

แนวทางการเขียนแบบเสนอขอแต่งตั้งบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐภัทร แก้วรัตนภัทร์

email: nutthapat.ke@ssru.ac.th

20 สิงหาคม พ.ศ. 2568

การเขียนแบบเสนอขอแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อให้คณะกรรมการสามารถพิจารณาได้ว่า ผู้ขอรับการประเมินมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับระดับตำแหน่งที่ขอหรือไม่ ดังนั้น การเขียนจึงไม่ควรเป็นเพียงการบอกว่าในช่วงที่ผ่านมาได้รับมอบหมายให้ทำงานอะไร หรือดำเนินกิจกรรมใดเสร็จสิ้นแล้วเท่านั้น แต่ควรทำให้กรรมการมองเห็นคุณภาพของการทำงานที่อยู่เบื้องหลังผลงานนั้นด้วย กล่าวคือ นอกจากจะบอกว่า ทำอะไร แล้ว ผู้ขอรับการประเมินควรอธิบายด้วยว่า งานนั้นมีบริบทหรือเงื่อนไขอย่างไร พบปัญหาหรือความยุ่งยากอะไร ตนเองใช้ความรู้หรือประสบการณ์ใดในการพิจารณาและตัดสินใจ ดำเนินการแก้ไขอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร และจากประสบการณ์ดังกล่าวได้เรียนรู้อะไรเพื่อนำไปพัฒนางานในครั้งต่อไป

แนวทางดังกล่าวเป็นการเขียนที่มีการสะท้อนคิดจากการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ไม่ได้หยุดอยู่ที่การบรรยายเหตุการณ์ แต่มีการพิจารณาความหมายของสิ่งที่เกิดขึ้นและนำไปสู่การพัฒนางานต่อไป โดยสามารถทำความเข้าใจอย่างง่ายได้จากคำถาม 3 ประการ คือ เกิดอะไรขึ้น (What) เรื่องนั้นทำให้เห็นหรือเรียนรู้อะไร (So What) และหลังจากนี้จะทำอะไรต่อ (Now What)

ในการยกตัวอย่างต่อไปนี้ จะใช้เครื่องหมายวงเล็บเหลี่ยมเพื่อช่วยให้เห็นว่าแต่ละช่วงของข้อความทำหน้าที่อะไรในการสะท้อนคิด ได้แก่ [เกิดอะไรขึ้น (What)] [เรื่องนี้สำคัญอย่างไร/ได้เรียนรู้อะไร (So What)] และ [จะทำอะไรต่อ (Now What)] ทั้งนี้ ในการเขียนเอกสารจริงไม่จำเป็นต้องใส่ข้อความในวงเล็บดังกล่าว แต่ใช้เพื่อช่วยฝึกทำความเข้าใจโครงสร้างการเขียนเท่านั้น

1. การเขียนงานตามบทบาทหน้าที่ของตำแหน่ง

ส่วนงานตามบทบาทหน้าที่ของตำแหน่ง มีจุดมุ่งหมายเพื่อแสดงให้เห็นว่า ผู้ขอรับการประเมินสามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตำแหน่งได้ในระดับใด ดังนั้น การนำรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งมาเขียนซ้ำเพียงอย่างเดียวจึงยังไม่เพียงพอ เพราะข้อความดังกล่าวบอกได้เพียงว่าตำแหน่งนี้ต้องทำอะไร แต่ยังไม่ได้แสดงว่าผู้ขอรับการประเมินทำงานนั้นได้ดีหรือมีความชำนาญเพียงใด

การเขียนส่วนนี้จึงควรเลือกงานสำคัญที่ตนเองรับผิดชอบมาอธิบาย โดยเฉพาะงานที่ทำให้เห็นกระบวนการคิด การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การปรับปรุงวิธีการทำงาน หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ไม่จำเป็นต้องนำทุกงานที่เคยทำมาเขียนอย่างละเอียด เพราะการเขียนงานจำนวนมากแต่ไม่มีรายละเอียดเชิงลึกอาจทำให้กรรมการเห็นเพียงปริมาณของงาน แต่ยังไม่เห็นระดับความสามารถของผู้ขอรับการประเมิน

ตัวอย่างเช่น หากผู้ขอรับการประเมินมีหน้าที่จัดตารางเรียน ไม่ควรเขียนเพียงว่า “รับผิดชอบการจัดตารางเรียนและประสานงานกับหลักสูตรและอาจารย์ผู้สอนจนแล้วเสร็จ” เพราะแม้จะเป็นข้อความที่ถูกต้อง แต่ยังไม่ทำให้เห็นว่าผู้เขียนมีบทบาทในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานอย่างไร

ตัวอย่าง (ย่อ) การเขียนที่ทำให้เห็นการปฏิบัติงานและการสะท้อนคิดได้ชัดเจน เช่น

[เกิดอะไรขึ้น (What) บริบทและปัญหาที่พบ] ข้าพเจ้ารับผิดชอบการจัดตารางเรียนของนักศึกษาในแต่ละภาคการศึกษา ซึ่งต้องใช้ข้อมูลจากหลายส่วนประกอบกัน ได้แก่ รายวิชาที่เปิดสอน จำนวนหมู่เรียน อาจารย์ผู้สอน ช่วงเวลาที่อาจารย์สามารถสอนได้ จำนวนและประเภทของห้องเรียน ตลอดจนข้อจำกัดเฉพาะของบางรายวิชา เช่น รายวิชาที่ต้องใช้ห้องปฏิบัติการหรืออุปกรณ์เฉพาะในภาคการศึกษาหนึ่ง หลังจากประกาศตารางเรียนแล้วพบคำร้องขอแก้ไขจำนวน 38 รายการภายใน 2 สัปดาห์แรก ปัญหาที่พบมีทั้งรายวิชาเรียนซ้ำเวลา อาจารย์มีการกิจตรงกับช่วงเวลาที่จัดไว้ ห้องเรียนไม่เหมาะสมกับลักษณะรายวิชา และมีการเปลี่ยนแปลงผู้สอนหลังจากจัดตารางแล้ว ปัญหาดังกล่าวส่งผลให้นักศึกษาต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงตารางหลายครั้ง อาจารย์ผู้สอนต้องปรับแผนการจัดการเรียนรู้ และเจ้าหน้าที่ต้องแก้ไขข้อมูลซ้ำหลังจากประกาศตารางไปแล้ว

[เกิดอะไรขึ้น (What) วิธีตรวจสอบและวิเคราะห์ปัญหา] แทนที่จะดำเนินการแก้ไขคำร้องทั้ง 38 รายการเป็นรายการแล้วสิ้นสุด ข้าพเจ้านำคำร้องทั้งหมดมาจัดกลุ่มตามลักษณะของปัญหา และตรวจสอบย้อนกลับไปยังข้อมูลต้นทางที่ใช้ในการจัดตาราง โดยเปรียบเทียบข้อมูล 3 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลที่หลักสูตรส่งมาก่อนจัดตาราง ข้อมูลที่นำเข้าสู่กระบวนการจัดตาราง และข้อมูลที่ปรากฏในตารางเรียนหลังประกาศ จากการตรวจสอบพบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดขึ้นในขั้นตอนการจัดตารางเพียงอย่างเดียว แต่เกิดขึ้นตั้งแต่ขั้นตอนรับข้อมูล เช่น บางหลักสูตรแจ้งชื่อผู้สอนแต่ไม่ได้แจ้งช่วงเวลาที่ไม่สามารถสอนได้ บางรายวิชามีการเปลี่ยนอาจารย์ผู้สอนหลังจากส่งข้อมูลแล้ว และบางรายวิชาระบุเพียงจำนวนผู้เรียนแต่ไม่ได้ระบุว่าต้องใช้ห้องปฏิบัติการหรืออุปกรณ์เฉพาะ ทำให้เจ้าหน้าที่ที่จัดตารางไม่มีข้อมูลเพียงพอสำหรับตัดสินใจในครั้งแรก

[เกิดอะไรขึ้น (What) การใช้ความรู้และการค้นหาแนวทางแก้ไข] ข้าพเจ้าจึงทบทวนขั้นตอนการจัดตารางเรียนตั้งแต่การรับข้อมูลจากหลักสูตรจนถึงการประกาศตาราง และศึกษารูปแบบเอกสารที่ใช้อยู่เดิมเพื่อพิจารณาว่า ข้อมูลใดเป็นข้อมูลจำเป็นสำหรับการตัดสินใจ แต่ยังไม่มีการกำหนดให้ผู้ส่งข้อมูลยืนยันอย่างชัดเจน นอกจากนี้ได้หารือกับผู้รับผิดชอบหลักสูตรและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสอบถามปัญหาที่พบจากมุมมองของผู้ส่งข้อมูลและผู้ใช้ข้อมูล จากการทบทวนพบว่า ขั้นตอนเดิมให้ความสำคัญกับการรวบรวมข้อมูลให้ครบตามรายการ แต่ยังไม่มีการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลก่อนนำไปใช้ ข้าพเจ้าจึงกำหนดรายการข้อมูลที่ต้องยืนยันก่อนเข้าสู่กระบวนการจัดตาราง ได้แก่ ผู้สอนประจำรายวิชา ช่วงเวลาที่ไม่สามารถจัดการเรียนได้ จำนวนผู้เรียน ประเภทห้องเรียนที่ต้องใช้ อุปกรณ์หรือเงื่อนไขเฉพาะของรายวิชา และผู้รับผิดชอบยืนยันข้อมูลของหลักสูตร

[เกิดอะไรขึ้น (What) การตัดสินใจและการปรับวิธีปฏิบัติงาน] ข้าพเจ้าจัดทำรายการตรวจสอบก่อนจัดตารางเรียน โดยไม่ได้เพิ่มเอกสารใหม่ทั้งหมด แต่ปรับแบบรับข้อมูลเดิมให้มีช่องสำหรับข้อมูลที่พบว่า เป็นสาเหตุของความผิดพลาด พร้อมกำหนดสถานะการตรวจสอบเป็น “ข้อมูลครบถ้วน” “รอยืนยัน” และ “ต้องแก้ไข” เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทราบทันทีว่ารายวิชาใดสามารถนำไปจัดตารางได้ และรายวิชาใดยังไม่ควรนำเข้าสู่กระบวนการ ก่อนนำไปใช้จริง ข้าพเจ้าได้ทดลองใช้กับข้อมูลของบางหลักสูตร และพบว่าผู้กรอกบางรายยังตีความคำว่า “ข้อจำกัดของรายวิชา” แตกต่างกัน จึงปรับคำอธิบายให้เป็นตัวอย่างที่ชัดเจน เช่น ต้องใช้ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ต้องใช้ห้องที่รองรับผู้เรียนไม่น้อยกว่า 50 คน หรือต้องจัดเรียนต่อเนื่อง 3 ชั่วโมง จากนั้นจึงนำรูปแบบที่ปรับแล้วมาใช้ในการจัดตารางในภาคการศึกษาถัดไป

[เรื่องนี้สำคัญอย่างไร (So What) ผลที่เกิดขึ้นและหลักฐาน] แก้ไขภายหลังประกาศตารางลดลงจาก 38 รายการเหลือ 9 รายการ เมื่อพิจารณารายการที่ยังเกิดขึ้น พบว่าส่วนหนึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายหลังและไม่สามารถทราบได้ในช่วงจัดตาราง เช่น การเปลี่ยนแปลงภารกิจของอาจารย์ผู้สอน จึงทำให้ข้าพเจ้าเห็นว่า การปรับกระบวนการสามารถลดข้อผิดพลาดที่เกิดจากข้อมูลไม่ครบถ้วนได้อย่างชัดเจน แม้จะไม่สามารถป้องกันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายหลังได้ทั้งหมด ผลดังกล่าวยังทำให้จำนวนครั้งที่เจ้าหน้าที่ต้องติดต่อกลับไปยังหลักสูตรเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมลดลง และทำให้สามารถตรวจพบปัญหาบางรายการก่อนประกาศตาราง ซึ่งลดผลกระทบต่อนักศึกษาและอาจารย์ผู้สอน [เรื่องนี้สำคัญอย่างไร (So What) สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการทำงาน] จากการดำเนินงานครั้งนี้ ข้าพเจ้าได้เรียนรู้ว่า ปัญหาที่ปรากฏในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการนั้นจำเป็นต้องมีสาเหตุจากผู้ปฏิบัติงานในขั้นตอนนั้นเสมอไป การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพจึงไม่ควรเริ่มจากการถามว่าใครทำผิด แต่ควรตรวจสอบว่าข้อมูลหรือกระบวนการผิดพลาดตั้งแต่จุดใด ข้าพเจ้ายังพบว่า การเพิ่มการตรวจสอบไม่ได้หมายถึงการเพิ่มขั้นตอนให้มากขึ้นเสมอไป หากสามารถกำหนดจุดตรวจสอบในตำแหน่งที่เหมาะสมก่อนนำข้อมูลไปใช้ จะช่วยลดภาระการแก้ไขงานในภายหลังได้มากกว่าเดิม ประสบการณ์ดังกล่าวทำให้ข้าพเจ้าปรับวิธีคิดจากการแก้ปัญหาเป็นรายกรณี ไปสู่การพิจารณากระบวนการโดยรวมและการป้องกันปัญหาดังแต่ต้นทาง [จะทำอะไรต่อ (Now What) การพัฒนางานจากบทเรียนที่ได้รับ] จากผลการดำเนินงาน ข้าพเจ้าจึงนำรายการตรวจสอบดังกล่าวมาปรับเป็นแบบฟอร์มมาตรฐานสำหรับการรับข้อมูลจากทุกหลักสูตร พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบยืนยันข้อมูลและกำหนดระยะเวลาที่สามารถแก้ไขข้อมูลก่อนเริ่มจัดตารางอย่างชัดเจน นอกจากนี้ ข้าพเจ้ากำหนดให้มีการบันทึกสาเหตุของการแก้ไขตารางเรียนในแต่ละภาคการศึกษา โดยจำแนกว่าปัญหาเกิดจากข้อมูลต้นทาง ขั้นตอนการจัดตาราง หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายหลัง เพื่อเปรียบเทียบแนวโน้มของปัญหาในแต่ละรอบ หากพบว่าปัญหาประเภทใดเกิดซ้ำ จะนำข้อมูลดังกล่าวมาทบทวนแบบฟอร์ม จุดตรวจสอบ หรือวิธีประสานงานกับหลักสูตรต่อไป เพื่อให้การปรับปรุงงานเกิดจากข้อมูลที่พบจริงจากการปฏิบัติงาน ไม่ใช่จากการคาดการณ์เพียงอย่างเดียว	หลังจากใช้รายการตรวจสอบดังกล่าว จำนวนรายการที่ต้องแก้ไขภายหลังประกาศตารางลดลงจาก 38 รายการเหลือ 9 รายการ เมื่อพิจารณารายการที่ยังเกิดขึ้น พบว่าส่วนหนึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายหลังและไม่สามารถทราบได้ในช่วงจัดตาราง เช่น การเปลี่ยนแปลงภารกิจของอาจารย์ผู้สอน จึงทำให้ข้าพเจ้าเห็นว่า การปรับกระบวนการสามารถลดข้อผิดพลาดที่เกิดจากข้อมูลไม่ครบถ้วนได้อย่างชัดเจน แม้จะไม่สามารถป้องกันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายหลังได้ทั้งหมด ผลดังกล่าวยังทำให้จำนวนครั้งที่เจ้าหน้าที่ต้องติดต่อกลับไปยังหลักสูตรเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมลดลง และทำให้สามารถตรวจพบปัญหาบางรายการก่อนประกาศตาราง ซึ่งลดผลกระทบต่อนักศึกษาและอาจารย์ผู้สอน จากการดำเนินงานครั้งนี้ ข้าพเจ้าได้เรียนรู้ว่า ปัญหาที่ปรากฏในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการนั้นจำเป็นต้องมีสาเหตุจากผู้ปฏิบัติงานในขั้นตอนนั้นเสมอไป การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพจึงไม่ควรเริ่มจากการถามว่าใครทำผิด แต่ควรตรวจสอบว่าข้อมูลหรือกระบวนการผิดพลาดตั้งแต่จุดใด ข้าพเจ้ายังพบว่า การเพิ่มการตรวจสอบไม่ได้หมายถึงการเพิ่มขั้นตอนให้มากขึ้นเสมอไป หากสามารถกำหนดจุดตรวจสอบในตำแหน่งที่เหมาะสมก่อนนำข้อมูลไปใช้ จะช่วยลดภาระการแก้ไขงานในภายหลังได้มากกว่าเดิม ประสบการณ์ดังกล่าวทำให้ข้าพเจ้าปรับวิธีคิดจากการแก้ปัญหาเป็นรายกรณี ไปสู่การพิจารณากระบวนการโดยรวมและการป้องกันปัญหาดังแต่ต้นทาง จากผลการดำเนินงาน ข้าพเจ้าจึงนำรายการตรวจสอบดังกล่าวมาปรับเป็นแบบฟอร์มมาตรฐานสำหรับการรับข้อมูลจากทุกหลักสูตร พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบยืนยันข้อมูลและกำหนดระยะเวลาที่สามารถแก้ไขข้อมูลก่อนเริ่มจัดตารางอย่างชัดเจน นอกจากนี้ ข้าพเจ้ากำหนดให้มีการบันทึกสาเหตุของการแก้ไขตารางเรียนในแต่ละภาคการศึกษา โดยจำแนกว่าปัญหาเกิดจากข้อมูลต้นทาง ขั้นตอนการจัดตาราง หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายหลัง เพื่อเปรียบเทียบแนวโน้มของปัญหาในแต่ละรอบ หากพบว่าปัญหาประเภทใดเกิดซ้ำ จะนำข้อมูลดังกล่าวมาทบทวนแบบฟอร์ม จุดตรวจสอบ หรือวิธีประสานงานกับหลักสูตรต่อไป เพื่อให้การปรับปรุงงานเกิดจากข้อมูลที่พบจริงจากการปฏิบัติงาน ไม่ใช่จากการคาดการณ์เพียงอย่างเดียว
--	--

ตัวอย่างนี้ไม่ได้เพียงแสดงให้เห็นว่าผู้เขียนสามารถจัดตารางเรียนได้ แต่ทำให้กรรมการมองเห็นกระบวนการทำงานที่อยู่เบื้องหลัง ตั้งแต่การตรวจพบปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุ การพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การปรับวิธีดำเนินงาน การติดตามผล ไปจนถึงการนำบทเรียนที่ได้มาพัฒนากระบวนการในรอบถัดไป สิ่งที่ทำให้ตัวอย่างนี้มีน้ำหนักจึงไม่ใช่ความยาวของข้อความ แต่คือการทำที่ผู้เขียนทำให้เห็น ร่องรอยของการปฏิบัติงานจริงอย่างชัดเจน เช่น เมื่อพบรายการที่ต้องแก้ไขจำนวน 38 รายการ ผู้เขียนได้นำข้อมูลเหล่านั้นไปจำแนกหรือวิเคราะห์อย่างไร ตรวจสอบย้อนกลับไปยังข้อมูลส่วนใด เปรียบเทียบข้อมูลอะไร ประสานงานกับใครบ้าง พบสาเหตุหรือจุดบกพร่องของกระบวนการตรงไหน ใช้เหตุผลใดในการเลือกแนวทางแก้ไข ทดลองหรือปรับวิธีการทำงานอย่างไร และใช้ข้อมูลหรือหลักฐานใดในการยืนยันว่าแนวทางที่ปรับปรุงขึ้นช่วยให้งานดีขึ้นจริง การเขียนในลักษณะนี้จึงช่วยให้กรรมการสามารถมองเห็นร่องรอยของความรู้ ความสามารถ ทักษะ การตัดสินใจ และสมรรถนะของผู้ขอรับการประเมินจากกระบวนการทำงานที่เกิดขึ้นจริงได้อย่างชัดเจน

2. แนวทางการนำเสนอความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามตำแหน่ง

การเขียนในส่วนความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามตำแหน่ง มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้คณะกรรมการเห็นว่า ผู้ขอรับการประเมินมิได้เพียงมีความรู้หรือทักษะตามที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์เท่านั้น แต่สามารถนำความรู้และทักษะดังกล่าวมาใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถอธิบายเหตุผลของการดำเนินงาน ตลอดจนสามารถค้นคว้า ตรวจสอบ และเลือกใช้แนวทางที่เหมาะสมเมื่อเผชิญกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่ไม่สามารถดำเนินการตามวิธีปฏิบัติปกติได้

ดังนั้น การเขียนว่า “ข้าพเจ้ามีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง” “สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานได้” หรือ “มีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล” แม้จะเป็นข้อความที่สอดคล้องกับเกณฑ์ แต่ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้กรรมการพิจารณาได้ว่า ผู้ขอรับการประเมินมีความรู้หรือทักษะดังกล่าวในระดับใด เพราะเป็นเพียงการกล่าวถึงคุณสมบัติของตนเองโดยยังไม่มีร่องรอยของการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

การเขียนที่ดีจึงควรเลือกเหตุการณ์หรืองานที่สามารถแสดงให้เห็นว่า ผู้ขอรับการประเมิน รู้อะไร นำความรู้นั้นมาใช้อย่างไร ต้องค้นคว้าหรือหาข้อมูลเพิ่มเติมเรื่องใด ใช้ข้อมูลหรือหลักเกณฑ์ใดประกอบการตัดสินใจ และผลจากการใช้ความรู้นั้นทำให้งานดีขึ้นอย่างไร

ตัวอย่าง (ย่อ) การแสดงความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติในการปฏิบัติงาน

[เกิดอะไรขึ้น (What) บริบทและปัญหาที่พบ] ข้าพเจ้ารับผิดชอบตรวจสอบเอกสารเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายของโครงการ โดยพบว่าในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เอกสารของผู้รับผิดชอบโครงการหลายรายการถูกส่งกลับเพื่อแก้ไขซ้ำ โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการเดินทาง ค่าอาหาร ค่าใช้จ่ายในการจัดประชุม และค่าตอบแทนวิทยากร ปัญหาที่พบส่วนใหญ่ ได้แก่ การใช้เอกสารประกอบไม่ตรงกับประเภทค่าใช้จ่าย การตีความเงื่อนไขการเบิกแตกต่างกัน และการเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติไม่ถูกต้องตามกรณี ส่งผลให้การเบิกจ่ายล่าช้า ผู้รับผิดชอบโครงการต้องจัดเตรียมเอกสารเพิ่มเติมหลายครั้ง และเจ้าหน้าที่ต้องตรวจสอบเอกสารชุดเดิมซ้ำ เมื่อพิจารณาปัญหาในเบื้องต้น ข้าพเจ้าเห็นว่า หากแก้ไขเฉพาะเอกสารแต่ละชุดโดยแจ้งให้ผู้รับผิดชอบโครงการแก้ไขเป็นครั้ง ๆ ปัญหาหลักขณะเดิมมีแนวโน้มเกิดขึ้นซ้ำ จึงจำเป็นต้องตรวจสอบให้ชัดเจนว่า ข้อผิดพลาดเกิดจากการไม่ทราบระเบียบ การตีความไม่ตรงกัน หรือรูปแบบเอกสารและคำแนะนำที่ใช้อยู่ยังไม่ชัดเจนเพียงพอ

[เกิดอะไรขึ้น (What) การใช้ความรู้ การตรวจสอบ และการค้นคว้า] ข้าพเจ้าจึงรวบรวมเอกสารที่ถูกส่งกลับแก้ไขย้อนหลัง 6 เดือน และจำแนกข้อผิดพลาดออกตามประเภท เช่น เอกสารประกอบไม่ครบ ใช้หลักเกณฑ์ไม่ตรงประเภทค่าใช้จ่าย เกินอัตราที่กำหนด ขาดการอนุมัติก่อนดำเนินการ หรือเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติไม่ตรงตามกรณี จากนั้นจึงพิจารณาความถี่ของข้อผิดพลาดแต่ละประเภท เพื่อค้นหาว่าประเด็นใดเกิดขึ้นซ้ำและควรได้รับการแก้ไขเป็นลำดับแรก สำหรับประเด็นที่พบซ้ำ ข้าพเจ้าตรวจสอบระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง โดยเปรียบเทียบใน 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ ประเภทค่าใช้จ่าย เงื่อนไขที่สามารถเบิกได้ หลักฐานที่ต้องใช้ประกอบ และผู้มีอำนาจอนุมัติ ในกรณีที่ข้อความในระเบียบเปิดให้ใช้ดุลพินิจหรือไม่สามารถตอบสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้โดยตรง ข้าพเจ้าได้นำข้อเท็จจริงของกรณีนั้นไปหารือกับผู้รับผิดชอบงานการเงินและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อยุติที่สอดคล้องกันก่อนนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ จากการตรวจสอบทำให้พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากผู้รับผิดชอบโครงการไม่รู้ระเบียบทั้งหมด แต่เกิดจากไม่สามารถแยกแยะได้ว่า สถานการณ์ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันต้องใช้หลักเกณฑ์ใด เช่น ค่าอาหารที่เกิดขึ้นในการประชุมภายในหน่วยงานกับค่าอาหารที่เกิดขึ้นในการจัดโครงการ อาจมีเงื่อนไข เอกสารประกอบ และขั้นตอนการอนุมัติแตกต่างกัน แม้ในทางปฏิบัติจะเป็นค่าใช้จ่ายประเภทเดียวกัน ข้าพเจ้า

จึงจัดทำตารางสรุปกรณีที่พบข้อผิดพลาดบ่อย โดยไม่ได้สรุปเพียงชื่อระเบียบ แต่ระบุให้เห็นว่า “กรณีใดใช้หลักเกณฑ์ใด ต้องตรวจสอบอะไร และต้องมีเอกสารใด” พร้อมยกตัวอย่างสถานการณ์จริง เช่น หากเป็นคำตอบแทนวิทยากร ต้องตรวจสอบสถานะของวิทยากร ระยะเวลาการบรรยาย อัตราที่สามารถเบิกได้ หนังสือเชิญ กำหนดการ และหลักฐานการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกันก่อนเสนอเบิกจ่าย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้รับผิดชอบโครงการสามารถตรวจสอบความครบถ้วนเบื้องต้นได้ด้วยตนเองก่อนส่งเอกสารมายังหน่วยงาน

[เรื่องนี้สำคัญอย่างไร (So What) ผลที่เกิดขึ้นและหลักฐาน] หลังจากนำตารางสรุปและตัวอย่างกรณีดังกล่าวมาใช้ ข้าพเจ้าได้ติดตามประเภทของข้อผิดพลาดที่ยังเกิดขึ้นในรอบถัดไป พบว่าเอกสารที่ถูกส่งกลับเนื่องจากขาดหลักฐานประกอบหรือเลือกใช้หลักเกณฑ์ไม่ตรงประเภทลดลง และผู้รับผิดชอบโครงการสามารถสอบถามปัญหาได้เฉพาะเจาะจงมากขึ้น เช่น จากเดิมที่สอบถามว่า “กรณีนี้เบิกได้หรือไม่” เปลี่ยนเป็นการสอบถามว่า “กรณีนี้ควรใช้หลักเกณฑ์ใดและต้องใช้เอกสารประกอบอะไรเพิ่มเติม” ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถให้คำแนะนำได้รวดเร็วและตรงประเด็นมากขึ้น หากมีข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้ขอรับการประเมินควรระบุให้ชัดเจน เช่น ก่อนปรับแนวทางมีเอกสารถูกส่งกลับเฉลี่ยเดือนละ 20 ชุด และหลังปรับลดเหลือเฉลี่ยเดือนละ 7 ชุด หรือสัดส่วนเอกสารที่ผ่านการตรวจครั้งแรกลดหรือเพิ่มขึ้นเท่าใด เพราะข้อมูลดังกล่าวจะช่วยยืนยันว่าแนวทางที่พัฒนาขึ้นเกิดผลจริง ไม่ใช่เพียงความรู้สึกว่าการทำงานดีขึ้น

[เรื่องนี้สำคัญอย่างไร (So What) สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน] จากการดำเนินงานครั้งนี้ ข้าพเจ้าได้เรียนรู้ว่า ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ในการเบิกจ่าย ไม่ได้หมายถึงการจดจำข้อกำหนดได้เพียงอย่างเดียว แต่ต้องสามารถเชื่อมโยงข้อเท็จจริงของแต่ละสถานการณ์กับหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง แยกแยะกรณีที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน และอธิบายเหตุผลของการพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจได้ ข้าพเจ้ายังพบว่า หากเจ้าหน้าที่เก็บความรู้เกี่ยวกับการตีความและกรณีปัญหาไว้เฉพาะกับตนเอง เมื่อเกิดเหตุการณ์เดิม ผู้ปฏิบัติงานจะต้องกลับมาสอบถามใหม่ทุกครั้ง ดังนั้น บทบาทของผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญจึงไม่ควรหยุดอยู่กับการตรวจเอกสารให้ถูกต้อง แต่ควรสามารถแปลงความรู้และประสบการณ์จากการตรวจสอบให้เป็นแนวทางที่ผู้อื่นสามารถนำไปใช้ได้ด้วย

