

คู่มือเส้นทางและกรอบหลักสูตร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพ (Training Road Map)



กลุ่มงาน บริการทางการแพทย์ สายงาน ช่วยทันตแพทย์ ตำแหน่ง ผู้ช่วยทันตแพทย์

ที่มา : หลักสูตรสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนและพัฒนา
หลักสูตรตามเส้นทางพัฒนาตามสายอาชีพ
Training Road Map : TRM
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

คำนำ

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครมีภารกิจหลักในการพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร โดยมีแนวทางสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรกรุงเทพมหานครได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร และภารกิจที่รับผิดชอบ ด้วยการพัฒนาตามสมรรถนะหลัก (Core Competency) มาตรฐานความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการกรุงเทพมหานคร สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Common Functional Competency) สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ซึ่งจะทำให้ทรัพยากรบุคคลได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะให้มีสมรรถนะพึงประสงค์ สามารถปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของกรุงเทพมหานคร และภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างแท้จริง

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครดังกล่าว สถาบันฯ ได้ดำเนินการทบทวนสมรรถนะประจำสายงาน และจัดทำคู่มือเส้นทางและกรอบหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) จำนวน 35 กลุ่มงาน เพื่อให้กรุงเทพมหานครมีองค์ความรู้ ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครตามสายอาชีพ ได้อย่างเหมาะสม มีแบบแผน ทิศทางที่ชัดเจน และสอดคล้องกับภารกิจของกรุงเทพมหานครที่เปลี่ยนแปลงไป

ในโอกาสนี้ ผู้จัดทำขอขอบคุณผู้บริหารหน่วยงาน คณะวิทยากรที่นำโดย อาจารย์สุทัศน์ นาคุลสุขสันต์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มาถ่ายทอดความรู้ ให้คำปรึกษา แนะนำ ผู้เข้าร่วมการสัมมนา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน จนได้เป็นคู่มือเส้นทางและกรอบหลักสูตรการพัฒนา - ทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อข้าราชการและหน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร ในการนำไปใช้พัฒนาความก้าวหน้าตามสายอาชีพต่อไป

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
กันยายน 2565

Training Road Map : TRM กลุ่มงานบริการทางการแพทย์ ตำแหน่งผู้ช่วยทันตแพทย์

1. สมรรถนะที่จำเป็นในสายงานช่วยทันตแพทย์ ตำแหน่งผู้ช่วยทันตแพทย์	
1.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency)	1
1.2 มาตรฐานความรู้ ความสามารถที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานคร	7
1.3 มาตรฐานทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร	15
1.4 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Common Functional Competency)	18
2. ผลการทบทวนเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ	
สายงานช่วยทันตแพทย์ ตำแหน่งผู้ช่วยทันตแพทย์	
2.1 การหาสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency : FC)	22
2.1.1 การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Result Area : KRA)	23
2.1.2 การกำหนดสมรรถนะที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน	24
- ตารางเปรียบเทียบการวิเคราะห์หน้าที่งาน KRA เพื่อกำหนดสมรรถนะสายงาน	25
2.2 การเขียนคำจำกัดความและระดับของสมรรถนะ (Competency Profile)	26
- คำจำกัดความและระดับ Competency	27
2.3 การกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (Job - Competency Mapping)	35
2.4 การกำหนดหลักสูตร เรื่องและหรือหัวข้อที่ใช้ในการพัฒนาแต่ละระดับ	37
2.5 การกำหนดเส้นทางการพัฒนา (Training and Development Roadmap)	42
3. หลักการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	
3.1 ความสำคัญของหลักสูตรการฝึกอบรม	50
3.2 ขั้นตอนในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม	50
4. กรอบแนวทางการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพ	
สายงานช่วยทันตแพทย์ ตำแหน่งผู้ช่วยทันตแพทย์	
- รายละเอียดวิชาหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) สายงานช่วยทันตแพทย์ ตำแหน่งผู้ช่วยทันตแพทย์ ระดับปฏิบัติงาน – อาวุโส	59

รายชื่อผู้เข้าร่วมหลักสูตรการสัมมนาฯ สายงานช่วยทันตแพทย์ ตำแหน่งผู้ช่วยทันตแพทย์

ที่ปรึกษาโครงการ คณะกรรมการอำนวยการ คณะทำงาน และวิทยากรประจำกลุ่ม

Training Road Map : TRM

กลุ่มงานบริการทางการแพทย์

สายงานช่วยทันตแพทย์ ตำแหน่งผู้ช่วยทันตแพทย์

กรุงเทพมหานครมีบทบาทหน้าที่ในการจัดการระบบบริการสาธารณะเพื่อให้บริการประชาชนในเขตกรุงเทพมหานครในหลายประการ ทั้งนี้การปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว ข้าราชการกรุงเทพมหานครจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของกรุงเทพมหานคร ด้วยเหตุดังกล่าว กรุงเทพมหานครจึงได้กำหนดคุณสมบัติสำหรับข้าราชการกรุงเทพมหานครตามสมรรถนะและมาตรฐานพึงประสงค์ 4 ประการ รวมถึงได้จัดทำเส้นทางและกรอบหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการกำหนดทิศทางหรือเส้นทางการพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้มีคุณสมบัติเหมาะสมดังกล่าวข้างต้น จะมีองค์ประกอบในการพิจารณา ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)
2. มาตรฐานความรู้ ความสามารถที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานคร
3. มาตรฐานทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร
4. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Common Functional Competency)
5. การจัดทำเส้นทางและกรอบหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพ (Training Road Map : TRM)

1. สมรรถนะที่จำเป็นในสายงานช่วยทันตแพทย์ ตำแหน่งผู้ช่วยทันตแพทย์ มีดังนี้

1.1 สมรรถนะหลัก¹ (Core Competency)

กรุงเทพมหานคร ได้มีการจัดทำสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ โดยสังเคราะห์จากนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแนวทางการปฏิรูปของกรุงเทพมหานคร รวมถึงจากการสำรวจความคิดเห็นข้าราชการระดับผู้บริหาร ความคิดเห็นข้าราชการทั่วไป และความคิดเห็นจากประชาชน จึงได้กำหนดสมรรถนะหลักข้าราชการกรุงเทพมหานคร ดังนี้

- 1) คุณธรรมจริยธรรม (Integrity)
- 2) การบริการที่ดี (Service mind)
- 3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- 5) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

¹ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, สมรรถนะข้าราชการกรุงเทพมหานคร, สมรรถนะหลักข้าราชการกรุงเทพมหานคร.

โดยมีรายละเอียดของตัวแบบดังนี้

ชื่อ (Competency Name)	1. คุณธรรมและจริยธรรม
คำจำกัดความ (Definition)	การครองตนและการประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม มีความสำนึก และรับผิดชอบต่องาน ตำแหน่งหน้าที่ ตลอดจนวิชาชีพของตน เพื่อธำรงรักษาค่านิยมแห่งวิชาชีพข้าราชการ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ซื่อสัตย์สุจริต - ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย - แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา
ระดับ 2	มีสัจจะเชื่อถือได้ - รักษาวาจามีสัจจะเชื่อถือได้ พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง - มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานคร อุทิศร่างกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผลเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนากรุงเทพมหานคร
ระดับ 3	ครองตนโดยมีความรับผิดชอบต่องานและต่อตำแหน่งหน้าที่ - ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน - เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ
ระดับ 4	ธำรงความถูกต้อง - ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้ - ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์
ระดับ 5	อุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงาน ระบบราชการหรือประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจมีความเสี่ยงที่เป็นภัยต่อชีวิต

ชื่อ (Competency Name)	2. การบริการที่ดี
คำจำกัดความ (Definition)	พฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจ ความพยายาม ความพร้อมในการให้บริการประชาชน และอุทิศเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ให้บริการที่เป็นมิตร - ให้คำแนะนำและคอยติดตามเรื่องให้เมื่อผู้รับบริการมีคำถาม ข้อเรียกร้อง หรือข้อร้องเรียนต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน - ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี และสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ
ระดับ 2	สื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน - สื่อสารข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ของการบริการที่ชัดเจนกับผู้รับบริการได้ตลอดการให้บริการ - แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ - ประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว
ระดับ 3	เต็มใจช่วยเหลือ - รับเป็นธุระ แก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่น เบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือปิดภาระ - คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ที่เกิดขึ้น (ถ้ามี) ไปพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้น
ระดับ 4	เอื้อเฟื้อแสดงน้ำใจ - อุทิศเวลาให้แก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก เช่น ให้เวลาและความพยายามเป็นพิเศษในการให้บริการเพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ - คอยให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้เกี่ยวกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน - ให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป
ระดับ 5	เข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ - เข้าใจความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และ/หรือใช้เวลาแสวงหาข้อมูลและทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ - ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการเพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
ระดับ 6	ร่วมวางแผนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการวางใจ - เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด - ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนร่วมช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ - สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการหรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ

ชื่อ (Competency Name)	3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
คำจำกัดความ (Definition)	ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานและคุณภาพงานที่กำหนด และ/หรือให้เกินจากมาตรฐานที่กำหนด
ระดับ Competency	
ระดับ 1	แสดงความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี - พยายามปฏิบัติราชการตามหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง - มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรและตรงต่อเวลา - มีความรับผิดชอบในงาน และสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลาอย่างถูกต้อง - แสดงออกว่าต้องการปฏิบัติงานให้ได้ดีขึ้น หรือแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อประสบพบเห็นเหตุที่ก่อให้เกิดการสูญเสียหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน
ระดับ 2	สามารถกำหนดมาตรฐานเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีเยี่ยม - หมั่นติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานของตนโดยใช้เกณฑ์ที่ตนกำหนดขึ้นเอง โดยไม่ได้ถูกผู้อื่นบังคับ - กำหนดเป้าหมายหรือขั้นตอนในการทำงานของตนให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงาน/กองรับผิดชอบ - มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจตราความถูกต้องของงาน หรือข้อมูลที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ
ระดับ 3	ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น - เปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองซึ่งอาจรวมถึงการทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมีการเพิ่มคุณภาพของงานที่ทำ - เสนอหรือทดลองวิธีการหรือขั้นตอนทำงานแบบใหม่ที่แน่นอนเที่ยงตรงกว่าหรือมีประสิทธิภาพมากกว่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงาน/กองที่รับผิดชอบ - พัฒนาหรือปรับเปลี่ยนระบบหรือวิธีการทำงานของหน่วยงานเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
ระดับ 4	กำหนดแผนและปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ใหม่ให้ดีขึ้นกว่าผลงานเดิมอย่างเห็นได้ชัด - ลงมือกระทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติราชการเพื่อให้บรรลุมาตรฐานหรือผลสัมฤทธิ์ที่โดดเด่นและแตกต่าง
ระดับ 5	ตัดสินใจโดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียโดยชัดเจน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย - ตัดสินใจแยกแยะระดับความสำคัญของงานต่าง ๆ ในหน้าที่ โดยคิดคำนวณผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน (เช่น กล่าวถึงการพิจารณาเปรียบเทียบประโยชน์ที่ข้าราชการหรือประชาชนจะได้รับเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนหรือรายจ่ายที่รัฐต้องเสียไป) - บริหารจัดการและทุ่มเทเวลาและทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานที่คาดการณ์ไว้

ชื่อ (Competency Name)	4. การทำงานเป็นทีม
คำจำกัดความ (Definition)	การทำงานโดยมีพฤติกรรมที่สามารถทำงานร่วมกันกับผู้อื่นได้ สามารถรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิก
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของตนให้สำเร็จลุล่วง - ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม - รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 2	ผูกมิตรและร่วมมือ - สร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี - สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มงานที่หลากหลายในขณะที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ - เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมและกลุ่มงานด้วยดี - กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์
ระดับ 3	รับฟังความเห็นและประสานสัมพันธ์ - รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่นรวมถึงผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน - ประมวลความคิดเห็นต่าง ๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม - ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
ระดับ 4	ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน - กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ - แสดงน้ำใจในเหตุวิกฤติ ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องให้ร้องขอ - รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
ระดับ 5	รวมพลังสร้างความสามัคคีในทีม - ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว - ช่วยประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม - ประสานสัมพันธ์ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติภารกิจใหญ่ๆ น้อยต่าง ๆ ให้บรรลุผล

ชื่อ (Competency Name)	5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
คำจำกัดความ (Definition)	ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตน ในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความสนใจใฝ่รู้ในสาขาวิชาชีพของตน - กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน - หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น - ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ
ระดับ 2	รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ - รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน - ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 3	นำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน - เข้าใจประเด็นหลัก ๆ สำคัญ และผลกระทบของวิทยาการต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง - สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ - สังเคราะห์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอและเล็งเห็นประโยชน์ ความสำคัญขององค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต
ระดับ 4	รักษาและประยุกต์ความรู้ความเชี่ยวชาญทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ - มีความรู้ความเชี่ยวชาญแบบสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้จริง - สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต - ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 5	สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาในองค์กร - สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมืออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา - ให้การสนับสนุน ชมเชย เมื่อมีผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน - มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

1.2 มาตรฐานความรู้ ความสามารถที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานคร²

ความรู้ความสามารถ หมายถึง องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ข้าราชการกรุงเทพมหานครจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง โดยจำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- 1) ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- 2) ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ

1.2.1 ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

กรุงเทพมหานครได้กำหนดความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในกรุงเทพมหานครไว้ 6 ประเภท ได้แก่

- 1) ด้านการบริหารจัดการกรุงเทพมหานคร
- 2) ด้านการบริหารงบประมาณ
- 3) ด้านการจัดการการเงิน การคลัง การพัสดุ
- 4) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 5) ด้านการบริหารแผนงาน/โครงการ
- 6) ด้านสถานการณ์แวดล้อมองค์กร

² สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, สมรรถนะข้าราชการกรุงเทพมหานคร, ความรู้ความสามารถ ทักษะ ที่จำเป็นสำหรับข้าราชการกรุงเทพมหานคร.

โดยมีรายละเอียดของตัวแบบดังนี้

ชื่อ (Competency Name)	1. ด้านการบริหารจัดการกรุงเทพมหานคร
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการบริหารจัดการกรุงเทพมหานคร โดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ อำนาจหน้าที่ ตามกฎหมายของกรุงเทพมหานครและ ภารกิจงาน ที่นอกเหนือจากอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของกรุงเทพมหานคร และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ความเข้าใจ ประเพณีปฏิบัติ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เข้าใจข้อจำกัด ขององค์กร พฤติกรรมองค์กร เข้าใจถึงความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความสามารถในการคาดการณ์นโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้อง ที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของกรุงเทพมหานคร
ระดับ Competency	
ระดับ 1	• มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ระบบราชการ และอำนาจหน้าที่ ของกรุงเทพมหานครและสามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
ระดับ 2	• มีความรู้ ความเข้าใจในรายละเอียด โครงสร้างองค์กร กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานในระบบราชการ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งความเข้าใจในการสร้างการมีส่วนร่วมทั้งในองค์กรและ ภาคประชาชน และสามารถถ่ายทอดได้
ระดับ 3	• มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับการจัดองค์กรกรุงเทพมหานคร และระบบราชการ จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เข้ากับ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้
ระดับ 4	• มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดองค์กรกรุงเทพมหานครและระบบราชการ และสามารถแก้ไขปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	• เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดองค์กรกรุงเทพมหานครและระบบราชการ เนื่องจากการสั่งสมประสบการณ์และองค์ความรู้ • เป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไข ปัญหาทางวิชาการด้านการจัดองค์กรกรุงเทพมหานครและระบบราชการ ที่ยากและซับซ้อนเป็นพิเศษ

ชื่อ (Competency Name)	2. ด้านการบริหารงบประมาณ
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้ความสามารถในการประเมินความสำคัญ วางแผนจัดสรรควบคุม และติดตามงบประมาณที่ได้รับ การจัดสรรจากแหล่งงบประมาณต่าง ๆ และความรู้เกี่ยวกับแผนงบประมาณ แผนปฏิบัติราชการ งบรายจ่าย ผลผลิต และการจัดสรร/ถ่ายโอนงบประมาณ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	- มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามวงจงบประมาณของกรุงเทพมหานคร - สามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้
ระดับ 2	มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการของงบประมาณ การขออนุมัติงบประมาณ และสามารถบริหารงบประมาณ รวมทั้งถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจให้กับผู้อื่นได้
ระดับ 3	- มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับลักษณะงานบริหารงบประมาณ - สามารถนำความรู้มาบริหารงบประมาณของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี
ระดับ 4	- มีความเชี่ยวชาญในการบริหารงบประมาณ - สามารถแก้ไขปัญหาของหน่วยงานที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	- เป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารงบประมาณเนื่องจากการสั่งสมประสบการณ์ และองค์ความรู้ - เป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไข ปัญหาของหน่วยงานที่ยากและซับซ้อนเป็นพิเศษ

ชื่อ (Competency Name)	3. ด้านการจัดการการเงิน การคลัง การพัสดุ
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติด้านการเงิน การคลัง การพัสดุ และมีความเข้าใจในการเบิก จ่ายเงิน การจัดซื้อ - จัดจ้าง การบริหารการเงิน การคลังและการพัสดุของกรุงเทพมหานคร
ระดับ Competency	
ระดับ 1	- มีความรู้เกี่ยวกับข้อมูลด้านการเงิน หลักเกณฑ์การเบิกจ่ายเงิน การเบิกจ่าย ฎีกาเงิน งบประมาณของกรุงเทพมหานคร - สามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้
ระดับ 2	- มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างแบบต่างๆ เช่น การตกลง ราคา การสอบ ราคา ประกวดราคา วิธีพิเศษ และวิธีกรณีพิเศษ เป็นต้น - สามารถถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างแบบต่าง ๆ ให้กับผู้อื่นได้
ระดับ 3	- มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเงินของกรุงเทพมหานคร การอ่านรายงาน การเงินและงบประมาณของหน่วยงานได้ - สามารถนำความรู้มาปฏิบัติในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี
ระดับ 4	- มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารการเงินการคลังและการพัสดุ - สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการบริหารการเงินการคลังและการพัสดุ ที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	- เป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์แผนการบริหารการเงิน การคลัง การพัสดุ ของกรุงเทพมหานครเนื่องจากการสั่งสมประสบการณ์และองค์ความรู้ - เป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไข ปัญหาการบริหาร การเงิน การคลัง การพัสดุของกรุงเทพมหานครของ หน่วยงานที่ยากและซับซ้อนเป็นพิเศษ

ชื่อ (Competency Name)	4. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในบทบาทของการบริหาร “ทุนมนุษย์” ทั้งในการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การอำนวยการความรู้ การพัฒนาบุคลากร การสร้าง และพัฒนาทีมงาน การควบคุมและกำกับดูแลการปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงาน การเสริมสร้างวินัย คุณธรรม/จริยธรรม และการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงาน
ระดับ Competency	
ระดับ 1	- มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ประเภท ตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง - สามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้
ระดับ 2	มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรบุคคล และระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในกรุงเทพมหานคร เช่น การสรรหาและการคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การบริหารผลงาน การทะเบียนประวัติ เป็นต้น รวมทั้งสามารถถ่ายทอดได้ เป็นต้น
ระดับ 3	มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับลักษณะงาน หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการบริหารทรัพยากรบุคคล จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในส่วนราชการ และหน่วยงานที่รับผิดชอบ
ระดับ 4	- มีความเชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน - สามารถแก้ไขปัญหาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	- เป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรบุคคลเนื่องจากการสั่งสมประสบการณ์และองค์ความรู้ - เป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานได้

ชื่อ (Competency Name)	5. ด้านการบริหารแผนงาน/โครงการ
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมที่มีลักษณะพิเศษ ไม่ซ้ำซ้อนกับภารกิจประจำวัน โดยสามารถวางแผนดำเนินการ ควบคุม ประเมินผลสำเร็จ และรายงานผลแผนงาน/โครงการได้
ระดับ Competency	
ระดับ 1	- มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารแผนงาน/โครงการ - สามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้
ระดับ 2	มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารแผนงาน/โครงการ และสามารถถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวให้ผู้อื่นได้
ระดับ 3	- มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับการบริหารแผนงาน/โครงการ - สามารถประเมินผลแผนงาน/โครงการได้
ระดับ 4	- มีความเชี่ยวชาญในการบริหารแผนงาน/โครงการ - สามารถประเมินผลและแก้ไขปัญหาโครงการที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	- เป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารแผนงาน/โครงการ เนื่องจากการสั่งสมประสบการณ์และองค์ความรู้ - เป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหา การบริหารแผนงาน/โครงการที่ยากและซับซ้อนเป็นพิเศษ

ชื่อ (Competency Name)	6. ด้านสถานการณ์แวดล้อมองค์กร
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ทั้งในและนอกประเทศ รวมถึงความรู้เกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของกรุงเทพมหานคร และความเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่รับผิดชอบ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้พื้นฐานกว้างๆ เกี่ยวกับสถานการณ์ภายนอกที่เกี่ยวกับกับการปฏิบัติงานในองค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เป็นต้น
ระดับ 2	มีความเข้าใจถึงสถานการณ์ต่างๆ ทั้งภายในภายนอกประเทศจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง หรือสามารถอธิบายให้แก่เพื่อนร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาได้
ระดับ 3	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆ อย่างถ่องแท้จนสามารถนำมาปรับการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงานและกรุงเทพมหานคร
ระดับ 4	สามารถเชื่อมโยงความรู้เหล่านี้เข้ากับแผนปฏิบัติราชการ และนโยบายเชิงกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานครและหน่วยงาน
ระดับ 5	เป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์แวดล้อม องค์กร จนสามารถเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กร

1.2.2 ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ

ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ หมายถึง ความรู้เรื่องกฎหมายตลอดจนระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ กฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นความรู้ที่ข้าราชการกรุงเทพมหานครจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติราชการ เช่น

- 1) รัฐธรรมนูญ
- 2) กฎหมายปกครอง
- 3) กฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

โดยมีรายละเอียดของตัวแบบดังนี้

ระดับ	คำอธิบายระดับ
ระดับ 1	มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย หรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการงานประจำที่ปฏิบัติอยู่
ระดับ 2	สามารถหาคำตอบในทางกฎหมายได้เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
ระดับ 3	- สามารถนำความรู้ไปประยุกต์เพื่อแก้ปัญหาในทางกฎหมาย - ตอบคำถามข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้แก่หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้
ระดับ 4	มีความรู้ความเข้าใจระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย และสามารถแนะนำหรือให้คำปรึกษาในภาพรวมได้
ระดับ 5	มีความเชี่ยวชาญทางกฎหมายสามารถให้คำแนะนำปรึกษา วิเคราะห์เหตุผล และแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 มาตรฐานทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ทักษะ หมายถึง การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ และคล่องแคล่ว โดยกำหนดทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติราชการ ดังนี้

- 1) การใช้คอมพิวเตอร์
- 2) การใช้ภาษาอังกฤษ
- 3) การจัดการข้อมูล
- 4) การบริหารจัดการทรัพยากร

โดยมีรายละเอียดของตัวแบบดังนี้

ชื่อ (Competency Name)	1. การใช้คอมพิวเตอร์
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	• สามารถบันทึกข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ตามที่คุณมือการใช้ระบุไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในระดับเบื้องต้นได้
ระดับ 2	• สามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานได้
ระดับ 3	• สามารถใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้
ระดับ 4	• มีความรู้ในโปรแกรมใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในงาน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในงานได้ดี • สามารถแก้ไขหรือปรับปรุงโปรแกรมเพื่อนำมาพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้
ระดับ 5	• มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เชี่ยวชาญ ในโปรแกรมต่างๆ อย่างกว้างขวาง และมีความเข้าใจในการประมวลผลและการเชื่อมโยงเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือสามารถเขียนโปรแกรมเพื่อพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้ • สามารถช่วยชี้แนะหรือซ่อมแซมงานที่ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้แก่ผู้ร่วมงานที่ประสบปัญหาได้

ชื่อ (Competency Name)	2. การใช้ภาษาอังกฤษ
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการนำภาษาอังกฤษมาใช้งาน
ระดับ Competency	
ระดับ 1	สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และสื่อสารให้เข้าใจได้
ระดับ 2	สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่างๆได้
ระดับ 3	สามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการติดต่อสื่อสารในงานได้อย่างถูกต้อง ถูกหลักไวยากรณ์และมีประสิทธิภาพได้เนื้อหาสาระชัดเจนครบถ้วน
ระดับ 4	เข้าใจสำนวนภาษาอังกฤษในรูปแบบต่างๆ สามารถประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างถูกต้อง ทั้งในหลักไวยากรณ์และความเหมาะสมในเชิงเนื้อหา
ระดับ 5	มีความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษาอังกฤษ สามารถประยุกต์ใช้ไวยากรณ์ทุกรูปแบบได้อย่างคล่องแคล่วและสละสลวย ถูกต้อง อีกทั้งมีความเชี่ยวชาญศัพท์เฉพาะด้านในสาขาวิชาของตนอย่างลึกซึ้ง

ชื่อ (Competency Name)	3. การจัดการข้อมูล
คำจำกัดความ (Definition)	ทักษะในการบริหารจัดการฐานข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในงาน
ระดับ Competency	
ระดับ 1	สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลของหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ และเป็นปัจจุบัน อยู่เสมอ สะดวกแก่การค้นหาของผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูล
ระดับ 2	สามารถกำหนดการวิเคราะห์และแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น กราฟ รายงาน ฯลฯ ได้
ระดับ 3	สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ นำเสนอทางเลือก ระบุข้อดีข้อเสีย ฯลฯ ได้อย่างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่
ระดับ 4	สามารถชี้ประเด็นเสนอทางออกในเชิงกลยุทธ์ของเรื่องต่างๆ ที่วิเคราะห์อยู่ ได้อย่างอิงจากการวิเคราะห์ข้อมูล
ระดับ 5	สามารถออกแบบ หรือประยุกต์ใช้แบบจำลอง (Model) ต่างๆ มาใช้ในการวิเคราะห์บริหารจัดการ และใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลได้

ชื่อ (Competency Name)	4. การบริหารจัดการทรัพยากร
คำจำกัดความ (Definition)	ความตระหนักและทักษะในการคำนวณความคุ้มค่าระหว่างทรัพยากร (งบประมาณ เวลา กำลังคน เครื่องมือ อุปกรณ์ ฯลฯ) ที่ลงทุนไปหรือที่ใช้การปฏิบัติการกิจ (Input) กับผลลัพธ์ที่ได้ (Output) อาจหมายถึงทักษะในการจัดความสำคัญในการใช้เวลา ทรัพยากร และข้อมูลอย่างเหมาะสม และประหยัดค่าใช้จ่ายสูงสุด
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น - ตระหนักถึงความคุ้มค่าและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน - ปฏิบัติงานตามกระบวนการขั้นตอนที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรไม่เกินขอบเขตที่กำหนด
ระดับ 2	ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น และมีความพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายเบื้องต้น - ตระหนักและควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานโดยมีความพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้น - จัดสรรงบประมาณ ค่าใช้จ่าย ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด
ระดับ 3	กำหนดการใช้ทรัพยากรให้สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการ - ประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากรให้ได้ ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น หรือมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมีค่าใช้จ่ายที่ลดลง - วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียและข้อบกพร่องของกระบวนการการทำงานและกำหนดการใช้ทรัพยากรที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการโดยมองผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก
ระดับ 4	เชื่อมโยงหรือประสานการบริหารทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่าสูงสุด - เลือกปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับหลายหน่วยงาน และไม่กระทบกระบวนการทำงานต่างๆ ภายในองค์กร - วางแผนและเชื่อมโยงภารกิจของหน่วยงานตนเองกับหน่วยงานอื่น (Synergy) เพื่อให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเกิดประโยชน์สูงสุด - กำหนดและ/หรือสื่อสารกระบวนการการบริหารทรัพยากรที่สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร
ระดับ 5	เสนอกระบวนการใหม่ๆ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อสามารถสร้างประสิทธิภาพในราชการ - พัฒนากระบวนการใหม่ๆ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ต่างๆ มาประยุกต์ในกระบวนการทำงานเพื่อลดภาระการบริหารงานให้สามารถบรรลุภารกิจ/วิสัยทัศน์ของ กทม. อย่างยั่งยืน - สามารถเพิ่มผลผลิตหรือสร้างสรรค์งานใหม่ ที่โดดเด่น แตกต่างให้กับหน่วยงานหรือ กทม. โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

1.4 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน³ (Common Functional Competency) หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานที่มีลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานใกล้เคียงกัน (Job Family) โดยผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด ควรจะมีสมรรถนะเหมือนกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

กรุงเทพมหานครจึงกำหนดให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานเพื่อใช้เป็นแนวทางเชิงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมและมีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศตามที่องค์กรคาดหวัง โดยปัจจุบันได้กำหนดให้มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน จำนวน 35 กลุ่มงาน โดย **กลุ่มงานบริการทางการแพทย์ ตำแหน่งผู้ช่วยทันตแพทย์** มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ดังนี้

- 1) จิตวิญญาณในการปฏิบัติงาน
- 2) ความละเอียดรอบคอบ
- 3) ศิลปะการสื่อสาร

³ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, สมรรถนะข้าราชการกรุงเทพมหานคร, สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการ-

