



ที่ บก ๐๐๒๓.๒/๑๒๕๑๔

ศาลากลางจังหวัดบึงกาฬ  
ถนนบึงกาฬ - นครพนม บก ๓๘๐๐๐

๑๘ มิถุนายน ๒๕๖๙

เรื่อง การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒

เรียน นายอำเภอ ทุกอำเภอ

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือสำนักงาน ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. ที่ มท ๐๘๐๙.๒/ว ๖๒  
ลงวันที่ ๙ มิถุนายน ๒๕๖๙ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยจังหวัดบึงกาฬ ได้รับแจ้งจากสำนักงาน ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. ว่าคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นได้มีประกาศกำหนดหลักเกณฑ์การจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ตามกรอบของแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด โดยให้กำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากร มีระยะเวลา ๓ ปี ตามกรอบของแผนอัตรากำลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จังหวัดบึงกาฬ ขอแจ้งว่า ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. ในการประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๖๙ เมื่อวันที่ ๓๐ เมษายน ๒๕๖๙ มีมติเห็นชอบแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒ และให้แจ้งแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒ จึงให้อำเภอดำเนินการ ดังนี้

๑. แจ้งให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒ โดยให้ถือปฏิบัติตามประกาศคณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.ท.จ. และ ก.อบต.จังหวัด) เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมวดกิจการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลส่วนการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และตามแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒ ให้แล้วเสร็จ และให้นำส่งจังหวัดภายในวันจันทร์ที่ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๙ เพื่อนำเสนอคณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.ท.จ. และ ก.อบต.จังหวัด) พิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยให้มีผลบังคับใช้ในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๙

๒. แจ้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร อย่างน้อยต้องประกอบด้วย ๑) หลักการและเหตุผล ๒) เป้าหมายการพัฒนา ๓) หลักสูตร ๔) วิธีการพัฒนาและระยะเวลาดำเนินการพัฒนา ๕) งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา และ ๖) การติดตามและประเมินผลการพัฒนา รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาและดำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

(นายสมหวัง อารีเอื้อ)

รองผู้ว่าราชการจังหวัด ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้ว่าราชการจังหวัดบึงกาฬ

สำนักงานท้องถิ่นจังหวัด

กลุ่มงานมาตรฐานฯ

โทร. ๐ ๔๒๔๙ ๒๔๗๖/โทรสาร ๐ ๔๒๔๙ ๒๔๘๐



ที่ บก ๐๐๒๓.๒/๘๒๕๖๕

ศาลากลางจังหวัดบึงกาฬ  
ถนนบึงกาฬ - นครพนม บก ๓๘๐๐๐

๑๘ มิถุนายน ๒๕๖๙

เรื่อง การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนจังหวัดบึงกาฬ และนายกเทศมนตรีเมืองบึงกาฬ

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือสำนักงาน ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. ที่ มท ๐๘๐๙.๒/ว ๖๒  
ลงวันที่ ๙ มิถุนายน ๒๕๖๙

จำนวน ๑ ชุด

ด้วยจังหวัดบึงกาฬ ได้รับแจ้งจากสำนักงาน ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. ว่าคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นได้มีประกาศกำหนดหลักเกณฑ์การจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ตามกรอบของแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด โดยให้กำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากร มีระยะเวลา ๓ ปี ตามกรอบของแผนอัตรากำลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จังหวัดบึงกาฬ ขอแจ้งว่า ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. ในการประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๖๙ เมื่อวันที่ ๓๐ เมษายน ๒๕๖๙ มีมติเห็นชอบแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒ และให้แจ้งแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒ ดังนี้

๑. ให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดบึงกาฬและเทศบาลเมืองบึงกาฬจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒ โดยให้ถือปฏิบัติตามประกาศคณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ.จ. และ ก.ท.จ.) เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมวดกิจการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ส่วนการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และตามแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒ ให้แล้วเสร็จและนำส่งจังหวัดภายในวันจันทร์ที่ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๙ เพื่อนำเสนอคณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ.จ. และ ก.ท.จ.) พิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยให้มีผลบังคับใช้ในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๙

๒. ให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร อย่างน้อยต้องประกอบด้วย ๑) หลักการและเหตุผล ๒) เป้าหมายการพัฒนา ๓) หลักสูตร ๔) วิธีการพัฒนาและระยะเวลาดำเนินการพัฒนา ๕) งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา และ ๖) การติดตามและประเมินผลการพัฒนา รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาและดำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

(นายสมหวัง อารีพันธ์)

รองผู้ว่าราชการจังหวัด ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้ว่าการจังหวัดบึงกาฬ

สำนักงานท้องถิ่นจังหวัด

กลุ่มงานมาตรฐานฯ

โทร. ๐ ๔๒๔๙ ๒๔๗๖/โทรสาร ๐ ๔๒๔๙ ๒๔๘๐

ศาลากลางจังหวัด...  
เลขที่รับ 6472  
วันที่ 10 มี.ย. 69  
เวลา 10.00 น.



กรมการปกครอง  
กระทรวงมหาดไทย  
เลขที่รับ 2754  
วันที่ 10 มี.ย. 69  
เวลา

ที่ มท ๐๘๐๙.๒/ว.๒

สำนักงาน ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต.

ถนนนครราชสีมา เขตดุสิต

กรุงเทพมหานคร ๑๐๓๐๐

สำนักงานเลขานุการ

จังหวัดบึงกาฬ

992

๙ มิถุนายน ๒๕๖๙

เลขที่รับ

11 มี.ย. 2569

เรื่อง การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒

เรียน ประธาน ก.จ.จ. ก.ท.จ. ก.อบต.จังหวัด ทุกจังหวัด และ ก.เมืองพัทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒

จำนวน ๑ ชุด

๒. ตัวอย่างแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒

จำนวน ๑ ชุด

ด้วยคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นได้มีประกาศกำหนดหลักเกณฑ์การจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร ตามกรอบของแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนดโดยให้กำหนด เป็นแผนการพัฒนาบุคลากร มีระยะเวลา ๓ ปี ตามกรอบของแผนอัตรากำลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สำนักงาน ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. ขอเรียนว่า ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. ในการประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๖๙ เมื่อวันที่ ๓๐ เมษายน ๒๕๖๙ มีมติเห็นชอบแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒ และให้แจ้งแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

๑. ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒ โดยให้ถือปฏิบัติตามประกาศคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ.จ. ก.ท.จ. และ ก.อบต.จังหวัด) เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมวดกิจการอันเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ส่วนการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และตามแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒

๒. ขอความร่วมมือคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ.จ. ก.ท.จ. และ ก.อบต.จังหวัด) เร่งรัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒ ให้แล้วเสร็จ และนำเสนอคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ.จ. ก.ท.จ. และ ก.อบต.จังหวัด) พิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยให้มีผลบังคับใช้ในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๙ และขอให้คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ.จ. ก.ท.จ. และ ก.อบต.จังหวัด) ให้ความสำคัญ

/กับการพัฒนา ...

กับการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร อย่างน้อยต้องประกอบด้วย ๑) หลักการและเหตุผล ๒) เป้าหมายการพัฒนา ๓) หลักสูตรการพัฒนา ๔) วิธีการพัฒนาและระยะเวลา ดำเนินการพัฒนา ๕) งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา และ ๖) การติดตามและประเมินผลการพัฒนา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ



(นายธนนท์ พรพืภาส)

รองอธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

เลขานุการ ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต.

กองบุคคลท้องถิ่น

กลุ่มงานมาตรฐานทั่วไปการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

โทร. ๐ ๒๒๕๑ ๕๐๐๐ ต่อ ๕๒๑๘

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ saraban@dla.go.th

ผู้ประสานงาน นายสถาพร เสนาวงค์ โทร ๐๕๖ ๕๐๘ ๘๘๕๕



แผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร ๓ ปี  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ประจำปี พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒



กองบุคคลท้องถิ่น  
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น  
กระทรวงมหาดไทย



## คำนำ

บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจและนโยบายของภาครัฐไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ อีกทั้งยังเป็นกลไกเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐกับประชาชนโดยตรง ความสำเร็จของภารกิจภาครัฐในระดับท้องถิ่นจึงขึ้นอยู่กับศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรท้องถิ่นเป็นสำคัญ ดังนั้น การพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ข้าราชการหรือพนักงานครู และบุคลากรทางการศึกษา ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง จึงเป็นภารกิจสำคัญของการบริหารงานบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะตามมาตรฐานที่กำหนด ควบคู่กับการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และความพร้อมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง อันจะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงหรือวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนให้การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีความพร้อมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายของรัฐ และนโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานท้องถิ่น และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างยั่งยืน

ด้วยเหตุนี้ ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. จึงเห็นความสำคัญที่จะต้องจัดให้มีแผนพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒ ขึ้น ซึ่งเป็นการดำเนินการตามความในตามมาตรา 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 มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับโครงสร้าง การแบ่งส่วนราชการ วิธีการบริหารและการปฏิบัติงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และกิจการอันเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ลงวันที่ ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๔๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในการประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๔๕ เมื่อวันที่ ๒๙ เมษายน ๒๕๔๕ ได้มีมติประกาศหลักเกณฑ์การจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และในการการประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๖๙ เมื่อวันที่ ๓๐ เดือน เมษายน ๒๕๖๙ ได้มีมติเห็นชอบแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒

ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. พิจารณาแล้วเห็นว่า เพื่อให้มีการขับเคลื่อนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒ ตามแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒ จึงได้กำหนดแนวทางในการพัฒนา และเพิ่มพูนประสิทธิภาพข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง ส่งเสริมให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ สมรรถนะตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง คุณธรรมและจริยธรรม สามารถปฏิบัติงานภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวมทั้งเสริมสร้างให้บุคลากรปฏิบัติงาน โดยเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ และประโยชน์สุขของประชาชน

สำนักงาน ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต.

พฤษภาคม ๒๕๖๙



## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
๑. หลักการและเหตุผล	๑
๒. วัตถุประสงค์	๒
๓. กลุ่มเป้าหมาย	๓
๔. หลักการและแนวคิด (Conceptual Framework)	๓
๕. ความเชื่อมโยงกับนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	๗
๖. ทฤษฎีและความรู้การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้	๑๓
๗. มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น	๑๘
๘. ความรู้สำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น	๑๘
๙. ทักษะสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น	๑๙
๑๐. สมรรถนะสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น	๑๙
๑๑. หลักสูตรการพัฒนาสำหรับบุคลากรท้องถิ่น	๒๐
๑๒. วิธีการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๒๐
๑๓. การพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรท้องถิ่น	๒๓
๑๔. การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ ๓ ปี	๒๓
๑๕. กระบวนการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้	๒๕
๑๖. งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา	๒๕
๑๗. ความรับผิดชอบ	๒๕
๑๘. ความสมบูรณ์ของแผนพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ ๓ ปี	๒๖
๑๙. การปรับปรุงแผนพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ ๓ ปี	๒๖



## แผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒

### ๑. หลักการและเหตุผล

ในปัจจุบันโลกและประเทศไทยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ ได้ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการดำรงชีวิต การทำงาน และการบริหารจัดการของทุกภาคส่วนอย่างกว้างขวาง สังคมโลกได้เปลี่ยนผ่านจากยุคอุตสาหกรรมไปสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge-based Society) ที่ให้ความสำคัญกับข้อมูล ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการเรียนรู้ตลอดชีวิต การแข่งขันในโลกจึงให้ความสำคัญกับคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์และศักยภาพของบุคลากรเป็นหลัก มากกว่าการพึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติหรือเงินทุนเพียงอย่างเดียว ขณะเดียวกัน ประเทศไทยยังต้องเผชิญกับความท้าทายสำคัญหลายประการ อาทิ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม การระบาดของโรคอุบัติใหม่ ปัญหาสิ่งแวดล้อม ตลอดจนความผันผวนทางเศรษฐกิจและการเมืองระหว่างประเทศ ปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้การบริหารประเทศในยุคปัจจุบันต้องมีความยืดหยุ่น คล่องตัว และสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันทั่วทั้งที่ โดยเฉพาะการบริหารราชการในระดับท้องถิ่น ซึ่งเป็นระดับที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การจัดการสิ่งแวดล้อม การสาธารณสุข การการศึกษา การพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก และการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลและเมืองอัจฉริยะ (Smart City) ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องปรับรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ อาทิ การให้บริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ การใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การบริหารงานแบบบูรณาการ และการสื่อสารกับประชาชนผ่านช่องทางดิจิทัล อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการพัฒนาท้องถิ่นมิได้ขึ้นอยู่กับนโยบายหรือทรัพยากรเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับคุณภาพและศักยภาพของบุคลากรท้องถิ่น ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของรัฐในระดับพื้นที่ บุคลากรท้องถิ่นในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับบทบาทและความรับผิดชอบที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น รวมทั้งความท้าทายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งการขาดแคลนทักษะเฉพาะด้าน การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารจัดการบุคลากรต่างรุ่น ช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) การปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างรวดเร็ว ตลอดจนข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากรของภาครัฐ บริบทดังกล่าวส่งผลให้รูปแบบการทำงานของบุคลากรท้องถิ่นต้องปรับเปลี่ยนจากการปฏิบัติงานตามระเบียบและขั้นตอนราชการเป็นหลักไปสู่การทำงานเชิงรุก การให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน และการทำงานแบบบูรณาการความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ส่งผลให้บุคลากรท้องถิ่นต้องปรับบทบาทจาก “ผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง” ไปสู่ “ผู้ให้บริการสาธารณะ” และ “ผู้พัฒนาท้องถิ่น” ที่ต้องเข้าใจความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงาน เพื่อแสวงหารูปแบบและระบบการให้บริการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น



ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นจึงต้องมุ่งยกระดับขีดความสามารถในการกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการ และการให้บริการสาธารณะ โดยเน้นการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์จริง ใช้ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ และบูรณาการความร่วมมือกับทุกภาคส่วน เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาและขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรท้องถิ่นให้มีทักษะที่สอดคล้องกับโลกยุคใหม่ โดยแนวทางการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นจำเป็นต้องคำนึงถึง การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน การปฏิรูปภาครัฐ ทิศทางการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น มาตรฐานจริยธรรมภาครัฐ การบริหารอัตรากำลัง และหลักธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากประชาชน อันเป็นฐานสำคัญของการบริหารประเทศในระยะยาว

ด้วยเหตุนี้ ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. ในฐานะองค์กรกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีหน้าที่ตามมาตรา ๑๗ (๑๑) มาตรา ๒๔ วรรคเจ็ด และมาตรา ๒๖ วรรคเจ็ด แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๒ และประกาศ ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. เรื่อง หลักเกณฑ์การจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น จึงได้จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ข้าราชการหรือพนักงานครู และบุคลากรทางการศึกษา ลูกจ้างประจำ และพนักงาน ให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ คุณธรรม และจริยธรรม สามารถปฏิบัติงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และตอบสนองต่อภารกิจของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแผนแม่บทฉบับดังกล่าว มุ่งส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สร้างนวัตกรรมในการให้บริการสาธารณะ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน อันจะนำไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นและประเทศอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนต่อไป

## ๒. วัตถุประสงค์ของแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒

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

๒.๒ เพื่อให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง มีการบริหาร การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยการประเมินและวางแผนการพัฒนาของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๒.๓ เพื่อให้บุคลากรท้องถิ่นมีความรู้ทั้งด้านพื้นฐานการปฏิบัติราชการ ด้านการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ด้านความรู้ความสามารถและทักษะของงานแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหารและด้านคุณธรรม และจริยธรรม

๒.๔ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เอื้อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๒.๕ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติราชการ สร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งผลผลิตและการให้บริการ เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหน้าที่



### ๓. กลุ่มเป้าหมาย

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

๓.๒ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์กรบริหารส่วนตำบล และเมืองพัทยา

### ๔. หลักการและแนวคิด (Conceptual Framework)

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

ในศตวรรษที่ ๒๑ สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากอิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม เศรษฐกิจ ความรู้ และการเชื่อมโยงของโลกไร้พรมแดน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นกลไกขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนาประเทศจึงต้องปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งในด้านโครงสร้างระบบการปฏิบัติงาน และสิ่งสำคัญที่สุดคือ “บุคลากร” การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ จึงเป็นแนวคิดสำคัญที่ถูกนำมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน แนวคิดทักษะยุคศตวรรษที่ ๒๑ ตระหนักว่า ความรู้เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานในยุคใหม่ บุคลากรจำเป็นต้องมีทักษะการคิด การแก้ปัญหา การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยี และความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแนวคิดนี้มีความสำคัญมาก เนื่องจากบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการบังคับใช้กฎหมายหรือการให้บริการแบบดั้งเดิม แต่ต้องปรับตัวเป็น “องค์กรสมัยใหม่” ที่เน้นการบริการประชาชนเป็นศูนย์กลาง ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ และการบูรณาการความร่วมมือภาคส่วนต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะศตวรรษที่ ๒๑ สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (๓R๘C) ซึ่งยังคงเป็นรากฐานของการปฏิบัติราชการ และมีความสำคัญอย่างยิ่งในระบบราชการที่ต้องอาศัยความถูกต้องและความเป็นทางการ ไม่ได้มุ่งเพียงการเพิ่มความรู้หรือทักษะเฉพาะด้านเท่านั้น แต่เป็นการพัฒนาทั้งความรู้ ความคิด ทักษะ และคุณธรรม ในทุกมิติ

#### ๑. ทักษะพื้นฐาน (๓R)

๑.๑ การอ่าน (Reading) สำหรับบุคลากรท้องถิ่น การอ่านไม่ได้หมายถึงเพียงการอ่านออกเสียงหรือเข้าใจข้อความทั่วไปเท่านั้น แต่หมายถึงความสามารถในการอ่านและตีความกฎหมาย ระเบียบหนังสือราชการ รายงาน หรือข้อมูลเชิงนโยบายได้อย่างถูกต้อง การอ่านอย่างมีวิจารณญาณช่วยให้ข้าราชการสามารถเข้าใจเจตนารมณ์ของกฎหมาย วิเคราะห์ข้อเท็จจริง และตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

๑.๒ การเขียน ((W)riting) การเขียนเป็นทักษะสำคัญของการสื่อสารในระบบราชการ ไม่ว่าจะเป็นการทำหนังสือราชการ รายงาน บันทึกข้อความ หรือเอกสารทางกฎหมาย การเขียนที่ดีต้องมีความชัดเจน ถูกต้องตามรูปแบบระเบียบงานสารบรรณ และสื่อความหมายได้ตรงตามวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ ในยุคดิจิทัล บุคลากรภาครัฐยังต้องสามารถสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น อีเมล เว็บไซต์ หรือสื่อสังคมออนไลน์อย่างเหมาะสมและเป็นทางการ



๑.๓ การคำนวณ ((A)Rithmetic) การคำนวณมีความสำคัญต่อการบริหารงบประมาณ การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และการตัดสินใจเชิงนโยบาย บุคลากรต้องสามารถอ่านตัวเลข วิเคราะห์ข้อมูล และใช้เหตุผลเชิงปริมาณในการวางแผนและแก้ปัญหา เช่น การวิเคราะห์งบประมาณโครงการ การประเมินผล การดำเนินงาน หรือการวิเคราะห์ข้อมูลในการให้บริการประชาชน

## ๒. ทักษะ (๘๐)

๒.๑ การคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) บุคลากรท้องถิ่นต้องเผชิญกับปัญหาสาธารณะที่ซับซ้อน เช่น ปัญหาสิ่งแวดล้อม การจราจร ความยากจน หรือ สาธารณสุข การคิดวิเคราะห์ช่วยให้สามารถมองเห็นสาเหตุของปัญหาอย่างเป็นระบบ พิจารณาทางเลือกต่าง ๆ และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ทักษะนี้ช่วยลดการตัดสินใจแบบยึดติดกับรูปแบบเดิม และเปิดโอกาสให้เกิด แนวทางแก้ไขที่เหมาะสมกับสถานการณ์

๒.๒ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในศตวรรษที่ ๒๑ ต้องไม่หยุดอยู่กับวิธีการทำงานแบบเดิม แต่ต้องคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ ในการให้บริการประชาชน เช่น การพัฒนาระบบบริการออนไลน์ การลดขั้นตอนราชการ หรือการออกแบบ บริการที่สะดวกและรวดเร็วขึ้น ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๒.๓ การทำงานร่วมกันและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) ปัญหาสาธารณะในปัจจุบันมักเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน การทำงานแบบแยกส่วนไม่สามารถแก้ปัญหาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรท้องถิ่นต้องสามารถทำงานเป็นทีม ประสานงานกับหน่วยงานอื่น และร่วมมือ กับภาคเอกชนหรือภาคประชาชนได้อย่างราบรื่น นอกจากนี้ ยังต้องมีภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมาย

๒.๔ การสื่อสารและการรู้เท่าทันสื่อ (Communication, Information and Media Literacy) การสื่อสารที่ดีช่วยสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นระหว่างภาครัฐกับประชาชน บุคลากรท้องถิ่น ต้องสามารถอธิบายนโยบาย กฎหมาย หรือมาตรการต่าง ๆ ให้ประชาชนเข้าใจได้ง่าย และยังคงสามารถ วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารและสื่อสังคมออนไลน์ได้อย่างมีวิจารณญาณ เพื่อป้องกันการเผยแพร่ข้อมูลที่ผิดพลาด

๒.๕ ความเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cross-cultural Understanding) สังคมในปัจจุบันมีความหลากหลายทั้งด้านภาษา ศาสนา และวิถีชีวิต บุคลากรท้องถิ่นต้องสามารถให้บริการ ประชาชนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม รวมถึงต้องมีความเข้าใจบริบทของพื้นที่และวัฒนธรรม ที่แตกต่างกัน เพื่อให้การบริการสาธารณะเป็นไปอย่างเหมาะสม

๒.๖ ทักษะดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Computing and ICT Literacy) ทักษะ ด้านดิจิทัลเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล บุคลากรท้องถิ่นต้องสามารถใช้ระบบสารสนเทศ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และแพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงเข้าใจเรื่องความมั่นคง ปลอดภัยไซเบอร์ การจัดการข้อมูล และการใช้เทคโนโลยีอย่างรับผิดชอบ

๒.๗ ทักษะอาชีพและการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Career and Learning Skills) ในโลก ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นต้องพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็น กฎหมาย เทคโนโลยี หรือแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ ทักษะนี้รวมถึงความรับผิดชอบ ความยืดหยุ่น การบริหาร เวลา และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์

๒.๘ คุณธรรม จริยธรรม และจิตสาธารณะ (Compassion) ทักษะด้านคุณธรรม เป็นหัวใจของการทำงานภาครัฐ บุคลากรต้องยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใส และความเป็นธรรม



มีจิตสำนึกในการบริการประชาชน และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ทักษะนี้ช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนและทำให้ระบบราชการมีความน่าเชื่อถือ

#### ๔.๒ การพัฒนาที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และการเติบโตตามเส้นทางความก้าวหน้า

การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับภารกิจและตำแหน่งหน้าที่ของตน พร้อมทั้งเตรียมความพร้อมสำหรับการเลื่อนระดับตำแหน่งหรือความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจำแนกบุคลากรออกเป็น ๔ กลุ่มประกอบด้วย

(๑) บุคลากรแรกบรรจุ (บรรจุใหม่) หมายถึง บุคลากรที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นยังไม่เกิน ๒ ปี หรือเป็นข้าราชการหรือพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ยังไม่ผ่านการประเมินความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม และพนักงานจ้าง เพื่อพัฒนาการเป็นข้าราชการที่ดี มีความรู้เกี่ยวกับปรัชญาของการเป็นข้าราชการที่ดี ประโยชน์ของแผ่นดินและบทบาทหน้าที่จิตสำนึกของการเป็นข้าราชการที่มีคุณธรรม มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ มีความรู้และทักษะเพื่อการดำรงตนอย่างสมดุลในศตวรรษที่ ๒๑ อันจะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยอาจมีการพัฒนาตามข้อ (๒) ร่วมด้วยก็ได้

(๒) บุคลากรที่มีประสบการณ์ หมายถึง ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ผ่านการทดลองปฏิบัติราชการแล้วหรือปฏิบัติราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี หรือข้าราชการหรือพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มแล้ว ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีความชำนาญ การพัฒนาตามหลักสูตรสายงาน รวมถึงการศึกษาในคุณวุฒิที่สูงขึ้น ให้สามารถปฏิบัติราชการที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การทำงานเป็นทีม เพื่อบรรลุการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๓) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่นและสายงานผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นสายงานอำนวยการท้องถิ่นในระดับหัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการส่วน ผู้อำนวยการกอง/สำนัก หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และผู้บริหารในสถานศึกษา และศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อการพัฒนาตามหลักสูตรสายงานอำนวยการ การพัฒนาศักยภาพในการเตรียมความพร้อมเป็นผู้บริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอนาคต เพื่อการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและความรับผิดชอบของผู้ได้บังคับบัญชา ต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกำหนดเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติราชการ สามารถสร้างความร่วมมือและการบูรณาการในการทำงานร่วมกัน รวมไปถึงต้องสามารถสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาได้

(๔) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น หมายถึง ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ดำรงตำแหน่ง ปลัดองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นและรองปลัดองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น เพื่อการพัฒนาตามหลักสูตรสายงานผู้บริหารท้องถิ่น การพัฒนาตามหลักสูตรการบริหาร การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง โดยต้องมุ่งให้ความสำคัญกับการบริหารราชการท้องถิ่นในภาพรวม และเชื่อมโยงการบริหารราชการทั้งภายในและภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สร้างกลไกการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมไปถึง



ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาในการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนด

#### ๔.๓ ความรับผิดชอบและหน้าที่การพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Responsibilities)

๔.๓.๑ บุคลากร มีหน้าที่เรียนรู้และพัฒนาตนเองทั้งในด้านกรอบความคิด จริยธรรม ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ให้สามารถทำงานตามบทบาทหน้าที่และระดับตำแหน่งของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งตั้งเป้าหมายในการเติบโตตามเส้นทางความก้าวหน้า โดยวางแผนการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการเติบโตตามสายงานอาชีพ

๔.๓.๒ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ มีหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ ใช้ทรัพยากรเท่าที่จำเป็น รวมทั้งดูแลและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน และการเรียนรู้ พัฒนาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม สอดคล้อง และทันการณ์กับความจำเป็นในการทำงาน เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และการเติบโตตามเส้นทางความก้าวหน้าของผู้ได้บังคับบัญชา

๔.๓.๓ คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี มีหน้าที่กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารและพัฒนาข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งให้การสนับสนุนผู้บังคับบัญชาทุกระดับในการทำหน้าที่และรับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา โดยการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ต้องมีหัวข้อสำคัญอย่างน้อย ประกอบด้วย ๑) หลักการและเหตุผล ๒) เป้าหมายการพัฒนา ๓) หลักสูตรการพัฒนา ๔) วิธีการพัฒนาและระยะเวลาดำเนินการพัฒนา ๕) งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา และ ๖) การติดตามและประเมินผล

๔.๓.๔ ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีหน้าที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน รวมทั้งให้การสนับสนุนผู้บังคับบัญชาทุกระดับในการทำหน้าที่และรับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา

๔.๓.๕ ก.จ.จ. ก.ท.จ. และ ก.อบต.จังหวัด พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๒ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแผนงานในการขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นต่อไป

๔.๓.๖ ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. มีหน้าที่ออกแบบและกำหนดแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนพัฒนาระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นเชื่อมโยงกับเป้าหมายในการปฏิรูประบบราชการ กรอบการพัฒนาระบบราชการท้องถิ่น เป้าหมายการปฏิรูประบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และแนวทางการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น โดยศึกษาปรับปรุงและออกแบบกลไกในการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความเชื่อมโยง สนับสนุนประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลท้องถิ่นโดยภาพรวม โดยกำหนดสาระสำคัญและองค์ประกอบ ดังนี้ ๑) หลักสูตรการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ๒) ระยะเวลาและวิธีการในการดำเนินการพัฒนา และ ๓) กำหนดหน่วยงานผู้ปฏิบัติ รับผิดชอบในการพัฒนา

#### ๔.๔ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเป็นกรอบแนวทางหรือแผนปฏิบัติการ (Action Plan) อย่างเป็นระบบที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายงานเป้าหมายองค์กร และความก้าวหน้าทางสายอาชีพ โดยมีลักษณะเป็น “แผนเฉพาะบุคคล” ที่พิจารณาจาก



จุดแข็ง จุดอ่อน ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของแต่ละคนอย่างรอบด้าน เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผ่านกรอบแนวคิด ๗๐:๒๐:๑๐ Learning Model จะช่วยให้เห็นภาพการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมและเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ในชีวิตจริงมากยิ่งขึ้น โดยแนวคิดนี้มองว่า การพัฒนาศักยภาพของบุคคลไม่ได้เกิดจากการอบรมเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากประสบการณ์ การปฏิสัมพันธ์ และการเรียนรู้ที่เป็นทางการ ในสัดส่วนที่แตกต่างกัน การพัฒนาศักยภาพของบุคคลเกิดขึ้นจากแหล่งการเรียนรู้ ๓ ประการ ได้แก่ ดังนี้

๑) ร้อยละ ๗๐ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) การพัฒนาความรู้และทักษะผ่านการปฏิบัติงานจริงในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ โดยเน้นการลงมือทำ การแก้ไขปัญหา และการเผชิญความท้าทายในการทำงาน เช่น การได้รับมอบหมายงานสำคัญหรือโครงการพิเศษ และท้าทาย (Stretch Assignment) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การเข้าร่วมโครงการสำคัญหรือการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริง ซึ่งช่วยเสริมสร้างสมรรถนะเชิงปฏิบัติและการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

๒) ร้อยละ ๒๐ เป็นการเรียนรู้ผ่านปฏิสัมพันธ์ทางสังคมร้อย (Social Learning) การพัฒนาความรู้และทักษะผ่านปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในบริบทการทำงาน เช่น การโค้ช การมีพี่เลี้ยง การรับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งช่วยเสริมสร้างมุมมอง ประสบการณ์ และทักษะทางสังคมในการปฏิบัติงาน

๓) ร้อยละ ๑๐ เป็นการเรียนรู้แบบเป็นทางการ (Formal Learning) การพัฒนาความรู้ผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่มีโครงสร้างและเป็นระบบ เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียน การสัมมนา การเรียนออนไลน์ หรือหลักสูตรเฉพาะทาง ซึ่งมุ่งเน้นการเสริมสร้างองค์ความรู้เชิงทฤษฎีและหลักวิชาการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การจัดทำแผนพัฒนาบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องกำหนดกรอบระยะเวลา ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ และกลไกการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถประเมินความก้าวหน้าและปรับปรุงแผนได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาก็ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการดังกล่าว

โดยสรุป การประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด ๗๐:๒๐:๑๐ ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคคลเป็นแนวทางที่ช่วยยกระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากรูปแบบการฝึกอบรมเชิงเดี่ยวไปสู่การพัฒนาที่มีความเป็นองค์รวม มีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานจริง อันนำไปสู่การเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรและความยั่งยืนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระยะยาว

## ๕. ความเชื่อมโยงกับนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

นโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ที่สำคัญของประเทศ ได้กล่าวถึงทิศทางการพัฒนาประเทศที่สะท้อนให้เห็นถึงความคาดหวังเกี่ยวกับบุคลากรท้องถิ่นในอนาคตหลายประการ ดังนี้

### ๕.๑ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ มาตรา ๒๕๔ ข (๔)

กำหนดการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดินในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภาครัฐ โดยให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล มีความซื่อสัตย์ สุจริต กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวม



มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

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

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) เป็นการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะยาวและกำหนดแนวทางการพัฒนาของทุกภาคส่วนให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์ชาติในระยะยาว เพื่อถ่ายทอดแนวทางการพัฒนาสู่การปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาอย่างต่อเนื่อง และมีการบูรณาการและสร้างความเข้าใจถึงอนาคตของประเทศไทยร่วมกัน และเกิดการรวมพลังของทุกภาคส่วนในสังคม ทั้งประชาชน เอกชน ประชาสังคม ในการขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อการสร้างและรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติและบรรลุนิติสัมพันธ์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ ๒๐ ปี ประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

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

ดังนั้น เมื่อพิจารณาทั้ง ๖ ยุทธศาสตร์แล้ว พบว่า มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒ ดังนี้

(๑) ยุทธศาสตร์ชาติที่ ๓ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ดีรอบด้าน และมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรมและเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ ๒๑ มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูงตามสายงานตน ซึ่งประกอบไปด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง อาทิ การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม การพัฒนาคุณภาพตลอดช่วงชีวิต การเสริมสร้างให้มีสุขภาวะที่ดี และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

(๒) ยุทธศาสตร์ชาติที่ ๖ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ที่เน้นการปรับเปลี่ยนภาครัฐ ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจในการให้บริการ มีขีดสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการป้องกันทุจริตประพฤติมิชอบ รวมทั้งต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐที่สามารถมุ่งใจและดึงดูดให้คนดีคนเก่งเข้ามาร่วมพลังการทำงานที่มีความมุ่งมั่นและมีแรงบันดาลใจในการที่จะร่วมกัน



พลิกโฉมประเทศ ซึ่งประกอบไปด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส และ บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ เป็นต้น

#### ๕.๓ แผนการปฏิรูปประเทศ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

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

#### ๕.๔ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 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 ประหยัด แก่ประชาชนและผู้ประกอบการ โดยพัฒนาคุณภาพการให้บริการและเปิดโอกาสให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ๒) ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการและโครงสร้างของภาครัฐให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยง เปิดกว้าง และมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ ๓) ปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาประเทศ และสร้างระบบบริหารจัดการ และ ๔) การสร้างระบบบริหารภาครัฐที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลากร ให้มีทักษะที่จำเป็นในการให้บริการภาครัฐดิจิทัล และปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ มาตรการภาครัฐให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

#### ๕.๕ มติคณะรัฐมนตรี

๑. มติคณะรัฐมนตรี ในการประชุมเมื่อวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๐ ได้มีมติเห็นชอบกับแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล เพื่อให้ใช้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพกำลังคนภาครัฐ โดยให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เร่งพัฒนาตนเองและสนับสนุนการพัฒนาผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทุกส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ องค์กรกลางการบริหารงานบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีทักษะด้านดิจิทัลในระดับที่สามารถนำเทคโนโลยี



ดิจิทัลที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม การทำงานหรือการให้บริการภาครัฐที่ทันสมัยและมีการเชื่อมโยงการทำงานและข้อมูลข้ามหน่วยงาน และการสร้างรัฐบาลแบบเปิดด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และการพัฒนาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

๒. มติคณะรัฐมนตรี ในการประชุมเมื่อวันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๗ ได้มีมติเห็นชอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากร การส่งเสริมการดำเนินการในการบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างเชื่อมโยง และการยกระดับกลไกการดำเนินการเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการบริหารและพัฒนาบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ รวมถึงให้บุคลากรภาครัฐใช้เป็นแนวปฏิบัติในการวางแผนการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน โดยมุ่งเน้นให้มีการเรียนรู้และพัฒนา การประเมินและปรับปรุงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

#### ๕.๖ ระบบราชการ ๔.๐

ระบบราชการ ๔.๐ สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีแนวคิดสำคัญคือ การเปลี่ยนจาก “ราชการที่เน้นขั้นตอน” ไปสู่ “ราชการที่เน้นผลลัพธ์” และ “ประชาชนเป็นศูนย์กลาง” โดยเน้นการใช้ข้อมูล เทคโนโลยี และนวัตกรรมมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน การตัดสินใจ และการให้บริการสาธารณะ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการทำงาน และทัศนคติของบุคลากร เพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ Thailand ๔.๐ ระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) และสามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นพึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

๑. เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) การปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ไม่ปิดกั้นหรือแยกส่วน แต่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสานงาน และทำงานร่วมกันทั้งภายในองค์กร ระหว่างหน่วยงาน และกับภาคส่วนอื่น เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และประชาชน เปิดเผยข้อมูลสาธารณะ อาทิ งบประมาณ โครงการ หรือผลการดำเนินงาน ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงและตรวจสอบได้ง่าย รวมถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ เช่น การจัดประชาคม การรับฟังความคิดเห็น หรือการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อรับข้อเสนอแนะ และการถ่ายโอนภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่ายมากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง ขณะเดียวกันก็ยังคงเชื่อมโยงการทำงานในภาครัฐด้วยกันให้มีเอกภาพและสอดรับประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

๒. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ซึ่งเป็นหัวใจของระบบราชการ ๔.๐ แนวคิดนี้มองว่าประชาชนไม่ใช่เพียงผู้รับบริการ แต่เป็น “หุ้นส่วน” ในการพัฒนาท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องออกแบบบริการสาธารณะให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในการขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการ (Big Government Data) ซึ่งต้องมีระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะ (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงของทางราชการ เพื่อให้บริการต่างๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียวประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการและผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกัน เช่น การพัฒนาระบบบริการแบบเบ็ดเสร็จ การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการให้บริการ การให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์



หรือการจัดตั้งศูนย์บริการประชาชนแบบครบวงจร นอกจากนี้ ยังต้องรับฟังเสียงของประชาชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงนโยบายและการบริการให้ดียิ่งขึ้น

๓. มีขีดสมรรถนะสูง และทันสมัย (Smart & High Performance Government) การพัฒนาบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีบุคลากรที่มีทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัล วิเคราะห์ข้อมูล และคิดแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ ต้องทำงานอย่างเตรียมการณืไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัว ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และประยุกต์และบูรณาการองค์ความรู้ เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่น และความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการ และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบราชการ ๔.๐ ที่จะพัฒนาไปสู่ระบบราชการ ๔.๐ ดังกล่าว ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ ๆ อย่างน้อยสามประการ ได้แก่

๑. การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงาน ตั้งแต่การกำหนดนโยบายการวางแผน การดำเนินงาน ไปจนถึงการติดตามและประเมินผล โดยเน้นการทำงานแบบเครือข่าย การแบ่งปันทรัพยากร ความรู้ และประสบการณ์ เพื่อพัฒนาประเทศหรือแก้ปัญหาความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น และให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต่อสังคมโดยรวม

๒. การสร้างนวัตกรรม (Innovation) การคิดค้นสิ่งใหม่ หรือการปรับปรุงสิ่งเดิมให้ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการทำงาน การให้บริการ นโยบาย หรือรูปแบบการบริหาร เพื่อปรับปรุงและออกแบบการให้บริการสาธารณะและนโยบายสาธารณะ ให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ โดยอาศัยกระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกนึกคิด (Empathize) ก่อนจะสร้างจินตนาการ (Ideate) พัฒนาต้นแบบ (Prototype) ทำการทดสอบปฏิบัติจริง และขยายผลต่อไป หรือเป็นการนำเอาศาสตร์พระราชาวาด้วย “เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา” เข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

๓. การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงาน การบริหารจัดการข้อมูล และการให้บริการสาธารณะ เพื่อเพิ่มความรวดเร็ว โปร่งใส และประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งอำนวยความสะดวกให้ประชาชนเข้าถึงบริการของรัฐได้ง่ายขึ้น ครอบคลุมทั้งการใช้ระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การให้บริการออนไลน์ เช่น การชำระภาษีหรือยื่นคำร้องผ่านเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชัน การจัดทำฐานข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการใช้ข้อมูลในการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางนี้ช่วยลดขั้นตอนการทำงาน ลดการใช้กระดาษ เพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพการบริการประชาชน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาท้องถิ่นสู่ระบบราชการ ๔.๐

#### ๕.๗ การขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government)

การขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย เป็นแนวทางสำคัญในการปฏิรูประบบราชการ ให้สอดคล้องกับบริบทของโลกยุคดิจิทัล รัฐบาลดิจิทัลมิได้หมายถึงเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในงานราชการเท่านั้น แต่เป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐทั้งระบบ เพื่อให้มีความคล่องตัว โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยรัฐบาลตระหนักถึงความสำคัญของการปรับเปลี่ยนหน่วยงานภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติการปฏิรูปงาน



และการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๒ ขึ้น เพื่อเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการบริหารงานของภาครัฐไปสู่ระบบดิจิทัลและสามารถยกระดับการให้บริการประชาชนให้มีความสะดวกและเปิดเผย โดยพระราชบัญญัติดังกล่าวกำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเพื่อกำหนดทิศทางการบริหารงานภาครัฐและการจัดทำบริการดิจิทัลสาธารณะ และเพื่อเป็นกรอบการพัฒนาของประเทศสำหรับการเปลี่ยนผ่านภาครัฐเข้าสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลในทิศทางเดียวกัน สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สพร.) จึงจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติดังกล่าว และให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาติ อันจะทำให้การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเป็นไปตามเป้าหมายของประเทศที่วางไว้ โดยกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย “บริการภาครัฐสะดวก โปร่งใส ทันสมัย ตอบโจทย์ประชาชน” เพื่อให้ภาครัฐให้บริการประชาชนด้วยระบบดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ ผ่านการให้บริการที่โปร่งใส ทันสมัย และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลของรัฐ และมีส่วนร่วมในการบริหารงานและการให้บริการของภาครัฐ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างสรรค์บริการให้ตรงกับความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง โดยแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ มีวัตถุประสงค์หลัก ๓ ประการ ได้แก่

๑. เพื่อพัฒนาบริการดิจิทัลสาธารณะของรัฐที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ สามารถอำนวยความสะดวกในการให้บริการและเป็นที่ยอมรับของประชาชน

๒. เพื่อเป็นแนวทางสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการยกระดับการบริหารจัดการและการดำเนินงานภาครัฐให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว มีการบูรณาการแบบไร้รอยต่อ เปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

๓. เพื่อเป็นกรอบทิศทางให้หน่วยงานภาครัฐจัดทำแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๒ และสร้างความต่อเนื่องในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย

#### ๕.๘ ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๖๖ -๒๕๗๐

เป็นกรอบทิศทางดำเนินงานของคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ในการส่งเสริมและพัฒนาให้การบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเกิดประโยชน์แก่ประชาชนในท้องถิ่นและประโยชน์ของประเทศ รวมทั้งสามารถรองรับการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น โดยมีวิสัยทัศน์ “พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ให้เกิดการยกระดับศักยภาพบุคลากรสู่การเป็นมืออาชีพและมีคุณธรรมจริยธรรมสูง นำไปสู่การพัฒนาท้องถิ่น และสร้างคุณค่าแก่ประเทศชาติอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” และมีเป้าหมาย ๑) บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพและมีคุณธรรมจริยธรรมสูง ๒) เสริมแรงการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน และ ๓) สร้างคุณค่าให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ส่งเสริมศักยภาพความเป็นมืออาชีพและการมีคุณธรรมจริยธรรมสูง

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นให้มีความคล่องตัวภายใต้คุณธรรมและหลักความมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ สร้างการมีส่วนร่วมจากภาคีเครือข่ายและพัฒนาการให้คำปรึกษาของสำนักงานมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น



## ๖. ทฤษฎีและความรู้การพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น

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

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ถือเป็นภารกิจสำคัญที่มีบทบาทโดยตรงต่อประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะ และความสำเร็จของการพัฒนาท้องถิ่น เนื่องจากบุคลากรเป็นทรัพยากรหลักที่ขับเคลื่อนนโยบาย แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีคุณภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน อัตรากำลัง การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาและฝึกอบรม การประเมินผล การปฏิบัติงาน การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจและการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้คงอยู่กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระยะยาว กระบวนการเหล่านี้ต้องดำเนินการภายใต้หลักกฎหมาย ระเบียบการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้อง และหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ประกอบกับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะเฉพาะ เนื่องจากต้องคำนึงถึงโครงสร้างอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ รวมถึงข้อจำกัดด้านงบประมาณ ขนาดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความต้องการของประชาชนในพื้นที่ที่มีความหลากหลาย ดังนั้น การบริหารบุคลากรในท้องถิ่นจึงต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวตามบริบทของพื้นที่ และเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่เหมาะสมต่อการให้บริการประชาชน สามารถพิจารณาได้ในหลายมิติ ได้แก่

๑. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) หรือที่รู้จักกันในแผนอัตรากำลัง ๓ ปี เป็นกระบวนการกำหนดจำนวนและประเภทของบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดยต้องวิเคราะห์โครงสร้างงาน ปริมาณงาน และทิศทางการพัฒนาในอนาคต เพื่อให้มีบุคลากรที่เพียงพอและเหมาะสมกับงาน

๒. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) ต้องยึดหลักคุณธรรม ความเสมอภาค และความโปร่งใส เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง รวมถึงสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๓. การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development) เป็นกระบวนการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่ต้องการทักษะใหม่ ๆ เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การวิเคราะห์ข้อมูล และการสื่อสารกับประชาชน

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกลไกสำคัญในการวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน และใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา เลื่อนระดับตำแหน่ง หรือให้รางวัล โดยต้องมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน เป็นธรรม และสะท้อนผลการปฏิบัติงานจริง

๕. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits) ต้องมีความเหมาะสม เป็นธรรม และสอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๖. การสร้างแรงจูงใจและการรักษาบุคลากร (Motivation and Retention) เป็นอีกปัจจัยสำคัญ เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักมีข้อจำกัดด้านค่าตอบแทน จึงต้องใช้วิธีการอื่น เช่น การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การให้โอกาสในการพัฒนา และการยกย่องเชิดชูเกียรติ



นอกจากนี้ แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยุคใหม่ ยังมุ่งเน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) โดยเชื่อมโยงการบริหารบุคลากรเข้ากับยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและแผนพัฒนาท้องถิ่น รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงานบุคคล เช่น ศูนย์บริการข้อมูลบุคลากรท้องถิ่นแห่งชาติ (LHR) ระบบการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการฝึกอบรมออนไลน์ผ่านระบบ e-Learning เป็นต้น

ดังนั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของท้องถิ่นให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และยึดหลักธรรมาภิบาล พร้อมทั้งปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยี และความต้องการของประชาชน เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการทำงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืนและตอบสนองต่อประชาชนได้อย่างแท้จริง

## ๖.๒ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD)

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นกระบวนการสำคัญที่มุ่งเสริมสร้างความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีในยุคปัจจุบัน การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงมิใช่เพียงการฝึกอบรมเฉพาะด้านเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งบทบาทสำคัญในการให้บริการสาธารณะและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้างพื้นฐาน การศึกษา สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม หรือสวัสดิการสังคม ดังนั้น บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่หลากหลาย เพื่อรองรับภารกิจที่ครอบคลุมหลายมิติ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยยกระดับคุณภาพการบริหารงานท้องถิ่น และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชน อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ เช่น ข้อจำกัดด้านงบประมาณ การขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กร ความแตกต่างของศักยภาพบุคลากรในแต่ละพื้นที่ และการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและนโยบายภาครัฐ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถพิจารณาได้ในหลายด้าน ดังนี้

๑. การพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน (Knowledge and Skill Development) เป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งให้บุคลากรมีความรู้ในกฎหมาย ระเบียบ นโยบาย และกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงทักษะด้านเทคนิคที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น การบริหารงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การวางแผนพัฒนาท้องถิ่น และการให้บริการประชาชน

๒. การพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่ง (Competency Development) เป็นการเสริมสร้างความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ เช่น สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การบริการประชาชน และภาวะผู้นำ โดยต้องกำหนดกรอบสมรรถนะให้สอดคล้องกับลักษณะงานและระดับตำแหน่ง

๓. การพัฒนาภาวะผู้นำและผู้บริหาร (Leadership Development) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากผู้บริหารต้องทำหน้าที่กำหนดทิศทาง นโยบาย และการตัดสินใจ



เชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนาผู้นำจึงควรมุ่งเน้นทั้งด้านความรู้ทางการบริหาร ทักษะการบริหารคน การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่

๔. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวทางที่ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ การทำงานเป็นทีม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ การพัฒนาในลักษณะนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

๕. การพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกสาธารณะ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ โดยเฉพาะในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องทำงานใกล้ชิดกับประชาชน การปลูกฝังค่านิยมด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการยึดประโยชน์สาธารณะเป็นสิ่งสำคัญ จะช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

โดยกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรอาจดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การสัมมนาถ่ายทอดประสบการณ์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากการทำงานจริงและการสอนงาน การเรียนรู้จากการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การมอบหมายงานพิเศษ การให้คำปรึกษา (Coaching and Mentoring) และการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (e-Learning) เป็นต้น ซึ่งควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะงานและความต้องการของบุคลากร

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นกระบวนการที่มุ่งยกระดับศักยภาพของบุคลากรทั้งในด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และคุณธรรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน การพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน และสร้างประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนในพื้นที่

### ๖.๓ ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System)

ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นกลไกสำคัญในการรวบรวม จัดเก็บ ถ่ายทอด และใช้ประโยชน์จากความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานยกระดับคุณภาพการให้บริการสาธารณะ และสนับสนุนการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน ในบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีภารกิจใกล้ชิดกับประชาชนและต้องรับผิดชอบงานที่หลากหลาย การมีระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความต่อเนื่องของงาน ลดความซ้ำซ้อน และเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร

ความรู้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถแบ่งออกเป็น ๒ ประเภทหลัก ได้แก่ ความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ความรู้ที่เป็นทางการ เช่น กฎหมาย ระเบียบ คู่มือปฏิบัติงาน รายงาน แผนพัฒนา และฐานข้อมูลต่าง ๆ สามารถจัดเก็บในรูปแบบเอกสารหรือระบบดิจิทัลได้ ส่วนความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล เช่น ประสบการณ์ ทักษะเฉพาะ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า หรือความเข้าใจบริบทของพื้นที่ เป็นความรู้ที่ต้องอาศัยกระบวนการถ่ายทอด เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสอนงาน หรือการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดสู่บุคลากรรุ่นต่อไป องค์ประกอบสำคัญของระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถพิจารณาได้ในหลายด้าน ดังนี้

๑. โครงสร้างและนโยบายการจัดการความรู้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องกำหนดนโยบายและแนวทางการจัดการความรู้ที่ชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พร้อมทั้งกำหนดหน่วยงานหรือคณะทำงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะ



๒. กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นแนวทางที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้ในการรวบรวม สร้าง จัดเก็บ ถ่ายทอด และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความผิดพลาด และทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง โดยกระบวนการจัดการความรู้ เป็นวงจรที่เชื่อมโยงกันตั้งแต่การค้นหาความรู้ที่จำเป็น ไปจนถึงการนำความรู้ไปใช้และพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ เป็นระบบที่ช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถระบุ สร้าง จัดเก็บ เข้าถึง แบ่งปัน และใช้ประโยชน์จากความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ลดการสูญเสียความรู้ และพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๒.๑ การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาว่าต้องการความรู้ อะไรเพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสำรวจว่าความรู้สำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งในรูปของเอกสาร ระบบงาน ประสบการณ์ของบุคลากร รวมทั้งต้องวิเคราะห์ความรู้ที่ยังขาดอยู่ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญเพราะเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการความรู้ทั้งหมด และช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาได้อย่างตรงจุด

๒.๒ การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการพัฒนาความรู้ใหม่ หรือแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การวิจัย การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ขั้นตอนนี้ช่วยให้องค์กรมีความรู้ที่ทันสมัย สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

๒.๓ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการนำความรู้ที่ได้มาจัดหมวดหมู่และวางโครงสร้างการจัดเก็บให้เป็นระเบียบ เช่น การจัดทำฐานข้อมูลความรู้ การจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงาน หรือการจัดหมวดหมู่เอกสารต่าง ๆ เพื่อให้สามารถค้นหาและนำไปใช้ได้ง่าย ขั้นตอนนี้ช่วยป้องกันไม่ให้ความรู้กระจัดกระจายหรือสูญหาย และทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้สะดวก

๒.๔ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการคัดเลือก ปรับปรุง และสรุปความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ถูกต้อง เข้าใจง่าย และสามารถนำไปใช้ได้จริง เช่น การสรุปบทเรียนจากโครงการ การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรือการปรับปรุงคู่มือการทำงาน ขั้นตอนนี้ช่วยให้ความรู้มีคุณภาพและมีความน่าเชื่อถือ

๒.๕ การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ที่จัดเก็บไว้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง เช่น การใช้ระบบฐานข้อมูลความรู้ เว็บไซต์ หรือระบบอินทราเน็ตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หากความรู้ถูกจัดเก็บอย่างดีแต่ไม่สามารถเข้าถึงได้ง่าย ก็จะไม่เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน

๒.๖ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากร หรือระหว่างหน่วยงาน เช่น การประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การจัดชุมชนนักปฏิบัติ การสอนงาน หรือระบบพี่เลี้ยง ขั้นตอนนี้ช่วยให้ความรู้กระจายไปทั่วองค์กร ลดการทำงานซ้ำซ้อน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

๒.๗ การเรียนรู้และการนำความรู้ไปใช้ (Learning and Knowledge Application) ซึ่งถือเป็นหัวใจของกระบวนการจัดการความรู้ เพราะความรู้จะมีคุณค่าเมื่อถูกนำไปใช้จริงในการปฏิบัติงาน เช่น การปรับปรุงวิธีทำงาน การแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนานวัตกรรม เมื่อมีการนำความรู้ไปใช้แล้ว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีการสรุปบทเรียนและนำผลที่ได้กลับมาพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ ทำให้เกิดวงจรการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง



ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นเครื่องมือสำคัญในการรวบรวม ถ่ายทอด และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน พัฒนาศักยภาพบุคลากร และยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชน การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จะช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

#### ๖.๔ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นกรอบแนวคิดและเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการยกระดับคุณภาพการบริหารงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรให้มีระบบบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐาน ทันสมัย และสอดคล้องกับมาตรฐานระดับสากล ซึ่งเป็นพัฒนามาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (MBNQA) ซึ่งได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประเทศต่าง ๆ ได้นำไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเช่น 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 ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการสื่อสารนโยบาย สร้างแรงจูงใจ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และยอมรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

หมวดที่ ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการ เพื่อนำไปปฏิบัติ และวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ สอดคล้องกับภารกิจ ความต้องการของประชาชน และบริบท การเปลี่ยนแปลงของสังคม รวมถึงการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และการปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง

หมวดที่ ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการประเมินการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ รวมถึงการพัฒนากระบวนการที่สะดวก รวดเร็ว มีคุณภาพ และเป็นธรรม พร้อมทั้งมีการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อร้องเรียนเพื่อนำมาปรับปรุงการให้บริการ

หมวดที่ ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

หมวดที่ ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่



ตามทิศทางองค์การ รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี การพัฒนาสมรรถนะ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาองค์กร

หมวดที่ ๖ การจัดการกระบวนการ เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์การ ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และมีคุณภาพ

หมวดที่ ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการ ในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

### ๗. มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ซึ่งคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ได้จัดทำเพื่อเป็นบรรทัดฐานในการกำหนดตำแหน่งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดตำแหน่งเป็นประเภทและสายงานตามลักษณะงาน และจัดตำแหน่งในประเภทเดียวกัน และสายงานเดียวกันที่คุณภาพของงานอยู่ในระดับเดียวกันโดยประมาณเป็นกลุ่มเดียวกันและระดับเดียวกัน โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ ความรับผิดชอบและคุณภาพของงาน ความก้าวหน้าในสายงานมีจำนวน ๑๐๓ สายงาน ตามประกาศ ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๘ หนังสือสำนักงาน ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. ที่ มท ๐๘๐๙.๖/ว ๑๗๓ ลงวันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๕ เรื่อง มาตรฐานกำหนดตำแหน่งและกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องแก้ออกุศล (เพิ่มเติม) หนังสือสำนักงาน ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. ที่ มท ๐๘๐๙.๖/ว ๘๖ ลงวันที่ ๙ ตุลาคม ๒๕๖๖ เรื่อง มาตรฐานกำหนดตำแหน่งและกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องแก้ออกุศล (เพิ่มเติม) หนังสือสำนักงาน ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. ที่ มท ๐๘๐๙.๖/ว ๔๒ ลงวันที่ ๑๗ พฤษภาคม ๒๕๖๗ เรื่อง มาตรฐานกำหนดตำแหน่งและกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องแก้ออกุศล (เพิ่มเติม) และหนังสือสำนักงาน ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. ที่ มท ๐๘๐๙.๖/ว ๖๓ ลงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๙ เรื่อง แก้ไขมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

### ๘. ความรู้สำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

- ๑) ความรู้ที่จำเป็นในงาน
- ๒) ความรู้เรื่องกฎหมาย
- ๓) ความรู้เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง
- ๔) ความรู้ทั่วไปเรื่องชุมชน
- ๕) ความรู้เรื่องการจัดการความรู้
- ๖) ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์
- ๗) ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผล
- ๘) ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร
- ๙) ความรู้เรื่องการวิเคราะห์ผลกระทบต่างๆ เช่น ผลกระทบสิ่งแวดล้อม
- ๑๐) ความรู้เรื่องการทำงานการเงิน และงบประมาณ
- ๑๑) ความรู้เรื่องระบบบริหารงานบุคคล
- 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/สายงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น มี ๒๒ สมรรถนะทุกประเภทกำหนด อย่างน้อย ๓ สมรรถนะ ได้แก่ ๑) การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ ๒) การแก้ไขปัญหาอย่างมีอาชีพ ๓) การแก้ไขปัญหาและการดำเนินการเชิงรุก ๔) การค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูล ๕) การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์ ๖) การคิดวิเคราะห์ ๗) การบริหารความเสี่ยง ๘) การบริหารทรัพยากร ๙) การมุ่งความปลอดภัยและการระมัดระวัง ๑๐) การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ ๑๑) การวางแผนและการจัดการ ๑๒) การวิเคราะห์และบูรณาการ ๑๓) การสร้างใหม่/คิด



การมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน ๑๔) การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ ๑๕) การให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์ ๑๖) ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ ๑๗) ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น ๑๘) ความคิดสร้างสรรค์ ๑๙) ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน ๒๐) จิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ๒๑) ศิลปะใฝ่มน้าวใจ และ ๒๒) สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ท้องถิ่น

### ๑๑. หลักสูตรการพัฒนาสำหรับบุคลากรท้องถิ่น

หลักสูตรการพัฒนาสำหรับบุคลากรท้องถิ่น แต่ละตำแหน่งต้องได้รับการพัฒนาอย่างน้อยในหลักสูตรหนึ่งหรือหลายหลักสูตร ระยะเวลาดำเนินการพัฒนาบุคลากรต้องกำหนดให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการพัฒนา วิธีการพัฒนา และหลักสูตรการพัฒนาแต่ละหลักสูตร สำหรับหลักสูตรการพัฒนาสำหรับบุคลากรท้องถิ่น ประกอบด้วย

(๑) หลักสูตรความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ สำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกระดับ ให้มีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานในการปฏิบัติราชการ ระเบียบและแบบแผนทางราชการ และกฎหมายระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน บทบาทหน้าที่ของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น แนวทางปฏิบัติเพื่อเป็นพนักงานจ้างและลูกจ้างประจำ หน้าที่ของบุคลากรท้องถิ่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข และการเป็นข้าราชการที่ดี

(๒) หลักสูตรการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นให้มีความเข้าใจในการปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทักษะด้านดิจิทัล เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(๓) หลักสูตรความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่งของบุคลากรท้องถิ่น ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของตามประเภท สายงาน และตำแหน่ง เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในวิชาชีพ การปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และสามารถประยุกต์ความรู้และทักษะ เพื่อปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(๔) หลักสูตรด้านการบริหาร สำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น เพื่อพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความเป็นผู้นำองค์กร ทักษะเฉพาะด้าน การคิดเชิงกลยุทธ์ ทักษะการสื่อสาร และการตัดสินใจ รวมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้สามารถเป็นผู้บริหารที่พร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อทางราชการ

(๕) หลักสูตรด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานทางจริยธรรม และส่งเสริมให้บุคลากรท้องถิ่นยึดถือและปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมอย่างเคร่งครัด มีความประพฤติปฏิบัติที่ตั้งอยู่บนหลักคุณธรรม ยึดถือแนวทางตามประมวลจริยธรรม การรักษาวินัย และหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อทางราชการและประชาชน

### ๑๒. วิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### (๑) การปฐมนิเทศ

สำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นแรกบรรจุหรืออยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้มีความรู้ความเข้าใจสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างส่วนราชการ ผู้บริหาร วัฒนธรรมขององค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ ความสำคัญของภารกิจที่มีต่อประชาชนผู้บังคับ



ประเทศชาติ การพัฒนาตนเองของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ความก้าวหน้าในอาชีพราชการ เพื่อให้มีทัศนคติที่ดีและมีแรงจูงใจในการรับราชการ

### (๒) การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดทัศนคติและเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติราชการ อันจะส่งผลให้บุคลากรมีทักษะและสมรรถนะเฉพาะด้านเพิ่มขึ้น สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานยิ่งขึ้น

### (๓) การศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศ หรือการศึกษาดูงาน

การศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศ คือ การพัฒนาคลกรโดยการส่งเสริม สนับสนุน หรืออนุญาตให้ไปศึกษาเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาภายในประเทศหรือต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การศึกษาต่ออาจเป็นการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น เช่น ระดับประกาศนียบัตร ปริญญาตรี ปริญญาโท หรือปริญญาเอก รวมถึงการศึกษาเฉพาะทางหรือหลักสูตรวิชาชีพ โดยผู้เข้ารับการศึกษามีความสามารถศึกษาในสถาบันการศึกษาที่ได้รับการรับรองทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตามที่ ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. กำหนด

สำหรับการดูงาน คือ กระบวนการพัฒนาคลกรโดยการส่งไปศึกษา เรียนรู้ หรือสังเกตการณ์การดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กร หรือสถานที่ที่มีแนวปฏิบัติที่ดี มีความเชี่ยวชาญ หรือมีนวัตกรรมในการทำงาน เพื่อนำความรู้ ประสบการณ์ และแนวทางการปฏิบัติงานที่ได้จากการศึกษาดูงานมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานของตนเองและองค์กร การศึกษาดูงานเป็นการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง โดยเน้นการสังเกตกระบวนการทำงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การซักถาม และการรับฟังประสบการณ์จากผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต้นแบบ ซึ่งช่วยให้ผู้เข้ารับการศึกษาดูงานได้เข้าใจวิธีการดำเนินงาน ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาในทางปฏิบัติ

### (๔) การประชุม การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการสัมมนา

เป็นรูปแบบการพัฒนาคลกรที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ ตลอดจนการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมกิจกรรม

การประชุม (Meeting) หมายถึง การรวมตัวของบุคลากรตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อหาหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ชี้แจงนโยบาย หรือพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน กำหนดแนวทางการดำเนินงาน หรือแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หมายถึง การประชุมที่มุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติจริง โดยผู้เข้าร่วมจะได้เรียนรู้ผ่านกิจกรรม การฝึกปฏิบัติ การทำงานกลุ่ม การวิเคราะห์กรณีศึกษา หรือการแก้ไขปัญหาเฉพาะด้าน เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

การสัมมนา (Seminar) หมายถึง การจัดกิจกรรมเพื่อให้ความรู้ เสริมสร้างความเข้าใจ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นหรือหัวข้อเฉพาะ โดยมีการบรรยาย อภิปราย หรือเสวนา จากผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้รับความรู้ แนวคิด และมุมมองใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน



(๕) การสอนงาน การให้คำปรึกษาหรือวิธีการอื่นที่เหมาะสม

๑) การสอนงาน (Coaching) การสอนงานถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้บังคับบัญชา ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในงาน ทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทางและถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็น เพื่อให้ผู้รับการสอนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง

๒) การฝึกขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) กระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้ และฝึกทักษะจากการปฏิบัติงานจริงในหน้าที่ความรับผิดชอบ ภายใต้การแนะนำ กำกับดูแล หรือถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้บังคับบัญชา ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญในงาน เพื่อให้ผู้รับการฝึกสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การฝึกขณะปฏิบัติงานเป็นรูปแบบการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง ทำให้ผู้รับการฝึกได้เข้าใจ ขั้นตอน วิธีการ และปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน พร้อมทั้งได้รับคำแนะนำและข้อเสนอแนะอย่างใกล้ชิด สามารถนำความรู้และทักษะไปประยุกต์ใช้ได้ทันที

๓) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) กระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยการให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ หรือประสบการณ์สูงกว่า ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง คอยให้คำปรึกษา แนะนำ ถ่ายทอดประสบการณ์ และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของผู้รับการดูแลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับตัวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน พัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสม ตลอดจนเติบโตในสายอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นพี่เลี้ยงมุ่งเน้นความสัมพันธ์เชิงพัฒนาในระยะยาว โดยพี่เลี้ยงจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ผู้ชี้แนะแนวทาง และแบบอย่างที่ดี ทั้งในด้านการปฏิบัติงานและการประพฤติปฏิบัติตนในองค์กร เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจ แรงจูงใจ และความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้รับการดูแล

๔) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) กระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยการให้ผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์ ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทาง หรือเสนอข้อคิดเห็นเชิงวิชาการ และเชิงปฏิบัติ เพื่อช่วยแก้ไขปัญหามาตรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือหน่วยงาน การให้คำปรึกษาแนะนำมุ่งเน้นการวิเคราะห์ปัญหา การประเมินสถานการณ์และการเสนอแนวทางแก้ไขหรือแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของงาน โดยอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของผู้ให้คำปรึกษา เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาสามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) กระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยการสลับเปลี่ยนหรือมอบหมายให้ปฏิบัติงานในหน้าที่หรือหน่วยงานที่แตกต่างจากงานเดิมเป็นการชั่วคราวหรือเป็นระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้ ประสบการณ์ และทักษะที่หลากหลาย สามารถเข้าใจภาพรวมของงานในองค์กร และพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างรอบด้าน การหมุนเวียนงานช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้กระบวนการทำงานในหลายบทบาท ลดความซ้ำซากจำเจของงานเดิม เสริมสร้างความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และเตรียมความพร้อมสำหรับการรับผิดชอบงานที่มีความหลากหลายหรือมีความซับซ้อนมากขึ้นในอนาคต

๖) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) กระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ผู้เรียนเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย วิธีการ และรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความต้องการ ความสนใจ หรือความจำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น หนังสือ เอกสารวิชาการ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ หลักสูตรออนไลน์ หรือแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ ที่เหมาะสม การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์ความรู้ เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน



๗) การเรียนรู้ผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) กระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยการเรียนรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เช่น ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ โดยผู้เรียนสามารถเข้าถึงเนื้อหาการเรียนรู้ บทเรียนออนไลน์ สื่อมัลติมีเดีย แบบทดสอบ และกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ตามเวลาและสถานที่ที่เหมาะสม การเรียนรู้ผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นรูปแบบการพัฒนาที่ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นในการเรียนรู้ ลดข้อจำกัดด้านเวลา และสถานที่ และเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ที่หลากหลายและทันสมัย อันเป็นการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

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 และหน้าที่ของบุคลากรท้องถิ่นในระบบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข และการเป็นข้าราชการที่ดี

(๒) ด้านคุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ การช่วยเสริมบุคลิกภาพที่ดี ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ พัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทักษะด้านดิจิทัล มนุษยสัมพันธ์การทำงาน การสื่อความหมาย การเสริมสร้างสุขภาพอนามัย 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 เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

### 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<br>และเลขานุการ |
| ๕) ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ได้รับมอบหมายไม่เกิน ๒ คน | เป็นผู้ช่วยเลขานุการ        |



ทั้งนี้ การออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ให้ระบุชื่อ - สกุล และตำแหน่ง หรือระบุเฉพาะตำแหน่งก็ได้ โดยนายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ออกคำสั่ง

๑๔.๒ ให้คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต.จังหวัด) แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาพนักงานส่วนตำบล ประกอบด้วย

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

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

#### ๑๕. กระบวนการพัฒนาบุคลากร

##### (๑) วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร

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

##### (๒.) การออกแบบแผนพัฒนาบุคลากร

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



### (๓) การพัฒนาศึกษา

การพัฒนาสำหรับบุคลากรท้องถิ่น อาจจะทำได้โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงาน ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. สำนักงาน ก.จ.จ. ก.ท.จ. และ ก.อบต.จังหวัด หน่วยงานของรัฐหรือส่วนราชการอื่นก็ได้ โดยวิธีการพัฒนาศึกษาท้องถิ่นสามารถทำได้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีก็ได้ ตามความจำเป็นและความเหมาะสม เช่น การพัฒนาตนเอง การพัฒนาในงาน การพัฒนานอกงาน ได้แก่ ๑) การประชุมในเทศ ๒) การฝึกอบรม ๓) การศึกษาหรือดูงาน ๔) การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการสัมมนา และ ๕) การสอนงาน การให้คำปรึกษาหรือวิธีการอื่นที่เหมาะสม จึงต้องมีการวิเคราะห์การพัฒนาศึกษา และเรียงลำดับว่าความต้องการใดที่ควรต้องได้รับการสนองตอบก่อนหลังตามลำดับความสำคัญ รวมไปถึงความต้องการพัฒนาของบุคลากรท้องถิ่นในสังกัดด้วย

### (๔) การติดตามและการประเมินผล

การติดตามและการประเมินผล เป็นกลไกที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ทราบถึงความก้าวหน้า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ และนำไปสู่การทบทวน ปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์จนส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดของแผนพัฒนาศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๒) โดยใช้หลักการ PDCA กล่าวคือ มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ (Plan) คือ แผนพัฒนาศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๒) แล้วนำไปสู่การปฏิบัติ (Do) ผ่านกระบวนการถ่ายทอด การแปลงแผนพัฒนาศึกษาไปสู่การปฏิบัติ มีการติดตามผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนดหรือไม่ (Check) และหากพบว่า ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนพัฒนาศึกษา ก็จะได้ทำโครงการเพื่อพัฒนาต่อยอดให้ดียิ่งขึ้นต่อไป จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแผนพัฒนาศึกษา (Act)

### ๑๖. งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามแผนการพัฒนาศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างชัดเจน แน่นนอน เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### ๑๗. ความรับผิดชอบ

๑. บุคลากรมีหน้าที่เรียนรู้และพัฒนาตนเองทั้งในด้านกรอบความคิด จริยธรรมและทักษะให้สามารถทำงานตามบทบาทหน้าที่และระดับตำแหน่งของตนเอง

๒. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ มีหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ ให้ทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้ง ดูแลและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน และการเรียนรู้และพัฒนาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

๓. คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาศึกษา มีหน้าที่กำหนดทิศทางขององค์กรและทิศทางด้านการบริหารและพัฒนาศึกษาท้องถิ่น รวมทั้งให้การสนับสนุนผู้บังคับบัญชาทุกระดับในการทำหน้าที่ และรับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ดำเนินการจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และส่วนราชการอย่างทั่วถึง เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการจัดทำแผนพัฒนาศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



๔. ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีหน้าที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน รวมทั้งให้การสนับสนุนผู้บังคับบัญชาทุกระดับในการทำหน้าที่และรับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

๕. ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. มีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนพัฒนาคณาจารย์ ๓ ปี โดยจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาคณาจารย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒ เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาคณาจารย์อื่นจะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

๖. ก.จ.จ. ก.ท.จ. และ ก.อบต.จังหวัด มีหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาคณาจารย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแผนงานในการขับเคลื่อนการพัฒนาคณาจารย์ท้องถิ่นต่อไป

#### ๑๘. ความสมบูรณ์ของแผนพัฒนาคณาจารย์ ๓ ปี

ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเสนอร่างแผนพัฒนาคณาจารย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒ ต่อ ก.จ.จ. ก.ท.จ. ก.อบต.จังหวัด และ ก.เมืองพัทยา แล้วแต่กรณีภายในเดือนกันยายน ๒๕๖๙ เมื่อ ก.จ.จ. ก.ท.จ. ก.อบต.จังหวัด และ ก.เมืองพัทยา มีมติเห็นชอบร่างแผนพัฒนาคณาจารย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒ แล้ว ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกาศใช้แผนพัฒนาคณาจารย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒ โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๙ เป็นต้นไปเพื่อเป็นกรอบการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพบุคลากรท้องถิ่นให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ คุณธรรมและจริยธรรมในระยะเวลา ๓ ปี ข้างหน้า

เมื่อใกล้ครบกำหนดระยะเวลาการบังคับใช้แผนพัฒนาคณาจารย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนพัฒนาคณาจารย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ในรอบถัดไป (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๓ - ๒๕๗๕) โดยเริ่มจัดทำร่างแผนพัฒนาคณาจารย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี เป็นการล่วงหน้าเพื่อให้แผนพัฒนาคณาจารย์มีความต่อเนื่องและประกาศใช้ได้ทันภายในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๗๒

#### ๑๙. การปรับปรุงแผนพัฒนาคณาจารย์ ๓ ปี

กรณีแผนพัฒนาคณาจารย์ ๓ ปี อยู่ระหว่างประกาศใช้บังคับ หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีเหตุผลความจำเป็นและประสงค์จะดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ ตามหลักสูตรการพัฒนาสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในแต่ละตำแหน่งที่ต้องได้รับการพัฒนา การปรับปรุงวิธีการพัฒนาคณาจารย์ หรือการอื่นใดที่กระทบต่อแผนพัฒนาคณาจารย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเสนอเรื่องขอความเห็นชอบ ต่อ ก.จ.จ. ก.ท.จ. ก.อบต.จังหวัด หรือ ก.เมืองพัทยา แล้วแต่กรณีและให้จัดทำเป็นประกาศปรับปรุงแผนพัฒนาคณาจารย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ทุกครั้งโดยระบุว่าเป็นการปรับปรุงแผนพัฒนาคณาจารย์ ๓ ปี ครั้งที่เท่าใดให้ชัดเจน เช่น ประกาศปรับปรุงแผนพัฒนาคณาจารย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒ ครั้งที่...



กองบุคคลท้องถิ่น  
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น  
กระทรวงมหาดไทย



- ตัวอย่าง -

แผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี  
ของ ... (ระบุชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น)  
อำเภอ ..... จังหวัด .....  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๒



กองบุคคลท้องถิ่น  
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น  
กระทรวงมหาดไทย



## สารบัญ

	หน้า
<b>ส่วนที่ ๑ หลักการและเหตุผล</b>	๑
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์	๒
๑.๓ ขอบเขตและแนวทางในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร	๓
<b>ส่วนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานการณ์พัฒนาบุคลากร</b>	๕
๒.๑ ภารกิจ อำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๕
๒.๒ ภารกิจหลักและภารกิจรอง ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะดำเนินการ	๗
๒.๓ การวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาของบุคลากร	๗
๒.๔ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	๘
๒.๕ โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการตามแผนอัตรากำลัง ๓ ปี	๑๓
๒.๖ อัตรากำลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๑๔
๒.๗ การจำแนกระดับคุณวุฒิทางการศึกษาของบุคลากร	๑๕
๒.๘ สายงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๑๕
๒.๙ โครงสร้างอายุข้าราชการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น	๑๖
๒.๑๐ ความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๑๗
๒.๑๑ การสูญเสียกำลังคนจากการเกษียณอายุในระยช ๓ ปี	๑๗
<b>ส่วนที่ ๓ หลักสูตรพัฒนาบุคลากร</b>	๑๘
๓.๑ เป้าหมายของการพัฒนา	๑๘
๓.๒ หลักสูตรการพัฒนาสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น	๑๘
๓.๓ วิธีกรพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๑๙
๓.๔ การพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๒๒
๓.๕ ประภาคคุณธรรม จริยธรรมของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นและลูกจ้าง	๒๒
๓.๖ การพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นตามหลักสูตรสายงาน	๒๔
<b>ส่วนที่ ๔ ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร</b>	๒๖
๔.๑ วิสัยทัศน์ ( Vision)	๒๖
๔.๒ พันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Mission)	๒๖
๔.๓ ค่านิยม	๒๖
๔.๔ เป้าประสงค์	๒๗
๔.๕ ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร	๒๗
<b>ส่วนที่ ๕ การขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากร</b>	๓๓
๕.๑ ความรับผิดชอบ	๓๓
๕.๒ การติดตามและประเมินผล	๓๔
๕.๓ ตัวชี้วัด	๓๕
๕.๓ บทสรุป	๓๖

๓๖



## สารบัญ

หน้า

### ภาคผนวก

๓๗

๑. สำเนาประกาศแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี
๒. สำเนาคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการแผนพัฒนาบุคลากร
๓. สำเนารายงานการประชุมคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร
๔. สรุปการสำรวจความต้องการพัฒนาบุคลากรและความผูกพัน



## ส่วนที่ ๑ หลักการและเหตุผล

### ๑.๑ หลักการและเหตุผล

คำอธิบาย : ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ระบุดำเนินการและเหตุผลในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี โดยมีเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับระเบียบ กฎหมาย ยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายแห่งรัฐที่ทำให้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความจำเป็นต้องจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ขึ้น เช่น

๑) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา ๒๕๘ ข (๔) ได้กำหนดไว้ว่า "ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้นมีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล มีความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีมาตรการคุ้มครองป้องกันบุคลากรภาครัฐจากการใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา

๒) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่ พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

๓) ตามประกาศหลักเกณฑ์การจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และประกาศคณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานท้องถิ่น เรื่องหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในส่วนของการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) มีการพัฒนาผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติเพื่อให้รู้ระบบแบบแผนของทางราชการ หลักและวิธีปฏิบัติราชการ บทบาท และหน้าที่ของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และแนวทางปฏิบัติตนเพื่อเป็นข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ดี โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ต้องดำเนินการพัฒนาให้ครบถ้วน ตามหลักสูตรที่คณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ.จ. ก.ท.จ. และ ก.อบต.จังหวัด) กำหนด และกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่ดี คุณธรรม และจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการจัดทำแผนการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ต้องกำหนดตามกรอบของแผนพัฒนาที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต.) กำหนด โดยให้กำหนดเป็นแผนการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีระยะเวลา ๓ ปี ตามกรอบของแผนอัตรากำลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา)



๔) สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ภายใต้กระแสการปฏิรูประบบราชการและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล และความผันผวนจากการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่และวิกฤตการณ์ทางธรรมชาติ ส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐต้องเผชิญกับบริบทการบริหารจัดการที่มีความซับซ้อน รวดเร็ว และไม่แน่นอนมากยิ่งขึ้น รูปแบบการปฏิบัติงานแบบเดิมอาจไม่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์และความต้องการของประชาชนได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเผชิญกับบริบทใหม่ที่มีความซับซ้อน รวดเร็ว และมีความไม่แน่นอนมากยิ่งขึ้น รูปแบบการบริหารจัดการแบบเดิมที่เน้นขั้นตอนและลำดับขั้นอาจไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีความตื่นตัว เปิดรับแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ และปรับตัวทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบงาน และกระบวนการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารราชการสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นความคล่องตัว ความโปร่งใส และการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นภารกิจสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งปรับเปลี่ยนวิธีคิด และวิธีการปฏิบัติงานจากการทำงานตามหน้าที่ มาเป็นการทำงานเชิงรุกที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน ควบคู่กับการนำเทคโนโลยีดิจิทัล ระบบมาตรฐาน และแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ มาประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางดังกล่าวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) จึงได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ - ๒๕๖๓ ตามตามกรอบของแผนแม่บทการพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต.) กำหนด โดยให้กำหนดเป็นแผนการพัฒนา (ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น) มีระยะเวลา ๓ ปี ตามกรอบของแผนอัตรากำลังของ (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) นั้นขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด พนักงานเทศบาล พนักงานส่วนท้องถิ่น ข้าราชการหรือพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคล อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี คุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา).....  
.....อำเภอ.....จังหวัด..... ในการปฏิบัติราชการและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**๑.๒ วัตถุประสงค์**

คำอธิบาย : ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ระบุวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ตามเหตุผลและความจำเป็นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) แต่ละแห่ง เช่น

- ๑) เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปตามหลักสูตรมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและตามที่ ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. กำหนด
- ๒) เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) มีเครื่องมือในการส่งเสริมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) มีรอบความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานที่คณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต.)



๓) เพื่อให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น มีการบริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยการประเมินและวางแผนการพัฒนาของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๔) เพื่อให้บุคลากรท้องถิ่นมีความรู้ทั้งในด้านพื้นฐานในการปฏิบัติราชการ ด้านการพัฒนา เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ด้านความรู้ความสามารถและทักษะของงานแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหาร และด้าน คุณธรรมและจริยธรรม

๕) เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) สร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้ ที่เอื้อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติ ราชการ สร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งผลิตภัณฑ์และการให้บริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบรรลุ เป้าหมายตามภารกิจหน้าที่

### ๑.๓ ขอบเขตและแนวทางในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร

คำอธิบาย : ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ระบุขอบเขต และแนวทางในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี ตามเหตุผลและความจำเป็น ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) แต่ละแห่ง โดยคณะกรรมการจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) พิจารณา เห็นสมควรให้จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้มีขอบเขต เนื้อหาครอบคลุม ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ เช่น

๑) การกำหนดหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตร วิธีการพัฒนา ระยะเวลาและงบประมาณ ในการพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด พนักงานเทศบาล พนักงานส่วนตำบล ข้าราชการหรือ พนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ให้มีความสอดคล้อง กับตำแหน่งและระดับตำแหน่งในแต่ละสายงาน ที่ดำรงอยู่ตามกรอบแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี

๒) ให้บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถในหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่ง หรือหลายหลักสูตรอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง หรือตามที่ผู้บริหารท้องถิ่นเห็นสมควร ได้แก่ ๑) หลักสูตรความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ ๒) หลักสูตรการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ ๓) หลักสูตรความรู้และทักษะเฉพาะสายงาน ในแต่ละตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ๔) หลักสูตรด้านการบริหาร และ ๕) หลักสูตรด้านคุณธรรม และจริยธรรม

๓) วิธีการพัฒนาบุคลากร ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) เป็นหน่วยดำเนินการเอง หรือดำเนินการร่วมกับ ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. หรือ ก.จ.จ. ก.ท.จ. และ ก.อบต. จังหวัด หรือหน่วยงานอื่น โดยวิธีการพัฒนาวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีก็ได้ ตามความจำเป็นและความเหมาะสม ได้แก่ ๑) การประชุมในเทศ ๒) การฝึกอบรม ๓) การศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศ หรือการศึกษาดูงาน ๔) การประชุม การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการสัมมนา ๕) การสอนงาน การให้คำปรึกษาหรือวิธีการอื่น ที่เหมาะสม และ ๖) การเรียนรู้ผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

๔) งบประมาณในการดำเนินการพัฒนาให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ต้องจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรตามแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน แน่นนอน โดยคำนึงถึงความประหยัดคุ้มค่า เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล



๕) การติดตามประเมินผล ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) กำหนดการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องทักษะ ความรู้ และสมรรถนะของข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่นให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนพัฒนาบุคลากร และเพื่อให้เป็นประโยชน์ ในการวางแผนอัตรากำลัง การวางแผนบริหารบุคลากร การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากร ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการวางแผนพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปีถัดไป



## ส่วนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานการณ์พัฒนาบุคลากร

### ๒.๑ ภารกิจ อำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำอธิบาย : ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) วิเคราะห์ภารกิจ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ออกเป็นอย่างน้อย ๗ ด้าน โดยพิจารณาจากพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พระราชบัญญัติเทศบาล พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับ (ร่าง) แผนอัตราค่าจ้าง ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๖ เช่น

#### (๑) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น

- ๑) การจัดการและดูแลสถานียชนสงฆ์ทางบกและทางน้ำ
- ๒) การสร้างและบำรุงรักษาทางบกและทางน้ำที่เชื่อมต่อระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น
- ๓) การขนส่งมวลชนและการวินาศกรรมจราจร
- ๔) การสาธารณสุข
- ๕) การจัดให้มีและการบำรุงทางน้ำและทางบก
- ๖) การจัดให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
- ๗) การจัดให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
- ๘) การจัดให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
- ๙) การจัดให้มีและการบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น

ฯลฯ

#### (๒) ด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น

- ๑) การจัดการศึกษา
- ๒) การจัดให้มีโรงพยาบาลจังหวัด การรักษาพยาบาล การป้องกันและการควบคุมโรคติดต่อ
- ๓) การป้องกัน การบำบัดโรค และการจัดตั้งและบำรุงสถานพยาบาล
- ๔) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชราและผู้ด้อยโอกาส
- ๕) การรักษาความสะอาดของถนน ทางเดิน และที่สาธารณะ
- ๖) การจัดให้มีโรงฆ่าสัตว์
- ๗) การจัดให้มีสุสานและฌาปนสถาน
- ๘) การจัดให้มีการบำรุงสถานที่สำหรับนักกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ สวนสาธารณะ สวนสัตว์ ตลอดจนสถานที่ประชุมอบรมราษฎร
- ๙) การบำรุงและส่งเสริมการกีฬาของราษฎร

ฯลฯ

#### (๓) ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ๑) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
- ๒) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- ๓) การจัดให้ระบบรักษาความสงบเรียบร้อยในจังหวัด
- ๔) การรักษาความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีของประชาชนในเขตท้องถิ่น

ฯลฯ



(๔) ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ๑) การจัดทำแผนพัฒนาองค์ปกครองส่วนท้องถิ่น และประสานการจัดทำ
- ๒) แผนพัฒนาจังหวัดตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด
- ๓) การจัดตั้งและดูแลตลาดกลาง
- ๔) การส่งเสริมการท่องเที่ยว
- ๕) การพาณิชย์ การส่งเสริมการลงทุนและการทำกิจกรรมไม่ว่าจะดำเนินการเอง
- ๖) หรือร่วมกับบุคคลอื่นหรือจากสหการ

ฯลฯ

(๕) ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ๑) การคุ้มครอง ดูแลและบำรุงรักษาป่าไม้ ที่ดิน สัตว์ป่า
- ๒) การจัดตั้งและการดูแลระบบบำบัดน้ำเสียรวม
- ๓) การกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูลรวม
- ๔) การจัดการสิ่งแวดล้อมและมลพิษต่างๆ

ฯลฯ

(๖) ด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ๑) การจัดการศึกษา
- ๒) บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- ๓) การส่งเสริมกีฬา จารีตประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น
- ๔) การจัดให้มีพิพิธภัณฑ์และหอจดหมายเหตุ
- ๕) การศึกษา การทำนุบำรุงศาสนา และการส่งเสริมวัฒนธรรม

ฯลฯ

(๗) ด้านการบริหารจัดการและการสนับสนุนการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ๑) สนับสนุนสภาตำบลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น สนับสนุนหรือช่วยเหลือส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น
- ๒) ประสานและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ของสภาตำบล และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น
- ๓) การแบ่งสรรเงินซึ่งตามกฎหมายจะต้องแบ่งให้แก่สภาตำบลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น
- ๔) การให้บริการแก่เอกชน ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

ฯลฯ



## ๒.๒ การกิจหลักและการกิจรองที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะดำเนินการ

คำอธิบาย : ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) นำภารกิจที่ได้วิเคราะห์ตามข้อ ๒.๑ นำมากำหนดภารกิจหลัก และการกิจรอง เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ..... วิเคราะห์แล้วพิจารณาเห็นว่าภารกิจหลัก และการกิจรองที่ต้องดำเนินการ เช่น

### (๑) การกิจหลัก

๑. การสาธารณสุข การเฝ้าระวังและควบคุมโรคติดต่อ
๒. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
๓. การพัฒนาสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา
๔. การพัฒนาและปรับปรุงแหล่งท่องเที่ยว

ฯลฯ

### (๒) การกิจรอง

๑. การฟื้นฟูวัฒนธรรมและส่งเสริมประเพณีท้องถิ่น
๒. การส่งเสริมการเกษตร
๓. การสนับสนุนและส่งเสริมอาชีพ

## ๒.๓ การวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาของบุคลากร

คำอธิบาย : ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) สืบหาความต้องการของบุคลากร เพื่อนำมาวิเคราะห์และสรุปความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ในการพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และการพัฒนางานของบุคลากร โดยเรียงลำดับความสำคัญตามผลการสำรวจสูงสุดของความต้องการของบุคลากรที่ต้องการพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และการพัฒนางาน อย่างน้อยด้านละ ๓ ประเด็น เช่น

### (๑) ความต้องการด้านความรู้

- ๑) ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์
- ๒) ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร
- ๓) ความรู้เรื่องการทำงานการเงิน และงบประมาณ
- ๔) ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล

### (๒) ความต้องการด้านทักษะ

- ๑) ทักษะการประสานงาน
- ๒) ทักษะการบริหารข้อมูล
- ๓) ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์
- ๔) ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอ และถ่ายทอดความรู้

### (๓) ความต้องการด้านสมรรถนะ

- ๑) การทำงานเป็นทีม
- ๒) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
- ๓) การแก้ไขปัญหาและการดำเนินการเชิงรุก
- ๔) ความคิดสร้างสรรค์



(๓) ความต้องการพัฒนางาน

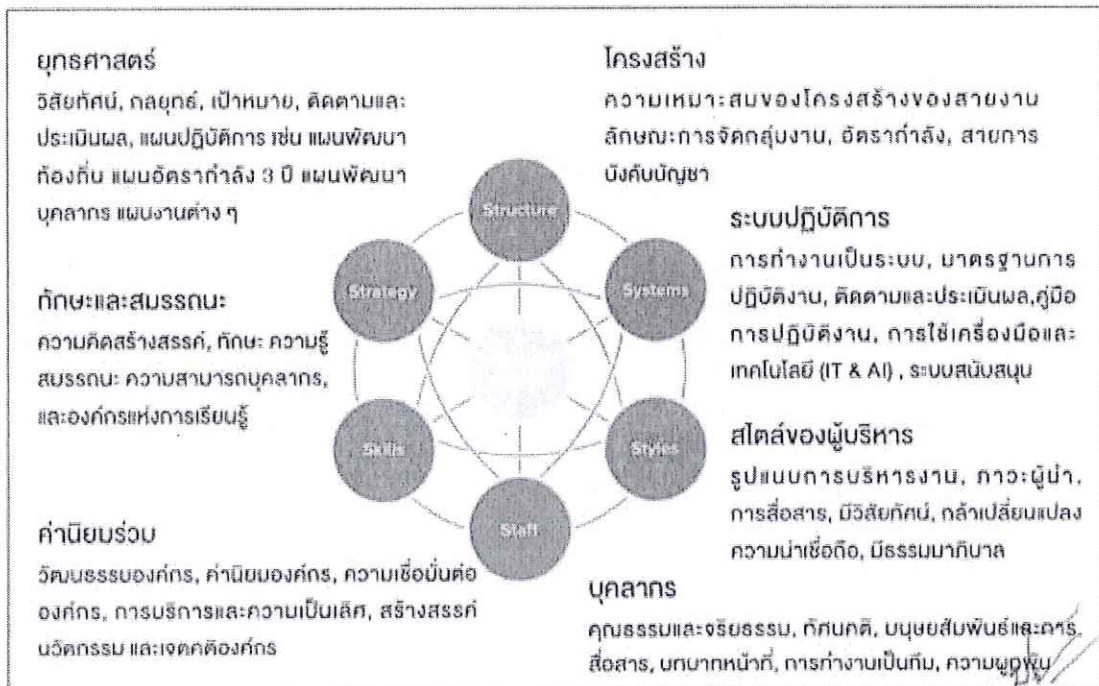
- ๑) งานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
- ๒) งานจัดทำข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ
- ๓) งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ๔) งานสวัสดิการสังคม

๒.๔ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

คำอธิบาย : ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) อันจะเป็นประโยชน์การในการพัฒนาทักษะ ความรู้ และการพัฒนางานของบุคลากรเรื่องลำดับความสำคัญ อย่างน้อยประเด็นละ ๕ ข้อ

(๑) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกรอบแนวคิด McKinsey's ๗s Framework ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ ๗ ด้าน เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ หากส่วนใดส่วนหนึ่งไม่สอดคล้องก็อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้





### ๑.๑ ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์ เป็นแนวทางหรือแผนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย โดยสะท้อนทิศทาง การจัดสรรทรัพยากร และการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์ที่ดีควรมีความชัดเจน สอดคล้องกับการกิจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ เช่น แผนพัฒนาท้องถิ่น แผนอัตราค่าจ้าง ๓ ปี แผนพัฒนาบุคลากร แผนงานต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

### ๑.๒ โครงสร้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Structure)

โครงสร้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือการจัดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ตำแหน่งหน้าที่ อัตราค่าจ้าง จำนวนบุคลากร และสายการบังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานเป็นระบบ มีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ และลดความซ้ำซ้อน โครงสร้างที่เหมาะสมจะช่วยให้การตัดสินใจ และการสื่อสารภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### ๑.๓ ระบบปฏิบัติการ (Systems)

ระบบงาน หมายถึงกระบวนการ ขั้นตอน และเครื่องมือที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เช่น ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบงบประมาณ ระบบสารสนเทศ ระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน และคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น ระบบที่ดีควรมีความชัดเจน โปร่งใส มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน การใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี (IT & AI) และสนับสนุนการทำงานให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนด

### ๑.๔ รูปแบบการบริหารหรือภาวะผู้นำ (Style)

การบริหารหรือภาวะผู้นำ หมายถึงรูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมการทำงานที่ผู้นำองค์กรแสดงออก ไม่ว่าจะเป็นการสั่งการแบบรวมศูนย์ การมีส่วนร่วม หรือการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ความน่าเชื่อถือ มีธรรมาภิบาล รูปแบบการบริหารมีผลต่อบรรยากาศการทำงาน แรงจูงใจ และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### ๑.๕ บุคลากร (Staff)

บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร การพิจารณาด้านบุคลากร ครอบคลุม จำนวนบุคลากร คุณภาพ การจัดสรรกำลังคน การพัฒนา และการสร้างแรงจูงใจ องค์กรที่มีบุคลากรเหมาะสมกับงาน ความผูกพันของบุคลากร คุณธรรมและจริยธรรม ทักษะติดต่อการทำงาน มนุษยสัมพันธ์และการสื่อสารที่ดี บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่จะสามารถขับเคลื่อนภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ๑.๖ ทักษะและความรู้ ความสามารถ หลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Skills)

ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของบุคลากร ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ ที่ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพและบุคลากรได้รับการพัฒนา

### ๑.๗ ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรม เจตคติหลักที่บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยึดถือร่วมกัน ถือเป็นศูนย์กลางของโมเดล ๗5 เพราะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การตัดสินใจ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ค่านิยมที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน จะช่วยสร้างเอกภาพและความผูกพันภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



**(๒) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกรอบแนวคิด PESTEL เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในมิติต่าง ๆ ที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้โดยตรง แต่ต้องปรับตัวให้สอดคล้องขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

P	E	S	T	L	E
Political	Economical	Social	Technological	Legal	Environmental
- การเมือง - การปกครอง - นโยบายของรัฐบาล - นโยบายของรัฐ - ยุทธศาสตร์ชาติ - SDGs - แผนสภาพพื้นที่ ๖๑ - แผนจังหวัด/อำเภอ	- สถานการณ์ทางการค้า - สถานการณ์เศรษฐกิจ - การเงิน - ค่าครองชีพ - ระบบภาษี - การตลาด	- วัฒนธรรม - ความเชื่อ - ศาสนา - ภาษา - วิถีความเป็นอยู่ - สื่อ - ทัศนคติ - การมีส่วนร่วม	- นวัตกรรม - การสื่อสาร - ไทรคอมบาท - การถ่ายทอดเทคโนโลยี - Social Media - ระบบปฏิบัติการ - AI - e-Service	- รม. - พรบ./พรฎ - กฎกระทรวง - ระเบียบ/จอยังคืบ - กฎหมายโบราณคดี	- สิ่งแวดล้อมทั่วไป - ทรัพยากรน้ำ - ทรัพยากรดิน - ทรัพยากรป่า - สถานการณ์ไฟฟ้า - สถานการณ์ฝุ่น - โรคระบาด - วิกฤตการณ์และสถานการณ์ฉุกเฉิน

**๒.๑ ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายรัฐ (Political)**

ปัจจัยด้านการเมืองเกี่ยวข้องกับนโยบายของรัฐบาล ทิศทางการพัฒนาประเทศ การกระจายอำนาจ และความมั่นคงทางการเมือง ซึ่งมีผลกระทบต่อบทบาทหน้าที่และงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น นโยบายการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น การกำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือโครงการสำคัญของรัฐบาลที่ต้องดำเนินการผ่านท้องถิ่น หากนโยบายรัฐมีความต่อเนื่องและชัดเจน จะช่วยให้การดำเนินงานของท้องถิ่นเป็นไปอย่างมีทิศทาง แต่หากมีความเปลี่ยนแปลงบ่อย อาจทำให้การวางแผนระยะยาวมีความยากลำบาก

**๒.๒ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic)**

สภาพเศรษฐกิจมีผลโดยตรงต่อรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งรายได้จากภาษีท้องถิ่น การจัดเก็บค่าธรรมเนียม และเงินอุดหนุนจากรัฐ หากเศรษฐกิจขยายตัว รายได้ของท้องถิ่นก็จะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ส่งผลให้สามารถดำเนินโครงการพัฒนาได้มากขึ้น แต่ในช่วงเศรษฐกิจชะลอตัว รายได้อาจลดลง ขณะที่ความต้องการบริการสาธารณะเพิ่มขึ้น ทำให้เกิดความท้าทายด้านการบริหารงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**๒.๓ ปัจจัยด้านสังคมและประชากร (Social)**

โครงสร้างประชากร ค่านิยม ความเชื่อ วิถีชีวิต และความต้องการของประชาชน เป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดทิศทางการให้บริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ



ความหลากหลายทางวัฒนธรรม การย้ายถิ่นฐาน หรือความคาดหวังด้านคุณภาพชีวิตและบริการสาธารณะ การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปลี่ยนแปลงทางสังคมเหล่านี้ทำให้องค์กรต้องปรับรูปแบบบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

#### ๒.๔ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological)

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล AI มีผลต่อรูปแบบการบริหารงานและการให้บริการของท้องถิ่น เช่น การพัฒนาระบบบริการประชาชนออนไลน์ ระบบฐานข้อมูลกลาง ระบบบริหารงานอิเล็กทรอนิกส์ หรือการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเมืองอัจฉริยะ (Smart City) หากท้องถิ่นสามารถปรับตัวและนำเทคโนโลยีมาใช้ได้อย่างเหมาะสม จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและความโปร่งใสในการให้บริการ

#### ๒.๖ ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ (Legal)

กฎหมายและระเบียบต่าง ๆ เป็นกรอบที่กำหนดอำนาจหน้าที่ วิธีการดำเนินงาน และข้อจำกัดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น กฎหมายว่าด้วยการกระจายอำนาจ กฎหมายการคลังท้องถิ่น กฎหมายพัสดุ หรือระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายหรือข้อกำหนดใหม่ ๆ อาจส่งผลกระทบต่อขั้นตอนการทำงาน งบประมาณ และรูปแบบการให้บริการของท้องถิ่น

#### ๒.๕ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental)

สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ เช่น ภูมิอากาศ ทรัพยากรธรรมชาติ มลภาวะ หรือภัยพิบัติ มีผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการพื้นที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวอย่างเช่น ปัญหาน้ำท่วม ภัยแล้ง ขยะมูลฝอย หรือมลพิษทางอากาศ ซึ่งล้วนเป็นภารกิจสำคัญที่ท้องถิ่นต้องรับผิดชอบ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศยังทำให้ท้องถิ่นต้องวางแผนรับมือกับความเสี่ยงในระยะยาว

### ตัวอย่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

(๑) จุดแข็ง (Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ผ่านกรอบแนวคิด McKinsey's ๗s Framework ว่ามีปัจจัยภายในองค์กรใดที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นที่ควรนำมาใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ และควรดำรงไว้เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา)

(๒) จุดอ่อน (Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ผ่านกรอบแนวคิด McKinsey's ๗s Framework ว่ามีปัจจัยภายในองค์กรใดที่เป็นข้อเสียเปรียบหรือจุดด้อยที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ และขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา)

(๓) โอกาส (Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ผ่านกรอบแนวคิด PESTEL ว่ามีปัจจัยภายนอกองค์กรใดที่สามารถส่งผลกระทบที่เป็นประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) สามารถสร้างเป็นโอกาสหรือนำข้อดีมาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็ง

(๔) อุปสรรค (Threats) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ผ่านกรอบแนวคิด PESTEL ว่ามีปัจจัยภายนอกองค์กรใดที่สามารถส่งผลกระทบเป็นภัยคุกคามก่อให้เกิดผลเสียทั้งทางตรงและทางอ้อมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร องค์กรปกครอง



ส่วนท้องถิ่นได้ และจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์หรือจัดอุปสรรคหรือภัยคุกคามขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา)

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>๑) การกำหนดส่วนราชการเหมาะสมกับงานและหน้าที่ที่ปฏิบัติชัดเจน</p> <p>๒) ผู้บริหารมีการส่งเสริมการพัฒนาของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>๓) มีการใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยอยู่เสมอ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วตามมาตรฐานกำหนด</p> <p>๔) แผนพัฒนาท้องถิ่นสามารถขับเคลื่อนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามเป้าหมายที่กำหนด</p> <p>๕) บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง</p>	<p>๑) การปฏิบัติงานระหว่างส่วนราชการยังขาดการทำงานแบบบูรณาการเชื่อมโยงกัน</p> <p>๒) บุคลากรยังขาดความรู้ที่เป็นระบบและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน</p> <p>๓) การขาดแคลนบุคลากรสายงานเชี่ยวชาญเฉพาะด้านส่งผลต่อการให้บริการสาธารณะและการปฏิบัติงานในวิชาชีพเฉพาะ</p> <p>๔) ขาดการสร้างวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร และคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้เกิดแรงจูงใจขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>๕) ข้าราชการยังขาดระเบียบวินัยที่ดีในการทำงาน</p>
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>๑) นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการพัฒนาและการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</p> <p>๒) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง</p> <p>๓) การเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอยู่เสมอ</p> <p>๔) ประชาชนมีส่วนร่วมต่อการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</p> <p>๕) รัฐบาลมีกระจายอำนาจและภารกิจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากขึ้น</p>	<p>๑) การจัดสรรงบประมาณของรัฐให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่เพียงพอ</p> <p>๒) ระเบียบกฎหมายมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา</p> <p>๓) ภัยธรรมชาติที่ผลส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</p> <p>๔) การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง</p> <p>๕) การถ่ายโอนภารกิจบางส่วนจากส่วนกลางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่ได้ถ่ายโอนบุคลากรและงบประมาณเท่าที่ควร</p>







๒.๗ การจำแนกระดับคุณวุฒิทางการศึกษาของบุคลากร

คำอธิบาย : ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) วิเคราะห์ข้อมูลการจำแนกระดับคุณวุฒิทางการศึกษาของบุคลากรในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีผลต่อการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่จะช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) วิเคราะห์คุณวุฒิทางการศึกษาของบุคลากรที่มีผลต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถวางแผนพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ตรงตามสายงาน ตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล และความก้าวหน้าในอาชีพ อีกทั้งยังใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา และการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น

ประเภท	ต่ำกว่า ปวช.	ปวช. หรือ เทียบเท่า	ปวส. หรือ เทียบเท่า	ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า	ปริญญาโท หรือ เทียบเท่า	ปริญญาเอก หรือ เทียบเท่า	รวม
ข้าราชการหรือ พนักงานส่วนท้องถิ่น	-	๒๘	๕๒	๑๐๙	๘๐	๙	๒๗๘
ข้าราชการหรือพนักงานครู และบุคลากรทางการศึกษา				๖๐	๕๐	๑	๑๑๑
ถูกจ้างประจำ	-	-	๒	-	-	-	๒
พนักงานจ้าง	๑๓๒	๑๕๕	๑๓๒	๑๘๙	๕	-	๕๑๓
รวม	๑๓๒	๑๗๓	๑๘๖	๓๕๘	๑๒๕	๕	๗๗๙
คิดเป็นร้อยละ	๑๓.๕๕	๑๗.๗๖	๑๙.๑๐	๓๖.๒๙	๑๖.๘๙	๐.๕๑	๑๐๐.๐๐

๒.๘ สายงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำอธิบาย : ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) วิเคราะห์สายงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญในการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์สายงานดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบโครงสร้างกำลังคนที่แท้จริงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ว่ามีบุคลากรในแต่ละสายงานเพียงพอและสอดคล้องกับภารกิจหรือไม่ ข้อมูลดังกล่าวช่วยให้สามารถวางแผนอัตรากำลัง การบรรจุ แต่งตั้ง โอนย้าย และพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม เช่น

บริหารท้องถิ่น	อำนาจการท้องถิ่น	วิชาการ	ทั่วไป
๑) นักบริหารงาน ท้องถิ่น	๑) นักบริหารงานทั่วไป ๒) นักบริหารงานการคลัง ๓) นักบริหารงานช่าง ๔) นักบริหารงานสาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม ๕) นักบริหารงานสวัสดิการสังคม ๖) นักบริหารงานการศึกษา	๑) นักจัดการงานทั่วไป ๒) นักทรัพยากรบุคคล ๓) นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ๔) นิติกร ๕) นักวิชาการเงินและบัญชี ๖) นักวิชาการคลัง ๗) นักวิชาการจัดเก็บรายได้ ๘) นักวิชาการพัสดุ ๙) นักวิชาการตรวจสอบภายใน ๑๐) นักวิชาการสาธารณสุข	๑) เจ้าพนักงานธุรการ ๒) เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ๓) เจ้าพนักงานพัสดุ ๔) เจ้าพนักงานสาธารณสุข ๕) เจ้าพนักงานสุขาภิบาล ๖) เจ้าพนักงานทันต สาธารณสุข ๗) นายช่างโยธา ๘) นายช่างเขียนแบบ ๙) เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน



บริหารท้องถิ่น	อำนาจการท้องถิ่น	วิชาการ	ทั่วไป
		๓๑) พยาบาลวิชาชีพ ๓๒) นักวิชาการสุขาภิบาล ๓๓) นักวิชาการสิ่งแวดล้อม ๓๔) นายสัตวแพทย์ ๓๕) วิศวกรโยธา ๓๖) นักจัดการงานช่าง ๓๗) นักพัฒนาชุมชน ๓๘) นักจัดการเทศกิจ ๓๙) นักป้องกันและบรรเทา สาธารณภัย	๓๐) เจ้าหน้าที่งานเทศกิจ ๓๑) เจ้าหน้าที่งานป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัย

๒.๙ โครงสร้างอายุข้าราชการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น จำแนกตามประเภทตำแหน่ง

คำอธิบาย : ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) วิเคราะห์โครงสร้างอายุข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น จำแนกตามประเภทตำแหน่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ที่มีผลต่อการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะเป็นเครื่องมือวิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมผู้สูงอายุในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและช่องว่างระหว่างวัยที่เกิดขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งข้อมูลดังกล่าวช่วยให้สามารถวางแผนสรรหา พัฒนา และทดแทนบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ป้องกันปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในตำแหน่งสำคัญ และทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เช่น

ประเภท	ช่วงอายุ (ปี)								คน	อายุเฉลี่ย
	<= ๒๔	๒๕ - ๒๙	๓๐ - ๓๔	๓๕ - ๓๙	๔๐ - ๔๔	๔๕ - ๔๙	๕๐ - ๕๔	>= ๕๕		
บริหารท้องถิ่น	-	-	-	-	-	-	-	๓	๓	๕๘.๐๐
อำนาจการท้องถิ่น	-	-	-	-	๕	๘	๑๓	๕	๓๐	๔๗.๕๒
วิชาการ	๒	๔๕	๓๒	๕	๔	๑๐	๔	๒	๑๐๘	๔๒.๑๐
ทั่วไป	๓๕	๒๓	๒	๓๒	๑๓	๕	๑๒	๑๕	๗๓	๔๖.๑๐
ข้าราชการหรือพนักงานครู และบุคลากรทางการศึกษา	๕	๑๔	๓๓	๒๓	๓๙	๒๓	๒๓	๖	๓๕๐	๓๗.๘๐
ลูกจ้าง	-	-	-	-	-	-	-	๒	๒	๕๙.๐๐
พนักงานจ้าง	๑๒	๔๕	๖๗	๘๙	๑๔๕	๑๒๘	๕๓	๕๙	๕๙๘	๔๘.๙๑
รวม	๓๕	๑๒๕	๑๑๕	๑๒๗	๒๐๓	๑๗๒	๑๑๓	๙๖	๙๗๔	๔๘.๕๙
คิดเป็นร้อยละ	๓.๕๙	๑๒.๘๑	๑๑.๗๐	๑๓.๐๔	๒๐.๘๔	๑๗.๖๖	๑๐.๕๗	๙.๘๖	๑๐๐	



๒.๑๐ ความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำอธิบาย : ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) สํารวจและวิเคราะห์ผลการสำรวจความผูกพันของบุคลากรเพื่อทราบถึงระดับความรู้สึกและทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นเครื่องมือสะท้อนจุดแข็งและประเด็นที่ควรปรับปรุงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลช่วยเชื่อมโยงข้อมูลไปสู่การวางแผนพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ ลดความเสี่ยงด้านการลาออก การขาดแรงจูงใจ และประสิทธิภาพการทำงาน เช่น

ประเภท	ความผูกพันต่องาน		ความผูกพันต่อองค์กร	
	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ
บริหารท้องถิ่น	๔.๒๐	๘๔.๐๐	๔.๓๐	๘๖.๐๐
อำนวยความสะดวก	๔.๑๕	๘๓.๐๐	๔.๒๕	๘๕.๐๐
วิชาการ	๔.๕๑	๙๐.๒๐	๔.๕๕	๙๑.๐๐
ทั่วไป	๔.๘๒	๙๖.๔๐	๔.๘๐	๙๘.๐๐
ข้าราชการหรือพนักงานครู และบุคลากรทางการศึกษา	๔.๕๘	๙๑.๖๐	๔.๖๐	๙๒.๐๐
ลูกจ้าง	๔.๓๐	๘๖.๐๐	๔.๒๐	๘๔.๐๐
พนักงานจ้าง	๔.๒๑	๘๔.๒๐	๔.๒๓	๘๔.๖๐
เฉลี่ยรวม	๔.๓๙	๘๗.๘๐	๔.๓๐	๘๖.๐๐
สรุปเฉลี่ยรวมต่องานและองค์กร	ระดับ ๔.๓๙		ร้อยละ ๘๖.๘๐	

๒.๑๑ การสูญเสียกำลังคนจากการเกษียณอายุในระยะ ๓ ปี

คำอธิบาย : ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) วิเคราะห์การสูญเสียกำลังคนจากการเกษียณอายุในระยะ ๓ ปี ที่มีผลต่อการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะเป็นเครื่องมือวิเคราะห์การวางแผนล่วงหน้าในการกำหนดอัตรากำลังและแผนพัฒนาบุคลากร และเตรียมการทดแทนบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ช่วยให้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถวางแผนการสรรหา การพัฒนา และการถ่ายทอดองค์ความรู้ล่วงหน้า ป้องกันปัญหาขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ เช่น

ลำดับ	สายงาน	ปีงบประมาณที่เกษียณอายุ			รวม
		๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	
๑	นักบริหารงานท้องถิ่น	-	-	๑	๑
๒	นักบริหารงานทั่วไป	-	๑	-	๑
๓	นักบริหารงานการคลัง	-	-	๑	๑
๔	นักบริหารงานช่าง	-	๑	-	๑
๕	นักจัดการงานทั่วไป	-	-	๑	๑
๖	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	-	๑	-	๑
๗	นักวิชาการเงินและบัญชี	-	๑	-	๑
๘	เจ้าพนักงานธุรการ	๒	-	๑	๓
๙	นายช่างโยธา	๑	๒	๓	๖
	รวม	๓	๖	๗	๑๖

๑๖  
 ๑๖



### ส่วนที่ ๓ หลักสูตรพัฒนาบุคลากร

การกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ..... ได้พิจารณาและให้ความสำคัญกับบุคลากรในทุกระดับ ข้าราชการ องค์กรบริหารส่วนจังหวัด พนักงานเทศบาล พนักงานส่วนท้องถิ่น ข้าราชการหรือพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ พนักงานจ้างทั่วไป เพื่อให้ได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพ ทั้งทางด้านการศึกษา ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ พนักงานจ้างทั่วไป เพื่อให้ได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพ ทั้งทางด้านการศึกษา ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ พนักงานจ้างทั่วไป เพื่อให้ได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพ ทั้งทางด้าน การปฏิบัติงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ความรู้ และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง การบริหาร และคุณธรรมและจริยธรรม ดังนี้

#### ๓.๑ เป้าหมายของการพัฒนา

คำอธิบาย: ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) กำหนด เป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ทั้งเป้าหมายเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนี้

##### ๑) เป้าหมายเชิงปริมาณ

จำนวนบุคลากรในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ..... ราย ประกอบด้วย ข้าราชการองค์กรบริหารส่วนจังหวัด พนักงานเทศบาล พนักงาน ส่วนตำบล ข้าราชการหรือพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ พนักงานจ้างทั่วไป หลักสูตรการพัฒนาสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ได้รับการพัฒนา ตามหลักสูตรและส่งเสริมให้ได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

##### ๒. เป้าหมายเชิงคุณภาพ

ระดับความสำเร็จของบุคลากรในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ที่ได้เข้ารับการพัฒนา ยกระดับสมรรถนะ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรให้ สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เสริมสร้างความเป็นมืออาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในการให้บริการประชาชนอย่างมีคุณภาพ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้สามารถปรับตัว ต่อการเปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่ การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างยั่งยืน

#### ๓.๒ หลักสูตรการพัฒนาสำหรับข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น

คำอธิบาย: ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) กำหนด หลักสูตรการพัฒนาสำหรับข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ดังนี้

หลักสูตรการพัฒนาสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น แต่ละตำแหน่งต้องได้รับ การพัฒนาอย่างน้อยในหลักสูตรหนึ่งหรือหลายหลักสูตร ระยะเวลาดำเนินการพัฒนาบุคลากร ต้องกำหนดให้ เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการพัฒนา วิธีการพัฒนา และหลักสูตรการพัฒนาแต่ละหลักสูตร สำหรับ หลักสูตรการพัฒนาสำหรับข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ดังนี้





### (๓) การศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศ หรือการศึกษาดูงาน

การศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศ คือ การพัฒนาบุคลากรโดยการส่งเสริม สนับสนุน หรืออนุญาตให้ไปศึกษาเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาภายในประเทศหรือต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือเป็นประโยชน์ ต่อการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การศึกษาต่ออาจเป็นการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น เช่น ระดับประกาศนียบัตร ปริญญาตรี ปริญญาโท หรือปริญญาเอก รวมถึงการศึกษาเฉพาะทางหรือหลักสูตรวิชาชีพ โดยผู้เข้ารับการศึกษาสามารถศึกษาในสถาบันการศึกษาที่ได้รับการรับรองทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ ตามที่ ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต. กำหนด

สำหรับการดูงาน คือ กระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปศึกษา เรียนรู้ หรือ สังเกตการณ์การดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กร หรือสถานที่ที่มีแนวปฏิบัติที่ดี มีความเชี่ยวชาญ หรือมี นวัตกรรมในการทำงาน เพื่อนำความรู้ ประสบการณ์ และแนวทางการปฏิบัติงานที่ได้จากการศึกษาดูงานมา ประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานของตนเองและองค์กร การศึกษาดูงานเป็นการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง โดยเน้น การสังเกตกระบวนการทำงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การซักถาม และการรับฟังประสบการณ์ จากผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต้นแบบ ซึ่งช่วยให้ผู้เข้ารับการศึกษาดูงานได้เข้าใจวิธีการดำเนินงาน ปัจจัย แห่งความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาในทางปฏิบัติ

### (๔) การประชุม การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการสัมมนา

เป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และ ประสบการณ์ ตลอดจนการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วม กิจกรรม

การประชุม (Meeting) หมายถึง การรวมตัวของบุคลากรตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ชี้แจงนโยบาย หรือพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน กำหนดแนวทางการดำเนินงาน หรือแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หมายถึง การประชุมที่มุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติจริง โดยผู้เข้าร่วมจะได้เรียนรู้ผ่านกิจกรรม การฝึกปฏิบัติ การทำงานกลุ่ม การวิเคราะห์กรณีศึกษา หรือการแก้ไข ปัญหาเฉพาะด้าน เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ อย่างเป็นรูปธรรม

การสัมมนา (Seminar) หมายถึง การจัดกิจกรรมเพื่อให้ความรู้ เสริมสร้างความเข้าใจ หรือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นหรือหัวข้อเฉพาะ โดยมีการบรรยาย อภิปราย หรือเสวนา จากผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้รับความรู้ แนวคิด และมุมมองใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงาน

### (๕) การสอนงาน การให้คำปรึกษาหรือวิธีการอื่นที่เหมาะสม

๑) การสอนงาน (Coaching) การสอนงานถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้บังคับบัญชา ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในงาน ทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทางและถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ทักษะคิด และ ประสบการณ์ที่จำเป็น เพื่อให้ผู้รับการสอนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และพัฒนา ศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง

๒) การฝึกขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) กระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้ และฝึกทักษะจากการปฏิบัติงานจริงในหน้าที่ความรับผิดชอบ ภายใต้การแนะนำ กำกับดูแล หรือผู้ช่วย



ประสบการณ์จากผู้บังคับบัญชา ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญในงาน เพื่อให้ผู้รับการฝึกสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การฝึกขณะปฏิบัติงานเป็นรูปแบบการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง ทำให้ผู้รับการฝึกได้เข้าใจขั้นตอน วิธีการ และปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน พร้อมทั้งได้รับคำแนะนำและข้อเสนอแนะอย่างใกล้ชิด สามารถนำความรู้และทักษะไปประยุกต์ใช้ได้ทันที

๓) การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) กระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยการให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์สูงกว่า ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง คอยให้คำปรึกษา แนะนำ ถ่ายทอดประสบการณ์ และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของผู้รับการดูแลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับตัวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน พัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสม ตลอดจนเติบโตในสายอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นที่เลี้ยงมุ่งเน้นความสัมพันธ์เชิงพัฒนาในระยะยาว โดยที่เลี้ยงจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ผู้ชี้แนะแนวทาง และแบบอย่างที่ดี ทั้งในด้านการปฏิบัติงานและการประพฤติปฏิบัติตนในองค์กร เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจ แรงจูงใจ และความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้รับการดูแล

๔) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) กระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยการให้ผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์ ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทาง หรือเสนอข้อคิดเห็นเชิงวิชาการ และเชิงปฏิบัติ เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาระบบงาน หรือพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือหน่วยงาน การให้คำปรึกษาแนะนำมุ่งเน้นการวิเคราะห์ปัญหา การประเมินสถานการณ์ และการเสนอแนะแนวทางแก้ไขหรือแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของงาน โดยอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของผู้ให้คำปรึกษา เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาสามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) กระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยการสับเปลี่ยนหรือมอบหมายให้ปฏิบัติงานในหน้าที่หรือหน่วยงานที่แตกต่างจากงานเดิมเป็นการชั่วคราวหรือเป็นระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้ ประสบการณ์ และทักษะที่หลากหลาย สามารถเข้าใจภาพรวมของงานในองค์กร และพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างรอบด้าน การหมุนเวียนงานช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้กระบวนการทำงานในหลายบทบาท ลดความซ้ำซากจำเจของงานเดิม เสริมสร้างความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และเตรียมความพร้อมสำหรับการรับผิดชอบงานที่มีความหลากหลายหรือมีความซับซ้อนมากขึ้นในอนาคต

๖) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) กระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ผู้เรียนเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย วิธีการ และรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความต้องการ ความสนใจ หรือความจำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น หนังสือ เอกสารวิชาการ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ หลักสูตรออนไลน์ หรือแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ ที่เหมาะสม การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์ความรู้ เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

๗) การเรียนรู้ผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) กระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เช่น ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ โดยผู้เรียนสามารถเข้าถึงเนื้อหาการเรียนรู้ บนเรียนออนไลน์ สื่อมัลติมีเดียแบบทดสอบ และกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ตามเวลาและสถานที่ที่เหมาะสม การเรียนรู้ผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นรูปแบบการพัฒนาที่ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นในการเรียนรู้ ลดข้อจำกัดด้านเวลา



และสถานที่ และเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ที่หลากหลายและทันสมัย อันเป็นการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

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

### ๓.๔ การพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำอธิบาย: ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) กำหนดการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ดังนี้

(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 เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

### ๓.๕ ประมวลจริยธรรมพนักงานส่วนท้องถิ่น

คำอธิบาย: ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ประกาศประมวลจริยธรรมของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ลูกจ้าง และพนักงานจ้าง เพื่อให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ลูกจ้าง และพนักงานจ้าง ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างถูกต้อง ตัวอย่าง เช่น

#### (๑) จริยธรรมหลัก

๑) ยึดมั่นในสถาบันหลักของประเทศ อันได้แก่ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยยึดถือผลประโยชน์ของประเทศชาติเป็นสำคัญ ประพฤติ ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบศีลธรรมอันดีและเห็นคุณรักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์

๒) ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อหน้าที่ ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมาตามกฎหมายและตามทำนองคลองธรรม โปร่งใส และมีจิตสำนึกที่ดี

๓) กล้าตัดสินใจ และกระทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม และกล้าแสดงความคิดเห็นคัดค้าน หรือเสนอให้มีการลงโทษผู้ที่ทำสิ่งไม่ถูกต้อง



๔) คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และมีจิตสาธารณะ  
๕) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานและภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
๖) ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรม ปราศจากอคติ และไม่เลือกปฏิบัติ โดยการใช้ความรู้สึก  
หรือความสัมพันธ์ส่วนตัวหรือเหตุผลของความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา เพศ อายุ สภาพร่างกาย สถานะ  
ของบุคคลหรือฐานะทางเศรษฐกิจสังคม

๗) ดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีและรักษาภาพลักษณ์ของทางราชการ ด้วยการรักษาเกียรติศักดิ์  
ของความเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่น รวมทั้งปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดีและดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของ  
เศรษฐกิจพอเพียง

(๑) จริยธรรมทั่วไป

๑) ยึดมั่นธรรมาภิบาลและอุทิศตนเพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชน  
๒) ดูแลรักษาและใช้ทรัพย์สินของทางราชการอย่างประหยัด คู้มค่า และระมัดระวัง ไม่ให้เกิด  
ความเสียหาย

๓) ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุภาพ เรียบร้อย และมีอัธยาศัยที่ดี  
๔) มุ่งบริการประชาชน และแก้ปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน ด้วยความ เป็นธรรม  
รวดเร็ว เสมอภาค และเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

๕) จัดทำบริการสาธารณะ และกิจกรรมสาธารณะ ต้องคำนึงถึงคุณภาพชีวิต ที่เป็นมิตร  
ต่อสิ่งแวดล้อม

๖) ให้ข้อมูลข่าวสารตามข้อเท็จจริงแก่ประชาชนอันอยู่ในความรับผิดชอบของตน อย่าง  
ถูกต้องครบถ้วนและไม่บิดเบือน

๗) เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

๘) ไม่กระทำการอันมีลักษณะเป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคล กับประโยชน์  
ส่วนรวม

๙) ต้องปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมอย่างตรงไปตรงมา และไม่กระทำการเสี่ยงประมวล  
จริยธรรม



๓.๖ การพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นตามหลักสูตรสายงาน  
 คำอธิบาย: ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) วิเคราะห์และสรุปการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นตามหลักสูตรสายงานของตนเองที่กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) โดยใช้ข้อมูลบุคลากรปัจจุบัน เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาสายงานที่ก้าวหน้า และส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ดังนี้

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	ระดับ	คุณวุฒิทางศึกษา	ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง (ปี / เดือน)	การผ่านหลักสูตรสายงาน	แผนการเข้ารับการฝึกอบรม		หมายเหตุ
							๒๕๖๑	๒๕๖๒	
๑	น.นง.ก	ปลัดเทศบาล	สูง	รัฐศาสตรบัณฑิต	๒ ปี ๒ เดือน	หลักสูตรฝึกอบรมงานท้องถิ่น ระดับกลาง	-	-	-
๒	น.นง.ช	รองปลัดเทศบาล	กลาง	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต	๑ ปี ๖ เดือน	หลักสูตรฝึกอบรมงานท้องถิ่น ระดับกลาง	-	-	-
๓	น.นง.ต	รองปลัดเทศบาล	ต้น	รัฐศาสตรบัณฑิต	- ปี ๒ เดือน	หลักสูตรฝึกอบรมงานท้องถิ่น ระดับต้น	-	-	-
<b>สิ้นปีเกิดเทศบาล (๑๗)</b>									
๔	น.นง.ง	หัวหน้าสำนักงานปลัดเทศบาล (นักบริหารงานทั่วไป)	กลาง	รัฐศาสตรบัณฑิต	๒ ปี ๖ เดือน	-	๓๑	-	-
๕	น.นง.จ	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ (นักบริหารงานทั่วไป)	ต้น	รัฐศาสตรบัณฑิต	๑ ปี ๖ เดือน	-	๓๒	-	-
๖	น.นง.ช	หัวหน้าฝ่ายปกครอง (นักบริหารงานทั่วไป)	ต้น	รัฐศาสตรบัณฑิต	- ปี ๒ เดือน	-	-	-	+๑
๗	น.นง.ช	นักจัดการงานทั่วไป	ชก.	บริหารธุรกิจบัณฑิต	๑ ปี ๒ เดือน	-	๓๓	-	-
๘	น.นง.ช	นักบริหารการบุคคล	ชก.	บริหารธุรกิจบัณฑิต	๑ ปี ๒ เดือน	หลักสูตรฝึกอบรมงานท้องถิ่น	-	-	-
๙	น.นง.ต	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	ป.ก.	รัฐศาสตรบัณฑิต (ปกครอง)	๓ ปี ๒ เดือน	-	-	+๑	-
๑๐	น.นง.ท	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	ป.ก.	รัฐศาสตรบัณฑิต (ปกครอง)	๔ ปี ๒ เดือน	-	-	๓๑	-





## ส่วนที่ ๔ ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

### ๔.๑ วิสัยทัศน์ ( Vision)

**คำอธิบาย:** ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) จัดทำวิสัยทัศน์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Mission) เพื่อให้การกำหนดทิศทางการพัฒนาข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ลูกจ้าง และพนักงานจ้าง ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) เช่น

“มุ่งพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง แสวงหาความรู้ควบคู่คุณธรรม สร้างสรรค์ นวัตกรรมบริการ เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน”

### ๔.๒ พันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Mission)

**คำอธิบาย:** ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) จัดทำพันธกิจ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Mission) เพื่อให้การพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ลูกจ้าง และพนักงานจ้าง ตามวิสัยทัศน์ของการพัฒนาบุคลากร และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) เช่น

๑) พัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ให้เป็นมืออาชีพและนวัตกรรม มีความรู้ ที่ศรัทธา หักงะที่จำเป็นในการบริหารงานและบูรณาการอย่างเป็นระบบ พร้อมปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล

๒) เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมและค่านิยมร่วม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานและป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ

๓) พัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข มีความสมดุลของชีวิตและการทำงาน

๔) ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และดิจิทัลที่เหมาะสม

๕) พัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

๖) พัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำ ทักษะด้านดิจิทัล และทักษะสำหรับผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา)

### ๔.๓ ค่านิยม

**คำอธิบาย:** ค่านิยมคือแนวปฏิบัติที่บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยึดถือร่วมกัน เพื่อกำหนดพฤติกรรมในการทำงานและการให้บริการประชาชน ค่านิยมที่ชัดเจนจะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้มแข็ง และสนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) จัดทำค่านิยมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ข้าราชการหรือ



พนักงานส่วนท้องถิ่น ลูกจ้าง และพนักงานจ้าง ปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) เช่น

### “คิดสร้างสรรค์ ทำงานโปร่งใส บริการด้วยใจ รับผิดชอบต่อประชาชน”

#### ๔.๔ เป้าประสงค์

**คำอธิบาย:** ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) กำหนดเป้าประสงค์ของการจัดแผนพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ปี เพื่อพัฒนาบุคลากรข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ลูกจ้าง และพนักงานจ้าง เช่น

๑) บุคลากรมีสมรรถนะสูง มีทักษะหลากหลายและทักษะดิจิทัล สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง นำความรู้และนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรและความต้องการของประชาชน

๒) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบวางแผนและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมการพัฒนาสมรรถนะ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาทักษะอนาคต (Future Skills) และการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างชัดเจนและเป็นธรรม

๓) บุคลากรยึดมั่นค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และหลักธรรมาภิบาล ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีจิตสาธารณะ และทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

๔) บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี และสมดุลชีวิตกับการทำงาน ในสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม และความสุขในการทำงาน

๕) บุคลากรได้รับการเตรียมความพร้อมสู่ชีวิตหลังเกษียณอย่างมีคุณภาพ ทั้งด้านการเงิน สุขภาพ การพัฒนาทักษะอาชีพเสริม และการใช้ชีวิตอย่างมีคุณค่าและมั่นคง

#### ๔.๕ ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร

**คำอธิบาย:** ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของการจัดแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) เพื่อพัฒนาบุคลากรข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ลูกจ้าง และพนักงานจ้าง เช่น

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงสู่ความเป็นมืออาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการบริการสู่ความเป็นเลิศ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การยกระดับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นคุณธรรม จริยธรรม และการสร้างเสริมความผูกพันของบุคลากร



ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงสู่ความเป็นมืออาชีพ

วัตถุประสงค์และเป้าหมาย	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายประจำปี				งบประมาณ			วิธีการพัฒนาบุคลากร	หน่วยงาน
			๒๕๖๓ (คน)	๒๕๖๔ (คน)	๒๕๖๓ (คน)	๒๕๖๔ (คน)	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๓		
บุคลากรทุกระดับมีแผนพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และได้รับ ก.บ. ๑ คน ๑ ตำบล มาตราฐานกำหนดตำแหน่งอย่างละน้อย	๑) โครงการฝึกอบรมหลักสูตรพัฒนาศักยภาพผู้บริหารหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นบรรจุใหม่	ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านหลักสูตรปฐมนิเทศข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นบรรจุใหม่ (ร้อยละ ๑๐๐)	๑	๒	๒๕๖๓ (คน)	๒๕๖๔ (คน)	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๓	๒๕๖๔	กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
	๒) โครงการฝึกอบรมหลักสูตรตามสายงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ร้อยละ ๑๐๐)	ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านฝึกอบรมหลักสูตรตามสายงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ร้อยละ ๑๐๐)	๓	๕	๒๕๖๓ (คน)	๒๕๖๔ (คน)	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๓	๒๕๖๔	กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
<b>รวม</b>			๔	๗	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๓	๒๕๖๔	

416



ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การยกระดับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน



ด้วยแผนพัฒนาบุคลากร ปี  
ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๗

วัตถุประสงค์และเป้าหมาย	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายประจำปี			งบประมาณ			วิธีการพัฒนาบุคลากร	หน่วยงานต้นสังกัด
			๒๕๖๖ (คน)	๒๕๖๗ (คน)	๒๕๖๘ (คน)	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘		
๑) บุคลากรที่มีขีดความสามารถ ตัวเน้นการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	โครงการส่งเสริม ปฏิบัติการทางบริหารงาน บุคคลขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น ๑) โครงการพัฒนาระบบงาน ด้านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (๑ โครงการ)	ร้อยละของบุคลากรที่ผ่าน การประเมินการทดสอบหลัง การฝึกอบรม (ร้อยละ ๘๐)	๕	๕	๕	๒๐,๐๐๐	-	-	๑) การฝึกอบรม ๒) การฝึกปฏิบัติ	สถาบันการศึกษา ให้รับการศึกษาร่วม
			๕๐๐	๕๐๐	๕๐๐	-	-	-	๑) การฝึกอบรม ๒) การฝึกปฏิบัติ	สถาบันการศึกษา ให้รับการศึกษาร่วม
๒) ส่วนราชการมีการ จัดการความรู้ของ องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น	๑) โครงการประกวดการจัดทำ ความรู้ขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น ๒) โครงการประกวดการจัดทำ คู่มือปฏิบัติงาน	ร้อยละของส่วนราชการมี การจัดทำคู่มือ ปฏิบัติงานและคู่มือการ ให้บริการประชาชน (๑ คู่มือ/ส่วนราชการ)	๑๒	๑๒	๑๒	-	๒๐,๐๐๐	๑๐,๐๐๐	๑) การฝึกอบรม ๒) การฝึกปฏิบัติ	องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น
			๕๒๖	๕๒๖	๕๒๖	๒๐,๐๐๐	๒๐,๐๐๐	๑๐,๐๐๐	๑๐,๐๐๐	๑๐,๐๐๐
รวม			๕๒๖	๕๒๖	๕๒๖	๒๐,๐๐๐	๒๐,๐๐๐	๑๐,๐๐๐	๑๐,๐๐๐	๑๐,๐๐๐





สรุปจำนวนโครงการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑

ลำดับ	ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร	จำนวนโครงการ			งบประมาณ			หมายเหตุ
		๒๕๖๐	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๐	๒๕๖๑	๒๕๖๒	
๑	การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงสู่ความเป็นมืออาชีพ	๒	๒	๒	๓๒๐,๐๐๐	๓๕๐,๐๐๐	๓๕๐,๐๐๐	
๒	การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนากาบริการสู่ความเป็นเลิศ	๓	๓	๓	๓๓๐,๐๐๐	๓๓๐,๐๐๐	๓๓๐,๐๐๐	
๓	การยกระดับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน	๒	๒	๒	๒๐,๐๐๐	๒๐,๐๐๐	๒๐,๐๐๐	
๔	การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นคุณธรรม จริยธรรม และการสร้างความผูกพันของบุคลากร	๔	๔	๔	๓๕๐,๐๐๐	๓๕๐,๐๐๐	๓๕๐,๐๐๐	
	<b>รวม</b>	<b>๑๑</b>	<b>๑๑</b>	<b>๑๑</b>	<b>๖๓๐,๐๐๐</b>	<b>๖๗๐,๐๐๐</b>	<b>๖๗๐,๐๐๐</b>	

ญว



## ส่วนที่ ๕ การขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากร

การดำเนินการตามแผนแม่บทพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๒ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและบุคลากรทุกฝ่ายอย่างจริงจัง โดยกำหนดให้การเรียนรู้และพัฒนาตนเองเป็นหน้าที่สำคัญของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐทุกคน ซึ่งสามารถนำแนวคิดการพัฒนาบุคลากร Learning Model (๗๐ : ๒๐ : ๑๐) มาใช้เป็นการรอบในการวางแผน และดำเนินการพัฒนา กล่าวคือ ร้อยละ ๗๐ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย การแก้ไขปัญหาจริง การหมุนเวียนงาน การรับผิดชอบโครงการ หรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นมากที่สุดและส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะอย่างแท้จริง ร้อยละ ๒๐ เป็นการเรียนรู้ผ่านปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Learning) เป็นการเรียนรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เช่น การสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การแลกเปลี่ยนความรู้ หรือการให้คำปรึกษา และร้อยละ ๑๐ เป็นการเรียนรู้แบบเป็นทางการ (Formal Learning) เช่น การอบรม สัมมนา การเรียนในห้องเรียน การเรียนออนไลน์ต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรมีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง บุคลากรสามารถปรับสัดส่วนการเรียนรู้ในแต่ละส่วนได้ตามความเหมาะสม โดยหารือร่วมกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้กำกับดูแลด้านการพัฒนาของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน ตามแนวทางจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) อย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายงาน เป้าหมายองค์กร และความก้าวหน้าทางสายอาชีพ อันนำไปสู่การเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรและการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม หน่วยงานของรัฐ รวมถึงบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ควรมีบทบาทร่วมกันในการวางแผน ส่งเสริม สนับสนุน ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการบริหารภาครัฐและการให้บริการประชาชนอย่างยั่งยืน

### ๕.๑ ความรับผิดชอบ

๓. บุคลากรมีหน้าที่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรที่กำหนด แสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดดำเนินการให้หรือการพัฒนาตนเองผ่านช่องทางและสื่อต่าง ๆ และนำความรู้ ทักษะ สมรรถนะให้สามารถทำงานตามบทบาทหน้าที่และระดับตำแหน่งของตนเอง

๒. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ เป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการเรียนรู้และพัฒนา และมีหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ ให้ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนา รวมทั้งดูแลติดตามและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม

๓. คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีหน้าที่กำหนดทิศทางขององค์กรและทิศทางด้านบุคลากรให้มีความชัดเจน ร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งให้การสนับสนุน



ผู้บังคับบัญชาทุกระดับในการทำหน้าที่และรับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ดำเนินการจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และส่วนราชการอย่างทั่วถึง เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) กำหนดวิธีการติดตามประเมินผล ตลอดจนการดำเนินการอื่น ๆ แล้วเสนอผลการติดตามประเมินผลต่อนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ทราบ

ให้นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ประกอบด้วย

- |   |                         |
|---|-------------------------|
| ๑) นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น                                 | เป็นประธานกรรมการ       |
| ๒) ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น                                 | เป็นกรรมการ             |
| ๓) รองปลัด/หัวหน้าส่วนราชการ ทุกส่วนราชการ                      | เป็นกรรมการ             |
| ๔) หัวหน้าส่วนราชการที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล               | เป็นกรรมการและเลขานุการ |
| ๕) ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ได้รับมอบหมายไม่เกิน ๒ คน | เป็นผู้ช่วยเลขานุการ    |

ทั้งนี้ การออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ให้ระบุชื่อ - สกุล และตำแหน่ง หรือระบุเฉพาะตำแหน่งก็ได้ โดยนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ออกคำสั่ง

#### ๕.๒ การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผลเป็นกระบวนการสำคัญในการตรวจสอบความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าการพัฒนาที่ดำเนินการนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสามารถนำความรู้ ทักษะ และสมรรถนะไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถกำหนดแนวทางดำเนินการได้ ดังนี้

๑. กำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องทำรายงานผลการเข้าอบรมพัฒนา ภายใน ๓๐ วันทำการ นับแต่วันกลับจากการอบรมสัมมนา เพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึงนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ., เทศบาล, อบต. และเมืองพัทยา)

๒. ให้ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการพัฒนา ตามข้อ ๑

๓. นำข้อมูลการติดตามผลการปฏิบัติงานมาประกอบการกำหนดหลักสูตรอบรมให้เหมาะสมกับความต้องการของข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นต่อไป

๔. ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินไปพิจารณาในการเลื่อนขึ้นเงินเดือน เลื่อนระดับตามผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน



๕.๓ ตัวชี้วัด

๑. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ตัวชี้วัด	ปีงบประมาณ		
	พ.ศ. ๒๕๖๐	พ.ศ. ๒๕๖๑	พ.ศ. ๒๕๖๒
๑. ร้อยละเฉลี่ยของบุคลากรในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการพัฒนาประจำปี	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๘๕	ร้อยละ ๙๐
๒. ร้อยละเฉลี่ยของบุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหลักสูตรการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) อย่างน้อย ๑ วิชาต่อปี	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๘๕	ร้อยละ ๙๐
๓. ร้อยละเฉลี่ยของบุคลากรที่ได้รายงานผลการเข้ารับการฝึกอบรมภายใน ๓๐ วัน นับตั้งแต่วันที่หลังจากการฝึกอบรม	ร้อยละ ๙๐	ร้อยละ ๙๕	ร้อยละ ๑๐๐
๔. ร้อยละของส่วนราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีนวัตกรรม คู่มือบริการประชาชน หรือแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	ร้อยละ ๙๐	ร้อยละ ๖๐	ร้อยละ ๘๐
๕. ร้อยละเฉลี่ยของความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๘๕	ร้อยละ ๙๐
๖. ร้อยละเฉลี่ยของความผูกพันของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ร้อยละ ๖๐	ร้อยละ ๗๐	ร้อยละ ๘๐

๒. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

ตัวชี้วัดที่ ๑ ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๒

ระดับที่ ๑	ศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมความต้องการของบุคลากร เพื่อจัด (ร่าง) แผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ระดับที่ ๒	จัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ แผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ระดับที่ ๓	เสนอ (ร่าง) แผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับความเห็นชอบของคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี
ระดับที่ ๔	เสนอแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ต่อ ก.จ.จ./ก.ท.จ./ก.อบต.จังหวัด เพื่อให้ความเห็นชอบ ก่อนวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๔
ระดับที่ ๕	ประกาศใช้แผนพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น ๓ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ -๒๕๖๒ และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนที่กำหนด



ตัวชี้วัดที่ ๒ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๒

ระดับที่ ๑	สามารถจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๒ ซึ่งมีสาระสำคัญประกอบด้วย ๑) หลักการและเหตุผล ๒) เป้าหมายการพัฒนา ๓) หลักสูตรการพัฒนา ๔) วิธีการพัฒนาและระยะเวลาดำเนินการพัฒนา ๕) งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา และ ๖) การติดตามและประเมินผลการพัฒนา ตามหลักเกณฑ์กำหนด
ระดับที่ ๒	สามารถกำหนด หลักสูตร กิจกรรม และโครงการ สำหรับการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๒ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ระดับที่ ๓	สามารถดำเนินการจัดกิจกรรม โครงการ และวิธีการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๒ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามที่กำหนดในแต่ละปี
ระดับที่ ๔	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนตามแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๒ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเสนอผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ระดับที่ ๕	จัดทำสรุปปัญหาและอุปสรรคการวิธีการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๒ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำไปวิเคราะห์ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรครั้งต่อไป

#### ๕.๔ บทสรุป

การบริหารงานบุคคลตามแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับภารกิจ ยุทธศาสตร์ และทิศทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทั้งด้านความเชี่ยวชาญในสายงาน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารจัดการสมัยใหม่ ตลอดจนการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ แผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ยังมุ่งเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และนโยบายของภาครัฐ รวมถึงรองรับภารกิจที่อาจเพิ่มขึ้นจากการถ่ายโอนอำนาจสู่ท้องถิ่น โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพเฉพาะด้าน การถ่ายทอดองค์ความรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานและลดความเสี่ยงจากการสูญเสียกำลังคน การดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรของ (อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา) ๓ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๒ จะช่วยให้มีบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนมีคุณภาพ เกิดความเชื่อมั่น โปร่งใส และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็ง ทันทสมัยอย่างยั่งยืน



ภาคผนวก  
๑



คำสั่ง อบจ./เทศบาล/อบต./เมืองพัทยา .....

ที่ ..... /๒๕๖๙

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ของ .....

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๒

อาศัยอำนาจตามประกาศหลักเกณฑ์การจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ลงวันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๕ /ประกาศหลักเกณฑ์การจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาพนักงานเทศบาล ลงวันที่ ๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๕ /ประกาศหลักเกณฑ์การจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาพนักงานส่วนตำบล ลงวันที่ ๒๑ สิงหาคม ๒๕๕๕ และประกาศคณะกรรมการข้าราชการ อบจ./พนักงานเทศบาล/พนักงานส่วนตำบล จังหวัด ..... เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการ หมวด .... ส่วนที่ .... การพัฒนาข้าราชการ อบจ./พนักงานเทศบาล/พนักงานส่วนตำบลจังหวัด ..... ลงวันที่ ..... กำหนดให้ อบจ./เทศบาล/อบต./เมืองพัทยา จัดทำแผนพัฒนาข้าราชการ อบจ./พนักงานเทศบาล/พนักงานส่วนตำบล ตามกรอบของแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด โดยให้กำหนดเป็นแผนการพัฒนาข้าราชการ อบจ./พนักงานเทศบาล/พนักงานส่วนตำบล มีระยะเวลา ๓ ปี ตามกรอบของแผนอัตรากำลังขององค์การบริหารส่วนจังหวัด จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการ อบจ./พนักงานเทศบาล/พนักงานส่วนตำบล ของ..... ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๒ ประกอบด้วย

- |   |                         |
|---|-------------------------|
| (๑) นายกองตรีปกครองส่วนท้องถิ่น                       | เป็นประธานกรรมการ       |
| (๒) ปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น                     | เป็นกรรมการ             |
| (๓) รองปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น                  | เป็นกรรมการ             |
| (๔) ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าส่วนราชการอื่น           | เป็นกรรมการ             |
| (๕) หัวหน้าส่วนราชการที่รับผิดชอบของการบริหารงานบุคคล | เป็นกรรมการและเลขานุการ |
| (๖) ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ได้รับมอบหมาย  | เป็นผู้ช่วยเลขานุการ    |

โดยให้มีหน้าที่จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด/พนักงานเทศบาล/พนักงานส่วนตำบล พิจารณาถึงความจำเป็นในการพัฒนา กลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนา วิธีการพัฒนา ระยะเวลาการพัฒนา และงบประมาณที่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจัดสรรสำหรับการพัฒนา

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ .....

(.....)  
 นายกองตรีปกครองส่วนท้องถิ่น



ประกาศ อบจ./เทศบาล/อบต./เมืองพัทยา .....  
เรื่อง แผนการพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ของ .....  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๒

ด้วย อบจ./เทศบาล/อบต./เมืองพัทยา ..... ได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๒ เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาบุคลากรสังกัดให้มีความรู้ ทักษะ  
สมรรถนะ และคุณธรรมจริยธรรมที่ดีที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และเป็นการวางแผนการพัฒนาบุคลากร  
อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายตามภารกิจหน้าที่ของ  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

อาศัยอำนาจตามประกาศหลักเกณฑ์การจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาข้าราชการองค์การบริหาร  
ส่วนจังหวัด ลงวันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๕ /ประกาศหลักเกณฑ์การจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาพนักงาน  
เทศบาล ลงวันที่ ๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๕ /ประกาศหลักเกณฑ์การจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาพนักงานส่วน  
ตำบล ลงวันที่ ๒๑ สิงหาคม ๒๕๕๕ และประกาศคณะกรรมการข้าราชการ อบจ./พนักงานเทศบาล/พนักงาน  
ส่วนตำบลจังหวัด ..... เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของการบริหาร  
หมวด .... ส่วนที่ .... การพัฒนาข้าราชการ อบจ./พนักงานเทศบาล/พนักงานส่วนตำบลจังหวัด .....  
ลงวันที่ ..... ประกอบกับมติ ก.จ.จ./ก.ท.จ./ก.อบต.จังหวัด ครั้งที่ .../๒๕๖๙ เมื่อวันที่.....  
จึงประกาศใช้แผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ของ..... ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๒

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๙ เป็นต้นไป

.....  
นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



แบบสำรวจความต้องการพัฒนาบุคลากรและความผูกพัน  
ของ ..... ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐

\*\*\*\*\*

คำชี้แจง : แบบสำรวจความต้องการพัฒนาบุคลากรและความผูกพันบุคลากรต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาบุคลากรและสร้างความผูกพันขอบุคลากรต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ต้องการความเห็นของท่าน

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

๑.๑ เพศ  ชาย  หญิง

๑.๒ อายุ ..... ปี

๑.๓ ช่วงอายุ  ต่ำกว่า ๒๕ ปี  ๒๕ - ๒๙ ปี  ๓๐ - ๓๔ ปี  ๓๕ - ๓๙ ปี  
 ๔๐ - ๔๔ ปี  ๔๕ - ๔๙ ปี  ๕๐ - ๕๔ ปี  ๕๕ ปี ขึ้นไป

๑.๔ การศึกษา  ต่ำกว่า ปวช.  ปวช.  ปวส.  ป.ตรี  ป.โท  ป.เอก

๑.๕ ประเภทบุคลากร

- ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น
- ข้าราชการหรือพนักงานครูส่วนท้องถิ่น
- ลูกจ้างประจำ
- พนักงานจ้าง

๑.๖ ประเภท (ตอบเฉพาะสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น)

- บริหารท้องถิ่น
- อำนวยการท้องถิ่น
- วิชาการ
- ทั่วไป
- ข้าราชการหรือพนักงานครู

๑.๗ สายงาน .....

ตอนที่ ๒ ความต้องการพัฒนาบุคลากร

๑. ความต้องการพัฒนาความรู้สำหรับบุคลากรท้องถิ่น (เลือกได้ไม่เกิน ๓ ความรู้)

- ความรู้ที่จำเป็นในงาน
- ความรู้เรื่องกฎหมาย
- ความรู้เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง
- ความรู้ทั่วไปเรื่องชุมชน
- ความรู้เรื่องการจัดการความรู้
- ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์
- ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผล
- ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร
- ความรู้เรื่องการบริหารให้ผลกระทบบ้าง เช่น ผลกระทบสิ่งแวดล้อม
- ความรู้เรื่องการบริหารการเงิน และงบประมาณ





- การบริหารทรัพยากร
- การมุ่งความปลอดภัยและการระวังภัย
- การยึดมั่นในหลักเกณฑ์
- การวางแผนและการจัดการ
- การวิเคราะห์และบูรณาการ
- การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน
- การส่งเสริมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ
- การให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์
- ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์
- ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น
- ความคิดสร้างสรรค์
- ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
- จิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
- ศิลปะให้มีน้ำใจ
- สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ท้องถิ่น

๔. ความต้องการพัฒนางานสำหรับบุคลากรท้องถิ่น (ตอบอย่างน้อย ๓ งาน)

- ๑) .....
- ๒) .....
- ๓) .....
- ๔) .....

๕. ช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมและสะดวกฝึกอบรม

- เดือนตุลาคม - เดือนธันวาคม
- เดือนมกราคม - เดือนมีนาคม
- เดือนเมษายน - เดือนมิถุนายน
- เดือนกรกฎาคม - เดือนกันยายน

๖. ระยะเวลาในการฝึกอบรมที่สามารถเข้าร่วมได้

- ๓ ชั่วโมง
- ๖ ชั่วโมง
- ๑๒ ชั่วโมง
- ๓๘ ชั่วโมง

๗. ควรมีการจัดการฝึกอบรมให้บุคลากรทุกคนอย่างน้อยปีละ ๓ ครั้ง

- เห็นด้วย
- ไม่เห็นด้วย

๘. ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาบุคลากร (ถ้ามี)

.....

.....

.....



ตอนที่ ๓ ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
ด้านความผูกพันต่องาน					
๑. รู้สึกมีแรงบันดาลใจและความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จ					
๒. ยินดีทุ่มเทพลังกาย พลังใจ และอุทิศเวลาในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ					
๓. ช่วง ๓ ปีที่ผ่านมา ไม่เคยคิดถึงการลาออกหรือโอนย้ายออกจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ตนทำงานอยู่					
๔. มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว					
๕. รู้สึกภาคภูมิใจในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของตนเอง					
ด้านความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
๖. สามารถพึ่งพาที่มงานได้เมื่อประสบปัญหาในการทำงาน					
๗. เพื่อนร่วมงานใส่ใจสุขภาพและความเป็นอยู่ของเรา					
๘. หัวหน้าส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาของตัวเรา					
๙. ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจ ความมุ่งมั่น และสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้กับบุคลากร					
๑๐. พอใจกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					

๒. ข้อเสนอแนะต่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ถ้ามี)

.....

.....

.....

ตอนที่ ๔ ความพึงพอใจการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากร ๓ ปี ที่ผ่านมา

มากที่สุด (๕)     มาก (๔)     ปานกลาง (๓)     น้อย (๒)     น้อยที่สุด (๑)

\*\*\* ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสำรวจนี้ \*\*\*



กองบุคคลท้องถิ่น  
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น  
กระทรวงมหาดไทย