



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์  
เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน

จัดทำโดย นายเกียรติปราโมทย์ ฉายศรี  
รหัส 9755

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 97  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2566  
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์  
เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน

จัดทำโดย นายเกียรติปราชญ์ ฉายศรี  
รหัส 9755

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 97  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2566

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร  
นักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

ลงชื่อ.....

(นายวีระชัย นาควิบูลย์วงศ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(นางสาวสุชาดา ไทยบรรเทา)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(นายชาญเชาวน์ ไชยานุกิจ)

อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

กรมการพัฒนาชุมชน ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “เศรษฐกิจฐานรากมั่นคง ชุมชนเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งจากวิสัยทัศน์ดังกล่าว กรมการพัฒนาชุมชนได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) เพื่อเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติที่กำหนด อย่างเป็นรูปธรรมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้แผนปฏิบัติราชการ 4 เรื่อง ประกอบด้วย เรื่องที่ 1 การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนให้สามารถบริหารจัดการและพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน เรื่องที่ 2 การส่งเสริมและยกระดับเศรษฐกิจฐานรากให้มั่นคง เรื่องที่ 3 การสร้างความร่วมมือและส่งเสริมบทบาทเครือข่ายการพัฒนาชุมชน ทั้งในและต่างประเทศ และเรื่องที่ 4 การพัฒนาองค์กรให้ทันสมัยมีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล บุคลากรมีอุดมการณ์และเชี่ยวชาญในงานพัฒนาชุมชน

กรมการพัฒนาชุมชน ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ที่เป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล และกระทรวงมหาดไทย ที่มีความจำเป็นเร่งด่วน และมีความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน ซึ่งกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจดังกล่าว คือ “บุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชน” แต่เนื่องจากมาตรการการลดจำนวนอัตรากำลังของทางราชการ เพื่อลดขนาดของหน่วยงานราชการ ส่งผลให้บุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนจะลดจำนวนลงในอนาคต จึงมีแนวโน้มที่บุคลากรเกิดภาวะงานล้นมือ (Workload) ประกอบกับภาวะความเปลี่ยนแปลงด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จึงนับว่าเป็นสิ่งที่ยากและท้าทายสำหรับผู้บริหารทุกระดับในการบริหารจัดการบุคลากรให้มีอัตรากำลังเหมาะสมกับภารกิจงาน ตลอดจนการสร้างกลไก/เครื่องมือที่มีความเหมาะสมกับภารกิจและเทคโนโลยี ที่จะสนับสนุนการทำงานขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานไปสู่วิสัยทัศน์ที่กรมฯ กำหนดไว้ คือ “เศรษฐกิจฐานรากมั่นคง ชุมชนเข้มแข็ง ด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาการบริหารงานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน และบุคลากรในองค์กร ผู้ศึกษาจึงเสนอ “การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน” โดยกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์
  - 1.1 ระยะสั้น (ดำเนินการภายใน 1 ปี) มุ่งเน้นการบริหารจัดการด้านกำลังคน และระบบการทำงาน
  - 1.2 ระยะกลาง (ดำเนินการภายใน 2 - 3 ปี) มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเครือข่ายการทำงาน
  - 1.3 ระยะยาว (ดำเนินการภายใน 3 - 5 ปี) การปรับโครงสร้างกรมการพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับกรอบอัตรากำลัง
2. แนวทางการขับเคลื่อนข้อเสนอ
  - 2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายในการขับเคลื่อนภารกิจที่ถูกต้อง ตรงกัน
  - 2.2 มอบหมายหน่วยงานผู้รับผิดชอบ วิเคราะห์ข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
  - 2.3 มอบหมายหน่วยงานหลัก และหน่วยงานสนับสนุนร่วมกำหนดโครงการ/
  - 2.4 การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมตามภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน
  - 2.5 การบูรณาการโครงการ/กิจกรรมตามภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน ร่วมกับภาคีเครือข่ายในการพัฒนาทั้ง 7

2.6 การรายงานผลการปฏิบัติงาน ในระดับต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานได้รับทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงาน

2.7 การประชาสัมพันธ์

3) การติดตามประเมินผล

จากแนวทางดังกล่าว จะทำให้กรมการพัฒนาชุมชนในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักในการสร้างเศรษฐกิจฐานรากมั่นคง ชุมชนเข้มแข็ง ได้พัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน และส่งผลให้บุคลากรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ทักษะ และองค์ความรู้ มีขวัญและกำลังใจที่ดี และปฏิบัติงานภายใต้บรรยากาศสภาพแวดล้อมและคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติราชการให้บรรลุเป้าประสงค์ตามแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของกรมการพัฒนาชุมชนและกระทรวงมหาดไทย ตลอดจนยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศ และแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน ต่อไป

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษา “การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกรมการ  
พัฒนาชุมชน” ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม  
(นบส.1) รุ่นที่ 97 ของวิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ประจำปี 2566 โดยผู้ศึกษา  
ได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจากท่านอาจารย์วีระชัย นาควิบูลย์วงศ์ ท่านอาจารย์สุชาดา ไทยบรรเทา และท่าน  
อาจารย์ชาญเชาวน์ ไชยานุกิจ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำแนะนำ ทั้งในด้านความรู้ แนวคิด วิธีการ ตลอดจน  
ปรับปรุงแก้ไขรายงานการศึกษานี้ให้เกิดความสมบูรณ์ เพื่อให้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนา  
แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชนต่อไป ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอขอบพระคุณท่านสุทธิพงษ์ จุลเจริญ ปลัดกระทรวงมหาดไทย ท่านอรรถิษฐ์ สัมพันธ์รัตน์ อธิบดี  
กรมการพัฒนาชุมชน และคณะผู้บริหารกรมการพัฒนาชุมชน ที่ได้กรุณาเปิดโอกาสให้ผู้ศึกษาเข้ารับการฝึกอบรม  
ในหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1) รุ่นที่ 97 ของวิทยาลัยนักบริหาร สถาบัน  
พัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. เป็นการเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหาร ซึ่งจะเป็น  
กำลังสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน ให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดประโยชน์สูงสุด  
ต่อประชาชน

ขอขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการสถาบันการพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. และเจ้าหน้าที่  
ทุกท่าน ที่ช่วยอำนวยความสะดวกและสนับสนุนในการฝึกอบรมครั้งนี้เป็นอย่างดี ตลอดจนท่านคณะวิทยากรที่ได้ให้ความรู้  
ตลอดการฝึกอบรม จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนางานและ  
ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ต่อหน่วยงานและประชาชนต่อไป

เกียรติปราโมทย์ ฉายศรี

31 พฤษภาคม 2566

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฅ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ญ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	4
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	8
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	10
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	11
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	14
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	27
3. แผนพัฒนาตนเอง	29
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	29
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	31
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	32
บรรณานุกรม	33
ภาคผนวก	34
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	43

## สารบัญตาราง

### ตารางที่

ตารางที่ 1	ตารางแสดงภารกิจสำคัญของกรมการพัฒนาชุมชน ตามนโยบายของรัฐบาล และกระทรวงมหาดไทย	11
ตารางที่ 2	ตารางแสดงข้อมูลบุคลากรสังกัดกรมการพัฒนาชุมชน ย้อนหลัง 3 ปี (พ.ศ. 2564 - 2566)	13
ตารางที่ 3	SWOT Analysis สภาพแวดล้อมของกรมการพัฒนาชุมชน	20
ตารางที่ 4	ตารางการวิเคราะห์และสรุปเพื่อจัดทำข้อเสนอกลยุทธ์ ด้วยวิธีวิเคราะห์ TOWS Matrix จากการใช้ SWOT Analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกรมการพัฒนาชุมชน	24
ตารางที่ 5	การวิเคราะห์ตนเอง	35
ตารางที่ 6	ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา	37
ตารางที่ 7	แผนพัฒนารายบุคคล ระยะเวลา 2 ปี	38
ตารางที่ 8	แผนพัฒนารายบุคคล ระยะเวลา 2 เดือน (ระหว่างการฝึกอบรม นบส.1)	40
ตารางที่ 9	ผลการพัฒนาตนเองในระยะเวลา 2 เดือน (ระหว่างการฝึกอบรม นบส.1)	42



## สารบัญภาพ

## ภาพที่

ภาพที่ 1	กรอบแผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกรมการพัฒนาชุมชน	3
ภาพที่ 2	กรอบแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) กรมการพัฒนาชุมชน 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)	3
ภาพที่ 3	แผนภูมิแสดงโครงสร้างการแบ่งงานภายในส่วนราชการ ของกรมการพัฒนาชุมชน	4
ภาพที่ 4	แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (พ.ศ. 2563 – 2565) ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2563	16
ภาพที่ 5	ธรรมาภิบาลภาครัฐ สร้างชีวิตที่ดีขึ้นแก่ประชาชน 4 แนวคิด 10 หลักการ	19

## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

- ศสท. : ศูนย์สารสนเทศเพื่อการพัฒนาชุมชน  
สพจ. : สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด  
สพอ. : สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ  
สภว. : สำนักส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นและวิสาหกิจชุมชน  
สสช. : สำนักเสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชน

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

## ส่วนที่ 2 ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

### เรื่อง “การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน”

การพัฒนาและปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐเป็นหนึ่งในประเด็นการดำเนินการปฏิรูปประเทศที่สำคัญ ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนการปฏิรูปประเทศ (พ.ศ. 2561 - 2565) และฉบับปรับปรุง กำหนดให้ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นให้กำลังคนภาครัฐมีสมรรถนะสูง มีความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ทันสมัย ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และยึดมั่นในคุณธรรม รวมถึงพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับให้มีขีดความสามารถสูงมีความรับผิดชอบ มีความเป็นมืออาชีพ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruptive Change) เกิดการดำเนินงานใหม่ ๆ ทดแทนรูปแบบเดิมอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมทุกมิติทั่วโลก องค์กรต่าง ๆ ทุกภาคส่วน จำเป็นต้องมีการปรับตัวและบริหารจัดการด้วยความยืดหยุ่นที่เพียงพอรองรับการเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เช่น การบริหารภารกิจงานให้ประสบผลสำเร็จภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (โควิด - 19) เป็นต้น การบริหารงานภาครัฐย่อมได้รับผลกระทบจากกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงจากวิทยาการและเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ที่ต้องปรับเปลี่ยนภารกิจระบบงานการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ซึ่งเกิดจากแรงกดดันของประชาชนที่ต้องการบริการจากภาครัฐด้วยความโปร่งใส รวดเร็ว สะดวก ประหยัด และบริการที่ดีมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น ระบบราชการ 4.0 : ยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน จึงเป็นประเด็นการพัฒนาองค์กรภาครัฐที่สำคัญ เพื่อให้เกิดการปรับตัวให้เข้ากับการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัล โดยต้องเป็นที่พึงของประชาชนและเป็นที่ยอมรับได้โดยแนวโน้มนำการทำงานภาครัฐมุ่งสู่ (1) การเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open and Connected Government) เพื่อให้การทำงานมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูล มีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วม เชื่อมโยงเครือข่ายการทำงานอย่างสอดคล้องและเป็นเอกภาพ (2) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen - Centric Government) เพื่อให้การทำงานมุ่งสู่อนาคตที่ยั่งยืน ใช้ประโยชน์จากข้อมูลขนาดใหญ่ของภาครัฐและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ สามารถแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง ผ่านการเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐที่ให้บริการแบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียวและประชาชนสามารถใช้บริการภาครัฐได้ตลอดเวลาผ่านหลากหลายช่องทาง และ (3) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart and High Performance Government) เพื่อให้เกิดการเตรียมความพร้อมการทำงานไว้ล่วงหน้า มีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันได้ทันเวลา โดยมีความคิดริเริ่มในการสร้างนวัตกรรมและการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย รวมถึงการออกแบบระบบงานที่มีความเหมาะสมกับบทบาทภารกิจและสามารถสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

จากการที่รัฐบาล และหน่วยงานได้กำหนดยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนแผนปฏิบัติการให้มีความสอดคล้องกันแล้ว กลไกสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้เกิดการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าวประสบผลสำเร็จได้ คือ กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดข้อเสนอ “การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน”

## 2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

เรื่อง “การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน”

### 2.1.1 ปัญหา และความท้าทายในการศึกษา

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะห้าปีและรายปีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง กรมการพัฒนาชุมชนจึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ “เศรษฐกิจฐานรากมั่นคง ชุมชนเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งจากวิสัยทัศน์ดังกล่าว กรมการพัฒนาชุมชนได้จัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) เพื่อเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติที่กำหนด อย่างเป็นรูปธรรมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้แผนปฏิบัติการ 4 เรื่อง ประกอบด้วย เรื่องที่ 1 การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนให้สามารถบริหารจัดการและพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน เรื่องที่ 2 การส่งเสริมและยกระดับเศรษฐกิจฐานรากให้มั่นคง เรื่องที่ 3 การสร้างความร่วมมือและส่งเสริมบทบาทเครือข่ายการพัฒนาชุมชนทั้งในและต่างประเทศ และเรื่องที่ 4 การพัฒนาองค์กรให้ทันสมัยมีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล บุคลากรมีอุดมการณ์และเชี่ยวชาญในงานพัฒนาชุมชน

จากยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่การขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล และกระทรวงมหาดไทย กรมการพัฒนาชุมชนได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบดำเนินการภารกิจสำคัญ ดังนี้

**ตารางที่ 1** ตารางแสดงภารกิจสำคัญของกรมการพัฒนาชุมชน ตามนโยบายของรัฐบาล และกระทรวงมหาดไทย

ที่	ภารกิจสำคัญ	ปีที่เริ่มดำเนินการ	หน่วยงานรับผิดชอบ
1	โครงการแก้ไขปัญหาความยากจน (กข.คจ.)	2536	สสช.
2	การดำเนินงานโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)	2544	สภว.
3	การติดตามผลกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (เลขานุการคณะทำงานระดับจังหวัด/อำเภอ)	2544	สพอ. ,สพจ.
4	การดำเนินการสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี	2555	สภส.
5	กองทุนแม่ของแผ่นดิน (เพื่อแก้ไขปัญหาหายสาบสูญ)	2555	สทอ.
6	การบริหารการจัดเก็บและใช้ประโยชน์ข้อมูลเพื่อการพัฒนาชุมชน 12.9 ล้านครัวเรือน	2533	ศสท.
7	สัมมาชีพชุมชนเข้มแข็ง ภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	2559	สสช.
8	การส่งเสริมและรับรองการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise : SE)	2559	สสช.
9	การขยายผลหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงและส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียงสู่วิถีชีวิต (Way of Life)	2560	สสช.
10	การขับเคลื่อนงานตลาดประชารัฐ	2561	สสช.
11	การดำเนินโครงการชุมชนท่องเที่ยว OTOP นวัตวิถี	2561	สภว.

ที่	ภารกิจสำคัญ	ปีที่เริ่มดำเนินการ	หน่วยงานรับผิดชอบ
12	การดำเนินโครงการพัฒนาพื้นที่ต้นแบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลักทฤษฎีใหม่ประยุกต์สู่ “โคก หนอง นา โมเดล”	2563	สสช.
13	การพัฒนาพื้นที่เรียนรู้ชุมชนต้นแบบ โคก หนอง นา โมเดล	2564	สสช.
14	การขับเคลื่อนการดำเนินงานจัดความยากจนและพัฒนาคนทุกช่วงวัยอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	2565	สสช.

จากข้อมูลข้างต้น เห็นได้ว่ากรมการพัฒนาชุมชน เป็นหน่วยงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ที่เป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล และกระทรวงมหาดไทย ที่มีความจำเป็นเร่งด่วน และมีความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน ซึ่งกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจดังกล่าวคือ “คน” หรือ “บุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชน” แต่เนื่องจากมาตรการการลดจำนวนอัตรากำลังของทางราชการเพื่อลดขนาดของหน่วยงานราชการ ประกอบกับอัตราการโอน, ย้าย, ลาออก ของข้าราชการและบุคลากรที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้อัตรากำลังบุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนจะลดจำนวนลงในอนาคต มีแนวโน้มที่บุคลากรเกิดภาวะงานล้นมือ (Workload) ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน และผลลัพธ์ตามภารกิจที่จะส่งผลกระทบต่อประชาชน

### 2.1.2 สภาพปัญหาที่ผ่านมาและแนวโน้มปัญหาในอนาคต และผลกระทบที่เกิดขึ้น

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชนกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2552 (กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชนกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2552, 2552) ได้กำหนดอำนาจหน้าที่กรมการพัฒนาชุมชนเกี่ยวกับการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนฐานรากให้มีความมั่นคงและมีเสถียรภาพ โดยสนับสนุนให้มีการจัดทำและใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย จัดทำยุทธศาสตร์ชุมชน การดำเนินการการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาชุมชน เพื่อให้เป็นชุมชนเข้มแข็งอย่างยั่งยืน รวมถึงภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากนโยบายของรัฐบาล และกระทรวงมหาดไทย โดยในปัจจุบันกรมการพัฒนาชุมชนมีกรอบอัตรากำลังข้าราชการ 6,760 อัตรา ประกอบด้วยราชการส่วนกลาง 557 อัตรา ราชการส่วนภูมิภาค 6,203 อัตรา พนักงานราชการประเภททั่วไป 198 อัตรา และลูกจ้างประจำ 69 อัตรา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากรสังกัดกรมการพัฒนาชุมชน พ.ศ. 2566 ณ วันที่ 31 มีนาคม 2566 พบว่ากรมการพัฒนาชุมชนมีบุคลากร จำนวน 6,566 คน จากจำนวนอัตรากำลังที่มีตามกรอบอัตรากำลังทั้งหมด 6,760 อัตรา ขาดอัตรากำลังอยู่ จำนวน 194 อัตรา ซึ่งจำนวนของผู้ลาออกและโอนไปรับราชการในหน่วยงานอื่น รวมจำนวน 140 ราย คิดเป็นร้อยละ 72.16 ของจำนวนตำแหน่งที่ขาดอัตรากำลัง โดยปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรลาออกหรือโอนไปรับราชการในหน่วยงานอื่น ประกอบด้วยหลายปัจจัย ได้แก่ หน่วยงานอื่นมีค่าตอบแทนพิเศษ หรือการเกิดภาวะงานล้นมือ (Workload) เนื่องจากขาดอัตรากำลังในบางพื้นที่ หรือแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan) ของกรมการพัฒนาชุมชน ยังไม่ครอบคลุมทุกสายงาน โดยเฉพาะสายงานที่ไม่ใช่สายหลักของกรมการพัฒนาชุมชน อาทิ เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าหน้าที่สารสนเทศศึกษา เป็นต้น ทำให้ตำแหน่งงานเหล่านี้มีคนโอน ย้าย ลาออก บ่อยครั้ง