[จะทำอะไรต่อ (Now What) การพัฒนาจากบทเรียน] จากบทเรียนดังกล่าว ข้าพเจ้าจึงกำหนดให้มีการบันทึกกรณีปัญหาที่พบใหม่ พร้อมระบุข้อยุติและเหตุผลที่ใช้ประกอบการพิจารณา เพื่อสะสมเป็นฐานความรู้ของหน่วยงาน และกำหนดให้ทบทวนข้อมูลดังกล่าวเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระเบียบหรือแนวปฏิบัติ นอกจากนี้ ข้าพเจ้ามีแนวทางพัฒนาจากตารางสรุปไปสู่ชุดคำถามตรวจสอบก่อนส่งเอกสาร โดยให้ผู้รับผิดชอบโครงการสามารถตรวจสอบได้ด้วยตนเองว่า ค่าใช้จ่ายที่เสนอเบิกอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ใด เอกสารครบถ้วนหรือไม่ และต้องเสนอผู้มีอำนาจใดก่อนส่งมายังหน่วยงาน เพื่อเปลี่ยนการทำงานจากการตรวจพบข้อผิดพลาดปลายทาง ไปสู่การป้องกันข้อผิดพลาดตั้งแต่ก่อนเข้าสู่กระบวนการเบิกจ่าย

ตัวอย่างนี้ทำให้กรรมการไม่ได้เพียงทราบว่า ผู้ขอรับการประเมิน “รู้ระเบียบ” แต่สามารถเห็นได้ว่า ผู้ขอรับการประเมินมีวิธีตรวจสอบข้อเท็จจริง ค้นคว้าหลักเกณฑ์ แยกแยะกรณี ใช้ดุลพินิจอย่างระมัดระวัง และนำความรู้ที่ได้มาปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างไร สิ่งสำคัญคือ เมื่อผู้เขียนใช้คำว่า ศึกษา ค้นคว้า ตรวจสอบ วิเคราะห์ หรือประยุกต์ใช้ความรู้ ควรเขียนต่อให้เห็นว่า ศึกษาเรื่องใด จากข้อมูลหรือหลักเกณฑ์ใด ตรวจสอบอย่างไร และนำสิ่งที่ได้ไปใช้ในการตัดสินใจอย่างไร มิฉะนั้นข้อความดังกล่าวจะยังเป็นเพียงการกล่าวอ้างมากกว่าหลักฐานของความรู้และความสามารถ

3. แนวทางการนำเสนอสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามตำแหน่ง

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามตำแหน่ง เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่า ผู้ขอรับการประเมินสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถของตนเองแสดงออกเป็นพฤติกรรมในการทำงานได้อย่างเหมาะสมเพียงใด โดยเฉพาะเมื่อเผชิญกับปัญหา ข้อจำกัด หรือสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจ ไม่สามารถพิจารณาได้จากการกล่าวเพียงว่า “ข้าพเจ้ามีสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์” “ข้าพเจ้ามุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน” หรือ “ข้าพเจ้ามีจิตบริการ” เพราะข้อความดังกล่าวเป็นเพียงการระบุว่าตนเองมีคุณลักษณะตามที่หลักเกณฑ์กำหนด แต่ยังไม่ทำให้กรรมการเห็นว่า สมรรถนะดังกล่าวปรากฏขึ้นในการปฏิบัติงานจริงอย่างไร

การเขียนสมรรถนะจึงควรเปลี่ยนจากการบอกว่าตนเองมีสมรรถนะ เป็นการแสดงให้เห็นจากเหตุการณ์จริงว่ามีการใช้สมรรถนะอย่างไร โดยเลือกสถานการณ์ที่ทำให้เห็นว่า เมื่อผู้ขอรับการประเมินพบปัญหาแล้ว มีวิธีพิจารณาสถานการณ์อย่างไร ใช้ข้อมูลใดประกอบการตัดสินใจ เลือกดำเนินการอย่างไร เหตุใดจึงเลือกวิธีนั้น มีการคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างไร และผลจากพฤติกรรมดังกล่าวทำให้งานหรือการให้บริการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

กล่าวอีกนัยหนึ่ง การพิจารณาสมรรถนะไม่ควรเกิดจากการที่ผู้ขอรับการประเมินเขียนคำว่า “คิดวิเคราะห์” หรือ “มุ่งผลสัมฤทธิ์” ไว้ในเอกสาร แต่ควรเกิดจากการที่กรรมการอ่านเหตุการณ์แล้วสามารถเห็นพฤติกรรมเหล่านั้นได้ด้วยตนเอง ตัวอย่างต่อไปนี้เป็นการนำเสนอสมรรถนะด้าน การคิดวิเคราะห์ การมุ่งผลสำเร็จ และการให้บริการ ผ่านเหตุการณ์เดียวกัน

ตัวอย่าง (ย่อ) การปรับปรุงกระบวนการให้บริการออกหนังสือรับรองแก่นักศึกษา

[เกิดอะไรขึ้น (What) บริบทและปัญหาที่พบ] ข้าพเจ้ารับผิดชอบงานให้บริการออกหนังสือรับรองแก่นักศึกษา ซึ่งในช่วงก่อนสำเร็จการศึกษาและช่วงที่นักศึกษาสมัครฝึกประสบการณ์วิชาชีพ จะมีคำร้องเข้ามาจำนวนมากกว่าช่วงเวลาปกติ จากการปฏิบัติงานพบว่า นักศึกษาบางรายต้องรอรับเอกสารหลายวัน และมีการสอบถามสถานะของคำร้องซ้ำหลายครั้ง โดยเฉพาะกรณีที่นักศึกษามีกำหนดใช้เอกสารเพื่อสมัครงาน สมัครฝึกประสบการณ์ หรือยื่นต่อหน่วยงานภายนอกภายในระยะเวลาที่จำกัด ในระยะแรก ข้าพเจ้าพิจารณาว่า ปัญหาอาจเกิดจากจำนวนคำร้องที่เพิ่มขึ้นในขณะที่จำนวนเจ้าหน้าที่ยังคงเดิม อย่างไรก็ตาม หากเพิ่มความเร็วในการจัดทำเอกสารเพียงอย่างเดียวโดยยังไม่ทราบว่าจะล่าช้าที่ขั้นตอนใด อาจไม่สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ข้าพเจ้าจึงตรวจสอบกระบวนการทั้งหมดก่อนตัดสินใจปรับวิธีการทำงาน

[เกิดอะไรขึ้น (What) การตรวจสอบและวิเคราะห์ปัญหา] ข้าพเจ้าแบ่งกระบวนการออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ การรับคำร้อง การตรวจสอบข้อมูลนักศึกษา การจัดทำหนังสือรับรอง การเสนอผู้มีอำนาจลงนาม และการแจ้งให้นักศึกษารับเอกสาร จากนั้นสุ่มตรวจคำร้องที่ดำเนินการในช่วงที่มีผู้ใช้บริการจำนวนมาก และบันทึกว่าแต่ละคำร้องใช้เวลาอยู่ในแต่ละขั้นตอนนานเท่าใด รวมทั้งตรวจสอบสาเหตุของคำร้องที่ใช้เวลามากกว่าปกติ จากการตรวจสอบพบว่า ขั้นตอนการจัดทำหนังสือรับรองไม่ได้ใช้เวลาามากที่สุด แต่คำร้องจำนวนหนึ่งหยุดรออยู่ในขั้นตอนตรวจสอบข้อมูล เนื่องจากนักศึกษาก่อข้อผิดพลาดภาษาอังกฤษไม่ตรงกับข้อมูลในระบบ ระบุประเภทหนังสือรับรองไม่ชัดเจน หรือไม่ได้แจ้งวัตถุประสงค์การนำเอกสารไปใช้ ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องติดต่อกลับเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติม นอกจากนี้ ยังพบว่าคำร้องทั่วไปและคำร้องที่มีความเร่งด่วนถูกจัดตามลำดับเวลาที่รับเรื่องเพียง

อย่างเดียว ส่งผลให้บางกรณีที่มีวันกำหนดใช้เอกสารชัดเจนอาจได้รับการดำเนินการในลำดับเดียวกับคำร้องที่ไม่มีข้อจำกัดด้านเวลา

[เกิดอะไรขึ้น (What) การใช้สมรรถนะในการตัดสินใจและปรับวิธีทำงาน] เมื่อทราบสาเหตุ ข้าพเจ้าไม่ได้เสนอให้เพิ่มเจ้าหน้าที่ทันที แต่ปรับกระบวนการในจุดที่พบว่าทำให้งานหยุดรอ โดยปรับแบบคำร้องให้ระบุข้อมูลที่จำเป็นอย่างชัดเจน เพิ่มตัวอย่างการกรอกชื่อภาษาอังกฤษและประเภทเอกสารที่สามารถขอได้ พร้อมกำหนดให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบความครบถ้วนตั้งแต่ขั้นตอนรับคำร้อง หากข้อมูลยังไม่ครบจะให้ผู้ยื่นแก้ไขก่อนนำคำร้องเข้าสู่กระบวนการ สำหรับคำร้องที่มีข้อจำกัดด้านเวลา ข้าพเจ้ากำหนดให้ระบุวันที่ต้องใช้เอกสารและวัตถุประสงค์ เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถพิจารณาความเร่งด่วนจากผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ไม่ได้พิจารณาจากการที่ผู้รับบริการขอให้เร่งเพียงอย่างเดียว ในช่วงแรกของการใช้วิธีดังกล่าว ข้าพเจ้าพบว่านักศึกษาบางรายยังไม่เข้าใจว่าควรเลือกหนังสือรับรองประเภทใด จึงรวบรวมคำถามที่เกิดขึ้นบ่อยและปรับคำอธิบายในแบบคำร้อง โดยยกตัวอย่างว่า หนังสือแต่ละประเภทเหมาะกับการนำไปใช้ในกรณีใด เพื่อลดการเลือกเอกสารผิดประเภทตั้งแต่ต้นทาง

[เรื่องนี้สำคัญอย่างไร (So What) ผลที่เกิดขึ้นและหลักฐาน] หลังปรับวิธีการทำงาน ข้าพเจ้าได้ติดตามคำร้องในรอบถัดไปพบว่าจำนวนคำร้องที่ต้องติดต่อกลับเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมลดลง และคำร้องที่ข้อมูลครบถ้วนสามารถเข้าสู่ขั้นตอนจัดทำเอกสารได้ทันที ทำให้ระยะเวลาอยู่ในขั้นตอนตรวจสอบข้อมูลสั้นลง นอกจากนี้ การระบุวันที่ต้องใช้เอกสารทำให้เจ้าหน้าที่สามารถแยกกรณีที่มีผลกระทบสูงได้อย่างมีเหตุผล เช่น นักศึกษาที่ต้องใช้หนังสือรับรองภายในวันปิดรับสมัครของสถานประกอบการ สามารถได้รับการพิจารณาเร่งด่วนโดยมีข้อมูลรองรับ แทนการตัดสินใจจากการร้องขอเป็นรายกรณี หากมีข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้ขอรับการประเมินควรนำมาแสดง เช่น ก่อนปรับกระบวนการมีคำร้องที่ต้องติดต่อกลับเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมร้อยละเท่าใด ระยะเวลาเฉลี่ยในการออกเอกสารลดจากกี่วันเหลือกี่วัน หรือจำนวนข้อร้องเรียนเกี่ยวกับความล่าช้าลดลงเพียงใด เนื่องจากข้อมูลดังกล่าวเป็นหลักฐานที่ช่วยให้กรรมการเห็นว่า พฤติกรรมในการแก้ปัญหาของผู้ขอรับการประเมินก่อให้เกิดผลจริง

[เรื่องนี้สำคัญอย่างไร (So What) สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน] จากเหตุการณ์นี้ ข้าพเจ้าได้เรียนรู้ว่า ปัญหาที่ผู้ใช้บริการมองเห็นว่า “งานช้า” อาจไม่ได้เกิดจากการทำงานของเจ้าหน้าที่ช้าเสมอไป แต่ต้องตรวจสอบว่าความล่าช้าเกิดขึ้นที่ส่วนใดของกระบวนการ หากข้าพเจ้าตัดสินใจเพิ่มเจ้าหน้าที่หรือเร่งให้เจ้าหน้าที่จัดทำเอกสารเร็วขึ้นตั้งแต่แรก อาจไม่สามารถแก้ปัญหาหลักซึ่งเกิดจากข้อมูลไม่ครบถ้วนได้ ข้าพเจ้ายังได้เรียนรู้ว่า การให้บริการที่ดีไม่ได้หมายถึงการตอบสนองต่อทุกคำขอให้เร็วที่สุด โดยไม่มีหลักเกณฑ์ แต่ต้องสามารถพิจารณาความจำเป็นและผลกระทบของแต่ละกรณีอย่างเป็นธรรม พร้อมรักษาความถูกต้องของข้อมูลและขั้นตอนการปฏิบัติงานไปพร้อมกัน ประสบการณ์ดังกล่าวทำให้ข้าพเจ้าปรับวิธีคิดจากการแก้ปัญหาตามอาการที่ปรากฏ ไปสู่การตรวจสอบกระบวนการก่อนตัดสินใจ และจากการตอบสนองต่อคำร้องเร่งด่วนเป็นรายบุคคล ไปสู่การกำหนดหลักเกณฑ์ที่ทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถพิจารณาความเร่งด่วนได้ในแนวทางเดียวกัน

[จะทำอะไรต่อ (Now What) การพัฒนาจากบทเรียน] จากผลการดำเนินงาน ข้าพเจ้าจึงกำหนดให้มีการติดตามระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการเป็นระยะ ไม่ติดตามเฉพาะระยะเวลารวมของการออกเอกสาร เพื่อให้สามารถตรวจพบได้ว่าจุดใดเริ่มเป็นสาเหตุของความล่าช้า นอกจากนี้ จะรวบรวมประเภทข้อผิดพลาดและคำถามที่เกิดขึ้นบ่อยจากผู้ใช้บริการเพื่อนำมาทบทวนแบบคำร้องและคำอธิบาย รวมทั้งพิจารณาว่าข้อมูลบางส่วนที่มีอยู่แล้วในระบบของมหาวิทยาลัยสามารถนำมาใช้โดยไม่ต้องให้นักศึกษากรอกซ้ำได้หรือไม่ เพื่อลดความผิดพลาดและลดภาระของผู้ใช้บริการ ในระยะต่อไป ข้าพเจ้านำข้อมูลระยะเวลาการให้บริการ จำนวนคำร้องที่ต้องแก้ไข และข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับทบทวนกระบวนการ เพื่อให้การปรับปรุงการบริการตั้งอยู่บนข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริง และสามารถตรวจสอบได้ว่าการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งช่วยแก้ปัญหาได้จริงหรือไม่

ข้อสังเกตจากตัวอย่าง ตัวอย่างนี้ไม่ได้เขียนว่า “ข้าพเจ้ามีสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริการที่ดี” โดยตรง แต่กรรมการสามารถมองเห็นสมรรถนะเหล่านั้นจากร่องรอยของพฤติกรรมในการทำงาน เช่น

- 1) การที่ผู้เขียนไม่สรุปทันทีว่างานล่าช้าเพราะเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ แต่แบ่งกระบวนการ ตรวจสอบระยะเวลา และค้นหาจุดที่ทำให้งานหยุดรอ เป็นหลักฐานที่สะท้อนการคิดวิเคราะห์
- 2) การที่ผู้เขียนปรับวิธีทำงานโดยมุ่งลดสาเหตุของความล่าช้า และติดตามผลหลังการปรับปรุง เป็นหลักฐานที่สะท้อนการมุ่งผลสำเร็จ
- 3) การที่ผู้เขียนพิจารณาความจำเป็นของนักศึกษา ปรับข้อมูลให้เข้าใจง่าย และลดขั้นตอนที่ทำให้ผู้ใช้บริการต้องกลับมาแก้ไข เป็นหลักฐานที่สะท้อนการให้บริการ
- 4) การที่ผู้เขียนการกำหนดหลักเกณฑ์ในการแยกคำร้องเร่งด่วนแทนการใช้ดุลพินิจเป็นรายบุคคล ยังสะท้อนให้เห็นถึงการคำนึงถึง ความถูกต้อง ความเป็นธรรม และความเป็นระบบในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น การเขียนสมรรถนะที่มีน้ำหนักจึงควรยึดหลักว่า ไม่จำเป็นต้องเขียนชื่อสมรรถนะซ้ำหลายครั้ง แต่ต้องทำให้กรรมการมองเห็นว่า เมื่อเกิดสถานการณ์จริง ผู้ขอรับการประเมินคิดอย่างไร ตัดสินใจอย่างไร ทำอย่างไร และผลจากพฤติกรรมนั้นเป็นอย่างไร ยิ่งผู้เขียนสามารถทำให้เห็นรายละเอียดของการตัดสินใจและหลักฐานของผลลัพธ์ได้ชัดเจนเท่าใด สมรรถนะของผู้ขอรับการประเมินก็จะปรากฏจากการปฏิบัติงานจริงมากขึ้นเท่านั้น

4. การเชื่อมโยงประสบการณ์การปฏิบัติงานกับองค์ประกอบการประเมินในหลายมิติ

การปฏิบัติงานจริงหนึ่งเรื่องมักสะท้อนคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานได้มากกว่าหนึ่งด้าน ในเหตุการณ์เดียวกัน ผู้ขอรับการประเมินอาจแสดงให้เห็นทั้งความรู้ในงาน ทักษะการวิเคราะห์ ความสามารถในการประสานงาน การแก้ปัญหา การมุ่งผลสำเร็จ การให้บริการ ตลอดจนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การจัดทำเอกสารขอรับการประเมินจึงไม่จำเป็นต้องแยกเหตุการณ์หนึ่งเรื่องต่อเกณฑ์หนึ่งข้อเสมอไป

ดังนั้น ผู้ขอรับการประเมินไม่จำเป็นต้องหาเหตุการณ์ใหม่สำหรับทุกองค์ประกอบ แต่ควรเลือกเหตุการณ์ที่มีสาระเพียงพอและอธิบายให้เห็น “ร่องรอยของการปฏิบัติงานจริง” อย่างครบถ้วน แล้วจึงพิจารณาว่าแต่ละช่วงของเหตุการณ์สะท้อนองค์ประกอบการประเมินด้านใดบ้าง โดยการเขียนในลักษณะนี้มีข้อดีคือ ทำให้เอกสารมีความต่อเนื่อง ไม่เกิดการเล่าเรื่องซ้ำหลายครั้ง และช่วยให้กรรมการเห็นความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ วิธีคิด พฤติกรรม และผลของการปฏิบัติงานของผู้ขอรับการประเมินในภาพรวม

หากพิจารณา ความรู้ ความสามารถ และทักษะ กรรมการต้องการเห็นว่า ผู้ขอรับการประเมินใช้ความรู้หรือทักษะอะไรในการทำงาน ค้นคว้าหรือศึกษาข้อมูลใด และนำสิ่งที่รู้นั้นไปใช้ในการตัดสินใจอย่างไร

หากพิจารณา สมรรถนะ กรรมการต้องการเห็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง เช่น เมื่อเกิดปัญหา ผู้ขอรับการประเมินคิดอย่างไร ประสานงานอย่างไร ตัดสินใจอย่างไร และรับผิดชอบต่อผลของงานอย่างไร

ตัวอย่าง (ย่อ) การพัฒนากระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานของมหาวิทยาลัย

[เกิดอะไรขึ้น (What) บริบทและปัญหาที่พบ] ข้าพเจ้ารับผิดชอบรวบรวม ตรวจสอบ และจัดทำข้อมูลผลการดำเนินงานจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อใช้ประกอบการรายงานต่อผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยในแต่ละรอบการรายงานต้องรวบรวมข้อมูลจากหลายหน่วยงานและนำมาประมวลผลภายในระยะเวลาที่กำหนด ในรอบการรายงานหนึ่ง ข้าพเจ้าพบว่า ข้อมูลที่ได้รับจากแต่ละหน่วยงานมีรูปแบบแตกต่างกัน บางหน่วยงานใช้ชื่อรายการข้อมูลไม่เหมือนกัน บางรายการมีตัวเลขไม่สอดคล้องกับข้อมูลในรอบก่อน และบางรายการไม่สามารถระบุได้ว่าดึงมาจากระบบหรือฐานข้อมูลใด ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ต้องติดต่อกลับไปยังหน่วยงานต้นทางหลายครั้ง และใช้เวลาตรวจสอบข้อมูลมากกว่าที่กำหนด ในช่วงแรก หากพิจารณาเฉพาะปัญหาที่ปรากฏ อาจสรุปได้ว่า หน่วยงานผู้ส่งข้อมูลกรอกข้อมูลผิดหรือจัดส่งข้อมูลไม่ครบถ้วน แต่ข้าพเจ้าเห็นว่า หากให้แต่ละหน่วยงานแก้ไขตัวเลขเป็นรายครั้งโดยไม่ตรวจสอบสาเหตุ ปัญหาลักษณะเดิมน่าจะเกิดขึ้นซ้ำในรอบต่อไป

[เกิดอะไรขึ้น (What) การตรวจสอบและวิเคราะห์ปัญหา] ข้าพเจ้าจึงรวบรวมรายการข้อมูลที่ต้องสอบถามหรือแก้ไขในรอบดังกล่าว และจำแนกปัญหาตามลักษณะที่พบ จากนั้นนำข้อมูลของแต่ละหน่วยงานมาเปรียบเทียบใน 4 ประเด็น ได้แก่ ชื่อรายการข้อมูล ความหมายของข้อมูล ช่วงเวลาที่ใช้ในการนับ และแหล่งที่มาของข้อมูล จากการตรวจสอบพบว่า ความคลาดเคลื่อนของข้อมูลไม่ได้เกิดจากการกรอกผิดทั้งหมด แต่มีสาเหตุสำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรก หน่วยงานต่าง ๆ ใช้คำเรียกข้อมูลไม่เหมือนกัน ประการที่สอง แม้ใช้ชื่อข้อมูลเหมือนกันแต่ใช้วิธีนับต่างกัน และประการที่สาม บางหน่วยงานใช้ข้อมูลจากระบบหลักของมหาวิทยาลัย ขณะที่บางหน่วยงานใช้ข้อมูลที่จัดเก็บภายในหน่วยงานของตนเอง ตัวอย่างเช่น ข้อมูลจำนวนนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรม บางหน่วยงานนับจำนวนผู้เข้าร่วมจริง ขณะที่บางหน่วยงานนับจำนวนผู้ลงทะเบียน ทำให้แม้ใช้ชื่อข้อมูลเดียวกันแต่ได้ตัวเลขต่างกัน เมื่อไม่ระบุวิธีนับไว้ตั้งแต่ต้น เจ้าหน้าที่ส่วนกลางจึงไม่สามารถทราบได้ว่าตัวเลขใดควรใช้ในการรายงาน

[เกิดอะไรขึ้น (What) การใช้ความรู้และการค้นหาแนวทาง] ข้าพเจ้าจึงทบทวนแบบฟอร์มและวิธีการรวบรวมข้อมูลเดิม รวมทั้งตรวจสอบข้อกำหนดของรายงานว่าแต่ละรายการต้องการสะท้อนผลในความหมายใด จากนั้นหารือกับผู้รับผิดชอบข้อมูลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจข้อกำหนดของการจัดเก็บข้อมูลแต่ละแหล่ง และพิจารณาว่าควรกำหนดแหล่งข้อมูลใดเป็นแหล่งหลัก จากการทบทวนดังกล่าว ข้าพเจ้าเห็นว่า ปัญหาไม่ได้อยู่ที่ตัวเลขเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการที่ยังไม่มีการกำหนดนิยามหรือความหมายของข้อมูลก่อนเริ่มรวบรวม จึงไม่ควรแก้ไขเพียงการกำหนดรูปแบบตารางให้เหมือนกัน แต่ต้องกำหนดให้ชัดเจนด้วยว่า ข้อมูลแต่ละรายการหมายถึงอะไร นับอย่างไร ใช้ข้อมูล ณ ช่วงเวลาใด และอ้างอิงจากแหล่งใด

[เกิดอะไรขึ้น (What) การตัดสินใจและการปรับวิธีปฏิบัติงาน] ข้าพเจ้าจึงจัดทำคำอธิบายรายการข้อมูลสำหรับข้อมูลที่สำคัญ โดยกำหนดชื่อข้อมูล ความหมาย วิธีนับ ช่วงเวลาของข้อมูล และแหล่งข้อมูลที่ใช้เป็นหลัก พร้อมทั้งปรับแบบฟอร์มการส่งข้อมูลให้มีช่องระบุแหล่งที่มาและผู้รับผิดชอบยืนยันข้อมูล ก่อนนำไปใช้ ข้าพเจ้าได้นำตัวอย่างรายการข้อมูลที่เคยเกิดปัญหาไปหารือกับผู้รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน และพบว่า บางรายการไม่สามารถใช้แหล่งข้อมูลเดียวกันได้ทั้งหมด เนื่องจากระบบของแต่ละหน่วยงานใช้แตกต่างกัน ข้าพเจ้าจึงปรับแนวทางโดยไม่ได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานต้องใช้ระบบเดียวกัน แต่กำหนดให้ใช้ความหมายและวิธีนับเดียวกัน พร้อมระบุแหล่งที่มาของข้อมูลอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ นอกจากนี้ ข้าพเจ้ายังกำหนดให้ข้อมูลสำคัญที่มีผลต่อรายงานในระดับมหาวิทยาลัยต้องผ่านการยืนยันจากผู้รับผิดชอบของหน่วยงานก่อนส่งเข้าสู่กระบวนการรวมข้อมูล เพื่อป้องกันการแก้ไขตัวเลขภายหลังโดยไม่มีหลักฐานอ้างอิง

[เรื่องนี้สำคัญอย่างไร (So What) ผลที่เกิดขึ้นและหลักฐาน] หลังจากนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ในรอบการรายงานถัดไป จำนวนรายการที่ต้องติดต่อกลับเพื่อสอบถามความหมายหรือแหล่งที่มาของข้อมูลลดลง และเจ้าหน้าที่สามารถรวมข้อมูลได้รวดเร็วขึ้น เนื่องจากข้อมูลที่ส่งมามีคำอธิบายและแหล่งอ้างอิงชัดเจนมากกว่าเดิม

นอกจากนี้ เมื่อพบตัวเลขที่แตกต่างจากรอบก่อน เจ้าหน้าที่ที่สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ว่า ความแตกต่างเกิดจากผลการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงจริง หรือเกิดจากการเปลี่ยนวิธีนับหรือแหล่งข้อมูล ทำให้การรายงานมีความน่าเชื่อถือและสามารถอธิบายต่อผู้บริหารได้ชัดเจนขึ้น

* หากมีข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้ขอรับการประเมินควรระบุเพิ่มเติม เช่น จำนวนรายการที่ต้องสอบถามกลับลดจากกี่รายการเหลือกี่รายการ ระยะเวลาการรวบรวมข้อมูลลดลงเท่าใด หรือจำนวนรายการข้อมูลที่สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้เพิ่มขึ้นเท่าใด เพื่อให้ผลของการดำเนินงานมีหลักฐานรองรับชัดเจนยิ่งขึ้น

[เรื่องนี้สำคัญอย่างไร (So What) สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน]

จากการดำเนินงานครั้งนี้ ข้าพเจ้าได้เรียนรู้ว่า การจัดการข้อมูลไม่ได้หมายถึงการรวบรวมตัวเลขให้ครบและนำมารวมไว้ในตารางเดียวกันเท่านั้น แต่ต้องทำให้ข้อมูลมีความหมายเดียวกัน มีหลักเกณฑ์การนับที่ชัดเจน และสามารถตรวจสอบย้อนกลับถึงแหล่งที่มาได้ ข้าพเจ้ายังได้เรียนรู้ว่า ปัญหาความคลาดเคลื่อนของข้อมูลไม่ควรเริ่มแก้ด้วยการถามว่าหน่วยงานใดส่งข้อมูลผิด แต่ควรตรวจสอบก่อนว่า ผู้ส่งข้อมูลแต่ละฝ่ายเข้าใจความหมายและวิธีนับข้อมูลตรงกันหรือไม่ เพราะหากความเข้าใจตั้งต้นต่างกัน แม้ทุกฝ่ายจะดำเนินการอย่างถูกต้องตามความเข้าใจของตนเอง ข้อมูลที่ได้ก็ยังไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ อีกประการหนึ่ง ข้าพเจ้าเห็นว่า การกำหนดมาตรฐานการทำงานไม่จำเป็นต้องบังคับให้ทุกหน่วยงานใช้เครื่องมือหรือระบบเดียวกันเสมอไป หากสามารถกำหนดผลลัพธ์ ความหมาย วิธีนับ และวิธีตรวจสอบที่เป็นมาตรฐานร่วมกันได้ ก็สามารถลดความคลาดเคลื่อนโดยยังคงความยืดหยุ่นในการทำงานของแต่ละหน่วยงาน

[จะทำอะไรต่อ (Now What) การพัฒนางานจากบทเรียนที่ได้รับ]

จากบทเรียนดังกล่าว ข้าพเจ้าจึงจัดทำคำอธิบายรายการข้อมูลที่ใช้ในการรายงานเป็นเอกสารกลาง และกำหนดให้มีการทบทวนก่อนเริ่มรอบการรายงานแต่ละครั้ง โดยเฉพาะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัด วิธีคำนวณ หรือแหล่งข้อมูลของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ ข้าพเจ้ากำหนดให้มีการบันทึกปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละรอบการรายงาน เช่น รายการที่ตีความไม่ตรงกัน รายการที่ต้องเปลี่ยนแหล่งข้อมูล หรือรายการที่พบความคลาดเคลื่อนบ่อย เพื่อนำมาทบทวนคำอธิบายข้อมูลและปรับขั้นตอนในรอบถัดไป ในระยะต่อไป ข้าพเจ้ามีแนวทางพัฒนาระบบตรวจสอบข้อมูลก่อนส่ง โดยกำหนดเงื่อนไขเบื้องต้น เช่น รูปแบบข้อมูล ช่วงค่าที่ควรเป็น และความสอดคล้องกับข้อมูลในรอบก่อน เพื่อช่วยให้หน่วยงานต้นทางสามารถตรวจพบความผิดปกติและตรวจสอบได้ด้วยตนเองก่อนส่งข้อมูลเข้าสู่การประมวลผลระดับมหาวิทยาลัย

จากตัวอย่างข้างต้น เหตุการณ์เดียวสามารถสะท้อนคุณภาพของผู้ขอรับการประเมินได้หลายด้านโดยไม่จำเป็นต้องเขียนเรื่องใหม่ซ้ำกัน

- 1) ในด้านการทำงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้รับการประเมิน กรรมการจะเห็นว่าผู้ขอรับการประเมินไม่ได้เพียงรับข้อมูลและจัดทำรายงาน แต่สามารถควบคุมคุณภาพของกระบวนการรวบรวมข้อมูล และทำให้งานบรรลุผลได้
- 2) ในด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะของผู้รับการประเมิน กรรมการจะเห็นความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของข้อมูล วิธีนับ แหล่งข้อมูล การตรวจสอบย้อนกลับ และการนำความรู้นั้นมาใช้กำหนดแนวทางปฏิบัติ

- 3) ในด้านการคิดวิเคราะห์ของผู้รับการประเมิน กรรมการเห็นว่า ผู้ขอรับการประเมินไม่สรุปปัญหาจากสิ่งที่ปรากฏในเบื้องต้น แต่จำแนกปัญหา เปรียบเทียบข้อมูล และค้นหาสาเหตุที่อยู่เบื้องหลังความคลาดเคลื่อน
- 4) ในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นของผู้รับการประเมิน กรรมการเห็นการหารือกับผู้รับผิดชอบหลายหน่วยงาน การรับฟังข้อจำกัด และการพัฒนาแนวทางที่สามารถใช้ร่วมกันได้จริง
- 5) ในด้านการมุ่งผลสำเร็จของผู้รับการประเมิน กรรมการเห็นการปรับกระบวนการให้ข้อมูลมีความถูกต้อง ตรวจสอบได้ และสามารถจัดทำรายงานได้ภายในกรอบเวลา โดยไม่ได้มุ่งเพียงให้ “ส่งรายงานทัน” แต่คำนึงถึงคุณภาพของข้อมูลที่จะถูกนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้วย
- 6) ในด้านการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องของผู้รับการประเมิน กรรมการเห็นว่า ผู้ขอรับการประเมินไม่หยุดเมื่อแก้ปัญหาได้ในรอบหนึ่ง แต่มีการจัดเก็บปัญหา ทบทวนแนวทาง และวางระบบตรวจสอบเพื่อป้องกันปัญหาในรอบถัดไป

ดังนั้น สิ่งสำคัญของการใช้ประสบการณ์หนึ่งเรื่องเพื่อสะท้อนคุณภาพหลายด้าน ไม่ใช่การนำเรื่องเดียวกันมาเขียนซ้ำในหลายหัวข้อ แต่คือการเขียนเหตุการณ์ให้มีความลึกเพียงพอจนกรรมการสามารถมองเห็นว่า ในกระบวนการทำงานเดียวกัน ผู้ขอรับการประเมินได้ใช้ความรู้ คิด ตัดสินใจ ประสานงาน แก้ปัญหา และพัฒนางานอย่างไร หากสามารถเขียนได้เช่นนี้ เหตุการณ์หนึ่งเรื่องจะกลายเป็นหลักฐานการปฏิบัติงานที่มีน้ำหนัก และ สามารถสะท้อนคุณภาพของผู้ขอรับการประเมินได้หลายมิติ โดยไม่ทำให้เอกสารเกิดความซ้ำซ้อนหรือทำให้กรรมการหรือผู้อ่านเกิดความสับสน

5. การสะท้อนระดับความซับซ้อนและคุณภาพการปฏิบัติงานตามระดับตำแหน่ง

การเขียนเพื่อขอรับการประเมินในตำแหน่งที่สูงขึ้น ไม่ควรพิจารณาเพียงว่าผู้ขอรับการประเมินการทำงานนั้นได้ หรือทำงานนั้นมานานเพียงใด แต่ต้องทำให้เห็นว่า คุณภาพของการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับระดับตำแหน่งที่ขอรับการประเมินอย่างไร โดยพิจารณาทั้งลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน และระดับผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งอาจกำหนดระดับสมรรถนะของตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะให้สูงขึ้นตามระดับตำแหน่ง กล่าวคือ ระดับชำนาญการต้องแสดงสมรรถนะในระดับที่ 2 ระดับชำนาญการพิเศษในระดับที่ 3 ระดับเชี่ยวชาญในระดับที่ 4 และระดับเชี่ยวชาญพิเศษในระดับที่ 5 ดังนั้น การใช้เหตุการณ์เดียวกันเป็นหลักฐานสำหรับแต่ละระดับจึงไม่ควรแตกต่างกันเพียงปริมาณข้อความ แต่ต้องทำให้เห็นระดับของการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

โดยทั่วไป กรรมการควรสามารถมองเห็นพัฒนาการของคุณภาพการปฏิบัติงานจาก การปฏิบัติงานและแก้ปัญหาในความรับผิดชอบของตน ไปสู่ การวิเคราะห์และพัฒนากระบวนการงาน จากนั้นจึงไปสู่ การใช้ความ

เชี่ยวชาญเพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ถ่ายทอดหรือเป็นที่ปรึกษา และสร้างผลกระทบในวงกว้างขึ้น และในระดับสูงมากควรเห็นความสามารถในการนำความเชี่ยวชาญไปใช้กำหนดหรือพัฒนาระบบ แนวทาง หรือการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบกว้างขวางงานของตนเอง

อย่างไรก็ตาม ไม่ควรนำคำอธิบายดังกล่าวไปใช้แทนเกณฑ์ประจำตำแหน่ง ผู้ขอรับการประเมินยังต้องตรวจสอบมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เกณฑ์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนดสำหรับตำแหน่งงานของตนเอง แล้วจึงเลือกประสบการณ์การทำงานที่สามารถแสดงหลักฐานให้สอดคล้องกับระดับนั้น

ความคาดหวังที่ควรมองเห็นในแต่ละระดับ อาจมีดังนี้

- 1) ระดับชำนาญการ ควรทำให้เห็นว่า ผู้ขอรับการประเมินมีความรู้และประสบการณ์ในงานของตนเอง สามารถนำความรู้มาใช้กับสถานการณ์จริง ตรวจสอบข้อเท็จจริง วิเคราะห์ปัญหา และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานที่รับผิดชอบได้ด้วยเหตุผลที่เหมาะสม ไม่ใช่เพียงปฏิบัติตามขั้นตอนที่ผู้อื่นกำหนดไว้
- 2) ระดับชำนาญการพิเศษ ควรทำให้เห็นมากกว่าการแก้ปัญหาเป็นรายกรณี กล่าวคือ สามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่มีความยุ่งยากหรือซับซ้อน เชื่อมโยงข้อมูลหลายด้าน พัฒนาหรือปรับปรุงวิธีปฏิบัติงาน และแสดงหลักฐานว่าการปรับปรุงดังกล่าวทำให้งานของหน่วยงานดีขึ้นอย่างไร
- 3) ระดับเชี่ยวชาญ ควรทำให้เห็นความรู้และประสบการณ์เชิงลึกในงาน สามารถจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนและมีผลกระทบกว้างขึ้น ให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ หรือพัฒนาแนวทางที่ผู้อื่นสามารถนำไปใช้ได้ คุณภาพจึงไม่ได้สะท้อนเฉพาะจากสิ่งที่ตนเองทำสำเร็จ แต่ต้องเริ่มเห็นว่าความเชี่ยวชาญของผู้ขอรับการประเมินทำให้ผู้อื่นหรือระบบงานได้รับการพัฒนาอย่างไร
- 4) ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ ควรทำให้เห็นความเชี่ยวชาญในระดับสูงและผลกระทบในวงกว้าง สามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้กับปัญหาที่มีความซับซ้อนสูง เชื่อมโยงหลายหน่วยงานหรือหลายระบบ มีส่วนสำคัญในการกำหนดหรือพัฒนาแนวทาง ระบบ หรือการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ และสามารถนำผู้อื่นหรือองค์กรให้ปรับตัวไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้

ดังนั้น การประเมินระดับตำแหน่งจึงไม่ควรพิจารณาจากคำศัพท์ที่ผู้เขียนใช้ เช่น “ซับซ้อนมาก” “เป็นผู้เชี่ยวชาญ” หรือ “มีผลกระทบในวงกว้าง” แต่ต้องพิจารณาจากหลักฐานในเรื่องที่เล่าว่า ปัญหาซับซ้อนอย่างไร ผู้ขอรับการประเมินมีบทบาทอย่างไร ใช้อยู่อย่างไรในการจัดการ และผลกระทบเกิดขึ้นกับใครในขอบเขตใด

ตัวอย่าง(ย่อ) การพัฒนาระบวนการตรวจสอบเอกสารเบิกจ่ายโครงการ

[เกิดอะไรขึ้น (What) บริบทและปัญหาที่พบ] ข้าพเจ้ารับผิดชอบตรวจสอบเอกสารเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายของโครงการ และพบว่า ในช่วง 6 เดือน มีเอกสารจำนวนหนึ่งถูกส่งกลับเพื่อแก้ไขซ้ำ โดยเฉพาะค่าเดินทาง ค่าอาหาร และค่าตอบแทนวิทยากร ส่งผลให้การเบิกจ่ายล่าช้า ผู้รับผิดชอบโครงการต้องจัดเตรียมเอกสารเพิ่มเติมหลายครั้ง และเจ้าหน้าที่การเงินต้องตรวจสอบเอกสารชุดเดิมซ้ำ แทนที่จะพิจารณาว่าเป็นความผิดพลาดของผู้จัดโครงการเป็นรายบุคคล ข้าพเจ้ารวบรวมเอกสารที่ถูกส่งกลับทั้งหมดและจำแนกสาเหตุของข้อผิดพลาด พบว่า ปัญหาส่วนหนึ่งไม่ได้เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามระเบียบ แต่เกิดจากกรณีที่มีลักษณะใกล้เคียงกันแต่ใช้เงื่อนไขและหลักฐานต่างกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานตีความไม่ตรงกัน

[เกิดอะไรขึ้น (What) การใช้ความรู้ การวิเคราะห์ และการตัดสินใจ] ข้าพเจ้าจึงตรวจสอบระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง โดยเปรียบเทียบแต่ละกรณีในเรื่องประเภทค่าใช้จ่าย เงื่อนไขการเบิก อัตราที่กำหนด เอกสารประกอบ และผู้มีอำนาจอนุมัติ สำหรับกรณีที่ไม่สามารถหาคำตอบจากข้อความในระเบียบได้โดยตรง ข้าพเจ้านำข้อเท็จจริงไปหารือกับผู้รับผิดชอบงานการเงิน และบันทึกเหตุผลของข้อยุติแต่ละกรณีไว้เพื่อให้สามารถใช้อ้างอิงได้ในครั้งต่อไป เมื่อพิจารณาข้อผิดพลาดทั้งหมดร่วมกัน ข้าพเจ้าพบว่า วิธีการเดิมเน้นให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบความผิดพลาดเมื่อเอกสารถูกส่งมาถึงปลายทาง แต่ยังไม่มีความช่วยเหลือให้ผู้จัดโครงการตรวจสอบความถูกต้องตั้งแต่ก่อนดำเนินการและก่อนส่งเอกสาร ข้าพเจ้าจึงจัดทำแนวทางตรวจสอบโดยแยกตามสถานการณ์จริง ไม่ได้เรียงเพียงตามข้อระเบียบ เช่น หากเป็นการเชิญวิทยากร ให้ผู้รับผิดชอบพิจารณาตั้งแต่ประเภทวิทยากร ระยะเวลาการบรรยาย อัตราค่าตอบแทน หนังสือเชิญ กำหนดการ และหลักฐานการปฏิบัติงาน หากเป็นการเดินทาง ให้พิจารณาผู้เดินทาง คำสั่งหรือการอนุมัติ ระยะเวลาเดินทาง พาหนะ และหลักฐานค่าใช้จ่ายให้สัมพันธ์กัน ก่อนนำไปใช้ ข้าพเจ้าให้เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบเอกสารและผู้รับผิดชอบโครงการทดลองใช้กับกรณีที่ผ่านมา และพบว่าบางคำอธิบายยังเป็นภาษาระเบียบที่ผู้จัดโครงการเข้าใจยาก จึงปรับให้เป็นคำถามตรวจสอบ เช่น “บุคคลนี้ได้รับอนุมัติให้เดินทางแล้วหรือไม่” “อัตราที่ขอเบิกสอดคล้องกับสถานะของผู้รับเงินหรือไม่” และ “หลักฐานที่แนบแสดงว่าเกิดค่าใช้จ่ายตามกิจกรรมจริงหรือไม่” เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตรวจสอบตนเองได้ง่ายขึ้น

[เรื่องนี้สำคัญอย่างไร (So What) ผลที่เกิดขึ้นและหลักฐาน] หลังนำแนวทางดังกล่าวมาใช้ ข้าพเจ้าติดตามประเภทของข้อผิดพลาดในรอบถัดไป พบว่าเอกสารที่ถูกส่งกลับเนื่องจากหลักฐานไม่ครบหรือเลือกใช้หลักเกณฑ์ไม่ตรงประเภทลดลง ผู้รับผิดชอบโครงการสามารถเตรียมเอกสารได้ถูกต้องตั้งแต่ต้นมากขึ้น และเจ้าหน้าที่ใช้เวลาตอบคำถามที่เกิดข้อสงสัย นอกจากนี้ กรณีที่ยังพบปัญหาใหม่ถูกบันทึกเพิ่มเติมพร้อมข้อยุติและเหตุผลประกอบ ทำให้ความรู้ที่เดิมอยู่กับเจ้าหน้าที่เป็นรายบุคคลเริ่มถูกเปลี่ยนเป็นความรู้ที่หน่วยงานสามารถใช้ร่วมกันได้

[เรื่องนี้สำคัญอย่างไร (So What) สิ่งที่ได้เรียนรู้] จากการดำเนินงาน ข้าพเจ้าได้เรียนรู้ว่า การมีความชำนาญในงานการเงินไม่ได้อยู่ที่ความสามารถในการตรวจพบข้อผิดพลาดใดผิดเท่านั้น แต่ต้องสามารถอธิบายได้ว่าเหตุใดจึงผิด หลักเกณฑ์ใดเกี่ยวข้อง และจะออกแบบวิธีปฏิบัติอย่างไรเพื่อไม่ให้ความผิดพลาดเดิมเกิดขึ้นซ้ำ ข้าพเจ้ายังเห็นว่า เมื่อปัญหาเกิดขึ้นซ้ำกับผู้ปฏิบัติงานหลายคน ปัญหานั้นอาจไม่ใช่ปัญหาความสามารถของบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่อาจสะท้อนว่าระบบงานหรือวิธีการสื่อสารของหน่วยงานยังไม่ช่วยให้บุคลากรสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง การพัฒนางานจึงต้องพิจารณาทั้งคน ความรู้ และกระบวนการร่วมกัน

[จะทำอะไรต่อ (Now What) การพัฒนาและขยายผล] ข้าพเจ้าจึงกำหนดให้มีการรวบรวมกรณีปัญหาและข้อยุติอย่างต่อเนื่อง ทบทวนแนวทางทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงระเบียบ และใช้ข้อมูลประเภทข้อผิดพลาดเป็นตัวชี้วัดประเมินใดควรปรับคำอธิบายหรือกระบวนการเพิ่มเติม ในระยะต่อไป ข้าพเจ้ามีแนวทางนำกรณีที่เกิดขึ้นบ่อยไปพัฒนาเป็นฐานความรู้กลางของ

หน่วยงาน และถ่ายทอดวิธีพิจารณากรณีต่าง ๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การตรวจสอบไม่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และสามารถใช้หลักในการพิจารณาที่สอดคล้องกันทั้งหน่วยงาน

เมื่อนำตัวอย่างนี้ไปใช้ในแต่ละระดับ กรรมการควรมองหาอะไร ตัวอย่างข้างต้นสามารถเป็นประสบการณ์เดียวกัน แต่น้ำหนักของหลักฐานที่ต้องแสดงจะต่างกันตามระดับตำแหน่ง

หากผู้ขอรับการประเมินเสนอใน ระดับชำนาญการ สิ่งสำคัญที่ควรเห็นคือ เขาสามารถตรวจสอบระเบียบแยกแยะกรณีที่แตกต่างกัน ใช้ความรู้กับสถานการณ์จริง และแก้ไขปัญหาในงานของตนได้อย่างถูกต้องหรือไม่ หากเรื่องที่เขียนแสดงเพียงว่ารับเอกสาร ตรวจสอบรายการ และส่งคืนเมื่อเอกสารไม่ครบ ก็ยังยากที่จะเห็นความแตกต่างจากการปฏิบัติงานตามขั้นตอนปกติ

หากเสนอใน ระดับชำนาญการพิเศษ กรรมการควรมองต่อไปว่า เขาไม่ได้เพียงแก้เอกสารผิดเป็นรายการผิด แต่สามารถรวบรวมปัญหา วิเคราะห์รูปแบบของข้อผิดพลาด ค้นหาสาเหตุ พัฒนาแนวทางใหม่ และมีหลักฐานว่ากระบวนการของหน่วยงานดีขึ้นหรือไม่ จุดเปลี่ยนสำคัญคือจาก “ฉันแก้ปัญหาได้” ไปสู่ “ฉันทำให้วิธีทำงานดีขึ้น” หากเสนอใน ระดับเชี่ยวชาญ ควรเห็นเพิ่มเติมว่า ความรู้ของผู้ขอรับการประเมินได้รับการยอมรับและนำไปใช้โดยผู้อื่นหรือไม่ สามารถให้คำปรึกษาในกรณีที่ซับซ้อน ถ่ายทอดหลักการให้เจ้าหน้าที่คนอื่นตัดสินใจได้ หรือพัฒนาแนวทางที่ถูกนำไปใช้ในหลายหน่วยงานได้หรือไม่ จุดสำคัญจึงเปลี่ยนจาก “ฉันพัฒนากระบวนการของฉัน” ไปสู่ “ความเชี่ยวชาญของฉันช่วยยกระดับการทำงานของผู้อื่นหรือระบบที่กว้างขึ้น” หากเสนอใน ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ หลักฐานควรไปไกลกว่าการเป็นผู้ให้คำปรึกษาหรือมีคู่มือที่ผู้อื่นใช้ แต่ควรเห็นบทบาทในการใช้ความเชี่ยวชาญเพื่อกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงระบบสำคัญ เชื่อมโยงหลายหน่วยงาน จัดการปัญหาที่มีผลกระทบในวงกว้าง และมีส่วนในการนำการเปลี่ยนแปลง เช่น จากกรณีตัวอย่างนี้ หากพัฒนาไปถึงระดับที่มหาวิทยาลัยนำระบบการตรวจสอบและฐานความรู้ดังกล่าวไปกำหนดเป็นมาตรฐานกลาง มีการปรับกระบวนการของหลายหน่วยงาน และผู้ขอรับการประเมินมีบทบาทสำคัญในการออกแบบ ผลักดัน ติดตาม และปรับระบบจากข้อมูลผลลัพธ์ ก็จะสะท้อนระดับคุณภาพที่แตกต่างจากการปรับปรุงงานภายในหน่วยงานของตนอย่างชัดเจน

ดังนั้น ก่อนเขียน ผู้ขอรับการประเมินควรถามตนเองไม่เพียงว่า “เรื่องนี้แสดงว่าข้าพเจ้าทำอะไรได้” แต่ควรถามเพิ่มว่าเรื่องนี้มีหลักฐานอะไรที่ทำให้กรรมการเห็นว่า ข้าพเจ้าปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ขอรับการประเมินจริง เพราะเหตุการณ์ที่ดีเพียงเรื่องเดียว หากเล่าให้เห็นความชัดเจนและความลึกของความรู้ กระบวนการคิด การตัดสินใจ ผลลัพธ์ และขอบเขตของผลกระทบอย่างชัดเจน ย่อมมีน้ำหนักมากกว่าการยกงานจำนวนมากโดยไม่สามารถแสดงระดับคุณภาพของการปฏิบัติงานได้

6. แนวทางการตรวจสอบความครบถ้วนและคุณภาพของเอกสารก่อนเสนอขอรับการประเมิน

ก่อนเสนอเอกสารเพื่อขอรับการประเมินตำแหน่งที่สูงขึ้น ผู้ขอรับการประเมินไม่ควรตรวจสอบเพียงว่าได้กรอกข้อมูลครบทุกหัวข้อหรือแนบเอกสารครบตามที่กำหนดเท่านั้น แต่ควรทบทวนด้วยว่า เนื้อหาที่เขียนสามารถทำให้คณะกรรมการทราบการปฏิบัติงานจริง และพิจารณาระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของผู้ขอรับการประเมินได้มากน้อยเพียงใด เอกสารที่มีข้อมูลจำนวนมากไม่ได้หมายความว่า จะเป็นเอกสารที่มีน้ำหนักในการประเมินเสมอไป หากข้อความส่วนใหญ่เป็นเพียงการบรรยายว่าได้รับมอบหมายงานอะไร เข้าร่วมกิจกรรมใด หรือดำเนินการเรื่องใดเสร็จแล้ว โดยไม่แสดงรายละเอียดของปัญหา วิชิตคิด การใช้ความรู้ การตัดสินใจ และผลที่เกิดขึ้น กรรมการอาจรับทราบได้เพียงว่าผู้ขอรับการประเมินเคยทำงานนั้น แต่ยังไม่สามารถพิจารณาได้ว่าผู้ขอรับการประเมินทำงานนั้นในระดับใด ดังนั้น การตรวจสอบเอกสารก่อนเสนอขอรับการประเมินควรพิจารณาอย่างน้อย 6 ประเด็น ดังต่อไปนี้

6.1 การตรวจสอบความครบถ้วนของเรื่องที่นำเสนอ

เรื่องที่น่าสนใจเป็นหลักฐานควรมีข้อมูลเพียงพอให้กรรมการเข้าใจว่า งานนั้นเกิดขึ้นในบริบทใด ผู้ขอรับการประเมินมีหน้าที่และบทบาทอย่างไร ปัญหาหรือความท้าทายคืออะไร และเหตุใดจึงต้องดำเนินการในลักษณะนั้น ผู้เขียนควรหลีกเลี่ยงการเริ่มเรื่องจากการบอกเฉพาะสิ่งที่ตนเองทำ เช่น “ข้าพเจ้าได้จัดทำระบบติดตามเอกสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน” แม้จะเป็นข้อความที่แสดงผลงาน แต่กรรมการยังไม่ทราบว่า เหตุใดจึงต้องสร้างระบบดังกล่าว ปัญหาเดิมคืออะไร มีความรุนแรงหรือผลกระทบเพียงใด และระบบที่พัฒนาขึ้นแก้ปัญหาส่วนใด ซึ่งควรอธิบายให้เห็นลำดับตั้งแต่ ปัญหา วิเคราะห์ตรวจสอบ การดำเนินการ ผลลัพธ์ และสิ่งที่ได้เรียนรู้ เพื่อให้ผลงานที่กล่าวถึงมีบริบทและสามารถพิจารณาได้อย่างมีเหตุผล

6.2 การตรวจสอบความลึกของหลักฐานการปฏิบัติงาน

ผู้ขอรับการประเมินควรตรวจสอบคำสำคัญที่ปรากฏในเอกสาร เช่น “ศึกษา” “วิเคราะห์” “ตรวจสอบ” “พัฒนา” “ปรับปรุง” “ประสานงาน” หรือ “แก้ไขปัญหา” เพราะคำเหล่านี้มักถูกใช้ในลักษณะที่เป็นการกล่าวอ้างโดยยังไม่มีรายละเอียดประกอบ ตัวอย่างเช่น

หากเขียนว่า	ผู้ขอรับการประเมินต้องตั้งคำถามกับตนเองและเขียนนำเสนอกรรมการ ดังนี้	หลักสำคัญ
“ข้าพเจ้าได้วิเคราะห์ปัญหาและพัฒนาระบบติดตามเอกสาร”	วิเคราะห์จากข้อมูลอะไร	หากข้อความไม่สามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้ ควรเพิ่มเติมรายละเอียดเฉพาะในจุดที่จำเป็น ไม่ใช่เพิ่มคำบรรยายทั่วไปให้ยาวขึ้น โดยหลักสำคัญ คือ ทุกข้อกล่าวอ้างสำคัญควรมีร่องรอยของวิธีดำเนินงานหรือหลักฐานตามหลัง
	ตรวจสอบอะไรบ้าง	
	พบปัญหาอะไร	
	เหตุใดจึงเลือกพัฒนาระบบในลักษณะนั้น	
	ทดลองใช้อย่างไร	
	ผลเป็นอย่างไร	
	มีข้อมูลใดยืนยันว่างานดีขึ้น	

6.3 การตรวจสอบบทบาทของผู้ขอรับการประเมิน

ในงานของมหาวิทยาลัยจำนวนมาก การดำเนินงานเกิดขึ้นในรูปแบบคณะทำงานหรือการประสานงานหลายหน่วยงาน ผู้ขอรับการประเมินจึงควรเขียนให้ชัดเจนว่า ตนเองมีบทบาทอะไรในกระบวนการดังกล่าว ตัวอย่างเช่น

หากเขียนว่า	หากเป็นบทบาทจริง ควรอธิบายว่า	หลักสำคัญ
“คณะทำงานได้พัฒนาระบบติดตามเอกสารและนำมาใช้ในหน่วยงาน”	“ข้าพเจ้ารวบรวมปัญหาจากผู้ปฏิบัติงานวิเคราะห์ขั้นตอนที่เอกสารเกิดความล่าช้า	การเขียนเช่นนี้ทำให้สามารถแยกได้ว่าอะไรคือผลงานของคณะทำงาน และอะไรคือความรู้ ความคิด หรือการดำเนินการของผู้ขอรับการประเมินเอง
“ยังไม่ทำให้กรรมการทราบว่า ผู้ขอรับการประเมินมีส่วนร่วมเพียงใด”	“ออกแบบสถานะการติดตาม และเสนอรูปแบบดังกล่าวต่อคณะทำงานเพื่อทดลองใช้”	

6.4 การตรวจสอบผลลัพธ์และหลักฐาน

ข้อความที่ว่า “ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น” “ลดความผิดพลาด” หรือ “ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจมากขึ้น” ควรมีข้อมูลรองรับเท่าที่สามารถจัดหาได้ หลักฐานอาจเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น ระยะเวลาการดำเนินงาน จำนวนข้อผิดพลาด จำนวนเอกสารที่ต้องแก้ไข จำนวนข้อร้องเรียน หรือจำนวนผู้ใช้บริการ ตลอดจนข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น ข้อเสนอแนะของผู้ปฏิบัติงาน ผลการประชุม หรือการนำแนวทางไปใช้ต่อ ไม่จำเป็นว่าทุกเรื่องต้องมีตัวเลข แต่ผู้เขียนควรมีหลักฐานที่สามารถตอบได้ว่า รู้ได้อย่างไรว่าสิ่งที่ทำให้เกิดผลจริง

6.5 การตรวจสอบการสะท้อนคิด

ผู้ขอรับการประเมินควรตรวจสอบว่า เนื้อหาที่เขียนไม่ได้จบด้วยข้อความ “ดำเนินงานแล้วเสร็จ” เพียงเท่านั้น แต่ต้องมีการพิจารณาว่า สิ่งที่เกิดขึ้นทำให้เข้าใจงานแตกต่างจากเดิมอย่างไร วิธีการใดได้ผลหรือไม่ ได้ผล และมีข้อจำกัดอะไร การสะท้อนคิดไม่ใช่การเขียนความรู้สึก เช่น

การเขียนที่ไม่ใช่การสะท้อนคิด	การเขียนสะท้อนคิด	หลักสำคัญ
“ข้าพเจ้ารู้สึกภูมิใจที่สามารถดำเนินงานได้สำเร็จ”	“จากการดำเนินงานทำให้พบว่า ปัญหาไม่ได้เกิดจากการติดตามเอกสารช้าเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการที่แต่ละฝ่ายไม่สามารถทราบสถานะของเอกสารระหว่างกระบวนการ จึงจำเป็นต้องปรับจากการติดตามเมื่อเกิดปัญหาเป็นการทำให้สถานะของงานสามารถตรวจสอบได้ตั้งแต่ต้น”	ข้อความลักษณะนี้แสดงการเปลี่ยนแปลงของความเข้าใจที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์จริง

6.6 การตรวจสอบความสอดคล้องกับระดับตำแหน่งที่ขอรับการประเมิน

ท้ายที่สุด ผู้ขอรับการประเมินควรถามว่า เรื่องที่นำมาเขียนมีน้ำหนักเพียงพอสำหรับระดับตำแหน่งที่ขอหรือไม่ หากขอระดับชำนาญการ ควรเห็นความสามารถในการนำความรู้มาปฏิบัติ วิเคราะห์ และแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ หากขอระดับชำนาญการพิเศษ ควรเห็นการวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนขึ้นและการพัฒนากระบวนการที่เกิดผลต่อหน่วยงาน หากขอระดับเชี่ยวชาญ ควรเห็นความเชี่ยวชาญเชิงลึก การแก้ปัญหาในขอบเขตกว้าง การให้คำปรึกษา การถ่ายทอด และผลที่เกิดกับผู้อื่นหรือระบบงาน หากขอระดับเชี่ยวชาญพิเศษ ควรเห็นบทบาทในการใช้ความเชี่ยวชาญเพื่อกำหนด พัฒนา หรือขับเคลื่อนระบบที่มีผลกระทบในวงกว้าง

จึงไม่ควรนำงานประจำทั่วไปมาเขียนด้วยถ้อยคำที่ดูใหญ่ขึ้นเพื่อให้เหมาะกับตำแหน่ง แต่ควรเลือกเหตุการณ์ที่มีลักษณะและหลักฐานสอดคล้องกับระดับตำแหน่งจริง ตัวอย่าง การทบทวนข้อความก่อนเสนอขอรับการประเมิน

ผู้ขอรับการประเมินเขียนไว้ในเอกสารว่า	หลายจุดกรรมการไม่สามารถตรวจสอบ เช่น
“ข้าพเจ้าได้วิเคราะห์ปัญหาความล่าช้าของการเสนอเอกสาร และพัฒนาระบบติดตามเอกสารขึ้น ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถลดระยะเวลาการดำเนินงานได้”	วิเคราะห์อย่างไร
	ล่าช้าที่จุดใด
	ระบบติดตามมีลักษณะอย่างไร
	รู้ได้อย่างไรว่าระยะเวลาลดลง
	สิ่งที่ดำเนินการกระทบต่องานและพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานอย่างไร

เมื่อนำหลักการตรวจสอบข้างต้นมาใช้ สามารถพัฒนาให้มีความชัดเจนขึ้นดังตัวอย่าง (ย่อ) นี้

[เกิดอะไรขึ้น (What) บริบทและปัญหาที่พบ] ข้าพเจ้ารับผิดชอบติดตามเอกสารเสนอเพื่อพิจารณาของหน่วยงาน โดยในช่วงหนึ่งพบว่าผู้รับผิดชอบงานต้องสอบถามสถานะของเอกสารซ้ำหลายครั้ง เนื่องจากไม่สามารถทราบได้ว่าเอกสารอยู่ในขั้นตอนใด บางกรณีเอกสารใช้เวลาเกินกว่ากำหนด และเมื่อมีการสอบถามจึงพบว่าเอกสารค้างอยู่ระหว่างการตรวจสอบหรือรอข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้เสนอเรื่อง ข้าพเจ้าจึงรวบรวมข้อมูลเอกสารที่ดำเนินการย้อนหลัง 3 เดือน โดยบันทึกวันที่รับเรื่อง วันที่ส่งต่อแต่ละขั้นตอน วันที่ส่งกลับเพื่อแก้ไข และวันที่ดำเนินการแล้วเสร็จ จากนั้นเปรียบเทียบระยะเวลาของเอกสารแต่ละประเภทเพื่อค้นหาว่าความล่าช้าเกิดขึ้นในขั้นตอนใด [เกิดอะไรขึ้น (What) การวิเคราะห์และการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ] จากการตรวจสอบพบว่า ระยะเวลาที่ใช้ในการเสนอเพื่อพิจารณาไม่ได้เกิดจากขั้นตอนเดียว แต่มีเอกสารจำนวนหนึ่งใช้เวลานานในช่วงรอแก้ไข เนื่องจากเอกสารต้นทางไม่ครบถ้วน ขณะที่อีกส่วนหนึ่งเกิดจากการส่งต่อเอกสารแล้วไม่มีการบันทึกว่าอยู่ที่ผู้รับผิดชอบรายใด ทำให้ต้องใช้เวลาในการสอบถามสถานะย้อนหลัง ข้าพเจ้าจึงจำแนกปัญหาออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ปัญหาความครบถ้วนของเอกสารก่อนรับเข้าสู่กระบวนการ และปัญหาการติดตามสถานะระหว่างกระบวนการ สำหรับปัญหาแรก ได้จัดทำรายการตรวจสอบเอกสารก่อนรับเรื่อง ส่วนปัญหาที่สอง ได้ออกแบบตารางติดตามโดยกำหนดเลขที่เรื่อง วันที่รับ ผู้รับผิดชอบ สถานะปัจจุบัน วันที่ส่งต่อ และเหตุผลกรณีที่เอกสารถูกส่งกลับ ก่อนนำมาใช้จริง ข้าพเจ้าได้ทดลองกับเอกสารบางประเภท และพบว่าสถานะที่กำหนดไว้ใน	
---	--

ระยะแรกมีรายละเอียดมากเกินไป ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องใช้เวลาในการบันทึก จึงปรับลดให้เหลือเฉพาะสถานะที่จำเป็น ได้แก่ รับเรื่อง ตรวจสอบ รอแก้ไข เสนอพิจารณา และดำเนินการแล้วเสร็จ

[เรื่องนี้สำคัญอย่างไร (So What) ผลที่เกิดขึ้นและหลักฐาน] หลังจากนำวิธีดังกล่าวมาปรับใช้ ผู้รับผิดชอบสามารถตรวจสอบสถานะของเอกสารได้โดยไม่ต้องสอบถามเจ้าหน้าที่ทุกครั้ง และสามารถทราบได้ทันทีว่าเอกสารค้างอยู่ที่ขั้นตอนใด เมื่อเปรียบเทียบข้อมูลก่อนและหลังการปรับกระบวนการ พบว่าระยะเวลาที่ใช้ในการติดตามเอกสารที่ไม่ทราบสถานะลดลง และจำนวนกรณีที่ต้องค้นหาเอกสารย้อนหลังลดลงอย่างชัดเจน

หากมีข้อมูลจริง ผู้ขอรับการประเมินควรระบุ เช่น ระยะเวลาดำเนินการเฉลี่ยลดลงจาก 7 วันเหลือ 4 วัน หรือจำนวนเรื่องที่ต้องสอบถามสถานะลดลงจากเฉลี่ย 25 เรื่องต่อเดือนเหลือ 8 เรื่องต่อเดือน เพื่อให้ผลลัพธ์สามารถตรวจสอบได้

[เรื่องนี้สำคัญอย่างไร (So What) สิ่งที่ได้เรียนรู้] จากการดำเนินงาน ข้าพเจ้าได้เรียนรู้ว่า ปัญหาเอกสารล่าช้า ไม่สามารถแก้ไขด้วยการเร่งให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเร็วขึ้นเพียงอย่างเดียว เพราะความล่าช้าแต่ละกรณีมีสาเหตุแตกต่างกัน การใช้ข้อมูลระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนทำให้สามารถแยกได้ว่า ส่วนใดเป็นปัญหาของเอกสารต้นทางและส่วนใดเป็นปัญหาของกระบวนการติดตาม ข้าพเจ้ายังพบว่า ระบบติดตามที่ดีไม่จำเป็นต้องมีรายละเอียดจำนวนมาก แต่ต้องมีข้อมูลเพียงพอให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า เรื่องอยู่ที่ใคร อยู่ในขั้นตอนใด และต้องดำเนินการอะไรต่อ หากออกแบบระบบซับซ้อนเกินความจำเป็น อาจทำให้เจ้าหน้าที่ไม่ใช้ระบบอย่างต่อเนื่อง

[จะทำอะไรต่อ (Now What) การพัฒนาจากบทเรียน] ข้าพเจ้าจึงนำสถานะและข้อมูลที่ผ่านมาทดลองใช้แล้วมาจัดทำเป็นแนวทางกลางของหน่วยงาน พร้อมกำหนดให้มีการตรวจสอบรายการที่ใช้เวลานานกว่าระยะเวลาปกติเป็นรายเดือน เพื่อพิจารณาว่าความล่าช้าเกิดขึ้นซ้ำในขั้นตอนใด ในระยะต่อไป ข้าพเจ้าจะนำข้อมูลระยะเวลาที่สะสมมาใช้กำหนดระยะเวลาการดำเนินงานมาตรฐานของเอกสารแต่ละประเภท และพิจารณาการแจ้งเตือนกรณีเอกสารค้างเกินระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเปลี่ยนจากการติดตามเมื่อมีผู้สอบถาม ไปสู่การตรวจพบความล่าช้าก่อนเกิดปัญหา

ข้อสังเกตจากตัวอย่าง เมื่อเปรียบเทียบข้อความเดิมกับข้อความที่ผ่านการทบทวน จะเห็นว่า สิ่งที่เพิ่มขึ้นไม่ใช่เพียงรายละเอียด แต่เป็นหลักฐานที่ช่วยให้กรรมการติดตามกระบวนการคิดและการทำงานของผู้ขอรับการประเมินได้ โดยจากเดิมที่กล่าวว่ามีเคราะห์ปัญหา กลายเป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้เขียนรวบรวมข้อมูลย้อนหลัง 3 เดือนและเปรียบเทียบระยะเวลาในแต่ละขั้นตอน

จากเดิมที่กล่าวว่าพัฒนาระบบติดตาม กลายเป็นการแสดงให้เห็นว่า ผู้เขียนพบปัญหา 2 ส่วน ออกแบบวิธีแก้ ทดลองใช้ พบข้อจำกัด และปรับระบบให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานจริง และจากเดิมที่กล่าวว่าทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น กลายเป็นการระบุว่า ควรพิจารณาจากระยะเวลาดำเนินงาน จำนวนกรณีที่ต้องติดตาม หรือหลักฐานอื่นที่สามารถเปรียบเทียบก่อนและหลังได้

ดังนั้น ก่อนส่งเอกสาร ผู้ขอรับการประเมินควรทดลองอ่านเนื้อหาของตนเองในฐานะกรรมการที่ไม่เคยทำงานร่วมกับตนมาก่อน และถามว่าหากอ่านเฉพาะข้อความนี้ จะทราบหรือไม่ว่าเกิดปัญหาอะไร ผู้เขียนคิดอย่างไร ใช้ความรู้อะไร ตัดสินใจอย่างไร ทำอะไรจริง ผลเป็นอย่างไร และสิ่งเหล่านี้สะท้อนระดับตำแหน่งที่ขอรับการประเมินอย่างไร หากกรรมการสามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้จากเนื้อหาและหลักฐานที่ปรากฏ เอกสารนั้นย่อมมีน้ำหนักมากกว่าการบรรยายผลงานจำนวนมากโดยไม่แสดงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

หลักสรุปก่อนเสนอขอรับการประเมิน

ผู้ขอรับการประเมินสามารถใช้หลักง่าย ๆ ในการทบทวนแต่ละเรื่องว่า

ขั้น	คำถามที่ใช้ทบทวน	สิ่งที่ควรทำให้เห็น
1	เกิดปัญหาหรือสถานการณ์อะไรขึ้น	บริบทของงาน ปัญหา ความยุ่งยาก หรือสิ่งที่ต้องจัดการ
2	มีข้อมูลอะไรที่ทำให้ทราบว่าเป็นปัญหา	ข้อเท็จจริง ตัวเลข ขอร่องเรียน ความผิดพลาด หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง
3	ได้ตรวจสอบหรือศึกษาข้อมูลอะไรเพิ่มเติม	การค้นข้อมูล ระเบียบ เอกสาร แนวปฏิบัติ หรือสอบถามผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้เข้าใจปัญหาชัดเจน
4	จากข้อมูลที่ตรวจสอบ พบสาเหตุหรือประเด็นสำคัญอะไร	การวิเคราะห์ แยกสาเหตุ เปรียบเทียบข้อมูล และค้นหาจุดที่เป็นต้นเหตุ
5	ตัดสินใจเลือกแนวทางใด และเพราะเหตุใด	ทางเลือกที่พิจารณา เหตุผล และหลักที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ
6	ลงมือแก้ไขหรือปรับปรุงอย่างไร	สิ่งที่ทำจริง ขั้นตอนที่เปลี่ยน เครื่องมือหรือวิธีการที่นำมาใช้
7	หลังดำเนินการแล้ว เกิดผลอะไรขึ้น	ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับก่อนดำเนินการ
8	มีหลักฐานอะไรยืนยันว่าผลนั้นเกิดขึ้นจริง	ตัวเลข ระยะเวลา จำนวนข้อผิดพลาด ผลประเมิน เอกสาร หรือข้อมูลอื่นที่ตรวจสอบได้
9	จากเรื่องนี้ได้เรียนรู้อะไรเกี่ยวกับงานหรือวิธีทำงานของตน	สิ่งที่เข้าใจเพิ่มขึ้น สิ่งที่เดิมเข้าใจไม่ครบ ข้อจำกัด หรือบทเรียนจากการทำงาน
10	จะนำบทเรียนนี้ไปพัฒนาหรือต่อยอดอย่างไร	การป้องกันปัญหา การปรับเป็นแนวปฏิบัติ การขยายผล หรือการพัฒนางานในรอบต่อไป

ไม่จำเป็นว่าทุกเรื่องจะต้องเขียนยาวหรือมีข้อมูลครบทุกลักษณะเท่ากัน แต่เรื่องที่เลือกมาจะเป็นหลักฐานสำคัญ ควรมีรายละเอียดเพียงพอให้กรรมการเห็นว่า ผู้ขอรับการประเมิน ไม่ได้เพียงปฏิบัติงานจนสำเร็จ แต่สามารถใช้ความรู้ คิด ตัดสินใจ แก้ปัญหา ตรวจสอบผล และพัฒนางานจากประสบการณ์ของตนเองได้ในระดับที่สอดคล้องกับตำแหน่งที่ขอรับการประเมิน

ตัวอย่าง

แบบตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะการเขียนแบบเสนอขอแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

ชื่อผู้ขอรับการประเมิน : _____

ตำแหน่ง : _____

ระดับที่ขอรับการประเมิน ☐ ข้าราชการ ☐ ข้าราชการพิเศษ ☐ เชี่ยวชาญ ☐ เชี่ยวชาญพิเศษส่วนที่ตรวจ ☐ งานตามบทบาทหน้าที่ ☐ ความรู้ ความสามารถ และทักษะ ☐ สมรรถนะ ☐ อื่น ๆ : _____

ส่วนการตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ

ข้อ	ประเด็นที่พิจารณา	ผลการพิจารณา	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับแก้	อ่านเพิ่มเติมในคู่มือ
1	บริบทของงานและบทบาทของผู้ขอรับการประเมิน	☐ ไม่มี ไม่ได้อธิบายบริบทหรือบทบาทของตนเอง ☐ มี แต่ยังไม่ชัด บอกเพียงว่ารับผิดชอบหรือได้รับมอบหมายให้ทำ ☐ ชัดเจน เห็นบริบท ผู้เกี่ยวข้อง และบทบาทของผู้ขอรับการประเมิน	ควรเพิ่มเติมว่า รับผิดชอบอะไร ภายใต้บริบทใด และตนเองเป็นผู้คิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ หรือดำเนินการในส่วนใด ไม่ควรบอกเพียงว่าได้รับมอบหมายหรือคณะทำงานดำเนินการ	หน้า 1–3 หัวข้อ 1 การเขียนงานตามบทบาทหน้าที่ของตำแหน่ง และ หน้า 16 หัวข้อ 6.3 การตรวจสอบบทบาทของผู้ขอรับการประเมิน
2	ปัญหา ความท้าทาย หรือเหตุผลที่ต้องดำเนินการ	☐ ไม่มี ไม่กล่าวถึงปัญหาหรือเหตุจำเป็น ☐ มี แต่ยังเป็นข้อความกว้าง เช่น “เกิดปัญหา” “งานล่าช้า” ☐ ชัดเจน เห็นปัญหา สาเหตุเบื้องต้น และผลกระทบ	ควรอธิบายว่า เกิดอะไรขึ้น เหตุใดเรื่องนั้นจึงเป็นปัญหาหรือมีความสำคัญ และส่งผลกระทบต่อใครหรือส่วนใดของงาน	หน้า 2–3 ตัวอย่างการจัดตารางเรียน และ หน้า 15 หัวข้อ 6.1 การตรวจสอบความครบถ้วนของเรื่องที่น่าเสนอ ซึ่งเน้นให้เห็นบริบท บทบาท ปัญหาและเหตุผลที่ต้องดำเนินการ
3	ข้อมูลหรือหลักฐานที่ทำให้ทราบว่าเป็นปัญหา	☐ ไม่มี เป็นเพียงความเห็นของผู้เขียน ☐ มี แต่ยังไม่ชัดเจน กล่าวว่าพบหลายครั้ง/จำนวนมาก โดยไม่มีข้อมูล ☐ ชัดเจน มีข้อมูล จำนวน ความถี่ ระยะเวลา หรือข้อเท็จจริงรองรับ	หากกล่าวว่าเป็นปัญหา ควรทำให้เห็นว่า รู้ได้อย่างไรว่าเป็นปัญหา เช่น จำนวนคำร้อง ระยะเวลาที่เพิ่มขึ้น จำนวนข้อผิดพลาด ข้อร้องเรียน หรือหลักฐานอื่นที่ตรวจสอบได้	หน้า 2–3 ตัวอย่างการจัดตารางเรียน เช่น คำร้องแก้ไข 38 รายการ และ หน้า 19 หลักสรุปชั้นที่ 1–2

4	การใช้ความรู้ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ หรือข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	[] ไม่มี ไม่เห็นการใช้ความรู้ที่เกี่ยวข้อง [] มี แต่เป็นการนำกฎหรือเกณฑ์มาเขียนซ้ำ [] มี แต่ยังไม่เห็นว่าจะนำไปใช้อย่างไร [] ชัดเจน เห็นการนำความรู้หรือหลักเกณฑ์ไปใช้กับสถานการณ์จริง	การนำข้อความจากกฎ ระเบียบ หรือเกณฑ์มาเขียน ยังไม่แสดงความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ควรอธิบายว่า ศึกษาหรือใช้ความรู้อะไร และนำมาใช้แยกแยะ ตัดสินใจ หรือแก้ปัญหาอย่างไร	หน้า 4-5 หัวข้อ 2 แนวทางการนำเสนอความรู้ ความสามารถ และทักษะฯ โดยเฉพาะตัวอย่าง การแสดงความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติ
5	การตรวจสอบและ วิเคราะห์ปัญหา	[] ไม่มี ไม่พบการวิเคราะห์ [] มีแต่เป็นการกล่าวอ้าง เช่น “ได้วิเคราะห์แล้วพบว่า...” [] พอเห็นกระบวนการ แต่ยังไม่ชัดเจนว่าข้อมูลนำไปสู่ข้อสรุปอย่างไร [] ชัดเจน เห็นข้อมูล การจำแนก เปรียบเทียบ ตรวจสอบย้อนกลับ และข้อค้นพบ	ควรเขียนให้เห็นว่า วิเคราะห์จากอะไร ทำอย่างไร และพบอะไร ไม่ควรให้กรรมการต้องเชื่อข้อสรุปโดยไม่เห็นกระบวนการที่นำไปสู่ข้อสรุปนั้น	หน้า 2-3 ตัวอย่างการจัดตารางเรียน และ หน้า 15 หัวข้อ 6.2 การตรวจสอบความลึกของ หลักฐานการปฏิบัติงาน
6	การตัดสินใจและ เหตุผลในการเลือก แนวทาง	[] ไม่มี จากปัญหากระโดดไปสู่การดำเนินการทันที [] มีแนวทาง แต่ไม่มีเหตุผล [] มีเหตุผลบางส่วน [] ชัดเจน เห็นข้อมูล หลักเกณฑ์ ข้อจำกัด หรือทางเลือกที่ใช้ตัดสินใจ	ควรอธิบายว่า เหตุใดจึงเลือกวิธีนี้ มีข้อมูลหรือหลักใดรองรับ และเหตุใดวิธีดังกล่าวจึงเหมาะสมกว่าวิธีอื่นในสถานการณ์นั้น	หน้า 2-3 ตัวอย่างการจัดตารางเรียน ช่วงการตัดสินใจและปรับวิธีปฏิบัติงาน และ หน้า 19 หลักสรุป ชั้นที่ 5
7	การลงมือแก้ไข ปรับปรุง หรือพัฒนา	[] ไม่มี ไม่เห็นสิ่งที่ดำเนินการจริง [] มีแต่กล่าวว่า “พัฒนา/ปรับปรุง” [] เห็นสิ่งที่ทำ แต่ยังไม่เห็นความแตกต่างจากเดิม [] ชัดเจน เห็นว่าปรับอะไร ทดลองอย่างไร และปรับแก้จากสิ่งที่พบอย่างไร	ควรทำให้เห็นว่า ก่อนปรับเป็นอย่างไร ปรับอะไร และหลังปรับแตกต่างจากเดิมอย่างไร หากมีการทดลองใช้และพบข้อจำกัด ควรระบุด้วย	หน้า 17-18 ตัวอย่างการทบทวนข้อความก่อนเสนอขอรับการประเมิน โดยหน้า 17 แสดงการวิเคราะห์และออกแบบวิธีใหม่ และหน้า 18 แสดงผลหลังปรับใช้
8	ผลลัพธ์จากการ ดำเนินงาน	[] ไม่มี จบเพียงว่า “ดำเนินการแล้วเสร็จ” [] มีแต่กว้าง เช่น “มีประสิทธิภาพมากขึ้น” [] เห็นผลที่เปลี่ยนแปลง แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์รองรับ [] ชัดเจน เห็นผลและสามารถเปรียบเทียบกับสภาพเดิมได้	ควรแยกให้ชัดระหว่าง “งานเสร็จ” กับ “งานเกิดผล” และระบุว่าเมื่อดำเนินการแล้ว อะไรเปลี่ยนไปจากเดิม	หน้า 16 หัวข้อ 6.4 การตรวจสอบผลลัพธ์และ หลักฐาน และ หน้า 18 ตัวอย่างผลหลังปรับระบบติดตามเอกสาร

9	หลักฐานรองรับ ผลลัพธ์	☐ ไม่มีหลักฐาน ☐ กล่าวว่าไม่มีผล แต่ยังไม่มีความชัดเจน ☐ มีหลักฐานบางส่วน ☐ ชัดเจน มีข้อมูลก่อน-หลัง หรือหลักฐานเชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพที่ตรวจสอบได้	ควรตอบให้ได้ว่า “รู้ได้อย่างไรว่าสิ่งที่ทำให้เกิดผลจริง” ไม่จำเป็นต้องมีตัวเลขทุกกรณี แต่อาจใช้เอกสาร ผลประเมิน ความเห็น ผู้เกี่ยวข้อง หรือหลักฐานการนำไปใช้จริงได้ คู่มือกำหนดหลักนี้ไว้โดยตรง	หน้า 4-5 หัวข้อ 2 สำหรับความรู้ ความสามารถและทักษะ และ หน้า 6-8 หัวข้อ 3 สำหรับสมรรถนะ โดยตัวอย่างการออกหนังสือรับรองเริ่มหน้า 6
10	การสะท้อนสิ่งที่ได้ เรียนรู้จากการ ปฏิบัติงาน	☐ ไม่มี จบที่ผลการดำเนินงาน ☐ มีแต่เป็นความรู้สึก เช่น ภูมิใจ ดีใจ ☐ บอกว่าได้เรียนรู้ แต่ยังไม่กว้าง ☐ ชัดเจน เห็นว่าความเข้าใจ วิธีคิด หรือวิธีทำงานเปลี่ยนไปอย่างไร	ควรเพิ่มเติมว่า เหตุการณ์นี้ทำให้เขาใจอะไร เพิ่มขึ้น สิ่งใดที่เคยเข้าใจไม่ครบ วิธีใดได้ผล หรือไม่ได้ผล และมีข้อจำกัดอะไร	หน้า 16 หัวข้อ 6.5 การตรวจสอบการสะท้อนคิด และ หน้า 19 หลักสรุป ชั้นที่ 9
11	การนำทฤษฎีไป พัฒนา ป้องกัน หรือ ขยายผลต่อ	☐ ไม่มี ไม่มีการกล่าวถึงสิ่งที่จะทำต่อ ☐ มีกว้าง ๆ เช่น “จะพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น” ☐ มีแนวทางที่ชัดเจน ☐ ชัดเจนและต่อยอด เป็นแนวปฏิบัติ การป้องกัน การถ่ายทอด หรือการขยายผล	ควรระบุว่า จากสิ่งที่เรียนรู้ จะเปลี่ยนแปลงอะไรต่อ เช่น ปรับขั้นตอน กำหนดมาตรฐาน ติดตามผล ถ่ายทอดให้ผู้อื่น เปลี่ยนพฤติกรรม การทำงานของผู้อื่น/เพื่อนร่วมงาน หรือ ขยายผลในระดับที่กว้างขึ้นระดับหน่วยงาน องค์กร ระดับชาติ หรือนานาชาติ	หน้า 19 หลักสรุป ชั้นที่ 10 ซึ่งระบุการป้องกัน ปัญหา การปรับเป็นแนวปฏิบัติ การขยายผล หรือพัฒนางานต่อไป
12	ความสอดคล้องกับ ระดับตำแหน่งที่ ขอรับการประเมิน	☐ ยังไม่เห็น แตกต่างจากการทำงานตามขั้นตอนทั่วไป ☐ เห็นการแก้ปัญหาเฉพาะในงานของตนเอง ☐ เห็นการพัฒนากระบวนการหรือหน่วยงาน ☐ เห็นการถ่ายทอด/ให้คำปรึกษา/ผลต่อผู้อื่น ☐ เห็นการพัฒนาหรือขับเคลื่อนระบบในวงกว้าง	ควรพิจารณาว่าเรื่องและหลักฐานที่นำเสนอ แสดง ความลึกของความรู้ ความซับซ้อน ของงาน การใช้ดุลพินิจ และขอบเขต ผลกระทบ เพียงพอกับระดับที่ขอหรือไม่ ไม่ควรใช้เพียงถ้อยคำให้ดูสูงขึ้น	หน้า 11-14 หัวข้อ 5; หน้า 12 ความคาดหวังที่ควรมองเห็นในแต่ละระดับ ; หน้า 13-14 ตัวอย่างการพัฒนากระบวนการตรวจสอบ เอกสารเบิกจ่ายและการพิจารณาตามแต่ละระดับ ; และ หน้า 17 หัวข้อ 6.6

ส่วนสรุปผลการพิจารณาด้านการเขียนและการนำเสนอหลักฐาน

- [] มีความชัดเจนเพียงพอ สามารถพิจารณาความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ และระดับคุณภาพจากหลักฐานที่นำเสนอได้
- [] ควรปรับปรุงบางประเด็น โดยให้แก้ไขตามรหัสที่ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้
- [] ควรปรับปรุงสาระสำคัญก่อนนำมาพิจารณา เนื่องจากยังไม่สามารถเห็นร่องรอยการปฏิบัติงานจริงหรือระดับคุณภาพที่สอดคล้องกับตำแหน่ง โดยให้ทบทวนตามรหัสที่ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้

ข้อเสนอแนะเพื่อปรับแก้

[]	ควรเปลี่ยนจาก การบรรยายว่าทำอะไร มาเป็นการยกเหตุการณ์ที่ทำให้เห็นการปฏิบัติงานจริง
[]	ควรลดการ นำข้อความจากเกณฑ์ กฎ หรือระเบียบมาเขียนซ้ำ และเพิ่มการอธิบายว่านำความรู้ขึ้นมาใช้อย่างไร
[]	ควรเพิ่ม บริบท ปัญหา ความท้าทาย และผลกระทบ ของเรื่องที่ยกมา
[]	ควรเพิ่ม ข้อมูล การตรวจสอบ และวิธีวิเคราะห์ ก่อนสรุปสาเหตุของปัญหา
[]	ควรเพิ่ม เหตุผลและหลักที่ใช้ในการตัดสินใจ
[]	ควรเพิ่มรายละเอียดของ สิ่งที่มีมือปรับปรุงหรือพัฒนาจริง
[]	ควรเพิ่ม ผลลัพธ์และหลักฐานที่สามารถตรวจสอบได้
[]	ควรเพิ่ม สิ่งที่ได้เรียนรู้และการนำไปพัฒนาต่อ
[]	ควรทำให้ บทบาทของผู้รับการประเมิน แตกต่างจากผลงานของทีม/คณะทำงานให้ชัดเจน
[]	ควรปรับเรื่องและหลักฐานให้สะท้อน ระดับตำแหน่งที่ขอรับการประเมิน มากขึ้น
[]	ควรทบทวนเรื่องทั้งหมดโดยใช้ หลัก 10 ขึ้น หน้า 19
[]	เนื้อหามีความชัดเจนและมีร่องรอยการปฏิบัติงานเพียงพอแล้ว

ลงชื่อ _____

(_____)

ตำแหน่ง _____