

การจัดการความรู้

โดย นางสาวพร บุญมี

1. เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ระดับบุคคลนำไปสู่การปฏิบัติจริง
2. สถานการณ์ที่ต่อเนื่องของการจัดการความรู้เรื่อง การพัฒนาคู่มือการถ่ายทอดตัวบ่งชี้และเป้าหมายขององค์กรสู่ระดับบุคคล

ตามที่วิทยาลัยได้ดำเนินการจัดทำคู่มือรายละเอียดตัวชี้วัดรองรับการปฏิบัติราชการระดับบุคคลของวิทยาลัยประจำปีงบประมาณ 2553 ที่ถ่ายทอดมาแผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัย และของ สบช. โดยนำไปสู่การปฏิบัติจริงในรอบ 6 เดือนหลังของปีงบประมาณ 2553 โดยได้มีการวางแผนการดำเนินงานดังนี้

1. เผยแพร่คู่มือรายละเอียดตัวชี้วัดรองรับการปฏิบัติราชการระดับบุคคลของวิทยาลัยประจำปีงบประมาณ 2553 โดยแจกให้อาจารย์ทุกคนใช้เป็นคู่มือของตนเอง
2. ประชุมชี้แจง สร้างความเข้าใจในตัวชี้วัด เกณฑ์คุณภาพในที่ประชุมอาจารย์ประจำเดือน
3. คณะกรรมการบริหารกำหนดเกณฑ์การประเมินผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดระดับบุคคลที่ได้ร่วมกันจัดทำไว้ในคู่มือรายละเอียดตัวชี้วัดรองรับการปฏิบัติราชการระดับบุคคลของวิทยาลัยประจำปีงบประมาณ 2553 ที่เผยแพร่ไปแล้ว

3. วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนการนำคู่มือรายละเอียดตัวชี้วัดรองรับการปฏิบัติราชการระดับบุคคลของวิทยาลัยประจำปีงบประมาณ 2553 ไปสู่การปฏิบัติ

จุดแข็ง

- 1) ตัวชี้วัดระดับบุคคลพัฒนามาจากการมีส่วนร่วมของอาจารย์ที่มาจากตัวแทนของทุกกลุ่มงาน และมีการเปิดเผยและเผยแพร่ให้อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการทำประชาพิจารณ์
- 2) ตัวชี้วัดระดับบุคคลพัฒนามาจากการเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดสำคัญขององค์กรที่เป็นตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดที่วิทยาลัยได้จัดทำ MOU กับสถาบันพระบรมราชชนก
- 3) การกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัด ใช้หลักเกณฑ์ ในการพิจารณาในประเด็น เป็นปัญหาของวิทยาลัยที่ผลงานไม่ได้ตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่องมา 3 ปี และประเด็นที่เป็น จำเป็นต้องพัฒนาเพื่อรับการประเมินคุณภาพจากองค์กรภายนอก
- 4) หลักเกณฑ์การประเมินเน้นการใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ ในการประเมินที่สามารถตรวจสอบได้

5) เกณฑ์การประเมินมีการกระจายคะแนนจากระดับคะแนนน้อยไปมากตามคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติได้ของบุคลากร โดยคะแนนสูงสุดที่ได้จะเชื่อมโยงความสำเร็จขององค์กรได้โดยองค์กรสามารถนำผลงานที่บุคคลปฏิบัติได้ไปใช้ในการรับการประเมินคุณภาพการศึกษา รับการประเมินจากสภาการพยาบาลได้

6) ผู้ประเมิน เป็นผู้ปฏิบัติ โดยมีการตรวจสอบหลักฐานและการรับรองผลงานจากรองผู้อำนวยการแต่ละระดับ ไม่เฉพาะแต่ผู้บริหารอย่างเดียว โดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ในการยืนยันประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยสามารถตรวจสอบได้

7) การพัฒนาตัวชี้วัดระดับบุคคล มีหลักการคิดที่สอดคล้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ บุคคลที่มีผลงานที่ตอบสนองต่อองค์กรได้มากควรได้รับการตอบแทนตามผลงาน หมายความว่า องค์กร Win ผู้ผลิตผลงานได้ ควรจะ Win ด้วย นอกจากนี้เป็นไปตามหลักการบริหารงานแนวใหม่ และเป็นไปตาม ก.พ. กำหนด

จุดอ่อน

1) กระบวนการชี้แจงรายละเอียดของกลุ่มตัวชี้วัดระดับบุคคล ใช้เวลาในการประชุมประจำเดือน ทำให้มีเวลาจำกัดในการชี้แจงและสมมติของอาจารย์ในการรับฟังมีน้อย

2) ตัวชี้วัดคุณภาพที่พัฒนาขึ้นไม่สามารถใช้ได้กับข้าราชการสายสนับสนุนได้ทั้งหมด

3) เกณฑ์การประเมิน ตัวชี้วัดคุณภาพบางตัวยังมีความคลุมเครือและตีความหมายได้ไม่ชัดเจนเพียงพอ และไม่สอดคล้องกับช่วงเวลาของการผลิตผลงานของอาจารย์

4) อาจารย์ระดับปฏิบัติที่ไม่ใช่ผู้ประเมินยังทราบข้อมูลได้ไม่ทั่วถึงและไม่เข้าใจในตัวชี้วัดและเกณฑ์ประเมินผล

5) อาจารย์ส่วนหนึ่งยังมีความเข้าใจในการพัฒนาตัวชี้วัดระดับบุคคลว่าพัฒนาอย่างไร ทำไมต้องวัดแบบนี้ ทำไมไม่ใช้ภาระงานเชิงปริมาณที่ขึ้นปฏิบัติงานมาเป็นเกณฑ์ ซึ่งสะท้อนถึงการสื่อสาร ความรู้ ความเข้าใจ ในการพัฒนาตัวชี้วัดระดับบุคคลที่ต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และทิศทางของวิทยาลัย และความสำคัญวิทยาลัยที่เป็นสถาบันการศึกษาหนึ่งที่ต้องอยู่ในระบบและปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องในด้านการจัดการศึกษาที่ต้องมีตัวบ่งชี้คุณภาพมากำกับติดตามตลอดจนองค์กรวิชาชีพที่ต้องประเมินศักยภาพของสถาบันว่าสามารถผลิตบัณฑิตออกไปได้คุณภาพมากน้อยแค่ไหน ซึ่งไม่ใช้การใช้ภาระงาน หรือผลสอบสภาอย่างเดียว

6) การเตรียมความพร้อมของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงในการวัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลโดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน ยังไม่เพียงพอ เพราะอาจารย์ส่วนใหญ่ยังรับต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้น้อย

7) การให้อาจารย์ระดับปฏิบัติเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาตัวบ่งชี้ซึ่งยังมีน้อย พบว่าอาจารย์ปฏิบัติส่วนหนึ่งคิดว่าตนเองไม่สามารถผลิตผลงานได้ตามตัวชี้วัด

8) ผู้ประเมิน บางท่านไม่ได้ใช้เกณฑ์ตามตัวบ่งชี้ในการให้ผลงาน และมีการให้คะแนนเต็มทุกคน ซึ่งจำเป็นต้องวิเคราะห์หาสาเหตุต่อไป

9) การใส่ใจ การให้ความสนใจของบุคลากรต่อการประเมินผลงานโดยใช้ตัวชี้วัดคุณภาพระดับบุคคลยังไม่เพียงพอ จนถึงเวลาที่ต้องส่งผลงานจึงมีความรู้สึกต่อต้าน ไม่พอใจในการวิธีการประเมิน

10) ทีมนำองค์กร ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและหัวหน้างาน ยังมีความรู้ความเข้าใจ และแนวคิด ในเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ระดับบุคคลที่ยังไม่เพียงพอ เพราะต้องสื่อสารให้ทีมระดับปฏิบัติเข้าใจถึงความจำเป็น และกระบวนการพัฒนาที่ได้มา

บทเรียนที่ได้รับ :

1) การเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับต่อการนำตัวชี้วัดระดับบุคคลมาใช้ มีความจำเป็นและสำคัญ และบุคลากรทุกคนต้องเข้าร่วมรับฟังและแสดงความคิดเห็น เพราะเป็นเรื่องที่มีส่วนได้ส่วนเสียของทุกคน

2) การปรับวิธีคิด ทศนคติ มองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภายนอก มีความจำเป็นต่อการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพระดับบุคคล

3) การให้บุคลากรทุกระดับได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญ แต่ต้องเตรียมความพร้อมของคณะทำงานก่อน เพราะต้องมีฐานความรู้ ความเข้าใจ ของระบบการปฏิบัติราชการ แนวคิดทฤษฎีการพัฒนาตัวชี้วัดระดับบุคคล และผู้ที่มาเป็นคณะทำงานต้องมีภาวะผู้นำ กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและแลกเปลี่ยนได้

4) การประชุมชี้แจง ต้องกำหนดเฉพาะไม่ควรไปปนกับวาระการประชุมอื่น และต้องประกาศให้ทราบทั่วกัน เช่นรับทราบ เพราะเป็นเรื่องของคนทุกคน

5) ต้องมีการเตรียมความพร้อมของทีมนำองค์กร ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและหัวหน้างาน เพราะต้องสื่อสารให้ทีมระดับปฏิบัติเข้าใจถึงความจำเป็น ที่ต้องพัฒนา