ตารางที่ 2 ตารางแสดงข้อมูลบุคลากรสังกัดกรมการพัฒนาชุมชน ย้อนหลัง 3 ปี (พ.ศ. 2564 - 2566)

ปีงบประมาณ	กรอบอัตรากำลัง									ข้อมูลผู้ปฏิบัติงานจริง (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน)						บรรจุใหม่				การสูญเสียในกรณีต่าง ๆ (ข้าราชการ)						
	การ				ลูกจ้างประจำ	พนักงานราชการ	รวมทั้งหมด	การ				ลูกจ้างประจำ	พนักงานราชการ	รวมทั้งหมด	บรรจุใหม่	บรรจุกลับ	รับโอน	รวม	โอนออกไป	เกษียณอายุ	ลาออก	ออกด้วยเหตุวินัย	เสียชีวิต	รวม		
	ทั่วไป	วิชาการ	อำนาจการ	บริหาร				รวม	ทั่วไป	วิชาการ	อำนาจการ														บริหาร	รวม
1 ปี พ.ศ. 2564	752	5,949	97	4	6,802	88	156	7,046	703	5,795	96	4	6,598	88	107	6,793	428	1	10	439	57	140	189	2	8	396
2 ปี พ.ศ. 2565	733	5,949	97	4	6,783	78	175	7,036	636	5,563	97	4	6,300	78	105	6,483	176	1	6	183	78	163	152	0	8	401
3 ปี พ.ศ. 2566 ณ วันที่ 31/03/2566	710	5,949	97	4	6,760	68	198	7,026	633	5,636	96	4	6,369	68	129	6,566	450	1	14	465	87	0	53	1	0	141
รวมทั้งสิ้น																	1,054	3	30	1,087	222	303	394	3	16	938

เมื่อพิจารณาข้อมูลโครงสร้างการแบ่งงานภายในส่วนราชการและอัตรากำลังของกรมการพัฒนาชุมชน และตารางแสดงข้อมูลบุคลากรสังกัดกรมการพัฒนาชุมชน ย้อนหลัง 3 ปี (พ.ศ. 2564 - 2566) ประกอบกับปริมาณงานที่กรมการพัฒนาชุมชนได้รับมอบหมาย และสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง พบว่าในการดำเนินงานของกรมการพัฒนาชุมชนที่ผ่านมา มีปัจจัยซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อบริหารงานตามภารกิจ ดังนี้

1) ด้วยภารกิจตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชนกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2552 และภารกิจที่ได้รับมอบหมายตามนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงมหาดไทย อีกทั้งสถานการณ์ชุมชน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้กรมการพัฒนาชุมชนต้องปรับรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ภารกิจมีความซับซ้อน และมีปริมาณงานมากขึ้น

2) มาตรการการลดจำนวนอัตรากำลังของทางราชการเพื่อลดขนาดของหน่วยงานราชการ ประกอบกับบุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานจำนวนมากกำลังเกษียณอายุราชการอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรบรรจุใหม่ ขาดความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน

3) แนวโน้มการลดงบประมาณที่ไม่จำเป็นของสำนักงานประมาณ

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงเสนอ “การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน” เพื่อเป็นการเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากรและองค์กร นำไปสู่การขับเคลื่อนนโยบาย และการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบายของรัฐบาล กระทรวงมหาดไทย และประโยชน์สุขต่อประชาชนต่อไป

### 2.1.3 ความจำเป็นในการแก้ไขหรือพัฒนา

ตามที่กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2552 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่กรมการพัฒนาชุมชนเกี่ยวกับการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนฐานรากให้มีความมั่นคงและมีเสถียรภาพ โดยสนับสนุนให้มีการจัดทำและใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย จัดทำยุทธศาสตร์ชุมชน การดำเนินการการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาชุมชน เพื่อให้เป็นชุมชนเข้มแข็งอย่างยั่งยืน รวมถึงภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากนโยบายของรัฐบาล และกระทรวงมหาดไทย ตลอดจนการนำยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาในระดับต่าง ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมในระดับพื้นที่จังหวัด อำเภอ ตำบล หมู่บ้าน/ชุมชน คริวเรือน และรายบุคคล นับว่าเป็นภาระงานที่มีปริมาณมาก ดังนั้น การบริหารราชการของกรมการพัฒนาชุมชน ภายใต้สถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ มีความเปลี่ยนแปลงอย่างหลากหลายและรวดเร็ว และข้อจำกัดจากภายนอกด้วยมาตรการลดขนาดกำลังคนภาครัฐ หรือหมู่บ้าน/ชุมชน มีความเป็นชุมชนเมือง ขาดการมีส่วนร่วม

จากภารกิจงานที่กรมการพัฒนาชุมชนรับผิดชอบตามกฎหมายกระทรวง และนโยบายรัฐบาล ประกอบกับภาวะความเปลี่ยนแปลงด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จึงนับว่าเป็นสิ่งที่ยากและท้าทายสำหรับผู้บริหารทุกระดับในการบริหารจัดการบุคลากรให้มีอัตรากำลังเหมาะสมกับภารกิจงาน ส่งเสริมให้มีคุณธรรม จริยธรรม (คนดี) มีความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ เชี่ยวชาญในงาน (คนเก่ง) มีความสุขในการทำงาน และผูกพันต่อองค์กร ตลอดจนการสร้างกลไก/เครื่องมือที่มีความเหมาะสมกับภารกิจและเทคโนโลยี ที่จะสนับสนุนการทำงานขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานไปสู่วิสัยทัศน์ที่กรมฯ กำหนดไว้ คือ “เศรษฐกิจฐานรากมั่นคง ชุมชนเข้มแข็ง ด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

ดังนั้น เพื่อให้การขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน มีประสิทธิภาพ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงบรรลุป่าประสงค์ตามแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของกรมการพัฒนาชุมชน และกระทรวงมหาดไทย ตลอดจนยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศและแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชนเพื่อสร้างเศรษฐกิจฐานรากมั่นคง ชุมชนเข้มแข็ง ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนในที่สุด

## 2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาการบริหารงานตามภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลและกระทรวงมหาดไทย ผู้ศึกษาจึงขอเสนอข้อเสนอเชิงนโยบาย เรื่อง “การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน” ดังนี้

### 2.2.1 หลักการ แนวคิดที่ใช้เป็นกรอบ หรือแนวทางในการจัดทำข้อเสนอพร้อมเหตุผลประกอบ

#### 1) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง เช่น การขยายกำลังการผลิต การผลิตสินค้าชนิดใหม่ การเปลี่ยนโครงสร้างธุรกิจ การเพิ่มหรือลดทุน หรือการถอนตัวออกจากการแข่งขัน ต่างเป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อการดำเนินงานและอนาคตขององค์กร (ทิฆัมพร, 2561) ซึ่งเรียกการตัดสินใจในลักษณะนี้ว่า “การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision)” โดยที่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะเป็นพื้นฐานสำคัญของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ซึ่งมีส่วนประกอบสำคัญ ดังต่อไปนี้

1.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) องค์กรโดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง

1.2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์กร

1.3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์กร ที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กร ตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่ ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป



1.4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

1.5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์การจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงานตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

## 2) แนวคิดเรื่อง HR Scorecard

HR Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดยเมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2547 นั้น อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐมีมติเห็นชอบต่อหลักการ องค์ประกอบ และวิธีการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ใช้ชื่อเป็นภาษาไทยว่า “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” แทนความหมายของ HR Scorecard (กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่ กรมการพัฒนาชุมชน, 2566)

การพัฒนา HR Scorecard ในส่วนราชการมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่วุฒิสภาในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างบรรลุเป้าหมายและมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต กล่าวคือ ส่วนราชการจะต้องบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Alignment) ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับนโยบายระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ โดยแต่ละระดับมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้เป็นแนวทางให้ส่วนราชการบริหารยุทธศาสตร์ และเป็นแนวทางในการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็น 5 มิติ ดังนี้

**มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)** เป็นมิติที่จะทำให้ส่วนราชการทราบว่ามีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล

**มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)** หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Transactional Activities)

**มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)** หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

**มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)** หมายถึง การที่ส่วนราชการมีความพร้อมในการรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคล

**มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Life and Work - Life Balance)** หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ

### 3) แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (พ.ศ. 2563 – 2565)

ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2563 ได้กำหนดประเด็นและแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (พ.ศ. 2563 – 2565) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2563) ดังนี้

**แนวทาง 1 ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง** เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนากรอบความคิดและทักษะ สำหรับการทำงานและการดำเนินชีวิตท่ามกลางความท้าทายในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21

**แนวทาง 2 พัฒนารอบทักษะ (Skillsets) การทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อน** ภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนาบรรพชากรในอนาคต เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐสร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐ และประชาชน และการผสมผสานการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ

**แนวทาง 3 ปลูกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง** การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม ประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะในการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพัฒนา ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม และมีทัศนคติแบบสากลที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เพื่อร่วมกันสร้างภาครัฐที่ทันสมัย เป็นที่พึ่งของประชาชน และเชื่อถือไว้วางใจ

ภาพที่ 4 แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (พ.ศ. 2563 – 2565)

**แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565**  
มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2563

**การพัฒนาบุคลากรภาครัฐ เป็นปัจจัยสำคัญ** ที่ช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศภายใต้ความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

- บุคลากรภาครัฐใช้ในการบริการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
- หน่วยงานและผู้บริหารภาครัฐใช้ในการส่งเสริมบุคลากรมากกว่าคิดและทักษะที่ตนเอง
- หน่วยงานภาครัฐสร้างระบบนิเวศในการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนา

**ผลลัพธ์ที่คาดหวัง**  
มุ่งหวังที่จะนำบุคลากรและหน่วยงานภาครัฐไปสู่การได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากประชาชนในฐานะ **"การรัฐของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม"** ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรมและปัญญาประดิษฐ์ สร้างผลผลิตและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาประเทศ และยกระดับชีวิตของประชาชน

**บุคลากรภาครัฐในอนาคต**

- มองภาพใหญ่และเข้าใจภารกิจขององค์กร (Big Picture Thinker)
- เป็นนวัตกรรมในสิ่งสร้างผลสัมฤทธิ์ (Result oriented Innovator)
- ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม (Person of Integrity)
- ใช้ความรู้ที่นำมาทำงานบนฐาน (Professional Collaborator)

**หน่วยงานภาครัฐ**

- มีระบบนิเวศในการทำงานที่เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบท
- ส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐมีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- และแสวงหาวิธีการที่ก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ
- ดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

**บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง**

- ผู้นำอาวุโส (Senior Leader):** ความสำเร็จของบุคลากรภาครัฐ
- ผู้บริหารระดับสูง (Senior Manager):** ความสำเร็จของบุคลากรภาครัฐ
- HR และผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager):** ความสำเร็จของบุคลากรภาครัฐ
- ผู้ปฏิบัติงาน (Frontline Staff):** ความสำเร็จของบุคลากรภาครัฐ
- บุคลากรภาครัฐ (Civil Servant):** ความสำเร็จของบุคลากรภาครัฐ

**ประเด็นและแนวทางการพัฒนา**

**แนวทาง 1 ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง**  
เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สำหรับการทำงานและการดำเนินชีวิตท่ามกลางความท้าทายในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21

**แนวทางการพัฒนา**

- พัฒนากรอบความคิดและวัฒนธรรมองค์กร (HRM & HRD) ที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- กำหนดแนวทาง/วิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรภาครัฐ
- สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- สร้างหรือจัดหาโปรแกรมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร

**แนวทาง 2 พัฒนารอบทักษะ (Skillsets) การทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21** และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนาบรรพชากรในอนาคต  
เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ สร้างผลผลิตเชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชน และการผสมผสานการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ

**แนวทางการพัฒนา**

- กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรและทิศทางประเทศ
- พัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ
- ส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐมีส่วนร่วมกับภาคประชาสังคมและภาคเอกชน

**แนวทาง 3 ปลูกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง** การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม ประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล  
เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะในการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพัฒนา ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม และมีทัศนคติแบบสากลที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เพื่อร่วมกันสร้างภาครัฐที่ทันสมัย เป็นที่พึ่งของประชาชน และเชื่อถือไว้วางใจ

**แนวทางการพัฒนา**

- ปลูกฝังกรอบความคิดที่กว้างขวาง ครอบคลุมในทุกระดับและระดับชั้น และประโยชน์ส่วนรวม
- ส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- ส่งเสริมประชาชนให้ตระหนักถึงคุณค่าของการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ที่มา : จาก <https://www.ocsc.go.th/civilservice>

#### 4) หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

ก.พ.ร. ในการประชุมครั้งที่ 7/2554 เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2554 ได้มีมติเห็นชอบข้อเสนอแผนการส่งเสริมและพัฒนาระบบธรรมาภิบาลในภาคราชการ เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน และให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป โดยหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) เป็นส่วนหนึ่งในข้อเสนอแผนการส่งเสริมฯ ดังกล่าว (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ม.ป.ป.) ซึ่งคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 ได้มีมติเห็นชอบกับข้อเสนอแผนการส่งเสริมและพัฒนาระบบธรรมาภิบาลในภาคราชการเพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน ตามที่ สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยที่หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) เป็นส่วนหนึ่งในข้อเสนอแผนการส่งเสริมฯ ที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบแล้ว สำหรับความหมายของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) ทั้ง 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย มีดังนี้

##### (1) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

- **ประสิทธิภาพ (Efficiency)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล่าสมัยและไม่มี ความจำเป็น

- **ประสิทธิผล (Effectiveness)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความ คาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยง และมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น อย่างต่อเนื่อง

- **การตอบสนอง (Responsiveness)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้ อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึง ตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความ หลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

##### (2) ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

- **ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)** หมายถึง ในการปฏิบัติ ราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงาน ความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและ การให้คุณ ให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

- **เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความ ซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ ให้ประชาชนได้รับ ทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

- **หลักนิติธรรม (Rule of Law)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

- **ความเสมอภาค (Equity)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของ กลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

### (3) ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

- **การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหาร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

- **การกระจายอำนาจ (Decentralization)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

### (4) ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย

- **คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่

I - Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

A - Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ

M - Morality มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม

R - Responsiveness คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง

E - Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ

A - Accountability ตรวจสอบได้

D - Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย

Y - Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์

ภาพที่ 5 ธรรมนูญภาครัฐ สร้างชีวิตที่ดีขึ้นแก่ประชาชน 4 แนวคิด 10 หลักการ



ที่มา : <https://www.opdc.go.th/content/NTczMQ>

#### 5) การบริหารราชการแบบบูรณาการ

“การบริหารราชการแบบบูรณาการ” คือ การบริหารที่ทุกหน่วยงาน ทำงานแบบมุ่งเน้นผลงาน (Result) ตามยุทธศาสตร์เป็นหลัก เป็นการทำงานหลายหน่วยงาน โดยอาศัยความเชี่ยวชาญและความชำนาญการของแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกันเฉพาะด้าน ทำงานภายใต้เป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักของยุทธศาสตร์เดียวกัน โดยร่วมกันคิด ร่วมกันทำงาน โดยใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ มุ่งสู่ผลสำเร็จ และเป้าหมายของงานร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดความประหยัด เสริมสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานเป็นหลัก ทั้งในลักษณะของการทำงานข้ามกระทรวง กระทรวงเดียวกันแต่ต่างกรม หรือกรมเดียวกันแต่ต่างกอง รวมทั้งการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน และภาคประชาชนที่เกี่ยวข้องมาร่วมในการทำงานกับภาครัฐในระบบเครือข่าย (Network) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป.)

#### 6) Agility & Resilience

Agile เป็นแนวคิดในการทำงานขององค์กรยุคใหม่ที่ตอบสนอง VUCA โดยมีนโยบายให้ทุกทีมในองค์กรทำ กระตุ้นให้ทุกคนสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมให้คนทำงานกล้าจะทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เรียนรู้จากผลที่เกิดขึ้น และปรับปรุงตนเองอย่างไม่มีที่สิ้นสุด นั่นคือเป็นการกระตุ้นให้คนทำงานสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ตอบโจทย์ผู้ใช้บริการมากขึ้น รวดเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุ่มค่า และคุณค่ามากขึ้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีทำงาน/ทักษะของคน ในองค์กรให้เอื้อต่อการใช้แนวคิดการทำงานแบบ Agile ให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ เคารพในความเป็นปัจเจกบุคคลของกันและกัน เชื่อมั่นว่าแต่ละคนจะทำงานของตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในทีม และส่งเสริมให้คนในทีมปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

อีกแนวคิดหนึ่งที่ถูกหยิบยกขึ้นมาพูดกันอย่างกว้างขวางในการบริหารคนและองค์กรยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่คาดคิด คือ “Resilience” หรือ “ความยืดหยุ่น” หรือ “การล้มแล้วลุกเร็ว” ทุกครั้งที่เจอปัญหา/สถานการณ์/สภาวะที่เต็มไปด้วยความเครียดและความยากลำบาก ยังสามารถฟื้นตัวลุกขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และแข็งแกร่งกว่าเดิม (คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล, ม.ป.ป.)

