ชุมชนปฏิบัติ
การบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ
ประจำปีการศึกษา 2566

แนวปฏิบัติ "การสอนงาน ในสายสนับสนุนวิชาการของ มหาวิทยาลัยคริสเตียน"

สำนักบริหารงานบุคคล

แนวปฏิบัติ
เรื่อง การสอนงานในสายสนับสนุนวิชาการของ
มหาวิทยาลัยคริสเตียน

โดย

ชุมชนปฏิบัติการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

ปีการศึกษา 2566

สำนักบริหารงานบุคคล

คำนำ

เอกสารเรื่อง แนวปฏิบัติ การสอนงานในสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยคริสเตียน ฉบับนี้เป็นผลผลิตที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิกชุมชนปฏิบัติการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ปีการศึกษา 2566 ในเอกสารฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอแนวคิดการสอนงาน และแนวทางการสอนงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการไปสู่การปฏิบัติในบริบทสถาบันอุดมศึกษา โดยการทบทวนจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิกในชุมชนปฏิบัติ รวมทั้งการสัมภาษณ์หัวหน้างานของมหาวิทยาลัยคริสเตียน จากการศึกษาพบว่า การสอนงานเป็นแนวคิดที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่ด้วยกัน 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) ผู้บังคับบัญชาสอนงานผู้ใต้บังคับชา 2) การสอนงานให้แก่ผู้ที่อาวุโสกว่าหรือหัวหน้างาน 3) การสอนงานตนเอง และ 4) การสอนงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน สำหรับแนวทางการสอนงานประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ การเตรียมการสอนงาน การดำเนินการระหว่างสอนงาน และการประเมินผลการสอนงาน

สำนักบริหารงานบุคคล ขอขอบคุณสมาชิกชุมชนปฏิบัติ การบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพที่มีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และผู้บริหารตามสายสนับสนุนวิชาการ สำนักบริหารงานบุคคลปรารถนาเป็นอย่างยิ่งว่า แนวปฏิบัติเรื่องการสอนงานที่ถูกพัฒนาขึ้นนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับบุคลากรในการนำไปประยุกต์ใช้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของแต่ละส่วนงานในมหาวิทยาลัยฯ

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	3
แนวความคิดเกี่ยวกับการสอนงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	3
ผู้สอนงาน : คุณสมบัติที่พึงมี	6
ขั้นตอนการสอนงาน : แนวทางการนำไปสู่ภาคปฏิบัติ	8
บทสรุป	13
เอกสารอ้างอิง	14
ภาคผนวก	15
แบบประเมินผู้ถูกสอนงาน	
แบบประเมินผู้สอนงาน	
แบบประเมินระบบงานที่สอน	

บทนำ

พลวัตของระบบงานในสายสนับสนุนวิชาการของสถาบันอุดมศึกษามีอยู่อย่างเสมอ อันเกิดจากธรรมชาติของระบบที่ต้องมีการหมุนเวียนถ่ายโอนของกำลังคนจากรุ่นสู่รุ่น การหมุนเวียนการปฏิบัติงาน หรือการสร้างหรือพัฒนางานใหม่ที่เกิดขึ้นในสถาบัน รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัล ที่เป็นตัวผลักดันการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอีกปัจจัยหนึ่ง เมื่อเป็นเช่นนี้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จึงมีความจำเป็นต้องยกระดับทักษะเดิม พร้อมกับแสวงหาทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองหรือรับมือกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งต้องจัดเตรียมระบบที่เหมาะสม เพื่อที่จะนำพาให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่สถาบันอุดมศึกษาได้ตั้งเป้าหมายหรือตัวชี้วัดความสำเร็จไว้

มหาวิทยาลัยคริสเตียน เป็นอีกสถาบันหนึ่งที่ให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการอย่างต่อเนื่อง จึงได้กำหนดให้ทุกฝ่ายสนับสนุนวิชาการ จัดตั้งชุมชนปฏิบัติเพื่อกำหนดประเด็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาแนวปฏิบัติหรือระบบงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำหรับปีการศึกษา 2566 นี้ สำนักบริหารงานบุคคล ได้กำหนดประเด็นเกี่ยวกับการสอนงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการขึ้นเนื่องจากการสอนงานเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรและสามารถสร้างผลผลิตได้ตามที่คาดหวังไว้ โดยการได้มาซึ่งแนวคิดและแนวทางการสอนงานนี้ มีการศึกษาทบทวนวรรณกรรมด้านการสอนงานขององค์กรต่างๆ รวมทั้งได้มีการสัมภาษณ์หัวหน้างานเกี่ยวกับการสอนงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากสมาชิกของชุมชนเกี่ยวกับการสอนงาน ซึ่งจะได้นำเสนอในลำดับถัดไป

แนวความคิดเกี่ยวกับการสอนงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

นิยามการสอนงาน

การสอนงานเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในทุกสถาบันอุดมศึกษา เป็นระบบที่ทุกคณะวิชาและฝ่ายสนับสนุนวิชาการต้องจัดให้มีขึ้นในการดำเนินงาน จากการทบทวนนิยามเกี่ยวกับการสอนงานในมุมมองต่างๆ ได้ให้แนวคิดไว้ ดังนี้

การสอนงานเป็นการให้ความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้วิธีการทำงานที่ถูกต้อง หรือวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้สอน แนะนำ ชี้แจง หรือช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเรียนรู้วัตถุประสงค์และวิธีการทำงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง (กรมที่ดิน, 2557)

การสอนงานเป็นกระบวนการชี้แนะที่เน้นผลการปฏิบัติงานให้ได้ตระหนักและรับรู้ถึงศักยภาพในตนเอง และสามารถที่จะดึงศักยภาพเหล่านั้นมาใช้ในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตกลงร่วมกัน โดยผู้สอนมีหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะแนวทางและให้คำปรึกษาเท่านั้น (ณัฐรดา เจริญสุข และคณะ, 2558)

การสอนงานเป็นการดึงศักยภาพในสิ่งที่ผู้ถูกสอนงานมีความสามารถอยู่แล้ว โดยการชี้แนะ ถ่ายทอดเทคนิคและวิธีการทำงานจากผู้สอนงาน ซึ่งจะช่วยพัฒนาผู้ถูกสอนงานให้เกิดความรู้ ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะตัว เพื่อทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น (สำนักเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2564: 12)

การสอนงานเป็นกระบวนการส่งเสริมให้ผู้ถูกสอนงานมีความรู้ความเข้าใจในภารกิจที่จะมอบหมาย ผ่านเทคนิคการสร้างความไว้วางใจ การรับฟัง การซักถาม สังเกต การเสริมกำลังใจ การให้ข้อมูลย้อนกลับ (ณัฏฐนิธ กาลพัฒน์ และคณะ, 2565)

จากนิยามข้างต้นจะเห็นได้ว่า การสอนงาน มีองค์ประกอบสำคัญที่ควรความเข้าใจในหลายมิติ ได้แก่ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสอนงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้สอนงานหรือพี่เลี้ยง ผู้ถูกสอนงาน รวมทั้งระบบหรือขั้นตอน เทคนิควิธีการที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องออกแบบเพื่อสนับสนุนการสอนงานซึ่งควรจะมีการเตรียมการตั้งแต่เริ่มต้น ระหว่างดำเนินการไปจนถึงขั้นการประเมินผล

นอกจากนี้ จากการศึกษาแนวคิดการสอนงาน ของไววิทย์ แสงอลังการ (2559) ได้เสนอกรอบแนวคิดการสอนงาน ว่าเป็นกระบวนการที่กระตุ้นเกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงาน โดยการเสริมสร้างองค์ความรู้ กระตุ้นความเข้าใจ ฝึกฝนทักษะ และปรับเปลี่ยนทัศนคติ หรือที่เรียกว่า KUSA ซึ่งประกอบด้วย

1) เสริมสร้างความรู้ (Knowledge) เป็นการที่ผู้สอนงานสามารถเสริมสร้างความรู้ให้ผู้ถูกสอนงานด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ให้เอกสารที่เกี่ยวข้องไปอ่าน และสรุปสาระสำคัญให้ทราบ การถ่ายทอดบอกเล่าให้เข้าใจ การเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสอนงานได้ซักถาม แลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

2) การกระตุ้นความสนใจ (Understand) เป็นการที่ผู้สอนงานหมั่นสร้างความสนใจหรือสร้างสิ่งเร้าเพื่อให้ผู้ถูกสอนงานได้เข้าใจงานที่ถ่ายทอดให้มากกว่าการจดจำ จนสามารถประยุกต์ความรู้ในการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ เช่น การเล่าประสบการณ์ทำงาน พร้อมปัญหาจริงให้ทราบ การแสดงความคิดเห็นนอกกรอบ ผู้สอนงานไม่ตำหนิหรือพูดจาเชิงลบ เมื่อเกิดกรณีการทำงานที่ผิดพลาดหรือไม่เข้าใจ ผู้สอนงานลงมือปฏิบัติให้เห็น การให้งานหรือการบ้านไปศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม เป็นต้น

3) การฝึกฝนทักษะ (Skill) เป็นการส่งเสริมให้เกิดทักษะความชำนาญในงานที่ถ่ายทอดหรือสอนให้ทำ ซึ่งผู้สอนงานสามารถฝึกฝนทักษะพนักงานได้โดย หมั่นให้ลงมือปฏิบัติบ่อยๆ ในงานเดิมหรืองานที่แตกต่าง การสร้างบรรยากาศของการแข่งขันระหว่างพนักงาน หรือตั้งเป้าหมายไว้และเปรียบเทียบกับผลงานที่ปฏิบัติได้ ตลอดจนการให้การบ้านหรือแบบฝึกหัด เพื่อให้เกิดการฝึกฝนทักษะ

4) การปรับเปลี่ยนทัศนคติ (Attitude) เป็นสิ่งนามธรรมที่สำคัญซึ่งผู้สอนงานจะต้องทำให้ผู้ถูกสอนงานมีทัศนคติเชิงบวกต่องานที่มอบหมาย รักในงานที่ทำ กระตือรือร้นในการทำงาน พร้อมที่จะช่วยเหลือบริการ ยิ่งไปกว่านั้นคือ การยกระดับทักษะในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เช่น การยกย่องชื่นชมเมื่อผู้ถูก

สอนงานมีพัฒนาการที่ดีขึ้น การให้กำลังใจเมื่อรู้สึกเหนื่อย หรือท้อแท้ ให้คำแนะนำเมื่อไม่เข้าใจ ให้ความช่วยเหลือเมื่อผิดพลาด และการที่ผู้สอนงานทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน เป็นต้น

รูปแบบการสอนงาน

หากพิจารณาจากความเข้าใจโดยทั่วไปแล้วการสอนงานต้องเป็นผู้มีอำนาจทำหน้าที่สอนงานให้กับผู้ใต้บังคับในเพียงมิติเดียว หรือผู้เชี่ยวชาญ ชำนาญงานสอนงานให้แก่บุคลากรใหม่ แต่ทว่าในความเป็นจริงแล้วการสอนงานในสถาบันอุดมศึกษายังรูปแบบอื่นๆ อีกที่อาจไม่ได้ถูกนำมาวิเคราะห์ให้เห็น โดยรูปแบบการสอนงานอาจพิจารณาได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1) หัวหน้างานสอนงานลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นภาระความรับผิดชอบของผู้บริหารที่มีหน้าที่โดยตรงในการสอนงานให้กับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาตามสายงาน เพิ่มให้มีขีดสมรรถนะและความสามารถตามตำแหน่งมาตรฐานที่รับผิดชอบ

2) ผู้ใต้บังคับบัญชาสอนงานหัวหน้าหรือผู้อาวุโสกว่า เนื่องจากในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยีหรือระบบใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในสถาบัน ที่มีทั้งพนักงานรุ่นใหม่ที่มีทักษะสูงกว่า หรือหัวหน้างานที่อายุน้อยว่าผู้ใต้บังคับญชา ทำให้การเกิดสอนงานในทางตรงกันข้าม รูปแบบการสอนงานนี้ผู้สอนงานจะต้องใช้ความละเอียดอ่อนในการปฏิสัมพันธ์ การเคารพนอบน้อม และการรับฟัง และทั้งสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมในการสอนงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างความเข้าใจในกับงานที่จะสอนอย่างชัดเจน

3) การสอนงานตนเองเพื่อการพัฒนา เป็นการยกระดับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรจากการวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร และจัดลำดับความสำคัญ เพื่อพัฒนาจุดอ่อนเหล่านั้นให้ตนเองสามารถมีความรู้ที่เพิ่มขึ้น ถือเป็นการประเมินผลและปรับปรุงตนเองเพื่อนำมาพัฒนางานที่รับผิดชอบได้ตามที่องค์กรมอบหมาย หรือจะวางแผนที่จะมอบหมายงานให้ในอนาคต (ณัฐรดา เจริญสุข และคณะ, 2558)

4) การสอนงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน ได้แก่ หัวหน้างานสอนหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานสอนเพื่อนร่วมงาน โดยอาจมีหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น ผู้ปฏิบัติมีทักษะเกี่ยวกับงานนั้นๆ ซึ่งเป็นงานใหม่ที่เกิดขึ้นแล้วต้องมีการถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงาน การหมุนเวียนปฏิบัติงานกันระหว่างส่วนงานหรือข้ามสายงาน รวมทั้งบุคลากรใหม่ที่เริ่มเข้ามาปฏิบัติงานในสถาบัน เป็นต้น

ผู้สอนงาน : คุณสมบัติที่พึงมี

จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานและสำรวจความคิดเห็นของสมาชิกชุมชนปฏิบัติ ได้ประเด็นความรู้ที่สำคัญสามารถนำไปกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะทำหน้าที่ในการสอนงานหรือถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้ถูกสอนงาน คุณสมบัติเหล่านั้น ได้แก่

1. มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และผลงานที่เป็นตัวอย่างการเรียนรู้

ตัวความรู้ที่มีอยู่ในตัวตนผู้สอนงาน (Tacit Knowledge) อันได้แก่ ทักษะ การสั่งสมประสบการณ์ตลอดระยะเวลาในปฏิบัติงาน ตลอดจนมีผลงานเชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อสถาบันด้วยแล้ว เป็นปัจจัยที่จะช่วยทำให้ผู้ถูกสอนงานได้รับความรู้ และสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่คาดหวังไว้ได้ ดังเช่น

“ต้องเป็นคนที่เชี่ยวชาญ ในภารกิจนั้นๆ ความเป็นผู้ถนัดเฉพาะทาง จะช่วยให้คนที่ถูกสอน เข้าใจงานในเชิงลึกได้มาก”

“ประสบการณ์หรือตัวอย่างผลงานที่สร้างไว้ จะทำให้เป็นเครื่องมือในการสอนงานที่เป็นรูปธรรม”

2. เรียนรู้ที่จะรับฟังและเข้าใจผู้ถูกสอนงาน

ผู้ที่ได้รับบทบาทเป็นผู้สอนงานต้องเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมในการรับฟังแนวคิด และทำความเข้าใจกับภูมิหลังของผู้ถูกสอนงาน เพื่อที่จะได้รับรู้ความเห็นที่แตกต่างมากกว่าการสื่อสารทางเดียว ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบการสอนงานให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้ถูกสอนงาน ดังเช่น

“ต้องเข้าใจตัวผู้รับการสอน ด้วยการรับฟังความเห็นที่อาจเห็นไม่ตรงกับเรา ซึ่งเราอาจได้มุมมองใหม่ๆในการทำงานที่ต่างจากเดิม”

“แน่นอนที่สุดประวัติความเป็นมาส่วนบุคคล ต้องศึกษาก่อน จะได้จับทิศทางหรือวางแผนการสอนงานให้เหมาะกับคนๆนั้น”

3. รู้จักตั้งคำถามผู้ถูกสอนงานในเชิงบวก

เป็นกลวิธีทางจิตวิทยาที่จะส่งเสริมให้การสอนงานเป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ผ่านการใช้คำถามหรือภาษาที่สะท้อนทัศนคติในเชิงบวกให้แก่ผู้ถูกสอนงาน ซึ่งจะช่วยทำให้เกิดการตอบสนองที่ดีตามมา ดังเช่น

“ถ้าเราเห็นว่างานสิ่งที่ทำ มีจุดอ่อนอยู่ ควรถามอย่างสร้างสรรค์ว่า ถ้ามีสถานการณ์แบบนี้สิ่งที่คุณทำอยู่จะจัดการอย่างไรจึงจะเหมาะสมไม่กระทบต่อหลายๆ ด้าน มากกว่าที่จะพูดตรงๆ ว่า มันผิด ทำไม่ได้”

“การตำหนิหรือต่อว่าโดยตรง อาจบั่นทอนความรู้สึกผู้เรียนรู้ได้ ต้องมีศิลปะหรือซักถามอย่างมีเหตุผล เช่น ยกตัวอย่างว่าตนเองก็เคยทำแบบนี้มาก่อน มันเกิดข้อจำกัดยังไง”

4. ใช้ทักษะการให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback) เป็นเครื่องมือในการสอนงาน

เป็นการนำผลจากการรับฟังความคิดเห็น ที่มีต่อชิ้นงาน ผลงาน หรือการให้บริการของผู้ถูกสอนงาน เช่น จากการประเมินของผู้บริหารในลำดับขึ้นไป ข้อสรุปจากที่ประชุม หรือ การรับฟังความคิดเห็นจากการสำรวจมาใช้ในการปรับปรุง ทบทวนพัฒนาการสอนงานให้แก่ผู้ถูกสอนงาน ดังเช่น

"เราอาจเสนอแนวทางที่คิดว่าจะช่วยทำให้งานชิ้นนั้นๆ ตอบโจทย์กับคนหลายๆฝ่ายในสถาบัน จากข้อมูลแหล่งต่างๆ ที่ได้รับ Feedback กลับมา"

"การให้ข้อวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับจุดอ่อน ของงานแล้วนำมาปรับแก้ไข น่าจะเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดความคิดหรือมุมมองพัฒนางานที่ต่างจากเดิม"

5. สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ผู้สอนงานควรเสริมแรงในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ถูกสอนงานทั้งในสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น การให้ความสำคัญอย่างสม่ำเสมอต่อการให้คำแนะนำปรึกษา หรือการยกย่องชมเชยในฐานะผู้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สถาบัน หรือรูปธรรม เช่น การให้รางวัล การผลักดันให้ผ่านการทดลองงานเร็วขึ้น เป็นต้น ดังเช่น

"ทำดีต้องชื่นชม และช่วยขับเคลื่อนงานในส่วนงานของเราให้เดินหน้าต่อไปได้"

"อาจพิจารณาผลตอบแทนพิเศษอื่นๆ เช่น ให้ผลตอบแทนสูงขึ้น ผ่านโปรเร็วขึ้น"

6. สร้างบรรยากาศความเป็นกันเองในการสอนงาน

เป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้สอนงานและผู้ถูกสอนงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งผู้สอนงานอาจทำได้หลายวิธี เช่น การให้เกียรติกันระหว่างการปฏิบัติงาน การแสดงความจริงใจและปรารถนาดีแก่ผู้ถูกสอนงาน การให้ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร การไปทำกิจกรรมอื่นๆ ร่วมกัน ดังเช่น

"เราในฐานะผู้สอนงานไม่ควรสั่งอย่างเดียว ไม่เจ้ายศ เจ้าอย่าง ต้องดูแลและคำนึงถึงความรู้สึก ความต้องการของเขาด้วย"

"ควรมีช่องทางการสื่อสารได้ทุกรูปแบบ เช่น Line Chat เพื่อให้สามารถติดต่อกันได้สะดวกในการทำงานร่วมกันกับเราและคนอื่นๆ ในส่วนงาน"

7. รู้จักเชื่อมโยงสิ่งที่ปฏิบัติไปสู่การเรียนรู้ในประเด็นอื่นๆ

ข้อนี้ถือเป็นประเด็นที่พบเห็นได้ในระหว่างที่ผู้สอนงานถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ถูกสอนงานในงานชิ้นหนึ่งๆ และสามารถเชื่อมโยงหรือชี้ช่องทางให้เห็นว่างานที่ทำอยู่นั้นจะไปมีส่วนสัมพันธ์หรือผลกระทบกับงานในมิติอื่นๆ หรืออาจเกี่ยวข้องกับส่วนงานอื่นๆ เช่น กรณีที่สอนงานเรื่องการเขียนข่าวประชาสัมพันธ์ในการจัดโครงการหนึ่ง ผู้สอนงานจะต้องให้ข้อมูลเชื่อมโยงไปถึงเรื่องที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หน่วยงานที่จัด ประเด็นเนื้อหรือ

รูปแบบงาน หรือเมื่อเขียนข่าวเสร็จแล้วจะติดต่อไปยังสื่อภายนอก วิธีการเผยแพร่สื่อในหลากหลายช่องทางได้อย่างไรด้วย ดังเช่น

“ต้องรู้จักว่างานที่สอนไม่ใช่งานที่ทำเฉพาะส่วนงานเราส่วนงานเดียว แต่ต้องอธิบายแบบ 360 องศา ว่ามาจากแหล่งไหน มีส่วนงานไหนบ้างที่จะต้องมาเกี่ยวข้อง จะส่งต่อข้อมูลต่อไปอย่างไร”

“อย่างการจัดโครงการหนึ่งๆ จะต้องมีส่วนงานหลายๆ ส่วนที่ต้องไปติดต่อประสานงานด้วย เช่น งานแผน งานงบประมาณ งานการเงิน งานพัสดุ งานสถานที่ หรือหน่วยงานภายนอก มีองค์ประกอบหรือผู้เกี่ยวข้องมากมายที่ผู้สอนงานจะต้องสร้างความเข้าใจให้ครบถ้วน”

รูปภาพที่ 1 คุณสมบัติของผู้สอนงานในสายสนับสนุนวิชาการ

ขั้นตอนการสอนงาน : แนวทางการนำไปสู่ภาคปฏิบัติ

จากการประมวลความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิกชุมชนปฏิบัติ รวมทั้งการสัมภาษณ์หัวหน้างาน สามารถนำไปออกแบบวิธีการสอนงานให้กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยคริสเตียน ได้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) การเตรียมการสอนงาน

เป็นการดำเนินการก่อนลงมือปฏิบัติการสอนงานจริง ผู้บริหารในสายงานสนับสนุนวิชาการที่มีส่วนรับผิดชอบกับการสอนงานต้องเตรียมข้อมูล รวมทั้งสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการสอนงาน ดังนี้

1.1) คัดเลือกผู้สอนงาน โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมในด้านคุณวุฒิการศึกษา ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการทำงาน ผลงานที่เป็นตัวอย่าง คุณลักษณะในการถ่ายทอดความรู้/จิตวิทยาการสอนงาน

1.2) มีการกำหนดขอบข่ายงานที่จะสอน ตามภารกิจในตำแหน่งงานของบุคลากร โดยอาจกำหนดเป็นงานโดยทั่วไป และงานที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะทาง

1.3) มีการระบุตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งในเชิงปริมาณ เช่น จำนวนชิ้นงานที่ต้องดำเนินการได้ กลุ่มเป้าหมายที่ต้องสรรหามาได้ เป็นต้น และเชิงคุณภาพ เช่น ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ การดำเนินงานตามแผนงานหรือขั้นตอนที่กำหนดไว้ เป็นต้น สำหรับการสอนงานในแต่ละครั้ง

1.4) มีการกำหนดระยะเวลาของการใช้สอนงานในแต่ละชิ้น หรือรายการ โดยควรกำหนดให้เหมาะสม ซึ่งจะสัมพันธ์กับการประเมินผลการสอนงาน

1.5) สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นระหว่างการสอนงาน เช่น อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อุปกรณ์สำนักงาน ช่องทางการสื่อสารระหว่างกัน เป็นต้น

2) การดำเนินการระหว่างสอนงาน

ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการที่ใช้ระหว่างการสอนงานของผู้สอนงานหรือพี่เลี้ยงมีที่มาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนปฏิบัติ และอีกส่วนหนึ่งได้อ้างอิงจากกรอบแนวคิดการสอนสอน (KUSA) ของไววิทย์ แสงอลังการ (2559) ซึ่งสามารถสรุปเป็นแนวปฏิบัติสำหรับการสอนงานให้แก่ผู้สอนงาน โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

2.1) การสร้างความเข้าใจในข้อมูลสำคัญให้แก่ผู้ถูกสอน

ผู้สอนงานต้องให้ข้อมูลที่สำคัญแก่ผู้ถูกสอนงานก่อนเข้าสู่การสอนงาน ในเรื่อง ดังนี้

2.1.1) ลักษณะของงานที่จะสอน ซึ่งอาจออกมาในรูปชิ้นงาน กระบวนการปฏิบัติงาน การให้บริการ ผลผลิตในรูปแบบต่างๆ

2.1.2) ความคาดหวังจากการสอนงานเมื่อสิ้นสุดการสอนงาน โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดความสำเร็จ หรือองค์ประกอบอื่นๆ

2.1.3) ระยะเวลาที่ใช้ในการสอนงานของงานแต่ละชิ้น รายการ

2.1.4) วิธีการร้องขอการสนับสนุนทรัพยากร หรือความต้องการระหว่างการสอนงานของผู้ถูกสอนงาน

2.1.5) วิธีการที่ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระหว่างการปฏิบัติงานและสิ้นสุดระยะเวลาที่ใช้ในการสอนงาน

2.1.6) กฎระเบียบต่างๆ ของสถาบันที่จะต้องคำนึงถึง สิ่งที่พึงกระทำและไม่พึงกระทำระหว่างการสอนงาน

2.1.7) ผลลัพธ์จากการประเมินผลการสอนงานตามระเบียบของสถาบัน

2.2) การเสริมสร้างความรู้ระหว่างการสอนงานแก่ผู้ถูกสอนงาน

ผู้สอนงานสามารถให้ความรู้เกี่ยวกับลักษณะงานที่จะสอนให้แก่ผู้ถูกสอนงาน ได้ดังนี้

2.2.1) ให้เอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบไปศึกษาและสรุปสาระสำคัญให้รับทราบ

2.2.2) อธิบายวิธีการทำงานประจำวัน คำบรรยายให้ผู้ถูกสอนงานได้เข้าใจแบบตัวต่อตัว หรือเป็นกลุ่มย่อย

2.2.3) เปิดโอกาสให้ผู้ถูกสอนงานได้ซักถามข้อมูล หรือข้อสงสัยด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงความคิดเห็น

2.2.4) ให้คู่มือวิธีปฏิบัติงาน (Quality Procedure: QP) และเอกสารวิธีปฏิบัติงาน (Work Instruction) ไปท่องจำ

2.2.5) แบ่งปันสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการสนับสนุนการสอนงานหรือการผลิตผลงาน จากแหล่งต่างๆ เช่น Website Youtube Web Block เป็นต้น

2.3) การกระตุ้นความเข้าใจระหว่างการสอนงานให้แก่ผู้ถูกสอนงาน

ผู้สอนงานสามารถที่จะกระตุ้นความเข้าใจให้แก่ผู้ถูกสอนงานระหว่างการสอนงานได้ดังนี้

2.3.1) ผู้สอนงานเล่าประสบการณ์ พร้อมยกปัญหาที่เกิดขึ้นจากสภาพจริง

2.3.2) สาธิต หรือลงมือทำให้เห็นถึงวิธีปฏิบัติในงานชิ้นนั้นๆ

2.3.3) ผู้สอนงาน และผู้ถูกสอนงาน เรียนรู้การทำงานชิ้นใดชิ้นหนึ่งไปด้วยกัน

2.3.4) มอบหมายงานให้ไปศึกษาค้นคว้า ประเด็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับงานแล้วนำมานำเสนอ

2.3.5) นำเสนอกรณีตัวอย่างและวิเคราะห์ให้เห็นถึงวิธีการหรือแนวทางพัฒนาผลงาน

2.3.6) ให้อธิบายงานที่ได้รับมอบหมายว่าจะต้องไปมีความเชื่อมโยงกับส่วนงานอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

2.4) การฝึกฝนทักษะระหว่างการสอนงานให้แก่ผู้ถูกสอนงาน

ผู้สอนงานสามารถที่จะฝึกฝนทักษะให้แก่ผู้ถูกสอนงานระหว่างการสอนงาน ได้ดังนี้

2.4.1) เน้นให้ลงมือปฏิบัติบ่อยๆ ในภารกิจเดิมหรือภารกิจใหม่ๆ

2.4.2) จัดให้มีการแข่งขันในการพัฒนาผลงานระหว่างผู้ถูกสอนงาน

2.4.3) มอบหมายให้งานหรือกรณีศึกษาไปปฏิบัติเพื่อฝึกฝนทักษะ

2.4.4) ทดลองให้วิเคราะห์/วิจารณ์ผลงาน/ชิ้นงานของผู้สอนงาน

2.4.5) ให้เปรียบเทียบจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนาระหว่างผลงานตนเองกับผลงานของผู้อื่น

2.4.6) นำเสนอความคิดที่แตกต่างในการพัฒนาผลงาน หรือการให้บริการด้วยแนว ทางอื่นๆ นอกเหนือจากที่สอนงานให้

2.5) การสร้างทัศนคติเชิงบวกระหว่างการสอนงานให้แก่ผู้ถูกสอนงาน

ผู้สอนงานสามารถสร้างทัศนคติในเชิงบวกกับงานที่สอนให้แก่ผู้ถูกสอนงานระหว่างการสอนงาน ได้ดังนี้

2.5.1) ยกย่อง ชื่นชม เมื่อผู้ถูกสอนงานมีพัฒนาการในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

2.5.2) สนับสนุนข้อมูล ทรัพยากรเมื่อติดขัดปัญหาในงาน

2.5.3) ให้คำแนะนำกรณีไม่เข้าใจหรือไม่รู้วิธีปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด

2.5.4) กรณีเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติให้วิเคราะห์ถึงปัญหา และให้โอกาสในการแก้ไขเสมอ

2.5.5) ผู้สอนงานปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในการเรียนรู้งาน

3.) การประเมินผลการสอนงาน

แนวทางการประเมินผลการสอนงาน ควรจัดให้มีการประเมินผลใน 3 ลักษณะ ดังนี้

3.1) การประเมินผลผู้ถูกสอนงาน

เป็นการประเมินผลโดยผู้สอนงานหรือผู้บริหารของหน่วยงาน ซึ่งได้สังเกตเห็นพฤติกรรมและผลผลิตหรือชิ้นงาน การปฏิบัติงานที่เป็นไปตามมาตรฐานของสถาบัน โดยแบบประเมินผลที่สร้างขึ้น ซึ่งเนื้อหาของแบบประเมินผลควรประกอบไปด้วยการวัดความสามารถของผู้ถูกสอนงานโดยเฉพาะการปฏิบัติงานที่บรรลุตัวชี้วัดความสำเร็จที่ได้มีการสร้างความเข้าใจไว้ในขั้นตอนแรก รวมทั้งมิติอื่นๆ ที่สถาบันอาจต้องการวัด เช่น การวางแผน ความรวดเร็วในการปฏิบัติ การแก้ไขปัญหา การรู้จักคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น โดยทำเป็นมาตรวัดระดับความคิดเห็น และมีข้อคำถามปลายเปิดที่ให้ระบุถึงจุดแข็งหรือความสามารถพิเศษของผู้ถูกสอนงาน และจุดที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมในการปฏิบัติงานต่อไป

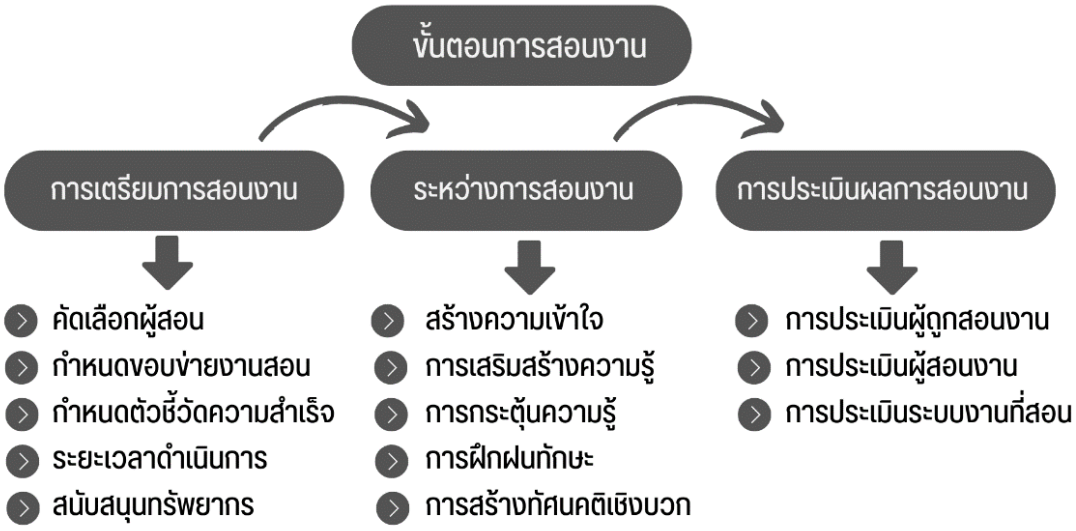
3.2) การประเมินผู้สอนงาน

เป็นการประเมินผลโดยผู้ถูกสอนงาน ที่ได้รับความรู้และประสบการณ์ในการสอนงานหรือผลิตชิ้นงาน การให้บริการต่างๆ ตามที่สถาบันมอบหมาย เพื่อนำผลที่ได้รับจากการประเมินผู้สอนงานไปใช้ในการปรับปรุง ทบทวนวิธีการสอนงานให้เกิดความเหมาะสมในโอกาสต่อไป สำหรับประเด็นที่จะใช้ประเมินผู้สอนงานนี้สามารถนำข้อมูลจากคุณสมบัติที่ผู้สอนงานพึงมี ดังที่ได้กล่าวมาแล้วมาสร้างเป็นมาตรวัด สถาบันอาจเพิ่มเติมประเด็นอื่นๆที่นอกเหนือเข้าไปได้อีก เช่น วิธีการถ่ายทอด เทคนิคการสอน การสื่อสารที่ชัดเจน การให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา จิตวิทยาการสอนงาน เป็นต้น รวมทั้งควรเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสอนงานให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นอื่นๆ ในการพัฒนาวิธีการสอนงานในคำถามปลายเปิดเพิ่มเติมด้วย

3.3) การประเมินระบบงานที่สอน

ในระหว่างการสอนงานผู้สอนงานและผู้ถูกสอนงานได้เห็นโครงสร้างภาพรวมของสายงานต่างๆ เช่น ขั้นตอนวิธีการทำงานใดงานหนึ่ง การประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอก การเบิกจ่ายทรัพยากร ช่องทางในการสื่อสารของสถาบัน เป็นต้น หากการสอนงานเป็นไปด้วยความราบรื่นคล่องตัวแสดงว่าระบบดังกล่าวมาของสถาบันมีความเหมาะสม แต่ในทางตรงกันข้ามหากระหว่างการสอนงานทั้งตัวผู้สอนงาน และผู้ถูกสอนงานมีความเห็นว่าระบบมีข้อจำกัด ควรที่จะมีการเสนอแนะหรือให้ข้อมูลที่สามารถช่วยทำให้ระบบดีขึ้นได้ ซึ่งเท่ากับว่าการสอนงานเป็นอีกกลไกหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาระบบงานของสถาบันให้มีประสิทธิภาพตามไปด้วย เช่น ถ้าพบว่ายังขาดโปรแกรมรองรับงานออกแบบกราฟิกที่ทันสมัยก็สามารถเสนอให้มีการจัดซื้อเพิ่มเติมได้ หรือพบว่าขั้นตอนการประสานงานที่ต้องใช้ระยะเวลายาวนานอาจเสนอขั้นตอนใหม่ที่กระชับขึ้นได้ หรือแม้กระทั่งการเสนอให้ช่วยลดการใช้ทรัพยากรที่ไม่จำเป็นจากการทำงานในรูปแบบปกติ (Manual) พัฒนาในรูปแบบโปรแกรมออนไลน์แทนได้ เป็นต้น

การดำเนินการประเมินผลการสอนงานตั้งแต่การประเมินผู้ถูกสอนงาน การประเมินผู้สอนงาน และการประเมินระบบนี้ เมื่อได้ทำการประเมินแล้ว ควรมีการจัดประชุมเพื่อรับทราบผลระหว่างผู้สอนงาน ผู้ถูกสอนงาน และผู้บริหารของส่วนงานเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและนำข้อมูลที่ได้รับไปวางระบบของสถาบันให้ดียิ่งขึ้นต่อไป



รูปภาพที่ 2 สรุปขั้นตอนการสอนงานในสายงานสนับสนุนวิชาการ

รูปภาพที่ 3 ค่าระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเกี่ยวกับความเหมาะสมของแนวทางการสอนงานจากกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยคริสเตียน

บทสรุป

การสอนงานถือเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 4 รูปแบบ คือ 1) ผู้บังคับบัญชาสอนงานผู้ใต้บังคับชา 2) การสอนงานให้แก่ผู้ที่อาวุโสกว่าหรือหัวหน้างาน 3) การสอนงานตนเอง และ 4) การสอนงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน การที่จะทำให้การสอนงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือทำให้ผู้ถูกสอนงานเกิดความเข้าใจในงานที่สอนตามที่สถาบันอุดมศึกษาคาดหวังได้นั้น จำเป็นต้องมีระบบขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน ตั้งแต่การเตรียมการสอนงาน การกำหนดแนวปฏิบัติระหว่างการสอนงาน และมีการประเมินผลการสอนงานในภายหลัง โดยผู้มีบทบาทสำคัญที่จะมีส่วนร่วมทำให้การสอนงานขับเคลื่อนไปด้วยดี คือ ผู้สอนงานที่ต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้ถูกสอนงานให้มีความรู้ความเข้าใจทั้งในภาพรวมและรายละเอียดของงานที่สอน ตลอดจนผู้ถูกสอนงานเองที่จะต้องใฝ่เรียนรู้ ปรับตัว ทบทวนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่สถาบันกำหนด และยิ่งไปกว่านั้น คือ การสนับสนุนทั้งในเชิงนโยบายและทรัพยากรจากผู้บริหารในระดับส่วนงานและสถาบันอันจะช่วยส่งเสริมให้การสอนงานเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษาในระยะยาว

รายการอ้างอิง

กรมที่ดิน. (2557). *การสอนงาน/สอนแนะงาน.* กรุงเทพฯ : กองฝึกอบรม กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย.

ณัฐรดา เจริญสุข สุรินทร์ ชุมแก้ว และเกษราภรณ์ สุตตาพงค์. (2558). กลยุทธ์การสอนงานเพื่อสร้างสมรรถนะที่เป็นเลิศในการปฏิบัติงาน. *วารสาร WNS Journal of Management, 4*(2), 60-66.

ณัฏฐนิธ กาลพัฒน์ สุวิทย์ ภาณุจารี และวีรวัฒน์ พัฒนกุลชัย. (2565). การพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยทักษะการโค้ช. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและวิจัย, 6*(2): 579-595.

ไววิทย์ แสงอลังการ. (2559). *เทคนิคการสอนงาน.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2564). *คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการนอกเหนือจากการฝึกอบรม.* กรุงเทพฯ: กลุ่มงานพัฒนาและฝึกอบรม สำนักพัฒนาบุคลากร สำนักเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

ภาคผนวก

แบบประเมินผู้ถูกสอนงาน

ชื่อ-นามสกุล.....
ตำแหน่ง.....หน่วยงานที่สังกัด.....
ระยะเวลาที่ได้รับการสอนงาน.....-.....
ลักษณะงานที่ได้รับการสอน
.....

<u>ตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้เพื่อการบรรลุเป้าหมายการสอนงาน</u>
เชิงปริมาณ.....
( ) บรรลุเป้าหมาย ( ) ไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจาก.....
.....
เชิงคุณภาพ.....
( ) บรรลุเป้าหมาย ( ) ไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจาก.....
.....

<u>ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการเรียนรู้งาน</u>
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน
5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. รู้จักวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ					
2. สามารถเรียนรู้งานได้อย่างรวดเร็ว					
3. รู้จักวิเคราะห์และหาแนวทางแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม					
4. มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาชิ้นงานหรือการให้บริการ					
5. สามารถนำข้อมูลป้อนกลับจากข้อเสนอแนะของผู้ใช้บริการ หรือความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา มาปรับปรุงทบทวน การพัฒนางานได้					
6. รู้จักศึกษาข้อมูลและเข้าใจบริบทงานที่ต้องไปเกี่ยวข้องกับ ส่วนงานอื่นๆ ได้					
7. สามารถพัฒนาระบบงานที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของส่วนงาน					

จุดแข็ง/ความสามารถพิเศษที่ควรได้รับส่งเสริม
.....
.....
.....
.....

จุดที่ควรปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น
.....
.....
.....
.....

ลงชื่อผู้สอนงาน.....
(.....)
...../...../.....

แบบประเมินผู้สอนงาน

ชื่อ-นามสกุลผู้สอนงาน.....
ตำแหน่ง.....หน่วยงานที่สังกัด.....
ระยะเวลาที่ได้รับการสอนงาน.....-.....
ลักษณะงานที่ได้รับการสอน
.....
.....

<u>ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ผู้สอนงาน</u>
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน
5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และผลงานที่เป็นตัวอย่างการเรียนรู้ทำให้เกิดความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ					
2. เปิดโอกาสในการรับฟังความคิดเห็น และเข้าใจความคิดของผู้ถูกสอนงาน					
3. มีทัศนคติที่ดี รู้จักตั้งคำถามผู้ถูกสอนงานในเชิงบวกทำให้เกิดการตอบสนองในการปฏิบัติงานที่ดี					
4. มีการนำข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นจากการผลิตผลงานหรือการให้บริการมาเป็นข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) สำหรับการสอนงาน					
5. มีกลวิธีในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทำให้รู้สึกมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน					
6. สร้างบรรยากาศความเป็นกันเองในการสอนงาน					
7. รู้จักเชื่อมโยงสิ่งที่ปฏิบัติไปสู่การเรียนรู้ในประเด็นอื่นๆ ทำให้เกิดความเข้าใจในระบบงานอย่างเป็นองค์รวม					

ข้อเสนอแนะอื่นๆ สำหรับพัฒนาวิธีการสอนงาน
.....
.....
.....
.....

ลงชื่อผู้ได้รับการสอนงาน.....
(.....)
...../...../.....

แบบประเมินระบบงานที่สอน

ผู้สอนงาน

ชื่อ-นามสกุล.....
ตำแหน่ง.....หน่วยงานที่สังกัด.....

ผู้ถูกสอนงาน

ชื่อ-นามสกุล.....
ตำแหน่ง.....หน่วยงานที่สังกัด.....

ระยะเวลาที่ได้รับการสอนงาน.....-.....

ลำดับ	งานที่สอน	ปัญหา/ประเด็นที่พบ	ข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไข

ความคิดเห็นผู้บริหารส่วนงาน

.....
.....
.....
.....

ลงชื่อ.....
(.....)
...../...../.....