โดยมีรายละเอียดของตัวแบบดังนี้

ชื่อ (Competency Name)	1. จิตวิญญาณในการปฏิบัติงาน
คำจำกัดความ (Definition)	มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการยึดมั่นในอุดมการณ์และปรัชญาในวิชาชีพ เช่น พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่รักในงาน ทุ่มเทอุทิศตน สละทั้งร่างกาย แรงใจ ให้ความช่วยเหลือผู้รับบริการอย่างเต็มกำลัง รวมทั้งมีความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจผู้อื่น โดยยึดหลักสิทธิมนุษยชนและความเสมอภาค
ระดับ Competency	
ระดับ 1	อุทิศเวลาส่วนตัวในการปฏิบัติงาน - ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จ ถึงแม้ว่าจะอยู่นอกเวลาทำงานปกติของตนเองก็ตาม โดยไม่รับผลประโยชน์ตอบแทนใด ๆ จากองค์กรหรือผู้เกี่ยวข้อง - เข้าช่วยเหลือผู้อื่นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานถึงแม้ว่าจะมิได้ร้องขอ หรือมิใช่เวลาปฏิบัติงานปกติของตน
ระดับ 2	เสียสละประโยชน์และความสุขส่วนตัวเพื่อให้ภารกิจที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ - นำทรัพยากรของตนเอง เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ เงิน เวลา เป็นต้น มาใช้ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ ในกรณีที่บางครั้งทรัพยากรเหล่านี้ไม่มีหรือขาดแคลนเพื่อให้งานในความรับผิดชอบบรรลุเป้าหมาย - ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้ทันทีในทุกสถานการณ์โดยไม่มีข้ออ้างใดๆ ที่จะไม่ปฏิบัติงานเมื่อมีเหตุจำเป็นเร่งด่วน
ระดับ 3	มุ่งมั่นในการปฏิบัติตามมาตรฐาน หรือจรรยาบรรณวิชาชีพ/บรรทัดฐานในสายงาน ปฏิบัติงานตามมาตรฐาน หรือจรรยาบรรณของวิชาชีพหรือบรรทัดฐานในสายงานที่กำหนดไว้ เช่น มาตรฐานด้านความปลอดภัย หรือด้านคุณภาพ หรือด้านจริยธรรม เป็นต้น อย่างเคร่งครัด ถึงแม้จะทำให้ตนเองมีภาระเพิ่มขึ้น หรือใช้เวลามากขึ้น หรือมีความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ มากขึ้นก็ตาม
ระดับ 4	คิดค้น หรือนำเสนอโครงการ หรือปรับปรุงงานในส่วนที่รับผิดชอบเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการตอบสนองดีขึ้น คิดค้น หรือนำเสนอโครงการ หรือปรับปรุงงานในส่วนที่รับผิดชอบตลอดเวลา เพื่อให้ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภารกิจหลักของตนได้รับประโยชน์สูงสุด ทั้ง ๆ ที่การดำเนินการดังกล่าว ตนเองจะไม่ได้ผลตอบแทนใดๆ เลย ในทางตรงกันข้ามอาจทำให้ตนเองมีภาระเพิ่มขึ้นหรือมีความเสี่ยงในเรื่องต่างๆ เพิ่มขึ้น
ระดับ 5	ยืนหยัด หรือแสดงความคิดเห็น หรือดำเนินการโดยยึดมั่นในหลักการของวิชาชีพ หรือความถูกต้อง - ยืนหยัดหรือแสดงความคิดเห็นหรือดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพตามหลักการของวิชาชีพหรือความถูกต้อง ถึงแม้จะขัดแย้งกับความคิดเห็นของผู้มีอำนาจก็ตาม - เลือกแนวทางการดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในวิชาชีพตามหลักการที่ถูกต้องของวิชาชีพ ถึงแม้จะสร้างความไม่พอใจ หรือส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ของผู้มีอำนาจก็ตาม

ชื่อ (Competency Name)	2. ความละเอียดรอบคอบ
คำจำกัดความ (Definition)	ให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงานในทุกแง่มุม และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลหรืองานที่ปฏิบัติก่อนส่งมอบงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพหรือถูกต้องครบถ้วน
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ตรวจทานงานของตนเอง • ตรวจทานรายละเอียดของงานที่ปฏิบัติด้วยตนเองทุกครั้งก่อนส่งมอบเพื่อให้งานที่ส่งมอบถูกต้อง ครบถ้วน
ระดับ 2	ตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่นที่อาจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับคุณภาพงานตนเอง • ตรวจทานรายละเอียดของงานให้มีความถูกต้องและครบถ้วนทุกครั้ง โดยตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความผิดพลาดภายหลังจากที่ได้ส่งมอบงานไปแล้ว
ระดับ 3	สืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน • สืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ • ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลดังกล่าวก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน เช่น สืบค้นระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ ข้อมูลเชิงวิชาการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในเชิงของวิชาชีพ เป็นต้น
ระดับ 4	และใช้แนวทาง หรือเทคนิค หรือกลไกต่าง ๆ ในการสอบทานงาน • ใช้แนวทาง หรือเทคนิค หรือกลไกต่าง ๆ ในการสอบทานงานอย่างเหมาะสม เช่น อธิบาย ขั้นตอนในการทำงานหรือตรวจสอบวิธีการได้มาของข้อมูลของงานที่มอบหมายหรือให้ผู้เชี่ยวชาญ (ภายในและภายนอก) ตรวจสอบหรือตรวจสอบความถูกต้องของงานที่มอบหมาย ให้บุคคลหรือหน่วยงานอื่น
ระดับ 5	สร้างกลไกหรือเงื่อนไขหรือระบบการตรวจสอบความถูกต้อง ของงาน • พยายามสร้างกลไกหรือเงื่อนไขหรือระบบการตรวจสอบความถูกต้องของงานที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เช่น การปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานให้มีระบบการตรวจสอบงาน หรือการเสริมแรงทางบวกและทางลบให้มีการตรวจสอบคุณภาพของงาน หรือการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการตรวจสอบคุณภาพของงาน

ชื่อ (Competency Name)	3. ศิลปะการสื่อสาร
คำจำกัดความ (Definition)	พยายามหาแนวทางหรือวิธีการในการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับและปฏิบัติตามที่ตนเองต้องการ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ตั้งใจรับฟังและให้ข้อมูลได้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ - ตั้งใจรับฟังและพยายามเลือกใช้วิธีการสื่อสารให้สอดคล้องกับประเภทของผู้ฟัง - ให้ข้อมูลหรือตอบคำถามในสิ่งที่ผู้รับบริการหรือคู่สนทนาผู้ต้องการได้
ระดับ 2	เลือกใช้แนวทางหรือวิธีการหรือช่องทางในการสื่อสารที่เหมาะสม - ตั้งใจรับฟังผู้รับบริการหรือคู่สนทนา โดยหยุดกระทำการสิ่งใดๆในระหว่างการรับฟัง - สรุปคำพูดหรือประเด็นคำถามสำคัญของคู่สนทนาหรือการใช้คำพูดแสดงความเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของคู่สนทนา - ใช้แนวทาง หรือวิธีการ หรือช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานการณ์จนคู่สนทนาเกิดความเข้าใจ ยอมรับ และมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ
ระดับ 3	เลือกใช้เทคนิค หรือวิธีการ หรือช่องทางการสื่อสารที่สอดคล้อง กับความหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - เปิดใจรับฟังผู้รับบริการหรือคู่สนทนาและสรุปคำพูดและประเด็นสำคัญของผู้รับบริการ หรือคู่สนทนา - ใช้เทคนิคหรือวิธีการหรือช่องทางในการสื่อสารที่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับความหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ยอมรับและตอบสนองตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
ระดับ 4	ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการสื่อสารทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร ให้เกิดผลสำเร็จ - มีเทคนิคในการรับฟังผู้รับบริการ หรือคู่สนทนาในเรื่องที่ซับซ้อนให้คู่สนทนาทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เข้าใจได้อย่างกระจ่างชัดจนเกิดการยอมรับและปฏิบัติตาม - เลือกใช้เทคนิคหรือวิธีการ หรือช่องทางในการสื่อสารที่เหมาะสมในประเด็นที่ซับซ้อนหรือละเอียดอ่อนได้อย่างเหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหน่วยงานหรือสาธารณะเพื่อให้เกิดความเข้าใจยอมรับและตอบสนองตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
ระดับ 5	กำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อสร้างความยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - กำหนดกลยุทธ์หรือกลไก หรือระบบการสื่อสารของสายงานเพื่อสร้างการยอมรับถึงความสำคัญของสายงานหรือภาพลักษณ์หรือผลิตภัณฑ์ (PRODUCT) ของสายงานหรือองค์กร จนทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพฤติกรรมให้การสนับสนุนหน่วยงานหรือองค์กรในเรื่องต่างๆ ที่ต้องการ - กำหนดกลยุทธ์ในการรวบรวมความคิดเห็น ข้อร้องเรียน หรือข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องมาใช้ในการปรับปรุงระบบ การตอบสนองได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม จนเป็นที่พอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. ผลการทบทวนเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ กลุ่มงานบริการทางการแพทย์ สายงานช่วยทันตแพทย์ ตำแหน่งผู้ช่วยทันตแพทย์

2.1 การหาสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency : FC)

2.1.1 การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Result Area : KRA)

การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงานและกำหนดสมรรถนะความรู้และทักษะ (Knowledge and Skill) ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน มีข้อควรระวัง ดังนี้

- 1) สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ จะมีก็เรื่องก็ได้ตามความจำเป็น แต่ไม่ควรมากจนเกินไป
- 2) งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ (Special assignment) เป็นครั้งคราว ไม่ควรใส่ในหน้าที่งานหลัก (KRA)
- 3) เป็นหน้าที่งานหลักของตำแหน่งงาน ไม่ใช่หน้าที่งานหลักของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่ง

การกำหนด Knowledge and Skill

กลุ่มงานบริการทางการแพทย์

สายงานช่วยทันตแพทย์ ตำแหน่งผู้ช่วยทันตแพทย์

หน้าที่หลัก (Key Result Area)	Knowledge	Skill / Attribute
1. ช่วยงานทันตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ	1. ความรู้และทักษะทางทันตสาธารณสุข 2. การบริหารจัดการคลินิก 3. ทักษะการให้คำปรึกษา	1. ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 2. ทักษะการควบคุมตนเอง
2. ควบคุมวัสดุทางทันตกรรม ครุภัณฑ์ให้เพียงพอพร้อมใช้ และเป็นปัจจุบัน	1. ทักษะการจัดการวัสดุทันตกรรม 2. ทักษะการวางแผนงานโครงการ	- ทักษะด้านการบริหารจัดการ
3. ทำรายงานถูกต้องและทันเวลา	- ความรู้และทักษะทางทันตสาธารณสุข	- ทักษะด้านการบริหารจัดการ
4. ให้ความรู้ทันตสาธารณสุขทั้งในและนอกองค์กร	- ความรู้และทักษะทางทันตสาธารณสุข	1. ทักษะการสื่อสารและการถ่ายทอดความรู้ 2. ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
5. ช่วยงานทันตกรรมเฉพาะทาง	- ความรู้ด้านทันตกรรมเฉพาะทาง	- ทักษะด้านการช่วยงานเฉพาะทาง

2.1.2 กำหนดสมรรถนะที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน

เมื่อได้ความรู้และทักษะที่จำเป็นในงานแล้วนำมาพิจารณาหาเรื่องที่ซ้ำกันแล้วตัดออก จากนั้นจัดลำดับความสำคัญตามผลที่มีต่อ KRA แล้วนำมาสรุปเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในงาน โดยมีข้อควรระวัง ดังนี้

- 1) แต่ละตำแหน่งหรือสายงาน จะมี KRA เปลี่ยนตามช่วงเวลา ดังนั้นสมรรถนะจึงสามารถปรับเปลี่ยนได้
- 2) แต่ละตำแหน่งงาน/กลุ่มงานจะมีสมรรถนะที่สำคัญ ที่เป็น Critical Functional Competency (FC) ของตำแหน่งงานนั้นเสมอ พยายามค้นหาให้พบ เช่น เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านเงินเดือน หากมีสมรรถนะที่สำคัญ คือ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาอย่างถ่องแท้ ก็จะทำให้งานเกี่ยวกับเงินเดือนไม่มีข้อผิดพลาด
- 3) FC ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถ สามารถค้นหาได้จากผู้ที่มีผลงานดี หรือทำงานเก่ง ว่าบุคคลผู้นั้นมีความรู้ ทักษะ หรือมีคุณลักษณะอย่างไร
- 4) ไม่ควรนำหน้าที่งานมาเป็น FC เช่น เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านเงินเดือน มีหน้าที่สำคัญ คือ คำนวณและจ่ายเงินเดือนให้ถูกต้อง ดังนั้น FC ที่สำคัญคือความรู้ด้านกฎหมาย ภาษี ระเบียบ การเงิน การบัญชี ฯลฯ ไม่ใช่กำหนด FC ว่าต้องมีความสามารถในการจัดทำเงินเดือน ซึ่งเป็นหน้าที่งานอยู่แล้ว

สรุปสมรรถนะด้านความรู้และทักษะ

ประจำกลุ่มงานบริการทางการแพทย์ ตำแหน่งผู้ช่วยทันตแพทย์

ชื่อสมรรถนะ (Competency)	
Knowledge	Skill/Attribute
1. ความรู้และทักษะทางทันตสาธารณสุข 2. ความรู้และทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 3. ความรู้และทักษะการแผนงาน โครงการ 4. ความรู้และทักษะในการจัดการวัสดุทันตกรรม 5. ความรู้และทักษะด้านทันตกรรมเฉพาะทาง	6. ทักษะในการให้คำปรึกษาแนะนำ 7. ทักษะการควบคุมตนเอง 8. ทักษะด้านการสื่อสาร

ตารางเปรียบเทียบการวิเคราะห์หน้าที่งาน (Key Result Area : KRA)
เพื่อกำหนดสมรรถนะสายงานช่วยทันตแพทย์ ตำแหน่งผู้ช่วยทันตแพทย์

การวิเคราะห์ Key Result Area : KRA			การวิเคราะห์ Key Result Area : KRA ปี 2565		
KRA	ชื่อสมรรถนะ		KRA	ชื่อสมรรถนะ	
	ความรู้	ทักษะ		ความรู้	ทักษะ
1. ช่วยงานทันตกรรม อย่างมีประสิทธิภาพ 2. ควบคุมวัสดุทันตกรรม ครุภัณฑ์ให้เพียงพอ พร้อมใช้และเป็นปัจจุบัน 3. ทำรายงานถูกต้อง ทันเวลา เช่น เก็บสถิติ ผู้มารับบริการตาม กิจกรรมการรักษา กิจกรรมการส่งเสริม ป้องกัน	1. ความรู้และทักษะทาง ทันตสาธารณสุข 2. ความรู้และทักษะ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 3. ความรู้และทักษะ การวางแผนงาน โครงการ 4. ความรู้และทักษะใน การจัดการวัสดุทันตกรรม	5. ทักษะในการให้คำปรึกษา 6. ทักษะการควบคุมตนเอง	1. ช่วยงานทันตกรรมอย่างมี ประสิทธิภาพ 2. ควบคุมวัสดุทันตกรรม ครุภัณฑ์ให้เพียงพอ พร้อมใช้ และเป็นปัจจุบัน 3. ทำรายงานถูกต้องทันเวลา เช่น เก็บสถิติผู้มารับบริการ ตามกิจกรรมการรักษา กิจกรรมการส่งเสริมป้องกัน 4. ปฏิบัติงานให้ความรู้ ทันตกรรมสาธารณสุข ทั้งใน และนอกสถานพยาบาล 5. ช่วยงานทันตกรรม เฉพาะทาง	1. ความรู้และทักษะทาง ทันตสาธารณสุข 2. ความรู้และทักษะ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 3. ความรู้และทักษะ การวางแผนงาน โครงการ 4. ความรู้และทักษะใน การจัดการวัสดุทันตกรรม 5. ความรู้และทักษะ ด้านทันตกรรมเฉพาะทาง	6. ทักษะในการให้คำปรึกษา 7. ทักษะการควบคุมตนเอง 8. ทักษะด้านการสื่อสาร
รวม จำนวน 6 สมรรถนะ			รวม จำนวน 8 สมรรถนะ		

2.2 การเขียนคำจำกัดความและระดับของสมรรถนะ (Competency Profile)

2.2.1 การเขียนคำจำกัดความ

การเขียนคำจำกัดความของแต่ละสมรรถนะให้คำนึงถึงหลัก 5W1H (What Where When Why Who and How) เป็นสำคัญ ตัวอย่างเช่น

- What คือ มีความรู้ ทักษะเรื่องอะไร เช่น ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบบริหารราชการ ทักษะการเจรจาต่อรอง เป็นต้น
- How สามารถนำความรู้นั้นมาใช้ได้อย่างไร เช่น แปลความตัวบท วิเคราะห์เจตนารมณ์ วิเคราะห์ผลกระทบ
- Why คือ ทำไมต้องมีความรู้ ทักษะเช่นนั้น ซึ่งหมายถึง ความคาดหวังหรือผลที่ได้คืออะไร เช่น เสนอทางเลือก ให้คำปรึกษาแนะนำ ถ่ายทอด

2.2.2 การเขียนระดับสมรรถนะ (Competency Level)

การกำหนดระดับของสมรรถนะมี 3 วิธี คือ

- วิธีที่ 1 - Unscaled เป็นการบอกคำจำกัดความแบบกว้างๆ ไม่มีระดับ
- วิธีที่ 2 - Expertise เป็นการกำหนดระดับตามความเชี่ยวชาญ
- วิธีที่ 3 - Hierarchy เป็นการกำหนดตามโครงสร้างองค์กร

2.2.3 องค์ประกอบของตัวแบบสมรรถนะ

- 1) ชื่อสมรรถนะ (Competency name) ควรเป็น “คำนาม” เช่น การ / ความ / ทักษะ
- 2) ความหมายของสมรรถนะ (Definition)
- 3) ระดับของสมรรถนะ (Competency level) ในการจัดทำคำอธิบายในแต่ละระดับ ควรกำหนดหัวเรื่องที่เป็นความหมายโดยรวม (Anchor) ก่อน โดยกำหนดหัวเรื่อง (Anchor) ต่ำสุดและสูงสุดก่อน แล้วจึงกำหนดหัวเรื่องถัดไป

- 4) พฤติกรรมในแต่ละระดับ ควรขึ้นต้นด้วย “คำกริยา” เช่น ปฏิบัติ รู้ เข้าใจ สอน นำเสนอ ฯลฯ

ทั้งนี้ในแต่ละระดับ ไม่มีข้อกำหนดว่าควรมีกี่พฤติกรรม โดยทั่วไปจะมี 3 – 5 พฤติกรรม

ในการจัดทำระดับสมรรถนะจะจัดเรื่องเป็นขั้นจากน้อยไปมาก (degree) ดังนี้

ระดับ 1 Knowledge	รู้ เข้าใจ ทำได้ในเบื้องต้น
ระดับ 2 Comprehension	เข้าใจลึกซึ้ง จับหลักการ สรุปประเด็นสำคัญได้
ระดับ 3 Application	ประยุกต์ใช้ได้
ระดับ 4 Analysis & Synthesis	วิเคราะห์ สังเคราะห์ มองเห็นทางเลือกต่าง ๆ
ระดับ 5 Evaluation	ประเมินคุณค่า ทางเลือก จัดทำนโยบายเชิงป้องกัน

โดยทั่วไปสามารถกำหนดกี่ระดับก็ได้ ในองค์กรขนาดใหญ่ มักนิยมจัดเป็น 5 ระดับ สำหรับองค์กรขนาดเล็กอาจมี 3 ระดับก็ได้ ทั้งนี้ มีข้อควรพิจารณา คือ

- 3 ระดับ เขียนง่าย ประเมินยาก
- 5 ระดับ เขียนยาก ประเมินง่าย
- ไม่กำหนดระดับ ต้องสร้างเกณฑ์ การประเมิน

คำจำกัดความและระดับ Competency

ชื่อ (Competency Name)	1. ความรู้และทักษะทางทันตสาธารณสุข (ส่งเสริม ป้องกัน รักษา)
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานทันตสาธารณสุขตามมาตรฐานวิชาชีพทางด้านส่งเสริมป้องกันและรักษาตลอดจนความสามารถในการวางแผนประเมินและถ่ายทอดความรู้ด้านทันตสาธารณสุข
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้ในการปฏิบัติงานทันตสาธารณสุข(ส่งเสริม ป้องกัน รักษา) - สามารถวินิจฉัยโรค ระบุปัญหาทันตสาธารณสุข และอธิบายแนวทางการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามมาตรฐานวิชาชีพ - แสดงวิธีวางแผนและประเมินผลงานทันตสาธารณสุขได้ - อธิบายแนวทางการให้ความรู้ด้านทันตสาธารณสุขและขั้นตอนการรักษาได้ถูกต้องชัดเจน
ระดับ 2	ปฏิบัติงานทันตสาธารณสุขตามหลักมาตรฐานวิชาชีพ - ปฏิบัติงานทันตสาธารณสุข (ส่งเสริม ป้องกัน รักษา) ตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ - สนับสนุนการปฏิบัติงานรักษาทางทันตกรรมทั่วไปและทันตกรรมเฉพาะทางได้ - วางแผนประเมินงานทันตสาธารณสุขอย่างต่อเนื่อง - แนะนำและให้คำปรึกษาด้านทันตสาธารณสุขแก่ผู้มารับบริการหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานทันตสาธารณสุข
ระดับ 3	วิเคราะห์งานทันตสาธารณสุข และงานต่อเนื่อง - นำความรู้และประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านทันตสาธารณสุขมาปรับปรุงการทำงาน - วิเคราะห์ วิจัยข้อมูลทันตสาธารณสุขและนำมาใช้ในการวางแผนด้านการดำเนินงานและพัฒนาระบบ - สามารถถ่ายทอดความรู้ทางทันตสาธารณสุข เช่น เป็นวิทยากร เป็นผู้สอนงานหรือเป็นผู้ให้คำปรึกษาด้านวิชาการทันตสาธารณสุข
ระดับ 4	พัฒนาองค์ความรู้นวัตกรรมใหม่ด้านทันตสาธารณสุขและให้คำปรึกษาด้านวิชาการในพื้นที่ - สนับสนุนให้เกิดองค์ความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรมทางด้านทันตสาธารณสุข - นำเสนอระบบ วิธีการพัฒนาประสิทธิภาพงานทันตสาธารณสุขที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ใหม่ๆ - เป็นวิทยากรผู้ให้คำปรึกษาทางวิชาการงานทันตสาธารณสุขในระดับเขต
ระดับ 5	มีผลงานด้านทันตสาธารณสุขเผยแพร่สู่สาธารณะ - กำหนดกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะการปฏิบัติงานด้านทันตสาธารณสุขขององค์กร - มีผลงานวิจัย ข้อเสนอ สามารถสร้างผลงานเชิงประจักษ์เผยแพร่สู่สาธารณะ - เป็นที่ปรึกษาด้านวิชาการทันตสาธารณสุขระดับองค์กร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ชื่อ (Competency Name)	2. ความรู้และทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการบริหารจัดการปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในงาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ให้สามารถดำเนินงานได้ตามปกติไม่เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน
ระดับ Competency	
ระดับ 1	รู้และเข้าใจในสถานการณ์ที่เป็นปัญหา • สามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อนได้ด้วยตัวเอง • สามารถพบเห็นหรือแยกแยะสถานการณ์ที่เป็นปัญหาได้
ระดับ 2	จัดการปัญหาเฉพาะหน้าได้ • สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ • แก้ไขปัญหาได้อย่างประณีตประนอมและมีประสิทธิภาพ
ระดับ 3	พัฒนาวิธีแก้ไขปัญหามองเฉพาะหน้า • สรรหาวิธีการใหม่ที่ได้ผลในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ • คาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อหลีกเลี่ยงและป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้
ระดับ 4	วางแผนการแก้ไขปัญหามองเฉพาะหน้า • สร้างทางเลือกในการแก้ปัญหามากมาย • พัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้แก้ไขปัญหามองเฉพาะหน้าได้ • คาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในระยะกลาง
ระดับ 5	ส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในทางออกที่หลากหลาย • เป็นที่ปรึกษาในการแก้ปัญหามองเฉพาะหน้าต่างๆได้ • สร้างบรรยากาศและกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาระยะยาวได้

ชื่อ (Competency Name)	3. ความรู้และทักษะการวางแผนงาน โครงการ
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการนำความรู้ความเข้าใจประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการวางแผนโครงการเพื่อให้บรรลุหรือสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผนในการจัดทำโครงการ - อธิบายให้ผู้ร่วมงานในทีมเข้าใจขั้นตอนการวางแผนในการจัดทำโครงการและเป้าหมายของการบริการทันตสาธารณสุข - รู้ระเบียบข้อบัญญัติกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการจัดทำโครงการรู้เป้าหมายของกอง - แหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานบริการทันตสาธารณสุขที่ตนปฏิบัติ
ระดับ 2	สืบค้นรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์มาใช้ในการวางแผนจัดทำโครงการ - สามารถวางแผนปฏิบัติงานของตนเองให้เป็นไปตามแผนงานของส่วนราชการที่สังกัด - จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นในการวางแผนจัดทำโครงการ - กำหนดกิจกรรมที่จำเป็นต้องบรรจุในแผนงานโครงการ จัดลำดับความสำคัญเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน
ระดับ 3	วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อความสำเร็จของแผนงานหรือโครงการ - ระบุโอกาสปัจจัยปัญหาอุปสรรคที่มีผลต่อความสำเร็จของแผนงานโครงการ - ให้คำปรึกษาแนะนำด้วยการวางแผนจัดทำและบริหารโครงการ - ประเมินประสิทธิภาพการทำงานของทีมกับแผน
ระดับ 4	วางแผนติดตามประเมินและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา - วางแผนงานระดับกลุ่มงานและตัวชี้วัดความสำเร็จ ตลอดจนวางแผนงานการป้องกันแก้ไขปัญหาและอุปสรรคล่วงหน้า - จัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan) และกำหนดวิธีติดตามประเมินผล - ให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงและพัฒนากการวางแผนโครงการ โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการติดตามประเมินผลตามตัวชี้วัด - บูรณาการแผนกับส่วนราชการอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
ระดับ 5	กำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร - กำหนดแผนกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทิศทาง และเป้าหมายของสำนักอนามัย และสอดคล้องกับแนวโน้มสภาวะสุขภาพช่องปาก รวมไปถึงเป้าหมายทันตสุขภาพแห่งชาติ - สามารถปรับเปลี่ยนแผนงานโครงการภายใต้สถานการณ์ที่มีข้อจำกัด - วางแผนงานที่ซับซ้อนที่มีหน่วยงานหรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องหลายแห่ง คาดการณ์ปัญหาอุปสรรคเสนอแนะแนวทางการป้องกันทางเลือกข้อดีข้อเสียได้

ชื่อ (Competency Name)	4. ความรู้และทักษะการจัดการวัสดุทันตกรรม
คำจำกัดความ (Definition)	มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเครื่องมือและวัสดุทันตกรรมแต่ละชนิด สามารถบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้ความเข้าใจในเครื่องมือ วัสดุทันตกรรม • เข้าใจและรู้ถึงวิธีการใช้เครื่องมือและวัสดุทันตกรรม • ติดตามข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีใหม่ ๆ ของเครื่องมือและวัสดุทันตกรรม
ระดับ 2	การบริหารจัดการวัสดุทันตกรรมอย่างถูกต้อง • ใช้เครื่องมือวัสดุได้อย่างต้องถูกงานและประหยัด • สามารถกำหนด Maximum - Minimum Stock ได้อย่างเหมาะสม • สามารถจัดหาวัสดุแบบ First-in first-out ได้อย่างเหมาะสม • สามารถจัดหามารักษาเครื่องมือและวัสดุทันตกรรมให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา
ระดับ 3	วางแผนทางเพื่อพัฒนาและจัดการเครื่องมือและวัสดุ • วางแผนการใช้เครื่องมือและวัสดุประจำปี • แนะนำแนวทางแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่ายไม่เพียงพอสามารถจัดหาทดแทนได้ทันเวลา • บริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนที่วางไว้ • สามารถกำหนดการใช้วัสดุแต่ละชนิดได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม
ระดับ 4	เป็นที่ปรึกษาและถ่ายทอดองค์ความรู้ • เป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ในการดูแลและบำรุงรักษาเครื่องมือ • ให้คำปรึกษาแนะนำการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้เครื่องมือต่าง ๆ • ถ่ายทอดองค์ความรู้ในการดูแลบำรุงรักษาเครื่องมือและวัสดุทางทันตกรรม • กระตุ้นจูงใจให้ตระหนักถึงความเสี่ยงหรืออันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้งานผิดวิธี

ชื่อ (Competency Name)	5. ความรู้และทักษะด้านทันตกรรมเฉพาะทาง
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้ความสามารถในการช่วยงานทันตกรรมเฉพาะทาง เช่น ผ่าฟันคุด รักษา รากฟัน รักษาโรคเหงือก ทันตกรรมประดิษฐ์ ทันตกรรมสำหรับเด็ก และทันตกรรมเฉพาะทางอื่น ๆ โดยใช้ทักษะในระดับต่างๆ ตามความยากง่ายของงานที่ได้ รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานให้การสนับสนุนทันตแพทย์ได้อย่างราบรื่น
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้ช่วยงานเฉพาะทางที่ไม่ซับซ้อน
ระดับ 2	มีความรู้และทักษะช่วยงานเฉพาะทางที่ซับซ้อนและยุ่งยาก มีทักษะทางด้านการช่วยงานผ่าตัดร่วมกับสทวิชาวชิพในห้องผ่าตัดทันตกรรม
ระดับ 3	มีความรู้และทักษะช่วยงานรักษา ส่งเสริมและฟื้นฟูสุขภาพช่องปาก สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับเพื่อร่วมวิชาชีพได้อย่างถูกต้อง
ระดับ 4	ใช้ความเชี่ยวชาญของตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการช่วยงานให้สูงขึ้น สามารถนำความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของตนเองมาพัฒนางานที่รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
ระดับ 5	คิดค้นองค์ความรู้ ทักษะใหม่ๆ หรือสร้างนวัตกรรมทางทันตกรรมเฉพาะทาง มีความสามารถในการคิดค้น ผลักดันให้มีองค์ความรู้หรือทักษะใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมทางทันตกรรม

ชื่อ (Competency Name)	6. ทักษะการให้คำปรึกษา
คำจำกัดความ (Definition)	สามารถเป็นที่ปรึกษาด้านงานทันตสาธารณสุขและแนะนำแนวทางแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานได้
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ความรู้หลักการให้คำปรึกษา • สามารถบอกขั้นตอนการให้คำปรึกษาที่ดีได้
ระดับ 2	เสนอความคิดเห็นและระบุสาเหตุของปัญหา • ระบุสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นได้ • สามารถนำเทคนิคและวิธีการที่เคยใช้ในการแก้ไขปัญหาให้คำปรึกษาได้ • แสดงออกถึงความรู้สึกร่วมต่อประเด็นคือปัญหาของผู้อื่น • แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้อื่น • ระบุได้ถึงความต้องการหรือเป้าหมายที่คาดหวังของผู้อื่น • ยกตัวอย่างหรืออธิบายเทคนิคและวิธีการที่เคยใช้ในการแก้ปัญหา
ระดับ 3	วิเคราะห์เสนอแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา • วิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ • เสนอแนะทางเลือกหรือบุคคลที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ • ติดตามผลการให้คำปรึกษาของตนแก่ผู้อื่น
ระดับ 4	ออกแบบและพัฒนาวิธีการให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่น • ริเริ่มประยุกต์ปรับเปลี่ยนเทคนิคและวิธีการในการให้คำปรึกษาตามการรับรู้ของผู้รับการปรึกษา • พัฒนาระบบและศักยภาพบุคลากรในการให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่น
ระดับ 5	ให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร • เป็นที่ปรึกษาแก่ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เกี่ยวกับวิธีและเทคนิคในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

ชื่อ (Competency Name)	7. ทักษะการควบคุมตนเอง
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ พฤติกรรมในสถานการณ์ที่กดดันจากผู้รับบริการ เพื่อนร่วมงาน และการทำงานที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ระบุปัจจัยหรือสถานการณ์ของความเครียดได้ • สามารถบอกปัจจัยหรือสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความเครียดได้
ระดับ 2	ควบคุมและลดความตึงเครียดของสถานการณ์ • เลือกวิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่กดดัน • ไม่ทำให้อารมณ์หรือความเครียดกระทบการปฏิบัติงาน • ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ • เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น สามารถควบคุมอารมณ์ได้
ระดับ 3	บริหารจัดการความเครียดความกดดันของหน่วยงาน • สร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อลดความเครียดในการปฏิบัติงาน • ริเริ่มนำเทคนิคการลดความเครียดมาใช้ในการปฏิบัติงาน
ระดับ 4	เป็นที่ปรึกษาในการจัดการความเครียด • ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการในการควบคุมตนเองในสถานการณ์ต่างๆ • มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้และวางแผนในการบริหารจัดการความเครียด

ชื่อ (Competency Name)	8. ทักษะด้านการสื่อสาร
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการสื่อสารเพื่ออธิบายหรือถ่ายทอดข้อมูลให้ผู้อื่นเข้าใจ และรักษาสัมพันธภาพ รวมทั้งบรรยากาศความร่วมมือที่ดี
ระดับ Competency	
ระดับ 1	รับฟังความคิดเห็นและให้คำแนะนำด้วยภาษาที่สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใสได้
ระดับ 2	ให้การสื่อสารที่ซับซ้อนได้ • สามารถถ่ายทอดข้อมูลที่มีความซับซ้อนได้ • มีความชำนาญในการสื่อสารแสดงออกถึงความเคารพต่อหน้าที่ สิทธิความเป็นมนุษย์ ให้เกียรติผู้ป่วยและญาติ
ระดับ 3	ให้การสื่อสารเฉพาะงานได้ • เลือกวิธีสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ • อธิบายชี้แจงด้วยคำพูดและกิริยาที่เหมาะสม
ระดับ 4	ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการร่วมกันแก้ไขปัญหา • วางแผนการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารได้
ระดับ 5	เป็นตัวแทนองค์กรในการถ่ายทอดเทคนิคการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ • วางแผนและวิเคราะห์ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาระดับองค์กรร่วมกับทีมสหวิชาชีพ

2.3 การกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (Job-Competency Mapping)

การกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (Job-Competency Mapping) ของ Functional Competency แต่ละเรื่องในแต่ละตำแหน่งงานควรกำหนดให้สูงกว่าขั้นธรรมดา เพื่อให้เกิดการพัฒนาแต่ไม่ควรกำหนดสูงเกินไปจนไม่มีทางเป็นไปได้ และกำหนดให้สอดคล้องกันในตำแหน่งงาน/กลุ่มงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน

สายงานช่วยทันตแพทย์ ตำแหน่งผู้ช่วยทันตแพทย์

[illegible]

Job - Competency Mapping
กลุ่มงานบริการทางการแพทย์ ตำแหน่งผู้ช่วยทันตแพทย์ (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง	ความรู้และทักษะที่จำเป็นในงาน (Knowledge)							
	1. ความรู้และทักษะทางทันตสาธารณสุข	2. ความรู้และทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	3. ความรู้และทักษะการวางแผนงานโครงการ	4. ความรู้และทักษะในการจัดการวัสดุทันตกรรม	5. ความรู้และทักษะด้านทันตกรรมเฉพาะทาง	6. ทักษะในการให้คำปรึกษา	7. ทักษะการควบคุมตนเอง	8. ทักษะด้านการสื่อสาร
อาวุโส	3	4	3	4	5	3	3	5
ชำนาญงาน	2	3	1	3	3	2	2	3
ปฏิบัติงาน	1	2	1	2	1	1	1	2

2.4 การกำหนดหลักสูตร เรื่องและหรือหัวข้อที่ใช้ในการพัฒนาแต่ละระดับ

สายงานช่วยทันตแพทย์ ตำแหน่งผู้ช่วยทันตแพทย์

สมรรถนะที่ 1 ความรู้และทักษะทางทันตสาธารณสุข

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1-2	- ความรู้ทางด้านทันตสาธารณสุขทันสมัย - ทักษะการปฏิบัติงานด้านทันตสาธารณสุขตามหลักมาตรฐาน	- ประชุมวิชาการทุกปี - รับการสอนงาน (On the job training)
ระดับ 3	กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานทันตสาธารณสุข	- อบรมเชิงปฏิบัติการ - การจัดทำชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)
ระดับ 4-5	- ระเบียบวิธีวิจัยทันตสาธารณสุข - เทคนิคการเป็นวิทยากร	- ฝึกอบรมสัมมนาวิชาการ - เป็นที่ปรึกษา - เรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) - ฝึกอบรมสัมมนาวิชาการ (Training)

สมรรถนะที่ 2 ความรู้และทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1-2	การวิเคราะห์สถานการณ์และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	- รับการสอนงาน (On the job training) - ฝึกอบรม (Training)
ระดับ 3-5	เทคนิคการไกล่เกลี่ยและการเจรจาต่อรอง	- เป็นที่ปรึกษา - การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Expert Briefing)

สมรรถนะที่ 3 ความรู้และทักษะการวางแผนงาน โครงการ

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	ความรู้เรื่องระเบียบ ข้อบัญญัติกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการวางแผน รู้วิธีการวางแผน	- ปฐมนิเทศ - ศึกษาด้วยการอ่านคู่มือ - รับการดูแลจากพี่เลี้ยง
ระดับ 2-3	เทคนิคการจัดทำโครงการ	- มอบหมายงาน - การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) - สัมมนาเชิงปฏิบัติการ
ระดับ 4	การกำหนดแนวทางการพัฒนาและโครงการ	- เป็นพี่เลี้ยง - สัมมนาเชิงปฏิบัติการ
ระดับ 5	การบริหารงานโดยใช้ยุทธศาสตร์องค์กร	- สัมมนาเชิงปฏิบัติการ - เป็นที่ปรึกษา

สมรรถนะที่ 4 ความรู้และทักษะในการจัดการวัสดุอันตราย

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1-3	Update วัสดุและเครื่องมืออันตราย การบริหารจัดการวัสดุอันตราย	- เรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) - สัมมนาเชิงปฏิบัติการ - มอบหมายงาน
ระดับ 4	ที่ปรึกษาด้านการบริหารวัสดุอันตราย	- การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Expert Briefing) - ฝึกเป็นที่ปรึกษา

สมรรถนะที่ 5 ความรู้และทักษะด้านทันตกรรมเฉพาะทาง

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	มีความรู้และทักษะในการช่วยงานเฉพาะทางที่ไม่ซับซ้อน - ผ่าตัดฟันคุด - รักษาโรคเหงือก - รักษารากฟัน - ทันตกรรมสำหรับเด็ก - ทันตกรรมประดิษฐ์	- เรียนรู้จากการทำงาน (On the job training)
ระดับ 2	มีความรู้และทักษะในการช่วยงานที่ซับซ้อนยุ่งยากร่วมปฏิบัติงานกับสหวิชาชีพในห้องผ่าตัด - เทคนิคช่วยงานเฉพาะทางในห้องผ่าตัด - การประสานงานกับสหวิชาชีพ - การเตรียมชุดเครื่องมือสำหรับห้องผ่าตัด - ขั้นตอนการช่วยเฉพาะทางในห้องผ่าตัด	- อบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
ระดับ 3	ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับเพื่อนร่วมวิชาชีพ - สอนเทคนิคการช่วยงานเฉพาะทางให้เพื่อนร่วมวิชาชีพ (Coaching) - แลกเปลี่ยนเรียนรู้	- เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Expert Briefing)
ระดับ 4	ใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญของตนในการเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนางานให้สูงขึ้นอย่างชัดเจน - ผ่าตัดฟันฝังในกระดูกกรากฟัน - ผ่าตัดฝังรากเทียม - ผ่าตัดกระดูกขากรรไกรและใบหน้า (Maxillofacial Surgery)	- เรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
ระดับ 5	คิดค้นองค์ความรู้ใหม่ๆ สร้างนวัตกรรมเฉพาะทาง - เทคนิคการเป็นวิทยากร - การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน - สร้างนวัตกรรมสำหรับใช้งานทันตกรรมเฉพาะทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- เรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)

สมรรถนะที่ 6 ทักษะการให้คำปรึกษา

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	ความรู้เรื่องหลักการให้คำปรึกษา	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
ระดับ 2-3	ทักษะรู้ด้านการให้คำปรึกษา	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) - สัมมนาเชิงปฏิบัติการ

สมรรถนะที่ 7 ทักษะการควบคุมตนเอง

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	รู้เท่าทันความเครียด	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
ระดับ 2-3	ธรรมะกับการบริหาร/บริการ	- ฝึกอบรมธรรมะ

สมรรถนะที่ 8 ทักษะด้านการสื่อสาร

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	การสื่อสารเพื่อการพัฒนาบุคลิกภาพ - การสร้างบุคลิกภาพที่ดีและการสร้างความประทับใจเริ่มแรก - ฝึกการแสดงออกทั้งทางอวัจนภาษา และวัจนภาษา - การพัฒนาระบบความคิด	- เรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) - การถ่ายทอดความรู้
ระดับ 2	เทคนิคการสื่อสาร - เทคนิคการสนทนาและการนำเสนองาน - การเป็นผู้ฟังและผู้พูดที่ดี	- เรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) - เรียนรู้จากการทำงาน (On the job training)
ระดับ 3	การใช้ภาษาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ - ทักษะการใช้ภาษาตามกาลเทศะและบุคคล - มาตรฐานการตอบข้อซักถามของผู้มารับบริการ	- ฝึกอบรมสัมมนา (Training)
ระดับ 4	เทคนิคการประสานงานและทำงานเป็นทีม - ความรู้ความเข้าใจหลักการ แนวคิด วิธีการและเทคนิคในการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม - ความสำคัญของการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม - การสร้างบรรยากาศในการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม - การปฏิบัติงานเป็นทีมและปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับองค์กร	- ฝึกอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
ระดับ 5	เทคนิคการเป็นวิทยากรให้ความรู้ทันตสุขศึกษา ทักษะการเป็นวิทยากรมืออาชีพ การฝึกใช้น้ำเสียงให้ถูกต้องและทรงพลัง	- เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Expert Briefing)

2.5 การกำหนดเส้นทางการพัฒนา (Training and Development Roadmap)

สายงานช่วยทันตแพทย์ ตำแหน่งผู้ช่วยทันตแพทย์

โดยการระบุหลักสูตร/โครงการและหัวข้อเรื่อง รวมถึงวิธีการพัฒนาตามระดับตำแหน่ง ในแต่ละสมรรถนะ ดังนี้

ข้อสมรรถนะ 1 ความรู้และทักษะทางทันตสาธารณสุข

วิชา	วิธีการพัฒนา											กลุ่มเป้าหมาย		
												ระดับตำแหน่ง/สมรรถนะ		
	1. การจัดทำชุมชนปฏิบัติ (CoP)	2. การถ่ายทอดความรู้	3. การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Expert Briefing)	4. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	5. ประชุมวิชาการทุกปี	6. เป็นที่ปรึกษา	7. การฝึกอบรม (Training)	8. มอบหมายงาน	9. การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)	10. การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)	11. ศึกษาด้วยการอ่านคู่มือ	ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส
1. ความรู้ทางด้านทันตสาธารณสุขทันสมัย					✓					✓		✓	✓	
2. ทักษะการปฏิบัติงานด้านทันตสาธารณสุขตามหลักมาตรฐาน					✓					✓		✓	✓	
3. กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานทันตสาธารณสุข	✓						✓							✓

ข้อสมรรถนะ 2. ความรู้และทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

วิชา	วิธีการพัฒนา											กลุ่มเป้าหมาย		
	1. การจัดทำชุมชนปฏิบัติการ (CoP)	2. การถ่ายทอดความรู้	3. การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Expert Briefing)	4. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	5. ประชุมวิชาการทุกปี	6. เป็นที่ปรึกษา	7. การฝึกอบรม (Training)	8. มอบหมายงาน	9. การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)	10. การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)	11. ศึกษาด้วยการอ่านคู่มือ	ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส
1. การวิเคราะห์สถานการณ์และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า							✓			✓		✓		
2. เทคนิคการไกล่เกลี่ยและการเจรจาต่อรอง			✓			✓							✓	✓

ข้อสมรรถนะ 3. ความรู้และทักษะการวางแผนงาน โครงการ

วิชา	วิธีการพัฒนา											กลุ่มเป้าหมาย		
												ระดับตำแหน่ง/สมรรถนะ		
	1. การจัดทำชุมชนปฏิบัติการ (CoP)	2. การถ่ายทอดความรู้	3. การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Expert Briefing)	4. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	5. ประชุมวิชาการทุกปี	6. เป็นที่ปรึกษา	7. การฝึกอบรม (Training)	8. มอบหมายงาน	9. การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)	10. การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)	11. ศึกษาด้วยการอ่านคู่มือ	ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส
1. ความรู้เรื่องระเบียบ ข้อบัญญัติกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนงาน รู้วิธีการวางแผน							✓		✓		✓	✓	✓	
2. เทคนิคการจัดทำโครงการ				✓			✓	✓						✓

ข้อสมรรถนะ 4. ความรู้และทักษะในการจัดการวัสดุอันตราย

วิชา	วิธีการพัฒนา											กลุ่มเป้าหมาย		
	1. การจัดทำชุมชนปฏิบัติ (CoP)	2. การถ่ายทอดความรู้	3. การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Expert Briefing)	4. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	5. ประชุมวิชาการทุกปี	6. เป็นที่ปรึกษา	7. การฝึกอบรม (Training)	8. มอบหมายงาน	9. การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)	10. การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)	11. ศึกษาด้วยการอ่านคู่มือ	ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส
1. ความรู้ด้านการ Update วัสดุและเครื่องมืออันตราย และการบริหารจัดการวัสดุอันตราย				✓			✓	✓				✓	✓	
2. เทคนิคการเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการวัสดุอันตราย			✓			✓								✓

ข้อสมรรถนะ 5. ความรู้และทักษะการช่วยงานทันตกรรมเฉพาะทาง

[illegible]

ข้อสมรรถนะ 6. ทักษะการให้คำปรึกษา

วิชา	วิธีการพัฒนา											กลุ่มเป้าหมาย		
	1. การจัดทำชุมชนปฏิบัติการ (CoP)	2. การถ่ายทอดความรู้	3. การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Expert Briefing)	4. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	5. ประชุมวิชาการทุกปี	6. เป็นที่ปรึกษา	7. การฝึกอบรม (Training)	8. มอบหมายงาน	9. การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)	10. การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)	11. ศึกษาด้วยการอ่านคู่มือ	ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส
1. ความรู้เรื่องหลักการให้คำปรึกษา				✓								✓		
2. ทักษะการให้คำปรึกษา				✓			✓						✓	✓

ข้อสมรรถนะ 7. ทักษะการควบคุมตนเอง

วิชา	วิธีการพัฒนา											กลุ่มเป้าหมาย		
												ระดับตำแหน่ง/สมรรถนะ		
	1. การจัดทำชุมชนปฏิบัติการ (CoP)	2. การถ่ายทอดความรู้	3. การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Expert Briefing)	4. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	5. ประชุมวิชาการทุกปี	6. เป็นที่ปรึกษา	7. การฝึกอบรม (Training)	8. มอบหมายงาน	9. การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)	10. การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)	11. ศึกษาด้วยการอ่านคู่มือ	ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส
1. รู้เท่าทันความเครียด				✓								✓		
2. ธรรมะกับการบริหาร/บริการ							✓						✓	✓

หลักการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ความสำคัญของหลักสูตรการฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังนั้นก่อนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้วยวิธีการต่าง ๆ จึงต้องมีการสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อกำหนดว่าจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิด ความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ในเรื่องอะไร โดยใช้เทคนิคและวิธีการใด รวมทั้งจะต้องใช้เวลานาน น้อยเพียงใดจึงจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในปัจจุบันสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครได้นำหลักสมรรถนะของกลุ่มงานต่าง ๆ (35 กลุ่มงาน) มาจัดทำเส้นทางพัฒนาตามสายอาชีพ (Training Road Map) และกำหนดเป็นกรอบหลักสูตรการพัฒนาที่มี เนื้อหาวิชาสอดคล้องกับระดับสมรรถนะ และเป็นไปตามเส้นทางพัฒนาของสายอาชีพ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาฝึกอบรม สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2561 - 2565 และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2561 - 2565

ขั้นตอนในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีความสอดคล้องกับตำแหน่งตาม สายงานต่าง ๆ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย หรือสำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกสายงานที่ต้องปฏิบัติงานในงานหนึ่งเหมือน ๆ กัน ถึงแม้ว่าบุคลากรนั้นจะมีตำแหน่งที่แตกต่างกัน ก็ควรใช้หลักการออกแบบเพื่อพัฒนาหลักสูตรที่เป็นระบบตาม ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม จำเป็นต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น หรือความเปลี่ยนแปลง ตามปัจจัยต่าง ๆ ว่ามีความเกี่ยวข้องกับภารกิจใดขององค์กร และอยู่ในความรับผิดชอบของบุคลากรในตำแหน่ง งานใด ระดับใดบ้าง หากไม่มีการพัฒนาความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรหรือหากต้องมีการอบรมพัฒนาจะดำเนินการในองค์การโดยเฉพาะ (In-house training) เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสอนงาน แต่หากมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมากที่ควรจะต้องจัดขึ้นอย่างเป็นระบบ และสัมพันธ์กับการประเมินเลื่อนระดับหรือเตรียมความพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง จึงควรเตรียมดำเนินการ ตามขั้นตอนต่อไปซึ่งในขั้นตอนนี้สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครได้นำหลักสมรรถนะ และ Training Road Map มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างหลักสูตร

ขั้นตอนที่ 2 การระบุภารกิจของตำแหน่งงาน (Key Result Area: KRA)

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความจำเป็นและเป็นไปตามหลักสมรรถนะ และ Training Road Map นั้น ผู้สร้างหลักสูตรจำเป็นต้องเข้าใจถึงงาน หน้าที่ และ ภารกิจ (Job) ของตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจนก่อน ซึ่งหมายถึงหน้าที่ความรับผิดชอบที่บุคลากรในตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใด (Job Description) และเป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปในองค์การ ซึ่งได้ถูกนำมาจัดทำเป็นสมรรถนะของตำแหน่งตามกลุ่มงาน และสายงาน รวมทั้งได้กำหนด ระดับความสามารถของสมรรถนะนั้น ๆ (Level) ให้สอดคล้องกับระดับตำแหน่งตาม Key Result Area (Mapping) แล้วนำไปวิเคราะห์ว่าภารกิจนั้นจะต้องใช้ความรู้ และทักษะใดจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จเพื่อจะได้นำไป กำหนดเนื้อหาของหลักสูตรได้ถูกต้องตรงกับภารกิจในขั้นตอนนี้จึงเป็นการแสดงรายการความรู้และทักษะ เพื่อเตรียมจัดทำเป็นหัวข้อวิชาของหลักสูตรต่อ

ขั้นตอนที่ 3 การจัดระดับความสำคัญของภารกิจ

เมื่อวิเคราะห์ถึงภารกิจและจัดทำสมรรถนะแล้วผู้ออกแบบหลักสูตรต้องทราบถึงระดับความสำคัญของแต่ละภารกิจดังกล่าวด้วยเพื่อกำหนดหัวข้อวิชาในหลักสูตรฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม กล่าวคือช่วยในการกำหนดว่า ควรจะมีหัวข้อวิชาใดบ้าง ใช้ระยะเวลาเท่าใด การเรียงลำดับการเรียนรู้ก่อนหลังอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมสามารถใช้ทรัพยากรในการฝึกอบรมได้อย่างคุ้มค่า ทั้งในด้านของ เงิน เวลา สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

หลักเกณฑ์ที่สามารถนำมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมมีดังนี้

1. หลักความจำเป็นมูลฐานขององค์ความรู้และทักษะ เป็นการพิจารณาว่าภารกิจที่คาดว่าจะจัดอบรมนั้นเป็นความจำเป็นขั้นพื้นฐาน ที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือทัศนคติที่เหมาะสมจนสามารถปฏิบัติได้เสียก่อน จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ เช่น ผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานทุกคนจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักการบริหารงานเบื้องต้น ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างานใดก็ตาม ดังนั้นหากภารกิจใดเป็นความจำเป็นขั้นมูลฐานมาก ก็ควรจะมีค่าความสำคัญสูงที่จะต้องนำมาเป็นหัวข้อวิชาในการฝึกอบรม
2. หลักความยากง่ายในการเรียนรู้ เป็นการพิจารณาว่าภารกิจนั้น ๆ บุคลากรสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองได้ยาก หรือง่ายเพียงใด หากเป็นภารกิจที่ยากในการที่บุคลากรจะสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ก็สมควรจะต้องจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการได้ และจัดว่าภารกิจนั้น ๆ มีระดับความในสำคัญสูง
3. หลักความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นการพิจารณาว่าภารกิจนั้น ๆ มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความสมบูรณ์ของงานที่ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด เช่น แม้ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ แต่ถ้าหากไม่สามารถปฏิบัติก็จะเกิดความเสียหายต่อองค์กร หรือผู้รับบริการได้มาก ดังนั้นจะถือว่าเป็นภารกิจที่มีความสำคัญมาก
4. หลักความถี่ในการปฏิบัติ เป็นการพิจารณาว่าหากภารกิจใดมีความถี่ในการก็เหมาะสมที่จะจัดการฝึกอบรมขึ้น แต่หากภารกิจนั้นมีความถี่ในการปฏิบัติน้อย ก็ย่อมมีความจำเป็นหรือความเร่งด่วนในการจัดการฝึกอบรมน้อยเช่นกัน
5. หลักความคุ้มค่ากับผลที่ได้รับ เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบด้านการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการจัดฝึกอบรม ได้แก่ เงินวัสดุอุปกรณ์ เวลา สถานที่ และบุคลากร กับผลประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดฝึกอบรมเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมว่ามีความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด หากมีความคุ้มค่าในอันที่จะฝึกอบรม เรื่องของภารกิจนั้นๆ มาก ก็จัดภารกิจนั้นให้มีระดับความสำคัญในอันที่จะจัดการฝึกอบรมสูงและสามารถดำเนินการต่อไปได้จนกว่าปัจจัยความคุ้มค่าจะเปลี่ยนแปลงไป
6. หลักความสำคัญด้านความพร้อมของผู้เรียนรู้ เป็นการพิจารณาถึงพื้นฐานความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความพร้อม และแรงจูงใจ ของผู้ที่จะเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับภารกิจนั้นๆ ว่ามีโอกาสที่จะสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ เพราะความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมใดก็ตาม ย่อมจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กับศักยภาพดั้งเดิมของผู้เข้าอบรม แต่หากเป็นหัวข้อวิชาที่จำเป็นจริง ๆ ผู้ดำเนินการพัฒนาจะต้องออกแบบวิธีการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียนให้มากยิ่งขึ้น
7. หลักคุณภาพ เป็นการพิจารณาว่าการฝึกอบรมในภารกิจนั้น ๆ จะช่วยให้บุคลากรส่วนใหญ่โดยเฉลี่ยมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หลักการนี้จะให้ความสำคัญ กับการฝึกอบรมเกี่ยวกับภารกิจ ซึ่งจะช่วยส่งผลให้บุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น แม้เป็นการพัฒนาบุคลากรเพียงส่วนน้อย

8. หลักการวิเคราะห์จุดอ่อนของภารกิจ เป็นการพิจารณาถึงความบกพร่องของภารกิจซึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม ว่ามีมากน้อยเพียงใด หากภารกิจนั้นๆ มีการปฏิบัติบกพร่องบ่อย ๆ ย่อมมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะทำการฝึกอบรมมากกว่าภารกิจที่มีการปฏิบัติบกพร่องน้อย

9. หลักการคงอยู่ของพฤติกรรมที่เรียนรู้ เป็นการพิจารณาว่าหลังจากการฝึกอบรมแล้ว ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะสามารถรักษาการเรียนรู้ หรือมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงจากการฝึกอบรมคงอยู่ไปเป็นระยะเวลานานเท่าใด หากการฝึกอบรม ในเรื่องของภารกิจใดสามารถทำให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ได้เป็นระยะเวลายาวนาน ย่อมมีคุณค่ากว่าการฝึกอบรมที่ทำให้ผู้ผ่านการอบรมมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงอยู่ได้เพียงช่วงระยะเวลาสั้น

10. หลักความจำเป็นในการฝึกอบรมเสริม เป็นการพิจารณาว่าภารกิจใดบ้างที่เมื่อได้ทำการฝึกอบรมไปแล้ว ก็ยังมีความจำเป็นจะต้องจัดฝึกอบรมเพิ่มเติมให้อีก จึงจะทำให้กลุ่มบุคลากรเป้าหมายสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจหรือหน้าที่นั้น ๆ ได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้เพราะโดยปกติภารกิจใดที่ได้จัดการฝึกอบรมไปแล้วผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถกลับไปปฏิบัติงานได้ทันที โดยไม่จำเป็นต้องฝึกอบรมในเรื่องนั้น ๆ อีกย่อมมีคุณค่ากว่าการฝึกอบรมที่ต้องดำเนินการซ้ำ ๆ ในกลุ่มเป้าหมายเดิม และเนื้อหาเดิม เพราะจะทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ และทรัพยากรต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมเราจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมให้ชัดเจน เพราะวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมมีความสำคัญ ในการช่วยให้สามารถประสานทรัพยากรในการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน (ได้แก่ กำลังคน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์) สามารถกำหนดหัวข้อวิชา และเนื้อหาสาระในการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม การช่วยทำให้วิทยากร และเจ้าหน้าที่ผู้บริหารโครงการมีความเข้าใจตรงกันและปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องกัน ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจ การปฏิบัติงานของวิทยากรและเจ้าหน้าที่รวมทั้งช่วยให้สามารถเลือกเทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม และสามารถติดตามประเมินผลได้อย่างถูกต้อง

ขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

ขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมไว้ มีดังนี้

ขั้นที่ 1 ทบทวนปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม

ขั้นที่ 2 ระบุกลุ่มเป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรม

ขั้นที่ 3 ระบุภารกิจและพฤติกรรมที่เป็นปัญหา

ขั้นที่ 4 ระบุถึงวัตถุประสงค์ขั้นสูงสุด หรือพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น มีความรู้ มีทักษะ สามารถปฏิบัติงานได้ เป็นต้น

ขั้นที่ 5 ระบุถึงสิ่งสนับสนุนที่จะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อม หรือองค์ประกอบอื่นที่จะสนับสนุนให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เช่น วิทยากรที่มีความสามารถ คุณลักษณะของผู้เข้าอบรมรวมทั้งนโยบายที่สนับสนุนการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 6 ระบุถึงสิ่งที่เป็อุปสรรคต่อการดำเนินงานฝึกอบรมว่ามีอะไรบ้าง เช่น งบประมาณจำกัด ระยะเวลาอบรมมีจำกัด เป็นต้น

ขั้นที่ 7 การคาดการณ์วัตถุประสงค์ที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน แม้จะมีปัญหาอุปสรรคใด ๆ ก็ไม่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์นี้

ขั้นที่ 8 กำหนดวัตถุประสงค์ประกอบ เช่น การฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้เข้าอบรมซึ่งมาจากต่างหน่วยงานกันเกิดความรู้จักคุ้นเคยกัน และช่วยให้เกิดการประสานงานในอนาคต เป็นต้น

การเขียนวัตถุประสงค์นั้นเรามักจะใช้วัตถุประสงค์รายการที่เป็นไปได้เขียนไว้ในลำดับแรก และวัตถุประสงค์ประกอบเขียนไว้ในลำดับสุดท้าย

การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่ดีมีดังนี้

1. ควรระบุว่าการให้เกิดพฤติกรรมใดขึ้น หรือต้องการจะแก้ไขปัญหาใด ตามความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือให้สอดคล้องกับหลักสมรรถนะในเรื่องใด ซึ่งอาจต้องกำหนดเป็นความรู้ ทักษะ หรือความสามารถเชิงพฤติกรรม
2. เป็นความเปลี่ยนแปลงที่มีความเป็นไปได้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่รับการพัฒนา
3. สามารถระบุวิธีวัดหรือประเมินผลให้สอดคล้องกับความคาดหวังได้
4. ใช้ภาษาง่าย ๆ ให้เป็นที่เข้าใจอย่างชัดเจน
5. สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรที่ต้องการตอบสนอง หรือตามนโยบายของหน่วยงาน
6. เรียงลำดับความสำคัญตามที่ได้วิเคราะห์ไว้

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดหัวข้อวิชา

ความหมายของหัวข้อวิชา หัวข้อวิชาหมายถึง เนื้อหาสาระของเรื่องที่ต้องการจะให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ และทักษะ ที่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ และเป็นไปตามหลักสมรรถนะของตำแหน่งงานที่กำหนดไว้

ดังนั้นการกำหนดหัวข้อวิชา จึงหมายถึง การระบุภารกิจหรือหน้าที่ที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น ควรจะนำวิชาอะไรบ้าง มาช่วยแก้ไขปัญหา หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดเนื้อหาการเรียนรู้

ขั้นตอนและหลักการกำหนดหัวข้อวิชา

1. จัดทำตารางในการกำหนดหัวข้อวิชาที่แสดงความสอดคล้อง เชื่อมโยงกับภารกิจหรือหน้าที่และสมรรถนะนั้น ๆ ซึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม และแสดงระดับความสำคัญของแต่ละภารกิจและหัวข้อวิชา
2. วิเคราะห์ภารกิจว่าควรจะใช้ชื่อหัวข้อวิชาใดในการฝึกอบรม โดยมีหลักการ คือหัวข้อวิชาเดียวสามารถใช้สำหรับหลาย ๆ ภารกิจได้หรือภายในภารกิจเดียวจะต้องใช้หลายหัวข้อวิชา โดยเฉพาะภารกิจที่มีความสำคัญสูง
3. การกำหนดชื่อของหัวข้อวิชา ควรมีความชัดเจน และสามารถสะท้อนให้เห็นขอบเขตของงาน

การกำหนดหมวดวิชา

หลักสูตรฝึกอบรมที่กำหนดขึ้นจะประกอบด้วยหัวข้อวิชาจำนวนมาก ควรนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะของความคล้ายคลึงกัน ซึ่งอาจทำได้ 2 วิธี คือ

1. จัดหมวดหมู่ตามลักษณะคล้ายคลึงกันของเนื้อหาวิชา เช่น วิชาต่าง ๆ ที่มีลักษณะเป็นการปูพื้นฐาน อาจรวบรวมอยู่ในหมวดเดียวกัน เรียกว่า หมวดพื้นฐาน หรือหัวข้อวิชาเกี่ยวกับหลักมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร ประสานงาน ภาวะผู้นำ อาจใช้ชื่อหมวดทักษะทางการบริหาร เป็นต้น
2. จัดหมวดหมู่ตามลักษณะของเทคนิควิธีการฝึกอบรม เช่น หัวข้อวิชาที่เป็นกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งเป็นการบรรยายในห้องฝึกอบรม อาจรวมเรียกว่าเป็นหมวดกฎหมายระเบียบหรืออาจแบ่งภาคทฤษฎีภาคปฏิบัติการ ออกเป็นหมวดต่าง ๆ ตามลักษณะของเนื้อหาวิชาก็ได้

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

ความหมายของวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา หมายถึง คำนิยามที่ระบุว่า ในวิชาที่ทำการฝึกอบรมนั้นภายหลังการฝึกอบรมแล้วต้องการให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะอย่างไร และที่สำคัญวัตถุประสงค์รายวิชานี้จะต้องสอดคล้อง และเป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์รวมของโครงการฝึกอบรมด้วย

หลักการเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

แนวทางการเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา มี 4 ลักษณะ คือ

1. วัตถุประสงค์ที่ยึดบทบาทของวิทยากรเป็นหลัก
2. วัตถุประสงค์ที่ยึดเนื้อหาวิชาที่อบรมเป็นหลัก
3. วัตถุประสงค์ที่ยึดกิจกรรมของผู้เข้าอบรมเป็นหลัก
4. วัตถุประสงค์ที่ยึดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมเป็นหลัก

การเขียนวัตถุประสงค์แบบที่ 4 เป็นวิธีที่ดีที่สุด เนื่องจากหากวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาสามารถแสดงถึงลักษณะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมที่พึงประสงค์ได้ ก็จะสอดคล้องกับทฤษฎีการฝึกอบรม และจะเป็นประโยชน์ในการประเมินผลการฝึกอบรมหัวข้อวิชานั้น ๆ ได้อย่างชัดเจน

การเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาที่ยึดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมเป็นหลัก ควรจะมีองค์ประกอบและวิธีการเขียน ดังนี้

1. การระบุถึงการทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทศนคติ ความสามารถ หรือความชำนาญ เกี่ยวกับเรื่องอะไร เช่น
 - เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้ (out put)
 - เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์ได้ (out put)
 - เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถนำไปประยุกต์ได้ (out come)
2. การระบุการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะใดเช่น
 - เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้ตามแนวทางที่กำหนดไว้ (out come)
 - เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (out come)
 - เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถพัฒนางานได้ (out come)
3. ระบุสถานการณ์ เวลา สิ่งแวดล้อม หรือเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม กล่าวคือ พฤติกรรม ที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นจะเปลี่ยนแปลงไปภายใต้สิ่งแวดล้อมอะไร เช่น การปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้เมื่อเสร็จสิ้นการอบรมหรือนำความรู้ไปสร้างระบบสามารถจัดเก็บข้อมูลของหน่วยงานได้ เป็นต้น
4. ระบุเกณฑ์ที่จะวัดระดับของความยอมรับในพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง คือ เป็นการระบุว่า พฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะต้องเปลี่ยนไปในระดับใด หรือต้องเปลี่ยนไปจนทำให้เกิดอะไรขึ้น เช่น สามารถวางแผนการปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้องเมื่อเสร็จสิ้นการอบรมสามารถจัดเก็บข้อมูลของหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การเขียนวัตถุประสงค์รายวิชาเชิงพฤติกรรม คือ การเขียนระบุว่าในหัวข้อวิชานั้น ๆ ให้ครอบคลุม จุดมุ่งหมาย 4 ประการ คือ

- ให้ใครทำ
- ทำอะไร

- ทำได้ภายใต้เงื่อนไขอะไร
- ทำได้ระดับใด

ขั้นตอนในการเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

เมื่อเข้าใจถึงกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องแล้ว ให้ดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. พิจารณาภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมตามที่ได้วิเคราะห์ไว้
2. พิจารณาระดับความสำคัญของหัวข้อวิชาซึ่งอาจสอดคล้องกับสมรรถนะของงานที่จำเป็นต้องพัฒนา
3. ดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาตามหลักการ

ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดขอบเขตเนื้อหา

ความหมายของการกำหนดขอบเขตเนื้อหา

การกำหนดขอบเขตเนื้อหา เป็นการระบุถึงรายละเอียดของรายการความรู้ตามหัวข้อวิชานั้น ๆ ว่าผู้เข้าอบรมต้องได้รับความรู้อะไรบ้าง โดยต้องมีความสัมพันธ์กับ Key Result Area ของงานที่ปฏิบัติ หรืออยู่ในกรอบนิยามของสมรรถนะตามระดับของตำแหน่ง ซึ่งอาจกำหนดเป็นหัวข้อย่อย ๆ ทั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบรรยายของวิทยากร และการกำหนดวิธีการเรียนรู้ที่จะทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือความสามารถตรงตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

ประโยชน์ของการกำหนดขอบเขตเนื้อหา

1. เพื่อแสดงถึงรายการความรู้ที่จำเป็น ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ความจำเป็นของการอบรม
2. เพื่อไม่ให้หัวข้อวิชามีความซ้ำซ้อนกัน
3. เป็นประโยชน์แก่วิทยาการในการเตรียมเนื้อหาการบรรยาย และกิจกรรมต่าง ๆ
4. เป็นแนวทางการกำหนดวิธีการประเมินติดตามผล

ขั้นตอนการกำหนดขอบเขตเนื้อหา

1. การวิเคราะห์ Key Result Area ที่ได้กำหนดเป็นรายการความรู้ และเรียงลำดับ จัดกลุ่มรายการแล้วนำมาเขียนรายละเอียดเนื้อหาที่เกี่ยวข้องตามรายการหัวข้อความรู้ นั้น ๆ
2. การวิเคราะห์รายการเนื้อหาให้เชื่อมโยงกับคำนิยาม และระดับความสามารถของสมรรถนะที่กำหนดในหลักสูตร
3. หากรายการเนื้อหาที่มีรายละเอียดมาก ให้แยกเป็นหัวข้อย่อย และเรียงลำดับการเรียนรู้จากง่ายไปยาก
4. ทบทวนขอบเขตเนื้อหาของหัวข้อวิชาต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เนื้อหา มีความซ้ำซ้อนกัน

ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดเทคนิคการฝึกอบรม

ความหมายของเทคนิคการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ ได้ ดังนั้นเทคนิคการฝึกอบรม จึงเป็นเสมือนเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จที่ควรเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถหรือทักษะได้อย่างรวดเร็ว ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลา ปัจจุบันจึงได้มีการนำเทคโนโลยี วิทยาการต่าง ๆ มาใช้ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ประเภทของเทคนิคการฝึกอบรม

แบ่งเทคนิคการฝึกอบรมออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. การเน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลาง (Leader-centered techniques) ได้แก่ การบรรยาย (Lecture) การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) และการบรรยายเป็นชุด (Symposium) เป็นต้น
2. เน้นผู้รับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง (Group-centered techniques) เป็นเทคนิคการแลกเปลี่ยนความรู้ และความคิดเห็นระหว่างกันเอง หรือเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง ได้แก่ การสัมมนา กลุ่ม (Group Seminar) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) กิจกรรม (Walk-Rally) การระดมสมอง (Brainstorming) การฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (In Basket Training) เกมการบริหาร (Management Games) การแสดงบทบาทสมมติ(Role-playing) กรณีศึกษา (Case Study) การสาธิต (Demonstration) การอภิปรายกลุ่ม (Buzz Group) โดยมีวิทยากรเป็นผู้มอบหมายงาน เป็นที่ปรึกษา และควบคุมบรรยากาศให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์
3. เน้นการเรียนรู้เป็นรายบุคคล อาจโดยการใช้สื่อต่างๆ ที่ทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้โดยไม่ต้องอยู่ในชั้นเรียน (Classroom Training) ได้แก่ การสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การใช้แบบเรียนสำเร็จรูปในลักษณะคู่มือ (Programmed Instruction) เป็นต้น
4. เน้นการใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ ได้แก่ การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer-Aided Instruction) การเรียนออนไลน์ (E-learning) เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 9 การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร

ความหมายของระยะเวลาอบรม

คือการกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมกับเนื้อหา และวิธีการเรียนรู้ที่สามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทักษะ จนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาหรือหลักสูตรฝึกอบรมนั้น

หลักในการพิจารณา กำหนดระยะเวลาอบรมของหัวข้อวิชา

1. หัวข้อวิชาใดที่มีวัตถุประสงค์ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดทักษะ หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ควรกำหนดระยะเวลานานกว่าหัวข้อวิชาที่ต้องการเพียงจะให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ
2. หัวข้อวิชาที่สนองตอบภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งมีระดับความสำคัญสูง และต้องการให้ผู้เข้าอบรมสามารถปฏิบัติการกิจนั้นด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว ควรจะให้เวลามากกว่าหัวข้อวิชาที่ตอบสนองภารกิจที่มีระดับความสำคัญน้อยกว่า
3. วิชาใดใช้เทคนิคในการฝึกอบรมแบบกลุ่มเป็นศูนย์กลาง เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การระดมสมองควรจะให้เวลามากกว่าวิชาที่ใช้เทคนิคแบบวิทยากรเป็นศูนย์กลาง

โดยสรุป สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาในการกำหนดระยะเวลาอบรมแต่ละหัวข้อวิชาก็คือ วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา เนื้อหาวิชา และเทคนิคการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 10 : การเรียงลำดับหัวข้อวิชา

ความหมายของการเรียงลำดับหัวข้อวิชา

หมายถึง การกำหนดว่าหัวข้อวิชาใดควรจะทำก่อน และหัวข้อวิชาใดควรจะทำภายหลัง เป็นการทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการเรียงลำดับหัวข้อวิชา

1. หัวข้อวิชาที่มีวัตถุประสงค์ในการให้ความรู้ ความเข้าใจ และมีเนื้อหาเป็นพื้นฐานต่อการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทศนคติ ควรจัดอยู่ในลำดับต้นๆ ของการอบรมเพื่อเป็นการให้ความรู้พื้นฐานและนำไปเรียนรู้ต่อยอดกับวิชาอื่น ๆ ในลำดับต่อไป

2. หัวข้อวิชาใดที่มีเนื้อหาวิชาที่สามารถเรียนรู้ได้ง่ายกว่า ควรจะอยู่ในลำดับก่อนหัวข้อวิชาที่มีเนื้อหาวิชาที่เข้าใจยากกว่า สลับซับซ้อนกว่าหรือมีรายละเอียดมากกว่า

3. หัวข้อวิชาและประเด็นที่เป็นภาคปฏิบัติ ควรจัดให้อยู่ในระดับต่อเนื่องจากภาคทฤษฎี

4. หัวข้อวิชาที่มีกิจกรรมซ้ำกันหลายชั่วโมง เช่น ใช้เทคนิคการบรรยาย หรือการอภิปรายเพียงอย่างเดียว ควรจัดให้กระจายอยู่ในวัน หรือเวลาต่าง ๆ กัน

โดยสรุปคือ การเรียงลำดับหัวข้อวิชา ควรพิจารณาจัดตาม วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา ความยากง่ายของหัวข้อวิชา และหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ รวมทั้งความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับวิชาอื่น ๆ ด้วย

*สรุปจากเนื้อหาการบรรยายของอาจารย์สุทัศน์ นาคุลสุขสันต์
หลักสูตรการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนและพัฒนาหลักสูตรตามเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

กรอบแนวทางการจัดทำหลักสูตรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล



นิยาม

ของการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตาม
เส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM)



รายละเอียดวิชา

กลุ่มงานช่วยทันตแพทย์ ตำแหน่งผู้ช่วยทันตแพทย์

ชื่อวิชา ทักษะการช่วยงานทันตกรรมเฉพาะทางที่ซับซ้อนยุ่งยาก (.....12.....ชั่วโมง)

สมรรถนะที่ต้องการ.....สามารถช่วยงานทันตกรรมเฉพาะทางที่ซับซ้อนยุ่งยากได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. สามารถช่วยงานที่ซับซ้อนยุ่งยากได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
2. สามารถปฏิบัติงานร่วมกับทันตแพทย์และทีมสหวิชาชีพอื่นได้อย่างราบรื่น
3. สามารถจัดเตรียมเครื่องมือตามประเภทของงานทันตกรรมเฉพาะทางที่ซับซ้อนยุ่งยากได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน

เนื้อหาวิชา

1. เทคนิคการช่วยงานทันตกรรมเฉพาะทางที่ซับซ้อนยุ่งยาก
2. เทคนิคการการปฏิบัติงานร่วมกับทีมสหวิชาชีพ
3. ความรู้ด้านการจัดเตรียมเครื่องมือตามประเภทของงานทันตกรรมเฉพาะทางที่ซับซ้อนยุ่งยาก

วิธีการเรียนรู้...บรรยาย/ฝึกปฏิบัติ.....(ชม.)/.....4..... (ชม.)/.....8.....(ชม.)

การประเมินผล

- ☒ แบบทดสอบก่อน – หลังการฝึกอบรม (Pre-test Post-test)
- ☒ แบบประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติ
- ☐ แบบสอบถามการนำความรู้ไปปรับใช้หลังการฝึกอบรม(สอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรม)
- ☐ แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการนำความรู้ไปใช้หลังการฝึกอบรม(สอบถามผู้บังคับบัญชา/ผู้เข้ารับการฝึกอบรม)
- ☐ แบบสังเกตเพื่อประเมินพฤติกรรมในการทำงาน(สอบถามผู้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงาน)
- ☐ อื่นๆ

(ระบุ).....

รายละเอียดวิชา

กลุ่มงานช่วยทันตแพทย์ ตำแหน่งผู้ช่วยทันตแพทย์

ชื่อวิชา เทคนิคการสื่อสาร (.....6.....ชั่วโมง)

สมรรถนะที่ต้องการ มีทักษะในการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. เมื่อผ่านการอบรมแล้ว ผู้อบรมสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง
2. เมื่อผ่านการอบรมสามารถแปลงภาษาที่ซับซ้อนให้เข้าใจง่าย

เนื้อหาวิชา

1. ความรู้ด้านทักษะการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์
2. ความรู้และเทคนิคการแก้ไขปัญหาและการตอบข้อซักถามของผู้มารับบริการ

วิธีการเรียนรู้...บรรยาย.....(ชม.)/.....6..... (ชม.)/..... (ชม.)

การประเมินผล

- ☒ แบบทดสอบก่อน – หลังการฝึกอบรม (Pre-test Post-test)
- ☐ แบบประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติ
- ☒ แบบสอบถามการนำความรู้ไปปรับใช้หลังการฝึกอบรม(สอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรม)
- ☐ แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการนำความรู้ไปใช้หลังการฝึกอบรม(สอบถามผู้บังคับบัญชา/ผู้เข้ารับการฝึกอบรม)
- ☐ แบบสังเกตเพื่อประเมินพฤติกรรมในการทำงาน(สอบถามผู้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงาน)
- ☐ อื่นๆ

(ระบุ).....

รายละเอียดวิชา

กลุ่มงานช่วยทันตแพทย์ ตำแหน่งผู้ช่วยทันตแพทย์

ชื่อวิชา เทคนิคการสื่อสาร (.....6.....ชั่วโมง)

สมรรถนะที่ต้องการ เทคนิคการประสานและการทำงานเป็นทีม

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

สามารถปรับตัวและทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

เนื้อหาวิชา

1. ความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีการและเทคนิคในการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม
2. เทคนิคการสร้างบรรยากาศในการสื่อสารและทำงานเป็นทีมร่วมกันอย่างมีความสุข
3. เทคนิคการปฏิบัติงานเป็นทีมและปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับองค์กร

วิธีการเรียนรู้.....อบรม/ปฏิบัติ.....(ชม.)/.....3.....(ชม.)/.....3.....(ชม.)

การประเมินผล

- ☒ แบบทดสอบก่อน – หลังการฝึกอบรม (Pre-test Post-test)
- ☐ แบบประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติ
- ☐ แบบสอบถามการนำความรู้ไปปรับใช้หลังการฝึกอบรม(สอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรม)
- ☒ แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการนำความรู้ไปใช้หลังการฝึกอบรม(สอบถามผู้บังคับบัญชา/ผู้เข้ารับการฝึกอบรม)
- ☐ แบบสังเกตเพื่อประเมินพฤติกรรมในการทำงาน(สอบถามผู้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงาน)
- ☐ อื่นๆ

(ระบุ).....

รายละเอียดวิชา

กลุ่มงานช่วยทันตแพทย์ ตำแหน่งผู้ช่วยทันตแพทย์

ชื่อวิชา Update วัสดุและเครื่องมือทันตกรรม (.....6.... ชั่วโมง)

สมรรถนะที่ต้องการ ทักษะในการจัดการวัสดุและเครื่องมือทันตกรรมที่ทันสมัย

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. มีความรู้ความเข้าใจเรื่องวัสดุและเครื่องมือทันตกรรมที่ทันสมัย
2. สามารถนำวัสดุและเครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้งานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

เนื้อหาวิชา

1. Product knowledge training (เครื่องมือทันตกรรมใหม่ Update)

วิธีการเรียนรู้ ทฤษฎี/ปฏิบัติ...(ชม.)/.....3..... ...(ชม.)/.....3.....(ชม.)

การประเมินผล

- ☐ แบบทดสอบก่อน –หลังการฝึกอบรม(Pre-test Post-test)
- ☒ แบบประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติ
- ☒ แบบสอบถามการนำความรู้ไปปรับใช้หลังการฝึกอบรม(สอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรม)
- ☐ แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการนำความรู้ไปใช้หลังการฝึกอบรม(สอบถามผู้บังคับบัญชา/ผู้เข้ารับการฝึกอบรม)
- ☐ แบบสังเกตเพื่อประเมินพฤติกรรมในการทำงาน(สอบถามผู้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงาน)
- ☐ อื่นๆ

(ระบุ).....

รายละเอียดวิชา

กลุ่มงานช่วยทันตแพทย์ ตำแหน่งผู้ช่วยทันตแพทย์

ชื่อวิชา การบริหารวัสดุทางทันตกรรม (.....6.....ชั่วโมง)

สมรรถนะที่ต้องการ ทักษะในการจัดการวัสดุทางทันตกรรม

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. สามารถจัดเก็บวัสดุตามระบบ First in -First out ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
2. สามารถใช้ วัสดุ ได้อย่างถูกต้อง ถูกงาน และประหยัด
3. สามารถวางแผนการใช้วัสดุทันตกรรมประจำปี

เนื้อหาวิชา

1. ความรู้และทักษะในการจัดเก็บวัสดุทันตกรรม
2. เทคนิคการแก้ไขปัญหาเบื้องต้นจากการใช้วัสดุทันตกรรม
3. ความรู้และวิธีการใช้วัสดุทันตกรรมที่ถูกต้อง

วิธีการเรียนรู้ บรรยาย.....3..... (ชม.)/..... (ชม.)

การประเมินผล

- ☒ แบบทดสอบก่อน – หลังการฝึกอบรม (Pre-test Post-test)
- ☐ แบบประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติ
- ☐ แบบสอบถามการนำความรู้ไปปรับใช้หลังการฝึกอบรม(สอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรม)
- ☒ แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการนำความรู้ไปใช้หลังการฝึกอบรม(สอบถามผู้บังคับบัญชา/ผู้เข้ารับการฝึกอบรม)
- ☐ แบบสังเกตเพื่อประเมินพฤติกรรมในการทำงาน(สอบถามผู้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงาน)
- ☐ อื่นๆ

(ระบุ).....

รายละเอียดวิชา

กลุ่มงานช่วยทันตแพทย์ ตำแหน่งผู้ช่วยทันตแพทย์

ชื่อวิชา ความรู้ทางด้านทันตสาธารณสุขที่ทันสมัย (6 ชั่วโมง)

สมรรถนะที่ต้องการ มีความรู้และทักษะทางทันตสาธารณสุข

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. ผู้อบรมมีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานทันตสาธารณสุขตามมาตรฐานวิชาชีพ
2. สามารถประเมิน วางแผน และถ่ายทอดความรู้ด้านทันตสาธารณสุข

เนื้อหาวิชา

1. ความรู้ด้านนวัตกรรมทางทันตสาธารณสุข
2. การพัฒนาประสิทธิภาพงานทันตสาธารณสุขที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ใหม่

วิธีการเรียนรู้ อบรม...(ชม.)/.....3..... (ชม.)/.....3.....(ชม.)

การประเมินผล

- ☒ แบบทดสอบก่อน – หลังการฝึกอบรม(Pre-test Post-test)
- ☒ แบบประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติ
- ☐ แบบสอบถามการนำความรู้ไปปรับใช้หลังการฝึกอบรม(สอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรม)
- ☐ แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการนำความรู้ไปใช้หลังการฝึกอบรม(สอบถามผู้บังคับบัญชา/ผู้เข้ารับการฝึกอบรม)
- ☐ แบบสังเกตเพื่อประเมินพฤติกรรมในการทำงาน(สอบถามผู้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงาน)
- ☐ อื่นๆ

(ระบุ).....

รายชื่อผู้เข้าร่วมหลักสูตรการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนและพัฒนาหลักสูตร
ตามเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ (Training Road Map : TRM)
รุ่นที่ 2 ประจำปีงบประมาณ 2565
ตามคำสั่งกรุงเทพมหานครที่ 1572/2565 ลงวันที่ 8 กรกฎาคม พ.ศ. 2565

กลุ่มงานบริการทางการแพทย์
สายงานช่วยทันตแพทย์ ตำแหน่งผู้ช่วยทันตแพทย์

สำนักการแพทย์

1. นางนุชนาถ กลิ่นเจริญ	ผู้ช่วยทันตแพทย์ชำนาญงาน	โรงพยาบาลหลวงพ่อทวีศักดิ์ ชุตินธโร อุทิศ
2. นางสาวสาธิตา บุตรแสน	ผู้ช่วยทันตแพทย์ชำนาญงาน	โรงพยาบาลลาดกระบังกรุงเทพมหานคร
3. นางสาวอมรรักษ์ วัฒนรัตน์	ผู้ช่วยทันตแพทย์ชำนาญงาน	โรงพยาบาลเวชการุณย์รัศมี
4. นางหยาดฝน นาแถมนา	ผู้ช่วยทันตแพทย์ชำนาญงาน	โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์
5. นางสาวนลัทธ สุธสำราญ	ผู้ช่วยทันตแพทย์ปฏิบัติงาน	โรงพยาบาลสิรินธร
6. นางสาวพิมพ์วิริย์ มหัทธนภิตติภัก	ผู้ช่วยทันตแพทย์ปฏิบัติงาน	โรงพยาบาลราชพิพัฒน์

สำนักอนามัย

7. นางวันขพร สุดโคต	ผู้ช่วยทันตแพทย์ชำนาญงาน	กองทันตสาธารณสุข
8. นางสาวชนิษฐา คู่กะสังข์	ผู้ช่วยทันตแพทย์ชำนาญงาน	กองทันตสาธารณสุข
9. นางอนงค์ เจริญนาราโรจน์	ผู้ช่วยทันตแพทย์ชำนาญงาน	กองทันตสาธารณสุข
10. นางวาทินี แต้มสี	ผู้ช่วยทันตแพทย์ชำนาญงาน	กองทันตสาธารณสุข
11. นางสาวสุพรรณษา จันทะโยธา	ผู้ช่วยทันตแพทย์ชำนาญงาน	กองทันตสาธารณสุข
12. นางสาวลินดา ชื่นบาน	ผู้ช่วยทันตแพทย์ชำนาญงาน	กองทันตสาธารณสุข
13. นางสาวจันทรา ใจชื่น	ผู้ช่วยทันตแพทย์ปฏิบัติงาน	กองทันตสาธารณสุข

ที่ปรึกษาโครงการ คณะกรรมการอำนวยการ

คณะทำงานและวิทยากรประจำกลุ่ม

ที่ปรึกษาโครงการ คณะกรรมการอำนวยการ คณะทำงานและวิทยากรประจำกลุ่มของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ที่ดำเนินการหลักสูตรการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนและพัฒนาหลักสูตรตามเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ที่ปรึกษาโครงการ

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. อาจารย์สุทัศน์ น้าพลสุขสันต์ | ที่ปรึกษาด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กรุงเทพมหานคร |
| 2. อาจารย์สมชาย เรืองมณีชีชวล | วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ |
| 3. อาจารย์ฐานันท์ สุกุมารบุตร | วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ |

คณะกรรมการอำนวยการ

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. นางสาวประภาศรี ศุภอักษร | ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร |
| 2. นางสาวศุภวรรณ รูปงาม | ผู้อำนวยการส่วนบริหารจัดการการฝึกอบรม |
| 3. นายสันทัต ชาญธวัชชัย | ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนา |
| 4. นายอดิศักดิ์ ปานด่วน | ผู้อำนวยการส่วนนวัตกรรมการเรียนรู้ |
| 5. นายสายฟ้า มุลทะลา | หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |

คณะทำงานและวิทยากรประจำกลุ่ม

- | | | |
|--------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|
| 1. นางสาววนิดา มากปาน | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 2. นางสาวจิราภรณ์ ดีชูตร | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 3. นางสาวชุติมา อัสตรธารากุล | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 4. นายอนันต์ ทองขันลูก | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 5. นางสาวปณิธฐา ณ นคร | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 6. นางสาวศิริพร สีขึ้น | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 7. นางสาวจิตาภา คงคา | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 8. นางสาวอาจารย์ ฤทธิชัย | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 9. นางสาวสุวัชร แดงจิว | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 10. นายชลัฐ กล่อมประเสริฐ | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 11. นายกิตติพงษ์ คำศรี | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 12. นางสาวชรินทร์รัตน์ สิ้นไชย | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 13. นายมณฑิร เขียวคำ | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 14. นายชัยนรินทร์ ดาดดา | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |