# นานาทัศนะของนายกฯ ทักษิณ
# กับการพัฒนาระบบราชการและข้าราชการ

## *การพัฒนาระบบราชการ*

"...สังคมไทย สังคมการเมืองการปกครอง คนที่อยู่ในตำแหน่งสูงมีอำนาจมาก ถ้าใช้ในทางที่ผิดก็พัง ประเทศเสียหาย ถ้าถึงแม้ไม่ใช้ในทางที่ผิด แต่ว่าไม่รู้นำประเทศผิดทางก็เสียหาย เพราะฉะนั้นเลยต้องระมัดระวังกันเป็นพิเศษ การทำงานก็ยากขึ้น..."

"...เราจะต้องปรับระบบราชการให้คิดในแนวคิดที่ว่า เป็นรัฐบาลที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ท่านที่เป็นนักธุรกิจท่านจะเข้าใจวันนี้ธุรกิจไหน ถ้าไม่ใช้ลูกค้าเป็นศูนย์กลางของธุรกิจ ธุรกิจนั้นไม่สามารถยืนอยู่ในการแข่งขันได้เลย..."

"...ต้องถือว่าเป้าหมายของเราอยู่ที่ประชาชน เรากำลังทำงานให้ประชาชน เพราะฉะนั้นวันนี้ถ้า นาย ก. กำลังทำงานให้ประชาชน แล้วเราช่วยได้ เราต้องรีบไปช่วย เพราะเป้าหมายเดียวกัน ภารกิจจะได้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ..."





"...ระบบการบริการ คือ มีสัมผัสของการบริการมากขึ้น ต้องบริการประชาชนมากขึ้น เราต้องยอมรับว่ากำลังปรับกระบวนทัศน์ วิธีคิดใหม่ จากเดิมราชการที่เรามอง รู้สึกว่าการบริการประชาชนเพิ่งจะเริ่มมีแรงเหวี่ยงมาเรื่อย ๆ แต่ยังไม่เต็มที่ ข้าราชการต้องทำหน้าที่บริการประชาชนให้มากขึ้น..."

"...การบริหารทุกอย่างต้องบริหารโดยหลัก และพร้อมจะปรับตัวเข้าสู่ความไม่แน่นอนของการเปลี่ยนแปลงของโลกตลอดเวลา เพราะฉะนั้นการเรียนรู้จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้ตลอดเวลา..."

"...วิธีที่ดีที่สุดก็คือ กระจายอำนาจ ใช้คนทำงานแทนเราแล้วได้ผลงานดีกว่าที่เราทำ นั่นแหละคือ สิ่งที่ฉลาดที่สุด คนที่กระจายอำนาจคือ คนมีอำนาจ คนไม่กระจายอำนาจคือคนกำลังหมดอำนาจ..."

คำบรรยายพิเศษของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี
หัวข้อเรื่อง "แนวความคิดใหม่ของการบริหารงานแผ่นดิน"
วันที่ 15 มกราคม 2546

"...ระบบราชการก็สามารถที่จะกระจายจากส่วนกลางไปสู่ภูมิภาค เพราะว่าการบริการประชาชนอยู่ที่ส่วนภูมิภาคไม่ก็ส่วนกลาง นักงานใหญ่ก็จะเล็ก จะเหมือนมนุษย์มากขึ้นคือสมองต้องเล็ก



กว่าตัว ถ้าหัวโตกว่าตัวจะพัง หรือหัวโตเท่าตัวก็พัง ไม่ใช่มนุษย์มันผิดธรรมชาติ..."

"...เรากำลังกระจายขั้นตอนระบบราชการไทย ทำระบบราชการให้เป็นราชการน้อยลงจะคล่องตัวกว่ามาก แล้วพยายามส่งเสริมวัฒนธรรมให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการให้มากที่สุด สร้างบรรยากาศของการไม่เป็นทางการให้มากที่สุด เป็นเรื่องที่ตรงกันข้ามกับสิ่งที่มีอยู่ในอดีต..."

"...ทำระบบราชการให้ไม่เป็นระบบราชการ ทำสิ่งที่เป็นขอบเขตกั้นระหว่างองค์กรให้เบลอๆ อย่าให้มีขอบเขตมาก แล้วพยายามสร้างระบบที่ไม่เป็นทางการให้มากที่สุด นี่คือการสร้างวัฒนธรรมของราชการใหม่..."