## 2.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอ

ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมของกรมการพัฒนาชุมชน ประกอบกับการพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลต่อการขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในสถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อรวมทั้งสภาพความเป็นจริงและความคาดหวังของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน โดยใช้ SWOT Analysis เพื่อให้การขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาจึงได้นำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์และสรุปเพื่อจัดทำข้อเสนอ ดังนี้

ตารางที่ 3 SWOT Analysis สภาพแวดล้อมของกรมการพัฒนาชุมชน

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
จุดแข็ง (Strength) (รักษาต่อยอด)	จุดอ่อน (Weakness) (แก้ไข)	โอกาส (Opportunity) (แนวทางใหม่)	อุปสรรค (Threats) (ลดและป้องกัน)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● S1 มีโครงสร้างการทำงานที่มีหน่วยปฏิบัติการ (สพอ.) ที่ใกล้ชิดกับชุมชนและประชาชนทั่วประเทศ ทำให้การขับเคลื่อนภารกิจและนโยบายสามารถเข้าถึงชุมชนได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งสามารถบูรณาการการทำงานกับภาคีการพัฒนาต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนงานพัฒนาชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>● S2 บุคลากรมีความหลากหลายทางวิชาชีพ และมีทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในศาสตร์การพัฒนาชุมชน ที่มีการบ่มเพาะมาอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เข้าใจชุมชน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● W1 บุคลากรบางส่วนยังไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งยังไม่ได้รับการเสริมสมรรถนะตนเองให้เกิดความเชี่ยวชาญที่ทันสมัยและจำเป็นเพื่อรองรับการพัฒนาของชุมชนในอนาคต</li> <li>● W2 มีข้อจำกัดในการพัฒนาโครงการที่สนองต่อความจำเป็นเร่งด่วนของพื้นที่ที่ต้องเป็นไปตามขั้นตอนกระบวนการ ตามระเบียบ/กฎหมาย</li> <li>● W3 การประสานแผนเชิงนโยบายและการผลักดันแผนจากพื้นที่สู่นโยบายในรูปแบบ One Plan ยังมีช่องว่างข้อจำกัดในการบูรณาการกิจกรรม และงบประมาณ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● O1 มีระบบเทคโนโลยีในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่หลากหลาย ทันสมัย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้มากขึ้น</li> <li>● O2 ยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทให้ความสำคัญกับชุมชน และใช้ชุมชนเป็นฐานในการพัฒนา ซึ่งเอื้อต่อการส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการในระดับพื้นที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน รวมถึงการสร้างชุมชนเข้มแข็งและการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● T1 การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ การเผยแพร่ข่าวปลอม (Fake News) การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศโลก โรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำ รวมถึงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบต่อทางด้านเศรษฐกิจ สุขภาพ สังคมมีความรุนแรงในวงกว้าง ทำให้ปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนในชุมชนมีความซับซ้อนและเพิ่มมากขึ้น</li> <li>● T2 การเติบโตของความเป็นเมืองอย่างรวดเร็วโดยที่ชุมชนขาดความพร้อมส่งผลให้ชุมชนมีผู้คนแปลกหน้า/ประชากรแฝงเพิ่มมาก</li> </ul>

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
จุดแข็ง (Strength) (รักษาต่อยอด)	จุดอ่อน (Weakness) (แก้ไข)	โอกาส (Opportunity) (แนวทางใหม่)	อุปสรรค (Threats) (ลดและป้องกัน)
<p>และ ชำ น า ญ ใน การ ปฏิบัติงานในพื้นที่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● S3 บุคลากรตอบสนองต่อการดำเนินงานนโยบายที่มีความเร่งด่วนได้ดี</li> <li>● S4 มีระบบการพัฒนาบุคลากรหลากหลายรูปแบบ ทั้งหลักสูตรพัฒนาก่อนประจำการ หลักสูตรเสริมสมรรถนะระหว่างประจำการ และหลักสูตรในการเลื่อนระดับต่าง ๆ ซึ่งอยู่ในรูปแบบ online และ onsite รวมทั้งมีการจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (IDP)</li> <li>● S5 มีผลสัมฤทธิ์จากการทำงานเป็นที่ประจักษ์มาอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาชุมชน มีการสร้างเครือข่ายในพื้นที่ พัฒนาผู้นำชุมชนและสร้างอาสาสมัครในการพัฒนาชุมชนให้เข้ามาเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการขับเคลื่อนงานพัฒนาชุมชน</li> <li>● S6 มีภารกิจที่ชัดเจนในการเสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชน และการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้มีความ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● W4 อุดมการณ์การทำงานเพื่อชุมชนและประชาชน ของบุคลากรที่เป็นคนรุ่นใหม่ มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไป ทำให้การขับเคลื่อนงานพัฒนาชุมชนยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร</li> <li>● W5 การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อดิจิทัลสำหรับใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ในระดับพื้นที่ยังไม่เพียงพอ ประกอบกับความสามารถของบุคลากรและประชาชนในการใช้ เทคโนโลยี ให้ เกิดประสิทธิภาพสูงสุดยังมีน้อย</li> <li>● W6 โครงการเพื่อการพัฒนาชุมชนโดยส่วนใหญ่ เป็นการกำหนดในเชิงนโยบายเป็นสำคัญ ไม่ค่อยมีการริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ที่เป็นการสร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงพื้นที่</li> <li>● W7 บางโครงการ/กิจกรรมไม่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง หรือไม่ได้รับความสำคัญเมื่อมีการปรับเปลี่ยนในระดับบริหาร</li> <li>● W8 รูปแบบการทำงานมีลักษณะเป็น Function Based ยึดบทบาทภารกิจของหน่วยงานเป็นหลักขาดการบูรณาการการทำงาน ทำให้มีความซ้ำซ้อนของการใช้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● O3 รัฐบาล/กระทรวง ให้ความสำคัญกับการแก้ไข ปัญหาความยากจน การลดความเหลื่อมล้ำในสังคม และการบูรณาการในระดับพื้นที่โดยใช้กลไกมหาดไทย เป็นหลักในการขับเคลื่อน</li> <li>● O4 หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน รวมถึงภาคประชาสังคม ให้ความสำคัญกับการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หลักการทรงงาน แนวพระราชดำริ และโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ มาเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร ส่งผลให้กรมการพัฒนาชุมชน มีบทบาทและโอกาสในการแสวงหาความร่วมมือจากภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วนเพื่อร่วมขับเคลื่อนภารกิจในเชิงพื้นที่ โดยใช้แหล่งเรียนรู้หรือชุมชนต้นแบบของกรมการพัฒนาชุมชนเป็นฐานในการพัฒนา</li> <li>● O5 สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากข้อมูล TPMAP เป็นฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาประเทศ ส่งผลให้</li> </ul>	<p>ขึ้น มีความเป็นปัจเจกบุคคลเพิ่มขึ้น ขาดพลังในการขับเคลื่อนงานพัฒนาชุมชน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● T3 การก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้กลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนในอนาคตจะมีเฉพาะกลุ่มผู้สูงอายุ คนพิการ และเด็ก</li> <li>● T4 การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศของโลก ทำให้เกิดปัญหาภัยแล้ง อุทกภัย ภัยพิบัติ ส่งผลกระทบต่อภาคการเกษตรได้รับความเสียหาย การวางแผนการผลิตไม่เป็นไปตามฤดูกาล การประกอบอาชีพของประชาชนจึงไม่ประสบความสำเร็จ มีหนี้สินเพิ่มขึ้น</li> <li>● T5 ความขัดแย้งทางความคิดเห็นทางการเมือง อันเนื่องมาจากการเลือกตั้งในระดับประเทศและระดับท้องถิ่น ทำให้ประชาชนในพื้นที่ขาดความสามัคคีปรองดอง ส่งผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาของคนในชุมชน</li> <li>● T6 มาตรการการลดจำนวนอัตราค่าโดยสารราชการ เพื่อลดขนาดของหน่วยงานราชการ</li> </ul>



สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
จุดแข็ง (Strength) (รักษาต่อยอด)	จุดอ่อน (Weakness) (แก้ไข)	โอกาส (Opportunity) (แนวทางใหม่)	อุปสรรค (Threats) (ลดและป้องกัน)
<p>มั่นคง รวมถึงหน่วยงาน/ผู้บริหารระดับนโยบายได้ให้ความสำคัญและมอบหมายภารกิจในการพัฒนาชุมชนมาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ได้รับโอกาสในการดำเนินการโครงการใหม่ ๆ และได้รับการจัดสรรงบประมาณในการขับเคลื่อนงานพัฒนาชุมชนมาอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● S7 มีฐานข้อมูลและระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาชุมชนหลากหลายมิติ ทั้งทุนมนุษย์ ทุนทางสังคม ทุนทางปัญญา ทุนทางการเงิน รวมถึงข้อมูล จปฐ./กชช.2ค ซึ่งมีความจำเป็นต่อการพัฒนาชุมชนในปัจจุบัน และอนาคต</li> <li>● S8 มีศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน และวิทยาลัยการพัฒนาชุมชน เป็นหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาศูนย์กลางและผู้นำชุมชน ซึ่งตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค สามารถให้บริการครอบคลุมทุกจังหวัดทั่วประเทศ</li> </ul>	<p>ทรัพยากรพื้นที่ รวมถึงระบบงานยังไม่ได้เชื่อมโยงในรูปแบบ Value Chain ที่สอดคล้องไปสู่เป้าหมายเดียวกันอย่างสมบูรณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● W9 ภาระงานไม่สมดุลกับจำนวนบุคลากร อีกทั้งรูปแบบของการปฏิบัติงานในเชิงพื้นที่ของพัฒนากรยังไม่สามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากขาดการแสวงหาและนำเข้าสู่องค์ความรู้ วิทยาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เป็นระบบและต่อเนื่อง</li> <li>● W10 การติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์จากการขับเคลื่อนนโยบาย แผนงาน โครงการ และงบประมาณ ยังไม่เป็นระบบ โดยเฉพาะการนำองค์ความรู้จากการประเมินผลการดำเนินงาน และถอดบทเรียน เพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอเชิงนโยบาย</li> <li>● W11 หน่วยงานยังไม่มีกรออกแบบงานให้ครอบคลุมถึงกลุ่มผู้สูงอายุ ซึ่งมีแนวโน้มจะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นให้กลายเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนงานพัฒนาชุมชน</li> </ul>	<p>ข้อมูลเพื่อการพัฒนาชุมชนในความรับผิดชอบของกรมการพัฒนาชุมชนได้รับการใช้ประโยชน์มากขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● O6 ความคาดหวังในคุณภาพชีวิตของประชาชนและชุมชนที่มีต่อกรมการพัฒนาชุมชนสูงขึ้น ส่งผลให้กรมการพัฒนาชุมชนต้องปรับตัวและยกระดับขีดความสามารถในการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและความคาดหวังของประชาชน</li> <li>● O7 การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในอนาคต ทำให้ปราชญ์ชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น กลายเป็นทุนชุมชน ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาในระดับพื้นที่ รวมถึงการพัฒนาหมู่บ้าน/ชุมชนที่มีศักยภาพ และมีความพร้อมรองรับนักท่องเที่ยวในกลุ่มผู้สูงอายุ สร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้ชุมชน ทำให้ชุมชนได้รับโอกาสจากสังคมผู้สูงอายุ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● T7 แนวโน้มการลดงบประมาณ ที่ไม่จำเป็นของสำนักงานประมาณ</li> <li>● T8 การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารจะทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา</li> <li>● T9 แนวทางการกระจายอำนาจ ของส่วนราชการ หากถูกผลักดันอย่างเต็มรูปแบบ กรมการพัฒนาชุมชน ต้องหาตำแหน่งการพัฒนา (Positioning) ที่ชัดเจน ของ กรม ๆ ที่แตกต่างกับหน่วยงานในระดับท้องถิ่น/ท้องที่ และยังคงมีความสำคัญต่อประชาชน (ต้องมีแผนรองรับ)</li> <li>● T10 บุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานจำนวนมากกำลังเกษียณอายุราชการอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรบรรจุใหม่ ขาดความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน</li> <li>● T11 หน่วยงานอื่นมีค่าตอบแทนพิเศษ และภาพลักษณ์ที่ดีดึงดูดบุคลากรเข้าไปทำงานมากกว่า</li> </ul>



สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
จุดแข็ง (Strength) (รักษาต่อยอด)	จุดอ่อน (Weakness) (แก้ไข)	โอกาส (Opportunity) (แนวทางใหม่)	อุปสรรค (Threats) (ลดและป้องกัน)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● S9 มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ร่วมกับหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน</li> <li>● O10 มีภาคีเครือข่ายในการพัฒนาทั้ง 7 ได้แก่ ภาครัฐ ภาควิชาการ ภาคผู้นำศาสนา ภาคเอกชน ภาคประชาชน ภาคประชาสังคม และภาคสื่อมวลชนที่ร่วมขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชนและภารกิจเชิงบูรณาการในพื้นที่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● W12 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาชุมชนในระดับนานาชาติยังมีน้อย</li> <li>● W13 รูปแบบการทำงานของกรมการพัฒนาชุมชนไม่สอดคล้อง/รองรับรูปแบบการทำงานแบบใหม่ (New Normal)</li> <li>● W14 บุคลากรส่วนใหญ่ไม่มี ความ ถนัด ใน ด้าน ภาษาอังกฤษ ซึ่งนำไปสู่การขาดโอกาสในการเข้าสู่ระบบการพัฒนาและการต่อยอดโอกาสในการทำงานในอนาคต (งานวิชาการ/การเข้าถึงองค์ความรู้ใหม่ ๆ /ขีดความสามารถในการแข่งขันกับหน่วยงานอื่นที่มีรูปแบบการทำงานใกล้เคียงกัน)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● O8 ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และโมเดลเศรษฐกิจ BCG ซึ่งสามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนงานการพัฒนาชุมชน ในระดับพื้นที่ได้หลากหลายมิติการพัฒนา</li> <li>● O9 การเข้าสู่โลกยุคดิจิทัล ทำให้ชุมชนสามารถพัฒนาช่องทางทางการตลาด ช่องทางการสื่อสารการประชาสัมพันธ์อัตลักษณ์ของชุมชน รวมถึงแสวงหาโอกาสที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนได้มากขึ้น</li> </ul>	

จากการใช้ SWOT Analysis วิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threats) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามกรมการพัฒนาชุมชน ข้างต้นแล้ว ผู้ศึกษาจึงได้นำข้อมูลดังกล่าว มาทำการวิเคราะห์และสรุปเพื่อจัดทำข้อเสนอด้วยกลยุทธ์ ด้วยวิธีวิเคราะห์ TOWS Matrix ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงรุก จุดแข็ง-โอกาส (Strengths-Opportunities) – เป็นการนำจุดแข็งขององค์กร มาปรับให้เข้ากับโอกาสที่มีอยู่

2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข จุดอ่อน-โอกาส (Weaknesses-Opportunities) – เป็นการนำโอกาสที่มีอยู่มาใช้งานเพื่อลดจุดอ่อนขององค์กร

3. กลยุทธ์เชิงป้องกัน จุดแข็ง-อุปสรรค (Strengths-Threats) – เป็นการนำจุดแข็งขององค์กร มาเพื่อตอบโต้อุปสรรคต่างๆ

4. กลยุทธ์เชิงรับ จุดอ่อน-อุปสรรค (Weaknesses-Threats) – เป็นการวิเคราะห์จุดอ่อนและอุปสรรคควบคู่กัน เพื่อหาวิธีลดความเสี่ยงจากผลกระทบทั้ง 2 ปัจจัย

**ตารางที่ 4** การวิเคราะห์และสรุปเพื่อจัดทำข้อเสนอกลยุทธ์ ด้วยวิธีวิเคราะห์ TOWS Matrix จากการใช้ SWOT Analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกรมการพัฒนาชุมชน

กลยุทธ์เชิงรุก	กลยุทธ์เชิงแก้ไข	กลยุทธ์เชิงป้องกัน	กลยุทธ์เชิงรับ
Strengths-Opportunities	Weaknesses-Opportunities	Strengths-Threats	Weaknesses-Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารจัดการด้านกำลังคน</li> <li>- ส่งเสริมการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ (New Normal)</li> <li>- บูรณาการขับเคลื่อนภารกิจร่วมกับภาคีเครือข่ายทั้ง 7 ได้แก่ ภาคีรัฐ ภาควิชาการ ภาคผู้นำศาสนา ภาคเอกชน ภาคประชาชน ภาคประชาสังคม และภาคสื่อมวลชน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การมอบหมายเชิงบริหารโดยให้ผู้ตรวจราชการกรม และพัฒนาการจังหวัดตรวจสอบและเร่งรัดการแก้ไขปัญหาดัชนีชี้วัดสำคัญ ส่นับสนุนเครื่องมือการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานในพื้นที่</li> <li>- การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน</li> <li>- พัฒนานวัตกรรมมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนในการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยกระดับและพัฒนาศักยภาพผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน (ผู้นำ อช.) เพื่อสนับสนุนภารกิจของบุคลากรในพื้นที่</li> <li>- การปรับกรอบความคิด (Mindset) ของบุคลากรให้เป็นกรอบความคิดแบบพัฒนาได้ (Growth Mindset)</li> <li>- การปรับโครงสร้างกรมการพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับกรอบอัตรากำลังและภารกิจ</li> <li>- ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจ เป้าหมายในการขับเคลื่อนภารกิจที่ถูกต้อง ตรงกัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (IDP) เพื่อพัฒนาและต่อยอดองค์ความรู้</li> <li>- การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ ระเบียบ/ข้อกฎหมายที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่</li> <li>- ส่งเสริมการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ (New Normal)</li> </ul>

### 2.2.3 แนวทางการแก้ไขปัญหา

ตามที่ได้ศึกษาได้วิเคราะห์และสรุปเพื่อจัดทำข้อเสนอกลยุทธ์ ด้วยวิธีวิเคราะห์ TOWS Matrix จึงนำมาซึ่งการกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย เรื่อง “การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน” เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาการบริหารงานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน และบุคลากรในองค์กร จึงกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาดังนี้

