

3 ธันวาคม 2536

เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่ง  
เรียน (เวียนกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด)

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. ตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลาง
  2. หลักสูตรการบริหารสำหรับนักบริหารระดับกลาง
  3. รายละเอียดวิธีการพัฒนา

ด้วยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 77 ได้บัญญัติให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดีคุณธรรม และจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.กำหนด

ก.พ.จึงมีมติกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่ง ดังนี้

1. ตำแหน่งที่กำหนดเป็นเงื่อนไขให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง คือ ตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลาง ตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา กำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ประเภทบริหารระดับสูงและประเภทบริหารระดับกลาง พ.ศ. 2535 ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย 1

อนึ่ง ก.พ.มีมติเพิ่มเติมว่า การพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานภายในกอง เช่น หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ก็มีความจำเป็นแต่โดยเหตุที่ตำแหน่งในระดับนี้มีเป็นจำนวนมาก ดังนั้น หากกระทรวง ทบวง กรมใดมีความพร้อม ก็ให้กระทรวง ทบวง กรมนั้น กำหนดเป็นเงื่อนไขให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวได้

2. ให้กระทรวงและทบวงต่าง ๆ เป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตรการบริหารสำหรับนักบริหารระดับกลาง และรายละเอียดวิธีการพัฒนาที่ ก.พ.กำหนด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย 2 และ 3 ทั้งนี้ เว้นแต่ในส่วนราชการระดับกรมที่ได้ดำเนินการในเรื่องนี้ไปแล้ว

3. หลักสูตรการบริหารสำหรับนักบริหารระดับกลาง ที่ ก.พ.กำหนดนี้เป็นหลักสูตรพื้นฐาน กระทรวง ทบวง กรมอาจกำหนดหลักสูตรเพิ่มเติม รวมทั้งขยายเวลาในการพัฒนาได้ตามความจำเป็น และในกรณีที่จัดหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับนักบริหารระดับกลางอยู่แล้วแต่ยังไม่มีเนื้อหาวิชาที่ ก.พ.กำหนด ก็ให้เพิ่มเติมวิชาดังกล่าวให้ครบถ้วนด้วย

ในกรณีที่กระทรวง ทบวง กรมใด ได้จัดหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับนักบริหารระดับกลางอยู่แล้วและไม่อาจจัดการฝึกอบรมตามหลักสูตรการบริหารสำหรับนักบริหารระดับกลางที่ ก.พ.กำหนดได้ ก็ให้กระทรวง ทบวง กรมนั้น ขออนุมัติ ก.พ.พร้อมทั้งชี้แจงเหตุผลความจำเป็นไปประกอบการพิจารณาของ ก.พ.ด้วย

4. ให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.กำหนดตามหนังสือฉบับนี้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2537 เป็นต้นไป หากผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลาง ตั้งแต่วันดังกล่าว ผู้ใดยังไม่เคยได้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการบริหารสำหรับนักบริหารระดับกลาง กระทรวง ทบวง กรม จะต้องดำเนินการให้ผู้นั้นเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรดังกล่าว ภายใน 1 ปีนับแต่วันที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดต่าง ๆ ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ  
(ลงชื่อ) วิชาศ สิงหวิสัย  
(นายวิชาศ สิงหวิสัย)  
เลขาธิการ ก.พ.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน  
ศูนย์ประสานการพัฒนาข้าราชการ  
โทร. 281-5606  
โทรสาร 281-5007

**ตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลาง**  
**ตามพระราชกฤษฎีกา**  
**กำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทบริหารระดับสูง**  
**และประเภทบริหารระดับกลาง พ.ศ. 2535**

ตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลาง ได้แก่ ตำแหน่งระดับ 8 ที่มีฐานะหรือหน้าที่ในการบริหารงานเป็น

- (1) หัวหน้าส่วนราชการที่เป็นกองหรือมีฐานะเทียบกอง
  - (2) หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด
  - (3) ผู้ตรวจราชการระดับกรม
  - (4) หัวหน้าหน่วยงานอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่าหัวหน้าส่วนราชการที่เป็นกอง ตามที่ ก.พ.กำหนด
  - (5) ตำแหน่งอื่นที่ ก.พ.กำหนดโดยได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี
-

**หลักสูตรการบริหาร**  
**สำหรับนักบริหารระดับกลาง**  
**(แบบทำหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0706.2/ว 19 ลงวันที่ 3 ธันวาคม 2536)**

---

**1. เหตุผลและความจำเป็น**

โดยที่ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนประเภทบริหารระดับกลางตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกากำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทบริหารระดับสูงและประเภทบริหารระดับกลาง พ.ศ.2535 ได้แก่ ตำแหน่งระดับ 8 ที่มีฐานะและหน้าที่ในการบริหารงาน เป็นหัวหน้าส่วนราชการที่เป็นกองหรือมีฐานะเทียบกอง หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดผู้ตรวจราชการระดับกรมหัวหน้าหน่วยงานอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่าหัวหน้าส่วนราชการที่เป็นกองตามที่ ก.พ.กำหนด และตำแหน่งอื่นที่ ก.พ.กำหนด โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีนั้น มีลักษณะงานจัดการที่กว้างขวางกว่าเดิม ต้องทำหน้าที่กำกับตรวจสอบ ควบคุมดูแล และปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นจำนวนมาก ตลอดจนกำหนดนโยบายและวางแผน ตอบสนองนโยบายรัฐบาล กระทรวง กรม และนำนโยบายมาจัดทำเป็นโครงการต่าง ๆ ซึ่งเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ต้องอาศัยประสบการณ์และความรอบรู้ด้านการบริหารที่กว้างขวาง ดังนั้น ผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับ 7 ซึ่งจะเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลาง หรือข้าราชการผู้ที่ไม่เคยดำรงตำแหน่งดังกล่าวนี้มาก่อนย่อมต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่เพิ่มสูงขึ้น จำเป็นต้องเรียนรู้และได้รับการพัฒนาที่เน้นแนวคิดการบริหารและประสบการณ์ที่กว้างขวาง เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหาร ในฐานะนักบริหารระดับกลางได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 77 ได้บัญญัติให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.กำหนด

ฉะนั้น จึงจำเป็นที่ส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องมีบทบาทในการเตรียมตัวกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวให้พร้อมที่จะได้รับการฝึกที่สำคัญดังกล่าวได้เป็นอย่างดี และดำเนินการจัดฝึกอบรมเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรา 77 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนดังกล่าว

**2. วัตถุประสงค์**

1. เพื่อเตรียมความพร้อมของผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับ 7 หรือผู้ที่ไม่เคยดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลาง ให้สามารถรับผิดชอบภารกิจที่สูงมากขึ้นในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง (ตำแหน่งระดับ 8)
2. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในแนวความคิดและประสบการณ์ที่กว้างขวางด้านการบริหารงาน บริหารคนและบริหารจิตใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการบริหารโดยถือหลักคุณธรรมและจริยธรรม

**3. คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม**

1. ผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับ 7 อวูโล ซึ่งมีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบริหารระดับกลาง (ตำแหน่งระดับ 8) หรือ
2. ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ 8 ซึ่งไม่ใช่ตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลาง และเหมาะสมที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบริหารระดับกลาง หรือข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลางที่ยังไม่เคยได้รับการอบรมตามหลักสูตร
3. มีความตั้งใจและสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้ตลอดหลักสูตร

#### 4. รายละเอียดหลักสูตร

หลักสูตรแบ่งออกเป็น 4 หมวด

##### 1. หมวดทั่วไป

- |  |           |
|--|-----------|
| 1.1 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหาร  | 2 ชั่วโมง |
| 1.2 หลักการบริหารและประสบการณ์ของนักบริหาร | 3 ชั่วโมง |

##### 2. หมวดการบริหารงานและสภาวะแวดล้อม

- |  |           |
|--|-----------|
| 2.1 การวางแผนกลยุทธ์                                   | 6 ชั่วโมง |
| 2.2 สภาวะการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่มีผลกระทบต่อการบริหาร | 3 ชั่วโมง |
| 2.3 การบริหารโครงการ                                   | 3 ชั่วโมง |
| 2.4 ศิลปะในการเป็นผู้นำ                                | 3 ชั่วโมง |
| 2.5 ระบบข้อมูลสำหรับนักบริหาร                          | 3 ชั่วโมง |
| 2.6 การบริหารงบประมาณ                                  | 3 ชั่วโมง |

##### 3. หมวดการบริหารคน

- |                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| 3.1 จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร          | 3 ชั่วโมง |
| 3.2 การบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ  | 3 ชั่วโมง |
| 3.3 การบริหารงานบุคคลสำหรับนักบริหาร | 3 ชั่วโมง |

##### 4. หมวดการพัฒนาตนเอง

- |  |           |
|--|-----------|
| 4.1 การเสริมสร้างบุคลิกภาพสำหรับนักบริหาร    | 3 ชั่วโมง |
| 4.2 การบริหารจิตใจและจริยธรรมสำหรับนักบริหาร | 3 ชั่วโมง |

- |                      |                   |
|----------------------|-------------------|
| ศึกษาดูงานนอกสถานที่ | 3 ชั่วโมง         |
| <b>รวม</b>           | <b>44 ชั่วโมง</b> |

กิจกรรมเลือก : การเสนอแนะโครงการปรับปรุงการบริหาร

#### รายละเอียดหลักสูตร

##### 1. หมวดทั่วไป

- |  |           |
|--|-----------|
| 1.1 <u>บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหาร</u> | 2 ชั่วโมง |
|--|-----------|

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงบทบาทหน้าที่นักบริหารในระดับที่สูงขึ้นในฐานะนักบริหารระดับกลาง

เนื้อหา

- บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหาร
- ความแตกต่างในหน้าที่บทบาทของหัวหน้าฝ่ายหรือเทียบเท่ากับนักบริหารระดับกลาง
- การปรับบทบาทให้เหมาะสมกับนักบริหารระดับกลาง

วิธีการ บรรยาย อภิปรายกลุ่ม

- |   |           |
|---|-----------|
| 1.2 <u>หลักการบริหารและประสบการณ์ของนักบริหาร</u> | 3 ชั่วโมง |
|---|-----------|

วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการบริหารงานโดยการเรียนรู้จากนักบริหารที่มีประสบการณ์สูงด้านการบริหาร

เนื้อหา

- หลักการและแนวทางในการบริหารงาน
- ปัญหาอุปสรรคในการบริหารและแนวทางการแก้ไข
- ข้อเสนอแนะในการปรับตนสำหรับนักบริหารรุ่นใหม่

วิธีการ บรรยาย อภิปราย

## 2. หมวดการบริหารงานและสภาวะแวดล้อม

### 2.1 การวางแผนกลยุทธ์ 6 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ทบทวนความรู้ ความเข้าใจ และเพิ่มพูนความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักบริหารระดับกลาง

เนื้อหา

- แนวความคิดเรื่องการวางแผน และการวางแผนกลยุทธ์
- เทคนิค วิธีการวางแผนกลยุทธ์
- ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนกลยุทธ์
- ข้อเสนอแนะในการวางแผนกลยุทธ์

วิธีการ บรรยาย อภิปราย กรณีศึกษา

### 2.2 สภาวะการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่มีผลกระทบต่อการบริหาร 3 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจในเปลี่ยนแปลงของสภาวะการณ์ปัจจุบันด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งแนวโน้มในอนาคตซึ่งมีผลต่อการบริหารราชการ

เนื้อหา

- สภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบัน
- นโยบายของรัฐบาลด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง
- แนวโน้มของสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่มีผลต่อการบริหารราชการในอนาคต
- บทบาทของนักบริหารในการบริหารราชการให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและอนาคต

วิธีการ บรรยาย อภิปราย

### 2.3 การบริหารโครงการ 3 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ทบทวนความรู้ ความเข้าใจด้านการบริหารโครงการและให้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของนักบริหารในการบริหารโครงการต่าง ๆ ให้สำเร็จผล

เนื้อหา

- แนวความคิด และขอบเขตการบริหารโครงการ
- เทคนิค วิธีการบริหารโครงการ เน้นการควบคุมและการประเมินผล
- ข้อควรคำนึงในการบริหารโครงการ : ปัญหาและการแก้ไข
- ตัวอย่างการบริหารโครงการที่ประสบความสำเร็จ

วิธีการ บรรยาย อภิปราย กรณีศึกษา

### 2.4 ศิลปะการเป็นผู้นำ 3 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในศิลปะการเป็นผู้นำและนำไปปรับปรุงบทบาทการเป็นผู้นำให้เหมาะสม

เนื้อหา

- แนวความคิดเรื่องผู้นำและภาวะผู้นำ
- ศิลปะและวิธีการใช้ภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ
- การปรับปรุงและทักษะภาวะผู้นำ
- ข้อควรคำนึงในการเป็นผู้นำในฐานะนักบริหารระดับกลาง

วิธีการ บรรยาย อภิปราย สาธิต บทบาทสมมุติ

### 2.5 ระบบข้อมูลสำหรับนักบริหาร 3 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ตระหนักถึงแนวความคิด หลักการ และกระบวนการบริหารข้อมูล ซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญสำหรับนักบริหารในการใช้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการบริหาร

เนื้อหา

- หลักการและแนวความคิดเกี่ยวกับระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร
- กระบวนการบริหารข้อมูล
- นักบริหารกับการบริหารข้อมูล

วิธีการ - ประโยชน์ ข้อจำกัด การบริหารข้อมูลในระบบราชการ  
บรรยาย อภิปราย สาธิต ศึกษาดูงานนอกสถานที่

## 2.6 การบริหารงบประมาณ 3 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีแนวความคิดในการบริหารการเงินและงบประมาณภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ รวมทั้งให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในทางปฏิบัติด้านงบประมาณ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างถูกต้องต่อไป

เนื้อหา

- นโยบายและแนวทางในการวิเคราะห์การเงินและงบประมาณที่สำคัญ
- ระเบียบ กฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ที่มีความสำคัญ
- ปัญหาทางปฏิบัติและประสบการณ์บริหารงบประมาณ

วิธีการ บรรยาย อภิปราย ตอบข้อซักถาม

## 3. หมวดการบริหารคน 3 ชั่วโมง

### 3.1 จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล สามารถวิเคราะห์บุคคลและแสดงบทบาทติดต่อดีสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหา

- จิตวิทยาบุคคลในองค์การ
- การวิเคราะห์ตนเองและผู้อื่น
- หลักการมนุษยสัมพันธ์
- การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคคล

วิธีการ บรรยาย อภิปราย กิจกรรมกลุ่ม บทบาทสมมุติ

### 3.2 การบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 3 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในหลักการและวิธีการในการทำงานเป็นทีมและสามารถสร้างทีมงานในหน่วยงานได้

เนื้อหา

- ความจำเป็นในการสร้างทีมงาน
- กระบวนการทำงานเป็นทีม
- บทบาทของผู้นำและสมาชิก
- ปัญหาอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน

วิธีการ บรรยาย อภิปราย ฝึกปฏิบัติ เกมส์

### 3.3 การบริหารงานบุคคลสำหรับนักบริหาร 3 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องแนวความคิดและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

เนื้อหา

- แนวความคิดและขอบเขตการบริหารงานบุคคล
- กฎ ระเบียบ และแนวทางที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล
- ทิศทางและระเบียบใหม่ ๆ ในการบริหารงานบุคคล
- ข้อเสนอแนะ

วิธีการ บรรยาย อภิปราย

## 4. หมวดการพัฒนาตนเอง

### 4.1 การเสริมสร้างบุคลิกภาพสำหรับนักบริหาร 3 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมตระหนักถึงความสำคัญของบุคลิกภาพที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของนักบริหาร

- เนื้อหา
- ความสำคัญของบุคลิกภาพต่อนักบริหาร
  - บุคลิกภาพทั่วไป
  - การแสดงออกในสังคมของนักบริหาร
  - การบริหารร่างกายเพื่อบุคลิกภาพ
  - บุคลิกภาพกับการแต่งกาย

วิธีการ บรรยาย อภิปราย กรณีตัวอย่าง สาธิต

#### 4.2 การบริหารจิตใจและจริยธรรมสำหรับนักบริหาร 3 ชั่วโมง

- วัตถุประสงค์
- เพื่อให้ความรู้และเพิ่มพูนทักษะในการบริหารจิตใจให้สามารถควบคุมตนเองจากความเครียดและปฏิบัติงานอย่างมีความสุข
  - เพื่อพัฒนาทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานโดยใช้หลักจริยธรรม

- เนื้อหา
- แนวความคิดในการบริหารจิตใจ
  - สาเหตุการเกิดความเครียด
  - เทคนิคการบริหารจิตใจ
  - หลักธรรมและแนวทางการสร้างเสริมจริยธรรมของนักบริหาร

วิธีการ บรรยาย อภิปราย สาธิต ฝึกปฏิบัติ

#### 5. การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานนอกสถานที่ในหน่วยงานที่มีชื่อเสียง และประสบความสำเร็จในการบริหาร ซึ่งได้แก่ หน่วยงานเอกชน รัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เปรียบเทียบการบริหารด้านต่าง ๆ ระหว่างภาคราชการกับ หน่วยงานที่ไปศึกษาดูงาน ซึ่งจะทำได้แนวคิดที่กว้างขวาง และสามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารหน่วยงานของตน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### 6. ระยะเวลาการฝึกอบรม

8 วันทำการเต็มวัน

#### 7. กิจกรรมเลือก : การเสนอแนะโครงการปรับปรุงการบริหาร

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ประยุกต์ความรู้ และประสบการณ์ที่มีอยู่โดยพิจารณาปัญหาด้านการบริหารที่เกิดขึ้นจริง และหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น เพื่อจะนำไปดำเนินการต่อไป หลังการฝึกอบรม โดยจัดทำรายงานและเสนอความคิดเห็นซึ่งกล่าวถึงความเป็นมา ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขและส่งรายงานพร้อมสำเนาประมาณ 35-40 ชุด ให้ผู้จัดอบรมใน สัปดาห์แรกของการฝึกอบรม

วิธีการ ผู้เข้าอบรมจะเสนอรายงานต่อที่ประชุมคนละ 10-15 นาที โดยมีวิทยากรผู้มีความชำนาญ ด้านการบริหารให้คำแนะนำและมอบหมายให้ผู้เข้ารับการอบรม 1-2 คน ให้ความเห็นและให้ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

เวลา การจัดทำกิจกรรมเลือกนี้จะเพิ่มเวลาจากเดิมซึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนผู้เข้าอบรม

#### 8. การรับรองผลการฝึกอบรม

ผู้ที่เข้าอบรมไม่ต่ำกว่า 90% ของระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมทั้งหมด (ไม่รวมเวลากิจกรรมเลือก) จะได้รับประกาศนียบัตรรับรองผลการฝึกอบรม



## รายละเอียดวิธีการพัฒนา

(แบบท้ายหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0706.2/ว 19 ลงวันที่ 3 ธันวาคม 2536)

การพัฒนาข้าราชการตามมาตรา 77 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 นั้น ส่วนราชการจะต้องดำเนินการฝึกอบรม ดังนี้

ส่วนราชการที่มีหน่วยงานฝึกอบรมรับผิดชอบจัดการฝึกอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่งให้กับข้าราชการในสังกัด หรือข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลาง โดยใช้หลักสูตรการบริหารสำหรับนักบริหารระดับกลาง ซึ่ง ก.พ.กำหนด หากส่วนราชการประสงค์จะฝึกอบรมหลักสูตรเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย และความจำเป็นของส่วนราชการ ให้ส่วนราชการดำเนินการโดยใช้หลักสูตรที่ ก.พ.กำหนดเป็นหลักสูตรหลัก และเพิ่มเติมเนื้อหาหลักสูตรตามความจำเป็นที่ส่วนราชการเห็นเหมาะสม

### 1. แนวดำเนินการฝึกอบรม

ในการจัดฝึกอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่งหลักสูตรการบริหารสำหรับนักบริหารระดับกลาง มีวัตถุประสงค์ที่จะเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารให้กว้างขวาง การจัดฝึกอบรมจึงมีลักษณะแบบสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านการบริหารโดยนำกรณีตัวอย่างด้านการบริหารที่เกิดขึ้นจริง รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เป็นประสบการณ์ด้านการบริหารมาอภิปรายแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน

### 2. วิธีการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นแบบไป-กลับ 8 วันทำการเต็มวัน ผู้รับผิดชอบดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรนี้ต้องคำนึงว่า ผู้เข้าอบรมเป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารมาแล้ว ฉะนั้น เทคนิคฝึกอบรมที่วิทยากรใช้ควรเป็นการให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและทำกิจกรรมร่วมกัน ดังนั้น วิทยากรควรมีประสบการณ์ด้านการบริหารและการสอนค่อนข้างสูง สามารถให้ผู้เข้าอบรมร่วมกันคิดแลกเปลี่ยนทัศนะในการบริหาร โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมหลายรูปแบบนำประสบการณ์ของผู้เข้าอบรมมาเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ และเพิ่มเติมความรู้ แนวคิดใหม่ ๆ ด้านการบริหาร ตลอดจนสภาวะการณ์สิ่งแวดล้อมทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ที่เปลี่ยนไปเพื่อให้ผู้เข้าอบรมทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน นอกจากนั้น ยังจัดให้มีการศึกษาดูงานนอกสถานที่ในหน่วยงานที่มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จในการบริหาร ซึ่งได้แก่ หน่วยงานเอกชน รัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เปรียบเทียบการบริหารด้านต่าง ๆ ระหว่างภาคราชการกับที่ไปดูงาน ซึ่งจะทำได้แนวคิดที่กว้างขวาง และสามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารหน่วยงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 3. การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นกระบวนการสำคัญในการฝึกอบรม เพราะทำให้ทราบถึงความสัมฤทธิ์ผลของโครงการ และหลักสูตรว่าตรงตามเป้าหมายหรือไม่ การจัดฝึกอบรมเหมาะสมหรือไม่ทั้งด้านเนื้อหาวิชา วิทยากร การดำเนินการมีสิ่งใดควรปรับปรุงแก้ไข รวมทั้งทำให้ทราบว่าผู้เข้าอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือเกิดการเรียนรู้ด้านการบริหารเพิ่มขึ้นหรือไม่หลังการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรมโดยทั่วไป ใช้แบบสอบถามประเมินระหว่างดำเนินการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรมเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

3.1 การประเมินผลระหว่างดำเนินการฝึกอบรม โดยผู้เข้าอบรมเป็นผู้กรอกแบบประเมินผลหัวข้อวิชา และวิทยากร เพื่อให้ทราบความคิดเห็นของผู้รับการอบรมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของวิชา เนื้อหาวิชาความรู้ ในหัวข้อวิชานั้นก่อน-หลังอบรม ประโยชน์ของเนื้อหา เวลาที่ใช้ วิทยากร วิธีการสอน การถ่ายทอด การควบคุมชั้นเรียน ฯลฯ

3.2 การประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ โดยผู้เข้าอบรมเป็นผู้กรอกแบบประเมินผลโครงการเพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมฤทธิ์ผลของวัตถุประสงค์โครงการ หลักสูตร วิธีการ การดำเนินการจัด การให้บริการของผู้จัด ประโยชน์ที่ได้จากการเข้าอบรม การปรับปรุง ฯลฯ

การจัดทำประเมินผลการฝึกอบรมศึกษาได้จากคู่มือประเมินผลการฝึกอบรม จัดโดย สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

#### 4. การดำเนินการฝึกอบรม

ส่วนราชการดำเนินการฝึกอบรมตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 สํารวจผู้ที่มีคุณสมบัติที่จะได้รับการเลื่อนจากตำแหน่งระดับ 7 อาวุโส ขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นนักบริหารระดับกลาง (ตำแหน่งระดับ 8)

4.2 สํารวจผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลาง ที่ยังไม่เคยเข้ารับการอบรมหลักสูตรบริหารสำหรับนักบริหารระดับกลาง

4.3 จัดทำโครงการฝึกอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่งและประมาณการงบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรมตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม พ.ศ. 2534 เพื่อขออนุมัติโครงการและงบประมาณ

4.4 ชี้แจงผู้บังคับบัญชาของผู้ที่จะเข้าอบรมให้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาข้าราชการก่อนเลื่อนตำแหน่งเป็นนักบริหารระดับกลาง (ตำแหน่งระดับ 8) ตามมาตรา 77 และสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรม

4.5 ดำเนินการฝึกอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่ง โดยใช้หลักสูตรการบริหารสำหรับนักบริหารระดับกลางเป็นหลักสูตรหลักและอาจเพิ่มเติมเนื้อหาวิชาและระยะเวลาให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและสอดคล้องกับนโยบายรวมทั้งความจำเป็นของหน่วยงาน โดยขอคำปรึกษาด้านวิทยากร หลักสูตร วิธีการ ฯลฯ ได้ที่โครงการพัฒนาด้านการบริหารวิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. โทร. 282-9584

4.6 มอบประกาศนียบัตรที่จัดทำโดยส่วนราชการให้กับผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมครบตามเงื่อนไขที่กำหนดแล้วรวบรวมจำนวนและรายชื่อผู้ผ่านการฝึกอบรมทุกรุ่น

4.7 บันทึกลงในทะเบียนประวัติว่าเป็นผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสำหรับนักบริหารระดับกลาง และรายงานให้สำนักงาน ก.พ.บันทึกใน ก.พ.7 ที่เก็บรักษาไว้ ณ สำนักงาน ก.พ.ด้วย

#### 5. การสนับสนุนและการให้บริการของสำนักงาน ก.พ.แก่ส่วนราชการ

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.มีหน้าที่ในการสนับสนุนและการประสานการพัฒนาข้าราชการกับส่วนราชการ สำหรับการพัฒนาข้าราชการ ตามมาตรา 77 นั้น สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.จะสนับสนุนเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

5.1 การจัดดำเนินการฝึกอบรมร่วมกับส่วนราชการ โดยส่วนราชการจะรับผิดชอบด้านงบประมาณและการดำเนินการ และสำนักงาน ก.พ.จะสนับสนุนให้คำแนะนำด้านหลักสูตร วิทยากร เอกสาร วิธีการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม และสถานที่ฝึกอบรม

5.2 การจัดฝึกอบรม ขณะนี้สำนักงาน ก.พ.จัดฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสำหรับนักบริหารระดับกลางให้กับส่วนราชการต่าง ๆ ที่ไม่สามารถจัดการฝึกอบรมได้เอง สำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่ามาแล้วไม่เกิน 3 ปี โดยจัดปีละ 1-2 รุ่น ประมาณ 40 คน และจัดการฝึกอบรมหลักสูตรหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดปีละ 1-2 รุ่น ๆ ละประมาณ 40 คน

5.3 ชุดฝึกอบรม สำนักงาน ก.พ.ได้จัดทำชุดฝึกอบรมซึ่งเป็นคู่มือในการสอนของวิทยากรหลักสูตรการบริหารสำหรับนักบริหารระดับกลาง ซึ่งประกอบด้วย เนื้อหาวิชา วิธีการสอน กิจกรรมของผู้เข้าอบรม สื่อการฝึกอบรม ระยะเวลาที่ใช้ฝึกอบรม เป็นต้น และจัดเผยแพร่ให้กับส่วนราชการต่าง ๆ

5.4 การให้คำปรึกษา สำนักงาน ก.พ.จัดให้บริการคำปรึกษา แนะนำแก่ส่วนราชการที่จัดการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสำหรับนักบริหารระดับกลาง โดยแนะนำการจัดหลักสูตรให้เหมาะสมกับความจำเป็นของส่วนราชการ การดำเนินการจัดวิธีการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม ส่วนราชการสามารถติดต่อขอคำปรึกษาได้ที่

วิทยาลัยนักบริหาร

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

สำนักงาน ก.พ.

โทร. 282-9584, 282-9136

5.5 วิทยากร สำนักงาน ก.พ.สนับสนุนวิทยากรให้กับส่วนราชการที่จัดฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสำหรับนักบริหารระดับกลาง โดยขอรายชื่อและสถานที่ติดต่อวิทยากรที่ศูนย์รวบรวมข้อมูลวิทยากรฝ่ายบริหารทั่วไป สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. โทร. 281-5020 หรือพิจารณารายชื่อวิทยากรจาก ทำเนียบวิทยากร ที่จัดทำโดยสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

---