



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การปรับบทบาทการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาล  
ภายใต้แนวคิดการเตรียมกำลังคนคุณภาพรูปแบบใหม่

จัดทำโดย นางสาวพรพิศ สมวงศ์  
รหัส 94008

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2564  
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การปรับบทบาทการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาล  
ภายใต้แนวคิดการเตรียมกำลังคนคุณภาพรูปแบบใหม่

จัดทำโดย นางสาวพรพิศ สมวงษ์  
รหัส 94008

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2564

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร  
นักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรมของสำนักงาน ก.พ.

ระรินทิพย์ ศิโรรัตน์  
อาจารย์ที่ปรึกษา

เชิดศักดิ์ สันติวรฤทธิ  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ประสงค์ พูนธเนศ  
อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่องการปรับบทบาทการดูแลจัดการศึกษา นักเรียนทุนรัฐบาลภายใต้แนวคิดการเตรียมกำลังคนคุณภาพรูปแบบใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์หาแนวทางในการปรับบทบาทการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาล เพื่อให้การเตรียมกำลังคนคุณภาพภาคราชการบรรลุตามเป้าหมายของการปรับยุทธศาสตร์และแนวทางการขับเคลื่อนงานปฏิรูปการบริหารทรัพยากรบุคคล : การเตรียมกำลังคนคุณภาพ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้รับความเห็นชอบจาก อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการเตรียมกำลังคนคุณภาพ เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2564 โดยเป้าหมายของยุทธศาสตร์ ฯ มีสาระสำคัญ 3 ประเด็น ได้แก่ 1. กรอบทิศทางการเตรียมกำลังคนภาครัฐ (Excellent Center) เพื่อแก้ไขปัญหาผู้รับทุนรัฐบาลที่มุ่งรับทุนการศึกษาอย่างเดียวโดยมุ่งเน้นความก้าวหน้าในอาชีพ (Career-Path) และส่วนราชการที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม 2. การเตรียมและสร้างคนคุณภาพ (Stock : Talent Recruitment and development) เน้นคนที่อยากเป็นข้าราชการโดยการบรรจุเข้ารับราชการ 1 - 2 ปีก่อน จึงจะสามารถเดินทางไปศึกษาต่อต่างประเทศ นอกจากนั้นยังส่งเสริมให้มีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์เพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติราชการและ 3. การพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Flow : Talent and Utilization) เน้นให้นักเรียนทุนรัฐบาลใช้ศักยภาพและความเชี่ยวชาญของตนเองอย่างเต็มที่ และมีโอกาสในการทำงานหลากหลาย อาทิ การทำงานแบบ Project based ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ

การปรับยุทธศาสตร์และแนวทางการขับเคลื่อนงานปฏิรูปการบริหารทรัพยากรบุคคล ฯ ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อบทบาทการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาล ผู้ศึกษาจึงได้วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากเป้าหมายของยุทธศาสตร์ ฯ ปรับเปลี่ยน รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเห็นว่าหากสำนักงาน ก.พ. ยังยึดบทบาทการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาลแบบเดิมการบริหารจัดการนักเรียนทุนรัฐบาลเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายของยุทธศาสตร์ ฯ คงเป็นไปได้ยาก ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการนักเรียนทุนรัฐบาลบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ ฯ สำนักงาน ก.พ. จึงต้องปรับบทบาทในการดูแลจัดการศึกษา ผู้ศึกษาจึงได้เสนอการปรับบทบาทการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาลแบบใหม่ โดยดำเนินการใน 3 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการปรับกรอบความคิดในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย การสร้างเป้าหมายร่วมกันระหว่างสำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยการกำหนดบทบาทในแต่ละภาคส่วนต่าง ๆ ให้ชัดเจน นอกจากนั้นยังต้องมีการปรับ Mindset ในการทำงาน โดยเริ่มแรกควรปรับ Mindset ของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ให้มองถึงเป้าหมายของการทำงานเป็นหลัก เห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงให้ทันกับบริบทในปัจจุบัน 2. ด้านการสร้างกลไกในการทำงาน ประกอบด้วย การสร้างกระบวนการทำงานและวิธีการทำงาน โดยที่ผ่านมาการบริหารจัดการนักเรียนทุนรัฐบาลจะแบ่งตามกระบวนการอย่างชัดเจนและมีการกำหนดความรับผิดชอบที่แยกจากกัน ทำให้การส่งผ่านงานมีความล่าช้า จึงเห็นควรให้มีการปรับโครงสร้าง

ให้หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารนักเรียนทุนรัฐบาลอยู่ภายใต้ศูนย์หรือสำนักเดียวกับแบบเต็มรูปแบบ และปรับกระบวนการทำงานหรือวิธีการทำงาน โดยให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อติดตามปัญหา อุปสรรคในการทำงาน นอกจากนั้น ต้องสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักเกณฑ์ การดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาล เนื่องจากหลักเกณฑ์การจัดการศึกษาในปัจจุบันไม่สอดคล้อง กับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ ฯ ที่ปรับเปลี่ยน ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์และเสนอปรับปรุงหลักเกณฑ์วิธีการ และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาล ให้มีความยืดหยุ่น เพื่อสอดคล้อง กับบริบทในปัจจุบัน และรองรับกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ฯ ซึ่งก่อนที่จะนำเสนอหลักเกณฑ์ที่ปรับปรุง ใหม่จำเป็นต้องให้แหล่งทุนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ดังกล่าว โดยกำหนดให้มีการประชุม ร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก่อนนำเสนอ อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการเตรียมกำลังคนคุณภาพ เห็นชอบ และ 3. ด้านการบูรณาการระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาลเนื่องจากสำนักงาน ก.พ. มีการพัฒนาระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาล ซึ่งจะแล้วเสร็จในเดือนกันยายน 2564 และการออกแบบ ระบบดังกล่าวได้รองรับการเชื่อมโยงกับแหล่งทุน จึงเห็นควรให้มีการบูรณาการข้อมูลกับระบบ สารสนเทศทุนรัฐบาลของสำนักงาน ก.พ. และสามารถปฏิบัติงานบนระบบสารสนเทศนักเรียน ทุนรัฐบาลแบบ Real Time ซึ่งการดำเนินการตามข้อเสนอทั้ง 3 ด้านสามารถประเมินผลสำเร็จของการ ดำเนินการภายในระยะเวลา 1 - 2 ปี จากตัวชี้วัดในแต่ละด้าน ดังนี้ 1. ร้อยละ 80 ของกระบวนการ ทำงานของระบบนักเรียนทุนรัฐบาลมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทุกกระบวนการ 2. ร้อยละ 90 ของหลักเกณฑ์การจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาลผ่านความเห็นชอบจาก อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับการ เตรียมกำลังคนคุณภาพภายในเดือนธันวาคม 2564 และ 3. ร้อยละ 90 ของหน่วยงานที่มี ส่วนเกี่ยวข้องกับนักเรียนทุนรัฐบาลเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาลของ สำนักงาน ก.พ.

อย่างไรก็ดี ข้อเสนอดังกล่าวก็มีปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินการ ตามข้อเสนอและแนวทางการบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม มี 3 ประการ คือ 1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของการบูรณาการหน่วยงานภายในและระหว่างหน่วยงานภายนอกขึ้นอยู่กับการสร้างการมีส่วนร่วม ตั้งแต่ทุกกระบวนการอย่างใกล้ชิด 2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบูรณาการข้อมูลนักเรียนทุนรัฐบาล จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างระบบบริหารจัดการข้อมูลจำนวนมาก (Big Data) จำเป็นต้องให้ผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมกันจัดเก็บข้อมูลที่มีคุณภาพ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ของฐานข้อมูล ที่เป็นรูปธรรม และ 3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการรักษานักเรียนทุนรัฐบาล ส่วนราชการที่ได้รับการ จัดสรรนักเรียนทุนรัฐบาลไปปฏิบัติราชการในหน่วยงานจะต้องมีวิธีการในการดูแลนักเรียนทุนรัฐบาล เพื่อใช้ประโยชน์และดึงดูดให้นักเรียนทุนรัฐบาลอยู่ในระบบราชการ ซึ่งในการดูแลส่วนราชการ ควรวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ควบคู่กับการการสร้างการยอมรับของคนในองค์กร มีระบบพี่เลี้ยง สอนงาน และสร้างความผูกพันกับองค์กร นอกจากนี้ ควรมีต้นแบบ (Mentor) ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง ที่เป็นที่ยอมรับในองค์กรเป็นแบบอย่างในการทำงาน และมีส่วนร่วมในการพัฒนานักเรียนทุนรัฐบาลด้วย

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษานี้สำเร็จล่วงได้ด้วยคำแนะนำจากอาจารย์ระรินทิพย์ ศิริรัตน์ ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์เชิดศักดิ์ สันติวรวุฒิ และอาจารย์ประสงค์ พุนธเนศ ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ศึกษาจึงขอขอบพระคุณท่านทั้งสามเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ อีกทั้ง ขอขอบคุณทีมงานวิทยาลัยนักษิณบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ที่ทุ่มเทและเหน็ดเหนื่อยกับการบริหารจัดการหลักสูตร นบส. 1 ซึ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการทำงานของนักศึกษาในอนาคต และได้นำความรู้บางส่วนมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำรายงานการศึกษานี้

ขอขอบคุณผู้อำนวยการศูนย์จัดการศึกษาในต่างประเทศและบริหารความรู้ ที่คอยให้คำปรึกษา และให้กำลังใจมาตลอดระยะเวลา และทีมงานศูนย์จัดการศึกษาในต่างประเทศและบริหารความรู้ ที่เสียสละเวลาในการประชุม หรือหารือข้อราชการในช่วงเช้าก่อนเวลา 09.00 น. และอยู่ทำงานหลังเวลา 16.30 น. เพื่อให้ผู้ศึกษาได้มีเวลาศึกษาหลักสูตร นบส. 1 และจัดทำรายงานการศึกษานี้ อย่างเต็มที่ตลอดระยะเวลาเกือบ 3 เดือน ซึ่งเป็นช่วงที่ค่อนข้างมีภาระงานมากเนื่องจากผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID -19) นอกจากนี้ ขอขอบคุณเพื่อน ๆ นบส. 1 กลุ่ม GP 08 ที่ทำให้บรรยากาศการฝึกอบรมที่แม้จะมีความเครียด กลายเป็นสนุกสนาน และเต็มไปด้วยมิตรภาพ

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานการศึกษานี้จะเป็นทางเลือกหนึ่งในการบริหารจัดการเกี่ยวกับนักเรียนทุนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

พรพิศ สมวงษ์

3 กันยายน 2564

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ณ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	4
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	6
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	8
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	8
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	14
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	29
3. แผนพัฒนาตนเอง	32
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	32
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	37
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	41
บรรณานุกรม	46
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	47

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	การวิเคราะห์ผลกระทบต่อการดูแลจัดการศึกษาและบริหารจัดการทุนรัฐบาล หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	10
ตารางที่ 2	งบประมาณของสำนักงาน ก.พ.ที่ได้รับจัดสรรเกี่ยวกับการบริหารจัดการ นักเรียนทุนรัฐบาล	12
ตารางที่ 3	ข้อเสนอปรับปรุงหลักเกณฑ์ วิธีการ และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการดูแลจัดการศึกษา นักเรียนทุนรัฐบาล	25

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องในการจัดทำข้อเสนอ	14
ภาพที่ 2	การวิเคราะห์ SWOT ของบทบาทการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาล	17
ภาพที่ 3	ข้อเสนอในการปรับบทบาทการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาล	22

## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

สำนักงาน ก.พ.	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
HIPPS	High Performance and Potential System ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
HR	Human Resource ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
HRM	Human Resource Management การบริหารทรัพยากรบุคคล
HRD	Human Resource Development Policy การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
SMART ก.พ. 7	ฐานข้อมูลที่จัดเก็บข้อมูลส่วนบุคคล รวมถึงประวัติการทำงานของข้าราชการฝ่ายพลเรือน ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์
ทุนรัฐบาล	ทุนที่ได้จากเงินงบประมาณแผ่นดินและแหล่งทุนอื่นที่ ก.พ. กำหนดเป็นทุนรัฐบาล ซึ่งจัดสรรเพื่อการศึกษาหรือฝึกอบรมหรือเพื่อชดเชยในการศึกษาของผู้รับทุนโดยมุ่งสนอง ความต้องการกำลังคนของกระทรวง กรม หรือหน่วยงานของรัฐ
แหล่งทุน	หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดสรรทุนรัฐบาล ซึ่งทุนที่ได้จากเงินงบประมาณ แผ่นดิน ประกอบด้วย <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทุน ก.พ.</li> <li>2. ทุนกระทรวงการต่างประเทศ</li> <li>3. ทุนกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม</li> <li>4. ทุนกระทรวงสาธารณสุข</li> <li>5. ทุนกระทรวงศึกษาธิการ</li> <li>6. ทุนสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี</li> </ol>
กำลังคนคุณภาพ ในภาคราชการ	หมายถึง บุคลากรผู้มีคุณสมบัติและผ่านกระบวนการสรรหาและประเมินอย่างเข้มข้น มีการแข่งขันสูง และได้รับการคัดเลือกเข้าสู่กระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องผ่านระบบ/โครงการ/หลักสูตรต่าง ๆ อาทิ นักเรียนทุนรัฐบาล นักบริหารการเปลี่ยนแปลง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการ และผู้มีศักยภาพสูงของส่วนราชการ

## 1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

### 1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ก.พ. จะพิจารณาจากกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) และแผนการปฏิรูปประเทศ (พ.ศ. 2561 - 2565) ซึ่งกำหนดให้ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นให้กำลังคนภาครัฐมีสมรรถนะสูง มีความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ทันสมัย ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และยึดมั่นในคุณธรรม รวมถึงพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับให้มีขีดความสามารถสูง มีความรับผิดชอบ มีความเป็นมืออาชีพโดยที่การพัฒนาบุคลากรภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรภาครัฐสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศภายใต้บริบทความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันได้ ประกอบกับบริบทผันผวนที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลให้ต้องมีการทบทวนหลักการ แนวทาง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการพัฒนาที่ต้องเน้นให้บุคลากรภาครัฐเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การสร้างระบบนิเวศที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาที่ยืดหยุ่น ต่อเนื่อง พร้อมปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อเร่งการเสริมสร้างศักยภาพและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาครัฐ โดยมีรายละเอียดในการวิเคราะห์ ดังนี้

**1.1.1 ความเชื่อมโยงรัฐธรรมนูญรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 258 ข (4)** กำหนดการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดินในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภาครัฐ โดยให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล มีความซื่อสัตย์สุจริตกล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**1.1.2 ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580** ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ กำหนดเป้าหมายเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ

บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน หลักคุณธรรม จริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกมีความสามารถสูง มุ่งมั่น เป็นมืออาชีพ และมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ มุ่งเน้นพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย ภาครัฐมีขนาดเหมาะสมกับภารกิจ มีสมรรถนะสูง ตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนและสนับสนุนให้เป็นประเทศไทย 4.0 และเน้นการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม ทักษะด้านดิจิทัลมีทัศนคติและกรอบความคิดในการทำงานเพื่อให้บริการประชาชนด้วยความรับผิดชอบและความสุจริตมีคุณธรรมและจริยธรรมสามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม

**1.1.3 ความเชื่อมโยงแผนการปฏิรูปประเทศ** ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2561 - 2564 ได้กำหนดกลไกระบบบริหารงานบุคคลที่สามารถดึงดูด สร้าง และรักษาคณดี คนเก่งไว้ในภาครัฐ ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรภาครัฐทุกระดับและสายอาชีพมีขีดความสามารถ ทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพสอดคล้องกับสายอาชีพ ช่วงอายุ และพื้นที่ปฏิบัติงาน ผู้บริหารทุกระดับในภาครัฐมีภาวะผู้นำที่เป็นตัวอย่าง (Leadership by Example) สามารถสร้างนวัตกรรมการบริหารได้อย่างต่อเนื่อง ภาครัฐมีผู้นำรุ่นใหม่ที่มีทักษะและทัศนคติที่พร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ และบุคลากรภาครัฐทุกระดับมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

**1.1.4 ความเชื่อมโยงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) และร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13** กำหนดให้มีการพัฒนาบุคลากรและปฏิรูประบบบริหารกำลังคนภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ โดยให้มีการสรรหาคนรุ่นใหม่ที่มีความสามารถและสมรรถนะสูงเข้าสู่ระบบราชการ และให้มีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐในทุกระดับให้มีความรู้ ความสามารถให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล

**1.1.5 บทบาทของสำนักงาน ก.พ. ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล** ภารกิจในภาพรวมของสำนักงาน ก.พ. เชื่อมโยงโดยตรงกับยุทธศาสตร์ชาติที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยสำนักงาน ก.พ. รับผิดชอบเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และร่างฉบับที่ 13 ที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้คนรุ่นใหม่เข้าสู่ระบบราชการและให้มีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐในทุกระดับให้มีความรู้ ความสามารถให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล ตลอดจนวิเคราะห์และคาดการณ์ว่าการแข่งขันด้านเศรษฐกิจ รวมถึงการขยายตัวของตลาดการค้า ตลาดการเงิน ทั้งในเชิงของรูปแบบสินค้า บริการ และผู้เล่นในตลาดมีสูงขึ้นและมีความผันผวนมากขึ้น โดยเฉพาะในช่วงที่โลกก้าวสู่ยุคของเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้การแข่งขันในเวทีตลาดโลกของประเทศไทยขึ้นอยู่กับความสามารถในการประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งของตลาดโลก และรักษาความได้เปรียบทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

ดังนั้น ทรัพยากรบุคคลในทุกภาคส่วนซึ่งรวมถึงกำลังคนในภาครัฐจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญสำหรับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันบนเวทีโลก ที่ต้องเร่งรัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยโดยเริ่มต้นจากทรัพยากรบุคคลในภาครัฐเป็นลำดับแรก เนื่องจากภาครัฐเป็นผู้ขับเคลื่อนกลไกเศรษฐกิจในภาพรวม ทั้งด้านการเพิ่มความเชื่อมั่นในการทุนของต่างประเทศ และมาตรการต่าง ๆ ในการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศของประชาชน

วิสัยทัศน์ของสำนักงาน ก.พ. ที่เน้นการ “ปฏิรูปการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล พัฒนาคุณภาพคุณธรรมของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อสร้างให้เกิดความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และแรงสนับสนุนในการปฏิบัติงานราชการเพื่อประเทศชาติ และประชาชนจากทุกฝ่าย (To Restore Trust in Thai Public Servants)” โดยจากวิสัยทัศน์ข้างต้นได้กำหนดพันธกิจที่สำคัญ 3 ด้าน คือ (1) การสร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีขนาดและค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม (2) มีกลไกที่ยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และ (3) การพัฒนากำลังคนในภาครัฐให้เป็นมืออาชีพ ที่มีคุณธรรมภายใต้บริบทการทำงานที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี

สำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ภายใต้พันธกิจที่ 3 ได้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 เป็นต้นมาโดยเน้นกลุ่มกำลังคนคุณภาพซึ่งเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการผลักดันภาคราชการในอนาคต โดยเริ่มจากการปฏิรูประบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ซึ่งเริ่มต้นจากการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการนักเรียนทุนรัฐบาล ตั้งแต่เนนโยบายการจัดสรรทุนรัฐบาล และการติดตามการใช้ประโยชน์จากนักเรียนทุนรัฐบาล นอกจากนี้ ยังมุ่งพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือก โดยมีการพัฒนาทุนรัฐบาลรูปแบบใหม่ที่ทำให้ส่วนราชการมีโอกาสในการคัดเลือกและพัฒนากำลังคนคุณภาพ ในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูล ได้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาลที่เชื่อมโยงกับระบบสารสนเทศอื่น ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์นโยบายกำลังคนคุณภาพ จนถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2564 สำนักงาน ก.พ. ได้ปรับยุทธศาสตร์และแนวทางขับเคลื่อนงานปฏิรูปการบริหารทรัพยากรบุคคล : การเตรียมกำลังคนคุณภาพภาคราชการ โดยกำหนดแนวทางในการดำเนินการ 3 ด้าน ประกอบด้วย (1) กรอบทิศทางการเตรียมกำลังคนภาครัฐ (Excellence Center) เน้นการศึกษาเพื่อกำหนดทิศทางและฉันทศน์อนาคตร่วม (Shared Vision) (2) การเตรียมและสร้างกำลังคนคุณภาพ (Stock : Talent Recruitment) เน้นส่งเสริมความร่วมมือกับรัฐบาล/องค์กรในต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนให้ผู้รับทุนของรัฐบาลมีการกระจายประเทศศึกษาและปรับแนวคิดของการศึกษาแบบสหกิจศึกษา ที่เน้นความพร้อมสำหรับชีวิตการทำงาน และ (3) การพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Flow : Talent Mobility & Utilization) ซึ่งเป็นการพัฒนากลไกสนับสนุนการเคลื่อนย้ายกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ (Talent Mobilization) และการพัฒนารูปแบบ/กลไกสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมของกำลังคนคุณภาพ ซึ่งการปรับยุทธศาสตร์ ฯ ดังกล่าวจะทำให้ระบบนักเรียนทุนรัฐบาลเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม กล่าวคือ การรับทุนรัฐบาลจะมุ่งเน้นรับคนที่ประสงค์จะเข้ารับราชการจริง ๆ มิใช่ต้องการรับทุนศึกษาอย่างเดียว และต้องมีการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ให้ชัดเจน

นอกจากนี้นักเรียนทุนรัฐบาลยังสามารถหมุนเวียนการทำงานในส่วนราชการได้หลายแห่ง โดยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกส่วนมีส่วนร่วม ในการพัฒนากลไกสนับสนุนการเคลื่อนย้ายกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ (Talent Mobilization) จากแนวทางการดำเนินการทั้ง 3 ข้อ เป็นการเปลี่ยนเป้าหมายของการเตรียมกำลังคนคุณภาพพลิกโฉมไปจากเดิม จึงส่งกระทบต่อระบบการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาลหลังจากที่นักเรียนทุนรัฐบาลได้รับคัดเลือกเป็นผู้มีสิทธิได้รับทุน ซึ่งจะต้องส่งต่อมาอยู่ในความดูแลของศูนย์จัดการศึกษาในต่างประเทศและบริหารความรู้ (ศกศ.) ทั้งในด้านเกี่ยวกับระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติที่ใช้ในการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาล และระบบการบริหารจัดการนักเรียนทุนรัฐบาลซึ่งมีความเกี่ยวข้องหลายภาคส่วน

จากการวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ชาติ และร่างแผนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 สรุปได้ว่า สำนักงาน ก.พ. ต้องมีการผลักดันและพัฒนาให้ภาคราชการของประเทศมีคุณธรรม ปลอดทุจริต เป็นข้าราชการที่สร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนเป็นที่เชื่อถือของนานาชาติ โดยการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอน หลักเกณฑ์เพื่อให้แต่ละส่วนราชการได้มาและรักษาไว้ซึ่งคนดีคนเก่ง ที่มีจิตสำนึกอย่างเหมาะสม

## 1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย

### 1.2.1 ตำแหน่งเป้าหมาย : รองเลขาธิการ ก.พ. ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

สำนักงาน ก.พ. มีรองเลขาธิการ ก.พ. จำนวน 4 คน กำกับดูแลสำนัก/ศูนย์ รวม 14 สำนัก/ศูนย์ โดยมีการแบ่งภารกิจในการดูแลในแต่ละช่วงเวลาที่แตกต่างกัน โดยการมอบหมายรองเลขาธิการ ก.พ. 1 คน รับผิดชอบดูแลงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งครอบคลุมงานด้านการบริหารจัดการกำลังคน **คุณภาพ** ได้แก่ ศูนย์นักบริหารระดับสูง ศูนย์จัดการศึกษาในต่างประเทศและบริหารความรู้ และสำนักงานผู้ดูแลนักเรียนในต่างประเทศ (จำนวน 7 แห่ง) และงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

### 1.2.2 ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ

ขอบเขตความรับผิดชอบของรองเลขาธิการ ก.พ. ที่ดูแลงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของข้าราชการตั้งแต่ระดับแรกเข้า จนถึงระดับบริหาร ประสานและดำเนินการเพื่อให้การพัฒนาเป็นไปตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการพัฒนาประเทศ โดยยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลครอบคลุมข้าราชการทุกระดับ อาทิ การเตรียมความพร้อมข้าราชการระดับแรกบรรจุ การวางกรอบการพัฒนานักบริหารระดับต้นการพัฒนานักบริหารกลางและระดับสูง (การเตรียมข้าราชการระดับผู้อำนวยการ รองอธิบดี รวมถึงการพัฒนาข้าราชการระดับรองอธิบดี รองผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ช่วยปลัดกระทรวง และปลัดกระทรวง)

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และคุณธรรม จริยธรรมอีกด้วย เช่น การกำหนดแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสำหรับส่วนราชการในการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน นอกจากนี้ ยังทำหน้าที่ในการกำหนดสมรรถนะภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการตั้งแต่ระดับต้นจนถึงระดับสูงเพื่อเป็นกรอบการพัฒนาผู้นำสำหรับส่วนราชการ ตลอดจนการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาข้าราชการให้มีทักษะดิจิทัล เพื่อรองรับกับการเป็นรัฐบาลดิจิทัล

นอกจากนี้ ยังรับผิดชอบในการเสนอนโยบาย ยุทธศาสตร์และแนวคิดการเตรียมกำลังคนคุณภาพและพัฒนากำลังคนคุณภาพในภาครัฐให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และอนาคต ตลอดจนการขับเคลื่อนการพัฒนากำลังคนคุณภาพในภาครัฐให้เป็นไปตามนโยบายและยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

งานในความรับผิดชอบที่สำคัญและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 และ 13 (ร่าง) ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ในการดึงดูด รักษา และพัฒนากำลังคนคุณภาพให้เข้าสู่ระบบราชการ โดยกำหนดนโยบายในการจัดสรรทุนรัฐบาล รูปแบบทุนรัฐบาลที่จะดึงดูดกำลังคนคุณภาพ รวมทั้งพัฒนากำลังคนคุณภาพที่อยู่ในระบบราชการผ่านโครงการต่าง ๆ เช่น ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System-HiPPS) และโครงการเชิงยุทธศาสตร์/โครงการสำคัญระดับประเทศ (Policy Study/Work Team : PSWT) เป็นต้น นอกจากนี้ ยังรับผิดชอบในการกำหนดระเบียบ แนวทาง หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการดูแลและบริหารจัดการนักเรียนทุนรัฐบาล และข้าราชการอื่น ๆ ที่ได้รับทุนรัฐบาลประเภทต่าง ๆ ซึ่งเป็นทุนศึกษา (ระยะยาว) และทุนฝึกอบรม (ระยะสั้น) ซึ่งถือเป็นการดำเนินการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เนื่องจากภาครัฐเป็นผู้กำหนดนโยบายทิศทางการพัฒนาประเทศ และเป็นผู้ที่อำนวยความสะดวกในการขับเคลื่อนประเทศของภาคส่วนอื่น ๆ จึงจำเป็นต้องมีจำนวนกำลังคนคุณภาพที่มากเพียงพอ (Critical Mass) สำหรับการสร้างการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐในภาพรวม

### 1.2.3 ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ (KSAOs) ที่จำเป็น

ตำแหน่งรองเลขาธิการ ก.พ. ที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ (KSAOs) เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน มีรายละเอียด ดังนี้

**ความรู้ :** ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเชื่อมโยงความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ เช่น ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประเมินบุคคล เพื่อให้การพัฒนาตอบโจทย์ภาพรวม นอกจากนี้ ยังต้องมีความรู้เกี่ยวกับระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งรวมถึงกระบวนการในการปรับปรุง พัฒนา และแก้ไขระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายเพื่อส่งเสริมการดำเนินการพัฒนา

**ทักษะ :** 1. ทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล ถือเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการทำงานด้านยุทธศาสตร์ซึ่งต้องบริหารจัดการข้อมูลจำนวนมากเพื่อเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์และสังเคราะห์นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนการทำงาน รวมทั้งการแก้ปัญหาในการทำงาน และทักษะดิจิทัลซึ่งหมายถึง การกระตุ้นและผลักดันให้คนในองค์กร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ รวมถึงสร้างนวัตกรรมในการทำงาน และมีทักษะในการนำดิจิทัลมาสนับสนุนการตัดสินใจในการแก้ปัญหาหรือกำหนดแนวทางการทำงาน

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Agile Leader) เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในการทำงานที่รวดเร็ว ทีมงานมีสมรรถนะ และเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมเชิงบวก และสร้างความเชื่อมั่นที่จะประสบผลสำเร็จ

**ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ :** การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy) ซึ่งเป็นภาพอนาคตที่ชัดเจน และสามารถสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจ และเห็นด้วยกับทิศทางที่จะดำเนินการ นอกจากนี้ งานที่รับผิดชอบต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารในฐานะผู้บริหาร (Communicating as an Executive) ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการโน้มน้าวและการเจรจาต่อรองในโอกาสต่าง ๆ ด้วย และที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการทำงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการและไม่สามารถเห็นผลได้ในระยะสั้นได้ จึงต้องมีการนำแผนสู่การปฏิบัติและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results) โดยต้องสามารถวางแผน ตัดสินใจ และบริหารจัดการทรัพยากรและผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายเชิงคุณภาพ ปริมาณ และเวลาที่กำหนด

### 1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

การพัฒนาบุคลากรภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรภาครัฐสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศภายใต้บริบทความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันได้ ประกอบกับบริบทผันผวนที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลให้ต้องมีการทบทวนหลักการ แนวทาง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการพัฒนาที่ต้องเน้นให้บุคลากรภาครัฐเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การสร้างระบบนิเวศที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาที่ยืดหยุ่น ต่อเนื่อง พร้อมปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อเร่งการเสริมสร้างศักยภาพและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาครัฐ

สำนักงาน ก.พ. ในฐานะหน่วยงานกลางการบริหารงานบุคคล จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการสร้างแนวทางในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้บุคลากรภาครัฐ ส่วนราชการ และผู้บริหารภาครัฐใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโลก และบริบทประเทศในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งในแต่ละส่วนราชการบุคลากรภาครัฐจะประกอบด้วยข้าราชการ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มกำลังคนคุณภาพ อาทิ นักเรียนทุนรัฐบาล ผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย ฯลฯ และข้าราชการกลุ่มอื่น ๆ ซึ่งมีความสำคัญในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการทั้งสองกลุ่ม ดังนั้น การพัฒนา

จึงเห็นควรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงกำหนดวิสัยทัศน์ว่า “บูรณาการแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ”

### 1.3.1 แนวทางการขับเคลื่อน

1.3.1.1 บูรณาการและสร้างแนวทางการพัฒนากำลังคนคุณภาพและกำลังคนอื่น ๆ ในส่วนราชการเดียวกันให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยการออกแบบนโยบายการบริหารและพัฒนาบุคลากร ภาครัฐให้เชื่อมโยง สนับสนุนประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานภาครัฐในภาพรวม

1.3.1.2 ส่งเสริมส่วนราชการได้พัฒนากำลังคนในส่วนราชการมีทักษะ และมีเครื่องมือ สำหรับการพัฒนากำลังคนของตนเอง เพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน

1.3.1.3 สร้างความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM policy) และนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD policy) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของภาครัฐ เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) เป็นการพัฒนาค้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) ที่มุ่งพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถทัศนคติและพฤติกรรมของกำลังคนในส่วนราชการ เพื่อส่งเสริมให้ทรัพยากรบุคคล ในส่วนราชการสามารถยกระดับกรอบความคิด (Mindset) และความสามารถ ในด้านต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงมีความจำเป็นที่นโยบาย ของส่วนราชการจะต้องให้มีความเชื่อมโยงกันทั้งการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM policy) และนโยบายการ พัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD policy)

## 2. ข้อเสนอโครงการพัฒนางาน

### 2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

#### 2.1.1 ปัญหา ความท้าทายของประเด็นที่ศึกษา

สำนักงาน ก.พ.ในฐานะหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบให้การสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาเพื่อยกระดับขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐ อาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ในการจัดสรรทุนให้แก่ส่วนราชการ เพื่อพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นกำลังคนคุณภาพ ในการขับเคลื่อนภารกิจการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการ ภายใต้พันธกิจการพัฒนากำลังคนในภาครัฐให้เป็นมืออาชีพ ที่มีคุณธรรม ในบริบทการทำงานที่ส่งเสริมคุณภาพที่ดี โดยการนำข้อมูลของพันธกิจที่สำคัญของสำนักงาน ก.พ. ทั้ง 3 ด้านมาเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมในการบริหารจัดการทุนพัฒนาบุคลากรภาครัฐเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐให้เป็นกำลังคนคุณภาพ โดยมีหน้าที่ดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาล โดยอาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 8 (8) และ (9) กำหนดให้สำนักงาน ก.พ. มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและออกระเบียบเกี่ยวกับทุนเล่าเรียนหลวงและทุนของรัฐบาล ให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการฝ่ายพลเรือน ตลอดจนจัดสรรผู้รับทุนที่สำเร็จการศึกษาแล้วเข้ารับราชการในกระทรวงและกรมหรือหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการออกข้อบังคับหรือระเบียบเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ควบคุมดูแลและการให้ความช่วยเหลือบุคลากรภาครัฐ นักเรียนทุนเล่าเรียนหลวง นักเรียนทุนของรัฐบาล และนักเรียนทุนส่วนตัวที่อยู่ในความดูแลของ ก.พ. โดยที่ผ่านมาสำนักงาน ก.พ. จะเน้นบทบาทในการออกระเบียบ หลักเกณฑ์ในการดูแลก่อนเดินทางไปศึกษา ระหว่างศึกษา และการเข้ารับราชการเมื่อสำเร็จการศึกษา เช่น ข้อบังคับ ก.พ. ว่าด้วยการจัดการศึกษา ควบคุมดูแล และการให้ความช่วยเหลือบุคลากรภาครัฐและนักเรียนที่อยู่ในความดูแลของ ก.พ. ในต่างประเทศ พ.ศ. 2551 เป็นต้น

ในการบริหารจัดการทุนรัฐบาลของสำนักงาน ก.พ. ประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ รวม 4 ระบบย่อย ดังนี้

1) ระบบการจัดสรรทุนรัฐบาลตามคำขอของส่วนราชการที่สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ โดยจัดสรรทุนรัฐบาลปีละประมาณ 500 ทุน ประกอบด้วยทุนเล่าเรียนหลวงปีละ 9 ทุน ทุนศึกษาระดับปริญญาตรีสำหรับบุคคลทั่วไปและทุนพัฒนาข้าราชการ ทุนรัฐบาลเพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงที่กำลังศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษาในประเทศ (ทุน UIS) และทุนฝึกอบรม ระบบนี้รับผิดชอบโดยศูนย์นักบริหารระดับสูง (ศบส.) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้กลไกให้นักเรียนทุนรัฐบาลเป็นเครื่องมือในการดึงดูดและจูงใจ

กำลังคนคุณภาพ รวมถึงเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพเพื่อให้ร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติมิติต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) ระบบการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเพื่อรับทุนรัฐบาล กำหนดเป้าหมายการสรรหาและเลือกสรร “คนที่ใช่” เข้ารับราชการ สำหรับทุนพัฒนาข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. มอบให้ส่วนราชการเป็นผู้ประกาศทุนและคัดเลือกผู้รับทุน ระบบนี้รับผิดชอบโดยศูนย์สรรหาและเลือกสรร (ศส.) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งคนดี คนเก่ง เข้าสู่ระบบราชการ

3) ระบบการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาลมีความพร้อมก่อนเดินทางไปศึกษาต่อต่างประเทศเพื่อสามารถสำเร็จการศึกษาภายในระยะเวลาตามที่โครงการกำหนดไว้และกลับมาเป็นกำลังคนคุณภาพของภาครัฐ รับผิดชอบโดยศูนย์จัดการศึกษาในต่างประเทศและบริหารความรู้ (ศกศ.) เมื่อนักเรียนทุนรัฐบาลเดินทางไปศึกษา สำนักงานผู้ดูแลนักเรียนในต่างประเทศ ทั้ง 7 แห่ง จะเป็นผู้ดูแลและให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ จนนักเรียนทุนรัฐบาลสำเร็จการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดูแลนักเรียนทุนสามารถสำเร็จการศึกษาภายในระยะเวลาตามโครงการที่ขอรับการจัดสรรและกลับมาเป็นกำลังคนคุณภาพของภาครัฐ

4) ระบบติดตามการใช้ศักยภาพผู้รับทุนรัฐบาล ระบบนี้รับผิดชอบโดยศูนย์นักบริหารระดับสูง (ศบส.)

**ปัญหาที่เกิดขึ้นกับบทบาทการดูแลจัดการศึกษา และระบบบริหารจัดการทุนรัฐบาล** คือสำนักงาน ก.พ. ได้มีการปรับยุทธศาสตร์และแนวทางการขับเคลื่อนงานปฏิรูปการบริหารทรัพยากรบุคคล : การเตรียมกำลังคนคุณภาพภาคราชการ โดย อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการเตรียมกำลังคนคุณภาพ มีมติเห็นชอบตามที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2564 โดยมีสาระสำคัญ 3 ประเด็นคือ ได้แก่ (1) กรอบทิศทางการเตรียมกำลังคนภาครัฐ (Excellent Center) เพื่อแก้ไขปัญหาผู้รับทุนรัฐบาลที่มุ่งรับทุนการศึกษาอย่างเดียวโดยมุ่งเน้นความก้าวหน้าในอาชีพ (Career-Path) และส่วนราชการที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม (2) การเตรียมและสร้างคนคุณภาพ (Stock : Talent Recruitment and development) เน้นคนที่อยากเป็นข้าราชการโดยการบรรจุเข้ารับราชการ 1 - 2 ปี ก่อนค่อยเดินทางไปศึกษาต่อต่างประเทศ นอกจากนั้น ยังส่งเสริมให้มีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์เพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติราชการ (3) การพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Flow : Talent and Utilization) เน้นให้นักเรียนทุนรัฐบาลใช้ศักยภาพและความเชี่ยวชาญของตนเองอย่างเต็มที่และมีโอกาสในการทำงานหลากหลาย อาทิ การทำงานแบบ Project based ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ

การปรับยุทธศาสตร์และแนวทางการขับเคลื่อนงานปฏิรูปการบริหารทรัพยากรบุคคล ฯ ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อบทบาทการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาลและการบริหารจัดการนักเรียนทุนรัฐบาลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ผลกระทบต่อการดูแลจัดการศึกษาและการบริหารจัดการทุนรัฐบาล  
ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เป้าหมายการปฏิรูปยุทธศาสตร์ฯ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	บทบาทเดิม	บทบาทใหม่
1. มุ่งเน้นการศึกษาเพื่อกำหนดทิศทางและฉาอนาคตร่วม (Shared Vision) ของระบบราชการในอนาคต 2. เน้นคนที่สนใจเข้ารับราชการโดยแท้ ไม่ใช่เพื่อต้องการรับทุนไปศึกษาอย่างเดียว 3. ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career-Path) และส่วนราชการที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม 4. เน้นการสร้างความร่วมมือของทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง	- สำนักงาน ก.พ. - แหล่งทุน - ส่วนราชการต้นสังกัด	- พิจารณาการจัดสรรทุนตามที่ส่วนราชการขอมา	- เน้นให้ส่วนราชการต้นสังกัดและแหล่งทุนมีส่วนร่วม - การดำเนินการขอจัดสรรทุนเปลี่ยนแปลงจากเดิมเนื่องจากการขอจัดสรรทุนจะต้องมีตำแหน่งรองรับเพื่อบรรจุผู้ได้รับทุนเข้าทำงานก่อน
5. เน้นคนที่ใช่ โดยการบรรจุเข้ารับราชการ 1 - 2 ปี จึงจะสามารถเดินทางไปศึกษาต่อต่างประเทศ และสามารถเพิ่มพูนประสบการณ์ระหว่างศึกษา 6. เน้นการศึกษาแบบสหกิจศึกษาและเน้นความพร้อมสำหรับการทำงาน 7. เน้นทุนแบบสถานศึกษาโดดเด่นตอบรับ	- สำนักงาน ก.พ. (ศส. และ ศกศ.) - ส่วนราชการต้นสังกัด - แหล่งทุน - นักเรียนทุนรัฐบาล	- ดำเนินการสอบคัดเลือกและประกาศผู้มีสิทธิ์ได้รับทุน - นักเรียนได้รับตอบรับจากสถานศึกษาก็สามารถเดินทางไปศึกษาได้ - การดูแลจัดการศึกษาจะดำเนินการตามระเบียบและหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ - เน้นให้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรและวางแผนเฉพาะวิชาในหลักสูตร	- การดำเนินการสอบคัดเลือกต้องปรับกระบวนการใหม่เพื่อให้รองรับกับเป้าหมายที่จะได้ผู้รับทุนที่ใช่ และอยากเป็นข้าราชการโดยแท้จริง - กระบวนการดำเนินการติดตามผลการประเมินผล การปฏิบัติราชการของผู้รับทุน - กระบวนการดูแลจัดการศึกษาต้องให้

เป้าหมายการปฏิรูปยุทธศาสตร์ฯ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	บทบาทเดิม	บทบาทใหม่
			ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน - การดูแลจัดการศึกษาต้องมีความยืดหยุ่น - เน้นการเพิ่มพูนความรู้เพิ่มเติม
8. เน้นใช้ศักยภาพและความเชี่ยวชาญอย่างเต็มที่ และมีโอกาสในการทำงานหลากหลายร่วมกับส่วนราชการอื่น ๆ	- สำนักงาน ก.พ. - ส่วนราชการต้นสังกัด - แหล่งทุน	ติดตามการปฏิบัติราชการของนักเรียนทุนรัฐบาลในส่วนราชการต้นสังกัดเท่านั้น	สร้างกลไกสนับสนุนการเคลื่อนย้ายกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

จากตาราง 1 การวิเคราะห์ผลกระทบต่อการดูแลจัดการศึกษาและการบริหารจัดการทุนรัฐบาล หน่วยงานที่เกี่ยวข้องข้างต้น เป็นผลกระทบที่ท้าทายสำนักงาน ก.พ. จำเป็นที่จะต้องศึกษา วิเคราะห์เพื่อรองรับกับบริบทการเปลี่ยนแปลงและเพื่อให้การเตรียมกำลังคนคุณภาพในราชการเป็นไปตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ จึงเป็นที่มาของการศึกษาเพื่อปรับบทบาทการดูแลจัดการศึกษาและการพัฒนากำลังคนคุณภาพภายใต้แนวคิดการเตรียมกำลังคนคุณภาพภาครัฐารูปแบบใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์หาแนวทางในการปรับบทบาทการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาลเพื่อให้การเตรียมกำลังคนคุณภาพภาครัฐารูปแบบใหม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

### 2.1.2 ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาประเด็นศึกษา

1) สำนักงาน ก.พ. ดูแลกำลังคนคุณภาพหลากหลายกลุ่มในภาครัฐารูปแบบใหม่ อย่างไรก็ตาม **นักเรียนทุนรัฐบาล** เป็นกลุ่ม “กำลังคนคุณภาพ” ที่มีจำนวนมากที่สุดในระบบราชการ และสำนักงาน ก.พ. ให้ความสำคัญในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ก่อนเข้าสู่ระบบราชการ โดยมีรายละเอียดงบประมาณที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 หมวด ได้แก่ (1) งบเงินอุดหนุน ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายในการศึกษาทุกรายการของนักเรียนทุนรัฐบาล (2) งบดำเนินงานสำหรับสำนักงานผู้ดูแลนักเรียนในต่างประเทศ (สนร.) ทั้ง 7 แห่ง

ตารางที่ 2 งบประมาณของสำนักงาน ก.พ. ที่ได้รับจัดสรรเกี่ยวกับการบริหารจัดการนักเรียนทุนรัฐบาล

งบประมาณที่ได้รับ การจัดสรรทั้งหมด	จำนวนงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในปีงบประมาณ พ.ศ. (บาท)				
	2560	2561	2562	2563	2564
งบประมาณที่ สำนักงาน ก.พ. ได้รับ จัดสรรทั้งหมด	2,320,934,300	2,320,934,300	2,234,877,300	2,133,136,700	1,946,878,800
(1) งบเงินอุดหนุน	1,405,862,000	1,405,862,000	1,350,094,100	1,230,954,400	1,101,958,900
(2) งบประมาณที่ จัดสรรให้ สนร. 7 แห่ง	55,385,500	55,385,500	42,323,300	46,646,700	29,491,100
<b>รวม</b>	1,461,247,500	1,461,247,500	1,392,417,400	1,277,601,100	1,131,450,000
(คิดเป็นร้อยละของ งบประมาณทั้งหมด)	(63)	(63)	(62)	(60)	(59)

จากตารางข้างต้น จะเห็นได้ว่า ภาครัฐลงทุนกับการดูแลนักเรียนทุนรัฐบาลโดยเฉลี่ยปีละไม่ต่ำกว่า 1,100,000,000 บาท สำหรับการศึกษา/ฝึกอบรม และใช้งบประมาณในการดูแลโดยเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 50,000,000 บาทต่อปี ดังนั้น เพื่อให้การใช้งบประมาณภาครัฐเกิดความคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ และภาครัฐมีกำลังคนคุณภาพที่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศ สำนักงาน ก.พ. จึงกำหนดแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบบริหารกำลังคนคุณภาพ โดยตั้งแต่ปี 2559 - 2564 ได้จัดทำนโยบายการจัดสรรทุนรัฐบาล ก.พ. ในเชิงยุทธศาสตร์กำหนดแนวทางในการติดตามใช้ประโยชน์ในนักเรียนทุนรัฐบาล การปรับปรุงกลไกในการสรรหาและคัดเลือกเพื่อใช้ในการฝึกงานในส่วนราชการเป็นเครื่องมือหนึ่งของการคัดเลือก และการพัฒนาระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาลที่กำลังศึกษา และกลับมาขอใช้ทุนเชื่อมโยงกับระบบสารสนเทศของแหล่งทุนอื่น ๆ ของภาครัฐ เพื่อการบริหารติดตาม สนับสนุนและใช้ประโยชน์จากผู้รับทุน

2) การปฏิรูประบบและแนวทางการขับเคลื่อนงานปฏิรูปการบริหารทรัพยากรบุคคล : การเตรียมกำลังคนคุณภาพภาคราชการ เป็นการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ ที่จากผลการศึกษาการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพของสำนักงาน ก.พ. พบว่า กลไกของการบริหารกำลังคนคุณภาพของราชการ คือ ระบบทุนของรัฐบาล ประสบปัญหาในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยปัจจุบันการจูงใจกำลังคนคุณภาพ (Talent) มีการแข่งขันสูง แหล่งทุนมีจำนวนมาก คุณลักษณะของคนรุ่นใหม่ไม่สนใจงานอาชีพ และกลุ่มกำลังคนคุณภาพในภาคราชการยังขาดการบริหารจัดการระบบนิเวศ (Eco-system) เพื่อส่งเสริมการใช้ศักยภาพได้อย่างเหมาะสม

### 2.1.3 สภาพปัญหาที่ผ่านมาและแนวโน้มของปัญหาในอนาคต และผลกระทบที่เกิดขึ้น

กระบวนการของสำนักงาน ก.พ. เรื่องระบบทุนรัฐบาล เป็นกระบวนการที่มีการแยกทำเป็นส่วน ๆ มาตั้งแต่ก่อนปี พ.ศ. 2542 โดยแบ่งความรับผิดชอบตามกระบวนการทำงาน โดยเฉพาะผู้ทำหน้าที่ในการจัดสรรและบรรจุเข้ารับราชการ การคัดเลือก และการดูแลนักเรียนทุนรัฐบาล โดยในปี 2542 ได้มีแนวคิดที่จะปฏิรูประบบทุนรัฐบาลอย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้าง และกระบวนการทำงานในภาพรวม

อย่างไรก็ดี ในแต่ละกระบวนการก็มีความพยายามในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยใช้กลไกการรับฟังผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงการจัดตั้งเป็นคณะทำงานเพื่อปรับปรุงระบบร่วมกัน ประกอบในช่วงการปฏิรูปประเทศและการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติในปี พ.ศ. 2560 การปฏิรูประบบทุนรัฐบาลถือเป็นหนึ่งในภารกิจที่สำนักงาน ก.พ. รับผิดชอบ โดยเริ่มการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางร่วมกันในการปฏิรูปทั้งกระบวนการ มีการจัดประชุมเพื่อกำหนดทิศทางของแต่ละกระบวนการ โดยใช้ระบบสารสนเทศเป็นสื่อกลางในการทำงานร่วมกัน ซึ่งถือเป็นโอกาสดีในการทบทวนกระบวนการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบบูรณาการควบคู่กับการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อให้เกิดความร่วมมือผ่านระบบสารสนเทศในเบื้องต้น ทั้งนี้ การปฏิรูประบบทุนรัฐบาลถือเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของสำนักงาน ก.พ. และเป็นปัจจัยผลักดันที่สำคัญโดยหากยังคงทำงานในรูปแบบเดิม ขาดการบูรณาการงาน ก็จะไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูปได้

สำหรับการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการข้อมูลนักเรียนทุนรัฐบาลได้เคยพัฒนาระบบมาแล้ว 5 ระบบแต่ไม่ได้รับการยอมรับ และระบบปัจจุบันถือว่ามีความสมบูรณ์มากที่สุด แต่การพัฒนากลับล่าช้ากว่ากำหนดเป็นระยะเวลา 1 ปี โดยคาดว่าจะแล้วเสร็จประมาณเดือนกันยายน 2564 และจะต้องทดลองนำร่องใช้ควบคู่กับระบบเดิมอีกอย่างน้อย 6 เดือน โดยจะเป็นการทำงานควบคู่กับระบบสารสนเทศเดิม ซึ่งนอกจากจะมีความเสี่ยงในเรื่องของประสิทธิภาพของระบบแล้ว ยังต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในสำนักงาน ก.พ. ใช้ระบบสารสนเทศในการปฏิบัติงานอย่างเต็มรูปแบบ

บทบาทในการกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานกลางในการจัดสรรทุนรัฐบาลให้หน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงการจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพภาครัฐไม่สามารถที่จะวิเคราะห์ได้จากการนำข้อมูลจากระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาลเพียงแหล่งเดียว แต่จำเป็นต้องนำไปเชื่อมโยงกับระบบฐานข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งหน่วยงานภายในสำนักงาน ก.พ. อาทิ ฐานข้อมูลข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญของข้าราชการ หรือ ฐานข้อมูล SMART ก.พ. 7 เป็นต้น และภายนอกสำนักงาน ก.พ. เช่น ระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR) ซึ่งเป็นระบบการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ประเทศ เป็นต้น โดยที่ผ่านมายังได้เตรียมกรอบสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ยังสามารถใช้ประโยชน์จากการเชื่อมโยงฐานข้อมูลที่หลากหลายข้างต้น ในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพอีกด้วย การศึกษาครั้งนี้จึงต้องการนำเสนอแนวทางในการปรับกระบวนการเพื่อบูรณาการการทำงานของสำนัก/ศูนย์ รวมถึงส่วนราชการที่เกี่ยวข้องซึ่งต้องทำงานร่วมกันเพื่อผลักดันงานเกี่ยวกับ

ทุนรัฐบาลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันซึ่งจะสอดคล้องกับความต้องการและทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยการปรับกระบวนการงานจะรวมถึงการบูรณาการข้อมูลกำลังคนคุณภาพให้เป็นศูนย์รวมข้อมูลเกี่ยวกับทุนรัฐบาล เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลได้อย่างเต็มที่และมีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการในการดูแลนักเรียนทุนรัฐบาลและการใช้ประโยชน์นักเรียนทุนรัฐบาลในการพัฒนาประเทศต่อไป

## 2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

### 2.2.1 หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

ภาพที่ 1 หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องในการจัดทำข้อเสนอ



#### 1) ข้อกำหนดและกรอบแนวความคิดในการจัดทำข้อเสนอ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

มาตรา 8 ก.พ. มีอำนาจหน้าที่

(1) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในด้านมาตรฐานค่าตอบแทน การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการวางแผนกำลังคนและด้านอื่น ๆ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ

(3) กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน เพื่อส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ

(8) กำหนดนโยบายและอกระเบียบเกี่ยวกับทุนเล่าเรียนหลวงและทุนของรัฐบาล ให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการฝ่ายพลเรือน ตลอดจนจัดสรรผู้รับทุนที่สำเร็จการศึกษาแล้วเข้ารับราชการในกระทรวงและกรมหรือหน่วยงานของรัฐ

(9) ออกข้อบังคับหรือระเบียบเกี่ยวกับการจัดการการศึกษาและควบคุมดูแลและการให้ความช่วยเหลือบุคลากรภาครัฐ นักเรียนทุนเล่าเรียนหลวง นักเรียนทุนของรัฐบาล และนักเรียนทุนส่วนตัว ที่อยู่ในความดูแลของ ก.พ. ตลอดจนการเก็บเงินชดเชยค่าใช้จ่ายในการดูแลจัดการการศึกษา ทั้งนี้ ให้ถือว่าเงินชดเชยค่าใช้จ่ายในการดูแลจัดการการศึกษาเป็นเงินรายรับของส่วนราชการที่เป็นสถานอำนวยความสะดวกอันเป็นสาธารณประโยชน์ ตามความหมายในกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

มาตรา 13 สำนักงาน ก.พ. มีอำนาจหน้าที่

(7) จัดทำยุทธศาสตร์ ประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของข้าราชการฝ่ายพลเรือน

(9) ดำเนินการเกี่ยวกับทุนเล่าเรียนหลวงและทุนของรัฐบาลตามนโยบายและระเบียบของ ก.พ. ตามมาตรา 8 (8)

(10) ดำเนินการเกี่ยวกับการดูแลบุคลากรภาครัฐและนักเรียนทุนตามข้อบังคับหรือระเบียบของ ก.พ. ตามมาตรา 8 (9)

**ระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยทุนรัฐบาล พ.ศ. 2551**

ข้อ 10 ให้สำนักงาน ก.พ. เสนอหลักเกณฑ์ วิธีการ ตลอดจนทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดสรรทุนของรัฐบาล การเลือกสรรผู้รับทุนของรัฐบาล การดูแลจัดการศึกษาของผู้รับทุนของรัฐบาลการพัฒนาและธำรงรักษาผู้รับทุนของรัฐบาลไว้ในราชการ และการอื่นที่เกี่ยวข้องต่อ ก.พ. เพื่ออนุมัติให้ใช้เป็นส่วนหนึ่งของระเบียบนี้

**ข้อบังคับ ก.พ. ว่าด้วยการจัดการการศึกษา ควบคุมดูแล และการให้ความช่วยเหลือบุคลากรภาครัฐและนักเรียนที่อยู่ในความดูแลของ ก.พ. ในต่างประเทศ พ.ศ. 2551** ข้อ 30 ให้สำนักงาน ก.พ. และสำนักงานผู้ดูแลนักเรียนในต่างประเทศ มีหน้าที่ ดังนี้

(1) ให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรภาครัฐและนักเรียนที่อยู่ในความดูแลของ ก.พ.

(2) รวบรวมรายชื่อ ที่อยู่ติดต่อได้ของบุคลากรภาครัฐและนักเรียนที่อยู่ในความดูแลของ ก.พ. ซึ่งสำเร็จการศึกษาหรือฝึกอบรมแล้วและติดตามการปฏิบัติราชการหรือปฏิบัติงานของบุคคลดังกล่าว รวมทั้งสร้างเครือข่ายหรือร่วมกันบำเพ็ญประโยชน์ต่อประเทศชาติต่อไป

### มติคณะรัฐมนตรี

(1) มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 24 มกราคม 2560 ให้มีการติดตามการดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 6 ตุลาคม 2558 ให้กระทรวงศึกษาธิการร่วมกับกระทรวงการต่างประเทศ สำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณากำหนดแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับทุนรัฐบาล และหน่วยงานของรัฐให้ไปศึกษาต่อต่างประเทศแล้วกลับมาทำงานใช้ทุนในหน่วยงานของรัฐ และขอให้ขยายผลถึงการกำหนดแนวทางและสร้างแรงจูงใจในนักเรียน นักศึกษา ตลอดจนบุคคลทั่วไปที่จบการศึกษาจากต่างประเทศในสาขาวิชาต่าง ๆ กลับไปทำงานในภูมิภาคหรือภูมิภานาของตน เพื่อสร้างความเจริญให้แก่ท้องถิ่นของตนเองต่อไป

(2) มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2561 เกี่ยวกับการจัดสรรทุนรัฐบาล ให้หน่วยงานของรัฐโดยมอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานหลักร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง “กำหนดกลไกและหลักเกณฑ์กลางที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาจัดสรรทุนรัฐบาลให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ โดยคำนึงถึงสาขาวิชาที่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาประเทศ และการทดแทนอัตรากำลังคนในสาขาที่ขาดแคลนของบุคลากรภาครัฐเป็นสำคัญ”

### แนวคิดในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ

แนวทางการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพของสำนักงาน ก.พ. ดำเนินการโดยใช้กลไก P-R-I-D-E เพื่อให้ส่วนราชการมีระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามความต้องการของส่วนราชการ สามารถเตรียมและพัฒนากลุ่มกำลังคนผู้มีความรู้สูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ให้เพียงพอต่อตำแหน่งสำคัญในส่วนราชการ ตลอดจนมีการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนดังกล่าวได้อย่างเต็มศักยภาพ ประกอบด้วย

1. การวางแผนกำลังคนคุณภาพ (P : Planning)
2. การสรรหาและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ (R : Recruiting and Selecting)
3. การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมให้แก่ส่วนราชการ (I : Institutionalizing)
4. การพัฒนากำลังคนคุณภาพ (D : Developing)
5. การติดตามการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพ (E : Evaluating and Monitoring)

## 2.2.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพปัญหา และแนวทางแก้ไข

### 1) การวิเคราะห์ SWOT ของบทบาทของการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาล

ภาพที่ 2 การวิเคราะห์ SWOT ของบทบาทของการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาล

#### การวิเคราะห์ : SWOT ของบทบาทของการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาล

<b>STRENGTH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• อำนาจตามกฎหมาย HRM &amp; HRD</li> <li>• หน่วยงานในต่างประเทศ</li> <li>• กำลังคนที่มีประสบการณ์ และงบประมาณ</li> <li>• ข้อมูลกำลังคนภาครัฐหลายมิติ</li> </ul>	<b>OPPORTUNITY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ</li> <li>• เป็นผู้กำหนดทิศทาง</li> <li>• ความต้องการกำลังคนภาครัฐ</li> <li>• สถานการณ์ COVID-19</li> <li>• Digital technology</li> </ul>
<b>WEAKNESS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ทำงานแยกส่วน / ไม่มีเป้าหมายร่วม</li> <li>• ทำงานในรูปคณะกรรมการ</li> </ul>	<b>THREAT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ภาพลักษณ์ของระบบราชการ</li> <li>• การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว</li> <li>• แหล่งทุนปรับตัว</li> </ul>

#### จุดแข็ง :

- สำนักงาน ก.พ. มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายที่ชัดเจนทั้งด้านการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการบริหารจัดการทุนรัฐบาล นอกจากนี้มีสำนักงานผู้ดูแลนักเรียนในต่างประเทศที่ทำหน้าที่ในการดูแลนักเรียนทั้งความเป็นอยู่ การศึกษา และการบริหารจัดการการเงิน ซึ่งแหล่งทุนอื่น ๆ ยังต้องขอให้สำนักงาน ก.พ. ดูแล

- สำนักงาน ก.พ. มีกำลังคนที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการทุนรัฐบาล และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งมีความพร้อมด้านงบประมาณที่จะใช้ในการดำเนินการและดูแลระบบบริหารจัดการทุนรัฐบาล

- สำนักงาน ก.พ. มีฐานข้อมูลกำลังคนภาครัฐในหลากหลายมิติ ทั้งด้าน HRM และ HRD โดยที่เป็นข้อมูลของส่วนราชการทุกส่วนราชการในฝ่ายพลเรือน จึงทำให้มีแหล่งข้อมูลขนาดใหญ่

#### จุดอ่อน :

- วัฒนธรรมการทำงานภายในสำนักงาน ก.พ. ที่เป็นแบบแยกส่วนตามกระบวนการ (Function Bases) มาเป็นระยะเวลาในการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานแบบบูรณาการจะทำได้ค่อนข้างยาก

- รูปแบบการทำงานของสำนักงาน ก.พ. มีลักษณะเป็นรูปคณะกรรมการ โดยมี อ.ก.พ. วิสามัญต่าง ๆ ที่รับผิดชอบนโยบายแบบแยกส่วน โดยหลายครั้งการสร้างการเปลี่ยนแปลงต้องมีการเสนอ อ.ก.พ. วิสามัญมากกว่า 1 คณะ และในบางกรณีก็มีความเห็นที่แตกต่างกัน

### โอกาส :

- นโยบายระดับชาติ คาดหวังให้มีการปฏิรูประบบทุนรัฐบาล และคาดหวังกับการใช้ประโยชน์จากกำลังคนคุณภาพ และมอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. ทำหน้าที่ในการเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดแนวทางการดำเนินการเรื่องนี้ให้เกิดอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งได้มีการดำเนินการในหลายรูปแบบ

- ความต้องการกำลังคนคุณภาพในภาครัฐ ที่ส่วนราชการต่าง ๆ ต้องการให้มีกำลังคนคุณภาพที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ไปปฏิบัติราชการ ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนางาน และสร้างสรรค์นวัตกรรมในระบบราชการ

- ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID -19) เป็นช่วงที่ต้องชะลอการเดินทาง รวมทั้งกระบวนการคัดเลือกทุนรัฐบาลที่ล่าช้า อีกทั้ง การปรับรูปแบบการให้ทุนเพื่อตอบสนองสถานการณ์การแพร่ระบาดที่ยังไม่คงที่ในต่างประเทศ ดังนั้น ทำให้มีโอกาสในการปรับปรุงทั้งระบบทุนรัฐบาล และรูปแบบการทำงาน นอกจากนี้ ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID -19) สำนักงาน ก.พ. ถือเป็นผู้นำในการกำหนดแนวทางในการดูแลนักเรียนทุนรัฐบาล รวมถึงบุคลากรภาครัฐที่ศึกษาต่อในต่างประเทศ ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่สำนักงาน ก.พ. สามารถริเริ่มระบบที่ต้องอาศัยความร่วมมือของแหล่งทุนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้อีกด้วย

- เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้วิธีการทำงานสามารถปรับเปลี่ยนใช้เทคโนโลยีได้ในหลากหลายรูปแบบและรวดเร็วขึ้น ซึ่งสำนักงาน ก.พ. มีการพัฒนาระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาล มีกำหนดจะแล้วเสร็จประมาณเดือนกันยายน 2564 ซึ่งการออกแบบระบบดังกล่าวได้รองรับการทำงานของสำนัก/ศูนย์ ภายในสำนักงาน ก.พ. ที่เกี่ยวข้องกับทุกกระบวนการของระบบทุนรัฐบาล และระบบดังกล่าวรองรับการเชื่อมโยงกับแหล่งทุนที่มีระบบสารสนเทศของตนเอง

### อุปสรรค :

- ภาพลักษณ์ของระบบราชการที่เน้นกฎระเบียบ มีขั้นตอนยุ่งยาก วัฒนธรรมการทำงาน และค่าตอบแทนที่ไม่ดึงดูดกำลังคนคุณภาพ จึงไม่ใช่ทางเลือกแรกของคนเก่ง

- ข้าราชการและส่วนราชการมีทางเลือกในการพัฒนาที่หลากหลาย และการเปลี่ยนแปลงที่ผกผัน ส่งผลให้การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา รวมถึงการกำหนดนโยบายระยะยาวในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทำได้ยาก ประกอบกับข้อมูลที่มีหลากหลายและจำนวนมาก จำเป็นต้องมีจัดระเบียบข้อมูล (Data Cleansing) รวมทั้งการกำหนดแนวทางในการใช้ข้อมูลร่วมกัน ซึ่งจะกระทบกับแนวปฏิบัติเดิมที่ผ่านมา และใช้เวลาในการจัดการกับข้อมูลเดิมที่มีจำนวนมาก

- แหล่งทุนบางแหล่ง เริ่มมีกลไกในการดูแลนักเรียนทุนรัฐบาลของตนเอง โดยไม่ฝากให้อยู่ในความดูแลของสำนักงาน ก.พ. โดยมีทูตด้านวิทยาศาสตร์ช่วยดูแล ซึ่งส่งผลให้บทบาทของสำนักงาน ก.พ. มีบทบาทลดลง นอกจากนี้ ด้วยภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย งบประมาณในการให้ทุนรัฐบาลลดลง ประกอบกับการไปศึกษาต่อในต่างประเทศอาจจะไม่ใช่แรงจูงใจสำหรับคนรุ่นใหม่

### 2.2.3 การวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของการดำเนินการที่ผ่านมา

1) **ข้อบังคับ ก.พ. และหลักเกณฑ์** ที่ใช้ในการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาล เป็นกฎ ระเบียบที่มีบทบาทในการดูแลในบริบทเดิม ซึ่งมีทั้งบริบท พรบ. ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 พรบ. ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2538 และ พรบ. ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 โดยที่ระเบียบ และหลักเกณฑ์ เกี่ยวกับการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาลหลาย ๆ เรื่องไม่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น การให้นักเรียนทุน รัฐบาลศึกษาวิชาเฉพาะวิชาที่อยู่ในหลักสูตรเท่านั้น และที่สำคัญบริบทเดิม คือ “การได้รับทุนรัฐบาลเพื่อไป ศึกษาต่อต่างประเทศ” เป็นแรงจูงใจให้คนคุณภาพมารับทุนและรับราชการในอนาคต และบนพื้นฐานความเชื่อ ที่ว่าคนคุณภาพยังต้องการงานราชการ เนื่องจากเป็นงานที่มั่นคงและมีสวัสดิการที่ดี ส่งผลให้การออกแบบ บทบาทการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาลเน้นให้กลับมารับราชการทันทีที่สำเร็จการศึกษา โดยไม่ สนับสนุนให้ฝึกงาน ทำงานวิจัยเพิ่มเติม รวมถึงการฝึกอบรมแบบวิชาชีพ (professional certification training) และไม่อนุญาตให้ได้รับทุนอื่นใดหรือต้องรับทุนรัฐบาลควบคู่ไปด้วย เพื่อให้มีความผูกพันทางสัญญา

นอกจากนั้น การเรียนนอกเหนือจากที่หลักสูตรกำหนด และตามสาขาที่ได้รับจัดสรรเท่านั้น แม้จะมีสาขาวิชาใหม่ หรือมีแนวโน้มด้านวิชาการใหม่ หลักเกณฑ์ในการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาล ก็มักจะมีข้อจำกัดในการอนุมัติให้ศึกษาเพิ่มเติม หรือปรับเปลี่ยนแนวทางการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาล ก็ไม่สามารถดำเนินการได้ นอกจากนี้ การเดินทางไปศึกษาต่างประเทศในยุคที่ผ่านมามีความยุ่งยากในการ ดำเนินการ การเข้าถึงข้อมูลค่อนข้างมีข้อจำกัด และการประสานงานกับสถานศึกษาก็ยาก ต้องผ่านสำนักงาน ผู้ดูแลนักเรียนในต่างประเทศ อีกทั้ง การติดต่อสื่อสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่แพร่หลาย ดังนั้น การดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาลโดยภาพรวมจึงต้องเป็นหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ส่วนราชการมักจะดูแล นักเรียนเมื่อนักเรียนสำเร็จการศึกษาและเดินทางกลับประเทศไทยเพื่อเข้าปฏิบัติราชการชดใช้ทุนเท่านั้น