#### 1) การกำหนดกลยุทธ์

ในฐานะรองอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน ที่กำกับดูแลงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และพัฒนาระบบบริหาร ผู้ศึกษาจึงกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนเป้าหมาย 3 ระยะ ดังนี้

### 1.1) ระยะสั้น (ดำเนินการภายใน 1 ปี)

(1) กำหนดให้บุคลากรในองค์กรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (IDP) เพื่อพัฒนาและต่อยอดองค์ความรู้ ทักษะที่จำเป็นการปฏิบัติงานในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว พร้อมทั้งมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาติดตาม และให้คำแนะนำ

(2) การบริหารจัดการด้านกำลังคน นับตั้งแต่การสรรหาเชิงรุกสำหรับตำแหน่งบุคลากรที่ว่างลง เพื่อเติมอัตรากำลังลงในพื้นที่ การวางแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจ/นโยบายที่ได้รับมอบหมาย การสร้างขวัญและกำลังใจโดยระบบค่าตอบแทนและการประกาศเกียรติคุณ

(3) การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน พัฒนาเครื่องมือ/ทรัพยากรทางเทคโนโลยีต่าง ๆ (โปรแกรมจัดเก็บ จปฐ., กชช. 2ค., คลินิกชุมชน) เพื่อลดภาระ และระยะเวลาการปฏิบัติงาน

(4) ส่งเสริมการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ (New Normal)

(5) บูรณาการขับเคลื่อนภารกิจร่วมกับภาคีเครือข่ายทั้ง 7 ได้แก่ ภาครัฐ ภาควิชาการ ภาคผู้นำศาสนา ภาคเอกชน ภาคประชาชน ภาคประชาสังคม และภาคสื่อมวลชน

(6) การมอบหมายเชิงบริหารโดยให้ผู้ตรวจราชการกรม และพัฒนาการจังหวัด ตรวจสอบและเร่งรัดการแก้ไขปัญหาอัตรากำลังคน สนับสนุนเครื่องมือการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในพื้นที่ระดับจังหวัดและอำเภอ ที่มุ่งปฏิบัติภารกิจไปในทิศทางเดียวกัน

### 1.2) ระยะกลาง (ดำเนินการภายใน 2 - 3 ปี)

(1) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ ระเบียบ/ข้อกฎหมายที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่

(2) การปรับกรอบความคิด (Mindset) ของบุคลากรให้เป็นกรอบความคิดแบบพัฒนาได้ (Growth Mindset) เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ทางวิชาการ/เทคโนโลยี รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

(3) ยกระดับและพัฒนาศักยภาพผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน (ผู้นำ อช.) เพื่อสนับสนุนภารกิจของบุคลากรในพื้นที่

### 1.3) ระยะยาว (ดำเนินการภายใน 3 - 5 ปี)

(1) การปรับโครงสร้างกรมการพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับกรอบอัตรากำลัง โดยการกำหนดภารกิจ และกระบวนการ/เครื่องมือ/วิธีการทำงาน จุดยืนของหน่วยงาน ให้สามารถขับเคลื่อนภารกิจร่วมกับกับชุมชนที่เปลี่ยนแปลง โดยมุ่งประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน

(2) พัฒนานวัตกรรมมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับรูปแบบการทำงานในยุคปัจจุบัน การลดภาระงาน และประสิทธิภาพจากนวัตกรรมดังกล่าว

## 2) แนวทางการขับเคลื่อนข้อเสนอ

2.1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจเป้าหมายในการขับเคลื่อนภารกิจที่ถูกต้อง ตรงกัน ตามวิสัยทัศน์ของกรมการพัฒนาชุมชน

2.2) มอบหมายหน่วยงานผู้รับผิดชอบ วิเคราะห์ข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการกำหนดโครงการ/กิจกรรม ที่จะสามารถสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ด้วย

2.3) มอบหมายหน่วยงานหลัก และหน่วยงานสนับสนุนร่วมกำหนดโครงการ/กิจกรรมตามภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน เนื่องจากหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกรมการพัฒนาชุมชน มีภารกิจ อำนาจหน้าที่ในการขับเคลื่อนภารกิจที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ เพื่อให้การขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยนำหลัก SMART (HREX asia, 2562) เข้ามาใช้ในการกำหนดเป้าหมายมีความชัดเจน ดังนี้

**S : Specific** – เฉพาะเจาะจง คือ มีเป้าหมายกำหนดโครงการ/กิจกรรมที่เฉพาะเจาะจงลงไป ไม่กว้างจนเกินไป มีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ

**M : Measurable** – สามารถวัดได้ คือ โครงการ/กิจกรรมต้องวัดผลได้ มีหลักการวัดผลวิธีการ ตลอดจนการคำนวณและสรุปผลออกมาได้อย่างชัดเจน มีที่ไปที่มา มีหลักฐานยืนยันได้

**A : Achievable / Attainable** – บรรลุผลได้ คือ เป้าหมายที่ตีจะต้องสามารถบรรลุผลได้จริง ประสบผลสำเร็จได้

**R : Realistic / Relevant** – มีความเป็นจริง สมเหตุสมผล และสอดคล้อง คือ เป้าหมายโครงการ/กิจกรรมที่ตั้งต้องอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง รวมถึงสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ตลอดจนยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่การขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล และกระทรวงมหาดไทย

**T : Timely** – กำหนดช่วงเวลาชัดเจน คือ ต้องมีการกำหนดเวลาให้ชัดเจน มีการวางแผนให้ชัดเจน มีกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติการที่กำหนดไว้ให้รู้ชัดเจน ว่าโครงการ/กิจกรรมตามภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน นั้น ๆ ควรจะดำเนินการแล้วเสร็จช่วงเวลาใด

2.4) การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมตามภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน เป็นการแลกเปลี่ยนและสร้างความเข้าใจภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือเพื่อการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และทราบรายละเอียดของงานที่มีความสัมพันธ์กันจนสามารถปฏิบัติหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยจนเสร็จสิ้น

2.5) การบูรณาการโครงการ/กิจกรรมตามภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน ร่วมกับภาคีเครือข่ายในการพัฒนาทั้ง 7 ได้แก่ ภาครัฐ (เช่น สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กรมการปกครอง กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมราชทัณฑ์ กรมส่งเสริมการเกษตร กรมป่าไม้ ฯลฯ) ภาควิชาการ ภาคผู้นำศาสนา ภาคเอกชน ภาคประชาชน ภาคประชาสังคม (เช่น มูลนิธิ สมาคม ชมรม กลุ่มวิชาชีพ ฯลฯ) และภาคสื่อมวลชน โดยในกรณีที่ภารกิจใดมีความเกี่ยวข้องกับหลายภาคส่วน หรือเป็นภารกิจที่ใกล้เคียง หรือต่อเนื่องกัน ให้เชิญภาคีที่เกี่ยวข้องนั้นร่วมกำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดการบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกัน โดยมีการบริหารจัดการทั้งในด้านการวางแผน การใช้ทรัพยากร และการดำเนินงานร่วมกัน โดยมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในภารกิจนั้น และเป็นเอกภาพเดียวกันในการดำเนินการ

2.6) การรายงานผลการปฏิบัติงาน ในระดับต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานได้รับทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่า โครงการ/กิจกรรม ตามภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชนมีความก้าวหน้าไปเพียงใด และมีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการหรือไม่ ทำให้มีข้อมูลที่ถูกต้อง เที่ยงตรง และทันเวลา สามารถนำไปประกอบการตัดสินใจทางการบริหารได้ทันที่

2.7) การประชาสัมพันธ์ กำหนดให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมประชาสัมพันธ์การดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม ตามภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชนที่ได้ดำเนินการ เพื่อเป็นการเผยแพร่ผลการดำเนินงานให้เป็นที่ทราบอย่างทั่วถึงและเป็นที่ยอมรับต่อหน่วยงานอื่น และประชาชน

### 3) การติดตามประเมินผล

เพื่อให้การดำเนินโครงการ/กิจกรรม ตามภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน ประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดกระบวนการติดตามประเมินผลในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงาน โดยมอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ ได้ทำการประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวม และรายกิจกรรม เพื่อสรุปผลรายงานต่อผู้บริหาร และใช้เพื่อพัฒนาแนวทางการขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน ต่อไป

จากแนวทางดังกล่าว ผู้ศึกษามีความมั่นใจว่า หากกรมการพัฒนาชุมชน ในฐานะเป็นหน่วยงานหลักในการสร้างเศรษฐกิจฐานรากมั่นคง ชุมชนเข้มแข็ง ได้นำแนวทางดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชนแล้ว จะส่งผลให้บุคลากรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ทักษะ และองค์ความรู้ มีขวัญและกำลังใจที่ดีและปฏิบัติงานภายใต้บรรยากาศสภาพแวดล้อม และคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติราชการให้บรรลุเป้าประสงค์ตามแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของกรมการพัฒนาชุมชนและกระทรวงมหาดไทย ตลอดจนยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศ และแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน ต่อไป

### 2.2.4 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอ พร้อมระบุแนวทางการบริหารที่เป็นรูปธรรม

ปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน ประกอบไปด้วย

1) **ระเบียบ กฎ ข้อบังคับในการดำเนินงาน** เนื่องจากการดำเนินโครงการ/กิจกรรมตามภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน ต้องดำเนินการตามระเบียบ กฎ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องหลายฉบับ จึงต้องมอบหมายให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม ศึกษาระเบียบ กฎ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

2) **นโยบายที่เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสถานะการเมือง เศรษฐกิจ หรือสังคม** การกำหนดโครงการ/กิจกรรมตามภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน ต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ จากการศึกษาเปลี่ยนแปลงในสถานะการณ์ต่าง ๆ โดยยังคงมุ่งเน้นการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ตามเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

3) **กรอบความคิดแบบพัฒนาได้ หรือ Growth Mindset** การที่บุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชน มีกรอบความคิดว่าตนเองสามารถพัฒนาได้ด้วยความสามารถ หรือฝึกฝน พัฒนาทักษะ ถึงแม้จะมีความแตกต่างกันจากพรสวรรค์ ความถนัด ความสนใจ หรือนิสัยใจคอ แต่ทุกคนก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ด้วยความพยายามและประสบการณ์ ซึ่งหากบุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนได้รับการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้มีกรอบความคิดแบบพัฒนาได้แล้ว การขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ย่อมสามารถทำได้โดยง่าย

### 2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

จากข้อเสนอ “การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน” ถือเป็นกระบวนการที่สำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล และกระทรวงมหาดไทย ตลอดจนการนำยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาในระดับต่าง ๆ ไปปฏิบัติบรรลุวัตถุประสงค์ เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมในระดับพื้นที่ รองอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน ต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำหน้าที่ “ผู้ช่วยอธิบดี” ในการดำเนินงาน ดังนี้

**2.3.1 เป็นผู้ที่บริหารงานแบบธรรมาภิบาล** ในการเสนอความเห็นทั้งในเรื่องด้านแผนงาน ด้านการบริหารงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ โดยจะยึดถือความยุติธรรมในการให้คุณให้โทษ การครองตนอย่างเหมาะสม มีพฤติกรรมที่เหมาะสม ทำงานใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกียรติผู้อื่น ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ข้าราชการ เพื่อให้เกิดศรัทธาต่อผู้ที่ร่วมงาน ดำเนินการขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน ให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล โดยการปราศจากการแทรกแซงจากองค์กรหรือบุคคลภายนอก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน

**2.3.2 เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์** สามารถพัฒนาแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมการพัฒนาชุมชน เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล และกระทรวงมหาดไทย เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ชาติ ที่กำหนดให้ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

**2.3.3 เป็นนักบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์** กำหนดกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารจัดการ คน งาน ระบบ ให้มีความสอดคล้องกัน ตอบสนองเป้าหมายของกรมการพัฒนาชุมชน โดยบูรณาการทำงานกับทุกภาคส่วน เพื่อให้ภาคส่วนต่าง ๆ มาร่วมคิดร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะในการบริหารราชการสมัยใหม่ มีความรอบรู้ในองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการสมัยใหม่ และที่สำคัญต้องบริหารงานในภาวะวิกฤตให้ทันกับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังเพื่อลดระยะเวลาในการทำงาน สามารถขับเคลื่อนภารกิจสำคัญเร่งด่วนด้วยความชัดเจน มีทักษะการทำงานเชิงบวก มองภาระให้เป็นพลังปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงมีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีความมุ่งมั่นพัฒนางานให้ดีขึ้นตลอดเวลา และส่งเสริมให้บุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน พัฒนารูปแบบการทำงานด้วยการสร้างนวัตกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของกรมการพัฒนาชุมชนสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

**2.3.4 เป็นผู้นำที่ผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง** กำหนดกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารจัดการ คน งาน ระบบ ให้มีความสอดคล้องกัน ตอบสนองเป้าหมายของกรมการพัฒนาชุมชน และส่งเสริมให้บุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน พัฒนารูปแบบการทำงานด้วยการสร้างนวัตกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ให้สูงยิ่งขึ้น

**2.3.5 เป็นผู้นำความช่วยเหลือมาสู่ประชาชน** บุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนเป็นผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับประชาชน โดยเสนอกระบวนการทำงานที่เป็นการช่วยเหลือประชาชน หรือเสนอการจัดทำโครงการที่แก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน สามารถบูรณาการกับทุกภาคส่วนในการผนึกกำลังให้ความช่วยเหลือทั้งภาครัฐ เอกชน ประชาชนสังคม ภาคการศึกษา ภาคการศาสนา ภาคสื่อมวลชน และภาคประชาชนมีทักษะด้านการประชาสัมพันธ์ที่สามารถสื่อสารให้กับสาธารณชนทั่วไปได้รับทราบว่า รัฐบาล หน่วยงานภาครัฐ หรือกรมการพัฒนาชุมชน ได้ทำอะไรเพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนให้ลดลง โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งจะทำให้ภาพลักษณ์ของกรมการพัฒนาชุมชน คือ **“ผู้นำความช่วยเหลือมาสู่ชุมชน”**

### 3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

## บรรณานุกรม

- กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชนกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2552. (2552, 8 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 136 ตอนที่ 23 ก. หน้า 14 - 21.
- กรมการพัฒนาชุมชน. (2565). *โครงสร้างและหน่วยงาน*. <https://www.cdd.go.th/contact-us/related-divisions-website-cdd>
- กลุ่มงานยุทธศาสตร์และการวางแผน กองแผนงาน กรมการพัฒนาชุมชน. (2565). *แผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของกรมการพัฒนาชุมชน*. ห้างหุ้นส่วนจำกัด ดีไซน์ แอนด์ พรินท์ติ้ง.
- กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่ กรมการพัฒนาชุมชน. (2565). *แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการพัฒนาชุมชน พ.ศ. 2566 - 2570*. กองการเจ้าหน้าที่ กรมการพัฒนาชุมชน.
- กองการเจ้าหน้าที่ กรมการพัฒนาชุมชน. (2566). *กรอบอัตรากำลัง*. <https://personnel.cdd.go.th/cddhrm-at-dtra-gam-lang>
- คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล. (ม.ป.ป.). *ทำไมต้อง Resilience & Agility*. [https://www.si.mahidol.ac.th/th/division/soqd/admin/news\\_files/1052\\_18\\_1IUazk5.pdf](https://www.si.mahidol.ac.th/th/division/soqd/admin/news_files/1052_18_1IUazk5.pdf)
- ทิฆัมพร วาสีทธิ. (2561). *กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์*. วิทยาลัยอาชีวศึกษาเชียงใหม่. <https://sites.google.com/site/krutikamporn/home/bth-thi-2/1-4-radab-khxng-klyuthth-thurkic>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565*. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. <https://www.ocsc.go.th/civilservice>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (ม.ป.ป.). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. [https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/7\\_1\\_hlakthrrmaaphibaalk\\_hngkaarbrihaarkicchkaarbaanemuengthiidii.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/7_1_hlakthrrmaaphibaalk_hngkaarbrihaarkicchkaarbaanemuengthiidii.pdf)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (ม.ป.ป.). *คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. [http://web.sut.ac.th/qa/pdf/Knowledge-general/11-Plan\\_Official\\_Integrate.pdf](http://web.sut.ac.th/qa/pdf/Knowledge-general/11-Plan_Official_Integrate.pdf)
- HREX asia. (2562). *การนำหลักการ SMART มาตั้งเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ*. <https://th.hmote.asia/orgdevelopment/190910-smart-organization-goal/>



ภาคผนวก

## ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

ชื่อ - สกุล นายเกียรติปราโมทย์ ฉายศรี

### ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี นิติศาสตรบัณฑิต (กฎหมายทั่วไป) มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปี 2536

### ประสบการณ์การรับราชการ

- ปี 2537 นักพัฒนาชุมชน (3 - 6ว) สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- ปี 2548 นิติกร (6ว - 7ว) กลุ่มงานวินัย กองการเจ้าหน้าที่
- ปี 2556 พัฒนาการอำเภอปานหมี (นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการพิเศษ) จังหวัดลพบุรี
- ปี 2558 หัวหน้ากลุ่มงานกลุ่มงานสรรหาและประเมินผล (นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ) กองการเจ้าหน้าที่
- ปี 2564 พัฒนาการจังหวัดลพบุรี สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลพบุรี
- ปี 2566-ปัจจุบัน ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

### ผลงานทางวิชาการ

เข้ารับการอบรมหลักสูตร “นักบริหารงานพัฒนาชุมชนระดับสูง” (นสพ. รุ่นที่ 31) กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

### รางวัลหรือทุนการศึกษา

1. เครื่องราชอิสริยาภรณ์ประถมาภรณ์มงกุฎไทย ปี 2564
2. เข็มเชิดชูเกียรติ “รักษาดินแดนยิ่งชีพ” กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

### ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย