

สารสนเทศในระดับจังหวัดและด้านการบริหารความรู้อของ ส่วนราชการ” โดยการจัดงาน “การบริหารเพื่อประโยชน์ สุขของประชาชน” ประจำปี 2547 เมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2548 ณ หอประชุมกองทัพเรือ เพื่อมอบรางวัลดังกล่าว โดยมีรองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) ในฐานะ ประธาน ก.พ.ร. เป็นประธาน สำหรับส่วนราชการที่ได้รับ รางวัล “ด้านการบริหารความรู้อของส่วนราชการ” รางวัล ชมเชย ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี และกรมการค้า ภายใน และจังหวัดที่ได้รับรางวัลชมเชย “ด้านการบริหาร สารสนเทศในระดับจังหวัด” ได้แก่ จังหวัดขอนแก่น เชียงราย และนครราชสีมา

■ มีการจ่ายค่าตอบแทนผลงานให้ผู้บริหาร ในภาคราชการให้ใกล้เคียงกับภาคเอกชนตามหลักการ จ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงราคาตลาด ด้วยการจัดสรร เงินเพิ่มพิเศษแก่ผู้บริหาร ซึ่งเป็นการดำเนินการตามมติ คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2547 เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การกำหนดเป้าหมาย มาตรการ แนวทาง รายละเอียดของการปรับปรุงค่าตอบแทนของ ข้าราชการ กำหนดเวลาและวิธีการจ่ายค่าตอบแทน ตามที่ ก.พ.ร. เสนอ ซึ่งเป็นการจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษ โดย ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 มีงบประมาณ จำนวน 295 ล้านบาท เพื่อจัดสรรให้กับผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 10-11) ที่เป็นหัวหน้าส่วนราชการและทำข้อตกลงผลงาน หรือคำรับรองการปฏิบัติราชการ รวมทั้งผู้บริหารระดับรอง ลงมา (ระดับ 8-9) ของหน่วยงานที่ทำคำรับรองการ ปฏิบัติราชการ ได้แก่ ตำแหน่งปลัดกระทรวง รองปลัด กระทรวง อธิบดี ผู้ว่าราชการจังหวัด อธิการบดี รองอธิบดี รองผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้อำนวยการสำนัก และผู้อำนวยการกอง ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการจัดสรรเงิน เพิ่มพิเศษ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ให้กับผู้บริหาร เป็นเวลา 6 เดือน สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 จะมีการดำเนินการ 2 ครั้งๆ ละ 6 เดือนซึ่งคาดว่าจะ สามารถยกระดับค่าตอบแทนของภาคราชการให้ใกล้เคียง

กับภาคเอกชนจากเดิมที่ห่างกันประมาณ 5 เท่า ให้เหลือ ช่องว่างประมาณ 3 เท่า

เพื่อให้สอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐบาลใน การทำงานเชิงรุก สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้กำหนดกรอบ การประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ของส่วนราชการ จังหวัด และมหาวิทยาลัย ซึ่ง ประกอบด้วยประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตัวชี้วัด น้ำหนักคำอธิบายตัวชี้วัด และเกณฑ์การให้คะแนน ไว้เรียบร้อยแล้ว

### ■ การพัฒนาและส่งเสริมหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปสู่องค์กรมหาชน

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2546 เห็นชอบในหลักการและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจเพื่อ เสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบกับ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 53 ได้กำหนด ให้นำหลักเกณฑ์ดังกล่าวไปใช้ในองค์กรมหาชน โดย กำหนดให้ ก.พ.ร. ดูแลองค์กรมหาชนให้มีการดำเนินการ ตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว และแจ้งให้รัฐมนตรีผู้มี หน้าที่กำกับดูแลองค์กรมหาชนเพื่อสั่งการให้องค์กร มหาชนดำเนินการให้ถูกต้องต่อไป และมาตรา 42 แห่ง พระราชบัญญัติองค์กรมหาชน พ.ศ. 2542 บัญญัติว่า เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ขององค์กรมหาชน โดยให้องค์กรมหาชนมีอิสระในการ ดำเนินกิจการตามความเหมาะสมภายใต้การกำกับดูแล โดยมีเป้าหมายที่แน่ชัด ให้องค์กรมหาชนอยู่ภายใต้ ระบบการประเมินผลขององค์กรมหาชนตามที่คณะ รัฐมนตรีกำหนด เว้นแต่พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งจะกำหนด ระบบการประเมินผลไว้เป็นอย่างอื่น

สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ดำเนินการจัดทำแนวทาง พัฒนาการดำเนินงานและการประเมินผลองค์กรมหาชน เสนอต่อคณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ 7 กันยายน

2547 ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบกับการพัฒนาการดำเนินงานและการประเมินผลองค์กรมหาชน ตามที่ ก.พ.ร. เสนอ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้มีการจัดทำ “คู่มือการปฏิบัติงานขององค์กรมหาชนตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” และ “แนวทางการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานและระบบการประเมินผลองค์กรมหาชน” ขึ้น และได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การพัฒนาการบริหารขององค์กรมหาชน” เมื่อวันที่ 19 - 21 พฤศจิกายน 2547 โดยมีผู้ร่วมประชุมประกอบด้วย ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ เจ้าหน้าที่ระดับสูงขององค์กรมหาชน และ อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการส่งเสริมองค์กรมหาชน โดยมีวัตถุประสงค์ของการประชุมคือ เพื่อให้องค์กรมหาชนมีความเข้าใจในหลักการและแนวทางของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานและการประเมินผลองค์กรมหาชน รวมทั้งเป็นการระดมความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับ “คู่มือการปฏิบัติงานขององค์กรมหาชนตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” และ “แนวทางการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานและระบบการประเมินผลองค์กรมหาชน” เพื่อจะได้ปรับปรุงให้เหมาะสมกับองค์กรมหาชนต่อไป โดยเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2548 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัด พิธีลงนามคำรับรองการปฏิบัติงานของสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การ

มหาชน) ภายใต้การกำกับของกระทรวงพลังงานขึ้น เป็นแห่งแรก เพื่อเป็นการนำร่องการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรมหาชน และได้จัดพิธีลงนามคำรับรองฯ ของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) เป็นแห่งที่ 2 เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2548

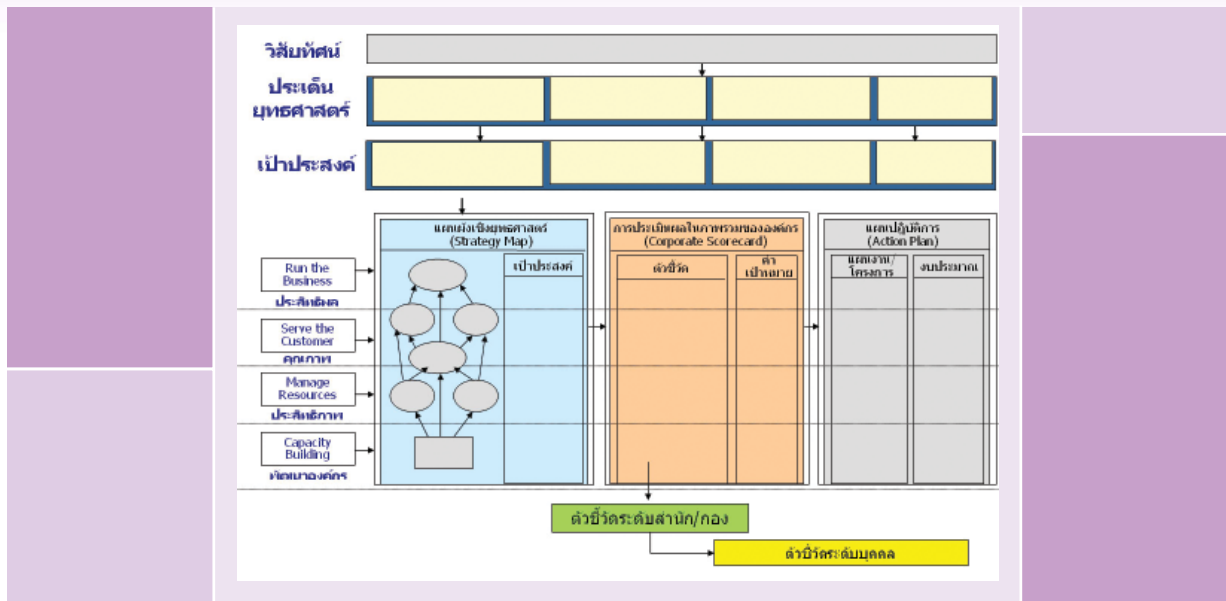
สำนักงาน ก.พ.ร. มุ่งหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเมื่อองค์กรมหาชนทุกแห่งนำเอาหลักการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ไปประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน และการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปปฏิบัติ จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชน และส่งเสริมให้การบริหารงานภาครัฐเป็นไปในแนวทางเดียวกัน อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่องค์กรมหาชนทุกแห่งได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรมหาชนเสนอต่อคณะรัฐมนตรี และลงนามในคำรับรองการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรมหาชนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง อย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ



■ พัฒนาและวางระบบประเมินผลของส่วนราชการระดับกลุ่มจังหวัด จังหวัด หน่วยงาน จนถึงระดับบุคคล

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี

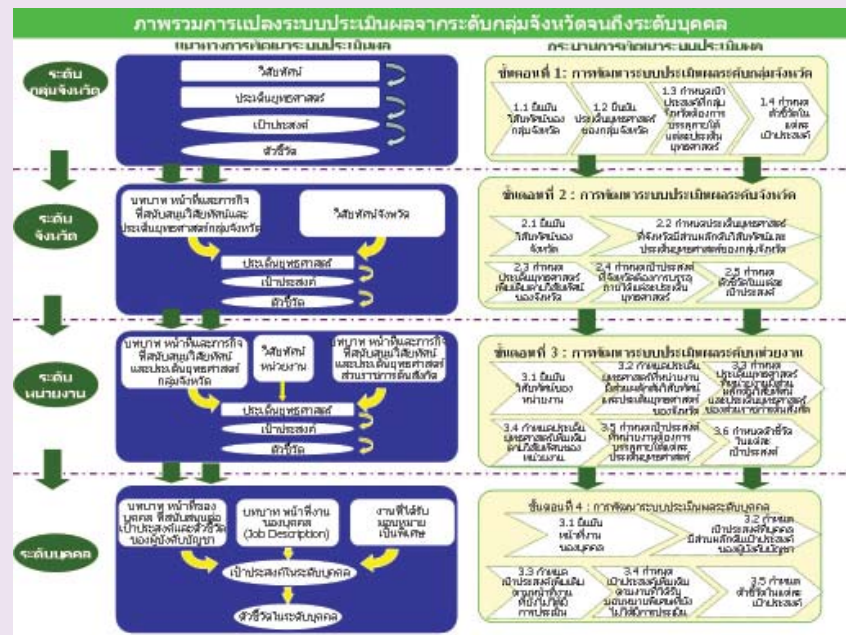
1. สำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัดปทุมธานี
2. สำนักงานคลังจังหวัดปทุมธานี
3. สำนักงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการจังหวัดปทุมธานี
4. สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี



มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการวัดผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการในส่วนภูมิภาค ที่มีการเชื่อมโยงตั้งแต่ระดับกลุ่มจังหวัด จังหวัด หน่วยงาน ลงไปจนถึงระดับบุคคล โดยในระยะที่ 1 ได้ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ได้คัดเลือกกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน จังหวัดปทุมธานี สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดปทุมธานี และสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี เพื่อพัฒนาและวางระบบประเมินผลในแต่ละระดับ

สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ได้ดำเนินการพัฒนาและวางระบบประเมินผลของส่วนราชการระดับกลุ่มจังหวัด จังหวัด หน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลใน ระยะที่ 2 ต่อเนื่องจากระยะที่ 1 เพื่อพัฒนาและวางระบบประเมินผลในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ในส่วนราชการสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาคในจังหวัดปทุมธานี ให้ครบถ้วนทั้ง 25 หน่วยงาน ได้แก่

5. สำนักงานประมงจังหวัดปทุมธานี
6. สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดปทุมธานี
7. สำนักงานเกษตรจังหวัดปทุมธานี
8. สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี
9. สำนักงานปฏิรูปที่ดินจังหวัดปทุมธานี
10. สำนักงานขนส่งจังหวัดปทุมธานี
11. สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
12. สำนักงานสถิติจังหวัดปทุมธานี
13. สำนักงานพาณิชย์จังหวัดปทุมธานี
14. สำนักงานจังหวัดปทุมธานี
15. ที่ทำการปกครองจังหวัดปทุมธานี
16. สำนักงานที่ดินจังหวัดปทุมธานี
17. สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดปทุมธานี



18. เรือนจำจังหวัดปทุมธานี
19. สำนักงานแรงงานจังหวัดปทุมธานี
20. สำนักงานจัดหางานจังหวัดปทุมธานี
21. สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดปทุมธานี
22. สำนักงานประกันสังคมจังหวัดปทุมธานี
23. สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดปทุมธานี
24. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดปทุมธานี
25. สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี

ขณะนี้ (มกราคม 2549) ส่วนราชการสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาคในจังหวัดปทุมธานี ทั้ง 25 หน่วยงาน ได้จัดทำระบบประเมินผลระดับหน่วยงานซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่มีความเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติราชการของจังหวัดปทุมธานี และกระทรวง/กรมต้นสังกัด และได้จัดทำระบบประเมินผลระดับบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และ Job Descriptions ของสายงานเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้ ผลผลิตของโครงการประกอบด้วย

■ รายงานผลการวางระบบประเมินผลระดับหน่วยงานและระดับบุคคลของส่วนราชการสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาค ทั้ง 25 หน่วยงาน โดยได้อธิบายแนวทางและหลักการที่ใช้ในการพัฒนาระบบประเมินผลตั้งแต่ระดับกลุ่มจังหวัด จังหวัด หน่วยงานประจำจังหวัด จนถึงระดับบุคคล ซึ่งระบบการประเมินผลระดับบุคคลและระดับหน่วยงานต่างๆ จะต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และระบบประเมินผลของกลุ่มจังหวัด จังหวัด และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัด นอกจากนี้ รายงานดังกล่าวยังได้กล่าวถึงการนำระบบประเมินผลไปใช้ในทางปฏิบัติตั้งแต่การตั้งเป้าหมาย การจัดทำแผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติงานให้สนับสนุนยุทธศาสตร์การนำเสนอผลการดำเนินงาน รวมทั้งการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

■ คู่มือประกอบการใช้ระบบประเมินผลระดับหน่วยงานและระดับบุคคลของส่วนราชการสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาค ทั้ง 25 หน่วยงาน ซึ่งแสดงรายละเอียดของแต่ละตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน และรายละเอียดตัวชี้วัดระดับบุคคล และแบบฟอร์มสำหรับใช้ในการเก็บข้อมูลของแต่ละตัวชี้วัดดังกล่าว เพื่อให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานมีความเข้าใจและรายงานผลตามตัวชี้วัดได้อย่างถูกต้องตรงกัน

ในการพัฒนาและวางระบบประเมินผลระดับหน่วยงานและระดับบุคคลของส่วนราชการสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาคในจังหวัดปทุมธานี ทั้ง 25 หน่วยงาน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับแต่ละหน่วยงาน เพื่อถ่ายทอดความรู้ เทคนิค ในการพัฒนาและวางระบบประเมินผล ดังนี้

- การยืนยันวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

- การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ และการกำหนดเป้าประสงค์ ในมิติการประเมินผล 4 ด้าน คือ ด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านการพัฒนาองค์กร

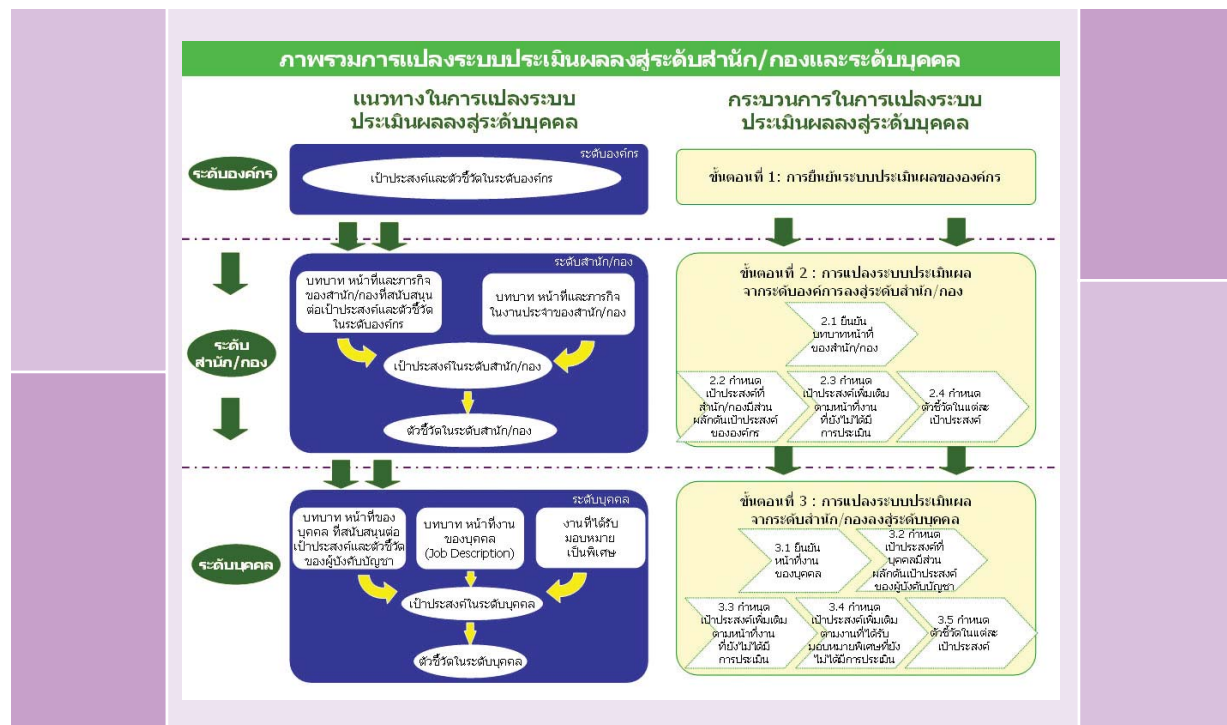
- การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ที่แสดงถึงผลผลิต ผลลัพธ์ ของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

- การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ที่แสดงให้เห็นถึง วิธีการจัดเก็บข้อมูล ความถี่ในการจัดเก็บข้อมูล ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด เป็นต้น

จากการดำเนินงานดังกล่าวทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาและวางระบบประเมินผล เจ้าหน้าที่ที่มีการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์คำนึงถึงประสิทธิผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ การพัฒนาคุณภาพการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น และคำนึงถึงการพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานให้สามารถให้บริการและปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

### ■ การพัฒนาและวางระบบประเมินผลของส่วนราชการระดับกลุ่มภารกิจ กรม สำนัก/กอง จนถึงระดับบุคคล

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการพัฒนาและวางระบบประเมินผลของส่วนราชการระดับกลุ่มภารกิจ กรม สำนัก/กอง จนถึงระดับบุคคลในส่วนราชการต้นแบบระดับกลุ่มภารกิจ 1 กลุ่มภารกิจ คือ กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาพฤตินิสัย กระทรวงยุติธรรม ประกอบด้วย กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กรมคุมประพฤติ และ



กรมราชทัณฑ์ มีการวัดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมในระดับกลุ่มภารกิจ กรม สำนัก/กอง และระดับบุคคล

ผลการดำเนินงาน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้แนวทางวิธีการ และเครื่องมือในการวางระบบเพื่อให้ได้แนวทาง วิธีการ และเครื่องมือในการวางระบบประเมินผลของส่วนราชการระดับกลุ่มภารกิจกรม สำนัก/กอง และระดับบุคคล ที่เป็นต้นแบบในการวัดผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการในระดับกลุ่มภารกิจ กรม สำนัก/กอง และระดับบุคคล ซึ่งที่ปรึกษาจะต้องส่งมอบผลงาน ดังนี้

1. รายงานผลการวางระบบประเมินผลระดับกลุ่มภารกิจและระดับกรม สำหรับกลุ่มภารกิจต้นแบบ

2. คู่มือประกอบการใช้ระบบประเมินผลระดับกลุ่มภารกิจและระดับกรม สำหรับกลุ่มภารกิจ (ต้นแบบ) ซึ่งแสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัวของกลุ่มภารกิจ ด้านพัฒนาพหุตินิสัย และกรมต้นแบบสามกรม

3. รายงานสรุปผลการฝึกอบรมการวางระบบประเมินผลถึงระดับกรม สำหรับกลุ่มภารกิจต้นแบบ รายละเอียดดังนี้

- วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
- รายละเอียดกลุ่มเป้าหมาย
- รายละเอียดเนื้อหาที่ใช้ในการฝึกอบรม

4. รายงานผลการวางระบบประเมินผลระดับกลุ่มภารกิจ กรม สำนัก/กอง จนถึงระดับบุคคล สำหรับกลุ่มภารกิจต้นแบบ

5. คู่มือประกอบการใช้ระบบประเมินผลระดับบุคคล สำหรับกรมคุมประพฤติ (ต้นแบบ) ซึ่งแสดงรายละเอียดตัวชี้วัดของระดับบุคคลทั้งหมดในกรมต้นแบบ

6. คู่มือการสร้างต้นแบบการพัฒนาและวางระบบประเมินผลของส่วนราชการระดับกลุ่มภารกิจ กรม สำนัก/กอง จนถึงระดับบุคคล

7. รายงานสรุปผลการฝึกอบรมการวางระบบประเมินผลถึงระดับบุคคลให้กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของกระทรวงและกรมในสังกัด รายละเอียดดังนี้

- วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
- รายละเอียดกลุ่มเป้าหมาย

■ รายละเอียดเนื้อหาที่ใช้ในการฝึกอบรม  
ผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินการดังกล่าวจะทำให้ส่วนราชการมีเครื่องมือในการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมสามารถนำไปปรับปรุงผลการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่า และตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของกระทรวงมีความรู้ความเข้าใจในระบบประเมินผลของส่วนราชการระดับกลุ่มภารกิจ กรม สำนัก/กอง จนถึงระดับบุคคล สามารถรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดในทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเป็นการเสริมสร้างขีดสมรรถนะให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.ร. มีความรู้และเข้าใจการพัฒนาและวางระบบประเมินผลของส่วนราชการระดับกลุ่มภารกิจกรม สำนัก/กอง จนถึงระดับบุคคล และสามารถให้คำปรึกษากับส่วนราชการอื่นๆ ในการวางระบบได้

### ■ การประเมินผลการพัฒนาระบบราชการในภาพรวม และจัดทำรายงานของ ก.พ.ร. ประจำปี พ.ศ. 2548

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการจัดทำรายงานผลการพัฒนาระบบราชการ จำนวน 2 ฉบับ เพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรี รัฐสภา และวุฒิสภา ได้แก่

■ รายงานการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

■ รายงานผลการพัฒนาระบบราชการในภาพรวม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 โดยเป็นการรายงานผลเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการของส่วนราชการ ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น การปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล และการตอบสนองต่อการบริหารการปกครองในระบอบประชาธิปไตย พร้อมทั้งวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาระบบราชการ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาระบบราชการในระยะต่อไป

การประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ และ จัดทำรายงานของ ก.พ.ร. ประจำปี พ.ศ. 2548 อยู่ระหว่างการดำเนินการศึกษาวิเคราะห์และประเมินผล โดยคาดว่าจะแล้วเสร็จประมาณเดือนมีนาคม 2549 ทั้งนี้ ผลการศึกษาวิเคราะห์และประเมินผลที่ได้ จะนำไปใช้ในการปรับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 ซึ่งมีระยะเวลาดำเนินการตามแผน เหลืออยู่อีก 2 ปี นอกจากนี้ ยังจะได้นำเสนอผลการศึกษา ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ปัจจัยแห่ง ความสำเร็จ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ ราชการในระยะต่อไป ต่อคณะรัฐมนตรี รัฐสภา และ วุฒิสภา

### ■ การสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับผลการ พัฒนาระบบราชการ

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดจ้างที่ปรึกษาดำเนินการ ตรวจสอบความพึงพอใจเกี่ยวกับผลการพัฒนาระบบราชการ โดยได้ทำการสำรวจในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การรับรู้ ความ เข้าใจ การมีส่วนร่วม และความพึงพอใจเกี่ยวกับการ พัฒนาระบบราชการของกลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่ม คือ ประชาชน ข้าราชการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการ พัฒนาระบบราชการ และจัดทำเป็นรายงานผลการสำรวจ แยกตามกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งมีการรายงานผลในภาพรวม พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. รายงานผลการรับรู้ความเข้าใจการมีส่วนร่วม และความพึงพอใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการของ **ประชาชน** (ผู้ตอบแบบสำรวจทั้งหมดจำนวน 17,612 คน)

■ ประชาชนที่รับรู้ถึงการพัฒนาระบบราชการ ร้อยละ 16.25 (2,909 คน)

■ ประชาชนที่รับรู้และมีความเข้าใจถึงการ พัฒนาระบบราชการ ร้อยละ 65.97 (1,919 คน จาก ประชาชนที่รับรู้ถึงการพัฒนาระบบราชการ 2,909 คน)

■ ประชาชนที่รับรู้และมีความคิดเห็นว่า ระบบราชการมีการพัฒนาโดยเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ร้อยละ 72.78 (1,543 คนจากประชาชนที่รับรู้ถึงการ

พัฒนาระบบราชการ 2,909 คน)

■ ประชาชนที่มีความพึงพอใจในการพัฒนา ระบบราชการ ร้อยละ 61.95 (10,911 คน)

2. รายงานผลการรับรู้ ความเข้าใจ การมี ส่วนร่วม และความพึงพอใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ ราชการของ**ข้าราชการ** (ผู้ตอบแบบสำรวจทั้งหมดจำนวน 7,935 คน)

■ ข้าราชการที่รับรู้ถึงการพัฒนาระบบ ราชการ ร้อยละ 92.33 (7,326 คน)

■ ข้าราชการที่รับรู้และมีความเข้าใจถึงการ พัฒนาระบบราชการ ร้อยละ 89.99 (6,593 คน)

■ ข้าราชการที่มีความพึงพอใจในการพัฒนา ระบบราชการ ร้อยละ 72.39 (4,773 คน)

3. รายงานผลการรับรู้ ความเข้าใจ และความ พึงพอใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการของ**ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียในการพัฒนาระบบราชการ** (ผู้ตอบแบบ สำรวจทั้งหมดจำนวน 1,207 คน)

■ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาระบบ ราชการที่รับรู้ถึงการพัฒนาระบบราชการ ร้อยละ 87.32 (1,054 คน)

■ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาระบบ ราชการที่รับรู้และมีความเข้าใจถึงการพัฒนาระบบราชการ ร้อยละ 84.35 (889 คน)

■ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาระบบ ราชการที่มีความพึงพอใจในการพัฒนาระบบราชการ ร้อยละ 68.95 (613 คน)

4. รายงานผลการรับรู้ ความเข้าใจ และความ พึงพอใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการใน**ภาพรวม** พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ

■ ภาพรวมของการรับรู้ถึงการพัฒนาระบบ ราชการ ร้อยละ 65.39

■ ภาพรวมของความเข้าใจถึงการพัฒนา ระบบราชการ ร้อยละ 80.10

■ ภาพรวมของความพึงพอใจในการพัฒนา ระบบราชการ ร้อยละ 67.77

นอกจากนี้ ยังได้จัดทำฐานข้อมูลผลสำรวจในรูปแบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ไว้อีกด้วย ทั้งนี้ การสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับผลการพัฒนาระบบราชการมุ่งหวังให้ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาระบบราชการ มีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ อันจะนำไปสู่การพัฒนาระบบราชการที่มุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง และเพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยมาใช้ประกอบการจัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานราชการต่อไป

#### ■ การจัดระบบการตรวจสอบภาคราชการ

มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2547 ให้สำนักงาน ก.พ.ร. รับไปพิจารณาจัดระบบการตรวจสอบภาคราชการใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับการพัฒนาระบบราชการ ระบบการบริหารการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ และหลักการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ให้แล้วเสร็จภายใน 1 เดือน

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับการพิจารณาตรวจสอบภาคราชการ คณะอนุกรรมการดังกล่าวได้ประชุมพิจารณาเรื่องนี้และมีมติเห็นควรเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อมีมติให้จัดระบบและกลไกการควบคุมภายในของฝ่ายบริหารเสียใหม่ โดยให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการชั้นชุดหนึ่งแทนคณะกรรมการตรวจสอบภาคราชการประจำกระทรวงเดิม รวมทั้งปรับปรุงกลไกที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบและการตรวจราชการในระดับกระทรวงและกรม ซึ่งคณะกรรมการกฤษฎีกาเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี คณะที่ 7 (ฝ่ายกฎหมายฯ) ในการประชุมเมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2547 ได้พิจารณาแล้วมีมติให้สำนักงาน ก.พ.ร. รับข้อสังเกตของคณะกรรมการ

กฤษฎีกาดังกล่าวไปพิจารณาในรายละเอียดโดยให้จัดทำร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีและจัดประชุมรับฟังความคิดเห็นจากทุกกระทรวงก่อนการนำเสนอคณะรัฐมนตรี เพื่อพิจารณาต่อไป

คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับการพิจารณาตรวจสอบภาคราชการ ได้ประชุมเพื่อพิจารณาเรื่องนี้เมื่อวันที่ 7, 17 และ 23 มิถุนายน 2547 โดยรับข้อสังเกตของคณะกรรมการกฤษฎีกาเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี คณะที่ 7 (ฝ่ายกฎหมายฯ) มาพิจารณาจัดทำร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ พ.ศ. .... และได้นำเสนอรองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) ประธาน ก.พ.ร. แล้ว เห็นควรส่งให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีนำเสนอคณะกรรมการกฤษฎีกาเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี คณะที่ 8 (ฝ่ายกฎหมายฯ) และคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป

คณะรัฐมนตรี ในคราวการประชุมเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2547 มีมติเห็นชอบตามข้อเสนอของคณะกรรมการกฤษฎีกาเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี คณะที่ 8 (ฝ่ายกฎหมายฯ) ดังนี้

■ เห็นควรให้ความเห็นชอบในหลักการร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ พ.ศ. .... ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ และให้ส่งสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจพิจารณา โดยที่ให้แก่แก้ไขเพิ่มเติมตามประเด็นอภิปรายในบางประเด็น แล้วดำเนินการต่อไปได้

■ เห็นควรให้ยุบเลิกคณะกรรมการตรวจสอบประจำกระทรวง และมอบหมายให้สำนักงาน ก.พ.ร. รับไปประสานในรายละเอียด ปรับปรุงกลไกและระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบและประเมินผลและพัฒนาในส่วนราชการ ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ

สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้เสนอร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ พ.ศ. .... เข้าสู่กระบวนการพิจารณา และนายกรัฐมนตรีได้ลงนามในระเบียบดังกล่าวและได้ประกาศ



ในราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศและงานทั่วไป เล่ม 122  
ตอนพิเศษ 21 ง วันที่ 11 มีนาคม 2548

ทั้งนี้ ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ  
และประเมินผลภาครัฐการ (ค.ต.ป.) แล้ว ประกอบด้วย

1. รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม)  
*ประธานกรรมการ*
2. ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ  
*กรรมการ*
3. เลขานุการคณะกรรมการพัฒนาการ  
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ  
*กรรมการ*
4. เลขานุการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน  
*กรรมการ*
5. ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี  
*กรรมการ*
6. อธิบดีกรมบัญชีกลาง  
*กรรมการ*
7. ผู้อำนวยการกำกับและบริหารโครงการ  
เปลี่ยนระบบการบริหารงานการเงินการคลัง  
โดยระบบอิเล็กทรอนิกส์\*  
*กรรมการ*
8. ศาสตราจารย์เกษรี ณรงค์เดช  
*กรรมการ*
9. ศาสตราจารย์โกวิททย์ โปะยานนท์  
*กรรมการ*
10. นายครรชิต มาลัยวงศ์  
*กรรมการ*
11. นายชาญชัย จารุวิสูตร  
*กรรมการ*
12. ศาสตราจารย์ปกรณ์ อดุลพันธุ์  
*กรรมการ*
13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประวีตร นิลสุวรรณกุล  
*กรรมการ*
14. นายวัฒนา รัตนวิจิตร  
*กรรมการ*

15. เลขานุการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
*กรรมการและเลขานุการ*

\*หมายเหตุ: ตำแหน่งปัจจุบัน คือ ผู้อำนวยการ  
สำนักงานกำกับระบบการบริหารการเงินการคลัง  
ภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์

## การบริหารการเปลี่ยนแปลง

### ■ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง หรือ Blueprint for Change เป็นการดำเนินโครงการบริหาร การเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุน ยุทธศาสตร์เพื่อให้สอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งได้กำหนดแนวทางการบริหารราชการเพื่อ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3 ด้าน คือ 1) การปรับปรุง ประสิทธิภาพ 2) การพัฒนาคุณภาพ 3) การเสริมสร้าง ซีดสมรรถนะของบุคลากรเพื่อสร้างความพร้อมเชิง ยุทธศาสตร์

โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการ โดยการใช้เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม สอดคล้องกับแนวปฏิบัติตามเจตนารมณ์ของพระราช กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

2. เพื่อพัฒนารูปแบบ เทคนิค เนื้อหา กระบวนการดำเนินงานที่เป็นวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลง แนวใหม่ 3 ด้าน คือ ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพ ด้านการพัฒนาคุณภาพ และด้านการเสริมสร้างซิด สมรรถนะ โดย

■ **ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพ** เป็น การปรับปรุงขั้นตอนและกระบวนการ โดยวิธีการบริหาร จัดการสมัยใหม่ เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

■ **ด้านการพัฒนาคุณภาพ** เป็นการวางระบบอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ

■ **ด้านการเสริมสร้างขีดสมรรถนะ** ซึ่งต้องจัดทำ Human Capital Development Program เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะให้มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ รวมทั้งการจัดทำแผน IT และการวางแผนการพัฒนางานองค์กรและการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง

**สำนักงาน ก.พ.ร. ได้วางขอบเขตการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ไว้ดังนี้**

1. ให้จังหวัด/ส่วนราชการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงแยกตามประเด็นยุทธศาสตร์ (Agenda) ที่เป็นประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของจังหวัด/ส่วนราชการ ทั้งนี้ ให้ครอบคลุมทุกกลยุทธ์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่จังหวัด/ส่วนราชการกำหนดไว้

2. การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงควรเป็นแผนระยะปานกลาง (3 ปี เป็นอย่างน้อย เพื่อสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ซึ่งกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดถึงปีงบประมาณ 2550)

3. ให้จังหวัด/ส่วนราชการส่งข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง 2 ครั้ง คือ

■ ครั้งที่ 1 วันที่ 31 มีนาคม 2548 การสำรวจและวิเคราะห์กระบวนการหลักที่สำคัญตามประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อการปรับปรุง และการเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์พัฒนาศักยภาพของบุคลากร

■ ครั้งที่ 2 วันที่ 30 กันยายน 2548 การออกแบบกระบวนการใหม่ และการวิเคราะห์เพื่อวางแผนการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร (Detail Design)

**ผลการดำเนินงานที่สำคัญ คือ**

1. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Train the trainer) เจ้าหน้าที่ของจังหวัดและส่วนราชการต่างๆ จำนวน 7 รุ่น

(555 คน) ไปแล้วเมื่อวันที่ 14-28 ธันวาคม 2547 เพื่อเป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน การจัดทำ template ต่างๆ รวมทั้งเทคนิคในการออกแบบกระบวนการใหม่ และการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งจังหวัดและส่วนราชการจะได้ดำเนินการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงต่อไป

2. เปิดบริการ Hotline support เพื่อตอบปัญหาข้อสงสัยทุกประเด็นตลอดระยะเวลาโครงการ (มกราคม - กันยายน 2548)

3. จัดประชุมชี้แจงส่วนราชการเพื่อทำความเข้าใจการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2548 และจัดคลินิกสัญจรใน 4 ภูมิภาค ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดสงขลา จังหวัดขอนแก่น และกรุงเทพมหานคร ในระหว่างวันที่ 9-18 กุมภาพันธ์ 2548 มีผู้แทนจากจังหวัดต่างๆ เข้าร่วมจำนวน 499 คน ซึ่งเป็นการให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง และตอบข้อซักถามแก่กลุ่มจังหวัด/จังหวัด

4. กลุ่มจังหวัดและจังหวัดได้จัดทำร่างข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งให้บริษัทที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง พบว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับกลุ่มจังหวัดที่คัดเลือกเพื่อจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์เกษตร ร้อยละ 33.33 ประเด็นยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ร้อยละ 27.78 ประเด็นยุทธศาสตร์การค้าและการท่องเที่ยว ร้อยละ 16.76 ประเด็นยุทธศาสตร์การค้า ร้อยละ 11.11 และประเด็นยุทธศาสตร์การค้าและการเกษตร ร้อยละ 11.11

5. ส่วนราชการและจังหวัดส่งร่างข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงครั้งที่ 1 ในวันที่ 31 มีนาคม 2548 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของกระบวนการที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ และการวิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากร โดยจัดส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. และบริษัทที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง

6. สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการออกแบบโดย

กระบวนการงานและการพัฒนาศักยภาพขององค์กรและบุคลากร เมื่อเดือนพฤษภาคม 2548 และจะจัดให้มีสัมมนาหน้าพบในกรุงเทพมหานครอีกครั้งหนึ่งในเดือนกรกฎาคม 2548

7. สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาจัดให้มีสัมมนาหน้าพบเพื่อให้จังหวัดและส่วนราชการมีช่องทางในการเข้ามารับคำแนะนำและสอบถามประเด็นข้อปัญหาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง ระหว่างวันที่ 15-26 สิงหาคม 2548

8. ส่วนราชการและจังหวัดส่งข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงครั้งที่ 2 ให้สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 30 กันยายน 2548 ซึ่งเป็นข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงฉบับสมบูรณ์ (อย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์)

9. ส่วนราชการและจังหวัดดำเนินการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงสำหรับประเด็นยุทธศาสตร์ที่เหลือทั้งหมด และส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 31 มีนาคม 2549

10. ส่วนราชการและจังหวัดนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงที่เสนอมายกปฏิบัติเพื่อให้ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและจังหวัดบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้

## ■ การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการด้วยกระบวนการพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นเทคนิคหนึ่งที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการเพื่อใช้รับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมในประเทศ อันได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลกาภิวัตน์ในการเปิดเสรีการค้าของประเทศต่างๆ และการแข่งขันที่สูงขึ้นในตลาดโลก ความไม่สมดุลในเศรษฐกิจโลกและการแก่งแย่งที่อาจส่งผลกระทบต่อความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนและราคาสินค้า การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดที่มีผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีชีวภาพ เทคโนโลยีวัสดุและนาโนเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงด้านสังคมอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร สังคมเมือง วิถีชีวิตและวัฒนธรรมที่หลากหลาย รวมทั้งความผันผวนอื่นๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อประเทศ เช่น สถานการณ์การเมืองและความมั่นคงโลก เป็นต้น

ด้วยการบริหารประเทศของรัฐบาลภายใต้ระบอบประชาธิปไตย รัฐบาลต้องมีขีดสมรรถนะในการบริหารราชการแผ่นดินที่ประกอบด้วยการตัดสินใจ กำหนดนโยบายสาธารณะอย่างมีคุณภาพ การผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขปัญหาความ



ขัดแย้ง ตอบสนองความต้องการของกลุ่มต่างๆ ตลอดจนเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ทุกฝ่ายในสังคมได้รับรู้ทั่วกัน

รัฐบาลได้จัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแสดงการตัดสินใจ การจัดลำดับความสำคัญในการเลือกจะทำ หรือเลือกจะไม่ทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในการพัฒนาประเทศ และได้กำหนดให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของส่วนราชการ และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ที่สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน

แผนการบริหารราชการแผ่นดินฉบับนี้ได้กำหนดให้มีประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญ 9 ยุทธศาสตร์ โดยยุทธศาสตร์ “การรองรับการเปลี่ยนแปลงและพลวัตโลก” ได้ถูกกำหนดไว้เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการหนึ่ง

การดำเนินโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Action Learning Program)” ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการผ่านมา จึงนับเป็นก้าวแรกที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำก่อนที่จะมีการประกาศใช้แผนการบริหารราชการแผ่นดิน ในปี พ.ศ. 2548 เพื่อเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ว่าราชการจังหวัด ให้เป็นผู้นำและผู้บริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning Program) มุ่งเน้นให้ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต่างๆ มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน กระบวนทัศน์ ค่านิยม สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) และสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจบทบาทของตนเองและพร้อมสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรมใหม่ (Innovation) ให้แก่องค์กรและบุคคลอื่นในองค์กรได้ ตลอดจนกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในองค์กร พัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์โลกในมิติต่างๆ และแนวโน้มในอนาคต อันมีผลกระทบต่อข้อกำหนดยุทธศาสตร์ของประเทศ ทั้งในระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับจังหวัดหรือหน่วยงาน รวมทั้งศึกษา

เทคนิคแนวคิดทางการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ที่เป็นสากล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแปลงยุทธศาสตร์ระดับชาติไปสู่กลุ่มภารกิจหรืออนุภูมิภาคอย่างมีประสิทธิภาพ เตรียมพร้อมที่จะกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเพื่อรองรับต่อสภาวะการณ์ของโลกปัจจุบัน

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**1. การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะด้านการบริหารจัดการแก่ผู้บริหารระดับสูง** โดยเน้นเรื่องการบริหารงบประมาณแก่ผู้บริหารระดับสูง โดยมีกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ 75 จังหวัด ผู้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงระดับสูงในส่วนภูมิภาคและส่วนกลาง ได้แก่ รองผู้ว่าราชการจังหวัด รองปลัดกระทรวง และผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานกลาง รวมทั้งสิ้น 200 คน ซึ่งบุคคลกลุ่มนี้นับเป็นองค์ประกอบสำคัญในการผลักดันให้ระบบบริหารงานแบบบูรณาการสัมฤทธิ์ผล

**2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ “หลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง”** ซึ่งเป็นการดำเนินการอบรมรองผู้ว่าราชการจังหวัดให้มีการเรียนรู้จนมีความรู้และมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะสามารถช่วยเหลือผู้ว่าราชการจังหวัดบริหารราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นการจัดทำหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างความรู้ ประสบการณ์ รวมทั้งเทคนิควิธีการด้านการบริหารจัดการแนวใหม่ให้แก่รองผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อจะได้สามารถช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานในจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแผนการพัฒนาและบริหารงานของประเทศ และเพื่อเปิดโลกทัศน์ด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อให้สามารถนำมาใช้ปรับปรุงพัฒนาการบริหารให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และสามารถแข่งขันได้

**3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CEO Retreat II)”** ซึ่งเป็นการทบทวนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดและจังหวัดให้

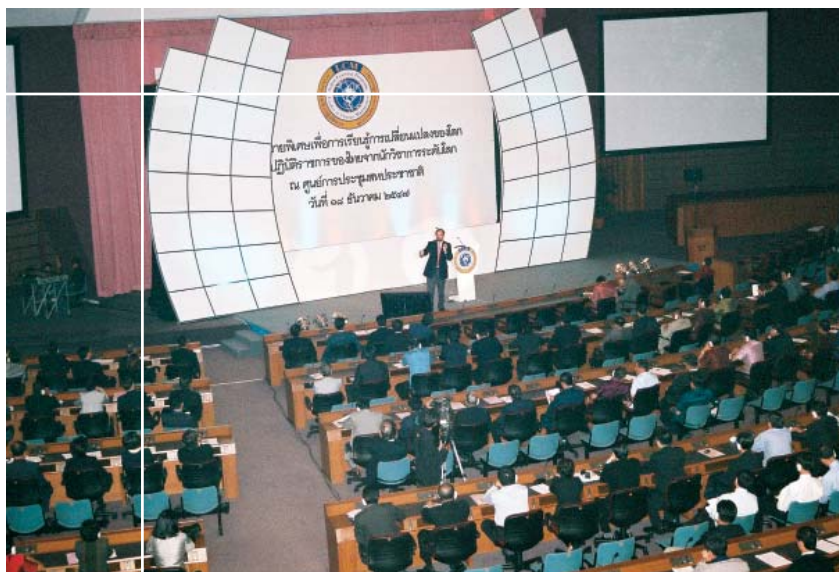
เกิดความชัดเจน ตรงตามศักยภาพของจังหวัดที่แท้จริง และไม่ซ้ำซ้อนกันระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง และกลุ่มจังหวัดและจังหวัด เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และเป็นการนำเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานของผู้ว่าราชการจังหวัด แบบบูรณาการ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานของจังหวัดแบบบูรณาการ ทั้งนี้ ยังได้มีการนำเสนอประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของกลุ่มจังหวัดให้นายกรัฐมนตรีได้รับทราบด้วย

การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาขีดสมรรถนะด้านการบริหารจัดการแก่ผู้บริหารระดับสูงให้สามารถบริหารงานและสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรมใหม่ หลักสูตรการพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเปิดโลกทัศน์เกี่ยวกับประเทศไทยกับการแข่งขันในเวทีโลก การชี้แจงแนวนโยบายการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ การบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ ตลอดจนการบรรยายเพื่อเสริมสร้างความรู้เรื่องเทคนิค วิชาการบริหารจัดการแนวใหม่ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์การบริหารงาน ซึ่งการดำเนินงานที่กล่าวมานี้เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างมีทิศทาง และสามารถนำไปทบทวนให้มี

ความสอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ และตรงตามความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

### ■ การสร้างทีมงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงผ่านกระบวนการส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในระบบราชการ

ในปี 2548 การจัดการความรู้เป็นประเด็นสำคัญที่ได้มีการหยิบยกขึ้นมากำหนดไว้ในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน 4 ปี ของรัฐบาล ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ภายใต้บริบทของการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ส่งเสริมผลักดันการสร้างทีมงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงผ่านกระบวนการส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในระบบราชการอีกครั้ง โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้รับความร่วมมือจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ในการทำการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการจัดการองค์ความรู้จากทฤษฎีสู่ปฏิบัติ ให้แก่รองผู้ว่า CCO และรองผู้ว่า CKO ระหว่างวันที่ 8 - 10 สิงหาคม 2548 ณ ห้องบ้านพินตน์ โรงแรมโลตัสปางสวนแก้ว จังหวัดเชียงใหม่ การประชุมครั้งนี้ใช้เวลา 3 วัน โดยในช่วงเช้าของการประชุมในวันแรกเป็นการประชุมชี้แจงเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จากนั้นในช่วงบ่ายเป็นการฝึกอบรม



ให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการเบื้องต้นของการจัดการความรู้ สำหรับในวันที่ 9 และ 10 สิงหาคม เป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (Knowledge Management Implementation Workshop) ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับความรู้และฝึกปฏิบัติ ในเรื่องหลักการเบื้องต้นและขั้นตอนการจัดการความรู้ การกำหนดระยะการออกแบบ (Desired state) ของการจัดการความรู้ แนวทางการประเมินความพร้อมขององค์กร และการจัดทำแผนงานการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงการแข่งขันสูงขึ้น

อีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การจัดการความรู้มีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากวิสัยทัศน์ของรัฐบาลที่ต้องการเห็นประเทศไทยเป็นประเทศแห่งการเรียนรู้ หรือ Nation that learn โดยการทำให้สังคมไทยสามารถเรียนรู้และพัฒนาให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป รวมทั้งองค์กรของภาครัฐที่จะต้องมีการเรียนรู้และการพัฒนา และยังรวมถึงตัวข้าราชการเองด้วย ที่จะต้องยกระดับให้เป็นข้าราชการที่เรียนรู้และใฝ่รู้ เพื่อช่วยยกระดับการพัฒนาระบบราชการต่อไป

ทั้งนี้ จะต้องมีผู้ที่ทำหน้าที่เป็น ผู้บริหารองค์ความรู้ขององค์กร หรือ CKO (Chief Knowledge Officer) ที่จะเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร และกระตุ้นให้คนในองค์กรสนใจในเรื่องความรู้และการจัดการความรู้ โดยการนำองค์ความรู้ใหม่ๆ และกรณีศึกษาที่เป็นตัวอย่างการดำเนินงาน (best practice) จากภายนอกองค์กร มาจัดเก็บให้เป็นระบบ และทำให้เป็นภาษาที่เข้าใจง่าย พร้อมทั้งถ่ายทอดให้กับบุคลากรภายในองค์กร รวมไปถึงการพัฒนาองค์ความรู้ภายในองค์กร โดยการส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่ๆ

ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตน และนำความรู้ดังกล่าว รวมทั้งความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน มาถ่ายทอดให้กับบุคลากรอื่นๆ ในองค์กร

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ยังได้ดำเนินการส่งเสริมการจัดการความรู้ โดยได้ร่วมกับที่ปรึกษาดำเนินการจัดทำแผนการดำเนินโครงการ และหลักสูตรการฝึกอบรม สำหรับการประชุมชี้แจงและการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการจัดการองค์ความรู้

โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ร่วมกับที่ปรึกษาจัดการประชุมชี้แจงเรื่องการจัดการความรู้สำหรับผู้บริหาร (Knowledge Management Overview) ให้กับส่วนราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งสิ้น 6 ครั้ง ได้แก่

■ ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2548 ณ โรงแรมโตมอนต์พลาซ่า จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยมี





กลุ่มเป้าหมายคือ ผู้บริหารส่วนราชการระดับจังหวัด ในจังหวัดภาคใต้ รวมทั้งสิ้นประมาณ 500 คน

■ **ครั้งที่ 2** เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2548 ณ โรงแรมมิราเคิลแกรนด์ กรุงเทพมหานคร โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้บริหารส่วนราชการระดับจังหวัดในจังหวัดภาคกลางและภาคตะวันออก รวมทั้งสิ้นประมาณ 750 คน

■ **ครั้งที่ 3 และ 4** เมื่อวันที่ 1-2 สิงหาคม 2548 ณ โรงแรมรามารการ์เด็นท์ กรุงเทพมหานคร โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้บริหารและผู้จัดการองค์ความรู้ในส่วนราชการระดับกรม และสถาบันการศึกษา รวมทั้งสิ้นประมาณ 1,500 คน

■ **ครั้งที่ 5** เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2548 ณ โรงแรมโลตัสปางสวนแก้ว จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้บริหารส่วนราชการระดับจังหวัดในภาคเหนือ รวมทั้งสิ้นประมาณ 600 คน

■ **ครั้งที่ 6** เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2548 ณ โรงแรมโซฟิเทล ราชาออดิต จังหวัดขอนแก่น โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้บริหารส่วนราชการระดับจังหวัดในจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวมทั้งสิ้นประมาณ 670 คน

หลังจากนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับที่ปรึกษา ได้จัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการจัดการความรู้

จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ ให้กับคณะทำงานส่งเสริมการจัดการองค์ความรู้ในส่วนราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ส่วนราชการและจังหวัดละ 3 คน เป็นเวลาครั้งละ 2 วัน ได้แก่

■ จังหวัดในภาคใต้ เมื่อวันที่ 19-20 กรกฎาคม 2548 ณ โรงแรมโดมอนต์พลาซ่า จังหวัดสุราษฎร์ธานี

■ จังหวัดในภาคกลางและภาคตะวันออก เมื่อวันที่ 26-27 กรกฎาคม 2548 ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ กรุงเทพมหานคร

■ จังหวัดในภาคเหนือ เมื่อวันที่ 9-10 สิงหาคม 2548 ณ โรงแรมโลตัสปางสวนแก้ว จังหวัดเชียงใหม่

■ จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เมื่อวันที่ 16-17 สิงหาคม 2548 ณ โรงแรมโซฟิเทล ราชา ออดิต จังหวัดขอนแก่น

■ ส่วนราชการและสถาบันการศึกษา แบ่งเป็น 13 รุ่น ระหว่างวันที่ 30 สิงหาคม - 21 กันยายน 2548

สำนักงาน ก.พ.ร. ยังได้ร่วมกับที่ปรึกษาจัดทำแบบประเมินความพร้อมและได้จัดส่งให้ส่วนราชการประเมินความพร้อมของตนเองในการเป็นองค์กรต้นแบบเรื่องการจัดการความรู้ โดยจะทำการคัดเลือกส่วนราชการ 1 ส่วนราชการ และจังหวัด 1 จังหวัดเพื่อเป็นองค์กร

ต้นแบบด้านการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในองค์กร การดำเนินงานในระยะต่อไป สำนักงาน ก.พ.ร จะดำเนินการคัดเลือกองค์กรต้นแบบ 2 หน่วยงาน (1 ส่วนราชการ 1 จังหวัด) เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำ จัดทำแผนปฏิบัติการเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กรต้นแบบ และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเพิ่มขีดสมรรถนะบุคลากรในการเตรียมความพร้อมให้เป็นองค์กรต้นแบบด้านการจัดการความรู้ต่อไป

### การยกระดับขีดความสามารถขององค์กรและบุคลากรภาครัฐ

#### ■ การพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้เกิดขึ้นในส่วนราชการต่างๆ ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวนี้ จะสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ค. การพัฒนาระบบราชการซึ่งกำหนดกลยุทธ์หลักประการหนึ่ง คือ การเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการ โดยกำหนดให้พัฒนาระบบคุณภาพมาตรฐานการบริหารงานของรัฐ และได้กำหนดเป้าหมายดังกล่าวไว้ว่า คุณภาพมาตรฐานการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐอยู่ในระดับและเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 โดยเฉลี่ย ภายในปี 2548-2551

ดังนั้น เพื่อให้เป้าหมายดังกล่าวบรรลุผล สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ผลักดันการดำเนินงานเรื่องนี้ โดยในปี 2548 ได้เน้นกิจกรรมหลัก ดังนี้

1. การปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งได้จัดทำขึ้นโดยการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand

Quality Award : TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทยตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) การดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของระบบราชการไทยยิ่งขึ้น ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวมี 7 หมวด ได้แก่

- หมวด 1 การนำองค์กร
- หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์
- หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
- หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

2. การเตรียมความพร้อมให้ส่วนราชการ โดยจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการต่างๆ ดังนี้

1) การจัดอบรมผู้ตรวจประเมินภายในองค์กร เพื่อให้ส่วนราชการมีบุคลากรที่มีความสามารถในการตรวจวิเคราะห์เพื่อประเมินสภาพหน่วยงานนั้นได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ ยังได้จัดทำคู่มือเพื่อให้ส่วนราชการต่างๆ ได้นำไปใช้ในการผลักดันตนเองให้เข้าสู่ระบบการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐต่อไปด้วย

2) การจัดอบรมวิทยากรด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้กับข้าราชการจากกรมจังหวัด และสถาบันการศึกษาต่างๆ เพื่อเป็นวิทยากรตัวคูณในการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้ส่วนราชการต่างๆ ต่อไป

3. การส่งเสริมสนับสนุนส่วนราชการนำร่องให้มีการดำเนินการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงาน โดยการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ได้จัดทำขึ้นไปใช้ เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจุดเด่น และประเด็นที่ส่วนราชการนั้นควรนำไป



ปรับปรุงแก้ไขเพื่อยกระดับและพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานตนเองต่อไป

4. การประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้กรม และจังหวัด

โดยที่การยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้เร่งดำเนินงานสนับสนุนเรื่องนี้ต่อจากปี พ.ศ. 2548 รวมทั้งเห็นควรสนับสนุนให้การดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดเลือกของมิติด้านการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ส่วนราชการต่างๆ ที่สมัครใจเลือกตัวชี้วัดนี้ได้เริ่มเข้าสู่ระบบด้วยการประเมินตนเองโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบแนวทางในการประเมิน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้เข้าสู่ระดับมาตรฐานสากลต่อไป

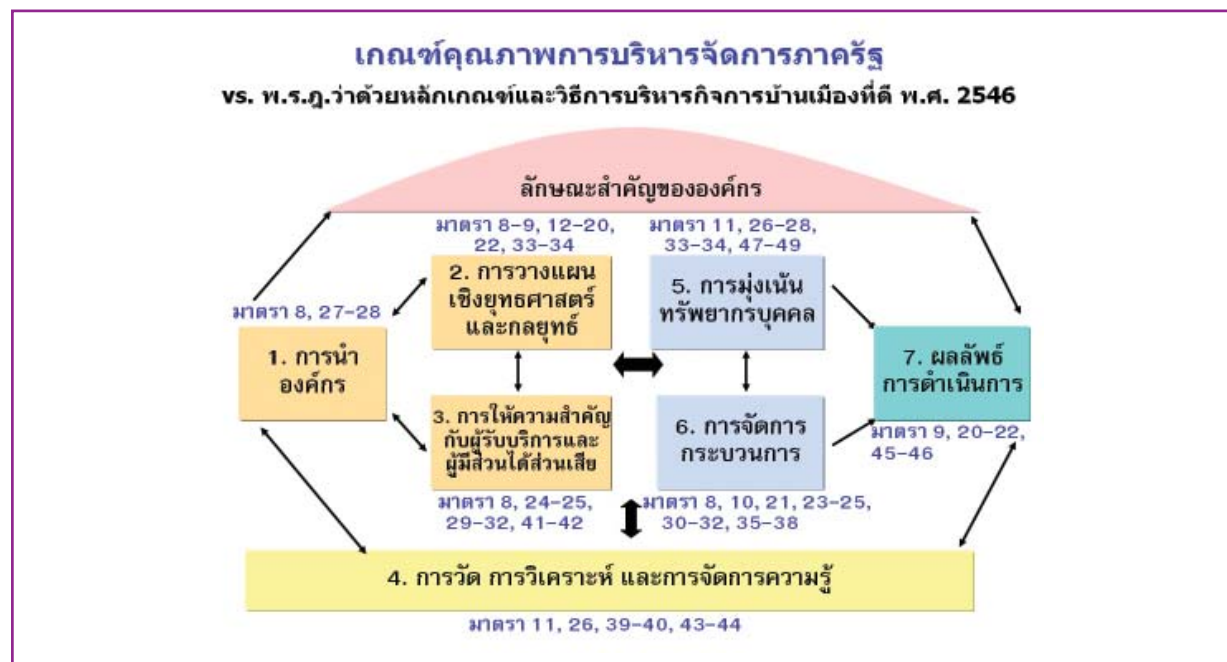
### ■ การพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

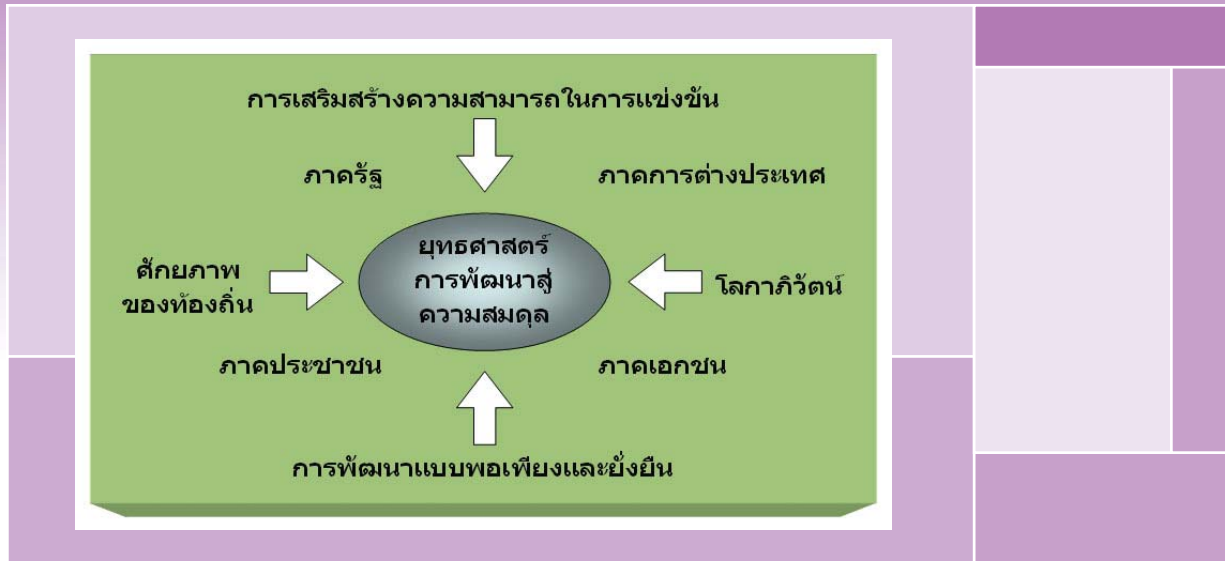
ในการพัฒนาระบบราชการไทย นอกจากจะมีการนำแนวคิดใหม่มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ปรับเปลี่ยน

ระบบและวิธีการทำงานแล้ว ยังต้องมีการพัฒนาบุคลากรขึ้นมารองรับระบบงานที่เปลี่ยนไปด้วย ดังนั้น องค์กรจึงต้องเร่งสร้างบุคลากรที่มีความสามารถระดับสูง เข้าสู่ระบบราชการทั้งในระดับผู้บริหารระดับต้น จนถึงผู้บริหารระดับอาวุโส

ในยุคที่กระแสโลกาภิวัตน์ครอบคลุมไปทั่วโลก ทำให้เราจำเป็นต้องปรับตัวตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก แต่การคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมของชาติตลอดจนภูมิปัญญาท้องถิ่น ก็เป็นสิ่งที่เราต้องรักษาไว้ ขณะเดียวกันยังต้องเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในเวทีโลก โดยไม่ละทิ้งเศรษฐกิจแบบพอเพียง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีบุคลากรในภาครัฐที่มีทัศนคติและทักษะในการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ ที่สามารถเชื่อมโยงการทำงานของคนในภาคส่วนต่างๆ ที่สามารถร่วมคิดและผลักดันยุทธศาสตร์ดังกล่าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สมดุลในสังคม โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จึงเกิดขึ้น

ทั้งนี้ โครงการดังกล่าวมุ่งพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ให้เป็นผู้ที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Impact Middle Manager : H.I.M.M.) โดยรับสมัครผู้ที่จบการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ทั้งผู้ที่เพิ่งจบ





การศึกษา และผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานในภาคเอกชน รวมถึงข้าราชการที่มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 2 ปี ซึ่งผู้ผ่านการเข้าร่วมโครงการดังกล่าว จะมีความสามารถเป็นได้ทั้ง

■ **นักคิดที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Thinker)**

สามารถศึกษาสถานการณ์จับประเด็นปัญหา ค้นคว้าเพื่อทำข้อเสนอ แนวคิด นโยบาย ตลอดจนนวัตกรรมทางการบริหารภาครัฐ

■ **นักพัฒนาและนักวางแผนที่มีความเชี่ยวชาญ (Developer and Planner)**

สามารถแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

โครงการนี้จึงนับเป็นโครงการที่มุ่งสร้างคนเก่ง พัฒนาคนดี ป้อนเข้าสู่ระบบราชการยุคใหม่ โดยการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถสูง เป็นคนเก่ง คนดี และมีใจรักในการเป็นข้าราชการ

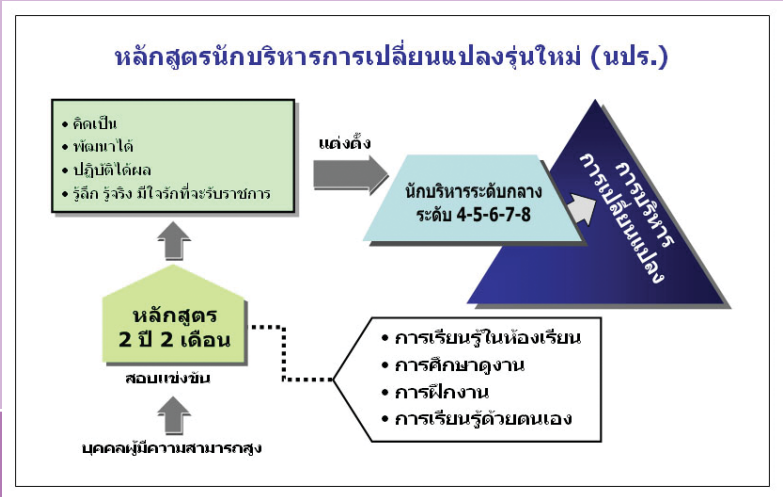
ทั้งนี้ ผู้ที่ผ่านการเข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ จะได้รับการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ 4 หรือ 5 หรือ 6 หรือ 7 หรือ 8 เพื่อปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อนำนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลที่เป็นรูปธรรม

สำหรับโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่นี้ สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้พัฒนารูปแบบโครงการขึ้น โดยศึกษารูปแบบของโรงเรียนนักบริหารในหลายประเทศ เช่น ฝรั่งเศส อังกฤษ สหรัฐอเมริกา เป็นต้น โดยโครงสร้างหลักสูตรนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของไทย จะใช้เวลาเข้าร่วมโครงการเป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 26 เดือน ซึ่งประกอบด้วย

■ **การเรียนรู้ภาควิชาการ** ในชั้นเรียนเป็นเวลา 9 เดือน

■ **การเรียนรู้การบริหารจัดการบนพื้นฐานประสบการณ์** โดยฝึกงานกับหน่วยงานภาครัฐ ทั้งใน





ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ต่างประเทศ และหน่วยงานในภาคเอกชน เป็นเวลา 17 เดือน

โดยการเรียนรู้ดังกล่าวจะเน้นให้ผู้เข้าร่วมโครงการเป็นศูนย์กลาง (Learner Center) โดยสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีจะจัดให้มีวิทยากรพี่เลี้ยง (Coach) และที่ปรึกษาทางวิชาการ (Advisor) คอยดูแลผู้เข้าร่วมโครงการตลอดหลักสูตร

ทั้งนี้ โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ สามารถเปิดรับผู้เข้าร่วมโครงการรุ่นละประมาณ 60 คน โดยเริ่มเปิดรับผู้เข้าร่วมโครงการ รุ่นที่ 1 เมื่อกลางปี 2548 และมีผู้ที่ผ่านการคัดเลือกและเข้าร่วมโครงการจำนวน 39 คน จากจำนวนผู้สมัครทั้งที่เป็นนักศึกษาจบใหม่ข้าราชการ ตลอดจนพนักงานในหน่วยงานภาคเอกชน รวมเกือบ 1,000 คน

ที่ผ่านมา นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ รุ่นที่ 1 ได้เข้ารับการเรียนรู้ในภาควิชาการทั้งในด้านระบบเศรษฐกิจ และสังคม จากผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะด้านทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศ ขณะเดียวกันยังมีการศึกษาจากสถานการณ์จริง โดยเดินทางไปศึกษาดูงานในชุมชนท้องถิ่น เช่น หมู่บ้านที่ห่างไกลในจังหวัดเชียงใหม่ ชุมชนผู้ประสพภัยสึนามิ จังหวัดพังงา ศึกษาการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนที่อำเภออุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น และชุมชนบริเวณเขื่อนปากมูล จังหวัดอุบลราชธานี

และขณะนี้ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ทั้ง 39 คนนี้ อยู่ระหว่างการฝึกงานด้านการบริหาร

การจัดการภาครัฐในส่วนภูมิภาค โดยได้รับความร่วมมือเป็นอันดีจากผู้ว่าราชการจังหวัดในจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศ

**■ การพัฒนาองค์ความรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ e-Learning เพื่อการพัฒนาระบบราชการไทย**

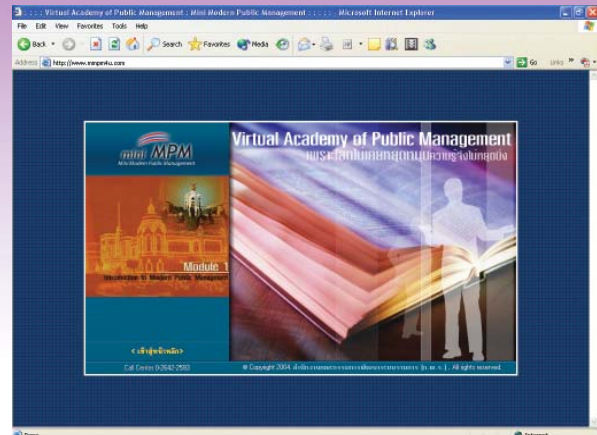
สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินโครงการพัฒนาองค์ความรู้ mini MPM (mini Modern Public Management) ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2546 เพื่อให้เป็นช่องทางของการเรียนรู้แก่ผู้ที่สนใจจะพัฒนาตนเอง สามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นความรู้ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงานของข้าราชการ โดยโครงการดังกล่าวได้เน้นในเรื่องการบริหารจัดการแนวใหม่ ประกอบด้วยหัวข้อวิชาจำนวน 10 หัวข้อวิชา (Module) และมีวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์และชื่อเสียง เป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละวิชา ซึ่งข้าราชการและผู้สนใจสามารถลงทะเบียนเรียนได้โดยสมัครทางเว็บไซต์ [www.mmpm4u.com](http://www.mmpm4u.com)

การดำเนินงานที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ออกแบบเนื้อหาหลักสูตรให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบราชการ โดยเน้นให้ข้าราชการเข้าใจแนวทางการบริหารราชการแนวใหม่ การบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และนโยบายสาธารณะ ที่เกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบัน นอกจากนี้ ระบบการเรียนการสอนของหลักสูตร mini MPM มีจุดเด่น คือ

- ระบบการเรียนการสอนแบบโต้ตอบสองทาง (การ chat สัปดาห์ละ 2 ชั่วโมง)
- ระบบการมอบหมายงาน/การบ้าน และการสอบ Online
- ระบบการสื่อสารด้วย Web board สามารถติดต่อระหว่างผู้เรียน/อาจารย์ผู้สอน
- ระบบการติดต่อกับอาจารย์ผู้สอนทาง e-mail
- โครงการนี้เปิดให้เรียนฟรี
- เมื่อผ่านหลักสูตร mini MPM แล้ว ผู้ที่สนใจสามารถสมัครเรียนต่อที่สถาบันการศึกษาชั้นนำของประเทศ (Short Course) ต่อไปได้

โครงการนี้ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. **Virtual Academy of Public Management**  
 การเป็นช่องทางเข้าถึงข้อมูลที่เป็นความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงานของข้าราชการ
2. **mini Modern Public Management**  
 เป็นการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้รับหลักการแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่ ซึ่งครอบคลุมในหลายด้าน ทั้งด้านการวางแผน การกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ การจัดการองค์กร



การพัฒนาทุนมนุษย์ การเงิน กฎหมาย และประเด็นร่วมสมัยต่างๆ และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ในการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของภาครัฐ ภาคเอกชน หรือในส่วนของการศึกษา โดยผลผลิตในการดำเนินโครงการเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ดังนี้

- 1) เปิดหลักสูตรการเรียนการสอน ได้ครบ 10 หัวข้อวิชา
- 2) มีการสัมมนาให้ความรู้ในแต่ละหัวข้อวิชา ได้ครบ 10 ครั้ง
- 3) มีผู้สนใจสมัครเข้าเรียนในหลักสูตร สรุปรายจำนวนตามตารางด้านล่างนี้

Module 1	การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	1,631
Module 2	นโยบายสาธารณะ	1,140
Module 3	การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการวัดผลงาน	1,673
Module 4	การจัดโครงสร้างและพฤติกรรมองค์กร	67
Module 5	การบริหารทุนมนุษย์	659
Module 6	การออกแบบกระบวนการใหม่และเทคโนโลยีสารสนเทศ	547
Module 7	การบัญชีและการจัดการทางการเงิน	367
Module 8	กฎหมายมหาชน	114
Module 9	การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของรัฐและภาคส่วนอื่นในสังคม	16
Module 10	ประเด็นร่วมสมัยเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะและการบริหารงานของไทย	19
<b>รวม</b>		<b>6,233</b>

โดยการดำเนินงานที่ผ่านมา มีผู้สมัครเรียนเข้ามา มีส่วนร่วมในการเรียนการสอน รวม 3,458 คน คิดเป็น 55.48% ของผู้สมัครเข้าเรียนทั้งหมด ซึ่งเป็นการกระจายความรู้ด้านการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ไปในทุกส่วนราชการ/จังหวัด และยังเป็นการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างผู้เรียนอีกด้วย

### ■ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพที่ศึกษาด้านการบริหารซึ่งผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐานระดับสากล

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินโครงการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพที่ศึกษาด้านการบริหาร ซึ่งผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน (The Professional International Qualification Program of the OPDC) มาตั้งแต่ ปี 2547 เพื่อพัฒนาและยกระดับมาตรฐานข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาแนะนำส่วนราชการต่างๆ ให้เป็น “ที่ศึกษาด้านการบริหารซึ่งผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน” ที่ได้รับการรับรองคุณสมบัติจากสถาบันที่ศึกษาระดับโลก ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการระดับกระทรวง กรม และผู้ที่สนใจงานด้านการพัฒนาระบบราชการ เกี่ยวกับแนวทางและวิธีการพัฒนาระบบราชการตามที่ได้บัญญัติไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

สำนักงาน ก.พ.ร. เห็นว่าโครงการนี้สามารถเอื้อประโยชน์ต่อหน่วยงานของรัฐในภาพรวม จึงเปิดโอกาสให้ส่วนราชการต่างๆ ส่งรายชื่อข้าราชการ ที่ทางหน่วยงานเห็นว่าเป็นผู้ที่มีศักยภาพและมีแนวโน้มที่จะนำความรู้ที่จะได้รับจากหลักสูตรไปขยายผลต่อยังหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมาเข้าร่วมโครงการนี้ด้วย อย่างไรก็ตาม โดยเหตุที่ทรัพยากรของโครงการมีจำนวนจำกัด ทำให้ไม่สามารถรับได้ทั้งหมด จึงได้ดำเนินการคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการที่มีศักยภาพสูงไว้จำนวน 27 คน

สำหรับผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการนี้ จะได้รับการเตรียมความพร้อมในด้านเทคนิคการเป็นที่ปรึกษาและเนื้อหาสาระทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จัดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพที่ศึกษาด้านการบริหารซึ่งผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐานสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการในช่วงเดือนพฤศจิกายน 2547 ถึง เดือนกุมภาพันธ์ 2548 เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะด้านการเป็นที่ปรึกษา และเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเข้ารับการประเมินจากผู้แทนจากสถาบันที่ศึกษาระดับโลกต่อไป หลักสูตรดังกล่าวประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ เช่น

- กระบวนการให้คำปรึกษา
- การทำงานร่วมกับลูกค้า
- การวิเคราะห์องค์การและการบริหารจัดการองค์การ



- วงจรการให้คำปรึกษา
- เทคนิคการนำเสนอสำหรับที่ปรึกษา
- กระบวนการให้การปรึกษาขั้นสูง
- เทคนิคการเป็น Facilitator
- ทักษะการสร้างสัมพันธภาพสำหรับที่ปรึกษา

เป็นต้น

ผู้ที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด จะต้องจัดทำใบสมัครที่มีความซับซ้อนมาก ซึ่งนอกจากจะมีข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลแล้ว ผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละคนยังจะต้องจัดทำข้อมูลผลงาน โครงการสำคัญที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา จำนวน 2 เรื่อง โดยจะต้องระบุถึงบทบาทในงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งตอบคำถามเกี่ยวกับการเป็นที่ปรึกษา อาทิเช่น การรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การคาดการณ์เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยง (risk management) การบริหารความขัดแย้ง การตัดสินใจ (decision making) เป็นต้น โดยใช้เทคนิคเชิงวิชาการต่างๆ เช่น project planning tool เทคนิคการวางแผนงานโดยใช้ Microsoft Project เป็นต้น นอกจากนี้ ในใบสมัครดังกล่าวยังจะต้องระบุถึงเทคนิคต่างๆ ที่ผู้เข้าร่วมโครงการได้รับจากการดำเนินโครงการ ปัญหาอุปสรรคที่พบและจำเป็นต้องแก้ไข รวมทั้งการตอบโจทย์ที่ว่า ที่ผ่านมามีผู้เข้าร่วมโครงการได้พัฒนาตนเอง

ในด้านใด และต้องการจะพัฒนาตนเองอย่างไรต่อไปในอนาคตด้วย ซึ่งการกรอกใบสมัครที่มีความยุ่งยากซับซ้อนนี้ จะเป็นการสร้างระบบการทำงานของผู้ที่ต้องกรอกใบสมัคร เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการทำงานต่อไปได้

การดำเนินงานในขั้นต่อมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เชิญเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่าน คือ Mr.Nick Warn (หัวหน้าทีม) และ Ms.Marjorie Gardyne จาก The Institute of Management Consultancy ของประเทศอังกฤษ หรือ UK IMC ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พิจารณาแล้วว่าเป็นสถาบันที่มีเครือข่ายอยู่ทั่วโลก และมีเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในการทดสอบและรับรองว่าผู้ที่ผ่านการประเมินของสถาบัน เป็นผู้ที่มีศักยภาพและสามารถเป็นที่ปรึกษาที่มีคุณภาพได้ มายังสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อดำเนินการประเมินผลผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด ในระหว่างวันที่ 25-31 ตุลาคม 2548 โดยในการประเมินผลครั้งนี้มีผู้เข้ารับการประเมินทั้งสิ้น 21 คน ซึ่งผู้เข้ารับการประเมินแต่ละคนจะต้องนำเสนอผลงานเป็นเวลา 15 นาที และตอบคำถามของเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญจากประเทศอังกฤษเป็นเวลาประมาณ 40 นาที จากนั้นผู้ทำการประเมินจะนำผลที่ได้ไปพิจารณาพร้อมกับหลักฐานการสมัครต่างๆ เพื่อพิจารณาว่าผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละคนสามารถผ่านเกณฑ์การรับรองในการเป็น “ที่ปรึกษาด้านการบริหารซึ่งผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน” (Certified Management Consultant : CMC) หรือไม่



สำหรับการดำเนินการต่อจากนี้ไป เมื่อผู้เข้าร่วมโครงการสามารถผ่านการประเมินเพื่อเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารซึ่งผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน หรือ CMC แล้ว บุคคลกลุ่มนี้ก็จะเป็นที่ปรึกษาบุคคลที่มีคุณภาพของหน่วยงานภาครัฐ ที่สามารถทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ และให้คำปรึกษาแนะนำในฐานะ Internal Consultant ของแต่ละหน่วยงาน แทนสำนักงาน ก.พ.ร. ได้นอกจากนี้ บุคคลดังกล่าวก็ยังจะเป็นเครือข่ายการพัฒนากระบวนการที่สำคัญของสำนักงาน ก.พ.ร. ในการผลักดันให้การพัฒนากระบวนการไทยก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายสูงสุด คือ ประโยชน์สุขของประชาชน นั่นเอง

**■ การสำรวจกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการไทยตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (I AM READY)**

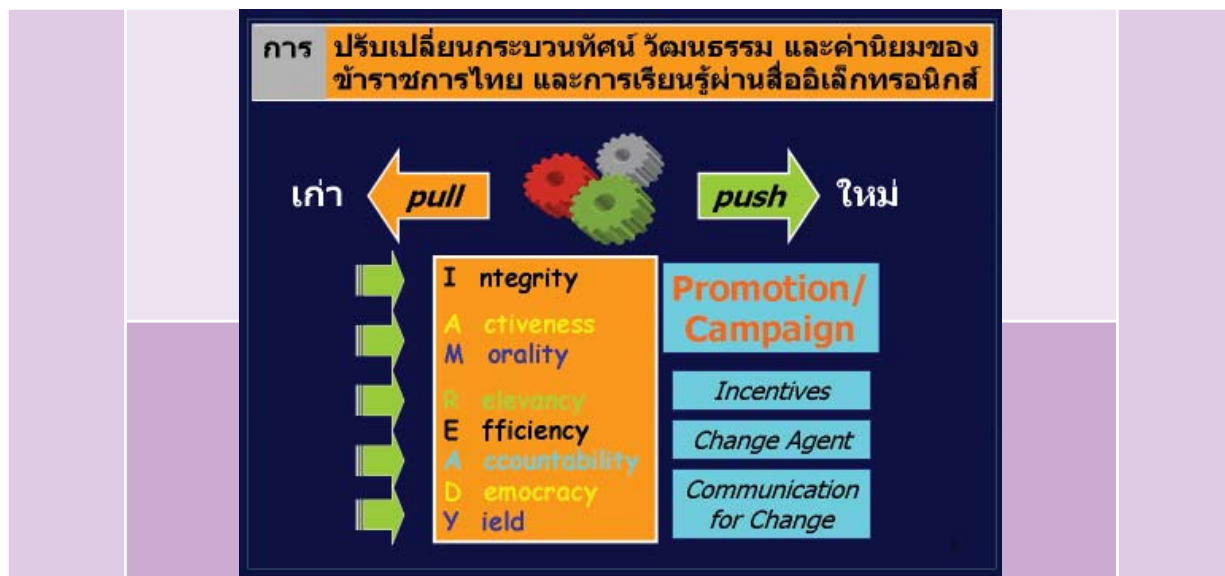
โครงการสำรวจกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการไทยตามคุณสมบัติที่พึงประสงค์เป็นโครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจกระบวนการทัศน์ของข้าราชการไทยตามคุณลักษณะ I AM READY เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาข้าราชการไทยให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และมีกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่ควรจะเป็นสำหรับระบบราชการ โดยมีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่เดือนกันยายน 2548 ถึงเดือนธันวาคม 2548 ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำรายงานผลพร้อมทั้งข้อเสนอแนะในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. รายงานผลสำรวจภาพรวมกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการไทยตามคุณสมบัติที่พึงประสงค์ และมีการจำแนกตามกลุ่มกระทรวงด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและการบริหาร และด้านความมั่นคง ตลอดจนจำแนกตามกระทรวง กลุ่มจังหวัด และระดับตำแหน่งของข้าราชการ

2. รายงานผลการเปรียบเทียบภาพรวมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการระหว่างกระบวนการทัศน์ที่เป็นจริงจากผลการสำรวจปัจจุบัน กับกระบวนการทัศน์ที่พึงปรารถนาในอนาคต และผลการศึกษาระบบทัศน์เดิมของสำนักงาน ก.พ.ร. ในบางประเด็นที่สามารถเปรียบเทียบได้

3. ข้อเสนอแนะการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการจากสถานะปัจจุบันไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์

การศึกษาและรายงานผลดังกล่าว ทำให้รัฐบาลได้ทราบถึงกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการไทย เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของข้าราชการให้สอดคล้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมาย โดยสำนักงาน ก.พ.ร. จะได้นำเรื่องนี้เข้าสู่การพิจารณาของ ก.พ.ร. และ คณะรัฐมนตรี เพื่อนำผลไปใช้ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการพลเรือนต่อไป



#### 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : เปิดระบบราชการสู่กระบวนการประชาธิปไตย

##### การส่งเสริมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

การดำเนินการที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการข้อมูลสมาชิกเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการ และการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้สมาชิกเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการ และผู้ที่เกี่ยวข้องของทุกภาคส่วนในสังคม อันได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการอื่นที่ปฏิบัติงานอยู่ในจังหวัด ข้าราชการในกลุ่มจังหวัดต่าง ๆ นักวิชาการ ภาคเอกชน ประชาชน สื่อมวลชน องค์กรอิสระ องค์กรท้องถิ่น และองค์กรพัฒนาภาคเอกชน ได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งการสานสัมพันธ์กับกลุ่มสมาชิกเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการให้เกิดความต่อเนื่อง และขยายฐานเครือข่ายใหม่ อันจะนำไปสู่การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมอย่างเป็นรูปธรรม โดยจะเป็นการจัดเวทีรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการที่เน้นให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ และการสร้างความเข้าใจร่วมกันของเครือข่าย รวมทั้งการสะท้อนข้อมูล ข้อคิดเห็น ทางเลือกที่เป็นไปได้ เพื่อผลักดันให้ระบบการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมเกิดผลในทางปฏิบัติ โดยดำเนินการ รวม 4 ครั้ง ได้แก่ ในส่วนภูมิภาค จัดกิจกรรม รวม 3 ครั้ง ในภาคเหนือ (เชียงใหม่) ภาคใต้ (สงขลา) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ขอนแก่น) และ กรุงเทพมหานคร

การดำเนินการที่ผ่านมาเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และยังได้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารสมาชิกเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการ ที่ประกอบด้วยระบบฐานข้อมูลสมาชิก และการจัดเวทีสาธารณะเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอีกด้วย

##### การสร้างกลไกติดตามศึกษาการพัฒนากระบวนการราชการ

เป็นการส่งเสริมการสร้างการมีส่วนร่วมจากภายนอกภาครัฐ (Outside in) โดยการให้ความสำคัญกับการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน และทุกภาคส่วนของสังคมในการพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งการสร้างกลไกติดตามศึกษาการพัฒนากระบวนการราชการ โดยสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในภาคส่วนต่างๆ ได้แก่ ข้าราชการ (ในฐานะประชาชน) ภาคธุรกิจเอกชน ภาควิชาการ และองค์กรพัฒนาเอกชน โดยดำเนินการใน 5 ภูมิภาค ได้แก่ กรุงเทพมหานคร ภาคตะวันออก (จังหวัดชลบุรี) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (จังหวัดอุดรธานี) ภาคเหนือ (จังหวัดพิษณุโลก) ภาคใต้ (จังหวัดสุราษฎร์ธานี กระบี่ สงขลา ชุมพร)

การดำเนินโครงการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยในการดำเนินโครงการจะระดมความคิดเห็นเบื้องต้นจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการจัดเวทีระดมความคิดเห็นในระดับกลุ่มย่อย และกลุ่มใหญ่ ซึ่งประกอบด้วยเครือข่ายจากภาคส่วนต่างๆ รวม 20 ครั้ง เพื่อแนะนำชี้แจงโครงการ และขอความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมที่มีความแตกต่างกันตามความต้องการ และประเภทของเครือข่าย เช่น การจัดเวทีภาคประชาชน การจัดเวทีสัมมนาสาธารณะ การจัดรายการวิทยุชุมชน สภาประชาชน หรือเวทีประชาชน พบข้าราชการ เป็นต้น





## การเสริมสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารราชการระบบเปิด

การเสริมสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารราชการระบบเปิด ซึ่งอยู่ระหว่างการทำดำเนินงานของสำนักงาน ก.พ.ร. นี้ เป็นการวางรากฐาน กระตุ้น และสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม โดยการพัฒนาระบบราชการให้เป็นราชการในระบบเปิดที่เป็นประชาธิปไตย โดยมีกลุ่มเป้าหมายหลัก รวม 2 กลุ่ม คือ ในระดับจังหวัด จะเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็ง และสร้างกลไกการมีส่วนร่วม เพื่อให้ระบบราชการในระดับจังหวัด สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และได้รับความร่วมมือที่ดีจากภาคประชาชน และในระดับกระทรวง/กรม จะเป็นการศึกษาหารูปแบบการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมในระดับนโยบาย ที่จะเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์กับภาคประชาชน สังคม และขยายผลไปสู่ส่วนราชการต่างๆ ต่อไป ในการดำเนินการจะแบ่งเป็น

- การส่งเสริมการสร้างระบบการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมระดับจังหวัด โดยจะดำเนินการในจังหวัดต่างๆ รวม 75 จังหวัด

- การศึกษารูปแบบการพัฒนาระบบบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมระดับกระทรวง/กรมนำร่อง

ผลลัพธ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. มุ่งหวัง คือ ในระดับจังหวัดจะมีคู่มือหรือแนวทางการมีส่วนร่วมของบุคลากรภาครัฐและภาคประชาชนในระดับจังหวัด และมีการดำเนินการเสริมสร้างการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการจากทุกภาคส่วนในจังหวัด และเมื่อสิ้นสุดโครงการจะได้รูปแบบการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมที่ดีที่สุดสำหรับประเทศไทย (best practice cases) ในระดับกระทรวง/กรม จะมีแนวทางการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมในระดับนโยบาย ที่สามารถเป็นตัวแบบหลักที่นำไปสู่การกำหนดนโยบายการพัฒนาระบบราชการ และวิธีการปฏิบัติราชการของส่วนราชการที่ชัดเจนจนสามารถขยายผลไปสู่ส่วนราชการต่างๆ เป็นการผลักดันให้ระบบ

ราชการไทยมีแนวทางในการพัฒนาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการอย่างเป็นรูปธรรม

## การอบรมหลักสูตรเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีการจัดฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในภาคราชการ และมีการจัดทำหลักสูตรเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม โดยนำผู้เชี่ยวชาญด้านการมีส่วนร่วมจากองค์กรนานาชาติด้านการมีส่วนร่วม คือ International Association for Public Participation (IAP2) จากประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นวิทยากรฝึกอบรม และร่วมพัฒนาหลักสูตรดังกล่าว โดยผู้เข้าร่วมฝึกอบรมจะต้องผ่านหลักสูตรที่ 1 ซึ่งเป็นหลักสูตรภาคบังคับก่อน จึงจะสามารถเข้าอบรมหลักสูตรที่ 2 และหลักสูตรที่ 3 ได้ และจะต้องเข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 ของเวลาอบรม จึงจะมีสิทธิได้รับประกาศนียบัตร จาก International Association for Public Participation (IAP 2) โดยแบ่งเป็น 3 หลักสูตร ดังนี้

- Course I : Planning for Effective Public Participation (หลักสูตร 2 วัน)

- Course II : Effective Communication for Public Participation (หลักสูตร 1 วัน)



■ Course III : Techniques for Public Participation Course (หลักสูตร 2 วัน)

การดำเนินการดังกล่าวสามารถสร้างความรู้ความเข้าใจ และเพิ่มพูนทักษะให้แก่ข้าราชการสำนักงาน ก.พ.ร. และข้าราชการอื่นที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในภาคประชาชน รวม 25 คน โดยผู้เข้าอบรมสามารถผ่านการทดสอบ เพื่อเป็นวิทยากรทางด้านส่งเสริมการมีส่วนร่วมในภาคประชาชน และได้รับประกาศนียบัตรจาก International Association for Public Participation (IAP 2)

จากผู้อบรมรวม 25 คน มีผู้ผ่านการอบรม และได้รับประกาศนียบัตร ทั้ง 3 หลักสูตร รวม 22 คน ผ่านการอบรม 2 หลักสูตร รวม 1 คน และผ่านการอบรม 1 หลักสูตร รวม 2 คน

### การตรวจสอบผลการดำเนินงานโดยภาคประชาชน (People's Audit)

สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันพระปกเกล้าและสำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Programme : UNDP) ได้ดำเนินโครงการยกระดับการให้บริการสาธารณะของหน่วยงานของรัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน หรือ People's Audit for Thailand (PATH) ซึ่งตระหนักถึงความสำคัญในการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการยกระดับการให้บริการสาธารณะที่รัฐและท้องถิ่นจัดให้แก่ประชาชน เพราะจะทำให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็น ความพึงพอใจ และความต้องการ อีกทั้งเป็นการสร้างการเป็นหุ้นส่วนของการทำงานร่วมกัน เกิดความไว้วางใจกันในการทำงาน เพื่อให้การทำงานของภาครัฐมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และตรงกับความต้องการของประชาชนมากขึ้น

การดำเนินโครงการนี้ จึงเริ่มโดยการศึกษาประสบการณ์จากนานาประเทศ แล้วจัดทำแนวทางสำหรับประเทศไทย โดยได้มีการจัดตั้งเครือข่ายในการดำเนิน

โครงการการร่วมยกระดับบริการสาธารณะของรัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้นในประเทศไทย โดยมีสถาบันพระปกเกล้าทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการของเครือข่ายกลุ่มนี้ องค์กรประกอบของเครือข่าย ประกอบด้วยผู้แทนหลายฝ่าย ทั้งจากภาคประชาชน ภาครัฐ องค์กรพัฒนาเอกชน และสถาบันวิชาการ มีบทบาทครอบคลุมถึงการจัดตั้งคณะทำงานชุดพิเศษ (Task Force) เพื่อจัดทำหลักสูตรและคู่มือเกี่ยวกับ PATH และการเตรียมวิทยากรผู้ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและพัฒนาศักยภาพของประชาชนอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการร่วมยกระดับการให้บริการสาธารณะในท้องถิ่น และในระดับต่างๆ ที่มีความพร้อม โดยเน้นการแก้ไขนโยบายที่เป็นรูปธรรม อาทิเช่น ด้านสาธารณสุข ด้านสวัสดิการสังคม และด้านการพัฒนาชุมชน เป็นต้น

ส่วนหนึ่งของการพัฒนาหลักสูตร “ยกระดับการให้บริการสาธารณะของหน่วยงานรัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ประกอบด้วย การเสนอแนวปฏิบัติ การสร้างวิทยากร และที่ปรึกษาในพื้นที่ต่างๆ ทั่วประเทศ โดยได้ทดสอบหลักสูตรดังกล่าวในเดือนธันวาคม 2547 ณ จังหวัดพิษณุโลก และได้นำมาปรับหลักสูตรให้เหมาะสมเพื่อการขยายผล โดยต่อมามีพื้นที่อาสาเข้าร่วมการพัฒนาพื้นที่ต้นแบบของโครงการนี้ ได้แก่ จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดสงขลา จังหวัดเชียงราย จังหวัดสกลนคร และจังหวัดมหาสารคาม ซึ่งได้มีการนำหลักสูตรไปถ่ายทอดในพื้นที่ข้างต้นเมื่อเดือนมีนาคม - พฤษภาคม 2548 ที่ผ่านมา

ขณะนี้ อยู่ระหว่างการประชุมผลการดำเนินงานในพื้นที่ต้นแบบ เพื่อขยายผลให้แนวคิดดังกล่าวมีการดำเนินการอย่างจริงจังในทุกภูมิภาคของประเทศ

## ๕ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : เสริมสร้างขีดสมรรถนะขององค์กรให้มีความเป็นเลิศ

### การพัฒนาสมรรถนะสำนักงาน ก.พ.ร.

การพัฒนาขีดสมรรถนะสำนักงาน ก.พ.ร. ใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ที่ผ่านมา ได้มีการดำเนินงาน ใน 2 ลักษณะ คือ 1) การฝึกอบรม/พัฒนาข้าราชการ ตามคุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Competency) และ 2) การ บริหารความรู้ภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม ต่างๆ ได้แก่

1. การฝึกอบรม/พัฒนาข้าราชการตาม Competency เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการ ให้เป็น บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ (Knowledge Worker) และรองรับการทำงานรูปแบบใหม่ รวม 6 หลักสูตร ได้แก่

1.1 หลักสูตรพัฒนาความสามารถในการ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ที่หลากหลาย สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูงสุด และมีความพร้อมในการใช้ เทคโนโลยีทันสมัยที่มีการนำระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ (e-Office) มาใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กร โดย มุ่งสู่การเป็นหน่วยงานต้นแบบสมัยใหม่และเป็นองค์กร แห่งความเป็นเลิศในอนาคต

1.2 หลักสูตรภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะการใช้ ภาษาอังกฤษอย่างถูกต้อง ใกล้เคียงกับเจ้าของภาษา สามารถใช้ภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือในการศึกษาค้นคว้า ความรู้จากต่างประเทศ และใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร เกี่ยวกับงานการพัฒนาระบบราชการได้ ตลอดจนจนเพื่อ เป็นการเตรียมความพร้อมแก่ข้าราชการสำนักงาน ก.พ.ร. ในการศึกษาอบรมเพิ่มเติม รวมทั้งการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์การทำงานกับหน่วยงานต่างประเทศ และการ ทำงานร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาชาวต่างประเทศ

1.3 หลักสูตรการอบรมเทคนิคการบริหาร จัดการสมัยใหม่ เป็นการพัฒนาข้าราชการให้มีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎี หลักวิชาการด้านการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาระบบ ราชการไทย

1.4 หลักสูตรการอบรมการปฏิบัติราชการ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้ข้าราชการสำนักงาน ก.พ.ร. ในการปฏิบัติงานให้มีความรอบรู้เกี่ยวกับภารกิจ งานทุกด้าน ส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันการพัฒนาระบบราชการในส่วนราชการ/จังหวัด ให้เกิดขึ้นอย่างเป็น รูปธรรม ถูกต้อง โดยเร็ว และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน



1.5 หลักสูตรการอบรมระยะสั้น ณ ต่างประเทศ เป็นหลักสูตรที่ส่งข้าราชการไปอบรมหลักสูตรระยะสั้น เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะและศักยภาพในการบริหารจัดการกับความเปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานพัฒนาระบบราชการไทย

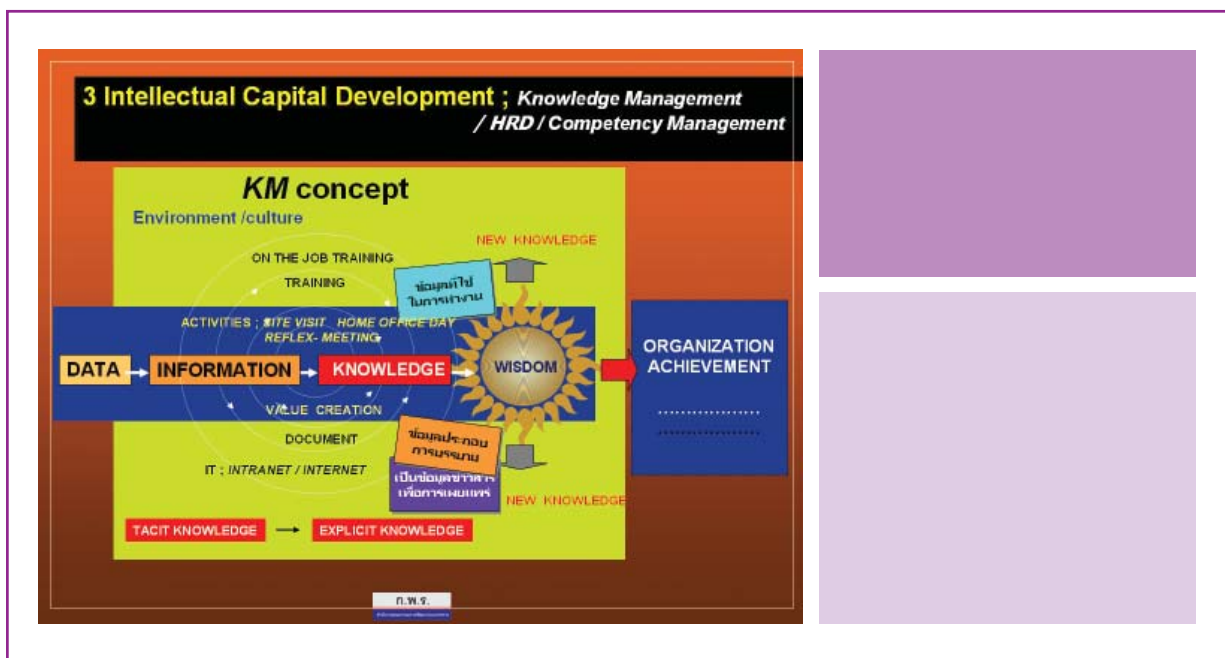
1.6 หลักสูตรสำหรับผู้บริหาร เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหาร สามารถพัฒนาให้เป็นผู้จัดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในอันที่จะตอบสนองวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร สามารถปรับกระบวนการทำงานได้ทันต่อเหตุการณ์ เทคโนโลยี และภารกิจที่เปลี่ยนแปลง และสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. การบริหารความรู้ภายในองค์กร

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานในการพัฒนาขีดสมรรถนะให้มีความเป็นเลิศ โดยการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างสรรค์และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ โดยการสร้างศูนย์ความรู้ เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูล นวัตกรรม แนวทาง

ต่างๆ ในการพัฒนาระบบราชการ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกับมาตรา 11 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร. ให้สามารถทำหน้าที่ในบทบาทเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุนให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาระบบราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อพัฒนาบุคลากรทุกระดับ โดยมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก (Core Competency) เพื่อให้บุคลากรเป็น



บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ (Knowledge Worker) มีทักษะและแนวคิดที่เหมาะสมกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ก.พ.ร.

เพื่อให้บรรลุต่อวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

1. **แต่งตั้งคณะทำงาน** ซึ่งประกอบด้วยข้าราชการจากภารกิจ/สำนักต่างๆ โดยมีหน้าที่สร้างและพัฒนา ระบบบริหารความรู้และพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นเครือข่ายระบบบริหารความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร. ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความรู้

2. **ประเมินผลการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร.** ว่าอยู่ในสถานะอย่างไร มีช่องว่าง หรือประเด็นใดที่ต้องนำมาปรับปรุงและพัฒนาโครงการเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และจัดทำข้อสรุปเพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินโครงการต่อไป

3. **ปรับเปลี่ยนวิถีคิด ทักษะ และ พฤติกรรมของข้าราชการ**ในสำนักงาน ก.พ.ร. โดย

- สื่อสารทำความเข้าใจกับข้าราชการทุกระดับ เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของโครงการบริหารความรู้ในสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกัน

- แจ้งข่าวกิจกรรมในโครงการบริหารความรู้ใน Intranet และประชาสัมพันธ์ผ่านเสียงตามสาย (OPDC's Voice) เพื่อให้ข้าราชการของสำนักงานทราบ และเข้าร่วมกิจกรรมโดยทั่วกัน

- สร้าง Logo : KM เพื่อเป็นสัญลักษณ์ร่วมกัน

- เปิดให้ข้าราชการได้มีการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม หรือเสนอหัวข้อความรู้ที่ต้องการให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนระหว่างกัน โดยมี KM Web Board เป็นช่องทางในการสื่อสาร

- เปิดเวทีความรู้ และสร้างการมีส่วนร่วม เช่น มุม PSD Glossary ใน Intranet และให้ทุกหน่วยงานให้ข้อมูลเกี่ยวกับความหมายของคำศัพท์ทางการพัฒนาระบบราชการ เพื่อรวบรวมจัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่



- เชิญชวนให้ข้าราชการแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ ที่ได้จากการอ่าน การฟัง การอบรมดูงาน หรือ เอกสารข้อมูลประกอบการปฏิบัติงาน การบรรยายต่างๆ รวบรวมไว้ใน Intranet เพื่อใช้เป็นแหล่งความรู้สำหรับการใช้ประโยชน์ร่วมกัน

- สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยจัดให้มี Knowledge Center เพื่อเป็นแหล่งค้นคว้าหาความรู้ โดยจัดให้มีหนังสือต่างประเทศ หนังสือที่น่าสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ

- จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ และระบบเครือข่าย เชื่อมต่อ Internet Intranet ให้กับข้าราชการอย่างทั่วถึง สำหรับค้นคว้าศึกษาข้อมูล รวมทั้งได้รวบรวมสรุปความรู้ จากการบรรยาย การประชุมและการจัดกิจกรรมในโครงการต่างๆ ของสำนักงาน ก.พ.ร. ไว้ใน OPDC News บน Intranet เพื่อให้ผู้ที่ไม่มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมได้รับทราบข้อมูลด้วย

#### 4. จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ในองค์กร

4.1 กิจกรรม Home Office Day ซึ่งจัดต่อเนื่องกันเป็นประจำ โดยในปีงบประมาณ 2548 ที่ผ่านมามีการจัดกิจกรรม รวมทั้งสิ้น 7 ครั้ง ได้แก่



ครั้งที่	เรื่อง	วัน/เดือน/ปี	วิทยากร
1	GFMIS	16 ธ.ค. 47	คุณอัศวิน วราทร ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายระบบงาน โครงการ GFMIS
2	การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	9 ก.พ. 48	คุณประพันธ์ สินธุ์เดช บ.ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)
3	การพัฒนาบุคลากร	6 พ.ค. 48	บริษัท MTI
4	“Australian HR Framework In the Federal Publics Sectors”	4 ก.ค. 48	Ms. Marie Nelson ที่ปรึกษาตามโครงการ AusAID
5	การจัดทำหลักเกณฑ์ และวิธีการจัดสรรสิ่งจูงใจ	18 ก.ค. 48	บ.จัดหางานและที่ปรึกษา เอ็น ไอ เอส
6	เสริมสร้างสุขภาพจิตกันด้วย ดนตรีบำบัด	5 ส.ค. 48	อ.เสาวณีย์ สังข์โสภณ
7	Logistics กับการประยุกต์ใช้ในระบบราชการ	8 ก.ย. 48	คุณชลัช วงศ์สงวน ผู้จัดการส่วนนำเข้าและส่งออก บ.ซิเมนต์ไทยโลจิสติกส์ จำกัด