



# แผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙



สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น  
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย



## คำนำ

บุคลากรท้องถิ่นเป็นทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐไปสู่เป้าหมายและสนองตอบความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมรับมือจากสภาวการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ข้าราชการหรือพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคคลเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะตามมาตรฐานที่กำหนด การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นกลไกสำคัญที่จะสนับสนุนให้การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบุคลากรท้องถิ่นที่มีคุณภาพสูงและมีความพร้อมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาตินโยบายของรัฐและนโยบายสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ด้วยเหตุนี้ ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. จึงเห็นความสำคัญที่จะต้องจัดให้มีแผนพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ ขึ้น ซึ่งเป็นการดำเนินการตามความนัยตามมาตรา ๑๗ (๑๑) มาตรา ๒๔ วรรคเจ็ด และมาตรา ๒๖ วรรคเจ็ด แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ ประกาศ ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. เรื่อง หลักเกณฑ์การจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ประกาศ ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ วิธีการบริหารและการปฏิบัติงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และกิจการอันเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ลงวันที่ ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๔๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในการประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๔๕ เมื่อวันที่ ๒๙ เมษายน ๒๕๔๕ ได้มีมติประกาศหลักเกณฑ์การจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และในการการประชุมครั้งที่ ๖/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๙ มิถุนายน ๒๕๖๖ ได้มีมติเห็นชอบแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙

ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. พิจารณาแล้วเห็นว่า เพื่อให้มีการขับเคลื่อนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ ตามแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ จึงได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง ส่งเสริมให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ สมรรถนะตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง คุณธรรมและจริยธรรมสามารถปฏิบัติงานภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวมทั้งเสริมสร้างให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ และประโยชน์สุขของประชาชน

สำนักงาน ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต.

กรกฎาคม ๒๕๖๖



## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
๑. หลักการและเหตุผล	๑
๒. วัตถุประสงค์	๓
๓. กลุ่มเป้าหมาย	๓
๔. หลักการและแนวคิด (Conceptual Framework)	๔
๕. ความเชื่อมโยงกับนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	๕
๖. ทฤษฎีและความรู้การพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น	๑๐
๗. มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น	๑๒
๘. ความรู้สำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น	๑๒
๙. ทักษะสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น	๑๓
๑๐. สมรรถนะสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น	๑๓
๑๑. หลักสูตรการพัฒนาสำหรับบุคลากรท้องถิ่น	๑๔
๑๒. วิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๑๔
๑๓. การพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรท้องถิ่น	๑๗
๑๔. การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี	๑๗
๑๕. กระบวนการพัฒนาบุคลากร	๑๘
๑๖. งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา	๑๙
๑๗. ความรับผิดชอบ	๑๙
๑๘. ความสมบูรณ์ของแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี	๒๐
๑๙. การปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี	๒๐

๒๐  
๒๐



## แผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙

### ๑. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นถือว่ามีความท้าทายสำคัญในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ประกอบกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกและของประเทศไทยมีการพลิกผันอย่างรวดเร็ว ภายใต้กระแสแห่งการปฏิรูประบบราชการ สถานการณ์สภาวะวิกฤตต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อในวงกว้าง การแก้ไขปัญหาซับซ้อนที่มีรูปแบบไม่แน่นอน ผลกระทบของภูมิศาสตร์การเมือง เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความมั่นคง การพัฒนานโยบายประเทศ ความน่าเชื่อถือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความคาดหวัง และการตรวจสอบโดยภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึงความก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีดิจิทัล การแข่งขันบนความได้เปรียบของข้อมูลและบริการสาธารณะเพื่อตอบสนองคนทุกคนอย่างเท่าเทียม โดยเฉพาะการเร่งรัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร การปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงาน เพื่อแสวงหารูปแบบใหม่ และระบบการให้บริการในรูปแบบใหม่เพื่อนำมาพัฒนาองค์กรภายใต้ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ที่ผลักดันให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องปรับตัวสอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน

ภายใต้ปัจจัยที่ผลักดันดังกล่าว ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศที่ชัดเจน โดยการพัฒนาและปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐและการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น เป็นหนึ่งในประเด็นการดำเนินการปฏิรูปประเทศที่สำคัญตามที่ปรากฏในยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) และแผนการปฏิรูปประเทศ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายในการปรับเปลี่ยนให้ภาครัฐยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” โดยต้องมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ส่วนรวม มีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจพร้อมปรับตัว มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารราชการ มีการบูรณาการในการปฏิบัติราชการและฐานข้อมูลภาครัฐมีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารงานของรัฐ และแผนกำลังคนภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ยังกำหนดให้ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งให้มีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ไม่ซ้ำซ้อน ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นให้กำลังคนภาครัฐมีสมรรถนะสูง มีความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ทันสมัย ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและยึดมั่นในคุณธรรม พร้อมนำการพัฒนาประเทศรวมถึงให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกกระดับให้มีขีดความสามารถสูง มีความรับผิดชอบ เป็นมืออาชีพ เป็นผู้นำทางความรู้และความคิด ผลักดันภารกิจนำการเปลี่ยนแปลง พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ และเป็นแบบอย่างที่ดีเป้าหมายการปฏิรูปภาครัฐและการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ปัจจัยขับเคลื่อนภายนอกและทิศทางการปฏิรูประบบราชการดังกล่าว นำมาสู่การกำหนดกรอบทิศทางการพัฒนาระบบราชการในอนาคต ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้ระบบราชการสามารถผลักดันการบริหารภาครัฐที่สามารถตอบสนองประชาชนได้อย่างรวดเร็วบนแพลตฟอร์มพลเมือง (Citizen Platform) ปรับระบบนิเวศสู่การเป็นระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) และสามารถสร้างข้อมูลดิจิทัลเพื่อสนับสนุนรัฐบาลที่ดำเนินการและขับเคลื่อนโดยข้อมูลอย่างแท้จริง (Data-Driven Government) และได้กำหนดภาพระบบราชการในอนาคต ๓ ประการ คือ ระบบราชการในอนาคตจะต้อง (๑) มีขนาดเล็กและมีลำดับการบังคับบัญชาที่สั้นลง (๒) ใช้เทคโนโลยีมาช่วยขับเคลื่อนการทำงานภาครัฐ



และ (๓) ให้บริการประชาชนบนพื้นฐานของการสร้างนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมนโยบาย นวัตกรรมทางด้านกฎหมาย นวัตกรรมบริการ และนวัตกรรมเชิงกระบวนการ เป็นต้น

นอกจากบริบทและการปฏิรูปภาครัฐที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว การพัฒนาบุคลากรภาครัฐยังต้องคำนึงถึงมิติพฤติกรรมทางคุณธรรมจริยธรรมซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานภาครัฐ โดยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา ๒๕๕ ข (๔) ได้กำหนดไว้ว่า “ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล มีความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีมาตรการคุ้มครองป้องกันบุคลากรภาครัฐจากการใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา” ตามพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๒ และประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง ประมวลจริยธรรมพนักงานส่วนท้องถิ่น ลงวันที่ ๕ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๔ รวมทั้งต้องตระหนักถึงมิติพฤติกรรมทางด้านจริยธรรมที่อาจเปลี่ยนรูปไปตามบริบทของการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลนวัตกรรมดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงาน

แนวทางการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น มีปัจจัยบริบทหลายประการที่ต้องคำนึงถึงในการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น อาทิ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน การปรับเปลี่ยนภาครัฐทิศทางของการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในภาพรวม มาตรฐานจริยธรรมภาครัฐ มิติการบริหารอัตรากำลัง เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ผลักดันให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีการทบทวนการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ทั้งในด้านหลักการ แนวคิด เป้าหมาย และวิธีการ รวมทั้งลักษณะของบุคลากรท้องถิ่นในอนาคต เพื่อให้บุคลากรจะสามารถใช้เป็นกรอบในการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ทันต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต่อไป

ดังนั้น ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. ในฐานะองค์กรกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีหน้าที่ตามมาตรา ๑๗ (๑๑) มาตรา ๒๔ วรรคเจ็ด และมาตรา ๒๖ วรรคเจ็ด แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ และประกาศ ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. เรื่อง หลักเกณฑ์การจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น จึงได้ศึกษาและพัฒนาแนวทางเชิงนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นขึ้น โดยเรียกว่า “แผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙” เพื่อให้มีแนวทางในการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ข้าราชการหรือพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา ลูกจ้างประจำ และพนักงานให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ คุณธรรมและจริยธรรม สามารถปฏิบัติงานตามหลักและวิธีการปฏิบัติราชการ ระเบียบแบบแผนทางราชการ บทบาทและหน้าที่ ของบุคลากรท้องถิ่นภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และเพื่อเป็นกรอบแนวทางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรอันจะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งเสริมสร้างให้บุคลากรท้องถิ่นปฏิบัติงานโดยเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ สร้างผลผลิตและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาบริการสาธารณะ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน



## ๒. วัตถุประสงค์ของแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙

๒.๑ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) มีกรอบแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต.) กำหนด

๒.๒ เพื่อให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง มีการบริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยการประเมินและวางแผนการพัฒนาของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๒.๓ เพื่อให้บุคลากรท้องถิ่นมีความรู้ทั้งด้านพื้นฐานการปฏิบัติราชการ ด้านการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ด้านความรู้ความสามารถและทักษะของงานแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหารและด้านคุณธรรมและจริยธรรม

๒.๔ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) สร้างองค์ความรู้ที่เอื้อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๒.๕ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติราชการ สร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งผลิตผลและการให้บริการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหน้าที่

## ๓. กลุ่มเป้าหมาย

๓.๑ บุคลากรท้องถิ่น หมายถึง ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด พนักงานเทศบาล พนักงานส่วนตำบล ข้าราชการหรือพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง โดยจำแนกกลุ่มบุคลากรท้องถิ่นตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบออกเป็น ๔ กลุ่ม ประกอบด้วย ๑) บุคลากรแรกบรรจุ ๒) บุคลากรที่มีประสบการณ์ ๓) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่นและสายงานผู้บริหารสถานศึกษา และ ๔) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น

๓.๒ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล และเมืองพัทยา

## ๔. หลักการและแนวคิด (Conceptual Framework)

### ๔.๑ แนวคิดการเรียนรู้และพัฒนาในศตวรรษที่ ๒๑ (21st Century Skills)

ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง ตอบสนองการผสมผสานระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิต ภายใต้บริบทความท้าทายในศตวรรษที่ ๒๑ การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี โดยกำหนดกรอบความคิดและทักษะในการทำงานและการใช้ชีวิต ทักษะด้านการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม และทักษะด้านข้อมูล สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเป็นเครื่องมือให้บุคลากรภาครัฐได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมถึงเป็นเครื่องมือให้หน่วยงานภาครัฐใช้ในการกำหนดแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ



#### ๔.๒ การพัฒนาที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และการเติบโตตามเส้นทางความก้าวหน้า

เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกกระดับ เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐในการเติบโตตามเส้นทางความก้าวหน้า โดยจำแนกบุคลากรออกเป็น ๔ กลุ่ม ประกอบด้วย

(๑) บุคลากรแรกบรรจุ (บรรจุใหม่) หมายถึง บุคลากรที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง เป็นข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นยังไม่เกิน ๒ ปี หรือเป็นข้าราชการหรือพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ยังไม่ผ่านการประเมินความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม และพนักงานจ้าง เพื่อพัฒนาการเป็นข้าราชการที่ดีมีความรู้ เกี่ยวกับปรัชญาของการเป็นข้าราชการที่ดี ประโยชน์ของแผ่นดินและบทบาทหน้าที่ จิตสำนึกของการเป็นข้าราชการที่มีคุณธรรม มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ มีความรู้และทักษะเพื่อการดำรงตนอย่างสมดุลในศตวรรษที่ ๒๑ ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการ เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับมาตรฐานกำหนด ตำแหน่ง โดยอาจมีการพัฒนาตามข้อ (๒) ร่วมด้วยก็ได้

(๒) บุคลากรที่มีประสบการณ์ หมายถึง ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ผ่านการทดลอง ปฏิบัติราชการแล้วหรือปฏิบัติราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี หรือข้าราชการหรือพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มแล้ว ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติ ราชการที่มีความชำนาญ การพัฒนาตามหลักสูตรสายงาน รวมถึงการศึกษาในคุณวุฒิที่สูงขึ้น ให้สามารถปฏิบัติ ราชการที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การทำงานเป็นทีม เพื่อบรรลุการบริหารงาน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๓) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่นและสายงานผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นผู้บริหารในระดับหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการส่วน ผู้อำนวยการกอง/สำนักหรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และผู้บริหารในสถานศึกษา และศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อการพัฒนาตามหลักสูตรสายงานผู้บริหาร การพัฒนาศักยภาพในการเตรียม ความพร้อมเป็นผู้บริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอนาคต เพื่อการเชื่อมโยงระหว่าง การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและความรับผิดชอบของผู้ได้บังคับบัญชาต้องมีความเข้าใจ ในเป้าหมายการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกำหนดเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติราชการ สามารถสร้างความร่วมมือและการบูรณาการในการทำงานร่วมกัน รวมไปถึงต้องสามารถสร้างความสมดุล ระหว่างความต้องการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาได้

(๔) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น หมายถึง ข้าราชการหรือพนักงาน ส่วนท้องถิ่นที่ดำรงตำแหน่ง ปลัดองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นและรองปลัดองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น เพื่อการพัฒนาตามหลักสูตรสายงานผู้บริหาร การพัฒนาตามหลักสูตรการบริหาร การพัฒนาศักยภาพ ความเป็นผู้นำที่วิสัยทัศน์และพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง โดยต้องมุ่งให้ความสำคัญกับการบริหารราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม และความเชื่อมโยงการบริหารราชการทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น สร้างกลไก การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น รวมไปถึงส่งเสริมและสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาในการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนด

๒๖



#### ๔.๓ ความรับผิดชอบและหน้าที่ การพัฒนาศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Responsibilities)

๔.๓.๑ บุคลากร มีหน้าที่เรียนรู้และพัฒนาตนเองทั้งในด้านการอบความคิด จริยธรรม ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ให้สามารถทำงานตามบทบาทหน้าที่และระดับตำแหน่งของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งตั้งเป้าหมายในการเติบโตตามเส้นทางความก้าวหน้า โดยวางแผนการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการเติบโตตามสายงานอาชีพ

๔.๓.๒ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ มีหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ ใช้ทรัพยากรเท่าที่จำเป็น รวมทั้ง ดูแลและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน และการเรียนรู้ พัฒนาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม สอดคล้อง และทันการณ์กับความจำเป็นในการทำงาน เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และการเติบโตตามเส้นทางความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา

๔.๓.๓ คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี มีหน้าที่การกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารและพัฒนาข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งให้การสนับสนุนผู้บังคับบัญชาทุกระดับในการทำหน้าที่และรับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการจัดทำแผนพัฒนาศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ต้องมีหัวข้อสำคัญอย่างน้อย ประกอบด้วย ๑) หลักการและเหตุผล ๒) เป้าหมายการพัฒนา ๓) หลักสูตรการพัฒนา ๔) วิธีการพัฒนาและระยะเวลาดำเนินการพัฒนา ๕) งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา และ ๖) การติดตามและประเมินผล

๔.๓.๔ ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีหน้าที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน รวมทั้งให้การสนับสนุนผู้บังคับบัญชาทุกระดับในการทำหน้าที่และรับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

๔.๓.๕ ก.จ.จ. ก.ท.จ. และ ก.อบต.จังหวัด พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาศึกษา ๓ ปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแผนงานในการขับเคลื่อนการพัฒนาศึกษาท้องถิ่นต่อไป

๔.๓.๖ ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. มีหน้าที่ออกแบบและกำหนดแผนแม่บทการพัฒนาศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนพัฒนาระบบการบริหารและพัฒนาศึกษาท้องถิ่น ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายในการปฏิรูประบบราชการ กรอบการพัฒนาระบบราชการท้องถิ่น เป้าหมายการปฏิรูประบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และแนวทางการพัฒนาศึกษาท้องถิ่น โดยศึกษาปรับปรุงและออกแบบกลไกในการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความเชื่อมโยง สนับสนุนประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลท้องถิ่นโดยภาพรวม โดยกำหนดสาระสำคัญและองค์ประกอบ ดังนี้ ๑) หลักสูตรการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ๒) ระยะเวลาและวิธีการในการดำเนินการพัฒนา และ ๓) กำหนดหน่วยงานผู้ปฏิบัติ รับผิดชอบในการพัฒนา

#### ๕. ความเชื่อมโยงกับนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

นโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ที่สำคัญของประเทศ ได้กล่าวถึงทิศทางการพัฒนาประเทศที่สะท้อนให้เห็นถึงความคาดหวังเกี่ยวกับบุคลากรท้องถิ่นในอนาคตหลายประการ ดังนี้





## ๕.๑ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ มาตรา ๒๕๘ ข (๔)

กำหนดการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดินในส่วนที่เกี่ยวกับบุคคลภาครัฐ โดยให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง เข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล มีความซื่อสัตย์ สุจริต กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการ และการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## ๕.๒ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) เป็นการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาในระยะยาวและกำหนดแนวทางการพัฒนาของทุกภาคส่วนให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์ชาติในระยะยาว เพื่อถ่ายทอดแนวทางการพัฒนาสู่การปฏิบัติ ในแต่ละช่วงเวลาอย่างต่อเนื่อง และมีการบูรณาการและสร้างความเข้าใจถึงอนาคตของประเทศไทยร่วมกัน และเกิดการรวมพลังของทุกภาคส่วนในสังคม ทั้งประชาชน เอกชน ประชาสังคม ในการขับเคลื่อนการพัฒนา เพื่อการสร้างและรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติและบรรลุนิยามที่ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติที่จะใช้เป็น กรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ ๒๐ ปี ประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- ๑) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
- ๒) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- ๓) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- ๔) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม
- ๕) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- ๖) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ดังนั้น เมื่อพิจารณาทั้ง ๖ ยุทธศาสตร์แล้ว พบว่า มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ ดังนี้

(๑) ยุทธศาสตร์ชาติที่ ๓ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมาย การพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทย มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ดีรอบด้าน และมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มียัสน์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรมและเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ ๒๑ มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สูการเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง ตามสายงานตน ซึ่งประกอบไปด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง อาทิ การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม การพัฒนาศักยภาพตลอดช่วงชีวิต การเสริมสร้างให้มีสุขภาวะที่ดี และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

(๒) ยุทธศาสตร์ชาติที่ ๖ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ที่เน้นการปรับเปลี่ยนภาครัฐ ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐ ต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจในการให้บริการ มีขีดสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัยและทันต่อ การเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบการทำงาน



ที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่งคั่ง และสร้างจิตสำนึกในการป้องกันทุจริตประพฤติมิชอบ รวมทั้งต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐที่สามารถจูงใจและดึงดูดให้คนดีคนเก่งเข้ามาร่วมพลังการทำงานที่มีความมุ่งมั่นและมีแรงบันดาลใจในการที่จะร่วมกันพลิกโฉมประเทศ ซึ่งประกอบไปด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส และบุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ เป็นต้น

#### ๕.๓ แผนการปฏิรูปประเทศ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

ได้กำหนดกลไกระบบบริหารงานบุคคลที่สามารถดึงดูด สร้าง และรักษาคนดี คนเก่งไว้ในภาครัฐ ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรภาครัฐทุกระดับและสายอาชีพมีขีดความสามารถ ทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อย่างมืออาชีพสอดคล้องกับสายอาชีพ ช่วงอายุ และพื้นที่ปฏิบัติงาน ผู้บริหารทุกระดับในภาครัฐมีภาวะผู้นำที่เป็นตัวอย่าง (Leadership by Example) สามารถสร้างนวัตกรรมการบริหารได้อย่างต่อเนื่อง ภาครัฐมีผู้นำรุ่นใหม่ที่มีทักษะและทัศนคติที่พร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ และบุคลากรภาครัฐทุกระดับมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และเพื่อรองรับผลกระทบของสถานการณ์ชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) มุ่งเน้นการสร้างเอกภาพแห่งพลังในการขับเคลื่อนกระบวนการปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้การจัดทำบริการสาธารณะ การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

#### ๕.๔ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๓ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

ได้กำหนดเป้าหมายเพื่อ พลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” ซึ่งหมายถึง การสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับโครงสร้าง นโยบาย และกลไก เพื่อมุ่งเสริมสร้างสังคมที่ก้าวหน้าพลวัตของโลก และเกื้อหนุนให้คนไทยมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมกับการยกระดับกิจกรรมการผลิตและการให้บริการให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้นโดยอยู่บนพื้นฐานของความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม โดยภาครัฐจำเป็นต้องเร่งพัฒนาและปรับตัวเพื่อลดช่องว่างของการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพที่เหมาะสมในฐานะที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ บนหลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศ โดยมีประเด็นที่ต้องดำเนินการเพื่อรับมือกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างความสามารถของภาครัฐ ประกอบด้วย ๑) พัฒนาการให้บริการภาครัฐที่ตอบโจทย์ สะดวก ประหยัดแก่ประชาชนและผู้ประกอบการ โดยพัฒนาคุณภาพการให้บริการและเปิดโอกาสให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ๒) ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการและโครงสร้างของภาครัฐให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยง เปิดกว้าง และมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ ๓) ปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาประเทศ และสร้างระบบบริหารจัดการ และ ๔) การสร้างระบบบริหารภาครัฐที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลากร ให้มีทักษะที่จำเป็นในการให้บริการภาครัฐดิจิทัล และปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ มาตรการภาครัฐให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ



#### ๕.๕ ระบบราชการ ๔.๐

เพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ Thailand ๔.๐ ภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) ระบบราชการไทยจะต้องมีการปฏิรูป เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่ยึดเหนี่ยวของประชาชนได้อย่างแท้จริง โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

๑. เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) ต้องมีความเปิดเผย โปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการ หรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่าย มากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง ขณะเดียวกันก็ยังคงเชื่อมโยงการทำงานในภาครัฐด้วยกันให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน ไม่ว่าจะบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

๒. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ต้องทำงานในเชิงรุก และมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไข ปัญหาความต้องการ และตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงของทางราชการเพื่อให้บริการต่าง ๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียวประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการและผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกัน ไม่ว่าจะติดต่อด้วยตนเอง อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

๓. มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) ต้องทำงานอย่างเตรียมการณไวล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่ม และประยุกต์องค์ความรู้ ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่น และความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการ และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบราชการ ๔.๐ ความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ ๔.๐ ดังกล่าวต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ ๆ อย่างน้อย ๓ ประการ ได้แก่

๑. การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) อันเป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน (coordination) หรือทำงานด้วยกัน (cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (collaboration) อย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน มีการระดมและนำเอาทรัพยากรทุกชนิดเข้ามาแบ่งปันและใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีการยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นร่วมกัน เพื่อพัฒนาประเทศหรือแก้ปัญหาความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จนไม่มีภาคส่วนใดในสังคมจะสามารถดำเนินการได้

ลุล่วงโดยลำพังอีกต่อไป หรือเป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองในรูปแบบ “ประชารัฐ”



๒. การสร้างนวัตกรรม (Innovation) อันเป็นการคิดค้นและแสวงหาวิธีการหรือ solutions ใหม่ ๆ อันจะเกิด big impact เพื่อปรับปรุงและออกแบบการให้บริการสาธารณะและนโยบายสาธารณะ ให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ อันแปรผันไปตามสภาพพลวัตของการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยรูปแบบห้องปฏิบัติการ (GovLab/ Public Sector Innovation Lab) และใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกนึกคิด (Empathize) ก่อนจะสร้างจินตนาการ (Ideate) พัฒนาต้นแบบ (Prototype) ทำการทดสอบปฏิบัติจริงและขยายผลต่อไป หรือเป็นการนำเอาศาสตร์พระราชาวาด้วย “เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา” เข้ามาประยุกต์ใช้

๓. การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization) อันเป็นการผสมผสานกันของการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลผ่าน cloud computing อุปกรณ์ประเภท smart phone และ collaboration tool ทำให้สามารถติดต่อกันได้อย่าง real time ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลอันสลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชน เกิดผลกระทบอย่างสูงและมีความคาดหวังต่อการให้บริการของทางราชการที่จะต้องดำเนินการในทุกระดับ ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และช่องทางได้อย่างมั่นคงปลอดภัยและประหยัด

#### ๕.๖ มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๐

ตามที่คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๐ ได้มีมติเห็นชอบกับแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล เพื่อให้ใช้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพกำลังคนภาครัฐ โดยให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เร่งพัฒนาตนเองและสนับสนุนการพัฒนาผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทุกส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ องค์กรกลางการบริหารงานบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีทักษะด้านดิจิทัลในระดับที่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถสร้างสรรค่นวัตกรรมการทำงานหรือการให้บริการภาครัฐที่ทันสมัยและมีการเชื่อมโยงการทำงานและข้อมูลข้ามหน่วยงาน และการสร้างรัฐบาลแบบเปิดด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และการพัฒนาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

#### ๕.๗ ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนท้องถิ่น

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นให้ก้าวหน้า และบุคลากรของท้องถิ่นให้เป็นผู้มีศักยภาพสูง เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาศักยภาพ และสามารถพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างบรรลุเป้าหมาย และมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และมีเป้าหมาย ดังนี้

๑) ระบบทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการพัฒนาให้ทันสมัย สอดคล้องกับนโยบายชาติว่าด้วย Thailand ๔.๐ ที่สามารถขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม หรือนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อการพัฒนาท้องถิ่น

๒) บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับสิทธิและประโยชน์อย่างเท่าเทียม และเป็นธรรม

๓) บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างครอบคลุม และเป็นมืออาชีพ สามารถเป็นที่พึ่งและสร้างความเชื่อมั่นให้ประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างยั่งยืน

ปจ



## ๖. ทฤษฎีและความรู้การพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น

### ๖.๑ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM)

กลยุทธ์หรือกระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์ โดยปัจจัยที่สำคัญของการบริหารนั้นประกอบไปด้วยประเด็นสำคัญ ๔ ประเด็น คือ บุคลากรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ และการบริหารจัดการ โดยที่การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีหลายมิติและมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ครอบคลุมเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลังและการสรรหาบุคลากร การอบรมและพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการค่าตอบแทน การบริหารจัดการด้านประสิทธิภาพของการทำงาน ตลอดจนการประเมินผลการทำงานการดำเนินการเกี่ยวกับระเบียบวินัยและการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย ดังนั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) คือ กลยุทธ์ตลอดจนกระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กรตามมิติต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการทำงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด รวมถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อความสำเร็จขององค์กรที่เพิ่มขึ้น

### ๖.๒ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD)

กรอบและกระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร สามารถยกระดับกรอบความคิด (Mindset) และความสามารถในด้านต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งมีความพร้อมในการเติบโตไปตามเส้นทางความก้าวหน้า โดยกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรอาจดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การสัมมนาถ่ายทอดประสบการณ์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากการทำงานจริงและการสอนงาน การเรียนรู้จากการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) การเรียนรู้จากการได้รับการโค้ชและการสะท้อนความคิด เป็นต้น ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) คือกรอบและกระบวนการในการพัฒนาตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งบุคลากรยังเกิดการพัฒนาศักยภาพด้วย ซึ่งเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาแล้วก็สามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กรภาครัฐส่งผลให้องค์กรพัฒนาและยกระดับเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

### ๖.๓ ระบบการจัดการข้อมูลความรู้ (Knowledge Management System)

ระบบการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่นำมาพัฒนาให้เป็นระบบแนวทางการบริหารแนวทางการทำงานภายในองค์กรเพื่อทำให้เกิดการนิยามความรู้ขององค์กรขึ้น เพื่อให้เกิดการต่อยอดและนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมถึงช่วยนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การจัดการความรู้อันกระจุกกระจายในองค์กร ทั้งในตัวบุคคล เอกสารหรือประสบการณ์ต่าง ๆ ให้เป็นระบบระเบียบ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ แล้วนำความรู้เหล่านั้นไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดขององค์กร ทั้งนี้ ความรู้มีอยู่ ๒ ประเภท ได้แก่ ๑) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ส่วนตัวของแต่ละคนที่เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณ นับเป็นความรู้ที่ถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก แต่สามารถพัฒนาและแบ่งกันได้ ที่สำคัญคือเป็นความรู้ที่มีคุณค่ามาก เพราะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ตัวอย่าง (Tacit Knowledge) ที่สามารถจัดการความรู้ได้ คือ ความรู้ในการทำงาน ทักษะเชิงฝีมือการช่าง การใช้เครื่องมือต่าง ๆ อย่างเชี่ยวชาญ เป็นต้น และ ๒) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ผ่านการวิเคราะห์และสังเคราะห์จนกลายเป็นหลักความรู้ทั่วไป ไม่อิงบริบทใด ๆ และเป็นความรู้พื้นฐาน



ที่สามารถหาอ่านจากที่ไหนก็ได้ เช่น หนังสือ อินเทอร์เน็ต คู่มือ ฯลฯ ทำให้เป็นความรู้ที่มีประโยชน์ไม่น้อยกว่าแบบ Tacit Knowledge ไม่ได้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะทุกคน ทุกองค์กรเข้าถึงความรู้ชุดนี้ได้

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย ๖ ประการต่อความรู้ ได้แก่ ๑) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร ๒) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ ๓) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน ๔) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน ๕) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้ และ ๖) การจัดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น โดยที่การดำเนินการ ๖ ประการนี้ บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่น ๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกัน ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น ๔ ส่วน คือ ๑) การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สนองตอบความต้องการบุคลากร และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม ๒) การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลผลิตหรือบริการสาธารณะ ๓) ชีตความสามารถ (Competency) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร และ ๔) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์กับงบประมาณที่ลงไป และเป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่บุคลากรที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเองที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตนอยู่ตลอดเวลา ผ่านการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรกด้วยบูรณาการอยู่กับทุกภารกิจในการปฏิบัติงาน และที่สำคัญ คือ การบริหารจัดการความรู้

#### ๖.๔ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการไทย ที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่มาตรฐานระดับสากล เกณฑ์ PMQA พัฒนามาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (MBNQA) ซึ่งได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประเทศต่าง ๆ ได้นำไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เช่น แคนาดา (CAE) ออสเตรเลีย (ABEA) ญี่ปุ่น (JOA) เป็นต้น โดยสำนักงาน ก.พ.ร. นำแนวคิดของ MBNQA มากำหนดเป็นเกณฑ์ PMQA ที่สอดคล้องกับวิถีปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ และได้นำมาใช้ในการส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยมีองค์ประกอบทั้งหมด ๗ หมวด ดังนี้

หมวดที่ ๑ การนำองค์กร เป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

๑๖/



หมวดที่ ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการ เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ

หมวดที่ ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการประเมินการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ

หมวดที่ ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

หมวดที่ ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางองค์กร

หมวดที่ ๖ การจัดการกระบวนการ เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร

หมวดที่ ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการ ในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

## ๗. มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ซึ่งคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ได้จัดทำเพื่อเป็นบรรทัดฐานในการกำหนดตำแหน่งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดตำแหน่งเป็นประเภทและสายงานตามลักษณะงาน และจัดตำแหน่งในประเภทเดียวกันและสายงานเดียวกันที่คุณภาพของงานอยู่ในระดับเดียวกันโดยประมาณเป็นกลุ่มเดียวกันและระดับเดียวกัน โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ ความรับผิดชอบและคุณภาพของงาน ความก้าวหน้าในสายงานมีจำนวน ๑๐๑ สายงาน ตามประกาศ ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๘ และหนังสือ สำนักงาน ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต.ที่ มท ๐๘๐๙.๖/ว ๑๗๓ ลงวันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๕ เรื่อง มาตรฐานกำหนดตำแหน่งและกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องของเกลือ (เพิ่มเติม)

## ๘. ความรู้สำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

- ๑) ความรู้ที่จำเป็นในงาน
- ๒) ความรู้เรื่องกฎหมาย
- ๓) ความรู้เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง
- ๔) ความรู้ทั่วไปเรื่องชุมชน
- ๕) ความรู้เรื่องการจัดการความรู้
- ๖) ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์
- ๗) ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผล
- ๘) ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร
- ๙) ความรู้เรื่องการบริหารจัดการผลกระทบต่าง ๆ เช่น ผลกระทบสิ่งแวดล้อม



- ๑๐) ความรู้เรื่องการทำงานการเงิน และงบประมาณ
- ๑๑) ความรู้เรื่องระบบบริหารงานการคลัง
- ๑๒) ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง
- ๑๓) ความรู้เรื่องบัญชีและระบบบัญชี
- ๑๔) ความรู้เรื่องจัดซื้อจัดจ้างและกฎระเบียบพัสดุ
- ๑๕) ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ๑๖) ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร
- ๑๗) ความรู้เรื่องงานธุรการและงานสารบรรณ
- ๑๘) ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมพื้นที่
- ๑๙) ความรู้เรื่องสื่อสารสาธารณะ
- ๒๐) ความรู้เรื่องการบริหารจัดการ Hardware Software และ Network
- ๒๑) ความรู้เรื่องบรรณารักษ์

#### ๙. ทักษะสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

- ๑) ทักษะการบริหารข้อมูล
- ๒) ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์
- ๓) ทักษะการประสานงาน
- ๔) ทักษะในการสืบสวน
- ๕) ทักษะการบริหารโครงการ
- ๖) ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอ และถ่ายทอดความรู้
- ๗) ทักษะการเขียนรายงานและสรุปรายงาน
- ๘) ทักษะการเขียนหนังสือราชการ
- ๙) ทักษะการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์

#### ๑๐. สมรรถนะสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

##### (๑) สมรรถนะหลัก

สมรรถนะที่ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกประเภทและทุกระดับตำแหน่งจำเป็นต้องมี ๕ สมรรถนะ ได้แก่ ๑) มุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ๓) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๔) การบริการเป็นเลิศ และ ๕) การทำงานเป็นทีม

##### (๒) สมรรถนะประจำผู้บริหาร

สมรรถนะที่ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่นและอำนวยการท้องถิ่น ต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มี ๔ สมรรถนะ ได้แก่ ๑) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ๒) ความสามารถในการเป็นผู้นำ ๓) ความสามารถในการพัฒนาคน และ ๔) การคิดเชิงกลยุทธ์

##### (๓) สมรรถนะประจำสายงาน

สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับตำแหน่งงาน/สายงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น มี ๒๒ สมรรถนะทุกประเภทกำหนด อย่างน้อย ๓ สมรรถนะ ได้แก่ ๑) การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ ๒) การแก้ไขปัญหาอย่างมีอาชีพ ๓) การแก้ไขปัญหาและการดำเนินการเชิงรุก ๔) การค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูล ๕) การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์ ๖) การคิดวิเคราะห์

๑๓





๗) การบริหารความเสี่ยง ๘) การบริหารทรัพยากร ๙) การมุ่งความปลอดภัยและการระงับภัย ๑๐) การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ ๑๑) การวางแผนและการจัดการ ๑๒) การวิเคราะห์และบูรณาการ ๑๓) การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน ๑๔) การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ ๑๕) การให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์ ๑๖) ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ ๑๗) ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น ๑๘) ความคิดสร้างสรรค์ ๑๙) ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน ๒๐) จิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ๒๑) ศิลปะโน้มน้าวใจ และ ๒๒) สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ท้องถิ่น

### ๑๑. หลักสูตรการพัฒนาสำหรับบุคลากรท้องถิ่น

หลักสูตรการพัฒนาสำหรับบุคลากรท้องถิ่น แต่ละตำแหน่งต้องได้รับการพัฒนาอย่างน้อยในหลักสูตรหนึ่งหรือหลายหลักสูตร ระยะเวลาดำเนินการพัฒนาบุคลากร ต้องกำหนดให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการพัฒนา วิธีการพัฒนา และหลักสูตรพัฒนาแต่ละหลักสูตร สำหรับหลักสูตรการพัฒนาสำหรับบุคลากรท้องถิ่น ประกอบด้วย

(๑) หลักสูตรความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ สำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกระดับ ให้มีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานในการปฏิบัติราชการ ระเบียบและแบบแผนทางราชการ และกฎหมายระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน บทบาทหน้าที่ของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น แนวทางปฏิบัติเพื่อเป็นพนักงานจ้างและลูกจ้างประจำ และหน้าที่ของบุคลากรท้องถิ่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุขและการเป็นข้าราชการที่ดี

(๒) หลักสูตรการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นให้มีความเข้าใจในการปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบ และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทักษะด้านดิจิทัล เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(๓) หลักสูตรความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง สำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกระดับ ให้มีความรู้ความเข้าใจและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภทแต่ละสายงาน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในวิชาชีพและงานที่ปฏิบัติ โดยสามารถประยุกต์ความรู้และทักษะ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(๔) หลักสูตรด้านการบริหาร สำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความเป็นผู้นำองค์กร ทักษะเฉพาะด้าน การคิดเชิงกลยุทธ์ ทักษะการสื่อสาร และการตัดสินใจ การส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อสามารถเป็นผู้บริหารพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง

(๕) หลักสูตรด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานทางจริยธรรม และส่งเสริมให้บุคลากรท้องถิ่นรักษาวินัยตามมาตรฐานทางจริยธรรม มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ยึดถือแนวทางปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม การรักษาวินัย และหลักธรรมาภิบาล

### ๑๒. วิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### (๑) การปฐมนิเทศ

สำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นแรกบรรจุหรืออยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้มีความรู้ความเข้าใจสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างส่วนราชการ



ผู้บริหาร วัฒนธรรมขององค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ ความสำคัญของภารกิจที่มีต่อประชาชน สังคม ประเทศชาติ การพัฒนาตนเองของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ความก้าวหน้าในอาชีพราชการ เพื่อให้มีทัศนคติที่ดีและมีแรงจูงใจในการรับราชการ

## (๒) การฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะหรือ ความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ที่เหมาะสมกับการทำงาน รวมถึงก่อให้เกิดความรู้สึก เช่น ทัศนคติหรือเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสามารถเฉพาะตัวสูงขึ้น มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น

## (๓) การศึกษา หรือดูงาน

การพัฒนาบุคลากรโดยการให้ไปศึกษาเพิ่มเติมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการเพิ่มพูนความรู้ ด้วยการเรียนหรือการวิจัยตามหลักสูตรของสถาบันการศึกษาในและต่างประเทศโดยใช้เวลาในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ ซึ่งสาขาวิชาและระดับการศึกษาโดยปกติจะต้องสอดคล้องหรือเป็นประโยชน์กับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ดำรงอยู่ตามที่ ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. กำหนด

สำหรับการดูงาน คือ การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้และแสวงหาประสบการณ์ ด้วยการสังเกตการณ์และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการดำเนินการใหม่ ๆ โดยคาดหวังว่าจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือปรับปรุงกระบวนการทำงานในบทบาทหน้าที่สำคัญของแต่ละบุคคลทั้งปัจจัยความสำเร็จและปัญหาอุปสรรค ข้อควรระวังจากการเรียนรู้ขององค์กรที่ไปศึกษาดูงาน ทั้งยังเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศโดยการไปพบเห็นสิ่งใหม่ซึ่งสามารถเสริมสร้างแนวคิดใหม่ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เพื่อช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ให้กับบุคลากรอีกทั้งเป็นการเปิดมุมมองที่จะรับการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ สร้างความพร้อมให้แก่ทั้งตัวบุคลากร และสร้างผลสัมฤทธิ์ให้แก่ทีมงาน ส่วนราชการ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ดี ผู้ไปศึกษาดูงานต้องใช้ทักษะการสอบถาม การสังเกต และแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานและการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานจากหน่วยงานหรือองค์กรที่ไปศึกษาดูงาน

## (๔) การประชุม การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการสัมมนา

การประชุม (Meeting) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หรือการสัมมนา (Seminar) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งเน้นการพัฒนาทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และประสบการณ์และทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจสามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการประชุมสัมมนาไปปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ร่วมกันเป็นกลุ่มเน้นการฝึกปฏิบัติ โดยมีโครงการ/หลักสูตร และกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน ซึ่งอาจจะเป็น การศึกษาร่วมกัน ศึกษาค้นคว้า ตลอดจนทำความเข้าใจและฝึกปฏิบัติ เพื่อทักษะปฏิบัติงาน ตามวัตถุประสงค์ของการประชุม การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการสัมมนา นั้น ๆ

## (๕) การสอนงาน การให้คำปรึกษาหรือวิธีการอื่นที่เหมาะสม

๑) การสอนงาน (Coaching) การสอนงานถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นวิธีการให้ความรู้ (knowledge) สร้างเสริมทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่ช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ในระยะยาว



โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนงานและบุคลากรผู้ถูกสอนงาน การสอนงานมักเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มเล็กต้องใช้เวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๒) การฝึกขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) การฝึกขณะปฏิบัติงานถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในหน่วยงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง ณ สถานที่จริงเป็นการให้คำแนะนำ เชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มเล็กในสถานที่ทำงานและในช่วงการทำงานปกติ วิธีการนี้เน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐานให้แก่บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง การฝึกขณะปฏิบัติงานสามารถดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาหรือมอบหมายผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องนั้นมักใช้สำหรับบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้าทำงาน สับเปลี่ยนโอนย้ายเลื่อนตำแหน่งมีการปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ ๆ ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ฝึกบุคลากรขณะปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่รับผิดชอบเพื่อให้บุคลากรทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนวิธีปฏิบัติงานพร้อมคู่มือและระเบียบการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการรักษาองค์ความรู้และคงไว้ซึ่งมาตรฐานการทำงาน แม้ว่าจะเปลี่ยนบุคลากรที่รับผิดชอบงานแต่ยังคงรักษาความมีประสิทธิภาพในการทำงานต่อไปได้

๓) การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) การเป็นที่เลี้ยงเป็นอีกวิธีการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล วิธีการนี้ต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์รับฟังและนำเสนอทิศทางที่ถูกต้องให้อีกฝ่ายโดยเน้นการมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาและกำหนดเป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างที่เลี้ยง (Mentor) และผู้รับคำแนะนำ (Mentee) จากผู้มีความรู้ความชำนาญให้กับผู้ไม่มีประสบการณ์หรือมีประสบการณ์ไม่มากนัก ลักษณะสำคัญของการเป็นที่เลี้ยงคือผู้เป็นที่เลี้ยงอาจเป็นบุคคลอื่นได้ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าโดยตรง ทำหน้าที่สนับสนุนให้กำลังใจช่วยเหลือสอนงานและให้คำปรึกษา แนะนำ ดูแลทั้งการทำงาน การวางแผนเป้าหมายในอาชีพให้กับบุคลากรเพื่อให้ผู้รับคำแนะนำมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นรวมถึงการใช้ชีวิตส่วนตัวที่เหมาะสม

๔) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) การให้คำปรึกษาแนะนำเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่ใช้ในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นกับบุคลากรด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานซึ่งผู้บังคับบัญชากำหนดแนวทางแก้ไขปัญหที่เหมาะสมร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บุคลากรมีแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำมักเป็นผู้บังคับบัญชาภายในหน่วยงานหรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ประสบการณ์และความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องนั้น ๆ ที่มีคุณสมบัติเป็นที่ปรึกษาได้จากทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร

๕) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การหมุนเวียนงานเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรถือเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi-Skill) ที่เน้นการสับเปลี่ยนงานในแนวนอนจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งมากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การหมุนเวียนงานเกิดได้ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงานโดยการให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

๖) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ซึ่งวิธีการนี้เหมาะสมกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอโดยเฉพาะกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการทำงานสูง



๗) การเรียนรู้ผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นหลักสูตรอบรมออนไลน์ที่เป็นความต้องการร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเพิ่มศักยภาพของข้าราชการให้สามารถปฏิบัติงานภายใต้ระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาสำหรับบุคลากรท้องถิ่นอาจจะกระทำได้โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงาน ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. สำนักงาน ก.จ.จ. ก.ท.จ. และ ก.อบต.จังหวัด หน่วยงานของรัฐ หรือส่วนราชการอื่น หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมกับหน่วยงานของรัฐหรือส่วนราชการอื่นก็ได้

### ๑๓. การพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรท้องถิ่น

(๑) ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติราชการ ได้แก่ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการ โดยทั่วไป เช่น ระเบียบแบบแผนทางราชการ กฎหมายระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติราชการ บทบาทหน้าที่ของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น แนวทางปฏิบัติเพื่อเป็นพนักงานจ้างและลูกจ้างประจำ และหน้าที่ของบุคลากรท้องถิ่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข และการเป็นข้าราชการที่ดี

(๒) ด้านคุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ การช่วยเสริมบุคลิกภาพที่ดี ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ พัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทักษะด้านดิจิทัล มนุษย์สัมพันธ์การทำงาน การสื่อความหมายการเสริมสร้างสุขภาพอนามัย เป็นต้น

(๓) ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดโดยเฉพาะ เช่น งานฝึกอบรม งานพิมพ์หนังสือราชการ งานด้านช่าง

(๔) ด้านการบริหาร ได้แก่ รายละเอียดที่เกี่ยวกับการบริหารงานและการบริหารคน เช่น ในเรื่องการวางแผน การมอบหมายงาน การจูงใจ การประสานงาน ความเป็นผู้นำองค์กร ทักษะเฉพาะด้าน การคิดเชิงกลยุทธ์ ทักษะการสื่อสาร และการตัดสินใจ

(๕) ด้านคุณธรรม และจริยธรรม ได้แก่ การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เช่น จริยธรรมในการปฏิบัติงาน มาตรฐานทางจริยธรรม การพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

### ๑๔. การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๑๔.๑ ให้นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ประกอบด้วย

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| ๑) นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น                                 | เป็นประธานกรรมการ        |
| ๒) ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น                                 | เป็นกรรมการ              |
| ๓) รองปลัด/หัวหน้าส่วนราชการทุกส่วนราชการ                       | เป็นกรรมการ              |
| ๔) หัวหน้าส่วนราชการที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล               | เป็นกรรมการ และเลขานุการ |
| ๕) ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ได้รับมอบหมายไม่เกิน ๒ คน | เป็นผู้ช่วยเลขานุการ     |

ทั้งนี้ การออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ให้ระบุชื่อ - สกุล และตำแหน่ง หรือระบุเฉพาะตำแหน่งก็ได้ โดยนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ออกคำสั่ง



๑๔.๒ ให้คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต.จังหวัด) แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาพนักงานส่วนตำบล ประกอบด้วย

- ๑) ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต.จังหวัด) เป็นประธาน  
ที่คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต.จังหวัด) คัดเลือก
- ๒) ผู้แทนองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย เป็นกรรมการ  
นายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน ๓ คน  
ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน ๓ คน
- ๓) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๒ คน เป็นกรรมการ
- ๔) ผู้แทนส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๒ คน เป็นกรรมการ
- ๕) เลขานุการคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต.จังหวัด) เป็นกรรมการ  
และเลขานุการ

สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลใดที่มีความพร้อม อาจจัดทำแผนการพัฒนาพนักงานส่วนตำบลเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานส่วนตำบลของตนเอง แล้วเสนอให้คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต.จังหวัด) พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อน จึงประกาศใช้บังคับได้

#### ๑๕. กระบวนการพัฒนาบุคลากร

##### (๑) วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร

ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) วิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาบุคลากร อาจมีสาเหตุจากความจำเป็นเนื่องจากมีปัญหา ขอบเขตพื้นที่ต่าง ๆ เกิดขึ้นจากการปฏิบัติราชการหรือการเรียนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) เช่น การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนไม่ตอบสนองต่อความต้องการอย่างแท้จริง การปฏิบัติราชการมีความล่าช้าหรือเพื่อสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากร เป็นต้น หรือการต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการต่าง ๆ อันเนื่องมาจากความจำเป็นที่ต้องปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ทำให้ต้องมีการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะมีการวิเคราะห์จากภารกิจอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความต้องการพัฒนาของบุคลากรและสภาพแวดล้อม เพื่อวิเคราะห์ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

##### (๒) การออกแบบแผนพัฒนาบุคลากร

ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ออกแบบและวางแผนการจัดแผนพัฒนาบุคลากรขึ้น โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โดยต้องคำนึงถึงลักษณะประเภทของการพัฒนาบุคลากรรวมทั้งการกำหนดหลักสูตร หลักการและเหตุผล เป้าหมายการพัฒนา หลักสูตรการพัฒนา วิธีการพัฒนา ระยะเวลา งบประมาณ และการติดตามและประเมินผลในการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดเป็นการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทุก ๓ ปี และการจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปี ตามผลการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงการพัฒนาให้สอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งเป็นหลัก

##### (๓) การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาสำหรับบุคลากรท้องถิ่น อาจจะกระทำได้โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงาน ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. สำนักงาน ก.จ.จ. ก.ท.จ. และ ก.อบต.จังหวัด หน่วยงานของรัฐหรือส่วนราชการอื่นก็ได้ โดยวิธีการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นสามารถกระทำได้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีก็ได้



ตามความจำเป็นและความเหมาะสม เช่น การพัฒนาตนเอง การพัฒนาในงาน การพัฒนานอกงาน ได้แก่ ๑) การปฐมนิเทศ ๒) การฝึกอบรม ๓) การศึกษาหรือดูงาน ๔) การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการสัมมนา และ ๕) การสอนงาน การให้คำปรึกษาหรือวิธีการอื่นที่เหมาะสม จึงต้องมีการวิเคราะห์การพัฒนาบุคลากร และเรียงลำดับว่าความต้องการใดที่ควรต้องได้รับการสนองตอบก่อนหลังตามลำดับความสำคัญ รวมไปถึงความต้องการพัฒนาของบุคลากรท้องถิ่นในสังกัดด้วย

#### (๔) การติดตามและการประเมินผล

การติดตามและการประเมินผล เป็นกลไกที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ทราบถึงความก้าวหน้า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของ การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ และนำไปสู่การทบทวน ปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์จนส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนด ของแผนพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙) โดยใช้ หลักการ PDCA กล่าวคือ มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ (Plan) คือ แผนพัฒนาบุคลากร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙) แล้วนำไปสู่การปฏิบัติ (Do) ผ่านกระบวนการถ่ายทอด การแปลงแผนพัฒนาบุคลากรไปสู่การปฏิบัติ มีการติดตามผลการดำเนินงาน ว่าเป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนดหรือไม่ (Check) และหากพบว่า ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่กำหนด ตามวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ก็จะได้ทำโครงการเพื่อพัฒนาต่อยอดให้ดียิ่งขึ้นต่อไป จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากร (Act)

#### ๑๖. งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ตามแผนการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างชัดเจน แน่นนอน เพื่อให้ การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ๑๗. ความรับผิดชอบ

๑. บุคลากรมีหน้าที่เรียนรู้และพัฒนาตนเองทั้งในด้านกรอบความคิด จริยธรรมและทักษะให้ สามารถทำงานตามบทบาทหน้าที่และระดับตำแหน่งของตนเอง

๒. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ มีหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อให้เกิดการ เรียนรู้ ให้ทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้ง ดูแลและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน และการเรียนรู้และพัฒนา แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

๓. คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร มีหน้าที่กำหนดทิศทางขององค์กรและทิศทาง ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น รวมทั้งให้การสนับสนุนผู้บังคับบัญชาทุกระดับในการทำหน้าที่ และรับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ดำเนินการจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และส่วนราชการอย่างทั่วถึง เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี

๔. ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีหน้าที่ทำงานร่วมกับ ผู้บริหารในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน รวมทั้ง ให้การสนับสนุนผู้บังคับบัญชาทุกระดับในการทำหน้าที่และรับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

๑๗



๕. ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. มีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี โดยจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรอันจะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

๖. ก.จ.จ. ก.ท.จ. และ ก.อบต.จังหวัด มีหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแผนงานในการขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นต่อไป

#### ๑๘. ความสมบูรณ์ของแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี

ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเสนอร่างแผนพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ ต่อ ก.จ.จ. ก.ท.จ. ก.อบต.จังหวัด และ ก.เมืองพัทยา แล้วแต่กรณี ภายในเดือนกันยายน ๒๕๖๖ เมื่อ ก.จ.จ. ก.ท.จ. ก.อบต.จังหวัด และ ก.เมืองพัทยา มีมติเห็นชอบร่างแผนพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ แล้ว ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกาศใช้แผนพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๖ เป็นต้นไปเพื่อเป็นกรอบการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพบุคลากรท้องถิ่นให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ คุณธรรมและจริยธรรมในระยะเวลา ๓ ปี ข้างหน้า

เมื่อใกล้ครบกำหนดระยะเวลาการบังคับใช้แผนพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ในรอบถัดไป (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๓) โดยเริ่มจัดทำร่างแผนพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี เป็นการล่วงหน้าเพื่อให้แผนพัฒนาบุคลากรมีความต่อเนื่องและประกาศใช้ได้ทันภายในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๙

#### ๑๙. การปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี

กรณีแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี อยู่ระหว่างประกาศใช้บังคับ หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีเหตุผลความจำเป็นและประสงค์จะดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ตามหลักสูตรการพัฒนาสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในแต่ละตำแหน่งที่ต้องได้รับการพัฒนา การปรุงวิธีการพัฒนาบุคลากร หรือการอื่นใดที่กระทบต่อแผนพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเสนอเรื่องขอความเห็นชอบ ต่อ ก.จ.จ. ก.ท.จ. ก.อบต.จังหวัด หรือ ก.เมืองพัทยา แล้วแต่กรณี และให้จัดทำเป็นประกาศปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ทุกครั้งโดยระบุว่าเป็นการปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ครั้งที่เท่าใดให้ชัดเจน เช่น ประกาศปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ ครั้งที่...  
ด.จ.



สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น  
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย



