

รายละเอียดระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ของหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.๑)

หลักการและเหตุผล

ปรัชญาของการพัฒนาในหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.๑) ของสำนักงาน ก.พ. มุ่งหวังให้รูปแบบการพัฒนาเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (Lifelong learning) เน้นกระบวนการที่สร้างการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างไม่สิ้นสุด โดยเชื่อมั่นว่า ประสบการณ์ตรงของผู้เรียน คือ สิ่งสำคัญที่สุด และความสามารถในการเรียนรู้ได้ตลอดชีวิตจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องอาศัยรูปแบบวิธีการที่หลากหลายเพื่อสนับสนุนให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ดีทั้งในเรื่องขององค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้บริหาร ประสบการณ์ที่ว่านี้อาจเกิดขึ้นได้จากการขวนขวายเก็บข้อมูลด้วยตนเอง หรืออาจใช้วิธีการที่สร้างโอกาสให้ผู้ที่มีศักยภาพได้มีโอกาสติดตามเรียนรู้จากผู้บริหารระดับสูงโดยตรง ด้วยการสังเกตการณ์การปฏิบัติงาน การใช้ชีวิต เรียนรู้ภาวะผู้นำ การมอบหมายงาน/กิจกรรม รับคำปรึกษา การพูดคุย ซักถาม ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร นบส.๑ มีเครือข่ายในส่วนราชการเดียวกัน มีที่ปรึกษาทั้งด้านการทำงานและการใช้ชีวิต เพื่อที่หลังจากสำเร็จหลักสูตร นบส.๑ แล้ว จะได้มี “พี่เลี้ยง” หรือ “Mentor” ซึ่งสามารถให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาความพร้อมในการเป็นผู้บริหารได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) จึงควรคำนึงถึงการให้ส่วนราชการมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องหลังจากที่สำเร็จหลักสูตรไปแล้ว การใช้พี่เลี้ยง (Mentor) ที่มาจากส่วนราชการเองจึงเป็นทางเลือกที่ดีและมีความต่อเนื่องหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว

สำนักงาน ก.พ. มุ่งหวังให้ส่วนราชการได้มีส่วนร่วมในการพัฒนานักบริหารของส่วนราชการเอง เพราะสถานที่ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของตนเองมากที่สุด ก็คือ บริบทในส่วนราชการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร นบส.๑ แต่ละคน และวิธีการที่ดีที่สุดวิธีการหนึ่งในการเรียนรู้ ก็คือ การเรียนรู้จากผู้ที่อยู่ในตำแหน่ง/บทบาทที่คาดหวัง ดังนั้น การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) มาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตร นบส.๑ จะช่วยพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ของพี่เลี้ยง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันผ่านประสบการณ์ มุมมอง ความรู้ แนวคิด ความรู้สึก ที่จะสะท้อนภาพให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตร นบส.๑ เข้าใจบริบทที่จำเป็นของตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

สำนักงาน ก.พ. คาดหวังให้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์และการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวในระยะยาวจากเพื่อนร่วมงานที่มีความรู้ประสบการณ์และระดับตำแหน่งที่สูงกว่าและมีความเข้าใจงานในตำแหน่งเป้าหมายที่มากกว่าไปยังผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ระบบพี่เลี้ยงอาจจะถือเป็นการฝึกงานรูปแบบหนึ่งเนื่องจากเป็นกระบวนการพัฒนาเชิงสนับสนุนและให้กำลังใจ ในระบบพี่เลี้ยงอาจจะมีการนำประเด็นที่เป็นเรื่องส่วนตัวมาปรึกษาหารือกันได้ด้วย พี่เลี้ยง (Mentor) กับผู้รับการดูแล (Mentee) ก็จะมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันมากกว่าการปฏิบัติงานร่วมกัน

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตร นบส.๑ ได้มีผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ ให้กำลังใจ ให้ความรู้และประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด
๒. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตร นบส.๑ ได้เรียนรู้บทบาทหน้าที่ ภาวะผู้นำ และประสบการณ์ของพี่เลี้ยง (Mentor) ซึ่งเป็นตำแหน่งที่คาดหวังในอนาคต และพัฒนาเตรียมความพร้อมตนเอง ให้ไปสู่ตำแหน่งที่คาดหวังได้
๓. เพื่อให้ส่วนราชการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและเตรียมความพร้อมสำหรับผู้บริหารของแต่ละส่วนราชการในอนาคตผ่านระบบพี่เลี้ยงนักบริหารระดับสูง

คำจำกัดความ

ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) หมายถึง “ระบบที่สนับสนุนความสัมพันธ์ในระยะยาวระหว่างคนสองคน โดยกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพี่เลี้ยง (Mentor) ซึ่งเป็นผู้บริหารของส่วนราชการ ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ให้คำปรึกษา แนะนำในเรื่องต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด ช่วยเหลือ ให้กำลังใจ มีความเป็นส่วนตัวมากกว่าสัมพันธ์ในงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้ที่อยู่ภายใต้การดูแลมีความแข็งแกร่ง เกิดความมั่นใจในศักยภาพของตนเอง สามารถทำงานได้เอง ตามลำพัง และประสบความสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากหัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัด หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ผู้บริหารของส่วนราชการ และผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตร นบส.๑”

พี่เลี้ยง (Mentor) หมายถึง ผู้บริหารของส่วนราชการ (ตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้นขึ้นไป หรือที่หัวหน้าส่วนราชการเห็นสมควร) ซึ่งรับหน้าที่เป็นผู้ที่ดูแลให้คำปรึกษา แนะนำในเรื่องต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด เป็นตัวอย่างที่ดี แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร นบส.๑

ผู้รับการดูแล (Mentee) หมายถึง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร นบส.๑

รูปแบบกิจกรรม

สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นส่วนหนึ่งของเงื่อนไขในการผ่านหลักสูตร นบส.๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้ได้มีประสบการณ์จากการทำกิจกรรมร่วมกับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร นบส.๑ ใช้กิจกรรมพี่เลี้ยงเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์และความช่วยเหลือจากพี่เลี้ยง (Mentor) โดยประสงค์ให้ส่วนราชการได้มีส่วนร่วมกับสำนักงาน ก.พ. ในการพัฒนา และได้เห็นพัฒนาการของตัวแทนของส่วนราชการที่เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตร นบส.๑ โดยกำหนดให้มีระยะเวลาที่ “พี่เลี้ยง” (Mentor) และ “ผู้รับการดูแล” (Mentee) จะต้องพบและทำกิจกรรมร่วมกันเป็นระยะเวลาอย่างน้อย ๕ ชั่วโมงตลอดระยะเวลาของหลักสูตร นบส.๑ ทั้งนี้ รูปแบบกิจกรรมจะมีทั้งส่วนที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด และส่วนที่เป็นกิจกรรมตามความตกลงร่วมกันระหว่าง “พี่เลี้ยง” (Mentor) และ “ผู้รับการดูแล” (Mentee) เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร นบส.๑ โดยการสนับสนุนของส่วนราชการต้นสังกัด

วิธีดำเนินการ

๑. ให้ส่วนราชการประสานผู้บริหารของส่วนราชการ (ตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้นขึ้นไป หรือที่หัวหน้าส่วนราชการเห็นสมควร) เพื่อให้รับทราบข้อมูลกิจกรรมนี้และรับเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ให้กับผู้เข้าร่วมหลักสูตร นบส.๑ หากเป็นไปได้ควรจับคู่พี่เลี้ยง (Mentor) และผู้รับการดูแล (Mentee) ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันพอสมควรเพื่อความสบายใจในการทำกิจกรรมร่วมกัน เนื่องจากกิจกรรมนี้ต้องการความไว้วางใจต่อกันสูง

โดยหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการต้นสังกัดช่วยสนับสนุนข้อมูลของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร นบส.๑ ให้กับพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อให้ได้ทำความรู้จักผู้รับการดูแล (Mentee) ก่อนและใช้เป็นข้อมูลประกอบการดำเนินกิจกรรมพี่เลี้ยง

๒. การนัดหมายครั้งแรกขอให้ส่วนราชการนัดหมาย ประสาน หรือให้ข้อมูลสำหรับการติดต่อระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้รับการดูแล (Mentee) เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายสามารถปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันได้สะดวกมากยิ่งขึ้น โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร นบส.๑ จะต้องมีการนัดหมายก่อนถึงวันเปิดการฝึกอบรมหลักสูตร นบส.๑ ของแต่ละรุ่น

๓. พี่เลี้ยง (Mentor) และผู้รับการดูแล (Mentee) ทำความเข้าใจข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และร่วมกันกำหนดแผนกิจกรรมพี่เลี้ยงในช่วงระยะเวลาของหลักสูตร นบส.๑ โดยเน้นกำหนดกิจกรรมที่สามารถตอบประเด็นในการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) ที่ได้กำหนดไว้และจัดส่งแผนกิจกรรมพี่เลี้ยงให้สำนักงาน ก.พ.

ตัวอย่างของกิจกรรมในระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เช่น การนัดพบเพื่อทำความรู้จักคุ้นเคยกัน ในครั้งแรก (อาจนัดเจอนอกสถานที่ราชการ หรือนอกเวลาราชการ) การโทรศัพท์ปรึกษาเรื่องต่าง ๆ การติดตามเข้าร่วมประชุมที่สำคัญ การมอบหมายภารกิจ (ที่สามารถทำสำเร็จได้ในระยะเวลาของหลักสูตร) โดยให้คำปรึกษา แนะนำอย่างใกล้ชิด การติดตามลงพื้นที่ต่าง ๆ การประชุมสรุปการเรียนรู้ เป็นต้น

๔. ภารกิจแรกก่อนพิธีเปิดการฝึกอบรม นบส.๑ เนื่องจากในการฝึกอบรมหมวดวิชาที่ ๑ หัวข้อ “บทบาทหน้าที่ของนักบริหารระดับสูง/ผู้นำในศตวรรษที่ ๒๑” ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องหาข้อมูล “บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของรองอธิบดี/หรือเทียบเท่า” จากพี่เลี้ยง (Mentor) ก่อนเข้าเรียน โดยจะนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม นบส.๑ จะต้องพูดคุยแลกเปลี่ยนกับพี่เลี้ยงเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดความเข้าใจบทบาทหน้าที่รองอธิบดีในปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้ จะต้องเป็นการหาข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบปะพูดคุยกันแบบตัวต่อตัวกับพี่เลี้ยง (Mentor) เท่านั้น ในกรณีไม่สามารถพบกันแบบตัวต่อตัวได้อาจใช้วิธีการต่าง ๆ อาทิ โทรศัพท์, ไลน์, VDO call, อีเมล ฯลฯ

๕. ผู้รับการดูแล (Mentee) และพี่เลี้ยง (Mentor) พบกันเพื่อหารือและจัดทำ “แผนกิจกรรมพี่เลี้ยง” ร่วมกันตามแบบฟอร์มที่กำหนด

๖. ผู้รับการดูแล (Mentee) จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนกิจกรรมพี่เลี้ยงให้สำเร็จในช่วงการฝึกอบรม นบส.๑

๗. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร นบส.๑ จะต้องส่งแบบบันทึกกิจกรรมพี่เลี้ยง (ที่พี่เลี้ยงลงนามแล้ว) จากการทำกิจกรรมร่วมกับพี่เลี้ยงให้เจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตร นบส.๑ ทุกครั้งให้สำนักงาน ก.พ.

๘. พี่เลี้ยง (Mentor) เป็นผู้ประเมินสมรรถนะของผู้รับการดูแล (Mentee) ตามแบบประเมินสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. ๒ ครั้ง ครั้งแรกประเมินในช่วง ๑ เดือนแรกของกิจกรรมพี่เลี้ยง และครั้งที่ ๒ ประเมินหลังจากที่ทำกิจกรรมพี่เลี้ยงเสร็จตามแผนที่กำหนด โดยสำนักงาน ก.พ. จะจัดส่งให้พี่เลี้ยง (Mentor) ในภายหลัง

ตารางกำหนดส่งงานกิจกรรมพี่เลี้ยง รุ่นที่ ๘๓

กิจกรรม	กำหนดส่ง	ผู้รับผิดชอบ
๑. ประสานและจัดการให้ผู้รับการดูแล (Mentee) มีพี่เลี้ยง (Mentor)	๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙	ส่วนราชการต้นสังกัด
๒. หาข้อมูล “บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของรองอธิบดี/หรือเทียบเท่า” จากพี่เลี้ยง (Mentor) ก่อนเข้าเรียน	ใช้ในวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙	ผู้รับการดูแล (Mentee)
๓. แผนกิจกรรมพี่เลี้ยง	๕ มีนาคม ๒๕๕๙	ผู้รับการดูแล (Mentee) บันทึกพี่เลี้ยง (Mentor) ลงนาม
๔. แบบบันทึกกิจกรรมพี่เลี้ยง	ส่งหลังจากร่วมกิจกรรมตามแผนกับพี่เลี้ยงทุกครั้ง	ผู้รับการดูแล (Mentee) บันทึกพี่เลี้ยง (Mentor) ลงนาม
๕. แบบประเมินสมรรถนะ	ครั้งที่ ๑ ประเมินในช่วง ๑ เดือนแรก ครั้งที่ ๒ หลังจากดำเนินกิจกรรมเสร็จสิ้น	พี่เลี้ยง (Mentor) ประเมิน
๖. ส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมดให้สำนักงาน ก.พ.	ภายในวันที่ ๓ พฤษภาคม ๒๕๕๙	ผู้รับการดูแล (Mentee)

ตารางกำหนดส่งงานกิจกรรมพี่เลี้ยง รุ่นที่ ๘๔

กิจกรรม	กำหนดส่ง	ผู้รับผิดชอบ
๑. ประสานและจัดการให้ผู้รับการดูแล (Mentee) มีพี่เลี้ยง (Mentor)	๓๐ พฤษภาคม ๒๕๕๙	ส่วนราชการต้นสังกัด
๒. หาข้อมูล “บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของรองอธิบดี/หรือเทียบเท่า” จากพี่เลี้ยง (Mentor) ก่อนเข้าเรียน	ใช้ในวันที่ ๘ มิถุนายน ๒๕๕๙	ผู้รับการดูแล (Mentee)
๓. แผนกิจกรรมพี่เลี้ยง	๑๗ มิถุนายน ๒๕๕๙	ผู้รับการดูแล (Mentee) บันทึกพี่เลี้ยง (Mentor) ลงนาม
๔. แบบบันทึกกิจกรรมพี่เลี้ยง	ส่งหลังจากร่วมกิจกรรมตามแผนกับพี่เลี้ยงทุกครั้ง	ผู้รับการดูแล (Mentee) บันทึกพี่เลี้ยง (Mentor) ลงนาม
๕. แบบประเมินสมรรถนะ	ครั้งที่ ๑ ประเมินในช่วง ๑ เดือนแรก ครั้งที่ ๒ หลังจากดำเนินกิจกรรมเสร็จสิ้น	พี่เลี้ยง (Mentor) ประเมิน
๖. ส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมดให้สำนักงาน ก.พ.	ภายในวันที่ ๑๕ สิงหาคม ๒๕๕๙	ผู้รับการดูแล (Mentee)

บทบาทหน้าที่

พี่เลี้ยง (Mentor)

- ศึกษาข้อมูลของผู้รับการดูแล (Mentee)
- ร่วมทำแผนระบบพี่เลี้ยงและปฏิบัติตามแผนที่ได้ตกลงร่วมกันกับผู้รับการดูแล (Mentee)
- ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ ให้กำลังใจ ในการพัฒนาตนเองแก่ผู้รับการดูแล (Mentee)
- ประเมินผู้รับการดูแล (Mentee) ตามแบบประเมินสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด (ผลประเมินเป็นข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งจะใช้เฉพาะกับการพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร นบส.๑ เท่านั้น ไม่มีผลกระทบกับเรื่องอื่นแต่อย่างใด)

ผู้รับการดูแล (Mentee)

- ให้ข้อมูลส่วนตัว และนำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) มาปรึกษากับพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อเป็นข้อมูลประกอบ
- รับผิดชอบให้สามารถดำเนินกิจกรรมตามแผนได้ครบถ้วนตามระยะเวลาที่กำหนด
- บันทึกเอกสารที่กำหนดและจัดส่งให้สำนักงาน ก.พ.
 - แผนกิจกรรมพี่เลี้ยง
 - แบบบันทึกกิจกรรมพี่เลี้ยง (ส่งทุกครั้งหลังทำกิจกรรมร่วมกับพี่เลี้ยง)

ส่วนราชการ

- ประสานให้ผู้บริหารของส่วนราชการรับทราบข้อมูล และจัดเตรียมข้อมูลเพื่อสนับสนุนการจับคู่พี่เลี้ยง (Mentor) และผู้รับการดูแล (Mentee)
- อาจกำหนดให้มีระบบพี่เลี้ยงเป็นการเฉพาะของส่วนราชการเอง

คุณสมบัติของพี่เลี้ยง (Mentor)

๑. เป็นผู้บริหารของส่วนราชการซึ่งดำรงตำแหน่งบริหารต้นขึ้นไปของส่วนราชการต้นสังกัด
๒. มีความพร้อมในการร่วมกิจกรรมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตร นบส.๑ ได้ไม่น้อยกว่า ๕ ชั่วโมง ตลอดหลักสูตร

ระยะเวลาในการดำเนินการ : ๕ ชั่วโมง (ตลอดการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตร นบส.)

กิจกรรมพี่เลี้ยงเป็นเงื่อนไขในการผ่านหลักสูตร นบส.๑ โดยคิดเป็นระยะเวลาอย่างน้อย ๕ ชั่วโมง (ตลอดระยะเวลา ๓ เดือนของหลักสูตร นบส.๑) ผู้รับการดูแลจะกำหนดนัดหมายให้มีระยะเวลามากกว่าที่กำหนดก็ได้

เอกสารที่ต้องจัดส่งให้สำนักงาน ก.พ.

- แผนกิจกรรมพี่เลี้ยง (พี่เลี้ยงและผู้รับการดูแลลงนามรับรอง)
- แบบบันทึกกิจกรรมพี่เลี้ยง (ผู้รับการดูแลบันทึก, พี่เลี้ยงและผู้รับการดูแลลงนามรับรองทุกครั้ง)
- แบบประเมินสมรรถนะ (พี่เลี้ยงเป็นผู้ประเมิน)

หมายเหตุ เอกสารที่เกี่ยวข้องสามารถ Download ได้จากเว็บไซต์สำนักงาน ก.พ. www.ocsc.go.th ยกเว้นแบบประเมินสมรรถนะ สำนักงาน ก.พ. จะจัดส่งให้ภายหลัง