



การจัดทำผลงานการศึกษา

ผลงานรายบุคคล (Individual Study: IS)

ผลงานกลุ่ม (Group Project: GP)

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง :

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1) รุ่นที่ 102

สารบัญ

หน้า

ผลงานการศึกษาตามหลักสูตรและกำหนดส่งงาน	2
ผลงานรายบุคคล (Individual Study: IS).....	4
ภาพรวม.....	5
โครงสร้างรายงาน	5
รายละเอียดรายงาน	6
หลักเกณฑ์การประเมิน	9
ตัวอย่างแบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล	10
รูปแบบรายงานผลงานรายบุคคล (Individual Study: IS).....	15
ผลงานกลุ่ม (Group Project: GP).....	23
ภาพรวม.....	24
โครงสร้างรายงาน	24
รายละเอียดรายงาน	25
หลักเกณฑ์การประเมิน	27
รูปแบบผลงานกลุ่ม (Group Project: GP)	28
ภาคผนวก กรอบทักษะในการพัฒนานักบริหารระดับสูง.....	36

ผลงานการศึกษาตามหลักสูตรและกำหนดส่งงาน

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1) ได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดนโยบาย การทำงานบูรณาการและบริหารเครือข่าย รวมทั้งการจัดการกับประเด็น/ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง จึงกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจัดทำข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ (Action Learning Policy Project) ทั้งในรูปแบบผลงานรายบุคคล (Individual Study: IS) และผลงานกลุ่ม (Group Project: GP) โดยมีกำหนดการส่งเอกสารและรายละเอียดงานที่ต้องส่งในแต่ละครั้ง ดังนี้

1. ผลงานรายบุคคล (IS)

รายการ	รายละเอียดผลงานที่ต้องส่ง	กำหนดส่ง
1. แผนพัฒนา รายบุคคล (IDP)	ไฟล์แผนพัฒนารายบุคคล ระยะ 2 เดือนและ 2 ปี : IDP 1 - 4 (รูปแบบ PDF ตั้งชื่อไฟล์ IDP102XX)	9 กรกฎาคม 2568 ก่อนเวลา 16.30 น.
2. การนำเสนอ ความก้าวหน้า ผลงานรายบุคคล (IS)	1. ไฟล์ร่าง IS เนื้อหาข้อ 1.1-1.3, 2.1-2.2 และ 3.1-3.2 (รูปแบบ PDF ตั้งชื่อไฟล์ IS102XX_ชื่อ) 2. ไฟล์นำเสนอ (Power Point) นำเสนอ ข้อ 1.1-1.3 และ 2.1-2.2 (รูปแบบ PDF ตั้งชื่อไฟล์ IS102XX_ชื่อ_PPT)	23 กรกฎาคม 2568 ก่อนเวลา 11.00 น.
3. การนำเสนอ ผลงานรายบุคคล (IS Presentation)	1. ไฟล์ IS ฉบับสมบูรณ์ เนื้อหาครบตามองค์ประกอบ ของรายงานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด (รูปแบบ PDF ตั้งชื่อไฟล์ IS102XX_ชื่อ) 2. ไฟล์นำเสนอ (Power Point) นำเสนอ ข้อ 1-2 (รูปแบบ PDF ตั้งชื่อไฟล์ IS102XX_ชื่อ_PPT)	25 สิงหาคม 2568 ก่อนเวลา 11.00 น.
4. ผลงานที่ผ่าน การประเมิน	ไฟล์ IS ฉบับสมบูรณ์ เนื้อหาครบตามองค์ประกอบ ของรายงานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด (ฉบับเผยแพร่) (รูปแบบ PDF ตั้งชื่อไฟล์ IS102XX_ชื่อ_ชื่อเรื่องย่อ)	10 กันยายน 2568 ก่อนเวลา 16.30 น.

2. ผลงานกลุ่ม (GP)

รายการ	รายละเอียด	กำหนดส่ง
1. การนำเสนอความก้าวหน้าผลงานกลุ่ม (GP)	1. ไฟล์ร่าง GP เนื้อหาข้อ 1-3 (รูปแบบ PDF ตั้งชื่อไฟล์ GPX) 2. ไฟล์นำเสนอ (Power Point) เนื้อหาข้อ 1-3 (รูปแบบ PDF ตั้งชื่อไฟล์ GPX_PPT)	24 กรกฎาคม 2568 ก่อนเวลา 11.00 น.
2. การนำเสนอผลงานกลุ่ม (GP Presentation)	1. ไฟล์ GP ฉบับสมบูรณ์ เนื้อหาครบตามองค์ประกอบของรายงานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด (รูปแบบ PDF ตั้งชื่อไฟล์ GPX_ชื่อเรื่องย่อ) 2. ไฟล์นำเสนอ (Power Point) เนื้อหาครบทั้ง 5 ข้อ (รูปแบบ PDF ตั้งชื่อไฟล์ GPX_ชื่อเรื่องย่อ_PPT)	27 สิงหาคม 2568 ก่อนเวลา 11.00 น.
3. ผลงานที่ผ่านการประเมิน	ไฟล์ GP ฉบับสมบูรณ์ เนื้อหาครบตามองค์ประกอบของรายงานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด (ฉบับเผยแพร่) (รูปแบบ PDF ตั้งชื่อไฟล์ GPX_ชื่อเรื่องย่อ)	10 กันยายน 2568 ก่อนเวลา 16.30 น.

หมายเหตุ : กรุณาส่งไฟล์ผลงานไปทางอีเมลที่ csedp@ocsc.go.th โดย

- 1) ตั้งชื่อไฟล์ตามที่กำหนด
- 2) หัวข้ออีเมล (Subject) ขอให้ระบุประเภทของผลงานที่ส่ง และรหัสหรือหมายเลขกลุ่ม
- 3) จัดส่งผลงานให้ครบถ้วนภายในวันและเวลาที่กำหนดในแต่ละครั้ง

ผลงานรายบุคคล (Individual Study: IS)

ผลงานรายบุคคล (Individual Study: IS)

ภาพรวม

การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจัดทำผลงานรายบุคคลมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้นหรือรองอธิบดี โดยเริ่มตั้งแต่การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตั้งเป้าหมายของตนเองในการดำรงตำแหน่งดังกล่าว และกำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย จัดทำข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ (Knowledge, Skills, Abilities, and Others: KSAOs) ที่เหมาะสมกับการดำรงตำแหน่งและการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตนเองตั้งไว้

โครงสร้างรายงาน

โครงสร้างของผลงานรายบุคคล ประกอบด้วย 3 หัวข้อ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

- 1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ
- 1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย
- 1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ (ความยาวไม่เกิน 20 หน้ากระดาษ A4)

- 2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา
- 2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย
- 2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

3. แผนพัฒนาตนเอง

- 3.1 การวิเคราะห์ตนเอง
- 3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง
- 3.3 ผลการพัฒนาตนเอง

ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. จะเผยแพร่ผลงานรายบุคคลทางเว็บไซต์สำนักงาน ก.พ. เฉพาะหัวข้อที่ “2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ” เท่านั้น

รายละเอียดรายงาน

ผลงานรายบุคคลมีรายละเอียดของสาระสำคัญในแต่ละหัวข้อดังนี้

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

เป็นการวิเคราะห์ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ในระยะ 3 - 5 ปี ของส่วนราชการ (ตามที่ตำแหน่งเป้าหมายสังกัดอยู่) โดยอาจพิจารณาจากประเด็นยุทธศาสตร์ระดับประเทศ/นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง แผนยุทธศาสตร์/พันธกิจของส่วนราชการ (กรม/กระทรวง) รวมไปถึงนโยบาย/วิสัยทัศน์ของหัวหน้าส่วนราชการ ตลอดจนบริบทภายใน/นอกประเทศที่อาจมีผลกระทบต่อทิศทางของส่วนราชการ (เช่น สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองระหว่างประเทศ นโยบายขององค์กรระหว่างประเทศ ทิศทางการเคลื่อนไหวของภาคส่วนต่าง ๆ ในประเทศ)

1.2 ตำแหน่งรองอธิบดี¹ ที่เป็นเป้าหมาย

- ระบุตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมายของท่าน
- ขอบเขตความรับผิดชอบ บทบาทหน้าที่ของตำแหน่งดังกล่าว โดยอยู่บนพื้นฐานทิศทางยุทธศาสตร์และภารกิจสำคัญขององค์กรตามข้อ 1.1 (เช่น รองอธิบดีด้านการบริหารของกรม... มีหน้าที่กำกับดูแลงานด้านแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ด้านการบริหารงบประมาณ และการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือ รองอธิบดีกรม...ด้านกฎหมาย มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำกับดูแล ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติ... อนุสัญญา... เป็นต้น)
- วิเคราะห์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ (KSAOs) ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย

1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

จากการวิเคราะห์ตามข้อ 1.1 และเป้าหมายในการดำรงตำแหน่งตามข้อ 1.2 หากท่านได้ดำรงตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมายดังกล่าว โปรดระบุวิสัยทัศน์ในการดำรงตำแหน่งที่เป็นเป้าหมาย โดยต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่เป็นอนาคต มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลง มีเนื้อหาที่สร้างแรงบันดาลใจ พร้อมทั้งอธิบายเหตุผล

2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการคิด และกระบวนการคิดภายใต้หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น โดยข้อเสนอฯ จะต้องมีความเป็นรูปธรรม ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ มีการประยุกต์ใช้แนวคิดหรือกระบวนการของเทคโนโลยีดิจิทัล มีความเป็นนวัตกรรม และข้อเสนอหรือทางเลือกในการดำเนินการจะต้องไม่เคยมีผู้เสนอมาแล้วในอดีต โดยมีสาระสำคัญที่นำเสนอ ดังนี้

¹ หมายถึง ตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้น (รองอธิบดี) ของส่วนราชการระดับกรม สำหรับส่วนราชการอื่น ๆ สามารถใช้ตำแหน่งประเภทบริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะรองหัวหน้าส่วนราชการเป็นตำแหน่งเป้าหมายได้

- 2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา
- ระบุปัญหา ความท้าทาย หรือการพัฒนา ที่ท่านเลือกศึกษา
 - ระบุสภาพของปัญหาที่ผ่านมาและแนวโน้มของปัญหาในอนาคต และผลกระทบที่เกิดขึ้น
 - อธิบายให้เห็นถึงความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา

- 2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย
- ระบุหลักการ แนวคิด ที่ใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการจัดทำข้อเสนอ พร้อมเหตุผลประกอบ
 - วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอ
 - ระบุแนวทางในการแก้ไขปัญหหรือพัฒนานโยบายที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์
 - ระบุปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอ พร้อมระบุแนวทางบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม

- 2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ
- ระบุคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญที่จะสนับสนุนการขับเคลื่อนข้อเสนอเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม

3. แผนพัฒนาตนเอง

3.1 การวิเคราะห์ตนเอง

(1) วิเคราะห์และประเมินตนเอง ด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ (KSAOs) เทียบกับตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมายตามข้อ 1.2 ทั้งนี้ ในการรวบรวมข้อมูลประกอบการประเมินตนเอง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจพิจารณาจากแหล่งข้อมูลหลายๆ แหล่งประกอบกัน เช่น ผลการประเมินสมรรถนะ ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง พฤติกรรมการปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ อาจหารือกับผู้บังคับบัญชาเพื่อขอรับคำปรึกษาแนะนำประกอบกัน

(2) กำหนดประเด็นที่ต้องการพัฒนาหรือจำเป็นต้องพัฒนาในช่วงระยะเวลา 2 เดือน (ระหว่างการฝึกอบรม นบส.1) และไม่เกิน 2 ปี โดยประเด็นที่เลือกพัฒนานั้น ควรมีทั้งประเด็นที่เป็นจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนา (จุดอ่อน) อย่างน้อยประเภทละ 1 ประเด็น รวมแล้วไม่เกิน 5 ประเด็น เพื่อเป็นการรักษาและพัฒนาจุดแข็งที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น และพัฒนาเพิ่มเติมสำหรับประเด็นที่ควรพัฒนา (จุดอ่อน) เพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามตำแหน่งเป้าหมาย (แบบฟอร์ม IDP1 และ ID2)

3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง

วางแผนว่าภายในระยะเวลา 2 ปี และ 2 เดือน (ระหว่างการฝึกอบรม นบส.1) จะพัฒนาตนเองในประเด็นใด ด้วยวิธีการใด เมื่อใด และจะประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาอย่างไร รวมถึงระบุปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น และท่านจะมีแนวทางในการบริหารจัดการอย่างไร (แบบแบบฟอร์ม IDP3 และ IDP4)

3.3 ผลการพัฒนาตนเอง

สรุปผลการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคลระยะ 2 เดือน (แบบแบบฟอร์ม IDP5)

หลักเกณฑ์การประเมิน

ผู้ประเมิน: คณะกรรมการอาจารย์ที่ปรึกษา 3 ท่าน ประกอบด้วย อาจารย์ที่ปรึกษาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่รับการประเมิน และอาจารย์ที่ปรึกษาประจำหลักสูตร

วิธีการ: ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจัดส่งผลงานรายบุคคลภายในวันที่กำหนด และนำเสนอผลงานโดยสรุปต่อคณะกรรมการอาจารย์ที่ปรึกษา (ตามวันและเวลาที่กำหนด) โดยใช้เวลาไม่เกิน 20 นาที สำหรับช่วงนำเสนอความก้าวหน้า และไม่เกิน 15 นาที สำหรับช่วงนำเสนอผลงาน คณะกรรมการอาจารย์ที่ปรึกษาจะมีเวลาในการสอบถามและให้ข้อเสนอแนะ 10-15 นาที รวมเวลาดังกล่าวประมาณ 30 นาที

หลักเกณฑ์การผ่านการประเมิน: ได้รับคะแนนไม่น้อยกว่า 70% (คำนวณจากค่าเฉลี่ยของคะแนนจากคณะกรรมการอาจารย์ที่ปรึกษาทั้ง 3 ท่าน) โดยผลการประเมินระดับ “ดีเด่น” จะต้องได้รับคะแนนไม่น้อยกว่า 90%

ประเด็นการประเมิน: แบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก คือ (1) เนื้อหาของรายงานที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจัดส่ง และ (2) การนำเสนอ โดยแบ่งน้ำหนักของการให้คะแนน ดังนี้

ประเด็นการประเมิน	น้ำหนัก	หมายเหตุ
เนื้อหาของรายงาน	80%	
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	20%	
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	40%	
3. แผนพัฒนาตนเอง	20%	
การนำเสนอ	20%	นำเสนอเฉพาะหัวข้อที่ 1 - 2
รวม	100%	

IDP 1 : ตัวอย่างแบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล

เป้าหมาย วิสัยทัศน์ของการดำรงตำแหน่ง และการวิเคราะห์ตนเอง

ตำแหน่งเป้าหมาย

บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ

.....

.....

วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

.....

การวิเคราะห์ตนเอง

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย	การวิเคราะห์ตนเอง	
	มีเพียงพอ	ควรพัฒนาเพิ่มเติม (ระบุประเด็นสำคัญ)

IDP 2 : ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา

	ประเด็นการพัฒนา*	เป้าหมายการพัฒนา**ในระยะ 2 ปี	เป้าหมายการพัฒนา**ในระยะ 2 เดือน (ในระหว่างการศึกษาอบรม นบส.1)
จุดแข็ง	1.		1.
	2.		
จุดที่ต้องการ พัฒนาเพิ่ม	1.		1.
	2.		
	3.		

หมายเหตุ : * โปรดเลือกเฉพาะประเด็นการพัฒนาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งเป้าหมาย สำหรับระยะเวลา 2 ปี ทั้งในส่วนจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม อย่างน้อยประเภทละ 1 ประเด็น แต่รวมแล้วไม่เกิน 5 ประเด็น

ประเด็นการพัฒนา หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ต้องการพัฒนา เช่น ทักษะการนำการประชุม

** เป้าหมายการพัฒนา หมายถึง ระดับที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงจากการพัฒนา เช่น สามารถนำการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสื่อสารวัตถุประสงค์ของการประชุมได้อย่างชัดเจน สร้างบรรยากาศโดยผู้เข้าร่วมมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และสามารถสรุปผลการประชุมได้อย่างชัดเจน

IDP 3 : แผนพัฒนารายบุคคล : ระยะเวลา 2 ปี

ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา								แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน
			ปีที่ 1				ปีที่ 2				
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
(จุดแข็ง ตาม IDP 2)											
(จุดที่ต้องการพัฒนา ตาม IDP 2)											

ปัญหา/อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น :

.....

แนวทางการป้องกันปัญหา/อุปสรรค :

.....

IDP 4 : แผนพัฒนารายบุคคล : ระยะเวลา 2 เดือน (ระหว่างการฝึกอบรม นบส.1)

ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา		แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน
			เดือนที่ 1	เดือนที่ 2	
(จุดแข็ง ตาม IDP 2)					(เมื่อท่านได้รับการพัฒนาแล้ว จะมีแนวทางนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาใช้ในการทำงานจริงอย่างไร)
(จุดที่ต้องการพัฒนา ตาม IDP 2)					

ปัญหา/อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น :

.....

แนวทางการป้องกันปัญหา/อุปสรรค :

.....

IDP 5 : ผลการพัฒนิตนเองระยะ 2 เดือน (ระหว่างการฝึกอบรม นบส. 1)

ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ผลการพัฒนิตนเอง (อธิบายพัฒนาการหรือการเปลี่ยนแปลง)	การพัฒนาต่อไป
1.				
2.				

รูปแบบรายงานผลงานรายบุคคล (Individual Study: IS)

ผลงานรายบุคคล (Individual Study: IS) เป็นผลงานการศึกษาตามหลักสูตรซึ่งนอกจากสำนักงาน ก.พ. จะใช้สำหรับการประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรแล้ว ยังมีการเผยแพร่รายงานการศึกษาดังกล่าวทางเว็บไซต์สำนักงาน ก.พ. จึงจำเป็นต้องกำหนดรูปแบบของรายงานและรายละเอียดการจัดพิมพ์เพื่อให้เป็นรูปแบบเดียวกัน

ทั้งนี้ การเผยแพร่รายงานดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. จะเผยแพร่เนื้อหาของรายงานเฉพาะ**หัวข้อที่ 2 ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ**เท่านั้น โดยจะไม่เผยแพร่เนื้อหาหัวข้อที่ 1 และ 3 ซึ่งถือเป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องจัดส่งเนื้อหาครบถ้วนทุกส่วนเพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตร

รูปแบบรายงาน และการจัดพิมพ์มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์ประกอบของรายงาน

ส่วนประกอบของรูปแบบรายงานมีทั้งหมด 5 ส่วน คือ ส่วนนำ ส่วนเนื้อเรื่อง ส่วนอ้างอิง ส่วนภาคผนวก และส่วนประวัติผู้เขียน ดังนี้

1. ส่วนนำ

1) **ปกนอก** ให้ใช้รูปแบบและข้อความตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด และระบุชื่อเรื่องของข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ ชื่อ-นามสกุล ของผู้เขียนรายงาน และให้ใช้คำนำหน้านาม เช่น นาย นางสาว นาง โดยไม่ต้องเขียนคุณวุฒิใด ๆ ไว้ท้ายชื่อ เพราะรายละเอียดดังกล่าวจะปรากฏอยู่ในประวัติผู้เขียนซึ่งอยู่ส่วนท้ายของเอกสารรายงาน แต่ถ้ามี ยศ ฐานันดรศักดิ์ ราชทินนาม ก็ให้ใส่ไว้ด้วย (ตัวอย่างหน้า 18)

2) **ปกใน** ให้ใช้รูปแบบและข้อความตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด และระบุรายละเอียดเช่นเดียวกับปกนอก (ตัวอย่างหน้า 19)

3) **หน้าอนุมัติ** (ตัวอย่างหน้า 20)

4) **บทสรุปสำหรับผู้บริหาร** เป็นส่วนที่สรุปสาระสำคัญของผลงานรายบุคคล เพื่อช่วยให้ผู้อ่านได้ทราบถึงประเด็นการศึกษา วัตถุประสงค์ และผลของการศึกษาเรื่องดังกล่าว

5) **กิตติกรรมประกาศ** คือ ข้อความกล่าวขอบคุณผู้ช่วยเหลือและให้ความร่วมมือในการค้นคว้าเพื่อเขียนเอกสารผลงานรายบุคคลโดยใช้ภาษาเขียน เป็นการแสดงถึงจรรยาบรรณที่ผู้ศึกษาควรถือปฏิบัติ ความยาวไม่เกิน 1 หน้า

6) **สารบัญ** เป็นรายการที่แสดงถึงส่วนประกอบสำคัญของรายงานโดยเรียงลำดับตามเลขหน้า (ตัวอย่างหน้า 21)

7) **สารบัญตาราง** เป็นส่วนที่แจ้งตำแหน่งหน้าของตารางทั้งหมดที่มีอยู่ในเอกสารรายงาน พิมพ์ขึ้นหน้าใหม่เรียงต่อจากส่วนสารบัญ

8) **สารบัญภาพหรือสารบัญแผนภูมิ** (ถ้ามี) เป็นส่วนที่แจ้งตำแหน่งหน้าของรูปภาพ (รูปภาพ แผนที่ แผนภูมิ กราฟ ฯลฯ) ทั้งหมดที่มีอยู่ในเอกสารรายงาน พิมพ์ขึ้นหน้าใหม่เรียงต่อจากสารบัญตาราง

9) **คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ** (ถ้ามี) เป็นส่วนที่อธิบายถึงสัญลักษณ์และคำย่อต่าง ๆ ที่ใช้ในเอกสารรายงาน พิมพ์ขึ้นหน้าใหม่เรียงต่อจากสารบัญภาพ

2. ส่วนเนื้อเรื่อง

ประกอบด้วย 3 หัวข้อหลัก (รายละเอียดตามโครงสร้างผลงานรายบุคคลที่กำหนดในหน้า 5) พิมพ์ขึ้นหน้าใหม่สำหรับ 3 หัวข้อหลักดังกล่าว

3. ส่วนอ้างอิง

บรรณานุกรม

4. ส่วนภาคผนวก

เป็นส่วนขยายรายละเอียดข้อมูลที่จำเป็นเพื่อช่วยให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจเนื้อหาผลงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

5. ส่วนประวัติผู้เขียนผลงานรายบุคคล

ระบุประวัติผู้เขียนรายงานภายใน 1 หน้ากระดาษ (ตัวอย่างหน้า 22) ประกอบด้วย

- ชื่อ นามสกุล พร้อมคำนำหน้า ได้แก่ นาย นาง นางสาว ระบุยศ (ถ้ามี)
- วุฒิการศึกษา เรียงตั้งแต่ระดับปริญญาบัณฑิต จนถึงระดับสูงกว่า
- ประสบการณ์การรับราชการ
- ผลงานทางวิชาการ
- รางวัลหรือทุนการศึกษา (เฉพาะที่สำคัญ)
- ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

รูปแบบการพิมพ์รายงาน

1. การพิมพ์รายงาน

กำหนดความยาวของรายงานเฉพาะในส่วนเนื้อหา “2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ” ไม่เกิน 20 หน้า ตั้งค่าน้ำกระดาษขนาด A4 ตัวอักษร TH Sarabun New หรือ TH Sarabun PSK ขนาด 16 points (ทั้งเนื้อหาและเลขหน้า) ทั้งอักษรธรรมดาและตัวหนา ตัวเลขใช้เลขอารบิก

2. การลำดับเลขหน้า

1) **ส่วนนำ** ให้เรียงเลขหน้าเป็นตัวอักษรตั้งแต่ “ง” ในหน้าบทสรุปสำหรับผู้บริหาร จนถึงหน้าสารบัญภาพ (ถ้ามี) คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ (ถ้ามี)

2) **ส่วนเนื้อเรื่อง** ให้ใช้เลขอารบิกระบุเลขหน้า หน้าแรกของหัวข้อ 1 2 และ 3 ไม่ต้องใส่เลขหน้า แต่ให้นับจำนวนหน้ารวมไปด้วย

3) **หน้าแรกของรายการอ้างอิง และ หน้าแรกของภาคผนวก** ไม่ต้องใส่เลขหน้ากำกับ แต่ให้นับจำนวนหน้ารวมไปด้วย

4) **ตำแหน่งการพิมพ์เลขหน้า** ให้พิมพ์ไว้ที่มุมขวาด้านบนของแต่ละหน้า ห่างจากขอบกระดาษด้านบนและด้านขวา ด้านละ 1 นิ้ว

3. ช่วงบรรทัดพิมพ์

การพิมพ์ระหว่างบรรทัด พิมพ์เดี่ยว ไม่เว้นระยะบรรทัด

การเว้นระยะเมื่อขึ้นหัวข้อใหม่ เว้น 1 ช่วงบรรทัดเดี่ยว (Single Space)

4. การจัดกรอบข้อความของรายงาน

ขอบบน ให้เว้นระยะจากขอบบน 1.5 นิ้ว สำหรับหน้าปกติ และ 2 นิ้ว สำหรับหน้าที่ขึ้นหัวข้อใหม่ โดยวัดจากขอบบนสุดถึงยอดอักษรบรรทัดแรก

ขอบล่าง ให้เว้นระยะจากขอบล่าง 1 นิ้ว

ขอบซ้าย ให้เว้นระยะจากขอบกระดาษ 1 นิ้ว

ขอบขวา ให้เว้นระยะจากขอบกระดาษ 1 นิ้ว

(ตัวอย่างการจัดพิมพ์ ตามหน้าที่ 18 – 22)

ตัวอย่าง ปกนอก



ผลงานรายบุคคล
(Individual Study)

(ตัวอักษร TH Sarabun New/PSK ขนาด 28 ตัวหนา)

เรื่อง.....(ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ).....

(ตัวอักษร TH Sarabun New/PSK ขนาด 28 ตัวหนา)

จัดทำโดย....(นาย, นาง, นางสาว).....

รหัส.....

(ตัวอักษร TH Sarabun New/PSK ขนาด 28 ตัวหนา)

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 102

วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ประจำปี 2568

ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.

(ตัวอักษร TH Sarabun New/PSK ขนาด 22 ตัวหนา)



ตัวอย่าง ปกใน

ผลงานรายบุคคล (Individual Study)

(ตัวอักษร TH Sarabun New/PSK ขนาด 24 ตัวหนา)

เรื่อง.....

(ตัวอักษร TH Sarabun New/PSK ขนาด 20 ตัวหนา)

จัดทำโดย.....

รหัส.....

(ตัวอักษร TH Sarabun New/PSK ขนาด 20 ตัวหนา)

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 102
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2568

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

(ตัวอักษร TH Sarabun New/PSK ขนาด 22 ตัวหนา)

ตัวอย่าง หน้านุมัติ



(หน้านุมัติ)

สำนักงาน ก.พ.

(ตัวอักษร TH Sarabun New/PSK ขนาด 18 ตัวหนา)

เอกสารผลงานรายบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร
นักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรมของสำนักงาน ก.พ.

ลำดับแรกเป็นชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาของท่าน
โดยไม่ต้องระบุตำแหน่ง

ชื่อ - นามสกุล
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลำดับถัดมา
เป็นรายชื่ออาจารย์ที่เข้าร่วมประเมิน
เรียงลำดับตามตัวอักษรของชื่ออาจารย์
โดยไม่ต้องระบุตำแหน่ง

ชื่อ - นามสกุล
อาจารย์ที่ปรึกษา

ชื่อ - นามสกุล
อาจารย์ที่ปรึกษา

(ตัวอักษร TH Sarabun New/PSK ขนาด 18)

ตัวอย่าง หน้าสารบัญ

สารบัญ

(ตัวอักษร TH Sarabun New/PSK ขนาด 18 ตัวหนา)

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง		{ เรียงลำดับ พยานุชนะ ตามจริง ให้ตรงกับ จำนวนหน้า โดยเริ่มจาก “ง”
กิตติกรรมประกาศ	จ		
สารบัญ	ฉ		
สารบัญตาราง (ถ้ามี)	ช		
สารบัญภาพ (ถ้ามี)	ซ		
สารบัญแผนภูมิ (ถ้ามี)	ฌ		
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ (ถ้ามี)	ญ		
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1		
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1		
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	3		
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	5		
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	6		
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	6		
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	8		
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	12		
3. แผนพัฒนาตนเอง	16		
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	16		
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	18		
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	20		
บรรณานุกรม	21		
ภาคผนวก	22		
ประวัติผู้เขียนผลงานรายบุคคล	27		

ตัวอย่าง หน้าประวัติผู้เขียน

ประวัติผู้เขียนผลงานรายบุคคล

ชื่อ – สกุล

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี (วุฒิการศึกษา สาขาวิชา/ สถาบันการศึกษา/ ปีที่สำเร็จการศึกษา)

ปริญญาโท (วุฒิการศึกษา สาขาวิชา/ สถาบันการศึกษา/ ปีที่สำเร็จการศึกษา)

ปริญญาเอก (วุฒิการศึกษา สาขาวิชา/ สถาบันการศึกษา/ ปีที่สำเร็จการศึกษา)

ประสบการณ์การรับราชการ

.....
.....
.....

ผลงานทางวิชาการ

.....
.....
.....

รางวัลหรือทุนการศึกษา (เฉพาะที่สำคัญ)

.....
.....
.....

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

.....
.....
.....

ผลงานกลุ่ม

(Group Project: GP)

ผลงานกลุ่ม (Group Project: GP)

ภาพรวม

ผลงานกลุ่ม (Group Project: GP) เป็นผลงานการศึกษาตามหลักสูตรที่กำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมดำเนินการร่วมกันเป็นกลุ่ม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติในการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย และได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าอบรมจากต่างหน่วยงาน โดยผลงานดังกล่าวจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงการบูรณาการภารกิจของหน่วยงาน/ส่วนราชการต่าง ๆ รวมทั้งมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับประเทศ สอดรับกับบริบทความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง โดยข้อเสนอหรือทางเลือกในการขับเคลื่อนนโยบายจะต้องไม่เคยมีผู้เสนอมานี้แล้วในอดีต

โครงสร้างรายงาน

โครงสร้างของผลงานกลุ่ม ประกอบด้วย 5 หัวข้อ ความยาวไม่เกิน 30 หน้ากระดาษ A4 (รวมภาคผนวก) ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของปัญหา
2. การคาดการณ์ปัญหาและโอกาสการพัฒนาของประเทศในอนาคต
3. ข้อเสนอเชิงนโยบาย (Policy Recommendations)
 - 3.1 ชื่อ “ข้อเสนอเชิงนโยบาย”
 - 3.2 วัตถุประสงค์ของข้อเสนอฯ
 - 3.3 ข้อวิเคราะห์ และแนวทางการดำเนินการของข้อเสนอฯ
4. กลไกการขับเคลื่อนข้อเสนอฯ ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล (Policy Advocacy)
5. สรุปภาพรวมและความท้าทายในการจัดทำผลงานกลุ่ม
 - 5.1 สรุปภาพรวม (Policy Brief) 1 หน้า ตามรูปแบบที่กำหนด
 - 5.2 ความท้าทายในการจัดทำผลงานกลุ่ม (1 หน้า)

รายละเอียดรายงาน

จากโครงสร้างของผลงานกลุ่มซึ่งมี 5 หัวข้อหลักข้างต้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถกำหนดโครงสร้างการนำเสนอในหัวข้อย่อยให้เหมาะสมกับประเด็นที่เลือกศึกษาได้ โดยเนื้อหาดังกล่าวควรมีประเด็นที่เป็นสาระสำคัญหรือตอบคำถามหลักของแต่ละหัวข้อ ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของปัญหา

- ปัญหา ความท้าทาย หรือการพัฒนาประเทศที่กลุ่มเลือกคืออะไร ทำไมจึงสำคัญ และควรได้รับการแก้ไขหรือพัฒนาต่อยอด
- จากอดีตถึงปัจจุบัน ปัญหาหรือการพัฒนาที่ได้เลือกนั้นมีผลกระทบ (Impact) ต่อพื้นที่/ภาคส่วนใดบ้าง ผลกระทบมีมากน้อยเพียงใด กระทั่งกับประชาชนกลุ่มใด ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ใดรองรับ
- ความพยายามที่ผ่านมาของรัฐบาล (และ/หรือ ภาคส่วนอื่น ๆ) ในการเผชิญกับปัญหา หรือการพัฒนานั้นเป็นอย่างไร ประสบความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน มีหน่วยงานใดเกี่ยวข้องบ้าง ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และไม่สำเร็จคืออะไร
- สรุปปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น (Chapter Summary)

2. การคาดการณ์ปัญหาและโอกาสการพัฒนาของประเทศในอนาคต

- ทิศทางในอนาคต (5 - 10 ปี) ของปัญหาและ/หรือสิ่งที่ต้องการพัฒนามีแนวโน้มจะเป็นอย่างไร (หากไม่มีการดำเนินการใด ๆ เพิ่ม) ปัจจัยอะไร (ทั้งในและนอกประเทศ) ที่ทำให้ปัญหาที่เลือกนั้นก่อตัวและขยายตัวขึ้น
- Potential Demand ในอนาคต ในการแก้ปัญหาและ/หรือพัฒนา มีแนวโน้มจะเป็นอย่างไร
- สรุปการคาดการณ์ทิศทางการพัฒนาประเทศในอนาคต (Chapter Summary)

3. ข้อเสนอเชิงนโยบาย (Policy Recommendations)

3.1 ชื่อ “ข้อเสนอเชิงนโยบาย”

3.2 วัตถุประสงค์ของข้อเสนอฯ ที่แสดงให้เห็นถึงจุดหมาย หรือเป้าหมายผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดหวังให้บรรลุผล

3.3 ข้อวิเคราะห์ และแนวทางการดำเนินการของข้อเสนอฯ

- ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ หรือนโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง
- วิเคราะห์เชื่อมโยงข้อมูลในข้อ 1. และ ข้อ 2. โดยสามารถใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ได้ตามความเหมาะสม เช่น SWOT 7s Design Thinking TOWS ฯลฯ
- ข้อเสนอฯ และเป้าหมายหลักที่ทางกลุ่มเห็นว่าต้องบรรลุให้ได้ภายใน 3 - 5 ปี พร้อมเหตุผลสนับสนุนความเหมาะสมของเป้าหมายหลัก

- เป้าหมายรองเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายหลักคืออะไร ส่งเสริมกันอย่างไร
ทำไมจึงเหมาะสม

- แนวทางการบรรลุเป้าหมายรองเป็นอย่างไร สะท้อนถึงการนำนวัตกรรมมาใช้
อย่างไร และสร้างคุณค่าให้กับสังคมและประเทศในลักษณะที่มากกว่าที่เคยทำมา อย่างไร

- สรุปภาพรวมของข้อเสนอเชิงนโยบาย

4. กลไกการขับเคลื่อนข้อเสนอฯ ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล (Policy Advocacy)

- การนำแนวทางบรรลุเป้าหมายไปปฏิบัติเป็นอย่างไร อาจกำหนดเป็นแผนดำเนินการ
ระยะต่างๆ โดยคำนึงถึงความสำคัญ จำเป็น เร่งด่วนและมีผลกระทบสูง มีหน่วยงานใดต้องรับผิดชอบ
ใครเป็นเจ้าของหลักและรองในการขับเคลื่อน

- ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำแนวทางบรรลุเป้าหมายเป็นอย่างไร

- ความท้าทายในการนำแนวทางบรรลุเป้าหมายไปปฏิบัติเป็นอย่างไร มีความเสี่ยงในมิติใด
แนวทางในการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างไร

- สรุป

5. สรุปภาพรวมและความท้าทายในการจัดทำผลงานกลุ่ม

5.1 สรุปภาพรวม (Policy Brief) 1 หน้า

สรุปภาพรวมในรูปแบบ Infographic 1 หน้า โดยใช้ key words การแสดงภาพ
หลักฐาน สถิติ กราฟฟิกที่แสดงให้เห็นถึงสาระสำคัญของข้อเสนอฯ ที่เข้าใจง่าย (Visual Elements)
ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลดังนี้ 1) ชื่อข้อเสนอ 2) สรุปที่มาของปัญหา ผลกระทบ สถานการณ์ปัจจุบัน 3) ข้อมูล
การศึกษาที่เกี่ยวข้อง 4) สรุปรายละเอียดข้อเสนอฯ 5) ข้อมูลผู้จัดทำ

5.2 ความท้าทายในการจัดทำผลงานกลุ่ม (1 หน้า)

- ความท้าทายที่พบระหว่างการจัดทำผลงานกลุ่มร่วมกับสมาชิกในมิติต่าง ๆ เช่น
การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ การระดมความคิดเห็น การสื่อสาร การประสานงาน การเข้าถึง
แหล่งข้อมูล ความท้าทายด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

- การบริหารจัดการ หรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความท้าทายที่พบระหว่างการจัดทำ
ผลงานกลุ่ม

หลักเกณฑ์การประเมิน

ผู้ประเมิน: คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ (โดยมีองค์ประกอบ เช่น ผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ ผู้บริหารระดับสูงจากภาคเอกชน/รัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์การพิจารณาข้อเสนอเชิงนโยบาย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย)

วิธีการ: ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจัดส่งผลงานกลุ่มภายในวันที่กำหนด และนำเสนอผลงานกลุ่ม โดยสรุปต่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ (ตามวันและเวลาที่กำหนด) โดยใช้เวลาไม่เกิน 20 นาที และคณะกรรมการจะมีเวลาในการสอบถามและให้ข้อเสนอแนะ ไม่เกิน 15 นาที รวมเวลาทั้งสิ้น 35 นาที

หลักเกณฑ์การผ่านการประเมิน: ได้รับคะแนนไม่น้อยกว่า 70% (คำนวณจากค่าเฉลี่ยของ คะแนนจากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน) โดยผลการประเมินระดับ “ดีเด่น” จะต้องได้รับคะแนน ไม่น้อยกว่า 90%

ประเด็นการประเมิน: แบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก คือ (1) เนื้อหาของรายงานที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จัดส่ง และ (2) การนำเสนอ โดยแบ่งน้ำหนักของการให้คะแนน ดังนี้

ประเด็นการประเมิน	น้ำหนัก
เนื้อหาของรายงาน	80%
1. สภาพทั่วไปของปัญหา	5%
2. การคาดการณ์ปัญหาและโอกาสในการพัฒนาของประเทศในอนาคต	5%
3. ข้อเสนอเชิงนโยบาย (Policy Recommendations)	40%
4. กลไกการขับเคลื่อนข้อเสนอฯ ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล (Policy Advocacy)	20%
5. สรุปภาพรวมและความท้าทายในการจัดทำผลงานกลุ่ม	10%
การนำเสนอ	20%
รวม	100%

รูปแบบผลงานกลุ่ม (Group Project: GP)

ผลงานกลุ่ม (Group Project: GP) เป็นผลงานการศึกษาตามหลักสูตรซึ่งนอกจากสำนักงาน ก.พ. จะใช้สำหรับการประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรแล้ว ยังมีการเผยแพร่ผลงานการศึกษาดังกล่าวทางเว็บไซต์ สำนักงาน ก.พ. รวมทั้งอาจส่งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อรายงานดังกล่าว จึงจำเป็นต้องกำหนด รูปแบบของรายงานและรายละเอียดการจัดพิมพ์เพื่อให้เป็นรูปแบบเดียวกัน

รูปแบบรายงาน และการจัดพิมพ์ (ลักษณะคล้ายกับรูปแบบผลงานรายบุคคล) มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบของรายงาน

ส่วนประกอบของรูปแบบรายงานมีทั้งหมด 5 ส่วน คือ ส่วนนำ ส่วนเนื้อเรื่อง ส่วนอ้างอิง ส่วนภาคผนวก และส่วนคณะผู้จัดทำ ดังนี้

1. ส่วนนำ

1) **ปกนอก** ให้ใช้รูปแบบและข้อความตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด และระบุชื่อเรื่อง ของผลงานกลุ่ม กลุ่มที่จัดทำ (ตัวอย่างหน้า 31)

2) **ปกใน** ให้ใช้รูปแบบและข้อความตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ระบุชื่อเรื่อง ของผลงานกลุ่ม กลุ่มที่จัดทำ ชื่อ-นามสกุล ของผู้เขียนรายงานทั้งกลุ่ม โดยให้ใช้คำนำหน้านาม เช่น นาย นางสาว นาง (ไม่ต้องเขียนคุณวุฒิใด ๆ ไว้ท้ายชื่อ เพราะรายละเอียดดังกล่าวจะปรากฏอยู่ในส่วนคณะผู้จัดทำ ซึ่งอยู่ส่วนท้ายของเอกสารรายงาน) แต่ถ้ามี ยศ ฐานันดรศักดิ์ ราชทินนาม ก็ให้ใส่ไว้ด้วย (ตัวอย่างหน้า 32)

3) **หน้าอนุมัติ** (ตัวอย่างหน้า 33)

4) **บทสรุปสำหรับผู้บริหาร** เป็นส่วนที่สรุปสาระสำคัญของผลงานกลุ่ม โดยช่วยให้ ผู้อ่านได้ทราบถึงประเด็นการศึกษา วัตถุประสงค์ และผลของการศึกษาเรื่องดังกล่าว

5) **กิตติกรรมประกาศ** คือ ข้อความกล่าวขอบคุณผู้ช่วยเหลือและให้ความร่วมมือ ในการค้นคว้าเพื่อเขียนเอกสารผลงานกลุ่มโดยใช้ภาษาเขียน เป็นการแสดงถึงจรรยาบรรณที่ผู้ศึกษา ควรถือปฏิบัติ ความยาวไม่เกิน 1 หน้า

6) **สารบัญ** เป็นรายการที่แสดงถึงส่วนประกอบสำคัญทั้งหมดของรายงาน โดยเรียงลำดับตามเลขหน้า (ตัวอย่างหน้า 34)

7) **สารบัญตาราง** เป็นส่วนที่แจ้งตำแหน่งหน้าของตารางทั้งหมดที่มีอยู่ในรายงาน พิมพ์ขึ้นหน้าใหม่เรียงต่อจากส่วนสารบัญ

8) **สารบัญภาพหรือสารบัญแผนภูมิ** (ถ้ามี) เป็นส่วนที่แจ้งตำแหน่งหน้าของรูปภาพ (รูปภาพ แผนที่ แผนภูมิ กราฟ ฯลฯ) ทั้งหมดที่มีอยู่ในรายงาน พิมพ์ขึ้นหน้าใหม่เรียงต่อจากสารบัญตาราง

9) **คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ** (ถ้ามี) เป็นส่วนที่อธิบายถึงสัญลักษณ์และคำย่อต่าง ๆ ที่ใช้ในรายงาน พิมพ์ขึ้นหน้าใหม่เรียงต่อจากสารบัญภาพ

2. ส่วนเนื้อเรื่อง

ประกอบด้วย 5 หัวข้อหลัก (รายละเอียดตามโครงสร้างผลงานกลุ่มที่กำหนดในหน้า 24) พิมพ์ขึ้นหน้าใหม่สำหรับ 5 หัวข้อหลักดังกล่าว

3. ส่วนอ้างอิง

บรรณานุกรม

4. ส่วนภาคผนวก

เป็นส่วนขยายรายละเอียดข้อมูลที่จำเป็นเพื่อช่วยให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจเนื้อหารายงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

5. ส่วนคณะผู้จัดทำ

ระบุข้อมูลของคณะผู้จัดทำรายงานภายใน 1 หน้ากระดาษ ประกอบด้วย

- ชื่อ นามสกุล พร้อมคำนำหน้า ได้แก่ นาย นาง นางสาว ระบุยศ (ถ้ามี)
- รหัสประจำตัว นบส.
- ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและหน่วยงานต้นสังกัด

ข้อแนะนำในการพิมพ์รายงาน

1. การพิมพ์รายงาน

ความยาวของรายงานในส่วนเนื้อหา ประมาณ 30 หน้า ตั้งค่าหน้ากระดาษขนาด A4 ใช้ตัวอักษร TH Sarabun New หรือ TH Sarabun PSK ขนาด 16 points (ทั้งเนื้อหาและเลขหน้า) ทั้งอักษรธรรมดาและตัวหนา ตัวเลขใช้เลขอารบิก

2. การลำดับเลขหน้า

- ส่วนนำ ให้เรียงเลขหน้าเป็นตัวอักษรตั้งแต่ “ง” ในหน้าบทสรุปสำหรับผู้บริหารจนถึงหน้าสารบัญภาพ (ถ้ามี) คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ (ถ้ามี)
- ส่วนเนื้อเรื่อง ให้ใช้เลขอารบิกระบุเลขหน้า หน้าแรกของหัวข้อ 1 – 5 ไม่ต้องใส่เลขหน้า แต่ให้นับจำนวนหน้ารวมไปด้วย

- หน้าแรกของรายการอ้างอิง และหน้าแรกของภาคผนวก ไม่ต้องใส่เลขหน้ากำกับแต่ให้นับจำนวนหน้ารวมไปด้วย

- ตำแหน่งการพิมพ์เลขหน้า ให้พิมพ์ไว้ที่มุมขวาด้านบนของแต่ละหน้า ห่างจากขอบกระดาษด้านบนและด้านขวา ด้านละ 1 นิ้ว

3. ช่วงบรรทัดพิมพ์

การพิมพ์ระหว่างบรรทัด พิมพ์เดี่ยว ไม่เว้นระยะบรรทัด

การเว้นระยะเมื่อขึ้นหัวเรื่องใหม่ เว้น 1 ช่วงบรรทัดเดี่ยว (Single Space)

4. การจัดกรอบข้อความของรายงาน

ขอบบน ให้เว้นระยะจากขอบบน 1.5 นิ้ว สำหรับหน้าปกติ และ 2 นิ้ว สำหรับหน้าที่ขึ้นหัวข้อใหม่ โดยวัดจากขอบบนสุดถึงยอดอักษรบรรทัดแรก

ขอบล่าง ให้เว้นระยะจากขอบล่าง 1 นิ้ว

ขอบซ้าย ให้เว้นระยะจากขอบกระดาษ 1 นิ้ว

ขอบขวา ให้เว้นระยะจากขอบกระดาษ 1 นิ้ว

(ตัวอย่างการจัดพิมพ์ ตามหน้าที่ 31 – 35)

ตัวอย่าง ปกนอก



ผลงานกลุ่ม (Group Project)

(ตัวอักษร TH Sarabun New/PSK ขนาด 28 ตัวหนา)

เรื่อง.....

(ตัวอักษร TH Sarabun New/PSK ขนาด 28 ตัวหนา)

จัดทำโดย กลุ่มที่ รุ่นที่ 102

(ตัวอักษร TH Sarabun New/PSK ขนาด 28 ตัวหนา)

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 102
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ประจำปี 2568

ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.

(ตัวอักษร TH Sarabun New/PSK ขนาด 22 ตัวหนา)

ตัวอย่าง ปกใน



ผลงานกลุ่ม (Group Project)

(ตัวอักษร TH Sarabun New/PSK ขนาด 24 ตัวหนา)

เรื่อง.....

(ตัวอักษร TH Sarabun New/PSK ขนาด 20 ตัวหนา)

จัดทำโดย กลุ่มที่ รุ่นที่ 102

(ตัวอักษร TH Sarabun New/PSK ขนาด 20 ตัวหนา)

1. ชื่อ นามสกุล
2. ชื่อ นามสกุล
3. ชื่อ นามสกุล
4.

(ตัวอักษร TH Sarabun New/PSK ขนาด 16)

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 102
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2568

(ตัวอักษร TH Sarabun New/PSK ขนาด 22 ตัวหนา)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ตัวอย่าง หน้าอนุมัติ

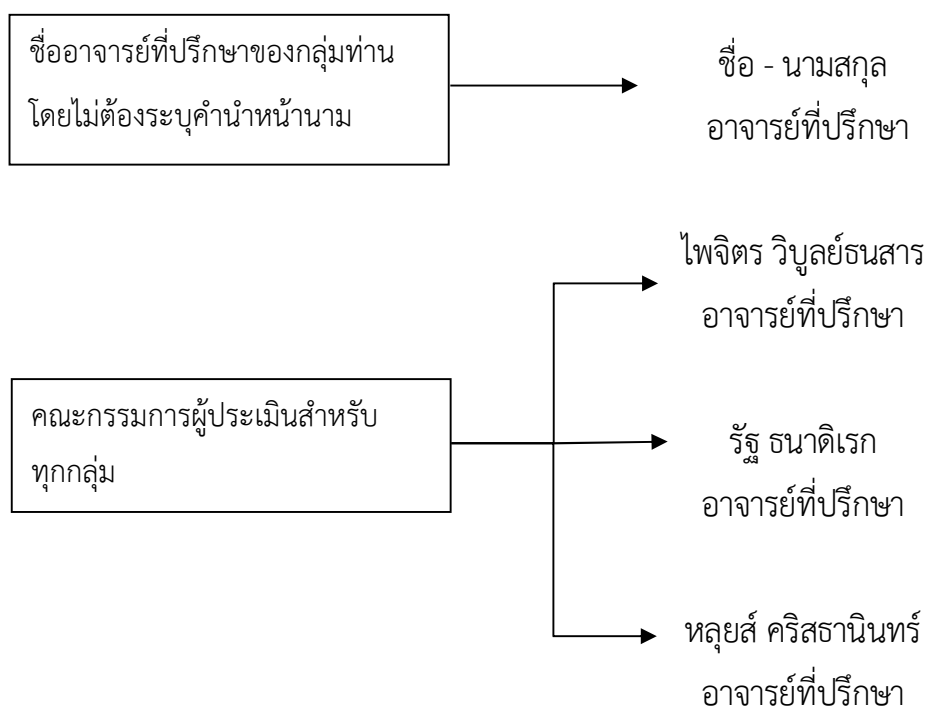


(หน้าอนุมัติ)

สำนักงาน ก.พ.

(ตัวอักษร TH Sarabun New/PSK ขนาด 18 ตัวหนา)

เอกสารผลงานกลุ่มนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหาร
ระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรมของสำนักงาน ก.พ.



(ตัวอักษร TH Sarabun New/PSK ขนาด 18)

ตัวอย่าง หน้าสารบัญ

สารบัญ

(ตัวอักษร TH Sarabun New/PSK ขนาด 18 ตัวหนา)

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง	
กิตติกรรมประกาศ	จ	
สารบัญ	ฉ	
สารบัญตาราง (ถ้ามี)	ช	
สารบัญภาพ (ถ้ามี)	ซ	
สารบัญแผนภูมิ (ถ้ามี)	ฌ	
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ (ถ้ามี)	ญ	
1. สภาพทั่วไปของปัญหา	1	
2. การคาดการณ์ปัญหาและโอกาสการพัฒนาของประเทศในอนาคต	4	
3. ข้อเสนอเชิงนโยบาย (Policy Recommendations)	7	
4. กลไกการขับเคลื่อนข้อเสนอฯ ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล (Policy Advocacy)	20	
5. สรุปภาพรวมและความท้าทายในการจัดทำผลงานกลุ่ม	26	
บรรณานุกรม	28	
ภาคผนวก	29	
คณะผู้จัดทำ	32	

}

เรียงลำดับ
พยัญชนะ
ตามจริง
ให้ตรงกับ
จำนวนหน้า
โดยเริ่มจาก “ง”

STRUCTURE OF A POLICY BRIEF



01

ชื่อข้อเสนอ

- ไม่ควรยาวมากเกินไป
- ดึงดูดความสนใจจากผู้อ่านได้

สรุปปัญหา

- สรุปที่มาของปัญหา
- ผลกระทบ สถานการณ์ปัจจุบัน

02



03

ข้อมูล การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

- สรุปข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- สรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากการศึกษา

สรุปข้อเสนอเชิงนโยบาย

- ระบุข้อเสนอฯ ที่ชัดเจน
- สั้น กระชับ และเข้าใจง่าย

04



05

ข้อมูลผู้จัดทำ

- ชื่อผู้จัดทำ
- ช่องทางการติดต่อหรือติดตามข้อมูลเพิ่มเติม

องค์ประกอบต่าง ๆ

- แสดงสาระสำคัญโดยใช้ภาพกราฟิก ตาราง กราฟ กล้องข้อความ เพื่อความน่าสนใจและเข้าใจง่าย

- สามารถออกแบบ Policy Brief ให้สวยงามและเรียงลำดับเนื้อหาทั้ง 5 ข้อ ได้ตามความเหมาะสม

ภาคผนวก

กรอบทักษะในการพัฒนา

นักบริหารระดับสูง

กรอบทักษะในการพัฒนานักบริหารระดับสูง

หลักสูตร นบส.1 กำหนดกรอบทักษะในการพัฒนานักบริหารระดับสูง ประกอบด้วยทักษะของนักบริหารระดับสูงที่เป็นจุดเน้นในการพัฒนา โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1. ทักษะการรู้คิด (Cognitive Skills) จำนวน 3 ทักษะ 2. ทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Skills) จำนวน 3 ทักษะ 3. ทักษะทางการปฏิบัติ (Practical Skills) จำนวน 2 ทักษะ และ 4. ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills) จำนวน 7 ทักษะ รวมทั้งสิ้น 15 ทักษะ โดยความหมายและพฤติกรรมที่คาดหวังของแต่ละทักษะมีรายละเอียด ดังนี้

กรอบทักษะในการพัฒนานักบริหารระดับสูง

1. ทักษะการรู้คิด (Cognitive Skills) ได้แก่

- 1.1 การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking)
- 1.2 การคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking)
- 1.3 การเรียนรู้ที่จะรักเรียน (Learning to Learn)

2. ทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Skills) ได้แก่

- 2.1 การตระหนักถึงความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy)
- 2.2 การเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น (Empathy)
- 2.3 การทำงานร่วมกันและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Collaboration and Responsibility)

3. ทักษะทางการปฏิบัติ (Practical Skills) ได้แก่ ทักษะดิจิทัล (Digital Skills)

4. ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills) ได้แก่

- 4.1 การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Ethical Standard and Professional)
- 4.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy)
- 4.3 การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และชักจูงให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing Self and Others, and Engaging Others)
- 4.4 การอำนวยความสะดวกให้เกิดบูรณาการในการทำงานและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating for Integration and Hyper-collaboration)
- 4.5 การผลักดันให้เกิดนวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change)
- 4.6 การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)
- 4.7 การสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing)

ทักษะการรู้คิด (Cognitive Skills)

ทักษะ	พฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น
การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking)	- ใช้ประโยชน์ข้อมูลจากแหล่งที่มาต่าง ๆ และวิเคราะห์ประเด็นได้ชัดเจน - เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่มีความลึกและครอบคลุม - จัดการงานหรือปัญหาโดยการจัดลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสม - ประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของแนวทางแนวปฏิบัติ หรือแนวคิดเพื่อตัดสินใจที่ดี หรือความถูกต้อง - คาดการณ์ถึงอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีอยู่ในแผนปฏิบัติการและเสนอแนะกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยงดังกล่าว - พิจารณาผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากทิศทางและสภาพการณ์ในปัจจุบัน - ตัดสินใจอย่างถูกต้องโดยใช้การวิเคราะห์อย่างรอบคอบ รวมถึงพิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง - ตั้งคำถามอย่างเหมาะสมเพื่อตรวจสอบประเด็นและระบุปัจจัยที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การเข้าใจการวิเคราะห์ปัญหา และการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม
การคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking)	- เปิดใจในการรับข้อมูล และศึกษาประเด็นใหม่ ๆ ที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาความคิด - เห็นความเชื่อมโยงของสาเหตุและผลกระทบของประเด็นหรือปัญหา - รับมือกับสถานการณ์ โดยอาจให้แนวทางหรือการแก้ปัญหาที่แตกต่างไปจากเดิม - คาดการณ์ความเป็นไปได้ เพื่อพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหา และทางเลือกที่สร้างสรรค์ - วิเคราะห์ข้อมูล และมีการจัดการความคิดอย่างเป็นระบบ - เรียนรู้ และพัฒนาแนวคิดรูปแบบใหม่ ๆ ที่จะสามารถช่วยในการพัฒนางาน - เปิดรับมุมมองแนวคิด แนวทางใหม่ ๆ - สามารถคิดนอกกรอบภายใต้บริบทของกฎหมาย และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า - วิเคราะห์ถึงจุดดีและจุดด้อยของแนวคิดหรือแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้ได้ - พัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหากระบวนการ หรือปัญหาในการทำงาน หรือการบริการประชาชน

ทักษะ	พฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น
	● สนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ● กระตุ้น และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เพื่อจัดระบบการทำงานและใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า ● แก้ปัญหาที่ซับซ้อน โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวทางที่หลากหลายในการเข้าใจสถานการณ์ ● ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยให้คำแนะนำและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม ● เป็นต้นแบบที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนางาน
การเรียนรู้ที่จะรักเรียน (Learning to Learn)	● เข้าใจ ตระหนักในความสำคัญ และความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง ● เห็นคุณค่าของการเรียนรู้ และมีการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน ● มีทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ และแสดงพฤติกรรมใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง ● กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง และวางแผนการพัฒนาเพื่อไปยังเป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง ● เชื่อมโยงความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน ● ส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา และแสดงตนเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้ใฝ่รู้ และนำประโยชน์จากการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน ● สร้างแรงจูงใจ และสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่หลากหลาย และตอบสนองความต้องการของบุคลากร ● กระตุ้น หรือแนะนำ ประเด็นที่สร้างให้เกิดการเรียนรู้ และค้นหาข้อมูลเพื่อนำไปสู่การคิด วิเคราะห์ ตลอดจนการสร้างแนวคิดเพื่อการปรับปรุงพัฒนาที่สร้างสรรค์ ● เป็นต้นแบบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีกรอบความคิดที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง

ทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Skills)

ทักษะ	พฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น
การตระหนักถึงความสามารถของตนเอง (Self-efficacy)	● แสดงออกถึงความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน และเต็มใจที่จะพัฒนาหรือปฏิบัติงานที่ทำหาย เพื่อใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ ● แสดงออกถึงการคิด วิเคราะห์ การแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนางานที่ใช้ความสามารถของตนเอง ประเมินความสามารถของตนเอง และเสนอตนเพื่อการปฏิบัติงานที่ทำหามากขึ้น ● ให้ Feedback ที่สะท้อนถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และกระตุ้นการแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ ● สามารถจัดการอุปสรรค ความผิดพลาด โดยแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อลด หรือขจัดผลเสียที่จะเกิดขึ้น ● เป็นต้นแบบของผู้ที่ตระหนักถึงความสามารถของตนเอง มีความเชื่อมั่นในความสามารถ และสามารถดำเนินการให้สำเร็จตามที่คาดหวัง
การเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น (Empathy)	● แสดงถึงความพยายามเข้าใจความคิดและอารมณ์ของผู้อื่น ● ให้คำปรึกษา แนะนำ หรือช่วยเหลือทำบางสิ่งให้สถานการณ์ดีขึ้น ● สะท้อนพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชา และร่วมสร้างความเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นในการทำงาน และการปฏิบัติตนในสถานที่ทำงาน ● สร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร ● ดูแล เข้าถึง และเข้าใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งเชื่อมโยงพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสานความสัมพันธ์การทำงานที่ดี ● รับฟังความคิดเปิดโอกาสให้บุคลากรสื่อสารความต้องการอย่างเปิดเผย โดยสามารถให้คำแนะนำ หรือประสานความเข้าใจ ตลอดจนสร้างบรรยากาศเชิงบวกในการทำงานร่วมกัน
การทำงานร่วมกันและความรับผิดชอบหน้าที่ (Collaboration and Responsibility)	● ทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ความแตกต่างที่หลากหลายได้ ● ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ● เชื่อมโยงประเด็นการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม โดยเห็นภาพองค์รวมการทำงาน เพื่อความสำเร็จของงานในภาพรวม ● พัฒนาทีมงาน และส่งเสริมจุดเด่น หรือเติมจุดที่ต้องปรับปรุงในการทำงานร่วมกัน ● ส่งเสริมสำนักความรับผิดชอบต่อหน้าที่ รวมถึงสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริม สนับสนุนซึ่งกันและกัน ● สร้าง หรือขยายเครือข่ายการทำงานภายในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับโอกาสในการทำงานร่วมกับทีมต่าง ๆ

ทักษะ	พฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น
	● กำกับ และติดตาม ผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประเมินความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และการสร้างผลสัมฤทธิ์ของงาน ● สร้างแรงจูงใจการทำงานเป็นทีม และสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในทีม ถึงความสำเร็จที่สามารถสร้างได้ร่วมกัน

ทักษะทางการปฏิบัติ (Practical Skills)

ทักษะ	พฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น
ทักษะดิจิทัล (Digital Skills)	● มีความสามารถในการใช้ประโยชน์เทคโนโลยี และสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานและการให้บริการด้วยเทคโนโลยี ● มีความสามารถทำงานและตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-driven Insight) ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและปลอดภัยต่อทั้งตนเอง ผู้ที่เกี่ยวข้อง และองค์กร เพื่อให้ภาครัฐสามารถตอบสนองและให้บริการประชาชนและผู้มีส่วนร่วมได้อย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นคล่องตัวและตอบโต้ภัยการปฏิรูปภาครัฐ ● มีความสามารถในการคาดการณ์ สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร จากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ความสามารถในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล การเป็นแบบอย่างของการทำงานในบริบทดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองต่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)

ทักษะ	พฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น
การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Ethical Standard and Professional)	• เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติต่อความหลากหลายของคน • ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด • สามารถสะท้อนคิดและตกลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง • เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ • กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ
การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy)	• เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง • เชื่อมโยง หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายและภารกิจสำคัญของสำนัก/กอง • ระบุความเชื่อมโยงงานของตนเองและทีมงานกับภารกิจขององค์กร และประโยชน์ที่มีต่อผู้รับบริการ • มีส่วนร่วมในการพัฒนาและการดำเนินการตามทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กรโดยประสานและเชื่อมโยงงานของตนเองและผู้อื่น • ระบุปัญหาและการดำเนินการที่อาจมีผลกระทบต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร • พัฒนาแผนการดำเนินการของทีมงานที่มีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร • กำกับดูแลการทำงานของทีมงานให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร • ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของทิศทางและลำดับความสำคัญของภารกิจขององค์กร • พัฒนาแนวทางและดำเนินการแก้ไขปัญหา หรือความท้าทายในการปฏิบัติงานในมิติต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ • วิเคราะห์และคาดการณ์ผลกระทบของยุทธศาสตร์ประเทศและบริบทแวดล้อมต่อทิศทางและภารกิจขององค์กร และให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียด • สร้างการมีส่วนร่วมในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายการดำเนินการในระดับสำนัก/กอง ที่เป็นรูปธรรม • ดำเนินการเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วน โดยมุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อประเทศชาติและประชาชน

ทักษะ	พฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น
	● คาดการณ์ผลกระทบระยะยาวของทิศทางของประเทศและของโลก รวมถึงนโยบายทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ● มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวข้องกับการกิจขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะประชาชนและผู้รับบริการ ● กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางและภารกิจเร่งด่วนและสำคัญขององค์กร โดยเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับประเทศชาติและประชาชน
การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และชักจูงให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing Self and Others, and Engaging)	● ระบุโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาที่ท้าทาย และส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเอง ● ทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ความแตกต่างหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ● รับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา ● ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางภายในทีมงาน ● สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของเพื่อนร่วมงาน ด้วยการสนับสนุนทรัพยากร การแบ่งปันข้อมูล การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ● กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับการพัฒนาและการทำงานของตนเอง ● ระบุความจำเป็นในการพัฒนาของทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่สอดคล้องกับภารกิจงานและช่องว่างทักษะของแต่ละบุคคล ● ให้คำแนะนำในการจัดทำแผนการเรียนรู้และพัฒนาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ● ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) คำนี้ถึงประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ● กำกับดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างเต็มที่ ● กำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนและดำเนินการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน การจัดการประสิทธิภาพในระดับสำนัก/กอง ● บริหารจัดการ พัฒนา และสร้างวัฒนธรรม ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร ● สร้างความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางขององค์กรในระดับรองหัวหน้าส่วนราชการ และในระดับผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างการมีส่วนร่วมในภารกิจงานที่มีความสำคัญ
การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมให้เกิดบูรณาการในการทำงาน	● ร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย ● รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเปิดกว้าง

ทักษะ	พฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น
และความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating for Integration and Hyper-collaboration)	• ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่นในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน • กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย ใช้และสื่อสารกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน • ทำงานบูรณาการร่วมกับบุคลากรภาครัฐ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม • กำหนดกลยุทธ์และแนวทางการสื่อสารที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในทีมงาน รวมถึงการบริหารความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในทีมงาน • ทำงานและบูรณาการนโยบายร่วมกับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม • ส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในสำนัก/กอง รวมถึงบริหารจัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น • ทำงานและบูรณาการนโยบายร่วมกับรองหัวหน้าหน่วยงานภาครัฐทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม
การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change)	• พัฒนาและเสนอแนวทางในการทำงานที่สร้างสรรค์ • ปรับแนวทางในการทำงานเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาด และความล้มเหลว • แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมองเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน และไม่ชัดเจน • ทำความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล • ระบุโอกาสและอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม และใช้แนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม • แสวงหาการสนับสนุนเพื่อการปรับปรุงงานและการสร้างนวัตกรรม • พัฒนาและกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ มีการประเมินผลกระทบ และมีแผนรองรับ • ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่ ๆ • เข้าใจถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาและดำเนินการตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ • ตระหนักถึงความสำคัญและส่งเสริมวัฒนธรรมของการคิดริเริ่มและนวัตกรรม ที่มุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าให้กับบริการสาธารณะ รวมทั้งให้โอกาสบุคลากรได้คิดริเริ่ม และให้รางวัลและคำชื่นชมอย่างเหมาะสม

ทักษะ	พฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น
	● ปรับแผนและกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ● กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประโยชน์ต่อส่วนรวม ● กระตุ้นให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์ ● คาดการณ์อุปสรรคปัญหาที่อาจปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการอุปสรรคปัญหาดังกล่าว
การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)	● ดูแลการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ● ดำเนินการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและทันการณ์ รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ ● คิดค้น หรือเลือกวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ● ประสานงานและจัดลำดับความสำคัญของการทำงาน เพื่อให้การทำงานสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและนโยบายขององค์กร ● ตัดสินใจและใช้ประโยชน์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างรอบด้าน โดยมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนงาน/โครงการ/ภารกิจที่กำหนด ● ประเมินความคุ้มค่าทางการเงินของโครงการต่าง ๆ โดยพิจารณาคุณค่าและประโยชน์ที่ประชาชนหรือผู้รับบริการจะได้รับ ● กำกับดูแลการใช้ทรัพยากรของทีมงานให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน ● กำหนดและทบทวนแผนการดำเนินงานของทีมงาน ให้มีความสอดคล้องกับภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร ● บริหารจัดการคน งาน และระบบในระดับสำนัก/กอง เพื่อให้การทำงานของสำนัก/กอง สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและนโยบายองค์กร ● ประเมิน ตรวจสอบ และควบคุมการใช้งบประมาณและทรัพยากรให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน ● กำหนดและทบทวนเป้าหมายและแผนงานให้มีความสอดคล้องกับภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร ● ส่งเสริมการมุ่งเน้นการทำงานที่มีประชาชนและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง และการคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ● กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารจัดการ คน งาน ระบบ ให้มีความสอดคล้องกัน ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร

ทักษะ	พฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น
	● กำกับดูแลให้มีการวางแผน รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบการใช้งานงบประมาณที่เหมาะสมและคุ้มค่าให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน
การสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing)	● สื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับ ● ใช้เทคนิคการเล่าเรื่องหรือการใช้การเปรียบเทียบในการสื่อสาร เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับสารสนใจและมีส่วนร่วม ● ใช้รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรและกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เหมาะสม และบริหารจัดการข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อน (Sensitive Information) อย่างเหมาะสมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กรหรือนโยบาย ● วิเคราะห์และทำความเข้าใจกับสารหรือข้อมูลจากหลายแหล่งที่มีความซับซ้อนและบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกัน ● เข้าใจความต้องการพื้นฐาน ความสนใจ ประเด็นปัญหา และแรงจูงใจของผู้อื่น จากการสื่อสาร รวมทั้งคาดการณ์ปฏิกิริยาตอบสนองเพื่อปรับกลยุทธ์การสื่อสารให้เหมาะสม ● ไกล่เกลี่ยประเด็นที่ละเอียดอ่อนหรือประเด็นที่มีปัญหา ● ระบุกลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อสื่อสารกับผู้คนที่แตกต่างกันหลากหลาย เพื่อการมีปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