

## บทที่ 4

### การกลายสภาวะของตัวตน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลจากกรณีศึกษาจำนวน 4 กรณี ซึ่งมีความแตกต่างกันในบริบททางสถานภาพของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยได้กล่าวถึงการปรับเปลี่ยน การเปลี่ยนแปลงของพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภายใต้ปัจจัยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การแสดงออก ความเป็นตัวตน บุคลิกภาพ โดยใช้คำว่า “ฉัน” หรือ “ผม” เป็นตัวสื่อ

ส่วนบริบทขององค์กรที่มีการเปลี่ยนผ่านนั้น สิ่งที่เห็นได้ชัดคือ มหาวิทยาลัยได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยต้องจัดทำข้อตกลงภาระงานขั้นต่ำประจำปีก่อนเริ่มปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผู้บังคับบัญชาและพนักงานมหาวิทยาลัยลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐาน ซึ่งเกณฑ์ภาระงานที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีดังนี้

สายวิชาการ ให้พิจารณาจากรายละเอียดของงานที่ปฏิบัติ (Job Description) และผลงาน 5 ด้าน คือ การเรียนการสอน งานพัฒนานักศึกษา งานบริการวิชาการ งานวิจัย และงานพิเศษอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

สายปฏิบัติการ ให้พิจารณาจากรายละเอียดของงานที่ปฏิบัติ (Job Description) และผลการปฏิบัติงาน 3 ด้าน คือ งานประจำ งานเชิงพัฒนาวิชาการ งานพิเศษอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

#### กรณีศึกษาที่ 1 : อ.หนึ่ง

ผู้วิจัยได้ใช้นามสมมุติ “อ.หนึ่ง” แทนกรณีศึกษาที่มีสถานภาพเป็นข้าราชการตั้งแต่เริ่มแรกเข้ามาบรรจุในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยรับราชการตั้งแต่ปี 2536 ต่อมาได้เปลี่ยนสถานภาพของตนเองเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2553 และปฏิบัติงานอยู่สายวิชาการ

#### 1. มโนภาพแห่งตน

อ.หนึ่ง หญิงสาวอายุประมาณ 44 ปี ตัวเล็ก รูปร่างอวบ ผมนสั้น สวมแว่น พุศจาอ่อนนุ่มถ่อมตน ใจดี ไบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส บุคลิกเป็นคนคล่องตัว อัจฉริยะดี มนุษย์สัมพันธ์ดี

ชอบช่วยเหลือผู้อื่น อ.หนึ่งมีสถานภาพโสด ปัจจุบันอาศัยอยู่กับคุณพ่อคุณแม่ อ.หนึ่งเป็นลูกคนเดียว เป็นคนจังหวัดเชียงใหม่โดยกำเนิด โดยจบการศึกษาปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จบปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ในปี 2553 ที่ผ่านมานี้ อายุงานที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จนถึงปัจจุบันรวม 17 ปี อ.หนึ่ง มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นรองศาสตราจารย์ ปัจจุบันเป็นหัวหน้าภาควิชา เป็นบุคคลที่มีความสามารถ และเชี่ยวชาญในสาขาที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ ได้รับรางวัลทางด้านงานวิจัยในระดับประเทศและระดับโลก ได้สร้างชื่อเสียงให้คณะและมหาวิทยาลัยมาโดยตลอด นอกเหนือจากงานสอน วิจัย และงานเขียนแล้ว อ.หนึ่ง ยังอุทิศตนให้ ความรู้แก่สังคมในรูปแบบต่างๆ อาทิ เป็นวิทยากร บรรยายความรู้ เป็นตัวแทนประเทศไทยไปเสนอบทความทางวิชาการ เป็นที่ปรึกษาในโครงการต่างๆ ฯลฯ

อ.หนึ่ง ได้ให้เหตุผลการเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเนื่องจาก อยากร่วมให้ระบบงานในมหาวิทยาลัยลื่นไหล เพราะหากบุคลากรมีมากกลุ่ม มีหลากหลายกลุ่มการดำเนินงานบริหารจัดการต่างๆ จะยุ่งยาก เช่น กลุ่มนี้ต้องดำเนินการแบบนี้ กลุ่มนี้ต้องจัดการแบบนี้ และสถานภาพการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยจะสะดวกในการดำเนินการต่างๆ เพราะปัจจุบันมหาวิทยาลัยมักจะให้ความสำคัญกับกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยมาก่อน เพราะ อ.หนึ่ง มองว่าอนาคตข้างหน้าการบริหารจัดการต่างๆ ต้องดีขึ้น อย่างน้อยทุกวันนี้ อ.หนึ่ง ก็มีความพึงพอใจกับรูปแบบใหม่ขององค์กรใหม่ที่เปลี่ยนไป เพราะการทำงานต่างๆ เปิดโอกาสให้คณะมากขึ้น อ.หนึ่ง รับรู้ารูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้น ทุกคนต้องกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น สิ่งไหนที่ช่วยคณะและมหาวิทยาลัยได้ จะทำจนเต็มความสามารถ

### 1.1 “ฉัน” ท่ามกลางการเปลี่ยนผ่านขององค์กร

อ.หนึ่ง มองว่าตนเองเป็นคนทำอะไรก็ต้องทำทุกอย่างให้ดีที่สุดในความเป็นอาจารย์ของตนเอง เป็นคนจริงจังในการทำงาน อยากให้การทำงานทุกอย่างส่งผลให้มหาวิทยาลัย ส่งผลให้องค์กรมีการเดินไปข้างหน้าได้ ยิ่งในขณะนี้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบแล้ว การวัดประเมินผล การปฏิบัติงานมีความเป็นระบบมากขึ้น ทุกคนภายใต้องค์กรนี้ต้องทำงานมากขึ้น ขยันมากขึ้น เพราะมีการประเมินผลงานที่ชัดเจนมากขึ้น คณะต้องพึ่งตนเอง ต้องยืนด้วยตนเอง ต้องแข่งกับตนเองและคณะอื่นๆ เพื่อจะได้ก้าวเดินได้ ฉะนั้นทุกคนในองค์กรต้องร่วมมือกัน

อ.หนึ่ง มองตนเองในจินตนาการว่าเป็นคนไม่คู่ แต่มีหลักการในการทำงาน เป็นคนที่ไม่ชอบการเอาชนะกันด้วยการด่าทอ อ.หนึ่ง มองว่าตนเองเป็นคนค่อยๆ พูด ไม่ตอบโต้ ถึงแม้จะเห็นผลช้า แต่ก็ไม่กระทบกระเทือนจิตใจกัน “ครุคิดว่า การด่าทอไม่ใช่วิธีการของตนเอง ครูไม่

ต้องการให้มีการบาดหมางเกิดขึ้น เพราะที่นี้เกิดการบาดหมางมามากพอแล้ว”<sup>2</sup> ในจินตนาการ  
 อยากให้ทุกคนทำงานด้วยความกลมเกลียวกัน รู้ว่าเป็นเพียงแค่ฝันเป็นไปได้ยากมากกับคณะของเรา  
 แต่ก็ยังอยากฝันให้เกิดสถานการณ์ที่กลมเกลียว รู้ว่าต้องใช้เวลานานมาก แต่ก็อยากให้เกิด  
 อ.หนึ่งมองว่าตนเองเป็นคนที่ชอบทำงานอะไรหลายๆ ใช้เวลา ชีวิตในแต่ละวันมักจะเจอเจอกับคน  
 ที่เรียกว่าร้ายกาจ แต่ อ.หนึ่ง เชื่ออย่างหนึ่งว่า ไม่มีใครที่จะสามารถร้ายกาจได้ตลอด 24 ชั่วโมง  
 ในความเป็นมนุษย์ต้องมีทั้งด้านดีและด้านไม่ดี ในวันหนึ่งๆ เราต้องเจอเจอสิ่งต่างๆ มากมาย แต่  
 สิ่งหนึ่งที่ทำให้เราอยู่ได้ คือการสร้างกำลังใจให้ตนเอง อ.หนึ่ง มีความมั่นใจว่า สิ่งต่างๆ ในชีวิต  
 มันต้องดีขึ้น มันเป็นไปได้

อ.หนึ่งมองว่า ตามจินตนาการและในความเป็นจริงของตนเอง ความเป็นตัวตนของ  
 อ.หนึ่งใกล้เคียงกันมาก โดยตนเองจะเป็นคนที่คิดอะไรในเชิงบวก เป็นคนไม่แข็งกระด้าง อ่อน  
 น้อมถ่อมตน รู้ทันคนแต่จะไม่ได้ตอบจนดูเหมือนคนเพิกเฉย เป็นคนที่อุทิศตนเพื่อสังคมส่วนรวม  
 โดยไม่นึกถึงตนเอง “การเป็นมนุษย์ที่ดีนั้นเป็นสิ่งที่ยาก คนเรามันมีระดับการดำเนินชีวิต หนึ่งทำ  
 เพื่อตนเอง สองทำเพื่อสังคม สามทำเพื่อประเทศ สี่ทำเพื่อพระนิพพาน โดยส่วนตัวตนเองเป็นคน  
 ทำอะไรไม่เคยนึกถึงตนเองเลย มักจะมองออกจากตนเองคิดถึงคนอื่นก่อนตนเองเสมอ มักจะทำ  
 เพื่อองค์กร เพื่อประเทศมาก่อน”<sup>3</sup> และด้วยบุคลิกที่เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน อ.หนึ่ง กล่าวว่าจะใช้  
 ความอ่อนน้อมถ่อมตนของตนเองให้เกิดประโยชน์ในงานมากที่สุด ในบางครั้งมีความโกรธหรือ  
 ขัดแย้งเกี่ยวกับงาน จะให้ อ.หนึ่ง ลูกขึ้นมาชี้หน้าด่า อ.หนึ่ง มองว่าไม่ใช่ตนเอง เพราะ อ.หนึ่ง มอง  
 ว่าเราอยู่ในสถานศึกษา เราควรเป็นแบบอย่าง เป็นตัวอย่างให้ลูกศิษย์ อ.หนึ่ง มองไม่เห็น  
 ประโยชน์สำหรับการชี้หน้าด่ากันหรือพูดประชดประชันกัน อ.หนึ่ง ใช้วิธี “นิ่งเสียด่าสิ่งทอง” และ  
 เชื่อว่าเวลาจะทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างดีขึ้น

ด้วยความตั้งใจและปณิธานของ อ.หนึ่ง ที่เป็นคนไม่คิดถึงตนเอง ซึ่งที่บ้านสอนให้เป็น  
 คนคิดแบบนั้น จึงทำให้สามารถทำงานได้ทุกๆ เรื่อง ไม่เกียจงาน ไม่คิดมาก อ.หนึ่ง เล่าให้ผู้วิจัย  
 ฟังว่าเมื่อวันก่อน ขับรถต้องไปบรรยายให้ต่างชาติที่มาจาก 50 ประเทศทั่วโลกฟัง ไปถึงจังหวัด  
 ลำปาง เวลาที่นัดกันที่ฝ่ายประสานงานแจ้งมาคือ บ่าย 4 โมง แต่ปรากฏว่าเขามา 4 ทุ่ม ไม่เป็นไร  
 นั่งรอจนถึงเวลาบรรยาย 4 ทุ่ม จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่ได้ตำหนิใคร โทษใคร ถ้าเป็นคนอื่นคง  
 ต้องโวยวาย แต่สำหรับ อ.หนึ่ง เป็นคนที่ไม่มีปัญหาอะไร ไม่คิดอะไรมาก จึงไม่โวยวาย ไม่บ่น  
 บางที่ที่ไปบรรยายไม่มีแม้กระทั่งค่าน้ำมันรถ แต่ก็เต็มใจไป อ.หนึ่ง ให้แง่คิดกับผู้วิจัยว่า อะไรที่

<sup>2</sup> แสดงความคิดเห็นเมื่อวันที่ 22 มิ.ย. 53

<sup>3</sup> แสดงความคิดเห็นในวันเดียวกัน

ทำแล้วมีความสุขก็ทำไปได้เรื่อยๆ แม้กระทั่งเรื่องการให้เงิน บางทีนักศึกษาเดือดร้อนเรื่องเงินมา อ.หนึ่ง ก็มักจะช่วยตลอด คุณพ่อคุณแม่สอน อ.หนึ่งว่า ให้ช่วยแต่อย่าให้ตนเองเดือดร้อน ทุกวันนี้ อ.หนึ่ง มองว่าตนเองมีความสุขมากที่ได้ดูแลพ่อ แม่ ป้า รวมถึงคนรอบข้างอื่นๆ ที่ตนเองได้ช่วยเหลือ

อ.หนึ่ง มองว่าปัญหาทุกอย่างมีไว้แก้ไข เชื่อว่าเมื่อคนเราเจอปัญหาจะทำให้เราแกร่งขึ้น ปัญหาเป็นบทเรียนทำให้เราแกร่งขึ้น หากเรามีปัญหากับตัวบุคคล ซึ่งมีพื้นฐานทางความคิด พื้นฐานครอบครัวและพื้นฐานการศึกษา ถ้าเราไม่สามารถแก้ที่ตัวเขาได้ เพราะเขาถูกหล่อหลอมมาแบบนั้น เราแก้เขาไม่ได้ เราก็แก้ที่ตัวเรา เราพยายามคิดอย่างที่เขาเป็น อย่างที่เขาคิด เราต้องพยายามทำความเข้าใจ แล้วเราจะมีความสุข

จากความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในคณะ ทำให้การทำงานต่างๆ ไม่ราบรื่น ไม่ลื่นไหล อ.หนึ่งกล่าวว่า บางครั้งจิตตกแต่ก็พยายามคิดว่ามนุษย์มักจะต้องเจอปัญหา โชคดีที่ตนเองไม่มีครอบครัว ทางบ้านคุณพ่อคุณแม่อยู่พร้อมหน้า จึงสามารถทุ่มเทงานให้คณะ ให้สังคมได้อย่างเต็มที่ แต่ถ้าวันข้างหน้าทางบ้านไม่มีใครคนใดคนหนึ่ง คงไม่สามารถทุ่มเทได้ขนาดนี้ สิ่งที่คุณเองมองในอนาคต คือ ตนเองอยากทำงานอย่างมีความสุขในอนาคต นอกจากตนมีความสุขแล้ว อยากให้คนรอบข้างทำงานอย่างมีความสุขด้วย ไม่อยากให้มี ความขัดแย้งในคณะ อยากให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ทั้งๆ ที่รู้ว่าเป็นไปได้ยาก แต่ตนเองเชื่อมั่นในพลังของการคิด พลังของจินตนาการ ว่าอยากให้เป็นแบบไหน เราก็พยายามคิดแบบนั้น แล้วมันจะมีพลังตามที่ใจเราอยากเป็น อ.หนึ่ง เชื่อเสมอว่า “ปลายอุโมงค์มันต้องมีที่สว่าง เราไม่รู้ว่าที่สว่างอยู่ตรงไหน แต่มันต้องมีสักที่หนึ่ง”<sup>4</sup> อ.หนึ่งมีความมั่นใจ ผู้วิจัยสังเกต อ.หนึ่ง พูดด้วยความมั่นใจ มีรอยยิ้ม มีความสุขเมื่อพูดถึงฝันที่อยากให้เกิดในคณะแห่งนี้

## 1.2 “ฉัน” ที่คนอื่นมอง

ปัจจุบันอาจารย์หนึ่งมีตำแหน่งบริหารเป็นหัวหน้าภาควิชา ช่วงเวลาที่ อ.หนึ่ง มาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาใกล้เคียงกับการมาทำงานของทีมผู้บริหารชุดใหม่ ทำให้ อ.หนึ่ง ถูกมองจากทีมบริหารชุดเก่าว่าเป็นพรรคพวกเดียวกับทีมบริหารใหม่ เนื่องจากอาจารย์ของ อ.หนึ่ง อยู่ในทีมบริหารนี้จึงสนับสนุนการทำงานทุกอย่างของ อ.หนึ่ง และมองว่าในอนาคตวันข้างหน้า อ.หนึ่ง อาจได้เป็นผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้น โดย อ.หนึ่งกล่าวว่า “หากจะต้องมาเป็นผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้นก็จะเป็น แต่เป็นเพราะอยากทำงานให้คณะ ทำให้คณะมีความก้าวหน้ามากขึ้น ไม่ได้เป็น

<sup>4</sup> แสดงความคิดเห็นเมื่อวันที่ 15 มิ.ย. 53

เพราะคนอื่นให้เป็น”<sup>5</sup> อ.หนึ่งยังให้ข้อคิดกับผู้วิจัยว่า การขึ้นมาเป็นผู้บริหารไม่ว่าระดับภาควิชา ระดับคณะ หรือระดับสูงขึ้นไปทุกๆ คนย่อมสวมหัวโขนเพื่อผลประโยชน์กันทั้งนั้น จะมีสักกี่คนที่มีความจริงใจให้กัน หวังช่วยเหลือกันจริงๆ นอกจากนี้ อ.หนึ่ง ยังได้เล่าให้ผู้วิจัยฟังถึงความยากลำบากในการทำงาน เนื่องจากการถูกมองจากอาจารย์ท่านอื่นๆ ที่เข้าใจว่า อ.หนึ่งเป็นฝ่ายของทีมบริหารชุดใหม่ “ครูลำบากใจกับการถูกมองว่าเป็นฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มันทำให้การทำงานในภาควิชาติดังกล่าว มีปัญหาในหลายๆ เรื่อง โดยเฉพาะเรื่องการประเมินมีปัญหาที่ยังแก้ไม่ตก”<sup>6</sup> นอกจากนี้ยังมีประเด็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาควิชาที่ยุ่งยาก ถึงขั้นที่เงินในภาควิชาไม่มีเงินแม้แต่บาทเดียว แต่ อ.หนึ่ง ก็ต้องบริหารจัดการในภาควิชาให้เดินไปข้างหน้าให้ได้

อ.หนึ่ง กล่าวว่าเคยมีอาจารย์บางท่านบอกว่า อ.หนึ่ง เป็นคนหูเบาเชื่อคนง่าย ห้วนไหวง่าย ซึ่ง อ.หนึ่ง ไม่ได้โกรธผู้พูด อ.หนึ่ง มองว่า ผู้พูดบอกด้วยความหวังดี แต่ตนเองมั่นใจว่าได้เป็นอย่างที่ผู้อื่นบอกเพียงแต่บุคลิกลักษณะของตนเองเป็นคนหนึ่งๆ ไม่ได้ตอบหรือโต้เถียงใครทำให้มองเหมือนเชื่อคนอื่นไปหมด แต่จริงๆ แล้วตนมีจุดยืนของตนเอง

อาจารย์ผู้ใหญ่ว่านหนึ่ง เคยบอกว่า อ.หนึ่ง เป็นคนคิดช้าหรือเป็นบ้าหรือเปล่า ขนาดถูกค้ายังยิ้มได้ อ.หนึ่ง อธิบายกับอาจารย์ผู้ใหญ่ว่านหนึ่ง ว่าไม่ได้คิดช้า หรือสติไม่ดีแต่รู้สถานการณ์อยู่แล้วว่าในที่ประชุมนี้ หรือในวันนี้ต้องโดนตำ ต้องโดนตำหนิ จึงทำใจมาก่อนแล้ว ไม่ใช่ว่าคิดไม่ได้กับสิ่งที่เกิดขึ้นกับตนเอง

เจ้าหน้าที่คนหนึ่งในภาควิชาที่สนิทกับ อ.หนึ่ง บอกกับ อ.หนึ่งว่า อ.หนึ่ง เป็นคนตัวใหญ่ที่ชอบทำตนเองตัวเล็ก หมายถึง ถึงแม้จะเป็นหัวหน้าภาควิชา เป็นรองศาสตราจารย์ หรือเป็นคณบดีแต่ อ.หนึ่ง ก็จะมีอารมณ์อ่อนน้อมถ่อมตน ไม่แสดงอำนาจไม่ใช้ใครทำอะไร จะทำคนเดียวหมด เช่น จะไปเยี่ยมสื่อมวลชน อ.หนึ่ง ก็จะจัดการชื่อของตนเอง นำมาห่อเอง แล้วไปเยี่ยมสื่อมวลชนเอง ผู้วิจัยสอบถาม อ.หนึ่ง ว่าทำไมไม่ให้ใครไปซื้อหรือจัดการห่อให้ อ.หนึ่งกล่าวว่าทุกคนก็มีงาน ตนเองไม่ชอบใช้ใคร นอกจากเจ้าตัวจะอาสาทำให้อีก ถ้าไม่มีใครทำให้อีกจะทำเองและไม่ได้เก็บมาคิดด้วยว่าทำไม คนนั้นคนนี้ไม่บริการฉัน ไม่ช่วยเหลือฉัน ยอมรับว่าเป็นคนไม่คิดเล็กคิดน้อยในเรื่องแบบนี้

<sup>5</sup> แสดงความคิดเห็นเมื่อวันที่ 15 มิ.ย. 53

<sup>6</sup> แสดงความคิดเห็นในวันเดียวกัน

## 2. “ฉัน” กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อ.หนึ่ง มองว่ากับการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยทุกวันนี้ น่าจะมีการเตรียมพร้อม ศึกษาปัญหา วิธีแก้ปัญหาในทุกๆ ด้านก่อน เมื่อพร้อมแล้วจึงค่อยออกนอกระบบ ตัวอย่างที่ อ.หนึ่ง ได้เล่าให้ผู้วิจัยฟังเกี่ยวกับกฎระเบียบใหม่ที่รองรับการออกนอกระบบ เป็นเรื่องของการหักเงินโครงการวิจัยที่ทุกวันนี้ยังมีปัญหา คือ รายได้จากการวิจัยต้องนำเข้ามา 30% นำเข้ามหาวิทยาลัย 10% จากเงื่อนไขที่กำหนดขึ้นทำให้หลายคนทำงานวิจัยแบบไม่ผ่านหน่วยงานหลายคนรักตนเองมากขึ้น การคิดดังกล่าวถือว่าไม่ผิด เพราะระบบทำให้ความคิดและพฤติกรรมของมนุษย์เปลี่ยนไป และเป็นไปแบบนั้น การออกนอกระบบไม่ใช่ทำให้คนรักองค์กร แต่ทำให้รักตนเองมากขึ้น

### 2.1 มองตนเองในระบบประเมิน

ระบบการประเมินที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นมา อ.หนึ่ง กล่าวว่าเราต้องมองว่ามหาวิทยาลัยต้องการผลการประเมิน หรือต้องการรูปแบบการประเมิน ควรมีการสร้างแบบประเมินให้เข้ากับธรรมชาติของผู้ปฏิบัติงาน เพราะแบบประเมินหลักเกณฑ์เดียวที่ใช้ในทุกวันนี้ มีปัญหามากพอสมควร เข้าใจว่ามหาวิทยาลัยอยากให้มีความหลากหลายของสถานการณ์ การประเมินหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานเดียวนั้น ใช้ไม่ได้ ตอนที่ภาควิชายังไม่ลงตัวกำลังสร้างแบบหลักเกณฑ์ให้เอื้อกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น กลุ่มที่เน้นการวิจัยเลือกแบบที่ 1 กลุ่มที่เน้นการสอนเลือกแบบที่ 2 กลุ่มที่มีทั้งสองอย่างเลือกกลุ่มที่ 3 โดยผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานปีนี้อาจเลือกกลุ่มที่ 2 ปีหน้าอาจเลือกกลุ่มที่ 1 ก็สามารทำได้ อ.หนึ่ง ได้เปรียบเทียบให้ผู้วิจัยฟังว่า “มันเหมือนการกินข้าว เราไม่สามารถกินข้าวกับผักอย่างเดียวไป 50 ปีได้หรอก คงจะน่าเบื่อมาก มันต้องกินอย่างอื่นด้วย”<sup>7</sup> โลกใบนี้มีความหลากหลายและต้องการการสืบสาน แต่เกี่ยวกับระบบการประเมินที่เกิดขึ้นดูจะไม่สมดุล กลายเป็นการสุดโต่งมากกว่า ทุกวันนี้เราไม่สามารถแก้ไขระบบการประเมินได้ แต่สิ่งที่เราทำได้คือการแก้ปัญหาหาทางออกร่วมกัน

กว่าจะถึงการหาทางออกร่วมกัน อ.หนึ่ง ยอมรับว่าเหนื่อยมาก จนผจญกับความขัดแย้งในรูปแบบต่างๆ การไม่ยอมรับผิด การไม่เคยผิด การโต้แย้งที่มองผลประโยชน์ของตนเป็นหลัก สำคัญ ผู้วิจัยตั้งประเด็นคำถาม อ.หนึ่ง ว่าเคยเหนื่อยถึงขั้นอยากลาออกจากหัวหน้าภาควิชาหรือไม่ อ.หนึ่ง ตอบว่าเคย แต่เหตุผลที่ยังไม่ลาออกเพราะอยากบริหารจัดการระบบการทำงานในภาควิชาให้สมบูรณ์มากขึ้น ดีขึ้น จึงขออยู่ทำงานเพื่อคณะก่อน ในอดีต อ.หนึ่ง เคยดำรงตำแหน่งรองคณบดีแต่ไม่ครบวาระเนื่องจากขอลาออกก่อน อ.หนึ่ง เล่าให้ผู้วิจัยฟังว่า สมัยที่เป็น

<sup>7</sup> แสดงความคิดเห็นเมื่อวันที่ 17 มิ.ย. 53

รองคณบดีได้เปลี่ยนภาพการเข้าร่วมประชุมของคณะในที่ประชุมมหาวิทยาลัย จากที่เคย ไม่มาประชุมหรือมาประชุมสาย ไม่มีความคิดเห็น ไม่มีความรับผิดชอบ อ.หนึ่ง พยายามทำให้ภาพลักษณ์ของคณะดีขึ้น แต่ด้วยมุมมองที่ต่างกัน ความคิดเห็นไม่ตรงกัน ความขัดแย้งเริ่มเกิดขึ้น การทำงานร่วมกันต่อไปจะทำให้ทุกๆ ฝ่ายไม่สบายใจ จึงตัดสินใจลาออกรองคณบดี แล้วไปศึกษาต่อปริญญาเอก

ฉะนั้นสำหรับ อ.หนึ่งแล้วการปรับเปลี่ยนระบบของมหาวิทยาลัย อ.หนึ่ง อยากให้ทุกคนในคณะร่วมมือกันช่วยเหลือกัน ผลักดันคณะให้มีความก้าวหน้า โดย อ.หนึ่งมองว่า การทำงานต่างๆ หลังจากออกนอกระบบมีความคล่องตัวมากขึ้น การสร้างชื่อเสียงให้คณะหรือทำให้คณะเป็นที่ยอมรับในองค์กรต่างๆ ทำได้ง่ายขึ้น โดยที่เราต้องพยายามคิดต่อให้การช่วยเหลือกับหน่วยงานเอกชนมากขึ้น อ.หนึ่ง เป็นคนไม่เกี่ยงงาน ยินดีให้ความช่วยเหลือในการเป็นวิทยากร เป็นอาจารย์พิเศษ เป็นกรรมการต่างๆ เพื่อหวังให้องค์กรต่างๆ เหล่านั้นสามารถช่วยผลักดันการสร้างชื่อเสียงให้คณะได้

## 2.2 มองตนเองในการถูกประเมิน

ในการถูกประเมินของ อ.หนึ่ง นั้น อ.หนึ่ง ไม่กังวลใจด้วยความที่สถานภาพอยู่ก้ำกึ่งระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ในสถานะที่จะถูกประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน อันประกอบไปด้วยคณบดี รองคณบดี อ.หนึ่ง กล่าวว่า ตนเองไม่ใช่คนที่มีปัญหาในการทำงาน ที่ผ่านมาผู้ใหญ่ก็เห็นว่าตนเองทำงานเป็นอย่างไร ตนเองเป็นคนหัวอ่อนไม่ขัดแย้งกับใคร หากมีปัญหาหรือข้อเสนอแนะอะไรที่เป็นประโยชน์ต่อคณะ ตนเองมักจะหารือกับผู้บริหารมาโดยตลอด ตนเองช่วยการทำงานของคณะ เพื่อให้คณะเดินหน้า ฉะนั้นจึงไม่มีความกังวลใจในการถูกประเมิน เพราะต้องว่ากันไปตามที่ได้เห็นผลงาน ที่สำคัญแนวทางการประเมินก็ไม่ได้แตกต่างจากการประเมินคณาจารย์ท่านอื่นๆ จึงเห็นความชัดเจนของเกณฑ์การประเมิน วิธีการประเมิน ลักษณะการประเมินต่างๆ จึงไม่มีความหนักใจว่าสิ่งที่คณะกรรมการประเมินตนเองนั้นจะไม่ชัดเจน และถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนทีมผู้บริหารเป็นชุดอื่นๆ หรือเปลี่ยนกรรมการประเมินเป็นชุดอื่นๆ ก็ไม่ได้สร้างความกังวลใจ ให้ อ.หนึ่ง เพียงแต่เราตั้งใจขยันขันแข็ง รับผิดชอบงานของตนเองให้ดี ทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้คณะอยู่ได้ เราก็อยู่ได้

สิ่งที่ อ.หนึ่ง มีความหนักใจ กังวลใจ คือในสถานะผู้ประเมิน เพราะอาจารย์แต่ละท่านมักจะเข้าใจว่า อ.หนึ่ง ทราบแล้วว่าแต่ละท่านทำงานอะไรกันบ้าง เคยช่วยงานอะไร มักจะไม่กรอกข้อมูลในระบบ แต่จะให้ อ.หนึ่ง นึกเอาเอง หรืออาจารย์บางท่านให้ข้อมูลที่ไม่ใช่ข้อมูลจริง อ.หนึ่ง กล่าวว่าจะน่าจะมีมาตรวัดที่มีมาตรฐาน เนื่องจากงานแต่ละคน ปฏิบัติกันคนละหน้าที่ น่าจะมีมาตรฐานการวัดที่ก่อให้เกิดความสบายใจ ความสะดวกต่อผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ซึ่ง อ.หนึ่ง

กล่าวเพิ่มเติมว่า อยากจะย้อนไปถามมหาวิทยาลัยว่าสิ่งที่ต้องการคือ ต้องการรูปแบบการประเมิน หรือต้องการผลลัพธ์ของการประเมินให้มีคุณภาพ ซึ่งการประเมินเป็นรูปแบบหนึ่งที่รองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มหาวิทยาลัยพยายามสร้างระบบการประเมินให้มีมาตรฐานมากขึ้น อ.หนึ่ง ถือว่าตนเองเป็นผู้ปฏิบัติ รวมทั้งผู้บริหารคนอื่นๆ ด้วยมีเงินค่าตอบแทนสูงพอสมควร ดังนั้นผู้ถือระเบียบในการประเมินจึงต้องพยายามทำอย่างรัดกุมและให้มีความถูกต้องมากที่สุด เพราะหากมีข้อโต้แย้งต้องสามารถตอบคำถามได้ทุกกรณี ผู้วิจัยถาม อ.หนึ่งว่า เคยเสนอในที่ประชุม มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับเรื่องการประเมินหรือไม่ อ.หนึ่ง กล่าวว่า “ไม่เคยเพราะภาพลักษณ์ของคณะ ส่วนมากจะดูเป็นชื่อเสียง แต่ด้วยความเป็นชื่อเสียง ถึงพยายามกอบกู้และทำทุกอย่างเพื่อลบภาพของคณะที่เป็นชื่อเสียง”<sup>8</sup> ด้วยสถานการณ์ทุกวันนี้ เป็นการยากมากที่จะลบภาพ แต่ อ.หนึ่ง ก็ยังยินดีที่จะทำ ซึ่ง อ.หนึ่งเชื่อว่า ถึงแม้จะช้าหน่อยแต่เราก็จะสามารถทำได้

เมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกระบบแล้ว บทสรุปการกลายสภาวะของตัวตนสำหรับ อ.หนึ่ง ถึงแม้จะต้องทำงานหนักขึ้น ภาระงานเพิ่มมากขึ้น แต่ อ.หนึ่งมองว่ามีความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น อ.หนึ่ง อยากให้ทุกคนเห็นกับอนาคตของคณะ ที่น่าจะช่วยกันทำงานเพื่อให้คณะอยู่ได้ ทำงานได้ เดินต่อไปได้ ฉะนั้นไม่ว่า อ.หนึ่งจะอยู่ในสถานะใด ผู้ประเมิน หรือผู้ถูกประเมิน “ครูก็ยังคงเป็นครู ไม่มีอะไร หรือใครที่จะมาเปลี่ยนครูได้”<sup>9</sup> อ.หนึ่ง กล่าวว่าตนเองเป็นอย่างไร ก็จะเป็นอย่างนั้น ตนเองมีบุคลิกแบบใด ก็จะดำเนินตนอย่างที่เคยเป็น

## กรณีศึกษาที่ 2 : อ.สอง

ผู้วิจัยได้ใช้นามสมมุติ “อ.สอง” แทนกรณีศึกษาที่มีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ตั้งแต่เริ่มแรกเข้ามาบรรจุในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และปฏิบัติงานอยู่สายวิชาการ

### 1. มโนภาพแห่งตน

อ.สอง ชายผิวสองสี อายุประมาณ 46 ปี รูปร่างสันทัด ไม่อ้วน ไม่ผอม มีเอกลักษณ์ประจำตัวคือผมยาว ไว้หนวดเครา และใส่ต่างหู ชอบสะสมพายเป้ มีการแต่งกายที่เป็นเอกลักษณ์ เฉพาะตัวของตนเอง บุคลิกอ่อนน้อมถ่อมตน อธิยาศัยดี ยิ้มแย้มแจ่มใส การวางตัวดูสุ่ม น่าเชื่อถือ อ.สองจบปริญญาตรีที่จังหวัดเชียงใหม่ ได้ทำงานเป็นอาจารย์พิเศษที่มหาวิทยาลัย

<sup>8</sup> แสดงความคิดเห็นเมื่อวันที่ 23 มิ.ย. 53

<sup>9</sup> แสดงความคิดเห็นในวันเดียวกัน

เชียงใหม่และมหาวิทยาลัยพายัพ รวมทั้งทำงานส่วนตัวควบคู่ไปด้วย ระยะเวลาที่เป็นอาจารย์พิเศษประมาณ 4 – 5 ปี หลังจากนั้นได้ไปศึกษาระดับปริญญาโทคณะครุศาสตร์ ที่มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ และกลับมาสอบบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งอาจารย์ ได้รับการบรรจุเมื่อวันที่ 17 เมษายน 2545 รวมระยะเวลาที่คุ้นเคยกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งหมด 8 ปี

อ.สองเกิดที่กรุงเทพมหานครแต่ปัจจุบันมาสร้างครอบครัว ชื้อบ้านอยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่ สถานภาพสมรส อ.สองไม่มีลูก แต่ก็มีความสุขในชีวิตคู่ดี โดยกล่าวว่า “ผมไม่จดทะเบียน ไม่มีงานแต่งงาน มาอยู่ด้วยกันเฉยๆ ไม่มีลูก ไม่อยากมีพันธะทางกฎหมาย หรือพันธะผูกพันใดๆ”<sup>10</sup> ซึ่งภรรยาของ อ.สอง ก็เห็นพ้องต้องกัน เนื่องจากภรรยาของ อ.สอง เคยผ่านชีวิตการแต่งงาน เคยจดทะเบียนสมรสมาแล้วจึงเห็นว่าสิ่งเหล่านี้มีใช้สาระในชีวิตคู่

นอกจาก อ.สอง จะทำหน้าที่สอนหนังสือในมหาวิทยาลัยแล้ว อ.สอง ยังทำหน้าที่สมาชิกสภาพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่อีกตำแหน่ง โดย อ.สอง ได้ให้เหตุผลที่เข้ามาทำงานเป็นสภาพนักงานมหาวิทยาลัย เนื่องจากชอบศึกษาเรียนรู้ระบบการทำงานต่างๆ ที่ตนเองสนใจ อยากมีความเข้าใจในระบบที่เกี่ยวข้องกับตนเองให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่ง อ.สองเคยมีประสบการณ์ที่พลาดเกี่ยวกับระบบมาแล้วถึงสองครั้ง ครั้งแรกตอนสมัยเรียนปริญญาโทที่คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง อ.สองไม่เข้าใจระบบการเปลี่ยนชื่อหัวข้อวิทยานิพนธ์ หลังจากที่มีการสอบหัวข้อโครงร่างแล้ว คณะกรรมการมีความเห็นว่า อ.สอง ควรเปลี่ยนชื่อหัวข้อ อ.สอง ไม่เข้าใจระบบจึงไม่ดำเนินการใดๆ ในการติดต่อกับบัณฑิตเพื่อเปลี่ยนชื่อหัวข้อ ผลปรากฏว่าเมื่อถึงเวลาสอบ อ.สองสอบไม่ได้เนื่องจากไม่ได้มีการเปลี่ยนชื่อหัวข้อก่อนมาสอบ เหตุเกิดจาก อ.สองไม่เข้าใจระบบที่ต้องประสานกับบัณฑิต สุดท้าย อ.สอง ต้องรับว่าตนเองผิด และกลับมาทำชื่อหัวข้อเดิม ผลสรุปคือเสียเวลาไปเกือบปี ครั้งที่สองตอนที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนในปีงบประมาณ 2546 ตอนนั้นทางภาควิชาให้มีการจัดส่งแบบ ขต/งค และเพิ่มสะสมงาน แต่ อ.สอง ไม่ได้ส่งเนื่องจากเข้าใจว่า สามารถส่งได้ภายในวันนี้แต่ไม่ทราบว่าวันนี้เป็นวันพิจารณาผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือน เพราะ อ.สอง ไม่เข้าใจระบบ จึงใจเย็นในการส่งเพิ่มสะสมงาน คณะกรรมการประเมินฯ เข้าใจว่า อ.สอง ไม่สนใจที่จะส่งเพิ่มสะสมงาน ไม่มีข้อมูลประกอบการพิจารณา จึงเลื่อนค่าจ้างให้ 1% จริงๆ แล้ว อ.สอง กำลังนำเพิ่มดังกล่าวไปเข้าเล่มและเข้าใจว่าส่งได้ภายในวันนี้ ซึ่งได้นำมาให้ทางภาควิชาในเย็นวันนั้น แต่คณะกรรมการพิจารณาค่าเงินการเรียบร้อยแล้ว จึงไม่ได้มีใครสนใจที่จะกลับมาพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง ซึ่ง อ.สอง

<sup>10</sup> สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 พ.ค. 53

ก็ไม่ได้เรียกร้องกับใคร ทุกวันนี้ยังเก็บเล่มเพิ่มสะสมงานนั้นไว้เตือนความทรงจำ ด้วยความที่พลาดกับระบบถึงสองครั้ง จึงทำให้ อ.สอง มีความสนใจใฝ่รู้ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องระบบ เพื่อจะได้มีความเข้าใจในการทำงานของระบบต่างๆ มากขึ้น

### 1.1 “ผม” ท่ามกลางการเปลี่ยนผ่านขององค์กร

อ.สอง มองตนเองในจินตนาการว่าเป็นคนที่มีความขัดแย้งในตนเอง แต่ไม่ใช่ความสับสน เพราะความสับสนจะไม่รับรู้ว่าตนเองเป็นอะไร แต่ความขัดแย้งจะรับรู้ได้ว่าตนเองเป็นอะไร แต่จะมีการขัดแย้งกันในตัวเกิดขึ้น “บางทีผมดูใจอ่อน บางทีดูใจแข็ง บางทีรู้สึกใจดี บางทีดูใจร้ายและเหี้ยมมากด้วย”<sup>11</sup> ซึ่ง อ.สอง ยังได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า ตนเองจะรู้ตัวว่ากำลังทำอะไรอยู่ เช่นรู้ว่ากำลังแสดงอาการใจร้ายและดุด่า แต่บางครั้งในสถานการณ์เดียวกันก็จะใจดีอย่างบอกไม่ถูก จึงดูเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในตัวของ อ.สอง

นอกจากนี้ อ.สอง ยังเล่าให้ผู้วิจัยฟังถึงฝันครั้งหนึ่งที่สอดคล้องกับจินตนาการว่า ตนเองเป็นคนที่ต้องการอิสรภาพมาก ซึ่งทุกวันนี้ยังจำฝันนั้นได้ ตอนที่ฝันอายุประมาณ 20 กว่าๆ ฝันว่านั่งเรือออกไปยังมหาสมุทรกว้าง น้ำลึกมาก ไปกัน 4 คน มีพ่อ แม่ พี่ชาย และตนเองต่อจากนั้นก็คว้าเรือทุกคนก็จมน้ำ อ.สอง มองทุกคนค่อยๆ จมน้ำ ลึกลงไปๆ จนลับตาแล้วตนเองก็หงายเรือพายเรือกลับเข้าฝั่งคนเดียว อ.สอง จำไม่ได้ว่ามีสาเหตุอะไรถึงฝันแบบ แต่มีที่เข้าใจคือเป็นคนฝันที่ต้องการจะมีอิสระในชีวิต

ประเด็นความขัดแย้งในตัวของ อ.สอง ที่เล่าให้ผู้วิจัยฟัง ยังมีเรื่องการพาแม่มาอยู่บ้านที่เชียงใหม่ด้วย เป็นความขัดแย้งในตัวที่เกิดขึ้นเป็นเวลาหลายปี กว่าจะตัดสินใจพาแม่มาอยู่ด้วย เนื่องจากไม่อยากมีพันธะผูกพันใดๆกับใครทั้งสิ้น ไม่เคยอยู่ด้วยกันมา 20 กว่าปี ถามว่ารักคุณแม่ไหม? รัก..แต่เป็นคนละเรื่องกับความผูกพัน ปัจจุบันคุณแม่ของ อ.สอง อายุ 70 ปี อ.สอง ตัดสินใจพามาอยู่ด้วยเมื่อ 3 ปีที่ผ่านมา คุณพ่อก็ยังมีชีวิตอยู่แต่อยู่กับภรรยาใหม่ ก่อนหน้านี้คุณแม่ได้อาศัยอยู่กับญาติที่กรุงเทพฯ พอทราบว่า อ.สอง จะพามาอยู่ที่เชียงใหม่ด้วยท่านดีใจมาก อ.สอง อยากจะดูแลท่านให้ดีที่สุด

บางมุมมองของ อ.สอง คิดว่าตนเองเป็นคนที่พยายามค้นหาตนเอง ตัวอย่างเรื่องความตายที่เล่าให้ผู้วิจัยฟัง อ.สอง กล่าวว่าตนเองไม่เคยกลัวความตาย มองการตายเป็นเรื่องปกติและคิดว่าง่ายมากหากเราจะตาย เช่น “สมมุติว่าเราอยากตาย ง่ายนิดเดียว ขับรถเร็วๆ หัก

<sup>11</sup> สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 พ.ค. 53

พวงมาลัยรถเข้าข้างทางหรือเกาะกลางถนน อยากรู้เหมือนกันว่าจะเป็นอย่างไร ซึ่งขณะคิดก็ไม่ได้ขาดสติ”<sup>12</sup> ฉะนั้น อ.สอง จึงมองว่าตนเองเป็นคนที่พยายามค้นหาตนเองตลอดเวลา โดยมีพื้นฐานการคิดที่มาจากแรงกดดันทางครอบครัว ซึ่ง อ.สองไม่ได้สนใจว่าใครจะยอมรับหรือไม่ยอมรับกับแนวคิดของตนเองแบบนี้หรือไม่ “เริ่มต้นอาจเหมือนกังวลกับสิ่งที่ทำลงไป ตัดสินใจไปแล้วมีคนบอกว่าไม่ชอบ ไม่ยอมรับในตัวเรา แต่พอเอาเข้าจริงๆ ไม่ได้สนใจในสิ่งที่คนอื่นบอกเลย เพราะคงจะเป็นไปไม่ได้ที่จะให้คนทุกคนมายอมรับในตัวตนของเราจึงกลายเป็นประเด็นความขัดแย้งในความรู้สึกรูปแบบหนึ่งที่มีการถาม-ตอบตนเองตลอดเวลา แต่ก็สามารถที่ตอบตนเองได้ในทุกๆ คำถาม เหมือนกับเราพูดกับกระจก แล้วได้คำตอบด้วยตนเอง”<sup>13</sup>

“ในความเป็นจริงแล้ว ผมคิดว่าลึกๆ ผมเป็นคนขี้กลัว”<sup>14</sup> อ.สองได้เล่าให้ผู้วิจัยฟังว่าไม่ว่าจะเป็น ตัวตนที่เป็น Ideal Self, Real Self, Self - Image หรือ Looking - Glass Self ทุกๆ แบบล้วนมาจากตัวตนที่แท้จริง เราจะมีตัวตนแบบใด เริ่มต้นจากพื้นฐานทางครอบครัว อ.สองยอมรับว่าที่ตนเองเป็นคนขี้กลัวมาจากพื้นฐานครอบครัวที่ไม่สมบูรณ์ พ่อแม่แยกกันอยู่ ตนเองเป็นคนเกรง ออกจากบ้านมาตั้งแต่ ป.7 (ปัจจุบันคือ ม.1) ตอนนั้นอายุประมาณ 12 ขวบ ผู้และพี่สาวอุปสรรคด้วยตนเองมาตลอด อ.สองมีพี่ชายอีกคนหนึ่งแต่เป็นออทิสติก เสียชีวิตไปได้ประมาณ 10 ปีที่แล้ว ฉะนั้นด้วยความที่ออกจากบ้านอายุน้อยจึงไม่มีความผูกพันกับครอบครัวเท่าใดมากนัก สาเหตุที่ออกจากบ้านไม่ใช่เพราะพ่อ แม่แยกกันอยู่ แต่เป็นเพราะการที่พ่อชอบใช้อำนาจ แสดงอำนาจ ใช้อำนาจ ใช้อำนาจ แสดงความไม่รับผิดชอบ เจ้าชู้ มีผู้หญิงอื่น คือพ่อเป็นผู้ชายไทยแบบในสมัยโบราณ ที่เป็นใหญ่ในบ้าน สิ่งต่างๆ ที่พ่อแสดงให้เห็น ทำให้เกิดความรู้สึกไม่ได้อยู่บ้าน จึงออกจากบ้านตั้งแต่อายุน้อย และมาอาศัยอยู่กับเพื่อนรุ่นพี่ที่อายุมากกว่า ทำให้ตนเองมีความคิดที่โตเกินตัว ซึ่งหลังจากผ่านอะไรในชีวิตที่ไม่ดีมาหลายอย่างทำให้คิดได้ วิธีคิดเปลี่ยน ตอนจบ ม.ปลาย พยายามอ่านหนังสือ ค้นหาสาระให้ชีวิต ตั้งใจเรียนให้มากขึ้น จนสามารถสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้ แต่ด้วยความใช้ชีวิตอย่างโลดแล่น และโลดโผน ประกอบกับการหาทุนเรียนเอง กว่าที่จะจบปริญญาตรี อายุก็ประมาณ 28 ปี

ด้วยความที่มีพื้นฐานครอบครัวที่ไม่ค่อยแข็งแรง ไม่สมบูรณ์ มีความกดดันจากการใช้อำนาจของพ่อ การใช้อำนาจของรุ่นพี่ที่รังแกเรา ทำให้เป็นคนยอมรับผู้หญิง มีแรงผลักดัน แรงขับเคลื่อนชีวิต ผู้หญิงเป็นแรงผลักดันให้เดินไปข้างหน้า โดย อ.สอง มีประสบการณ์จากอดีตแฟน

<sup>12</sup> สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 พ.ค. 53

<sup>13</sup> สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 พ.ค. 53

<sup>14</sup> สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 พ.ค. 53

ที่เป็นแรงผลักดันให้ อ.สอง ต่อสู้ชีวิตฟันฝ่าอุปสรรค การตั้งใจเรียน รวมถึงการสู้ชีวิตต่างๆ ล้วนมาจากผู้หญิงเป็นแรงผลักดันทั้งสิ้น การมีประสบการณ์ที่ไม่ดีในชีวิต เป็นเหตุทำให้ อ.สองเป็นกัลลว กัลลวที่จะมีลูก ไม่อยากมีลูก เพราะกลัวจะมีภาระ มีพันธะผูกพันที่ไม่จบสิ้น ส่วนการใช้ชีวิตคู่ ก็ไม่อยากจดทะเบียน ไม่อยากมีงานแต่งงาน เพราะกลัวมีพันธะผูกพัน อ.สองมองว่ามันเป็นเรื่องของเงื่อนไขมากกว่า การจดทะเบียนเป็นเงื่อนไขของทางกฎหมาย การแต่งงานเป็นเงื่อนไขของทางสังคม อ.สอง ไม่อยากยึดติดกับตรงนั้น ซึ่งภรรยาคนปัจจุบันมีความเข้าใจ จึงไม่เรียกร้องที่จะต้องจดทะเบียน จะต้องจัดงานแต่งงาน หรือจะต้องมีลูก ซึ่งภรรยาของ อ.สอง เคยผ่านการจดทะเบียน ผ่านการจัดงานแต่งงานมาแล้ว จึงเห็นว่าสิ่งเหล่านั้นมิใช่สาระสำคัญของชีวิตคู่ ทำให้ อ.สอง มองว่าตัวตนที่แท้จริงของตนเอง จะไม่เกี่ยวข้องกับการยอมรับทางสังคม อ.สอง ไม่ได้มองว่าสังคมจะยอมรับหรือไม่ยอมรับ แต่เป็นสิ่งที่ใช้ตนเองเป็นหลักในการตัดสินใจ

อ.สอง ได้มองตนเองในอนาคตว่าอยากมีความเข้าใจในชีวิตมากขึ้น เข้าใจความเป็นไปของชีวิต เข้าใจมนุษย์ทุกคน เข้าใจว่าคนนี้ชอบเราเพราะอะไร ไม่ชอบเราเพราะอะไร เข้าใจว่าคนนี้ทำไมถึงโกรธเรา ทำไมคนนี้ถึงเกลียดเรา ซึ่งความเข้าใจที่เกิดขึ้นมีพื้นฐานจากการเข้าใจตนเองก่อน แล้วขยายผลไปถึงการเข้าใจผู้อื่น การเข้าใจในความแตกต่างแต่ละบุคคล เข้าใจว่าแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน แต่การเข้าใจของ อ.สอง มิใช่การนิ่งหรือการอยู่เฉย ไม่ได้ตอบกับพฤติกรรม การแสดงออกในสิ่งที่ใครคนหนึ่งกำลังปฏิบัติอยู่ อ.สอง ได้แยกประเด็นให้ผู้วิจัยฟังระหว่างการเข้าใจ และการยอมรับว่า “เช่น มีใครสักคนกำลังแสดงพฤติกรรมบางอย่างอยู่ ผมจะพยายามเข้าใจในสิ่งที่เขาทำ เข้าใจในตัวเขา แต่จะยอมรับในสิ่งที่เขาทำหรือไม่ นั่นเป็นคนละประเด็นกัน”<sup>15</sup> ซึ่งกระบวนการที่มองตนเองในอนาคตว่าอยากมีความเข้าใจมนุษย์มากขึ้นนั้น เป็นการฝึกตนเองที่ อ.สอง มองว่าเป็นกระบวนการที่ลดความขัดแย้งในสังคม ลดความแย้งในการอยู่ร่วมกัน ลดข้อขัดแย้งในสิ่งที่เราสงสัย ลดข้อขัดแย้งของปัญหา ทั้งนี้หากเราฝึกฝนการมองของเราให้มีความเข้าใจมนุษย์อย่างชัดเจนมากขึ้น เราก็จะมีความสุขมากขึ้น อ.สอง มองว่าทุกวันนี้ก็ยังมีที่เรายังไม่เข้าใจว่าทำไมคนนี้ถึงทำแบบนี้ ทำไมคนนั้นถึงทำแบบนี้ แต่ก็พยายามฝึกให้มีความเข้าใจในแต่ละบุคคล ฉะนั้นในอนาคตจึงหวังที่จะจะไปถึงจุดที่เข้าใจในมนุษย์ทุกๆ คนที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับตนเอง ที่อยู่ร่วมในสังคมเดียวกัน

## 1.2 “ผม” ที่คนอื่นมอง

อ.สอง ได้เล่าให้ผู้วิจัยฟังถึงมุมมองที่หลายคนมองตนเอง เริ่มต้นจากเพื่อนซึ่งเป็นอดีตแฟน มองว่า “ผมเปรียบเสมือนป่าไม้ที่เย็นสบายน่าอยู่ แต่จะให้เข้าไปอยู่ในป่านี้ ไม่สามารถที่จะ

<sup>15</sup> แสดงความคิดเห็นเมื่อวันที่ 21 พ.ค. 53

อยู่ได้”<sup>16</sup> อ.สองได้ขยายความต่อไปว่า ป่าไม้ที่เย็นสบายน่าอยู่ มีความอุดมสมบูรณ์เต็มไปด้วยพืชพรรณนานาชนิด มีสัตว์ป่ามากมาย มีทั้งอากาศร้อน อากาศเย็น เปรียบเสมือน อ.สอง ที่มีทุกอย่างครบถ้วน มีหลากหลายอารมณ์ความรู้สึก ทั้งด้านดีและไม่ดี ไม่น่าเบื่อ คุณเป็นคนง่ายๆ ส่วนที่กล่าวว่าจะให้เข้าไปอยู่ในป่านี้ ไม่สามารถที่จะอยู่ได้นั้น หมายถึง การเข้าไม่ถึงตัว อ.สอง ความหลากหลายทางอารมณ์ของ อ.สอง การอยู่ในป่าแห่งนี้จึงอยู่ได้อย่าง

ภรรยาคนปัจจุบันของ อ.สอง มองว่า อ.สองเป็นคนที่คิดแต่เรื่องของตนเอง เอาตนเองเป็นหลัก ซึ่ง อ.สอง ได้ยกตัวอย่างให้ผู้วิจัยฟังว่า สมมุติว่าจะเดินทางไปต่างจังหวัด ถ้า อ.สอง ตัดสินใจว่าจะไปคนเดียว อ.สองก็จะไม่สนใจสิ่งรอบข้าง “ผมตัดสินใจว่าผมจะไป ผมก็ไป คุณไม่ไปก็ช่างคุณ”<sup>17</sup> แต่ถ้า อ.สองตัดสินใจว่าเราจะไปด้วยกัน หมายถึงเราพร้อมจะไปด้วยกัน จะช้าหรือคิดปัญหาอะไรเราก็จะไปด้วยกัน ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้ง 2 แบบ แล้วแต่กรณีขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจว่าเป็นแบบไหน เรียกว่า เอาตนเองเป็นหลักแต่หลักที่ว่าอยู่ที่การเลือก การตัดสินใจ อยู่ที่ ความพร้อม ถ้าตัดสินใจเป็นแบบไปคนเดียวก็ใช้วิธีไปคนเดียว ถ้าตัดสินใจเป็นแบบไปสองคนก็ใช้วิธีไปสองคน ซึ่ง อ.สอง จะเป็นคนตัดสินใจ จึงทำให้ภรรยาบอกว่า อ.สอง ยึดตนเองเป็นหลัก

เพื่อนร่วมงานที่เป็นผู้ใหญ่กว่ามองว่า “ผมเป็นคนหัวแข็ง หัวรั้นไม่ค่อยฟังใคร คือชอบทำตัวแตกต่างจากคนอื่น ส่วนเพื่อนร่วมงานที่อายุเท่าๆ กันหรือเป็นรุ่นน้องมักจะมอง ว่าผมเป็นคนที่ดูน่าเชื่อถือ มีหลักการ ซึ่งเป็นการมองแบบภายนอก ไม่ได้มีใครเจาะจงหรือวิจารณ์ผม ในมุมมองที่ละเอียดเหมือนที่ภรรยาหรือเพื่อนสนิทมอง เป็นเพียงภาพสะท้อนที่คุยกันในเรื่องอื่นๆ แล้วมีประเด็นที่บังเอิญโยงมาสะท้อนถึงตัวผม ผมถึงได้ทราบว่าเขา มองผมเป็นอย่างไร”<sup>18</sup>

## 2. “ผม” กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการที่ตัว อ.สอง เป็นคนชอบศึกษา สนใจเชิงระบบ สนใจวิถีคิดของคน จึงตัดสินใจที่เป็นสมาชิกสภาพนักงานมหาวิทยาลัย ประกอบกับการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัย ทำให้ต้องศึกษาระบบมากขึ้น อ.สอง เล่าให้ผู้วิจัยฟังว่า ตนเองเป็นคนที่อยู่ในระบบ ชอบศึกษาระบบ ไม่ชอบออกนอกระบบ แต่จะมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตนเอง เช่น สมัยที่เรียนปริญญาโท ที่คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ตนเองจะมีสไตล์การแต่งกายคือ ตัดผมสั้นเกรียน แต่ไว้หนวดเคราและใส่ต่างหูกลมๆ เล็กๆ ไม่สวมกางเกงทรงสแล็ค แต่สวมกางเกงทรงลำลองที่ดูเรียบร้อย

<sup>16</sup> สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 พ.ค. 53

<sup>17</sup> สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 พ.ค. 53

<sup>18</sup> สัมภาษณ์วันเดียวกัน

สวมเสื้อเชิ้ตไม่ผูกเน็คไทน์ แต่ผูกหูกระต่าย ไม่สวมรองเท้าหนัง แต่สวมรองเท้าหุ้มส้นที่เป็นหนังกลับหรือคล้ายรองเท้าผ้าใบแต่เรียบร้อย ซึ่งไม่มีใครตอบได้ว่ามีส่วนไหนที่ไม่เรียบร้อย มีส่วนไหนที่ผิดระเบียบ และ อ.สอง ก็ไม่เคยถูกตำหนิจากผู้บริหาร หรือคณาจารย์เลย อ.สอง ถือว่าวิธีการดังกล่าวเป็นวิธีการที่ใช้ในการปรับตัวเข้าสู่ระบบ

## 2.1 มองตนเองในระบบประเมิน

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย อ.สอง มองว่าเป็นระบบที่วางไว้ค่อนข้างชัดเจน แต่จะมีจุดย่อยๆ ที่ยังไม่ลงตัว อ.สองกล่าวว่า ตนเองไม่ใช่คนที่ชอบปฏิเสธระบบ บางคนยังไม่เคยศึกษาระบบ ไม่เคยสัมผัสระบบก็จะปฏิเสธเลยทันที อ.สอง ยกตัวอย่างให้ผู้วิจัยฟังว่า เหมือนกับการไปกินอาหาร หากเราตัดสินใจที่จะกินร้านนี้แล้ว เขาทำอาหารมาให้ไม่ว่ารูปลักษณะอาหาร หรือรสชาติจะเป็นอย่างไร อ.สอง จะรับประทานให้หมด อาจมีคำนิยามว่ารสชาติเค็มไป หรือหวานไป แต่ก็รับประทานให้หมด ผู้วิจัยได้สอบถาม อ.สอง ต่อไปว่า แล้วจะกลับมารับประทานที่ร้านนี้อีกหรือไม่ อ.สอง กล่าวว่า ขึ้นอยู่กับการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงรสชาติให้ถูกปากเรา หากเขาเลือกที่จะคงรสชาติเดิม เราก็ไม่เข้าร้านนี้แล้ว แต่ถ้าเขาเลือกที่จะปรับปรุงรสชาติให้ถูกปากเรา เราก็ยินดีจะมาร้านเดิมอยู่ ตรงกันข้ามบางคนเห็นรูปลักษณะอาหารไม่น่ารับประทาน หรือชิมแล้วรสชาติหวานไป ก็จะปฏิเสธทันที ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเช่นกัน บางคนยังไม่ได้ศึกษาอย่างถ่องแท้ หรือมีความคิดติดลบกับระบบการประเมินก็จะมองว่าระบบการประเมินไม่ดี

การเปรียบเทียบร้านอาหารกับมหาวิทยาลัยทำให้ผู้วิจัยได้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น ระหว่างระบบประเมินกับอาหารที่ทางร้านนำมาเสิร์ฟให้เรา ซึ่งอาหารมีรสชาติเช่นไร อ.สอง ก็จะทานแล้วถ้ามีโอกาสก็จะเดินไปบอกคนปรุงว่า อาหารที่ปรุงรสชาติเป็นอย่างไรควรตัดเค็ม ตัดหวานหรือไม่เหมือนเป็นการสะท้อนกลับความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการหาแนวทางที่ดีที่เหมาะสมร่วมกัน โดยการพูดคุยในภาควิชา ในที่ประชุมภาควิชา ที่ประชุมคณะ หรือแม้กระทั่งในฐานะที่ อ.สอง ได้ร่วมเป็นกรรมการสภาพนักงานมหาวิทยาลัย มักจะมีการหารือเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ อ.สอง มองว่า “จากการที่ผมมีโอกาสสัมผัสกับระบบการประเมินมากขึ้น ในฐานะกรรมการสภาพนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันประสบการณ์การประเมินจากหลากหลายคณะ ผมคิดว่าระบบการประเมินค่อนข้างดีอยู่แล้ว แต่คนนำมาใช้คือจุดอ่อนของระบบ”<sup>19</sup>

<sup>19</sup> แสดงความคิดเห็นเมื่อวันที่ 25 พ.ค. 53

จากการที่ อ.สอง ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องระบบการประเมินกับคณะอื่นๆ ทำให้ อ.สอง ได้เห็นบริบทระบบการประเมินของแต่ละคณะที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะของคณะของตนเองที่ อ.สอง ยอมรับว่าไม่เหมือนกับคณะอื่นๆ ทั่วไป อาจเป็นเพราะธรรมชาติของคณะที่ต่างกัน ทำให้มีวิธีคิดที่ต่างกัน อ.สอง ได้ยกตัวอย่างวิธีคิดที่แตกต่าง เช่น การเปิดหลักสูตรใหม่ ในคณะ มีคณะหนึ่งที่จะเปิดหลักสูตรใหม่เหมือนกับคณะเรา เขามีวิธีการโดยท่านคณบดีใช้วิธีประสานงานกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ แล้วส่งคนของคณะตนเองไปเรียนต่อปริญญาเอก หรือไปอบรมหลักสูตรต่างๆ แล้วนำกลับมาช่วยกันผลักดันหลักสูตรที่จะเปิดใหม่ให้สัมฤทธิ์ผล เรียกว่ามองจากคนในคณะ ตรงกันข้ามกับคณะเรา เราจะพยายามหาคุณค่าจากคนข้างนอกคณะ แล้วดึงมาให้เกิดประโยชน์กับคณะเรา เปรียบเสมือนกับเรากำลังสร้างห้องใหม่ในบ้าน ถ้าเป็นคนในบ้านอยู่แล้วก็จะรักห้อง รักบ้าน แต่ถ้าเราสร้างห้องใหม่แล้วให้คนอื่นมาอยู่ เขาก็จะอยู่เฉพาะห้องของตนเอง “แล้วเขาจะรักบ้านหรือไม่? หรือรักเฉพาะห้องตนเอง? เขาจะมีความเข้าอกเข้าใจในองค์กรหรือไม่? แล้วต้องใช้เวลานานแค่ไหน? กว่าจะทำให้คนใหม่รักบ้านหลังเก่าได้”<sup>20</sup> อ.สอง ได้ให้แง่คิดแก่ผู้วิจัย

ด้วยธรรมชาติของแต่ละคณะที่แตกต่างกัน อ.สองกล่าวว่า สภานักงานมหาวิทยาลัย (ก่อนออกนอกระบบ คือ สภาอาจารย์) ได้เสนอให้มหาวิทยาลัยดูธรรมชาติความแตกต่างของแต่ละคณะ ซึ่งไม่ควรจะใช้เกณฑ์เดียวกัน เช่น เรื่องของงานวิจัยใช้ตัวเลขเป็นตัวตั้ง คณะใหญ่ๆ ที่มีโครงการวิจัยงบประมาณหลักล้าน จะเทียบกับคณะเล็กๆ ที่มีโครงการวิจัยหลักหมื่น คณะงานวิจัยก็ย่อมต่างกันมากอยู่แล้ว และคะแนนประเมินด้านผลงานที่กำหนดเกณฑ์เป็น 70% ที่มีทั้งการเรียนการสอน งานพัฒนานักศึกษา งานบริการวิชาการ งานวิจัย งานบริหารและงานอื่นๆ เป็นไปไม่ได้ที่อาจารย์หนึ่งคน จะทำได้ครบทุกหัวข้ออย่างสมบูรณ์แบบ อ.สอง แนะนำว่า น่าจะมีการแบ่งที่มีความเป็นธรรมต่อคณาจารย์แต่ละท่าน เช่น บางท่านไม่มีงานวิจัยแต่มีงานสอนมาก บางท่านมีงานวิจัยมากแต่ไม่มีงานพัฒนานักศึกษา ฉะนั้นเกณฑ์การประเมินน่าจะปฏิบัติตามธรรมชาติที่ควรเป็น น่าจะดีกว่า อ.สอง ให้แง่คิดว่า มหาวิทยาลัยมักจะมองจากบนลงล่าง แต่สภานักงาน (สภาอาจารย์เดิม) พยายามจะมองจากล่างขึ้นบน

อ.สอง มองว่าที่ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีปัญหาในทุกวันนี้เนื่องจากเราไม่เคยมีการอบรมผู้ทำหน้าที่ประเมิน ว่าควรมีจรรยาบรรณอย่างไร มีหลักเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ทำได้อย่างไร จะมีเพียงผู้ทำหน้าที่ผู้ประเมินบางคนเคยไปอบรมเกี่ยวกับผู้ตรวจประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ แล้วนำหลักเกณฑ์ดังกล่าวมาปรับ

<sup>20</sup> สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 25 พ.ค. 53

ประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับแต่ละคณะเท่านั้น กรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานมีส่วนสำคัญมากในการประเมิน เพราะเป็นบุคคลที่สามารถให้คุณให้โทษผู้ถูกประเมินได้ โดยที่ผู้ทำหน้าที่เป็นกรรมการเข้ามาทำหน้าที่โดยตำแหน่ง ไม่ว่าจะตำแหน่งหัวหน้าส่วนงาน หัวหน้าภาควิชา กรรมการบริหารประจำส่วนงาน ซึ่งไม่สามารถวัดได้ว่าแต่ละท่านมีประสบการณ์การประเมินมากน้อยเพียงใด? เข้าใจแนวคิดของการประเมินหรือไม่? มีใจเป็นกลางหรือมีธรรมชาติอคติหรือไม่? ซึ่งกรรมการประเมินก็จะโยงมาถึงวิธีการประเมินว่าจะมีการพิจารณาอะไรบ้าง มีเกณฑ์เป็นอย่างไร การประเมิน 360° หรือจากกลุ่มไหนบ้าง มีการสุ่มสัมภาษณ์จากนักศึกษาหรือเพื่อนร่วมงานหรือไม่ “ผมคิดว่ากรรมการประเมินน่าจะมีการทำ workshop ก่อนการประเมินโดยศึกษามาทั้งหลักเกณฑ์การประเมิน วิธีการประเมิน รายละเอียดเกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมิน”<sup>21</sup> อ.สอง มองว่าสิ่งเหล่านี้ล้วนจำเป็นต่อการประเมินทั้งสิ้น ข้อเสนอแนะทางหนึ่งที่ อ.สอง ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินว่า ควรมีวิธีการประเมินที่หลากหลาย มีข้อมูลประกอบจากหลายทาง ดูวัตถุประสงค์ว่าจะประเมินเพื่ออะไร เช่น ประเมินแบบขอไปที ประเมินเพื่อออกจากการหรือประเมินเพื่อให้ปรับปรุงตัว เป็นต้น การทำการบ้านมาก่อนของกรรมการจะช่วยประกอบการประเมินให้ชัดเจนมากขึ้น ทำให้กรรมการทำหน้าที่ของตนเองได้สมบูรณ์แบบมากขึ้น

เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นอีกส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาในการประเมิน มหาวิทยาลัยกำหนดให้เป็นด้านผลงาน 70% ด้านพฤติกรรม/คุณลักษณะส่วนบุคคล 30% บางคณะอาจไม่ปัญหาในการใช้เกณฑ์ดังกล่าว แต่ละคณะของ อ.สอง มีปัญหาเกี่ยวกับรายละเอียดการกำหนดเกณฑ์ที่ข้อยกไป เช่น ด้านผลงาน 70% จะแบ่งเป็นการเรียนการสอนที่เปอร์เซ็นต์ งานพัฒนานักศึกษาก็เปอร์เซ็นต์ งานบริการวิชาการก็เปอร์เซ็นต์ งานวิจัยก็เปอร์เซ็นต์ และงานบริหารก็เปอร์เซ็นต์ แล้วงานการสอนที่แบ่งเปอร์เซ็นต์ไปจะเทียบกับที่วิชา งานวิจัยต้องกี่ขึ้นถึงจะได้ที่เปอร์เซ็นต์ เหล่านี้ล้วนเป็นปัญหาที่ยังมีความไม่ชัดเจนเกิด เรียกได้ว่า มหาวิทยาลัยสร้างระบบมาดี แต่คนนำมาใช้มีความหวาดระแวง กลัวการเสียเปรียบได้เปรียบในการประเมิน จึงทำให้เกิดปัญหามากมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คณะควรให้ความสำคัญกับการประเมินอย่างมาก เพราะเป็นเรื่องการให้คุณให้โทษบุคคลอย่างที่ได้กล่าวไปแล้ว เช่น ประเมินอาจารย์ 2 ท่าน ที่มีภาระงานสอนเท่ากัน ทำงานด้านอื่นๆ เท่ากัน แต่ได้เปอร์เซ็นต์การเลื่อนเงินเดือนไม่เท่ากัน ซึ่งปกติเป็นความลับแต่คนอยู่ใกล้กันย่อมถามกันเป็นธรรมดาว่าได้กี่เปอร์เซ็นต์ กรรมการประเมินต้องตอบคำถามให้ได้ว่า ทำไมถึงได้คะแนนไม่เท่ากัน ซึ่งหากตอบไม่ได้ก็จะเป็นเรื่องที่เคลงใจกันไปตลอด ทั้งกับกรรมการผู้ประเมิน

<sup>21</sup> แสดงความคิดเห็นเมื่อวันที่ 25 พ.ค. 53

กับตัวเพื่อนร่วมงานด้วยกันเอง ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นจะเป็นผลเสียระยะยาวหากคณะไม่มีมาตรฐานในการประเมินที่ชัดเจน กรรมการประเมินควรทำหน้าที่อย่างสมบูรณ์แบบ การประเมินเป็นงานที่ต้องทำต่อเนื่องตลอดทั้งปี มิใช่ว่าทำเฉพาะช่วงประเมินแล้วเสร็จ ต้องมีการคิดต่อเนื่อง ดำเนินการเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องว่าประเมินคนคนหนึ่งออกมาแล้วมีจุดบกพร่อง เราช่วยเขาแก้ไขข้อบกพร่องอย่างไรได้บ้าง เช่น อาจารย์เขียนแผนการสอนไม่เป็น ต้องส่งไปอบรม อบรมแล้วได้ผลหรือไม่ คณะต้องช่วยหาทางออกให้ เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล รวมถึงเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่องานจะได้ออกมามีประสิทธิภาพ อ.สอง กล่าวเสริมว่า “อาจารย์ในภาควิชาของผมหลายคนไม่มีงานวิจัย ทำวิจัยไม่เป็น แต่เพราะการประเมินไม่มีมาตรฐาน คณะไม่ได้ช่วยผลักดันหรือดำเนินการใดๆ จึงอยู่กันไปเรื่อยๆ แบบนี้ผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นผลระยะยาวทำให้การพัฒนาคณะ การพัฒนาบุคลากรทำได้ล่าช้า ในเมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกระบบแล้วระบบการประเมินเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ระบบการประเมินต้องชัดเจน ต้องมีมาตรฐาน”<sup>22</sup>

ในภาพรวม อ.สอง มองว่า พนักงานมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสนใจกับระบบการประเมินมากนัก เนื่องจากหากผลการประเมินออกมาดี หรือไม่ดี ก็มีผลเฉพาะปีไม่ได้มีการดำเนินการใดๆ กับผลที่เกิดขึ้น ทุกคนมีความเคยชินกับการประเมินทุกๆ ปี ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบไม่ได้ช่วยให้สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ไม่ว่าจะเป็นมาตรฐานการประเมิน การพัฒนาบุคลากรหลังการประเมินดีขึ้น ไม่มีกระบวนการพัฒนา “การขัดแย้งกันของบุคลากรทุกวันนี้เป็นเพราะเรื่องการประเมิน เป็นความขัดแย้งที่ไม่ไหล แต่เป็นสิ่งที่อยู่ในใจ”<sup>23</sup> มองไปข้างหน้าแต่ลืมมองเท้าตนเองว่าพร้อมเดินหรือไม่ คิดแต่เรื่องต่างประเทศ ใช้อาจารย์จากต่างประเทศ ควรหาสิ่งที่เป็นตัวเรา เป็นเรื่องที่เป็นเอกลักษณ์ของเราเอง แสดงอัตลักษณ์ จุดเด่นของเราให้คนอื่นได้เห็น น่าจะเป็นสิ่งที่ดีกว่า

อ.สอง ยังได้ให้ความเห็นเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีการแบ่งเกณฑ์ย่อยย่อยใน 70% ไม่ลงตัว แต่ละคนพยายามที่จะให้น้ำหนักในเรื่องต่างๆ ที่จะเข้าข้างตนเองมากที่สุด เช่น อาจารย์ท่านหนึ่งสอนมาก งานวิจัยน้อย ก็จะแสดงความคิดเห็นที่พยายามให้น้ำหนักเกณฑ์การสอนมากๆ น้ำหนักเกณฑ์งานวิจัยน้อยๆ หรืออีกท่านหนึ่งเป็นผู้บริหาร ไม่มีงานพัฒนานักศึกษา ก็จะแสดงความคิดเห็นที่พยายามให้น้ำหนักเกณฑ์งานหลายๆ น้ำหนักเกณฑ์งานพัฒนานักศึกษาน้อยๆ เป็นต้น เรียกได้ว่ามีความระแวงกันมากขึ้น รักตัวเองกันมากขึ้น รักองค์กรน้อยลง

<sup>22</sup> แสดงความคิดเห็นเมื่อวันที่ 28 พ.ค. 53

<sup>23</sup> แสดงความคิดเห็นวันเดียวกัน

ผู้วิจัยได้สอบถาม อ.สอง ในฐานะที่ อ.สอง เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย ที่สภามี การพูดคุยประเด็นเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติที่มีรายละเอียดปลีกย่อยไม่ลงตัวนี้มากนักน้อย เพียงใด อ.สอง กล่าวว่ามีการพูดถึงบ้างแต่ก็ไม่มากนักเกี่ยวกับรายละเอียดปลีกย่อย แต่การ ประเมินที่มีการกล่าวถึงจะเป็นเรื่องที่มีการฟ้องร้อง ร้องเรียนเกี่ยวกับความไม่เป็นธรรมในการ ประเมิน การถูกไล่ออก ส่วนเรื่องที่มีการพูดถึงกันมากจะเป็นเรื่องระบบอื่นๆ ที่มีปัญหา ซึ่งสังเกต จากการเรียกร้องอุทธรณ์ของบุคลากร ที่มากที่สุดเป็นข้อเรียกร้องสิทธิพึงได้ของพนักงาน มหาวิทยาลัยสายวิชาการ ที่มีความไม่ชัดเจนว่าสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ของพนักงาน มหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสภาพมีอย่างไรบ้าง อันเนื่องมาจากความไม่ชัดเจนของมหาวิทยาลัย มข. เมื่อ ออกนอกระบบมีกฎ ระเบียบมากที่สุดเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบในช่วงเวลา เดียวกัน มีกฎระเบียบใหม่ซ้อนกฎระเบียบเก่า กฎระเบียบเก่าก็ไม่ยกเลิก ทำให้ผู้ปฏิบัติสับสน เกิดความไม่ลงตัวในความไม่ชัดเจนดังกล่าว

## 2.2 มองตนเองในการถูกประเมิน

จากประสบการณ์ด้านการถูกประเมินของ อ.สอง ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นเกี่ยวกับการ พลาดการประเมินเพราะความไม่ทราบวันประเมิน ทราบเพียงแต่วันที่ส่งแฟ้มสะสมงาน แล้วทำ ให้ อ.สอง ส่งแฟ้มไม่ทัน ทำให้ผลการประเมินออกมาได้รับการเลื่อนค่าจ้างเพียง 1%ประกอบ การ มโนภาพแห่งตนของ อ.สอง ที่มีบุคลิกภาพเป็นคนหนึ่ง ไม่ค่อยพูด ทำให้กรรมการที่ทำหน้าที่ ประเมินมองว่า อ.สอง เป็นคนที่ปฏิเสธระบบ ไม่ยอมรับระบบ “อาจารย์ที่เป็นกรรมการประเมินฯ ท่านหนึ่งบอกกับผมหลังจากการประเมินสิ้นสุดลงว่า ที่ประชุมมีความเห็นว่า ผมเป็นคนปฏิเสธ ระบบการประเมิน ไม่ยอมรับระบบการประเมิน”<sup>24</sup> ซึ่ง อ.สอง ไม่ได้มีการแก้ตัวหรือหาข้ออ้าง ใดๆ เพียงแต่รับไว้เป็นประสบการณ์ เพียงแต่พยายามทำความเข้าใจกับระบบ และศึกษาเกี่ยวกับ ระบบที่เกี่ยวข้องกับตนเองให้มากขึ้น

จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ อ.สอง มีความเข้าใจในตัวกรรมการประเมิน 2 – 3 ท่าน ที่ ทำการประเมิน อ.สอง มากขึ้น ผู้วิจัยถามว่าโกรธไหม? อ.สอง ตอบว่า ไม่โกรธ ไม่มีความรู้สึกที่ เป็นบวกหรือเป็นลบ มีแต่ความเข้าใจในตัวผู้ทำหน้าที่ประเมิน ว่าคิดกับเราแบบไหน เป็นการมอง ที่เชื่อมโยงกับ Self Concept ว่ามีความเข้าใจผู้อื่น แล้วตนเองก็จะมีความสุข

การประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งที่ผ่านมา อ.สอง มองว่า ไม่ควรนำมา เปรียบเทียบกันระหว่างปี หรือเปรียบเทียบกันกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ซึ่งปกติจะไม่มีการทราบ ผลการประเมินการปฏิบัติงานที่โยงไปถึงการขึ้นเงินเดือน ว่าแต่ละคนได้ขึ้นเงินเดือนกี่เปอร์เซ็นต์

<sup>24</sup> สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 25 พ.ค. 53

ถามว่าเราอยากรู้ของคนอื่นไหม? เป็นธรรมชาติของบุุคคลทั่วไปที่ต้องอยากรู้ในสิ่งที่ตนเองไม่รู้ เช่น เราได้ 4% อาจารย์ท่านอื่น เพื่อนร่วมงานคนอื่นจะได้ซั๊กกี้เปอร์เซ็นต์ เป็นเพียงข้อสงสัยที่อยากรู้ แต่เมื่อไม่มีโอกาสที่จะรู้ หรือไม่เหมาะสมที่จะรู้ ก็ไม่ได้สนใจมากนัก ไม่รู้ก็ไม่เป็นไร และก็ไม่พยายามเสาะแสวงหาที่จะรู้ด้วย ซึ่งเข้าใจการมองคนละมุมของกรรมการ เช่น อาจารย์ท่านหนึ่งอาจจะพูดน้อย สอนไม่ดี แต่นำเสนอเพิ่มสะสมงานต่อกรรมการดี มีการกรอกข้อมูลทาง MIS ที่สมบูรณ์ ก็อาจจะได้คะแนนการประเมินดี ซึ่งแล้วแต่กติกาที่คณะกรรมการวางไว้ว่าจะมองมุมไหน

นอกจากอยู่ในสถานะของการถูกประเมินในฐานะลูกภาค<sup>25</sup> คนหนึ่ง โดยผู้วิจัยได้สอบถาม อ.สอง ว่าจะต้องปฏิบัติตัวพิเศษกับกรรมการหรือไม่ เพื่อให้มีคะแนนพิเศษหรือเกิดมุมมองที่ดี อ.สองกล่าวว่า “สำหรับผมเคยเป็นอย่างไรก็เป็นอย่างนั้น แต่บางคนเอาใจกรรมการ ออกนอกหน้าจนเห็นได้ชัด”<sup>26</sup> อ.สอง ยังเคยทำหน้าที่ผู้ประเมินในฐานะตัวแทนจากภาควิชา ก็มักจะถูกเอาใจจากอาจารย์บางท่าน แต่เฉพาะช่วงการประเมินเท่านั้น (อ.สอง พูดด้วยน้ำเสียงที่ปนหัวเราะ) ซึ่ง อ.สอง ก็ไม่ได้ใส่ใจอะไร เพราะสิ่งต่างๆ เหล่านี้ คนเราล้วนแล้วแต่สวมหน้ากากเข้าหากัน อ.สอง ยังให้แง่คิดกับผู้วิจัยว่า คนเราจะดูว่าใครเป็นอย่างไร คิดกับเราอย่างไร ต้องใช้เวลา ไม่ได้ดูแค่ช่วงสั้นๆ ต้องดูกันนานพอสมควร ถึงจะทราบว่า แต่ละคนเป็นคนอย่างไร

### กรณีศึกษาที่ 3 : พี่สาม

ผู้วิจัยได้ใช้นามสมมุติ “พี่สาม” แทนกรณีศึกษาที่มีสถานภาพแทนกรณีศึกษาที่มีสถานภาพเป็นข้าราชการตั้งแต่เริ่มแรกเข้ามาบรรจุในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยรับราชการตั้งแต่ปี 2523 ต่อมาได้เปลี่ยนสถานภาพของตนเองเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2551 และปฏิบัติงานอยู่สายปฏิบัติการ

#### 1. มโนภาพแห่งตน

พี่สาม หญิงอายุประมาณ 56 ปี รูปร่างสูงใหญ่ ไม่อ้วนไม่ผอม ผิวขาวอมเหลือง ไว้ผมชอยสั้น ใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส ไม่ค่อยพูด สถานภาพครอบครัวสมรส แต่ไม่มีบุตร เป็นคนอำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ โดยกำเนิด พี่สามมีพี่น้องทั้งหมด 4 คน พี่สามเป็นคนโต สถานภาพทางบ้านพี่สามอบอุ่นมากเนื่องจากเป็นครอบครัวใหญ่ ผู้วิจัยเคยไปที่บ้านของพี่สาม ซึ่ง

<sup>25</sup> ลูกภาค หมายถึง บุคลากรที่สังกัดในภาควิชาต่างๆ

<sup>26</sup> สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 25 พ.ค. 53

ที่บ้านจะเป็นครอบครัวใหญ่ ที่บ้านบริเวณละแวกเดียวกันจะเป็นบ้านลุง ป้า น้ำ อา อาศัยอยู่ใกล้ๆ กัน พี่สามมีบ้านพักในมหาวิทยาลัย ทุกๆ วันหยุดพี่สามจะกลับไปบ้านที่สันกำแพง มีการพบปะสังสรรค์ระหว่างพ่อ แม่ พี่น้อง และญาติคนอื่นๆ พี่สามเล่าบรรยากาศที่บ้านของตนเองให้ผู้วิจัยฟังอย่างมีความสุขและสนุกสนาน

พี่สามจบการศึกษาระดับปริญญาตรีที่จังหวัดเชียงใหม่ เริ่มรับราชการที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยบรรจุที่คณะหนึ่ง แล้วโอนย้ายมาทำงานที่คณะแห่งนี้ในปี 2538 รวมระยะเวลาการทำงานในรั้วมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้งหมด 30 ปี

ปัจจุบันพี่สามดำรงตำแหน่งหัวหน้างานวิจัยและพัฒนา ในสำนักงานเลขานุการคณะ พี่สามเป็นคนจริงจังในเวลาทำงาน เป็นผู้ใหญ่ที่ใครๆ ให้ความเคารพนับถือ เป็นที่รักของน้องๆ ในคณะ เนื่องจากพี่สามมีการวางตัวที่ดี เสมอต้นเสมอปลาย ไม่เคยด่าหรือว่าใคร นอกจากจะเป็นการสอนในสิ่งที่ดี ที่เหมาะสม ที่ควรทำ ซึ่งการสอนของพี่สามนั้นจะเป็นการพูดคุยสนทนา พี่สามมีบุคลิกที่นิ่ง สุขุม จึงทำให้เป็นที่รักของน้องๆ หลายๆ คนในคณะ สิ่งที่น่ายกย่องของพี่สามอีกข้อหนึ่งคือการปกป้องลูกน้อง ไม่เอาเปรียบลูกน้อง เช่น หากลูกน้องทำงานผิดพลาดแล้วถูกผู้บริหารตำหนิ พี่สามจะออกมารับแทนเพื่อไม่ให้ผู้บริหารตำหนิถึงลูกน้อง หลังจากนั้นจะมีการพูดคุย สอนงานระหว่างพี่สามกับลูกน้องเอง ด้วยเหตุนี้จึงทำให้พี่สามเป็นที่รักของลูกน้อง และน้องๆ ในสำนักงาน

พี่สามได้ให้เห็นผลในการเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการมาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย เนื่องจากเห็นว่า ตนเองอายุตัว และอายุราชการมากแล้ว การเปลี่ยนสถานภาพก็ไม่ได้กระทบกับสวัสดิการการรักษาพยาบาลหรือสิทธิต่างๆ ที่มีอยู่ถามว่ามีความมั่นใจในการอยู่ในสถานภาพหรือไม่ พี่สามไม่มั่นใจ โดยกล่าวว่า “หากเปลี่ยนสถานภาพไปแล้ว มันไม่เข้าท่า หรือดูแล้วไม่ดี ไม่มีความมั่นใจ ก็คงจะลาออกจากงานไปเลย เพราะตนเองก็อายุมากแล้ว ลูกเด้าก็ไม่มี ภาระหนี้สินก็ไม่มี หากออกจากงานอายุปุนนี้ก็ไม่เป็นไร เพราะอีกไม่กี่ปีก็เกษียณแล้ว”<sup>27</sup>

### 1.1 “ฉันทัน” ท่ามกลางการเปลี่ยนผ่านขององค์กร

พี่สามมองว่าตนเองเป็นคนละเอียดรอบคอบ ละเอียดยิ่งในหลายๆ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับตนเอง เป็นคนใจเย็น มักชอบใช้ความคิดแบบนิ่งๆ เป็นคนตรง หากชอบก็จะบอกว่าชอบ ไม่ชอบก็จะบอกว่าไม่ชอบ แต่ไม่ใช่คนโผงผางหรือโอ้อวด ฉะนั้นหากบอกว่าไม่ชอบจะใช้วิธีลูบหนิ หรือเดินหนิ ด้วยความเป็นคนไม่ค่อยพูด คนที่ไม่สังเกตจึงดูไม่ออกว่า ตนเองไม่พอใจ พี่สามมองว่า

<sup>27</sup> สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 ก.ค. 53

ตนเองเป็นคนที่คิดช้า บางทีมีใครพูดอะไรมา กว่าจะได้ตอบหรือคิดได้ว่าน่าจะพูดแบบนี้ ก็ผ่านเหตุการณ์ตรงนั้นไปแล้ว

ในความเป็นจริงกับในจินตนาการของพี่สาม มีความคล้ายกันมากแต่จะมีเพียงเล็กน้อยที่เป็นภาพต่างกัน คือภาพบุคลิกลักษณะที่คนส่วนใหญ่เห็นจะมองว่าพี่สามเป็นคนนิ่งๆ ง่ายๆ ไม่ได้ตอบหรือขัดแย้งกับใคร แต่ในความเป็นจริงแล้วพี่สามเป็นคนไม่ยอมคนหากไม่ถูกต้อง พี่สามเล่าให้ผู้วิจัยฟังถึงภาพการแสดงออกบางอย่างที่คนในที่ทำงานไม่เคยเห็น ในเรื่องการโมโหมากที่สุด หรือโกรธมากที่สุด ซึ่งจะแสดงออกทางบ้าน ตัวอย่างเรื่องที่ทำให้โมโหมากที่สุด เช่น การที่หลานทำตัวไม่เหมาะสม ออกนอกถ่วงนอกทาง พูดตื๋อแล้ว เตือนก็แล้ว ยังประหลาดใจไม่เหมาะสม ตนเองจึงแสดงออกให้เห็นว่าตนเองโมโหมาก โดยที่ไม่ได้เงี้ยวหรือลูกเดินหนีแต่จะเป็นการบ่นคำออกไป ทางบ้านจะทราบดีว่า ตนเองเป็นคนที่ไม่โหม่นมากแล้ว แต่ถ้าไม่โกรธมากๆ ก็จะไม่แสดงออก จึงทำให้หลานคนที่ทำผิดจะกลัวมาก รีบมาขอโทษและสัญญาว่าจะไม่ทำอีก ด้วยความที่ตนเองเป็นผู้ใหญ่ในบ้าน เป็นพี่คนโตสามารถออกคำสั่ง และคนอื่นจะยอม ทุกคนในบ้านมีความเกรงใจตนเอง ถึงแม้จะไม่มีลูก แต่จะมีหลานๆ ที่ต้องคอยให้คำปรึกษา แนะนำ ฉะนั้นหากตนเองว่าไม่เหมาะสม ไม่ดี ไม่ควรทำ จะไม่มีใครกล้าขัด ประกอบกับบุคลิกของตนเองที่เป็นคนเงียบขรึม เป็นแบบอย่างให้น้องๆ มีการวางตัวที่น่าเคารพนับถือ เป็นคนมีระเบียบ วินัยในตนเอง รักษาเวลา รักษาคำพูด เป็นคนจริงใจ มีเหตุมีผลในการ ทำสิ่งต่างๆ จึงทำให้น้องๆ หลานๆ รวมถึงญาติหลายๆ คน มีความเกรงใจในตนเอง

สำหรับในอนาคตของพี่สาม อยากให้เป็นเหมือนปัจจุบันที่เป็นอยู่ หรืออาจจะดีขึ้นจากเดิม พี่สามกล่าวว่าจะเป็นคนดีของสังคมเหมือนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จะทำประโยชน์ จะช่วยเหลือสังคมมากขึ้น จะพยายามเข้าใจคนอื่นให้มากขึ้นเพื่อลดความขัดแย้งในสังคม พี่สามมั่นใจว่าการประหลาดใจ หรือวางตนในทุกวันนี้คืออยู่แล้ว ในอนาคตก็จะทำดีเหมือนที่ทำอยู่ในปัจจุบัน พี่สามกล่าวว่าตนเองมีความเชื่อในเรื่องกรรมดี สุภายิตสำนวนไทยที่บอกว่า ทำดีได้ดีทำชั่วได้ชั่ว ไม่ว่าจะยุคสมัยก็ยังใช้ได้ อยู่ ยิ่งสมัยนี้เรียกว่า กรรมติดจรวด มักจะเห็นผลทันตา พี่สามจึงมักจะสอนน้องๆ ทั้งที่บ้านและที่ทำงานให้ทำความดี เพราะความดีที่เราได้กระทำนั้นจะส่งผลคุ้มครองเราทั้งในด้านสุขภาพ ครอบครัวและหน้าที่การงาน

## 1.2 “ฉันท” ที่คนอื่นมอง

พี่สามเล่าให้ผู้วิจัยฟังว่า สามีของตนเองมักจะเรียกตนเองว่า “คุณนายละเอียด” ซึ่งสรรพนามที่ถูกตั้งขึ้นนี้ ทางบ้านญาติทุกคนจะทราบดี ตัวอย่างที่พี่สามเล่าให้ผู้วิจัยฟังถึงความละเอียดของตนที่บ้าน เช่น ไม่ชอบให้ใครทำบ้านเลอะเทอะ หยิบจับของมาจากมุมไหนต้องนำไปเก็บไว้ที่เดิม เนื่องจากตนเองเป็นคนทำความสะอาดบ้านเองจึงอยากให้บ้านสะอาดอยู่เสมอ



เคยให้โอกาสและตักเตือนในการประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อปี 2548 และปี 2549 แต่ก็ยังประพฤติดนไม่เหมาะสมจึงถูกประเมินไม่ผ่าน

ที่สามยอมรับว่า พนักงานมหาวิทยาลัยที่ถูกประเมินไม่ผ่านรายนี้เป็นคนเก่ง ทำงานดีมากแต่พฤติกรรมอื่นๆ ไม่ดี เช่น ทำพฤติกรรมปั่นป่วนในที่ทำงาน นี่ก็อยากค่าใคร ก็จะต้องออกมาเสียงดังๆ บางครั้งไม่พอใจเรื่องเล็กๆ น้อยๆ มักจะทำเป็นเรื่องใหญ่ บางครั้งยื่นร้องไห้หน้าห้องผู้บังคับบัญชา บางครั้งยื่นค่าผู้บังคับบัญชาอย่างไม่กลัวใคร ถ้าไม่ค่าก็จะใช้คำหรือทำพฤติกรรมประหลาดประชัน ชอบตะโกนเสียงดังๆ จนในสำนักงานปั่นป่วนเป็นพฤติกรรมที่บั่นทอนจิตใจเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างมาก บทสรุปจึงต้องให้ประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ผ่าน

## 2.1 มองตนเองในระบบประเมิน

ที่สามมองว่าระบบการประเมินที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นมานั้น มีความชัดเจนและง่ายต่อการปฏิบัติ ก่อนนำออกมาใช้ในทุกวันนี้ต้องมีการซักถาม แยกใจให้ดีที่สุดแล้วจึงนำมาออกมาใช้ ซึ่งมหาวิทยาลัยมีการปรับระบบการประเมิน โดยเฉลี่ยน่าจะประมาณ 2-3 ปี ปรับหนึ่งครั้งคือเมื่อใช้ไปแล้วเกิดปัญหา หรือเจอจุดบกพร่องก็จะมีการปรับปรุง ปรับแก้แล้วนำมาใช้ใหม่

การดำเนินงานด้านการประเมินของมหาวิทยาลัยเอื้อประโยชน์ทั้งทางฝ่ายผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เช่น กรณีที่ได้ยกตัวอย่างเกี่ยวกับการประเมินไม่ผ่าน ไม่ใช่หากผู้ประเมินอยากจะเอาคนนั้นคนนี้ออกจากงานสามารถทำได้ทันที ต้องมีการตักเตือนในรอบการประเมินก่อนหน้านี้นี้ ต้องมีความเห็นจากประเมินแบบ 360° จากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ให้บริการ เป็นต้น โดยทุกๆ ขั้นตอนต้องมีหลักฐานประกอบที่ชัดเจน และดำเนินการอย่างรัดกุม ส่วนในฝ่ายผู้ถูกประเมินนั้น หากประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ผ่านแล้วถูกเลิกจ้าง สามารถอุทธรณ์ได้ผ่านสภาพนักงานได้ ซึ่งในรายที่คณะประเมินไม่ผ่านนี้ก็ได้รับเรียนอุทธรณ์ให้คณะพิจารณาทบทวนอีกครั้งหนึ่ง แต่ผลสรุปการยังคงเป็นถูกเลิกจ้างเหมือนเดิม

ที่สามยังสัมภาษณ์ต่อไปอีกว่า มันเป็นการดูยากมากกว่ากรรมการประเมินแต่ละบุคคลนั้น คิดอย่างไร บางคนมีอคติหรือเข้าข้างผู้ถูกประเมิน ก็มักจะยืนยันความคิดของตนเอง ทั้งที่มหาวิทยาลัยมีหลักเกณฑ์การประเมินมาให้ แต่ผู้ประเมินบางคนยังใช้ความรู้สึกส่วนตัวมาเป็นเกณฑ์ตัดสิน แต่สิ่งต่างๆ เหล่านี้ไม่ได้เกิดขึ้นกับตนเอง ตัวของที่สามเองมักจะมองว่าถูกก็คือถูก ผิดก็คือผิด กรณีคนที่ไม่ผ่านการประเมินแล้วที่สามเป็นกรรมการประเมินนั้น ที่สามมองว่างานของเขาดีมาก แต่พฤติกรรมส่วนตัวนั้นไม่ดีเลย เคยตักเตือนแล้ว บอกแล้วแต่ก็ไม่ดีขึ้น ที่สามจะแยกเป็นแต่ละประเด็นๆ ว่างานเป็นอย่างไร พฤติกรรมการแสดงออกเป็นอย่างไร ความรับผิดชอบ การรักษาระเบียบวินัยเป็นอย่างไร ดูตามเหตุตามผล ไม่ได้มองว่าไม่ชอบคนนี้ คนนี้จึงไม่ดีสักอย่าง ฉะนั้นที่สามเมื่ออยู่ในฐานะหัวหน้างาน และเป็นกรรมการประเมินยอมรับว่า ความละเอียด

ในเรื่องการประเมินและเรื่องการทำงานทุกอย่างในยุคการออกนอกระบบนี้ ต้องใส่ใจการทำงานให้มากขึ้น เพราะหากเกิดประเด็นข้อโต้แย้งใดๆ ในการทุกเรื่องเราต้องสามารถตอบได้

ความชัดเจนของการนำระบบการประเมินมาใช้ น่าจะอยู่ที่แต่ละคณะมากกว่า เช่น คณะที่พี่สามอยู่สร้างหลักเกณฑ์การประเมินไว้ว่าจะดูจาก ผลงาน เวลาการทำงาน ความตั้งใจในการทำงาน ความรับผิดชอบ การช่วยเหลืองานในคณะ โดยมีหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจน แต่พอถึงการประเมิน ไม่ว่าจะประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือเลื่อนขึ้นเงินเดือน จะดูเพียงว่าเป็นพวกพ้องของตนเองหรือไม่เท่านั้น ฉะนั้นอยากให้คณะมีมาตรฐานเกี่ยวกับการประเมินที่ชัดเจน และนำมาใช้อย่างจริงจัง

## 2.2 มองตนเองในการถูกประเมิน

ด้วยในบุคลิกที่เป็นคนอยู่ในความถูกต้อง ทำให้พี่สามมองการประเมินผลการเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ 2553 ที่ผ่านมามีบางอย่างที่ไม่ถูกต้องไม่เหมาะสม พี่สามเห็นการเล่นพวกพ้อง ได้ยินผู้บริหารบางคนพูดขึ้นมาว่า “ยุคใครยุคมัน” จึงทำให้พี่สามเห็นภาพบางอย่างเกิดการเปรียบเทียบว่า แต่ละคนที่ได้เปอร์เซ็นต์การขึ้นเงินเดือนมากๆ นั้นล้วนแล้วแต่เป็นพวกพ้องเดียวกันทั้งสิ้น บางคนไม่ทำงานแต่ได้ดีเพียงแค่ว่าเป็นพรรคพวกเดียวกัน จึงตัดสินใจทำหนังสือร้องเรียนเพื่อให้ทางผู้บริหารอธิบายขั้นตอนหลักเกณฑ์เหตุผลพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือน รวมถึงได้มีโอกาสพูดเกี่ยวกับความไม่ชัดเจนที่เกิดขึ้นในการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในที่ประชุม โดยพี่สามให้เหตุผลกับผู้วิจัยว่า อยากให้คณะทำงานมีความโปร่งใสมากที่สุด มีความชัดเจน มีความยุติธรรม หากผิดพลาดตรงขั้นตอนไหน จะได้เป็นประสบการณ์ในการนำมาพิจารณาปีถัดไป ซึ่งมันอาจจะไม่ได้ผลมากนักและไม่สามารถแก้ไขในปีนี้ไม่ทัน เพียงแค่ผู้บริหารรับปากที่จะนำไปเป็นแนวทางพิจารณาในปีถัดไป ความมั่นใจของการปรับเปลี่ยนระบบการขึ้นเงินเดือนให้ดีขึ้นนั้น พี่สามมีความมั่นใจเพียง 70% เพียงได้มีโอกาสพูด มีโอกาสทำหนังสือขึ้นไป แล้วทางผู้บริหารรับปากในการนำมาปรับใช้ปีถัดไป เท่านั้นพี่สามก็มีความพึงพอใจแล้ว

จากการเล่นพรรคเล่นพวกที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยได้สอบถามกรณีศึกษาว่ามีแนวคิดที่อยากจะปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อจะได้กลายเป็นพรรคพวกเดียวกับผู้บริหารหรือไม่ ทางพี่สามตอบว่า ตนเองไม่อยากทำงานแบบว่าเป็นพวกคนนั้นคนนี้ สิ่งหนึ่งที่พี่สามมองในความไม่ถูกต้องเหมาะสมคือการที่ผู้บริหารคนหนึ่งกล่าวว่า ยุคใครยุคมัน พี่สามกล่าวว่า การที่ขึ้นมาเป็นผู้บริหาร แล้วคิดได้เพียงแค่ว่า ตอนนี้เป็นโอกาสของฉัน ใครที่ไม่ใช่พวกพ้องของฉัน ไม่มีโอกาสได้เกิด การคิดลักษณะนี้เป็นการคิดที่ไม่เหมาะสม ไม่น่าเชื่อว่าขึ้นมาเป็นผู้บริหารแล้วคิดได้เพียงแค่นี้ “ฉะนั้น

หากผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้ใหญ่ยังคิดได้แค่นี้ แล้วคณะจะเจริญได้อย่างไร”<sup>28</sup> พี่สามพูดไปด้วยใบหน้าที่มีรอยยิ้ม แต่มีความกังวลใจ

พี่สาม ยังได้ให้แง่คิดในการทำงานว่า หากเราตั้งใจทำงาน งานจะคุ้มครองเรา และใครก็ทำอะไรเราไม่ได้ ฉะนั้นการทำงานของพี่สามในทุกวันนี้ พี่สามยอมรับว่าตั้งใจทำงานจริงๆ อยากให้งานออกมาดีๆ คณะมีความเจริญมากขึ้น หากแต่การคิดหรือการกระทำของใครบางคนจะทำให้คณะถดถอยไปบ้าง พี่สามจะยังตั้งใจทำงานบนพื้นฐานของความถูกต้อง โปร่งใส หากสิ่งไหนไม่ถูกต้องพี่สามกล้าที่จะแย้ง เช่น การขึ้นเงินเดือนในปี 2553 ที่ผ่านมานี้ที่พี่สามทำหนังสือร้องเรียนในความไม่ชัดเจนของหลักเกณฑ์การเลื่อนค่าจ้าง พี่สามกล่าวเสริมว่า ตั้งแต่รับราชการมาจนถึงเปลี่ยนสถานะเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ทำงานมา 30 ปี ครั้งนี้เป็นครั้งแรกที่พี่สามทำหนังสือร้องเรียน เพราะพี่สามมองว่าในยุคการทำงานสมัยนี้ที่มหาวิทยาลัยออกนอกระบบเรื่องของความถูกต้อง ความโปร่งใส ความชัดเจน เป็นสิ่งสำคัญมาก จึงลุกขึ้นมาสู้เพื่อตนเอง เพื่อความถูกต้อง ประกอบกับช่องทางที่เปิดกว้างในการเรียกร้องสิทธิอันชอบธรรมต่างๆ มีมากขึ้น ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมีความอุ่นใจ ถึงแม้การทำหนังสือร้องเรียนจะถูกมองในแง่ลบจากผู้บริหาร พี่สามก็ไม่ได้มีความกังวลใจว่าจะมีผลกระทบกับตนเองจากผู้บริหาร เพราะพี่สามยังยึดหลักการงานเรื่องความถูกต้องไว้อยู่เสมอ

#### กรณีศึกษาที่ 4 : พี่สี่

ผู้วิจัยได้ใช้นามสมมุติ “พี่สี่” แทนกรณีศึกษาที่มีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ตั้งแต่เริ่มแรกเข้ามาบรรจุในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และปฏิบัติงานอยู่สายปฏิบัติการ

##### 1. มโนภาพแห่งตน

พี่สี่ ชายรูปร่างสันทัด ไม่อ้วน ไม่ผอม ผิวสองสี อายุ 39 ปี เป็นคนเจิบๆ ไม่ค่อยพูด บุคลิกอ่อนน้อมถ่อมตน พูดจาสุภาพ อหยาอหิ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานโดยมักจะขันอาสาช่วยเหลือในทุกๆ เรื่อง เช่น มักอาสาพาเพื่อนๆ นั่งรถของตนเองไปเยี่ยมเพื่อนที่ป่วย โรงพยาบาล ไปทานข้าวกลางวันนอกคณะ อาสาไปช่วยหิ้วของเวลาคณะมีงานเลี้ยง เป็นต้น พี่สี่เป็นคนจริงจั่งเวลาทำงาน เป็นคนมีเหตุมีผล จะพูดหยอกล้อกับเพื่อนร่วมงานเฉพาะที่สนิทด้วยเท่านั้น เป็นคนที่ชอบเก็บความรู้สึกไม่แสดงออกให้ใครรับรู้ มีโลกส่วนตัวสูง ใจเย็น เมื่อประสบสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจจะเจิบไม่พูดอะไร

<sup>28</sup> สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 ก.ค. 53

พี่สี่เป็นคนสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ เป็นลูกคนที่ 4 ในบรรดาพี่น้อง 4 คน ซึ่งเป็นลูกผู้ชายคนเดียว ฐานะทางบ้านปานกลาง แต่ไม่ได้มีปัญหาขัดสนเรื่องการใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน เนื่องจากพี่สี่ไม่ได้เป็นคนที่ชอบดื่ม ชอบเที่ยว นานๆ ครั้งถึงจะมีการออกไปสังสรรค์กับเพื่อนๆ ชีวิตส่วนใหญ่จึงอยู่กับครอบครัวมากกว่า พี่สี่มีพ่อที่ป่วยเป็นโรคถุงลมโป่งพองอยู่ที่บ้านสันทราย อยู่ในความดูแลของพี่สาว 2 คน ส่วนพี่สาวอีกคนทำงานอยู่ที่จังหวัดระยอง แม่ของพี่สี่ได้เสียชีวิตด้วยโรคมะเร็งตับเมื่อปี 2551 พี่สี่จะกลับไปเยี่ยมพ่อทุกสัปดาห์ เนื่องจากตนเองมีบ้านพักในมหาวิทยาลัย พี่สี่มีสถานภาพสมรส ภรรยาข้าราชการเป็นพยาบาลในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่ มีลูกชาย 2 คน คนโตอายุ 4 ขวบ มีบุคลิกร่าเริงแจ่มใส สนตามวัยทั้งที่ตนเองป่วยเป็นโรคไตมาตั้งแต่กำเนิด ส่วนคนเล็กอายุ 1 เดือน ครอบครัวของพี่สี่อบอุ่นมาก แต่ด้วยการที่พ่อและลูกชายป่วยทำให้บางครั้งพี่สี่จะมีอาการที่เศร้าหมอง ลูกชายคนโตของพี่สี่ป่วยเป็นโรคไตที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด หมอบอกว่ามักพบได้หนึ่งในล้านคนเท่านั้น จึงทำให้บางครั้งเมื่อพูดถึงลูกชายคนโต พี่สี่จึงดูเศร้าๆ แต่ด้วยความซนตามวัย และความน่ารักสดใสจึงทำให้พี่สี่คลายเศร้าลงได้บ้าง

กิจวัตรประจำวันของพี่สี่ คือ ตื่นตอนเช้าดูแลลูกชายคนโตพาไปส่งที่โรงเรียน มาทำงานจึงทำให้พี่สี่มาทำงานเช้าเสมอ ในตอนเย็นไปรับลูก เล่นกับลูกบางทีพาออกไปเดินเล่นหน้ามหาวิทยาลัย บางทีพาไปเยี่ยมปู่ที่อำเภอสันทราย ส่วนใหญ่การดูแลลูกจะเป็นหน้าที่ของพี่สี่ เนื่องจากภรรยาเป็นพยาบาลการทำงานต้องเข้าเป็นกะ มีเวลาไม่แน่นอน บ้านที่อยู่ในมหาวิทยาลัย อยู่กัน 4 คน พ่อ แม่ ลูก 2 คน ไม่มีญาติผู้ใหญ่อาศัยอยู่ด้วย ฉะนั้นภาระการดูแลลูกจึงเป็นของพี่สี่ ตอนนี้อยู่คนที่ 2 อายุ 1 เดือนยังมีแม่ดูแล อีกไม่นานพอลูกคนที่ 2 เริ่มโตขึ้น ภรรยาพี่สี่กลับไปทำงานหลังจากลาคลอด พี่สี่ต้องดูแลลูกคนที่ 2 ด้วย พี่สี่กล่าวว่าคงจะคว่นวายอยู่ไม่น้อย ผู้วิจัยสังเกตสีหน้าของกรณีศึกษาดูเบิกบานและมีความสุขมากเมื่อพูดถึงลูกชายทั้ง 2 คนและครอบครัว<sup>29</sup>

พี่สี่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี เมื่อปี 2544 ก่อนหน้านี้ได้บรรจุเป็นลูกจ้างชั่วคราว ตำแหน่งพนักงานธุรการ ที่คณะหนึ่งในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และได้มาสอบบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ที่อีกคณะหนึ่งในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เมื่อวันที่ 1 พ.ค. 2545 รวมอายุงานที่คุ้นเคยกับการประเมินการปฏิบัติงานทั้งหมด 8 ปีนับตั้งแต่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย แต่รวมอายุงานในมหาวิทยาลัยทั้งหมด 14 ปี (เนื่องจากก่อนหน้านี้เป็นลูกจ้างชั่วคราว การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเหมือนพนักงานมหาวิทยาลัย)

<sup>29</sup> สังเกตเมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2553

### 1.1 “ผม” ท่ามกลางการเปลี่ยนผ่านขององค์กร

ตามจินตนาการของตัวพี่สี่เอง เข้าใจว่าตนเองเป็นคนที่มีความกำแพง มีกรอบกันส่วนตัว ไม่ค่อยชอบให้ใครปิ่นกำแพง ทำลายกำแพง รุกล้ำพื้นที่ส่วนตัวของตนเอง ซึ่งแล้วแต่กรณีว่า กำแพงที่ตนเองสร้างขึ้นกับแต่ละคนไม่เหมือนกัน บางคนใช้กำแพงหลายชั้น บางคนเป็นกำแพงชั้นเดียว บ่อยครั้งที่ตนเองชอบที่จะปิ่นกำแพง ออกนอกกรอบเอง โดยไม่ให้ใครปิ่นกำแพงเข้ามา หากตนพึงพอใจจะเป็นฝ่ายปิ่นกำแพงเอง เรียกได้ว่าไม่ชอบให้ใครมาครอบงำ เป็นคนที่มีจุดยืนของตนเอง ถ้ามองเป็นข้อเสียตามจินตนาการของตนเองคิดว่าตนเองเป็นคนหัวรั้น ไม่ฟังใคร มีเหตุผลของตนเอง “เพราะตนเองเป็นแบบนี้จึงทำให้มีคนที่ไม่ชอบ ไม่พอใจกับการทำงานของตนเอง”<sup>30</sup> พี่สี่กล่าวด้วยน้ำเสียงที่อารมณ์ดี หากตนเองมีความคิดในการทำงานว่าน่าจะเป็นแบบนี้มากกว่า น่าจะเป็นวิธีนี้ดีกว่า ตนก็จะทำตามแบบของตนเอง แต่ถ้าใครเห็นว่าวิธีอื่นดีกว่าก็ต้องอธิบายและให้เหตุผลอย่างเหมาะสมและเป็นวิธีที่จริงจัง ตนจึงจะยอมเปลี่ยน ซึ่งไม่เฉพาะกับเพื่อนร่วมงานเท่านั้น กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร ก็ต้องมีเหตุผลที่จะทำให้ตนเองเปลี่ยนความคิดได้

พี่สี่มองว่า ตนเองในจินตนาการและตนเองในความเป็นจริงมีความเหมือนกันมาก ยอมรับว่า เป็นคนที่มีจุดยืนของตนเอง หัวรั้น ตนเองจะมีความเป็นเหตุเป็นผลในการใช้ชีวิต ทำงานและชีวิตครอบครัวเสมอ เช่นในเรื่องการทำงาน หากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานมีความเห็นขัดแย้งกับตนเอง แต่ตนเองมีความมั่นใจในวิธีการ ขั้นตอนการทำงานความเป็นเหตุเป็นผลของตนเอง ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานต้องมีเหตุผลที่ทำให้ตนเองเกิดความเห็นสอดคล้อง เห็นด้วยก่อน แล้วจึงจะยอมเปลี่ยนตาม เรียกได้ว่า “ตามจินตนาการไม่ยอมเปลี่ยนหรอกนะ แต่ความเป็นจริงถ้าเขามีเหตุผลดีกว่าก็จำเป็นต้องเปลี่ยน”<sup>31</sup> ด้วยความเป็นคนที่เชื่อมั่นในตนเองสูง ประกอบกับเป็นคนหัวรั้น อยู่บนพื้นฐานเหตุผลของตนเอง พี่สี่จึงยอมรับว่าจุดนี้อาจทำให้ใครหลายๆ คน โดยเฉพาะผู้บริหารไม่พึงพอใจในการทำงานของตนเอง เพราะบางครั้งตนเองถูกแนะนำให้ปฏิบัติงานตามแนวของผู้บริหาร แต่ตนเองเห็นว่าวิธีการแบบอื่นน่าจะดีกว่า จึงไม่ได้ทำตามคำแนะนำ แต่ก็ไม่ทุกครั้งเสมอไปหากสิ่งไหนที่ถูกแนะนำมาแล้วเกิดประโยชน์หรือเป็นวิธีการดีกว่าตนเองก็จะปฏิบัติ แต่ก็ทดลองใช้วิธีของตนเองก่อน ซึ่งถ้าไม่ได้ผลแล้วจะปรับเปลี่ยนตาม พี่สี่ยอมรับว่า การที่ตนเองมีจุดยืนแบบนี้ถือว่าเป็นทั้งข้อดีและข้อเสียในเวลาเดียวกัน ถ้ามองว่าแล้วอยากปรับเปลี่ยนตนเองในเรื่องการมีจุดยืน การสร้างกำแพง สร้างกรอบของตนเองหรือไม่ พี่สี่กล่าวว่า “คงไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ และโดยส่วนตัวก็ไม่อยากเปลี่ยน

<sup>30</sup> สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 7 เม.ย. 53

<sup>31</sup> สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 7 เม.ย. 53

เพราะรู้สึกภูมิใจ มีความสุข และสนุกกับการได้สร้างจุดยืนของตนเอง”<sup>32</sup> นอกจากนี้พี่สี่ยังได้มองว่า ถึงแม้ตนเองจะดูเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นในตนเอง แต่ก็ไม่ได้เคร่งครัดกับแบบแผนในชีวิตมากนัก เปรียบเสมือนการปั่นกำแพง ถ้าอยากปั่นเมื่อไหร่ก็จะปั่น การทำงาน การใช้ชีวิตครอบครัวก็เหมือนกัน บางครั้งก็ได้ยึดตามแบบแผนที่กำหนด นึกอยากทำอะไรก็จะทำ อยากฉีกกรอบ อยากปั่นกำแพงก็อยู่เหมือนกัน แล้วมักจะเป็นบ่อยๆ ด้วยการอยากทำอะไรก็ทำ ไม่ได้สนใจใครว่าใครจะคิดอย่างไร เพราะยังรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่ และไม่ได้มีใครเดือดร้อนในสิ่งที่ตนเองทำ

ปัจจุบันพี่สี่ยังคงทำงานในตำแหน่งนักวิชาการศึกษา แต่ภาระงานที่รับผิดชอบจะถูกเปลี่ยนไปเรื่อยๆ ก่อนหน้านั้นเมื่อ 2 ปีที่ผ่านมาในทีมบริหารชุดเดิม พี่สี่ได้รับผิดชอบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของคณะ ซึ่งไม่ได้ตรงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งแต่เป็นความสามารถที่พี่สี่ทำได้ และทำงานเข้าตาทีมบริหารของคณะ จึงทำงานอย่างมีความสุขและพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย แต่ปัจจุบันเมื่อเปลี่ยนทีมบริหาร เห็นว่าพี่สี่ควรเปลี่ยนงานจากเทคโนโลยีสารสนเทศมาทำงานประกันคุณภาพของคณะ ซึ่งพี่สี่ไม่มีสิทธิ์โต้แย้งก็ยินดีทำงานประกันคุณภาพ แต่เมื่อ 2 สัปดาห์ที่ผ่านมา ทีมบริหารยังไม่พึงพอใจในผลงานด้านการประกันคุณภาพของพี่สี่ ทั้งที่ผลการประเมินการประกันคุณภาพที่ผ่านมาอยู่ในระดับดีมาก จึงให้ย้ายงานไปทำด้านบริการวิชาการ โดยอ้างว่าตรงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่งพี่สี่ได้โต้แย้งอย่างสุภาพว่าขอให้การประกันคุณภาพในรอบที่จะมาถึงนี้ (พฤษภาคม 2553) ผ่านไปก่อนเนื่องจากเป็นงานต่อเนื่อง อยากทำให้เสร็จตามรอบปีการประกันคุณภาพ แต่ทีมบริหารยังไม่เห็นผลดีและให้เปลี่ยนงานโดยทันที ซึ่งพี่สี่ได้แต่เก็บความรู้สึกไว้ยอมทำตามและไม่ได้โต้แย้งใดๆอีก เพราะรู้ว่าไม่มีประโยชน์ใดๆ ถ้าหากโต้แย้ง พี่สี่ได้มองตนเองในอนาคตว่า อยากจะกลับมามีความสุขในการทำงานอีกครั้งหนึ่ง อยากได้ผู้บังคับบัญชาที่มีความเข้าใจตนเอง และตนเองเข้าใจผู้บังคับบัญชา น่าจะทำให้การทำงานมีความสุขดี ฉะนั้นในอนาคตจึงอยากมีความสุขในการทำงาน เพราะตนเองเชื่อว่าไม่เฉพาะตนเองที่จะมีความสุข เพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ก็น่าจะมีสุขด้วย

## 1.2 “ผม” ที่คนอื่นมอง

มีหลากหลายมุมมองจากคนอื่นๆ ที่มองพี่สี่ โดยคนแรกคือภรรยาบอกว่า พี่สี่เป็นคนดู บางครั้งหงุดหงิดง่าย เจ้าอารมณ์ ขี้โมโห พี่สี่กล่าวว่าส่วนมากเรื่องที่โมโหหงุดหงิด จะเป็นเรื่องที่ไม่ค่อยมีสาระมาก เช่น “บางทีอาจหงุดหงิดมาจากที่ทำงาน พอมาถึงบ้านลูกคนโตก็แกล้งลูกคนเล็ก แล้วโดนเรารู้ ร้องให้กันจ้าละหวั่นลั่นบ้านทั้งพี่ทั้งน้อง”<sup>33</sup> ซึ่งพี่สี่พยายามปรับข้อเสียตรงนี้อยู่

<sup>32</sup> แสดงความคิดเห็นเมื่อวันที่ 19 เม.ย. 53

<sup>33</sup> สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 เม.ย. 53

แต่ก็ยังปรับไม่ได้ แต่ภรรยาที่ยังเคยกล่าวชมพี่สี่ว่าเป็นหัวหน้าครอบครัวที่มีความรับผิดชอบดี รักครอบครัว พี่สี่พูดด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้ม มีความสุข และภูมิใจในตนเอง ส่วนในมุมมองของเพื่อนร่วมงาน เคยมีคนบอกว่า พี่สี่เป็นคนสุขุม ใจเย็น ไม่ค่อยพูด อ่อนน้อมถ่อมตน มีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานทุกคน

ผู้บังคับบัญชาเก่า (พี่สี่หมายถึงเลขานุการคณะคนก่อนหน้านี) มองว่า พี่สี่เป็นคนมีวุฒิภาวะ มีความเป็นผู้นำ มีหลักการเหตุผลในการทำงาน กล้าโต้แย้งในสิ่งที่เห็นว่าเหมาะสม พี่สี่เคยถกเถียงกับพี่เลขานุการคณะคนนี้ เนื่องจากความคิดเห็นไม่ตรงกัน พอเถียงกันเสร็จ จบงานก็คือจบ ไม่ได้เก็บมาคิดต่อให้หมางใจกัน เลขานุการคณะจึงมองว่าทำงานกับพี่สี่แล้วมีความสุข ตัวพี่สี่เองก็มีความสุข ที่ได้ช่วยกันทำงานแก้ปัญหาในงาน ทำให้งานลื่นไหลและออกมาสัมฤทธิ์ผล ในทางตรงกันข้ามผู้บังคับบัญชาใหม่ (พี่สี่หมายถึงตำแหน่งสูงสุดและรองในคณะ) มองว่า ลักษณะการทำงานดังกล่าว เป็นการงานของคนหัวรั้น หัวดี หัวแข็ง ซึ่งตัวผู้บังคับบัญชาเองไม่ได้บอกกับตัวพี่สี่โดยตรงหรอก แต่พูดกับคนอื่นแล้วเขาบอกมาอีกที พี่สี่กล่าวว่าตนเองก็ไม่ใช่คนหูเบา แต่พอจะจับประเด็นได้น่าจะเป็นจริง เพราะไม่ใช่แค่คนเดียวที่มาบอก มีหลายคนพูดตรงกัน รวมถึงสถานการณ์อื่นๆ ประกอบด้วย

## 2. “ผม” กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 2.1 มองตนเองในระบบประเมิน

พี่สี่มองการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบมหาวิทยาลัยว่าเป็นระบบที่ดี มีประสิทธิภาพ เมื่อเปรียบเทียบกับประสบการณ์จากที่เคยถูกประเมินผลการปฏิบัติงานจากระบบบริษัทเอกชน กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย โดยพี่สี่มองว่ามหาวิทยาลัยมีกฎเกณฑ์การประเมินที่ค่อนข้างดี เป็นรูปธรรม โดยภาพรวมแล้วตนเองพึงพอใจกับระบบการประเมิน แต่การนำมาใช้ดูจะไม่ชัดเจน เรียกได้ว่าคนที่นำมาใช้ โดยผู้ทำหน้าที่ประเมิน หรือกรรมการประเมิน ยังไม่เป็นที่ยอมรับในสายตาตนเอง โดยหากกรรมการประเมินขาดคุณธรรม ขาดจริยธรรม และไม่มีธรรมาภิบาล (good governance) การประเมินก็จะดูไม่น่าเชื่อถือ ยิ่งหากมีการเล่นพรรคเล่นพวกกันด้วย คนที่ไม่ใช่พรรคพวกเดียวกัน ก็จะถูประเมินแบบตามใจกรรมการ ไม่ได้ประเมินตามหลักเกณฑ์ที่ควรจะเป็น ฉะนั้นเป็นการยากที่มหาวิทยาลัยจะลงลึกดูรายละเอียด เพื่อให้เข้าถึงในแต่ละคณะว่าเป็นอย่างไร เนื่องจากมีจำนวนหลายคณะ หลายสำนักงาน หลายหน่วยงาน มหาวิทยาลัยจะทราบอีกทีว่าการประเมินในคณะนั้นๆ มีปัญหาที่ต่อเมื่อมีคนไม่ผ่านการประเมิน แล้วมีการฟ้องร้องเกิดขึ้น พี่สี่ยังได้กล่าวอีกว่า ตนเองเคยได้สัมผัสกับผู้บริหารทั้งสองแบบทั้งที่มีธรรมาภิบาลและไม่มีธรรมาภิบาลแล้ว จึงเกิดข้อเปรียบเทียบได้ว่าชอบผู้บริหารแบบ

ไหนดนอยากทำงานกับผู้บริหารแบบใด ซึ่งผู้บริหารที่มีธรรมชาติที่ได้อัสมัสนั้น มักจะสร้างความสามัคคีกลมเกลียวให้เกิดขึ้นในคณะ ไม่เลือกปฏิบัติ มีความโปร่งใสในการทำงานที่สามารถตรวจสอบความชัดเจนได้ ที่สำคัญเคารพในสิทธิของผู้อื่น ซึ่งการที่ตัวตนเป็นคนมีจุดยืนหัวรั้น กล้าที่แย้งในสิ่งที่ตนคิดว่าเหมาะสม เมื่อเจอผู้บริหารที่มีธรรมชาติ มีวุฒิภาวะทางความคิด ใจกว้าง นึกถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ก็จะรับฟังความคิดเห็นของตนเอง ซึ่งถ้าผู้บริหารเห็นว่าความคิดของผู้บริหารดีกว่า เป็นประโยชน์กว่า ก็จะอธิบายให้ตนเองเห็นคล้อยตาม จบเรื่องงานความขัดแย้งก็จบ พุดคุยกันได้ตามปกติ พี่สี่มองว่าคนเราขัดแย้งกันในเรื่องงานได้ ทุกคนทำเพื่อองค์กรกันทั้งนั้น การขัดแย้งกันเป็นเรื่องปกติ ควรแยกแยะว่าขัดแย้งในงาน จบการทำงานก็วางตัวปกติเหมือนเดิม แต่ผู้บริหารบางคนที่ไม่ใช่หลักธรรมชาติไม่ได้มองแบบนั้น จะเอาจริงเอาจังจนกลายเป็นเรื่องส่วนตัวที่ทำให้ไม่ชอบหน้ากัน เหมือนขัดผลประโยชน์กัน นึกถึงแต่ผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก จึงทำให้กระทบในเรื่องงานทุกๆ เรื่องรวมทั้งเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

พี่สี่มองว่าระบบการประเมินพนักงานมหาวิทยาลัยที่จะเป็นธรรมหรือไม่เป็นธรรมสืบเนื่องเกี่ยวโยงมาตั้งแต่การสรรหาผู้บริหาร ซึ่งเหมือนกับการใช้ตะแกรงร่อน<sup>34</sup> เพื่อให้ได้คนที่มีความสมบัติตามเกณฑ์ โดยกำหนดว่าต้องมีตำแหน่งทางวิชาการเป็น “รองศาสตราจารย์” ขึ้นไป หรือถ้ามีตำแหน่งเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ ต้องจบปริญญาเอกด้วย จึงจะมีคุณสมบัติการเป็นคณบดีได้ ซึ่งนักบริหารกับนักวิชาการ ไม่น่าจะเป็นคนที่อยู่กลุ่มเดียวกัน บางคนมีตำแหน่งทางวิชาการสูงแต่อาจบริหารงานไม่เก่งก็ได้ ซึ่งเมื่อมีตะแกรงร่อนขนาดนี้ ทำให้คนที่มีความสมบัติสามารถเป็นผู้บริหารได้ มีตัวเลือกเหลืออยู่น้อย ในคณะขนาดใหญ่อาจไม่เคียดรื้อน เพราะมีตัวเลือกมาก แต่คณะขนาดเล็กมักจะมีปัญหา เพราะมีตัวเลือกน้อยมาก ยิ่งตัวเลือกน้อยประกอบกับการไม่เป็นที่ยอมรับในสังคมส่วนใหญ่ และไม่มีธรรมชาติด้วย ก็มีผลต่อการทำงานต่างๆ ในคณะไม่สิ้นไหล มีแต่การมุ่งเน้นหาผลประโยชน์ส่วนตัว ส่งผลให้บุคลากรในคณะไม่มีความสุข หรือสนุกกับงานที่ทำได้

## 2.2 มองตนเองในการถูกประเมิน

แม้พี่สี่ยอมรับว่าตนเองทำงานไม่เข้าตาทีมบริหารเท่าไรนัก แต่ก็ไม่ได้หวาดหวั่น หรือกลัวการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าจะไม่ผ่าน ถูกมองว่าทำงานไม่ดี หรือถูกกลั่นแกล้ง เพราะพี่สี่เชื่อเสมอว่า ถ้าเราตั้งใจทำงาน งานจะคุ้มครองเรา ฉะนั้นไม่ว่าอยู่ต่อหน้าผู้บริหาร (กรรมการประเมิน) หรืออยู่หลังตนก็ยังวางตัวเป็นปกติ ไม่ได้สนใจในตัวผู้บริหารมากนัก เช่น ตนเอง

<sup>34</sup> ตะแกรงร่อนที่กรณีศึกษากล่าวถึง หมายถึงการคัดกรอง สรรหาผู้บริหาร

ถูกผู้บริหารมองว่าเป็นคนไม่กระตือรือร้นในเวลาทำงาน เงียบๆ เงิบขริม คนคิดว่าเป็นบุคลิกของตน ซึ่งตนก็ไม่ได้ปรับปรุง ไม่ได้แสดงตัวให้ผู้บริหารเห็นว่าตนเองมีความกระตือรือร้น ยังคงวางตัวเงิบขริม เฉยๆ เมื่ออยู่ต่อหน้าผู้บริหาร ยิ่งบางสถานการณ์กับหัวหน้างานของตนเอง บางทีเดินสวนกันยังไม่มองหน้ากันก็มี ตนจึงไม่ได้สนใจอะไรมากนัก ผู้วิจัยได้ถามต่อไปว่า สถานการณ์ความตึงเครียดระหว่างพี่สี่กับผู้บริหารที่เกิดขึ้น ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่ ได้รับคำตอบว่า มีผลกระทบบ้าง ซึ่งระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยจะเกี่ยวพันกับการเลื่อนค่าจ้าง ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับธรรมดา การขึ้นเงินเดือนก็จะอยู่ในระดับธรรมดาด้วย จะขึ้นไปอีกก็เปอร์เซ็นต์ที่เท่ากันไป ขึ้นมากขึ้นน้อย แต่ถ้าไม่ขึ้นเลยตนก็คงเอาเรื่องให้ถึงที่สุด พี่สี่มองว่าตรงจุดนี้คือข้อดีของระบบการเลื่อนค่าจ้างที่คุ้มครองพนักงานมหาวิทยาลัย เพราะแต่ละปีจะมีการเลื่อนค่าจ้างหนึ่งครั้ง ถ้าคนไหนไม่ได้เลื่อนค่าจ้างต้องมีเหตุผลชี้แจงไปยังมหาวิทยาลัย แล้วถ้าคนไหนไม่ได้เลื่อนค่าจ้าง 3 ครั้งติดกันจะถูกพิจารณาให้เลิกจ้าง ซึ่งกว่าจะถึงขั้นตอนตรงนั้น ต้องมีกระบวนการหลากหลายขั้นตอน บางทีก็กว่าจะถึงการพิจารณาให้เลิกจ้างก็เปลี่ยนวาระผู้บริหารไปก่อนก็มี ฉะนั้นหากใครไม่ทำงานแบบเลวร้ายจริงๆ ก็คงไม่ถึงขั้นที่จะไม่ขึ้นเงินเดือน ตนเองจึงเชื่อว่าหากเราเป็นคนทำงาน งานจะคุ้มครองเรา ถึงทำงานเข้าตาบ้างไม่เข้าตาบ้าง เขาก็ทำอะไรเราไม่ได้หรอก ฉะนั้นถ้าจะต้องมาพินอปปิเท่ากับคนที่ไม่ได้มีใจจะเคารพกันจริงๆ รวมทั้งเคยมีปัญหากันมาก่อน พี่สี่กล่าวว่าการทำใจไม่ได้

พี่สี่ไม่ได้มีความคาดหวังผลในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากนัก เพราะยังการนำเสนอตัวตนของตนเป็นดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จึงไม่ได้คาดหวังว่าการประเมินจะต้องออกมาสมบูรณ์แบบเสมอไป ซึ่งหากผลการประเมินการปฏิบัติงานออกมาได้คะแนนน้อย ทำให้เลื่อนค่าจ้างได้เปอร์เซ็นต์น้อย ก็จะไม่เรียกร้อง ไม่โวยวาย คงใช้วิธีเงิบขริมน่าจะดีที่สุด เพราะตนเองคิดว่าปล่อยให้เป็นไปตามยุคตามสมัย เป็นการเมืองที่พอมดสมัยก็ผ่านไป ซึ่งตอนที่ได้คะแนนมาก (ในวาระก่อนๆ) ก็ไม่ได้เสียงดัง ก็ใช้วิธีเงิบขริมเช่นนี้ ฉะนั้นพอได้คะแนนน้อยบ้างก็ไม่ต้องโวยวายปล่อยให้เป็นไปเรื่อยๆ เพราะเข้าใจสถานการณ์ดี เข้าใจระบบการบริหารงานในมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี ว่ามีการสับเปลี่ยนทุกๆ 4 ปี อย่างมากที่สุดก็ 2 วาระ (8 ปี) พี่สี่กล่าวว่า “ถ้าชุดนี้ไม่พอใจเรา เดี่ยวเขาก็เปลี่ยนแล้ว ระยะเวลา 4 ปีมันผ่านไปเร็วมากเลยนะ”<sup>35</sup>

สาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารชุดนี้และหัวหน้างานไม่ชอบ ไม่พอใจการทำงานของพี่สี่ พี่สี่ได้เล่าให้ผู้วิจัยฟังว่า เป็นเรื่องการทำงานในอดีตตอนที่ท่านยังไม่ได้ขึ้นมาเป็นผู้บริหาร ขัดแย้งกันในเรื่องงาน ซึ่งบุคลิกท่านก็ไม่ยอมใคร พี่สี่ก็ไม่ยอมใคร บ่อยครั้งที่มิได้เถียงกันเกิดขึ้น ส่วนหัวหน้า

<sup>35</sup> สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 เม.ย. 53

งานที่ไม่ชอบพีสี่ เนื่องจากผลการทำงานในชุดผู้บริหารก่อนหน้า พีสี่มีผลงานที่โดดเด่นกว่า เรียกว่าล้าหน้า ทำให้หัวหน้างานไม่พึงพอใจ พอมาถึงการบริหารในชุดนี้ที่ผู้บริหารไม่ชอบพีสี่ เป็นทุนเดิมอยู่แล้ว จึงเข้าทางของหัวหน้างานที่ไม่จำเป็นต้องปกป้องลูกน้องของตนเอง

วิธีที่พีสี่ใช้แก้ปัญหาเวลาที่รู้สึกอึดอัดในที่ทำงาน หรือเวลาที่ต้องขัดแย้งเรื่องงานกับผู้บริหาร มักจะเปิดเพลงฟัง ซึ่งก็ไม่ได้เปิดเสียงดัง จะฟังเงียบๆ คนเดียว บางทีก็หาเพื่อนร่วมงานที่สนิทที่คุยแล้วสบายใจ พีสี่บอกว่ามีหลายคนที่ตกที่นั่งเดียวกับตนจึงทำให้มีเพื่อนคุยที่สามารถเล่าสู่กันฟังได้ และเข้าใจกัน หรือไม่ตอนเย็นกลับบ้านไปก็มักจะเล่นเตะบอลกับลูกชายคนโต ทำให้ลืมเรื่องเครียดๆ ที่ทำงานได้เหมือนกัน

พีสี่ได้เล่าให้ผู้วิจัยฟังว่า การบริหารจัดการของคณะที่ตนทำงานอยู่นี้ กับอีกคณะหนึ่งที่เคยทำงานเป็นลูกจ้างชั่วคราวอยู่ก่อนหน้านี้นั้น ต่างกันมากทั้งที่เป็นคณะในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เหมือนกัน ที่คณะเดิมเป็นคณะใหญ่การบริหารจัดการจะมีความชัดเจน มีความเป็นระบบและระเบียบในการทำงาน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง เหมาะสม ถูกหลักเกณฑ์ และเป็นที่ยอมรับของคนส่วนใหญ่ คนที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวมก็มีแต่เป็นกลุ่มน้อย ฉะนั้นกลุ่มคนเหล่านี้จึงมิได้แสดงหรือกระทำการใดๆ ที่ดูไม่เหมาะสมจนเกินงาม เนื่องจากถูกจำกัดด้วยหลักเกณฑ์และมาตรฐานความถูกต้องที่ได้วางไว้ร่วมกัน พีสี่กล่าวว่า “ถ้าเปรียบเทียบระหว่าง 2 คณะ มาตรฐานต่างกันเยอะ ที่นี้วัฒนธรรมองค์กรในด้านลบฝังแน่นมาก”<sup>36</sup> ถ้าไม่คิดที่ว่าได้บรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความมั่นคงมากกว่าลูกจ้างชั่วคราว (ปัจจุบันเรียกว่า พนักงานส่วนงาน) พีสี่อยากที่จะทำงานในคณะเดิมมากกว่า โดยก่อนหน้าที่จะมาสอบบรรจุในคณะนี้ ก็ไม่ได้มีข้อมูล จึงไม่ทราบถึงความต่างระหว่างคณะ ของมหาวิทยาลัยเดียวกันเลย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

<sup>36</sup> แสดงความคิดเห็นเมื่อวันที่ 19 เม.ย. 53