# กรอบมาตรฐานหลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ (นบส.ศธ.) รุ่นที่ 16

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

# สารบัญ


| | หน้า |
|---|---|
| องค์ประกอบที่ 1 ชื่อหลักสูตร | 1 |
| องค์ประกอบที่ 2 หลักการและแนวคิด | 2 |
| องค์ประกอบที่ 3 วัตถุประสงค์ | 4 |
| องค์ประกอบที่ 4 เป้าหมายและผลลัพธ์ที่คาดหวัง | 6 |
| องค์ประกอบที่ 5 กรอบความคิดและกรอบทักษะที่เป็นจุดเน้นของหลักสูตร | 8 |
| องค์ประกอบที่ 6 กำหนดคุณสมบัติและการคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนา | 10 |
| องค์ประกอบที่ 7 โครงสร้างหลักสูตร และรูปแบบวิธีการพัฒนา | 11 |
| องค์ประกอบที่ 8 เกณฑ์การสำเร็จการพัฒนา | 19 |
| องค์ประกอบที่ 9 การบริหารจัดการหลักสูตร | 21 |
| องค์ประกอบที่ 10 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตร | 25 |
| องค์ประกอบที่ 11 การติดตามและประเมินผลเชิงพัฒนา | 26 |
| องค์ประกอบที่ 12 งบประมาณดำเนินการ | 27 |

# กรอบมาตรฐานหลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ (นบส.ศธ.) รุ่นที่ 16

## องค์ประกอบที่ 1 ชื่อหลักสูตร

**ชื่อภาษาไทย** หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ (นบส.ศธ.)

**ชื่อภาษาอังกฤษ** Civil Service Executive Development Programme, Ministry of Education

## องค์ประกอบที่ 2 หลักการและแนวคิด

หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ (นบส.ศธ.) เป็นหลักสูตรที่

1. มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อม ด้านกรอบแนวคิดที่จำเป็นสำหรับนักบริหาร (Leadership Mindsets) ภาวะผู้นำ (Leadership Competence) ความสามารถทางการบริหาร (Management Competence) และสนับสนุนการเปลี่ยนบทบาทสำคัญในเส้นทางอาชีพของข้าราชการพลเรือน (Critical Role Transition) จากตำแหน่งประเภทอำนวยการหรือเทียบเท่าไปสู่ตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น โดยการออกแบบ การพัฒนาที่เชื่อมโยงกับการวางแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan: IDP)

2. เชื่อมโยงกับการบริหารการทดแทนตำแหน่งประเภทบริหารของส่วนราชการ (Succession Management) โดยส่วนราชการต้นสังกัดจะต้องมีการจัดทำแผนอัตรากำลังและวางแผนการทดแทนตำแหน่งประเภทบริหาร รวมทั้งมีการคัดเลือกและประเมินผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการที่มีผลงาน เป็นที่ประจักษ์ มีศักยภาพ และคุณลักษณะที่เหมาะสมในการขึ้นสู่ตำแหน่งประเภทบริหารเพื่อเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ของหลักสูตร

3. สอดคล้องและเชื่อมโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ และให้ความสำคัญกับประสบการณ์จริงในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดนโยบาย การทำงาน บูรณาการ การบริหารเครือข่าย และการจัดการกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริงผ่านการจัดทำข้อเสนอ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ (Action Learning Policy Project) ในรูปแบบของผลงานรายบุคคล และผลงานกลุ่ม ซึ่งต้องอาศัยการบูรณาการความรู้และประสบการณ์ การวิเคราะห์ปัญหาและการคาดการณ์ (Scenario Planning) การบริหารความเสี่ยง การประสานและเชื่อมโยงภารกิจทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การมองภาพกว้างและการคิดเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ รวมทั้งความตระหนักและความเข้าใจ ในบริบทแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

4. มุ่งเน้นการเสริมสร้างและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองและกระบวนการกลุ่ม (Active Learning) ตามหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) ประกอบด้วย

4.1 การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาการบริหารงาน หรือการปรับปรุงงานด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ (Individual Study)

4.2 การศึกษาตามกระบวนการกลุ่ม (Group Study/Project) ที่เป็นการศึกษาวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายที่มีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการ หรือองค์การ โดยมีการบูรณาการเพื่อการทำงานร่วมกัน

4.3 การประเมินตนเอง เพื่อการตระหนักรู้ในการพัฒนาตน (Self Assessment for Self Awareness and Development) และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan) พร้อมให้มีการติดตามผลการพัฒนาตาม IDP ด้วยระบบการ Coaching โดยบุคคลอื่น และเพื่อนสมาชิกนักบริหารร่วมกลุ่ม (Individual and Peer Coaching) ภายใต้การแนะนำปรึกษา (Counselling) จากวิทยากรที่ปรึกษาประจำกลุ่ม

4.4 การประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้บริหาร เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็น Active Learning และเพื่อการบูรณาการองค์ความรู้และทักษะทางการบริหาร และการนำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ตามบทบาทของนักบริหารระดับต้น

5. มุ่งเน้นการเสริมสร้างเครือข่ายนักบริหาร ผู้นำภาคส่วนต่าง ๆ ในการพัฒนาการศึกษา เศรษฐกิจและสังคม โดยการร่วมมือและประสานงานกัน พร้อมนำองค์ความรู้ ทักษะและเทคนิควิธีการสมัยใหม่มาเสริมพลังการขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษา ตามหลักการ Education for All, All for Education และช่วยพัฒนาทักษะ และแรงจูงใจเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ให้บรรลุผล สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

**องค์ประกอบที่ 3 วัตถุประสงค์**

ผู้เข้ารับการพัฒนาได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ภาวะผู้นำ และคุณลักษณะตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น (ตำแหน่งรองอธิบดีหรือเทียบเท่า) ซึ่งมีบทบาทสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

**1. การเป็นผู้บริหารที่มีกรอบความคิด (Mindset) ครอบคลุมรอบด้าน** ประกอบด้วย กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) กรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวม (Outward Mindset) กรอบความคิดแบบโลกาภิวัตน์ (Global Mindset) และกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล (Digital Mindset)

**2. การบริหารจัดการตนเอง (Leading Self)** บทบาทหน้าที่ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติหน้าที่และการเติบโตตามเส้นทางอาชีพในราชการ การเป็นต้นแบบที่ดี การรับมือกับการเปลี่ยนบทบาทและหน้าที่ในฐานะผู้บริหาร การสร้างบุคลิกภาพที่ดี การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การตัดสินใจ การเจรจาต่อรอง มีความฉลาดทางอารมณ์ คุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ และเป็นผู้นำ ที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลง

**3. การบริหารและพัฒนาบุคลากร (Managing and Developing People)** บทบาทหน้าที่ ในการบริหารและพัฒนาบุคคล (ผู้ใต้บังคับบัญชา) เพื่อขับเคลื่อนงานอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมปัจจัยเกื้อหนุนต่าง ๆ ในการสร้างและพัฒนาบุคลากรให้ได้รับการเรียนรู้และพัฒนาตามเส้นทางการเติบโตในราชการการมอบหมายงานและการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) การบริหารจัดการความขัดแย้ง เป็นต้น

**4. การบริหารองค์กร ทรัพยากร และผลลัพธ์ (Managing Organization, Resources, and Results)** บทบาทหน้าที่ในการบริหารองค์กรและบูรณาการเชื่อมโยงภารกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร มีภาวะผู้นำในการตัดสินใจได้อย่างทันการณ์ สามารถบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีเป้าหมายเพื่อยกระดับการบริการภาครัฐให้เกิดประโยชน์สุข ต่อประชาชนและการพัฒนาประเทศ สามารถสร้างระบบนิเวศและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานเพื่อสร้างสมดุลคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรในการขับเคลื่อนภารกิจ รวมทั้งสร้างการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุน การพัฒนานวัตกรรมในด้านการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีความรู้ความสามารถ ในการบริหารงานต่าง ๆ อาทิ การกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่/เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารราชการ โครงการ และงบประมาณ

**5. การบริหารทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และการเปลี่ยนแปลง (Creating Strategic Directions, Alignment, and Change)** บทบาทหน้าที่ในการบริหารทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ โดยตระหนักถึงผลกระทบของบริบททางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศ ภารกิจของภาครัฐและองค์กร สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางนโยบายสาธารณะในการปฏิบัติราชการ เพื่อตอบสนองการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ

**6. การบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ (Managing Education for Excellence)** บทบาทหน้าที่ในการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ เพื่อให้ตระหนักในบทบาทของนักบริหารด้าน

การศึกษาและมีส่วนร่วมกับเครือข่ายต่าง ๆ ในการบริหารจัดการการศึกษาของประเทศให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เทียบได้กับมาตรฐานสากลและเสริมสร้างทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพพึ่งตนเองได้และมีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อคุณภาพในการดำรงชีวิตและเพื่อความมั่นคงของสังคมโดยรวม

**องค์ประกอบที่ 4 เป้าหมายและผลลัพธ์ที่คาดหวัง**

**“Agile Transformative Leader”** หมายถึง ผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว โดยมีกรอบความคิดที่ครอบคลุมรอบด้าน มีความรู้ความสามารถสูง มีจริยธรรม เข้าอกเข้าใจผู้อื่น มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว สามารถทำงานเชิงรุกเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ นำพาองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวังและสร้างผลกระทบในวงกว้างแก่ระบบราชการ ความผาสุกของประชาชน และการพัฒนาประเทศ

นอกจากนี้ หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ (นบส.ศธ.) คาดหวังให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตามหลักสูตร เป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรและสะท้อนบุคลิกภาพหรือสมรรถนะที่โดดเด่น เรียกว่า **“PARA Executive”** ประกอบด้วย

**1. การเสริมสร้างความร่วมมือ (P : Participative Competency)**

1.1 มีแนวคิด/ค่านิยมที่พร้อมให้ความร่วมมือ (Cooperative Mindset)

1.2 มีสปิริตการทำงานเป็นทีม (Team Spirit)

1.3 มีความสามารถในการสร้างเครือข่ายและการทำงานแบบเครือข่ายกับภาคส่วน/บุคคลต่าง ๆ (Networking)

**2. ความกระตือรือร้น มุ่งมั่นและจริงจัง (A : Active Competency)**

2.1 มีสปิริตกับการทำงานของตนและของทีม (Active Spirit)

2.2 มีแรงจูงใจเพื่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงาน (High Motive)

2.3 มีความสามารถในการนำความคิดสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล (Action – Oriented/Achievement)

**3. การเคารพและให้เกียรติแก่ผู้อื่น (R : Respectful Competency)**

3.1 มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมของตนเพื่อสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น (Self Control)

3.2 มีจิตใจเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ ที่หลากหลาย (Open Mindedness)

3.3 มีความสามารถ จริงใจและให้ความสำคัญกับบุคคลอื่น ๆ (People Valuing)

**4. การแสดงออกถึงความรับผิดชอบในผลการกระทำของตน (A : Accountability Competency)**

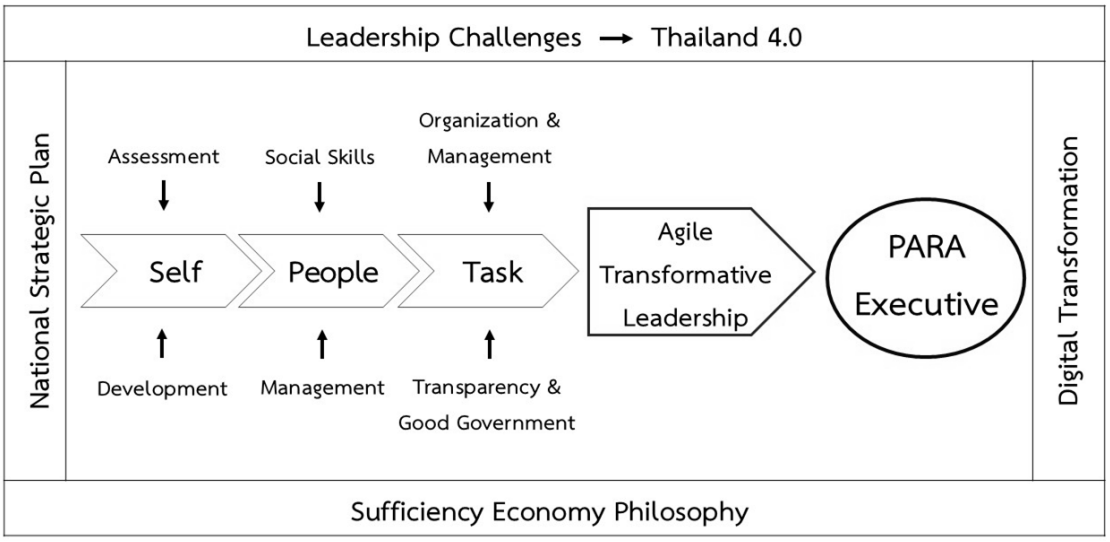
4.1 มีเจตจำนงชัดเจนในตนเอง เพื่อ

1) การปฏิบัติ/การบริหารที่โปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบ (Transparency)

2) พฤติกรรมการนำ การสั่งการและการปฏิบัติหน้าที่ที่ซื่อสัตย์ สุจริตและมีคุณธรรม (Honesty/Ethical Conduct)

4.2 กำกับ ดูแลและส่งเสริมบุคลากรในกำกับหรือในงาน ให้มีความรับผิดชอบในการกระทำของตน และทำตนเป็นแบบอย่าง (Supervision as a Good Example)

ดังนั้น หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ (นบส.ศธ.) จึงเป็น PARA Administrative Leadership Development Program ที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในบริบทของการบริหารจัดการภาครัฐยุคใหม่ (New Public Management) ที่มีธรรมาภิบาลและยั่งยืน แสดงเป็นแผนภาพ ดังนี้



**องค์ประกอบที่ 5 กรอบความคิดและกรอบทักษะที่เป็นจุดเน้นของหลักสูตร**

การกำหนดจุดเน้นในการพัฒนานักบริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ (นบส.ศธ.) ต้องการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ที่ยึดติดแบบเดิม (Fixed Mindset) ให้มีความยืดหยุ่นและปรับกระบวนทัศน์ ให้สอดคล้องกับหลักการและแนวคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมายและผลลัพธ์ที่คาดหวังของหลักสูตรฯ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กรอบความคิด (Mindsets) 4 ด้าน ได้แก่

1.1 กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) หมายถึง ทัศนคติแบบยืดหยุ่นและเติบโตพัฒนาต่อไปข้างหน้า เชื่อในศักยภาพของคน และเชื่อในความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองได้เสมอ ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจะมองเห็นโอกาสและเรียนรู้จากวิกฤตและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น รับผิดชอบ และบริหารการเรียนรู้และพัฒนาของตนเอง (Self-Driven Learning) กล้าเผชิญและแก้ไขปัญหาและอุปสรรค เปิดกว้างและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รับผิดชอบผลลัพธ์ พร้อมรับการตรวจสอบ และให้โอกาสในการเรียนรู้แก่ผู้อื่น

1.2 กรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวม (Outward Mindset) หมายถึง ทัศนคติที่มองเห็นคุณค่าของผู้อื่น และให้ความสำคัญกับผู้อื่นไม่น้อยไปกว่าของตนเอง ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวมปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ (Respect) มุ่งสร้างการมีส่วนร่วม ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน และไม่เลือกปฏิบัติ คำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจต่อส่วนรวมโดยพิจารณาถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนและทุกระดับ ทำงานด้วยจิตสาธารณะเป็นที่ตั้งโดยตระหนักและมุ่งเน้นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ของประเทศ ประชาชน และผู้รับบริการเป็นสำคัญ

1.3 กรอบความคิดแบบโลกาภิวัตน์ (Global Mindset) หมายถึง ทัศนคติที่เปิดรับและตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกและความหลากหลายในมิติต่าง ๆ ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบสากลจะสามารถระบุโอกาส (Opportunities) ในการพัฒนาหรือปรับปรุงงานและองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ลงมือสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจากการมองเห็นโอกาส ปฏิบัติงานบนหลักสากลและแนวปฏิบัติที่เป็นสากล เช่น หลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) หรือหลักสากลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสามารถนำหลักและแนวปฏิบัติที่เป็นสากลดังกล่าว มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเองโดยที่ยังสามารถคงไว้ซึ่งมาตรฐานสากล และปฏิบัติงานภายใต้ความหลากหลายของวัฒนธรรมและความแตกต่างของปัจเจกบุคคลได้

1.4 กรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล (Digital Mindset) หมายถึง ทัศนคติที่ช่วยให้บุคคลเห็นโอกาสและความเป็นไปได้ในการใช้และดึงศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาการทำงานและการใช้ชีวิต ส่งผลให้มีความสนใจใคร่รู้ถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ เข้าใจรูปแบบ และทิศทางของเทคโนโลยีและดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Digital Landscape) สามารถปฏิบัติงานและใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทดิจิทัล ผู้ที่มีกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล จะสามารถทำงานและใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบริบทที่เทคโนโลยี

ดิจิทัลมีบทบาทอย่างมาก รวมทั้งมองเห็นโอกาสและสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในชีวิตประจำวันและการทำงานได้อย่างเหมาะสม และปลอดภัยเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและการทำงาน

2. กรอบทักษะ (Skillset) ที่สำคัญและจำเป็นที่ครอบคลุมทั้งทักษะเพื่อการพัฒนาตนเอง เพื่อการทำงานร่วมกันผู้อื่น และเพื่อการเติบโตตามสายงาน จำแนกเป็น 4 ทักษะ ดังนี้

2.1 ทักษะการรู้คิด (Cognitive Skills) ได้แก่

2.1.1 การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking)

2.1.2 การคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking)

2.1.3 การเรียนรู้ที่จะรักเรียน (Learning to Learn)

2.2 ทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Skills) ได้แก่

2.2.1 การตระหนักถึงความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy)

2.2.2 การเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น (Empathy)

2.2.3 การทำงานร่วมกันและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Collaboration and Responsibility)

2.3 ทักษะทางการปฏิบัติ (Practical Skills) ได้แก่

2.3.1 ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (Functional Skills)

2.3.2 ทักษะดิจิทัล (Digital Skills)

2.4 ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills) ได้แก่

2.4.1 การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Ethical Standard and Professional)

2.4.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy)

2.4.3 การพัฒนาตนเองและผู้อื่นและชักจูงให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing Self and Others, and Engaging Others)

2.4.4 การอำนวยและส่งเสริมให้เกิดบูรณาการในการทำงานและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating for Integration and Hyper-collaboration)

2.4.5 การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change)

2.4.6 การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)

2.4.7 การสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing)

**องค์ประกอบที่ 6 กำหนดคุณสมบัติและการคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนา**

ผู้มีสิทธิ์สมัครเข้ารับการพัฒนาหลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ (นบส.ศธ.) ต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

**1. คุณสมบัติ**

1.1 ข้าราชการพลเรือน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พนักงานองค์การของรัฐและรัฐวิสาหกิจ หรือผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอื่น หรือเรียกชื่ออย่างอื่นที่ปฏิบัติราชการเช่นเดียวกับประเภทอำนวยการ ดังนี้

1.1.1 ผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ที่มีประสบการณ์ทางการบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี 6 เดือน หรือผู้ดำรงตำแหน่งอื่นที่ปฏิบัติราชการเช่นเดียวกับประเภทอำนวยการไม่น้อยกว่า 1 ปี 6 เดือน ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด หรือเคยดำรงตำแหน่งข้างต้นรวมกันแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี 6 เดือน นับถึงวันเปิดการพัฒนา

1.1.2 มีอายุราชการเหลือไม่น้อยกว่า 2 ปี นับถึงวันที่ 30 กันยายน ของปีที่เข้ารับการพัฒนา

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

1.2.1 เป็นผู้ได้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี 6 เดือน หรือ

1.2.2 ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในระบบหรือผู้บริหารโรงเรียนเอกชนนอกระบบ ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี 6 เดือน

1.3 ในระหว่างการสมัครและในระหว่างเข้ารับการพัฒนาหลักสูตรนี้ จะต้องไม่เข้ารับฝึกอบรมหรือการพัฒนาหรือไปศึกษาดูงานต่างประเทศในหลักสูตรอื่น ๆ

1.4 เป็นผู้มีสุขภาพแข็งแรง และสามารถเข้ารับการพัฒนาได้ตลอดหลักสูตร

2. การคัดเลือก

หน่วยงานต้นสังกัดคัดเลือกและเสนอชื่อบุคลากรในสังกัดที่มีคุณสมบัติที่กำหนดเข้ารับการพัฒนา โดยรับรองว่าเป็นผู้ที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ มีความสามารถในการบริหารจัดการและพัฒนาตนเอง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เป็นต้นแบบที่ดีและมีคุณลักษณะที่เหมาะสม มีกรอบความคิด (Mindset) ที่ครอบคลุมรอบด้าน มีทักษะ (Skillset) และมีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient : EQ) รวมทั้ง มีศักยภาพในการทำงานในตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น (ตำแหน่งรองอธิบดีหรือเทียบเท่า) และการเสนอชื่อดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับการบริหารการทดแทนตำแหน่งประเภทบริหาร (Succession Management) และ/หรือ ข้อมูลผู้บริหารระดับต้นและระดับสูงของส่วนราชการที่จะเกษียณอายุราชการ ภายใน 5 ปี

ทั้งนี้ สัดส่วนของผู้เข้ารับการพัฒนาต้องเป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2559 เรื่อง การพัฒนาบุคลากรภาครัฐโดยการจัดหลักสูตรฝึกอบรมของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งกำหนดให้สัดส่วนของผู้เข้ารับการพัฒนาจากภายนอกส่วนราชการไม่ว่าจากหน่วยงานอื่นในภาครัฐหรือภาคเอกชนจะต้องมีจำนวนไม่เกินร้อยละ 15 ของผู้เข้ารับการพัฒนาทั้งหมด

**องค์ประกอบที่ 7 โครงสร้างหลักสูตร และรูปแบบวิธีการพัฒนา**

**1. โครงสร้างและระยะเวลาของหลักสูตร ดังนี้**

**1.1 โครงสร้างของหลักสูตร** ประกอบด้วย 6 ส่วน คือ

1.1.1 กิจกรรมเตรียมความพร้อมก่อนการพัฒนา (Pre-session)

1.1.2 กิจกรรมปฐมนิเทศ (Orientation Session)

1.1.3 กิจกรรมการพัฒนา (Development Session)

1.1.4 การจัดทำข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ (Action Learning Policy Project)

1.1.5 กิจกรรมการนำเสนอผลงาน (Presentation Session)

1.1.6 การประมวลองค์ความรู้และการสรุปผลการเรียนรู้ (Integrative Session of Lessons Learned & Reflection-base Learning)

**1.2 ระยะเวลาของหลักสูตร** อย่างน้อย 1 เดือน โดยภายในระยะเวลาตลอดหลักสูตร ประกอบด้วย

1.2.1 การเรียนรู้ในกิจกรรม/หัวข้อวิชาต่าง ๆ อย่างน้อย 80 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 171 ชั่วโมง

1) กิจกรรมการเตรียมความพร้อม (Pre-session) เป็นการชี้แจงรายละเอียดหลักสูตร เพื่อให้เข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมายและผลลัพธ์ที่คาดหวังของการพัฒนา ประเมินตนเอง (Self-assessment) เพื่อประเมินความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และการประเมินบุคลิกภาพ (Personality Assessment) จำนวน 6 ชั่วโมง

2) กิจกรรมปฐมนิเทศ (Orientation Session) จำนวน 3 ชั่วโมง

2.1) การแนะนำและการวางแผนการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study : IS) และรายงานการศึกษากลุ่ม (Group Project : GP) และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan : IDP)

2.2) การสำรวจความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อหลักสูตร

3) กิจกรรมการพัฒนา (Development Session) จำนวน 162 ชั่วโมง

3.1) การพัฒนาในกิจกรรม/หัวข้อต่าง ๆ

3.2) การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan: IDP)

1.2.2 การจัดทำข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ (Action Learning Policy Project) กำหนดให้มีการพบอาจารย์ที่ปรึกษา/วิทยากรที่ปรึกษา ผลงานรายบุคคล จำนวน 5 ครั้ง และผลงานกลุ่ม จำนวน 5 ครั้ง

1.2.3 กิจกรรมการนำเสนอผลงาน (Presentation Session) กำหนดให้มีการนำเสนอรายงานการศึกษาส่วนบุคคลและรายงานการศึกษากลุ่ม จำนวน 36 ชั่วโมง

1.2.4 การประมวลองค์ความรู้และการสรุปผลการเรียนรู้ (Integrative Session of Lessons Learned & Reflection-base Learning) กำหนดให้มีการประมวลความรู้จากรายวิชาต่าง ๆ มาบูรณาการ ผ่านการสรุปและสะท้อนผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนา เพื่อให้เห็นภาพรวมและเข้าใจในเนื้อหาอย่างลึกซึ้ง จำนวน 18 ชั่วโมง

ทั้งนี้ กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดพัฒนาสัปดาห์ละ 3 วัน รวมทั้งสิ้น 225 ชั่วโมง โดยจำแนกเป็น

(1) กิจกรรมเตรียมความพร้อมก่อนการพัฒนา (Pre-session) กิจกรรมปฐมนิเทศ (Orientation Session) กิจกรรมการพัฒนา (Development Session) ในสาระการเรียนรู้ตามบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น ด้านที่ 1 – 5 กิจกรรมการนำเสนอผลงาน การประมวลองค์ความรู้และการสรุปผลการเรียนรู้ (Integrative Session of Lessons Learned & Reflection-base Learning) รวมจำนวน 199 ชั่วโมง

(2) จัดทำรายวิชาเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กำหนดในกรอบมาตรฐานหลักสูตรฯ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของกระทรวงศึกษาธิการ คือ กิจกรรมการพัฒนา (Development Session) ในสาระการเรียนรู้ตามบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น ด้านที่ 6 จำนวน 26 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 13.07 ของจำนวนชั่วโมงที่ดำเนินการตามกรอบมาตรฐานหลักสูตรฯ

**1.3 รายละเอียดโครงสร้างหลักสูตร** กำหนดความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น 6 ด้าน รวมถึงกรอบความคิดและกรอบทักษะที่เป็นจุดเน้นของหลักสูตร ดังนี้

**1.3.1 กิจกรรมการเตรียมความพร้อมก่อนการพัฒนา (Pre-session)** มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมายและผลลัพธ์ที่คาดหวังของการพัฒนา ประเมินตนเอง (Self-assessment) เพื่อประเมินความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และการประเมินบุคลิกภาพ (Personality Assessment) เช่น Big Five Personality Test, DISC หรือ Myer-Briggs Type Indicator เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลสำหรับวางแผนการเรียนรู้และพัฒนาตนเองระหว่างการพัฒนาในหลักสูตร

**1.3.2 กิจกรรมปฐมนิเทศ (Orientation Session)** มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจรายละเอียดกิจกรรมการเรียนรู้ตลอดหลักสูตร การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (IDP) การจัดทำผลงานรายบุคคล (Individual Study : IS) การจัดทำผลงานกลุ่ม (Group Project : GP) หลักเกณฑ์ในการสำเร็จการพัฒนาเข้าใจถึงความสำคัญและความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่าง ๆ ในหลักสูตร รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนา

**1.3.3 กิจกรรมการพัฒนา (Development Session)**

เนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรในการเตรียมความพร้อมผู้เข้ารับการพัฒนาในการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น (ตำแหน่งรองอธิบดีหรือเทียบเท่า) โดยสามารถจำแนกสาระการเรียนรู้ตามบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น 6 ด้าน ดังนี้

**1) การเป็นผู้บริหารที่มีกรอบความคิด (Mindset) ครอบคลุมรอบด้าน** ประกอบด้วย กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) กรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวม

(Outward Mindset) กรอบความคิดแบบโลกาภิวัตน์ (Global Mindset) และกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล (Digital Mindset)

**1.1) วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตระหนักและเข้าใจถึงความสำคัญในการปรับกรอบความคิด (Mindset) จากตำแหน่งประเภทอำนวยการที่ปฏิบัติหน้าที่ Functional Leader ไปสู่ตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น หรือ Business Leader ซึ่งมีบทบาทเป็นผู้บริหารองค์กรที่ต้องเผชิญกับความท้าทาย และต้องมีภาวะผู้นำและทักษะที่สูงขึ้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาไปสู่การเป็นผู้บริหารที่มีกรอบความคิด (Mindset) ครอบคลุมรอบด้าน ประกอบด้วย กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) กรอบความคิดแบบมุ่งส่วนรวม (Outward Mindset) กรอบความคิดแบบโลกาภิวัตน์ (Global Mindset) และกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล (Digital Mindset)

**1.2) ตัวอย่างประเด็นการเรียนรู้** การบริหารการเรียนรู้และพัฒนาของตนเอง (Self-driven Learning) การจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง (Individual Development) การสร้างทัศนคติแบบยืดหยุ่นและเติบโตพัฒนา การสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดและเส้นทางสู่ความเป็นผู้นำ การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม การพัฒนาสู่ความยั่งยืน ตามเป้าหมาย SDGs การพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง การบริหารภาครัฐกับเทคโนโลยีดิจิทัล เป้าหมายการขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐไปสู่รัฐบาลดิจิทัล การยกระดับการบริการภาครัฐ

**2) การบริหารจัดการตนเอง (Leading Self)**

**2.1) วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้มีความพร้อมกับการเปลี่ยนบทบาทและหน้าที่ในฐานะผู้บริหาร การสร้างบุคลิกภาพที่ดี มีความฉลาดทางอารมณ์ การมีคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การตัดสินใจ การเป็นผู้นำที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลง

**2.2) ทักษะที่เป็นจุดเน้น** : (1) การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking) (2) การคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking) (3) การเรียนรู้ที่จะรักเรียน (Learning to Learn) (4) การตระหนักถึงความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) (5) การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Ethical Standard and Professional) และ (6) การพัฒนาตนเองและผู้อื่นและชักจูงให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing Self and Others, and Engaging Others)

**2.3) ตัวอย่างประเด็นการเรียนรู้** : เครื่องมือและเทคนิคการวิเคราะห์เชิงระบบ เช่น Design Thinking, Agile Scrum Workshop ผู้นำและการสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ (Trusted Leader) บุคลิกภาพของผู้บริหาร การบริหารเพื่อสร้างความฉลาดทางอารมณ์ (Leadership and Emotional Intelligence) การตัดสินใจ การสื่อสาร การสอนงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง

**3) การบริหารและพัฒนาบุคลากร (Managing and Developing People)**

**3.1) วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถขับเคลื่อนงานโดยส่งเสริมปัจจัยเกื้อหนุนต่าง ๆ ในการสร้างและพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ ได้รับการเรียนรู้และพัฒนาตามเส้นทางการเติบโตในอาชีพราชการ มีการมอบหมายงานและการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ การบริหารความหลากหลาย และการบริหารจัดการความขัดแย้ง

**3.2) ทักษะที่เป็นจุดเน้น** : (1) การเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น (Empathy) (2) การทำงานร่วมกันและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Collaboration and Responsibility) (3) การพัฒนาตนเองและผู้อื่นและชักจูงให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing Self and Others, and Engaging Others) (4) การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results) และ (5) การสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing)

**3.3) ตัวอย่างประเด็นการเรียนรู้** : การสร้างความจงรักภักดี (Loyalty) การมีส่วนร่วม (Engagement) และการรักษาพนักงาน (Retention) การบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) การบริหารความหลากหลาย การสร้างวัฒนธรรมองค์กรสมัยใหม่ การส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีแก่พนักงาน การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง

**4) การบริหารองค์กร ทรัพยากร และผลลัพธ์ (Managing Organization, Resources, and Result)**

**4.1) วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถบริหารองค์กรและบูรณาการเชื่อมโยงภารกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร มีภาวะผู้นำในการตัดสินใจได้อย่างทันต่อเหตุการณ์ สามารถบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศ สามารถสร้างระบบนิเวศและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อยกระดับการปฏิบัติงาน สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรในการขับเคลื่อนภารกิจ และการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**4.2) ทักษะที่เป็นจุดเน้น** : (1) การทำงานร่วมกันและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Collaboration and Responsibility) (2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy) (3) การอำนวยและส่งเสริมให้เกิดบูรณาการในการทำงานและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating for Integration and Hyper-collaboration) (4) การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง(Driving Innovation and Change) (5) การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results) และ (6) ทักษะดิจิทัล (Digital Skills)

**4.3) ตัวอย่างประเด็นการเรียนรู้** : การสร้างระบบนิเวศและวัฒนธรรมองค์กร การทำงานที่มีประชาชนและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และนำไปสู่การปฏิบัติ การบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน การบริหารข้อมูลขนาดใหญ่ เทคโนโลยีดิจิทัลกับการบริหารงานภาครัฐ การรับมืออาชญากรรมทางไซเบอร์ (Cyber Crime)

**5) การบริหารทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และการเปลี่ยนแปลง (Creating Strategic Directions, Alignment and Change)**

**5.1) วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถบริหารทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และการเปลี่ยนแปลง โดยตระหนักถึงผลกระทบของบริบททางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศ ภารกิจของภาครัฐและองค์กร

สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางนโยบายสาธารณะในการปฏิบัติราชการ เพื่อตอบสนองการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ

**5.2) ทักษะที่เป็นจุดเน้น** : (1) การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking (2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy) (3) การอำนวยและส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการในการทำงานและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating for Integration and Hyper-collaboration (4) ทักษะดิจิทัล (Digital Skills) (5) การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change)

**5.3) ตัวอย่างประเด็นการเรียนรู้** : แนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ การบริหารและตัดสินใจบนฐานข้อมูล การบริหารเครือข่ายและการบูรณาการการทำงาน การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างนโยบายสาธารณะ การบริการภาครัฐเทคนิค การวิเคราะห์เชิงระบบ การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง

**6) การบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ (Managing Education for Excellence)**

**6.1) วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตระหนักในบทบาทของนักบริหารด้านการศึกษาและมีส่วนร่วมกับเครือข่ายต่าง ๆ ในการบริหารจัดการการศึกษาของประเทศให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เทียบได้กับมาตรฐานสากลและเสริมสร้างทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพ พึ่งตนเองได้และมีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อคุณภาพในการดำรงชีวิตและเพื่อความมั่นคงของสังคมโดยรวม

**6.2) ทักษะที่เป็นจุดเน้น** : (1) การนำเชิงยุทธศาสตร์การจัดการการศึกษาของชาติให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล และ (2) การนำเพื่อให้ภาคส่วนต่าง ๆ ร่วมมือในการจัดการศึกษาที่มีพลังในการสร้างสังคมยุคใหม่ให้มั่นคงและยั่งยืน

**6.3) ตัวอย่างประเด็นการเรียนรู้** : (1) แผนปฏิรูปการศึกษาเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2) การเสริมสร้างพลังเครือข่ายตามหลักการ “ Education for All, All for Education” (3) การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยกระบวนการลูกเสือ เพื่อเสริมสร้างเครือข่ายทางการศึกษาและการบริหารจัดการ หรือกิจกรรมเพื่อพัฒนาความผูกพันร่วมกัน เพื่อสร้างผลงานของทีมผู้บริหาร (4) การพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะและแรงจูงใจในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) (5) การจัดการการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Education for Sustainable Development) ตามหลักการของ UNESCO เพื่อการพัฒนาในศตวรรษที่ 21 และ (6) การบูรณาการองค์ความรู้และทักษะการเป็นผู้บริหาร/ผู้นำเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ (Integrative Learning as PARA Executive in Managing Change for Excellence)

**1.3.4 การทำข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ (Action Learning Policy Project)**

**1) วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถจัดทำข้อเสนอ ในการขับเคลื่อนนโยบาย ในฐานะผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น สามารถกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนนโยบายและการมองภาพองค์รวม เข้าใจบริบทแวดล้อมและ

การคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต บริหารจัดการ แก้ปัญหาที่เป็นประเด็นสำคัญเร่งด่วน และสามารถกำหนดแนวทาง ในการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

**2) การจัดทำข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ ในรูปแบบผลงานรายบุคคลและผลงานกลุ่ม**

**2.1) การจัดทำผลงานรายบุคคล (Individual Study)** ที่สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนทัศน์และกระบวนการคิดภายใต้หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น โดยข้อเสนอในการขับเคลื่อนนโยบายหรือแนวทางการแก้ปัญหาจะต้องมีความเป็นรูปธรรม มีการประยุกต์ใช้แนวคิดหรือกระบวนการของเทคโนโลยีดิจิทัลมีความเป็นนวัตกรรม และข้อเสนอ หรือทางเลือกในการดำเนินการจะต้องไม่เคยมีผู้เสนอมาแล้วในอดีต

**2.2) การจัดทำผลงานกลุ่ม (Group Project)** ที่สะท้อนให้เห็นถึงการบูรณาการภารกิจของส่วนราชการหรือหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบาย และยุทธศาสตร์ระดับประเทศ สอดรับกับบริบทความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง โดยข้อเสนอหรือทางเลือกในการขับเคลื่อนนโยบายจะต้องไม่เคยมีผู้เสนอมาแล้วในอดีต

**2.3) การจัดทำรายงานการศึกษาดูงานในประเทศ** ที่สะท้อนให้เห็นผลการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการองค์กรทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนที่เป็นเลิศ (Best Practices) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชน

**2.4) การจัดทำรายงานการศึกษาดูงานต่างประเทศ** ที่สะท้อนให้เห็นผลการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการองค์กร เพื่อหาแนวทางและรูปแบบการพัฒนาองค์กรและศักยภาพของประเทศให้ก้าวสู่ระดับสากล เป็นการเสริมสร้างวิสัยทัศน์และมุมมองระดับสากล

ทั้งนี้ การจัดทำรายงานตามข้อ 2.1) – 2.4) ถือเป็นเงื่อนไขการสำเร็จการพัฒนา โดยการจัดทำรายงานตามข้อ 2.3) และ 2.4) เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพร้อมด้านการบริหารงานการศึกษา สะท้อนหลักการของ UNESCO ที่ว่า Education for All, All for Education เป็นการเรียนรู้เพื่อการศึกษาเปรียบเทียบ (Comparative Studies) และใช้ระบบ Benchmarking (องค์ความรู้เชิงประจักษ์) ผ่านการคิดและลงมือทำ (Active Learning) จากประสบการณ์ จากประเด็นหรือการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง มุมมองที่หลากหลาย ผ่านกระบวนการกลุ่ม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเน้นการทำงานเป็นทีม

**2.5) ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำในการทำผลงานรายบุคคลและผลงานกลุ่ม** ในการจัดทำรายงานตามข้อ 2.1) – 2.4) มีวิทยากรให้คำปรึกษาแนะนำ ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการทำงานในการบริหารองค์กร (หรือเคยดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น ขึ้นไป) และ/หรือ ผู้เชี่ยวชาญที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ในวงกว้าง ทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชนในสัดส่วนที่เหมาะสม

ทั้งนี้ อาจพิจารณาให้รองหัวหน้าส่วนราชการที่เป็นตำแหน่งเป้าหมายในปัจจุบันทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาผลงานรายบุคคล เพื่อเพิ่มความสมบูรณ์ของผลงาน รวมทั้งการกำกับและติดตามการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ

**2.6) การนำเสนอผลงานรายบุคคลและผลงานกลุ่ม** เป็นการนำเสนอผลงานรายบุคคลและผลงานกลุ่มต่อผู้ให้คำปรึกษาผลงานและผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้ มีการกำหนด

ประเด็นในการประเมินที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพของผลงาน การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ บทบาทภารกิจ การวิเคราะห์สภาพปัญหา การกำหนดประเด็นศึกษา การวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอที่สามารถตอบสนองต่อการแก้ปัญหา ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น แนวทางในการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ

**1.3.5 กิจกรรมการนำเสนอผลงาน (Presentation Session)** ประกอบด้วยการนำเสนอผลงานรายบุคคลและผลงานกลุ่ม 1) รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study : IS) 2) รายงานการศึกษากลุ่ม (Group Project : GP) 3) รายงานการศึกษาดูงานในประเทศ และ 4) รายงานการศึกษาดูงานต่างประเทศ

**1.3.6 การประมวลองค์ความรู้และการสรุปผลการเรียนรู้ (Integrative Session of Lessons Learned & Reflection-base Learning)** เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักบริหารผนวกกับประสบการณ์ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคน ร่วมกันสรุปบทเรียน ตกผลึกองค์ความรู้ที่ได้จริง สะท้อนทักษะ สมรรถนะ ที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน กระบวนการนี้จะดำเนินการเป็นรายวิชา/รายด้าน แสดงถึงผลลัพธ์ที่คาดหวังและนำไปพัฒนาต่อเนื่องต่อไปเมื่อสำเร็จการพัฒนาไปแล้ว

**2. รูปแบบวิธีการพัฒนา**

ดำเนินการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลาย มีการออกแบบหลักสูตรและช่วงเวลาการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้สมัยใหม่ รวมทั้งมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ กระตุ้นการเรียนรู้ และตอบโจทย์ ความต้องการในการพัฒนารายบุคคล โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผลลัพธ์ในการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น ให้ความสำคัญกับรูปแบบการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ หลักการ 70-20-10 การเรียนรู้จากประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติ (Action-based Learning) การฝึกอบรมแบบผสมผสาน (Blended Learning) การเรียนรู้ผ่านประเด็นหรือปัญหาที่เกิดขึ้นจริง (Problem-based Learning) กรณีศึกษา เป็นต้น โดยมีรูปแบบวิธีการพัฒนา ตลอดจนกิจกรรมที่จะสามารถใช้ยกระดับการพัฒนาหลักสูตรนักบริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ (นบส.ศธ.) ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อาทิ

2.1 การสร้างการตระหนักรู้ (Self-awareness) ถือเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยในการปรับกรอบความคิด (Mindset) เข้าใจถึงความสำคัญของการพัฒนา ได้แก่ การรับรู้และเข้าใจตนเองทั้งด้านอารมณ์ ความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรม การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง การจัดการตนเอง การตระหนักรู้ต่อบทบาทหน้าที่ต่อราชการและสังคม การยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ การสร้าง Mindset จะสอดแทรกทุกช่วงของหลักสูตร โดยเฉพาะในช่วงต้น

2.2 การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Learning from Experience) ประสบการณ์ทางการบริหาร หรือกรณีศึกษาต่าง ๆ เป็นหัวใจสำคัญต่อการพัฒนาผู้บริหาร เนื่องจากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงเหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) ที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถฝึกฝนทักษะทางการบริหาร ภาวะผู้นำในบริบทและสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกัน การที่ผู้บริหารได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์ทางการบริหารที่ท้าทาย ทั้งล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จ จะสามารถช่วยกระตุ้นการเรียนรู้ ต่อยอดภาวะผู้นำ และการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ รวมถึงการทำกิจกรรมกลุ่ม (Workshop) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Play) หรือ

การอภิปรายร่วมกัน จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ในการบริหารงาน จะสามารถเพิ่มพูนทักษะหรือประสบการณ์ทางการบริหารได้

2.3 การอบรมในห้องเรียน (Classroom Learning) เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเสวนา การแลกเปลี่ยนกรณีศึกษา รวมทั้งการจัดหลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ จะมีรูปแบบผสมผสาน (Blended Learning) มากขึ้น

2.4 การสอนงานและการโค้ช (Coaching) เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้รับทั้งการถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ และทักษะทางการบริหาร และพัฒนาศักยภาพผ่านคำถามที่ช่วยกระตุ้นความคิดและการตัดสินใจ โดยอาจพิจารณาให้รองหัวหน้าส่วนราชการที่เป็นตำแหน่งเป้าหมายทำหน้าที่ ในการให้คำแนะนำปรึกษาเพิ่มเติมจากการจัดให้มีอาจารย์ที่ปรึกษา/วิทยากรที่ปรึกษาของหลักสูตร เพื่อพัฒนาทั้งด้านเป้าหมายในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ การเปลี่ยนแนวคิดแบบ Growth Mindset การสร้างแรงจูงใจ การปรับพฤติกรรม และการแลกเปลี่ยนมุมมองทางการบริหาร

2.5 การประเมินทักษะทางการบริหารและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นการกำหนดให้มีการดำเนินการประเมินความรู้ ทักษะทางการบริหาร ภาวะผู้นำอย่างเข้มข้น และเป็นระบบ ทั้งก่อน-ระหว่าง-หลังการฝึกอบรม

2.6 การจัดกิจกรรมศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Field Trip Visit) เป็นกิจกรรมที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการพัฒนาในการรับความรู้ ประสบการณ์ตรงจากการพบปะและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการทำงาน การบริหาร กรณีศึกษาทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ รวมทั้ง การนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน โดยกำหนดเนื้อหาการศึกษาดูงานให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตามหลักสูตร รวมทั้ง ให้การจัดการเป็นไปด้วยความคุ้มค่า และราชการได้ประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ สัดส่วนการศึกษาดูงานนอกสถานที่ทั้งในประเทศและต่างประเทศไม่เกินร้อยละ 30 ของชั่วโมงการเรียนรู้ตลอดหลักสูตร

2.7 การเรียนรู้ผ่านการลงมือทำ (Action-based Learning) เป็นการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาจัดทำข้อเสนอผลงานรายบุคคล และผลงานกลุ่มที่มีความซับซ้อนของปัญหา เชื่อมโยงกับภารกิจของภาครัฐ และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ และข้อเสนอในการแก้ปัญหา ที่จะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เพื่อเป็นการเสริมสร้างทักษะด้านการคิด การบริหาร ความคิดรวบยอด การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ แบบบูรณาการ การแก้ปัญหาลดความขัดแย้ง เน้นผลสัมฤทธิ์ นำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและสังคม

**องค์ประกอบที่ 8 เกณฑ์การสำเร็จการพัฒนา**

ผู้ที่จะสำเร็จการพัฒนาในหลักสูตรนักบริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ (นบส.ศธ.) จะต้องผ่านหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

**1. การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้** ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1.1 มีระยะเวลาเข้ารับการพัฒนาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมดที่หลักสูตรกำหนด และ

1.2 เข้าพบอาจารย์ที่ปรึกษา/วิทยากรที่ปรึกษาผลงานรายบุคคล อย่างน้อย ๔ ครั้ง และผลงานกลุ่ม อย่างน้อย 4 ครั้ง หรือไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมดที่หลักสูตรกำหนด

**2. คุณภาพผลงานรายบุคคลและผลงานกลุ่ม**

**2.1 ผลงานรายบุคคล**

2.1.1 ผลงานรายบุคคลต้องสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนทัศน์และกระบวนการคิดภายใต้หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น โดยข้อเสนอในการขับเคลื่อนนโยบายหรือแนวทางการแก้ปัญหาจะต้องมีความเป็นรูปธรรม มีการประยุกต์ใช้แนวคิดหรือกระบวนการ ของเทคโนโลยีดิจิทัล มีความเป็นนวัตกรรม และข้อเสนอหรือทางเลือกในการดำเนินการจะต้องไม่เคยมีผู้เสนอมาแล้วในอดีต

2.1.2 ผลงานดังกล่าวต้องได้รับการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิไม่ต่ำกว่า **70 คะแนน** จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน และกรณีดีเด่น ไม่ต่ำกว่า 90 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน

2.1.3 มาตรฐานในการประเมินผลงาน ประกอบด้วย

(1) การนำเสนอประเด็นหรือข้อเสนอที่เป็นปัญหาในเชิงนโยบายที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของตำแหน่ง ความเหมาะสมของข้อเสนอ การวิเคราะห์แนวทางฯ และโอกาสในการนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

(2) ความสมบูรณ์ของข้อมูล ความสอดคล้องเชื่อมโยงของแต่ละหัวข้อที่กำหนด

(3) การนำเสนอที่แสดงถึงความรู้ ความเชี่ยวชาญของผู้นำเสนอเมื่อเทียบกับตำแหน่งเป้าหมาย (รองอธิบดีหรือเทียบเท่า) แสดงทักษะในการถ่ายทอดเนื้อหาที่น่าสนใจ สามารถโน้มน้าวจูงใจผู้ฟัง สามารถแสดงปฏิกิริยาต่อคำถามและข้อเสนอแนะจากผู้ฟังได้อย่างเหมาะสม

2.1.4 ผลงานรายบุคคล ประกอบด้วย

(1) รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study : IS)

(2) รายงานผลการพัฒนาตนเองตาม IDP (Individual Development Plan)

**2.2 ผลงานกลุ่ม**

2.2.1 ผลงานกลุ่ม มุ่งเน้นความสามารถในการระบุปัญหาเชิงนโยบายที่มีความท้าทายของภาครัฐหรือประเทศ การแสดงข้อมูลเชิงประจักษ์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นการดำเนินการ ของภาครัฐโดยเฉพาะระบุหน่วยงานปฏิบัติในเชิงบูรณาการอย่างชัดเจน การวิเคราะห์

แนวทางการแก้ไขปัญหาโดยใช้หลักวิชาการ การวิเคราะห์ข้อมูลที่สมบูรณ์ ชัดเจน เพื่อนำไปสู่แนวทางหรือข้อเสนอ ความเชื่อมโยง หรือตอบสนองความจำเป็นเร่งด่วนที่สามารถสร้างผลกระทบต่อนโยบายรัฐบาล หรือยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

2.2.2 ผลงานดังกล่าวต้องได้รับการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิไม่ต่ำกว่า **70 คะแนน** จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน และกรณีดีเด่น ไม่ต่ำกว่า 90 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน

2.2.3 มาตรฐานในการประเมินผลงาน ประกอบด้วย

(1) การนำเสนอประเด็นหรือข้อเสนอที่เป็นปัญหาในเชิงนโยบายที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติและมีการบูรณาการของกลุ่ม และโอกาสที่จะนำผลงานไปสู่การปฏิบัติ

(2) ความสมบูรณ์ของข้อมูล ความสอดคล้องเชื่อมโยงของแต่ละหัวข้อที่กำหนด สามารถระบุปัจจัยความสำเร็จหรือล้มเหลว และแนวทางการป้องกันปัญหาได้ชัดเจน

(3) การนำเสนอที่แสดงถึงความรู้ ความเชี่ยวชาญของผู้นำเสนอเมื่อเทียบกับตำแหน่งเป้าหมาย (รองอธิบดีหรือเทียบเท่า) แสดงทักษะในการถ่ายทอดเนื้อหาที่น่าสนใจ สามารถโน้มน้าวจูงใจผู้ฟัง สามารถแสดงปฏิกิริยาต่อคำถามและข้อเสนอแนะจากผู้ฟังได้อย่างเหมาะสม

2.2.4 ผลงานกลุ่ม ประกอบด้วย

(1) รายงานการศึกษากลุ่ม (Group Project : GP)

(2) รายงานการศึกษาดูงานในประเทศ

(3) รายงานการศึกษาดูงานต่างประเทศ

3. ความประพฤติ

ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องมีความประพฤติเหมาะสมตลอดระยะเวลาการพัฒนา หมายถึง การปฏิบัติตนระหว่างการพัฒนาที่แสดงถึงความตั้งใจในการเข้าเรียน ความกระตือรือร้น เอาใจใส่ การอุทิศตน ความร่วมแรงร่วมใจ ภาวะผู้นำ ไม่เป็นผู้กระทำการใด ๆ อันเป็นการเสื่อมเสียหรือเป็นความเสียหายชื่อเสียงและคุณภาพของหลักสูตร และต่อราชการโดยรวม ประเมินโดยวิทยากรที่ปรึกษาและวิทยากรผู้ช่วยประจำกลุ่ม โดยมีผลคะแนนจากการประเมินไม่น้อยกว่า 80 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน

4. ผ่านการพิจารณาและได้รับอนุมัติให้สำเร็จการพัฒนา

ผู้สำเร็จการพัฒนาตามหลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ (นบส.ศธ.) จะต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการอำนวยการ จึงจะมีสิทธิ์รับวุฒิบัตรและเข็มวิทยฐานะตามที่กำหนดในระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการนั้น ๆ

**องค์ประกอบที่ 9 การบริหารจัดการหลักสูตร**

การบริหารจัดการหลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ (นบส.ศธ.) มีองค์ประกอบ ดังนี้

**1. คณะกรรมการบริหารโครงการ**

**1.1 คณะกรรมการหรือคณะบุคคลบริหารโครงการในภาพรวม**

มีคณะกรรมการบริหารจัดการโครงการ จำนวน 5 คณะ ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงหรือรองหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงที่ได้รับมอบหมาย ที่ปรึกษาประจำโครงการ และผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งภายในและภายนอกภาคราชการที่ได้รับการยอมรับ เพื่อให้การบริหารโครงการมีความโปร่งใส เปิดเผย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ ดังนี้

**1.1.1 คณะกรรมการอำนวยการ**

(1) ทำหน้าที่วางแผนการพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น กำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารและการจัดโครงการ กำหนดระเบียบหลักเกณฑ์การคัดเลือกอย่างเป็นระบบและเปิดเผย ดำเนินการคัดเลือกหรือถอดถอนผู้เข้ารับการพัฒนา และติดตามผลสัมฤทธิ์ของการจัดหลักสูตร เป็นต้น โดยให้สอดคล้องกับการบริหารการทดแทนตำแหน่งประเภทบริหาร (Succession Management) และ/หรือ ข้อมูลผู้บริหารระดับต้นและระดับสูงของส่วนราชการ ที่จะเกษียณอายุราชการ ภายใน 5 ปี

(2) ทำหน้าที่แต่งตั้งที่ปรึกษาและเจ้าหน้าที่ประจำโครงการ

(3) ทำหน้าที่กำกับดูแลการทำงานของที่ปรึกษาและเจ้าหน้าที่ประจำโครงการ

**1.1.2 คณะอนุกรรมการคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนา** มีหน้าที่ ดำเนินการคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนา โดยพิจารณาจากใบสมัครหรือเอกสารประกอบการสมัคร ทั้งนี้ อาจมีการสัมภาษณ์หรือขอข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อพิจารณาความพร้อมและความเหมาะสม และเสนอรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกฯ ต่อคณะกรรมการอำนวยการ

**1.1.3 คณะอนุกรรมการวิชาการ** มีหน้าที่ ให้คำแนะนำการบริหารวิชาการและกระบวนการเรียนรู้ รวมถึงการคัดเลือกวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิ วิทยากรที่ปรึกษาการจัดทำ IS GP IDP กำหนดแนวทางการจัดทำรายงานทั้งผลงานรายบุคคล และผลงานกลุ่ม ปรับปรุงแนวทางการบริหารวิชาการและกระบวนการเรียนรู้ระหว่างการพัฒนาให้มีความเหมาะสม

**1.1.4 คณะอนุกรรมการติดตามและประเมินผล** มีหน้าที่วางแผน เตรียมการและดำเนินการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนา และผลสัมฤทธิ์ของโครงการ โดยการกำหนดวิธีการและพัฒนาเครื่องมือประเมินผลหลักสูตร จัดทำรายงานสรุปการติดตามและประเมินผล และจัดทำข้อมูลการพัฒนาให้เป็นระบบและเป็นปัจจุบัน

**1.1.5 คณะอนุกรรมการดำเนินงาน** มีหน้าที่วางแผน เตรียมการ ดำเนินงานโครงการและประเมินผลตลอดโครงการ กำกับ ดูแล ให้การบริหารโครงการเป็นไปตามมาตรฐานและ

ตัวชี้วัดการประกันคุณภาพการพัฒนา รวมทั้งแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ให้สามารถดำเนินโครงการให้เป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

**1.2 ที่ปรึกษาและเจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตร** ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการหรือคณะบุคคลตามข้อ 1.1 หรือปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จะต้อง

1.2.1 เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management and Development) รวมทั้งมีประสบการณ์ในการจัดฝึกอบรม

1.2.2 สามารถดูแล ติดตาม และรับผิดชอบโครงการได้เต็มเวลา

1.2.3 มีหน้าที่บริหารจัดการกิจกรรมหลักสูตร ได้แก่ การออกแบบรายละเอียดกิจกรรม การวางกำหนดการและระยะเวลา การดำเนินการจัดกิจกรรม การให้คำปรึกษาแนะนำผู้เข้ารับการพัฒนา การประเมินและรายงานความก้าวหน้าและการจัดกิจกรรม ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ ในการจัดการโครงการ ฯลฯ ต่อคณะกรรมการบริหารโครงการ

**2. การคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนา**

**2.1 การคัดเลือกโดยส่วนราชการต้นสังกัด**

ส่วนราชการต้นสังกัดจะต้องคัดเลือกและเสนอชื่อผู้มีสิทธิ์เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตร โดยรายชื่อดังกล่าวจะต้องได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าส่วนราชการ ทั้งนี้ การคัดเลือกผู้มีสิทธิ์สมัครเข้ารับการพัฒนาจะต้องเป็นไปตามคุณสมบัติที่กำหนด โดยสอดคล้องกับการบริหารการทดแทนตำแหน่งประเภทบริหาร (Succession Management) และ/หรือ ข้อมูลผู้บริหารระดับต้นและระดับสูงของส่วนราชการที่จะเกษียณอายุราชการ ภายใน 5 ปี

**2.2 การคัดเลือกโดยสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ**

คณะอนุกรรมการคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนาทำหน้าที่ดำเนินการคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนา โดยพิจารณาจากใบสมัครหรือพิจารณาจากเอกสารประกอบการสมัคร ทั้งนี้ อาจมีการสัมภาษณ์หรือขอข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อพิจารณาความพร้อมและความเหมาะสม และเสนอรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกฯ ต่อคณะกรรมการอำนวยการ

ทั้งนี้ เกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนาต้องเป็นไปตามคุณสมบัติของผู้มีสิทธิ์สมัครเข้ารับการพัฒนาตามที่ ก.พ. กำหนด รวมถึงคุณสมบัติอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการอำนวยการกำหนด

**2.3 กระบวนการคัดเลือก**

2.3.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องผ่านกระบวนการคัดเลือกจากคณะอนุกรรมการคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนา ตามเกณฑ์และคุณสมบัติที่กำหนดไว้อย่างเปิดเผย

2.3.2 คณะอนุกรรมการคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนา พิจารณาใบสมัครและเอกสารประกอบการสมัครและอาจกำหนดให้มีการสัมภาษณ์และขอข้อมูลเพิ่มเติมประกอบการพิจารณา รวมทั้งพิจารณาข้อเสนอการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study : IS)

**3. วิทยากร**

วิทยากรเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในหัวข้อและประเด็นการเรียนรู้ มีความสามารถในการออกแบบกระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ มีความสามารถในการถ่ายทอดและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Participative/Active Learning) ด้วยวิธีการที่หลากหลาย

4. ฐานข้อมูลโครงการ

4.1 สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา จัดส่งข้อมูลผู้สำเร็จการพัฒนามาในรูปแบบของไฟล์สกุล .xls หรือ .xlsx โดยที่ข้อมูลที่ส่ง ประกอบด้วย 1) ชื่อ-นามสกุล 2) วันเดือนปีเกิด 3) ตำแหน่งและหน่วยงานต้นสังกัดขณะที่เข้าหลักสูตร 4) ผลการประเมินผลงานรายบุคคลและผลงานกลุ่ม 5) ผลการประเมินตามเกณฑ์การสำเร็จหลักสูตร 6) ผลการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร 7) ผลการประเมิน/สำรวจตนเองของผู้เข้ารับการพัฒนา 8) ผลประเมินการเรียนรู้อื่น ๆ ตามที่หลักสูตรกำหนด

4.2 ข้อมูลผลงานรายบุคคลและผลงานกลุ่ม กำหนดให้มีการเผยแพร่รายงานการศึกษาส่วนบุคคลและรายงานการศึกษากลุ่มของผู้สำเร็จการพัฒนาตามหลักสูตรทางเว็บไซต์ที่สามารถเข้าถึงและสืบค้นได้โดยบุคคลทั่วไป

4.3 ข้อมูลวิทยากร สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา จัดส่งข้อมูลวิทยากร พร้อมรายวิชา/กิจกรรมการพัฒนาที่วิทยากรได้รับมอบหมาย พร้อมกับประวัติและประสบการณ์ของวิทยากร

4.4 ข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็น

**5. การบริหารวิชาการของหลักสูตร**

มีคณะอนุกรรมการ คณะบุคคล และบุคคล ทำหน้าที่ ดังนี้

**5.1 คณะอนุกรรมการวิชาการ**

รับผิดชอบการบริหารวิชาการของหลักสูตร ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกภาคราชการ ทำหน้าที่ในการออกแบบ และกำกับดูแลเกี่ยวกับงานวิชาการของหลักสูตร

**5.2 ที่ปรึกษาประจำโครงการ**

มีหน้าที่วางกำหนดการและระยะเวลาการดำเนินการจัดกิจกรรม การออกแบบรายละเอียดกิจกรรม รวมถึงกิจกรรมอื่น ๆ ตลอดหลักสูตร เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดการเรียนรู้และสะท้อนการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดระยะเวลาของหลักสูตร รวมถึงการให้คำแนะนำปรึกษาผู้เข้ารับการพัฒนา การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan : IDP)

**5.3 อาจารย์ที่ปรึกษา/วิทยากรที่ปรึกษา**

มีหน้าที่ดังนี้

5.3.1 บูรณาการองค์ความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ จากวิทยากร เพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดการเรียนรู้ (Lessons Learned) และเข้าใจทักษะและวิธีการบริหารที่สามารถตกผลึก เสริมความเข้าใจของผู้เข้ารับการพัฒนาให้ชัดเจนขึ้น พร้อมกับเชื่อมโยงองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม

5.3.2 ให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study : IS) รายงานการศึกษากลุ่ม (Group Project : GP) และติดตามประเมินผลการพัฒนาตนเองของผู้เข้ารับการพัฒนาตามแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan: IDP)

5.3.3 จัดให้มีการประมวลองค์ความรู้ (Reflective Learning และ Integrative Session of Lesson Learned)

5.3.4 ให้คำแนะนำปรึกษาแก่คณะบริหารโครงการในการจัดทำรายละเอียดและประเด็นสำคัญของรายวิชาต่าง ๆ เพื่อกำหนดกรอบการเรียนรู้ให้ตรงตามวัตถุประสงค์และขอบข่ายวิชา และการจัดกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ตามกระบวนการต่าง ๆ ของหลักสูตร

**6. ผู้รับผิดชอบหลักสูตร/โครงการ**

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งได้รับมอบหมายจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นผู้รับผิดชอบโครงการภายใต้การกำกับของคณะกรรมการอำนวยการ

**องค์ประกอบที่ 10 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตร**

การประเมินผลสัมฤทธิ์หลักสูตรการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินคุณค่าและความสำเร็จของหลักสูตรว่าได้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์จุดเด่นและจุดที่ต้องปรับปรุงของหลักสูตร และนำไปประกอบการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการมากขึ้น ทั้งในด้านวิชาการ สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเรียนรู้และความคุ้มค่าในการจัดดำเนินการ โดยมีคณะอนุกรรมการติดตามและประเมินผล ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกภาคราชการ ที่มีความเป็นกลางและมีประสบการณ์ด้านการประเมิน เพื่อให้การประเมินถูกต้องตามหลักวิชาการและมีความเป็นธรรมอย่างแท้จริงทำหน้าที่ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตร ดังนี้

1. การประเมินผลหลักสูตร (Program Evaluation) เพื่อประเมินผลในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดหลักสูตร ในมิติความครบถ้วนตามกรอบมาตรฐานหลักสูตรฯ การจัดหลักสูตร ที่สามารถตอบสนองการเรียนรู้และพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การประเมินผลการเรียนรู้ (Assessment of Learning) เพื่อประเมินความสามารถของผู้เข้ารับการพัฒนาที่เป็นผลจากการเข้ารับการพัฒนา โดยการประเมินผลการเรียนรู้

2.1 มีความสอดคล้องกับเกณฑ์การสำเร็จการพัฒนาที่กำหนดไว้ รวมทั้งชี้แจงให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทราบหลักเกณฑ์การสำเร็จการพัฒนาในช่วงการปฐมนิเทศ

2.2 มีการกำหนด/พัฒนาเครื่องมือการประเมินที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดตามข้อ 2.1 และมีความถูกต้องเหมาะสมตามหลักการประเมินผลการเรียนรู้

2.3 ผู้ประเมินจะต้องมีความรู้หรือมีประสบการณ์ สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ในข้อ 2.1 รวมทั้งมีการชี้แจงการใช้เครื่องมือการประเมินให้ผู้ประเมินทราบ

**องค์ประกอบที่ 11 การติดตามและประเมินผลเชิงพัฒนา**

การติดตามและประเมินผลเชิงพัฒนา (Follow-up Session and Developmental Evaluation)

1. การประเมินทักษะทางการบริหารทั้งก่อนและหลังการพัฒนา และจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถทราบผลการประเมินรายบุคคล และนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง รวมถึงการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร และ

2. มีกลไกในการประเมินติดตามผลการพัฒนาหลังการสำเร็จการพัฒนาประมาณ 3 -6 เดือน เพื่อสนับสนุนให้ผู้สำเร็จการพัฒนาสามารถพัฒนาให้ตนเองมีความพร้อมในด้านภาวะผู้นำและทักษะทางการบริหาร ตามเป้าหมายและผลลัพธ์ที่คาดหวัง

**องค์ประกอบที่ 12 งบประมาณดำเนินการ**

งบประมาณดำเนินการหลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ (นบส.ศธ.) มีหลักการดังนี้

1. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ (นบส.ศธ.) โดยมีคณะกรรมการอำนวยการ กำกับ ดูแล การดำเนินงาน การบริหารโครงการและงบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2. คณะกรรมการอำนวยการ อาจกำหนดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสำหรับหน่วยงานอื่นที่ส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนา