายในและนอกมหาวิทยาลัยมาสอนนิสิตหรือให้ความรู้แก่บุคลากรทั้งของคณะฯ/หน่วยงานภายในคณะฯ	5.50/5.00	4.00	> 7 วันทำการ	6 วันทำการ	5 วันทำการ	4 วันทำการ	< 3 วันทำการ	ข้อมูลจากงานสารบรรณ
3.3 รอบเวลาเฉลี่ยในการทำเรื่องเบิกเงินค่าสอน/ค่าบรรยายให้แก่อาจารย์พิเศษ/วิทยากรรับเชิญจากหน่วยงานภายนอกคณะฯ หรือมหาวิทยาลัย	5.50/5.00	4.00	> 5 วันทำการ	4 วันทำการ	3 วันทำการ	2 วันทำการ	< 1 วันทำการ	ข้อมูลจากงานสารบรรณ
3.4 คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของอาจารย์ต่อคุณภาพในการให้บริการด้านธุรการ(การรับ-ส่งหนังสือเชิญ/การทำเรื่องเบิกจ่ายเงินอาจารย์พิเศษ/วิทยากรรับเชิญจากภายนอกคณะฯ)	5.50/5.00	4.00	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	ผลการประเมินโดยอาจารย์
3.5 ระยะเวลาการแจ้ง-การบันทึกรหัสการทำกิจกรรมของนิสิตโครงการเพชรในตม/หลักสูตรอื่นๆ ของคณะฯ เสร็จภายใน 30 วันทำการหลังจบหลักสูตร	5.00	4.00	> 25 วันทำการ	20-24 วันทำการ	15-19 วันทำการ	10-14 วันทำการ	< 10 วันทำการ	แฟ้มข้อมูล ฐานข้อมูล
3.6 คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของนิสิตที่ได้รับการสนับสนุนในการทำกิจกรรม/โครงการของนิสิตโครงการเพชรในตมและหลักสูตรอื่นๆ ของคณะฯ	5.00	4.00	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	ผลการประเมินโดยนิสิต
3.7 จำนวนงานสนับสนุนวิชาการในความรับผิดชอบที่รับ-ส่งถึงผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้องผ่านระบบอิเลคทรอนิกส์ (e-mails) ภายในรอบ 1 เดือน	5.00	4.00	< 10 เรื่อง	10-19 เรื่อง	20-29 เรื่อง	30-39 เรื่อง	> 40 เรื่อง	ข้อมูลจากงานสารบรรณ
3.8 ระยะเวลาการจัดทำเอกสารในการเบิกจ่ายทุนการศึกษาแล้วเสร็จ ภายหลังทราบผลจากคณะกรรมการพิจารณาทุนแล้ว ภายใน 5 วันทำการ	5.50/5.00	4.00	> 5 วันทำการ	4 วันทำการ	3 วันทำการ	2 วันทำการ	< 1 วันทำการ	ข้อมูลจากงานสารบรรณ

หมายเหตุ: (1). **2.50/2.00** หมายถึง **ตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ ที่มี 2.50** และ **2** เป็นค่าน้ำหนักบนและล่าง (ตามลำดับ) บุคลากรแต่ละตำแหน่งในฝ่ายนี้ สามารถเลือกค่าใดค่าหนึ่งตามที่สอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ (2). **บุคลากรแต่ละตำแหน่งงานในฝ่ายสนับสนุนวิชาการและบริการการศึกษา จะต้องปฏิบัติตามตัวชี้วัดบังคับเฉพาะให้มีค่าน้ำหนักรวมกันอย่างต่ำ 40.00 คะแนน แต่ไม่เกิน 42.50 คะแนน** อย่างไรก็ตาม ค่าน้ำหนักคะแนนรวมของตัวชี้วัดบังคับเฉพาะดังกล่าว เมื่อบวกกับคะแนนรวมของตัวชี้วัดบังคับร่วม (ในตาราง 14) **จะต้องมีค่า = 50.00 คะแนน**

ตาราง 17 ตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ (งานประจำในฝ่ายธุรการและบริหารงานทั่วไป) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน (Rubrics)					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
1. ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป								
1.1 รอบเวลาเฉลี่ยในการจัดทำวาระการประชุมกรรมการประจำคณะฯ ได้เสร็จสมบูรณ์ตามกำหนดเวลา	3.00	4	> 7 วันทำการ	7 วันทำการ	6 วันทำการ	5 วันทำการ	< 5 วันทำการ	ข้อมูลจากงานสารบรรณ
1.2 รอบเวลาเฉลี่ยในการสรุปมติการประชุมกรรมการประจำคณะได้ตามกำหนดเวลา	2.00	4	> 7 วันทำการ	7 วันทำการ	6 วันทำการ	5 วันทำการ	< 5 วันทำการ	ข้อมูลจากงานสารบรรณ
1.3 รอบเวลาเฉลี่ยในการจัดทำรายงานการประชุมกรรมการประจำคณะฯ ได้เสร็จสมบูรณ์ตามกำหนดเวลา	3.50/3.00	4	> 11 วันทำการ	10 วันทำการ	9 วันทำการ	8 วันทำการ	< 8 วันทำการ	ข้อมูลจากงานสารบรรณ
1.4 รอบเวลาเฉลี่ยในการจัดทำวาระการประชุมกรรมการบริหารคณะฯ ได้เสร็จสมบูรณ์ตามกำหนดเวลา	3.00	4	> 7 วันทำการ	7 วันทำการ	6 วันทำการ	5 วันทำการ	< 5 วันทำการ	ข้อมูลจากงานสารบรรณ
1.5 รอบเวลาเฉลี่ยในการสรุปมติการประชุมกรรมการบริหารคณะได้ตามกำหนดเวลา	2.50/2.00	4	> 5 วันทำการ	5 วันทำการ	4 วันทำการ	3 วันทำการ	< 3 วันทำการ	ข้อมูลจากงานสารบรรณ
1.6 รอบเวลาเฉลี่ยในการจัดทำรายงานการประชุมกรรมการบริหารคณะฯ ได้เสร็จสมบูรณ์ตามกำหนดเวลา	3.50/3.00	4	> 11 วันทำการ	10 วันทำการ	9 วันทำการ	8 วันทำการ	< 8 วันทำการ	ข้อมูลจากงานสารบรรณ
1.7 รอบเวลาเฉลี่ยในการจัดทำวาระการประชุมกรรมการสำนักงานคณบดีได้เสร็จสมบูรณ์ตามกำหนดเวลา	2.00	4	> 7 วันทำการ	7 วันทำการ	6 วันทำการ	5 วันทำการ	< 5 วันทำการ	ข้อมูลจากงานสารบรรณ
1.8 รอบเวลาเฉลี่ยในการสรุปมติการประชุมกรรมการสำนักงานคณบดีได้ตามกำหนดเวลา	2.00	4	> 5 วันทำการ	5 วันทำการ	4 วันทำการ	3 วันทำการ	< 3 วันทำการ	ข้อมูลจากงานสารบรรณ
1.9 รอบเวลาเฉลี่ยในการจัดทำรายงานการประชุมกรรมการสำนักงานคณบดีได้เสร็จสมบูรณ์ตามกำหนดเวลา	2.00	4	> 11 วันทำการ	10 วันทำการ	9 วันทำการ	8 วันทำการ	< 8 วันทำการ	ข้อมูลจากงานสารบรรณ
1.10 รอบเวลาจัดทำเอกสารในการเบิกจ่ายเงินค่าเลี้ยงรับรอง/เบี้ยประชุมของกรรมการคณะต่างๆ (การประชุมส่วนกลาง) เพื่อขออนุมัติจากผู้บริหารคณะฯ	2.00	4	> 5 วันทำการ	5 วันทำการ	4 วันทำการ	3 วันทำการ	< 3 วันทำการ	ข้อมูลจากงานสารบรรณ
1.11 ร้อยละของการออกเลขที่คำสั่งและข้อความถูกต้อง โดยมีสำเนาเอกสารเก็บไว้อ้างอิงครบถ้วน	2.50/2.00	4	บกพร่อง > 6 คำสั่ง	บกพร่อง 5-6 คำสั่ง	บกพร่อง 3-4 คำสั่ง	บกพร่อง 1-2 คำสั่ง	ถูกต้อง/ครบถ้วนสมบูรณ์ทั้ง100%	ข้อมูลจากงานสารบรรณ
1.12 คะแนนเฉลี่ยความความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมงานสำคัญของคณะศึกษาศาสตร์ มศว (เช่น งานวัน ศ. สาโรช บัวศรี วันเกษียณอายุราชการ และวันสถาปนาคณะฯ) ในรอบ 1 ปีการศึกษา	2.00	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	ผลการประเมินโดยผู้ร่วมงาน

ตาราง 17 ตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ (งานประจำในฝ่ายธุรการและบริหารงานทั่วไป) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
1.13 รอบระยะเวลาการดำเนินการขอใช้อาคารสถานที่ทั้งในและนอกเวลาราชการ โดยแจ้งกลับผู้ขอตามกำหนดเวลา	2.00	4	> 5 วันทำการ	5 วันทำการ	4 วันทำการ	3 วันทำการ	< 3 วันทำการ	ข้อมูลจากงานสารบรรณ
1.14 คะแนนเฉลี่ยความความพึงพอใจของนิสิต/ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการอาคารสถานที่ทั้งภายในและนอกอาคารของคณะฯ (เช่น หอพักของนิสิตโครงการเพชรในตม) ให้พร้อมใช้งานได้อย่างสะอาด สะดวก และปลอดภัย	2.50/2.00	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	ผลการประเมินโดยนิสิตและผู้เกี่ยวข้อง
1.15 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันภายในคณะฯ (ยานพาหนะ/อาคารสถานที่/ห้องประชุม/LCD ฯลฯ)	2.00	4	เริ่มทำ ยังไม่เห็นผลเต็มที่	ทำได้น้อยรายการ	ทำได้พอประมาณ	เกือบครบทุกรายการ	ครบถ้วนทุกรายการ	รายงาน/สถิติการใช้ร่วมกัน
1.16 ระดับความสำเร็จในการสนับสนุนให้มีการจัดทำและปฏิบัติตามระบบงานสารบรรณอิเลคทรอนิกส์ภายในคณะฯ	2.00	4	เริ่มทำ ยังไม่เห็นผลเต็มที่	ทำได้น้อยรายการ	ทำได้พอประมาณ	เกือบครบทุกรายการ	ครบถ้วนทุกรายการ	สถิติการใช้ e-สารบรรณ
1.17 ระดับความสำเร็จในการจัดการหอพักของนิสิตโครงการเพชรในตม ด้วยการจัดทำรายงานสรุปเชิงวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา และค่าซ่อมบำรุงอุปกรณ์อาคาร เพื่อเสนอเลขานุการ/หัวหน้าฝ่าย	2.00	4	เริ่มทำ ยังไม่เห็นผลงานอย่างเต็มที่	ทำไม่ถูกต้อง ต้องแก้ไขมาก จึงจะใช้งานได้	ทำถูกต้องครบถ้วน/แก้ไขบ้างก็ใช้ได้	ทำครบถ้วน เกือบไม่ต้องแก้ไขใดๆ เลย	ทำได้สมบูรณ์แบบและเป็นแบบอย่างที่ดีได้	คู่มือ/แผ่นพับ/เอกสารแนะนำ
1.18 ร้อยละความพึงพอใจของนิสิตโครงการเพชรในตมต่อการจัดการหอพักด้านอาคารสถานที่	2.00	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	ผลการประเมินโดยนิสิตหอพัก
1.19 ระดับความสำเร็จในการจัดทำรายงานการมาปฏิบัติงานของแม่บ้านทำความสะอาดเป็นรายเดือนเพื่อเสนอหัวหน้าฝ่าย/เลขานุการคณะฯ	2.00	4	ไม่ถูกต้อง/ไม่เร่งทำส่ง/ต้องกระตุ้นเตือน	ถูกต้องและครบถ้วนน้อย ต้องแก้ไขมาก	ถูกต้องครบถ้วนดีพอควร และมีแก้ไขบ้าง	ถูกต้องครบถ้วนเสร็จทันเวลา	ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์แบบ/เสร็จก่อนเวลา	
2. ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา								
2.1 มีการบันทึกข้อมูลประวัติบุคลากรของคณะฯ ลงในระบบฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย เช่น HURIS	4.50/4.00	4	เริ่มทำ ยังไม่เห็นผลเต็มที่	ทำไม่ถูกต้อง ต้องแก้ไขจึงจะใช้งานได้	ทำครบถ้วน/ต้องแก้ไขบ้างจึงจะสมบูรณ์	ทำถูกต้องเกือบไม่ต้องแก้ไขเลย	ทำได้สมบูรณ์แบบและเป็นแบบอย่างที่ดีได้	การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ
2.2 ระดับความสำเร็จของการใช้ระบบสารสนเทศตรวจสอบวันสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (เช่น วันลากิจ-ลาป่วย/มาสาย สัญญาจ้าง เกษียณอายุ และรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์)	4.50/4.00	4	เริ่มทำ ยังไม่เห็นผลเต็มที่	ทำไม่ถูกต้อง ต้องแก้ไขจึงจะใช้งานได้	ทำครบถ้วน/ต้องแก้ไขบ้างจึงจะสมบูรณ์	ทำถูกต้องเกือบไม่ต้องแก้ไขเลย	ทำได้สมบูรณ์แบบและเป็นแบบอย่างที่ดีได้	การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ
2.3 จำนวนครั้งในการดำเนินงานรับสมัคร สอบและประกาศผลการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานของคณะฯ ในรอบ 1 ปีงบประมาณ	4.00	4	< 5 ครั้ง	5-6 ครั้ง	7-8 ครั้ง	9-10 ครั้ง	> 10 ครั้ง	ประกาศรับสมัคร

ตาราง 17 ตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ (งานประจำในฝ่ายธุรการและบริหารงานทั่วไป) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
2.4 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานสนับสนุนให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้เป็นข้าราชการพลเรือน (ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ) แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา	5.50/5.00	4	เริ่มต้นงานช้ากว่าที่ควรเป็น ต้องคอยเตือน	ทำงานประเมินตามแผน แต่ก้าวหน้าไม่มาก	ทำงานประเมินก้าวหน้าได้ตามแผนดีพอควร	ทำงานประเมินก้าวหน้าได้ตามแผนดี	ทำงานประเมินก้าวหน้าได้ตามแผนอย่างดีมาก	สังเกตกระบวนการและผลการทำงาน
2.5 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานสนับสนุนให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย (ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ) แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา	5.50/5.00	4	เริ่มต้นงานช้ากว่าที่ควรเป็น ต้องคอยเตือน	ทำงานประเมินตามแผน แต่ก้าวหน้าไม่มาก	ทำงานประเมินก้าวหน้าได้ตามแผนดีพอควร	ทำงานประเมินก้าวหน้าได้ตามแผนดี	ทำงานประเมินก้าวหน้าได้ตามแผนอย่างดีมาก	สังเกตกระบวนการและผลการทำงาน
2.6 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานสนับสนุนให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้เป็นลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัย แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา	5.00	4	เริ่มต้นงานช้ากว่าที่ควรเป็น ต้องคอยเตือน	ทำงานประเมินตามแผน แต่ก้าวหน้าไม่มาก	ทำงานประเมินก้าวหน้าได้ตามแผนดีพอควร	ทำงานประเมินก้าวหน้าได้ตามแผนดี	ทำงานประเมินก้าวหน้าได้ตามแผนอย่างดีมาก	สังเกตกระบวนการและผลการทำงาน
2.7 จำนวนครั้งของการดำเนินงานสนับสนุนบุคลากรสายวิชาการของคณะฯ และโรงเรียนสาธิตฯ ขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้น ในรอบ 6 เดือน	4.50/4.00	4	< 3 ครั้ง	3-4 ครั้ง	5-6 ครั้ง	7-8 ครั้ง	> 8 ครั้ง	บันทึกข้อ ขอกำหนดตำแหน่ง
2.8 จำนวนครั้งของการดำเนินงานสนับสนุนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของคณะฯ และโรงเรียนสาธิตฯ ในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น/ปรับเปลี่ยนตำแหน่งจากเดิม ในรอบ 6 เดือน	5.00	4	< 3 ครั้ง	3-4 ครั้ง	5-6 ครั้ง	7-8 ครั้ง	> 8 ครั้ง	บันทึกข้อ ขอปรับเปลี่ยนตำแหน่ง
2.9 ระดับความสำเร็จในการสรุปสถิติการขาดงาน การลา/การมาสายของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของคณะฯ ในรอบการประเมินแล้วเสร็จอย่างถูกต้องและครบถ้วน ทันตามกำหนดเวลา	4.00	4	ทำไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน ต้องแก้ไขมาก	ทำได้ถูกต้อง แต่ไม่ครบถ้วน ต้องมีแก้ไขบ้าง	ทำได้ถูกต้องครบถ้วน มีแก้ไขเล็กน้อย	ทำได้ถูกต้องครบถ้วน แต่งานเสร็จช้า	ทำได้ถูกต้องสมบูรณ์แบบ/เสร็จทันกำหนด	รายงานสถิติการลา-มาสาย
3. ตำแหน่ง ผู้ปฏิบัติงานบริหาร								
3.1 ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานค่าใช้จ่ายการส่งหนังสือ/จดหมายราชการทางไปรษณีย์แยกตามประเภทแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา	3.00	4	ทำไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน ต้องแก้ไขมาก	ทำได้ถูกต้อง แต่ไม่ครบถ้วน ต้องมีแก้ไขบ้าง	ทำได้ถูกต้องครบถ้วน มีแก้ไขเล็กน้อย	ทำได้ถูกต้องครบถ้วน แต่งานเสร็จช้า	ทำได้ถูกต้องสมบูรณ์แบบ/เสร็จทันกำหนด	รายงานค่าใช้จ่ายการส่งหนังสือ/จดหมายฯ
3.2 ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง ค่าเบี้ยประกัน และน้ำมันหล่อลื่น/เชื้อเพลิงและอื่นๆ เสร็จตามกำหนดเวลา	3.00	4	ทำไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน ต้องแก้ไขมาก	ทำได้ถูกต้อง แต่ไม่ครบถ้วน ต้องมีแก้ไขบ้าง	ทำได้ถูกต้องครบถ้วน มีแก้ไขบ้างเล็กน้อย	ทำได้ถูกต้องครบถ้วน แต่งานเสร็จช้า	ทำได้ถูกต้องสมบูรณ์แบบ/เสร็จทันกำหนด	รายงานค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงฯ

ตาราง 17 ตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ (งานประจำในฝ่ายธุรการและบริหารงานทั่วไป) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
3.3 มีการจัดทำแฟ้มหรือฐานข้อมูลการขอใช้รถยนต์และอาคารสถานที่ รวมทั้งประวัติการซ่อมบำรุง/การซ่อมแซมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.00	4	เริ่มทำ ยังไม่เห็นผลเต็มที่	ทำไม่ต่อเนื่อง ต้องแก้ไขจึงจะใช้งานได้	ทำได้ต่อเนื่อง/ต้องแก้ไขบ้างจึงจะสมบูรณ์	ทำถูกต้องเกือบไม่ต้องแก้ไขเลย	ทำได้สมบูรณ์แบบ และเป็นแบบอย่างที่ดีได้	แฟ้ม/ฐานข้อมูล
3.4 ระดับความสำเร็จในด้านการบริหารจัดการระบบการบำรุงรักษาสาธารณูปโภคและรักษาความปลอดภัย	3.50/3.00	4	เริ่มทำ ยังไม่เห็นผลเต็มที่	ทำไม่ต่อเนื่อง ต้องแก้ไขจึงจะใช้งานได้	ทำได้ต่อเนื่อง/ต้องแก้ไขบ้างจึงจะสมบูรณ์	ทำถูกต้องและต่อเนื่อง ไม่มีแก้ไขใดๆ	ทำได้สมบูรณ์แบบ และเป็นแบบอย่างที่ดีได้	ระบบการบำรุงรักษาฯ
3.5 รอบเวลาเฉลี่ยของการจัดส่งเอกสาร/หนังสือราชการ/บันทึกข้อความประเภทปกติภายในคณะฯ/มหาวิทยาลัย ดำเนินการเสร็จภายใน 1 วันทำการ	4.50/4.00	4	> 13 ชม. ทำการ	11-13 ชม. ทำการ	8-10 ชม. ทำการ	5-7 ชม. ทำการ	< 5 ชม. ทำการ	ข้อมูลจากงานสารบรรณ
3.6 ร้อยละของเอกสารและสิ่งของที่รับ-ส่งระหว่างคณะฯ และหน่วยงานภายในต่างๆ ของสำนักงานอธิการบดี อย่างครบถ้วนสมบูรณ์	4.50/4.00	4	ครบถ้วน > 94%	ครบถ้วน 94-95%	ครบถ้วน 96-97%	ครบถ้วน 98-99%	ครบถ้วน 100%	ข้อมูลจากงานสารบรรณ
3.7 สถิติความตรงต่อเวลาในการรับ-ส่งเอกสารระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในอาคารสำนักงานอธิการบดี (อาคาร 9) กับคณะศึกษาศาสตร์ ตามกำหนดรอบเวลา 9:00, 11:00, และ 15:00 น. แต่ละวันทำการในรอบ 6 เดือน	3.50/3.00	4	> 5 ครั้ง	5 ครั้ง	4 ครั้ง	3 ครั้ง	< 2 ครั้ง	ประเมินด้วยการสุ่ม โดยหัวหน้าฝ่าย/เลขานุการ
3.8 รอบเวลาเฉลี่ยของการจัดส่งเอกสาร/หนังสือราชการ/บันทึกข้อความประเภทด่วน/ด่วนมาก/ด่วนที่สุด ภายในคณะฯ หรือมหาวิทยาลัย ดำเนินการเสร็จภายในเวลาทำการ 2 ชั่วโมง	4.50/4.00	4	> 120 นาที	91-120 นาที	61-90 นาที	30-60 นาที	< 30 นาที	ประเมินด้วยการสุ่ม โดยหัวหน้าฝ่าย/เลขานุการ
3.9 ระดับความสำเร็จในการลดระยะเวลาเฉลี่ยของการแจ้งเวียนหนังสือราชการ/บันทึกข้อความประเภทด่วน/ด่วนมาก/ด่วนที่สุด ภายในคณะฯ หลังจากผู้บริหารคณะฯลงนามแล้ว ภายในเวลาทำการ 1 ชั่วโมง	4.00	4	> 60 นาที	46-60 นาที	31-45 นาที	16-30 นาที	< 15 นาที	ประเมินด้วยการสุ่ม โดยหัวหน้าฝ่าย/เลขานุการ
3.10 ระดับความสำเร็จในการจัดเลี้ยง การจ่ายเบี้ยประชุม และการสรุปสถิติการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการประจำคณะฯ	3.00	4	เริ่มต้นงานช้ากว่าที่ควรเป็น ต้องคอยเตือน	ทำงานล่วงหน้าตามแผน แต่งานไม่ค่อยก้าวหน้า	ทำงานล่วงหน้าเสร็จตามแผนในเกณฑ์ดีพอควร	ทำงานล่วงหน้าเสร็จทันตามแผนอย่างดี	ทำงานได้ยอดเยี่ยมตามแผนทุกอย่าง	สังเกตกระบวนการและผลการทำงาน
3.11 ระดับความสำเร็จในการจัดเลี้ยงและการสรุปสถิติการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริหารคณะฯ	3.00	4	เริ่มต้นงานช้ากว่าที่ควรเป็น ต้องคอยเตือน	ทำงานล่วงหน้าตามแผน แต่งานไม่ค่อยก้าวหน้า	ทำงานล่วงหน้าเสร็จตามแผนในเกณฑ์ดีพอควร	ทำงานล่วงหน้าเสร็จทันตามแผนอย่างดี	ทำงานได้ยอดเยี่ยมตามแผนทุกอย่าง	สังเกตกระบวนการและผลการทำงาน

ตาราง 17 ตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ (งานประจำในฝ่ายธุรการและบริหารงานทั่วไป) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
3.12 ระดับความสำเร็จในการจัดเลี้ยงและการสรุปสถิติการเข้าร่วมประชุมกรรมการสำนักงานคณบดี	3.00	4	เริ่มต้นงานช้ากว่าที่ควรเป็น ต้องคอยเตือน	ทำงานล่วงหน้าตามแผน แต่งานไม่ค่อยก้าวหน้า	ทำงานล่วงหน้าเสร็จตามแผนในเกณฑ์ดีพอควร	ทำงานล่วงหน้าเสร็จทันตามแผนอย่างดี	ทำงานได้ยอดเยี่ยมตามแผนทุกอย่าง	สังเกตกระบวนการและผลการทำงาน
4. ตำแหน่ง พนักงานอัดสำเนา/เปิด-ปิดอาคาร								
4.1 ระดับความสำเร็จในการบริการถ่าย/อัดสำเนาดิจิทอลเอกสารต่างๆ เช่น แบบทดสอบ แบบฟอร์ม และเอกสารประกอบการเรียนรู้ แล้วเสร็จอย่างครบถ้วนสมบูณ์และทันตามกำหนดเวลา	11.00/10.00	4	เริ่มต้นงานช้ากว่าที่ควรเป็น ต้องคอยเตือน	ทำไม่ครบถ้วน ขาดหาย ต้องแก้ไขบ่อยครั้ง	ทำครบถ้วน มีขาดหายน้อย แต่แต่มักเสร็จช้า	ทำครบถ้วน มีขาดหายน้อยมาก เสร็จเร็ว	ทำได้ครบถ้วน เสร็จรวดเร็วเกือบทุกครั้ง	บันทึกเวลาการทำงานถ่าย/อัดสำเนา
4.2 ระดับความสำเร็จในการบริการจัดเรียงและเย็บเล่ม/จัดชุดเอกสารต่างๆ แล้วเสร็จอย่างครบถ้วนสมบูณ์และทันตามกำหนดเวลา	10.50/10.00	4	เริ่มต้นงานช้ากว่าที่ควรเป็น ต้องคอยเตือน	ทำไม่ครบถ้วน ขาดหาย ต้องแก้ไขบ่อยครั้ง	ทำครบถ้วน มีขาดหายน้อย แต่แต่มักเสร็จช้า	ทำครบถ้วน มีขาดหายน้อยมาก เสร็จเร็ว	ทำได้ครบถ้วน เสร็จรวดเร็วเกือบทุกครั้ง	บันทึกเวลาการทำงานเรียงและเย็บเล่ม/จัดชุด
4.3 ระดับความสำเร็จในการดูแลและบำรุงรักษาเครื่องมือ/อุปกรณ์ในการจัดทำเอกสาร เช่น เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องดิจิทอล ด้วยการทำบันทึกประวัติการใช้/ซ่อมบำรุง/ตรวจสอบ เพื่อเสนอต่อเลขานุการคณะฯ ในรอบ 6 เดือน	10.00	4	เริ่มต้นงานช้ากว่าที่ควรเป็น ต้องคอยเตือน	ทำงานล่วงหน้าตามแผน แต่งานไม่ค่อยก้าวหน้า	ทำงานล่วงหน้าเสร็จตามแผนในเกณฑ์ดีพอควร	ทำงานล่วงหน้าเสร็จทันตามแผนอย่างดี	ทำงานได้ยอดเยี่ยมตามแผนทุกอย่าง	สังเกตกระบวนการและผลการทำงาน
4.4 ร้อยละความพึงพอใจของอาจารย์/บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในฐานะผู้รับบริการต่อการอำนวยความสะดวกด้านดูแลเปิดปิดสำนักงานในเวลาเช้า-เย็น หรือนอกเวลาทำการ (เมื่อมีการเรียนการสอน/กิจกรรมพิเศษ)	11.00/10.00	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	ผลการประเมินโดยอาจารย์/เจ้าหน้าที่ฯ
5. ตำแหน่ง พนักงานขับรถยนต์								
5.1 สถิติมีการเฉี่ยวชนหรือมีอุบัติเหตุอันเกิดจากการขับรถยนต์โดยประมาท/กระทำผิดชัดเจน ในรอบการประเมิน 6 เดือน	8.50/8.00	5	-	-	-	-	ไม่มีอุบัติเหตุ	สถิติการขับรถยนต์
5.2 สถิติมีอุบัติเหตุรุนแรงเป็นเหตุให้เกิดการสูญเสียชีวิต/ทรัพย์สิน/บาดเจ็บร่างกาย อันเกิดจากการขับรถยนต์โดยผู้ขับขี่ประมาท/กระทำผิดชัดเจน ในรอบการประเมิน 6 เดือน	8.50/8.00	5	-	-	-	-	ไม่มีอุบัติเหตุ	สถิติการขับรถยนต์

ตาราง 17 ตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ (งานประจำในฝ่ายธุรการและบริหารงานทั่วไป) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
5.3 สถิติของการขับรถยนต์ที่ฝ่าฝืนกฎจราจรจนกระทั่งได้รับใบสั่งปรับเงินจากตำรวจจราจร	8.00	5	-	-	-	-	ไม่ได้รับใบสั่งปรับเงิน	สถิติการขับรถยนต์
5.4 ร้อยละของการปฏิบัติงานตรงต่อเวลาตามที่ได้มีการนัดหมายไว้ในเอกสารการขออนุญาตใช้รถยนต์	9.00/8.00	5	< 60%	60-70%	71-80%	81-90%	> 90%	การประเมินโดยผู้ขอใช้รถยนต์
5.5 ระดับความพึงพอใจของผู้โดยสารที่มีต่อการให้บริการขับรถยนต์	8.50/8.00	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	การประเมินโดยผู้ขอใช้รถยนต์

หมายเหตุ: (1). 3.50/3.00 หมายถึง ตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ ที่มี 3.50 และ 2.00 เป็นค่าน้ำหนักบนและล่าง (ตามลำดับ) บุคลากรแต่ละตำแหน่งในฝ่ายนี้ สามารถเลือกค่าใดค่าหนึ่งตามที่สอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ
(2). **บุคลากรแต่ละตำแหน่งงานในฝ่ายธุรการและบริหารงานทั่วไป จะต้องปฏิบัติตามตัวชี้วัดบังคับเฉพาะให้มีค่าน้ำหนักรวมกันอย่างต่ำ 40.00 คะแนน แต่ไม่เกิน 42.50 คะแนน** อย่างไรก็ตาม ค่าน้ำหนักคะแนนรวมของตัวชี้วัดบังคับเฉพาะดังกล่าว เมื่อบวกกับคะแนนรวมของตัวชี้วัดบังคับร่วม (ในตาราง 14) **จะต้องมีค่า = 50.00 คะแนน**

ตาราง 18 ตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ (งานประจำในฝ่ายการเงินและพัสดุ) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน (Rubrics)					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
1. ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชี								
1.1 ระยะเวลาการให้บริการเบิกเงินงบประมาณแผ่นดิน/เงินรายได้แล้วเสร็จทันอย่างครบถ้วน ถูกต้องตามมาตรฐานเวลาที่ฝ่ายกองคลังของมหาวิทยาลัยกำหนด	4.50/4.00	3	> 15 วัน	14-15 วัน	12-13 วัน	10-11 วัน	< 10 วัน	ประเมินด้วยการสุ่ม โดยหัวหน้าฝ่าย/เลขานุการ
1.2 รอบเวลาการรายงานประจำเดือนเกี่ยวกับการใช้เงินงบประมาณรายได้ของคณะฯ ทันอย่างครบถ้วน ถูกต้องตามมาตรฐานเวลาที่ฝ่ายกองคลังของมหาวิทยาลัยกำหนด	4.50/4.00	3	> 15 วัน	14-15 วัน	12-13 วัน	10-11 วัน	< 10 วัน	ประเมินด้วยการสุ่ม โดยหัวหน้าฝ่าย/เลขานุการ
1.3 รอบเวลาการรายงานประจำเดือนเกี่ยวกับงบการเงินได้ทันอย่างครบถ้วน ถูกต้องตามมาตรฐานเวลาที่ฝ่ายกองคลังของมหาวิทยาลัยกำหนด	4.50/4.00	3	> 15 วัน	14-15 วัน	12-13 วัน	10-11 วัน	< 10 วัน	ประเมินด้วยการสุ่ม โดยหัวหน้าฝ่าย/เลขานุการ
1.4 รอบเวลาการรายงานประจำเดือนเกี่ยวกับเงินสวัสดิการคณะฯ แล้วเสร็จตามมาตรฐานเวลาที่ฝ่ายกองคลังของมหาวิทยาลัยกำหนด	4.00	3	> 15 วัน	14-15 วัน	12-13 วัน	10-11 วัน	< 10 วัน	ประเมินด้วยการสุ่ม โดยหัวหน้าฝ่าย/เลขานุการ

ตาราง 18 ตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ (งานประจำในฝ่ายการเงินและพัสดุ) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
1.5 ระยะเวลาการให้บริการเพื่อตรวจจ่าย/เบิกเงินค่ารักษาพยาบาลได้แล้วเสร็จทันตามมาตรฐานเวลา	4.50/4.00	3	> 15 วัน	14-15 วัน	12-13 วัน	10-11 วัน	< 10 วัน	ประเมินด้วยการสุ่ม โดยหัวหน้าฝ่าย/เลขานุการ
1.6 ระยะเวลาการเบิกจ่ายเงินวัสดุโดยใช้เงินงบประมาณแผ่นดินในวงเงินไม่เกิน 100,000 บาท ด้วยวิธีการตกลงราคา แล้วเสร็จตามมาตรฐานเวลา	4.00	3	> 15 วัน	14-15 วัน	12-13 วัน	10-11 วัน	< 10 วัน	ประเมินด้วยการสุ่ม โดยหัวหน้าฝ่าย/เลขานุการ
1.7 รอบเวลาการรายงานค่าใช้จ่ายประจำวันได้แล้วเสร็จอย่างถูกต้องและทันตามกำหนดเวลา	4.50/4.00	3	-	-	-	-	1 วันทำการ	ประเมินด้วยการสุ่ม โดยหัวหน้าฝ่าย/เลขานุการ
1.8 รอบเวลาของใบเบิกเงินรองจ่ายงบประมาณได้ทันอย่างครบถ้วน ถูกต้องตามมาตรฐานเวลาที่ฝ่ายกองคลังของมหาวิทยาลัยกำหนด	3.00	3	> 15 วัน	14-15 วัน	12-13 วัน	10-11 วัน	< 10 วัน	ประเมินด้วยการสุ่ม โดยหัวหน้าฝ่าย/เลขานุการ
1.9 รอบเวลาของใบเบิกเงินรับฝากได้ทันอย่างครบถ้วน ถูกต้องตามมาตรฐานเวลาที่ฝ่ายกองคลังของมหาวิทยาลัยกำหนด	3.00	3	> 15 วัน	14-15 วัน	12-13 วัน	10-11 วัน	< 10 วัน	ประเมินด้วยการสุ่ม โดยหัวหน้าฝ่าย/เลขานุการ
1.10 รอบเวลาการรายงานประจำเดือนเกี่ยวกับเงินรับฝากได้ทันอย่างครบถ้วน ถูกต้องตามมาตรฐานเวลาที่ฝ่ายกองคลังของมหาวิทยาลัยกำหนด	3.00	3	> 15 วัน	14-15 วัน	12-13 วัน	10-11 วัน	< 10 วัน	ประเมินด้วยการสุ่ม โดยหัวหน้าฝ่าย/เลขานุการ
1.11 ระยะเวลาการให้บริการเบิกเงินจ่าย-เงินรับฝาก (เช่น ค่าตอบแทน วัสดุใช้สอย ฯลฯ) ได้แล้วเสร็จทันตามมาตรฐานเวลา	3.00	3	> 15 วัน	14-15 วัน	12-13 วัน	10-11 วัน	< 10 วัน	ประเมินด้วยการสุ่ม โดยหัวหน้าฝ่าย/เลขานุการ
2. ตำแหน่ง นักวิชาการพัสดุ								
2.1 ระยะเวลาการจัดซื้อจัดจ้างวัสดุ/ครุภัณฑ์โดยใช้เงินงบประมาณเงินรายได้ในวงเงินไม่เกิน 100,000 บาท ด้วยวิธีการตกลงราคา เสร็จตามมาตรฐานเวลา	4.00	3	> 60 วัน	56-60 วัน	51-55 วัน	45-50 วัน	< 45 วัน	ประกาศการจัดซื้อ/จัดจ้าง
2.2 ระยะเวลาการจ้างซ่อมพัสดุโดยใช้เงินงบประมาณแผ่นดินในวงเงินไม่เกิน 100,000 บาท ด้วยวิธีการตกลงราคา เสร็จตามมาตรฐานเวลา	4.00	3	> 20 วัน	18-20 วัน	16-18 วัน	14-16 วัน	< 14 วัน	ประกาศการจัดซื้อ/จัดจ้าง

ตาราง 18 ตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ (งานประจำในฝ่ายการเงินและพัสดุ) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
2.3 ระยะเวลาการจัดซื้อจัดจ้างวัสดุโครงการโดยใช้เงินงบประมาณแผ่นดินในวงเงินไม่เกิน 100,000 บาท ด้วยวิธีการตกลงราคา เสร็จตามมาตรฐานเวลา	4.00	3	> 35วัน	31-35 วัน	26-30 วัน	20-25 วัน	< 20 วัน	ประกาศการจัดซื้อ/จัดจ้าง
2.4 ร้อยละการผูกพันงบประมาณการจัดซื้อจัดจ้างครุภัณฑ์ โดยวิธีสอบราคาในวงเงินเกิน 100,000 แต่ไม่เกิน 2,000,000 บาท ได้ทันตามมาตรฐานเวลา	4.50/4.00	3	> 30 วัน	29-30 วัน	27-28 วัน	25-26 วัน	< 25 วัน	ประกาศการจัดซื้อ/จัดจ้าง
2.5 ระยะเวลาการให้บริการงานจัดซื้อจัดจ้างครุภัณฑ์ โดยวิธีประกวดราคาแบบ e-aution ในวงเงินเกิน 2,000,000 บาท ได้ทันตามมาตรฐานเวลา	5.00	3	> 190 วัน	188-190 วัน	183-187 วัน	180-182 วัน	< 180 วัน	ประกาศการจัดซื้อ/จัดจ้าง
2.6 ระยะเวลาการให้บริการงานจ้างซ่อมพัสดุด้วยวิธีตกลงราคา ในวงเงินไม่เกิน 100,000 บาท ได้ทันตามมาตรฐานเวลา	4.50/4.00	3	> 15 วัน	14-15 วัน	12-13 วัน	10-11วัน	< 10 วัน	ประกาศการจัดซื้อ/จัดจ้าง
2.7 ระยะเวลาการคืนหลักประกันสัญญาให้แก่บริษัท/ห้างหุ้นส่วนจำกัดได้ทันตามมาตรฐานเวลา	3.00	3	> 20 วัน	18-20 วัน	16-18 วัน	14-16 วัน	< 14 วัน	หลักฐานการคืนหลักประกันฯ
2.8 ร้อยละของการดำเนินงานกำหนดหมายเลขครุภัณฑ์ในแต่ละปีงบประมาณ	4.50/4.00	3	< 60%	60-70%	71-80%	81-90%	> 90%	บัญชีหมายเลขครุภัณฑ์
2.9 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานสนับสนุนให้มีการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของรายการครุภัณฑ์ต่างๆ ภายในหน่วยงานคณะฯ แล้วเสร็จในแต่ละปีงบประมาณ	4.00	3	เริ่มต้นงานช้ากว่าที่ควรเป็น ต้องคอยเตือน	ทำไม่ครบถ้วน ขาดหาย ต้องแก้ไขบ่อยครั้ง	ทำครบถ้วน มีขาดหายน้อย แต่แก้เสร็จช้า	ทำครบถ้วน มีขาดหายน้อยมาก เสร็จเร็ว	ทำได้ครบถ้วนสมบูรณ์แบบ เสร็จรวดเร็ว	บันทึกการตรวจสอบครุภัณฑ์
2.10 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานสนับสนุนให้มีการจำหน่ายรายการครุภัณฑ์ที่ชำรุด/เสียหายมาก (หลังจากตรวจสอบและพิจารณาสรุป) ภายในหน่วยงานคณะฯ แล้วเสร็จในแต่ละปีงบประมาณ	4.00	3	เริ่มต้นงานช้ากว่าที่ควรเป็น ต้องคอยเตือน	ทำได้น้อย ไม่ถูกต้อง ต้องแก้ไขบ่อยครั้ง	ทำได้พอควร มีไม่ถูกต้องบ้าง แต่เสร็จเร็ว	ทำได้เกือบครบถ้วน ผิดน้อย เสร็จเร็ว	ทำได้ครบถ้วนสมบูรณ์แบบ เสร็จรวดเร็ว	บันทึกการตรวจสอบครุภัณฑ์

หมายเหตุ: (1). 4.50/4.00 **หมายถึง ตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ** ที่มี 4.50 และ 4.00 เป็นค่าน้ำหนักบนและล่าง **(ตามลำดับ)** บุคลากรแต่ละตำแหน่งในฝ่ายนี้ **สามารถ**เลือกค่าใดค่าหนึ่งตามที่เห็นว่าสอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ (2). **บุคลากรแต่ละตำแหน่งงานในฝ่ายการเงินและพัสดุ จะต้องปฏิบัติ**ตามตัวชี้วัดบังคับเฉพาะให้มีค่าน้ำหนักรวมกันอย่างต่ำ **40.00 คะแนน แต่ไม่เกิน 42.50 คะแนน** อย่างไรก็ตาม **ค่าน้ำหนักคะแนนรวมของตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ**ดังกล่าว เมื่อบวกกับคะแนนรวมของ**ตัวชี้วัดบังคับร่วม** (ในตาราง **14**) **จะต้องมีค่า = 50.00 คะแนน**

ตาราง 19 ตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ (งานประจำในฝ่ายแผน วิจัย และประกันคุณภาพการศึกษา) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน (Rubrics)					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
1. ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน								
1.1 ร้อยละของการติดตามและประเมินผลโครงการทั้งหมดของคณะฯ	3.50/3.00	4	< 60%	60-70%	71-80%	81-90%	> 90%	รายงานการประเมินผล
1.2 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานสนับสนุนเพื่อติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณรายเดือนของคณะฯ	3.50/3.00	4	< 60% ที่เป็นตามแผน	60-70% ที่เป็นตามแผน	71-80% ที่เป็นตามแผน	81-90% ที่เป็นตามแผน	> 90% ที่เป็นตามแผน	เอกสารการเบิกงบฯ รายเดือน
1.3 ร้อยละของโครงการทั้งหมดในคณะฯ ที่ดำเนินงานแล้วบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลสำเร็จโครงการ	3.00	4	< 60%	60-70%	71-80%	81-90%	> 90%	รายงานการประเมินผล
1.4 ระดับความสำเร็จในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ระดับคณะฯ สู่แผนงานปฏิบัติการ/ราชการระดับภาควิชา/สาขาวิชาและสำนักงานคณบดี	3.00	4	< 60% ที่ถ่ายทอดได้	60-70% ที่ถ่ายทอดได้	71-80% ที่ถ่ายทอดได้	81-90% ที่ถ่ายทอดได้	> 90% ที่ถ่ายทอดได้	แผนกลยุทธ์/ปฏิบัติการ
1.5 ระดับความสำเร็จของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินในระดับคณะฯ เป็นไปตามมาตรฐานเวลาที่ระบุไว้ในแผน	4.00	4	< 60% ที่เป็นตามแผน	60-70% ที่เป็นตามแผน	71-80% ที่เป็นตามแผน	81-90% ที่เป็นตามแผน	> 90% ที่เป็นตามแผน	เอกสารการเบิกงบฯ แผ่นดิน
1.6 ระดับความสำเร็จของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายได้ในระดับคณะฯ เป็นไปตามมาตรฐานเวลาที่ระบุไว้ในแผน	4.00	4	< 60% ที่เป็นตามแผน	60-70% ที่เป็นตามแผน	71-80% ที่เป็นตามแผน	81-90% ที่เป็นตามแผน	> 90% ที่เป็นตามแผน	เอกสารการเบิกงบฯ รายได้คณะ
1.7 ระดับความสำเร็จของการติดตามเบิกจ่ายเงินงบประมาณโครงการเพชรในตมเพื่อผลิตบัณฑิตครูในหมู่บ้าน อพป. ให้แก่ กอรมน. กระทรวงกลาโหม	3.00	4	< 60% ที่เป็นตามแผน	60-70% ที่เป็นตามแผน	71-80% ที่เป็นตามแผน	81-90% ที่เป็นตามแผน	> 90% ที่เป็นตามแผน	เอกสารการเบิกงบฯ โครงการฯ
1.8 ระดับความสำเร็จในการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้	3.50/3.00	4	< 60% ที่เป็นตามแผน	60-70% ที่เป็นตามแผน	71-80% ที่เป็นตามแผน	81-90% ที่เป็นตามแผน	> 90% ที่เป็นตามแผน	เอกสารการเบิกงบประมาณ
1.9 ระดับความสำเร็จของการคำนวณปริมาณภาระงานและจัดทำเกณฑ์การวิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากรสายวิชาการของคณะฯ ได้อย่างถูกต้องและเสร็จทันตามกำหนดเวลา	4.50/4.00	4	เริ่มต้นงานช้ากว่าที่ควรเป็นต้องคอยเตือน	ทำได้น้อย ไม่ถูกต้อง ต้องแก้ไขบ่อยครั้ง	ทำได้พอควร มีไม่ถูกต้องบ้างแต่เสร็จเร็ว	ทำได้เกือบครบถ้วน ผิดน้อย เสร็จเร็ว	ทำได้ครบถ้วนสมบูรณ์แบบเสร็จรวดเร็ว	แผนภาระงาน/วิเคราะห์อัตรากำลัง (FTES)
1.10 ระดับความสำเร็จของการจัดทำเกณฑ์การวิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของคณะฯ ได้อย่างถูกต้องและเสร็จทันตามกำหนดเวลา	4.50/4.00	4	เริ่มต้นงานช้ากว่าที่ควรเป็นต้องคอยเตือน	ทำได้น้อย ไม่ถูกต้อง ต้องแก้ไขบ่อยครั้ง	ทำได้พอควร มีไม่ถูกต้องบ้างแต่เสร็จเร็ว	ทำได้เกือบครบถ้วน ผิดน้อย เสร็จเร็ว	ทำได้ครบถ้วนสมบูรณ์แบบเสร็จรวดเร็ว	แผนภาระงาน/วิเคราะห์อัตรากำลังตามหลักการ มศว
1.11 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการ และงบประมาณระดับคณะฯ ที่เชื่อมโยงกับระดับภาควิชา/สาขาวิชาและสำนักงานคณบดี	3.00	4	เริ่มต้นงานช้ากว่าที่ควรเป็นต้องคอยเตือน	ทำได้น้อย ไม่เชื่อมโยง ต้องแก้ไขอีกมาก	ทำได้พอควร มีไม่ถูกต้องและเชื่อมโยงบ้าง	ทำได้ถูกต้อง/เชื่อมโยงดี ผิดพลาดน้อย	ทำได้ถูกต้องสมบูรณ์แบบเสร็จตามเวลา	ฐานข้อมูลแผน/โครงการคณะฯ และภาค/สาขาฯ

ตาราง 19 ตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ (งานประจำในฝ่ายแผน วิจัย และประกันคุณภาพการศึกษา) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
1.12 คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของบุคลากรคณะฯ ที่มีต่อการให้บริการตอบคำถาม/การสนับสนุนการจัดทำแผนและการประเมินผลโครงการของคณะฯ	3.00	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	การประเมินโดยอาจารย์/เจ้าหน้าที่
2. ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา (รับผิดชอบงานวิจัย)								
2.1 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานสนับสนุนให้มีการเสนอโครงการวิจัยเพื่อขอรับทุนอุดหนุนจากเงินรายได้ของคณะฯ	5.00	4	ใช้งบฯ วิจัย < 60%	ใช้งบฯ วิจัย 60-70%	ใช้งบฯ วิจัย 71-80%	ใช้งบฯ วิจัย 81-90%	ใช้งบฯ วิจัย > 90%	ผลการพิจารณางบอุดหนุนวิจัยฯ
2.2 ระดับความสำเร็จในการเบิกจ่ายเงินอุดหนุนการวิจัยให้แก่นักวิจัยเป็นไปตามงวดเงิน (มี 2 งวด)	5.50/5.00	4	< 60% ที่เป็นตามงวดเงิน	60-70% ที่เป็นตามงวดเงิน	71-80% ที่เป็นตามงวดเงิน	81-90%ที่เป็นตามงวดเงิน	> 90% ที่เป็นตามงวดเงิน	เอกสารการเบิกงบอุดหนุนวิจัย
2.3 ระดับความสำเร็จในการติดตามและประเมินผลโครงการวิจัย (มีการจัดทำระบบการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานตามระบบ การวิเคราะห์และสรุปผล ทำรายงานเสนอต่อรองคณบดี/คณะกรรมการวิจัยคณะฯ และการนำผลประเมินไปใช้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง)	4.50/4.00	4	เริ่มต้นทำ ยังไม่เห็นผลงานเต็มที่ และมีการทำงานช้าต้องคอยเตือน	มีการทำงานแล้วแต่ยังไม่ต่อเนื่อง ต้องมีการแก้ไขอีกมาก จึงจะนำไปใช้งานได้	มีการทำงานอย่างต่อเนื่อง/มีข้อแก้ไขบ้าง จึงจะทำให้ผลงานถูกต้องสมบูรณ์	มีการทำงานถูกต้องและต่อเนื่อง ไม่มีแก้ไข/นำไปใช้งานได้เลย	ทำได้สมบูรณ์แบบ สามารถนำยกเป็นแบบการปฏิบัติที่ดีได้ (Best practice)	ระบบการติดตามและประเมินผล
2.4 ร้อยละของการติดตามให้มีการส่งรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่นักวิจัยทำสัญญาไว้กับฝ่ายวิจัยของมหาวิทยาลัย	4.00	4	< 60% ที่ติดตามได้	60-70% ที่ติดตามได้	71-80% ที่ติดตามได้	81-90% ที่ติดตามได้	> 90% ที่ติดตามได้	บันทึกข้อความส่งและรายงานวิจัย
2.5 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานสนับสนุนการจัดทำวารสารวิจัยของคณะฯ/ภาค-สาขาวิชา ให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ TCI สกอ. และ สมศ.	5.50/5.00	4	วารสาร < 85% ได้มาตรฐาน	วารสาร 85-90% ได้มาตรฐาน	วารสาร 85-90% ได้มาตรฐาน	วารสาร90-95% ได้มาตรฐาน	วารสารทุกเล่ม ได้มาตรฐาน	เอกสารแสดงการได้มาตรฐาน
2.6 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานสนับสนุนการจัดทำวารสารวิชาการของคณะฯ ให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ TCI สกอ. และ สมศ.	5.50/5.00	4	-	-	-	-	ได้มาตรฐาน	เอกสารแสดงการได้มาตรฐาน
2.7 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานสนับสนุนการจัดทำสารานุกรมศึกษาศาสตร์ ให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ TCI สกอ. และ สมศ.	4.00	4	-	-	-	-	ได้มาตรฐาน	เอกสารแสดงการได้มาตรฐาน
2.8 ระดับความสำเร็จในการจัดทำฐานข้อมูลโครงการวิจัย รวมทั้งบทความงานวิจัยและบทความวิชาการต่างๆ ของคณะฯ	4.50/4.00	4	เริ่มต้นงานช้ากว่าที่ควรเป็นต้องคอยเตือน	ทำได้น้อย ไม่ถูกต้อง ต้องแก้ไขอีกมาก	ทำได้พอควร มีไม่ถูกต้องบ้างและยังไม่เสร็จ	ทำได้ถูกต้อง/ผิดพลาดน้อย เสร็จตามเวลา	ทำได้ถูกต้องสมบูรณ์แบบเสร็จตามเวลา	ฐานข้อมูลแผน/โครงการคณะฯ และภาค/สาขาฯ
2.9 ระดับความพึงพอใจของนักวิจัยทั้งภายในและภายนอกคณะฯ ที่มีต่อการให้บริการตอบคำถาม/การสนับสนุนการทำวิจัยหรือเผยแพร่ผลงานวิจัย/งานวิชาการลงในวารสารของคณะฯ	4.00	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	การประเมินโดยอาจารย์/ผู้เกี่ยวข้อง

ตาราง 19 ตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ (งานประจำในฝ่ายแผน วิจัย และประกันคุณภาพการศึกษา) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
3. ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา (งานประกันคุณภาพการศึกษา)								
3.1 ร้อยละตัวชี้วัดที่ได้รับการปรับเพิ่มข้อมูลการรายงานด้านประกันคุณภาพในระบบฐานข้อมูล Online ได้อย่างถูกต้อง/รวดเร็วทันตามกำหนดเวลา	5.50/5.00	4	< 60%	60-70%	71-80%	81-90%	> 90%	ฐานข้อมูล Online
3.2 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานสนับสนุนให้คณะฯ และหน่วยงานต่างๆ ภายในคณะฯ จัดทำรายงานประเมินผลตนเอง (SAR) เสร็จสมบูรณ์อย่างถูกต้องทันตามกำหนดเวลาโดยฝ่ายประกันคุณภาพ มศว	5.00	4	เริ่มต้นงานช้า ยังไม่เห็นผลงานที่ทำ	ทำได้น้อย มีผิดต้องแก้ไขมาก จึงจะสมบูรณ์	ทำได้ดีพอควร มีผิดบ้าง แต่ทำได้ช้ากว่ากำหนด	ทำได้มาก/ผิดน้อยมาก ทำเสร็จตามเวลา	ทำได้สมบูรณ์แบบ เสร็จก่อนกำหนดเวลา	รายงานการประเมินตนเอง (SAR)
3.3 ร้อยละของหน่วยงานภายในคณะฯ ที่ได้รับการประเมินคุณภาพภายในแล้วเสร็จตามกำหนดเวลาฝ่ายประกันคุณภาพ มศว จากการช่วยทำงานสนับสนุน	4.00	4	< 60% ที่ทำแล้วเสร็จ	60-70% ที่ทำแล้วเสร็จ	71-80% ที่ทำแล้วเสร็จ	81-90% ที่ทำแล้วเสร็จ	> 90% ที่ทำแล้วเสร็จ	กำหนดเวลาการประเมิน/รายงาน
3.4 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานสนับสนุนการออกแบบระบบประกันคุณภาพภายในสำนักงานคณบดีและภาควิชา/สาขาวิชาที่มีประสิทธิภาพ	3.00	4	< 60% ที่มีระบบฯ	60-70% ที่มีระบบฯ	71-80% ที่มีระบบฯ	81-90% ที่มีระบบฯ	> 90% ที่มีระบบฯ	เอกสารแสดงระบบประกันฯ
3.5 คะแนนเฉลี่ยผลการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับคณะฯ (ตาม SAR ระดับคณะฯ)	6.50/6.00	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	ผลการประเมินคุณภาพภายใน
3.6 คะแนนเฉลี่ยผลการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับสำนักงานคณบดี (ตาม SAR ระดับสำนักงานคณบดี)	5.50/5.00	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	ผลการประเมินคุณภาพภายใน
3.7 คะแนนเฉลี่ยผลการตรวจประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ (การประเมินตามตัวชี้วัดของ กพร.)	4.50/4.00	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	ผลการประเมินคุณภาพภายใน
3.8 คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินการนำระบบความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารของคณะฯ และหน่วยงานต่างๆ ภายในคณะฯ	4.50/4.00	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	ผลการประเมินคุณภาพภายในตามตัวชี้วัดความเสี่ยง
3.9 คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินการพัฒนาคณะศึกษาศาสตร์ มศว สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	4.00	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	ผลการประเมินคุณภาพภายในตามตัวชี้วัดการเป็นองค์กรเรียนรู้

หมายเหตุ: (1). 3.50/3.00 หมายถึง ตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ ที่มี 3.50 และ 3.00 เป็นค่าน้ำหนัก**บน**และ**ล่าง** (ตามลำดับ) บุคลากรแต่ละตำแหน่งในฝ่ายนี้ สามารถเลือกค่าใดค่าหนึ่งตามที่เห็นว่าสอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ (2). **บุคลากรแต่ละตำแหน่งงานในฝ่ายแผน วิจัย และประกันคุณภาพการศึกษา จะต้องปฏิบัติตามตัวชี้วัดบังคับเฉพาะให้มีค่าน้ำหนักรวมกันอย่างต่ำ 40.00 คะแนน แต่ไม่เกิน 42.50 คะแนน อย่างไรก็ตาม ค่าน้ำหนักคะแนนรวมของตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ ดังกล่าว เมื่อบวกกับคะแนนรวมของตัวชี้วัดบังคับร่วม (ในตาราง 14) จะต้องมีค่า = 50.00 คะแนน**

ตาราง 20 ตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ (งานเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มบริหารงานภาควิชา/สาขาวิชา) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน (Rubrics)					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
ตำแหน่ง ผู้ปฏิบัติงานบริหาร								
1. คะแนนผลการประเมินคุณภาพภายในของภาควิชา/สาขาวิชาที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน	5.50/5.00	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	ผลการประเมินคุณภาพภายใน
2. ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานสนับสนุนให้มีการใช้เงินงบประมาณของภาควิชา/สาขาวิชา (ที่ได้รับการจัดสรรจากคณะฯ) เป็นไปตามแผนการใช้แต่ละไตรมาส (30, 60, 90, 100%)	3.50/3.00	4	หน่วยงาน < 60% ใช้เงินตามแผน	60-70% ของหน่วยงานใช้เงินตามแผน	71-80% ของหน่วยงานใช้เงินตามแผน	81-90% ของหน่วยงานใช้เงินตามแผน	หน่วยงาน > 90% ใช้เงินตามแผน	เอกสารแสดงการเบิกเงินตามไตรมาส
3. จำนวนเรื่องในการรับ-ส่งหนังสือราชการถึงผู้เกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกภาควิชา/สาขาวิชาหรือคณะฯ ในรอบเดือน	2.50/2.00	4	< 5 เรื่อง	5-9 เรื่อง	10-14 เรื่อง	15-19 เรื่อง	> 19 เรื่อง	ข้อมูลจากงานสารบรรณ
4. รอบเวลาการจัดทำวาระการประชุมของภาควิชา/สาขาวิชาที่รับผิดชอบเสร็จทันตามกำหนดเวลา	2.00	4	> 7 วันทำการ	7 วันทำการ	6 วันทำการ	5 วันทำการ	< 5 วันทำการ	ข้อมูลจากงานสารบรรณ
5. รอบเวลาการจัดทำสรุปมติและรายงานการประชุมของภาควิชา/สาขาวิชาที่รับผิดชอบ เสร็จทันตามกำหนดเวลา	2.50	4	> 5 วันทำการ	5 วันทำการ	4 วันทำการ	3 วันทำการ	< 3 วันทำการ	ข้อมูลจากงานสารบรรณ
6. ระดับความสำเร็จในการดูแลความพร้อม การซ่อมบำรุงครุภัณฑ์ภาควิชา/สาขาวิชา และการจัดซื้อวัสดุในภาควิชา (การจัดทำแผน ดำเนินงานตามแผน วิเคราะห์และรายงานสรุปผลการดำเนินงาน)	2.00	4	เริ่มต้นงานช้ากว่าที่ควรเป็นต้องคอยเตือน	ดูแลความพร้อมตามแผน แต่งานไม่ค่อยก้าวหน้า	ดูแลความพร้อมดีพอควร ทำได้เสร็จตามแผน	ดูแลความพร้อมได้ดีเสร็จตามแผน	ดูแลความพร้อมได้อย่างยอดเยี่ยมตามแผนที่วางไว้	สังเกตกระบวนการและผลการทำงาน
7. ระดับความสำเร็จในการรวบรวมข้อมูลผลการประเมินการสอนของอาจารย์แต่ละคน/รายวิชา (ในภาควิชา/สาขาวิชา) โดยนิสิตที่ลงทะเบียนเรียน ได้อย่างครบถ้วนและทันกำหนดเวลา	2.00	4	< 70% ครบ/ทันเวลา	70-79% ครบ/ทันเวลา	80-89% ครบ/ทันเวลา	90-95% ครบ/ทันเวลา	> 95% ครบ/ทันเวลา	ข้อมูลจากงานทะเบียน มศว
9. ระดับความสำเร็จในการตรวจสอบและบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับนิสิตบัณฑิตศึกษา เช่น ประวัติการลงทะเบียนเรียน การสอบวัดคุณสมบัติ การทำปริญญานิพนธ์ ชื่อบทความงานวิจัย เวลาและแหล่งตีพิมพ์เผยแพร่บทความ	2.00	4	เริ่มต้นงานช้ากว่าที่ควรเป็นต้องคอยเตือน	ทำงานตามแผนแต่งานไม่ค่อยก้าวหน้ามากนัก	ทำได้ถูกต้องดีพอควร ทำได้เสร็จตามแผน	ทำได้ถูกต้องครบถ้วนดีเสร็จตามแผน	ทำได้ถูกต้องครบถ้วนดีมากเสร็จตามแผน	สังเกตกระบวนการและผลการทำงาน

ตาราง 20 ตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ (งานเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มบริหารงานภาควิชา/สาขาวิชา) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว **(ต่อ)**

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
10. ระดับความสำเร็จในการวางแผนการปฏิบัติงานและการบันทึกปริมาณผลผลิต/ผลงานที่ได้ปฏิบัติเป็นรายวัน/สัปดาห์ให้ทราบอย่างต่อเนื่อง และส่งให้เลขานุการคณะ/หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชาทราบ	2.00	4	เริ่มวางแผนและบันทึกช้าต้องคอยเตือน	ทำงานตามแผนแต่ไม่ต่อเนื่อง/ไม่ก้าวหน้านัก	ทำได้ถูกต้อง/ต่อเนื่องดีพอควร/เสร็จตามแผน	ทำได้ถูกต้อง/ต่อเนื่องดี เสร็จตามแผน	ทำได้ถูกต้อง/ต่อเนื่องดีมาก เสร็จตามแผน	สังเกตกระบวนการและผลการทำงาน
11.ร้อยละของจำนวนงานพิมพ์โต้ตอบแล้วเสร็จอย่างถูกต้อง เหมาะสม และทันตามรอบเวลามาตรฐานของงานภายใน 3 วันหลังเสนอ	3.50	4	< 70% ครบ/ทันเวลา	70-79% ครบ/ทันเวลา	80-89% ครบ/ทันเวลา	90-95% ครบ/ทันเวลา	> 95% ครบ/ทันเวลา	ข้อมูลจากงานทะเบียน มศว
12. รอบเวลาเฉลี่ยของการจัดส่งเอกสาร/หนังสือราชการ/บันทึกข้อความประเภทด่วน/ด่วนมาก/ด่วนที่สุด ภายในคณะฯ หรือมหาวิทยาลัย สามารถดำเนินการเสร็จภายในเวลาทำการ 2 ชั่วโมง	2.50/2.00	4	> 60 นาที	46-60 นาที	31-45 นาที	16-30 นาที	< 15 นาที	ประเมินด้วยการสุ่ม โดยหัวหน้าฝ่าย/เลขานุการ
13. ระยะเวลาการจัดทำเอกสารเพื่อเบิกเงินรายได้เป็นค่าสอนของอาจารย์พิเศษหรือวิทยากรรับเชิญจากภายนอก	3.00	4	หลังสอน > 9 วันทำการ	หลังสอน 8-9 วันทำการ	หลังสอน 6-7 วันทำการ	หลังสอน 4-5 วันทำการ	หลังสอน 3 วันทำการ	เอกสารการเบิกจ่าย
14. ระดับความสำเร็จของการปรับเปลี่ยน (เพิ่ม-ลด) ข้อมูลสารสนเทศ (Upload) ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาควิชา/สาขาวิชาให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ	3.00	4	ไม่มีเว็บ หรือมีแต่ไม่สมบูรณ์	มีเว็บ แต่ไม่ค่อยได้ปรับเปลี่ยน	มีเว็บ ปรับเปลี่ยนบ่อยพอควร	มีเว็บ และปรับเปลี่ยนบ่อยมาก	มีเว็บสมบูรณ์ ปรับเปลี่ยนสม่ำเสมอ	เห็นสะสมงานการปรับเปลี่ยน
15. คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของอาจารย์ต่อการให้บริการสนับสนุนวิชาการ เช่นการทำกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการ และการทำวิจัย	3.50/3.00	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	ผลการประเมินโดยอาจารย์
16. คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของนิสิตระดับปริญญาตรี/บัณฑิตศึกษาต่อการให้บริการการศึกษา เช่น การตอบคำถาม/ประสานงานการเรียนการสอน การทำกิจกรรม/โครงการพัฒนานิสิต และการทำปริญญานิพนธ์	3.00	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	ผลการประเมินโดยนิสิตปริญญาตรี/บัณฑิตศึกษา

หมายเหตุ: (1). 5.50/5.00 **หมายถึง ตัวชี้วัดบังคับเฉพาะ ที่มี** 5.50 และ 5.00 เป็นค่าน้ำหนักบนและล่าง (ตามลำดับ) บุคลากรแต่ละตำแหน่งในฝ่ายนี้ สามารถเลือกค่าใดค่าหนึ่งตามที่เห็นว่าสอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ (2). **บุคลากรแต่ละตำแหน่งงานในกลุ่มบริหารงานภาควิชา/สาขาวิชา จะต้องปฏิบัติตามตัวชี้วัดบังคับเฉพาะให้มีค่าน้ำหนักรวมกันอย่างต่ำ 40.00 คะแนน แต่ไม่เกิน 42.50 คะแนน** อย่างไรก็ตาม **ค่าน้ำหนักคะแนนรวมของตัวชี้วัดบังคับเฉพาะดังกล่าว เมื่อบวกกับคะแนนรวมของตัวชี้วัดบังคับร่วม (ในตาราง 14) จะต้องมีค่า = 50.00 คะแนน**

ตาราง 21 ตัวชี้วัดเลือกเฉพาะ (งานประจำในฝ่ายสนับสนุนวิชาการและบริการการศึกษา) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน (Rubrics)					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
1. ระดับความสำเร็จของการปรับเปลี่ยน (เพิ่ม-ลด) ข้อมูลสารสนเทศ (Upload) ต่างๆ และรับ-ส่งสารที่เกี่ยวข้องกับงานปฏิบัติการสอนและฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูบนเว็บไซต์ที่พัฒนาขึ้นเป็นการเฉพาะให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ	2.50	4	ไม่มีเว็บ หรือมีแต่ไม่สมบูรณ์	มีเว็บ แต่ไม่ค่อยได้ปรับเปลี่ยน	มีเว็บ ปรับเปลี่ยนบ่อยพอควร	มีเว็บ ปรับเปลี่ยนบ่อยมาก	มีเว็บสมบูรณ์ ปรับเปลี่ยนสม่ำเสมอ	เพิ่มสะสมงานการปรับเปลี่ยน
2. จำนวนครั้งการควบคุมการสอบ/ปล่อยตัวเข้าห้องทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อในโครงการเพชรในตม/อื่นๆ ของคณะฯ ในรอบ ๑ ปีการศึกษา	2.00	4	2 < ครั้ง	2-3 ครั้ง	4-5 ครั้ง	6-7 ครั้ง	> 7 ครั้ง	คำสั่งแต่งตั้ง
3. ระดับความสำเร็จในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการบันทึกปริมาณผลผลิต/ผลงานที่ได้ปฏิบัติรายวัน/สัปดาห์ให้เลขานุการคณะ/หัวหน้าฝ่ายสนับสนุนวิชาการและบริการการศึกษาทราบ ในรอบ 6 เดือน	2.50	4	เริ่มวางแผนและบันทึกช้าต้องคอยเตือน	ทำงานตามแผนแต่ไม่ต่อเนื่อง/ไม่ก้าวหน้านัก	ทำได้ถูกต้อง/ต่อเนื่องดีพอควร/เสร็จตามแผน	ทำได้ถูกต้อง/ต่อเนื่องดี เสร็จตามแผน	ทำได้ถูกต้อง/ต่อเนื่องดีมาก เสร็จตามแผน	สังเกตกระบวนการและผลการทำงาน
4. จำนวนครั้งในการเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานสนับสนุนวิชาการและบริการการศึกษา เช่น การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร การขอใบประกอบวิชาชีพครู การจัดตารางสอน การฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู ให้เพื่อนร่วมงานทั้งในและนอกฝ่ายมีความรู้ความเข้าใจ ในรอบ 1 ปีงบประมาณ	3.00	4	2 < ครั้ง	2-3 ครั้ง	4-5 ครั้ง	6-7 ครั้ง	> 7 ครั้ง	บันทึกข้อความ/หนังสือเชิญ
5. จำนวนครั้งในการเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการเพิ่มพูนสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานสนับสนุนวิชาการและบริการการศึกษา ในรอบ 1 ปีงบประมาณ	2.00	4	2 < ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้ง	4 ครั้ง	> 4 ครั้ง	บันทึกข้อความ/หนังสือเชิญ
6. คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินสำนักงานคณบดีในการดำเนินกิจกรรม 5 ส.	3.50	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	ผลการประเมิน 5ส.
7. จำนวนครั้งในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการใช้อุปกรณ์/เครื่องมือ/โสตทัศนูปกรณ์ การปรับเปลี่ยนข้อมูลลงบนเว็บไซต์และงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานภาควิชา/สาขาวิชา ในรอบ 1 ปีงบประมาณ	2.50	4	2 < ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้ง	4 ครั้ง	> 4 ครั้ง	บันทึกข้อความ/หนังสือเชิญ
8. จำนวนครั้งในการให้บริการตรวจสอบ/เพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์ ตอบคำถาม/ข้อแนะนำในการพัฒนาสื่อการเรียนรู้อิเลคทรอนิกส์ให้แก่อาจารย์ เจ้าหน้าที่ หรือนิสิตที่สนใจ/ขอความช่วยเหลือ ในรอบ 6 เดือน	3.00	4	< 10 ครั้ง	10-14 ครั้ง	15-19 ครั้ง	20-24 ครั้ง	> 25 ครั้ง	บันทึกการทำงาน
9. จำนวนชั่วโมงในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานล่วงเวลาในฝ่ายสนับสนุนวิชาการและบริการการศึกษา (โดยไม่ได้รับเงินค่าตอบแทนใดๆ)	3.00	4	< 5 ชม. ทำการ	5-7 ชม. ทำการ	8-10 ชม. ทำการ	11-13 ชม. ทำการ	> 13 ชม. ทำการ	บันทึกการทำงาน

หมายเหตุ: (1). บุคลากรในฝ่ายสนับสนุนวิชาการและบริการการศึกษา**ทุกคน**จะต้องเลือกตัวชี้วัดใดก็ได้ที่กำหนดไว้ในตารางเพื่อยึดถือปฏิบัติและรับการประเมิน (ตามที่เห็นว่าสอดคล้องกับลักษณะของงานที่ทำเป็นประจำในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ) (2). บุคลากร**ทุกตำแหน่งงาน**ในฝ่ายสนับสนุนวิชาการและบริการการศึกษา สามารถเลือกตัวชี้วัด**เฉพาะ**ได้ตามรายการต่างๆ ที่ระบุในตารางนี้ แต่ทั้งนี้จะต้องให้ค่าน้ำหนักโดยรวมเมื่อบวกกับคะแนนรวมของตัวชี้วัดเลือกร่วม (ในตาราง 15) **มีค่า = 20.00 คะแนน** เท่านั้น

ตาราง 22 ตัวชี้วัดเลือกเฉพาะ (งานประจำในฝ่ายธุรการและบริหารงานทั่วไป) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน (Rubrics)					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
1. ระดับความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ (Upload) และรับ-ส่งข่าวสารต่างๆ บนระบบออนไลน์ที่เกี่ยวข้องกับงานในฝ่ายธุรการและบริหารงานทั่วไป (เช่น งานบุคคล/การเข้าหน้าที่ ขอใช้อาคารสถานที่/รถยนต์ ผ่านทางเว็บไซต์ของสนักงานคณบดีให้เป็นปัจจุบันเสมอ	2.50	4	ไม่มีเว็บ หรือมีแต่ไม่สมบูรณ์	มีเว็บ แต่ไม่ค่อยได้ปรับเปลี่ยน	มีเว็บ ปรับเปลี่ยนบ่อยพอควร	มีเว็บ ปรับเปลี่ยนบ่อยมาก	มีเว็บสมบูรณ์ ปรับเปลี่ยนสม่ำเสมอ	เพิ่มสะสมงานการปรับเปลี่ยน
2. จำนวนครั้งในการควบคุมการสอบ/ปล่อยตัวเข้าห้องทดสอบข้อเขียนและสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในคณะฯ ในรอบ 1 ปีงบประมาณ	2.00	4	2 < ครั้ง	2-3 ครั้ง	4-5 ครั้ง	6-7 ครั้ง	> 7 ครั้ง	คำสั่งแต่งตั้ง
3. ระดับความสำเร็จในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการบันทึกปริมาณผลผลิต/ผลงานที่ได้ปฏิบัติรายวัน/สัปดาห์ให้เลขานุการคณะ/หัวหน้าฝ่ายธุรการและบริหารงานทั่วไปทราบ ในรอบ 6 เดือน	2.50	4	เริ่มวางแผนและบันทึกช้าต้องคอยเตือน	ทำงานตามแผนแต่ไม่ค่อยเนื่อง/ไม่ก้าวหน้านัก	ทำได้ถูกต้อง/ต่อเนื่องดีพอควร/เสร็จตามแผน	ทำได้ถูกต้อง/ต่อเนื่องดี เสร็จตามแผน	ทำได้ถูกต้อง/ต่อเนื่องดีมาก เสร็จตามแผน	สังเกตกระบวนการและผลการทำงาน
4. จำนวนครั้งในการเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานธุรการและบริหารงานทั่วไป เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การขอใช้ห้องประชุมและรถยนต์ การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน และระบบงานสารบรรณ ให้เพื่อนร่วมงานทั้งในและนอกฝ่ายมีความรู้ความเข้าใจ ในรอบ 1 ปีงบประมาณ	3.00	4	2 < ครั้ง	2-3 ครั้ง	4-5 ครั้ง	6-7 ครั้ง	> 7 ครั้ง	บันทึกข้อความ/หนังสือเชิญ
5. จำนวนครั้งในการเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพด้านธุรการ บุคลากรและบริหารงานทั่วไป ในรอบ 1 ปีงบประมาณ	2.00	4	2 < ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้ง	4 ครั้ง	> 4 ครั้ง	บันทึกข้อความ/หนังสือเชิญ
6. คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินสำนักงานคณบดีในการดำเนินกิจกรรม 5 ส.	3.50	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	ผลการประเมิน 5ส.
7. จำนวนครั้งในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้/ทักษะดูแลรักษาและซ่อมบำรุงเครื่องมือ/อุปกรณ์ประกอบอาคารเรียนและหอพัก เช่น ฝึกบัวอาบน้ำ สายฉีดชำระ ให้แก่เจ้าหน้าที่/นิสิตในโครงการเพชรในตม ในรอบ 1 ปีงบประมาณ	2.50	4	2 < ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้ง	4 ครั้ง	> 4 ครั้ง	บันทึกข้อความ/หนังสือเชิญ
8. จำนวนครั้งในการให้บริการตรวจสอบ/เพิ่มประสิทธิภาพของอุปกรณ์ไฟฟ้า/เครื่องสุขภัณฑ์ ในห้องเรียน/ห้องประชุม/ห้องพักอาจารย์ เจ้าหน้าที่ หรือหอพักนิสิตที่ร้องขอความช่วยเหลือ ในรอบ 6 เดือน	3.00	4	< 10 ครั้ง	10-14 ครั้ง	15-19 ครั้ง	20-24 ครั้ง	> 25 ครั้ง	บันทึกการทำงาน
9. จำนวนชั่วโมงในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานล่วงเวลาในฝ่ายธุรการและบริหารงานทั่วไป (โดยไม่ได้รับเงินค่าตอบแทนใดๆ)	3.00	4	< 5 ชม. ทำการ	5-7 ชม. ทำการ	8-10 ชม. ทำการ	11-13 ชม. ทำการ	> 13 ชม. ทำการ	บันทึกการทำงาน

หมายเหตุ: (1). บุคลากรในฝ่ายสนับสนุนวิชาการและบริการการศึกษา**ทุกคน**จะต้องเลือกตัวชี้วัดใดก็ได้ที่กำหนดไว้ในตารางเพื่อยึดถือปฏิบัติและรับการประเมิน (ตามที่เห็นว่าสอดคล้องกับลักษณะของงานที่ทำเป็นประจำในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ) (2). บุคลากร**ทุกตำแหน่งงานในฝ่ายธุรการและบริหารงานทั่วไป** สามารถเลือกตัวชี้วัด**เลือกเฉพาะ**ได้ตามรายการต่างๆ ที่ระบุในตารางนี้ แต่ทั้งนี้จะต้องให้ค่าน้ำหนักโดยรวมเมื่อบวกกับคะแนนรวมของตัวชี้วัด**เลือกร่วม** (ในตาราง 15) **มีค่า = 20.00 คะแนน** เท่านั้น

ตาราง 23 ตัวชี้วัดเลือกเฉพาะ (งานประจำในฝ่ายการเงินและพัสดุ) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน (Rubrics)					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
1. ระดับความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ (Upload) และ/หรือ รับ-ส่งข่าวสารบนระบบออนไลน์ที่เกี่ยวข้องกับงานในฝ่ายการเงินและพัสดุ (เช่น การเบิกเงินสวัสดิการ การประกาศจัดซื้อ/จัดจ้างต่างๆ และขั้นตอนการเบิกเงินต่างๆ) ผ่านทางเว็บไซต์ของสำนักงานคณบดีให้เป็นปัจจุบันเสมอ	2.50	4	ไม่มีเว็บ หรือมีแต่ไม่สมบูรณ์	มีเว็บ แต่ไม่ค่อยได้ปรับเปลี่ยน	มีเว็บ ปรับเปลี่ยนบ่อยพอควร	มีเว็บ ปรับเปลี่ยนบ่อยมาก	มีเว็บสมบูรณ์ ปรับเปลี่ยนสม่ำเสมอ	เฝ้าสะสมงานการปรับเปลี่ยน
2. การมีส่วนร่วมในการเบิกจ่ายเงินเป็นค่าดำเนินงานควบคุมการสอบข้อเขียนและสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกนักเรียนเข้าศึกษาต่อในโครงการเพชรในตม	2.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	คำสั่งแต่งตั้ง
3. ระดับความสำเร็จในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการบันทึกปริมาณผลผลิต/ผลงานที่ได้ปฏิบัติรายวัน/สัปดาห์ให้เลขานุการคณะ/หัวหน้าฝ่ายการเงินและพัสดุทราบ ในรอบ 6 เดือน	2.50	4	เริ่มวางแผนและบันทึกช้าต้องคอยเตือน	ทำงานตามแผนแต่ไม่ต่อเนื่อง/ไม่ก้าวหน้านัก	ทำได้ถูกต้อง/ต่อเนื่องดีพอควร/เสร็จตามแผน	ทำได้ถูกต้อง/ต่อเนื่องดี เสร็จตามแผน	ทำได้ถูกต้อง/ต่อเนื่องดีมาก เสร็จตามแผน	สังเกตกระบวนการและผลการทำงาน
4. จำนวนครั้งในการเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับระเบียบการเงินและพัสดุ ให้เพื่อนร่วมงานทั้งในและนอกฝ่ายการเงินและพัสสดุมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการดำเนินงาน ในรอบ 1 ปีงบประมาณ	3.00	4	2 < ครั้ง	2-3 ครั้ง	4-5 ครั้ง	6-7 ครั้ง	> 7 ครั้ง	บันทึกข้อความ/หนังสือเชิญ
5. จำนวนครั้งในการเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพด้านการเงินและพัสดุของตนให้เพิ่มพูนและทันเหตุการณ์มากขึ้น ในรอบ 1 ปีงบประมาณที่ผ่านมา	2.00	4	2 < ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้ง	4 ครั้ง	> 4 ครั้ง	บันทึกข้อความ/หนังสือเชิญ
6. คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินสำนักงานคณบดีในการดำเนินกิจกรรม 5 ส.	3.50	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	ผลการประเมิน 5ส.
7. จำนวนครั้งในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจและทักษะในการจัดทำเอกสารเบิกเงินโครงการ/เงินค่าสอน/เงินค่าอุดหนุนการวิจัย ฯลฯ ให้แก่บุคลากรสายสนับสนุนผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง ในรอบ 1 ปีงบประมาณ	2.50	4	2 < ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้ง	4 ครั้ง	> 4 ครั้ง	บันทึกข้อความ/หนังสือเชิญ
8. จำนวนครั้งในการให้บริการตอบคำถามเกี่ยวกับระเบียบการเงินและพัสดุ เช่น การเบิกเงินโครงการและการประกวดราคาจัดหาวัสดุ/ครุภัณฑ์ ให้แก่อาจารย์หรือเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนวิชาการในรอบ 6 เดือน	3.00	4	< 10 ครั้ง	10-14 ครั้ง	15-19 ครั้ง	20-24 ครั้ง	> 25 ครั้ง	บันทึกการทำงาน
9. จำนวนชั่วโมงในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานล่วงเวลาในฝ่ายธุรการและบริหารงานทั่วไป (โดยไม่ได้รับเงินค่าตอบแทนใดๆ)	3.00	4	< 5 ชม. ทำการ	5-7 ชม. ทำการ	8-10 ชม. ทำการ	11-13 ชม. ทำการ	> 13 ชม. ทำการ	บันทึกการทำงาน

หมายเหตุ: (1). บุคลากรในฝ่ายสนับสนุนวิชาการและบริการการศึกษาทุกคนจะต้องเลือกตัวชี้วัดใดก็ได้ที่กำหนดไว้ในตารางเพื่อยึดถือปฏิบัติและรับการประเมิน (ตามที่เห็นว่าสอดคล้องกับลักษณะของงานที่ทำเป็นประจำในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ) (2). บุคลากรทุกตำแหน่งงานในฝ่ายการเงินและพัสดุ สามารถเลือกตัวชี้วัดเลือกเฉพาะได้ตามรายการต่างๆ ที่ระบุในตารางนี้ แต่ทั้งนี้จะต้องให้ค่าน้ำหนักโดยรวมเมื่อบวกกับคะแนนรวมของตัวชี้วัดเลือกร่วม (ในตาราง 15) มีค่า = 20.00 คะแนน เท่านั้น

ตาราง 24 ตัวชี้วัดเลือกเฉพาะ (งานประจำในฝ่ายแผน วิจัย และประกันคุณภาพการศึกษา) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน (Rubrics)					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
1. ระดับความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ (Upload) และ/หรือ รับ-ส่งข่าวสารบนระบบออนไลน์ที่เกี่ยวข้องกับงานในฝ่ายแผน วิจัย และประกันคุณภาพการศึกษา (เช่น ประกาศทุนอุดหนุนการวิจัย งานวารสาร) ผ่านทางเว็บไซต์ของสำนักงานคณบดีให้เป็นปัจจุบันเสมอ	2.50	4	ไม่มีเว็บ หรือมีแต่ไม่สมบูรณ์	มีเว็บ แต่ไม่ค่อยได้ปรับเปลี่ยน	มีเว็บ ปรับเปลี่ยนบ่อยพอควร	มีเว็บ ปรับเปลี่ยนบ่อยมาก	มีเว็บสมบูรณ์ ปรับเปลี่ยนสม่ำเสมอ	เฟ้มสะสมงานการปรับเปลี่ยน
2. การมีส่วนร่วมในการจัดทำคำของบประมาณและประเมินผลโครงการเพชรในตมเพื่อดำเนินการผลิตบัณฑิตครูให้แก่ กอรมน. กระทรวงกลาโหม	2.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	คำสั่ง/เอกสารมอบหมายงาน
3. ระดับความสำเร็จในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการบันทึกปริมาณผลผลิต/ผลงานที่ได้ปฏิบัติรายวัน/สัปดาห์ให้เลขานุการคณะ/หัวหน้าฝ่ายแผน วิจัย และประกันคุณภาพการศึกษาทราบ ในรอบ 6 เดือน	2.50	4	เริ่มวางแผนและบันทึกช้าต้องคอยเตือน	ทำงานตามแผนแต่ไม่ต่อเนื่อง/ไม่ก้าวหน้านัก	ทำได้ถูกต้อง/ต่อเนื่องดีพอควร/เสร็จตามแผน	ทำได้ถูกต้อง/ต่อเนื่องดี เสร็จตามแผน	ทำได้ถูกต้อง/ต่อเนื่องดีมาก เสร็จตามแผน	สังเกตกระบวนการและผลการทำงาน
4. จำนวนครั้งในการเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผน วารสาร วิจัย และประกันคุณภาพการศึกษา ให้เพื่อนร่วมงาน (ทั้งในและนอกฝ่าย) มีความรู้และทักษะในการดำเนินงานมากขึ้น ในรอบ 1 ปีงบประมาณ	3.00	4	2 < ครั้ง	2-3 ครั้ง	4-5 ครั้ง	6-7 ครั้ง	> 7 ครั้ง	บันทึกข้อความ/หนังสือเชิญ
5. จำนวนครั้งในการเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพด้านแผนงาน วิจัย/วารสารและประกันคุณภาพการศึกษา ของตนให้เพิ่มพูนและทันเหตุการณ์มากขึ้น ในรอบ 1 ปีงบประมาณที่ผ่านมา	2.00	4	2 < ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้ง	4 ครั้ง	> 4 ครั้ง	บันทึกข้อความ/หนังสือเชิญ
6. คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินสำนักงานคณบดีในการดำเนินกิจกรรม 5 ส.	3.50	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	ผลการประเมิน 5ส.
7. จำนวนครั้งในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจและทักษะในการจัดทำวารสาร การประเมินโครงการ และการประกันคุณภาพให้แก่บุคลากรสายสนับสนุนผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกคน ในรอบ 1 ปีงบประมาณ	2.50	4	2 < ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้ง	4 ครั้ง	> 4 ครั้ง	บันทึกข้อความ/หนังสือเชิญ
8. จำนวนครั้งในการให้บริการตอบคำถามเกี่ยวกับงานแผน วิจัย/วารสาร และประกันคุณภาพการศึกษา ให้แก่อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้อง หรือบุคคลภายนอกที่สนใจทราบ ในรอบ 6 เดือน	3.00	4	< 10 ครั้ง	10-14 ครั้ง	15-19 ครั้ง	20-24 ครั้ง	> 25 ครั้ง	บันทึกการทำงาน
9. จำนวนชั่วโมงในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานล่วงเวลาในฝ่ายแผน วิจัย และประกันคุณภาพการศึกษา (โดยไม่ได้รับเงินค่าตอบแทนใดๆ)	3.00	4	< 5 ชม. ทำการ	5-7 ชม. ทำการ	8-10 ชม. ทำการ	11-13 ชม. ทำการ	> 13 ชม. ทำการ	บันทึกการทำงาน

หมายเหตุ: (1). บุคลากรในฝ่ายสนับสนุนวิชาการและบริการการศึกษา**ทุกคน**จะต้องเลือกตัวชี้วัดใดก็ได้ที่กำหนดไว้ในตารางเพื่อยึดถือปฏิบัติและรับการประเมิน (ตามที่เห็นว่าสอดคล้องกับลักษณะของงานที่ทำเป็นประจำในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ) (2). บุคลากร**ทุกตำแหน่งงาน**ในฝ่ายแผน วิจัย และประกันคุณภาพการศึกษา สามารถเลือกตัวชี้วัด**เลือกเฉพาะ**ได้ตามรายการต่างๆ ที่ระบุในตารางนี้ แต่ทั้งนี้จะต้องให้ค่าน้ำหนักโดยรวมเมื่อบวกกับคะแนนรวมของตัวชี้วัด**เลือกร่วม** (ในตาราง 15) **มีค่า = 20.00 คะแนน เท่านั้น**

ตาราง 25 ตัวชี้วัดเลือกเฉพาะ (งานเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มบริหารงานภาควิชา/สาขาวิชา) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มศว

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน (Rubrics)					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
1. ระดับความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ (Upload) และ/หรือ รับ-ส่งข่าวสารบนระบบออนไลน์ที่เกี่ยวข้องกับภาควิชา/สาขาวิชาที่รับผิดชอบ ผ่านทางเว็บไซต์ของภาควิชา/สาขาวิชาให้เป็นปัจจุบันเสมอ	2.50	4	ไม่มีเว็บ หรือมีแต่ไม่สมบูรณ์	มีเว็บ แต่ไม่ค่อยได้ปรับเปลี่ยน	มีเว็บ ปรับเปลี่ยนบ่อยพอควร	มีเว็บ ปรับเปลี่ยนบ่อยมาก	มีเว็บสมบูรณ์ ปรับเปลี่ยนสม่ำเสมอ	เฟ้มสะสมงานการปรับเปลี่ยน
2. จำนวนครั้งในการควบคุมการสอบ/ปล่อยตัวเข้าห้องทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อในภาควิชา/สาขาวิชา และหลักสูตรอื่นๆ ของคณะฯ	2.00	4	2 < ครั้ง	2-3 ครั้ง	4-5 ครั้ง	6-7 ครั้ง	> 7 ครั้ง	คำสั่งแต่งตั้ง
3. ระดับความสำเร็จในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการบันทึกปริมาณผลผลิต/ผลงานที่ได้ปฏิบัติรายวัน/สัปดาห์ ให้เลขานุการคณะ/หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา ทราบ ในรอบ 6 เดือน	2.50	4	เริ่มวางแผนและบันทึกช้าต้องคอยเตือน	ทำงานตามแผนแต่ไม่ต่อเนื่อง/ไม่ก้าวหน้านัก	ทำได้ถูกต้อง/ต่อเนื่องดีพอควร/เสร็จตามแผน	ทำได้ถูกต้อง/ต่อเนื่องดี เสร็จตามแผน	ทำได้ถูกต้อง/ต่อเนื่องดีมาก เสร็จตามแผน	สังเกตกระบวนการและผลการทำงาน
4. จำนวนครั้งในการเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานในภาควิชา/สาขาวิชา ระหว่างเพื่อนร่วมงานต่างภาควิชา/สาขาวิชา มีความรู้และทักษะในการดำเนินงานมากขึ้น ในรอบ 1 ปีงบประมาณ	3.00	4	2 < ครั้ง	2-3 ครั้ง	4-5 ครั้ง	6-7 ครั้ง	> 7 ครั้ง	บันทึกข้อความ/หนังสือเชิญ
5. จำนวนครั้งในการเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการพัฒนาสมรรถนะต่างๆ (ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์) ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในภาควิชา/สาขาวิชาให้เพิ่มพูนและทันเหตุการณ์มากขึ้นในรอบ 1 ปีงบประมาณที่ผ่านมา	2.00	4	2 < ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้ง	4 ครั้ง	> 4 ครั้ง	บันทึกข้อความ/หนังสือเชิญ
6. คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินสำนักงานคณบดีในการดำเนินกิจกรรม 5 ส.	3.50	4	(<1.51)	(1.51-2.50)	(2.51-3.50)	(3.51-4.50)	(> 4.50)	ผลการประเมิน 5ส.
7. จำนวนครั้งในการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ ทักษะและจิตให้บริการที่ดีจากบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการฝ่ายต่างๆ และ/หรือ วิทยากรรับเชิญจากภายนอกคณะฯ ในรอบ 1 ปีงบประมาณ	2.50	4	2 < ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้ง	4 ครั้ง	> 4 ครั้ง	บันทึกข้อความ/หนังสือเชิญ
8. จำนวนครั้งในการให้บริการตอบคำถามเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ เช่น การประชาสัมพันธ์หลักสูตร การเรียนการสอน และงานธุรการเกี่ยวกับการทำปริญญานิพนธ์ ให้แก่นิสิต/บุคคลที่สนใจทราบ ในรอบ 6 เดือน	3.00	4	< 10 ครั้ง	10-14 ครั้ง	15-19 ครั้ง	20-24 ครั้ง	> 25 ครั้ง	บันทึกการทำงาน
9. จำนวนชั่วโมงในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานล่วงเวลาในภาค/สาขาวิชาที่บูรณาการหลักสูตรร่วมกัน (โดยไม่ได้รับเงินค่าตอบแทนใดๆ) ในรอบเวลา 6 เดือน	3.00	4	< 5 ชม. ทำการ	5-7 ชม. ทำการ	8-10 ชม. ทำการ	11-13 ชม. ทำการ	> 13 ชม. ทำการ	บันทึกการทำงาน

หมายเหตุ: (1). บุคลากรในฝ่ายสนับสนุนวิชาการและบริการการศึกษาทุกคนจะต้องเลือกตัวชี้วัดใดก็ได้ที่กำหนดไว้ในตารางเพื่อยึดถือปฏิบัติและรับการประเมิน (ตามที่เห็นว่าสอดคล้องกับลักษณะของงานที่ทำเป็นประจำในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ) (2). บุคลากรทุกตำแหน่งงานในกลุ่มบริหารงานภาควิชา/สาขาวิชา สามารถเลือกตัวชี้วัดเลือกเฉพาะได้ตามรายการต่างๆ ที่ระบุในตารางนี้ แต่ทั้งนี้จะต้องให้ค่าน้ำหนักโดยรวมเมื่อบวกกับคะแนนรวมของตัวชี้วัดเลือกร่วม (ในตาราง 15) มีค่า = 20.00 คะแนน เท่านั้น

ตาราง 26 ตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (สำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง เลขานุการคณะฯ/หัวหน้าฝ่ายต่างๆ) คณะศึกษาศาสตร์ มศว

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน (Rubrics)					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
1. การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี								
1.1 มีความสามารถและทักษะในการสื่อสารด้วยการพูดเพื่อนำเสนอความคิดของตนได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม	1.00	4	ไม่ชัดเจน/ต้องแก้ไขมากจึงจะสื่อสารได้	ชัดเจน แต่ยังต้องแก้ไขเพิ่มเติม	เหมาะสม/ชัดเจนพอควร มีข้อแก้ไขบ้าง	เหมาะสม/ชัดเจน มีแก้ไขน้อยมาก	เหมาะสม/ชัดเจน มาก ไม่ต้องแก้ไขใดๆ	สังเกตการนำเสนอความคิดด้วย วาจา
1.2* มีความสามารถและทักษะในการสื่อสารด้วยการเขียนเพื่อนำเสนอความคิดหรือเผยแพร่ผลงานทางวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	1.00/**2.00***	4	ไม่ชัดเจน/ต้องแก้ไขมากจึงจะสื่อสารได้	ชัดเจน แต่ยังต้องแก้ไขเพิ่มเติม	เหมาะสม/ชัดเจนพอควร มีข้อแก้ไขบ้าง	เหมาะสม/ชัดเจน มีแก้ไขน้อยมาก	เหมาะสม/ชัดเจน มาก ไม่ต้องแก้ไขใดๆ	สังเกตการนำเสนอความคิดด้วยการเขียน
1.3 มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้และการสื่อสาร	1.00	4	รู้/เข้าใจ ICT น้อยมาก	รู้/เข้าใจ ICT น้อย	รู้/เข้าใจ ICT พอควร	รู้/เข้าใจ ICT ค่อนข้างมาก	รู้/เข้าใจ ICT มาก	สอบถาม/สังเกตการใช้ ICT
1.4 มีความสามารถและทักษะในการเลือกและใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	1.00	4	ไม่คล่องแคล่ว/ใช้ได้อย่างจำกัดมาก	พอใช้ได้บ้างแต่ยังต้องช่วยเหลือมาก	ใช้ได้ดีพอควร/ไม่ต้องช่วยเหลืออะไรมากนัก	ใช้ได้ค่อนข้างรวดเร็วและกว้างขวาง	คล่องแคล่วมาก/บรรลุเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร	สอบถาม/สังเกตการใช้ ICT
2. การมีมนุษยสัมพันธ์								
2.1 รับรู้และเข้าใจเหตุผล และตอบสนองต่อการแสดงอากัปกิริยาหรือพฤติกรรมของบุคคลในบริบทต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	1.00	4	รู้/เข้าใจน้อยมาก	รู้/เข้าใจน้อย	รู้/เข้าใจพอสมควร	รู้/เข้าใจค่อนข้างมาก	รู้/เข้าใจมาก	สอบถาม/สังเกตการปฏิบัติงาน
2.2* มีความสามารถและทักษะในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีแก่บุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกฝ่ายหรือกลุ่มงาน/สำนักงานคณบดี/คณะฯ	1.00/**2.00***	4	ขัดแย้งติดขัดมาก/งานไม่บรรลุผล	ค่อนข้างติดขัด ขัดแย้ง/ งานบรรลุผลน้อย	ราบรื่นดี พอสมควร/งานบรรลุผล	ค่อนข้างราบรื่น/งานบรรลุผล	คล่องแคล่วราบรื่นดีมาก/งานบรรลุผล	สังเกตการปฏิบัติหน้าที่/ทำงาน
2.3 แสดงออกถึงไมตรีจิต เอื้ออาทรและเต็มใจในการให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกสำนักงานคณบดีที่ตนปฏิบัติงาน	1.00	4	คิดถึงตนเองมาก/ต้องร้องขอให้ช่วย	คิดถึงตนเอง/ช่วยผู้อื่นบ้างเล็กน้อย	คิดถึงและช่วยผู้อื่นดีพอควร	คิดถึงผู้อื่น/ช่วยผู้อื่นมาก	แบบอย่างการคิดถึงและช่วยผู้อื่นได้	สังเกตการปฏิบัติหน้าที่/ทำงาน
2.4 แสดงออกถึงความมุ่งมั่นตั้งใจและเต็มใจให้ความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกฝ่ายหรือกลุ่มงาน/สำนักงานคณบดี/คณะฯ เพื่อให้งานที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ	1.00	4	คิดถึงตนเอง/ช่วยส่วนรวมน้อยมาก	เต็มใจ ช่วยงานส่วนรวมน้อย	เต็มใจช่วยงานส่วนรวมดีพอควร	เต็มใจและช่วยงานส่วนรวมมาก	เป็นแบบอย่างการช่วยงานส่วนรวมดีมาก	สังเกตการปฏิบัติหน้าที่/ทำงาน

ตาราง 26 ตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (สำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง เลขานุการคณะฯ/หัวหน้าฝ่ายต่างๆ) คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน (Rubrics)					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
3. การวางแผนและจัดระบบงาน								
3.1 รู้และเข้าใจในนโยบายและภารกิจภาครัฐ/มหาวิทยาลัยว่าเกี่ยวโยงกับภาระความรับผิดชอบของคณะฯ และสำนักงานคณบดี/ฝ่ายหรือกลุ่มงานที่ตนดูแล	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	แผนงานและสังเกตการบริหาร
3.2* สามารถวางแผนและจัดระบบงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1.00/**2.00***	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	แผนงานและสังเกตการบริหาร
3.3 สามารถคาดการณ์ ตั้งเป้าหมายและกำหนดกระบวนการทำงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	แผนงานและสังเกตการบริหาร
3.4 สามารถริเริ่มสร้างสรรค์และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการวางแผนและจัดระบบงานได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	แผนงานและสังเกตการบริหาร
4. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน								
4.1 มีการวางแผนเพื่อให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่	1.00	4	เริ่มวางแผนทำ/ยังไม่เห็นผลชัดเจน	ตั้งใจวางแผนแต่ไม่เปิดโอกาสพัฒนาต่อเนื่อง	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้ฯ ตัดสินใจ/พัฒนาต่อเนื่อง	วางแผนเป็นระบบ แก้ไขปัญหาได้ดี	วางแผนเป็นระบบได้อย่างสมบูรณ์แบบ	แผนงานและสังเกตการบริหาร
4.2* สอนงาน/ให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่องด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ	1.00/**2.00***	4	เริ่มแนะนำ/ยังไม่ปรากฏเห็นผลชัดเจน	แนะนำ/สาธิตอย่างตั้งใจ แต่ยังได้ผลไม่มากนัก	เปิดโอกาสการพัฒนาต่อเนื่องได้ผลดีพอควร	วางแผน/ทำเป็นระบบและได้ผลดี	ทำได้สมบูรณ์แบบ/ต่อเนื่องได้ผลดีมาก	แผนงานและสังเกตการบริหาร
4.3 สามารถแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน	1.00	4	แก้ปัญหาไม่ตรงจุด/ทำให้พัฒนาผู้ใต้ฯ ได้ผลน้อย	แก้ปัญหาตรงจุดแต่มักช้า ทำให้พัฒนาผู้ใต้ฯ ได้ผลไม่มากนัก	แก้ปัญหาได้ตรงสาเหตุอันทำให้การพัฒนาผู้ใต้ฯ ได้ผลดีพอควร	แก้ปัญหาได้ดี/กระตุ้นให้ผู้ใต้ฯ พัฒนาตนเอง	แก้ปัญหาดีมาก สร้างพลังจูงใจให้ผู้ใต้ฯ พัฒนาตนอย่างต่อเนื่อง	แผนงานและสังเกตการบริหาร
4.4 ริเริ่มทำให้สำนักงานคณบดี/ฝ่ายหรือกลุ่มงานมีระบบการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ	1.00	4	เริ่มต้นวางระบบ/ยังไม่ปรากฏผลชัดเจน	วางระบบ แต่ยังไม่สอดคล้องกับจิตนิสัยในการพัฒนาของผู้ใต้ฯ	วางระบบได้ดีพอควร ระบุหน้าที่/พัฒนาตนของผู้ใต้ฯชัดเจน	วางระบบได้ดี สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรคณะฯ	วางระบบได้สมบูรณ์แบบ สามารถยกเป็นแบบอย่างที่ดีได้	แผนงานและสังเกตการบริหาร

ตาราง 26 ตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (สำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง เลขานุการคณะฯ/หัวหน้าฝ่ายต่างๆ) คณะศึกษาศาสตร์ มศว (ต่อ)

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
5. ** **การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา**								
5.1 มีหลักเกณฑ์และมาตรฐานในการตัดสินใจและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการบริหาร
5.2 มีปฏิภาณไหวพริบและใช้เหตุผลในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการบริหาร
5.3 มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการบริหาร
5.4 มีการนำความรู้และวิทยาการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในการบริหารจัดการงานสนับสนุนวิชาการที่รับผิดชอบ	1.00	4	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	สังเกตการบริหาร

หมายเหตุ: (1). **"การตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเป็นสรรถนะเฉพาะที่จำเป็นของเลขานุการคณะฯ (หัวหน้าสำนักงานคณบดี) (เพิ่มเติมจากหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ในสำนักงานคณบดี) โดยตัวชี้วัดทั้ง 5 ด้านๆ ละ 4 ตัวมีน้ำหนักตัวชี้วัดละ 1 หน่วย ส่วนตัวชี้วัด 1.2*, 2.2*, 3.2*, 4.2* (1.00/2.00*) สำหรับหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ในสำนักงานคณบดี มีค่าน้ำหนักละ 2.00 คะแนน ส่วนที่เหลืออีก 12 ตัวใน 4 ด้านแรก มีน้ำหนักตัวละ 1 คะแนน รวมทั้งหมด 20 คะแนน (2). ตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะของเลขานุการคณะ (หัวหน้าสำนักงานคณบดี) และหัวหน้าฝ่ายหรือกลุ่มงานต่างๆ ในสำนักงานคณบดี จะต้องได้รับการประเมินทุกตัวชี้วัด และเมื่อบวกกับค่าน้ำหนักรวมของตัวชี้วัดสมรรถนะร่วม อีก 10 คะแนน (ในตาราง 11) จะมีค่า = 30 คะแนน**

ตาราง 27 ตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (สำหรับผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่างๆ และภาควิชา/สาขาวิชา) คณะศึกษาศาสตร์ มศว

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน (Rubrics)					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
1. การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี								
1.1 มีความสามารถและทักษะในการสื่อสารด้วยการพูดเพื่อนำเสนอความคิดของตนได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม	1.25	4	ไม่ชัดเจน/ต้องแก้ไขมากจึงจะสื่อสารได้	ชัดเจน แต่ยังต้องแก้ไขเพิ่มเติม	เหมาะสม/ชัดเจนพอควร มีข้อแก้ไขบ้าง	เหมาะสม/ชัดเจน มีแก้ไขน้อยมาก	เหมาะสม/ชัดเจน มาก ไม่ต้องแก้ไขใดๆ	สังเกตการนำเสนอความคิดด้วย วาจา
1.2 มีความสามารถและทักษะในการสื่อสารด้วยการเขียนเพื่อนำเสนอความคิดหรือเผยแพร่ผลงานทางวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	1.25	4	ไม่ชัดเจน/ต้องแก้ไขมากจึงจะสื่อสารได้	ชัดเจน แต่ยังต้องแก้ไขเพิ่มเติม	เหมาะสม/ชัดเจนพอควร มีข้อแก้ไขบ้าง	เหมาะสม/ชัดเจน มีแก้ไขน้อยมาก	เหมาะสม/ชัดเจน มาก ไม่ต้องแก้ไขใดๆ	สังเกตการนำเสนอความคิดด้วยการเขียน
1.3 มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้และการสื่อสาร	1.25	4	รู้/เข้าใจ ICT น้อยมาก	รู้/เข้าใจ ICT น้อย	รู้/เข้าใจ ICT พอควร	รู้/เข้าใจ ICT ค่อนข้างมาก	รู้/เข้าใจ ICT มาก	สอบถาม/สังเกตการใช้ ICT
1.4 มีความสามารถและทักษะในการเลือกและใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	1.25	4	ไม่คล่องแคล่ว/ใช้ได้อย่างจำกัดมาก	พอใช้ได้บ้าง แต่ยังต้องช่วยเหลือมาก	ใช้ได้ดีพอควร/ไม่ต้องช่วยเหลืออะไรมากนัก	ใช้ได้ค่อนข้างรวดเร็วและกว้างขวาง	คล่องแคล่วมาก/บรรลุเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร	สอบถาม/สังเกตการใช้ ICT
2. การมีมนุษยสัมพันธ์								
2.1 รับรู้และเข้าใจเหตุผลในการแสดงอากัปกิริยาหรือพฤติกรรมของบุคคลในบริบทต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	1.25	4	รู้/เข้าใจน้อยมาก	รู้/เข้าใจน้อย	รู้/เข้าใจพอสมควร	รู้/เข้าใจค่อนข้างมาก	รู้/เข้าใจมาก	สอบถาม/สังเกตการปฏิบัติงาน
2.2 มีความสามารถและทักษะในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีแก่บุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก	1.25	4	ขัดแย้งติดขัดมาก/งานไม่บรรลุผล	ค่อนข้างติดขัด ขัดแย้ง/ งานบรรลุผลน้อย	ราบรื่นดีพอสมควร/งานบรรลุผล	ค่อนข้างราบรื่น/งานบรรลุผล	คล่องแคล่วราบรื่นดีมาก/งานบรรลุผล	สังเกตการปฏิบัติหน้าที่/ทำงาน
2.3 มีไมตรีจิต เอื้ออาทรและเต็มใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่นทั้งที่อยู่ในและนอกฝ่ายหรือกลุ่มงาน/สำนักงานคณบดีที่ตนทำงานอยู่	1.25	4	คิดถึงตนเองมาก/ต้องร้องขอให้ช่วย	คิดถึงตนเอง/ช่วยผู้อื่นบ้างเล็กน้อย	คิดถึงและช่วยผู้อื่นดีพอควร	คิดถึงผู้อื่น/ช่วยผู้อื่นมาก	แบบอย่างการคิดถึงและช่วยผู้อื่นได้	สังเกตการปฏิบัติหน้าที่/ทำงาน
2.4 มีความมุ่งมั่นตั้งใจและเต็มใจให้ความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งในและนอกฝ่ายหรือกลุ่มงาน/สำนักงานคณบดีเพื่อให้งานที่ทำบรรลุผลสำเร็จ	1.25	4	คิดถึงตนเอง/ช่วยส่วนรวมน้อยมาก	เต็มใจ ช่วยงานส่วนรวมน้อย	เต็มใจช่วยงานส่วนรวมดีพอควร	เต็มใจและช่วยงานส่วนรวมมาก	เป็นแบบอย่างการช่วยงานส่วนรวมดีมาก	สังเกตการปฏิบัติหน้าที่/ทำงาน

ตาราง 27 ตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (สำหรับผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่างๆ และภาควิชา/สาขาวิชา) คณะศึกษาศาสตร์ มศว **(ต่อ)**

รายการตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เป้าหมาย	กฎเกณฑ์การให้คะแนน					หลักฐาน
			1	2	3	4	5	
3. การรับรู้และการติดตามงาน								
3.1 รับรู้และตระหนักถึงงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของการเป็นผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนวิชาการ	1.25	4	รู้/ตระหนักน้อยมาก	รู้/ตระหนักน้อย	รู้/ตระหนักพอสมควร	รู้/ตระหนักค่อนข้างมาก	รู้/ตระหนักมาก	สอบถาม/สังเกตการปฏิบัติหน้าที่
3.2 เข้าใจขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานสนับสนุนวิชาการในสำนักงานคณบดี/ฝ่ายหรือกลุ่มงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่	1.25	4	รู้/เข้าใจน้อยมาก	รู้/เข้าใจน้อย	รู้/เข้าใจพอสมควร	รู้/เข้าใจค่อนข้างมาก	รู้/เข้าใจมาก	สอบถาม/สังเกตการปฏิบัติหน้าที่
3.3 ติดตามความก้าวหน้าของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อให้แล้วเสร็จทันกำหนดเวลา	1.25	4	ทำบางครั้งต้องเตือนให้ทำบ่อยครั้ง	ทำไม่ต่อเนื่องแต่มีร่องรอยความพยายาม	ทำต่อเนื่องดีพอควร แต่ต้องปรับปรุงบ้าง	ทำต่อเนื่องแต่ยังไม่เสร็จทันเวลา	ทำต่อเนื่องเป็นระบบมาก และทันการณ์	สอบถาม/สังเกตการปฏิบัติหน้าที่
3.4 มีเทคนิคและวิธีการติดตามงานจากผู้อื่นทั้งภายในและนอกหน่วยงาน (ฝ่าย/ภาควิชา-สาขาวิชา/คณะฯ/มหาวิทยาลัย) เพื่อให้ภาระงานตามความรับผิดชอบมีความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	1.25	4	ใช้วิธีทวงถามตรงๆ ไม่เป็นกัลยาณมิตร มีศิลปะในการติดตามน้อย	ไม่มีลักษณะจับผิด แต่กระทำเฉพาะบุคคลรู้จักและมีความใกล้ชิดเท่านั้น	ใช้วิธีการแบบเป็นกัลยาณมิตร แต่ยังกระทำได้จำกัดเฉพาะผู้อยู่ในฝ่ายเดียวกัน	ใช้วิธีวิธีการกัลยาณมิตรได้ผลดี แต่ทำได้เฉพาะคนภายในคณะฯ	กระทำได้แยบยล สุภาพ รวดเร็ว และกว้างขวาง ได้ข้อมูลตรงกับสภาพความจริง	สอบถาม/สังเกตการปฏิบัติหน้าที่
4. การมีภาระความรับผิดชอบในงาน								
4.1 มีความเต็มใจในการรับฟังข้อคิดเห็นหรือยอมรับผลการประเมินการปฏิบัติงานของตนจากผู้อื่นเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงงานในความรับผิดชอบ	1.25	4	รับทราบผลประเมินอย่างไม่เต็มใจนัก	ยอมรับผลฯ แต่ปรับปรุงการทำงานน้อย	ยอมรับผลฯ และปรับปรุงการทำงานอย่างใส่ใจ	ปรับปรุงงานอย่างมุ่งมั่นตั้งใจตามผลฯ	เป็นแบบอย่างที่ดีด้านปรับปรุงงานตามผลฯ	สังเกตการปฏิบัติหน้าที่/ทำงาน
4.2 สามารถปฏิบัติงานทั้งของตนและของทีมงานในฝ่าย/กลุ่มงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	1.25	4	ทำงานของตนมักปฏิเสธงานส่วนรวม/ทีม	มุ่งมั่นทำงานตนแต่ทำไม่เต็มที่ในของงานทีม	ทำงานตนเต็มที่แต่ทำของงานทีเท่าที่รับผิดชอบ	ทำงานของตนและของทีมอย่างตั้งใจ	ทำงานตนและของทีมอย่างอุทิศตน/เสียสละ	สังเกตการปฏิบัติหน้าที่/ทำงาน
4.3 มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่/งานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยไม่ละทิ้งงานหรือย่อท้อต่ออุปสรรคใดๆ	1.25	4	มักบ่น/ย่อท้อเมื่อมีปัญหาต้องแก้ไข	มีบ่น/ย่อท้อบางครั้ง ทำงานเท่าที่ทำได้	มุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานในระดับปานกลาง	มุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานค่อนข้างมาก	เป็นแบบอย่างที่ดีการทำงานแบบ *"กัดไม่ปล่อย"*	สังเกตการปฏิบัติหน้าที่/ทำงาน
4.4 มีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด (โดยไม่ปัดความรับผิดชอบ/โทษสิ่งใด) ของการทำงานในอดีต เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น	1.25	4	เรียนรู้น้อยมาก มักทำผิดพลาดซ้ำๆ	เรียนรู้บ้าง แต่นำมาใช้ปรับปรุงน้อยกว่าที่ควร	มีการเรียนรู้และนำมาใช้แก้ไขปรับปรุงพอควร	เรียนรู้/ตั้งใจนำมาปรับปรุงค่อนข้างมาก	เรียนรู้/ตั้งใจนำมาปรับปรุงแก้ไขต่อเนื่อง	สังเกตการปฏิบัติหน้าที่/ทำงาน

หมายเหตุ: ตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่างๆ ทั้งของสำนักงานคณบดี และของภาควิชา/สาขาวิชา จะต้องได้รับการประเมินทุกตัวชี้วัด โดยมีค่าน้ำหนักรวมกัน = 20 คะแนน และเมื่อบวกกับค่าน้ำหนักรวมของตัวชี้วัดสมรรถนะร่วม อีก 10 คะแนน (ในตาราง 11) จะมีค่า = 30 คะแนน

ระบบใหม่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะศึกษาศาสตร์ มศว

แนวคิดและหลักการพื้นฐาน กล่าวโดยภาพรวม จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่คณะผู้วิจัยเก็บรวบรวมได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จากวงสนทนากลุ่มในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มศว ที่กล่าวมาในตอนต้น ซึ่งประกอบด้วย คณะผู้บริหารระดับคณะ ได้แก่ คณบดี รองคณบดีและผู้ช่วยคณบดี และระดับภาควิชา-สาขาวิชา/สำนักงานคณบดี ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา-สาขาวิชาต่างๆ และเลขานุการคณะฯ รวมทั้งอาจารย์และข้าราชการ/เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนวิชาการ เห็นว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามระบบที่ออกแบบใหม่ควรเป็นไปเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ (ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์) การปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดียิ่งๆ ขึ้น มากกว่ามุ่งเน้นหรือเป็นไปเพื่อจุดประสงค์ด้านอื่นๆ (เช่น การพิจารณาความดีความชอบ และการพิจารณาจ้างต่อหรือขยายสัญญาจ้าง) นอกจากนี้ ยังเห็นอีกว่าความเที่ยงธรรม ความโปร่งใส/การตรวจสอบได้ และการเป็นที่ยอมรับของบุคลากรส่วนใหญ่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประเมินถือเป็นหลักการสำคัญยิ่ง ยิ่งกว่านั้น ยังเห็นว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ช่วยสร้างเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของคณะศึกษาศาสตร์ มศว ควรสอดคล้องกับแนวคิดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีของข้าราชการและบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ตราบเท่าที่ มศว ยังเป็นองค์กรในส่วนราชการ) และยังเห็นร่วมกันอีกว่า ควรปรับระบบการวัดประเมินให้สอดรับกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) ของระบบบริหารข้าราชการพลเรือน ด้วยการนำเครื่องมือ/เทคนิควิธีที่เรียกว่า การทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance agreement) และการวัดประเมินสมรรถนะ (Competency assessment) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้ได้สัมฤทธิ์ผล มาใช้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยเครื่องมือดังกล่าวนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน กพ. 2552ก) ได้ส่งเสริมให้หน่วยงาน/องค์กรภาครัฐบาลทุกแห่ง รวมทั้ง มศว (ในฐานะส่วนราชการ) ได้ยึดถือเป็นแนวทางและนำมาใช้เป็นประเมินผลการปฏิบัติงานในทางปฏิบัติจริง นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 เรื่อยมา อยู่แล้ว

แม้ว่าบุคลากรหลายฝ่าย/หลายคนค่อนข้างเห็นด้วยกับระบบการประเมินผลตามแนวคิดและวิธีการดังกล่าว แต่ก็มีบุคลากรผู้ให้ข้อมูลบางคนรู้สึกวิตกกังวลและห่วงใยเกี่ยวกับการวัดประเมินสมรรถนะ ทั้งที่เป็นสมรรถนะร่วม (Core competency) และสมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) สำหรับการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามปรัชญา วิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะศึกษาศาสตร์ และ มศว โดยเห็นว่ามีค่อนข้างเป็นนามธรรม เนื่องจากเป็นคุณลักษณะด้านจิตพิสัย

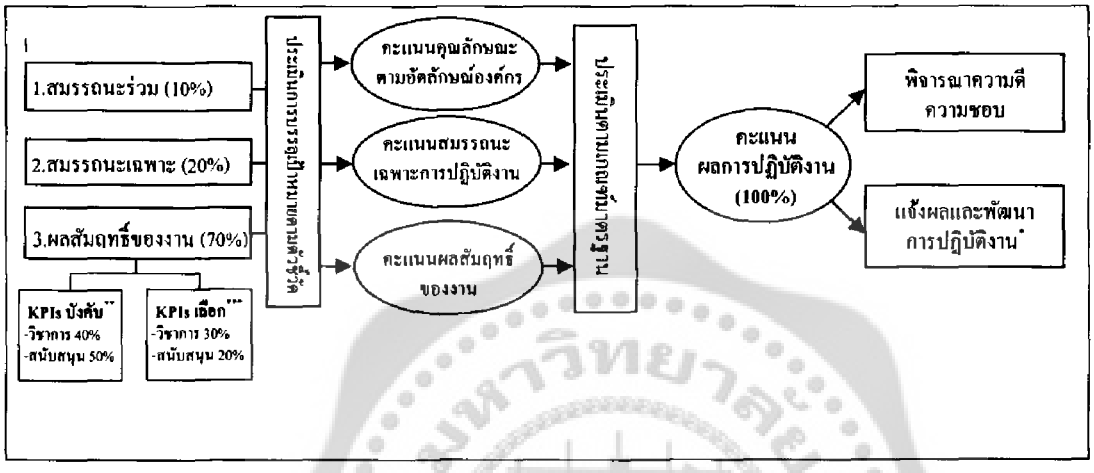
(Affective domain or psychological traits/attributes) ภายในมนุษย์/บุคคล อันยากต่อการ *"หยั่งถึง"* การวัดประเมินจึงกระทำได้โดยยากและมักคลาดเคลื่อนสูง ถ้าผู้บริหารคณะที่ทำหน้าที่วัดประเมินไม่ละเอียดถี่ถ้วน หรือมีอัคติต่อบุคลากรผู้รับการประเมินแล้ว ผลการวัดประเมินสมรรถนะทั้ง 2 แบบ มักขาดความเที่ยงธรรม (ไม่เที่ยงตรง ไม่คงเส้นคงวาและไม่ยุติธรรม) และยิ่งถ้านำผลการวัดประเมินไปใช้เป็นส่วนสำคัญในการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือน/เลื่อนตำแหน่ง ก็ยิ่งทำให้เกิดสภาพการได้เปรียบเสียเปรียบระหว่างบุคลากรแบบ(*"เข้าถึงนาย* VS *นายไม่เห็น"*) ที่อาจมีผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติใกล้เคียงกันได้อย่างชัดเจน ดังถ้อยคำความคิดเห็นของอาจารย์ A ที่สะท้อนในประเด็นนี้ได้อย่างดีว่า

"วิธีการแบบนี้ [การวัดประเมินสมรรถนะ] ไม่ดี.. เปิดโอกาสให้คนของข้า [ผู้บริหาร] ได้ดี..ก้าวหน้าก่อน คนของเอง [ผู้อื่น/ฝ่ายตรงข้าม] เอาไว้ก่อน...ทีหลัง ถ้าเลิกได้ อยากให้เลิก ไม่เห็นด้วย...ถ้าเลิกไม่ได้ อยากให้คิดด้านนี้ให้น้อยๆ" (นส. A, สัมภาษณ์,วันที่ 5 ตุลาคม 2554)

องค์ประกอบและสัดส่วนค่าน้ำหนักคะแนน ภายหลังจากการสำรวจและลงมติข้อคิดเห็นของบุคลากรผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวกับสัดส่วนค่าน้ำหนักคะแนนขององค์ประกอบด้านต่างๆ ที่ทำการประเมิน พบว่า พฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานราชการ มีค่าน้ำหนักร้อยละ 30 โดยจำแนกเป็น 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (ก). สมรรถนะร่วมหรือคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามอัตลักษณ์ขององค์กรคณะศึกษาศาสตร์ มศว ร้อยละ 10 และ (ข). สมรรถนะเฉพาะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานราชการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรคณะฯ มีค่าน้ำหนักร้อยละ 20 ในขณะที่ค่าน้ำหนักที่เหลือส่วนใหญ่อีกร้อยละ 70 เป็นองค์ประกอบ (ค). ผลสัมฤทธิ์ของงาน (ดูแผนภาพ 8)

จากแผนภาพ 8 จะเห็นว่าน้ำหนักคะแนนที่ได้จากการประเมินสมรรถนะมีค่าถึงร้อยละ 30 ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากบุคลากรผู้เข้าร่วมประชุมฯ ส่วนใหญ่ เห็นสอดคล้องกันว่าในระยะแรกของการวางระบบการประเมินผล ยังไม่สมควร *"เทน้ำหนักคะแนน"* แบบ *"สุดโต่ง"* ไปยังองค์ประกอบใดๆ เป็นการเฉพาะ เช่น ถ้ากำหนดให้องค์ประกอบผลสัมฤทธิ์ของงานสูงกว่ามีน้ำหนักคะแนนร้อยละ 80-90 อาจเสี่ยงยิ่งต่อการได้รับคะแนนผลจากการวัดประเมินต่ำกว่าความเป็นจริง ทั้งนี้เพราะบุคลากรส่วนใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้าราชการผู้ยังไม่พร้อมและคุ้นชินกับการรวบรวมข้อมูลหลักฐานไว้ในแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) สำหรับใช้วัดประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดต่างๆ มาก่อน ดังนั้น เมื่อข้อมูลหลักฐานที่บ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ของงานมีน้อยกว่าที่ได้ปฏิบัติจริงๆ ย่อมมีโอกาสสูงต่อการได้รับคะแนนต่ำ การจัดแบ่งน้ำหนักคะแนนไปยังองค์ประกอบอื่นๆ บ้าง ย่อมลดความความเสี่ยงต่อโอกาสการเกิดสภาพอันไม่พึงปรารถนาดังกล่าว นอกจากนี้ การวัดประเมินผลตามระบบที่

พัฒนาขึ้นใหม่ยังขึ้นอยู่กับกฎเกณฑ์การให้คะแนน (Rubrics) และระดับเกณฑ์มาตรฐานตามค่าเป้าหมายต่างๆ ที่กำหนดขึ้น ซึ่งมีแนวโน้มเป็นไปได้สูงว่าในดำเนินงานทางปฏิบัติจริงครั้งแรกอาจยังไม่ชัดเจน ไม่ยืดหยุ่น หรือไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงนัก และอาจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนหลายประการ กอปรกับทั้งเครื่องมือ/วิธีการวัดประเมินและผู้วัดประเมินยังไม่พร้อมต่อการดำเนินงานตามระบบใหม่มากนัก ควรกำหนดสัดส่วนค่าน้ำหนักคะแนนดังกล่าวน่าจะเหมาะสมกว่า



หมายเหตุ: (1). *บุคลากรของคณะศึกษาศาสตร์ มศว เห็นว่า *ระบบการเมินควรมุ่งเน้นเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน* (2). **ตัวชี้วัดบังคับของบุคลากรสายวิชาการ 40% (สอน วิจัย บริการวิชาการ บริหาร/องค์กรมอบหมาย/สัดส่วนน้ำหนักต่างกันตามจุดเน้นของงาน) และของสายสนับสนุนวิชาการ 50% (งานส่วนรวมคณะ 15-20%; งานเฉพาะตำแหน่ง 80-85%) ที่ทุกคนต้องได้รับการประเมิน (3). ***ตัวชี้วัดบังคับของบุคลากรสายวิชาการ 30% (สอน วิจัย บริการ และงานส่วนรวม) และของสายสนับสนุนวิชาการ 20% (งานส่วนรวมในฝ่าย และงานเฉพาะตำแหน่งในฝ่าย) ที่แต่ละคนสามารถเลือก (ตามความถนัด/สอดคล้องกับงานที่ทำแต่ละรอบเวลา) เพื่อรับการประเมิน

แผนภาพ 8 ระบบใหม่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มศว

รูปแบบ ขั้นตอนและวิธีการประเมิน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นรูปแบบและกระบวนการ (ขั้นตอนและวิธีการ) ประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า การประเมินควรกระทำในรูปแบบของการเสริมพลังให้บุคลากรผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมในการประเมิน (Empowerment/participatory evaluation) โดยจะต้องมีโอกาสได้รับรู้ข้อมูลสารสนเทศสำคัญต่างๆ เช่น องค์ประกอบสัดส่วนค่าน้ำหนักคะแนนและตัวชี้วัดที่ทำการประเมิน กฎเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินตามตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในการประเมิน และประการสำคัญบุคลากรส่วนใหญ่ที่ให้ข้อมูลเห็นสอดคล้องกันค่อนข้างมากกับการทำบันทึกข้อตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นในประเด็นสำคัญเหล่านี้ก่อนถึงรอบการประเมินผล (ตามแนวคิดและวิธีการที่สำนักงาน กพ. เสนอแนะไว้) ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บังคับบัญชา (ในฐานะผู้ประเมิน) และบุคลากรผู้รับการประเมิน นอกจากนี้ ยังเห็นว่าผู้ประเมินควรอยู่ในรูปองค์คณะบุคคล เช่น คณะกรรมการประเมิน 2 ระดับ (ได้แก่ คณะกรรมการให้ข้อมูล/ประเมินเบื้องต้น และการประเมินผลสรุป อันเป็นระบบที่คณะศึกษาศาสตร์ มศว ใช้ประเมินพนักงานมหาวิทยาลัยในปัจจุบันนี้) มากกว่าในรูปเอกบุคคล เช่น ผู้บังคับบัญชาแต่ละ

ระดับเพียงคนเดียว (ดังรายละเอียดที่ระบุไว้ตอนต้นของบทนี้ ในหัวข้อแนวคิดและวิธีการปฏิบัติที่ผ่านมา) คณะผู้ประเมินควรมีคุณลักษณะเป็นกลาง (ไม่มีอัคติ/ลำเอียงเพราะชอบหรือไม่ชอบ) เป็นผู้มีประสบการณ์การทำงานเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่ทำการประเมิน (มากกว่า 5 ปี) มีความละเอียดถี่ถ้วนในการตรวจสอบความตรงและความเชื่อถือได้ของข้อมูลหลักฐานตามตัวชี้วัดในองค์ประกอบการประเมินด้านต่างๆ รวมทั้งมีความเป็นกัลยามิตรและใจกว้างในการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (ทั้งกรรมการในองค์คณะเดียวกันและผู้รับการประเมิน) นอกจากนี้ จะต้องสามารถระบุจุดแข็ง/จุดจำกัดของผู้รับการประเมิน และมีศิลปะในการสื่อสาร (ด้วยวาจาและการเขียน) เพื่อแจ้งผลการประเมินและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนา/ปรับปรุงการปฏิบัติงานไปสู่ผู้รับการประเมินได้อย่างนุ่มนวลและภาคภูมิใจในตนเอง หรือกล่าวง่ายๆ คือ จะต้องไม่ทำให้ผู้รับการประเมินเกิดความรู้สึก *"เสียหน้า/ที่ยืนทางสังคม"* (สุญเสียเกียรติภูมิ) ส่วนผู้รับการประเมินควรจำแนกตามสายการปฏิบัติงาน ได้แก่ สายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ มากกว่าจำแนกตามสถานภาพการเป็นข้าราชการพลเรือนและพนักงานมหาวิทยาลัย ดังเช่นที่เคยปฏิบัติมาในอดีต (ทั้งที่ในขณะนี้หลายหน่วยงานทั้งภายในและนอก มศว ได้บูรณาการการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรต่างสถานภาพ มารวมไว้ด้วยกันได้อย่างกลมกลืนและได้รับการยอมรับจากบุคลากรทั้ง 2 สถานภาพ

สำหรับกระบวนการประเมินผลควรดำเนินการโดยพิจารณาและตัดสินคุณค่าและมูลค่าผลสำเร็จของงานที่ปฏิบัติได้จริงตามที่ได้ตกลงไว้ในรอบการประเมินแต่ละรอบ ด้วยการเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายหรือมาตรฐานของผลผลิต/ผลงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (ได้แก่ ความคุ้มค่าเงิน/เวลา และคุณค่าความพึงพอใจ) ที่ได้กำหนดไว้ก่อนรอบการประเมิน โดยมีขั้นตอนสำคัญของการประเมิน คือ

1. บุคลากรผู้รับการประเมินทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการจัดทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า โดยจะต้องครอบคลุมภาระงานด้านต่างๆ ตามตำแหน่งที่ได้รับบรรจุหรือได้รับมอบหมายจากผู้บริหารให้ปฏิบัติในรอบการประเมิน เนื่องจากการประเมินผลตามระบบใหม่ที่พัฒนาขึ้นได้มีการจัดทำองค์ประกอบ สัดส่วนค่าน้ำหนักคะแนนและตัวชี้วัดไว้แล้ว ดังนั้น ผู้รับการประเมินสามารถทำข้อตกลงได้อย่างรวดเร็วเพียงพิจารณาตามตัวชี้วัดที่สอดคล้องตามลักษณะของงานที่ได้ปฏิบัติในรอบการประเมินที่ผ่านมา

2. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา หรือเลขานุการคณะ) ในฐานะผู้ประเมินพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานล่วงหน้าที่ผู้รับการประเมินจัดทำขึ้น (ในกรณีมีความเห็นไม่ตรงกันต้องมีการหารือและปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมและความคิดเห็นที่พ้องกันทั้ง 2 ฝ่าย และมีการลงนามในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานไว้เพื่อเป็นหลักฐาน พร้อมเลือกตัวชี้วัดและปรับค่าเป้าหมาย (ตามที่พิจารณาจากรายการตัวชี้วัดต่างๆ ในแต่ละองค์ประกอบ รวมทั้งค่าเป้าหมายที่คณะผู้วิจัยกำหนดไว้แล้ว) ในแต่ละกิจกรรมงานที่นำมาทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเสนอต่อผู้ประเมิน

3. ผู้รับการประเมินจัดทำแฟ้มสะสมงานเพื่อใช้สำหรับเก็บรวบรวมผลงานในรอบการประเมินจำแนกตามตัวชี้วัดในแต่องค์ประกอบของการประเมิน โดยให้ผู้ประเมินพิจารณาประเมินเพื่อเป็นข้อมูลเสนอต่อคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาต่อไป

4. คณะกรรมการให้ข้อมูลและประเมินเบื้องต้น ทำการประเมินผลงานของผู้รับการประเมินร่วมกัน โดยพิจารณาจากสัมฤทธิ์ผลของงานที่ปฏิบัติได้จริงตามที่ได้ตกลงไว้ในรอบการประเมินแต่ละรอบ เปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานของผลงานตามกฎเกณฑ์การให้คะแนน (Rubrics) ที่ได้กำหนดร่วมกันไว้แล้วก่อนรอบการประเมินทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ได้แก่ ความคุ้มค่าเงิน/เวลา (เช่น เงินค่าไฟฟ้าที่ลดลงจากการดำเนินงานตามมาตรการประหยัดพลังงาน) และคุณค่าความพึงพอใจ (เช่น ความพึงพอใจของนิสิตที่มีต่อการให้บริการยืมโสตทัศนูปกรณ์การเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนวิชาการ และที่ต่อการสอนของอาจารย์) เมื่อประเมินเสร็จแล้วจึงส่งผลการประเมินไปให้คณะกรรมการประเมินผลสรุป ซึ่งมีคณบดีในฐานะผู้บังคับบัญชาชั้นสูงในระดับคณะเป็นประธานของคณะกรรมประเมินชุดนี้ พิจารณากลั่นกรองและทำการตัดสินผลสรุป (Summative value judgement)

5. เมื่อคณะกรรมการประเมินผลสรุปทำการประเมินเสร็จแล้ว ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นในฐานะประธานคะกรรมการให้ข้อมูลและประเมินเบื้องต้นที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้รับการประเมิน แจ้งผลการประเมินที่ระบุข้อดีหรือข้อจำกัดที่ควรพัฒนาให้ผู้รับการประเมินลงนามรับทราบและรับผลการประเมินเพื่อหาแนวทางในการพัฒนางานที่ปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล) ที่ดียิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้ภาควิชา/สาขาวิชา สำนักงานคณบดี และองค์กรคณะศึกษาศาสตร์ มศว ในภาพรวม ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ

6. คณบดีส่งรายงานสรุปผลการประเมินต่อมหาวิทยาลัย โดยจัดทำบัญชีรายชื่อเรียงลำดับและจัดกลุ่มรายชื่อตามผลการประเมิน พร้อมทั้งส่งผลการประเมินการปฏิบัติงานแยกตามสถานภาพการเป็นข้าราชการพลเรือน พนักงานมหาวิทยาลัยในคณะศึกษาศาสตร์ต่ออธิการบดี มศว

อนึ่งการประเมินแต่ละขั้นตอนที่ระบุข้างต้น คณะกรรมการให้ข้อมูลและประเมินเบื้องต้น และคณะกรรมการประเมินผลสรุป จะต้องศึกษารายละเอียดสาระสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัด ค่าน้ำหนักคะแนน รวมทั้งตัวเลข/ถ้อยคำบรรยายย่อกฎเกณฑ์การให้คะแนนที่อยู่ในแบบประเมินให้เข้าใจอย่างท่องแท้ โดยแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินมีสาระสอดคล้องตรงกับสาระของข้อความในบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะต้องทำสำเนาแบบฟอร์มประเมิน (อาจใช้ตามรูปแบบของสำนักงาน กพ. ดูภาคผนวก ท)ให้แก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคลได้รับทราบ นอกจากนี้ รายการตัวชี้วัดแบบต่างๆ (บังคับ เลือก และสมรรถนะ) ตามองค์ประกอบที่ทำการประเมิน รวมทั้งค่าน้ำหนัก ค่าเป้าหมาย คำอธิบายย่อกฎเกณฑ์/แนวทางการให้คะแนน และข้อมูลหลักฐานสำคัญที่ใช้ประเมิน ที่คณะผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น (ดังรายละเอียดปรากฏในตาราง 9-27) บนฐานการวิจัยสถาบันที่ผ่านวงสนทนาแสดงข้อคิดเห็นอย่างกว้างขวางและค่อนข้าง

สอดคล้องต้องกันในที่ประชุมสัมมนาฯ ของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มศว ดังนั้น จึงสามารถนำมาใช้ในการทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้

กฎเกณฑ์การให้คะแนนและเกณฑ์การประเมินผลสรุป เพื่อให้เกิดความเที่ยงธรรม ความโปร่งใสความเป็นวัตถุวิสัย (ปรนัย) และสามารถตรวจสอบได้ตามหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นขั้นตอนหนึ่งของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนทำให้สามารถนำคะแนนผลการประเมินมาเปรียบเทียบกันระหว่างบุคลากรในแต่ละภาควิชา/สาขาวิชา สำนักงานคณบดีและฝ่าย/กลุ่มงานตามตำแหน่งต่างๆ จึงได้กำหนดกฎเกณฑ์การให้คะแนน (Scoring rubrics) ผลการปฏิบัติงานรายตัวชี้วัด และเกณฑ์มาตรฐาน (Standards) การประเมินผลสรุปของการปฏิบัติงาน

1. กฎเกณฑ์การให้คะแนนผลการปฏิบัติงานรายตัวชี้วัด เนื่องจากคณะผู้วิจัยได้พัฒนากฎเกณฑ์การให้คะแนนรายตัวชี้วัดทั้งที่แสดงในรูปตัวเลข (เช่น จำนวนครั้งและเวลา) และถ้อยคำอธิบายย่อ (เช่น การมีภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ) กฎเกณฑ์การให้คะแนนเหล่านี้มี 5 ระดับ เริ่มตั้งแต่ระดับน้อยที่สุด (1) น้อย (1) ปานกลาง/พอประมาณ (3) มาก (4) และมากที่สุด (5) ตามลำดับ (ดูรายละเอียดในตาราง 9-27) ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาข้อมูลหลักฐานในแฟ้มสะสมงาน (ที่เก็บรวบรวบไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน) บ่งชี้ผลการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการประเมินทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพตามตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบโดยเปรียบเทียบว่ามีระดับสูงหรือต่ำกว่าค่าเป้าหมาย (ค่ามาตรฐานบ่งชี้ความคาดหวังที่กำหนดร่วมกันไว้) และมีปริมาณ/คุณภาพสูงกว่าหรือต่ำกว่ามากน้อยปานใดบนมาตรวัดประเมิน 5 ระดับคะแนน (Five-points rating scales) ดังกล่าว จากนั้นให้รวมคะแนนผลการประเมินตามค่าน้ำหนักรายตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบ

2. เกณฑ์มาตรฐานการประเมินผลสรุปของการปฏิบัติงาน นำคะแนนรวมที่ได้มาคำนวณเทียบบัญญัติไตรยางศ์ และปรับทอนคะแนนให้ได้ตามค่าสัดส่วนร้อยละของคะแนนการประเมินการปฏิบัติงานแต่ละองค์ประกอบตามแต่ละสายบุคลากรและประเภทตำแหน่ง โดยให้อยู่ในรูปผลรวมที่มีคะแนนเต็ม 100 แล้วจึงประเมินผลสรุปตามคะแนนเกณฑ์มาตรฐาน 5 ระดับ คือ (ก). คะแนนรวมร้อยละ 90-100 ผลการประเมิน ระดับดีเด่น (ข). คะแนนรวมร้อยละ 80-89 ผลการประเมิน ระดับดีมาก (ค). คะแนนรวมร้อยละ 70-79 ผลการประเมิน ระดับดี (ง). คะแนนรวมร้อยละ 60-69 ผลการประเมิน พอใช้ และ (จ). คะแนนรวมน้อยกว่าร้อยละ 60 ผลการประเมิน ระดับปรับปรุง ตามลำดับ

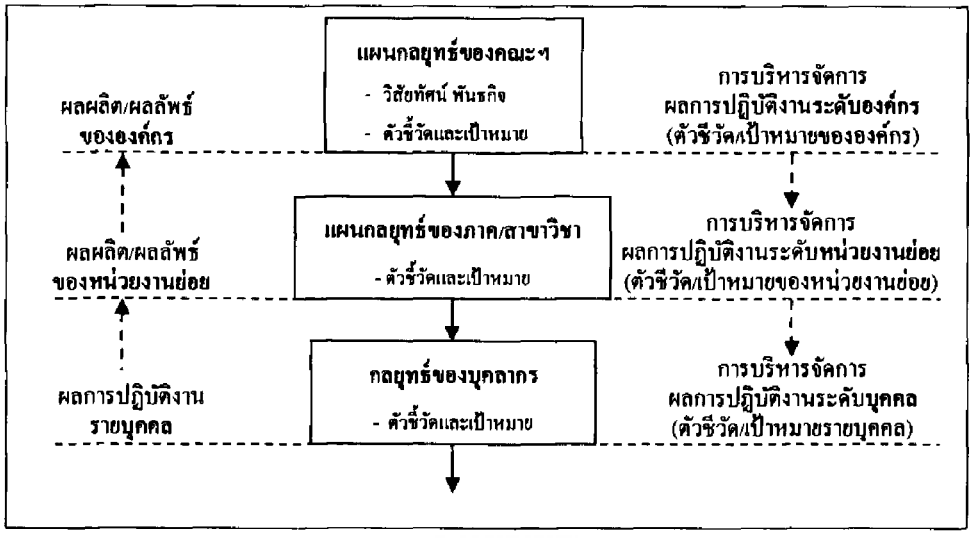
การเชื่อมต่อระบบการประเมินในระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน จากการเก็บรวบรวมข้อมูลหลักฐาน (โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมและการสนทนากลุ่ม) และวิเคราะห์ข้อมูลหลักฐานที่ได้ในประเด็นการเชื่อมต่อระบบการประเมินผล (ดังรายละเอียดในแผนภาพ 8) ให้บูรณาการเป็นกิจกรรมขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการเชิงระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management systematic process) คณะผู้วิจัย พบว่า การดำเนินงานระยะแรก

ในการกำหนดตัวชี้วัด ค่าน้ำหนักคะแนน ค่าเป้าหมาย (ระดับคาดหวังของผลการปฏิบัติงานรายตัวชี้วัด) และกฎเกณฑ์การให้คะแนนรายตัวชี้วัดภายใต้ฐานคิดการถ่ายทอดแบบลดหลั่นกันจากองค์กรคณะระดับบน ลงสู่ภาควิชา/สาขาวิชาและสำนักงานเลขานุการคณบดีระดับหน่วยงานและสู่ระดับบุคลากรรายบุคคล (Casecading method) ตามลำดับ (ดังแผนภาพ 9) บุคลากรผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นกลยุทธ์การบริหารองค์กรที่ผู้บริหารคณะฯ ใช้เป็นกลไกหรือมาตรการผลักดันตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของคณะฯ ให้บุคลากรทุกคนจำเป็นต้องปฏิบัติตาม เสมือนเป็นพันธภาระความรับผิดชอบ (Accountability) แม้ว่าบุคลากรสายวิชาการอาวุโสที่ให้ข้อมูลบางคนรู้สึก *"อึดอัด"* ต่อการถูกผูกมัดวิถีชีวิตทางวิชาการ (Academic life) อันเข็มงวด/บีบรัดไว้กับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตลอดจนการบังคับตนให้มีจิตนิสัย (Habit of mind) ที่ดีในการจัดทำแฟ้มสะสมงานเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลหลักฐานบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดอย่างสม่ำเสมอ ประเด็นนี้สะท้อนได้ดีจากความเห็นของอาจารย์อาวุโส (นส. B) และผู้บริหารคณะ (นาย C) ที่กล่าวไว้ว่า

"พี่คิดว่าการเป็นอาจารย์ [มหาวิทยาลัย] เดี๋ยวนี้ลำบากนะ..ทำอะไรก็ต้องมี kpi เยอะแยะไปหมด ทั้งประกันคุณภาพ [การศึกษา] เอ่ย และนี่ [การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย kpi] อีก วันๆ ไม่ต้องทำอะไร วุ่นกับการทำแฟ้ม หมดเวลา งานวิจัย งานสอน.. เผลอๆ ไม่ได้ทำหรอก..พี่ดีใจที่จะเกษียณ (ยิ้ม)" (นส. B, สัมภาษณ์, วันที่ 5 ตุลาคม 2554)

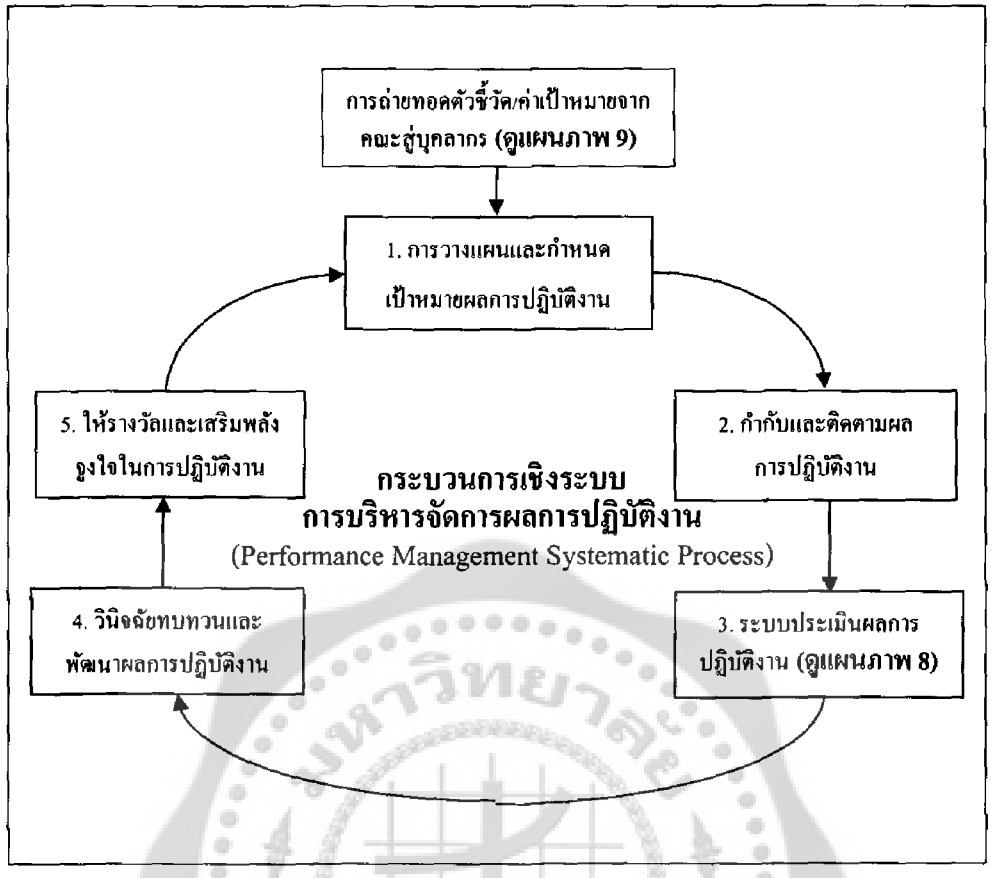
"..โดย idea เป็นสิ่งดี..เป็นของใหม่ แต่อาจารย์คณะเราที่เป็นข้าราชการยังไม่คุ้นเคยกับระบบนี้ ไม่ค่อยจดบันทึก..ไม่เก็บหลักฐานการทำงาน ผมกลัวว่าเวลาประเมินจะไม่มีอะไรดู ที่ผ่านมาเวลาประเมินข้าราชการ [อาจารย์] ทำแค่ให้กรอกข้อมูลลงแบบฟอร์มภาระงาน... ไม่เคยยื่นแฟ้มข้อมูลให้ตรวจ" (นาย C, สัมภาษณ์, วันที่ 5 ตุลาคม 2554)

อย่างไรก็ตาม ในประเด็นนี้พนักงานมหาวิทยาลัย (อาจารย์บรรจุใหม่) ส่วนใหญ่คุ้นชินและไม่คิดว่าการทำแฟ้มสะสมงานจะเป็นภาระยุ่งยากนัก ทั้งนี้เพราะ มศว กำหนดให้พนักงานมหาวิทยาลัยทุกคนจะต้องเสนอแฟ้มสะสมงานให้คณะกรรมการประเมินพิจารณาในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่แล้ว รวมทั้งประเด็นการประเมินในแบบฟอร์มการประเมินพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ (ดูภาคผนวก ฑ และ ฒ) ก็มีสาระสำคัญคล้ายคลึงกับตัวชี้วัดที่คณะผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น



แผนภาพ 9 การถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจากระดับองค์กรคณะลงสู่ระดับบุคลากรรายบุคคล

สำหรับการดำเนินงานระยะหลัง (ก่อนที่งานวิจัยสถาบันเรื่องนี้สิ้นสุดลง) ด้วยการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่คณะผู้วิจัยพัฒนาขึ้น (ดังแผนภาพ 8) ในขั้นตอนที่ 3 ไปเชื่อมต่อกับขั้นตอนอื่นๆ ของกระบวนการเชิงระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (ดังแผนภาพ 10) ที่มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรคณะฯ (และที่สำคัญมีเนื้อหาสาระตรงกับตัวชี้วัดการประเมินคุณภาพการศึกษาของ สมศ. กพร. และ สกอ.) (แผนภาพ 9) เชื่อมโยงสู่ขั้นตอนที่ 1 ของกระบวนการเชิงระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน พบว่า การดำเนินงานตามกระบวนการนี้ จะต้องกระทำให้ครบถ้วนทั้ง 5 ขั้นตอนหลัก ซึ่งในระหว่างและภายหลังการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนหลัก จะต้องรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลหลักฐานเพื่อสืบค้นข้อดีและข้อจำกัดในแต่ละขั้นตอนว่ามีอะไรบ้าง ขั้นตอนต่างๆ สอดคล้องกลมกลืน หรือไม่ อย่างไร แต่ด้วยข้อจัดกัดด้านระยะเวลาการทำวิจัยตามที่ระบุไว้ในสัญญาต้องสิ้นสุดลง รวมทั้งยังเป็นประเด็นที่อยู่นอกเหนือขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้ จึงทำให้คณะผู้วิจัยไม่ได้ตอบคำถามที่น่าสนใจดังกล่าว



แผนภาพ 10 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ใหม่) ในกระบวนการเชิงระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน

คุณภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เนื่องจากการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มศว ที่ผ่านกระบวนการวิจัยสถาบันนี้ คณะผู้วิจัยยึดถือหลักการสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ (ก). ความเที่ยงตรง (ข). ความเชื่อถือได้ (ค). ความยุติธรรม (ง). การปฏิบัติได้จริง และ (จ). การยอมรับได้ (ดังคำนิยามที่ให้ไว้ในบทที่ 1) ซึ่งการประเมินคุณภาพของระบบการประเมินผลที่พัฒนาขึ้นว่าเป็นไปตามหลักการทั้ง 5 หรือไม่ สมควรอย่างยิ่งต้องกระทำทั้งในระหว่างนำระบบไปดำเนินการในทางปฏิบัติจริง (ประเมินกระบวนการ) และภายหลังได้ดำเนินการสิ้นสุดลงตามระบบ (ประเมินผลผลิต/ผลลัพธ์) ข้อมูลหลักฐานที่รวบรวมและวิเคราะห์ได้ตลอดทุกขั้นตอนของระบบ จะทำให้การประเมินคุณภาพของระบบในภาพเฉพาะและภาพรวมมีความสมบูรณ์ อย่างไรก็ตาม ในท้ายที่สุดแล้วคณะผู้วิจัยไม่สามารถดำเนินการตามแนวคิดนี้ได้ เนื่องจากข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมสัมมนาฯ ยังไม่ได้ข้อยุติว่าควรนำระบบนี้ไปนำร่องใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการประเมินรอบ 2 (วันที่ 1 มีนาคม-วันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ.2555) หรือไม่ อย่างไร เพราะเป็นช่วงเวลาที่หัวหน้าคณะผู้วิจัย (ในฐานะคณบดี) จะครบวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี ซึ่งต้องรอดูแนวคิด

ความเชื่อและนโยบายในเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณบดีคนต่อไปว่าจะเป็นไปในทิศทางใด ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงกระทำได้เพียงใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (ถ้อยคำให้สัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม) ในที่ประชุมสัมนาฯ ที่เกี่ยวข้องกับ 5 หลักการดังกล่าว

บุคลากรที่เข้าร่วมประชุมสัมมนาฯ ส่วนใหญ่ เห็นว่าแนวคิดและวิธีการที่คณะผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามตัวชี้วัดแบบรายบุคคล น่าจะมีประโยชน์เพราะช่วยทำให้คณะศึกษาศาสตร์ มศว ได้ผลผลิต/ผลลัพธ์ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของคณะฯ มากขึ้น และประการสำคัญได้ผลผลิต/ผลลัพธ์สอดคล้องตรงตามมาตรฐานคุณภาพที่นิยามโดย สมศ. สกอ. หรือ กพร. ดังข้อมูลเชิงประจักษ์จากการที่คณะแพทย์ศาสตร์ มศว หรือหน่วยงานภาครัฐบาลอื่นๆ ได้นำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในองค์กรแล้วได้ผลดี นอกจากนี้ ยังเห็นว่าการกำหนดค่าเป้าหมายที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและกฎเกณฑ์การให้คะแนนรายตัวชี้วัดทั้งในรูปตัวเลขและถ้อยคำบรรยายย่อช่วยให้เกิดความชัดเจน มีความเป็นปรนัยมากขึ้น การประเมินน่าจะเที่ยงตรงและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง (ถ้าบุคลากรส่งข้อมูลหลักฐานต่างๆ ตามตัวชี้วัดให้คณะผู้ประเมินครบถ้วน) และยังทำให้ผลการประเมินมีความเที่ยงธรรม เชื่อถือได้ (มีความเสมอภาค ยุติธรรมและคงเส้นคงวา) เพราะระบบการประเมินผลดำเนินการในรูปของคณะกรรมการจำนวน 2 ชุด ยิ่งกว่านั้นยังมีกฎเกณฑ์การให้คะแนนเป็นแนวทาง (หรือเป็นสิ่งคอยกำกับ) การประเมินผลแต่ละตัวชี้วัดของคณะกรรมการประเมินแต่ละชุดมีความผันแปรน้อย ผลการวิจัยดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นความรู้สึกเชื่อมั่นหรือไว้วางใจของบุคลากรต่อระบบการประเมินผลที่พัฒนาขึ้นใหม่ ซึ่งกล่าวเปิดเผยระหว่างการสนทนากลุ่มในที่ประชุมสัมมนาฯ

อย่างไรก็ตาม บุคลากรที่เข้าร่วมร่วมประชุมสัมมนาฯ มีความรู้สึกวิตกกังวลต่อความเป็นไปได้ในการนำแนวคิดและวิธีการประเมินดังกล่าวไปปฏิบัติจริงๆ เมื่อแต่ละคนต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการปฏิบัติงานของตนให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดต่างๆ และจะต้องให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ทำถึงระดับค่าเป้าหมายเป็นไปตามที่ระบุไว้ในข้อตกลงแต่ละรอบการประเมิน นอกจากนี้ บุคลากรบางคน (โดยเฉพาะข้าราชการสายวิชาการ) เห็นว่าการเก็บรวบรวมข้อมูลหลักฐานลงในแฟ้มสะสมงานเพื่อบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ของงานแต่ละตัวชี้วัดที่ตนปฏิบัติเป็นสิ่งยุ่งยาก ต้องใช้เวลากระทำอย่างเป็นกิจวัตรต่อเนื่อง ดังนั้น จึงรู้สึกไม่มั่นใจในจิตนิสัยการปฏิบัติงานของตนเองว่าจะสามารถกระทำได้จริงๆ หรือไม่ แต่เมื่อพิจารณาผลการให้ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม พบว่า บุคลากร กลุ่มตัวอย่าง 62.26% เชื่อว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นดีกว่าระบบที่ใช้อยู่เดิม

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผลและเสนอแนะ

ปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation) อันเป็นองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการเชิงระบบในการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management systematic process) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งสำหรับการพัฒนาผลผลิต/ผลลัพธ์ขององค์กรให้มีคุณภาพสูงขึ้น โดยเฉพาะในสภาวการณ์ที่เต็มไปด้วยการตรวจสอบพันธะภาระรับผิดชอบของบุคคลและองค์กรต่อสังคม (Social accountability) ที่มีมากมายและเข้มข้นขณะนี้ ทั้งจากคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ผลของการประเมินการปฏิบัติงานที่ดำเนินการเป็นระบบและเที่ยงธรรมบนฐานคิด *"เอื้ออำนวยการพัฒนา"* มีความสำคัญต่อบุคลากร (เช่น แก้ไขจุดจำกัด/ส่งเสริมจุดแข็งของบุคลากร) และต่อองค์กร (เช่น วางแผนอัตรากำลังบุคลากร) ทั้งที่มีความสำคัญยิ่งนี้ แต่กลับพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีปัญหา/ข้อจำกัดหลายประการ ทั้งที่มีสาเหตุมาจากระบบ (เช่น ไม่สอดคล้องกับลักษณะของงาน ไม่กลมกลืนกับวัฒนธรรมองค์กร เครื่องมือ/วิธีการที่ใช้ไม่เที่ยงตรง) และผู้ดำเนินการตามระบบ (เช่น ผู้ประเมินให้คะแนนลำเอียงตามอิทธิพลแบบฮาโล (Halo effect) ที่ติดยึดกับ *"ภาพพิมพ์ใจ"* ในรูปร่างหน้าตา ความสุภาพเรียบร้อย หรือความสำเร็จ/ล้มเหลวที่ผ่านมาของผู้รับการประเมิน)

ด้วยสภาพการณ์ปัญหาทำนองเดียวกันนี้ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มศว ในปัจจุบันยังมีข้อจำกัด ไม่สมบูรณ์แบบ และต้องการได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปรับระบบการประเมินให้สามารถสื่อสารและถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมาย (Key Performance Indicators/Target) ตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรระดับคณะลงสู่ระดับภาควิชา/สำนักงานและบุคลากรรายบุคคลเป็นลำดับลดหลั่นกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงาน *"เสื่อนไหล"* ไปในทิศทางเดียวกัน (Dynamic alignment) อย่างมีดุลยภาพ จนก่อเกิดเป็นพลังร่วม (Synergy) ผลักดันภาระงานสู่เป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะฯ การถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Individual KPIs/Target cascading approach) ภายใต้แนวคิดด้านการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard) ปัจจุบันเป็นที่นิยมนำมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กรว่าใกล้เคียงกับเป้าหมายทั้งมิติด้านมูลค่า (คุ้มค่าเงิน/เวลา กระบวนงานภายในมีประสิทธิภาพ) และด้านคุณค่า (ความพึงพอใจของลูกค้า การเรียนรู้/ความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร) หรือไม่ เพียงใด

แม้ว่าแนวคิดดังกล่าวมีจุดเริ่มต้นในองค์กรภาคธุรกิจ แต่ได้มีการประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐบาล ดังจะเห็นได้จากสำนักงาน กพ. สนับสนุนให้นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติ

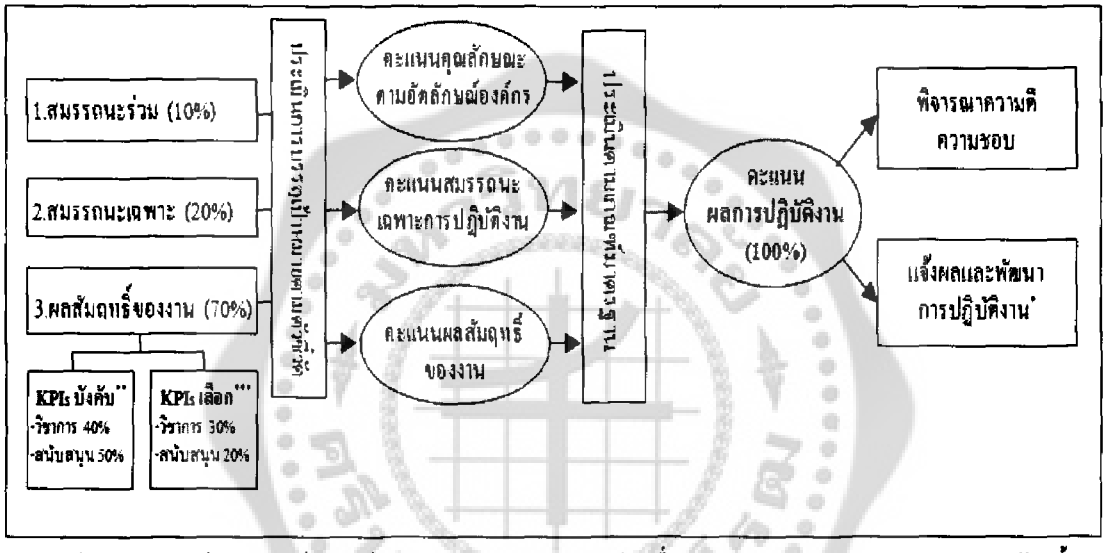
ราชการอย่างกว้างขวางนับตั้งแต่ พ.ศ.2552 นอกจากนี้ ยังนำมาใช้ในสถาบันอุดมศึกษาอย่างได้ผลดีทั้งในประเทศและต่างประเทศ ด้วยเหตุนี้คณะผู้วิจัยจึงสนใจนำแนวคิดเรื่องการถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมายที่กำหนดขึ้นจากแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรคณะฯ (ผสมผสานกับตัวชี้วัดของ ก.พ.ร. สกอ. และ สมศ.) สู่บุคลากรเป็นรายบุคคล มาใช้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มศว ที่พัฒนาขึ้นใหม่

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยระยะที่ 1: พบว่า ปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงาน ณ คณะศึกษาศาสตร์ มศว มี 2 ระบบ คือระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สิ่งนี้ได้ก่อให้เกิดคำถามเชิงหลักการ/ปัญหาในทางปฏิบัติเรื่อยมา เช่น ความเสมอภาค/ยุติธรรมของบุคลากรผู้รับการประเมินผลต่างระบบกัน (โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในสายงาน ตำแหน่ง/ระดับเดียวกัน) และข้อวิพากษ์วิจารณ์ต่อเกณฑ์และวิธีการประเมินแต่ละระบบที่เข้มข้นและเข้มงวดต่างกัน นอกจากนี้ ยังพบว่าการประเมินทั้ง 2 ระบบ ขาดเกณฑ์การให้คะแนน (Scoring rubrics) สำหรับใช้ตัดสินผลอย่างเป็นปรนัย (Objectivity) เป็นผลให้คะแนนจากคณะผู้ประเมินต่างชุดผันแปรสูง เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพการให้คะแนนแบบ *"กด ปล่อย หรือถั่วเฉลี่ย"* ของคณะผู้ประเมินแต่ละชุด จึงทำให้เกิดการ *"ได้เปรียบ-เสียเปรียบ"* ระหว่างผู้ได้รับการประเมินจากคณะผู้ประเมินต่างชุด และยังพบอีกว่าประเด็นที่ประเมินมักเป็นอัตนัย (Subjectivity) เป็นไปเพื่อพิจารณาความดีความชอบที่ทำเป็นกิจวัตร 2 รอบต่อปี มากกว่านำผลไปใช้เพื่อพัฒนาการทำงาน และที่สำคัญยังเชื่อมโยงสู่เป้าหมายและสะท้อนพันธกิจตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ไม่ดีนัก รวมทั้งมีสาระเกี่ยวพันน้อยกับตัวชี้วัดตามมาตรฐานคุณภาพของ ก.พ.ร. สกอ. หรือ สมศ. จะเห็นได้ชัดเจนจากผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ผ่านมาส่วนใหญ่ได้คะแนนสูงกว่า 90% (ยอดเยี่ยม) ได้เลื่อนเงินเดือน 1.5-2.0 ขั้น (กรณีข้าราชการ) หรือ 5-6% (กรณีพนักงานมหาวิทยาลัย) แต่ปรากฏว่าผลการประเมินคุณภาพของคณะฯ ในปี พ.ศ.2551-2552 ตามตัวชี้วัด ก.พ.ร. และ สมศ. ได้เพียงระดับปานกลาง ยิ่งไปกว่านั้น ยังมีหลายองค์ประกอบที่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วน

ผลการวิจัยระยะที่ 2: พบว่า ตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นจำแนกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (ก). สมรรถนะหลักขององค์กร (Core competency indicators) (ข). สมรรถนะเฉพาะในการปฏิบัติงาน (Functional competency indicators) และ (ค). ผลการปฏิบัติ งานหลัก (Key performance indicators) โดยสัดส่วนค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดทั้ง 3 ประเภท สำหรับบุคลากรของคณะฯ ทุกคน ได้แก่ 10%, 20%, และ70% ตามลำดับ และในค่าน้ำหนักรวม 70% จากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก ผู้บริหารที่มาจากสายวิชาการและอาจารย์ ยังแบ่งเป็นตัวชี้วัดบังคับ 40% (ทุกคนต้องปฏิบัติเหมือนกัน) และตัวชี้วัดเลือก 30% (แต่ละคนเลือกปฏิบัติได้ตามความถนัด/สนใจ) และใน 40% จากตัวชี้วัดบังคับยังจัดแยกตามกลุ่มภาระงานสอน วิจัย บริการวิชาการ และบริหาร/องค์กรมอบหมาย มีสัดส่วนค่าน้ำหนัก

แตกต่างกันตามจุดเน้นของงาน/ตำแหน่งที่รับผิดชอบ ได้แก่ สัดส่วนสำหรับคณบดี คือ 12.5%, 12.5% , 10%, และ 65% ผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งรองคณบดี/และหัวหน้าภาควิชา-สาขาวิชา คือ 20%, 17.5% , 17.5%, และ 45% ส่วนตำแหน่งผู้ช่วยคณบดีและรองหัวหน้าภาควิชา-สาขาวิชา คือ 30%, 20% , 20%, และ 30% สำหรับสัดส่วนสำหรับอาจารย์ คือ 37.5%, 25%, 12.5%, และ 12.5% ตามลำดับ ในขณะที่ 70% จากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ แบ่งเป็นตัวชี้วัดบังคับ 50% และตัวชี้วัดเลือก 20% ใน 50% จากตัวชี้วัดบังคับยังจัดแยกเป็นบังคับร่วม (งานส่วนกลางในภาพรวมคณะ) 15-20% และบังคับเฉพาะตามตำแหน่งงานในแต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน 80-85% (ดูแผนภาพ 11)



หมายเหตุ: (1).*บุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มศว เห็นว่า *ระบบการประเมินควรเน้นเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน* (2).**ตัวชี้วัดบังคับของบุคลากรสายวิชาการ 40% (สอน วิจัย บริการวิชาการ และบริหาร/องค์กรมอบหมาย โดยสัดส่วนน้ำหนักต่างกันตามจุดเน้นของงาน) และของสายสนับสนุนวิชาการ 50% (งานส่วนรวมคณะ 15-20%; งานเฉพาะตำแหน่ง 80-85%) ที่ทุกคนต้องได้รับการประเมิน (3).***ตัวชี้วัดเลือกของบุคลากรสายวิชาการ 30% (สอน วิจัย บริการ ทำนุบำรุงศิลปฯ/งานส่วนรวม) และของสายสนับสนุนวิชาการ 20% (งานส่วนรวมคณะ และงานเฉพาะตำแหน่งในฝ่าย) ที่แต่ละคนสามารถเลือก (ตามความถนัด/สอดคล้องกับงานที่ทำแต่ละรอบเวลา) เพื่อรับการประเมิน

แผนภาพ 11 ภาพสรุประบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มศว

สำหรับตัวชี้วัดสรรถนะหลักขององค์กรคณะศึกษาศาสตร์ มศว (10%) ที่บุคลากรทุกคนจะต้องได้รับการประเมิน คือ EDSWU โดย ED (*ED*ucation) มี E แทน ***E***xcellence-มีความรู้เป็นเลิศ และ D แทน ***D***ecency-มีความประพฤติเหมาะสม ที่สะท้อนมาจากความเชื่อ/ค่านิยมของบุคลากรในคณะฯ ตามครูจนของ ศ.ดร.สาโรช บัวศรี อธิการวิทยาลัยวิชาการศึกษา (ที่ถือเป็นต้นกำเนิดคณะฯ/มศว) ที่ว่า *"จงมีความรู้ประดุจนักปราชญ์ มีความประพฤติประดุจผู้ทรงศิลป์"* ส่วน SWU เป็นอักษรย่อของ มศว โดย S แทน ***S***implicity-มีความเรียบง่าย W แทน ***W***ork Smart-ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ U แทน ***U***nity-องค์กรคณะมีเอกภาพ ส่วนตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะ (20%) แตกต่าง

กันตามกลุ่มสายงานที่ปฏิบัติ เช่น สายสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ ทักษะการสื่อสารและใช้เทคโนโลยี มีมนุษยสัมพันธ์ รับรู้และติดตามงาน และมีความรับผิดชอบในงาน

ส่วนรูปแบบและกระบวนการประเมิน พบว่า ควรเป็นไปในลักษณะการเสริมพลังให้ผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมในการประเมิน (Empowerment evaluation) ด้วยการเปิดโอกาสได้รับรู้ แสดงความคิดเห็น และร่วมกำหนดประเด็นสำคัญทางการประเมิน เช่น ตัวชี้วัด/เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน (โดยเฉพาะช่วงเวลาทบทวนและปรับปรุงประเด็นเหล่านี้) การทำข้อตกลงกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายก่อนถึงรอบการประเมินเป็นสิ่งที่บุคลากรเห็นด้วยมากที่สุด และยังเห็นอีกว่าผู้ประเมินควรอยู่ในรูปองค์คณะบุคคลมากกว่าเอกบุคคล (เช่น ผู้บังคับบัญชาคนเดียว) มีความเป็นกลาง มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่ประเมิน ละเอียดถี่ถ้วนและเป็นกัลยาณมิตร สำหรับขั้นตอนประเมิน ประกอบด้วย (ก). การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (ข). ผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบ (ค). ผู้รับการประเมินรวบรวมผลงานลงแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) (ง). คณะผู้ประเมินชุดที่ 1 ประเมินเบื้องต้น (พิจารณาจากผลงานที่ทำได้เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย) (จ). คณะผู้ประเมินชุดที่ 2 (คณบดีเป็นประธาน) กลั่นกรองและประเมินผลสรุป (ฉ). ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นแจ้งผลการประเมินที่ระบุจุดแข็ง/จุดจำกัดให้ผู้รับการประเมินลงนามรับทราบเพื่อหาแนวทางพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ปัญหา/ข้อจำกัดจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ทั้ง 2 ระบบ เมื่อผสมผสานกับผลการวิจัยระยะที่ 2 เป็นสารสนเทศสำคัญที่คณะผู้วิจัยนำเข้าสู่การออกแบบระบบใหม่เพื่อแก้ไขปัญหา/ลดข้อจำกัดเหล่านั้น รวมทั้งเพิ่มจุดแข็งตามแนวคิดใหม่และเสริมด้วยข้อคิดเห็นอันมีคุณค่าที่บุคลากรคาดหวัง จึงทำการรื้อปรับในเชิงบูรณาการการประเมินผลทั้ง 2 ระบบ ให้เป็นระบบเดียว (โดยไม่ขัดต่อสาระสำคัญของกฎหมาย) โดยใช้วิธีการให้บุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมวิพากษ์ร่างระบบใหม่ผ่านที่ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการของคณะฯ กลุ่มตัวอย่าง 62.26% เชื่อว่าเป็นระบบที่ดีกว่าเดิม

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่พบว่า บุคลากรของคณะศึกษาศาสตร์ มศว มุ่งหวังให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นใหม่เป็นไปเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน (ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะพึงประสงค์) ของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น มากกว่าเป็นไปเพื่อจุดประสงค์ด้านอื่นๆ (เช่น การพิจารณาความดีความชอบ และการพิจารณาจ้างต่อหรือขยายสัญญาจ้าง) อาจเป็นเพราะโดยธรรมชาติแล้ว บุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มศว (หรือมนุษย์ผู้รับการประเมินเกือบทุกคน) มักรู้สึกตึงเครียด วิตกกังวลและเกรงกลัวต่อการถูกได้รับการตัดสินเพื่อให้คุณค่า (Value phobia) (ในที่นี้ คือ ผลการปฏิบัติงาน) ซึ่งผลการตัดสินอาจเป็นไปในทางบวกหรือทางลบก็ได้ (Beck, 1989; Scriven,1991) ถ้าผลการตัดสินปรากฏในทางลบหรือไม่เป็นไปในทางที่พึงปรารถนา ก็อาจทำ

ให้รู้สึกสูญเสียความภาคภูมิใจในตนเอง เสียหน้า หรือเสียผลประโยชน์ ดังนั้น จึงไม่เป็นที่น่าประหลาดใจนักต่อการพบผลการวิจัยที่ว่าบุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ต้องการให้นำผลการประเมินการปฏิบัติงานที่พัฒนาตามระบบใหม่ขึ้นไปใช้ในวิถีทางที่ไม่ก่อให้เกิดผลเสียใดๆ กับตนเอง ในประเด็นนี้ Stufflebeam et. al. (1971) ที่กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการประเมินไม่ใช่เพื่อการพิสูจน์ แต่เพื่อการปรับปรุง *[The purpose of evaluation is not prove but to improve.]* หรือ Patton (2008) ที่กล่าวว่า การประเมินอย่างสร้างสรรค์ควรเป็นไปเพื่อการพัฒนามากกว่าการตรวจสอบ เพราะจะทำให้บุคลากรผู้ได้รับการประเมินเกิดการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะของตนและองค์กร

ส่วนผลการวิจัยที่พบว่า มีบุคลากรบางคนรู้สึกวิตกกังวลและห่วงใยเกี่ยวกับความเป็นอัตวิสัย/เป็นนามธรรมของการวัดประเมินสมรรถนะ (ทั้งสมรรถนะหลักขององค์กรและสมรรถนะเฉพาะของการปฏิบัติงาน) ที่มักให้ผลการวัดประเมินคลาดเคลื่อนสูง และไม่เห็นด้วยกับการนำผลการวัดประเมินสมรรถนะไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบที่มีส่วนได้ส่วนเสียสูง (เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน/เลื่อนตำแหน่ง) ทั้งนี้เพราะการวัดประเมินสมรรถนะหรือพฤติกรรมการแสดงออกในระหว่างการปฏิบัติงานอันเป็นผลจากแรงจูงใจ (หรือแรงผลักดันภายในจิตใจ) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งที่รับผิดชอบอยู่ให้สำเร็จลุล่วงไป เช่น ภาวะผู้นำ การวางแผนและจัดระบบงาน และการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา เป็นคุณลักษณะด้านจิตพิสัยที่ผลการวัดประเมินมักมีความคลาดเคลื่อนและเชื่อมั่นต่ำโดยธรรมชาติอยู่แล้ว (McMillan, 2004) ดังนั้น การนำผลการวัดประเมินสมรรถนะไปใช้ในวิถีทางใดๆ ที่อาจก่อให้เกิด *"ส่วนเสียผลประโยชน์"* (แทนที่จะเป็นส่วนได้ประโยชน์) ย่อมทำให้บุคลากรผู้รับการประเมินไม่เห็นด้วย

สำหรับผลการวิจัยในประเด็นการกำหนดสัดส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบการประเมินด้านพฤติกรรมหรือสมรรถนะการปฏิบัติงาน เท่ากับ ร้อยละ 30 (ประกอบด้วย สมรรถนะร่วมร้อยละ 10 และสมรรถนะเฉพาะร้อยละ 20) และด้านผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานหลัก เท่ากับ ร้อยละ 70 กล่าวในทางทฤษฎีและการปฏิบัติ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552ก) ถือว่าเป็นสัดส่วนค่าน้ำหนักที่เหมาะสมสำหรับนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของคณะศึกษาศาสตร์ มศว ในระยะเริ่มต้น ตามระบบใหม่ที่พัฒนาขึ้น โดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานหลักไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ถือว่ากำหนดได้สอดคล้องกับคณะแพทยศาสตร์ มศว (สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล 2553: หน้า 165-167) หรือตรงกับหน่วยงานทางราชการทั่วไปตามข้อเสนอของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552ก: หน้า 10) และเมื่อบุคลากรผู้รับการประเมินคุ้นชินกับระบบการประเมินฯ มากขึ้น และต้องการเน้นหนักผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานหลัก (มากกว่าพฤติกรรม/สมรรถนะการปฏิบัติงาน) อาจกำหนดค่าน้ำหนักผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานหลักสูงกว่าร้อยละ 70 เช่น ร้อยละ 75 หรือ 80 เป็นต้น ในกรณีแสดงว่าองค์ประกอบด้านสมรรถนะ (ที่บุคลากรบางคนไม่ประสงค์ให้วัดประเมินหรือนำผลมาใช้พิจารณาความดีความชอบ) จะมีค่าน้ำหนักต่ำลงไปตามลำดับ

ผลการวิจัยที่พบว่า บุคลากรผู้ให้ข้อมูลบางคนรู้สึกวิตกกังวลและห่วงใยต่อปัญหาการไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรที่เป็นข้าราชการด้วยสาเหตุความไม่คุ้นชินกับการรวบรวมข้อมูลหลักฐานแสดงผลการปฏิบัติงาน เมื่อนำแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดรายบุคคลไปปฏิบัติจริง ณ คณะศึกษาศาสตร์ มศว ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์กรคณะฯ ยึดถือหลักเกณฑ์และปฏิบัติตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยเรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ.2544 และประกาศ ก.พ.อ.เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขในการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2551 เช่นเดียวกับที่ดำเนินการในคณะศึกษาศาสตร์/ครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอื่นๆ เช่น คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร (2550) (ออนไลน์) หรือคณะวิชา/หน่วยงานราชการต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ออนไลน์) แนวคิดและวิธีดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ *"ยึดโยง/ผูกติด"* กับการเลื่อนขั้นเงินเดือน/การเลื่อนตำแหน่ง จึงทำให้ผลการประเมินสำคัญยิ่งต่อบุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง แต่รูปแบบและวิธีดำเนินการประเมิน โดยเฉพาะในช่วงเวลาก่อนปี พ.ศ.2553 เข้มข้นและเข้มงวดไม่มากนัก เมื่อเปรียบเทียบกับรูปแบบและวิธีดำเนินการประเมินบุคลากรของหน่วยงาน/องค์กรภาคเอกชน หรือการประเมินบุคลากรที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดรัฐบาลอาทิ ไม่มีการทำข้อตกลงการปฏิบัติงานก่อนรอบเวลาการประเมินผล และยึดถือตามปริมาณผลงานที่บุคลากรทำได้เป็นหลัก มากกว่าความสอดคล้องของผลงานที่มีคุณภาพสู่การบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร การแสดงข้อมูล/ร่องรอยหลักฐานต่างๆที่ผ่านการรวบรวมอย่างเป็นระบบ/เชื่อถือได้ เพื่อบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการให้ผู้บังคับบัญชา (แต่ละระดับ) รับทราบก่อนการประเมินมีน้อยมาก เสมือนหนึ่งว่าการกระทำดังกล่าวนี้ถือเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมินจะต้องสืบค้น/ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศเอง ซึ่งในประเด็นนี้มีโอกาสเป็นไปได้สูงที่ผู้บังคับชาแต่ละระดับอาจไม่ล่วงรู้ข้อมูลสารสนเทศที่สะท้อนผลสัมฤทธิ์ของงานที่บุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาปฏิบัติได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรขาดใหญ่ที่มีบุคลากรจำนวนมาก กอปรกับวิถีการดำเนินชีวิตและวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรสายวิชาการ (บุคลากรส่วนใหญ่) ในมหาวิทยาลัยยึดถือความเป็นอิสระ เกินกว่าบุคคลใดๆ จะเข้าไปตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศ *"แสดงค่าของคน"* ได้ (ถ้าบุคลากรผู้รับการประเมินแต่ละคนจะเป็นผู้รวบรวมและนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาเอง) ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ จึงเป็นเรื่องไม่เหนือความคาดหมายที่มีผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยบางคนคิดว่าข้าราชการผู้ได้รับการประเมินจะไม่ให้ความร่วมมือ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ผู้บริหารคณะและนักวิชาการบริหารงานบุคคลของคณะศึกษาศาสตร์ มศว สามารถนำผลการวิจัยมาพิจารณาเชิงวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบการประเมินผลฯ ณ

องค์กรคณะฯ ของตนให้มีคุณภาพดียิ่งๆ ขึ้นไป ประการสำคัญผู้บริหารคณะฯ ทุกระดับควรสื่อสารทำความเข้าใจในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดรายบุคคลให้บุคลากรของคณะฯ ทราบและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น/เรียนรู้แนวคิดและวิธีการปฏิบัติระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง การจัดเวทีให้มีการพูดคุย (เช่น การประชุมสัมมนาบุคลากรฯ) เพื่อทำความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวถือเป็นปัจจัยเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จที่สำคัญยิ่งในการนำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้

2. ผลการวิจัยนี้มีส่วนช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ในเรื่องการถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลตามแนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard) มาประยุกต์ใช้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่พัฒนาขึ้นใหม่ ณ คณะศึกษาศาสตร์ มศว ซึ่งผู้บริหาร นักวิชาการบริหารงานบุคคลของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์อื่นๆ อาจนำไปปรับใช้พัฒนาระบบการประเมินผลฯ ณ องค์กรคณะฯ ของตนให้มีคุณภาพดียิ่งๆ ขึ้นไป (ภายใต้การคำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรมองค์กรและอื่นๆ ว่าใกล้เคียงกับคณะศึกษาศาสตร์ มศว)

3. กระบวนการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจากการวิจัยนี้ ผู้บริหาร นักวิชาการบริหารงานบุคคล หรือพนักงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ที่สนใจ สามารถเรียนรู้และนำมาปรับใช้ในกระบวนการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นใหม่ในสถาบันของตน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1.ควรมีการรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีของประชากรในวงกว้างกว่าที่ทำในวิจัยการสถาบันเรื่องนี้ เช่น ประชากรเป็นบุคลากรเป็นบุคลากรสายวิชาการในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลที่ตั้งในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อจะได้ข้อมูลมีขนาดเพียงพอสำหรับการพัฒนาตัวชี้วัดรายบุคคลแต่ละตัวที่ประกอบขึ้นเป็นมาตรวัดการปฏิบัติงานที่สามารถใช้ได้ในวงกว้างอย่างเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ (Valid and reliable scale) โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal component factor analysis) พร้อมด้วยการคำนวณค่าน้ำหนักคะแนนมาตรวัด (Scale weight scores) รายตัวชี้วัดโดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอย (Regression analysis method)

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

จริงของบุคลากรผู้รับการประเมินแต่ละกลุ่ม เช่น บุคลากรที่อยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ หรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนสาธิต มศว แต่ละแห่ง

3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพและประสิทธิผลระหว่างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual KPIs approach) และตัวชี้วัดรายกลุ่มบุคคล (Collaborative or group KPIs approach) ทั้งนี้เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 2 ระบบต่างมีจุดแข็ง/จุดจำกัดแตกต่างกัน เช่น ระบบแรกส่งเสริมการทำงานเชิงแข่งขันระหว่างบุคลากรภายในองค์กรคณะฯ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีปริมาณและคุณภาพสูง ซึ่งส่งผลให้ผลงานขององค์กรคณะฯ โดยส่วนรวม (ที่มาจากผลงานของบุคลากรรายบุคคล) บรรลุเป้าหมาย แต่ระบบหลังส่งเสริมการทำงานแบบร่วมมือภายในหมู่คณะ/ทีม (ลดความตึงเครียด/วิตกกังวลจากการแข่งขัน) นอกจากนี้บุคลากรแต่ละคนภายในกลุ่ม/ทีมสามารถแบ่งภาระงานกันรับผิดชอบ/ปฏิบัติตามตัวชี้วัดที่ตนถนัดและสนใจ พร้อมช่วยเหลือซึ่งกันและกันและรวมพลังผลักดันภาระงานของกลุ่มให้มีปริมาณและคุณภาพสูงจนบรรลุเป้าหมายขององค์กรคณะฯ

บรรณานุกรม

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2532). ***การประเมินผลการปฏิบัติงาน: แนวคิดและเทคนิค.*** (เอกสารอัดสำเนา). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ผุสดี รุมาคม (2551). ***การประเมินการปฏิบัติงาน*** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ธนาเพรส.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2543). ***การพัฒนาอาจารย์.*** กรุงเทพ: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.

ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน (2551). ***การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.*** กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2525). ***รายงานการวิจัย เรื่อง ระบบอุดมศึกษาไทย.*** สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ออนไลน์). ***หลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*** ณ วันที่ 1 เมษายน 2550 และ ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2550. สืบค้นวันที่ 26 ตุลาคม 2555, จาก www.tu.ac.th-/org/ofrector/person/ps_admin/document/laken_salary50.doc

มหาวิทยาลัยนเรศวร (2550). ***ประกาศคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร เรื่อง หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการ*** ลงวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2550. สืบค้นวันที่ 26 ตุลาคม 2555 จาก htpp://www.edu.nu.ac.th/2005/

วูด, โรเบิร์ต และ มาร์แชล, เวรีนา (2536). การประเมินผลการปฏิบัติงาน : การดำเนินงาน ปัญหา และประเด็นสำคัญ]. แปลและเรียบเรียงโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ: โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานนักบริหารระดับสูง ศูนย์นักบริหารระดับสูง สำนักงาน กพ.

สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล (2553). ***KPI บุคลากรสายวิชาการ.*** ใน สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล นิยม ละออปักษิณและวิศาล มหาสิทธิวัฒน์ นิยม ละออปักษิณและวิศาล มหาสิทธิวัฒน์ (บรรณาธิการ). KPI รายบุคคล: สุดยอดบริหารผลลัพธ์ขององค์กร (หน้า 159-182). กรุงเทพฯ: สินทวีกิจ พริ้นติ้ง.

สมพงษ์ เกษมสิน (2523). ***การบรหารบุคคลแผนใหม่*** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

เสนาะ ติเยาะห์ (2543). ***การบริหารงานบุคคล*** (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: คณะพานิชยศาสตร์และการบัญชีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี (2555, 7 มิถุนายน). ***งบประมาณโดยสังเขป (ฉบับปรับปรุง) ตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ 2555.*** สืบค้นวันที่ 7 มิถุนายน 2555, จาก http://www.bb.go.th/bbhome/page.asp?option=content&dsc= %D2%B3%D1%A7%E0%A2%BB&folddsc=29001

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552ก). ***คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ.*** กรุงเทพฯ: พี เอ ลีฟวิ่ง.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552ข). ***คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย.*** กรุงเทพฯ: พี เอ ลีฟวิ่ง.

องอาจ นัยพัฒน์ (2543). กระบวนทัศน์หลักและแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการวิจัยและการประเมินทางการศึกษา. ***วารสารการวัดผลการศึกษา, 22***(65), 1-20.

องกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกรณ์ (2553). ***การประเมินผลการปฏิบัติงาน*** (พิมพ์ครั้งที่ 17). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.

อุทุมพร ทองอุไทย. (2533). ***การประเมินอาจารย์: วิจัยและเครื่องมือ.*** คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Armstrong, M. (2005). ***A Handbook of Human Resource Management Practice*** (9th ed.). New Delhi: Kogan Page

Bacal, R. (1999). ***Performance management.*** New York: Mc-Graw Hill.

Beck, A. T. (1989). Evaluation anxieties. In C. Lindemann (Ed.), ***Handbook of phobia therapy*** (pp.89–112). Northvale, NJ: Aronson.

Braskamp, L.A., & Ory, J.C. (1994). ***Assessing faculty work: Enhancing individual and institutional performance.*** Francisco: Jossey-Bass.

Castetter, Benjamin W., & Young, Phillip I. (2000). ***The human resource function in educational administration.*** Upper Saddle River, NJ: Merrill.

Davis, K. (1969). ***Human relation at work: The Dynamics of Organizational Behavior*** (3rd. ed.). New York: McGraw-Hill.

Dessler, G. (2003). ***Human resource management*** (10th ed.). Upper Saddle, NJ: Prentice-Hall.

Dilts, D.A., Haber, L.J., & Bialik, D. (1994). ***Assessing what professors do: An Introduction to academic performance appraisal in higher education.*** Westport, CT: Greenwood Press.

Drucker, P. F. (1995). ***People and performance: The best of Peter Drucker on management.*** Oxford: Butterworth-Heinemann.

Feldman, J.M. (1981). Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. ***Journal of Applied Psychology, 66,*** 127-148.

Fortunato, R.T., & Waddell, D.G. (1981). ***Personnel administration in higher education.*** San Francisco: Jossey-Bass.

Landy, F.J., & Farr, J.L. (1980). Performance rating, ***Psychological Bulletin, 87,*** 72-107.

Grote, D. (1996). ***The complete guide to performance appraisal.*** New York: AMACOM.

Guba, E., & Lincoln, Y.S. (1981). ***Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation Results through responsive and naturalistic approaches.*** San Francisco: Jossey- Bass Social and Behavioral Science Series.

Hall, B.J. (2006). ***Performance management: Measure and improve the effectiveness of your employees.*** Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kleiman, L.S. (1997). ***Human resource management: A tool for competitive advantage.*** Minneapolis: MN: West Publication.

Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2004). ***Human resource management*** (10th ed.). Singapore: South-Western Thomson Learning.

McMillan, J.H. (2004). ***Classroom assessment: Principles and practice for effective instruction*** (3rd ed.). Singapore: Pearson Education.

Mohrman, A.M., Resnick-West, S.M., & Lawler III, E.E. (1989). ***Designing performance appraisal systems.*** San Francisco: Jossey-Bass.

Patton, M. Q. (2008). ***Utilization-focused evaluation*** (4th ed.). Newbury Park: CA: Sage.

Scriven, Michael (1967). The methodology of evaluation. In Stake, R. E., ***Curriculum evaluation.*** Chicago: Rand McNally. American Educational Research Association (monograph series on evaluation, no. 1.

Scriven, M. (1991). ***Evaluation thesaurus*** (4th ed.). Newbury Park, CA: Sage.

Shadish, W. R., Cook, T. D., & Leviton, L. C. (1991). ***Foundations of program evaluation: Theories of practice.*** Newbury Park, CA: Sage.

Smith, A. (1983). A conceptual framework for staff evaluation. In A. Smith (Ed.). ***New Directions for Community Colleges: Evaluating faculty and staff.*** no. 41, (pp. 3-18). San Francisco: Jossey-Bass.

Stufflebeam, D. 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.

Stufflebeam, D.L. (1988). ***The personnel evaluation standards: How to assess systems for evaluating educators.*** Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Wattenbarger, J. L. (1983). Evaluating of college administrators. In A. Smith (Ed.). ***New Directions for Community Colleges: Evaluating faculty and staff.*** no. 41, (pp. 45-56). San Francisco: Jossey-Bass.

Williams, R.S. (1998). ***Performance management: Perspectives on employee performance.*** London: International Thomson Business.

ภาคผนวก

ภาคผนวก		หน้า
ก	พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547	164
ข	พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551	174
ค	ประกาศ ก.พ.อ. ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551	182
ง	ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ พ.ศ. 2552	192
จ	หนังสือเวียน ศธ 0509(2)/ว 1 (วันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2554) เรื่อง การประเมินผลการราชการและการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาตามระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551	196
ฉ	หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสถาบัน พ.ศ 2553	200
ช	ประกาศมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2554	208
ซ	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒว่าด้วย มาตรฐานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ พ.ศ.2552	211
ฌ	ประกาศมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาการจ้างและบรรจุแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2545	217
ญ	ประกาศมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การจ้างการบรรจุแต่งตั้ง การทำสัญญาจ้าง และการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ.2553	219
ฎ	บันทึกข้อความที่ ศธ 0519.1.03/5267 (วันที่ 23 สิงหาคม พ.ศ.2554) เรื่อง การเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้างประจำ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555	225

ภาคผนวก (ต่อ)

ภาคผนวก		หน้า
ฎ	แบบแสดงข้อมูลปริมาณภาระงานของข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการที่ได้ปฏิบัติงานในช่วงรอบเวลาของการประเมิน	231
ฐ	แบบประเมินผลตนเอง (การบันทึกปฏิบัติงาน) : ภาระงานในหน้าที่ข้าราชการ/พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ	235
ฑ	แบบประเมินการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งสายวิชาการ	245
ฒ	แบบประเมินการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งสายสนับสนุนวิชาการ	247
ณ	แบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างประจำ	257
ด	แบบประเมินผลตนเอง (การบันทึกปฏิบัติงาน : ภาระงานในหน้าที่ข้าราชการ/พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ)	263
ต	มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	273
ถ	แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานตามรูปแบบของสำนักงาน กพ.	283

ภาคผนวก ก

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547

พระราชบัญญัติ

ระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

พ.ศ. ๒๕๔๗

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.

ให้ไว้ ณ วันที่ ๓๐ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๔๗

เป็นปีที่ ๕๙ ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้า ฯ ให้ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย

พระราชบัญญัตินี้มีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคล ซึ่งมาตรา ๒๙ ประกอบกับมาตรา ๖๔ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้กระทำได้โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย

จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของรัฐสภา ดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า "พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗"

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

มาตรา ๓ ให้ยกเลิกพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๐๗

มาตรา ๔ ในพระราชบัญญัตินี้

"ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา" หมายความว่า บุคคลซึ่งได้รับบรรจุและแต่งตั้งให้รับราชการตามพระราชบัญญัตินี้ โดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณประเภทเงินเดือนในสถาบันอุดมศึกษา

"สภาสถาบันอุดมศึกษา" หมายความว่า สภามหาวิทยาลัย หรือสภาสถาบันอุดมศึกษา แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ ตามพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษานั้น

"สถาบันอุดมศึกษา" หมายความว่า สถานศึกษาของรัฐในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับปริญญา แต่ไม่รวมถึงสถานศึกษาของรัฐที่มิใช่ส่วนราชการ

"รัฐมนตรี" หมายความว่า รัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา ๕ พระราชบัญญัตินี้มิให้ใช้บังคับกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการศึกษาเกี่ยวกับการอาชีวศึกษาและการอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา ๖ ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้ และมีอำนาจออกกฎกระทรวงเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้

กฎกระทรวงนั้น เมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้

หมวด ๑
บททั่วไป

มาตรา ๗ ผู้ที่จะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาต้องมีคุณสมบัติทั่วไปและไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้

(ก) คุณสมบัติทั่วไป

(๑) มีสัญชาติไทย

(๒) มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปีบริบูรณ์

(๓) เป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

(ข) ลักษณะต้องห้าม

(๑) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการการเมือง

(๒) เป็นคนวิกลจริตหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ เป็นคนเสมือนไร้ความสามารถหรือเป็นโรคที่กำหนดในกฎ ก.พ.อ.

(๓) เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสั่งพักราชการ หรือถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนตามพระราชบัญญัตินี้ หรือกฎหมายอื่น

(๔) เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี

(๕) เป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง

(๖) เป็นบุคคลล้มละลาย

(๗) เคยถูกจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(๘) เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากรัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ

(๙) เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกเพราะกระทำผิดวินัยตามพระราชบัญญัตินี้ หรือกฎหมายอื่น

(๑๐) เป็นผู้เคยกระทำการทุจริตในการสอบเข้ารับราชการหรือเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ

มาตรา ๘ อัตราเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง

ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาอาจได้รับเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษหรือเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้ที่มีคุณวุฒิหรือความสามารถเป็นพิเศษก็ได้ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด โดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง

ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาอาจได้รับเงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราวตามภาวะเศรษฐกิจได้ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา

มาตรา ๙ วันเวลาทำงาน วันหยุดราชการตามประเพณี วันหยุดราชการประจำปี และการลาหยุดราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ให้เป็นไปตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด แต่สภาสถาบันอุดมศึกษาจะกำหนดให้มีวันหยุดพิเศษเฉพาะกรณีเพิ่มขึ้นตามความจำเป็นเพื่อประโยชน์ของสถาบันอุดมศึกษาก็ได้

สภาสถาบันอุดมศึกษามีอำนาจกำหนดข้อบังคับในการอนุญาตให้ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งดำรงตำแหน่งวิชาการลาหยุดราชการเพื่อไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ หรือตามโครงการแลกเปลี่ยนคณาจารย์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยถือว่าเป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการและได้รับเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง และเงินอื่นในระหว่างลาได้ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด

มาตรา ๑๐ สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่ดำเนินการให้มีการประเมินและพัฒนาข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด

หมวด ๒

คณะกรรมการ

มาตรา ๑๑ ให้มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาคณะหนึ่ง เรียกโดยย่อว่า "ก.พ.อ." ประกอบด้วย

(๑) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นประธาน

(๒) ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และเลขาธิการ ก.พ. เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง

(๓) กรรมการซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิไม่น้อยกว่าแปดคน แต่ไม่เกินสิบคน

(๔) กรรมการซึ่งแต่งตั้งจากนายกสภาสถาบันอุดมศึกษาสองคน อธิการบดีสถาบันอุดมศึกษาสองคน และผู้แทนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาสองคน เป็นกรรมการ

(๕) เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตาม (๓) ต้องดำรงหรือเคยดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ หรือไม่ต่ำกว่าอธิบดี หรือเป็นผู้บริหารจากภาคเอกชนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานเป็นที่ประจักษ์และไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งต้องเป็นผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล ด้านกฎหมายหรือด้านการบริหารจัดการภาครัฐ

ให้เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษาเสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตาม (๓) ให้รัฐมนตรีดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง

การได้มาซึ่งกรรมการตาม (๓) และ (๔) ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด ทั้งนี้ กรรมการซึ่งแต่งตั้งจากนายกสภาสถาบันอุดมศึกษาและอธิการบดีสถาบันอุดมศึกษาตาม (๔) จะต้องไม่มาจากสถาบันอุดมศึกษาเดียวกัน

มาตรา ๑๒ กรรมการตามมาตรา ๑๑ (๓) และ (๔) มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสามปี ถ้าตำแหน่งกรรมการว่างลงก่อนกำหนด ให้ดำเนินการให้ได้มาซึ่งกรรมการใหม่แทนภายในกำหนดหกสิบวัน

นับแต่วันที่ตำแหน่งกรรมการว่างลง เว้นแต่วาระของกรรมการเหลือไม่ถึงเก้าสิบวัน จะไม่ดำเนินการให้ได้มาซึ่งกรรมการแทนก็ได้ กรณีที่มีการดำเนินการให้ได้มาซึ่งกรรมการแทนตำแหน่งที่ว่าง ให้กรรมการผู้นั้นอยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่ากำหนดเวลาที่เหลืออยู่ของผู้ซึ่งตนแทน

กรรมการตามวรรคหนึ่งซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระอาจได้รับโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง หรือแต่งตั้งใหม่อีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกินสองวาระไม่ได้

ในกรณีที่กรรมการตามวรรคหนึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระ แต่ยังไม่ได้ดำเนินการให้ได้มาซึ่งกรรมการใหม่ ให้กรรมการนั้นปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจนกว่ากรรมการใหม่จะเข้ารับหน้าที่

มาตรา ๑๓ นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระตามมาตรา ๑๒ กรรมการตามมาตรา ๑๑ (๓) พ้นจากตำแหน่งเมื่อ

(๑) ตาย

(๒) ลาออก

(๓) เป็นบุคคลล้มละลาย

(๔) เป็นคนไร้ความสามารถ หรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

(๕) ถูกจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก

กรรมการตามมาตรา ๑๑ (๔) นอกจากต้องพ้นจากตำแหน่งตามวรรคหนึ่งแล้ว ให้พ้นจากตำแหน่งเมื่อพ้นจากตำแหน่งนายกสภาสถาบันอุดมศึกษา อธิการบดี หรือข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาแล้วแต่กรณี

มาตรา ๑๔ ก.พ.อ. มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(๑) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

(๒) ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการให้ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลอื่น ให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม

(๓) กำหนดมาตรฐานการบริหารงานบุคคล วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ และการพิจารณาตำแหน่งวิชาการ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว

(๔) ออกกฎ ก.พ.อ. ระเบียบ หรือข้อบังคับตามพระราชบัญญัตินี้

(๕) กำหนดกรอบอัตรากำลัง และอัตราส่วนสูงสุดของวงเงินที่จะพึงใช้เพื่อการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละสถาบัน

(๖) กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ในการนี้ให้มีอำนาจเรียกเอกสารและหลักฐานจากสถาบันอุดมศึกษา ให้ผู้แทนของสถาบันอุดมศึกษา ข้าราชการหรือบุคคลใดมาชี้แจงข้อเท็จจริง

(๗) กำหนดอัตราค่าตอบแทนให้กับนายกสภาสถาบันอุดมศึกษาและกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาโดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง

(๘) พิจารณารับรองคุณวุฒิของผู้ได้รับปริญญา ประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือคุณวุฒิอย่างอื่นเพื่อประโยชน์ในการบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา และกำหนดอัตราเงินเดือนค่าตอบแทนที่ควรได้รับ และระดับตำแหน่งที่ควรแต่งตั้ง

(๙) กำหนดมาตรฐานของจรรยาบรรณที่พึงมีในสถาบันอุดมศึกษา

(๑๐) ปฏิบัติการอื่นตามพระราชบัญญัตินี้ ตามกฎหมายอื่น หรือตามที่คณะรัฐมนตรีมอบหมาย

มาตรา ๑๕ การประชุมของ ก.พ.อ. ต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดจึงจะเป็นองค์ประชุม

ถ้าประธานไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ที่ประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งทำหน้าที่ประธาน

กรรมการซึ่งมีส่วนได้เสียในเรื่องใดจะร่วมประชุมเพื่อพิจารณาหรือลงมติในเรื่องนั้นไม่ได้

การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่งให้มีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ถ้ามีคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

มาตรา ๑๖ ก.พ.อ. มีอำนาจตั้งคณะอนุกรรมการ เพื่อทำการใดแทนได้

การแต่งตั้งและการพ้นจากตำแหน่งของอนุกรรมการ รวมทั้งการประชุมของคณะอนุกรรมการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด

มาตรา ๑๗ หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคล วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ และการพิจารณาตำแหน่งวิชาการ ให้เป็นไปตามที่กำหนดในข้อบังคับของสภาสถาบันอุดมศึกษา

เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ ในการวางหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคลตามวรรคหนึ่งจะไม่กำหนดภาระหน้าที่ของตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง โดยกำหนดภาระหน้าที่ของหน่วยงานแทนก็ได้

ข้อบังคับตามวรรคหนึ่งต้องไม่เป็นการขัดหรือแย้งกับที่บัญญัติไว้แล้วในพระราชบัญญัตินี้หรือหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนดตามมาตรา ๑๔ (๓)

หมวด ๓
การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุและการแต่งตั้ง

มาตรา ๑๘ ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา มีดังนี้

(ก) ตำแหน่งวิชาการ ซึ่งทำหน้าที่สอนและวิจัย หรือทำหน้าที่วิจัยโดยเฉพาะ ได้แก่ ตำแหน่งดังต่อไปนี้

(๑) ศาสตราจารย์

(๒) รองศาสตราจารย์

(๓) ผู้ช่วยศาสตราจารย์

(๔) อาจารย์ หรือตำแหน่งอื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนด

(ข) ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร ได้แก่

(๑) อธิการบดี

(๒) รองอธิการบดี

(๓) คณบดี

(๔) หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

(๕) ผู้ช่วยอธิการบดี

(๖) รองคณบดีหรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

(๗) ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง ตามที่ ก.พ.อ. กำหนด

(๘) ตำแหน่งอื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนด

(ค) ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะตามที่ ก.พ.อ. กำหนด

ในกรณีที่สถาบันอุดมศึกษาใดมีวิทยาเขตนอกที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษา และมีรองอธิการบดีเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบวิทยาเขต จะกำหนดให้มีตำแหน่งผู้ช่วยอธิการบดีสำหรับวิทยาเขตนั้นด้วยก็ได้

การแต่งตั้งให้ผู้ทำหน้าที่วิจัยโดยเฉพาะ ให้ดำรงตำแหน่งตาม (ก) (๑) (๒) หรือ (๓) ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด

มาตรา ๑๙ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีตำแหน่งวิชาการระดับศาสตราจารย์หรือระดับรองศาสตราจารย์ซึ่งสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า เมื่ออายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ในสิ้นปีงบประมาณ อาจให้รับราชการเพื่อทำหน้าที่สอนหรือวิจัยต่อไปได้ จนถึงสิ้นปีงบประมาณที่ผู้นั้นมีอายุครบหกสิบห้าปีบริบูรณ์

การต่อเวลาราชการตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด

มาตรา ๒๐ ให้สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดกรอบของตำแหน่ง อันดับเงินเดือนของตำแหน่ง และจำนวนของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาที่พึงมีในสถาบันอุดมศึกษานั้น รวมทั้งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

การกำหนดตามวรรคหนึ่งให้กำหนดคราวละสี่ปี โดยต้องคำนึงถึงความมีประสิทธิภาพ ความไม่ซ้ำซ้อน ความประหยัด และต้องสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด

มาตรา ๒๑ ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาตำแหน่งใดบังคับบัญชาข้าราชการในส่วนราชการใด ในฐานะใด ให้เป็นไปตามข้อบังคับที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด ข้อบังคับดังกล่าวต้องไม่ก่อให้เกิดขั้นตอนโดยไม่จำเป็น

มาตรา ๒๒ การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ให้บรรจุและแต่งตั้งโดยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง ดังต่อไปนี้

(๑) สอบแข่งขัน

(๒) คัดเลือก

โดยปกติให้ดำเนินการโดยวิธีสอบแข่งขัน เว้นแต่ในกรณีมีเหตุพิเศษเพื่อประโยชน์ของสถาบันอุดมศึกษา จะใช้วิธีคัดเลือกก็ได้

หลักสูตร วิธีการสอบแข่งขัน เกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชี และการยกเลิกบัญชี ให้เป็นไปตามข้อบังคับที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

หลักเกณฑ์ และวิธีการคัดเลือก ให้เป็นไปตามข้อบังคับที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดโดยคำนึงถึงความเที่ยงธรรม โอกาสที่บุคคลทั่วไปจะเข้ารับการคัดเลือก และประโยชน์สูงสุดที่สถาบันอุดมศึกษาจะได้รับ

การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาโดยวิธีการสอบแข่งขันหรือวิธีการคัดเลือก ให้บรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ตามลำดับที่ในบัญชีหรือจากผู้ได้รับคัดเลือกแล้วแต่กรณี

ข้อบังคับตามวรรคสามและวรรคสี่ ต้องสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด

มาตรา ๒๓ ผู้สมัครสอบแข่งขันในตำแหน่งใด ต้องมีคุณสมบัติทั่วไป หรือได้รับการยกเว้นในกรณีที่ขาดคุณสมบัติตามมาตรา ๗ และต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้นตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดตามมาตรา ๒๐

สำหรับผู้มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา ๗ (ข) (๑) ให้มีสิทธิสมัครสอบแข่งขันได้แต่จะบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาในตำแหน่งที่สอบแข่งขันได้ต่อเมื่อพ้นจากตำแหน่งข้าราชการการเมืองแล้ว

มาตรา ๒๔ ภายใต้บังคับมาตรา ๒๕ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้ใดได้รับบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด ให้ได้รับเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง ตามที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น

การรับเงินเดือนหรือเงินประจำตำแหน่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด

มาตรา ๒๕ ในกรณีที่มีเหตุผลและความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อประโยชน์แก่การสอนหรือวิจัย ก.พ.อ. จะวางหลักเกณฑ์ในการอนุมัติให้สถาบันอุดมศึกษาบรรจุและแต่งตั้งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญงานสูงเข้ารับราชการในตำแหน่งวิชาการ โดยให้ได้รับเงินเดือนสูงกว่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นก็ได้

มาตรา ๒๖ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้ใดไปดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหารในตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง เว้นแต่ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี เมื่อได้รับเงินเดือนถึงขั้นสูงสุดของตำแหน่งรองศาสตราจารย์ขึ้นไปในขณะที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ให้ได้รับเงินเดือนจนถึงขั้นสูงสุดของตำแหน่งศาสตราจารย์ได้

ให้ผู้ช่วยอธิการบดี และรองคณบดีหรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะได้รับเงินประจำตำแหน่งตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง

เมื่อผู้บริหารตามวรรคหนึ่งและวรรคสองพ้นจากตำแหน่งประเภทผู้บริหารแล้ว ให้ผู้นั้นกลับไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งเดิมและให้รับเงินเดือนตามตำแหน่งนั้นในขั้นที่ได้รับอยู่ในขณะที่พ้นตำแหน่งประเภทผู้บริหาร

การได้รับเงินประจำตำแหน่งประเภทผู้บริหารตามมาตรานี้ ไม่ตัดสิทธิข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งดำรงตำแหน่งวิชาการในการได้รับเงินประจำตำแหน่งประเภทวิชาการตามตำแหน่งวิชาการที่ตนครองอยู่

มาตรา ๒๗ ในกรณีที่มีการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหารตามมาตรา ๒๖ วรรคหนึ่งจากบุคคลที่มิได้เป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา เงินเดือน เงินประจำตำแหน่งและเงินเพิ่มพิเศษของผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง

รองอธิการบดีที่จะได้รับเงินประจำตำแหน่งจากงบประมาณแผ่นดินจะมีได้ไม่เกินห้าอัตรา และในกรณีที่สถาบันอุดมศึกษาใดมีวิทยาเขต ให้มีรองอธิการบดีดังกล่าวเพิ่มได้วิทยาเขตละหนึ่งอัตรา

ผู้ช่วยอธิการบดีที่จะได้รับเงินประจำตำแหน่งจากงบประมาณแผ่นดิน จะมีได้ไม่เกินสามอัตรา

รองคณบดีที่จะได้รับเงินประจำตำแหน่งจากงบประมาณแผ่นดิน จะมีได้ไม่เกินสามอัตรา

มาตรา ๒๘ การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาและการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ให้อธิการบดีเป็นผู้สั่งบรรจุและแต่งตั้ง เว้นแต่การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๑๐ และตำแหน่งศาสตราจารย์ ให้รัฐมนตรีนำเสนอนายกรัฐมนตรีเพื่อนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง

การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด

มาตรา ๒๙ ผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดตามมาตรา ๒๒ ให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งนั้น ตามข้อบังคับที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

ผู้อยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการซึ่งถูกสั่งให้ออกจากราชการ เพราะมีความประพฤติไม่ดี หรือไม่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง ให้ถือเสมือนหนึ่งว่าไม่เคยเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา แต่ทั้งนี้ไม่กระทบถึงการปฏิบัติหน้าที่ราชการ การรับเงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่นใดที่ได้รับจากทางราชการ ในระหว่างที่ผู้นั้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

มาตรา ๓๐ ผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาตำแหน่งใดต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้นตามมาตรา ๒๐

ในกรณีที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดให้ปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพใดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ให้หมายถึงปริญญาหรือประกาศนียบัตรที่ ก.พ.อ. รับรองตามมาตรา ๑๔ (๘)

มาตรา ๓๑ การเลื่อนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้น ให้เป็นไปตามข้อบังคับที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด ซึ่งต้องสอดคล้องกับหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด

มาตรา ๓๒ การโอนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาสามารถกระทำได้ ในกรณีดังต่อไปนี้

(๑) การโอนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาในต่างสถาบันอุดมศึกษา อาจกระทำได้เมื่อผู้มีอำนาจตามมาตรา ๒๘ ทั้งสองฝ่ายยินยอมในการโอนและเจ้าตัวสมัครใจ

ภาคผนวก ข

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551

พระราชบัญญัติ

ระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ ๒)

พ.ศ. ๒๕๕๑

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.

ให้ไว้ ณ วันที่ ๓๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๑

เป็นปีที่ ๖๓ ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้า ฯ ให้ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

พระราชบัญญัตินี้มีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคล ซึ่งมาตรา ๒๙ ประกอบกับมาตรา ๓๑ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้กระทำได้โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย

จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า "พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๑"

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

มาตรา ๓ ให้เพิ่มบทนิยามคำว่า "พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา" ระหว่างบทนิยามคำว่า "ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา" และคำว่า "สภาสถาบันอุดมศึกษา" ในมาตรา ๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗

""พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา" หมายความว่า บุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างให้ทำงานในสถาบันอุดมศึกษา โดยได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจากเงินงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ของสถาบันอุดมศึกษา"

มาตรา ๔ ให้ยกเลิกความใน (๘) ของมาตรา ๑๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

"(๘) พิจารณารับรองคุณวุฒิของผู้ได้รับปริญญา ประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือคุณวุฒิอย่างอื่นเพื่อประโยชน์ในการบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา และกำหนดอัตราเงินเดือนค่าตอบแทนที่ควรได้รับ และตำแหน่งที่ควรแต่งตั้ง"

มาตรา ๕ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๑๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

"มาตรา ๑๘ ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา มีดังต่อไปนี้

(ก) ตำแหน่งวิชาการ ซึ่งทำหน้าที่สอนและวิจัย ได้แก่

(๑) ศาสตราจารย์

(๒) รองศาสตราจารย์

(๓) ผู้ช่วยศาสตราจารย์

(๔) อาจารย์

(๕) ตำแหน่งอื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนด

(ข) ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร ได้แก่

(๑) อธิการบดี

(๒) รองอธิการบดี

(๓) คณบดี

(๔) หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

(๕) ผู้ช่วยอธิการบดี

(๖) รองคณบดีหรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

(๗) ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขต ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากองตามที่ ก.พ.อ. กำหนด

(๘) ตำแหน่งอื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนด

(ค) ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ได้แก่

(๑) ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ

(๒) ระดับเชี่ยวชาญ

(๓) ระดับชำนาญการ

(๔) ระดับปฏิบัติการ

(๕) ระดับอื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนด

การแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งวิชาการตาม (ก) (๑) (๒) หรือ (๓) ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด

การแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหารตาม (ข) (๑) (๒) (๓) (๔) (๕) หรือ (๖) ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษานั้น

ในกรณีที่สถาบันอุดมศึกษาใดมีวิทยาเขตนอกที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษา และมีรองอธิการบดีเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบวิทยาเขต จะกำหนดให้มีตำแหน่งผู้ช่วยอธิการบดีสำหรับวิทยาเขตนั้นด้วยก็ได้

ให้ผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการตาม (ก) มีสิทธิใช้ตำแหน่งวิชาการเป็นคำนำหน้านามเพื่อแสดงวิทยฐานะได้ตลอดไป"

มาตรา ๖ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๑๙ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

"มาตรา ๑๙ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ซึ่งสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า หรือดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ เมื่ออายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ และจะพ้นจากราชการในสิ้นปีงบประมาณที่ผู้นั้นมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ หากสถาบันอุดมศึกษามีความจำเป็นเพื่อประโยชน์แก่การสอนหรือวิจัย และมีความประสงค์ที่จะให้

ผู้นั้นรับราชการอยู่ต่อไป สถาบันอุดมศึกษาอาจพิจารณาให้ผู้นั้นรับราชการต่อไปจนถึงสิ้นปีงบประมาณที่ผู้นั้นมีอายุครบหกสิบห้าปีบริบูรณ์ได้

ในระหว่างการต่อเวลาราชการตามวรรคหนึ่ง ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งได้รับการต่อเวลาราชการจะดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งประเภทผู้บริหารตามมาตร ๑๘ (ข) และงานบริหารอื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนดมิได้

การต่อเวลาราชการตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด"

มาตรา ๗ ให้ยกเลิกความในวรรคหนึ่งของมาตรา ๒๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

"มาตรา ๒๘ การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาและการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ให้อธิการบดีเป็นผู้สั่งบรรจุและแต่งตั้ง เว้นแต่การแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งวิชาการตามมาตรา ๑๘ (ก) (๑) และตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะตามมาตรา ๑๘ (ค) (๑) ให้รัฐมนตรีนำเสนอนายกรัฐมนตรีเพื่อนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง"

มาตรา ๘ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๓๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

"มาตรา ๓๑ การเลื่อนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ให้เป็นไปตามข้อบังคับที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด ซึ่งต้องสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด"

มาตรา ๙ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๓๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

"มาตรา ๓๓ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดตามมาตรา ๓๑ และมาตรา ๓๒ (๑) แล้ว หากภายหลังปรากฏว่าเป็นผู้ขาดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้น ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา ๒๘ แต่งตั้งผู้นั้นไปดำรงตำแหน่งเดิมหรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่าที่ต้องใช้คุณสมบัติเฉพาะที่ผู้นั้นมีอยู่ตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด"

มาตรา ๑๐ ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็นวรรคสามของมาตรา ๓๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.๒๕๔๗

"การเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งดำรงตำแหน่งอธิการบดี ให้นายกสภาสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้มีอำนาจสั่งเลื่อน"

มาตรา ๑๑ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๕๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

"มาตรา ๕๕ การออกจากราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาตำแหน่งวิชาการตามมาตรา ๑๘ (ก) (๑) และตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะตามมาตรา ๑๘ (ค) (๑) ให้นำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงทราบ"

มาตรา ๑๒ ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็นหมวด ๙ การบริหารงานบุคคลของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มาตรา ๖๕/๑ และมาตรา ๖๕/๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗

"หมวด ๙
การบริหารงานบุคคลของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา

มาตรา ๖๕/๑ การกำหนดตำแหน่ง ระบบการจ้าง การบรรจุและการแต่งตั้ง อัตราค่าจ้างและค่าตอบแทน เงินเพิ่มและสวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนและการโอนย้ายตำแหน่ง การลา จรรยาบรรณ วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การออกจากงาน การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ และการอื่นที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นไปตามข้อบังคับของสภาสถาบันอุดมศึกษา

มาตรา ๖๕/๒ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษามีสิทธิที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามมาตรา ๑๘ หรือตำแหน่งอื่นใดตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสภาสถาบันอุดมศึกษาที่ออกตามมาตรา ๖๕/๑ ได้

ในกรณีที่มีการแต่งตั้งพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหารตามมาตรา ๑๘ (ข) ให้พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาผู้นั้นมีอำนาจและหน้าที่ในตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งและมีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาและพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาที่สังกัดหน่วยงานนั้น

ตำแหน่งพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาตำแหน่งใดบังคับบัญชาข้าราชการและพนักงานในส่วนราชการหรือส่วนงานใด ในฐานะใด ให้เป็นไปตามข้อบังคับที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด"

มาตรา ๑๓ ให้ยกเลิกความในวรรคหนึ่งของมาตรา ๗๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

"มาตรา ๗๒ ภายในระยะเวลาสิบปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ มิให้นำมาตรา ๑๙ มาใช้บังคับและให้ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีตำแหน่งวิชาการตั้งแต่ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ขึ้นไป เมื่ออายุครบหกสิบปีบริบูรณ์และจะพ้นจากราชการในสิ้นปีงบประมาณที่ผู้นั้นมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ หากสถาบันอุดมศึกษามีความจำเป็นเพื่อประโยชน์แก่การสอนหรือวิจัย และมีความประสงค์ที่จะให้ผู้นั้นรับราชการอยู่ต่อไป สถาบันอุดมศึกษาอาจพิจารณาให้ผู้นั้นรับราชการต่อไปจนถึงสิ้นปีงบประมาณที่ผู้นั้นมีอายุครบหกสิบห้าปีบริบูรณ์ได้ โดยการต่อเวลาราชการให้แก่ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด และในระหว่างการต่อเวลาราชการดังกล่าว ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งได้รับการต่อเวลาราชการจะดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งประเภทผู้บริหารตามมาตรา ๑๘ (ข) และงานบริหารอื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนดมิได้

ในระหว่างที่ ก.พ.อ. ยังมิได้ประกาศกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขตามวรรคหนึ่ง ให้นำหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ใช้บังคับอยู่เดิมมาใช้บังคับโดยอนุโลมเพียงเท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับพระราชบัญญัตินี้จนกว่าจะได้กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขตามพระราชบัญญัตินี้"

มาตรา ๑๔ บทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัตินี้ไม่กระทบกระเทือนถึงสิทธิข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับการต่อเวลาราชการตามมาตรา ๑๙ และมาตรา ๗๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ซึ่งมีอยู่ก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

มาตรา ๑๕ ในระหว่างที่ยังมิได้มีประกาศกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขตามมาตรา ๑๘ มาตรา ๓๑ และมาตรา ๓๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัตินี้ การกำหนดตำแหน่ง การแต่งตั้ง และการเลื่อนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้น ให้เป็นไปตามประกาศกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ใช้บังคับอยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับต่อไป จนกว่าจะได้แต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งใหม่ตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา ๑๖ ในระหว่างที่ยังมิได้มีการปรับปรุงอัตราเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งให้สอดคล้องกับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัตินี้ ให้ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษายังคงได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งที่ใช้บังคับอยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับจนกว่าจะได้มีการปรับปรุงอัตราเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง หรือตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน ให้สอดคล้องกับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัตินี้

การได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งตามวรรคหนึ่งของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัตินี้ ตำแหน่งใดให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งในอัตราใด ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี ทั้งนี้ ให้เทียบเคียงกับบัญชีเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง หรือตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน แล้วแต่กรณี

มาตรา ๑๗ ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ
พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์
นายกรัฐมนตรี

หมายเหตุ :- เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.๒๕๔๗ ได้ใช้บังคับมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว บทบัญญัติแห่งกฎหมายดังกล่าวบางส่วนไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน สมควรปรับปรุงการกำหนดระบบตำแหน่งและประเภทตำแหน่งให้เหมาะสมกับลักษณะงาน และปรับปรุงการกำหนดหลักเกณฑ์การต่อเวลาราชการของผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการเสียใหม่เพื่อให้การต่อเวลาราชการเป็นไปตามความจำเป็นเพื่อประโยชน์แก่การสอนหรือวิจัยและตามความต้องการของสถาบันอุดมศึกษาเท่านั้น นอกจากนี้ สมควรที่จะให้มีบทบัญญัติเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนของอธิการบดีและบทบัญญัติเพื่อรองรับการบริหารงานบุคคลของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาให้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

ภาคผนวก ค

ประกาศ ก.พ.อ. ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ

ข้าราชการพลเรือนมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551

ประกาศ ก.พ.อ.
เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
ของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา
พ.ศ. ๒๕๕๓

โดยที่ ก.พ.อ. ได้ปรับระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา จากระบบจำแนกตำแหน่งตามมาตรฐานกลางสิบเอ็ดระดับ เป็นระบบจำแนกตำแหน่งตามกลุ่มลักษณะงาน จึงจำเป็นต้องวางหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ให้สอดคล้องกับระบบบริหารงานบุคคลใหม่

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๐ และมาตรา ๑๔ (๓) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ก.พ.อ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ไว้เป็นมาตรฐานขั้นต่ำเพื่อให้สภาสถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทางในการออกข้อบังคับ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ประกาศ ก.พ.อ.นี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๓ เป็นต้นไป

ข้อ ๒ ในประกาศ ก.พ.อ.นี้

" การประเมินผลการปฏิบัติราชการ " หมายถึง การประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา โดยพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายซึ่งต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน และพิจารณาพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการของข้าราชการตามสมรรถนะที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

ข้อ ๓ ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้สถาบันอุดมศึกษานำไปใช้ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่าง ๆ เช่น การแต่งตั้ง การเลื่อนเงินเดือน การพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ การต่อเวลาราชการ การให้ออกจากราชการ การให้รางวัลประจำปี รางวัลจูงใจและค่าตอบแทนต่าง ๆ

ข้อ ๔ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษานี้ ให้ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับรอบการประเมินตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๓ ถึงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๔ เป็นต้นไป

ข้อ ๕ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ดำเนินการประเมินปีละสองรอบ รอบละหกเดือน โดยรอบที่หนึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ถึง ๓๑ มีนาคม และรอบที่สองเป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ ๑ เมษายน ถึง ๓๐ กันยายน หรือสภาสถาบันอุดมศึกษาอาจกำหนดช่วงเวลาตามรอบของการประเมินผลการปฏิบัติราชการได้ตามความเหมาะสมกับลักษณะงาน

ข้อ ๖ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ประเมินอย่างน้อยสององค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยผลสัมฤทธิ์ของงาน จะต้องมีสัดส่วนคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละเจ็ดสิบ

สภาสถาบันอุดมศึกษาอาจกำหนดองค์ประกอบการประเมินอื่น ๆ เพิ่มเติมตามความเหมาะสมกับลักษณะงานและสภาพการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาในตำแหน่งต่าง ๆ ก็ได้

ในกรณีที่เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในระหว่างรอบการประเมิน ให้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยมีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบร้อยละห้าสิบ

ในกรณีที่เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ที่ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหารตามมาตรา ๑๘ (ข) (๑) - (๗) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๑ ให้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยมีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

ข้อ ๗ ในแต่ละรอบการประเมิน ให้สภาสถาบันอุดมศึกษานำผลการประเมินการปฏิบัติราชการมาจัดกลุ่มตามผลคะแนน โดยอย่างน้อยให้แบ่งกลุ่มคะแนนผลการประเมินเป็นห้าระดับ เช่น ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ ต้องปรับปรุง แต่สภาสถาบันอุดมศึกษาอาจกำหนดให้แบ่งกลุ่มมากกว่าห้าระดับ ก็ได้

ช่วงคะแนนประเมินของแต่ละระดับ ให้เป็นไปตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด แต่คะแนนต่ำสุดของระดับพอใช้ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ

ข้อ ๘ การประเมินผลการปฏิบัติราชการต้องมีความชัดเจนและมีหลักฐาน และให้เป็นไปตามแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการและแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

ข้อ ๙ ให้สถาบันอุดมศึกษาจัดให้มีระบบการจัดเก็บผลการประเมิน และหลักฐานแสดงความสำเร็จของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน เพื่อใช้ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่าง ๆ

สำหรับแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ผู้บังคับบัญชาเก็บสำเนาไว้ที่หน่วยงานที่ผู้นั้นสังกัด เป็นเวลาอย่างน้อยสองรอบการประเมิน และให้หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา จัดเก็บต้นฉบับไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการ หรือจัดเก็บในรูปแบบอื่นตามความเหมาะสมก็ได้

ข้อ ๑๐ เพื่อให้มีกลไกสนับสนุนความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้อธิการบดีแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และเสนอความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภท โดยให้มีองค์ประกอบตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

ข้อ ๑๑ การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำเนินการตามวิธีการ ดังนี้

(๑) ก่อนเริ่มประเมินให้สถาบันอุดมศึกษาประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดทราบโดยทั่วกัน

(๒) ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมินซึ่งได้แก่ผู้บังคับบัญชาโดยตรง และผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ กำหนดดัชนีชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับลักษณะงาน ทั้งนี้ สภาสถาบันอุดมศึกษาอาจกำหนดวิธีการกำหนดดัชนีชี้วัดวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธี รวมทั้งระบุพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการได้ตามความเหมาะสม

(๓) ในแต่ละรอบการประเมินให้ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ประกาศไว้ และตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับผู้รับการประเมิน

(๔) ในระหว่างรอบการประเมินให้ผู้ประเมินให้คำปรึกษาแนะนำผู้รับการประเมินเพื่อการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการที่ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน และเมื่อสิ้นรอบการประเมินผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินควรร่วมกันทำการวิเคราะห์ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคลด้วย

(๕) ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละครั้ง ให้ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบผลการประเมินเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน

กรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ยินยอมลงลายมือชื่อ ให้ดำเนินการหาพยานบุคคลลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินแล้ว

(๖) ให้สถาบันอุดมศึกษาประกาศรายชื่อข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่นและดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้น สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่มีการกำหนดระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการเกินกว่าห้าระดับ ให้สถาบันอุดมศึกษาประกาศรายชื่อผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับสูงกว่าระดับดีขึ้นไป

(๗) ให้ผู้ประเมินจัดส่งผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในหน่วยงานของตน เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และให้ความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษานั้น ก่อนนำเสนอต่ออธิการบดี

ข้อ ๑๒ ในกรณีที่มีความจำเป็น เนื่องจากลักษณะงาน สภาพการปฏิบัติราชการ หรือ มีเหตุผลอันสมควร ให้สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมเป็นการเฉพาะตามที่เห็นสมควรก็ได้

ประกาศ ณ วันที่ ๒๒ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๓

(นายชินวรณ์ บุณยเกียรติ)
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ
ประธาน ก.พ.อ.

(ตัวอย่าง)

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ ๑: ข้อมูลของผู้รับการประเมิน

รอบการประเมิน ☐ รอบที่ ๑ ๑ ตุลาคม _____ ถึง ๓๑ มีนาคม _____

☐ รอบที่ ๒ ๑ เมษายน _____ ถึง ๓๐ กันยายน _____

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____

ตำแหน่ง _____ ประเภทตำแหน่ง _____

ระดับตำแหน่ง _____ สังกัด _____

ชื่อผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____

ตำแหน่ง _____

คำชี้แจง

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการนี้มีด้วยกัน ๓ หน้า ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑: ข้อมูลของผู้รับการประเมิน เพื่อระบุรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ ๒: สรุปผลการประเมิน ใช้เพื่อกรอกค่าคะแนนการประเมินในองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ ของงาน องค์ประกอบด้านพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ และน้ำหนักของทั้งสององค์ประกอบในแบบสรุปส่วนที่ ๒ นี้ ยังใช้สำหรับคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติราชการรวมด้วย

- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้นำมาจากแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยให้แนบท้ายแบบสรุปฉบับนี้
- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ ให้นำมาจากแบบประเมินสมรรถนะ โดยให้แนบท้ายแบบสรุปฉบับนี้

ส่วนที่ ๓: แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ ๔: การรับทราบผลการประเมิน ผู้รับการประเมินลงนามรับทราบผลการประเมิน

ส่วนที่ ๕: ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปกลั่นกรองผลการประเมิน แผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการ และให้ความเห็น

ส่วนที่ ๒: การสรุปผลการประเมิน

องค์ประกอบการประเมิน	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	รวมคะแนน (ก) +(ข)
องค์ประกอบที่ ๑: ผลสัมฤทธิ์ของงาน			
องค์ประกอบที่ ๒: พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ			
องค์ประกอบอื่น (ถ้ามี)			
	รวม	๑๐๐%	

ระดับผลการประเมิน

- ☐ ดีเด่น
- ☐ ดีมาก
- ☐ ดี
- ☐ พอใช้
- ☐ ต้องปรับปรุง

ส่วนที่ ๓: แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล

ความรู้/ ทักษะ/ สมรรถนะ ที่ต้องได้รับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการ การพัฒนา

ส่วนที่ ๔: การรับทราบผลการประเมิน

ผู้รับการประเมิน : ☐ ได้รับทราบผลการประเมินและแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคลแล้ว	ลงชื่อ : ..... ตำแหน่ง : ..... วันที่ : .....
ผู้ประเมิน : ☐ ได้แจ้งผลการประเมินและผู้รับการประเมินได้ลงนามรับทราบ ☐ ได้แจ้งผลการประเมินเมื่อวันที่..... แต่ผู้รับการประเมินไม่ลงนามรับทราบผลการประเมิน โดยมี .....เป็นพยาน ลงชื่อ.....พยาน ตำแหน่ง..... วันที่	ลงชื่อ : ..... ตำแหน่ง : ..... วันที่ : .....

ส่วนที่ ๕: ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป: ☐ เห็นด้วยกับผลการประเมิน ☐ มีความเห็นต่าง ดังนี้	ลงชื่อ : ..... ตำแหน่ง : ..... วันที่ : .....
ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง (ถ้ามี) : ☐ เห็นด้วยกับผลการประเมิน ☐ มีความเห็นต่าง ดังนี้	ลงชื่อ : ..... ตำแหน่ง : ..... วันที่ : .....

(ตัวอย่าง)

ข้อตกลงและแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (องค์ประกอบที่ ๑)

รอบการประเมิน ☐ รอบที่ ๑ ☐ รอบที่ ๒

ชื่อผู้รับการประเมิน ..... ตำแหน่ง/ระดับ ..... สังกัด .....

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ..... ตำแหน่ง/ระดับ .....

(๑) กิจกรรม / โครงการ / งาน	(๒) ตัวชี้วัด / เกณฑ์การประเมิน	(๓) ระดับค่าเป้าหมาย					(๔) ค่าคะแนนที่ได้	(๕) น้ำหนัก (ความสำคัญ/ความยากง่ายของงาน)	(๖) ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก (๔) X (๕) / ๑๐๐
		๑	๒	๓	๔	๕			
๑. (เรื่อง)	ระดับความสำเร็จในการจัดทำ (เรื่อง) ..... ระดับที่ ๑ ..... ระดับที่ ๒ ..... ระดับที่ ๓ ..... ระดับที่ ๔ ..... ระดับที่ ๕ ..... (ระดับที่ ๑-๕ คือ ระดับขั้นตอนการทำงาน ๕ ขั้น จนสำเร็จ หรือ เขียนขั้นตอนของงาน ๕ ขั้น)	๑	๒	๓	๔	๕	...	๔๐	....
๒. (เรื่อง)	ระดับความสำเร็จในการจัดทำ (เรื่อง)..... ระดับที่ ๑ ..... ระดับที่ ๒ ..... ระดับที่ ๓ ..... ระดับที่ ๔ ..... ระดับที่ ๕ ..... (ระดับที่ ๑-๕ คือ ระดับขั้นตอนการทำงาน ๕ ขั้น จนสำเร็จ หรือ เขียนขั้นตอนของงาน ๕ ขั้น)	๑	๒	๓	๔	๕	...	๑๐	....

(๑) กิจกรรม / โครงการ / งาน	(๒) ตัวชี้วัด / เกณฑ์การประเมิน	(๓) ระดับค่าเป้าหมาย					(๔) ค่าคะแนนที่ได้	(๕) น้ำหนัก (ความสำคัญ/ความยากง่ายของงาน)	(๖) ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก (๔) X (๕) ๑๐๐
		๑	๒	๓	๔	๕			
๓. (เรื่อง)	ระดับความสำเร็จในการจัดทำ (เรื่อง)..... ระดับที่ ๑ ..... ระดับที่ ๒ ..... ระดับที่ ๓ ..... ระดับที่ ๔ ..... ระดับที่ ๕ ..... (ระดับที่ ๑-๕ คือ ระดับขั้นตอนการทำงาน ๕ ขั้น จนสำเร็จ หรือ เขียนขั้นตอนของงาน ๕ ขั้น)	๑	๒	๓	๔	๕	...	๑๐	....
๔. (เรื่อง)	ระดับความสำเร็จในการจัดทำ (เรื่อง)..... ระดับที่ ๑ ..... ระดับที่ ๒ ..... ระดับที่ ๓ ..... ระดับที่ ๔ ..... ระดับที่ ๕ ..... (ระดับที่ ๑-๕ คือ ระดับขั้นตอนการทำงาน ๕ ขั้น จนสำเร็จ หรือ เขียนขั้นตอนของงาน ๕ ขั้น)	๑	๒	๓	๔	๕	...	๔๐	....

๑๑.๖.๒ รอบที่ ๒ ภายในเดือนสิงหาคม

๑๑.๘ ให้หน่วยงานประกาศรายชื่อข้าราชการผู้มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีเด่นและดีมาก ในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่อง ชมเชย และสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

๑๑.๙ ให้หน่วยงานจัดส่งผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสังกัด เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการกลั่นกรอง ตามข้อ ๔ ของประกาศนี้ พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ก่อนนำเสนอต่ออธิการบดีต่อไป

ข้อ ๑๒ การใดที่ไม่ได้กำหนดไว้ในประกาศนี้ ให้เป็นไปตามประกาศ ก.พ.อ. เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

ข้อ ๑๓ ให้อธิการบดีรักษาการให้เป็นไปตามประกาศนี้ ในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติหรือมิได้กำหนดไว้ในประกาศนี้ให้นำเสนอ ก.บ.บ. เป็นผู้พิจารณาและวินิจฉัยเป็นรายกรณีไป

ประกาศ ณ วันที่ ๒๕๕๔

(ศาสตราจารย์วิรุณ ตั้งเจริญ)
รักษาราชการแทน อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประธานคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาคผนวก ง

ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ พ.ศ. 2552

ประกาศ ก.พ.อ.

เรื่อง มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๔ (๓) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ก.พ.อ. จึงกำหนดมาตรฐานภาระงานทางวิชาการเพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการและพัฒนาองค์ความรู้อย่างเหมาะสมต่อการดำรงตำแหน่ง โดยให้สภาสถาบันอุดมศึกษานำไปออกข้อบังคับให้สอดคล้องกับมาตรฐาน ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งอาจารย์ ต้องมีภาระงานทั้งหมดไม่น้อยกว่าสามสิบห้าหน่วยชั่วโมงต่อสัปดาห์ต่อภาคการศึกษาปกติ โดยมีภาระงานสอนขั้นต่ำไม่น้อยกว่าร้อยละสี่สิบห้าของภาระงานทั้งหมด ส่วนภาระงานที่เหลือให้เป็นอำนาจของสภาสถาบันอุดมศึกษาในการพิจารณากำหนดสัดส่วนของภาระงานด้านอื่น ๆ

ในกรณีที่เป็นการสอนระบบทวิภาค อย่างน้อยต้องมีภาระงานสอนขั้นต่ำไม่น้อยกว่าสองรายวิชา รายวิชาละสามหน่วยกิต

ในกรณีที่เป็นการสอนรายวิชาที่มีผู้สอนร่วมกันหลายคน หรือสอนมากกว่าสองรายวิชา ภาระงานสอนต้องไม่น้อยกว่าภาระงานสอนตามวรรคสอง วิธีการคำนวณภาระงานสอนตามวรรคนี้ให้เป็นไปตามสภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

ในกรณีที่มีเหตุอันสมควรสภาสถาบันอุดมศึกษาอาจกำหนดภาระงานสอนและภาระงานอื่นน้อยกว่าที่กำหนดในสองวรรคก่อนก็ได้ โดยให้สอดคล้องกับพันธกิจของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาหรือแต่ละสาขาวิชา

ข้อ ๒ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ อย่างน้อยต้องมีภาระงานดังต่อไปนี้

(๑) ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานภาระงานขั้นต่ำในฐานะอาจารย์ผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษาตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

(๒) มีภาระงานที่ปรากฏเป็นผลงานทางวิชาการ ดังต่อไปนี้

(ก) งานวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนด ปีละหนึ่งรายการ หรือ

(ข) ตำรา หรือหนังสือที่ได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนด ปีละหนึ่งรายการ หรือ

(ค) ผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่นที่เทียบได้กับงานวิจัยตาม (ก) ปีละหนึ่งรายการ หรือ

(ง) บทความทางวิชาการ ปีละสองรายการ

ข้อ ๓ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ อย่างน้อยต้องมีภาระงานดังต่อไปนี้

(๑) ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานภาระงานขั้นต่ำในฐานะอาจารย์ผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษาตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

(๒) มีภาระงานที่ปรากฏเป็นผลงานทางวิชาการ ดังต่อไปนี้

(ก) งานวิจัย ที่ได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนด ปีละสองรายการ หรือ

(ข) ตำรา หรือหนังสือที่ได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนด ปีละสองรายการ หรือ

(ค) ผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่นที่เทียบได้กับงานวิจัยตาม (ก) ปีละสองรายการ

ข้อ ๔ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ อย่างน้อยต้องมีภาระงานดังต่อไปนี้

(๑) ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานภาระงานขั้นต่ำในฐานะอาจารย์ผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษาตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

(๒) มีภาระงานที่ปรากฏเป็นผลงานทางวิชาการ ดังต่อไปนี้

(ก) งานวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่ในระดับนานาชาติ ตามเกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนด ปีละหนึ่งรายการ หรือ

(ข) ตำรา หรือหนังสือที่ได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนด ปีละสองรายการ หรือ

(ค) ผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่นที่เทียบได้กับงานวิจัยตาม (ก) ปีละหนึ่งรายการ

ในกรณีที่สาขาวิชาใดไม่มีวารสารระดับนานาชาติเผยแพร่ผลงานให้สภาสถาบันอุดมศึกษาประกาศกำหนดวารสารทางวิชาการเพื่อการเผยแพร่

ข้อ ๕ ผลงานทางวิชาการตามข้อ ๒ ข้อ ๓ และข้อ ๔ แต่ละรายการอาจเป็นผลงานของผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการแต่ผู้เดียว หรือเป็นผลงานร่วมกับผู้อื่นตามสัดส่วนที่เหมาะสม โดยให้สภาสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้กำหนดให้เหมาะสมกับสภาพของผลงานและสาขาวิชา

ข้อ ๖ การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการตามข้อ ๒ ข้อ ๓ และข้อ ๔ ให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนด ในเอกสารแนบท้ายประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๐ โดยให้สภาสถาบันอุดมศึกษาประกาศรายชื่อวารสารทางวิชาการโดยพิจารณาจากวารสารที่มีกระบวนการกลั่นกรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (peer review) ก่อนเผยแพร่ และเป็นวารสารที่ได้รับการยอมรับในวงวิชาการแต่ละสาขาวิชา และแจ้งให้ ก.พ.อ. ทราบ

ข้อ ๗ ในกรณีที่มีเหตุอันสมควร สภาสถาบันอุดมศึกษาอาจลดหรือยกเว้นภาระงานให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหาร และอาจกำหนดมาตรฐานภาระงานทางวิชาการ ฯ ที่แตกต่างไปจากที่กำหนดไว้ข้างต้นก็ได้

ข้อ ๘ ให้สภาสถาบันอุดมศึกษาดำเนินการออกข้อบังคับว่าด้วยการกำหนดภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ กำหนดหลักเกณฑ์ในการกำหนดภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ โดยคำนึงถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้ในประกาศ ก.พ.อ. นี้ ทั้งนี้ ให้สภาสถาบันอุดมศึกษาพิจารณาให้สอดคล้องกับสาขาวิชาและค่าเฉลี่ยของผลงานทางวิชาการทุกประเภท

ข้อ ๙ ให้ใช้มาตรฐานภาระงานทางวิชาการตามประกาศนี้บังคับแก่มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน มหาวิทยาลัยนครพนม และมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๒ เป็นต้นไป และให้สภาสถาบันอุดมศึกษาดังกล่าว ดำเนินการออกข้อบังคับว่าด้วยการกำหนดภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ให้แล้วเสร็จก่อนวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๒

ประกาศ ณ วันที่ ๒๘ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๑
ศรีเมือง เจริญศิริ
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ
ประธาน ก.พ.อ.

ภาคผนวก จ

หนังสือเวียน ศธ 0509(2)/ว 1 (วันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2554) เรื่อง การประเมินผลการ**ราชการและ**

การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาตามระเบียบ

ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
เลขรับ 699
วันที่ 19 ม.ค. 54
เวลา 15.56 น.

ที่ ศธ ๐๕๐๙(๒)/ว ๑

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
๓๒๘ ถนนศรีอยุธยา เขตราชเทวี
กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐

กองกลาง
เลขรับ 229
วันที่ 18 ม.ค. 2554
เวลา 09 55

๑๒ มกราคม ๒๕๕๔

เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ และ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๑

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อ้างถึง ๑. หนังสือสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่ ศธ ๐๕๐๙ (๒)/ ว ๑๔๓๔ ลงวันที่ ๑๙ ธันวาคม ๒๕๕๓
๒. หนังสือสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่ ศธ ๐๕๐๙ (๒)/ ว ๑๔๗๙ ลงวันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๕๓

ตามที่ ก.พ.อ. ได้ปรับปรุงระบบตำแหน่งและประเภทตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา และคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ ๒๑ กันยายน ๒๕๕๓ ได้มีมติให้ความเห็นชอบการนำหลักการระบบการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนสามัญมาปรับใช้กับข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้แจ้งเรื่อง การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาในช่วงปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๑ (ณ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๓) ตามหนังสือที่อ้างถึง ๑ ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓ และประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓ ตามหนังสือที่อ้างถึง ๒ แล้ว นั้น

โดยที่มาตรา ๑๐ ได้บัญญัติให้สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่ดำเนินการให้มีการประเมินและพัฒนาข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ.กำหนด และมาตรา ๓๕ ได้บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงานของตำแหน่งและผลงานที่ได้ปฏิบัติ การรักษาวินัยและจรรยาบรรณตลอดจนความสามารถและความอุตสาหะในการปฏิบัติงานตามข้อบังคับที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด ซึ่งต้องสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนดดังกล่าว ดังนั้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาคณะอนุกรรมการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารงานบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๕๔ เมื่อวันที่ ๕ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๔ โดยได้รับมอบอำนาจจาก ก.พ.อ.จึงกำหนดแนวปฏิบัติ ดังนี้

๑. การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งตามประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓ ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๓ เป็นต้นไป นั้น เนื่องจากประกาศฉบับดังกล่าวประกาศใช้วันที่ ๑๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๓ จึงเป็นการใช้บังคับย้อนหลังให้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบในการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้น เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในช่วงระยะเวลาเปลี่ยนผ่านระบบเป็นไปโดยคล่องตัว จึงให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาในรอบการประเมินตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๓ ถึงวันที่ ๓๑ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ ตามแนวทางที่ดำเนินการอยู่เดิมได้ และหากสถาบันอุดมศึกษาใดพร้อมที่จะดำเนินการตามประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓ ทั้งรอบการประเมินหรือบางส่วนของรอบการประเมินดังกล่าว ก็ให้ดำเนินการได้ ทั้งนี้ สภาสถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดคะแนนรวมเป็นร้อยละตามระดับผลการประเมิน ซึ่งคะแนนต่ำสุดของระดับพอใช้ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐

๒. การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาตามประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓ นั้น ข้าราชการผู้ได้รับมอบหมายให้ไปช่วยราชการหรือปฏิบัติหน้าที่ราชการในส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่น ให้หัวหน้าส่วนราชการหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ผู้รับการประเมินไปช่วยราชการหรือปฏิบัติหน้าที่ราชการ แล้วแต่กรณี เป็นผู้ให้ข้อมูลและความเห็นเพื่อประกอบการประเมินของผู้มีอำนาจหน้าที่ประเมิน

๓. การเลื่อนเงินเดือนตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๕๔ เป็นต้นไป ให้ถือปฏิบัติตามประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓

๔. ตามข้อ ๘ (๑) ของประกาศ ก.พ.อ. เรื่องหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งจะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในแต่ละครั้งต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ว่า ในครึ่งปีที่แล้วมามีผลการประเมินการปฏิบัติราชการไม่ต่ำกว่าระดับที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด นั้น ข้าราชการดังกล่าวต้องมีผลการประเมินการปฏิบัติราชการ ไม่ต่ำกว่าระดับพอใช้โดยมีคะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ ตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด ตามข้อ ๗ วรรคสอง ของประกาศ ก.พ.อ. เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓

๕. วงเงินงบประมาณและการบริหารวงเงินงบประมาณสำหรับการเลื่อนเงินเดือนในแต่ละรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มีดังนี้

๕.๑ ให้สถาบันอุดมศึกษาเลื่อนเงินเดือนข้าราชการในสังกัด ครั้งที่ ๑ (๑ เมษายน) และครั้งที่ ๒ (๑ ตุลาคม) ภายในวงเงินร้อยละ ๓ ของเงินเดือนที่จ่ายให้ข้าราชการ ณ วันที่ ๑ มีนาคม และ ๑ กันยายน ตามลำดับ ทั้งนี้ ให้คำนวณโดยรวมเงินเดือนข้าราชการทุกตำแหน่งในสังกัดที่มีผู้ครองตำแหน่ง

อยู่ แม้จะไม่มีการเบิกจ่ายเงินเดือนให้ข้าราชการที่ครองตำแหน่งนั้น หรือผู้นั้นจะไม่อยู่ปฏิบัติราชการ เช่น กรณีลาติดตามคู่สมรสหรือลากิจเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการคลอดบุตรโดยมิได้รับเงินเดือนระหว่างลา กรณีไปช่วยราชการหรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ส่วนราชการอื่น (ไม่รวมข้าราชการสังกัดอื่นที่มาช่วยราชการหรือปฏิบัติหน้าที่ราชการ)

๕.๒ กรณีมีข้าราชการโอนหรือย้ายไปดำรงตำแหน่งต่างส่วนราชการ

(๑) หากคำสั่งมีผลหลังวันที่ ๑ มีนาคม หรือ ๑ กันยายน เงินเดือนของข้าราชการดังกล่าวจะถูกใช้เป็นฐานในการคำนวณวงเงินงบประมาณสำหรับการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการในส่วนราชการที่ดำรงตำแหน่งอยู่เดิม ในรอบการประเมินนั้นๆ

แต่หากคำสั่งมีผลก่อนหรือในวันที่ ๑ มีนาคม หรือ ๑ กันยายน เงินเดือนของข้าราชการดังกล่าวจะถูกใช้เป็นฐานในการคำนวณวงเงินงบประมาณสำหรับการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการในส่วนราชการที่ไปดำรงตำแหน่งใหม่ ในรอบการประเมินนั้นๆ

(๒) การบริหารวงเงินงบประมาณเพื่อเลื่อนเงินเดือนให้ข้าราชการดังกล่าวในวันที่ ๑ เมษายน หรือ ๑ ตุลาคม ให้ใช้วงเงินงบประมาณสำหรับการเลื่อนเงินเดือนของส่วนราชการที่ข้าราชการผู้นั้นสังกัดอยู่ในวันที่ ๑ เมษายน หรือ ๑ ตุลาคม แล้วแต่กรณี (รวมถึงข้าราชการที่อยู่ในสังกัดที่ได้รับมอบหมายให้ไปช่วยราชการหรือปฏิบัติหน้าที่ราชการต่างส่วนราชการด้วย)

๖. การบริหารวงเงิน ให้เป็นดุลยพินิจของสภาสถาบันอุดมศึกษาหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย ในการแยกวงเงินการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการในสังกัดออกเป็นกลุ่ม เช่น อาจแยกเป็น ๓ กลุ่ม คือ (๑) กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการ (๒) กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหาร และ (๓) กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ และประเภททั่วไป และให้อธิการบดีเป็นผู้บริหารวงเงินสำหรับแต่ละกลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งในแต่ละรอบการประเมินตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด ทั้งนี้ ให้สถาบันอุดมศึกษาเลื่อนเงินเดือนข้าราชการภายในวงเงินของแต่ละกลุ่มก่อน หากวงเงินงบประมาณของกลุ่มใดมีเหลือ สามารถเกลี่ยวงเงินเลื่อนเงินเดือนให้กลุ่มอื่นได้

๗. ข้าราชการผู้ได้รับอนุญาตให้ลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ หรือถูกสั่งให้ไปทำการใดซึ่งให้นับเวลาระหว่างนั้นเหมือนเต็มเวลาราชการ เมื่อข้าราชการผู้นั้นกลับมาปฏิบัติราชการให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนพิจารณาสั่งให้มีการคำนวณหาอัตราเงินเดือนที่จะได้รับในอัตราไม่เกินร้อยละ ๓ ของฐานเงินเดือนข้าราชการผู้นั้นในแต่ละรอบการประเมินสำหรับช่วงเวลาที่ได้รับอนุญาตให้ลาไปปฏิบัติงานหรือช่วงเวลาที่ถูกสั่งให้ไปทำการนั้น

๘. กรณีข้าราชการได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งต่างประเภท หรือต่างสายงาน หรือต่างระดับ

๘.๑ กรณีที่ข้าราชการรายใดอยู่ระหว่างดำเนินการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่างประเภท หรือต่างสายงาน หรือต่างระดับ แต่สถาบันอุดมศึกษายังไม่มีคำสั่งแต่งตั้งภายในวันที่ ๑ เมษายน หรือ ๑ ตุลาคม แล้วแต่กรณี ให้พิจารณาเลื่อนเงินเดือนสำหรับข้าราชการดังกล่าว ตามประเภท สายงาน และระดับที่ผู้นั้นดำรงอยู่ โดยสถาบันอุดมศึกษาไม่ต้องกันเงินไว้

๔.๒ เมื่อข้าราชการรายใดได้รับการเลื่อนเงินเดือน ณ วันที่ ๑ เมษายน หรือ ๑ ตุลาคม ไปแล้ว หากต่อมาภายหลังได้รับคำสั่งแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งต่างประเภท หรือต่างสายงาน หรือต่างระดับ โดยมีผลย้อนหลังไปก่อนหรือในวันที่ ๑ เมษายน หรือ ๑ ตุลาคม แล้วแต่กรณี ซึ่งทำให้ "ฐานในการคำนวณ" ที่ใช้ในการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการผู้นั้นเปลี่ยนไป กรณีนี้ให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนแก้ไขคำสั่งเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการผู้นั้น โดยให้นำอัตราร้อยละที่ได้รับการเลื่อนตามคำสั่งเดิมมาคำนวณเงินที่จะได้เลื่อนโดยใช้ "ฐานคำนวณ" ของตำแหน่งประเภท สายงาน และระดับ ตามที่ข้าราชการผู้นั้นได้รับแต่งตั้ง

ทั้งนี้ งบประมาณที่ใช้เพิ่มขึ้นจากกรณีดังกล่าวให้เบิกจ่ายจากงบบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์กำจร ตติยกวี)
รองเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา

สำนักส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร
กลุ่มมาตรฐานการบริหารงานบุคคล
โทร. ๐ ๒๖๑๐ ๕๓๒๒
โทรสาร ๐ ๒๓๕๔ ๕๕๔๐-๑, ๐ ๒๓๕๔ ๕๕๔๘

ภาคผนวก ฉ

หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสถาบัน พ.ศ 2553

ประกาศ ก.พ.อ.
เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการเลื่อนเงินเดือน
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา
พ.ศ. ๒๕๕๓

โดยที่ ก.พ.อ. ได้ปรับระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา จากระบบจำแนกตำแหน่งตามมาตรฐานกลางสิบเอ็ดระดับ เป็นระบบจำแนกตำแหน่งตามกลุ่มลักษณะงาน จึงจำเป็นต้องปรับปรุงหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ให้สอดคล้องกับระบบบริหารงานบุคคลใหม่

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๔ (๓) มาตรา ๑๕ มาตรา ๑๖ วรรคสอง และมาตรา ๓๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๑ ก.พ.อ. จึงให้ยกเลิกประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ประกาศ ณ วันที่ ๒๙ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๑ และกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ประกาศ ก.พ.อ.นี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๕๔ เป็นต้นไป

ข้อ ๒ ในประกาศ ก.พ.อ. นี้

"ปี" หมายความว่า ปีงบประมาณ

"ครึ่งปีแรก" หมายความว่า ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ถึงวันที่ ๓๑ มีนาคม

"ครึ่งปีหลัง" หมายความว่า ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน

"ครึ่งปีที่แล้วมา" หมายความว่า ระยะเวลาครึ่งปีแรกหรือครึ่งปีหลังที่ผ่านมาแล้วแต่กรณี

"ค่ากลาง" หมายความว่า ผลรวมของเงินเดือนต่ำสุดกับเงินเดือนสูงสุดที่ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละประเภท แต่ละสายงาน และแต่ละระดับได้รับตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.อ.กำหนดหารด้วยสอง เพื่อให้ได้ตัวเลขที่จะนำไปใช้คิดฐานในการคำนวณ

"ฐานในการคำนวณ" หมายความว่า ตัวเลขที่จะนำไปใช้ในการคิดคำนวณเพื่อเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละประเภท แต่ละสายงาน และแต่ละระดับ โดยแบ่งออกเป็น

(๑) ฐานในการคำนวณระดับล่าง ได้แก่ ผลรวมของเงินเดือนต่ำสุดตามที่ ก.พ.อ. กำหนดกับ ค่ากลาง หารด้วยสอง

(๒) ฐานในการคำนวณระดับบน ได้แก่ ผลรวมของเงินเดือนสูงสุดตามที่ ก.พ.อ. กำหนดกับ ค่ากลาง หารด้วยสอง

ในกรณีที่คำนวณตามวิธีการดังกล่าวแล้ว มีผลทำให้ฐานในการคำนวณระดับล่างของระดับตำแหน่งที่สูงกว่า มีค่าต่ำกว่าหรือเท่ากับฐานในการคำนวณระดับบนของระดับตำแหน่งที่ต่ำกว่าซึ่งอยู่ถัดลงไป ก.พ.อ. อาจปรับฐานในการคำนวณระดับล่างของระดับตำแหน่งที่สูงกว่านั้นเสียใหม่ให้สูงขึ้นได้ โดยต้องนำภาพรวมของฐานในการคำนวณเพื่อเลื่อนเงินเดือนทั้งระบบมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

"ช่วงเงินเดือน" หมายความว่า ช่วงของเงินเดือนระหว่างเงินเดือนขั้นต่ำถึงค่ากลาง หรือระหว่างค่ากลางถึงเงินเดือนขั้นสูง แล้วแต่กรณี และช่วงเงินเดือนที่ ก.พ.อ. ปรับให้สอดคล้องกับฐานในการคำนวณด้วย

สำหรับการคำนวณค่ากลางและฐานในการคำนวณของตำแหน่งวิชาการ ให้นำแนวทางในการกำหนดค่ากลาง (Mid Point) ฐานในการคำนวณระดับบนและฐานในการคำนวณระดับล่างของตำแหน่งประเภทวิชาการและตำแหน่งประเภทอำนวยการของ ก.พ. มากำหนดเป็นค่ากลาง (Mid Point) ฐานในการคำนวณระดับบนและฐานในการคำนวณระดับล่าง เพื่อกำหนดช่วงเงินเดือนและฐานในการคำนวณเพื่อเลื่อนเงินเดือนของตำแหน่งวิชาการ ทั้งนี้ เพื่อมิให้ตำแหน่งวิชาการซึ่งเป็นสายงานหลักในสถาบันอุดมศึกษามีฐานในการคำนวณต่ำกว่าตำแหน่งประเภทอื่น ๆ ในสถาบันอุดมศึกษา

ข้อ ๓ ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง เป็นผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือน

ข้อ ๔ การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในประกาศ ก.พ.อ. นี้ และให้นำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดมาประกอบการพิจารณา โดยให้เลื่อนได้ไม่เกินวงเงินที่ส่วนราชการได้รับการจัดสรรให้ใช้ในการเลื่อนเงินเดือน

การเลื่อนเงินเดือนให้ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละคนในแต่ละครั้ง ให้เลื่อนได้ไม่เกินเงินเดือนสูงสุดที่ ก.พ.อ.กำหนดสำหรับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง

การเลื่อนเงินเดือนให้ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาโดยมิได้ดำเนินการตามวรรคหนึ่ง แต่ใช้วิธีการหารเฉลี่ยเพื่อให้ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาทุกคนได้รับการเลื่อนเงินเดือนในอัตราร้อยละที่เท่ากันจะกระทำมิได้

การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละคนในแต่ละครั้ง ให้เลื่อนได้ในอัตราไม่เกินร้อยละหกของฐานในการคำนวณ และให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนประกาศอัตราร้อยละของฐานในการคำนวณที่ได้ใช้เป็นเกณฑ์ในการคำนวณเพื่อเลื่อนเงินเดือน โดยต้องประกาศให้ทราบเป็นการทั่วไปอย่างช้าที่สุดพร้อมกับการมีคำสั่งเลื่อนเงินเดือน

การคำนวณจำนวนเงินสำหรับการเลื่อนเงินเดือนถ้ามีเศษไม่ถึงสิบบาทให้ปัดเป็นสิบบาท

ข้อ ๕ การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ให้เลื่อนปีละสองครั้ง คือ วันที่ ๑ เมษายน และวันที่ ๑ ตุลาคม

ข้อ ๖ ให้ ก.พ.อ. กำหนดค่ากลาง ฐานในการคำนวณ และช่วงเงินเดือนตามประกาศ ก.พ.อ.นี้

ข้อ ๗ ผลการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละคนในแต่ละครั้ง ให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนจัดให้มีการแจ้งให้ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาทราบเป็นข้อมูลเฉพาะแต่ละบุคคล

การแจ้งผลการเลื่อนเงินเดือนตามวรรคหนึ่งให้ประกอบด้วย อัตราร้อยละที่ได้รับการเลื่อนฐานในการคำนวณ จำนวนเงินที่ได้รับการเลื่อน และเงินเดือนที่พึงได้รับเมื่อได้รับการเลื่อนตามผลการเลื่อนเงินเดือนนั้น

ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้ใดไม่ได้รับการเลื่อนเงินเดือนให้แจ้งเหตุผลที่ไม่ได้เลื่อนเงินเดือนให้ผู้นั้นทราบด้วย

ข้อ ๘ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งจะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในแต่ละครั้งต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

(๑) ในครึ่งปีที่แล้วมามีผลการประเมินการปฏิบัติราชการไม่ต่ำกว่าระดับตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

(๒) ในครึ่งปีที่แล้วมาต้องไม่ถูกสั่งลงโทษทางวินัยที่หนักกว่าโทษภาคทัณฑ์ หรือไม่ถูกศาลพิพากษาในคดีอาญาให้ลงโทษในความผิดที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือความผิดที่ทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน ซึ่งมิใช่ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(๓) ในครึ่งปีที่แล้วมาต้องไม่ถูกสั่งพักราชการเกินกว่าสองเดือน

(๔) ในครึ่งปีที่แล้วมาต้องไม่ขาดราชการโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

(๕) ในครึ่งปีที่แล้วมาต้องได้รับการบรรจุเข้ารับราชการมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสี่เดือนหรือได้ปฏิบัติราชการมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสี่เดือนก่อนถึงแก่ความตาย

(๖) ในครึ่งปีที่แล้วมา สำหรับผู้ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัยในประเทศหรือต่างประเทศ ต้องมีเวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่าสี่เดือน

(๗) ในครึ่งปีที่แล้วมา สำหรับผู้ได้รับอนุญาตให้ลาติดตามคู่สมรสไปปฏิบัติราชการหรือปฏิบัติงานในต่างประเทศ ต้องมีเวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่าสี่เดือน

(๘) ในครึ่งปีที่แล้วมาต้องไม่ลา หรือมาทำงานสายเกินจำนวนครั้งที่ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายกำหนดเป็นหนังสือไว้ก่อนแล้ว โดยคำนึงถึงลักษณะงานและสภาพท้องที่อันเป็นที่ตั้งของแต่ละส่วนราชการหรือหน่วยงาน

(๙) ในครึ่งปีที่แล้วมาต้องมีเวลาปฏิบัติราชการ โดยมีวันลาไม่เกินยี่สิบสามวัน แต่ไม่รวมถึงวันลาตาม (๖) หรือ (๗) และวันลาดังต่อไปนี้

(ก) ลาอุปสมบท หรือลาไปประกอบพิธีฮัจย์ ณ เมืองเมกกะ ประเทศซาอุดิอาระเบียเฉพาะวันลาที่มีสิทธิได้รับเงินเดือนระหว่างลาตามกฎหมายว่าด้วยการจ่ายเงินเดือน

(ข) ลาคลอดบุตรไม่เกินเก้าสิบวัน

(ค) ลาป่วยซึ่งจำเป็นต้องรักษาตัวเป็นเวลานานไม่ว่าคราวเดียวหรือหลายคราวรวมกันไม่เกินหกสิบวันทำการ

(ง) ลาป่วยเพราะประสบอันตรายในขณะปฏิบัติราชการตามหน้าที่หรือในขณะเดินทางไปหรือกลับจากการปฏิบัติราชการตามหน้าที่

(จ) ลาพักผ่อน

(ฉ) ลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือเข้ารับการเตรียมพล

(ช) ลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ

การนับจำนวนวันลาสำหรับการลาป่วยและการลากิจส่วนตัว ให้นับเฉพาะวันทำการ

ข้อ ๙ ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ให้นำข้อมูลการลา พฤติกรรมการมาทำงาน การรักษาวินัย การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ และข้อควรพิจารณาอื่นมาประกอบการพิจารณาด้วย

ข้อ ๑๐ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งโอน เลื่อนตำแหน่ง ย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่ ไปช่วยราชการในต่างกระทรวง ทบวง กรม ได้รับมอบหมายหรือได้รับอนุญาตให้ไปปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่หรืองานพิเศษอื่นใด หรือไปช่วยงานในหน่วยงานอื่นของรัฐ ให้นำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการและปฏิบัติงานในครึ่งปีที่แล้วมาของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้นั้น ทุกตำแหน่งและทุกแห่งมาประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนด้วย

ข้อ ๑๑ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้ใดได้รับอนุญาตให้ลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศหรือถูกสั่งให้ไปทำการใดซึ่งให้นับเวลาระหว่างนั้นเหมือนเต็มเวลาราชการ เมื่อข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้นั้นกลับมาปฏิบัติราชการให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนพิจารณาสั่งให้มีการคำนวณเพื่อหาอัตราเงินเดือน

ที่ข้าราชการผู้นั้นจะได้รับเมื่อกลับมาปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด

ข้อ ๑๒ ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนจะนำเอาเหตุที่ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้ใดถูกแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนในกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงหรือถูกฟ้องคดีอาญา มาเป็นเหตุในการไม่พิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้นั้นไม่ได้

ข้อ ๑๓ ในกรณีที่ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้ใดถูกสั่งลงโทษทางวินัยที่หนักกว่าโทษภาคทัณฑ์ และถูกศาลพิพากษาในคดีอาญาให้ลงโทษในความผิดที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือความผิดที่ทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน ซึ่งมิใช่ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ และเป็นการถูกลงโทษจากการกระทำความผิดเดียวกัน ถ้าถูกสั่งไม่เลื่อนเงินเดือนมาแล้วเพราะเหตุที่ถูกลงโทษทางวินัยหรือถูกศาลพิพากษาในคดีอาญาให้ลงโทษ จะสั่งไม่เลื่อนเงินเดือนซ้ำอีกครั้งหนึ่งเพราะเหตุจากการกระทำความผิดเดียวกันนั้นไม่ได้

ข้อ ๑๔ ในกรณีที่ผลการพิจารณาโทษทางวินัยหรือโทษทางอาญาที่ถึงที่สุดแล้วมีผลทำให้การเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้ใดไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในประกาศ ก.พ.อ. นี้ ให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนพิจารณาสั่งเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้นั้นเสียใหม่ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในประกาศ ก.พ.อ. นี้

ข้อ ๑๕ ในครึ่งปีที่แล้วมาถ้าข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้ใดอยู่ในเกณฑ์ ที่จะได้เลื่อนเงินเดือน แต่ผู้นั้นจะต้องพ้นจากราชการไปเพราะเหตุเกษียณอายุตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนสั่งเลื่อนเงินเดือนให้ผู้นั้น เพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญในวันที่ ๓๐ กันยายนของปีที่จะพ้นจากราชการ

ข้อ ๑๖ ในครึ่งปีที่แล้วมาถ้าข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้ใดอยู่ในเกณฑ์ ที่จะได้เลื่อนเงินเดือน แต่ผู้นั้นถึงแก่ความตายก่อนหรือในวันที่ ๑ เมษายนหรือ ๑ ตุลาคม ให้ผู้บังคับบัญชา ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนสั่งเลื่อนเงินเดือนให้ผู้นั้นเพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ โดยให้มีผลในวันที่ผู้นั้นถึงแก่ความตาย

ข้อ ๑๗ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้ใดได้รับเงินเดือนถึงระดับเงินเดือนสูงสุดที่ ก.พ.อ. กำหนดสำหรับตำแหน่งที่ดำรงอยู่แล้ว หากผู้นั้นได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นและเงินเดือนที่ได้รับอยู่นั้นต่ำกว่าเงินเดือนสูงสุดตามที่ ก.พ.อ. กำหนดสำหรับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งใหม่นั้น ให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือน สั่งเลื่อนเงินเดือนให้ผู้นั้นเป็นกรณีพิเศษได้ โดยให้นำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการครั้งหลังสุดมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนดังกล่าว โดยให้เลื่อนเงินเดือนตั้งแต่วันที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้น

ข้อ ๑๘ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้ใดไม่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะได้รับการเลื่อนเงินเดือนตามข้อ ๙ แต่ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนพิจารณาแล้วเห็นว่า มีเหตุผลพิเศษที่สมควรเลื่อนเงินเดือนให้ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้นั้น ให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนนำเสนอสภาสถาบันอุดมศึกษา พร้อมด้วยเหตุผลเพื่อพิจารณาเป็นการเฉพาะราย ถ้าสภาสถาบันอุดมศึกษาเห็นชอบจึงจะสั่งเลื่อนเงินเดือนได้

ข้อ ๑๙ ในกรณีที่เงินเดือนขั้นต่ำชั่วคราวของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาประเภทใด ระดับใด ยังมีผลใช้บังคับอยู่ คำว่า "เงินเดือนขั้นต่ำ" ตามประกาศ ก.พ.อ. นี้ ให้หมายความถึง เงินเดือนขั้นต่ำชั่วคราว

ข้อ ๒๐ ผู้ที่ได้รับการยกเว้นเป็นการเฉพาะรายให้ได้รับเงินเดือนสูงกว่าเงินเดือนขั้นสูงของตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งอยู่เดิม ตามที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ.อ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาได้รับเงินเดือน พ.ศ. ๒๕๕๓ ดังต่อไปนี้

(๑) ตำแหน่งวิชาการตามโครงสร้างตำแหน่งที่ ก.พ.อ.กำหนดให้ได้รับเงินเดือนในอัตราที่ ก.พ.อ. กำหนด เป็นการเฉพาะราย ดังนี้

(ก) ผู้ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ระดับ ๑๐ เดิม ให้ได้รับเงินเดือนของตำแหน่งศาสตราจารย์ ไม่เกิน ๖๔,๓๔๐ บาท เว้นแต่ผู้ที่ได้รับเงินเดือนในอันดับ ท.๑๑ เดิม ซึ่งรับเงินเดือนต่อไปได้อีกไม่เกิน ๖๖,๔๘๐ บาท

(ข) ผู้ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ระดับ ๙ ที่รับเงินเดือนในอันดับ ท.๑๐ เดิม ให้ได้รับเงินเดือนของตำแหน่งศาสตราจารย์ ไม่เกิน ๖๔,๓๔๐ บาท

(ค) ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ ๙ เดิม ให้ได้รับเงินเดือนของตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ไม่เกิน ๕๙,๗๗๐ บาท

(ง) ผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ระดับ ๙ หรือ ระดับ ๘ เดิม ให้ได้รับเงินเดือน ดังนี้

(ง ๑) ตำแหน่งอาจารย์ ระดับ ๙ ให้ได้รับเงินเดือนของตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ไม่เกิน ๕๙,๗๗๐ บาท

(ง ๒) ตำแหน่งอาจารย์ ระดับ ๘ ให้ได้รับเงินเดือนของตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ไม่เกิน ๕๐,๕๕๐ บาท

(๒) ตำแหน่งวิชาการที่มีโครงสร้างตำแหน่งต่างจากที่ ก.พ.อ.กำหนด ให้ได้รับเงินเดือนในอัตราที่ ก.พ.อ. กำหนด เป็นการเฉพาะราย ดังนี้

(ก) ผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ๓ เดิม กำหนดให้ได้รับเงินเดือนสูงกว่าขั้นสูงของตำแหน่งอาจารย์ ดังนี้

(ก ๑) ผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ๓ ระดับ ๙ เดิม ให้ได้รับเงินเดือนของตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ไม่เกิน ๕๙,๗๗๐ บาท

(ก ๒) ผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ๓ ระดับ ๘ เดิม ให้ได้รับเงินเดือนของตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ไม่เกิน ๕๐,๕๕๐ บาท

(ข) ผู้ดำรงตำแหน่งครู รับเงินเดือน คศ. เดิม กำหนดให้ได้รับเงินเดือนสูงกว่าขั้นสูงของตำแหน่งอาจารย์ ดังนี้

(ข ๑) ผู้ดำรงตำแหน่งครู รับเงินเดือน คศ. ๔ เดิม ให้ได้รับเงินเดือนของตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ไม่เกิน ๕๙,๗๗๐ บาท

(ข ๒) ผู้ดำรงตำแหน่งครู รับเงินเดือน คศ. ๓ เดิม ให้ได้รับเงินเดือนของตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ไม่เกิน ๕๐,๕๕๐ บาท

ให้ได้รับการเลื่อนเงินเดือนเป็นการเฉพาะรายโดยใช้ฐานในการคำนวณและช่วงเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับการเลื่อนเงินเดือนของตำแหน่งที่กำหนดให้ได้รับเงินเดือน

ข้อ ๒๑ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับเงินเดือนสูงสุดหรือใกล้ถึงเงินเดือนสูงสุดของสายงานหรือระดับตำแหน่งตามที่ ก.พ.อ.กำหนดให้ได้รับเป็นค่าตอบแทนพิเศษ ซึ่งพิจารณาจากผลการปฏิบัติราชการ โดยคิดเป็นร้อยละของฐานในการคำนวณที่กำหนดไว้ตามช่วงเงินเดือนในแต่ประเภทและระดับตำแหน่ง ส่วนการเบิกจ่ายค่าตอบแทนพิเศษนี้ให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการเบิกจ่ายค่าตอบแทนพิเศษของข้าราชการและลูกจ้างประจำผู้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างถึงขั้นสูงหรือใกล้ถึงขั้นสูงของอันดับหรือตำแหน่ง (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๑

ข้อ ๒๒ การเลื่อนเงินเดือนตามประกาศ ก.พ.อ.นี้ ให้ใช้ฐานในการคำนวณและช่วงเงินเดือนสำหรับการเลื่อนเงินเดือนในแต่ละประเภทและระดับตำแหน่งตามเอกสารแนบท้ายประกาศ ก.พ.อ.นี้

ประกาศ ณ วันที่ ๒๒ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๓

(นายชินวรณ์ บุณยเกียรติ)
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ
ประธาน ก.พ.อ.

ฐานในการคำนวณและช่วงเงินเดือนสำหรับการเลื่อนเงินเดือน
ในแต่ละประเภทและระดับตำแหน่ง ของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

ประเภทตำแหน่ง	ระดับ	ช่วงเงินเดือน	Mid Point	ฐานในการคำนวณ	
				ระดับ	อัตรา
วิชาการ	ศาสตราจารย์	54,110-66,480	54,100	บน 2	60,290*
		≤ 54,100		ล่าง 2	53,360*
		53,370-64,340		บน 1	58,690
		≤ 53,360		ล่าง 1	53,360
	รองศาสตราจารย์	45,540-59,770	45,525	บน	52,650
		≤45,530		ล่าง	45,150
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	37,980-50,550	37,970	บน	44,260
		≤37,970		ล่าง	31,680
	อาจารย์	24,580-36,020	24,565	บน	30,300
		9,700-24,570		ล่าง	18,840
บริหาร	ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีหรือเทียบเท่า	45,540-59,770	45,525	บน	52,650
		23,230-45,530		ล่าง	45,150
	ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า	37,980-50,550	37,970	บน	44,260
		18,910-37,970		ล่าง	31,680
วิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ (ปฏิบัติการระดับกลางเดิม)	เชี่ยวชาญพิเศษ	53,040-64,340	53,030	บน	58,690
		28,550-53,030		ล่าง	53,360
	เชี่ยวชาญ	44,850-59,770	44,835	บน	52,310
		23,230-44,840		ล่าง	44,060
	ชำนาญการพิเศษ	35,830-50,550	35,815	บน	43,190
		18,910-35,820		ล่าง	31,220
	ชำนาญการ	25,190-36,020	25,175	บน	30,600
		12,530-25,180		ล่าง	20,350
	ปฏิบัติการ	17,680-22,220	17,665	บน	19,950
		7,940-17,670		ล่าง	15,390
ทั่วไป (ปฏิบัติการระดับต้นเดิม)	ชำนาญงานพิเศษ	31,440-47,450	31,430	บน 2	39,440
		15,410-31,430		ล่าง 2	28,270
		28,280-36,020		บน 1	30,870**
		15,410-28,270		ล่าง 1	28,270**
	ชำนาญงาน	21,880-33,540	21,865	บน	27,710
		10,190-21,870		ล่าง	16,030
	ปฏิบัติงาน	13,270-18,190	13,255	บน	15,730
		4,630-13,260		ล่าง	10,790

สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ที่ผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.อ.กำหนด
ให้ได้รับเงินเดือนไม่เกิน 66,480 บาท
ผู้ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับชำนาญงานพิเศษ ในสายงานที่ ก.พ.อ.กำหนด

ภาคผนวก ช

ประกาศมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล

การปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2554

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. ๒๕๕๔

โดยที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ได้ปรับระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา จากระบบจำแนกตำแหน่งตามมาตรฐานกลางสิบเอ็ดระดับ เป็นระบบจำแนกตำแหน่งตามกลุ่มลักษณะงาน จึงจำเป็นต้องวางหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ให้สอดคล้องกับระบบบริหารงานบุคคลใหม่

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๐ และมาตรา ๑๗ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.๒๕๔๗ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๑๖ (๒) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. ๒๕๔๑ และประกาศคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.๒๕๕๓ ประกอบกับมติสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในคราวประชุมครั้งที่ ๑๒/๒๕๕๔ เมื่อวันที่ ๒ กันยายน ๒๕๕๔ จึงออกข้อบังคับไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ข้อบังคับนี้ เรียกว่า "ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. ๒๕๕๔ "

ข้อ ๒ ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๕๔ เป็นต้นไป

ข้อ ๓ ในข้อบังคับนี้

"มหาวิทยาลัย" หมายความว่า มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

"อธิการบดี" หมายความว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

"ก.พ.อ." หมายความว่า คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

"ก.บ.บ." หมายความว่า คณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

"ข้าราชการ" หมายความว่า ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

"หน่วยงาน" หมายความว่า คณะ สำนักวิชา วิทยาลัย สถาบัน ศูนย์ สำนัก สำนักงานอธิการบดี โรงพยาบาลชลประทาน หรือส่วนราชการอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ หรือส่วนงานภายในที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ และให้หมายความรวมถึงหน่วยงานอื่นๆ ที่จัดตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย

"หัวหน้าหน่วยงาน" หมายความว่า คณบดีคณะ คณบดีสำนักวิชา คณบดีวิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการโรงพยาบาลชลประทาน หรือหัวหน้าส่วนราชการอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ หรือหัวหน้าส่วนงานภายในที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ และให้หมายความรวมถึงหัวหน้าหน่วยงานอื่นๆ ที่จัดตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย

"การประเมินผลการปฏิบัติราชการ" หมายความว่า การประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของงานในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน และพิจารณาพฤติกรรมการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามสมรรถนะที่ ก.พ.อ. หรือ ก.บ.บ. กำหนด โดยจัดทำเป็นประกาศของมหาวิทยาลัย

ข้อ ๔ ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ให้มหาวิทยาลัยนำไปใช้ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ เช่น การแต่งตั้ง การเลื่อนเงินเดือน การพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ การต่อเวลาราชการ การให้ออกจากราชการ การให้รางวัลประจำปี รางวัลจูงใจและค่าตอบแทนต่างๆ

ข้อ ๕ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ดำเนินการประเมินปีละสองรอบ รอบละหกเดือน โดยรอบที่หนึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ ๑ สิงหาคม ถึง ๓๑ มกราคม ของปีถัดไป และรอบที่สองเป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ ๑ กุมภาพันธ์ ถึง ๓๑ กรกฎาคม เว้นแต่ ก.บ.บ. จะกำหนดช่วงเวลาตามรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการได้ตามความเหมาะสมกับลักษณะงาน โดยจัดทำเป็นประกาศของมหาวิทยาลัย

ข้อ ๖ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ประเมินอย่างน้อยสององค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยผลสัมฤทธิ์ของงาน จะต้องมีสัดส่วนคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละเจ็ดสิบ

ก.บ.บ. อาจกำหนดองค์ประกอบการประเมินอื่นๆ เพิ่มเติมตามความเหมาะสมกับลักษณะงานและสภาพการปฏิบัติราชการของข้าราชการในตำแหน่งต่างๆ ก็ได้

ในกรณีที่เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ที่มีระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในระหว่างรอบการประเมิน ให้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยมีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบร้อยละห้าสิบ

ในกรณีที่เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ที่ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหารตามมาตรา ๑๘ (ข) (๑) – (๗) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๑ ให้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยมีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบตามที่ ก.บ.บ. กำหนด

ข้อ ๗ ในแต่ละรอบการประเมิน ให้หน่วยงานนำผลการประเมินการปฏิบัติราชการมาจัดกลุ่มตามผลคะแนน โดยอย่างน้อยให้แบ่งกลุ่มคะแนนผลการประเมินเป็นห้าระดับ ได้แก่ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และต้องปรับปรุง แต่ ก.บ.บ. อาจกำหนดให้แบ่งกลุ่มมากกว่าห้าระดับ ก็ได้

ช่วงคะแนนประเมินของแต่ละระดับ ให้เป็นไปตามที่ ก.บ.บ. กำหนด แต่คะแนนต่ำสุดของระดับพอใช้ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ

ข้อ ๘ การประเมินผลการปฏิบัติราชการต้องมีความชัดเจนและมีหลักฐาน และให้เป็นไปตามแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการและแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ ก.บ.บ. กำหนด

ข้อ ๙ ให้มหาวิทยาลัยมีระบบการจัดเก็บผลการประเมิน และหลักฐานแสดงความสำเร็จของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน เพื่อใช้ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ

สำหรับแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้จัดเก็บต้นฉบับไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการไว้ที่งานทะเบียนประวัติ กองการเจ้าหน้าที่ หรือที่หน่วยงานอื่นตามที่ ก.บ.บ. กำหนด หรือจัดเก็บในรูปแบบอื่นตามที่ ก.บ.บ. กำหนด และให้หัวหน้าหน่วยงานเก็บสำเนาไว้ที่หน่วยงานที่ผู้นั้นสังกัด เป็นเวลาอย่างน้อยสองรอบการประเมิน

ข้อ ๑๐ เพื่อให้มีกลไกสนับสนุนความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้หน่วยงานแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และเสนอความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ทุกประเภท โดยให้มีองค์ประกอบตามที่ ก.บ.บ. กำหนด

ข้อ ๑๑ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ให้เป็นไปตามที่ ก.บ.บ. กำหนด

ข้อ ๑๒ ในกรณีที่มีความจำเป็น เนื่องจากลักษณะงาน สภาพการปฏิบัติราชการหรือมีเหตุผลอันสมควร ให้ ก.บ.บ. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมเป็นการเฉพาะตามที่เห็นสมควรก็ได้

ข้อ ๑๓ การประเมินผลการปฏิบัติราชการในช่วงระยะเวลาเปลี่ยนผ่านระบบ ในรอบ ๖ เดือนหลังของปีงบประมาณ ๒๕๕๔ ให้ดำเนินการประเมินการปฏิบัติราชการโดยให้ยกเว้นไม่นำระยะเวลาการดำเนินการจัดทำข้อตกลงระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินการปฏิบัติราชการมาดำเนินการในรอบการประเมินวันที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔ ถึงวันที่ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๕๔

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการในช่วงระยะเวลาเปลี่ยนผ่านระบบ ในรอบ ๖ เดือนแรกของปีงบประมาณ ๒๕๕๕ ให้ดำเนินการประเมินการปฏิบัติราชการโดยจัดทำข้อตกลงระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินการปฏิบัติราชการให้แล้วเสร็จภายในวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๔ เพื่อมาดำเนินการในรอบการประเมิน วันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๕๔ ถึงวันที่ ๓๑ มกราคม ๒๕๕๕

ข้อ ๑๔ ให้อธิการบดีรักษาการให้เป็นไปตามข้อบังคับนี้ ในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามข้อบังคับนี้ หรือที่มิได้ระบุไว้ในข้อบังคับนี้ให้นำเสนอ ก.บ.บ. เป็นผู้พิจารณาเป็นรายกรณีไปและการวินิจฉัยถือเป็นที่สุด

ประกาศ ณ วันที่ ๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๔

(ศาสตราจารย์เกษม สุวรรณกุล)
นายกสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาคผนวก ซ

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒว่าด้วย มาตรฐานทางวิชาการของ
ผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ พ.ศ.2552

ประกาศ ก.พ.อ.

เรื่อง มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๔ (๓) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ก.พ.อ. จึงกำหนดมาตรฐานภาระงานทางวิชาการเพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการและพัฒนาองค์ความรู้อย่างเหมาะสมต่อการดำรงตำแหน่ง โดยให้สภาสถาบันอุดมศึกษานำไปออกข้อบังคับให้สอดคล้องกับมาตรฐาน ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งอาจารย์ ต้องมีภาระงานทั้งหมดไม่น้อยกว่าสามสิบห้าหน่วยชั่วโมงต่อสัปดาห์ต่อภาคการศึกษาปกติ โดยมีภาระงานสอนขั้นต่ำไม่น้อยกว่าร้อยละสี่สิบห้าของภาระงานทั้งหมด ส่วนภาระงานที่เหลือให้เป็นอำนาจของสภาสถาบันอุดมศึกษาในการพิจารณากำหนดสัดส่วนของภาระงานด้านอื่น ๆ

ในกรณีที่เป็นการสอนระบบทวิภาค อย่างน้อยต้องมีภาระงานสอนขั้นต่ำไม่น้อยกว่าสองรายวิชา รายวิชาละสามหน่วยกิต

ในกรณีที่เป็นการสอนรายวิชาที่มีผู้สอนร่วมกันหลายคน หรือสอนมากกว่าสองรายวิชา ภาระงานสอนต้องไม่น้อยกว่าภาระงานสอนตามวรรคสอง วิธีการคำนวณภาระงานสอนตามวรรคนี้ให้เป็นไปตามสภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

ในกรณีที่มีเหตุอันสมควรสภาสถาบันอุดมศึกษาอาจกำหนดภาระงานสอนและภาระงานอื่นน้อยกว่าที่กำหนดในสองวรรคก่อนก็ได้ โดยให้สอดคล้องกับพันธกิจของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาหรือแต่ละสาขาวิชา

ข้อ ๒ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ อย่างน้อยต้องมีภาระงานดังต่อไปนี้

(๑) ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานภาระงานขั้นต่ำในฐานะอาจารย์ผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษาตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

(๒) มีภาระงานที่ปรากฏเป็นผลงานทางวิชาการ ดังต่อไปนี้

(ก) งานวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนด ปีละหนึ่งรายการ หรือ

(ข) ตำรา หรือหนังสือที่ได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนด ปีละหนึ่งรายการ หรือ

(ค) ผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่นที่เทียบได้กับงานวิจัยตาม (ก) ปีละหนึ่งรายการ หรือ

(ง) บทความทางวิชาการ ปีละสองรายการ

ข้อ ๓ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ อย่างน้อยต้องมีภาระงานดังต่อไปนี้

(๑) ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานภาระงานขั้นต่ำในฐานะอาจารย์ผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษาตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

(๒) มีภาระงานที่ปรากฏเป็นผลงานทางวิชาการ ดังต่อไปนี้

(ก) งานวิจัย ที่ได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนด ปีละสองรายการ หรือ

(ข) ตำรา หรือหนังสือที่ได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนด ปีละสองรายการ หรือ

(ค) ผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่นที่เทียบได้กับงานวิจัยตาม (ก) ปีละสองรายการ

ข้อ ๔ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ อย่างน้อยต้องมีภาระงานดังต่อไปนี้

(๑) ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานภาระงานขั้นต่ำในฐานะอาจารย์ผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษาตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

(๒) มีภาระงานที่ปรากฏเป็นผลงานทางวิชาการ ดังต่อไปนี้

(ก) งานวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่ในระดับนานาชาติ ตามเกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนด ปีละหนึ่งรายการ หรือ

(ข) ตำรา หรือหนังสือที่ได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนด ปีละสองรายการ หรือ

(ค) ผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่นที่เทียบได้กับงานวิจัยตาม (ก) ปีละหนึ่งรายการ

ในกรณีที่สาขาวิชาใดไม่มีวารสารระดับนานาชาติเผยแพร่ผลงานให้สภาสถาบันอุดมศึกษาประกาศกำหนดวารสารทางวิชาการเพื่อการเผยแพร่

ข้อ ๕ ผลงานทางวิชาการตามข้อ ๒ ข้อ ๓ และข้อ ๔ แต่ละรายการอาจเป็นผลงานของผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการแต่ผู้เดียว หรือเป็นผลงานร่วมกับผู้อื่นตามสัดส่วนที่เหมาะสม โดยให้สภาสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้กำหนดให้เหมาะสมกับสภาพของผลงานและสาขาวิชา

ข้อ ๖ การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการตามข้อ ๒ ข้อ ๓ และข้อ ๔ ให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนด ในเอกสารแนบท้ายประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๐ โดยให้สภาสถาบันอุดมศึกษาประกาศรายชื่อวารสารทางวิชาการ โดยพิจารณาจากวารสารที่มีกระบวนการกลั่นกรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (peer review) ก่อนเผยแพร่ และเป็นวารสารที่ได้รับการยอมรับในวงวิชาการแต่ละสาขาวิชา และแจ้งให้ ก.พ.อ. ทราบ

ข้อ ๗ ในกรณีที่มีเหตุอันสมควร สภาสถาบันอุดมศึกษาอาจลดหรือยกเว้นภาระงานให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหาร และอาจกำหนดมาตรฐานภาระงานทางวิชาการ ฯ ที่แตกต่างไปจากที่กำหนดไว้ข้างต้นก็ได้

ข้อ ๘ ให้สภาสถาบันอุดมศึกษาดำเนินการออกข้อบังคับว่าด้วยการกำหนดภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ กำหนดหลักเกณฑ์ในการกำหนดภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ โดยคำนึงถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้ในประกาศ ก.พ.อ. นี้ ทั้งนี้ ให้สภาสถาบันอุดมศึกษาพิจารณาให้สอดคล้องกับสาขาวิชาและค่าเฉลี่ยของผลงานทางวิชาการทุกประเภท

ข้อ ๙ ให้ใช้มาตรฐานภาระงานทางวิชาการตามประกาศนี้บังคับแก่มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน มหาวิทยาลัยนครพนม และมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๒ เป็นต้นไป และให้สภาสถาบันอุดมศึกษาดังกล่าว ดำเนินการออกข้อบังคับว่าด้วยการกำหนดภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ให้แล้วเสร็จก่อนวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๒

ประกาศ ณ วันที่ ๒๘ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๑
ศรีเมือง เจริญศิริ
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ
ประธาน ก.พ.อ.

ภาคผนวก ฌ

ประกาศมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาการจ้าง

และบรรจุแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2545

ประกาศมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาการจ้างและบรรจุแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัย
พ.ศ.2545

เพื่อให้การบริหารบุคคลสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับการสรรหา การบรรจุแต่งตั้งพนักงานประจำ และพนักงานชั่วคราวเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

อาศัยอำนาจตามความในข้อ 8 และข้อ 15 แห่งระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วย พนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ.2544 และมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารพนักงานมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2/2545 เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2545 ครั้งที่ 4/2545 เมื่อวันที่ 27 สิงหาคม 2545 และครั้งที่ 6/2545 เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2545 จึงออกประกาศเรื่องหลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาการจ้างและบรรจุแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัย ไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ให้ดำเนินการประกาศรับสมัครเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 7 วันทำการ ในการสรรหาบุคคลเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยและคัดเลือกให้ได้มาซึ่งผู้มีความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ หรือประสบการณ์ที่เหมาะสมกับข้อกำหนดภาระงานของตำแหน่งที่ต้องการ

ข้อ 2. ในการประกาศรับสมัครให้ระบุรายละเอียด ดังนี้

(1) ชื่อตำแหน่งและสังกัด

(2) อัตราเงินเดือน

(3) คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งและคุณสมบัติทั่วไป

(4) ข้อกำหนดภาระงาน

(5) เงื่อนไขต่างๆ เช่น สัญญา การค้ำประกัน สวัสดิการ

(6) หลักฐานที่ใช้สมัคร

(7) วัน เวลา สถานที่รับสมัคร และสถานที่สอบ

(8) หลักเกณฑ์และวิธีการตัดสิน การขึ้นบัญชี และการยกเลิกบัญชี

ผู้สมัคร ต้องไม่เป็นโรคเรื้อนในระยะติดต่อหรือในระยะที่ปรากฏอาการเป็นที่รังเกียจแก่สังคม วัณโรคในระยะอันตราย โรคเท้าช้างในระยะที่ปรากฏอาการเป็นที่รังเกียจแก่สังคม โรคติดยาเสพติดให้โทษ และโรคพิษสุราเรื้อรัง

ข้อ 3. การดำเนินการสรรหาและคัดเลือกให้มีข้าราชการ หรือพนักงานจากส่วนราชการอื่นร่วมเป็นกรรมการอย่างน้อย 1 คน

ข้อ 4. การบรรจุแต่งตั้งให้บรรจุแต่งตั้งจากผู้ที่ผ่านการคัดเลือก ตามลำดับบัญชีที่ประกาศผล

ข้อ 5. การดำเนินการตามข้อ 2 (5) ให้ระบุเงื่อนไขดังต่อไปนี้

(1) ให้ผู้ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ทำสัญญาการปฏิบัติงาน (ตามแบบ บพน 1) และจัดหาบุคคลมาค้ำประกัน (ตามแบบ บพน 2)

(2) พนักงานประจำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งที่ได้ผ่านการวิเคราะห์ภาระงาน กำหนดเลขประจำตำแหน่ง อัตราเงินเดือน และปฏิบัติงานเต็มเวลา

(3) พนักงานชั่วคราว หมายถึง บุคคลที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งที่ได้ผ่านการวิเคราะห์ภาระงาน กำหนดอัตราเงินเดือน และปฏิบัติงานเป็นรายปี หรือโครงการที่ได้รับอนุมัติแต่ละปี ๆ ไป

ข้อ 6. ในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามประกาศนี้ ให้อธิการบดีเป็นผู้วินิจฉัย การวินิจฉัยและสั่งการให้ถือเป็นที่สุด

ประกาศ ณ วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน พ.ศ. 2545

(รองศาสตราจารย์สุมณฑา พรหมบุญ)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประธานคณะกรรมการบริหารพนักงานมหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ญ

ประกาศมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การจ้าง การบรรจุแต่งตั้ง การทำสัญญาจ้าง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ.2553

ประกาศมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การจ้าง การบรรจุแต่งตั้ง การทำสัญญาจ้าง และ
การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2553

เพื่อให้การบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การทำสัญญาจ้าง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานมหาวิทยาลัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

อาศัยอำนาจตามความในข้อ 6 ข้อ 9 ข้อ 10 ข้อ 11 ข้อ 12 ข้อ 13 และข้อ 16 แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วย พนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2552 และการประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการประชุมครั้งที่ 5/2553 เมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2553 จึงกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การจ้าง การบรรจุแต่งตั้ง และการทำสัญญาจ้าง และการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ดังนี้

ข้อ 1 ประกาศนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 23 กรกฎาคม 2553 เป็นต้นไป

ข้อ 2 ในข้อบังคับนี้

"มหาวิทยาลัย" หมายความว่า มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

"อธิการบดี" หมายความว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

"หน่วยงาน" หมายความว่า คณะ สำนักวิชา วิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือหน่วยงานอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ และให้หมายความรวมถึงหน่วยงานอื่นๆ ที่จัดตั้งขึ้นโดยสภามหาวิทยาลัย

"หัวหน้าหน่วยงาน" หมายความว่า คณบดีคณะ/สำนักวิชา/วิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก/ศูนย์ และหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะและให้หมายความรวมถึงหัวหน้าหน่วยงานอื่นๆ ที่จัดตั้งขึ้นโดยสภามหาวิทยาลัย

"พนักงานมหาวิทยาลัย" หมายความว่า พนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างให้ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยได้รับค่าจ้างและค่าตอบแทนจากงบประมาณเงินแผ่นดินหรือเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

"คณะกรรมการ" หมายความว่า คณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ข้อ 3 ให้อธิการบดีเป็นผู้รักษาการตามประกาศนี้ และมีอำนาจออกหลักเกณฑ์ คำสั่ง หรือแนวปฏิบัติใดที่เกี่ยวกับการดำเนินการซึ่งไม่ขัดหรือแย้งกับประกาศนี้

ในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการตีความ หรือปัญหาในการปฏิบัติตามประกาศนี้ให้คณะกรรมการเป็นผู้วินิจฉัยและคำวินิจฉัยของคณะกรรมการ ถือเป็นที่สุด

ข้อ 4 การจ้างบุคคลเข้าเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยต้องเป็นความประสงค์และความจำเป็นหรือความเหมาะสมกับภาระงานของหน่วยงานและให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ดังนี้

4.1 การจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย มี 3 ลักษณะ ดังนี้

4.1.1 พนักงานมหาวิทยาลัยที่ได้รับการบรรจุ และแต่งตั้งตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วย พนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2552 ที่ได้ผ่านการวิเคราะห์ภาระงาน กำหนดเลขประจำตำแหน่ง อัตราเงินเดือน และปฏิบัติงานเต็มเวลาโดยได้รับเงินเดือนประจำจากมหาวิทยาลัย

4.1.2 พนักงานมหาวิทยาลัยในโครงการเฉพาะ หมายถึง พนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานหรือโครงการตกลงว่าจ้างให้ปฏิบัติงานเฉพาะกิจ เพื่อการใดการหนึ่งตามระยะเวลาที่มหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานหรือโครงการกำหนด ทั้งการปฏิบัติงานด้านวิชาการและด้านสนับสนุนวิชาการ โดยมีเกณฑ์และวิธีการจ้างตามที่คณะกรรมการกำหนด เช่น พนักงานประจำโครงการวิจัย พนักงานประจำโครงการบริการวิชาการแก่สังคม เป็นต้น

4.1.3 พนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งปฏิบัติงานที่มีลักษณะและงบประมาณเฉพาะ ที่ไม่อยู่ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วย พนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2552 และให้ทำสัญญาจ้างเป็นรายปีงบประมาณ และให้หน่วยงานทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อต้องการต่อสัญญาจ้างในปีต่อไป ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ อาทิ ที่ปรึกษากฎหมาย ที่ปรึกษาการเงิน ที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นต้น ซึ่งจ้างโดยมีเกณฑ์และวิธีการจ้างตามที่คณะกรรมการกำหนด

4.2 ผู้ที่ได้รับการจ้าง การบรรจุและแต่งตั้ง เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยจะต้องมีคุณสมบัติทั่วไปตามข้อ 7 แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2552

4.3 ผู้ที่ได้รับการจ้างต้องผ่านกระบวนการสรรหาและวิธีการคัดเลือกตามประกาศนี้

4.3.1 ให้ดำเนินการประกาศรับสมัครเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 7 วันทำการในการสรรหาบุคคลเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และคัดเลือกให้ได้มาซึ่งผู้มีความรู้ความสามารถคุณลักษณะ หรือประสบการณ์ที่เหมาะสมกับข้อกำหนดภาระงานของตำแหน่งที่ต้องการ

4.3.2 ในการประกาศรับสมัครให้ระบุรายละเอียด ดังนี้

(1) ชื่อตำแหน่งและสังกัด

(2) อัตราเงินเดือน

(3) คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งและคุณสมบัติทั่วไป

(4) ข้อกำหนดภาระงาน

(5) เงื่อนไขต่างๆ เช่น สัญญา การค้ำประกัน สวัสดิการ

(6) หลักฐานที่ใช้สมัคร

(7) วัน เวลา สถานที่รับสมัคร และสถานที่สอบ

(8) หลักเกณฑ์และวิธีการตัดสิน การขึ้นบัญชี และการยกเลิกบัญชี

4.4 การดำเนินการสรรหา การคัดเลือก การสอบคัดเลือก หรือการสอบแข่งขัน ให้มีคณะกรรมการดำเนินการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด

4.5 การบรรจุแต่งตั้งให้บรรจุแต่งตั้งจากผู้ที่ผ่านการสรรหาหรือคัดเลือกตามลำดับบัญชีที่ประกาศผลการคัดเลือก

ข้อ 5 การจ้าง การบรรจุและแต่งตั้ง ให้หน่วยงานแจ้งวันเริ่มปฏิบัติงานของผู้ได้รับการคัดเลือกพร้อมสัญญาจ้างให้ผู้มีอำนาจตามข้อ 12 ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วย พนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2552 สั่งจ้างเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ต่อไป

ข้อ 6 การทำสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย ให้ผู้ได้รับคำสั่งบรรจุและแต่งตั้งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยตามความข้อ 8 ข้อ 9 ข้อ 12 ข้อ 13 และข้อ 15 ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วย พนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2552 ให้ทำสัญญาจ้างโดยมีระยะเวลาการจ้าง และผลการประเมินการปฏิบัติงานตามข้อ 16 ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วย พนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2552 ดังนี้

การทำสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งวิชาการและตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ทุกตำแหน่งที่ทำสัญญาครั้งแรกให้จ้างได้ในระยะเวลา 1 ปี โดยมีระยะเวลาการทดลองปฏิบัติงานเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 4 เดือนนับจากวันเริ่มปฏิบัติงานโดยให้หน่วยงานทำการประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งแรก หากผ่านการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานครั้งแรกในระดับดีขึ้นไปให้ปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจนครบ 1 ปี แล้วประเมินผลการปฏิบัติงานอีกครั้งหนึ่งเพื่อต่อสัญญาจ้าง ทั้งนี้ในระหว่างการทดลองปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยอาจพิจารณายกเลิกสัญญาจ้างได้ตามความเหมาะสม

ทั้งนี้ คณะกรรมการอาจมีมติยกเว้นการทดลองปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยรายหนึ่งรายใดได้ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำหนด

พนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่งที่คณะกรรมการกำหนดจะต้องทำสัญญาจ้าง และสัญญาค้ำประกันตามแบบที่คณะกรรมการกำหนด

6.1 การทำสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งวิชาการเพื่อปฏิบัติหน้าที่เต็มเวลา คือ ทำหน้าที่สอน วิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตามเกณฑ์ภาระงานของมหาวิทยาลัยกำหนด

คุณสมบัติของพนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งวิชาการนอกเหนือจากคุณสมบัติตามข้อบังคับข้อ 7 ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วย พนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2552 แล้วต้องสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า เว้นแต่คณะกรรมการจะพิจารณาเห็นว่ามีเหตุจำเป็นและเห็นควรอนุมัติให้ปรับเปลี่ยนเงื่อนไขการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยตามประกาศนี้เป็นกรณีๆไป

6.1.1 การทำสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งอาจารย์ที่ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานในข้อ 6 วรรคสอง ให้ทำสัญญาจ้างครั้งที่สองมีระยะเวลาไม่เกิน 3 ปีงบประมาณ และเมื่อปฏิบัติงานครบตามสัญญา แล้ว หากผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ยังไม่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น ให้ทำสัญญาจ้างได้อีกไม่เกินสองครั้ง แต่ละครั้งระยะเวลาไม่เกิน 2 ปีงบประมาณ

เมื่อครบสัญญาจ้างตามวรรคก่อนหากผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ยังไม่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น ให้คณะกรรมการประจำหน่วยงานเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาวินิจฉัยต่อหรือเลิกสัญญาจ้าง ย้ายตำแหน่ง หรือดำเนินการอื่นตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร

6.1.2 การทำสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ที่ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานในข้อ 6 วรรคสอง แล้ว ให้ทำสัญญาจ้างในระยะเวลาไม่เกิน 5 ปีงบประมาณ และเมื่อปฏิบัติงานครบสัญญาแล้ว หากผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ยังไม่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้นให้ทำสัญญาจ้างได้อีกไม่เกินสองครั้งแต่ละครั้งระยะเวลาไม่เกิน 3 ปีงบประมาณ โดยต้องผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อปฏิบัติงานครบสัญญาจ้างตามวรรคก่อน หากผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ยังไม่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น ให้คณะกรรมการประจำหน่วยงานเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาวินิจฉัยต่อหรือเลิกสัญญาจ้าง ย้ายตำแหน่ง หรือดำเนินการอื่นตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร

6.1.3 การทำสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งรองศาสตราจารย์ขึ้นไปที่ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานในข้อ 6 วรรคสอง ให้ทำสัญญาจ้างในระยะเวลาไม่เกิน 5 ปีงบประมาณ และเมื่อครบสัญญาโดยผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการพิจารณาจ้างต่อจนครบอายุ 60 ปีบริบูรณ์นับถึงวันสิ้นปีงบประมาณ โดยต่อสัญญาระยะเวลาครั้งละ 5 ปีงบประมาณ ยกเว้น มีประเด็นอื่นที่สำคัญที่คณะกรรมการมีมติให้

ไม่ต่อสัญญาจ้างถึงอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์

6.2 การทำสัญญาจ้างตำแหน่งประเภทผู้บริหาร ทำหน้าที่บริหาร ตามเกณฑ์หรือข้อกำหนดภาระงานของมหาวิทยาลัย โดยทำสัญญาจ้างตามวาระการดำรงตำแหน่ง กรณีข้อ 6.2.7 ให้ทำสัญญาจ้าง ทั้งนี้ระยะเวลาต้องไม่เกิน 5 ปีงบประมาณ โดยให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

6.2.1 อธิการบดี

6.2.2 รองอธิการบดี

6.2.3 คณบดี

6.2.4 ผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

6.2.5 ผู้ช่วยอธิการบดี

6.2.6 รองคณบดี หรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะ เทียบเท่าคณะ

6.2.7 ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักงานคณบดี ผู้อำนวยการสำนักงานส่วนงาน ผู้อำนวยการกองในสำนักงานอธิการบดี หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากองตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

6.2.8 ตำแหน่งอื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

6.3 การทำสัญญาจ้างตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ตามข้อกำหนดภาระงานของมหาวิทยาลัยที่ได้รับมอบหมาย

6.3.1 การทำสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยระดับปฏิบัติการที่ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ทำสัญญาจ้างระยะเวลา 3 ปีงบประมาณ เมื่อปฏิบัติงานครบอายุสัญญาจ้างในวรรคแรก โดยผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ทำสัญญาระยะเวลา 5 ปีงบประมาณ

6.3.2 การทำสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยระดับชำนาญการขึ้นไป ที่ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ทำสัญญาจ้างระยะเวลา 5 ปีงบประมาณ เมื่อปฏิบัติงานจนครบสัญญาจ้างในวรรคแรกโดยผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ต่อสัญญาระยะเวลา 5 ปีงบประมาณ และหากตำรงตำแหน่งดังกล่าวติดต่อกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี พิจารณาจ้างต่อได้จนอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ตามปีงบประมาณโดยทำสัญญาจ้างคราวละ 5 ปีงบประมาณ ยกเว้น มีประเด็นอื่นที่สำคัญที่คณะกรรมการมีมติให้ไม่ต่อสัญญาจ้างถึงอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์

6.4 การทำสัญญาจ้างตำแหน่งวิชาการ ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ของพนักงานมหาวิทยาลัยในข้อ 4.1.2 ให้ทำสัญญาจ้างเป็นรายปีงบประมาณ และให้หน่วยงานทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อต้องการต่อสัญญาจ้างในปีต่อไป

ข้อ 7 พนักงานมหาวิทยาลัยที่ได้ทำสัญญาจ้างก่อนที่ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วย พนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2552 ประกาศใช้ ให้ผู้นั้นเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วย พนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2552 ตามข้อ 32 ในบทเฉพาะกาล ให้ปฏิบัติงานต่อไปจนกว่าจะสิ้นสุดสัญญาจ้าง หากผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว มหาวิทยาลัยจะทำสัญญาจ้างตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ตามประกาศนี้แล้วแต่กรณี และหากปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 เดือนและผ่านการประเมินผลปฏิบัติงานในระดับดีขึ้นไปอาจไม่ต้องทดลองปฏิบัติราชการเป็นเวลา 4 เดือนอีก

ในกรณีพนักงานมหาวิทยาลัยผู้ใดที่จะครบสัญญาจ้าง 5 ปี ในปีงบประมาณที่ประกาศใช้และปีงบประมาณถัดไป คณะกรรมการอาจให้ทำสัญญาจ้างใหม่ก่อนครบสัญญาเพื่อปรับให้ตรงปีงบประมาณ ทั้งนี้การปรับสัญญาจ้างต้องเป็นคุณต่อพนักงานมหาวิทยาลัย

ข้อ 8 พนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งวิชาการตามข้อ 7 ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาเอกหากเลือกอยู่ในตำแหน่งวิชาการต่อไป ต้องเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาที่สูงขึ้นภายในระยะเวลา 3 ปี หรือทำผลงานทางวิชาการให้ได้ตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น หากครบสัญญาจ้างแล้วยังไม่ได้ไปศึกษาต่อหรือมีตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น ให้คณะกรรมการประจำหน่วยงานเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาวินิจฉัยไม่ต่อหรือเลิกสัญญาจ้าง ย้ายตำแหน่ง หรือดำเนินการอื่นตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร

ข้อ 9 พนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งวิชาการ ตามข้อ 7 ที่มีอายุเกิน 50 ปีและไม่ประสงค์จะศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก ให้ขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการให้สูงขึ้นภายใน 3 ปี หากครบสัญญาจ้างแล้วไม่ได้ตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้นให้คณะกรรมการประจำหน่วยงานเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาวินิจฉัยไม่ต่อหรือเลิกสัญญาจ้าง ย้ายตำแหน่งหรือดำเนินการอื่นตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร

ข้อ 10 เพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการอาจกำหนดให้พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีอายุเกิน 60 ปี ปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย โดยให้ทำสัญญาจ้างเป็นรายปี แต่ทั้งนี้ ต้องมีการตรวจสุขภาพร่างกายและจิตใจเพื่อแสดงว่าบุคคลดังกล่าวสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ และต้องมีผลงานทางวิชาการหรือผลงานอื่นเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

ประกาศ ณ วันที่ ๑๑ สิงหาคม พ.ศ. 2553

(ศาสตราจารย์วิรุณ ตั้งเจริญ)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประธานคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาคผนวก ฎ

บันทึกข้อความที่ ศธ 0519.1.03/5267 (วันที่ 23 สิงหาคม พ.ศ.2554) เรื่อง

การเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้างประจำ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี โทร. 5638 E – mail : Oppersonel@swu.ac.th

ที่ ศธ 0519.1.03/5964 **วันที่** 23 สิงหาคม 2554

เรื่อง การเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้างประจำ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555 (1 ตุลาคม 2554)

เรียน คณบดี, ผู้อำนวยการสถาบัน, ผู้อำนวยการสำนัก, ผู้อำนวยการศูนย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต,

ด้วยมหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการจัดทำคำสั่งเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้างประจำ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555 (1 ตุลาคม 2554) ดังนั้นเพื่อให้ทันการเบิกจ่าย ณ สิ้นเดือนตุลาคม 2554 มหาวิทยาลัยจึงขอให้หน่วยงานพิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้างประจำในสังกัดตามหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้างที่แนบมาพร้อมนี้ ทั้งนี้หน่วยงานสามารถ Download แบบฟอร์ม และหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้างของลูกจ้างประจำได้ในเว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่ http://www.swu.ac.th/president/personnel เลขที่อ้างอิงในการพิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้างประจำ 55020102

อนึ่งในการพิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้างของหน่วยงานให้ดำเนินการดังนี้

1. พิจารณาเลื่อนทั้งปี 2 ขั้น ตามโควตาร้อยละ 15 จำนวนเต็มไม่นับจุดทศนิยม จากจำนวนอัตราลูกจ้างประจำที่มีตัวคนครอง ณ วันที่ 1 มีนาคม 2554 โดยให้อยู่ภายในกรอบวงเงินร้อยละ 6 ของลูกจ้างประจำที่มีตัวคนครอง ณ วันที่ 1 กันยายน 2554 ที่ได้หักวงเงินเลื่อนขั้น ณ วันที่ 1 เมษายน 2554 ออกแล้ว

2. การพิจารณาเลื่อนทั้งปี 2 ขั้น ขอให้หน่วยงานพิมพ์รายชื่อเรียงลำดับการพิจารณาด้วย

3. กรณีหน่วยงานไม่พิจารณาเลื่อนขั้นให้ลูกจ้างประจำรายใด หน่วยงานจะต้องระบุสาเหตุการไม่เลื่อนขั้น

4. ให้นำผลการพิจารณาเสนอต่อคณะกรรมการประจำหน่วยงานพิจารณาก่อนส่งผลให้กองการเจ้าหน้าที่

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการ และกรุณาส่งผลการพิจารณาให้กองการเจ้าหน้าที่ทราบ **ภายในวันที่ 5 กันยายน 2554 นี้** หากต้องการข้อมูลเพิ่มเติมสอบถามได้ที่ นางวรรณา อินทรมณี โทร. 5638 จักขอบคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ฤทธิ์ วัฒนชัยยิ่งเจริญ)
รักษาราชการแทน รองอธิการบดีฝ่ายบุคคล

หลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้างประจำ
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 (1 ตุลาคม 2554)

เพื่อให้การเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้างประจำ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้องโปร่งใส และเป็นธรรม จึงให้หน่วยงานต่าง ๆ พิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้างประจำตามระเบียบและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ข้อ 1. การเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้างประจำให้ลูกจ้างประจำ ต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้างตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้างประจำของส่วนราชการ พ.ศ. 2544 ข้อ 7 และหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างประจำ ตามหนังสือของกระทรวงการคลัง ที่ กค 0506.6/ว 69 ลงวันที่ 18 กรกฎาคม 2545 ดังนี้

ข้อ 2. การเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้างประจำ ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างประจำ โดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงานของตำแหน่งและผลงานที่ได้ปฏิบัติ พิจารณาข้อมูลการลา พฤติกรรมการมาทำงาน การรักษาวินัย ความสามารถและความอุตสาหะในการปฏิบัติงานและนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้าง ดังนี้

ครั้งที่ 2 ให้ใช้ผลการปฏิบัติงานตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2554 – 30 กันยายน 2554
เพื่อเลื่อนขั้น ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2554

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ ตามที่กระทรวงการคลังกำหนด ดังนี้

ผลการประเมิน	ร้อยละ	อยู่ในข่ายได้รับการพิจารณา	โควตา
ดีเด่น	90 – 100	หนึ่งขั้น	ต้องไม่เกินร้อยละ 15 ของผู้ที่ครองอัตรา ณ วันที่ 1 มีนาคม 2554 ของหน่วยงาน
ดี	60 – 89	ครึ่งขั้น	ไม่กำหนด
ควรปรับปรุง	ต่ำกว่า 60	ไม่ขึ้นขั้น	ไม่กำหนด

ข้อ 3. ลูกจ้างประจำซึ่งจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้างครึ่งขั้นในแต่ละครั้ง ต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ดังนี้

(1) ในครึ่งปีที่แล้วมาได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนด้วยความสามารถและด้วยความอุตสาหะจนเกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่ราชการและได้ประเมินแล้วอยู่ในเกณฑ์ที่สมควรได้เลื่อนขั้นค่าจ้างครึ่งขั้น

(2) ในครึ่งปีที่แล้วจนถึงวันออกคำสั่งเลื่อนขั้นค่าจ้าง ต้องไม่ถูกลงโทษทางวินัยที่ไม่หนักกว่าโทษภาคทัณฑ์ หรือไม่ถูกศาลพิพากษาในคดีอาญาให้ลงโทษในความผิดที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือความผิดที่ทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน ซึ่งมิใช่ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

ในกรณีที่ลูกจ้างประจำผู้ใดอยู่ในหลักเกณฑ์ที่สมควรได้เลื่อนขั้นค่าจ้างและได้ถูกงดเลื่อนขั้นค่าจ้างเพราะถูกลงโทษทางวินัยหรือถูกศาลพิพากษาในคดีอาญาให้ลงโทษในกรณีนั้นมาแล้ว ให้ผู้บังคับบัญชาเลื่อนขั้นค่าจ้างครึ่งปีต่อไปให้ผู้นั้นตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน หรือวันที่ 1 ตุลาคม ของครั้งที่จะได้เลื่อนเป็นต้นไป

(3) ในครึ่งปีที่แล้วต้องไม่ถูกสั่งพักราชการเกินกว่าสองเดือน

(4) ในครึ่งปีที่แล้วต้องไม่ขาดราชการโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

(5) ในครึ่งปีที่แล้วต้องไม่ลาหรือมาทำงานสายเกินจำนวนครั้งที่กำหนด

(6) ในครึ่งปีที่แล้วมาต้องมีเวลาปฏิบัติราชการหกเดือน โดยไม่มีวันลาเกินยี่สิบสามวันทำการ แต่ไม่รวมถึงวันลาดังนี้

(ก) ลาอุปสมบทหรือลาไปประกอบพิธีฮัจย์ ณ เมืองเมกกะ ประเทศซาอุดิอาระเบีย เฉพาะวันลาที่มีสิทธิได้รับค่าจ้างระหว่างลา ตามระเบียบว่าด้วยการจ่ายค่าจ้างลูกจ้างประจำ

(ข) ลาคลอดบุตรไม่เกินเก้าสิบวัน

(ค) ลาป่วยซึ่งจำเป็นต้องรักษาตัวเป็นเวลานานไม่ว่าคราวเดียวหรือหลายคราวรวมกันไม่เกินหกสิบวันทำการ

(ง) ลาป่วยเพราะประสบอันตรายในขณะปฏิบัติราชการตามหน้าที่หรือในขณะเดินทางไปหรือกลับจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามหน้าที่

(จ) ลาพักผ่อน

(ฉ) ลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือเข้ารับการเตรียมพล

ข้อ 4. ลูกจ้างประจำซึ่งจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้างหนึ่งขั้นในแต่ละครั้งต้องเป็นผู้อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้างครึ่งขั้นตามข้อ 3 และอยู่ในหลักเกณฑ์ใดหลักเกณฑ์หนึ่งดังนี้

(1) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันก่อให้เกิดประโยชน์และผลดียิ่งต่อทางราชการและสังคมจนถือเป็นตัวอย่างที่ดีได้

(2) ปฏิบัติงานโดยมีความคิดริเริ่มในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือได้ค้นคว้าหรือประดิษฐ์สิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษ และทางราชการได้ดำเนินการตามความคิดริเริ่มหรือได้รับรองให้ใช้ค้นคว้าหรือสิ่งประดิษฐ์นั้น

(3) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มีสถานการณ์ตรากตรำเสี่ยงอันตรายมาก หรือมีการต่อสู้ที่เสี่ยงต่อความปลอดภัยของชีวิตเป็นกรณีพิเศษ

(4) ปฏิบัติงานที่มีภาระหน้าที่หนักเกินกว่าระดับตำแหน่งจนเกิดประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษ และปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนเป็นผลดีด้วย

(5) ปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ด้วยความตรากตรำเหน็ดเหนื่อย ยากลำบากเป็นพิเศษ และงานนั้นได้ผลดียิ่งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการและสังคม

ข้อ 5. ในกรณีที่ลูกจ้างประจำผู้ใดได้รับการเลื่อนขั้นค่าจ้าง ครึ่งปีแรกไม่ถึงหนึ่งขั้น ถ้าในการพิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้างครึ่งปีหลัง ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นค่าจ้างได้พิจารณาผลการปฏิบัติงานครึ่งปีแรกกับครึ่งปีหลังรวมกันแล้วเห็นว่ามีมาตรฐานสูงกว่าการที่จะได้รับการเลื่อนขั้นค่าจ้างหนึ่งขั้นสำหรับปีนั้น ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นค่าจ้างอาจมีคำสั่งให้เลื่อนขั้นค่าจ้างรวมทั้งปีของลูกจ้างประจำผู้นั้นเป็นจำนวนหนึ่งขั้นครึ่งได้ แต่ผลการปฏิบัติงานทั้งปี ของลูกจ้างประจำผู้นั้นจะต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ประการใดประการหนึ่ง หรือหลายประการดังต่อไปนี้

(1) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดีเด่น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันก่อให้เกิดประโยชน์และผลดียิ่งต่อทางราชการและสังคมจนถือเป็นตัวอย่างที่ดีได้

(2) ปฏิบัติงานโดยมีความคิดริเริ่มในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือได้ค้นคว้าหรือประดิษฐ์สิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษ และทางราชการได้ดำเนินการตามความคิดริเริ่มหรือได้รับรองให้ใช้ค้นคว้าหรือสิ่งประดิษฐ์นั้น

(3) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มีสถานการณ์ตรากตรำเสี่ยงอันตรายมาก หรือมีการต่อสู้ที่เสี่ยงต่อความปลอดภัยของชีวิตเป็นกรณีพิเศษ

(4) ปฏิบัติงานที่มีภาระหน้าที่หนักเกินกว่าระดับตำแหน่งจนเกิดประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษ และปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนเป็นผลดีด้วย

(5) ปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ด้วยความตรากตรำเหน็ดเหนื่อย ยากลำบากเป็นพิเศษ และงานนั้นได้ผลดียิ่งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการและสังคม

(6) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้กระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จเป็นผลดียิ่งแก่ประเทศชาติ

ในกรณีที่ลูกจ้างประจำผู้ใดมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่ควรจะได้รับการเลื่อนขั้นค่าจ้างครึ่งปีแรกหนึ่งขั้น แต่ไม่อาจสั่งเลื่อนขั้นค่าจ้างหนึ่งขั้นให้ได้ เพราะมีข้อจำกัดเกี่ยวกับจำนวนเงินที่จะใช้เลื่อนขั้นค่าจ้างของส่วนราชการนั้น ถ้าในการเลื่อนขั้นค่าจ้าง ครึ่งปีหลัง ลูกจ้างประจำผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ได้รับการเลื่อนขั้นค่าจ้างหนึ่งขั้นอีก และไม่มีข้อจำกัดเกี่ยวกับจำนวนเงินที่จะใช้เลื่อนขั้นค่าจ้างในคราวนั้น ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นค่าจ้างอาจมี คำสั่งให้เลื่อนขั้นค่าจ้างรวมทั้งปีของลูกจ้างประจำผู้นั้นเป็นจำนวนสองขั้นได้

ข้อ 5. จำนวนขั้นค่าจ้างที่จะเลื่อนได้

ครั้งที่ 2 เลื่อน ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2554 ได้แก่ ไม่เลื่อนขั้น เลื่อนครึ่งขั้น เลื่อนหนึ่งขั้น หรือหนึ่งขั้นครึ่ง

ข้อ 6. การกำหนดโควตาและวงเงินสำหรับการเลื่อนขั้นค่าจ้าง ดังนี้

<u>การเลื่อนขั้นค่าจ้าง ณ วันที่</u> 1 ตุลาคม 2554

จำกัดเฉพาะโควตา สำหรับผู้ที่จะได้เลื่อนขั้นค่าจ้างทั้งปี 2 ขั้น ไม่เกินร้อยละ 15 ของจำนวนลูกจ้างประจำที่มีคนครอง ณ วันที่ 1 มีนาคม 2552 และรวมลูกจ้างประจำที่ได้รับเงินตอบแทนพิเศษกรณีค่าจ้างเต็มขั้นด้วย

จำกัดเฉพาะวงเงินเลื่อนขั้น มหาวิทยาลัยต้องไม่เกินร้อยละ 6 ของอัตราค่าจ้างรวมของลูกจ้างประจำที่มีคนครอง ณ วันที่ 1 กันยายน 2554 และลูกจ้างประจำที่ได้รับเงินตอบแทนพิเศษกรณีเงินเดือนเต็มขั้นด้วย

ข้อ 8. ให้จ่ายเงินตอบแทนพิเศษสำหรับผู้ได้รับค่าจ้างเต็มขั้น ตามผลการปฏิบัติงานดังนี้

8.1 ผู้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ได้รับการเลื่อนขั้นค่าจ้างครึ่งขั้น ให้ได้รับเงินตอบแทนพิเศษในอัตราร้อยละ 2 ของเงินค่าจ้างที่เต็มขั้น

8.2 ผู้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ได้รับการเลื่อนขั้นค่าจ้างหนึ่งขั้น ให้ได้รับเงินตอบแทนพิเศษในอัตราร้อยละ 4 ของเงินค่าจ้างที่เต็มขั้น

8.3 ผู้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ได้รับการเลื่อนขั้นค่าจ้างหนึ่งขั้นครึ่ง ให้ได้รับเงินตอบแทนพิเศษในอัตราร้อยละ 6

8.4 กรณีที่ลูกจ้างประจำมีขั้นเงินค่าจ้างใกล้ถึงขั้นสูงสุดของตำแหน่งให้เลื่อนขั้นค่าจ้างตามขั้นที่เหลืออยู่ก่อน แล้วจึงให้ได้รับค่าตอบแทนพิเศษ (เต็มขั้น) ในอัตราร้อยละ ตามผลการประเมินการปฏิบัติงาน

ข้อ 9. การพิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้างให้นำข้อมูลเกี่ยวกับการลา การมาทำงานสาย พฤติกรรมการมาทำงาน การรักษาวินัย การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นลูกจ้างประจำ และข้อควรพิจารณาอื่น ๆ ของผู้นั้นในครึ่งปีที่แล้วมา (1 เมษายน 2554 – 30 กันยายน 2554) **มาประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้างด้วย**

ข้อ 10. ในครึ่งปีที่แล้วมาต้องไม่ลาหรือมาทำงานสาย เกินจำนวนครั้งที่มหาวิทยาลัยกำหนดดังนี้

การเลื่อนขั้น	ลาป่วย / ลากิจ	มาสาย
ไม่มีสิทธิได้ 1 ขั้น	เกิน 7 ครั้ง	เกิน 10 ครั้ง
ได้ 0.5 ขั้น	7 – 15 ครั้ง	10 – 18 ครั้ง
ไม่ได้รับการเลื่อนขั้น	เกิน 15 ครั้ง	เกิน 18 ครั้ง

ข้อ 11. การเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้างประจำ ที่ไปช่วยราชการหน่วยงานอื่น ๆในสังกัดเต็มเวลา การนับตัวเพื่อคำนวณวงเงินเลื่อนขั้น ให้คำนวณและพิจารณาเลื่อนขั้น จากหน่วยงานที่ไปช่วยราชการนั้น

ข้อ 12. ให้ทุกหน่วยงานนำระบบเปิดมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้างโดยเคร่งครัด ซึ่งเป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี ตามนัยหนังสือสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0205/ว 117 ลงวันที่ 23 มิถุนายน 2540 และหนังสือทบวงมหาวิทยาลัย ที่ ทม 0202.4/ว 15 ลงวันที่ 7 กันยายน 2540

ข้อ 13. การพิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้างประจำ จะต้องดำเนินการโดยผ่านคณะกรรมการประจำของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด

ข้อ 14. การเลื่อนขั้นค่าจ้าง หรือไม่เลื่อนขั้นค่าจ้างให้ลูกจ้างประจำผู้ใด ขอให้ถือเป็นความรับผิดชอบของหัวหน้าหน่วยงานในฐานะผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่จะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และนำผลการประเมินมาใช้ในการเลื่อนขั้นค่าจ้าง กรณีลูกจ้างประจำผู้ใดไม่สมควรได้รับการเลื่อนขั้น ให้หน่วยงานแจ้งเหตุผลให้ผู้นั้นทราบก่อนออกคำสั่งเลื่อนขั้นค่าจ้าง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินได้เข้าพบเพื่อฟังคำชี้แจงจากผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานต้องรายงานเพื่อประกอบการพิจารณาของอธิการบดี หรือรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย ด้วย

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี โทร. 5638 E – mail : Oppersonel@swu.ac.th

ที่ ศธ 0519.1.03/5964 **วันที่** 23 สิงหาคม 2554

เรื่อง การเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้างประจำ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555 (1 ตุลาคม 2554)

เรียน คณบดี, ผู้อำนวยการสถาบัน, ผู้อำนวยการสำนัก, ผู้อำนวยการศูนย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต,

ด้วยมหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการจัดทำคำสั่งเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้างประจำ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555 (1 ตุลาคม 2554) ดังนั้นเพื่อให้ทันการเบิกจ่าย ณ สิ้นเดือนตุลาคม 2554 มหาวิทยาลัยจึงขอให้หน่วยงานพิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้างประจำในสังกัดตามหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้างที่แนบมาพร้อมนี้ ทั้งนี้หน่วยงานสามารถ Download แบบฟอร์ม และหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้างของลูกจ้างประจำได้ในเว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่ http://www.swu.ac.th/president/personnel เลขที่อ้างอิงในการพิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้างประจำ 55020102

อนึ่งในการพิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้างของหน่วยงานให้ดำเนินการดังนี้

1. พิจารณาเลื่อนทั้งปี 2 ขั้น ตามโควตาร้อยละ 15 จำนวนเต็มไม่นับจุดทศนิยม จากจำนวนอัตราลูกจ้างประจำที่มีตัวคนครอง ณ วันที่ 1 มีนาคม 2554 โดยให้อยู่ภายในกรอบวงเงินร้อยละ 6 ของลูกจ้างประจำที่มีตัวคนครอง ณ วันที่ 1 กันยายน 2554 ที่ได้หักวงเงินเลื่อนขั้น ณ วันที่ 1 เมษายน 2554 ออกแล้ว

2. การพิจารณาเลื่อนทั้งปี 2 ขั้น ขอให้หน่วยงานพิมพ์รายชื่อเรียงลำดับการพิจารณาด้วย

3. กรณีหน่วยงานไม่พิจารณาเลื่อนขั้นให้ลูกจ้างประจำรายใด หน่วยงานจะต้องระบุสาเหตุการไม่เลื่อนขั้น

4. ให้นำผลการพิจารณาเสนอต่อคณะกรรมการประจำหน่วยงานพิจารณาก่อนส่งผลให้กองการเจ้าหน้าที่

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการ และกรุณาส่งผลการพิจารณาให้กองการเจ้าหน้าที่ทราบ **ภายในวันที่ 5 กันยายน 2554 นี้** หากต้องการข้อมูลเพิ่มเติมสอบถามได้ที่ นางวรรณา อินทรมณี โทร. 5638 จักขอบคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ฤทธิ์ วัฒนชัยยิ่งเจริญ)
รักษาราชการแทน รองอธิการบดีฝ่ายบุคคล

ภาคผนวก ฏ

แบบแสดงข้อมูลปริมาณภาระงานของข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ

ที่ได้ปฏิบัติงานในช่วงรอบเวลาของการประเมิน

แบบบันทึกภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ มหาวิทยาลัยราชมงคลรัตนโกสินทร์

ชื่อ	อาจารย์ ก.ไก่ งามเพราะขน (นามสมมติ)	เลือกกลุ่มภาระงาน	กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ
หน่วยงาน	สาขาวิชาอุตสาหกรรมศึกษา	ภาระงานการสอนและพัฒนานิสิตไม่น้อยกว่า 18 ภาระงาน(โดยเป็นภาระงานสอนโดยตรงไม่น้อยกว่า 6 ภาระงาน) ภาระงานวิจัยและบริการวิชาการไม่น้อยกว่า 7 ภาระงาน รวมไม่น้อยกว่า 35 ภาระงาน	
รอบภาระงาน	รอบภาระงานที่ 1 เดือนตุลาคม 2552 - มีนาคม 2553		

ลำดับที่	ภาระงาน	คะแนนภาระงานต่อสัปดาห์	ภาระงานขั้นต่ำต่อสัปดาห์	การประเมินภาระงาน
1	ภาระงานการสอนและพัฒนานิสิต	10.12	18	~~ไม่ผ่านเกณฑ์~~
2	ภาระงานวิจัยและภาระงานบริการวิชาการ	1.44	7	~~ไม่ผ่านเกณฑ์~~
3	ภาระงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	0.27		
4	ภาระงานบริหาร	20.00		
รวมภาระงาน		31.83	35	~~ไม่ผ่านเกณฑ์~~
ผลการประเมินภาระงานรวม				~~ไม่ผ่านเกณฑ์~~

_____ ผู้รายงานภาระงาน

_____ หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา

_____ คณบดี

ภาคผนวก ฐ

แบบประเมินผลตนเอง (การบันทึกปฏิบัติงาน) : ภาระงานในหน้าที่ข้าราชการ/

พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ

แบบบันทึกการปฏิบัติงาน : ภาระงานในหน้าที่ตำแหน่งทางวิชาการ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

* * * * * * * * * * * * * * * * *

ผู้บันทึก_____ตำแหน่งงาน_____
ภาควิชา/สาขาวิชา _____คณะ/สำนัก/สถาบัน_____
ตำแหน่งทางวิชาการ_____
ภาคเรียน_____ปีการศึกษา_____วันที่บันทึกข้อมูล_____

1. งานผลิตบัณฑิต-นิสิต-นักศึกษา-นักเรียน

1.1 งานการสอน จำนวนวิชา_____วิชา/สัปดาห์
จำนวนชั่วโมงสอน_____ชั่วโมง/สัปดาห์
จำนวนนิสิตทั้งหมด_____คน/สัปดาห์

รหัสวิชา	ชื่อรายวิชา	ชั้นปี	จำนวนผู้เรียน	จำนวนหน่วยกิต (ปฏิบัติ/ทฤษฎี)
1)				
2)				
3)				
4)				
5)				
6)				
7)				

1.2 งานที่ปรึกษา ภาคเรียน_____

1) ☐ ที่ปรึกษาชั้น/ปี ☐ ประจำชั้น

- ระดับชั้น/ปี_____
- จำนวนนิสิต-นักเรียน_____คน
- จำนวนชั่วโมง (เฉลี่ย)_____ชั่วโมง/คน/สัปดาห์

6. งานมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน หรืองานตามที่ได้รับมอบหมาย

☐ งานพระราชทานปริญญาบัตร ☐ งานวันสมเด็จพระเทพฯ

☐ งานประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย ☐ งานรับนิสิตใหม่

☐ งานคัดเลือกบุคคลหรือบุคลากร ☐ งานอื่น ๆ..ระบุ

6.1 งานที่ได้รับมอบหมายโดยหน่วยงาน

1) _____

2) _____

3) _____

4) _____

5) _____

6.2. งานที่ได้รับมอบหมายโดยมหาวิทยาลัย

1) _____

2) _____

3) _____

4) _____

5) _____

ลงชื่อ .....

(.....)

ความเห็นของหัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา/ .....

.....

.....

ลงชื่อ ..... หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา

(.....)

ภาคผนวก ฑ

แบบประเมินการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งสายวิชาการ

เอกสาร 2 (หัวหน้างาน/ผู้ร่วมงาน)

แบบประเมินการปฏิบัติงาน
พนักงานมหาวิทยาลัย
ตำแหน่งสายวิชาการ

ชื่อผู้ได้รับการประเมิน ..... ตำแหน่งงาน .....

สังกัดภาควิชา/สาขาวิชา..... คณะ/สำนัก/สถาบัน.....

ตำแหน่งทางวิชาการ .....

ภาคเรียน ..... ปีการศึกษา .....

ให้ใส่คะแนน / ลงในช่องระดับความเห็นที่กำหนดในแต่ละรายการประเมิน ตามสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด

รายการประเมิน	น้ำหนัก 100	ดีเยี่ยม 90-100%	ดีมาก 80-89%	ดี 70-79%	ต้องปรับปรุง ต่ำกว่า 70%
1. <u>ด้านภาระงานในหน้าที่</u> (50%)					
1.1 งานสอน (15%)					
1.2 งานวิจัยและงานวิชาการ (12%)					
1.3 งานบริการวิชาการ/กิจกรรมวิชาการ/งานพัฒนาคุณภาพ-ศักยภาพวิชาการ (5%)					
1.4 งานทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (5%)					
1.5 งานพัฒนานิสิต (3%)					
1.6 งานของคณะ/มหาวิทยาลัยที่ได้รับมอบหมาย (10%)					
2. <u>ด้านคุณภาพและปริมาณของผลงาน</u> (20%)					
2.1 ความสัมฤทธิ์ผลของงาน (5%)					
2.2 ความถูกต้องสมบูรณ์ของผลงาน (5%)					
2.3 ความทันเวลาของผลงานตามกำหนด (5%)					
2.4 ความมีประสิทธิภาพและมีมาตรฐานของผลงาน (5%)					
3. <u>ด้านความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน</u> (10%)					
3.1 ความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน (4%)					
3.2 ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (3%)					
3.3 ความสามารถในการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน (3%)					

รายการประเมิน	น้ำหนัก 100	ดีเยี่ยม 90-100%	ดีมาก 80-89%	ดี 70-79%	ต้องปรับปรุง ต่ำกว่า 70%
4. <u>ด้านการรับรู้งานในหน้าที่และการพัฒนางาน</u> (5%)					
4.1 การวางแผนและพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (2%)					
4.2 การกำกับดูแลและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง (3%)					
5. <u>ด้านคุณลักษณะนิสัยในการทำงาน</u> (10%)					
5.1 ความรับผิดชอบและความอุตสาหะในการปฏิบัติงาน (4%)					
5.2 ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน (3%)					
5.3 ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีม (3%)					
6. <u>ด้านความประพฤติและการปฏิบัติตน</u> (5%)					
6.1 การปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ข้อบังคับของคณะ/มหาวิทยาลัย (3%)					
6.2 การปฏิบัติตนเหมาะสมตามจรรณยาบรรณวิชาชีพ (2%)					

ความคิดเห็น (เพิ่มเติม)

.....

.....

.....

.....

อัตราเงินเดือนปัจจุบัน.....บาท

ความคิดเห็น

- ☐ เห็นควรต่อสัญญาจ้าง โดยเพิ่มค่าจ้าง.....เปอร์เซ็นต์
- ☐ เห็นควรต่อสัญญาจ้าง โดยไม่เพิ่มค่าจ้าง
- ☐ เห็นควรไม่ต่อสัญญาจ้าง

ลงชื่อ .....ผู้ให้ข้อมูล

(.....)

...../...../.....

ภาคผนวก ฒ

แบบประเมินการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งสายสนับสนุนวิชาการ

แบบประเมินการปฏิบัติงาน
พนักงานมหาวิทยาลัย
สายสนับสนุนวิชาการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 1 ประจำปี พ.ศ.2554

ชื่อผู้ขอรับการประเมิน .....

สังกัดภาควิชา ..... คณะศึกษาศาสตร์

ให้ใส่คะแนนลงในช่องระดับความเห็นที่กำหนดในแต่ละรายการประเมิน ตามสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด

รายการประเมิน	น้ำหนัก 100	ดีมาก 90 – 100%	ดี 80 – 89%	พอใช้ 70 – 79%	ต้องปรับปรุง ต่ำกว่า 70%
1. <u>ด้านภาระงานในหน้าที่</u> (50 %)					
1.1 งานในตำแหน่งที่รับผิดชอบ ภาระงานหลัก	20				
1.2 งานปฏิบัติทางเทคนิค /ทางวิชาการ	10				
1.3 งานกิจการนิสิต /ศิลปวัฒนธรรมและชุมชน	5				
1.4 งานบริการวิชาชีพ /ร่วมกิจกรรมวิชาการ	5				
1.5 งานพัฒนาคุณภาพ /ศักยภาพวิชาการ /วิชาชีพ	5				
1.6 งานมหาวิทยาลัยและที่ได้รับมอบหมาย	5				
2. <u>ด้านคุณภาพและปริมาณของผลงาน</u> (20 %) - ความสัมฤทธิผลของผลงาน ความถูกต้องของผลงาน ความมีมาตรฐานของผลงาน จำนวนของผลผลิตหรือกิจกรรมที่ทำ เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	20				
3. <u>ด้านความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน</u> (10%) - ความรู้ความชำนาญ การตัดสินใจและการแก้ปัญหา การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี การใช้ทรัพยากร	10				

รายการประเมิน	น้ำหนัก 100	ดีมาก 90 – 100%	ดี 80 – 89%	พอใช้ 70 – 79%	ต้องปรับปรุง ต่ำกว่า 70%
4. <u>ด้านการรับรู้งานในหน้าที่และการพัฒนางาน</u> (5 %) - การวางแผน การรับรู้งาน การทำงาน การกำกับดูแลและควบคุมงาน การติดตามและประเมินผลงาน การพัฒนาและปรับปรุงงาน	5				
5. <u>ด้านคุณลักษณะนิสัยในการทำงาน</u> (10 %) - ความศรัทธาในวิชาชีพ ความวิริยะอุตสาหะ ความรับผิดชอบ มนุษยสัมพันธ์ ความคิดริเริ่ม	10				
6. <u>ด้านความประพฤติและการปฏิบัติตน</u> (5%) - การปฏิบัติตน ความประพฤติ การได้รับยกย่องให้เป็นตัวอย่าง	5				

ความคิดเห็น (เพิ่มเติม)

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ ..... ผู้ให้ข้อมูล

(.....)

วันที่ ..... เดือน พ.ศ.2554

ภาคผนวก ณ

แบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างประจำ

แบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างประจำ

☐ ครั้งที่ 1 (1 ต.ค..... - 31 มี.ค.....) ☐ ครั้งที่ 2 (1 เม.ย..... - 30 ก.ย.....)

ชื่อผู้รับการประเมิน.....

ตำแหน่ง..... ระดับ..... เงินเดือน.....

สังกัด.....

<u>ตอนที่ 1</u> การประเมิน

1.1 การประเมิน

1) ให้ประเมินทั้งผลงานและคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน

2) หากประสงค์จะประเมินเรื่องใดเพิ่มขึ้น ให้ระบุเรื่องที่จะประเมินในองค์ประกอบอื่น ๆ

	รายการประเมิน	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	
			ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2
1	**ผลงาน**			
1.1	**ปริมาณผลงาน** (พิจารณาจากปริมาณผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ข้อตกลง หรือมาตรฐานของงาน)			
1.2	**คุณภาพของผลงาน** (พิจารณาจากความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสมบูรณ์ และความประณีต หรือคุณภาพอื่น ๆ)			
1.3	**ความทันเวลา** (พิจารณาจากเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานหรือภารกิจนั้น)			
1.4	**การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร** (พิจารณาจากความฟุ่มเฟือยในการใช้ทรัพยากรหรือความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตของงานหรือโครงการ)			
1.5	**ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้** (พิจารณาจากผลผลิตหรือผลลัพธ์ของผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน)			
1.6	**องค์ประกอบอื่น ๆ** 1) 2)			
	รวมคะแนนด้านผลงาน	140		

	รายการประเมิน	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	
			ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2
2	**คุณลักษณะการปฏิบัติงาน**			
2.1	**การวางแผนและการจัดระบบงาน** (ความมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการคาดการณ์ กำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติงานให้เหมาะสม)			
2.2	**ความเป็นผู้นำ** (การเป็นตัวอย่างที่ดี มีศิลปะในการจูงใจ กระตุ้นและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้ตั้งใจและเต็มใจร่วมกันทำงานให้สำเร็จ)			
2.3	**การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา** (ความสามารถในการแนะนำ สอนงาน กระตุ้น และดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและรับผิดชอบมากขึ้น)			
2.4	**ความรับผิดชอบ** (การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยเต็มใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จลุล่วง และยอมรับผลที่เกิดจากการทำงาน)			
2.5	**ความสามารถในการปฏิบัติงาน** (ความรอบรู้ในงาน เข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง สามารถคิด วิเคราะห์ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน)			
2.6	**ความอุตสาหะ** (ความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา)			
2.7	**การรักษาวินัย** (การปฏิบัติตนตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการเคารพกฎระเบียบต่าง ๆ)			
2.8	**การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ** (การปฏิบัติตนอยู่ในกรอบจรรยาบรรณ และค่านิยมของข้าราชการหรือหน่วยงาน			
2.9	**คุณลักษณะอื่น ๆ** (ถ้ามี) 1) 2) (ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานให้ประเมินข้อ 2.4 2.8 เป็นอย่างน้อย ตำแหน่งผู้บริหารหรือหัวหน้างานให้ประเมินทุกข้อ)			
คะแนนรวมด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน		60		
คะแนนรวม 1 + 2		200		

1.2 สรุปผลการประเมิน

	คะแนน	ผลการประเมินดีเด่น	ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับ	ผลการประเมินต้องปรับปรุง
		(90 - 100 %)	(60 - 89 %)	(ต่ำกว่า 60 %)
ครั้งที่ 1	.....	( )	( )	( )
ครั้งที่ 2	.....	( )	( )	( )

ตอนที่ 2 ความเห็นของผู้ประเมินชั้นต้นเกี่ยวกับการพัฒนา การเลื่อนขั้นเงินเดือน และอื่น ๆ

2.1 ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาฝึกอบรมและการแก้ไขการปฏิบัติงาน (ระบุความถนัด จุดเด่น และสิ่งควรพัฒนาของผู้รับการประเมิน)

ครั้งที่ 1 (1 ต.ค. – 31 มี.ค. ของปีถัดไป)	ครั้งที่ 2 (1 เม.ย. – 30 ก.ย.)

ภาคผนวก ด

แบบประเมินผลตนเอง (การบันทึกปฏิบัติงาน : ภาระงานในหน้าที่ข้าราชการ/

พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ)

แบบบันทึกการปฏิบัติงาน : ภาระงานในหน้าที่
ข้าราชการ/ลูกจ้างประจำ/พนักงานมหาวิทยาลัย
ตำแหน่งสนับสนุนวิชาการ

****

1. การบันทึกการปฏิบัติงานเกี่ยวกับภาระงานในหน้าที่นี้ เป็นการให้ข้อมูลตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในรอบ 6 เดือน ซึ่งภาระงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในหน่วยงาน ท่านเป็นผู้ให้ข้อมูลตามสภาพที่เป็นจริงได้ดีที่สุดและมากที่สุด
   - ครั้งที่ 1 ผลการปฏิบัติงานระหว่าง 1 สิงหาคม 2554 ถึง 31 มกราคม 2555
   - ครั้งที่ 2 ผลการปฏิบัติงานระหว่าง 1 กุมภาพันธ์ 2555 ถึง 31 กรกฎาคม 2555
2. กรอบการบันทึกการปฏิบัติงานนี้ จัดแบ่งเป็น 6 งาน คือ
   1) งานในตำแหน่งที่รับผิดชอบภาระงานหลัก
   2) งานปฏิบัติทางเทคนิค/ทางวิชาการ
   3) งานกิจกรรมนิสิต/ศิลปวัฒนธรรมและชุมชน
   4) งานบริการวิชาชีพ / กิจกรรมวิชาการ
   5) งานพัฒนาคุณภาพ/ศักยภาพวิชาการ/วิชาชีพ
   6) งานมหาวิทยาลัยและงานที่ได้รับมอบหมาย
3. การบันทึกข้อมูลปฏิบัติงานนี้ สามารถเพิ่มเติมข้อมูลได้ภายใต้กรอบที่กำหนดให้ ซึ่งสามารถเพิ่มเป็นใบแทรก หรือทำแฟ้มผลงาน (portfolio) แนบประกอบได้
4. ขอให้ท่านได้ให้ข้อมูลตามสภาพจริงที่ปฏิบัติและมีหลักฐานข้อมูล คำสั่ง หรือหนังสือมอบหมาย เพื่อการตรวจสอบได้

ภาคผนวก ต

มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประกาศมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เรื่อง มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เพื่อให้มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นไปตามพันธกิจและเป้าหมายของหน่วยงานและของมหาวิทยาลัย

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๘ แห่งพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ มาตรา ๒๒ และ มาตรา ๑๖ (๒) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. ๒๕๔๑ ประกอบกับข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วย มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ พ.ศ. ๒๕๕๒ มติสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งที่ ๕/๒๕๕๓ เมื่อวันที่ ๗ พฤษภาคม ๒๕๕๓ จึงออกประกาศ เรื่อง มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดังรายละเอียดที่ปรากฏแนบท้ายประกาศฉบับนี้

ทั้งนี้ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๒ เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๙ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๓

(ศาสตราจารย์วิรุณ ตั้งเจริญ)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

หลักการและเหตุผลในการพัฒนามาตรฐานภาระงานทางวิชาการ

ตามที่เกณฑ์ภาระงานที่ผ่านความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัยได้ดำเนินการใช้มาเป็นระยะเวลา ๑ ปีแล้ว และมหาวิทยาลัยได้จัดให้มีการดำเนินการปรับปรุงอีกครั้งเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการประสานงานเกณฑ์ภาระงานบุคลากร เพื่อติดตามและประเมินการใช้เกณฑ์ภาระงานโดยรับฟังข้อเสนอแนะจากทุกหน่วยงาน แล้วนำมาพิจารณาปรับปรุงเกณฑ์ภาระงานบุคลากรใหม่ และนำเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้ความเห็นชอบต่อไปนั้น

คณะกรรมการประสานงานเกณฑ์ภาระงานบุคลากรได้ติดตามทบทวนและประเมินการใช้เกณฑ์ภาระงาน รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทุกหน่วยงาน รวมทั้งประกาศของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันการอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) เรื่องมาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ฉบับลงวันที่ ๒๙ ตุลาคม ๒๕๕๑ คณะกรรมการฯ ได้จัดประชุมประชุม ๔ ครั้ง เพื่อพิจารณาพัฒนาเกณฑ์ภาระงานเชิงปริมาณของผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒให้เหมาะสม สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

คณะกรรมการฯ ได้พัฒนาเกณฑ์ภาระงานเชิงปริมาณของบุคลากรตำแหน่งวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเรียบร้อยแล้ว และให้นำเสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อขอความเห็นชอบ ๒ ครั้ง คือ ครั้งที่ ๙/๒๕๕๒ เมื่อวันที่ ๑๑ สิงหาคม ๒๕๕๒ และครั้งที่ ๑๐/๒๕๕๒ เมื่อวันที่ ๘ กันยายน ๒๕๕๒ และเสนอเรื่องเกณฑ์ภาระงานเชิงปริมาณของบุคลากร ตำแหน่งวิชาการ เพื่อขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ตามหนังสือที่ ศธ ๐๕๑๙.๑.๐๒/๙๒๘ ลงวันที่ ๒๔ กันยายน ๒๕๕๒ โดยนำเสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อขอความเห็นชอบอีกครั้งหนึ่งในครั้งที่ ๓/๒๕๕๓ เมื่อวันอังคารที่ ๙ มีนาคม ๒๕๕๓ และสภามหาวิทยาลัยมีมติเห็นชอบในการประชุม ครั้งที่ ๕/๒๕๕๓ เมื่อวันที่ ๗ พฤษภาคม ๒๕๕๓ และคณะกรรมการฯได้ปรับปรุงตามมติของสภามหาวิทยาลัยเรียบร้อยแล้ว จึงขอประกาศใช้มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๒ เป็นต้นไป

หลักการและเหตุผล

ด้วย ก.ม. ได้มีหนังสือทบวงมหาวิทยาลัย ที่ ทม ๐๒๐๒/ว ๑๙ ลงวันที่ ๑๖ มิถุนายน ๒๕๔๒ เรื่อง มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาตราจารย์ และศาสตราจารย์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยทราบและถือปฏิบัติ พร้อมกับให้มหาวิทยาลัยดำเนินการกำหนดมาตรฐานภาระงานขั้นต่ำในฐานะผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการในมหาวิทยาลัย ในการนี้มหาวิทยาลัยได้รายงานไปยัง ก.ม. โดยหนังสือที่ ศธ ๐๕๑๙.๑.๐๓/๕๓๗๓ ลงวันที่ ๘ พฤศจิกายน ๒๕๔๗ เรื่อง รายงานผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานภาระงานทางวิชาการ ว่าหน่วยงานทุกส่วนของมหาวิทยาลัยได้พัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานโดยคิดกรอบภาระงานด้านต่าง ๆ ทุกด้านของผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการมาใช้ปฏิบัติการประเมินเพื่อกระตุ้นการทำงาน และใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบการขึ้นเงินเดือนประจำปีตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๔-๒๕๔๖ ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยและสภาวการณ์มีผลต่อการบริหารผลงานของมหาวิทยาลัยในภาพรวม อันได้แก่ กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ๑๕ ปี ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๖๕) ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งพัฒนาให้มีการจัดสถาบันอุดมศึกษาเป็น ๔ กลุ่ม ทั้งนี้ให้เป็นไปตามการกำกับนโยบายของมหาวิทยาลัยควบคู่ไปกับการประเมินมาตรฐานการศึกษาที่สอดคล้องกับกลุ่มอุดมศึกษาที่มีพันธกิจต่างกัน โดยที่ทุกกลุ่มยังมีพันธกิจทั้งสี่ของอุดมศึกษา คือ สอน วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ที่มีบริบทและเป้าหมายสอดคล้องกับพันธกิจ ประกาศ ก.พ.อ. เรื่องมาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาตราจารย์ และศาสตราจารย์ พ.ศ. ๒๕๕๑ เพื่อให้มหาวิทยาลัยออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วย มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาตราจารย์ และศาสตราจารย์ และการรับรองการปฏิบัติงานจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) นอกจากนี้เกณฑ์ภาระงานที่หน่วยงานจัดทำขึ้นมามีความหลากหลายและไม่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติอาจารย์ผู้สอนได้ และในปีการศึกษา ๒๕๕๑ มหาวิทยาลัยได้ปรับปรุงการเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาให้ทุกหลักสูตรเป็นภาคปกติ รวมทั้งมีการกำหนดให้จ่ายค่าสอนเกินเกณฑ์ภาระงานสอนขั้นต่ำ ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงเห็นควรให้มีการจัดทำมาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการในมหาวิทยาลัย เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยมีเหตุผลดังนี้

๑. เพื่อให้มีมาตรฐานภาระงานทางวิชาการในการผลักดันภาระงานด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปตามพันธกิจและเป้าหมายของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย รวมทั้งสอดคล้องกับกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ๑๕ ปี ฉบับที่ ๒ ในเรื่องการจัดสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเตรียมการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและบัณฑิตศึกษา

๒. เพื่อให้มีมาตรฐานภาระงานทางวิชาการของภาระงานด้านต่าง ๆ ประกอบการวิเคราะห์อัตรากำลังของผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการ

๓. เพื่อกำหนดมาตรฐานภาระงานทางวิชาการขั้นต่ำในผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการในมหาวิทยาลัย เพื่อใช้กำหนดเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำในการคิดค่าตอบแทนการสอนเกินภาระงาน

ภาคผนวก ถ

แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานตามรูปแบบของสำนักงาน กพ.

แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รอบการประเมิน [ ] รอบที่ 1 (ตั้งแต่ 1 สิงหาคม .... ถึง 31 มกราคม .....) [ ] รอบที่ 2 (ตั้งแต่ 1 กุมภาพันธ์ .... ถึง 31 กรกฎาคม...)

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว)..... **ตำแหน่ง**.....

สังกัด.....

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว)..... **ตำแหน่ง**.....

1. การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

กิจกรรม/โครงการ/งาน	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน/เกณฑ์การประเมิน	ระดับค่าเป้าหมาย					ค่าคะแนนที่ได้ (ก)	น้ำหนัก (ข) (ความสำคัญ/ความยากง่ายของงาน)	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก {(ก)x(ข)}/100	หลักฐานประกอบการพิจารณา
		1	2	3	4	5				
									0	
									0	
									0	
									0	
									0	
									0	
							ผลรวม	100	0	
สรุปคะแนนส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน = ผลรวมของค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก / จำนวนระดับค่าเป้าหมาย=5									0	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนนตามที่คณะ/หน่วยงานกำหนด

2. การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ					ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง	ระดับสมรรถนะที่แสดงออก
	1	2	3	4	5		
สมรรถนะหลัก							
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน							
สมรรถนะทางการบริหาร (เฉพาะตำแหน่งทางการบริหาร)							

หมายเหตุ : สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน ตามที่คณะ/หน่วยงานกำหนด

เกณฑ์การประเมิน	การประเมิน		
	จำนวนสมรรถนะ	**คูณด้วย**	**คะแนน**
จำนวนสมรรถนะหลัก/ประจำกลุ่มงาน/ทางการบริหาร ที่มีระดับสมรรถนะ **สูงกว่าหรือเท่ากับ** ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง x 3 คะแนน		3	0
จำนวนสมรรถนะหลัก/ประจำกลุ่มงาน/ทางการบริหาร ที่มีระดับสมรรถนะ **ต่ำกว่า** ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง **1 ระดับ** x 2 คะแนน		2	0
จำนวนสมรรถนะหลัก/ประจำกลุ่มงาน/ทางการบริหาร ที่มีระดับสมรรถนะ **ต่ำกว่า** ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง 2 **ระดับ** x 1 คะแนน			0
จำนวนสมรรถนะหลัก/ประจำกลุ่มงาน/ทางการบริหาร ที่มีระดับสมรรถนะ ต่ำกว่า ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง 3 **ระดับ** x 0 คะแนน			0
		ผลรวมคะแนน	0

สรุปคะแนนส่วนพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) = $\frac{\text{ผลรวมคะแนน}}{\text{จำนวนสมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน x สามคะแนน}}$

ขอรับรองว่าข้อความดังกล่าวเป็นจริง
และได้แนบเอกสารเพื่อประกอบการประเมินแล้ว

ลงชื่อ .....ผู้รับการประเมิน

(.....)

ตำแหน่ง .....

วันที่.....เดือน ..... พ.ศ.....

ลงชื่อ .....ผู้ประเมิน

(.....)

ตำแหน่ง .....

วันที่.....เดือน ..... พ.ศ.....

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
ของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้รับการประเมิน

รอบการประเมิน [ ] รอบที่ 1 ตั้งแต่ 1 สิงหาคม .... ถึง 31 มกราคม .....

[ ] รอบที่ 2 ตั้งแต่ 1 กุมภาพันธ์ ... ถึง 31 กรกฎาคม...

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว).....

สังกัด .....

ตำแหน่ง .....

ประเภทตำแหน่ง .....

ระดับตำแหน่ง .....

ชื่อผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว).....

ตำแหน่งผู้ประเมิน .....

ส่วนที่ 2 การสรุปผลการประเมิน

องค์ประกอบการประเมิน	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข) %	รวมคะแนน (ก) x (ข)
งค์ประกอบที่ 1 : ผลสัมฤทธิ์ของงาน		70	
งค์ประกอบที่ 2 : พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ(สมรรถนะ)		30	
งค์ประกอบอื่น(ถ้ามี)			
	รวม	100 %	

ะดับผลการประเมิน

[ ] ดีเด่น ร้อยละ 90-100

[ ] ดีมาก ร้อยละ 80-89

[ ] ดี ร้อยละ 70-79

[ ] พอใช้ ร้อยละ 60-69

[ ] ต้องปรับปรุง ต่ำกว่าร้อยละ 60

วามเห็นในการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินในรอบ 6 เดือน ที่ผ่านมา

จุดเด่น.....

สิ่งที่ควรจะพัฒนาต่อไปได้อีก.....

ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพอื่นๆ ของผู้รับการประเมินที่ควรจะนำไปใช้ประโยชน์ให้มากขึ้น.....

.....

ส่วนที่ 3 แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล

ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการการพัฒนา

หมายเหตุ

วิธีการพัฒนา : A = เรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning) C = การสอนงาน (Coaching) OJT = การปฏิบัติในงาน (On the job training)

P = มอบหมายงาน (Project Assignment) E = พบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Briefing) W = ติดตามผู้มีประสบการณ์ (Work Shadoring)

S = ศึกษาด้วยตนเอง (Self Assignment) J = แลกเปลี่ยนงาน (Job Swap) T = ฝึกอบรมประชุมปฏิบัติการ (Training)

F = ศึกษาดูงาน (Field Trip) M = พี่เลี้ยง (Mentoring) OTH = อื่นๆ (Other) .....ระบุ.....

ส่วนที่ 4 การรับทราบผลการประเมิน

ผู้รับการประเมิน

[ ] ได้รับทราบผลการประเมินและแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล	ลงชื่อ..... ตำแหน่ง..... วันที่.....

ผู้ประเมิน:

[ ] ได้แจ้งผลการประเมินและผู้รับการประเมินได้ลงนามรับทราบ [ ] ได้แจ้งผลการประเมินเมื่อวันที่..... แต่ผู้รับการประเมินไม่ลงนามรับทราบ โดยมี.....เป็นพยาน ลงชื่อ.....พยาน ตำแหน่ง..... วันที่.....	ลงชื่อ..... ตำแหน่ง..... วันที่.....

ส่วนที่5: ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป:	
[ ] เห็นด้วยกับผลการประเมิน [ ] มีความเห็นต่าง ดังนี้	ลงชื่อ..... ตำแหน่ง..... วันที่.....

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง (ถ้ามี) :	
[ ] เห็นด้วยกับผลการประเมิน [ ] มีความเห็นต่าง ดังนี้	ลงชื่อ..... ตำแหน่ง..... วันที่.....

<u>คำชี้แจง : แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการนี้มี 5 ส่วน ประกอบด้วย</u>

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้รับการประเมิน

ระบุรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 การสรุปผลการประเมิน

การกรอกผลการประเมิน โดยกรอกค่าคะแนนการประเมินในองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน องค์ประกอบด้านพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ และน้ำหนักของทั้งสององค์ประกอบ ในแบบสรุปส่วนที่ 2 นี้ยังใช้สำหรับคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติราชการรวมด้วย

- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้นำมาจากแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยให้แนบท้ายแบบสรุปฉบับนี้
- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านพฤติกรรมการปฏิบัติราชการให้นำมาจากแบบประเมินสมรรถนะ โดยให้แนบท้ายแบบสรุปฉบับนี้

<u>ส่วนที่ 3 แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล</u>

ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการ

<u>ส่วนที่ 4 การรับทราบผลการประเมิน</u>

ผู้รับการประเมินลงนามรับทราบผลการประเมิน

<u>ส่วนที่ 5 ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป</u>

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปกลั่นกรองผลประเมิน แผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการ และให้ความเห็น