ดังนั้น บทบาทการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาลแบบเดิมจึงไม่สอดคล้องกับ บริบทการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งลักษณะของกำลังคนคุณภาพในยุคปัจจุบัน ที่ต้องการศึกษาแบบ Multi-disciplinary เช่น Economic engineering รวมทั้งสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและเทคโนโลยี นอกจากนี้ หลักเกณฑ์ในการดูแลนักเรียนทุนเดิมยังไม่เชื่อมโยงกับบทบาทหน้าที่ของการทำงาน ในส่วนราชการของนักเรียนทุนรัฐบาล และไม่มีกลไกหรือแนวทางปฏิบัติที่สร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนา กำลังคนคุณภาพของส่วนราชการอีกด้วย

2) **มติ ก.พ. / อ.ก.พ.** โดยเฉพาะในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ซึ่งนักเรียนทุนรัฐบาลทุกคน ต้องมีการปรับแผนการเรียน รวมทั้งเลื่อนการเดินทางไปศึกษา ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้ริเริ่มเสนอแนวคิด ในการปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการดูแล โดยมีการเน้นการเพิ่มประสบการณ์นอกห้องเรียน รวมทั้งการฝึกงานกับ ภาคราชการ การบรรจุเข้ารับราชการเพื่อเรียนรู้การทำงานและสร้างความคุ้นเคยกับส่วนราชการต้นสังกัดก่อน เดินทางไปศึกษา นอกจากนี้ ยังให้โอกาส ฝึกอบรมเพิ่มเติมแบบมีประกาศนียบัตร (Certified courses) หรือ ฝึกงานหลังสำเร็จการศึกษา

สำหรับการเรียนมีการเปิดโอกาสให้เรียนแบบ Dual degree หรือ Double degree ซึ่งได้เรียนทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งยอมรับการเรียนแบบออนไลน์ทั้งหลักสูตร รวมทั้งการฝึกอบรมแบบออนไลน์ ซึ่งถือเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เดิมไม่อนุญาตให้นักเรียนทุนรัฐบาลเรียน

**3) การศึกษาความคิดเห็นของนักเรียนทุนรัฐบาล** จากการศึกษาความคิดเห็นของนักเรียนทุนรัฐบาล ภายใต้แนวความคิดการให้บริการเป็นศูนย์กลาง (User Centered Design) (สำนักงาน ก.พ., 2563) ซึ่งถือเป็นว่า “ทุนรัฐบาล” เป็นสินค้าหรือบริการที่ภาครัฐจัดให้กับกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ดังนั้น การศึกษานี้ จึงมุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับประสบการณ์การใช้บริการของผู้รับบริการ ซึ่งหมายถึงกลุ่มนักเรียนทุนรัฐบาล ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวพบว่าการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับทุนของรัฐบาลเน้นเฉพาะการศึกษายังขาดความเชื่อมโยงกับการกลับมาปฏิบัติราชการหลังสำเร็จการศึกษา

นอกจากนี้ นักเรียนทุนรัฐบาล มีประสบการณ์เชิงลบเมื่อเข้าปฏิบัติราชการในส่วนราชการต้นสังกัด เนื่องจากไม่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถที่ไปศึกษา อีกทั้งส่วนราชการไม่มีการสอนงานอย่างเป็นระบบ ไม่มีการมอบหมายที่เลี้ยงในการดูแลให้คำปรึกษาในช่วงแรกของการปฏิบัติงาน รวมทั้ง ยังขาดการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพอีกด้วย

**4) ความคิดเห็นของแหล่งทุนที่มีต่อการดูแลจัดการศึกษานักเรียนในภาพรวม** จากการประชุมร่วมกันระหว่างสำนักงาน ก.พ. กับแหล่งทุน สรุปได้ว่า

(1) การดูแลนักเรียนทุนรัฐบาลโดยทั่วไปแหล่งทุนเห็นด้วยกับสำนักงาน ก.พ. แต่จากการที่แต่ละแหล่งทุนมีจุดประสงค์ที่ต่างกัน เช่น นักเรียนทุนรัฐบาล กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เน้นการเป็นอาจารย์ ซึ่งมีความจำเป็นต้องสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ทำงานวิจัยหลากหลาย เพื่อสร้างเครือข่ายในการทำวิจัย ดังนั้น จึงอนุมัติให้นักเรียนทุนอยู่ทำวิจัยหลังสำเร็จการศึกษา (Post - Doctoral) เป็นระยะเวลา 2 - 3 ปี ซึ่งตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด จะสามารถทำวิจัยดังกล่าวได้ไม่เกิน 1 - 2 ปี เท่านั้น

(2) ทุนในสถานศึกษาต่างประเทศมีมากขึ้น ทำให้แหล่งทุนบางแหล่งทุนยอมให้นักเรียนทุนไปรับทุนมหาวิทยาลัย เพื่อศึกษาในระดับปริญญาโท-เอก โดยให้ชะลอการกลับมาปฏิบัติงาน จนกว่าจะสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกตามที่ได้รับทุนของมหาวิทยาลัย ซึ่งแตกต่างจากทุนรัฐบาล ก.พ. และทุนกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ที่ไม่อนุญาตให้นักเรียนทุนไปรับทุนมหาวิทยาลัยทั้งจำนวน เนื่องจากยังมีความกังวลการหนีทุนของนักเรียน

(3) แหล่งทุนยังเห็นว่าการติดต่อประสานงานกับสำนักงาน ก.พ. ต้องทำแบบแยกส่วน โดยต้องหารือกับทั้งระดับเจ้าหน้าที่และระดับผู้อำนวยการหรือหัวหน้ากลุ่มงาน นอกจากนี้ ยังต้องประสานงานกับทั้งศูนย์จัดการศึกษาในต่างประเทศและบริหารความรู้ และสำนักงานผู้ดูแลนักเรียนในประเทศต่าง ๆ ทั้ง 7 แห่งอีกด้วย ซึ่งในบางครั้งได้รับข้อมูลที่ไม่ตรงกัน นอกจากนี้ แหล่งทุนให้ความเห็นว่าในบางกรณี การดูแลนักเรียนของสำนักงานผู้ดูแลนักเรียนยังไม่ทั่วถึง และแนวทางในการพิจารณาบางประเด็น เช่น การยุติ

การศึกษา การพักการศึกษาชั่วคราว และการฝึกงานหลังสำเร็จการศึกษา ยังไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของการจัดสรรทุนของแหล่งทุน ทั้งนี้ หลักเกณฑ์ในการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาล โดยทั่วไปแหล่งทุนจะใช้หลักเกณฑ์เดียวกับสำนักงาน ก.พ. ในการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาล อย่างไรก็ตาม ในช่วงที่ผ่านมา เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการจัดสรรทุนแตกต่างกัน จึงมีบางหลักเกณฑ์ของแหล่งทุนที่มีความลักลั่น ดังนั้น การกำหนดหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ก.พ. จึงควรมีความชัดเจนว่าหลักเกณฑ์ใดเป็นหลักเกณฑ์ร่วม หรือหลักเกณฑ์ที่มีมาตรฐาน และหลักเกณฑ์เฉพาะ (Customized) เพื่อรองรับความต้องการของแหล่งทุนต่าง ๆ

#### 5) ความหลากหลายของหลักสูตรปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลง

ความหลากหลายของหลักสูตรในสาขาวิชาต่าง ๆ เช่น หลักสูตรสหสาขาวิชา (Multidisciplinary) ที่เป็นหลักสูตรที่มีวัตถุประสงค์ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาตั้งแต่ 2 สาขาวิชาขึ้นไป เช่น Art & Digital Arts, Commerce & Engineering และ Economic & Laws เป็นต้น นอกจากนั้นยังมีหลักสูตรที่กำหนดให้นักเรียนไปศึกษา 2 ประเทศ เช่น ศึกษาวิชาตามหลักสูตรครบในประเทศหนึ่ง และให้ไปทำวิจัยอีกประเทศหนึ่ง ซึ่งการศึกษาทั้ง 2 หลักสูตรที่ผ่านมา มีนักเรียนทุนรัฐบาลขอไปศึกษา แต่ไม่สามารถอนุญาตให้ไปได้ เนื่องจากหลักเกณฑ์ในการดูแลนักเรียน ยังกำหนดให้นักเรียนทุนรัฐบาลศึกษาในสาขาวิชาและประเทศที่ได้รับจัดสรรเท่านั้น

#### 2.2.4 ข้อเสนอในการปรับบทบาทการดูแลจัดการศึกษาฯ เพื่อให้การบริหารจัดการนักเรียนทุนรัฐบาลบรรลุตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ฯ ที่มีการปรับเปลี่ยน

จากบทวิเคราะห์ข้างต้น จะเห็นว่าบทบาทการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาล ยังยึดอยู่กับหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ เน้นการเรียนให้สำเร็จการศึกษาโดยเร็วและกลับเข้าปฏิบัติงานทันทีที่สำเร็จการศึกษา โดยไม่สนับสนุนให้เพิ่มพูนประสบการณ์การทำงาน/วิชาชีพ และการดำเนินการยังขาดการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง นอกจากนั้นจุดประสงค์หรือเป้าหมายของการจัดสรรทุนแต่ละแหล่งทุนแตกต่างกัน ดังนั้นหากสำนักงาน ก.พ. ยังยึดบทบาทการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาลแบบเดิม การบริหารจัดการนักเรียนทุนรัฐบาลเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายของยุทธศาสตร์ ฯ ที่มีการปรับเปลี่ยนคงเป็นไปได้ยาก ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการนักเรียนทุนรัฐบาลบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ ฯ สำนักงาน ก.พ. จึงต้องปรับบทบาทในการดูแลจัดการศึกษาแบบใหม่ โดยการดำเนินการใน 3 ด้านนี้ ได้แก่ด้านแรกด้านกรอบความคิดในการทำงาน ด้านที่ 2 ด้านการสร้างกลไกในการทำงาน และด้านสุดท้ายคือด้านระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาล

ภาพที่ 3 สรุปข้อเสนอการปรับบทบาทการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาล



### 1. ด้านปรับกรอบความคิดในการทำงาน

1) การสร้างเป้าหมายร่วมกัน สำนักงาน ก.พ. ในฐานะ HR ของภาครัฐ ควรทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำด้านการพัฒนากำลังคนคุณภาพ โดยการเป็นผู้นำแหล่งทุนที่ใช้งบประมาณภาครัฐทุกรูปแบบเพื่อการสร้างเป้าหมายร่วมกันในการสร้างกำลังคนคุณภาพที่รองรับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ที่มีการปรับเปลี่ยน โดยเมื่อการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน จำเป็นต้องมีการกำหนดบทบาทในการพัฒนากำลังคนคุณภาพในภาคส่วนต่าง ๆ ที่ชัดเจน ลดความซ้ำซ้อน โดยแต่ละแหล่งทุนควรมีลักษณะเฉพาะในการพัฒนากำลังคนคุณภาพที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน เพื่อจะมีเป้าหมายการพัฒนาและการดูแลที่เหมาะสม

นอกจากนี้ การกำหนดเป้าหมายร่วมกันควรมีวิเคราะหฺฉากทัศน์ (Scenario) ที่หลากหลายร่วมกันด้วย และที่สำคัญจำเป็นต้องมีการกำหนดระยะเวลาในการทบทวนเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่มีความผันผวน

สำหรับกรอบความคิด (Mindset) ในการพัฒนากำลังคนคุณภาพ ทุกแหล่งทุนต้องเรียนรู้ที่จะทำความเข้าใจเป้าหมายการพัฒนาของแต่ละแหล่งทุนที่ชัดเจน และต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อลดความซ้ำซ้อนของการให้ทุนรัฐบาล และบูรณาการการใช้ประโยชน์จากกำลังคนคุณภาพร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ

2) การปรับ Mindset ในการทำงานของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. การทำงานที่ผ่านมาของสำนักงาน ก.พ. จะยึดกับกฎ ระเบียบ เป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังจากที่มีกฎหมายเกี่ยวกับความผิดทางละเมิด ซึ่งมีกรณีข้าราชการต้องรับโทษเนื่องจากความประมาทในการทำงาน มีกระบวนการในการหา

คนผิดหรือผู้ที่ต้องรับผิดชอบ ส่งผลให้ “ความไว้วางใจ” ระหว่างเจ้าหน้าที่ที่มีลดน้อยลง ส่วนใหญ่จะเน้นการทำงานตามระเบียบอย่างเคร่งครัด โดยขาดความยืดหยุ่นและประโยชน์สุดท้ายของการพัฒนากำลังคนคุณภาพ ดังนั้น การสร้าง “ความไว้วางใจ” ของข้าราชการที่ทำงานเชื่อมโยงกันจึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานในบริบทใหม่

จากการทำงานที่ผ่านมา โดยเฉพาะหลักเกณฑ์ในการดูแลนักเรียนทุนรัฐบาล จะมีการเปลี่ยนแปลงในหลักการน้อย แต่จะมีการปรับเฉพาะแนวปฏิบัติย่อย ๆ ซึ่งสะท้อนการทำงานเชิงรับ (Receptive) มากกว่าการทำงานเชิงรุก (Proactive) แม้จะมีการปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนหลายครั้งแต่หลักการพื้นฐาน รวมทั้งหลักเกณฑ์ย่อยในการดูแลไม่มีการปรับเปลี่ยนแบบพลิกโฉม หากแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย เช่น กรอบระยะเวลาการศึกษาเป็นต้น ดังนั้น หากต้องการจะให้การบริหารจัดการนักเรียนทุนรัฐบาลบรรลุถึงเป้าหมายของยุทธศาสตร์ ฯ จำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) เพื่อรองรับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตอบโต้ภัย และรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ ดังนั้น การทำงานเกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์ในการดูแลนักเรียนทุนรัฐบาลของสำนักงาน ก.พ. จึงต้องอยู่บนความสมดุลระหว่างหลักการ กฎ ระเบียบ และ ความยืดหยุ่น โดยข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ต้องเรียนรู้ที่จะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เน้นการทำงานที่ต้องปรับเปลี่ยนตลอดเวลา รวมทั้งการทำงานเชิงรุกที่ต้องวิเคราะห์และทำนายอนาคต (Future Foresight) และมีการปรับปรุงระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่องอีกด้วย จำเป็นต้องมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ และการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีเพื่อให้เกิดพัฒนาการในการทำงาน

## 2. ด้านการสร้างกลไกในการทำงาน

1) สร้างกระบวนการทำงานและวิธีการทำงาน การทำงานของหน่วยงานภายในของสำนักงาน ก.พ. มีการแบ่งตามกระบวนการ และมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่แยกขาดจากกัน ความเชื่อมโยงของกระบวนการพัฒนากำลังคนคุณภาพซึ่งเป็นกระบวนการที่ยาวและต่อเนื่องยากที่จะตัดขาดหรือแยกการทำงานที่ชัดเจน ทำให้ที่ผ่านมาการส่งผ่านงานมีความล่าช้า แม้จะมีความพยายามในการตั้งคณะทำงาน หรือใช้กลไกในการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แต่ก็ยังไม่สามารถทำให้เกิดการบูรณาการงานร่วมกันได้ เนื่องจากเป้าหมายการทำงานยังเน้นที่การทำงานภายใต้บทบาทของตนเอง

นอกจากนี้ มีความพยายามในการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลกำลังคนคุณภาพ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลภายใต้ผู้บริการระดับรองเลขาธิการ ก.พ. คนเดียวกัน อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี ก็สร้างปัญหาอีกรูปแบบหนึ่ง คือบางหน่วยงานต้องมีสายบังคับบัญชาที่ซับซ้อน แต่ละหน่วยงานก็ยังคงเน้นเป้าหมายในการทำงานของตนให้เสร็จและส่งต่อความเชื่อมโยงของแต่ละกระบวนการจึงมีความติดขัด และล่าช้า

ดังนั้น เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานจึงควรมีการปรับโครงสร้างให้หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารกำลังคนคุณภาพอยู่ภายใต้ ศูนย์ หรือ สำนักเดียวกัน แบบเต็มรูปแบบ (Restructure) เนื่องจาก

รับผิดชอบงบประมาณส่วนใหญ่ของสำนักงาน ก.พ. อีกทั้งยังเป็นภารกิจในการสร้างกำลังคนในอนาคต ซึ่งสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศอีกด้วย

การปรับโครงสร้างเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะผลักดันให้เกิดการบูรณาการการทำงาน แต่ต้องมีกลไกในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนในการทำหน้าที่ในกระบวนการต่าง ๆ ให้เกิดการเรียนรู้ผ่านการทำงาน มีประสบการณ์ในการทำงานในทุกกระบวนการ เพื่อเรียนรู้ผลกระทบของความต่อเนื่องในการทำงาน อีกด้วย

นอกจากปรับโครงสร้างหน่วยงานแล้วที่สำคัญอีกอย่างคือ **การปรับกระบวนการทำงาน หรือวิธีการทำงาน (Reprocess)** คือ กรณีที่เป็นหน่วยงานสนับสนุนในสำนักงาน ก.พ. อาทิ สำนักกฎหมาย กลุ่มงานคลัง กำหนดให้มีการประชุมร่วมกันเป็นประจำทุกเดือนเพื่อติดตามปัญหา อุปสรรคในการทำงาน โดยในการประชุมทุกครั้งทุกฝ่ายจะต้องเข้าใจเป้าหมายในการทำงานเหมือนกันและต้องมีการเสนอแนวทางในการปรับปรุงการทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานซึ่งกันและกัน หรือหากไม่มีประเด็นการปรับปรุง กำหนดให้เสนอแนวทางในการพัฒนางานเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้การทำงานบรรลุถึงเป้าหมายของหน่วยงานกำหนดไว้

**2) สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักเกณฑ์การดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาล** โดยอาจสร้างความเชื่อมโยง หลักการดูแล ให้เชื่อมโยงกับการจัดสรร การสรรหา และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในส่วนราชการ ซึ่งหลักเกณฑ์ วิธีการ และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนของรัฐบาล ได้เริ่มใช้ตั้งแต่ พ.ศ. 2514 แม้บางหลักเกณฑ์มีการปรับปรุงในช่วงปี พ.ศ. 2551 แต่ก็ยังคงมีหลักเกณฑ์ที่ไม่สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ในปัจจุบัน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจไม่รองรับบริบทของวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ในอนาคตอีกด้วย

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. มีการกำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการขับเคลื่อนงานปฏิรูปการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านการเตรียมกำลังคนคุณภาพของภาคราชการ ส่งผลให้การบริหารจัดการนักเรียนทุนของรัฐบาลภายใต้หลักเกณฑ์เดิมขาดความยืดหยุ่น และไม่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการนักเรียนทุนรัฐบาลรองรับกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ฯ ที่มีความยืดหยุ่น และเน้นการมีส่วนร่วม ผู้ศึกษาจึงได้วิเคราะห์ และเสนอปรับปรุงหลักเกณฑ์ วิธีการ และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนของรัฐบาล ให้มีความยืดหยุ่น เพื่อสอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ในปัจจุบัน และรองรับกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ฯ ที่ปรับเปลี่ยนใหม่ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ตารางที่ 3 ข้อเสนอปรับปรุงหลักเกณฑ์วิธีการ และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการดูแลจัดการศึกษา  
นักเรียนทุนรัฐบาล

### ระยะที่ 1 ก่อนเดินทางไปศึกษา

#### หลักการและแนวคิด

หลักเกณฑ์เดิม	ข้อเสนอในการปรับปรุง
<p>(1) อนุโลมให้นักเรียนทุนของรัฐบาลที่ยังไม่มีความพร้อมเดินทางไปศึกษาได้ เช่น กรณีการตอบรับแบบมีเงื่อนไข (Conditional Offer) เนื่องจากคะแนนภาษาอังกฤษไม่ถึงเกณฑ์ของสถานศึกษา ก็ให้เดินทางไปศึกษาภาษาอังกฤษก่อนเข้าศึกษาได้</p> <p>(2) เน้นการศึกษาให้ได้รับคุณวุฒิตามที่ได้รับทุนโดยไม่ได้เชื่อมโยงกับแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career plan) ของนักเรียนทุนของรัฐบาล</p> <p>(3) ระยะเวลาศึกษาตามที่สถานศึกษากำหนด โดยกรณีไม่สำเร็จการศึกษา สามารถขยายเวลาศึกษาได้ด้วยทุนรัฐบาลอีก 1 ปี และศึกษาต่อด้วยทุนส่วนตัวอีก 2 ปี</p> <p>(4) กรณีนักเรียนทุนของรัฐบาลที่ได้รับการตอบรับแบบไม่มีเงื่อนไข ต้องเข้าศึกษาในหลักสูตรที่ได้รับทุนทันทีโดยไม่มีโอกาสในการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าศึกษา</p>	<p>(1) นักเรียนทุนของรัฐบาลถือเป็น “กำลังคนคุณภาพ” ที่ต้องมีความพร้อมในการเข้าศึกษา</p> <p>(2) หลักสูตรที่ศึกษาต้องสอดคล้องกับโครงการที่ราชการกำหนด และมีแผนการศึกษาที่ชัดเจนตรงตามความต้องการของส่วนราชการ และสอดคล้องกับการวางแผนอาชีพ (Career plan) ของนักเรียนทุนของรัฐบาล โดยเปิดโอกาสให้สามารถศึกษาในหลักสูตรที่มีกิจกรรมการพัฒนาที่เพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลาย ทั้งนี้ ต้องสอดคล้องกับความต้องการของส่วนราชการต้นสังกัดหรือแหล่งทุน</p> <p>(3) ระยะเวลาศึกษาเป็นไปตามกรอบระยะเวลาศึกษาที่กำหนด และสอดคล้องกับแผนการบริหารกำลังคนคุณภาพของภาครัฐ</p> <p>(4) สนับสนุนการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะช่วยให้นักเรียนทุนของรัฐบาลสามารถใช้ชีวิต และศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อนการเริ่มต้นศึกษาตามหลักสูตร โดยพิจารณาตามเหตุผลความจำเป็นแล้วแต่กรณี</p>

### ระยะที่ 2 ระหว่างศึกษา

#### หลักการและแนวคิด

หลักเกณฑ์เดิม	ข้อเสนอในการปรับปรุง
<p>(1) นักเรียนทุนของรัฐบาลศึกษาตามหลักสูตรกรณีไม่เป็นไปตามแผนการศึกษาสามารถขยายเวลาศึกษาเพิ่มเติมได้โดยยังขาดการบริหารจัดการตนเอง</p>	<p>(1) ให้สำนักงานผู้ดูแลนักเรียนในต่างประเทศ หรือ สถานเอกอัครราชทูต เป็นผู้ดูแลจัดการศึกษา ให้คำปรึกษา แนะนำ และให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนทุนของรัฐบาล โดยนักเรียนทุนของรัฐบาลต้องบริหาร</p>

หลักเกณฑ์เดิม	ข้อเสนอในการปรับปรุง
<p>ในการวางแผนการศึกษาให้สามารถสำเร็จการศึกษาได้ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด</p> <p>(2) เน้นการศึกษาแบบในชั้นเรียนตามที่หลักสูตรกำหนดเท่านั้น ไม่เปิดโอกาสให้ศึกษาหรือเรียนรู้ผ่านกิจกรรมอื่น ๆ หากไม่ได้เป็นข้อบังคับของหลักสูตร</p> <p>(3) กรณีที่นักเรียนทุนของรัฐบาลไม่สามารถศึกษาได้ตามแผนการศึกษาที่กำหนด หรือพิจารณาว่าไม่อาจสำเร็จการศึกษาตามแผนการศึกษาที่กำหนด ก็ให้โอกาสในการขยายเวลาศึกษาด้วยทุนรัฐบาลและทุนส่วนตัวได้ โดยบางรายไม่สามารถสำเร็จการศึกษาได้ ทำให้การบริหารจัดการงบประมาณไม่มีประสิทธิภาพ และเพิ่มภาระของนักเรียนทุนในการขอใช้ทุนคืนแก่ราชการ</p>	<p>จัดการตนเองในการวางแผนการศึกษาให้สามารถสำเร็จการศึกษาได้ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด รวมถึงรักษาวินัยและมาตรฐานของการเป็นนักเรียนทุนของรัฐบาลที่ถือว่าเป็น “กำลังคนคุณภาพ”</p> <p>(2) สนับสนุนการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมการพัฒนาเสริมสร้างประสบการณ์ที่มีความหลากหลาย เช่น การฝึกงาน การประชุมวิชาการ หรือ โครงการแลกเปลี่ยน การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Field Trip Study) เป็นต้น โดยกิจกรรมดังกล่าวอาจเป็นไปตามที่หลักสูตรกำหนด หรือเพิ่มเติมจากที่หลักสูตรกำหนด แต่ต้องไม่กระทบต่อระยะเวลาและแผนการศึกษาในภาพรวม</p> <p>(3) กรณีที่นักเรียนทุนของรัฐบาลไม่สามารถศึกษาได้ตามแผนการศึกษาที่กำหนด หรือพิจารณาว่าไม่อาจสำเร็จการศึกษาตามแผนการศึกษาที่กำหนด เห็นควรให้นักเรียนทุนของรัฐบาลยุติการศึกษาในต่างประเทศ เพื่อการบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และลดภาระของนักเรียนทุนในการขอใช้ทุนคืนแก่ราชการในอนาคต</p> <p>(4) กรณีนักเรียนที่ประสบปัญหาไม่สามารถสำเร็จการศึกษาได้ตามแผน ซึ่งไม่ได้เกิดจากพฤติกรรม ผิดสัญญาการรับทุน ควรให้โอกาสในการศึกษาต่อในประเทศไทยเพื่อให้สามารถเข้าปฏิบัติราชการขอใช้ทุนได้ ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามความเห็นของหน่วยงานต้นสังกัด และแหล่งทุน</p>

### ระยะที่ 3 สำเร็จการศึกษา

#### หลักการและแนวคิด

หลักเกณฑ์เดิม	ข้อเสนอในการปรับปรุง
<p>(1) นักเรียนทุนของรัฐบาลได้รับทราบเกี่ยวกับแผนการปฏิบัติงานและได้รับมอบหมายงาน เมื่อเข้าปฏิบัติราชการภายหลังสำเร็จการศึกษา</p>	<p>(1) สนับสนุนให้นักเรียนทุนของรัฐบาลสำเร็จการศึกษาภายในระยะเวลาที่กำหนดหรือตามแผนการศึกษา รวมทั้งส่งเสริมให้นักเรียนทุนของรัฐบาล</p>

หลักเกณฑ์เดิม	ข้อเสนอในการปรับปรุง
(2) เมื่อนักเรียนทุนของรัฐบาลสำเร็จการศึกษา จะสนับสนุนให้กลับเข้ารับราชการทันที กรณีที่ขอฝึกงานหรือฝึกอบรมเพิ่มเติมภายหลังสำเร็จการศึกษา ทำได้เฉพาะกรณีและ เป็นเวลาไม่เกิน 1 ปี ด้วยทุนส่วนตัว	วางแผนอาชีพ (Career plan) หลังสำเร็จการศึกษา ร่วมกับส่วนราชการต้นสังกัดหรือแหล่งทุนก่อนกลับเข้าปฏิบัติราชการ  (2) หากสามารถสำเร็จการศึกษาได้ก่อนหรือภายในระยะเวลาตามแผนการศึกษา ก็สนับสนุนให้นักเรียนทุนของรัฐบาลได้มีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์ สร้างเครือข่ายทางด้านการงานและด้านวิชาการ รวมถึงพัฒนาทักษะอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาหรือการทำงานในส่วนราชการ โดยการเพิ่มพูนประสบการณ์ดังกล่าวต้องสอดคล้องกับความต้องการของส่วนราชการต้นสังกัดหรือแหล่งทุนด้วย

จากข้อเสนอในการปรับปรุงหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าแตกต่างจากหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้เดิม ซึ่งก่อนที่จะนำเสนอหลักเกณฑ์ที่ปรับปรุงใหม่เพื่อใช้ในการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาลทุกแหล่งทุน จึงมีความจำเป็นต้องให้แหล่งทุนมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ดังกล่าว โดยกำหนดให้มีการประชุมร่วมกัน ในเดือนตุลาคม 2564 และเดือนพฤศจิกายน 2564 ก่อนที่จะนำเสนอ อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการเตรียมกำลังคนคุณภาพ ให้ความเห็นชอบในเดือนธันวาคม 2564

### 3. ด้านการบูรณาการระบบสารสนเทศทุนรัฐบาล

ระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาลจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงกระบวนการและสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) รายงานเกี่ยวกับกำลังคนคุณภาพ ในช่วงแรกของการใช้ระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาล สำนักงาน ก.พ. ควรเริ่มจากการทำรายงานเกี่ยวกับกำลังคนคุณภาพในมิติต่าง ๆ เช่น ประเภททุน ประเทศที่ศึกษา สถาบันการศึกษา สาขาวิชา เป็นต้น โดยการใช้การเชื่อมโยงข้อมูลภายในสำนักงาน ก.พ. (Connected Data) และข้อมูลจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Inter-Connected Data) เช่น กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงแรงงาน เป็นต้น เพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่น่าสนใจของกำลังคนคุณภาพ อาทิ ภาวะการขาดกำลังคนคุณภาพในตลาดแรงงานไทย กำลังคนคุณภาพที่ตอบสนองการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ หรืองานวิจัยของกำลังคนคุณภาพในด้านต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ให้แหล่งทุนส่วนราชการ รวมทั้งผู้สนใจที่จะสมัครรับทุนได้ทราบข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจในการทำงาน

2) การวิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย โดยเรียนรู้ที่จะนำระบบโปรแกรม เช่น Power BI เป็นต้น มาใช้ในการประมวลผลและนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ภายในสำนักงาน ก.พ. โดยในระยะแรก สำนักงาน ก.พ. อาจให้ความช่วยเหลือแหล่งทุนในการจัดทำข้อมูล โดยช่วยดำเนินการให้และเรียนรู้ร่วมกัน และในระยะถัดมา เมื่อแหล่งทุนเรียนรู้ที่จะนำข้อมูลไปใช้ และส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน รวมทั้งเตรียมความพร้อมในการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ นักเรียนทุนรัฐบาลกับข้อมูลอื่น ๆ เพื่อวิเคราะห์รูปแบบของข้อมูลและนำไปใช้ต่อไป โดยอาจให้ผู้เชี่ยวชาญ มาให้คำแนะนำว่า จากข้อมูลที่มีอยู่เพียงพอที่จะหาคำตอบสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทำนายอนาคต อย่างไรได้บ้าง เช่น ข้อมูลของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเทียบเคียงกับคุณสมบัติของผู้ที่ผ่านการ คัดเลือกในรอบแรก เป็นต้น

นอกจากนี้ ควรปรับวิธีการทำงานเพื่อให้ปฏิบัติงานบนระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาล ที่สะท้อนข้อมูลแบบ real time เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาล

โดยสรุป การดำเนินการตามข้อเสนอ ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านกรอบความคิดในการทำงาน ด้านการสร้างกลไกในการทำงาน และด้านการบูรณาการระบบสารสนเทศทุนรัฐบาล สามารถประเมิน ผลสำเร็จของการดำเนินการภายในระยะเวลา 1 - 2 ปี จากตัวชี้วัด ดังนี้ (1) ร้อยละ 80 ของกระบวนการ ทำงานของการบริหารจัดการนักเรียนทุนรัฐบาล มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดสรร สรรหา พัฒนา และการติดตามการใช้ประโยชน์นักเรียนทุนรัฐบาล (2) ร้อยละ 90 หลักเกณฑ์ในการดูแลจัดการศึกษา นักเรียนทุนรัฐบาล ผ่านความเห็นชอบจาก อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการเตรียมกำลังคนคุณภาพภายในเดือน ธันวาคม 2564 และ (3) ร้อยละ 90 ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนทุนรัฐบาลเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบ สารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาลของสำนักงาน ก.พ.

## 2.2.5 ปัจจัยที่อาจมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการตามข้อเสนอและแนวทางการ บริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม

1) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบูรณาการหน่วยงานภายใน และระหว่างหน่วยงาน ภายนอก ขึ้นอยู่กับการสร้างการมีส่วนร่วมตั้งแต่ทุกระบวนการอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ ในการทำงานควรมีการ ปรับลดกระบวนการ และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน โดยมีการกำหนด ตัวชี้วัดร่วมที่ชัดเจน และทุกหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะได้รับผลการประเมินการทำงานที่เท่ากัน

นอกจากนี้ แม้การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่สภาพแวดล้อม (Ecosystem) ของระบบราชการยังคงไม่มีการปรับปรุงก็ยากที่กำลังคนคุณภาพจะเข้าสู่ ระบบราชการ หรือยากต่อการรักษาคนคุณภาพให้อยู่ในระบบราชการ โดยเฉพาะระบบค่าตอบแทน ที่ค่อนข้างต่ำกว่าภาคเอกชน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยังไม่สะท้อนผลงานที่แท้จริง นอกจากนี้ ระบบความก้าวหน้าในอาชีพที่เป็นไปตามระบบอาวุโสมากกว่าผลงาน เป็นต้น ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จะต้อง มีแผนการปรับปรุงระบบต่าง ๆ ควบคู่ไปด้วย จึงจะประสบความสำเร็จในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของ ภาคราชการและให้ภาคราชการเป็นทางเลือกแรกของคนเก่ง

2) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบูรณาการข้อมูลนักเรียนทุนรัฐบาล จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างระบบการบริหารจัดการข้อมูลจำนวนมหาศาล (Big Data) ซึ่งปัญหาหลักของการเก็บข้อมูลภาครัฐคือคุณภาพข้อมูลที่สะอาด (Clean) หรือรูปแบบที่ชัดเจนตรงกัน (Clear) ถูกต้อง (Correct) ตรงกันบนแพลตฟอร์มเดียวกัน และเป็นปัจจุบันทันเวลา (On Time) นอกจากนี้ การมีธรรมาภิบาล (Data Governance) ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้น เพื่อสร้างให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมกันจัดเก็บข้อมูลที่มีคุณภาพ จำเป็นต้องมีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ของฐานข้อมูลที่เป็นรูปธรรม นอกจากนี้ การบริหารจัดการข้อมูลจำนวนมากควรมีการขอความร่วมมือจากสถาบันส่งเสริมการวิเคราะห์และบริหารข้อมูลขนาดใหญ่ภาครัฐ (GBDI) ซึ่งมีนักวิทยาศาสตร์ข้อมูล (Data Scientist) ในการทำหน้าที่ให้คำแนะนำในการบริหารจัดการข้อมูล การกำหนดปัญหาหรือโจทย์เกี่ยวกับกำลังคนคุณภาพ เพื่อให้ นักวิทยาศาสตร์ข้อมูลได้วางแผนการจัดเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูล และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะสามารถใช้ประโยชน์จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการทำงานเชิงนโยบายต่อไป

3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการรักษานักเรียนทุนรัฐบาล ส่วนราชการที่ได้รับการจัดสรรนักเรียนทุนรัฐบาลไปปฏิบัติราชการในหน่วยงานจะต้องมีวิธีการในการดูแลนักเรียนทุนรัฐบาลเพื่อใช้ประโยชน์และดึงดูดให้นักเรียนทุนรัฐบาลอยู่ในระบบราชการ ซึ่งในการดูแลส่วนราชการควรวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ควบคู่กับการส่งเสริมประสบการณ์ผ่านการทำงานสำคัญขององค์กร โดยการมีโอกาสนในการทำงานสำคัญนอกจากจะเพิ่มพูนประสบการณ์ผ่านการทำงานจริงแล้ว ยังเป็นการสร้างการยอมรับของคนในองค์กร และเมื่อประสบความสำเร็จก็จะยิ่งสร้างความผูกพันของนักเรียนทุนรัฐบาลกับองค์กรมากขึ้น

นอกจากนั้น ควรมีระบบพี่เลี้ยง ที่ครอบคลุมทั้งโค้ช (Coach) หรือหัวหน้างานที่ทำหน้าที่สอนงานที่เข้าใจและสามารถดึงศักยภาพของนักเรียนทุนรัฐบาลมาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่ สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองผ่านการทำงาน และสร้างความผูกพันกับองค์กร นอกจากนี้ ควรมีต้นแบบ (Mentor) ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงที่เป็นที่ยอมรับในองค์กรเป็นแบบอย่างในการทำงาน และมีส่วนร่วมในการพัฒนานักเรียนทุนรัฐบาลอีกด้วย

## 2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

### 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอข้างต้น โดยเฉพาะการปรับโครงสร้างและกระบวนการทำงาน และการปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์ในการดูแลจัดการศึกษานักเรียนทุนรัฐบาล ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างจากแนวปฏิบัติที่ผ่านมา ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเปลี่ยนในระดับกรอบความคิด (Mindset) ดังนั้น ต้องการสร้างความไว้วางใจ (Trust) จากทีมงานผ่านการพัฒนาคุณลักษณะ (Character) ของตนเอง รวมทั้งการแสดงความสามารถ (Competence) ที่เห็นได้จากการดำเนินชีวิตด้วยความซื่อตรง (Integrity) มีความซื่อสัตย์ ยึดมั่นคุณธรรม และในฐานะผู้นำต้องมีเจตนาธรรม (Intent) ที่ห่วงใยผู้อื่น คำนึงถึงประโยชน์ของทุกฝ่าย นอกจากนี้ต้องมีการ

พัฒนาศักยภาพ (Capability) ของตนเองอย่างต่อเนื่อง และสร้างผลงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ (Results) เป็นที่ประจักษ์ด้วย

สำหรับแนวทางในการทำงานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในภาวะที่ต้องสร้างทีมงานใหม่ จำเป็นต้องดำเนินการ ดังนี้

(1) **การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์** โดยต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการทุนรัฐบาล เพื่อให้ได้กำลังคนคุณภาพที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ทิศทางการพัฒนาประเทศ และจำเป็นต้องมีการสื่อสารเป้าหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนทั้งภาพในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อให้สำนักงาน ก.พ. ได้แสดงบทบาทในการเป็นผู้นำและกำหนดทิศทางการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพของประเทศ

(2) **การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ** เริ่มต้นจากการสร้างการยอมรับต่อเป้าหมายร่วมกัน และมีการกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบทั้งของแต่ละทีมที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายทีม ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่แตกต่าง สร้างมุมมองเชิงบวกในการต่อยอดความแตกต่างเชิงความคิดสร้างวัฒนธรรมของการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กับเพื่อนร่วมงานเพื่อนำสู่การปรับปรุง และการสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีมงาน รวมทั้งควรมีการวิเคราะห์คุณลักษณะและสไตล์ในการสื่อสาร (Communication Style) เพื่อเป็นแนวทางในการสื่อสารและให้คำปรึกษาในการทำงาน นอกจากนี้ ต้องมีการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานที่รู้กว้างและรู้ลึกอีกด้วย

## 2) ผู้นำเชิงการบูรณาการ

ภาพรวมของความสำเร็จในการใช้ทุนรัฐบาลเป็นเครื่องมือในการดึงดูด พัฒนา และรักษานักเรียนทุนรัฐบาลจะขึ้นอยู่กับกระบวนการการทำงานและสร้างเครือข่ายการทำงาน ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการ โดยเริ่มต้นจากการสร้างกรอบความคิดในการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ยอมรับความปกติที่แต่ละคนคิดไม่เหมือนกันและทุกคนมีสิทธิที่จะคิดไม่เหมือนกัน

สำหรับการทำงานแบบบูรณาการในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงอาจใช้แนวคิดจากการทำงานของรัฐบาลสิงคโปร์ คือ การทำงานร่วมกันแบบ Whole of Government โดยในการสร้างการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ปัญหาบางอย่าง ต้องมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน และนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาประมวลเพื่อการทำงานตั้งแต่ระยะแรกของการออกแบบนโยบายหรือแนวทางการแก้ปัญหา มีการร่วมกันออกแบบต้นแบบ (Prototype) เพื่อทดลองใช้และร่วมแก้ปัญหาตลอดกระบวนการทำงาน

นอกจากนี้ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการบูรณาการงานทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน ก.พ. รวมทั้งต้องสร้างเครือข่าย การทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น การกำหนดเป้าหมายการทำงานเพื่อให้ได้รับประโยชน์ร่วมกัน ทั้งนี้ ต้องมีการกำหนดรูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นร่วมกัน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาอำนวยความสะดวกในการทำงาน

### 3) ผู้นำด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

การทำงานในยุคปัจจุบันเทคโนโลยีถือเป็นเครื่องมือการทำงาน โดยในฐานะผู้นำนอกจากจะต้องเรียนรู้ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพแล้ว ยังต้องติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง เพื่อวิเคราะห์การนำเทคโนโลยีใหม่ มาปรับใช้ในการทำงานขององค์กร อีกทั้งยังต้องบริหารความเสี่ยงเมื่อองค์กรที่เกี่ยวข้องมีพัฒนาการในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับองค์กรอื่น ๆ ได้

นอกจากนี้ การบริหารจัดการข้อมูล ถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงาน ข้อมูลถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญมากในการสร้างความได้เปรียบในการทำงาน โดยในฐานะผู้นำองค์กร ต้องมีการวางระบบในการจัดเก็บข้อมูลที่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน (Clean) สร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการข้อมูล (Data Governance) โดยมีข้อมูลที่ชัดเจน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน นอกจากนี้ต้องผลักดันโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ได้แก่ ระบบคลาวด์ (Cloud) ระบบการรักษาความปลอดภัย และระบบประมวลผลที่มีคุณภาพ เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่สำหรับการทำนายและกำหนดนโยบายในการทำงานต่อไป

### 3. แผนพัฒนาตนเอง

IDP1

#### แบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล

#### เป้าหมาย วิสัยทัศน์ของการดำรงตำแหน่ง และการวิเคราะห์ตนเอง

ตำแหน่งเป้าหมาย : รองเลขาธิการ ก.พ. (ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล)

บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ : กำกับดูแลงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์และแนวทางในการพัฒนาข้าราชการทุกระดับ ตั้งแต่ระดับแรกเข้าถึงระดับบริหาร พัฒนารูปแบบการฝึกอบรมที่รองรับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล นอกจากนี้ ยังมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การดูแลจัดการศึกษา และการติดตามการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพอีกด้วย

วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย : “บูรณาการแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ”

#### 3.1 การวิเคราะห์ตนเอง

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับ ตำแหน่งเป้าหมาย	การวิเคราะห์ตนเอง	
	มีเพียงพอ	ควรพัฒนาเพิ่มเติม (ระบุประเด็นสำคัญ)
<b>1. ความรู้ที่จำเป็น :</b> 1.1 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการบริหารทรัพยากรบุคคล รูปแบบใหม่โดยเฉพาะ งานวิจัยและบทความเกี่ยวกับการจ้างงาน และตลาดแรงงานในอนาคต รวมทั้งทักษะในอนาคต (Future skills) และการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ 1.2 นโยบายด้านการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการศึกษา 1.3 กฎ ระเบียบ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในภาพรวม	ในด้านการพัฒนาผ่านการศึกษา รวมถึงนโยบายในการพัฒนา กำลังคนคุณภาพผ่านกลไก การให้ทุนรัฐบาลมีความ เชื่อวชาญและประสบการณ์ ครบทั้งวงจรแล้ว แต่ยังขาด การบูรณาการกับระบบการ บริหารทรัพยากรบุคคลใน ส่วนราชการ	- การศึกษายุทธศาสตร์ชาติและ นโยบายอื่น ๆ ที่มีผลกระทบ ต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล นอกเหนือจากความรู้ ด้าน นโยบายการพัฒนากำลังคน คุณภาพ และการศึกษาใน ต่างประเทศ - การวิเคราะห์ผลกระทบ ระหว่างกฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับของงานด้านการ พัฒนาทรัพยากรบุคคลและ การบริหารทรัพยากร

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับ ตำแหน่งเป้าหมาย	การวิเคราะห์ตนเอง	
	มีเพียงพอ	ควรพัฒนาเพิ่มเติม (ระบุประเด็นสำคัญ)
1.4 ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทภารกิจ โครงสร้างและปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ		- ความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาและแผนความก้าวหน้าในอาชีพของส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการออกแบบการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทของภาคราชการที่มีความหลากหลาย
<p><b>2. ทักษะที่จำเป็น :</b></p> <p>2.1 ด้านดิจิทัล การวิเคราะห์ผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลที่ผลต่อการทำงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงการประยุกต์กระบวนการทำงานที่นำดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการอย่างเหมาะสม</p> <p>2.2 ด้านการสื่อสาร : การโน้มน้าวเพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน การสอนงานเพื่อให้ทีมได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการพัฒนานตนเองและพัฒนางาน</p>	<p>เรียนรู้การใช้ระบบดิจิทัลผ่านการทำงานได้ และถือว่าเป็นต้นแบบของการใช้ดิจิทัลในการทำงาน รวมทั้งมีประสบการณ์ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้มีการใช้ระบบมีประสิทธิภาพในการสอนงาน รวมถึงการใช้จิตวิทยาในการสื่อสารกับนักเรียนทุนรัฐบาลที่มีปัญหา</p>	<p>- การวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูล และนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนนโยบาย รวมถึงแนวทางในการทำงานในอนาคต</p> <p>- การหากลยุทธ์ในการสร้างให้ทีมงานสามารถทำงานภายใต้บริบทของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ได้ และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับ Mindset และ Skillset</p> <p>- การสื่อสารแบบโน้มน้าวให้คนในองค์กร โดยปรับรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มคนที่มีความหลากหลาย และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการใกล้ชิดประเด็นละเอียดอ่อนอันเกิดจากการทำงานร่วมกัน</p>
<b>3. ความสามารถที่จำเป็น :</b>		

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับ ตำแหน่งเป้าหมาย	การวิเคราะห์ตนเอง	
	มีเพียงพอ	ควรพัฒนาเพิ่มเติม (ระบุประเด็นสำคัญ)
<p>3.1 การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง</p> <p>3.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์</p> <p>3.3 การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่</p>	<p>บริบทการทำงานที่ผ่านมามีความสามารถบูรณาการงาน และผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงภายในสำนัก/กลุ่มงานมีประสบการณ์ในการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีความเกี่ยวข้องกันโดยตรง บ้างแต่ยังขาดประสบการณ์ในการผลักดันงานระหว่างสำนักหรือ หน่วยงานที่มีงานเชื่อมโยง บางส่วนหรือเริ่มต้นประสานงานกับหน่วยงานใหม่ที่ยังไม่เคยร่วมงานกันมาก่อน นอกจากนี้ยังขาดประสบการณ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ในการผลักดันงานใหม่</p>	<p>- การกำหนดวิสัยทัศน์ โดยการศึกษาผลกระทบระยะยาว อันเกิด จากสภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจในระดับนานาชาติที่มีผลต่อการทำงาน</p> <p>- การบริหารจัดการ พัฒนา และโดยเฉพาะอย่างยิ่งสร้างวัฒนธรรม การทำงานแบบบูรณาการ โดยมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน วิเคราะห์ ผู้มีส่วนได้เสียเพื่อวางกลยุทธ์ในการทำงาน รวมถึงการเรียนรู้ที่จะเข้าใจมุมมองของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มด้วยความเข้าใจ</p> <p>- การสร้างวัฒนธรรมในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบสร้างสรรค์ กระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนเสนอความคิดเห็น และเรียนรู้ถึงความผิดพลาดหรือไม่กลัวความผิดพลาด</p> <p>- การทำงานร่วมกับองค์กรภายนอก เพื่อมองหาโอกาสในการสร้างความร่วมมือ รวมทั้งวางกลยุทธ์</p>

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับ ตำแหน่งเป้าหมาย	การวิเคราะห์ตนเอง	
	มีเพียงพอ	ควรพัฒนาเพิ่มเติม (ระบุประเด็นสำคัญ)
4. คุณลักษณะที่จำเป็น : การยึดมั่นใน มาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ รวมถึงความเป็น Role Model สำหรับ เพื่อนร่วมงานและทีมงาน	ได้รับการประเมินในเรื่องนี้ ในระดับที่โดดเด่น อย่างไรก็ตาม จำเป็นต้องมีประสบการณ์ ในการสร้างทีมในระดับสำนัก เพื่อวางรากฐานให้ทีมมีความคิด และแนวปฏิบัติตามมาตรฐาน จริยธรรมอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ ได้รับความไว้วางใจจากผู้มี ส่วนเกี่ยวข้อง	- การทำงานกับคนรุ่นใหม่ ซึ่งมีวิถีคิด ความเชื่อในการ ทำงานแตกต่าง ส่งผลให้ต้อง ทำความเข้าใจรูปแบบวิถีคิด พฤติกรรมรวมถึงการแสดง ความเห็นที่มีความหลากหลาย และเรียนรู้ที่จะนำความ หลากหลายมาปรับใช้ในการ พัฒนาการทำงาน หรือปรับปรุง มาตรฐานการทำงานให้สอดคล้อง กับบริบทในปัจจุบัน

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา

	ประเด็นการพัฒนา*	เป้าหมายการพัฒนาในระยะ 2 ปี	เป้าหมายการพัฒนา ในระยะ 2 เดือน (ในระหว่างการศึกษาอบรม นบส.1)
จุดแข็ง	1. ทักษะด้านดิจิทัล	การทำให้ระบบฐานข้อมูลกำลังคน คุณภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วน เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสำนักงาน ก.พ.	1. สำนัก / ศูนย์ในสำนักงาน ก.พ. ร่วมกันทำงานบนระบบฐานข้อมูล
	2. การสร้างและ ส่งเสริมให้เกิดการ ทำงานบูรณาการ และความร่วมมือ อย่างเต็มที่	สำนัก/ศูนย์ ที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนากำลังคนคุณภาพร่วมกัน ปฏิรูปกระบวนการดูแลนักเรียนทุน รัฐบาลให้สอดคล้องกับความก้าวหน้า ในอาชีพ	
จุดที่ ต้องการ พัฒนา เพิ่ม	1. การกำหนด วิสัยทัศน์และ กลยุทธ์	สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมของ การปฏิรูประบบทุนรัฐบาลกับแหล่ง ทุนรัฐบาลอื่น ๆ	1. สำนัก/ศูนย์ในสำนักงาน ก.พ. มีแผนงานที่สอดคล้องกับทิศทาง การปฏิรูประบบทุนรัฐบาล ภายใต้ เป้าหมายเดียวกัน 2. ข้าราชการในศูนย์จัดการศึกษา ในต่างประเทศและบริหารความรู้ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ บทบาท ภารกิจ และความก้าวหน้า ในอาชีพของหน่วยงานของนักเรียน ทุนรัฐบาลที่อยู่ในความดูแล
	2. การผลักดันให้เกิด นวัตกรรมและการ เปลี่ยนแปลง	จัดทำโครงการ Sandbox เกี่ยวกับการ หมุนเวียนกำลังคนคุณภาพ โดย มีการปรับปรุงระบบ HRD และ HRM ใหม่ที่สอดคล้อง สนับสนุน ซึ่งกันและกัน	
	3. ความเข้าใจเกี่ยวกับ บทบาท ภารกิจ โครงสร้างและปัญหา ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของ ส่วนราชการ	การพัฒนาให้คนในสำนักที่ทำงาน ด้านการพัฒนา เป็นที่ปรึกษาด้าน HRD ของส่วนราชการ โดยสามารถ นำความรู้ด้าน HRD ไปประยุกต์ใช้ ในการแก้ปัญหา HRM	

## 3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง

IDP 3

## แผนพัฒนารายบุคคล : ระยะเวลา 2 ปี

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะที่ ต้องการพัฒนา	เป้าหมาย การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา								แนวทางการ ประยุกต์ใน การทำงาน	
			ปีที่ 1				ปีที่ 2					
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		
1. ทักษะด้าน ดิจิทัล	สำนัก/ศูนย์ใน สำนักงาน ก.พ. ร่วมกัน ทำงานบน ระบบ ฐานข้อมูล	การสัมมนาเพื่อ แลกเปลี่ยน ความคิดเห็น เพื่อการ ปรับปรุงระบบ การศึกษา/ดู งานฐานข้อมูล ของหน่วยงาน อื่นๆ										รายงานการ สัมมนา โดยนำ ข้อคิดเห็น มาใช้ในการ พัฒนาระบบ สารสนเทศ
2. การสร้าง และส่งเสริม ให้เกิดการ ทำงานบูรณา การและความ ร่วมมืออย่าง เต็มที่		การประชุมเพื่อ แลกเปลี่ยน ความคิดเห็น/ การสัมมนา ระหว่างสำนัก/ กอง										การจัดทำ คู่มือสำหรับ หัวหน้างาน ในการ ตรวจสอบ ข้อมูล
3. การเรียนรู้ เกี่ยวกับการ กำหนด วิสัยทัศน์		- การอบรมการ วิเคราะห์ฉากทัศน์ (Scenario planning) - การร่วมประชุม สัมมนา เชิงวิชาการ										- การพัฒนา แผนปฏิบัติ งานเพื่อการ ปฏิรูปทุน รัฐบาล - รายงานการ เปรียบเทียบ ทิศทางการ

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะที่ ต้องการพัฒนา	เป้าหมาย การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา								แนวทางการ ประยุกต์ใน การทำงาน
			ปีที่ 1				ปีที่ 2				
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
	เป้าหมาย เดียวกัน	- การเป็น คณะกรรมการ ร่วมกับ หน่วยงานต่าง ๆ ในการกำหนด นโยบาย									บริหาร กำลังคน คุณภาพของ แหล่งทุน อื่น ๆ หรือ องค์กรระดับ นานาชาติ

แผนพัฒนารายบุคคล : ระยะเวลา 2 เดือน (ระหว่างการศึกษาอบรม นบส. 1)

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะ ที่ต้องการพัฒนา	เป้าหมายการ พัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ ต้องการพัฒนา		แนวทางการ ประยุกต์ในการ ทำงาน
			เดือนที่ 1	เดือนที่ 2	
การผลักดันให้เกิด นวัตกรรมและการ เปลี่ยนแปลง	การจัดทำแผน ปฏิบัติการในการ สร้างความร่วมมือ ให้ข้าราชการใช้ ระบบฐานข้อมูล ในการทำงาน	- เรียนรู้จากหัวข้อ Digital Transformation - ศึกษา Case study จากแหล่งข้อมูล ต่าง ๆ ใน Website - เรียนรู้ผ่านการ แลกเปลี่ยนจาก เพื่อน นบส.			การนำแผนปฏิบัติงาน มาใช้ในส่วนงานที่ กำกับดูแลและ นำเสนอแผนกับ ผู้บริหารที่กำกับดูแล
การเรียนรู้เกี่ยวกับ การกำหนดวิสัยทัศน์	การพัฒนาข้อเสนอ สำหรับการ ปรับปรุงระบบ การดูแลนักเรียน ทุนรัฐบาลที่ สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ในการ ปฏิรูประบบทุน รัฐบาล	- การทำ IS / GP - การฝึกอบรม เชิงปฏิบัติการใน การจัดทำวิสัยทัศน์ ของงาน IS และ GP			- นำข้อเสนอมาใช้ในการ พัฒนางาน - นำบทเรียนที่ได้จาก การทำงานกลุ่มร่วมกับ เพื่อนในส่วนราชการ อื่น ๆ มาใช้ในการ ทำงาน รวมทั้งมี เครือข่ายของส่วน ราชการที่หลากหลาย

ปัญหา/อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น :

1. การเรียน นบส. มีตารางในการเรียนที่เร่งรัด และมีงาน IS และ GP ที่ต้องพยายามให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด นอกจากนี้ ยังมีภาระงานประจำที่ต้องทำหลังจากการฝึกอบรมอีกด้วย นอกจากนี้ สถานการณ์การแพร่ระบาดที่กระทบกับการทำงานในความรับผิดชอบ รวมถึงการเรียนรู้แบบออนไลน์ทำให้ประสิทธิภาพการเรียนรู้ไม่ดีเท่าที่ควร

2. การทำงานเพื่อพัฒนา Mindset ต้องใช้ความชำนาญในการออกแบบการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ อีกทั้งการฝึกอบรมต้องปรับให้เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับบริบทการทำงาน จึงจะสามารถกระตุ้นให้เกิดความเข้าใจและสร้างการมีส่วนร่วมในการสร้างการเปลี่ยนแปลง

3. การพัฒนาทั้ง 2 เรื่อง ต้องมีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นระยะ ๆ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและสร้างการมีส่วนร่วม

#### **แนวทางการป้องกันปัญหา/อุปสรรค :**

1. การจัดตารางเวลาในการเรียน การทำงานที่ชัดเจน ซึ่งต้องใช้ทักษะในการวางแผน การจัดลำดับความสำคัญ รวมทั้งวินัยในการทำงาน

2. การปรับวิธีการทำงานร่วมกับทีมงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดข้อผิดพลาดให้ลดน้อยลง และที่สำคัญต้องนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อประหยัดเวลาในการทำงาน

3. การจัดประชุม Online โดยใช้ระยะเวลาไม่เกิน 45 นาที เพื่อสามารถทำได้เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยต้องมีเทคนิคในการบริหารการประชุม การดำเนินการอภิปรายเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และถือเป็นการสร้างความมีส่วนร่วมอีกด้วย

## 3.3 ผลการพัฒนาดตนเอง

IDP5

## ผลการพัฒนาดตนเองระยะ 2 เดือน (ระหว่างการศึกษาอบรม นบส. 1)

ประเด็น การพัฒนา	เป้าหมาย การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ผลการพัฒนาดตนเอง (อธิบายพัฒนาการ หรือการเปลี่ยนแปลง)	การพัฒนาต่อไป
1. การผลักดัน ให้เกิดนวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลง	การจัดทำ แผนปฏิบัติการ ในการสร้างการ เปลี่ยนแปลง โดยใช้ระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศใน การทำงานด้าน การดูแลจัด การศึกษา นักเรียนทุน รัฐบาล	เรียนรู้จากหัวข้อ (1) องค์กรยุคใหม่กับ DigitalTransformation (2) Digital Leadership : Digital Transformation (3) Digital Leadership: Big data (4) Being Agile Leader by Speed of Trust : Leadership from within	1. เมื่อจัด Workshop เพื่อปรับทัศนคติของ เจ้าหน้าที่หน่วยงาน โดยนำแนวคิดเรื่อง Habit 1Be Proactive โดยนำแนวคิดเกี่ยวกับ อิทธิพลของ “กรอบ ความคิด” รวมถึง Circle of Concern และ Circle of Influence มาแลกเปลี่ยนและทดลองให้ กรณีศึกษาทำอย่างไร ให้เรานำระบบสารสนเทศ ทุนรัฐบาลมาใช้ในการ ทำงาน ส่งผลให้มีความ เข้าใจเกี่ยวกับการนำ แนวคิดเรื่อง Proactive มาใช้ในการทำงาน มากขึ้น 2. การนำ Video Clip ของเรื่องของธนาคาร กสิกรไทย มานำเสนอ เพื่อเป็นตัวอย่างของ การเปลี่ยนแปลง โดย นำมาจัดทำชุดคำถาม	1. การเป็น ผู้อำนวยการเรียนรู้ รวมถึง การตั้ง คำถามเพื่อกระตุ้น 2. Conflict management ที่อาจเกิดขึ้นใน ระหว่างการอภิปราย ซึ่งจะต้องปรับใช้ เมื่อมีการระดม สมองร่วมกับผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องที่ หลากหลายมากขึ้น

ประเด็น การพัฒนา	เป้าหมาย การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ผลการพัฒนาตนเอง (อธิบายพัฒนาการ หรือการเปลี่ยนแปลง)	การพัฒนาต่อไป
			<p>หลังการนำเสนอเพื่อ เป็นประเด็นการอภิปราย ทำให้มองเห็นความ เชื่อมโยงมากขึ้น อย่างไรก็ดี การนำให้ การอภิปรายเป็นไปใน เชิงสร้างสรรค์ต้องใช้ ทักษะและประสบการณ์ มากขึ้น เนื่องจากเมื่อ จัดจะได้รับฟังแนวคิดที่ เป็นอุปสรรคต่อการ พัฒนา เช่น “หน่วยงาน เอกชนทำได้ไม่ยาก แต่หน่วยงานภาครัฐ ทำไม่ได้หรอก” เป็นต้น</p> <p>3. การทบทวน กระบวนการทำงาน และจัดทำข้อเสนอใน การปรับปรุงงาน ทำให้ มองเห็นภาพรวมมากขึ้น อย่างไรก็ดี กระบวนการ ทำงานที่ปรับเปลี่ยน จำเป็นต้องเชื่อมโยงกับ สำนัก / ศูนย์อื่น ๆ</p>	
		- เรียนรู้ผ่านการแลกเปลี่ยน จากเพื่อน นบส.	1. การจัดแผนปฏิบัติ การที่ชัดเจนเกี่ยวกับ การทำงานโดย กำหนดการบริหาร	1. การบริหารความ เสี่ยงในช่วงที่เร่งรีบ ภายใต้การบริหาร จัดการข้อมูล

ประเด็น การพัฒนา	เป้าหมาย การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ผลการพัฒนาตนเอง (อธิบายพัฒนาการ หรือการเปลี่ยนแปลง)	การพัฒนาต่อไป
		<p>- ศึกษา Case study จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ใน Website</p> <p>- การขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ</p>	<p>จัดการและดูแลนักเรียนทุนรัฐบาลของปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 และ 2565 ผ่านระบบสารสนเทศทุนรัฐบาลเท่านั้น ซึ่งขณะนี้แผนการทำงานมีความชัดเจนมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การนำสู่การปฏิบัติทำได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดมีความจำเป็นต้องบริหารจัดการนักเรียนจำนวนมาก และระบบสารสนเทศทุนรัฐบาลยังอยู่ระหว่างการพัฒนาซึ่งมีแผนจะแล้วเสร็จในเดือนกันยายน 2564 ซึ่งขณะนี้ได้ทำการทดสอบข้อขัดข้องเชิงเทคนิค เช่น Bug เป็นต้น ทำให้การทำงานติดขัดและล่าช้า</p> <p>2. เมื่อได้รับข้อมูลในฐานข้อมูลมาจัดทำเป็นรายงานสรุปเชิงวิเคราะห์ เป็นราย</p>	<p>รายบุคคลที่มีรายละเอียดซึ่งมีผลกระทบในระยะยาว</p> <p>2. การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่และการนำเสนอข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ</p>

ประเด็น การพัฒนา	เป้าหมาย การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ผลการพัฒนาตนเอง (อธิบายพัฒนาการ หรือการเปลี่ยนแปลง)	การพัฒนาต่อไป
			ไตรมาส เพื่อจัดทำ ข้อเสนอในการ ปรับปรุงหลักเกณฑ์ พบว่าการวิเคราะห์ ของผู้อำนวยการกลุ่ม ยังเป็นการวิเคราะห์ เฉพาะกลุ่ม ดังนั้น จำเป็นต้องนำข้อมูล ดังกล่าวมาผสมผสาน (Integrate) สังเคราะห์ เพื่อให้สะท้อนภาพใหญ่ ซึ่งจำเป็นต้องพัฒนา ตนเองในด้านการนำเสนอ ต่อไป	
๒. การเรียนรู้ เกี่ยวกับการ กำหนด วิสัยทัศน์	การพัฒนา ข้อเสนอสำหรับ การปรับปรุง ระบบการดูแล นักเรียนทุน รัฐบาลที่ สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ในการ ปฏิรูประบบทุน รัฐบาล	- การทำ IS / GP - การฝึกอบรมเชิง ปฏิบัติการในการจัดทำ วิสัยทัศน์ของงาน IS และ GP	1. การจัดการประชุม โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ในการดูแล นักเรียนทุน รัฐบาลร่วมกันกับสำนัก/ ศูนย์ที่เกี่ยวข้อง 2. จัดทำร่างข้อเสนอใน การปรับปรุงหลักเกณฑ์ โดยเสนอหลักการผ่าน องค์คณะที่เกี่ยวข้อง (อ.ก.พ. ด้านการบริหาร กำลังคนคุณภาพ 3. จัดทำรายละเอียดใน การปรับปรุงหลักเกณฑ์ และการจัด Focus	1. การเป็น ผู้อำนวยการเรียนรู้ รวมถึงการตั้งคำถาม เพื่อกระตุ้น 2. Conflict management ที่อาจเกิดขึ้นใน ระหว่างการ อภิปราย ซึ่งจะต้อง ปรับใช้เมื่อมีการ ระดมสมองร่วมกับ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ หลากหลายมากขึ้น

ประเด็น การพัฒนา	เป้าหมาย การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ผลการพัฒนาตนเอง (อธิบายพัฒนาการ หรือการเปลี่ยนแปลง)	การพัฒนาต่อไป
			Group ของผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนัก/ ศูนย์ที่เกี่ยวข้อง สำนักงานผู้ดูแลนักเรียน ในต่างประเทศ แหล่งทุน และส่วนราชการ (เพื่อน นบส.) ก่อน นำเสนอ อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการ พัฒนากำลังคนคุณภาพ เพื่อขอความเห็นชอบ ต่อไป	3. การนำเสนอ ประเด็นการประชุม

## บรรณานุกรม

คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 – 2565, สำนักงาน ก.พ. สืบค้นจาก

[https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/guide\\_civilservice\\_update.pdf2](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/guide_civilservice_update.pdf2). (สืบค้นเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2564)

สำนักนายกรัฐมนตรี. (2560). ประกาศเรื่อง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564). สืบค้นจาก [https://www.nesdc.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422) (สืบค้นเมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2564)

คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ พ.ศ. 2563. สืบค้นจาก

[https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/khuumuuetalent6\\_3\\_final.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/khuumuuetalent6_3_final.pdf) (ค้นเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2564)

รายงานการประชุม อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการเตรียมกำลังคนคุณภาพ ครั้งที่ 1/2564 วันพุธ ที่ 31 มีนาคม 2564 หน้า 5

Erasmus Mundus Joint Master Degrees 2564. สืบค้นจาก

[https://www.eacea.ec.europa.eu/scholarships/emjmd-catalogue\\_en](https://www.eacea.ec.europa.eu/scholarships/emjmd-catalogue_en) (สืบค้นเมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม 2564)

การสร้างหลักสูตรและรายวิชาในเชิงพหุ/สหวิทยาการ 2564. สืบค้นจาก

[http://www.km.human.ku.ac.th/files/2560/01km\(beyondcourse\).pdf](http://www.km.human.ku.ac.th/files/2560/01km(beyondcourse).pdf) (สืบค้นเมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม 2564)

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2568 ฉบับย่อ สืบค้นจาก

[https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS\\_SumPlanOct2018.pdf](https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_SumPlanOct2018.pdf) (สืบค้นเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2564)

## ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

นางสาวพรพิศ สมวงษ์

### ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2527  
 ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2556

### ประสบการณ์การรับราชการ

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3	สำนักงานเลขานุการกรม
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 4	งานเลขานุการนักบริหาร กองกลาง
เจ้าหน้าที่การศึกษา 4	ส่วนการศึกษาและฝึกอบรมในต่างประเทศ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
เจ้าหน้าที่การศึกษา 5	ส่วนการศึกษาและฝึกอบรมในต่างประเทศ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
เจ้าหน้าที่การศึกษา 6ว	ส่วนการศึกษาและฝึกอบรมในต่างประเทศ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
เจ้าหน้าที่การศึกษา 7ว	ส่วนการศึกษาและฝึกอบรมในต่างประเทศ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
เจ้าหน้าที่การศึกษา 8ว	ส่วนการศึกษาและฝึกอบรมในต่างประเทศ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ	ศูนย์จัดการศึกษาในต่างประเทศและบริหารความรู้
อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายการศึกษา)	สำนักงานผู้ดูแลนักเรียนในประเทศญี่ปุ่น
นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ	ศูนย์จัดการศึกษาในต่างประเทศและบริหารความรู้

### ผลงานทางวิชาการ

- คู่มือแนวทางการปฏิบัติงานการดูแลจัดการการศึกษานักเรียนทุนเล่าเรียนหลวง และนักเรียนทุนรัฐบาล สำหรับเจ้าหน้าที่
- การศึกษาการปรับตัวของนักเรียนทุนรัฐบาลขณะศึกษา ณ ประเทศญี่ปุ่น
- การศึกษากรณีนักเรียนทุนรัฐบาลศึกษาเกินกว่าระยะเวลาที่ ก.พ. กำหนดด้วยทุนรัฐบาล
- คู่มือการดูแลนักเรียนในประเทศญี่ปุ่น

### รางวัลหรือทุนการศึกษา (เฉพาะที่สำคัญ)

-

### ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

นักทรัพยากรบุคคล เชี่ยวชาญ ศูนย์จัดการศึกษาในต่างประเทศและบริหารความรู้