



คู่มือเส้นทางและกรอบหลักสูตร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพ (Training Road Map)



กลุ่มงาน วิศวรารักษ์โยธาและแผน
สายงาน วิศวรารักษ์โยธาและแผน
ตำแหน่ง นักวิศวรารักษ์โยธาและแผน

ที่มา : โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนเส้นทางพัฒนาตามสายอาชีพ
โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างและพัฒนาหลักสูตรตามสายอาชีพ
ประจำปีงบประมาณ 2561

คำนำ

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

การพัฒนารายการบุคคลของกรุงเทพมหานครดังกล่าว สถาบันฯ ได้ดำเนินการทบทวนสมรรถนะประจำสายงาน และจัดทำคู่มือเส้นทางและกรอบหลักสูตรการพัฒนารายการบุคคลตามสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) จำนวน 35 กลุ่มงาน เพื่อให้กรุงเทพมหานครมีองค์ความรู้ ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครตามสายอาชีพ ได้อย่างเป็นระบบ มีแบบแผน ทิศทางที่ชัดเจน และสอดคล้องกับภารกิจของกรุงเทพมหานครที่เปลี่ยนแปลงไป

ในโอกาสนี้ สถาบันฯ ขอขอบคุณผู้เข้าร่วมการสัมมนาที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการเข้าร่วมโครงการฯ ผู้บริหารหน่วยงาน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน จนได้ผลการสัมมนาเพื่อนำมาจัดทำเป็นคู่มือเส้นทางและกรอบหลักสูตรการพัฒนารายการบุคคลตามสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) ตลอดจนคณะวิทยากรที่นำโดย อาจารย์สุทัศน์ นาคุลสุขสันต์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ให้คำปรึกษา แนะนำ และสถาบันฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อข้าราชการกรุงเทพมหานครในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาตนเอง และหน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครนำไปใช้เพื่อพัฒนารายการบุคคลตามสายอาชีพให้กับบุคลากรในหน่วยงานของตนเองต่อไป

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ตุลาคม 2561

สารบัญ

หน้า

Training Road Map :TRMสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

1. สมรรถนะที่จำเป็นในสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน	
1.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency)	2
1.2 มาตรฐานความรู้ ความสามารถที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานคร	8
1.3 มาตรฐานทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร	16
1.4 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Common Functional Competency)	20
2. ผลการทบทวนเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ	
สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน	
2.1 การหาสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency : FC)	24
2.1.1 การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Result Area : KRA)	24
2.1.2 การกำหนดสมรรถนะที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน	26
• ตารางเปรียบเทียบการวิเคราะห์หน้าที่งาน KRA เพื่อกำหนดสมรรถนะสายงาน	27
2.2 การเขียนคำจำกัดความและระดับของสมรรถนะ (Competency Profile)	28
• คำจำกัดความและระดับ Competency	29
2.3 การกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (Job-Competency Mapping)	39
2.4 การกำหนดหลักสูตร เรื่อง และหรือหัวข้อที่ใช้ในการพัฒนาแต่ละระดับ	42
2.5 การกำหนดเส้นทางการพัฒนา (Training and Development Roadmap)	53
3. หลักการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	
3.1 ความสำคัญของหลักสูตรการฝึกอบรม	64
3.2 ขั้นตอนในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม	64
4. กรอบหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพ	
สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน	
4.1 หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการ - ข้าราชการ	72
4.2 หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับชำนาญการพิเศษ	78
4.3 หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับเชี่ยวชาญ - ผู้ทรงคุณวุฒิ	83
รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการสัมมนาฯ สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน	
ที่ปรึกษาโครงการ คณะกรรมการอำนวยการ คณะทำงาน และวิทยากรประจำกลุ่ม	

Training Road Map
กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน
สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

1. สมรรถนะที่จำเป็นในสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน 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) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

¹ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, สมรรถนะข้าราชการกรุงเทพมหานคร, สมรรถนะหลักข้าราชการกรุงเทพมหานคร.

โดยมีรายละเอียดของตัวแบบดังนี้

ชื่อ (Competency)	1. คุณธรรมและจริยธรรม
คำจำกัดความ (Definition)	การครองตนและการประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม มีความสำนึก และรับผิดชอบต่องาน ตำแหน่งหน้าที่ ตลอดจนวิชาชีพของตน เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ซื่อสัตย์สุจริต - ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย - แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้ - รักษาวาจามีสัจจะเชื่อถือได้ พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้าง ข้อยกเว้นให้ตนเอง - มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานคร อุทิศร่างกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผลเพื่อ สนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนากรุงเทพมหานคร
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และครองตนโดยมีความรับผิดชอบต่องานและ ต่อตำแหน่งหน้าที่ - ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือ ผลประโยชน์ส่วนตน - เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และธำรงความถูกต้อง - ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้ - ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง หรือเสียประโยชน์
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงาน ระบบราชการหรือประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงใน ตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจมีความเสี่ยงที่เป็นภัยต่อชีวิต

ชื่อ (Competency Name)	2. การบริการที่ดี
คำจำกัดความ (Definition)	พฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจ ความพยายาม ความพร้อมในการให้บริการประชาชน และอุทิศเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ให้บริการที่เป็นมิตร - ให้คำแนะนำและคอยติดตามเรื่องให้เมื่อผู้รับบริการมีคำถาม ข้อเรียกร้อง หรือข้อร้องเรียนต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการกิจของหน่วยงาน - ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี และสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน - สื่อสารข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ของการบริการที่ชัดเจนกับผู้รับบริการได้ตลอดการให้บริการ - แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ - ประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเต็มใจช่วยเหลือ - รับเป็นธุระ แก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือปัดภาระ - คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ที่เกิดขึ้น (ถ้ามี) ไปพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้น
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเอื้อเฟื้อแสดงน้ำใจ - อุทิศเวลาให้แก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก เช่น ให้เวลาและความพยายามเป็นพิเศษในการให้บริการเพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ - คอยให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้เกี่ยวกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน - ให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ - เข้าใจความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และ/หรือใช้เวลาแสวงหาข้อมูลและทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ - ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการเพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
ระดับ 6	แสดงสมรรถนะระดับที่ 5 และร่วมวางแผนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการวางใจ - เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด - ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ - 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	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถกำหนดมาตรฐานเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีเยี่ยม - หมั่นติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานของตนโดยใช้เกณฑ์ที่ตนกำหนดขึ้นเอง โดยไม่ได้ถูกผู้อื่นบังคับ - กำหนดเป้าหมายหรือขั้นตอนในการทำงานของตนให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงาน/กองรับผิดชอบ - มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจตราความถูกต้องของงาน หรือข้อมูลที่ได้รับผิดชอบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น - เปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองซึ่งอาจรวมถึงการทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมีการเพิ่มคุณภาพของงานที่ทำ - เสนอหรือทดลองวิธีการหรือขั้นตอนทำงานแบบใหม่ที่แน่นอนเที่ยงตรงกว่าหรือมีประสิทธิภาพมากกว่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงาน/กองที่รับผิดชอบ - พัฒนาหรือปรับเปลี่ยนระบบหรือวิธีการทำงานของหน่วยงานเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดแผนและปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ใหม่ให้ดีขึ้นกว่าผลงานเดิมอย่างเห็นได้ชัด - ลงมือกระทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติราชการเพื่อให้บรรลุมาตรฐานหรือผลสัมฤทธิ์ที่โดดเด่นและแตกต่าง
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และตัดสินใจโดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียโดยชัดเจน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย - ตัดสินใจแยกแยะระดับความสำคัญของงานต่าง ๆ ในหน้าที่ โดยคิดคำนวณผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน (เช่น กล่าวถึงการพิจารณาเปรียบเทียบประโยชน์ที่ข้าราชการหรือประชาชนจะได้รับเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนหรือรายจ่ายที่รัฐต้องเสียไป) - บริหารจัดการและทุ่มเทเวลาและทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานที่คาดการณ์ไว้

ชื่อ (Competency Name)	4. การทำงานเป็นทีม
คำจำกัดความ (Definition)	การทำงานโดยมีพฤติกรรมที่สามารถทำงานร่วมกันกับผู้อื่นได้ สามารถรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิก
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของตนให้สำเร็จลุล่วง - ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม - รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และผูกมิตรและร่วมมือ - สร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี - สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มงานที่หลากหลายในขณะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ - เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมและกลุ่มงานด้วยดี - กล่าวถึงเพื่อร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และรับฟังความเห็นและประสานสัมพันธ์ - รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่นรวมถึงผู้โต้แย้งข้อขัดแย้งและผู้ร่วมงาน - ประมวลความคิดเห็นต่าง ๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม - ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน - กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ - แสดงน้ำใจในเหตุวิกฤติ ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องให้ร้องขอ - รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และรวมพลังสร้างความสามัคคีในทีม - ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว - ช่วยประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม - ประสานสัมพันธ์ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติภารกิจใหญ่ๆน้อยต่าง ๆ ให้บรรลุผล

ชื่อ (Competency Name)	5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
คำจำกัดความ (Definition)	ความชวนชวน 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	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และรอบรู้เท่าทันเหตุการณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ - รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน - ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน - เข้าใจประเด็นหลัก ๆ สำคัญ และผลกระทบของวิทยาการต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง - สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ - ส่งเสริมความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอและเล็งเห็นประโยชน์ ความสำคัญขององค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะที่ระดับที่ 3 และรักษาและประยุกต์ความรู้ความเชี่ยวชาญทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ - มีความรู้ความเชี่ยวชาญแบบสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้จริง - สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต - ชวนชวนหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาในองค์กร - สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมืออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา - ให้การสนับสนุน ชุมเชย 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 ที่จำเป็น สำหรับข้าราชการกรุงเทพมหานคร.

โดยมีรายละเอียดของตัวแบบดังนี้

ชื่อ (Competency Name)	1. ด้านการบริหารจัดการกรุงเทพมหานคร
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการบริหารจัดการกรุงเทพมหานคร โดยอาศัยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ อำนาจหน้าที่ ตามกฎหมายของกรุงเทพมหานครและภารกิจงาน ที่นอกเหนือจากอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของกรุงเทพมหานคร และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ความเข้าใจ ประเพณีปฏิบัติ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร พฤติกรรมองค์กร เข้าใจถึงความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความสามารถในการคาดการณ์นโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของกรุงเทพมหานคร
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ระบบราชการ และอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานครและสามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
ระดับ 2	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และ มีความรู้ ความเข้าใจในรายละเอียด โครงสร้างองค์กร กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานในระบบราชการ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งความเข้าใจในการสร้างการมีส่วนร่วมทั้งในองค์กรและภาคประชาชน และสามารถถ่ายทอดได้
ระดับ 3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และ มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับการจัดองค์กรกรุงเทพมหานครและระบบราชการ จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้
ระดับ 4	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับ 3 และ มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดองค์กรกรุงเทพมหานครและระบบราชการ และสามารถแก้ไขปัญหาที่ยุ่่งยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับ 4 และ - เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดองค์กรกรุงเทพมหานครและระบบราชการ เนื่องจากการสั่งสมประสบการณ์และองค์ความรู้ - เป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไข ปัญหาทางวิชาการด้านการจัดองค์กรกรุงเทพมหานครและระบบราชการที่ยากและซับซ้อนเป็นพิเศษ

ชื่อ (Competency Name)	2. ด้านการบริหารงบประมาณ
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้ความสามารถในการประเมินความสำคัญ วางแผนจัดสรรควบคุม และติดตามงบประมาณที่ได้รับ การจัดสรรจากแหล่งงบประมาณต่างๆ และความรู้เกี่ยวกับ แผนงบประมาณ แผนปฏิบัติราชการ งบรายจ่าย ผลผลิต และการจัดสรร/ถ่ายโอนงบประมาณ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	- มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามวงจรงบประมาณของกรุงเทพมหานคร - สามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้
ระดับ 2	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการของบประมาณ การขออนุมัติงบประมาณ และสามารถบริหารงบประมาณ รวมทั้งถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจให้กับผู้อื่นได้
ระดับ 3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และ - มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับลักษณะงานบริหารงบประมาณ - สามารถนำความรู้มาบริหารงบประมาณของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี
ระดับ 4	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และ - มีความเชี่ยวชาญในการบริหารงบประมาณ - สามารถแก้ไขปัญหางบประมาณของหน่วยงานที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และ - เป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารงบประมาณเนื่องจากการสั่งสมประสบการณ์ และองค์ความรู้ - เป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหางบประมาณของหน่วยงานที่ยากและซับซ้อนเป็นพิเศษ

ชื่อ (Competency Name)	3. ด้านการจัดการการเงิน การคลัง การพัสดุ
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติด้านการเงิน การคลัง การพัสดุ และมีความเข้าใจในการเบิก จ่ายเงิน การจัดซื้อ - จัดจ้าง การบริหารการเงินการคลัง และการพัสดุของกรุงเทพมหานคร
ระดับ Competency	
ระดับ 1	- มีความรู้เกี่ยวกับข้อมูลด้านการเงิน หลักเกณฑ์การเบิกจ่ายเงิน การเบิกจ่าย ฎีกาเงิน งบประมาณของกรุงเทพมหานคร - สามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้
ระดับ 2	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และ - มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างแบบต่างๆ เช่น การตกลง ราคา การสอบ ราคา ประมวลราคา วิธีพิเศษ และวิธีกรณีพิเศษ เป็นต้น - สามารถถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างแบบต่าง ๆ ให้กับผู้อื่นได้
ระดับ 3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และ - มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเงินของกรุงเทพมหานคร การอ่านรายงาน การเงินและงบประมาณของหน่วยงานได้ - สามารถนำความรู้มาปฏิบัติในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี
ระดับ 4	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และ - มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารการเงินการคลังและการพัสดุ - สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการบริหารการเงินการคลังและการพัสดุที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และ - เป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์แผนการบริหารการเงิน การคลัง การพัสดุ ของกรุงเทพมหานครเนื่องจากการส่งสมประสงค์และองค์ความรู้ - 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	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และ มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรบุคคล และระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในกรุงเทพมหานคร เช่น การสรรหาและการคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การบริหารผลงาน การทะเบียนประวัติ เป็นต้น รวมทั้งสามารถถ่ายทอดได้ เป็นต้น
ระดับ 3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และ มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับลักษณะงาน หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการบริหารทรัพยากรบุคคล จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในส่วนราชการ และหน่วยงานที่รับผิดชอบ
ระดับ 4	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และ - มีความเชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน - สามารถแก้ไขปัญหาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และ - เป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรบุคคลเนื่องจากการสั่งสมประสบการณ์และองค์ความรู้ - เป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานได้

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

ชื่อ (Competency Name)	6. ด้านสถานการณ์แวดล้อมองค์กร
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ทั้งในและนอกประเทศ รวมถึงความรู้เกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของกรุงเทพมหานครและความเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่รับผิดชอบ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้พื้นฐานกว้างๆ เกี่ยวกับสถานการณ์ภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในองค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เป็นต้น
ระดับ 2	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และ มีความเข้าใจถึงสถานการณ์ต่างๆ ทั้งภายในภายนอกประเทศจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง หรือสามารถอธิบายให้แก่เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้
ระดับ 3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆ อย่างถ่องแท้จนสามารถนำมาปรับการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงานและกรุงเทพมหานคร
ระดับ 4	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และ สามารถเชื่อมโยงความรู้เหล่านี้เข้ากับแผนปฏิบัติราชการ และนโยบายเชิงกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานครและหน่วยงาน
ระดับ 5	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และ 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	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และ สามารถหาคำตอบในทางกฎหมายได้เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
ระดับ 3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และ - สามารถนำความรู้ไปประยุกต์เพื่อแก้ปัญหาในทางกฎหมาย - ตอบคำถามข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้แก่หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้
ระดับ 4	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และ มีความรู้ความเข้าใจระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย และสามารถแนะนำหรือให้คำปรึกษาในภาพรวมได้
ระดับ 5	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และ มีความเชี่ยวชาญทางกฎหมายสามารถให้คำแนะนำปรึกษา วิเคราะห์เหตุผล และแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 มาตรฐานทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ทักษะ หมายถึง การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ และคล่องแคล่วโดยกำหนดทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติราชการ 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	มีทักษะระดับที่ 1 และ สามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานได้
ระดับ 3	มีทักษะระดับที่ 2 และ สามารถใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้
ระดับ 4	มีทักษะระดับที่ 3 และ - มีความรู้ในโปรแกรมใหม่ๆที่เกี่ยวข้องในงาน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในงานได้ดี - สามารถแก้ไขหรือปรับปรุงโปรแกรมเพื่อนำมาพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้
ระดับ 5	มีทักษะระดับที่ 4 และ - 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	ทักษะระดับที่ 1 และ • สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่างๆได้
ระดับ 3	มีทักษะระดับที่ 2 และ • สามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการติดต่อสื่อสารในงานได้อย่างถูกต้องหลักไวยากรณ์และมีประสิทธิภาพได้เนื้อหาสาระชัดเจนครบถ้วน
ระดับ 4	มีทักษะระดับที่ 3 และ • เข้าใจสำนวนภาษาอังกฤษในรูปแบบต่างๆ สามารถประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างถูกต้อง ทั้งในหลักไวยากรณ์และความเหมาะสมในเชิงเนื้อหา
ระดับ 5	มีทักษะระดับที่ 4 และ • มีความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษาอังกฤษ สามารถประยุกต์ใช้โวหารทุกรูปแบบได้ อย่างคล่องแคล่วและสละสลวย ถูกต้อง อีกทั้งมีความเชี่ยวชาญศัพท์เฉพาะด้านในสาขาวิชาของตนอย่างลึกซึ้ง

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

ชื่อ(Competency Name)	4. การบริหารจัดการทรัพยากร
คำจำกัดความ (Definition)	ความตระหนักและทักษะในการคำนวณความคุ้มค่าระหว่างทรัพยากร (งบประมาณ เวลา กำลังคน เครื่องมือ อุปกรณ์ ฯลฯ) ที่ลงทุนไปหรือที่ใช้การปฏิบัติการกิจ (Input) กับผลลัพธ์ที่ได้ (Output) อาจหมายรวมถึงทักษะในการจัดความสำคัญในการใช้เวลา ทรัพยากร และข้อมูลอย่างเหมาะสม และประหยัดค่าใช้จ่ายสูงสุด
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น - ตระหนักถึงความคุ้มค่าและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน - ปฏิบัติงานตามกระบวนการขั้นตอนที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรไม่เกินขอบเขตที่กำหนด
ระดับ 2	ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น และมีความพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายเบื้องต้น - มีทักษะในระดับ 1 - ตระหนักและควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานโดยมีความพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น - จัดสรรงบประมาณ ค่าใช้จ่าย ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด
ระดับ 3	กำหนดการใช้ทรัพยากรให้สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการ - มีทักษะในระดับ 2 - ประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากรให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น หรือมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมีค่าใช้จ่ายที่ลดลง - วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียและข้อบกพร่องของกระบวนการการทำงานและกำหนดการใช้ทรัพยากรที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการโดยมองผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก
ระดับ 4	เชื่อมโยงหรือประสานการบริหารทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่าสูงสุด - มีทักษะในระดับ 3 - เลือกปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับหลายหน่วยงาน และไม่กระทบกระบวนการทำงานต่างๆ ภายในองค์กร - วางแผนและเชื่อมโยงภารกิจของหน่วยงานตนเองกับหน่วยงานอื่น (Synergy) เพื่อให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเกิดประโยชน์สูงสุด - กำหนดและ/หรือสื่อสารกระบวนการการบริหารทรัพยากรที่สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร
ระดับ 5	เสนอกระบวนการใหม่ๆ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อสามารถสร้างประสิทธิภาพในราชการ - มีทักษะในระดับ 4 - 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 ควรจะมีสมรรถนะเหมือนกันเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

กรุงเทพมหานครจึงกำหนดให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานเพื่อใช้เป็นแนวทางเชิงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมและมีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศตามที่องค์กรคาดหวัง โดยปัจจุบันได้กำหนดให้มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน จำนวน ๓๕ กลุ่มงาน โดย **กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน** มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ดังนี้

- 1) การคิดวิเคราะห์
- 2) การมองภาพองค์รวม
- 3) การคิดเชิงบวก

³ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, สมรรถนะข้าราชการกรุงเทพมหานคร, สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการ-กรุงเทพมหานคร

โดยมีรายละเอียดของตัวแบบดังนี้

ชื่อ (Competency Name)	1. การคิดวิเคราะห์
คำจำกัดความ (Definition)	ใช้การคิดเชิงเหตุผลเพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์หรือปัญหาต่างๆอย่างเป็นระบบ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ใช้สามัญสำนึกในการทำงาน มีสามัญสำนึก (Common Sense) ในการแยกแยะงานของตนเองว่า อะไรเป็นเหตุอะไรเป็นผลของปัญหา อะไรที่ควรทำ อะไรที่ไม่ควรทำ
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และใช้สามัญสำนึก (Common Sense) รวมถึงประสบการณ์ ในการมองเห็นความผิดปกติและแยกแยะประเด็นปัญหา ใช้สามัญสำนึก (Common Sense) และประสบการณ์ในการทำให้ตนมองเห็นถึงความผิดปกติหรือปัญหาที่ไม่ซับซ้อนในงานของตน รวมทั้งแตกปัญหาออกเป็นประเด็นย่อย ๆ ก่อนที่จะดำเนินการ
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และพยายามค้นหา เชื่อมโยงเหตุผลของข้อมูลทั้งในอดีตและในปัจจุบัน - พยายามค้นหาความไม่สอดคล้อง (Discrepancies) หรือแนวโน้ม (Trends) หรือความสัมพันธ์ (Interrelationships) ของข้อมูล - เชื่อมโยงเหตุและผล หรือข้อดี ข้อเสีย รวมทั้งจัดลำดับตามความสำคัญของเหตุการณ์ต่าง ๆ - พยายามค้นหาความแตกต่าง (Crucial Differences) หรือความเหมือน ระหว่างสถานการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ ในปัจจุบันกับสถานการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ ที่เคยเกิดขึ้นมาก่อน
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และพยายามแยกแยะข้อมูล คัดคะแนนอุปสรรค และสร้างความเข้าใจสถานการณ์ให้กับผู้อื่น - พยายามแยกแยะข้อมูลที่ซับซ้อนให้อยู่ในลักษณะหรือกรอบแนวคิดที่เป็นระบบ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจได้ - คัดคะแนนอุปสรรคต่าง ๆ ข้างหน้า รวมทั้งคิดล่วงหน้าถึงขั้นตอนต่าง ๆ ที่จะดำเนินการต่อไปอย่างมีเหตุผล - ใช้ความไม่สอดคล้องของข้อมูล หรือแนวโน้มของข้อมูล หรือความสัมพันธ์ของข้อมูลในการอธิบายหรือสร้างความเข้าใจสถานการณ์ให้กับผู้อื่น
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และแยกแยะปัญหาและผูกประเด็นความคิดเพื่อสร้างตัวแบบในการอธิบายสถานการณ์ - แยกแยะปัญหาหรือกระบวนการที่ซับซ้อนและมีหลายมิติ (Multidimensional) ออกเป็นองค์ประกอบต่าง ๆ โดยมีการใช้เทคนิคในการ วิเคราะห์หลากหลายในการระบุและชี้แจงน้ำหนักปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้น - ผูกประเด็น (Organize) ความคิด และสิ่งที่สังเกตมาให้เป็นกรอบความคิดที่ชัดเจนหรือสร้างตัวแบบที่ใช้อธิบายสถานการณ์หรือปัญหาที่ซับซ้อน

ชื่อ (Competency Name)	2. การมองภาพองค์รวม
คำจำกัดความ (Definition)	การรวบรวมข้อมูลและนำมาทำการศึกษา วิเคราะห์ หรือประมวลองค์ความรู้ โดยการจับประเด็นเพื่อหาความเชื่อมโยงในทุกๆด้าน และกำหนดกรอบแนวคิดใหม่ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันเหตุการณ์
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ใช้การวิเคราะห์เพื่อระบุประเด็นปัญหา พร้อมทั้งสาเหตุของปัญหาอย่างมีเหตุมีผล
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และใช้วิธีการวิเคราะห์และเชื่อมโยงข้อมูลเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ในการเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้มของข้อมูล และความไม่ครบถ้วนของข้อมูลที่เกี่ยวข้อง มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในความรับผิดชอบ
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และพยายามสื่อสารด้วยการสรุปภาพรวมของข้อมูลหรือปัญหา หรือเหตุการณ์ด้วยวิธีการต่าง ๆ พยายามสรุปภาพรวม หรือข้อมูล หรือเรื่องราว หรือเหตุการณ์ หรือปัญหาที่ซับซ้อนอย่างชัดเจนด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ที่ไม่มีความรู้ได้เข้าใจ เช่น การใช้รูปภาพ หรือแผนภาพ หรือแผนภูมิ หรือการเปรียบเทียบ เป็นต้น
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้กรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ (Conceptual Framework) หรือตัวแบบใหม่ (Model) ในการพัฒนางาน พยายามสร้างกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ (Conceptual Framework) หรือตัวแบบใหม่ (Model) จากการสังเคราะห์ หรือการเชื่อมโยงข้อมูล หรือทักษะต่างๆเพื่อพัฒนางาน
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และบูรณาการความรู้จากหลายสาขาวิชาชีพกับบริบทขององค์กร - พยายามปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือแนวทางการทำงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบให้เหมาะสมกับสถานการณ์แวดล้อม หรือนโยบายขององค์กรตลอดเวลา - พยายามนำความรู้จากสาขาวิชาชีพของตนเองและต่างสาขายามาบูรณาการเพื่อสร้างหรือออกแบบระบบงาน หรือโครงการ หรือหลักเกณฑ์ หรือองค์ความรู้ใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน

ชื่อ (Competency Name)	3. ความคิดเชิงบวก
คำจำกัดความ (Definition)	พยายามหาวิธีการตอบสนอง หรือบริหารจัดการกับปัญหาอุปสรรค หรือสถานการณ์ในเชิงลบอย่างสร้างสรรค์ หรือในแนวทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นคุณ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	แสดงพฤติกรรมตอบสนองตามบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมกับบุคคลที่มีพฤติกรรมในเชิงลบ ตอบสนองความต้องการของบุคคลต่าง ๆ ที่ร้องขอในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนเองด้วยพฤติกรรมปกติ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานของตนเองเป็นไปอย่างสมบูรณ์ ถึงแม้ว่าบุคคลเหล่านั้นจะมีพฤติกรรมที่แสดงออกต่อตนในเชิงลบก็ตาม เช่น พุดจาหรือแสดงท่าทางไม่สุภาพหรือไม่ให้เกียรติตน เป็นต้น เนื่องจากตนเองเข้าใจถึงความแตกต่างในภูมิหลังของบุคคล
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเลือกแนวทางตอบสนองสถานการณ์ต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์ ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง หรือต่อการปฏิบัติงาน หรือต่อหน่วยงาน ไม่แสดงอารมณ์หงุดหงิดหรือโกรธ เช่น การใช้คำพูด หรือน้ำเสียง หรือท่าทางในเชิงลบเมื่อเผชิญกับปัจจัยด้านสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ หรือปัญหา หรือพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ แต่จะเลือกแนวทางตอบสนองต่อปัจจัยเหล่านั้นในทางที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง หรือต่อการปฏิบัติงาน หรือต่อหน่วยงาน เนื่องจากตระหนักว่าปัจจัยดังกล่าวเป็นสิ่งที่ตนเองไม่สามารถควบคุมได้ เช่น อธิบายงานให้ผู้อื่นฟังแต่ผู้อื่นยังไม่เข้าใจหรือไม่สนใจรับฟังเท่าที่ควร ก็จะหาวิธีการอื่นในการอธิบายเพื่อให้เข้าใจหรือเกิดความสนใจแทนการแสดงพฤติกรรมในทางลบต่อผู้อื่น เป็นต้น
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และหาแนวทางพัฒนางานในความรับผิดชอบของตนให้ดีขึ้น หาทางพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนให้ดีขึ้น ถึงแม้ว่าปัจจัยที่จำเป็นต้องใช้ในการพัฒนาดังกล่าวจะไม่เอื้ออำนวย เช่น การมีทรัพยากรหรือเวลาที่ต้องใช้จำกัด หรือการไม่ได้รับความร่วมมือดังกล่าว หรือไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น แต่จะแสวงหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับข้อจำกัดเหล่านั้น
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และหาแนวทางหรือวิธีการนำเสนองานเพื่อให้ผู้มีอำนาจยอมรับหรืออนุมัติ หาแนวทางหรือวิธีการในการนำเสนองาน หรือโครงการ หรือความคิดของตนต่อผู้มีอำนาจ หรือผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้ยอมรับหรืออนุมัติ ถึงแม้ว่าจะต้องนำเสนอหลายครั้งก็ตาม โดยเชื่อว่าตนเองสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการ รูปแบบ หรือลำดับขั้นตอนในการนำเสนอ โดยยังคงเป้าหมายหลักของตนเองจนทำให้ผู้มีอำนาจหรือผู้เกี่ยวข้องยอมรับได้
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และบริหารงานในความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายท่ามกลางขีดจำกัดของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก - หาวิธีการขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย ถึงแม้ว่ามีขีดจำกัดในเรื่องทรัพยากรการบริหารของหน่วยงาน เช่น งบประมาณ บุคลากร เวลา วัสดุ อุปกรณ์ เป็นต้น - พยายามหาวิธีการตอบสนองหรือบริหารจัดการของหน่วยงานต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ หรือเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

2. ผลการทบทวนเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน

สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

2.1 การหาสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency : FC)

2.1.1 การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Result Area : KRA)

การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงานและกำหนดความรู้และ

ทักษะ (Knowledge and Skill) ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน มีข้อควรระวัง ดังนี้

- 1) ความรู้ ทักษะ จะมีก็ตัวก็ได้ตามความจำเป็น แต่ไม่ควรมากเกินไป
- 2) งานฝาก หรืองานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ (special assignment) ไม่ควรใส่ใน

หน้าที่งานหลัก (KRA)

- 3) หน้าที่งานหลักของตำแหน่งงานไม่ใช่หน้าที่งานหลักของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่ง

การกำหนด Knowledge and Skill

กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน

สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

หน้าที่หลัก (Key Result Area)	Knowledge	Skill/Attribute
1. ศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล/ นโยบาย/โครงการที่เกี่ยวข้อง 2. จัดทำแผน/แผนงาน/โครงการ 3. จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและ แผน 4. ผลักดันนโยบาย/แผน/แผนงาน/ โครงการไปสู่การปฏิบัติ 5. ติดตาม ประเมินผลและรายงานผล 6. ให้ความรู้ ความเข้าใจ คำแนะนำ คำปรึกษา ด้านการวางแผนและ ติดตามประเมินผล 7. ศึกษา วิจัย เพื่อการพัฒนาแผนและ นโยบาย	1. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำและ การบริหารแผนยุทธศาสตร์ 2. ความรู้เกี่ยวกับรัฐธรรมนูญ กฎหมาย พระราชบัญญัติ ข้อบัญญัติ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง 3. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิจัยและ สถิติ 4. ความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การปกครอง 5. ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหาร จัดการแผนงาน/โครงการ 6. ความรู้เกี่ยวกับการติดตามและ ประเมินผลแผนงาน/โครงการ 7. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความ เสี่ยง	8. ทักษะการใช้ระบบ สารสนเทศด้านนโยบาย และแผน 9. ทักษะการคาดการณ์ 10. ทักษะการจัดการ ฐานข้อมูล 11. ทักษะการวิเคราะห์ นโยบาย

2.1.2 กำหนดสมรรถนะที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน

เมื่อได้ความรู้และทักษะที่จำเป็นในงานแล้วนำมาพิจารณาหาเรื่องที่ซ้ำกันแล้วตัดออก จากนั้นจัดลำดับความสำคัญตามผลที่มีต่อ KRA แล้วนำมาสรุปเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในงาน โดยมีข้อควรระวัง ดังนี้

- 1) แต่ละตำแหน่งหรือสายงาน จะมี KRA เปลี่ยนตามช่วงเวลา ดังนั้นสมรรถนะจึงสามารถปรับเปลี่ยนได้
- 2) แต่ละตำแหน่งงาน/กลุ่มงานจะมีสมรรถนะที่สำคัญ คือ เป็น Critical Functional Competency (FC) ของตำแหน่งงานนั้นเสมอ พยายามค้นหาให้พบ เช่น เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านเงินเดือน หากมีสมรรถนะที่สำคัญ คือ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาอย่างถ่องแท้ก็จะทำให้งานไม่มีข้อผิดพลาด
- 3) FC ที่จะให้คนพัฒนา ต้องเป็น FC ของคนเก่งและคนดี
- 4) อย่างนำหน้าที่งานมาเป็น FC เช่น เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านเงินเดือน มีหน้าที่สำคัญ คือ คำนวณและจ่ายเงินเดือนให้ถูกต้อง ดังนั้น FC ที่สำคัญคือความรู้ด้านกฎหมาย ภาษี ระเบียบ การเงิน การบัญชี ฯลฯ ไม่ใช่กำหนด FC ว่าต้องมีความสามารถในการจัดทำเงินเดือน ซึ่งเป็นหน้าที่งานอยู่แล้ว

สรุปสมรรถนะด้านความรู้และทักษะ

สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

ชื่อสมรรถนะ (Competency)	
Knowledge	Skill/Attribute
1. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำและการบริหารแผนยุทธศาสตร์	8. ทักษะการใช้ระบบสารสนเทศด้านนโยบายและแผน
2. ความรู้เกี่ยวกับรัฐธรรมนูญ กฎหมาย พระราชบัญญัติ ข้อบัญญัติ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง	9. ทักษะการคาดการณ์
3. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวินัยและสถิติ	10. ทักษะการจัดการฐานข้อมูล
4. ความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การปกครอง	11. ทักษะการวิเคราะห์นโยบาย
5. ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการ	
6. ความรู้เกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการ	
7. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	

ตารางเปรียบเทียบการวิเคราะห์หน้าที่งาน (Key Result Area : KRA) เพื่อกำหนดสมรรถนะสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

การวิเคราะห์ Key Result Area : KRA ปี 2554			การวิเคราะห์ Key Result Area : KRA ปี 2561		
KRA	ชื่อสมรรถนะ		KRA	ชื่อสมรรถนะ	
	ความรู้	ทักษะ		ความรู้	ทักษะ
1. ศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล/ นโยบาย/โครงการที่ เกี่ยวข้อง	1. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 2. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำตัวชี้วัด 3. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย พระราชบัญญัติ ข้อบัญญัติ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง	13. ทักษะการใช้ ระบบงานการ ติดตามประเมินผล ของ กรุงเทพมหานคร	1. ศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล/ นโยบาย/โครงการที่ เกี่ยวข้อง	1. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำและการ บริหารแผนยุทธศาสตร์ 2. ความรู้เกี่ยวกับรัฐธรรมนูญ กฎหมาย พระราชบัญญัติ ข้อบัญญัติ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง	8. ทักษะการใช้ระบบ สารสนเทศด้าน นโยบายและแผน 9. ทักษะการคาดการณ์ 10. ทักษะการจัดการ ฐานข้อมูล 11. ทักษะการวิเคราะห์ นโยบาย
2. จัดทำแผน/ แผนงาน/โครงการ	4. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยและสถิติ	14. ทักษะการให้ คำปรึกษาและสอน งาน	2. จัดทำแผน/แผนงาน/ โครงการ	3. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยและสถิติ	
3. จัดทำข้อเสนอแนะ เชิงนโยบายและ แผน	5. ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการปกครอง	15. ทักษะการนำเสนอ	3. จัดทำข้อเสนอแนะเชิง นโยบายและแผน	4. ความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทาง กายภาพ เศรษฐกิจ สังคม และ การเมือง การปกครอง	
4. ผลักดันนโยบาย/ แผน/แผนงาน/ โครงการไปสู่การ ปฏิบัติ	6. ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการ แผนงาน/โครงการ	16. การคิดอย่างเป็น ระบบ	4. ผลักดันนโยบาย/แผน/ แผนงาน/โครงการไปสู่ การปฏิบัติ	5. ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการ แผนงาน/โครงการ	
5. ติดตาม ประเมินผล และรายงานผล	7. ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาการโน้มน้าวใจ	17. ทักษะการ คาดการณ์	5. ติดตาม ประเมินผล และรายงานผล	6. ความรู้เกี่ยวกับการติดตามและ ประเมินผลแผนงาน/โครงการ	
6. ให้ความรู้ ความ เข้าใจ คำแนะนำ คำปรึกษา ด้านการ วางแผนและติดตาม ประเมินผล	8. ความรู้เกี่ยวกับการติดตามและ ประเมินผลแผนงาน/โครงการ	18. ความคิดสร้างสรรค์	6. ให้ความรู้ ความเข้าใจ คำแนะนำ คำปรึกษา ด้านการวางแผนและ ติดตามประเมินผล	7. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	
	9. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	19. มนุษยสัมพันธ์	7. ศึกษา วิจัย เพื่อการ พัฒนาแผนและ นโยบาย		
	10. ความรู้และทักษะการเขียนรายงาน การติดตามความก้าวหน้าของแผน/ แผนงาน/โครงการ				
	11. ความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ				
	12. ความรู้และทักษะการวิเคราะห์นโยบาย และแผน				
รวม จำนวน 19 สมรรถนะ			รวม จำนวน 11 สมรรถนะ		

2.2 การเขียนคำจำกัดความและระดับของสมรรถนะ (Competency Profile)

2.2.1 หลักการเขียนคำจำกัดความและวิธีการกำหนดระดับของสมรรถนะ มีดังนี้

- 1) What คือ มีความรู้ ทักษะเรื่องอะไร เช่น กฎหมายแรงงาน กฎหมายคุ้มครอง
กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายประกันสังคม ฯลฯ
- 2) How/Why สามารถนำความรู้มาใช้อย่างไร เช่น แปลความตัวบท วิเคราะห์เจตนารมณ์
วิเคราะห์ผลกระทบ
- 3) Results หมายถึง ผลที่ได้คืออะไร เช่น เสนอทางเลือก ให้คำแนะนำ ถ่ายทอด
การกำหนดระดับของสมรรถนะมี 3 วิธี คือ
วิธีที่ 1 - Unscale เป็นการบอกคำจำกัดความแบบกว้างๆ ไม่มีระดับ
วิธีที่ 2 - Expertise เป็นการกำหนดระดับตามความเชี่ยวชาญ
วิธีที่ 3 - Hierarchy เป็นการกำหนดตามโครงสร้างองค์กร

2.2.2 แนวการเขียน Competency Level

- 1) ชื่อ Competency ควรเป็น “คำนาม” เช่น การ / ความ / ทักษะ
- 2) คำอธิบายในแต่ละระดับ ควรจัดทำระดับต่ำสุด และสูงสุดก่อนแล้วจึงจัดทำในระดับ
ถัด ๆ ไป หัวเรื่องที่เป็นความหมายโดยรวม (Anchor) ควรจัดทำ Anchor ในแต่ละระดับก่อน แล้วจึงเขียน
คำอธิบายระดับโดยระบุตัวอย่างพฤติกรรม
- 3) พฤติกรรมในแต่ละระดับ ควรขึ้นต้นด้วย “คำกริยา” เช่น ปฏิบัติ รู้ เข้าใจ สอน นำเสนอ ฯลฯ
- 4) ในแต่ละระดับ ไม่มีข้อกำหนดว่าควรมีกี่พฤติกรรม โดยทั่วไปจะมี 3 – 5 พฤติกรรม
ในกรณีที่ FC นั้นเป็นนามธรรม เป็นจรรยาบรรณ หรืออุดมการณ์ขององค์กร ซึ่งประเมินประเมินไม่ได้ไม่จำเป็นต้อง
กำหนดระดับ เพียงแต่เขียนเป็นความจำเป็นที่จะต้องมี FC นี้ หรือไม่จำเป็นไว้ (Requirement หรือ Non
Requirement)

ระดับของความสามารถในการรับรู้ (Cognitive Domains) จะช่วยในการพิจารณาจัดระดับ
พฤติกรรมตามสมรรถนะได้อย่างชัดเจน โดยทั่วไปกำหนดระดับ 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 ประเมินทางเลือก จัดทำนโยบายเชิงป้องกัน |

ส่วน FC ทั่ว ๆ ไป สามารถกำหนดที่ระดับก็ได้ ในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีคนมาก 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. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำและการบริหารแผนยุทธศาสตร์
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี หลักการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งครอบคลุมเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย เพื่อให้สามารถจัดทำนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ทุกระดับให้สอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหารและความต้องการของประชาชน รวมถึงการบริหารแผนงาน/โครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำและบริหารจัดการแผนยุทธศาสตร์ กระบวนการนโยบาย - มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในกระบวนการวางแผนและกระบวนการนโยบาย (การจัดทำแผน/นโยบาย, การนำแผน/นโยบายไปสู่การปฏิบัติ, การติดตามประเมินผลแผน/นโยบาย) - สามารถอธิบายกระบวนการจัดทำแผนและกระบวนการนโยบายได้ - สามารถรวบรวมและจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับแผน/นโยบาย
ระดับ 2	การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้ - สามารถประมวลผลข้อมูล/จัดเตรียมข้อมูลประกอบคำจัดทำแผน - สามารถประสานงานการจัดทำแผนฯ ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกสังกัด - สามารถนำเสนอความคิดเห็นในการจัดทำแผน
ระดับ 3	การวางกรอบการพัฒนา - สามารถวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ นโยบายในระดับต่าง ๆ และกำหนดกรอบทิศทางการพัฒนา ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และความต้องการของประชาชน - สามารถถ่ายทอด ชี้แจง สร้างความเข้าใจในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ - สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และแก้ไขปัญหาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
ระดับ 4	การบริหารและบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ - สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมาย กลยุทธ์/มาตรการ ของแผนพัฒนาในระดับต่าง ๆ ได้ - สามารถบูรณาการแผนงาน/โครงการได้ - สามารถวิเคราะห์ความสอดคล้อง/เชื่อมโยงของโครงการกับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์การพัฒนาได้
ระดับ 5	การประเมินและคาดการณ์ทิศทาง/แนวโน้มการพัฒนาในอนาคต - สามารถคาดการณ์เพื่อเสนอแนะการจัดทำแผน/การปรับแผน - วิพากษ์วิจารณ์ และเสนอแนะเพื่อปรับแผนให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น - สามารถเป็นที่ปรึกษาการจัดทำแผน/การปรับแผน

ชื่อ (Competency Name)	2. ความรู้เกี่ยวกับรัฐธรรมนูญ กฎหมาย พระราชบัญญัติ ข้อบัญญัติ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง
คำจำกัดความ (Definition)	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง วิถีงบประมาณ นโยบายรัฐบาล นโยบายกรุงเทพมหานคร แผนการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร กฎหมายการผังเมือง และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการกิจและอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานครเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และสนับสนุนภารกิจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน • สามารถระบุระเบียบ ข้อบัญญัติและนโยบายที่ต้องนำมาใช้ในการวางแผน • สามารถยกตัวอย่างกฎหมาย พระราชบัญญัติ ข้อบัญญัติ ระเบียบข้อบังคับที่ขัดต่อการวางแผนและการปฏิบัติงาน
ระดับ 2	การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน • สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานโดยสามารถตีความและอ้างอิงข้อกฎหมายได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
ระดับ 3	การวิเคราะห์ประเด็นข้อกฎหมายเพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน • สามารถวิเคราะห์ประเด็นข้อกฎหมายเพื่อนำไปใช้แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่ยั่งยืนได้
ระดับ 4	การให้คำแนะนำ ถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบได้ • สามารถแนะนำหน่วยงานให้ปรับปรุงแก้ไขแผนให้สอดคล้องกับกฎหมาย พระราชบัญญัติ ข้อบัญญัติ ระเบียบข้อบังคับและนโยบายที่เป็นปัจจุบัน • สามารถถ่ายทอดความรู้ ให้คำแนะนำในการใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
ระดับ 5	การวางกรอบยุทธศาสตร์ของภารกิจองค์กรให้สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบ • เป็นที่ปรึกษาในการวางแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นแผนที่สามารถปฏิบัติงานได้ภายใต้กรอบของกฎหมาย พระราชบัญญัติ ข้อบัญญัติ ระเบียบข้อบังคับ • วิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อกฎหมายเพื่อนำไปใช้แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่ยั่งยืนได้ • สามารถเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงกฎหมาย พระราชบัญญัติ ข้อบัญญัติ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน

ชื่อ (Competency Name)	3. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิจัยและสถิติ
คำจำกัดความ (Definition)	มีความรู้และความสามารถในการศึกษาหาความรู้และวิธีการแก้ไขปัญหาบนพื้นฐานของข้อมูล กระบวนการ และวิธีการทางสถิติ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยและสถิติ - มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติในการทำวิจัย - สามารถอธิบายกระบวนการวิจัย การจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติได้
ระดับ 2	การนำกระบวนการวิจัยมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน - สามารถกำหนดเรื่องและออกแบบการวิจัยเพื่อพัฒนางาน/แก้ไขปัญหา - สามารถอ่านและแปลผลรายงานการวิจัยได้อย่างถูกต้อง
ระดับ 3	การวิเคราะห์ผลการวิจัยเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน - สามารถให้คำปรึกษาแนะนำ เพื่อออกแบบการวิจัยได้อย่างถูกต้องเหมาะสม - สามารถนำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม - สามารถนำกระบวนการวิจัยมาปรับใช้ในการทำงานได้
ระดับ 4	การออกแบบและกำหนดแนวทางเกี่ยวกับการทำการวิจัยเพื่อพัฒนางานได้ - สามารถกำหนดวิธีการวิจัยที่มีประสิทธิภาพ - สามารถถ่ายทอดขั้นตอนและวิธีการแปลผลข้อมูลทางสถิติได้ - สามารถบูรณาการผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนางานได้
ระดับ 5	การเชื่อมโยงการวิจัยไปสู่การกำหนดกระบวนการ/นโยบาย/วางแผน/ยุทธศาสตร์ในระดับองค์กร - สามารถนำผลการวิจัยมาคาดการณ์แนวโน้มเพื่อพัฒนา/แก้ไขปัญหาแผนงานและโครงการ ที่อาจเกิดขึ้นจากผลการวิจัย และข้อมูลทางสถิติ - สามารถกำหนดโครงการ แผนงาน กลยุทธ์ และยุทธศาสตร์การพัฒนาและข้อมูลสถิติได้

ชื่อ (Competency Name)	4. ความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครอง
คำจำกัดความ (Definition)	มีความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครอง ในระดับกรุงเทพมหานคร และระดับประเทศที่เป็นปัจจุบัน โดยสามารถประมวลเป็นฐานข้อมูลที่สามารถนำมาใช้วิเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครอง สามารถอธิบายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครองในระดับกรุงเทพมหานครและระดับประเทศที่เป็นปัจจุบัน
ระดับ 2	การจัดทำสถิติฐานข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครอง - สามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์ ประเมินผลเพื่อจัดทำสถิติ ฐานข้อมูล และสารสนเทศประกอบการจัดทำแผนให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ - สามารถนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลไปถ่ายทอดและเผยแพร่เพื่อใช้ในการวางแผน
ระดับ 3	การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศเพื่อเสนอแนะการกำหนดนโยบายและแผน - สามารถบริหารจัดการข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผนในภาพรวม - สามารถจัดทำข้อเสนอแนะ/รายงานเสนอผู้บริหารเพื่อกำหนดนโยบายและแผน
ระดับ 4	การกำหนดแนวทางการพัฒนากรุงเทพมหานคร - สามารถคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครอง ที่มีผลกระทบต่อกรุงเทพมหานคร - สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนา และยุทธศาสตร์ เพื่อป้องกันและแก้ไข ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครอง
ระดับ 5	การกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์กรุงเทพมหานคร - สามารถเชื่อมโยงผลการติดตามสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครอง ไปสู่การกำหนดนโยบายและแผน - สามารถเป็นที่ปรึกษาในการวางแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครองได้อย่างเหมาะสม

ชื่อ (Competency Name)	5. ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการ
คำจำกัดความ (Definition)	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารแผนงาน/โครงการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการแนวคิดทฤษฎีในการบริหารโครงการ (จัดทำแผนงาน/โครงการ และวิธีการปฏิบัติการติดตามประเมินผล)
ระดับ 2	การบริหารโครงการ/แผนงานให้ประสบผลสำเร็จ - สามารถเขียนแผนงาน/โครงการที่มีขั้นตอนดำเนินงานที่ชัดเจน - สามารถวางแผนการบริหารจัดการได้ตามขั้นตอน - สามารถจัดสรรทรัพยากรในการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการ - สามารถติดตามผลการดำเนินงาน
ระดับ 3	การบริหารแผนงาน/โครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ - สามารถกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ และติดตามประเมินผลโครงการ - สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตามสถานการณ์ - สามารถวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของการดำเนินโครงการ เพื่อเสนอแนะในการบริหารโครงการ
ระดับ 4	การถ่ายทอดความรู้ ให้คำแนะนำในการบริหารแผนงาน/โครงการให้กับหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง - สามารถแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง - สามารถถ่ายทอดความรู้และให้คำแนะนำแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารแผนงาน/โครงการ
ระดับ 5	การให้ข้อเสนอแนะ ผลักดัน และตัดสินใจในการบริหารแผนงาน/โครงการ - สามารถให้ข้อเสนอแนะ สนับสนุน ผลักดันโครงการให้ประสบผลสำเร็จ - จัดลำดับความสำคัญของโครงการ/แผนงาน เพื่อมอบหมาย/ดำเนินการได้ตามสถานการณ์

ชื่อ (Competency Name)	6. ความรู้เกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการ
คำจำกัดความ (Definition)	มีความรู้เกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการ ความรู้ทางด้านสถิติ การศึกษาระเบียบวิธีวิจัย การสร้างเครื่องมือในการประเมินผล และการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผน
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีและหลักการการติดตามประเมินผล • สามารถบอกแนวคิดทฤษฎีและหลักการการติดตามประเมินผลได้ • สามารถบอกขั้นตอนในการติดตามการประเมินผลได้
ระดับ 2	การดำเนินการติดตามประเมินผล • สามารถจัดสร้างเครื่องมือ (แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็น) ที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลสำหรับการติดตามประเมินผล • สามารถดำเนินการติดตามและประเมินผลแผนงานและโครงการได้ • สามารถจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผน
ระดับ 3	การออกแบบการติดตามประเมินผล • สามารถออกแบบการติดตามประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพได้ • สามารถวางแผนการติดตามประเมินผลโครงการได้
ระดับ 4	การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการประเมินผล • สามารถให้คำปรึกษาแนะนำและให้ข้อเสนอแนะในการติดตามประเมินผลได้
ระดับ 5	การพัฒนารูปแบบการติดตามประเมินผล • สามารถใช้ผลการประเมินในการพัฒนาการวางแผนในครั้งต่อไป

ชื่อ (Competency Name)	7. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
คำจำกัดความ (Definition)	มีความรู้ความเข้าใจในแนวคิด หลักการและกระบวนการวางแผนจัดการควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้สามารถควบคุมและป้องกันได้
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดหลักการบริหารความเสี่ยง • สามารถอธิบายแนวคิด ความหมาย ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
ระดับ 2	การนำแนวคิด ทฤษฎี หลักการมาปรับใช้ในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานสามารถอธิบาย วิธีการ และขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานได้ • สามารถค้นหา ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องได้ • สามารถแก้ไขปัญหาความเสี่ยงที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน
ระดับ 3	การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานเพื่อวางแผนในการบริหารความเสี่ยง • สามารถสังเคราะห์และประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน • สามารถวิเคราะห์และวางแผนบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน • สามารถเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับงานที่ต้องปฏิบัติ • สามารถวางแผนป้องกันความเสี่ยงของหน่วยงาน
ระดับ 4	การกำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง • สามารถกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน • สามารถจัดสรรทรัพยากรในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน • สามารถติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน
ระดับ 5	แก้ไขปัญหาความเสี่ยงและการวางแผนควบคุมป้องกันความเสี่ยงขององค์กร • สามารถเสนอแนวทางและ/หรือจัดการปัญหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ • สามารถกำหนดแนวทางที่ควบคุมและป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงขึ้น

ชื่อ (Competency Name)	8. ทักษะการใช้ระบบสารสนเทศด้านนโยบายและแผน
คำจำกัดความ (Definition)	มีความรู้ความเข้าใจหลักการ วิธีการ ขั้นตอนในการติดตามประเมินผลของ กรุงเทพมหานคร สามารถปฏิบัติตามและเผยแพร่ ถ่ายทอดให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ และปฏิบัติตาม เพื่อระบุปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านนโยบายและแผนให้ดีขึ้น
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้ความเข้าใจ หลักการ วิธีการ ขั้นตอนในการติดตามประเมินผลของ กรุงเทพมหานคร • สามารถอธิบายกรอบและแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการ • สามารถระบุรายละเอียดของงานที่ต้องติดตามและประเมินผลได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน • สามารถรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลเข้าสู่ระบบการติดตามประเมินผลของ กรุงเทพมหานครได้อย่างถูกต้อง
ระดับ 2	การปฏิบัติตามกรอบและแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ กรุงเทพมหานคร • สามารถสรุปข้อมูลและจัดทำรายงานผลการปฏิบัติราชการ
ระดับ 3	การเผยแพร่ ถ่ายทอด หลักการ วิธีการ ขั้นตอนในการติดตามประเมินผลของ กรุงเทพมหานคร • สามารถถ่ายทอดหลักการ วิธีการ ขั้นตอนในการติดตามประเมินผลของ กรุงเทพมหานครให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง • สามารถให้คำแนะนำ ปรึกษาช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานตามกรอบ และแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรุงเทพมหานคร
ระดับ 4	การระบุปัญหาและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการติดตามประเมินผลของ กรุงเทพมหานคร เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น • สามารถนำเสนอปัญหาเกี่ยวกับระบบสารสนเทศด้านนโยบายและแผน • สามารถเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาสารสนเทศด้าน นโยบายและแผน

ชื่อ (Competency Name)	9. ทักษะการคาดการณ์
คำจำกัดความ (Definition)	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ในอดีตและปัจจุบัน เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้มสถานการณ์ในอนาคต เพื่อนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับทิศทางแนวโน้มของกรุงเทพมหานครในอนาคตแก่ผู้บริหารเพื่อประกอบการตัดสินใจ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ในอดีตและปัจจุบันเพื่อใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้มของสถานการณ์ในอนาคต - มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ - ติดตามสถานการณ์ข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่างๆ
ระดับ 2	สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ในอนาคต - สามารถนำข้อมูลจากแหล่งต่างๆมาประมวลผล - สามารถประเมินความน่าจะเป็นของสถานการณ์ในอนาคต
ระดับ 3	การนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับทิศทางแนวโน้มของกรุงเทพมหานครในอนาคต - สามารถคาดคะเนผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ - สามารถให้ข้อมูลนำเสนอเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร
ระดับ 4	การคาดการณ์ทิศทางการพัฒนากรุงเทพมหานครอย่างสมเหตุสมผล สามารถจัดทำแผนระยะยาวได้

ชื่อ (Competency Name)	10. ทักษะการจัดการฐานข้อมูล
คำจำกัดความ (Definition)	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำฐานข้อมูล สามารถจัดเตรียมข้อมูลเพื่อ ออกแบบฐานข้อมูล ออกแบบและจัดทำฐานข้อมูลที่เหมาะสมกับการใช้งาน สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการบริหาร ตัดสินใจแผน และจัดทำข้อเสนอแนะเชิง นโยบาย
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำฐานข้อมูลเชิงบรรยาย (Attribute) และเชิงพื้นที่ (Area) และความรู้เกี่ยวกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐานใน การจัดเก็บฐานข้อมูล
ระดับ 2	การจัดเตรียมข้อมูลเพื่อออกแบบฐานข้อมูล • มีความสามารถในการแสวงหาข้อมูล • มีความสามารถในการจำแนกข้อมูล
ระดับ 3	การออกแบบและจัดทำฐานข้อมูลที่เหมาะสมกับการใช้งาน • สามารถกำหนดโครงสร้างของฐานข้อมูล • สามารถนำข้อมูลจากแหล่งต่างๆมาประมวลผล
ระดับ 4	สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการบริหาร ตัดสินใจแผน และจัดทำข้อเสนอแนะ เชิงนโยบาย • สามารถใช้ข้อมูลนำเสนอเพื่อประกอบการตัดสินใจ • สามารถใช้ข้อมูลนำเสนอในการบริหารแผน • สามารถเสนอแนะเพื่อพัฒนาฐานข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศ

ชื่อ (Competency Name)	11. ทักษะการวิเคราะห์นโยบาย
คำจำกัดความ (Definition)	มีความรู้และทักษะในการวิเคราะห์นโยบายและสามารถเสนอแนะการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการตามนโยบายให้มีประสิทธิภาพ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์นโยบาย - มีความรู้และทักษะเบื้องต้นในการวิเคราะห์นโยบาย - มีส่วนร่วม/รับผิดชอบการวิเคราะห์นโยบายตามที่ได้รับมอบหมาย
ระดับ 2	การวางแผนกระบวนการวิเคราะห์นโยบายได้อย่างเป็นระบบ - สามารถกำหนดกรอบทิศทางในการดำเนินการวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ - สามารถมอบหมายงานและติดตามผล - สามารถโน้มน้าวให้เกิดการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
ระดับ 3	การนำผลการวิเคราะห์นโยบายไปปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการตามนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ - สามารถตัดสินใจและรับผิดชอบต่อในการแก้ไขปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน - สามารถสรุปประเด็นและเสนอทางเลือกในการตัดสินใจปัญหา
ระดับ 4	การถ่ายทอดความรู้ แนวคิดในการวิเคราะห์นโยบาย ให้คำปรึกษาแนะนำในการพัฒนาและเสนอแนะนโยบาย สามารถถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.3 การกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (Job-Competency Mapping)

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

Job - Competency Mapping
สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

ระดับตำแหน่ง	สมรรถนะหลัก (Core Competency)					มาตรฐานความรู้ความสามารถที่จำเป็น							มาตรฐานทักษะที่จำเป็น				สมรรถนะประจำกลุ่ม งาน (Functional Competency)		
						ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน						กฎหมาย							
	คุณธรรมจริยธรรม	การบริการที่ดี	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	การทำงานเป็นทีม	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	ด้านการบริหารจัดการกรุงเทพมหานคร	ด้านการบริหารงบประมาณ	ด้านการจัดการการเงิน การคลัง การพัสดุ	ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ด้านการบริหารแผนงาน/โครงการ	ด้านสถานการณ์แวดล้อมองค์กร	ความรู้เรื่องกฎหมายและระเบียบราชการ	การใช้คอมพิวเตอร์	การใช้ภาษาอังกฤษ	การจัดการข้อมูล	การบริหารทรัพยากร	การคิดวิเคราะห์	การมองภาพองค์รวม	การคิดเชิงบวก
ผู้ทรงคุณวุฒิ	5	5	5	5	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	5	5
เชี่ยวชาญ	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4
ชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4
ชำนาญการ	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3
ปฏิบัติการ	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2

Job - Competency Mapping

สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง	ความรู้และทักษะที่จำเป็นในงาน (Knowledge)										
	1. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำและการบริหารแผนยุทธศาสตร์	2. ความรู้เกี่ยวกับรัฐธรรมนูญ กฎหมายพระราชบัญญัติ ข้อบัญญัติ ระเบียบข้อบังคับ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง	3. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิจัยและสถิติ	4. ความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การปกครอง	5. ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการ	6. ความรู้เกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการ	7. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	8. ทักษะการใช้ระบบสารสนเทศด้านนโยบายและแผน	9. ทักษะการคาดการณ์	10. ทักษะการจัดการฐานข้อมูล	11. ทักษะการวิเคราะห์นโยบาย
ผู้ทรงคุณวุฒิ	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
เชี่ยวชาญ	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
ชำนาญการพิเศษ	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
ชำนาญการ	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
ปฏิบัติการ	1/2	1	1	1/2	1/2	1	1	1	1	1/2	1

หมายเหตุ

1/2 หมายถึง 2 ปีแรกของข้าราชการบรรจุใหม่ในระดับปฏิบัติการ ใช้เกณฑ์วัดระดับ 1 หลังจาก 2 ปี จึงใช้เกณฑ์วัดระดับ 2

2.4 การกำหนดหลักสูตร เรื่อง และหรือหัวข้อที่ใช้ในการพัฒนาแต่ละระดับ

ชื่อสมรรถนะ (1) ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำและการบริหารแผนยุทธศาสตร์

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	การจัดทำและบริหารแผนยุทธศาสตร์	- การฝึกอบรม (Training) • การศึกษาดูงาน (Site Tour) - การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ - การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the Job Training) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 2		
ระดับ 3	การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์	- การฝึกอบรม (Training) • การศึกษาดูงาน (Site Tour) - การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ - การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 4	การบริหารและบูรณาการแผนยุทธศาสตร์	- การฝึกอบรม (Training) • การศึกษาดูงาน (Site Tour) - การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ - การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment) - การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (Expert Brief) - เป็นคณะกรรมการบริหารและบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 5		- การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ • การศึกษาดูงาน (Site Tour) - การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment) - การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (Expert Brief) - เป็นคณะกรรมการบริหารและบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ - การเป็นที่ปรึกษา (Consulting) - การศึกษาด้วยตนเอง

ข้อเสนอแนะ (2) ความรู้เกี่ยวกับรัฐธรรมนูญ กฎหมาย พระราชบัญญัติ ข้อบัญญัติ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	• ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ◦ รัฐธรรมนูญ ◦ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ◦ พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ◦ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร ◦ ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง วิถีงบประมาณ ◦ นโยบายรัฐบาล ◦ นโยบายกรุงเทพมหานคร ◦ แผนการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ◦ กฎหมายการผังเมือง ◦ กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง	- การฝึกอบรม (Training) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the Job Training) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 2		
ระดับ 3	• การพัฒนาการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย	- การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ • กรณีศึกษา (Case Study) - เป็นคณะกรรมการในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุง แก้ไขกฎหมาย - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 4		
ระดับ 5		

ข้อเสนอแนะ (3) ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิจัยและสถิติ

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	• ระเบียบวิธีวิจัยและสถิติวิจัย	- การฝึกอบรม (Training)
ระดับ 2		- การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)
		- การฝึกปฏิบัติในงาน (On the Job Training)
		- การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment)
		- การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 3	• การประยุกต์ใช้ผลการวิจัย	- การฝึกอบรม (Training)
		- การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment)
		- การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 4		- การฝึกอบรม (Training)
		- การเป็นที่ปรึกษา (Consulting)
ระดับ 5		- การเป็นวิทยากร
		- การศึกษาด้วยตนเอง

ข้อเสนอแนะ (4) ความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การปกครอง

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	- หลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการวางแผน - ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม และแผนพัฒนาประเทศ	- การฝึกอบรม (Training) • การศึกษาดูงาน (Site Tour) - การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment) - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 2		
ระดับ 3	- ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม และแผนพัฒนาประเทศ - เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างบูรณาการ	- การฝึกอบรม (Training) - เป็นผู้แทนหน่วยงานในการประชุมกำหนดกรอบทิศทางการพัฒนากรุงเทพมหานคร - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 4		
ระดับ 5		

ชื่อสมรรถนะ (5) ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการ

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	การบริหารจัดการแผนงาน/โครงการ	- การฝึกอบรม (Training) • การศึกษาดูงาน (Site Tour) - การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 2		
ระดับ 3		- การสัมมนา (Seminar) • การศึกษาดูงาน (Site Tour) - การเป็นที่ปรึกษา (Consulting) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 4		
ระดับ 5		

ชื่อสมรรถนะ (6) ความรู้เกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการ

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	การออกแบบการติดตามและประเมินผล	- การฝึกอบรม (Training) กรณีศึกษา (Case Study)
ระดับ 2		- การฝึกปฏิบัติในงาน
ระดับ 3		(On the Job Training)
ระดับ 4		- การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 5		- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
		- การฝึกปฏิบัติในงาน
		(On the Job Training)
		- การศึกษาด้วยตนเอง

ข้อเสนอแนะ (7) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	- การฝึกอบรม (Training) • กรณีศึกษา - การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 2		
ระดับ 3		- การฝึกอบรม (Training) • กรณีศึกษา - เป็นคณะทำงานบริหารความเสี่ยง - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 4	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	- การฝึกอบรม (Training) • กรณีศึกษา - เป็นคณะทำงานบริหารความเสี่ยง - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 5		

ข้อเสนอแนะ (8) ทักษะการใช้ระบบสารสนเทศด้านนโยบายและแผน

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	การใช้ระบบงานติดตามประเมินผลของกรุงเทพมหานคร	- การฝึกอบรม (Training) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the Job Training) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 2		
ระดับ 3		- การฝึกอบรม (Training) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the Job Training) - การเป็นที่ปรึกษา (Consulting) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 4		- การเป็นที่ปรึกษา (Consulting) - เป็นคณะทำงานระบบงานติดตามประเมินผลของกรุงเทพมหานคร - การศึกษาด้วยตนเอง

ชื่อสมรรถนะ (9) ทักษะการคาดการณ์

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	การคาดการณ์	- การฝึกอบรม (Training)
ระดับ 2		- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
ระดับ 3		- การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 4		- การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
		- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
		- การศึกษาด้วยตนเอง

ข้อเสนอแนะ (10) ทักษะการจัดการฐานข้อมูล

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำฐานข้อมูลเชิงบรรยายและเชิงพื้นที่	- การฝึกอบรม (Training) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the Job Training) - การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 2		
ระดับ 3	วิเคราะห์และประยุกต์ใช้การออกแบบและจัดทำฐานข้อมูล	- การสัมมนา (Seminar) - การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ - การศึกษาดูงาน (Site Tour) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the Job Training) - การเป็นผู้สอนงาน (Coaching) - เป็นคณะทำงานฐานข้อมูล - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 4	การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และตัดสินใจ	- การสัมมนา (Seminar) - การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ - การศึกษาดูงาน (Site Tour) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the Job Training) - การเป็นผู้สอนงาน (Coaching) - เป็นคณะทำงานวิเคราะห์ข้อมูล - การศึกษาด้วยตนเอง

ชื่อสมรรถนะ (11) ทักษะการวิเคราะห์นโยบาย

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	• ทักษะการวิเคราะห์นโยบาย ◦ การกำหนดนโยบายสาธารณะ ◦ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ◦ การประเมินผลนโยบาย	- การฝึกอบรม (Training) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the Job Training) - การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 2		- การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ - การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) - การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment) - เป็นคณะทำงานวิเคราะห์นโยบาย - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 3		- การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ - การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment) - เป็นคณะทำงานวิเคราะห์นโยบาย - การเป็นผู้สอนงาน (Coaching) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 4		- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การเป็นที่ปรึกษา (Consulting) - การศึกษาด้วยตนเอง

2.5 การกำหนดเส้นทางการพัฒนา (Training and Development Roadmap)

สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

โดยการระบุหลักสูตร/โครงการและหรือหัวข้อเรื่อง รวมถึงวิธีการพัฒนาตามระดับตำแหน่งในแต่ละสมรรถนะ ดังนี้

ข้อสมรรถนะ 1. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำและการบริหารแผนยุทธศาสตร์

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง				
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ผู้ทรงคุณวุฒิ
Training	การจัดทำและบริหารแผนยุทธศาสตร์	✓				
	การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์		✓			
	การบริหารและบูรณาการแผนยุทธศาสตร์			✓	✓	✓
Development	การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)	✓				
	การฝึกปฏิบัติในงาน (On the Job Training)	✓				
	การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment)		✓	✓	✓	✓
	การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (Expert Brief)			✓	✓	✓
	เป็นคณะกรรมการบริหารและบูรณาการแผนยุทธศาสตร์			✓	✓	✓
	การเป็นที่ปรึกษา (Consulting)				✓	✓
Self learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์ หนังสือเวียน คู่มือการปฏิบัติงาน การสอบถามจากผู้มีความรู้	✓	✓	✓	✓	✓

ข้อสมรรถนะ 2. ความรู้เกี่ยวกับรัฐธรรมนูญ กฎหมาย พระราชบัญญัติ ข้อบัญญัติ ระเบียบ
ข้อบังคับ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง				
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ผู้ทรงคุณวุฒิ
Training	ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงาน	✓	✓			
	การพัฒนาการปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามกฎหมาย			✓	✓	✓
Development	การฝึกปฏิบัติในงาน (On the Job Training)	✓	✓			
	เป็นคณะกรรมการในการ เสนอแนะเพื่อปรับปรุง แก้ไข กฎหมาย			✓	✓	✓
Self learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์ หนังสือเวียน คู่มือการ ปฏิบัติงาน การสอบถามจากผู้ มีความรู้	✓	✓	✓	✓	✓

ข้อสมรรถนะ 3. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิจัยและสถิติ

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง				
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ผู้ทรงคุณวุฒิ
Training	ระเบียบวิธีวิจัยและสถิติวิจัย	✓	✓			
	การประยุกต์ใช้ผลการวิจัย			✓	✓	✓
Development	การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)	✓	✓			
	การฝึกปฏิบัติในงาน (On the Job Training)	✓	✓			
	การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment)	✓	✓	✓		
	การเป็นที่ปรึกษา (Consulting)				✓	✓
	การเป็นวิทยากร				✓	✓
Self learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์ หนังสือเวียน คู่มือการปฏิบัติงาน การสอบถามจากผู้มีความรู้	✓	✓	✓	✓	✓

ข้อสมรรถนะ 4. ความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การปกครอง

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง				
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ผู้ทรงคุณวุฒิ
Training	หลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการวางแผน	✓	✓			
	ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม และแผนพัฒนาประเทศ	✓	✓	✓	✓	✓
	เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างบูรณาการ			✓	✓	✓
Development	การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment)	✓	✓			
	เป็นผู้แทนหน่วยงานในการประชุมกำหนดกรอบทิศทางการพัฒนากรุงเทพมหานคร			✓	✓	✓
Self learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์ หนังสือเวียน คู่มือการปฏิบัติงาน การสอบถามจากผู้มีความรู้	✓	✓	✓	✓	✓

ข้อสมรรถนะ 5. ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการ

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง				
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ผู้ทรงคุณวุฒิ
Training	การบริหารจัดการแผน/โครงการ	✓	✓	✓	✓	✓
Development	การฝึกปฏิบัติในงาน (On The Job Training)	✓	✓	✓	✓	✓
	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้				✓	✓
Self learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์ หนังสือเวียน คู่มือการปฏิบัติงาน การสอบถามจากผู้มีความรู้	✓	✓	✓	✓	✓

ข้อสมรรถนะ 6. ความรู้เกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการ

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง				
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ผู้ทรงคุณวุฒิ
Training	การออกแบบการติดตามและประเมินผล	✓	✓			
Development	การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment)	✓	✓			
	เป็นผู้แทนหน่วยงานในการประชุมกำหนดกรอบทิศทาง การพัฒนา กรุงเทพมหานคร			✓	✓	✓
Self learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์ หนังสือเวียน คู่มือการปฏิบัติงาน การสอบถามจากผู้มีความรู้	✓	✓	✓	✓	✓

ข้อสมรรถนะ 7. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง				
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ผู้ทรงคุณวุฒิ
Training	ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	✓	✓	✓		
	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง				✓	✓
Development	การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment)	✓	✓			
	เป็นคณะทำงานบริหารความเสี่ยง			✓	✓	✓
Self learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์ หนังสือเวียน คู่มือการปฏิบัติงาน การสอบถามจากผู้มีความรู้	✓	✓	✓	✓	✓

ข้อสมรรถนะ 8. ทักษะการใช้ระบบสารสนเทศด้านนโยบายและแผน

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง				
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ผู้ทรงคุณวุฒิ
Training	การใช้ระบบงานติดตามประเมินผลของกรุงเทพมหานคร	✓	✓	✓		
Development	การฝึกปฏิบัติในงาน (On the Job Training)	✓	✓	✓		
	การเป็นที่ปรึกษา (Consulting)				✓	✓
	เป็นคณะทำงานระบบงานติดตามประเมินผลของกรุงเทพมหานคร				✓	✓
Self learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์ หนังสือเวียน คู่มือการปฏิบัติงาน การสอบถามจากผู้มีความรู้	✓	✓	✓	✓	✓

ข้อสมรรถนะ 9. ทักษะการคาดการณ์

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง				
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ผู้ทรงคุณวุฒิ
Training	การคาดการณ์	✓	✓	✓	✓	✓
Development	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓
Self learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์ หนังสือเวียน คู่มือการ ปฏิบัติงาน การสอบถามจากผู้ มีความรู้	✓	✓	✓	✓	✓

ข้อสมรรถนะ 10. ทักษะการจัดการฐานข้อมูล

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง				
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ผู้ทรงคุณวุฒิ
Training	ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำฐานข้อมูลเชิงบรรยายและเชิงพื้นที่	✓				
	วิเคราะห์และประยุกต์ใช้การออกแบบและจัดทำฐานข้อมูล		✓			
	การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และตัดสินใจ			✓	✓	✓
Development	การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)	✓				
	การฝึกปฏิบัติในงาน (On the Job Training)	✓	✓	✓	✓	✓
	การเป็นผู้สอนงาน (Coaching)		✓	✓	✓	✓
	เป็นคณะทำงานฐานข้อมูล		✓			
	เป็นคณะทำงานวิเคราะห์ข้อมูล			✓	✓	✓
Self learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์ หนังสือเวียน คู่มือการปฏิบัติงาน การสอบถามจากผู้มีความรู้	✓	✓	✓	✓	✓

ข้อสมรรถนะ 11. ทักษะการวิเคราะห์นโยบาย

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง				
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ผู้ทรงคุณวุฒิ
Training	ทักษะการวิเคราะห์นโยบาย	✓	✓	✓		
Development	การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)	✓				
	การฝึกปฏิบัติในงาน (On the Job Training)	✓				
	การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment)		✓	✓		
	เป็นคณะทำงานวิเคราะห์นโยบาย		✓	✓		
	การเป็นผู้สอนงาน (Coaching)			✓		
	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้				✓	✓
	การเป็นที่ปรึกษา (Consulting)				✓	✓
Self learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์ หนังสือเวียน คู่มือการปฏิบัติงาน การสอบถามจากผู้มีความรู้	✓	✓	✓	✓	✓

หลักการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ความสำคัญของหลักสูตรการฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังนั้นก่อนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยวิธีการต่าง ๆ จึงต้องมีการสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อกำหนดว่าจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ในเรื่องอะไร โดยใช้เทคนิคและวิธีการใด รวมทั้งจะต้องใช้เวลาไม่น้อยเพียงใดจึงจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในปัจจุบันสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครได้นำหลักสมรรถนะของกลุ่มงานต่าง ๆ (35 กลุ่มงาน) มาจัดทำเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ (Training Road Map) และกำหนดเป็นกรอบหลักสูตรการพัฒนาที่มีเนื้อหาวิชาสอดคล้องกับระดับสมรรถนะ และเป็นไปตามเส้นทางการพัฒนาของสายอาชีพ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาฝึกอบรม สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2561 - 2565 และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2561 - 2565

ขั้นตอนในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีความสอดคล้องกับตำแหน่งตามสายงานต่าง ๆ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย หรือสำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกสายงานที่ต้องปฏิบัติงานในงานหนึ่งเหมือนกัน ถึงแม้ว่าบุคลากรนั้นจะมีตำแหน่งที่แตกต่างกัน ก็ควรใช้หลักการออกแบบเพื่อพัฒนาหลักสูตรที่เป็นระบบตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม จำเป็นต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น หรือความเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยต่าง ๆ ว่ามีความเกี่ยวข้องกับภารกิจใดขององค์กร และอยู่ในความรับผิดชอบของบุคลากรในตำแหน่งงานใด ระดับใดบ้าง หากไม่มีการพัฒนาความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรหรือหากต้องมีการอบรมพัฒนาจะดำเนินการในองค์การโดยเฉพาะ (In-house training) เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสอนงาน แต่หากมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมากที่ควรจะต้องจัดขึ้นอย่างเป็นระบบ และสัมพันธ์กับการประเมินเลื่อนระดับหรือเตรียมความพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง จึงควรเตรียมดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปซึ่งในขั้นตอนนี้สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครได้นำหลักสมรรถนะ และ Training Road Map มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างหลักสูตร

ขั้นตอนที่ 2 การระบุภารกิจของตำแหน่งงาน (Key Result Area: KRA)

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความจำเป็นและเป็นไปตามหลักสมรรถนะ และ Training Road Map นั้น ผู้สร้างหลักสูตรจำเป็นจะต้องเข้าใจถึงงาน หน้าที่ และ ภารกิจ (Job) ของตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจนก่อน ซึ่งหมายถึงหน้าที่ความรับผิดชอบที่บุคลากรในตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใด (Job Description) และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในองค์การ ซึ่งได้ถูกนำมาจัดทำเป็นสมรรถนะของตำแหน่งตามกลุ่มงาน และสายงาน รวมทั้งได้กำหนดระดับความสามารถของสมรรถนะนั้น ๆ (Level) ให้สอดคล้องกับระดับตำแหน่งตาม Key Result Area (Mapping) แล้วนำไปวิเคราะห์ว่าภารกิจนั้นจะต้องใช้ความรู้ และทักษะใดจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จเพื่อจะได้นำไปกำหนดเนื้อหาของหลักสูตรได้ถูกต้องตรงกับภารกิจ ในขั้นตอนนี้จึงเป็นการแสดงรายการความรู้และทักษะเพื่อเตรียมจัดทำเป็นหัวข้อวิชาของหลักสูตรต่อ

ขั้นตอนที่ 3 การจัดระดับความสำคัญของการกิจ

เมื่อวิเคราะห์ถึงภารกิจและจัดทำสมรรถนะแล้วผู้ออกแบบหลักสูตรต้องทราบถึงระดับความสำคัญของแต่ละภารกิจดังกล่าวด้วยเพื่อกำหนดหัวข้อวิชาในหลักสูตรฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม กล่าวคือ ช่วยในการกำหนดว่า ควรจะมีหัวข้อวิชาใดบ้าง ใช้ระยะเวลาเท่าใด การเรียงลำดับการเรียนรู้ก่อนหลังอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมสามารถใช้ทรัพยากรในการฝึกอบรมได้อย่างคุ้มค่า ทั้งในด้านของ เงิน เวลา สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมชาติ

หลักเกณฑ์ที่สามารถนำมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของการกิจที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมมีดังนี้

1. หลักความจำเป็นมูลฐานขององค์ความรู้และทักษะ เป็นการพิจารณาว่าภารกิจที่คาดว่าจะจัดอบรมนั้นเป็นความจำเป็นขั้นพื้นฐาน ที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือทัศนคติที่เหมาะสม จนสามารถปฏิบัติได้เสียก่อน จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ เช่น ผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานทุกคน จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักการบริหารงานเบื้องต้น ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างานใดก็ตาม ดังนั้น หากภารกิจใดเป็นความจำเป็นขั้นมูลฐานมาก 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 เป็นการพิจารณาถึงพื้นฐานความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความพร้อม และแรงจูงใจ ของผู้ที่จะเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับภารกิจนั้นๆ ว่า มีโอกาสที่จะสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ เพราะความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมใดก็ตาม ย่อมจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กับศักยภาพดั้งเดิมของผู้เข้าอบรม แต่หากเป็นหัวข้อวิชาที่จำเป็นจริง ๆ ผู้ดำเนินการพัฒนาจะต้องออกแบบวิธีการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียนให้มากยิ่งขึ้น

7. หลักคุณภาพ เป็นการพิจารณาว่าการฝึกอบรมในภารกิจนั้น ๆ จะช่วยให้บุคลากรส่วนใหญ่โดยเฉลี่ยมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หลักการนี้จะให้ความสำคัญ กับการฝึกอบรมเกี่ยวกับภารกิจ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น แม้เป็นการพัฒนาบุคลากรเพียงส่วนน้อย

8. หลักการวิเคราะห์จุดอ่อนของภารกิจ เป็นการพิจารณาถึงความบกพร่องของภารกิจซึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม ว่ามีมากน้อยเพียงใด หากภารกิจนั้นๆ มีการปฏิบัติบกพร่องบ่อยๆ ย่อมมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะทำการฝึกอบรมมากกว่าภารกิจที่มีการปฏิบัติบกพร่องน้อย

9. หลักการคงอยู่ของพฤติกรรมที่เรียนรู้ เป็นการพิจารณาว่าหลังจากการฝึกอบรมแล้ว ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะสามารถรักษาการเรียนรู้ หรือมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงจากการฝึกอบรมคงอยู่ไปเป็นระยะเวลานานเท่าใด หากการฝึกอบรมในเรื่องของภารกิจใดสามารถทำให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ได้เป็นระยะเวลายาวนาน ย่อมมีคุณค่ากว่าการฝึกอบรมที่ทำให้ผู้ผ่านการอบรมมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงอยู่ได้เพียงช่วงระยะเวลาสั้น

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

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมเราจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมให้ชัดเจน เพราะวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมมีความสำคัญ ในการช่วยให้สามารถประสานทรัพยากรในการฝึกอบรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพและดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน (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 หรือให้สอดคล้องกับหลักสูตรในเรื่องใด ซึ่งอาจต้องกำหนดเป็นความรู้ ทักษะ หรือความสามารถเชิงพฤติกรรม
2. เป็นความเปลี่ยนแปลงที่มีความเป็นไปได้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา
3. สามารถระบุวิธีวัดหรือประเมินผลให้สอดคล้องกับความคาดหวังได้
4. ใช้ภาษาง่าย ๆ ให้เป็นที่เข้าใจอย่างชัดเจน
5. สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรที่ต้องการตอบสนอง หรือตามนโยบายของหน่วยงาน
6. เรียงลำดับความสำคัญตามที่ได้วิเคราะห์ไว้

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดหัวข้อวิชา

ความหมายของหัวข้อวิชา หัวข้อวิชาหมายถึง เนื้อหาสาระของเรื่องที่ต้องการจะให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ และทักษะ ที่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ และเป็นไปตามหลักสูตรของตำแหน่งงานที่กำหนดไว้

ดังนั้นการกำหนดหัวข้อวิชา จึงหมายถึง การระบุภารกิจหรือหน้าที่ที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น ควรจะนำวิชาอะไรบ้าง มาช่วยแก้ไขปัญหา หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดเนื้อหาการเรียนรู้อยู่

ขั้นตอนและหลักการกำหนดหัวข้อวิชา

1. จัดทำตารางในการกำหนดหัวข้อวิชาที่แสดงความสอดคล้อง เชื่อมโยงกับภารกิจหรือหน้าที่ และสมรรถะนั้น 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 อาจรวบรวมนอยู่ในหมวดเดียวกัน 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 และจะเป็นประโยชน์ในการประเมินผลการฝึกอบรมหัวข้อวิชานั้นๆ ได้อย่างชัดเจน

การเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาที่ยึดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมเป็นหลัก ควรจะมีองค์ประกอบและวิธีการเขียน ดังนี้

1. การระบุถึงการทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทศนคติ ความสามารถ หรือ ความชำนาญ 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 ว่าผู้เข้าอบรมต้องได้รับความรู้อย่างไรบ้าง 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 เพื่อไม่ให้เนื้อหาที่มีความซ้ำซ้อนกัน

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

คือการกำหนดช่วงเวลาที่มีสัมพันธ์กับเนื้อหา และวิธีการเรียนรู้ที่สามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทักษะ จนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาหรือหลักสูตรฝึกอบรมนั้น

หลักในการพิจารณากำหนดระยะเวลาอบรมของหัวข้อวิชา

1. หัวข้อวิชาใดที่มีวัตถุประสงค์ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดทักษะ หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ควรกำหนดระยะเวลานานกว่าหัวข้อวิชาที่ต้องการเพียงจะให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ

2. หัวข้อวิชาที่สนองตอบภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งมีระดับความสำคัญสูง และต้องการให้ผู้เข้าอบรมสามารถปฏิบัติการนั้นด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว ควรจะให้เวลามากกว่าหัวข้อวิชาที่ตอบสนองภารกิจที่มีระดับความสำคัญน้อยกว่า

3. วิชาใดใช้เทคนิคในการฝึกอบรมแบบกลุ่มเป็นศูนย์กลาง เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การระดมสมอง ควรจะให้เวลามากกว่าวิชาที่ใช้เทคนิคแบบวิทยากรเป็นศูนย์กลาง

โดยสรุป สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาในการกำหนดระยะเวลาอบรมแต่ละหัวข้อวิชา ก็คือวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา เนื้อหาวิชา และเทคนิคการฝึกอบรม

ขั้นที่ 10 : การเรียงลำดับหัวข้อวิชา

ความหมายของการเรียงลำดับหัวข้อวิชา

หมายถึง การกำหนดว่าหัวข้อวิชาใดควรจะมีการฝึกอบรมก่อน และหัวข้อวิชาใดควรจะมีการอบรมภายหลัง เป็นการทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการเรียงลำดับหัวข้อวิชา

1. หัวข้อวิชาที่มีวัตถุประสงค์ในการให้ความรู้ ความเข้าใจ และมีเนื้อหาเป็นพื้นฐานต่อการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ควรจัดอยู่ในลำดับต้นๆ ของการอบรมเพื่อเป็นการให้ความรู้พื้นฐานและนำไปเรียนรู้ต่อยอดกับวิชาอื่น ๆ ในลำดับต่อไป

2. หัวข้อวิชาใดที่มีเนื้อหาวิชาที่สามารถเรียนรู้ได้ง่ายกว่า ควรจะอยู่ในลำดับก่อนหัวข้อวิชาที่มีเนื้อหาวิชาที่เข้าใจยากกว่า สลับซับซ้อนกว่าหรือมีรายละเอียดมากกว่า

3. หัวข้อวิชาและประเด็นที่เป็นภาคปฏิบัติ ควรจัดให้อยู่ในระดับต่อเนื่องจากภาคทฤษฎี

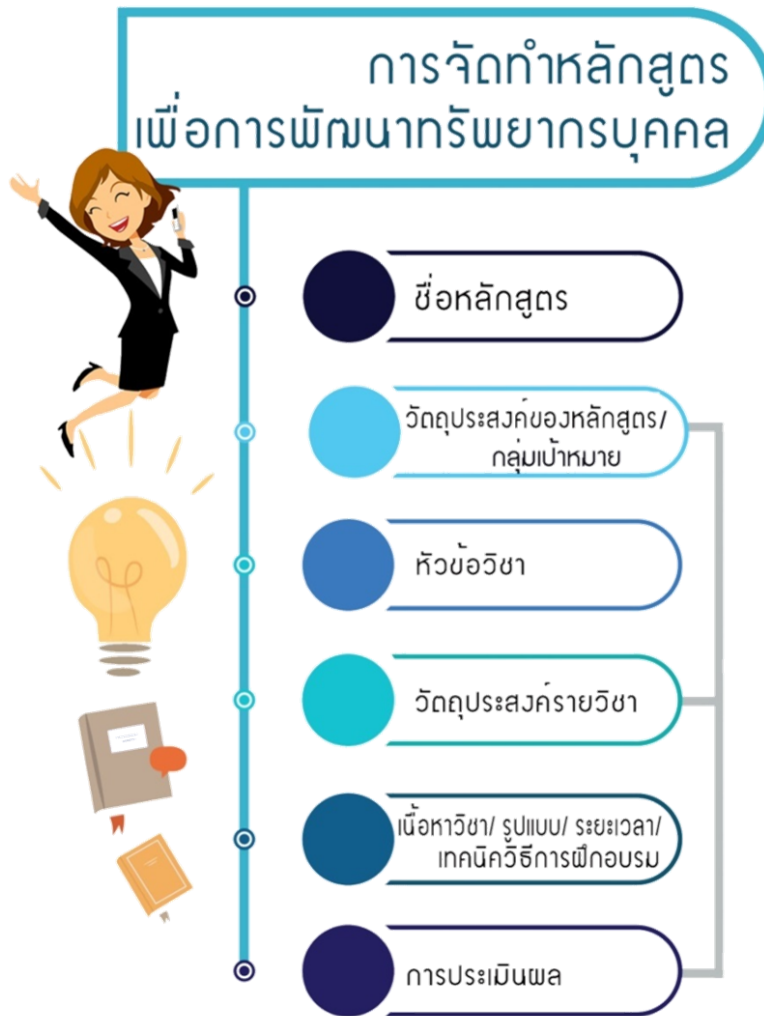
4. หัวข้อวิชาที่มีกิจกรรมซ้ำกันหลายชั่วโมง เช่น ใช้เทคนิคการบรรยาย หรือการอภิปรายเพียงอย่างเดียว ควรจัดให้กระจายอยู่ในวัน หรือเวลาต่าง ๆ กัน

โดยสรุปคือ การเรียงลำดับหัวข้อวิชา ควรพิจารณาจัดตาม วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา ความยากง่ายของหัวข้อวิชา และหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ รวมทั้งความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับวิชาอื่น ๆ ด้วย

สรุปจากเนื้อหาการบรรยายของอาจารย์สุทัศน์ นพสุขสันต์

โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างและพัฒนาหลักสูตรตามสายอาชีพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

กรอบแนวทางการจัดทำหลักสูตรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล



นิยาม

ของการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตาม
แผนทางการพัฒนาฝ่ายอาชีพ (Training Road Map : TRM)



หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM)	
สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน	ระดับ ปฏิบัติการ - ชำนาญการ

ปรัชญาของหลักสูตร

มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) ของสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครมีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามสายงานในระดับปฏิบัติการ - ชำนาญการ และมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเน้นการพัฒนาอย่างเป็นระบบตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1. พัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการการจัดทำและบริหารแผนยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการแผนงาน และโครงการ การติดตามและประเมินผลแผนงานโครงการ รวมทั้งการบริหารความเสี่ยง สามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. พัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยและการประยุกต์ใช้งานวิจัย สามารถนำไปใช้ในการพัฒนางานด้านนโยบายและแผนได้
3. พัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน สามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง
4. พัฒนาความรู้และทักษะการใช้ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน สามารถใช้งานระบบสารสนเทศได้ถูกต้องและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการข้อมูลได้

กลุ่มเป้าหมาย

ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการ – ชำนาญการ

รูปแบบและระยะเวลา

1. รูปแบบการฝึกอบรม : การฝึกอบรมประกอบด้วย การบรรยาย (Lecture) การเรียนรู้จากกรณีศึกษา (Case study) และการฝึกปฏิบัติ (Workshop)
2. ระยะเวลาการฝึกอบรม : ภาควิชาการ 174 ชั่วโมง (29 วัน)

โครงสร้างหลักสูตร

หมวดวิชาที่ 1 การจัดทำและบริหารแผนยุทธศาสตร์	84 ชั่วโมง (14วัน)
1.1 การจัดทำและบริหารแผนยุทธศาสตร์	18 ชั่วโมง
1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการวางแผน	12 ชั่วโมง
1.3 ทักษะการวิเคราะห์นโยบาย	12 ชั่วโมง
1.4 การบริหารจัดการแผนงานและโครงการ	12 ชั่วโมง
1.5 การติดตามและประเมินผลแผนงานโครงการ	18 ชั่วโมง
1.6 การบริหารและจัดการความเสี่ยง	12 ชั่วโมง
หมวดวิชาที่ 2 การวิจัยและการประยุกต์ใช้	42 ชั่วโมง (7 วัน)
2.1 ระเบียบวิธีวิจัย สถิติและการประยุกต์ใช้	30 ชั่วโมง
2.2 R 2 R (Routine to Research : การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย	12 ชั่วโมง
หมวดวิชาที่ 3 กฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	18 ชั่วโมง (3 วัน)
3.1 กฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน	12 ชั่วโมง
3.2 แนวทางการนำกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการปฏิบัติงาน	6 ชั่วโมง
หมวดวิชาที่ 4 ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศด้านนโยบายและแผน	30 ชั่วโมง (5 วัน)
4.1 การใช้ระบบสารสนเทศด้านนโยบายและแผน	18 ชั่วโมง
4.2 เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการข้อมูล	12 ชั่วโมง

รายละเอียดหลักสูตร

หมวดวิชาที่ 1 การจัดทำและบริหารแผนยุทธศาสตร์	84 ชั่วโมง (14วัน)
<u>วัตถุประสงค์</u>	
เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำและบริหารแผนยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการแผนงานโครงการ การบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการติดตามประเมินผลแผนงานโครงการ สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผนของกรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	
<u>ขอบเขตวิชา</u>	
1.1 การจัดทำและบริหารแผนยุทธศาสตร์	18 ชั่วโมง
- หลักการวางแผน /การบริหารแผนงาน / การเขียนแผน	
- ความรู้เกี่ยวกับแผนและนโยบายในการบริหารงานของกรุงเทพมหานคร	
- ความสัมพันธ์ระหว่างแผนต่างๆกับแผนพัฒนา/ แผนยุทธศาสตร์กรุงเทพมหานคร	

- 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการวางแผน 12 ชั่วโมง
- ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการวางแผน : ด้านกายภาพ สังคม การเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ฯลฯ
 - หลักการ/เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการวางแผน
 - เครื่องมือในการวิเคราะห์
 - เทคนิคการคาดการณ์
 - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการวางแผนของกรุงเทพมหานคร
- 1.3 ทักษะการวิเคราะห์นโยบาย 12 ชั่วโมง
- การวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ
 - : วงจรนโยบาย
 - : ตัวแบบการวิเคราะห์การกำหนดนโยบาย
 - : บทบาทหน้าที่ / ผลกระทบของนโยบายต่อองค์กร สังคม
 - : วิเคราะห์การนำนโยบายไปปฏิบัติ
 - : วิเคราะห์ผลการประเมิน
 - : ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ
 - เครื่องมือในการวิเคราะห์นโยบายและการประยุกต์ใช้เครื่องมือ
 - การวิเคราะห์นโยบายเพื่อการวางแผนของกรุงเทพมหานคร
- 1.4 การบริหารจัดการแผนงานและโครงการ 12 ชั่วโมง
- องค์ประกอบพื้นฐาน วัตถุประสงค์ กระบวนการและเครื่องมือในการบริหารจัดการแผนงานและโครงการ
 - การกำหนดแผนการกำกับแผนงานและโครงการ
 - การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ในการบริหารแผนงานโครงการ
 - บุคคลที่เกี่ยวข้องกับแผนงานโครงการ และบทบาทหน้าที่
 - ปัจจัยแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวในการบริหารแผนงานโครงการ
- 1.5 การติดตามและประเมินผลแผนงานโครงการ 18 ชั่วโมง
- แนวคิด รูปแบบการติดตามประเมินผลแผนงานโครงการ
 - การออกแบบและการสร้างเครื่องมือการติดตามและประเมินผล
 - เทคนิคการติดตามประเมินผลของแผนงานโครงการ
 - การจัดทำรายงานการติดตามความก้าวหน้าของแผนงานโครงการ

1.6 การบริหารและจัดการความเสี่ยง

12 ชั่วโมง

- ความรู้เกี่ยวกับการบริหารและจัดการความเสี่ยง
- กระบวนการบริหารและจัดการความเสี่ยง
- กลยุทธ์การบริหารและจัดการความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้การบริหารและจัดการความเสี่ยงในองค์กรภาครัฐ

วิธีการเรียนรู้

บรรยาย 42 ชั่วโมง กรณีศึกษาและฝึกปฏิบัติ 42 ชั่วโมง

หมวดวิชาที่ 2 การวิจัยและการประยุกต์ใช้

42 ชั่วโมง (7 วัน)

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย สถิติวิจัยเบื้องต้น รวมทั้งการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R 2 R : Routine to Research) สามารถออกแบบโครงการวิจัยและเขียนโครงการวิจัยได้ตาม

หลักวิชาการ ตลอดจนสามารถวางแผนการวิจัย R 2 R ได้อย่างถูกต้อง และนำความรู้ด้านการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานได้

ขอบเขตวิชา

2.1 ระเบียบวิธีวิจัย สถิติและการประยุกต์ใช้

30 ชั่วโมง

- ระเบียบวิธีวิจัยเบื้องต้น : ประเภท โครงสร้าง องค์ประกอบงานวิจัยกระบวนการวิจัย
- สถิติวิจัยเบื้องต้น
- การกำหนดโจทย์วิจัย การออกแบบเครื่องมือ การเลือกใช้สถิติ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูล การสรุปผลการวิจัย
- การเขียนรายงานการวิจัย
- การนำเสนอผลงานวิจัยและการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

2.2 R 2 R (Routine to Research : การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย

12 ชั่วโมง

วิธีการเรียนรู้

บรรยาย 18 ชั่วโมง ฝึกปฏิบัติ (Workshop) 24 ชั่วโมง

หมวดวิชาที่ 3 กฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน

18 ชั่วโมง (3 วัน)

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในสาระสำคัญของกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ขอบเขตวิชา

3.1 ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน 12 ชั่วโมง

- สารสำคัญของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผน : รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา ข้อบัญญัติ ระเบียบ ข้อบังคับ

3.2 แนวทางการนำกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการปฏิบัติงาน 6 ชั่วโมง

- แนวทางการนำกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการปฏิบัติงาน
- ปัญหา อุปสรรคในการนำกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการปฏิบัติงาน

วิธีการเรียนรู้

บรรยาย 9 ชั่วโมง และกรณีศึกษา 9 ชั่วโมง

หมวดวิชาที่ 4 ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศด้านนโยบายและแผน 30 ชั่วโมง (5 วัน)

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานและการจัดการข้อมูลด้านนโยบายและแผน สามารถใช้งานระบบสารสนเทศด้านนโยบายและแผนได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการข้อมูลได้

ขอบเขตวิชา

4.1 การใช้ระบบสารสนเทศด้านนโยบายและแผน 18 ชั่วโมง

- ความรู้เกี่ยวกับระบบสารสนเทศด้านนโยบายและแผน
- การใช้ระบบสารสนเทศด้านนโยบายและแผนเพื่อการปฏิบัติงาน

4.2 เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการข้อมูล 12 ชั่วโมง

- ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการข้อมูล
- การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการข้อมูล
- การวิเคราะห์และการจัดการข้อมูลเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ

วิธีการเรียนรู้

บรรยาย 12 ชั่วโมง และ ฝึกปฏิบัติ (Workshop) 18 ชั่วโมง

วิธีดำเนินการ

วิธีการฝึกอบรม ใช้การบรรยาย ประกอบกรณีศึกษา การฝึกปฏิบัติ (Workshop) เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่โดยคำนึงถึงความหลากหลายในด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน มุ่งเน้นเกี่ยวกับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหาในการทำงาน การปรับปรุงและพัฒนางาน รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงานให้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการยอมรับและสนใจในการฝึกอบรม

การประเมินผลการเรียนรู้

การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ใช้รูปแบบตามความเหมาะสมของเนื้อหาและเทคนิคการฝึกอบรม ซึ่งมี 4 วิธีการประเมิน ได้แก่

- แบบทดสอบก่อน - หลังการฝึกอบรม (Pre-test Post-test)
- แบบประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติ
- ประเมินผลงานที่ได้จากการฝึกปฏิบัติ
- แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการนำความรู้ไปใช้หลังการฝึกอบรม (สอบถามผู้ผ่านการฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชา)

ผลสำเร็จตามหลักสูตร

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำและบริหารแผนยุทธศาสตร์สาระสำคัญของกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผนได้ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัย สามารถออกแบบโครงการวิจัยและเขียนโครงการวิจัยได้ และนำความรู้ด้านการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานได้ ตลอดจนสามารถใช้งานระบบสารสนเทศด้านนโยบายและแผนได้อย่างถูกต้องและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการข้อมูลได้

หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM)	
สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน	ระดับ ข้าราชการพิเศษ

ปรัชญาของหลักสูตร

มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) ของสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครมีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามสายงานในระดับข้าราชการพิเศษ และมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเน้นการพัฒนาอย่างเป็นระบบตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1. พัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการการบริหารและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการแผนงาน และโครงการ การติดตามและประเมินผลแผนงานโครงการ รวมทั้งการบริหารความเสี่ยง สามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. พัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยและการประยุกต์ใช้งานวิจัย สามารถนำไปใช้ในการพัฒนางานด้านนโยบายและแผนได้
3. พัฒนาความรู้และทักษะการใช้ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน สามารถใช้งานระบบสารสนเทศได้ถูกต้องและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการ ข้อมูลได้

กลุ่มเป้าหมาย

ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับข้าราชการพิเศษ

รูปแบบและระยะเวลา

1. รูปแบบการฝึกอบรม : การฝึกอบรมประกอบด้วย การบรรยาย (Lecture) การเรียนรู้จากกรณีศึกษา (Case study) และการฝึกปฏิบัติ (Workshop)
2. ระยะเวลาการฝึกอบรม : ภาควิชาการ 126 ชั่วโมง (21 วัน)

โครงสร้างหลักสูตร

หมวดวิชาที่ 1 การบริหารและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์	54 ชั่วโมง (9 วัน)
1.1 การบริหารและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์	6 ชั่วโมง
1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการวางแผน	12 ชั่วโมง
1.3 ทักษะการวิเคราะห์นโยบาย	12 ชั่วโมง
1.4 เทคนิคการบริหารจัดการแผนงานและโครงการ	6 ชั่วโมง
1.5 การติดตามและประเมินผลแผนงานโครงการ	12 ชั่วโมง
1.6 เทคนิคการบริหารและจัดการความเสี่ยง	6 ชั่วโมง
หมวดวิชาที่ 2 การวิจัยและการประยุกต์ใช้	42 ชั่วโมง (7 วัน)
2.1 การวิจัยทางสังคมศาสตร์	30 ชั่วโมง
2.2 R 2 R (Routine to Research : การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย	12 ชั่วโมง
หมวดวิชาที่ 3 ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศด้านนโยบายและแผน	30 ชั่วโมง (5 วัน)
3.1 การใช้ระบบสารสนเทศด้านนโยบายและแผน	18 ชั่วโมง
3.2 เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการข้อมูล	12 ชั่วโมง

รายละเอียดหลักสูตร

หมวดวิชาที่ 1 การบริหารและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์	54 ชั่วโมง (9 วัน)
<u>วัตถุประสงค์</u> พัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการการบริหารและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการแผนงานและโครงการ การติดตามและประเมินผลแผนงานโครงการ รวมทั้งการบริหารความเสี่ยง สามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	
<u>ขอบเขตวิชา</u>	
1.1 การบริหารและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์	6 ชั่วโมง
- แนวทางการบริหารและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร/ การแปลงแผนและนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	
- ความเชื่อมโยงระหว่างแผนต่างๆกับแผนพัฒนา/ แผนยุทธศาสตร์กรุงเทพมหานคร	
- ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ปัจจัยแห่งความล้มเหลว ปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการแผนยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร และแนวทางแก้ไข	

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการวางแผน 12 ชั่วโมง

- สภาพแวดล้อมในการวางแผน : ด้านกายภาพ สังคม การเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อม ฯลฯ
- เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการวางแผน
- เครื่องมือในการวิเคราะห์ และการพัฒนาเทคนิควิธีการใช้เครื่องมือวิเคราะห์
- เทคนิคการคาดการณ์
- การวิเคราะห์และคาดการณ์สภาพแวดล้อมในการวางแผนของกรุงเทพมหานคร

1.3 ทักษะการวิเคราะห์นโยบาย 12 ชั่วโมง

- การวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ
 - : วิเคราะห์การนำนโยบายไปปฏิบัติ
 - : วิเคราะห์ผลการดำเนินการ
 - : ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ
- เครื่องมือในการวิเคราะห์นโยบายและการพัฒนาเทคนิควิธีการใช้เครื่องมือวิเคราะห์
- การวิเคราะห์นโยบายเพื่อการวางแผนของกรุงเทพมหานคร

1.4 เทคนิคการบริหารจัดการแผนงานและโครงการ 6 ชั่วโมง

- องค์ประกอบพื้นฐาน วัตถุประสงค์ กระบวนการและเครื่องมือในการบริหารจัดการ แผนงานและโครงการ
- การกำหนดแผนการกำกับแผนงานและโครงการ
- การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ในการบริหารแผนงานโครงการ
- บุคคลที่เกี่ยวข้องกับแผนงานโครงการ และบทบาทหน้าที่
- ปัจจัยแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวในการบริหารแผนงานโครงการ

1.5 การติดตามและประเมินผลแผนงานโครงการ 12 ชั่วโมง

- การวางแผน การออกแบบและการสร้างเครื่องมือการติดตามประเมินผล แผนงานโครงการ
- เทคนิคการติดตามประเมินผลของแผนงานโครงการ
- การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการติดตามประเมินผลของแผนงานโครงการ
- การรายงานการติดตามความก้าวหน้าของแผนงานโครงการ

1.6 เทคนิคการบริหารและจัดการความเสี่ยง

6 ชั่วโมง

- ความรู้เกี่ยวกับการบริหารและจัดการความเสี่ยง
- กระบวนการบริหารและจัดการความเสี่ยง
- กลยุทธ์การบริหารและจัดการความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้การบริหารและจัดการความเสี่ยงในองค์กรภาครัฐ

วิธีการเรียนรู้

บรรยาย 27 ชั่วโมง กรณีศึกษา และสัมมนาเชิงปฏิบัติ 27 ชั่วโมง

หมวดวิชาที่ 2 การวิจัยทางสังคมศาสตร์

42 ชั่วโมง (7 วัน)

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย สถิติวิจัยเบื้องต้น รวมทั้งการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R 2 R : Routine to Research) สามารถออกแบบโครงการวิจัยและเขียนโครงการวิจัยได้ตาม

หลักวิชาการ ตลอดจนสามารถวางแผนการวิจัย R 2 R ได้อย่างถูกต้อง และนำความรู้ด้านการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานได้

ขอบเขตวิชา

2.1 การวิจัยทางสังคมศาสตร์ : ระเบียบวิธีวิจัย สถิติและการประยุกต์ใช้

30 ชั่วโมง

- ระเบียบวิธีวิจัยเบื้องต้น : ประเภท โครงสร้าง องค์ประกอบงานวิจัย กระบวนการวิจัย
- สถิติวิจัยเบื้องต้น
- การกำหนดโจทย์วิจัย การออกแบบเครื่องมือ การเลือกใช้สถิติ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูล การสรุปผลการวิจัย
- การเขียนรายงานการวิจัย / การเขียนบทสรุปสำหรับผู้บริหาร
- การนำเสนอผลงานวิจัย
- การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน

2.2 R 2 R (Routine to Research : การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย

12 ชั่วโมง

วิธีการเรียนรู้

บรรยาย 18 ชั่วโมง ฝึกปฏิบัติ (Workshop) 24 ชั่วโมง

หมวดวิชาที่ 3 ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศด้านนโยบายและแผน

30 ชั่วโมง (5 วัน)

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานและจัดการข้อมูลด้านนโยบายและแผน สามารถใช้งานระบบสารสนเทศด้านนโยบายและแผนได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการข้อมูลได้

ขอบเขตวิชา

4.1 การใช้ระบบสารสนเทศด้านนโยบายและแผน 18 ชั่วโมง

- ความรู้เกี่ยวกับระบบสารสนเทศด้านนโยบายและแผน
- การใช้ระบบสารสนเทศด้านนโยบายและแผนเพื่อการปฏิบัติงาน

4.2 เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการข้อมูล 12 ชั่วโมง

- ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการข้อมูล
- การวิเคราะห์และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการข้อมูล
- การวิเคราะห์และการจัดการสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ

วิธีการเรียนรู้

บรรยาย 12 ชั่วโมง และ ฝึกปฏิบัติ (Workshop) 18 ชั่วโมง

วิธีดำเนินการ

วิธีการฝึกอบรม ใช้การบรรยาย ประกอบกรณีศึกษา การฝึกปฏิบัติ (Workshop) เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่โดยคำนึงถึงความหลากหลายในด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน มุ่งเน้นเกี่ยวกับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหาในการทำงาน การปรับปรุงและพัฒนางาน รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงานให้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการยอมรับและสนใจในการฝึกอบรม

การประเมินผลการเรียนรู้

การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ใช้รูปแบบตามความเหมาะสมของเนื้อหาและเทคนิคการฝึกอบรม ซึ่งมี 4 วิธีการประเมิน ได้แก่

- แบบทดสอบก่อน - หลังการฝึกอบรม (Pre-test Post-test)
- แบบประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติ
- ประเมินผลงานที่ได้จากการฝึกปฏิบัติ
- แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการนำความรู้ไปใช้หลังการฝึกอบรม (สอบถามผู้ผ่านการฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชา)

ผลสำเร็จตามหลักสูตร

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัย สามารถออกแบบโครงการวิจัยและเขียนโครงการวิจัยได้ และนำความรู้ด้านการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานได้ ตลอดจนสามารถใช้งานระบบสารสนเทศด้านนโยบายและแผนได้อย่างถูกต้องและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการข้อมูลได้

หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM)	
สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน	ระดับ เชี่ยวชาญ – ผู้ทรงคุณวุฒิ

ปรัชญาของหลักสูตร

มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) ของสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครมีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามสายงานในระดับเชี่ยวชาญ – ผู้ทรงคุณวุฒิ และมีความสามารถในการบูรณาการและพัฒนางานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเน้นการพัฒนาอย่างเป็นระบบตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1. เพื่อพัฒนาความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการบริหารและบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง สามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยและการประยุกต์ใช้งานวิจัย สามารถนำไปใช้ในการพัฒนางานด้านนโยบายและแผนได้
3. เพื่อพัฒนาความรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการข้อมูลและการพัฒนางานด้านนโยบายและแผน

กลุ่มเป้าหมาย

ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับเชี่ยวชาญ – ผู้ทรงคุณวุฒิ

รูปแบบและระยะเวลา

3. รูปแบบการฝึกอบรม : การฝึกอบรมประกอบด้วย การบรรยาย (Lecture) การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติ กรณีศึกษา (Case Study) การแลกเปลี่ยนความรู้และการดูงาน
4. ระยะเวลาการฝึกอบรม : ภาควิชาการ 54 ชั่วโมง (9 วัน)

โครงสร้างหลักสูตร

หมวดวิชาที่ 1 การบริหารและบูรณาการแผนยุทธศาสตร์	18 ชั่วโมง (3 วัน)
1.1 การบริหารและบูรณาการแผนยุทธศาสตร์	12 ชั่วโมง
1.2 การบริหารและจัดการความเสี่ยง	6 ชั่วโมง

หมวดวิชาที่ 2 การวิจัยเพื่อพัฒนางาน	24 ชั่วโมง (4 วัน)
2.1 การวิจัยทางสังคมศาสตร์	15 ชั่วโมง
2.2 R 2 R (Routine to Research : การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย)	6 ชั่วโมง
2.3 การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนางาน	3 ชั่วโมง
หมวดวิชาที่ 3 ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศด้านนโยบายและแผน	12 ชั่วโมง (2 วัน)
3.1 ระบบสารสนเทศด้านนโยบายและแผน	3 ชั่วโมง
3.2 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและจัดการข้อมูล	6 ชั่วโมง

รายละเอียดหลักสูตร

หมวดวิชาที่ 1 การบริหารและบูรณาการแผนยุทธศาสตร์	18 ชั่วโมง (3 วัน)
วัตถุประสงค์	

เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารและบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานด้านนโยบายและแผนของกรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอบเขตวิชา

1.1 การบริหารและบูรณาการแผนยุทธศาสตร์	12 ชั่วโมง
- กลยุทธ์ในการบริหารแผนยุทธศาสตร์	
- การบริหารและบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร	
1.2 การบริหารและจัดการความเสี่ยง	6 ชั่วโมง
- กลยุทธ์การบริหารและจัดการความเสี่ยง	
- การประยุกต์ใช้การบริหารและจัดการความเสี่ยงในองค์กรภาครัฐ	

วิธีการเรียนรู้

การประชุมเชิงปฏิบัติการ 12 ชั่วโมง ดูงาน 6 ชั่วโมง

หมวดวิชาที่ 2 การวิจัยเพื่อพัฒนางาน	24 ชั่วโมง (4 วัน)
-------------------------------------	--------------------

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวิจัยและการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ สามารถนำความรู้ไปใช้ในการบริหารและพัฒนางานด้านนโยบายและแผนได้

ขอบเขตวิชา

2.1 การวิจัยทางสังคมศาสตร์	15 ชั่วโมง
- ระเบียบวิธีวิจัย	
- เทคนิคการวิจัยเพื่อพัฒนางาน	

2.2 R 2 R (Routine to Research : การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย 6 ชั่วโมง

2.3 การประยุกต์ใช้การวิจัยเพื่อพัฒนางาน 3 ชั่วโมง

- การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนางาน
- กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรในด้านการวิจัย
- แนวทางการส่งเสริมและพัฒนางานวิจัยในองค์กร

วิธีการเรียนรู้

บรรยาย 9 ชั่วโมง ฝึกปฏิบัติ (Workshop)/ ประชุมเชิงปฏิบัติการ 15 ชั่วโมง

หมวดวิชาที่ 3 ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศด้านนโยบายและแผน 12 ชั่วโมง (2 วัน)

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศด้านนโยบายและแผน สามารถนำความรู้ไปใช้ในการบริหารและจัดการข้อมูลได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ขอบเขตวิชา

1. ระบบสารสนเทศด้านนโยบายและแผน 3 ชั่วโมง
2. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการข้อมูล 9 ชั่วโมง
 - เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการข้อมูล
 - การวิเคราะห์และการจัดการข้อมูลเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ

วิธีการเรียนรู้

บรรยาย 3 ชั่วโมง และ ประชุมเชิงปฏิบัติการ 9 ชั่วโมง

วิธีดำเนินการ

วิธีการฝึกอบรม ใช้การบรรยาย ประกอบกรณีศึกษา การฝึกปฏิบัติ (Workshop) การประชุมเชิงปฏิบัติการดูงาน เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่โดยคำนึงถึงความหลากหลายในด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน มุ่งเน้นเกี่ยวกับความรู้ที่จำเป็นในการบริหารงาน การแก้ปัญหาในการทำงาน การปรับปรุงและพัฒนางาน รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงานให้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการยอมรับและสนใจในการฝึกอบรม

การประเมินผลการเรียนรู้

การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ใช้รูปแบบตามความเหมาะสมของเนื้อหาและเทคนิคการฝึกอบรม ซึ่งมี 3 วิธีการประเมิน ได้แก่

- แบบทดสอบก่อน - หลังการฝึกอบรม (Pre-test Post-test)
- แบบประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติ
- ประเมินผลงานที่ได้จากการฝึกปฏิบัติ
- แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการนำความรู้ไปใช้หลังการฝึกอบรม (สอบถามผู้ผ่านการฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชา)

ผลสำเร็จตามหลักสูตร

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารและบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัย และนำความรู้ด้านการวิจัยไปประยุกต์ใช้ได้ ตลอดจนพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถนำไปใช้บริหารจัดการข้อมูลและการพัฒนางานด้านนโยบายและแผน

รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ
(Training Road Map : TRM) รุ่นที่ 5
ตามคำสั่งกรุงเทพมหานคร ที่ 1045/2561 ลงวันที่ 22 มีนาคม พ.ศ. 2561

กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน
สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

- | | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|---|
| 1. นางสาวจินตนา ฉำชื่น | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ | กองยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์-และสังคม |
| 2. นายณัฐ คงณะมงคล | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ | กองยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์-และสังคม |
| 3. ว่าที่ร้อยตรีกังวาน จันทร์ประเสริฐ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ | กองยุทธศาสตร์สาธารณสุข-และสิ่งแวดล้อม |
| 4. นางอุบลวรรณ จักรชัยเจริญ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ | กองสารสนเทศภูมิศาสตร์ |
| 5. นางสาวอรณิชา ศาลิคุปต์ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ | กองยุทธศาสตร์เศรษฐกิจ-การเงินและการคลัง |
| 6. นางสาวณัฐสุดา เวียงอำพล | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ | กองยุทธศาสตร์สาธารณสุขปลอดภัยพื้นฐาน |

สำนักการจราจรและขนส่ง

- | | | |
|------------------------|----------------------------------|--------------------|
| 7. นายประวัช วงษ์ทองดี | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ | กองนโยบายและแผนงาน |
|------------------------|----------------------------------|--------------------|

สำนักสิ่งแวดล้อม

- | | | |
|------------------------|----------------------------------|--------------------|
| 8. นางสาวยุพิน ขามกุลา | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ | กองนโยบายและแผนงาน |
|------------------------|----------------------------------|--------------------|

สำนักเทศกิจ

- | | | |
|--------------------------|----------------------------------|--------------------|
| 9. นางสาววริยา แก้มชุมพล | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ | กองนโยบายและแผนงาน |
|--------------------------|----------------------------------|--------------------|

สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

- | | | |
|----------------------|----------------------------------|---------------------|
| 10. นายณัฐชัย บุญทอง | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ | กองวิชาการและแผนงาน |
|----------------------|----------------------------------|---------------------|

สำนักอนามัย

- | | | |
|---------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| 11. นางธัญญารัตน์ สมบูรณ์ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ | สำนักงานพัฒนาระบบสาธารณสุข |
|---------------------------|----------------------------------|----------------------------|

สำนักงานเขตตลิ่งชัน

- | | | |
|-------------------------|----------------------------------|------------|
| 12. นางสุนีย์ สุวรรณกิจ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ | ฝ่ายปกครอง |
|-------------------------|----------------------------------|------------|

ที่ปรึกษาโครงการ คณะกรรมการอำนวยการ คณะทำงานและวิทยากรประจำกลุ่ม

ที่ปรึกษาโครงการ คณะกรรมการอำนวยการ คณะทำงานและวิทยากรประจำกลุ่มของสถาบันพัฒนา-
ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ที่ดำเนินโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ
และโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างและพัฒนาหลักสูตรตามสายอาชีพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

ที่ปรึกษาโครงการ

อาจารย์สุทัศน์ น้าพุลสุขสันต์ ที่ปรึกษาด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กรุงเทพมหานคร

คณะกรรมการอำนวยการ

1. นางสาวนงลักษณ์ แท้มสุวรรณ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
2. นายสันทัต ชาญธวัชชัย ผู้อำนวยการส่วนวิชาการ
3. นางสาวสุรางค์ มฤคพันธ์ ผู้อำนวยการส่วนจัดการฝึกอบรม
4. นางสุนิสา ฝีมือช่าง หัวหน้าฝ่ายบริหารและจัดการเมือง
5. นายอดิศักดิ์ ปานด่วน หัวหน้าฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลสัมฤทธิ์

คณะทำงานและวิทยากรประจำกลุ่ม

1. นางสาวรุ่งทิwa บุญสิทธิ์ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลสัมฤทธิ์
2. นางสาวมยุรี มีผดุงพาณิชย์ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลสัมฤทธิ์
3. นางสาวรุ่งหทัย บุญพรม นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลสัมฤทธิ์
4. นางสาวอรัญญาณี จันทนกุล นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลสัมฤทธิ์
5. นางช่ออัญชัญ เอกธรรมสุทธิ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ฝ่ายบริหารและจัดการเมือง
6. นางสาวอัญชลี ชมฉาย นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ ฝ่ายบริหารและจัดการเมือง
7. นางสาวพอใจ ศิลปดำรงกุล นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ ฝ่ายบริหารและจัดการเมือง
8. ว่าที่ร้อยตรีชานนท์ วัฒนะวิทย์ นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ ฝ่ายบริหารและจัดการเมือง