



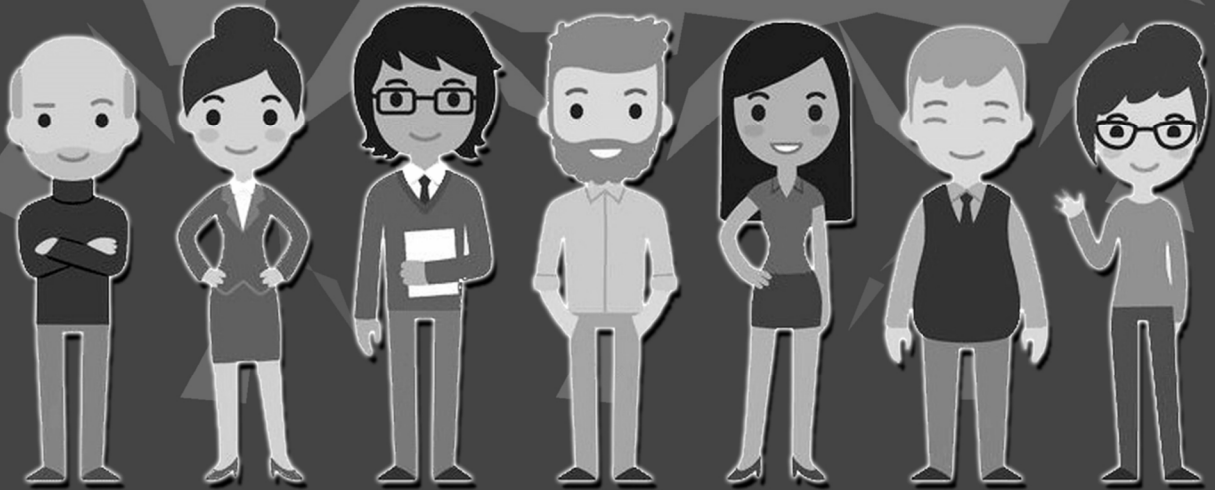
# แนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 ในศตวรรษที่ 21



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ



# แนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 ในศตวรรษที่ 21



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับอุดมศึกษาชุมพร เขต 2  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับอุดมศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการ

## คำนำ

แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 ในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 เล่มนี้ ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) เพื่อเป็นกรอบแนวทางการพัฒนาให้บุคลากรและหน่วยงานภาครัฐได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์ นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างนวัตกรรมและการตอบสนองประชาชนและส่วนรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 ในศตวรรษที่ 21 จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ และสามารถพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสู่การบริหารจัดการองค์กร รวมถึงสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารจัดการศึกษาอันจะนำไปสู่คุณภาพผู้เรียนต่อไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

## สารบัญ

หน้า

คำนำ

สารบัญ

บทนำ

1

แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 ในศตวรรษที่ 21

5

การนำแนวทางการพัฒนาสู่การปฏิบัติ

15

ภาคผนวก

การพัฒนาทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) ตามแนวทางของ สำนักงาน ก.พ.

การพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) ตามแนวทางของ สำนักงาน ก.พ.

## บทนำ

ปัจจุบันมีปัจจัยหลายประการที่ผลักดันให้ภาครัฐต้องทบทวนบทบาทและการทำงานของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นบริบทการเปลี่ยนแปลงที่พลิกผันอย่างรวดเร็ว ความเชื่อมโยงของโลกและสภาวะวิกฤตต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบในวงกว้าง ปัญหาซับซ้อนที่มีรูปแบบไม่แน่นอน มีความเฉพาะ และไม่สามารถใช้แนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาที่มีอยู่เดิมได้อีกต่อไป ผลกระทบของภูมิศาสตร์การเมือง ที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความมั่นคงและการพัฒนานโยบายประเทศ ความน่าเชื่อถือของภาครัฐและความคาดหวังและการตรวจสอบโดยภาคส่วนต่าง ๆ รวมไปถึง ความก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีดิจิทัล และการแข่งขันบนความได้เปรียบของข้อมูล

ภายใต้ปัจจัยผลักดันดังกล่าว ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศที่ชัดเจน โดยการพัฒนาและปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐเป็นหนึ่งในประเด็นการดำเนินการปฏิรูปประเทศที่สำคัญตามที่ปรากฏในยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) และแผนการปฏิรูปประเทศ (พ.ศ. 2561 - 2565) ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายในการปรับเปลี่ยนให้ภาครัฐยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยต้องมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ส่วนรวม มีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจพร้อมปรับตัว มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารราชการ มีการบูรณาการการทำงานและฐานข้อมูลภาครัฐ มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารงานของรัฐและแผนกำลังคนภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) และแผนการปฏิรูปประเทศ (พ.ศ. 2561 - 2565) ยังกำหนดให้ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ รวมทั้ง ให้มีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ไม่ซ้ำซ้อน ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นให้กำลังคนภาครัฐมีสมรรถนะสูง มีความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ทันสมัย ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และยึดมั่นในคุณธรรม พร้อมนำการพัฒนาประเทศ (Highly Competent Public Officials) รวมถึงให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับให้มีขีดความสามารถสูง มีความรับผิดชอบ มีความเป็นมืออาชีพ เป็นผู้นำทางความรู้และความคิด ผลักดันการกิจนำการเปลี่ยนแปลง พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ และเป็นแบบอย่างที่ดี

ปัจจัยขับเคลื่อนภายนอกและทิศทางการปฏิรูประบบราชการดังกล่าว นำมาสู่การพัฒนากรอบทิศทางการพัฒนาระบบราชการในอนาคตโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้ระบบราชการสามารถผลักดันการบริหารภาครัฐที่สามารถตอบสนองประชาชนได้อย่างรวดเร็วบนแพลตฟอร์มพลเมือง (Citizen Platform) ปรับระบบนิเวศสู่การเป็นระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) และสามารถสร้างข้อมูลดิจิทัลเพื่อสนับสนุนรัฐบาลที่ดำเนินการและขับเคลื่อนโดยข้อมูลอย่างแท้จริง (Data-Driven Government) โดยกรอบทิศทางการพัฒนา

ระบบราชการดังกล่าวได้กำหนดภาพระบบราชการในอนาคตไว้ ๓ ประการ คือ ระบบราชการในอนาคตจะต้อง (1) มีขนาดเล็กและมีลำดับการบังคับบัญชาที่สั้นลง (2) ใช้เทคโนโลยีมาช่วยขับเคลื่อนการทำงานภาครัฐ และ (3) ให้บริการประชาชนบนพื้นฐานของการสร้างนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมนโยบาย นวัตกรรมทางด้ำนกฎหมาย นวัตกรรมบริการ และนวัตกรรมเชิงกระบวนการ เป็นต้น

การบริการทรัพยากรบุคคลภาครัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ได้ยึดตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ที่ได้เล็งเห็นถึงประเด็นที่เร่งด่วนที่ต้องมีการปฏิรูประบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้เป็นกลไกขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ โดยเฉพาะประเด็นที่สำคัญ อาทิ ขนาดอัตรากำลังและต้นทุนค่าใช้จ่ายของบุคลากรที่สูง รูปแบบการทำงานที่ไม่สอดคล้องกับรูปแบบวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป ชีตความสามารถของบุคลากรภาครัฐที่ไม่ทันต่อรูปแบบใหม่ของการทำงาน และระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่แข็งตัว ไม่ยืดหยุ่น ไม่สอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนระบบราชการในอนาคต เป็นต้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ได้ยึดแนวทางตามกำหนดกรอบแนวคิดตามของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ที่ได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาไว้ 4 กรอบแนวคิด ดังนี้

1. กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) หมายถึง ทักษะคติแบบยืดหยุ่นและเติบโตพัฒนาต่อไปข้างหน้า เชื่อในศักยภาพของคน และเชื่อในความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองได้เสมอผู้ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจะมองเห็นโอกาสและเรียนรู้จากวิกฤตและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น รับผิดชอบและบริหารการเรียนรู้และพัฒนาของตนเอง(Self-driven Learning) กล้าเผชิญและแก้ปัญหาและอุปสรรค เปิดกว้างและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ พร้อมรับการตรวจสอบ และให้โอกาสในการเรียนรู้แก่ผู้อื่น

2. กรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวม (Outward Mindset) หมายถึง ทักษะคติที่มองเห็นคุณค่าของผู้อื่น และให้ความสำคัญกับผู้อื่นไม่น้อยไปกว่าของตนเอง บุคลากรภาครัฐที่มีกรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวมปฏิบัติต่อผู้อื่นไม่ว่าใครก็ตามด้วยความเคารพ (Respect) มุ่งสร้างการมีส่วนร่วม ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานและไม่เลือกปฏิบัติ คำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจต่อส่วนรวมโดยพิจารณาถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนและทุกระดับ ทำงานด้วยจิตสาธารณะเป็นที่ตั้งโดยตระหนักและมุ่งเน้นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมต่อประเทศ ประชาชน และผู้รับบริการเป็นสำคัญ

3. กรอบความคิดแบบสากล (Global Mindset) หมายถึง ทักษะคติที่เปิดรับและตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกและความหลากหลายในมิติต่าง ๆ ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบสากลจะสามารถระบุโอกาส (Opportunities) ในการพัฒนาหรือปรับปรุงงานและองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ลงมือสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจากการมองเห็นโอกาส ทำงานบนหลักสากลและแนวปฏิบัติที่เป็นสากล เช่น หลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) หรือหลักสากลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง สามารถนำหลักสากลและแนวปฏิบัติที่เป็นสากลดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเองโดยที่ยังสามารถคงไว้ซึ่งมาตรฐานสากล และทำงานภายใต้ความหลากหลายของวัฒนธรรมและความแตกต่างของปัจเจกบุคคลได้

4. กรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล (Digital Mindset) หมายถึง ทักษะที่ช่วยให้บุคคลเห็นโอกาสและความเป็นไปได้ในการใช้และดึงศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาการทำงานและการใช้ชีวิต ส่งผลให้มีความสนใจใคร่รู้ถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ เข้าใจรูปแบบและทิศทางของเทคโนโลยีและดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Digital Landscape) สามารถทำงานและใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทดิจิทัล บุคลากรภาครัฐที่มีกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัลจะสามารถทำงานและใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทอย่างมาก รวมทั้งมองเห็นโอกาสและสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในชีวิตประจำวันและการทำงานได้อย่างเหมาะสมและปลอดภัย เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้กำหนดกรอบทักษะตามภารกิจงานของบุคคล ซึ่ง กรอบทักษะ (Skillsets) หมายถึง กลุ่มทักษะที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่คาดหวังอย่างต่อเนื่อง สามารถสังเกต วัดผล และพัฒนาได้ด้วยกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) โดยนอกจากองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการภาครัฐที่บุคลากรภาครัฐจะต้องมีเป็นพื้นฐานแล้ว (อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ การบริการจัดการภาครัฐ การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ การบริหารงบประมาณ เป็นต้น) บุคลากรภาครัฐจะต้องมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ 3 กลุ่มทักษะ คือ (1) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในการตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในมิติของการทำงานและการใช้ชีวิต รวมทั้ง นำไปสู่การสร้างการนวัตกรรมและการเปลี่ยนในภาครัฐได้ (2) ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยให้บุคลากรสามารถบริหารจัดการงานของตนเองได้ตามบทบาทหน้าที่ รวมทั้ง เตรียมความพร้อมตนเองในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ และ (3) ทักษะตามสายงาน (Functional Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยให้บุคลากรภาครัฐสามารถทำงานของตนเองได้อย่างมืออาชีพตามบริบทของงานที่มีความเฉพาะและมีความแตกต่างกันไปตามสายงาน อย่างไรก็ตาม ทักษะตามสายงานเป็นทักษะที่ต้องอาศัยความเข้าใจเชิงลึกเฉพาะสายงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญของหน่วยงานภาครัฐ นอกจากนี้ มีองค์ประกอบด้านอื่น ดังนี้

1. ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร โครงสร้างอำนาจ โครงสร้างกฎหมาย สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (เช่น ระบบการทำงาน สถานที่ทำงาน เครื่องมือในการปฏิบัติ เป็นต้น) และสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา (เช่น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน) ที่ส่งผลต่อการความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมที่แสดงออกมาของบุคลากร

2. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) คือ กลยุทธ์ หรือกระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจของตนเองให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์ โดยปัจจัยที่สำคัญของการบริหารนั้นประกอบไปด้วยประเด็นสำคัญ 4 ประเด็น คือ บุคลากร งบประมาณ วัสดุ

อุปกรณ์ต่าง ๆ และการบริหารจัดการ โดยที่การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีหลายมิติ และมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ครอบคลุมเกี่ยวกับการวางแผนและการสรรหาบุคลากร การอบรมและพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการค่าตอบแทน การบริหารจัดการด้านประสิทธิภาพของการทำงานตลอดจนการประเมินผล การทำงานการดำเนินการเกี่ยวกับระเบียบวินัยและการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย

3. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD) คือ กรอบและกระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรสามารถยกระดับกรอบความคิด (Mindset) และความสามารถในด้านต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งมีความพร้อมในการเติบโตไปตามเส้นทางอาชีพ โดยกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรกรอาจดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การสัมมนาถ่ายทอดประสบการณ์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากการทำงานจริงและการสอนงาน การเรียนรู้จากการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) การเรียนรู้จากการได้รับการโค้ชและการสะท้อนคิด เป็นต้น

4. ระบบการจัดการการเรียนรู้ (Learning Management System : LMS) หมายถึง ระบบการจัดการเกี่ยวกับการบริหารการเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์ ซึ่งเป็นระบบที่ใช้ในการบริหารจัดการเนื้อหาการเรียนรู้ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียน และข้อมูลกิจกรรมการเรียนรู้ ในปัจจุบันองค์กรประกอบที่สำคัญของการมีระบบการจัดการการเรียนรู้ คือ การสร้างการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ความจำเป็นของแต่ละบุคคลและความต้องการที่จะเรียนรู้ที่ไหน ก็ได้ เมื่อไหร่ก็ได้ อย่งไรก็ได้ รวมทั้ง การบันทึกข้อมูลของผู้เรียน กิจกรรมการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ เพื่อนำมาวิเคราะห์พฤติกรรมการเรียนรู้เชิงลึก (Learning Analytics) ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงระบบการเรียนออนไลน์ที่สอดคล้องกับความจำเป็นของแต่ละบุคคลได้ดียิ่งขึ้น

5. ระบบการจัดการข้อมูลความรู้ (Knowledge Management System) คือ ระบบการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ มาพัฒนาให้เป็นระบบแนวทางการบริหารแนวทางการทำงานภายในองค์กรเพื่อทำให้เกิดการนิยามความรู้ขององค์กรขึ้น เพื่อให้เกิดการต่อยอดและนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมถึงช่วยนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

6. การผสมผสานชีวิตส่วนตัวและการทำงานเข้าด้วยกัน (Work-Life Integration) หมายถึง การผสมผสานชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานที่มีความยืดหยุ่น บุคลากรสามารถกำหนดตารางเวลาของชีวิตประจำวันและการทำงานให้เหมาะสมกับวิถีความพึงใจในการใช้ชีวิตของแต่ละคนได้ และไม่จำเป็นต้องเข้ามาทำงานที่สถานที่ทำงานตามเวลาที่กำหนดอีกต่อไป บุคลากรสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ เมื่อไหร่ก็ได้โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลและเครื่องมือทำงานร่วมกัน (Collaborative Tools) นอกจากนี้ ในการทำงานโดยในการบริหารงานนั้นจะให้ความสำคัญผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน



## แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 ในศตวรรษที่ 21

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ได้ยึดแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานแนวทางการพัฒนาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) กำหนดไว้ ดังนี้

### ส่วนที่ 1 ประเด็นและแนวทางการดำเนินการ

1) ประเด็นการพัฒนาที่ 1 ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าประสงค์เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนากรอบความคิดและกรอบทักษะสำหรับการทำงานและการดำเนินชีวิตท่ามกลางความท้าทายในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 ซึ่งสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานทั้งทางกายภาพและจิตวิทยาที่เหมาะสมจะช่วยส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรภาครัฐสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังตามกรอบความคิด (Mindsets) และกรอบทักษะ (Skillsets) ออกมาได้ อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

2) ประเด็นการพัฒนาที่ 2 พัฒนากรอบทักษะ (Skillsets) การทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศแผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนาระบบราชการในอนาคต โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ สร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชน และการผสมผสานการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยนอกจากองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการภาครัฐที่บุคลากรภาครัฐจะต้องมีเป็นพื้นฐานแล้ว (อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ การบริการจัดการภาครัฐ การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ การบริหารงบประมาณ เป็นต้น) บุคลากรภาครัฐจะต้องมีทักษะที่จำเป็น 3 กลุ่มทักษะ คือ (1) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในการตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในมิติของการทำงานและการใช้ชีวิต รวมทั้ง นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนในภาครัฐได้ (2) ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยให้บุคลากรสามารถบริหารจัดการงานของตนเองได้ตามบทบาทหน้าที่ รวมทั้ง เตรียมความพร้อมตนเองในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพและ (3) ทักษะตามสายงาน (Functional Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยให้บุคลากรภาครัฐสามารถทำงานของตนเองได้อย่างมืออาชีพตามบริบทของงานที่มีความเฉพาะและมีความแตกต่างกันไปตามสายงาน

3) ประเด็นการพัฒนาที่ 3 ปลุกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีความรอบคอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม ประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะในการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพัฒนา ให้มีความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวมทำงานด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม และมีทัศนคติแบบสากลที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัลเพื่อร่วมกันสร้างภาครัฐที่ทันสมัย เป็นที่พึ่งของประชาชน และเชื่อถือไว้วางใจได้

## ประเด็นการพัฒนาที่ 1 ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ระบบนิเวศในการทำงานที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีเป้าประสงค์เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนากรอบความคิดและกรอบทักษะ สำหรับการทำงานและการดำเนินชีวิตท่ามกลางความท้าทายในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 ซึ่งสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานทั้งทางกายภาพและจิตวิทยาที่เหมาะสม จะช่วยส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรภาครัฐสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1.1 พัฒนากลไกในระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM & HRD) ให้เชื่อมโยงสนับสนุน สอดคล้องซึ่งกันและกัน เพื่อให้การยกระดับคุณภาพของบุคลากรภาครัฐทั้งกระบวนการทางความคิด (Mindset) และทักษะ (Skillsets) บรรลุตามเป้าประสงค์และบุคลากรภาครัฐสามารถเป็นกำลังขับเคลื่อนที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงภาครัฐ โดยกลไกการพัฒนาจะต้องเชื่อมโยง และสอดคล้องกับระบบอื่น ๆ ของการบริหารงานบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนกำลังคน การสรรหา และการเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผล การปฏิบัติงาน (Performance Management) ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) การสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เป็นต้น และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลควรต้องส่งเสริม สนับสนุนให้กระบวนการพัฒนาบุคลากรเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืน ซึ่งจะทำให้บุคลากรภาครัฐเห็นความสำคัญของการพัฒนาที่มีต่ออาชีพของตน

1.2 กำหนดแนวทางหรือวิธีการพัฒนาที่สร้างการมีส่วนร่วม กำหนดมาตรฐานความสำเร็จของการพัฒนา ตลอดจนพัฒนาเครื่องมือและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ ที่ตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของบุคลากรภาครัฐและการบริหารจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร อาทิ ระบบการจัดการข้อมูลความรู้ (Knowledge Management System) การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์และช่องทางต่าง ๆ แอปพลิเคชันออนไลน์ต่าง ๆ และหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้บุคลากรภาครัฐเข้าถึงแหล่งความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ได้อย่างราบรื่น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

1.3 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยึดมั่นในค่านิยมการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม โดยกำหนดให้เป็นค่านิยมร่วมของหน่วยงานและธรรมาภิบาล กระตุ้นให้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาเพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21

1.4 การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตอบโจทย์รูปแบบการดำเนินชีวิตที่หลากหลายด้วยการผสมผสานชีวิตส่วนตัวและการทำงานเข้าด้วยกัน (Work-Life Integration)

1.5 การสร้างเครือข่ายระหว่างส่วนราชการ หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิดและทักษะที่จำเป็นในการสร้างสรรค์เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม ตลอดจนบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรับฟังปัญหาและหาแนวทางในการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและประเทศชาติ

**ประเด็นการพัฒนาที่ 2 พัฒนารอบทักษะ (Skillsets) เพื่อการทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 และ  
การสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ  
แผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนาระบบราชการในอนาคต**

พัฒนารอบทักษะ (Skillsets) เพื่อการทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนาระบบราชการในอนาคต มีเป้าประสงค์เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ สร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชน และการผสมผสานการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพโดยนอกจากองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการภาครัฐที่บุคลากรภาครัฐจะต้องมีเป็นพื้นฐานแล้ว บุคลากรภาครัฐจะต้องมีทักษะที่จำเป็น 3 กลุ่มทักษะ คือ (1) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในการตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในมิติของการทำงานและการใช้ชีวิต รวมทั้ง นำไปสู่การสร้างการนวัตกรรมและการเปลี่ยนในภาครัฐได้ (2) ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยให้บุคลากรสามารถบริหารจัดการงานของตนเองได้ตามบทบาทหน้าที่ รวมทั้ง เตรียมความพร้อมตนเองในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ และ (3) ทักษะตามสายงาน (Functional Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยให้บุคลากรภาครัฐสามารถทำงานของตนเองได้อย่างมืออาชีพตามบริบทของงานที่มีความเฉพาะและความแตกต่างกันไปตามสายงาน โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

2.1 กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรและทิศทางการพัฒนาประเทศและการปฏิรูปภาครัฐ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและตอบโจทย์การขับเคลื่อนภารกิจหน่วยงานและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศ

2.2 พัฒนาบุคลากรภาครัฐทุกระดับให้มีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐสอดรับการทำงานและการใช้ชีวิตในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 โดยแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐได้กำหนดรายละเอียดรอบทักษะในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐที่บุคลากรและหน่วยงานภาครัฐจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกันได้ 2 กลุ่มทักษะ คือ (1) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) จำนวน 4 ทักษะ และ (2) ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) จำนวน 6 ทักษะ

2.3 ส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นได้เรียนรู้และทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อบูรณาการการขับเคลื่อนประเทศ โดยร่วมกันเป็นเครือข่าย พร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาร่วมกันผ่านการลงมือปฏิบัติในโครงการต่าง ๆ

**ประเด็นการพัฒนาที่ 3** ปลุกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรมประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

การปลุกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรมประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล มีเป้าประสงค์เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพัฒนา ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม และมีทัศนคติแบบสากลที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เพื่อร่วมกันสร้างภาครัฐที่ทันสมัย เป็นที่พึ่งของประชาชนและเชื่อถือไว้วางใจได้ โดยมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

3.1 ปลุกฝังกระบวนการทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุทิศตนในการทำงานเพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวมด้วยความสำนึกและความรับผิดชอบแก่บุคลากรภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ภายใต้มาตรฐานจริยธรรม ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานจนถึงตำแหน่งระดับสูง โดยมุ่งพัฒนาให้มีกรอบความคิดแบบเติบโตกรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวม กรอบความคิดแบบสากล และกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล ดังนี้

3.1.1 กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) หมายถึง ทัศนคติแบบยืดหยุ่นและเติบโต พัฒนาต่อไปข้างหน้า เชื่อในศักยภาพของคน และเชื่อในความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองได้เสมอ ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจะมองเห็นโอกาสและเรียนรู้จากวิกฤตและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น รับผิดชอบและบริหารการเรียนรู้และพัฒนาของตนเอง (Self-driven Learning) กล้าเผชิญและแก้ปัญหาและอุปสรรค เปิดกว้างและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ พร้อมรับการตรวจสอบ และให้โอกาสในการเรียนรู้แก่ผู้อื่น

3.1.2 กรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวม (Outward Mindset) หมายถึง ทัศนคติที่มองเห็นคุณค่าของผู้อื่น และให้ความสำคัญกับผู้อื่นไม่น้อยไปกว่าของตนเอง บุคลากรภาครัฐที่มีกรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวมปฏิบัติต่อผู้อื่นไม่ว่าใครก็ตามด้วยความเคารพ (Respect) มุ่งสร้างการมีส่วนร่วม ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานและไม่เลือกปฏิบัติ คำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจต่อส่วนรวมโดยพิจารณาถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนและทุกระดับ ทำงานด้วยจิตสาธารณะเป็นที่ตั้งโดยตระหนักและมุ่งเน้นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมต่อประเทศ ประชาชน และผู้รับบริการเป็นสำคัญ

3.1.3 กรอบความคิดแบบสากล (Global Mindset) หมายถึง ทัศนคติที่เปิดรับและตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกและความหลากหลายในมิติต่าง ๆ ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบสากลจะสามารถระบุโอกาส (Opportunities) ในการพัฒนาหรือปรับปรุงงานและองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ลงมือสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจากการมองเห็นโอกาส ทำงานบนหลักสากลและแนวปฏิบัติที่เป็นสากล เช่น หลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) หรือหลักสากลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง สามารถนำหลักสากลและแนวปฏิบัติที่เป็นสากลดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเองโดยที่ยังสามารถคงไว้ซึ่งมาตรฐานสากล และทำงานภายใต้ความหลากหลายของวัฒนธรรมและความแตกต่างของปัจเจกบุคคลได้

3.1.4 กรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล (Digital Mindset) หมายถึง ทักษะที่ช่วยให้บุคคลเห็นโอกาสและความเป็นไปได้ในการใช้และดึงศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาการทำงานและการใช้ชีวิต ส่งผลให้มีความสนใจใคร่รู้ถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ เข้าใจรูปแบบและทิศทางของเทคโนโลยีและดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Digital Landscape) สามารถทำงานและใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทดิจิทัล บุคลากรภาครัฐที่มีกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัลจะสามารถทำงานและใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทอย่างมาก รวมทั้งมองเห็นโอกาสและสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในชีวิตประจำวันและการทำงานได้อย่างเหมาะสมและปลอดภัย เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 การส่งเสริมผู้นำให้เป็นต้นแบบทางความคิดและพฤติกรรมในการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม และสามารถถ่ายทอด โน้มน้าวให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติตาม เพื่อให้มีแนวความคิดทัศนคติแนวทางการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อการเป็นเจ้าหน้าที่ภาครัฐยุคใหม่

3.3 การส่งเสริม ประชาสัมพันธ์ และกระตุ้นให้บุคลากรภาครัฐ ยึดมั่นในค่านิยมการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม ปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมจรรยาบรรณ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลโดยการพัฒนาโครงการ กิจกรรม และ/หรือเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อสร้างพลังเชิงบวกที่จะสนับสนุนให้บุคลากรภาครัฐได้ตระหนักและมีจิตสำนึกในการดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานโดยยึดผลประโยชน์ของชาติเป็นที่ตั้ง

## ส่วนที่ 2 กรอบทักษะของบุคลากร

กรอบทักษะของบุคลากรนี้เป็นกลุ่มทักษะที่มีความสำคัญต่อปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพตามที่คาดหวังอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นภารกิจงานทางด้านการพัฒนานโยบาย ภารกิจงานด้านการบริการและการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน ภารกิจในการบริหารสัญญาจ้าง และภารกิจในการบริหารเครือข่าย ซึ่งทักษะดังกล่าวสามารถสังเกต วัดผล และพัฒนาได้ด้วยกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) โดยนอกจากองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการภาครัฐที่บุคลากรภาครัฐจะต้องมีเป็นพื้นฐาน แล้ว บุคลากรภาครัฐจะต้องมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ 3 กลุ่มทักษะ คือ (1) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) (2) ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) และ (3) ทักษะตามสายงาน (Functional Skillset) อย่างไรก็ตาม ทักษะตามสายงานเป็นทักษะที่ต้องอาศัยความเข้าใจเชิงลึกเฉพาะสายงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญของหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้น แนวทางการพัฒนาบุคลากรจึงได้กำหนดรายละเอียดกลุ่มทักษะไว้เพียง 2 กลุ่ม เท่านั้น คือ (1) กรอบทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) และ (2) กรอบทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset)

การพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำแนกออกเป็น 4 กลุ่มตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร (Critical Role) ซึ่งประกอบด้วย

(1) **บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)** หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่ได้รับการบรรจุเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐและปฏิบัติงานมาแล้วไม่เกิน 1 ปี มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบโดยบุคลากรในระดับนี้ถูกคาดหวังให้สามารถปฏิบัติงานภายใต้การกำกับ แนะนำ และตรวจสอบ รวมทั้งสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร (Organization Culture) เข้าใจกฎและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและตนเอง (Compliance) เข้าใจบทบาทหน้าที่และเข้าใจงานของตนเอง (Clarification) และรู้จักบุคคลในองค์กรที่ตนจะต้องร่วมงานด้วยในระยะของแรกของการทำงานและบุคคลที่มีอำนาจตัดสินใจในระดับต่าง ๆ ขององค์กร (Connection)

(2) **บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)** หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่ผ่านการปฏิบัติงานมาแล้วเกิน 1 ปี แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ในการกำกับการทำงานของทีม หรือกลุ่มงาน มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบโดยบุคลากรในระดับนี้ถูกคาดหวังให้สามารถทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ค่อนข้างยาก รวมทั้งสามารถทำงานเป็นทีม ทำงานร่วมกับผู้อื่น ประสานงานในระดับผู้ปฏิบัติ รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย แก้ปัญหาและปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น เชื่อมโยงงานของตนเองกับงานของผู้อื่นและขององค์กร และนำเสนอแนวคิดในการพัฒนางาน

(3) **บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)** หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่มีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแล แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน ทั้งที่ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบโดยบุคลากรในระดับนี้ถูกคาดหวังให้สามารถใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูง/สูงมากมีความรับผิดชอบหลายประการ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก/ยากมาก และ/หรือซับซ้อนและมีผลกระทบในวงกว้าง รวมทั้ง ต้องกำกับ ดูแล ตรวจสอบการทำงานสอนงานผู้ร่วมปฏิบัติงานหรือบุคลากรในทีมงาน (People Management) สร้างความสัมพันธ์กับทีมงานอื่นเพื่อเชื่อมโยงการทำงานสามารถบริหารจัดการความขัดแย้ง และสามารถแก้ปัญหการทำงานของทีมงานได้

(4) **บุคลากรที่ทำหน้าที่ผู้อำนวยการสำนัก/กอง (Functional Manager)** หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม ซึ่งมีการแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หรือตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากหรือสูงมากเป็นพิเศษ มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบโดย บุคลากรในระดับนี้ถูกคาดหวังให้สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายและยุทธศาสตร์องค์กรมาสู่เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม และบูรณาการงานภายในและระหว่างส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม รวมทั้ง สามารถบริหารและกำกับดูแลการทำงานและสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา (People Management) และสามารถบริหารงบประมาณและโครงการภาพรวมได้ (Financial Management)

กรอบทักษะกรอบทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐและสร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชนไว้ 2 กลุ่ม 10 ทักษะ เพื่อให้การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐเป็นหนึ่งในตัวขับเคลื่อนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรภาครัฐมีความสอดคล้องกับบริบท (Relevant) ไม่ซับซ้อน (Simple) และไม่ซ้ำซ้อน (Focused) ดังนี้ **ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset)** จำนวน 4 ทักษะ ประกอบด้วย (1) ทักษะดิจิทัล (Digital Skill) (2) ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing) (3) ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking Skill) (4) ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking Skill) และ **ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset)** จำนวน 6 ทักษะ ประกอบด้วย (1) การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Integrity) (2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy) (3) การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing and Engaging Others) (4) การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการ และความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating Hyper collaboration) (5) การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change) (6) การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)

**ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset)** ประกอบด้วยทักษะสำคัญในการตอบสนองต่อบริบทความเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐและการพัฒนาระบบราชการเป็นทักษะที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานและใช้ชีวิตได้อย่างเหมาะสมในบริบทความท้าทายและยุคดิจิทัล ซึ่งบุคลากรจำเป็นจะต้องสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานและใช้ชีวิตประจำวันได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมสามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณและสามารถเข้าใจความเชื่อมโยงได้ โดยเป้าหมายของการพัฒนาด้านทักษะเชิงยุทธศาสตร์ สามารถนำไปสู่การพัฒนาทักษะเพื่อให้การทำงานในบทบาทหน้าที่ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อส่งผลไปยังการพัฒนาทักษะเพื่อเตรียมตัวในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ ดังนี้

1. ทักษะดิจิทัล (Digital Skill) หมายถึง ความสามารถมองเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี และสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานและการให้บริการด้วยเทคโนโลยี สามารถทำงานและตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-driven Insight) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและปลอดภัยต่อทั้งตนเอง ผู้ที่เกี่ยวข้องและองค์กร เพื่อให้ภาครัฐสามารถตอบสนองและให้บริการประชาชนและผู้มีส่วนร่วมได้อย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นคล่องตัว และตอบโจทย์การปฏิรูปภาครัฐ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงความสามารถในการคาดการณ์สถานการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรที่เป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล การเป็นแบบอย่างของการทำงานในบริบทดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพในบริบทดิจิทัล

2. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing) หมายถึงความสามารถในการสื่อสารและรับข้อมูลอย่างเหมาะสม ทั้งในรูปแบบการเขียน การพูด หรือการสื่อสารผ่านสื่อและเทคโนโลยีต่าง ๆ สื่อสารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณามุมมองของผู้อื่นเพื่อการตอบสนองอย่างเหมาะสม การใช้การเจรจาต่อรอง รวมทั้งความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและข้อมูลในรูปแบบที่นำความเข้าใจไปสู่กลุ่มเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่หลากหลาย ทั้งรูปแบบการเขียนและทางวาจาสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการขึ้นไปยังหมายถึงความสามารถในการสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกภาคส่วนและทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม สามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากหลายแหล่งข้อมูล จัดการกับข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อนอย่างเหมาะสมเพื่อการบรรลุผลลัพธ์ของภาครัฐ

3. ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking Skill) หมายถึง ความสามารถในการคิดค้นหาแนวทางใหม่เพื่อใช้ในการทำงานหรือพัฒนาแนวทางที่มีอยู่เดิมให้เป็นรูปแบบใหม่ เป็นทักษะที่ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้โดยวิเคราะห์ปัญหาออกเป็น ส่วน ๆ หรือระบุรูปแบบหรือการเชื่อมต่อระหว่างสถานการณ์ที่ไม่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนได้ และใช้วิธีการสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งอาจใช้วิธีการ “คิดนอกกรอบ” และการใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการขึ้นไปยังหมายถึงความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนด้วยเทคนิคที่สร้างสรรค์และหลากหลายประยุกต์ใช้กรอบแนวทางที่หลากหลายในการทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน และสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม

4. ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking Skill) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา โดยแยกส่วนของปัญหาหรือสถานการณ์และคิดสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และสามารถใช้อยู่ในการแก้ไขปัญหาได้ รวมทั้ง เข้าใจลักษณะองค์กรและคิดหาแนวทางดำเนินการให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการขึ้นไปยังหมายถึงความสามารถในการตั้งคำถามอย่างเหมาะสมเพื่อตรวจสอบสมมติฐาน วิเคราะห์ปัญหาที่มีความซับซ้อนมาก ตัดสินใจและประเมินผลกระทบของปัญหาที่มีความซับซ้อนหรือในสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือด้วยเทคนิคขั้นสูงและข้อมูลเชิงลึก

**ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset)** ประกอบด้วยทักษะที่มีความสำคัญในการทำงานบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและจำเป็นในการเติบโตขึ้นไปตามเส้นทางอาชีพจำนวน 6 ทักษะ ดังนี้

1. การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Integrity) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตนเอง คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ มีพฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่เหมาะสม โดยยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพทั้งในระดับตนเองและระดับองค์กร เป็นที่ตั้ง สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการขึ้นไปยังหมายถึงความสามารถในการกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานโดยยึดถือมาตรฐานจริยธรรม และการเป็นแบบอย่างในการทำงานที่เป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ



2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจอย่างลึกซึ้งว่าบทบาทหน้าที่และภารกิจงานของตนเองสนับสนุนและเชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ขององค์กร เป้าหมายของภาครัฐ ยุทธศาสตร์ของประเทศ และความต้องการของประชาชนและ ผู้รับบริการอย่างไร รวมถึงการมุ่งเน้นการทำกิจกรรมงานและการสร้างผลลัพธ์ที่ไม่เพียงตอบโจทย์ภารกิจขององค์กร แต่สร้างคุณค่าและประโยชน์ให้แก่ประชาชนและผู้รับบริการในภาพรวม สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ขึ้นไปยังหมายรวมถึงการเข้าใจผลกระทบของบริบททางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ที่มีผลต่อทิศทางและภารกิจขององค์กรในระยะยาว รวมทั้ง การพัฒนากลยุทธ์การทำงานที่นำไปสู่การสร้างบริการ ที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อประชาชนและผู้รับบริการ

3. การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing Self and Others, and Engaging Others) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของ ตนเองและผู้อื่นด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ เช่น การวิเคราะห์ ความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง การระบุและแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ การให้คำปรึกษาแนะนำ การให้ข้อมูล ป้อนกลับ การสอนงาน การส่งเสริมการพัฒนา การสร้างสภาพแวดล้อมและการมีปฏิสัมพันธ์ที่สร้างการมีส่วนร่วม การสร้างการมีส่วนร่วม การแบ่งปันองค์ความรู้และแนวปฏิบัติ และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นต้น สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงความสามารถในการกำกับดูแลให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนา การให้ทรัพยากร การเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และการกำหนด ให้เกิดการมีส่วนร่วมภายในองค์กร

4. การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating Hyper-collaboration) หมายถึง ความสามารถในการสร้างความร่วมมือและการทำงานบูรณาการกับภาคส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภายในองค์กร ระหว่างองค์กร และการทำงานร่วมกับประชาชนและผู้รับบริการ โดยการแบ่งปันข้อมูล อย่างเหมาะสม การสร้างความสัมพันธ์เพื่อการขับเคลื่อนงานที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อประชาชนและส่วนรวม สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงการสร้างและรักษาเครือข่ายในการทำงานบูรณา การ การแสวงหาโอกาสในการสร้างพันธมิตรเพื่อขับเคลื่อนภารกิจงานที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และการโน้มน้าว และการบริหารความขัดแย้ง

5. การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change) หมายถึง ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแสวงหาโอกาสในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มี ประสิทธิภาพ เรียนรู้จากงานที่ประสบความสำเร็จและที่ล้มเหลวเพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น นำไปสู่ การยกระดับคุณภาพบริหาร ระบบการทำงาน และนโยบายของภาครัฐ ให้ทันต่อบริบทความเปลี่ยนแปลง ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและผู้รับบริการ รวมถึง นำไปสู่พัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนโดยมีประชาชน และผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Citizen/Client-centric Innovation and Change) โดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวม เป็นที่ตั้งสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมและ

วัฒนธรรมที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและเปิดกว้างให้เกิดการทดลองเพื่อเรียนรู้ รวมถึง การแสวงหาวิธีการที่จะพัฒนานโยบายและภารกิจขององค์กรให้มีความทันสมัยและตอบสนองความจำเป็นของส่วนรวม

#### 6. การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)

หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจอย่างทันการณ์ เป็นไปตามหลักการและอาศัยข้อมูลที่รอบด้าน การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นให้เป็นไปตามเป้าหมายและนำไปสู่ผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง รวมทั้ง การส่งมอบผลงานและผลลัพธ์ของภาครัฐอย่างทันเวลามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระยะยาว คู่คุณค่ากับภาษีของประชาชน ภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการทำงาน สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึง การสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่มุ่งเน้นการส่งผลงานและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระยะยาวการคำนึงถึงความคุ้มค่างานการเงินและการคำนึงถึงประชาชนและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง

## การนำแนวทางการพัฒนาสู่การปฏิบัติ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ได้ดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ตามมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนด โดยการดำเนินงานจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยการร่วมมือกันของทุกฝ่าย โดยที่แต่ละฝ่ายมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักที่แตกต่างกันตามระดับตำแหน่งความรับผิดชอบ จำแนก 4 ระดับ ดังนี้

1. ระดับบุคลากรภาครัฐ ควรมีหน้าที่เรียนรู้และพัฒนาตนเองทั้งในด้านรอบความคิดและทักษะให้สามารถทำงานตามบทบาทหน้าที่และระดับตำแหน่งของตนเอง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งตั้งเป้าหมายในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพและวางแผนการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรและการเติบโตตามสายงานอาชีพ โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้ การตระหนักถึงบทบาทของตนเอง ทำความเข้าใจทักษะที่คาดหวังในระดับของบทบาทหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ การกำหนดเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นในการทำงานของตนเอง และวางแผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับเป้าหมายดังกล่าว และการแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาที่ส่วนราชการจัดดำเนินการให้ หรือการพัฒนาตนเองผ่านช่องทางและสื่อต่าง ๆ โดยเลือกการพัฒนาที่สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนการพัฒนาตนเองที่ตนเองกำหนดไว้

2. ระดับผู้บังคับบัญชา (ทุกระดับ) ควรมีหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ ให้ทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้ง ดูแลและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน และการเรียนรู้ และพัฒนาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม สอดคล้องและทันการณ์กับความจำเป็นในการทำงานเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และการเติบโตตามเส้นทางอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้ การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาด้วยการมอบหมายงาน ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) และให้คำแนะนำในการพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยมุ่งไปที่การสนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานในบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพเพียงพอที่จะเติบโตตามเส้นทางอาชีพตามเป้าหมายในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนาตนเองของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นเวลา งบประมาณ ฯลฯ เพื่อให้บุคลากรได้รับประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเต็มที่ การส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ด้วยการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพและบทบาทหน้าที่ ทั้งนี้ หากผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพที่เหนือกว่าความคาดหวังในบทบาทหน้าที่ ก็สามารถมอบหมายงานที่มีความท้าทายเพื่อเป็นการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ระดับผู้บริหารส่วนราชการ/หน่วยงานภาครัฐ ควรมีหน้าที่กำหนดให้วาระเรื่องการบริหารและพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ กำหนดทิศทางขององค์กรและทิศทางด้านบุคลากรให้มีความชัดเจน ทำงานร่วมกับผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้ การกำหนดเป้าหมายทิศทางการพัฒนาในระดับองค์กรให้เชื่อมโยงกับบริบทการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน การพัฒนาพัฒนา

บุคลากร รวมถึงแนวทางการประเมินและการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน โดยยึดเป้าหมายของการพัฒนาตามที่กำหนดไว้

สอดคล้องกับเป้าหมาย

4. ระดับผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ควรมีหน้าที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน รวมทั้งให้การสนับสนุนผู้บังคับบัญชาทุกระดับในการทำหน้าที่และรับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้ การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามทิศทางการพัฒนาที่หน่วยงานกำหนด การเสริมสร้างเสริมแรงจูงใจให้บุคลากรมีความต้องการพัฒนาตนเอง และการประเมินและติดตามผลการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

## ภาคผนวก

## ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset)

ชุดทักษะเชิงยุทธศาสตร์นี้ได้รับบุพการกรรมที่คาดหวังให้บุคลากรภาครัฐแสดงออกมาในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง (Roles and Responsibilities) โดยที่พฤติกรรมที่คาดหวังนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่คาดหวังในการออกแบบการเรียนรู้และพัฒนา การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) การโค้ชและการรับคำแนะนำจากพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) และการประเมินเพื่อการวางแผนการพัฒนา ทั้งนี้ การนำกลุ่มทักษะนี้ไปใช้อาจมีการกำหนดหรือปรับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังตามบริบทของหน่วยงานให้มีความเหมาะสม

นอกจากนี้ การวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐ จำเป็นจะต้องกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาให้ชัดเจนว่า ต้องการจะพัฒนาทักษะเพื่อให้การทำงานในบทบาทหน้าที่ปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือต้องการพัฒนาทักษะเพื่อเตรียมตัวในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ โดยเป้าหมายที่แตกต่างกันนี้ไปสู่รายละเอียดการนำชุดทักษะไปใช้ต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

**๑. การพัฒนาทักษะเพื่อให้การทำงานในบทบาทหน้าที่ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพมากขึ้น** ให้เปรียบเทียบพฤติกรรมที่แสดงออกมาในการทำงานกับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังตามบทบาทหน้าที่ในปัจจุบันที่กำหนดไว้ในแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐนี้ เพื่อวิเคราะห์หาจุดที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติม ทั้งนี้ หากบุคลากรแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้อย่างเหมาะสมแล้ว ก็สามารถที่จะดำเนินการตามข้อ ๒ ได้

**๒. การพัฒนาทักษะเพื่อเตรียมตัวในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ** ให้เปรียบเทียบพฤติกรรมที่แสดงออกมาในการทำงานกับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังในบทบาทหน้าที่ที่สูงขึ้นไป ๑ ระดับ ตามที่กำหนดไว้ในแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐนี้ เพื่อวิเคราะห์หาจุดที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติม หรือระบุทักษะที่เป็นจุดแข็งเพื่อพัฒนาให้เป็นจุดแข็งที่โดดเด่นต่อไป

ทั้งนี้ การพัฒนาในระยะเวลาหนึ่งจำเป็นต้องมุ่งเน้นทักษะในปริมาณที่มีความเหมาะสมและมีความสำคัญกับบทบาทและการทำงานของแต่ละคน ดังนั้น บุคลากรภาครัฐทุกคน ทุกระดับมีหน้าที่ที่จะต้องประเมินตนเองร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยการระบุทักษะที่จำเป็นต้องพัฒนาและมองหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชายังมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำ ให้ข้อมูลป้อนกลับ และให้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการสนับสนุนการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนาจการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
<p><b>ทักษะดิจิทัล (Digital Skill)๑</b></p> <p>หมายถึง ความสามารถมองเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี และสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานและการให้บริการด้วยเทคโนโลยี สามารถทำงานและตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-driven Insight) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและปลอดภัยต่อทั้งตนเอง ผู้ที่เกี่ยวข้อง และองค์กร เพื่อให้ภาครัฐสามารถตอบสนองและให้บริการประชาชนและผู้มีส่วนร่วมได้อย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นคล่องตัว และตอบโจทย์การปฏิรูปภาครัฐ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการขึ้นไปยังหมายถึงความสามารถในการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร จากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล การเป็นแบบอย่างของการทำงานในบริบทดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพในบริบทดิจิทัล</p>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ โดยสามารถกำหนดรูปแบบแนวทางวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมดิจิทัล กำหนดรูปแบบการแสดงผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้ง จัดทำข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานจากข้อมูลสารสนเทศที่ได้ (DLit700)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ โดยสามารถกำหนดรูปแบบแนวทางวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมดิจิทัล กำหนดรูปแบบการแสดงผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้ง จัดทำข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานจากข้อมูลสารสนเทศที่ได้ (DLit700)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ โดยสามารถกำหนดรูปแบบแนวทางวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมดิจิทัล กำหนดรูปแบบการแสดงผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้ง จัดทำข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานจากข้อมูลสารสนเทศที่ได้ (DLit700)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดทิศทางและนโยบายด้านดิจิทัลเพื่อพัฒนาสำนัก/กอง ที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงาน เชื่อมโยงภายในองค์กร (SPM100)</li> <li>กำหนดบทบาทหน้าที่ ภาระงาน และทักษะของบุคลากรในกระบวนการหลักที่ควรจะเป็น รวมทั้ง ระบุอุปกรณ์เครื่องมือ เพื่อ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดกระบวนการหลักขององค์กรดิจิทัลที่ควรจะเป็นให้สอดคล้องกับนโยบาย และกลยุทธ์ และปรับโครงสร้างและวิธีการที่เหมาะสม (SPM200)</li> <li>ระบุประเด็นปัญหา และผลกระทบของปัญหาของกระบวนการทำงานและการให้บริการแบบแยกส่วน โดยสามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ของประเด็น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์ความพร้อมของการป้องกันภัยคุกคามดิจิทัล โดยคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล และวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SPM101)</li> <li>กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการเป็นองค์กรดิจิทัล และจัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์ดิจิทัลสู่การ</li> </ul>

๑ พหุติกรรมที่คาดหวังอ้างอิงและเชื่อมโยงกับทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตาม วบ/๒๕๖๑

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนาจการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน โดยเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลและโปรแกรมได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์การใช้งาน (DLit401)</li> <li>ใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน โดยสามารถทำงานร่วมกันแบบออนไลน์และใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัลได้ (DLit300)</li> </ul> <p><b>ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เทคโนโลยีดิจิทัลที่ศกทางการใช้งานเทคโนโลยีและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงหลักของโลก เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence), บล็อกเชน (Blockchain), อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things), Cloud, ความมั่นคง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ริเริ่มและวางแผนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล โดยกำหนดเป้าประสงค์โครงการวางแผนการดำเนินโครงการจัดทำงบประมาณโครงการและนำระบบดิจิทัลมาใช้ รวมทั้งวางแผนจัดการความเสี่ยงโครงการอย่างเหมาะสม (SPM400)</li> <li>ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน โดยเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลและโปรแกรมได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์การใช้งาน (DLit401)</li> <li>ใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน โดยสามารถทำงานร่วมกันแบบออนไลน์และใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัลได้ (DLit300)</li> <li>ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล (DG100)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ริเริ่มและวางแผนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล โดยกำหนดเป้าประสงค์โครงการวางแผนการดำเนินโครงการจัดทำงบประมาณโครงการและนำระบบดิจิทัลมาใช้ รวมทั้งวางแผนจัดการความเสี่ยงโครงการอย่างเหมาะสม (SPM400)</li> <li>ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน โดยเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลและโปรแกรมได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์การใช้งาน (DLit401)</li> <li>ใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน โดยสามารถทำงานร่วมกันแบบออนไลน์และใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัลได้ (DLit300)</li> <li>ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล (DG100)</li> </ul>	<p>สนับสนุนการพัฒนาสู่องค์กรดิจิทัล (SPM200)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ระบุแนวทางในการแก้ปัญหาและกำหนดกรอบการให้บริการดิจิทัลแบบต่อเนื่อง โดยลำดับความสำคัญของปัญหาคำหนดแนวทางการปฏิบัติการเชิงรุกและใช้เทคโนโลยีในการแก้ปัญหาและเสนอแนวทางการบูรณาการกระบวนการให้บริการระหว่างหน่วยงาน ทั้งหน่วยงานภายในองค์กรและหน่วยงานภายนอก (DS102)</li> <li>ริเริ่มและวางแผนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล โดยกำหนดเป้าประสงค์โครงการวางแผนการดำเนินโครงการจัดทำงบประมาณโครงการและนำระบบดิจิทัลมาใช้ รวมทั้งวางแผนจัดการความ</li> </ul>	<p>ปัญหาและผลกระทบได้อย่างมีเหตุผลร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (DS101)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล โดยสร้างความตระหนักและความเข้าใจ ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และเสริมสร้างแรงจูงใจอย่างเหมาะสม (DTr201)</li> <li>ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล (DG100)</li> <li>ประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงดิจิทัลในกระบวนการทำงาน โดยวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (DG500)</li> </ul>	<p>เป็นองค์กรดิจิทัล ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติและแผนยุทธศาสตร์หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (SPM102)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดเป้าหมายและแผนงานการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล และวางแผนการทำงานเพื่อเปลี่ยนผ่าน (DTr101)</li> <li>กำหนดกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนผ่านสู่วัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล โดยกำหนดประเด็นหรือสิ่งที่ต้องดำเนินการ และกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานเพื่อเปลี่ยนผ่านสู่วัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล (DTr102)</li> <li>ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล (DG100)</li> <li>ประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงดิจิทัลใน</li> </ul>



บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนาจการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
<p>ปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) ฯลฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation)</li> <li>● โปรแกรมการทำงานและวิเคราะห์ข้อมูล (Rapid mining, R, Microsoft Excel, Power BI ฯลฯ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ปฏิบัติตามข้อตกลงระดับการให้บริการร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Service-Level Agreement; SLA) (DG400)</li> </ul> <p><b>ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เทคโนโลยีดิจิทัลทิศทางการใช้งานเทคโนโลยีและแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงหลักของโลก เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence), บล็อกเชน (Blockchain), อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things), Cloud, ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) ฯลฯ</li> <li>● ความเชื่อมโยงทิศทาง นโยบาย และยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงาน และ แผนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อการเป็นรัฐบาลดิจิทัล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ปฏิบัติตามข้อตกลงระดับการให้บริการร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Service-Level Agreement; SLA) (DG400)</li> </ul> <p><b>ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เทคโนโลยีดิจิทัลทิศทางการใช้งานเทคโนโลยีและแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงหลักของโลก เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence), บล็อกเชน (Blockchain), อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things), Cloud, ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) ฯลฯ</li> <li>● ความเชื่อมโยงทิศทาง นโยบาย และยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงาน และ แผนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อการเป็นรัฐบาลดิจิทัล</li> </ul>	<p>เสี่ยงโครงการอย่างเหมาะสม (SPM400)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดเตรียมทรัพยากรเพื่อการบูรณาการสำหรับองค์กรดิจิทัล โดยจัดทำแผนลงทุนทรัพยากร และนำเสนอแผนและดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร (SPM300)</li> <li>● นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการสู่การบูรณาการและกระบวนการงานอัตโนมัติ โดยอธิบายปัญหาและเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ และกำหนดกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงสู่กระบวนการใหม่ (DL301)</li> <li>● ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล (DG100)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน โดยเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลและโปรแกรมได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์การใช้งาน (DLit401)</li> <li>● เป็นต้นแบบที่ดีในการทำงานดิจิทัลด้วยข้อมูล ทั้งในเรื่องความคิด ความเป็นผู้นำ และพฤติกรรม รวมทั้งส่งเสริมบรรยากาศและสนับสนุนให้เกิดการยอมรับการเปิดเผยข้อมูลที่เปิดเผยได้ (DL300)</li> </ul> <p><b>ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เทคโนโลยีดิจิทัลทิศทางการใช้งานเทคโนโลยีและแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงหลักของโลก เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence), บล็อกเชน (Blockchain), อินเทอร์เน็ตใน</li> </ul>	<p>กระบวนการทำงาน โดยวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (DG500)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน โดยเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลและโปรแกรมได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์การใช้งาน (DLit401)</li> <li>● เป็นต้นแบบที่ดีในการทำงานดิจิทัลด้วยข้อมูล ทั้งในเรื่องความคิด ความเป็นผู้นำ และพฤติกรรม รวมทั้ง ส่งเสริมบรรยากาศและสนับสนุนให้เกิดการยอมรับการเปิดเผยข้อมูลที่เปิดเผยได้ (DL300)</li> </ul> <p><b>ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เทคโนโลยีดิจิทัลทิศทางการใช้งานเทคโนโลยีและแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงหลักของโลก เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence),</li> </ul>

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนาจการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การบริหารจัดการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ</li> <li>● การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation)</li> <li>● การจัดการโครงการ (Project Management)</li> <li>● เทคนิคการจัดการข้อตกลงระดับการให้บริการและการทำงาน (Service-Level Agreement Management)</li> <li>● โปรแกรมการทำงานและวิเคราะห์ข้อมูล (Rapid mining, R, Microsoft Excel, Power BI ฯลฯ)</li> <li>● Data Visualization</li> <li>● Data Mining</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การบริหารจัดการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ</li> <li>● การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation)</li> <li>● การจัดการโครงการ (Project Management)</li> <li>● เทคนิคการจัดการข้อตกลงระดับการให้บริการและการทำงาน (Service-Level Agreement Management)</li> <li>● โปรแกรมการทำงานและวิเคราะห์ข้อมูล (Rapid mining, R, Microsoft Excel, Power BI ฯลฯ)</li> <li>● Data Visualization</li> <li>● Data Mining</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน โดยเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลและโปรแกรมได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์การใช้งาน (DLit401)</li> </ul> <p><b>ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เทคโนโลยีดิจิทัลทิศทางการใช้งานเทคโนโลยีและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงหลักของโลก เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence), บล็อกเชน (Blockchain), อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things), Cloud, ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) ฯลฯ</li> <li>● ความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงาน และ</li> </ul>	<p>ทุกสิ่ง (Internet of Things), Cloud, ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) ฯลฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายยุทธศาสตร์ของประเทศไทยกับหน่วยงาน และแผนการดำเนินการขององค์กรเพื่อการเป็นรัฐบาลดิจิทัล</li> <li>● การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation)</li> <li>● สถาปัตยกรรมองค์กรและการกำกับดูแล (Enterprise Architecture)</li> <li>● โปรแกรมการทำงานและวิเคราะห์ข้อมูล (Rapid mining, R, Microsoft Excel, Power BI ฯลฯ)</li> </ul>	<p>บล็อกเชน (Blockchain), อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things), Cloud, ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) ฯลฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายยุทธศาสตร์ของประเทศไทยกับหน่วยงาน และแผนการดำเนินการขององค์กรเพื่อการเป็นรัฐบาลดิจิทัล</li> <li>● การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation)</li> <li>● สถาปัตยกรรมองค์กรและการกำกับดูแล (Enterprise Architecture)</li> <li>● โปรแกรมการทำงานและวิเคราะห์ข้อมูล (Rapid mining, R, Microsoft Excel, Power BI ฯลฯ)</li> </ul>

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนาจการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
			แผนการดำเนินการขององค์กร เพื่อการเป็นรัฐบาลดิจิทัล <ul style="list-style-type: none"> <li>• วิธีการในการเชื่อมโยงการทำงานภายในองค์กร</li> <li>• การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation)</li> <li>• สถาปัตยกรรมองค์กรและการกำกับดูแล (Enterprise Architecture)</li> <li>• โปรแกรมการทำงานและวิเคราะห์ข้อมูล (Rapid mining, R, Microsoft Excel, Power BI ฯลฯ)</li> <li>• Data Visualization</li> </ul>		

### ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing)

หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารและรับข้อมูลอย่างเหมาะสม ทั้งในรูปแบบการเขียน การพูด หรือการสื่อสารผ่านสื่อและเทคโนโลยีต่าง ๆ สื่อสารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณามุมมองของผู้อื่นเพื่อการตอบสนองอย่างเหมาะสม การใช้การเจรจาต่อรอง รวมทั้งความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและข้อมูลในรูปแบบที่นำความเข้าใจไปสู่กลุ่มเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่หลากหลาย ทั้งรูปแบบการเขียนและทางวาจา สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการขึ้นไปยังหมายถึงความสามารถในการสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนและทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม สามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากหลายแหล่งข้อมูล จัดการกับข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อนอย่างเหมาะสมเพื่อการบรรลุผลลัพธ์ของภาครัฐ

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนาจการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ให้ความสนใจกับการสื่อสารของผู้อื่น</li> <li>● สรุปประเด็นสำคัญที่ผู้อื่นต้องการสื่อสารอย่างถูกต้องครบถ้วน</li> <li>● สื่อสารข้อมูลที่ได้รับการตรวจสอบแล้วว่าถูกต้องอย่างเหมาะสม</li> </ul> <p>ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ</p> <p>เทคนิคการสื่อสารทั่วไปและการโน้มน้าวสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การ Pitching หรือ การนำเสนองานที่มีประสิทธิภาพในระยะเวลาอันสั้น และการทำสื่อประกอบการนำเสนอ</li> <li>● การพูดในที่ประชุม</li> <li>● การฟังและจับประเด็น</li> <li>● การวิเคราะห์บริบทการสื่อสาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● รับฟังผู้คนอย่างตั้งใจและถามคำถามเพื่อทำความเข้าใจปัญหา</li> <li>● พยายามทำให้แน่ใจว่าข้อมูลที่สื่อสารออกไปถูกต้อง และผู้รับสารเข้าใจอย่างถูกต้องเพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการสื่อสาร</li> <li>● ตีความข้อมูลและสารอย่างถูกต้อง</li> <li>● นำเสนอข้อมูลหรืออธิบายอย่างชัดเจนเพื่อให้เข้าใจได้ง่าย</li> <li>● เปิดกว้างต่อข้อมูลและตอบสนองอย่างเหมาะสม</li> </ul> <p>ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ</p> <p>เทคนิคการสื่อสารทั่วไปและการโน้มน้าวสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● อธิบายแนวคิดหรือข้อเสนอที่ซับซ้อนต่อผู้รับสารอย่างเหมาะสม</li> <li>● ปรับภาษา รูปแบบ ระดับภาษา โทนเสียง อารมณ์ของการสื่อสาร โดยพิจารณาจากปฏิกิริยาของผู้รับสาร</li> <li>● อำนวยความสะดวกในการสื่อสารแบบเปิดและการแลกเปลี่ยนข้อมูล</li> </ul> <p>ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ</p> <p>เทคนิคการสื่อสารทั่วไปและการโน้มน้าวสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การ Pitching หรือ การนำเสนองานที่มีประสิทธิภาพในระยะเวลาอันสั้น และการทำสื่อประกอบการนำเสนอ</li> <li>● การพูดในที่ประชุม</li> <li>● การฟังและจับประเด็น</li> <li>● การวิเคราะห์บริบทการสื่อสาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับ</li> <li>● กำหนดรูปแบบและระยะเวลาในการสื่อสารหรือเผยแพร่ข้อมูลที่เหมาะสม</li> <li>● แสดงถึงความเข้าใจในพฤติกรรมของผู้อื่นและตอบสนองอย่างเหมาะสม</li> <li>● ทำความเข้าใจกับมุมมองและความพึงใจของผู้อื่น และหาวิธีที่ดีที่สุดในการเข้าถึงผู้อื่นอย่างเหมาะสม</li> <li>● ระบุกลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อสื่อสารกับผู้คนที่แตกต่างกันหลายหลาย เพื่อการมีปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>● พิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร เช่น การสร้างเครือข่ายเชิงกลยุทธ์ รวมถึงปัจจัยสำคัญอื่น ๆ (ผลกระทบของข้อมูลที่ส่งผลกระทบต่อผู้รับ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับ</li> <li>● ใช้เทคนิคการเล่าเรื่องหรือการใช้การเปรียบเทียบในการสื่อสาร เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับสารสนใจและมีส่วนร่วม</li> <li>● ใช้รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรและกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เหมาะสม และบริหารจัดการข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อน (Sensitive Information) อย่างเหมาะสมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กรหรือนโยบาย</li> <li>● วิเคราะห์และทำความเข้าใจกับสารหรือข้อมูลจากหลายแหล่งที่มีความซับซ้อนและบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกัน</li> <li>● เข้าใจความต้องการพื้นฐาน ความสนใจ ประเด็นปัญหา และแรงจูงใจของผู้อื่น จาก การสื่อสาร รวมทั้งคาดการณ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับ</li> <li>● ใช้เทคนิคการเล่าเรื่องหรือการใช้การเปรียบเทียบในการสื่อสาร เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับสารสนใจและมีส่วนร่วม</li> <li>● ใช้รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรและกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เหมาะสม และบริหารจัดการข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อน (Sensitive Information) อย่างเหมาะสมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กรหรือนโยบาย</li> <li>● วิเคราะห์และทำความเข้าใจกับสารหรือข้อมูลจากหลายแหล่งที่มีความซับซ้อนและบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกัน</li> <li>● เข้าใจความต้องการพื้นฐาน ความสนใจ ประเด็นปัญหา และแรงจูงใจของผู้อื่น จาก การสื่อสาร รวมทั้งคาดการณ์</li> </ul>

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนาจการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การสื่อสารในยุคดิจิทัล การรับข้อมูล และการเลือกข้อมูล เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การ Pitching หรือ การนำเสนองานที่มีประสิทธิภาพ ในระยะเวลาอันสั้น และการทำสื่อประกอบการนำเสนอ</li> <li>● การพูดในที่ประชุม</li> <li>● การฟังและจับประเด็น</li> <li>● การวิเคราะห์บริบทการสื่อสาร</li> <li>● การให้ Feedback</li> <li>● การประชาสัมพันธ์ และการทำสื่อประชาสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล</li> <li>● การสื่อสารในยุคดิจิทัล การรับข้อมูล และการเลือกข้อมูล เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การให้ Feedback</li> <li>● การประชาสัมพันธ์ และการทำสื่อประชาสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล</li> <li>● การสื่อสารในยุคดิจิทัล การรับข้อมูล และการเลือกข้อมูล เป็นต้น</li> </ul>	<p>ข้อมูลในการตัดสินใจว่าจะสื่อสารอะไรและส่งข้อมูลอย่างไร)</p> <p><b>ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ</b></p> <p>เทคนิคการสื่อสารทั่วไปและการโน้มน้าวสำหรับผู้บริหาร</p> <p>ตัวอย่างเช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การ Pitching หรือ การนำเสนองานที่มีประสิทธิภาพ ในระยะเวลาอันสั้น และการทำสื่อประกอบการนำเสนอ</li> <li>● การพูดในที่ประชุม และการนำการประชุม</li> <li>● การฟังและจับประเด็น</li> <li>● การวิเคราะห์บริบทการสื่อสาร</li> <li>● การให้ Feedback</li> <li>● การประชาสัมพันธ์ การตอบคำถามสื่อมวลชน</li> <li>● การสื่อสารในสภาวะวิกฤต</li> <li>● การสื่อสารในยุคดิจิทัล การรับข้อมูล และการเลือกข้อมูล</li> </ul>	<p>ปฏิบัติการตอบสนอง เพื่อปรับกลยุทธ์การสื่อสารให้เหมาะสม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● โกล่เกลี่ยประเด็นที่ละเอียดอ่อนหรือประเด็นที่มีปัญหา</li> <li>● ระบุกลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อสื่อสารกับผู้คนที่แตกต่างกันหลากหลาย เพื่อการมีปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ</li> </ul> <p><b>ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ</b></p> <p>เทคนิคการสื่อสารทั่วไปและการโน้มน้าวสำหรับผู้บริหาร</p> <p>ตัวอย่างเช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การ Pitching หรือ การนำเสนองานที่มีประสิทธิภาพ ในระยะเวลาอันสั้น และการทำสื่อประกอบการนำเสนอ</li> <li>● การพูดในที่ประชุม และการนำการประชุม</li> <li>● การฟังและจับประเด็น</li> </ul>	<p>ปฏิบัติการตอบสนอง เพื่อปรับกลยุทธ์การสื่อสารให้เหมาะสม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● โกล่เกลี่ยประเด็นที่ละเอียดอ่อนหรือประเด็นที่มีปัญหา</li> <li>● ระบุกลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อสื่อสารกับผู้คนที่แตกต่างกันหลากหลาย เพื่อการมีปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ</li> </ul> <p><b>ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ</b></p> <p>เทคนิคการสื่อสารทั่วไปและการโน้มน้าวสำหรับผู้บริหาร</p> <p>ตัวอย่างเช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การ Pitching หรือ การนำเสนองานที่มีประสิทธิภาพ ในระยะเวลาอันสั้น และการทำสื่อประกอบการนำเสนอ</li> <li>● การพูดในที่ประชุม และการนำการประชุม</li> </ul>

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนาจการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
			เป็นต้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การวิเคราะห์บริบทการสื่อสาร</li> <li>● การให้ Feedback</li> <li>● การประชาสัมพันธ์ การตอบคำถามสื่อมวลชน</li> <li>● การสื่อสารในสภาวะวิกฤต</li> <li>● การสื่อสารในยุคดิจิทัล การรับข้อมูล และการเลือกข้อมูล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การฟังและจับประเด็น</li> <li>● การวิเคราะห์บริบทการสื่อสาร</li> <li>● การให้ Feedback</li> <li>● การประชาสัมพันธ์ การตอบคำถามสื่อมวลชน</li> <li>● การสื่อสารในสภาวะวิกฤต</li> <li>● การสื่อสารในยุคดิจิทัล การรับข้อมูล และการเลือกข้อมูล</li> </ul>

### ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking Skill)

หมายถึง ความสามารถในการคิดค้นหาแนวทางใหม่เพื่อใช้ในการทำงานหรือพัฒนาแนวทางที่มีอยู่เดิมให้เป็นรูปแบบใหม่ เป็นทักษะที่ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้โดยวิเคราะห์ปัญหา ออกเป็นส่วน ๆ หรือระบุรูปแบบหรือการเชื่อมต่อระหว่างสถานการณ์ที่ไม่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนได้ และใช้วิธีการสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งอาจใช้วิธีการ “คิดนอกกรอบ” และการใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการขึ้นไปยังหมายถึงความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนด้วยเทคนิคที่สร้างสรรค์และหลากหลาย ประยุกต์ใช้กรอบแนวทางที่หลากหลายในการเข้าใจสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน และสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม

<ul style="list-style-type: none"> <li>● ใช้ความเข้าใจเบื้องต้นและประสบการณ์ในอดีต ในการเข้าใจปัญหาและตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างทันการณ์ และเหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ใช้ความเข้าใจเบื้องต้นและประสบการณ์ในอดีต ในการเข้าใจปัญหาและตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างทันการณ์และเหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เปิดใจรับ มุมมอง แนวคิด แนวทาง ใหม่ ๆ ไม่ต่อต้าน และพยายามทำความเข้าใจ หากแนวคิดต่าง ๆ ขัดแย้งกัน</li> <li>● คิดโดยใช้จินตนาการในการคาดการณ์ความเป็นไปได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สร้างแนวทางที่หลากหลาย ในการแก้ปัญหา เพื่อเป็นทางเลือกในการดำเนินการ</li> <li>● คิดโดยใช้จินตนาการในการคาดการณ์ความเป็นไปได้ เพื่อพัฒนาแนวทางการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สร้างแนวทางที่หลากหลาย ในการแก้ปัญหา เพื่อเป็นทางเลือกในการดำเนินการ</li> <li>● ใช้แนวคิดที่ซับซ้อนในการหารูปแบบหรือความเชื่อมโยง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แก้ปัญหาที่ซับซ้อนโดยอาศัยเทคนิคที่สร้างสรรค์ หลากหลาย</li> <li>● ใช้แนวคิดที่ซับซ้อนในการหารูปแบบหรือความเชื่อมโยง</li> </ul>
--	---	---	--	---	---

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนาจการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● เห็นความเชื่อมโยงของสาเหตุและผลกระทบของปัญหา</li> <li>● ตระหนักรู้ทันทีเมื่อสถานการณ์จำเป็นต้องอาศัยแนวทางการทำงานหรือการแก้ปัญหาที่แตกต่างไปจากเดิม</li> </ul> <p>ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความรู้ความเข้าใจในงาน และบทบาทหน้าที่ของตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เห็นความเชื่อมโยงของสาเหตุและผลกระทบของปัญหา</li> <li>● คิดโดยใช้จินตนาการในการคาดการณ์ความเป็นไปได้เพื่อพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาหรือทางเลือกที่สร้างสรรค์</li> <li>● ตระหนักรู้ทันทีเมื่อสถานการณ์จำเป็นต้องอาศัยแนวทางการทำงานหรือการแก้ปัญหาที่แตกต่างไปจากเดิม</li> <li>● สามารถคิด “นอกกรอบ” เพื่อระบุนวัตกรรมแก้ไขปัญหาลักษณะใหม่ ๆ</li> </ul> <p>ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การคิดการเชื่อมโยง (Connecting the Dot) และการคิดเป็นภาพ (Visual Thinking)</li> </ul>	<p>เพื่อพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาหรือทางเลือกที่สร้างสรรค์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● สามารถคิด “นอกกรอบ” เพื่อระบุนวัตกรรมแก้ไขปัญหาลักษณะใหม่ ๆ</li> <li>● สามารถวิเคราะห์ถึงจุดดีและจุดด้อยของแนวคิดหรือแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้ได้</li> <li>● ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยให้คำแนะนำและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม</li> </ul> <p>ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การคิดการเชื่อมโยง (Connecting the Dot) และการคิดเป็นภาพ (Visual Thinking)</li> </ul>	<p>แก้ปัญหาหรือทางเลือกที่สร้างสรรค์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● สามารถคิด “นอกกรอบ” เพื่อระบุนวัตกรรมแก้ไขปัญหาลักษณะใหม่ ๆ</li> <li>● ใช้ความรู้และหรือ/ประสบการณ์เพื่อทำความเข้าใจประเมินและแก้ไขประเด็น/ปัญหา</li> <li>● สามารถวิเคราะห์ถึงจุดดีและจุดด้อยของแนวคิดหรือแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้ได้</li> <li>● ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยให้คำแนะนำและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม</li> </ul> <p>ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การคิดการเชื่อมโยง (Connecting the Dot) และ</li> </ul>	<p>ขององค์ประกอบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● คิดโดยใช้จินตนาการในการคาดการณ์ความเป็นไปได้เพื่อพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาหรือทางเลือกที่สร้างสรรค์</li> <li>● สามารถคิด “นอกกรอบ” เพื่อระบุนวัตกรรมแก้ไขปัญหาลักษณะใหม่ ๆ</li> <li>● ประเมินทางเลือกและระบุและดำเนินการตามแนวทางที่เหมาะสม</li> <li>● เตรียมที่จะลองใช้วิธีแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในขณะที่รักษาสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา</li> <li>● ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยให้คำแนะนำและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม</li> </ul>	<p>ขององค์ประกอบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ประยุกต์ใช้กรอบแนวทางที่หลากหลายในการเข้าใจสถานการณ์จากมุมมองที่หลากหลาย</li> <li>● ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยให้คำแนะนำและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม</li> </ul> <p>ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การคิดการเชื่อมโยง (Connecting the Dot) และการคิดเป็นภาพ (Visual Thinking)</li> <li>● การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หรือ การออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Design)</li> </ul>

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนาจการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หรือ การออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Design)</li> <li>การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (Systematic Decision Making and Problem Solving)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หรือ การออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Design)</li> <li>การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (Systematic Decision Making and Problem Solving)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การคิดเป็นภาพ (Visual Thinking)</li> <li>การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หรือ การออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-centric Design)</li> <li>การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (Systematic Decision Making and Problem Solving)</li> </ul>	<b>ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>การคิดการเชื่อมโยง (Connecting the Dot) และการคิดเป็นภาพ (Visual Thinking)</li> <li>การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หรือ การออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Design)</li> <li>การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (Systematic Decision Making and Problem Solving)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (Systematic Decision Making and Problem Solving)</li> </ul>

**ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking Skill)**

หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา โดยแยกส่วนของปัญหาหรือสถานการณ์และคิดสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และสามารถใช้อ้างอิงข้อมูลที่มีอยู่ในการแก้ไขปัญหาได้ รวมทั้ง เข้าใจลักษณะองค์กรและคิดหาแนวทางดำเนินการให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการขึ้นไปยังหมายถึงความสามารถในการตั้งคำถามอย่างเหมาะสมเพื่อตรวจสอบสมมติฐาน วิเคราะห์ปัญหาที่มีความซับซ้อนมาก ตัดสินใจและประเมินผลกระทบของปัญหาที่มีความซับซ้อนหรือในสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือด้วยเทคนิคขั้นสูงและข้อมูลเชิงลึก



บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนาจการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้วิธีการถกเถียงขั้นพื้นฐานในการพิจารณาว่าข้อมูลใดที่จำเป็นในการประเมินสถานการณ์</li> <li>ใช้ข้อมูลที่มีอยู่จากแหล่งที่แตกต่างกัน</li> <li>ทำตามขั้นตอนที่กำหนดไว้เพื่อแก้ไขปัญหา</li> </ul> <p>ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์ในการคิดวิพากษ์ (Strategies for Critical Thinking)</li> <li>Question Storming</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>แบ่งปัญหาออกเป็นส่วน ๆ หรือเป็นประเด็นย่อย ๆ ที่ต้องแก้ไข</li> <li>ทำรายการประเด็นหรือองค์ประกอบของปัญหา โดยที่ยังไม่ต้องมีลำดับความสำคัญ</li> <li>ใช้วิธีการถกเถียงขั้นพื้นฐานในการพิจารณาว่าข้อมูลใดที่จำเป็นในการประเมินสถานการณ์</li> <li>ใช้ข้อมูลที่มีอยู่จากแหล่งที่แตกต่างกัน</li> <li>ทำตามขั้นตอนที่กำหนดไว้เพื่อแก้ไขปัญหา</li> </ul> <p>ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์ในการคิดวิพากษ์ (Strategies for Critical Thinking)</li> <li>Question Storming</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตระหนักถึงและทบทวนปัจจัยที่เกี่ยวข้องของสถานการณ์หรือปัญหา</li> <li>เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ขึ้นพื้นฐาน</li> <li>วิเคราะห์แยกปัญหาและเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ</li> <li>ระบุความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลกระทบ (A นำไปสู่ B)</li> <li>จัดการงานหรือปัญหาโดยการจัดลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสม</li> <li>วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียและกำหนดลำดับความสำคัญและความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐาน</li> <li>ประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของแนวทางหรือแนวปฏิบัติหรือแนวคิด เพื่อตัดสินใจหรือความถูกต้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดลักษณะของปัญหาพิจารณาจากมุมที่แตกต่างและพิจารณาทางเลือกก่อนที่จะก้าวไปข้างหน้าพร้อมกับแผนที่จะแก้ไข</li> <li>ระบุสาเหตุที่เป็นไปได้หลายอย่างของเหตุการณ์หรือผลกระทบของสถานการณ์ โดยพิจารณาจากภายในและภายนอกพื้นที่งาน</li> <li>แบ่งปัญหาออกเป็นส่วนเล็ก ๆ และเชื่อมโยงสาเหตุหลายอันที่อาจจะมีหลายประการ เช่น (A นำไปสู่ B นำไปสู่ C)</li> <li>คาดการณ์ถึงอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีอยู่ในแผนปฏิบัติการที่เสนอแนะและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อลดผลกระทบ</li> <li>พิจารณาผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้น เนื่องจากทิศทางและสภาพการณ์ในปัจจุบัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตั้งคำถามอย่างเหมาะสมเพื่อถูกต้องตรวจสอบสมมติฐานทางเลือกและยังอยากรู้อยากเห็นเพื่อระบุปัจจัยที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การเข้าใจปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา และการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม</li> <li>ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เพื่อแยกปัญหาที่ซับซ้อนออกเป็นส่วนต่าง ๆ</li> <li>ระบุสาเหตุที่แท้จริงและปัญหาพื้นฐานที่ต้องแก้ไข</li> <li>พิจารณาบริบทที่กว้างขึ้น (เช่น ภาคส่วนองค์กรที่กว้างขึ้น) รวมถึงปัจจัยทางสังคมและเศรษฐกิจในการระบุสาเหตุของปัญหา</li> </ul> <p>ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตั้งคำถามอย่างเหมาะสมเพื่อถูกต้องตรวจสอบสมมติฐานทางเลือกและยังอยากรู้อยากเห็นเพื่อระบุปัจจัยที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การเข้าใจปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา และการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม</li> <li>วิเคราะห์ปัญหาหรือสถานการณ์ออกเป็นส่วนต่าง ๆ เพื่อกำหนดบทบาทที่ส่วนต่าง ๆ ของระบบ เพื่อให้ได้แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ๆ</li> <li>ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลายวิธีเพื่อระบุวิธีแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้ง ชั่งน้ำหนัก ผลดีและผลเสียของวิธีเหล่านั้น โดยมุ่งไปที่การตอบเป้าหมายและนโยบายขององค์กรเป็นหลัก</li> <li>แสดงให้เห็นถึงทักษะการแก้ปัญหาขั้นสูงที่ใช้ในการ</li> </ul>

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนาจการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หรือ การออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Design)</li> <li>● การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (Systematic Decision Making and Problem Solving)</li> </ul>	<p><b>ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์ในการคิดวิพากษ์ (Strategies for Critical Thinking)</li> <li>● Question Storming</li> <li>● การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หรือ การออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Design)</li> <li>● การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (Systematic Decision Making and Problem Solving)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ตัดสินใจอย่างถูกต้องโดยใช้การวิเคราะห์อย่างรอบคอบ รวมถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง</li> </ul> <p><b>ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์ในการคิดวิพากษ์ (Strategies for Critical Thinking)</li> <li>● การเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษาที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ</li> <li>● Question Storming</li> <li>● การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หรือ การออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Design)</li> <li>● การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (Systematic Decision Making and Problem Solving)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์ในการคิดวิพากษ์ (Strategies for Critical Thinking)</li> <li>● การเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษาที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ</li> <li>● Question Storming</li> <li>● การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หรือ การออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Design)</li> <li>● การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (Systematic Decision Making and Problem Solving)</li> </ul>	<p><b>ตัดสินใจแม้ว่าสถานการณ์จะคลุมเครือข้อมูลไม่สมบูรณ์หรือขัดแย้งและอาจไม่ทราบผลลัพธ์ในระยะเวลานานสั้น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>อาศัยข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัญหาหรือโอกาสต่าง ๆ ที่อาจจะคลุมเครือในมุมมองของผู้อื่น ในการประเมินผลกระทบต่อโครงการกลยุทธ์ และหรือ/ผู้อื่น ตระหนักถึงผลกระทบของปัญหาและการตัดสินใจที่ซับซ้อนทั้งในบริษัทปัจจุบันและในอนาคตอันใกล้</b></li> </ul> <p><b>ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์ในการคิดวิพากษ์ (Strategies for Critical Thinking)</li> <li>● การเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษาที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ</li> <li>● Question Storming</li> </ul>

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนาจการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
					<ul style="list-style-type: none"> <li>● การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หรือ การออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Design)</li> <li>● การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (Systematic Decision Making and Problem Solving)</li> </ul>

## ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset)

ทักษะด้านภาวะผู้นำนี้ได้รับบุพการกรรมที่คาดหวังให้บุคลากรภาครัฐแสดงออกมาในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง (Roles and Responsibilities) โดยที่พฤติกรรมที่คาดหวังนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่คาดหวังในการออกแบบการเรียนรู้และพัฒนา การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) การโค้ชและการรับคำแนะนำจากพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) และการประเมินเพื่อการวางแผนการพัฒนา ทั้งนี้ การนำกลุ่มทักษะนี้ไปใช้อาจมีการกำหนดหรือปรับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังตามบริบทของหน่วยงานให้มีความเหมาะสม

นอกจากนี้ การวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐ จำเป็นจะต้องกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาให้ชัดเจนว่า ต้องการจะพัฒนาทักษะเพื่อให้การทำงานในบทบาทหน้าที่ปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือต้องการพัฒนาทักษะเพื่อเตรียมตัวในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ โดยเป้าหมายที่แตกต่างกันนี้นำไปสู่รายละเอียดการนำชุดทักษะไปใช้ต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

๑. การพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำเพื่อให้การทำงานในบทบาทหน้าที่ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพมากขึ้น ให้เปรียบเทียบพฤติกรรมที่แสดงออกมาในการทำงานในการกับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังตามบทบาทหน้าที่ในปัจจุบันที่กำหนดไว้ในแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐนี้ เพื่อวิเคราะห์หาจุดที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติม ทั้งนี้ หากบุคลากรแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้อย่างเหมาะสมแล้ว ก็สามารถที่จะดำเนินการตามข้อ ๒. ได้

๒. การพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำเพื่อเตรียมตัวในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ ให้เปรียบเทียบพฤติกรรมที่แสดงออกมาในการทำงานกับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังในบทบาทหน้าที่ที่สูงขึ้นไป ๑ ระดับ ตามที่กำหนดไว้ในแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐนี้ เพื่อวิเคราะห์หาจุดที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติม หรือระบุทักษะที่เป็นจุดแข็งเพื่อพัฒนาให้เป็นจุดแข็งที่โดดเด่นต่อไป

ทั้งนี้ การพัฒนาในระยะเวลาหนึ่งจำเป็นต้องมุ่งเน้นทักษะในปริมาณที่มีความเหมาะสมและมีความสำคัญกับบทบาทและการทำงานของแต่ละคน ดังนั้น บุคลากรภาครัฐทุกคนทุกระดับมีหน้าที่ที่จะต้องประเมินตนเองร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยการระบุทักษะที่จำเป็นจะต้องพัฒนาและมองหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชายังมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำ ให้ข้อมูลป้อนกลับ และให้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการสนับสนุนการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
<p><b>การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Integrity)<sup>๒</sup></b></p> <p>หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตนเอง คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ มีพฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่เหมาะสม โดยยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพทั้งในระดับตนเองและระดับองค์กรเป็นที่ตั้ง สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงความสามารถในการกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานโดยยึดถือมาตรฐานจริยธรรม และการเป็นแบบอย่างในการทำงานที่เป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ</p>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ</li> <li>เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติ ต่อความหลากหลายของคน ทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ความคิด ประสบการณ์ ลักษณะทางกายภาพ ลักษณะทางจิตวิทยา ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ฯลฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ</li> <li>เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติ ต่อความหลากหลายของคน ทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ความคิด ประสบการณ์ ลักษณะทางกายภาพ ลักษณะทางจิตวิทยา ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ฯลฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ</li> <li>กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ</li> <li>เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติ ต่อความหลากหลายของคน ทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ความคิด ประสบการณ์ ลักษณะทาง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ</li> <li>กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ</li> <li>เป็นแบบอย่างในการทำงานที่เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติ ต่อความหลากหลายของคนทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ความคิด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ</li> <li>กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ</li> <li>เป็นแบบอย่างในการทำงานที่เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติ ต่อความหลากหลายของคนทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ความคิด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ</li> <li>กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ</li> <li>เป็นแบบอย่างในการทำงานที่เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติ ต่อความหลากหลายของคนทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ความคิด</li> </ul>

<sup>๒</sup> พฤติกรรมที่คาดหวังอ้างอิงและเชื่อมโยงกับพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๒

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด</li> <li>สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด</li> <li>สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	กายภาพ ลักษณะทางจิตวิทยา ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ฯลฯ <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด</li> <li>สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	ประสบการณ์ ลักษณะทาง กายภาพ ลักษณะทางจิตวิทยา ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ฯลฯ <ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นแบบอย่างของการทำงานที่เป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด</li> <li>สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	ประสบการณ์ ลักษณะทาง กายภาพ ลักษณะทางจิตวิทยา ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ฯลฯ <ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นแบบอย่างของการทำงานที่เป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด</li> <li>สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	ประสบการณ์ ลักษณะทาง กายภาพ ลักษณะทางจิตวิทยา ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ฯลฯ <ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นแบบอย่างของการทำงานที่เป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด</li> <li>สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>

### การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy)

หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งว่าบทบาทหน้าที่และภารกิจงานของตนเองสนับสนุนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร เป้าหมายของภาครัฐ ยุทธศาสตร์ของประเทศ และความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการอย่างไร รวมถึงการมุ่งเน้นการทำกิจกรรมงานและการสร้างผลลัพธ์ที่ไม่เพียงตอบโจทย์ภารกิจขององค์กรแต่สร้างคุณค่าและประโยชน์ให้แก่ประชาชนและผู้รับบริการในภาพรวม สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงการเข้าใจผลกระทบของบริบททางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อทิศทางและภารกิจขององค์กรในระยะยาว รวมทั้ง การพัฒนากลยุทธ์การทำงานที่นำไปสู่การสร้างบริการที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อประชาชนและผู้รับบริการ

<ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง</li> <li>เชื่อมโยงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ติดตามและวิเคราะห์ประเด็นจากบริบทแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับภารกิจงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบุทิศทางแนวโน้มใหม่ ๆ ที่ส่งผลต่อภารกิจงานของทีมงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์และคาดการณ์ผลกระทบของของยุทธศาสตร์ประเทศและบริบทแวดล้อมต่อทิศทางและภารกิจขององค์กร และให้ข้อมูลเกี่ยวกับ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คาดการณ์ผลกระทบระยะยาวของทิศทางของประเทศและของโลก รวมถึงนโยบายทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่มี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับบริบทและสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อทิศทางและภารกิจขององค์กร โดยวิเคราะห์และจับประเด็น</li> </ul>
---	---	---	---	--	--

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
เป้าหมายและภารกิจสำคัญของ สำนัก/กอง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อดำเนินกิจกรรมงานตามแผนการดำเนินการของทีมงาน</li> <li>ระบุความเชื่อมโยงงานของตนเองและทีมงานกับภารกิจขององค์กรและประโยชน์ที่มีต่อผู้รับบริการ</li> <li>มีส่วนร่วมในการพัฒนาและการดำเนินการตามทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กรโดยประสานและเชื่อมโยงงานของตนเองและผู้อื่น</li> <li>สื่อสารงานของตนเองด้วยความชัดเจนและมั่นใจ</li> <li>ระบุปัญหาและการดำเนินการที่อาจมีผลกระทบต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร</li> <li>ดำเนินการและบริหารจัดการงานเพื่อตอบสนองต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาแผนการดำเนินการของทีมงานที่มีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร</li> <li>อาศัยความเชี่ยวชาญและความรู้ความเข้าใจในงานในการพัฒนางานและการดำเนินการตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร</li> <li>สื่อสารภารกิจของทีมงานด้วยความชัดเจนและมั่นใจ</li> <li>กำกับดูแลการทำงานของทีมงานให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร</li> <li>ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของทิศทางและลำดับความสำคัญของภารกิจขององค์กร</li> <li>พัฒนาแนวทางและดำเนินการแก้ไขปัญหาหรือความท้าทายในการปฏิบัติงานในมิติต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>	<p>สภาพแวดล้อมแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียดและถี่ถ้วน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ระบุบุษยยะสำคัญของยุทธศาสตร์ประเทศ บริบทแวดล้อม และทิศขององค์กรที่มีต่อภารกิจงานของตนเอง</li> <li>สร้างการมีส่วนร่วมในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายการดำเนินการในระดับสำนัก/กองที่เป็นรูปธรรม</li> <li>กำหนดนโยบาย แผนงาน และการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยอาศัยความเชี่ยวชาญและความรู้ความเข้าใจในงาน</li> <li>สื่อสารภารกิจงานของสำนัก/กองด้วยความชัดเจนและมั่นใจ</li> <li>ดำเนินการเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วน โดยมุ่งเน้นการสร้าง</li> </ul>	<p>ต้องครุและภารกิจงานที่ตนกำกับดูแล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ระบุบทบาทหน้าที่ของภารกิจงานที่ตนกำกับดูแลในการสนับสนุนวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรและยุทธศาสตร์ประเทศ</li> <li>มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะประชาชนและผู้รับบริการ</li> <li>กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางและภารกิจเร่งด่วนและสำคัญขององค์กร โดยเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับประเทศชาติและประชาชนและประชาชน</li> <li>สร้างการมีส่วนร่วมของผู้อื่นในทุกะดับ ในการกำหนดกล</li> </ul>	<p>สำคัญจากสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนคลุมเครือและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดบทบาทและวิสัยทัศน์ขององค์กร และจัดลำดับความสำคัญของภารกิจงานขององค์กร ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภาครัฐและประเทศ โดยพิจารณาผลกระทบของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่มีต่อภารกิจขององค์กร</li> <li>กำหนดกลยุทธ์ระยะยาวที่ชัดเจน และกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ โดยมุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อประเทศชาติและประชาชนอย่างยั่งยืน</li> <li>สร้างการมีส่วนร่วมในทุกะดับ ในการกำหนดกลยุทธ์ที่</li> </ul>

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
			ผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อ ประเทศชาติและประชาชน	<p>ยุทธศาสตร์ เพื่อรักษาความมุ่งมั่นใน การขับเคลื่อนเป้าหมายของ องค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• อาศัยความเชี่ยวชาญและ ความรู้ความเข้าใจในงานในการ จัดลำดับความสำคัญและ พัฒนากลยุทธ์ขององค์กร</li> <li>• สื่อสารวิสัยทัศน์และภารกิจ สำคัญเร่งด่วนด้วยความชัดเจน และมั่นใจ</li> </ul>	<p>ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ ขององค์กรและกลยุทธ์ เพื่อให้ บุคลากรในองค์กรเข้าใจบทบาท ของตนเองในการสนับสนุน ภารกิจขององค์กร</li> </ul>
<p><b>การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing Self and Others, and Engaging Others)</b></p> <p>หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ เช่น การวิเคราะห์ความ จำเป็นในการพัฒนาตนเอง การระบุและแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ การให้คำปรึกษาแนะนำ การให้ข้อมูลป้อนกลับ การสอนงาน การส่งเสริมการพัฒนา การสร้างสภาพแวดล้อมและการมี ปฏิสัมพันธ์ที่สร้างการมีส่วนร่วม การสร้างการมีส่วนร่วม การแบ่งปันองค์ความรู้และแนวปฏิบัติ และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นต้น สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไป ยังหมายรวมถึงความสามารถในการกำกับดูแลให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา การให้ทรัพยากร การเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และการกำหนดให้เกิดการมีส่วนร่วม ภายในองค์กร</p>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ระบุโอกาสในการเรียนรู้และ พัฒนาที่ท้าทายและส่งเสริม การเรียนรู้ของตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รับผิดชอบการเรียนรู้และ พัฒนาตนเอง โดยกำหนด เป้าหมายและวิเคราะห์ความ จำเป็นในการพัฒนา และระบุ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รับผิดชอบการเรียนรู้และ พัฒนาตนเอง โดยกำหนด เป้าหมายและวิเคราะห์ความ จำเป็นในการพัฒนา และระบุ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รับผิดชอบการเรียนรู้และ พัฒนาตนเอง โดยกำหนด เป้าหมายและวิเคราะห์ความ จำเป็นในการพัฒนา และระบุ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รับผิดชอบการเรียนรู้และ พัฒนาตนเอง โดยกำหนด เป้าหมายและวิเคราะห์ความ จำเป็นในการพัฒนา และระบุ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รับผิดชอบการเรียนรู้และ พัฒนาตนเอง โดยกำหนด เป้าหมายและวิเคราะห์ความ จำเป็นในการพัฒนา และระบุ</li> </ul>



บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ทำงานร่วมกับผู้อื่น ภายใต้ความแตกต่างหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<p>โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาที่ท้าทายและส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางภายในทีมงาน</li> <li>● กำหนดความคาดหวังในการทำงานของตนเองที่ชัดเจน</li> <li>● สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของเพื่อนร่วมงานด้วยการสนับสนุนทรัพยากร การแบ่งปันข้อมูล การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) ที่ตรงไปตรงมาแก่เพื่อนร่วมงาน การให้คำแนะนำ เป็นต้น</li> <li>● ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางภายในทีมงาน</li> <li>● เชื่อมโยงความคิดเห็นของทีมงาน</li> </ul>	<p>โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาที่ท้าทายและส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับการพัฒนาและการทำงานของตนเอง</li> <li>● ระบุความจำเป็นในการพัฒนาของทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่สอดคล้องกับภารกิจงานและช่องว่างทักษะของแต่ละบุคคล</li> <li>● ช่วยให้คำแนะนำในการจัดทำแผนการเรียนรู้และพัฒนาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>● ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) ที่ตรงไปตรงมาค้ำึงถึงประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งบริหารจัดการกับผลการ</li> </ul>	<p>โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาที่ท้าทายและส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กำกับดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างเต็มที่</li> <li>● สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการจัดสรรเวลาและทรัพยากรอย่างเหมาะสม</li> <li>● กำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนและดำเนินการกำกับดูแลการปฏิบัติงานการจัดการประสิทธิภาพในระดับสำนัก/กอง</li> <li>● ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) ที่ตรงไปตรงมา ค้ำึงถึงประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งบริหารจัดการกับผลการ</li> </ul>	<p>โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาที่ท้าทายและส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● บริหารจัดการ พัฒนา และสร้างวัฒนธรรม ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร</li> <li>● สร้างความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางขององค์กรในระดับรองหัวหน้าส่วนราชการ และในระดับผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างมีส่วนร่วมในภารกิจงานที่มีความสำคัญ</li> <li>● กำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนและดำเนินการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการ</li> <li>● มุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสามารถขององค์กร</li> </ul>	<p>โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาที่ท้าทายและส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ การพัฒนา และการสร้างวัฒนธรรม ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร</li> <li>● สร้างความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางขององค์กร และสร้างการมีส่วนร่วมในภารกิจงานที่มีความสำคัญ</li> <li>● กำกับดูแลให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับรับผิดชอบและตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของภารกิจด้านการบริหารบุคลากร</li> <li>● สร้างสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงาน</li> </ul>

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
		<p>ทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพอย่างเคร่งครัด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางขององค์กรในระดับหัวหน้างานด้วยกันและในระดับผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>• สร้างการมีส่วนร่วมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในที่ทำงาน</li> <li>• กำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนและดำเนินการกำกับดูแลการปฏิบัติงานการจัดการประสิทธิภาพในที่ทำงาน</li> </ul>	<p>ทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพอย่างเคร่งครัด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางขององค์กรในระดับผู้อำนวยการสำนักกองด้วยกันและในระดับ/ผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>• สร้างการมีส่วนร่วมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสำนัก/กอง</li> </ul>	<p>และบุคลากร โดยการสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) ที่ตรงไปตรงมาค้ำถึงประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งบริหารจัดการกับผลการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพอย่างเคร่งครัด</li> <li>• เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสื่อสารพูดคุยอย่างตรงไปตรงมา</li> </ul>	<p>และการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเตรียมความพร้อม และพัฒนาผู้นำภายในองค์กรทั้งในภาพรวมและในระดับบุคคล</li> <li>• สื่อสารแบบเปิดกว้างและสร้างสรรค์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นสู่การขับเคลื่อนงานที่เป็นเลิศ</li> <li>• เป็นแรงบันดาลใจและเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นในการทำงาน และพัฒนาดตนเองอยู่เสมอ</li> </ul>
<p><b>การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating Hyper-collaboration)</b></p> <p>หมายถึง ความสามารถในการสร้างความร่วมมือและการทำงานบูรณาการกับภาคส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภายในองค์กร ระหว่างองค์กร และการทำงานร่วมกับประชาชนและผู้รับบริการ โดยการแบ่งปันข้อมูลอย่างเหมาะสม การสร้างความสัมพันธ์เพื่อการขับเคลื่อนงานที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อประชาชนและส่วนรวม สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงการสร้างและรักษาเครือข่ายในการทำงานบูรณาการ การแสวงหาโอกาสในการสร้างพันธมิตรเพื่อขับเคลื่อนภารกิจงานที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และการโน้มน้าวและการบริหารความขัดแย้ง</p>					

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
<ul style="list-style-type: none"> <li>ร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย</li> <li>รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเปิดกว้าง</li> <li>ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่นในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานประสานและร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง</li> <li>กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย</li> <li>ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการริเริ่ม พัฒนา และปรับปรุงงาน</li> <li>แสดงความตั้งใจและให้ความสำคัญกับการเข้าใจมุมมองของผู้อื่น</li> <li>ใช้และสื่อสารกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน</li> <li>ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่นในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างและรักษาเครือข่ายในการทำงานบูรณาการ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>ทำงานบูรณาการร่วมกับบุคลากรภาครัฐ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม</li> <li>แสดงความตั้งใจและให้ความสำคัญกับการเข้าใจมุมมองของผู้อื่น</li> <li>ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม พัฒนา และปรับปรุงงาน</li> <li>กำหนดกลยุทธ์และแนวทางการสื่อสารที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในทีมงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างและรักษาเครือข่ายการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>ทำงานและบูรณาการนโยบายร่วมกับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม</li> <li>แสดงความตั้งใจและให้ความสำคัญกับการเข้าใจมุมมองของผู้อื่น</li> <li>ส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในสำนักกอง/ รวมถึงบริหารจัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น</li> <li>ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่นในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างและรักษาเครือข่ายการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>แสวงหาโอกาสในการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับภาคส่วนต่าง ๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการขับเคลื่อนภารกิจงานที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม</li> <li>ทำงานและบูรณาการนโยบายร่วมกับรองหัวหน้าหน่วยงานภาครัฐทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม</li> <li>แสดงความตั้งใจและให้ความสำคัญกับการเข้าใจมุมมองของผู้อื่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างและรักษาเครือข่ายการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>สร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับองค์กรและภาคส่วนต่าง ๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการขับเคลื่อนภารกิจงานที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม</li> <li>ทำงานและบูรณาการนโยบายร่วมกับหัวหน้าหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม</li> <li>โน้มน้าวและเจรจา บริหารจัดการความขัดแย้ง เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของภาครัฐ</li> <li>ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่นในการ</li> </ul>

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
		รวมถึงการบริหารความขัดแย้ง ที่อาจเกิดขึ้นภายในทีมงาน ● ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและ บทบาทของผู้อื่นในการบรรจุ เป้าหมายในการทำงาน		<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบุโอกาสและพัฒนากลยุทธ์ในการทำงานร่วมกันกับภาคส่วนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>● ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่นในการบรรจุเป้าหมายในการทำงาน</li> </ul>	บรรจุเป้าหมายในการทำงานของภาครัฐ

### การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change)

หมายถึง ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแสวงหาโอกาสในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ เรียนรู้จากงานที่ประสบความสำเร็จและที่ล้มเหลวเพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น นำไปสู่การยกระดับคุณภาพบริหาร ระบบการทำงาน และนโยบายของภาครัฐ ให้ทันต่อบริบทความเปลี่ยนแปลง ยกกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและผู้รับบริการ รวมถึง นำไปสู่พัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนโดยมีประชาชนและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Citizen/Client-centric Innovation and Change) โดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายถึงรวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและเปิดกว้างให้เกิดการทดลองเพื่อเรียนรู้ รวมถึง การแสวงหาวิธีการที่จะพัฒนานโยบายและภารกิจขององค์กรให้มีความทันสมัยและตอบสนองความจำเป็นของส่วนรวม

<ul style="list-style-type: none"> <li>● พัฒนาและเสนอแนวทางการทำงาน แนวความคิด หรือผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์</li> <li>● ปรับแนวทางในการทำงาน เพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาด และความล้มเหลว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ทำความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</li> <li>● ระบุโอกาสและอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม และใช้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ค้นหาวิธีการปรับปรุงระบบและโครงสร้างการทำงานของทีมงาน</li> <li>● ทบทวนขั้นตอนหรือระบบการทำงานกับทีมงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อระบุกลไกในการปรับปรุงกระบวนการและการตัดสินใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ทำความเข้าใจและระบุบทบาทของเทคโนโลยีในการให้บริการสาธารณะและการดำเนินการตามนโยบายของภาครัฐ</li> <li>● ตระหนักถึงความสำคัญและส่งเสริมวัฒนธรรมของ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แสวงหา ส่งเสริม และยอมรับแนวคิดริเริ่ม การปรับปรุง และความเสี่ยงที่รับได้ภายใต้ภารกิจงานที่กำกับดูแล เพื่อการส่งมอบบริการสาธารณะที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แสวงหาโอกาสในการปรับปรุงโครงสร้างการตัดสินใจ โครงสร้างอำนาจและกระบวนการจัดสรรทรัพยากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร</li> </ul>
---	--	--	---	---	--

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมองเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน และก้าววม</li> </ul>	<p>แนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ใช้ความคิดริเริ่มในการพัฒนาและเสนอแนวทางการทำงาน แนวความคิดหรือผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์</li> <li>● กระตุ้นให้เพื่อร่วมงานพิจารณามุมมองใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา และสนับสนุนเพื่อร่วมงานในการพัฒนาปรับปรุงงาน</li> <li>● แสวงหาการสนับสนุน เพื่อการปรับปรุงงานและการสร้างนวัตกรรม</li> <li>● ปรับแนวทางในการทำงาน โดยเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว</li> <li>● ปรับแผนการทำงานเพื่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● พัฒนาและแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ มีการประเมินผลกระทบและมีแผนรองรับ</li> <li>● พัฒนาและเสนอแนวทางการทำงาน แนวความคิด หรือผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์</li> <li>● ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่ ๆ</li> <li>● ปรับแนวทางในการทำงาน โดยเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว</li> <li>● ปรับแผนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>● เข้าใจถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาและดำเนินการตามความเหมาะสม</li> </ul>	<p>การคิดริเริ่มและนวัตกรรมที่มุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าให้กับบริการสาธารณะ รวมทั้งให้โอกาสบุคลากรได้คิดริเริ่มและให้รางวัลและคำชื่นชมอย่างเหมาะสมกับความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อภารกิจงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบุโอกาสและอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม และเสนอแนวทางการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม</li> <li>● ศึกษาและแบ่งปันข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการพัฒนา นโยบายและบริการที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>● กำหนดแนวทางในการเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แสวงหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการขั้นตอนการทำงาน ภายใต้ภารกิจงานที่กำกับดูแล</li> <li>● กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประโยชน์ต่อส่วนรวม</li> <li>● กระตุ้นให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์</li> <li>● เรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลวเพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงนโยบายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง</li> <li>● สร้างการมีส่วนร่วมและสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แสวงหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการขั้นตอนการทำงาน</li> <li>● สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานและส่งเสริมให้บุคลากรกล้ารับความเสี่ยงในการสร้างการเปลี่ยนแปลง</li> <li>● กำหนดกลยุทธ์และพัฒนาระบบการบริหารองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานและส่งเสริมให้บุคลากรกล้ารับความเสี่ยงในการสร้างการเปลี่ยนแปลง</li> <li>● บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงให้มีเป้าหมาย</li> </ul>

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ทำความเข้าใจและจัดการกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน</li> <li>● แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมองเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและกำกวม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมองเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและกำกวม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ปรับแผนและกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบและจังหวะของการเปลี่ยนแปลง</li> <li>● แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมองเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและกำกวม</li> </ul>	สถานะการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว <ul style="list-style-type: none"> <li>● คาดการณ์อุปสรรคปัญหาที่อาจปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการอุปสรรคปัญหาดังกล่าว</li> <li>● แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมองเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและกำกวม</li> </ul>	และระยะเวลาที่ชัดเจนเหมาะสม <ul style="list-style-type: none"> <li>● ปรับลำดับความสำคัญของภารกิจให้มีความยืดหยุ่นเพื่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>● แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมองเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและกำกวม</li> </ul>
<b>การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)</b> หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจอย่างทันการณ เป็นไปตามหลักการและอาศัยข้อมูลที่รอบด้าน การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นให้เป็นไปตามเป้าหมายและนำไปสู่ผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง รวมทั้ง การส่งมอบผลงานและผลลัพธ์ของภาครัฐอย่างทันเวลา มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระยะยาว คำนึงถึงประชาชน ภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการทำงาน สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายถึงการ สร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่มุ่งเน้นการส่งผลงานและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระยะยาว การคำนึงถึงความคุ้มค่าทางการเงินและการคำนึงถึงประชาชนและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง					
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ดูแลการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● คิดค้นหรือเลือกวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดลำดับความสำคัญและประโยชน์ของงานโครงการต่าง ๆ ของทีมงาน โดยพิจารณาผลลัพธ์ที่มีต่อ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดลำดับความสำคัญและประโยชน์ของงานโครงการต่าง ๆ ของสำนัก/กอง โดยพิจารณาผลลัพธ์ที่มี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ส่งเสริมการมุ่งเน้นการทำงานที่มีประชาชนและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง และการคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เป็นแบบอย่างของการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์เชิงพาณิชย์ของภารกิจงานขององค์กร</li> </ul>

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและทันการณ์</li> <li>รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประสานงานและจัดลำดับความสำคัญของการทำงาน เพื่อให้การทำงานสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและนโยบายขององค์กร โดยยึดความต้องการของส่วนร่วมประชาชน และผู้รับบริการเป็นหลัก</li> <li>ดูแลการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</li> <li>ปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน และปรับแผนการดำเนินการตามความเหมาะสม</li> <li>ตัดสินใจและสนับสนุนการตัดสินใจด้วยความเข้าใจในบริบทและการมีข้อมูลรอบด้าน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนรวมและความคุ้มค่าทางการเงิน</li> <li>ประเมินความคุ้มค่าทางการเงินของการงานโครงการต่าง ๆ โดยพิจารณาคุณค่าและประโยชน์ที่ประชาชนหรือผู้รับบริการจะได้รับ</li> <li>บริหารจัดการคนในทีมงานให้สอดคล้องกับงาน เพื่อให้การทำงานของทีมงานสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและนโยบายขององค์กร</li> <li>กำกับดูแลการใช้ทรัพยากรของทีมงานให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน</li> <li>กำหนดและทบทวนแผนการดำเนินงานของทีมงาน ให้มีความสอดคล้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ต่อส่วนรวมและความคุ้มค่าทางการเงิน</li> <li>บริหารการดำเนินการงานโครงการ โดยคำนึงถึงส่วนรวมและประโยชน์ที่ประชาชนหรือผู้รับบริการจะได้รับเป็นหลัก</li> <li>บริหารจัดการคน งาน และระบบในระดับสำนักกอง/ เพื่อให้การทำงานของสำนัก/กองสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและนโยบายขององค์กร</li> <li>ประเมิน ตรวจสอบ และควบคุมการใช้งบประมาณและทรัพยากรให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน</li> <li>กำหนดและทบทวนเป้าหมายและแผนงาน ให้มี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนเสียอื่น ๆ ในการส่งมอบผลงานและผลลัพธ์ขององค์กร</li> <li>ประยุกต์ใช้ความเข้าใจทางการตลาด เศรษฐกิจ และความคุ้มค่าในดำเนินการในการขับเคลื่อนภารกิจงาน</li> <li>สร้างและสนับสนุนทางเลือกในการตัดสินใจในการดำเนินการงานโครงการที่มีความเสี่ยงสูง</li> <li>กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารจัดการ คน งาน ระบบ ให้มีความสอดคล้องกัน</li> <li>ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร และเพื่อยกระดับผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กร</li> <li>กำกับดูแลให้มีการวางแผนรวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมที่เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพที่ยั่งยืนภายใต้ข้อจำกัดและความคุ้มค่ากับภาษีของประชาชน</li> <li>กำกับดูแลการดำเนินการให้มีความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ รวมถึง ให้มีความสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของภารกิจขององค์กร</li> <li>ตัดสินใจและสนับสนุนการตัดสินใจด้วยความเข้าใจในบริบทและการมีข้อมูลที่รอบด้าน</li> <li>ตัดสินใจในเรื่องที่ยากและท้าทายอย่างเหมาะสมและทันการณ์</li> <li>รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ</li> </ul>

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการในการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ</li> <li>ดำเนินการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและทันการณ์</li> <li>รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ</li> </ul>	<p>กับภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตัดสินใจและสนับสนุนการตัดสินใจด้วยความเข้าใจในบริบทและการมีข้อมูลรอบด้าน</li> <li>สนับสนุนให้มีการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรของทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>ตัดสินใจในเรื่องที่ยากและท้าทายอย่างเหมาะสมและทันการณ์</li> <li>รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ</li> </ul>	<p>ความสอดคล้องกับภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม</li> <li>ตัดสินใจและสนับสนุนการตัดสินใจด้วยความเข้าใจในบริบทและข้อมูล</li> <li>สนับสนุนให้มีการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรของสำนัก/กองอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>ตัดสินใจในเรื่องที่ยากและท้าทายอย่างเหมาะสมและทันการณ์</li> <li>รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ</li> </ul>	<p>การใช้งบประมาณที่เหมาะสมและคุ้มค่า ให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม</li> <li>ตัดสินใจและสนับสนุนการตัดสินใจด้วยความเข้าใจในบริบทและข้อมูล</li> <li>สนับสนุนให้มีการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>ตัดสินใจในเรื่องที่ยากและท้าทายอย่างเหมาะสมและทันการณ์</li> <li>รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ</li> </ul>	





## สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

ที่ตั้ง 27 ซอย 2 ถนนประชาราษฎร์ ตำบลขี้เงิน  
อำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร 86110

เว็บไซต์ : <http://www.cpn2.go.th/>

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (อีเมลกลาง) saraban04042@obec.go.th

โทรศัพท์ 077 545101 - 3 และ 077 541222 โทรสาร ต่อ 20