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี
ในรายการ นายกฯ ทักษิณคุยกับประชาชน
วันที่ 26 กรกฎาคม 2546

"...ระบบราชการ เป็นระบบที่ไม่ได้พัฒนาการเรียนรู้ไม่รู้เท่าทันสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บางคนอาจรู้ แต่ระบบไม่รู้เพราะระบบเปลี่ยนช้า วันนี้เราเริ่มเปลี่ยนระบบแล้ว อยู่ระหว่าง



กระบวนการเปลี่ยนวัฒนธรรม ระบบเปลี่ยน แต่วัฒนธรรมไม่เปลี่ยน ทำให้ไม่เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน..."

"...เรากำลังจะเปลี่ยนระบบ เปลี่ยนวัฒนธรรม นั่นคือการใส่จิตวิญญาณเข้าไปในโครงร่างของระบบราชการ เพื่อให้โครงร่างของระบบราชการมีจิตวิญญาณ มีคุณธรรม ขณะเดียวกันมีความเจริญก้าวหน้าให้กับผู้ที่ทำงานในวัฒนธรรมใหม่ได้..."

คำบรรยายพิเศษของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี
หัวข้อเรื่อง "แนวคิดการบริหารประเทศ"
วันที่ 8 สิงหาคม 2546

"...วันนี้นี่ของเรา ระบบราชการเราคืออะไรรู้ไหม เรามีหัวหน้าคือหัวหน้างานคอยเป็นหัวหน้า เพราะเพื่อจะได้อนุมัติวันลาลูกน้อง เป็นหัวหน้าตามอำนาจตามกฎหมาย เพราะว่าจำเป็นต้องมีอำนาจบังคับบัญชาเป็นชั้น ๆ แต่เราไม่มีผู้จัดการครับ..."

คำบรรยายพิเศษของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี
หัวข้อเรื่อง"ประเทศไทยในบริบทใหม่ฯ"
วันที่ 16 สิงหาคม 2546





"...ราชการนั้นเป็นระบบซึ่งยึดตนเองเป็นศูนย์กลางมานานมากแล้ว เพราะเราเป็นคนซึ่งประชาชนต้องเดินทางมาขอความกรุณาให้ช่วยบริการ..."

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี
ในพิธีมอบรางวัลแก่ผู้บริหารราชการพลเรือนดีเด่น
วันที่ 24 กันยายน 2546

"...ระบบราชการไทยของเรามีความก้าวหน้าขึ้นกว่าเดิมค่อนข้างมาก ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงระบบและโครงสร้างของหน่วยงานราชการให้สามารถรองรับกับวาระและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการ และวัฒนธรรมการทำงานให้มีลักษณะในเชิงรุก มีการวางยุทธศาสตร์และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน สามารถวัดผลสำเร็จได้ การจัดวางระบบการทำงานในแบบบูรณาการและเครือข่าย ลดลำดับขั้นในการบังคับบัญชา มีเจ้าภาพหรือผู้รับผิดชอบในการทำงาน ตลอดจนการให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในรูปแบบของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์..."

"...การพัฒนาระบบราชการไทยให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าประสงค์หลักของยุทธศาสตร์ 4 ประการ คือ พัฒนา





คุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น ปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้เหมาะสม ยกระดับความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้เทียบเท่าเกณฑ์สากล และตอบสนองต่อการบริหารการปกครองในระบอบประชาธิปไตย..."

"...ผมจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำให้ประเทศไทยมีความเข้มแข็งและก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นในด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมจนถึงการพัฒนาระบบราชการให้มีความเป็นเลิศ และผมมีความมั่นใจว่า ในสมัยต่อไปประเทศไทยของเราและระบบราชการจะได้รับการพัฒนาให้มีความสมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น..."

"...ขอขอบคุณและให้กำลังใจเพื่อนข้าราชการทุกท่านที่ได้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ เพื่อประโยชน์ของประเทศชาติ และความผาสุกของประชาชน อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาระบบราชการ"

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี
ในโอกาสครบรอบ 1 ปีของการพัฒนาระบบราชการ
วันที่ 3 ตุลาคม 2546





"...ระบบราชการต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ...
จะต้องสร้างวัฒนธรรมในการปรับเปลี่ยนตัวเอง วัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันที่จะทำให้การทำงานนั้น มีลักษณะเป็นการทำงานเป็นทีม มีลักษณะการทำงานที่ไม่มีรูปแบบมากจนเกินไป ไม่ยึดถือรูปแบบมากเกินไป และที่สำคัญก็คือต้องมีวัฒนธรรมของการรับกันยอมกัน ยอมที่จะมีการเปลี่ยนแปลง..."

คำบรรยายพิเศษของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี
หัวข้อเรื่อง "แนวความคิดและความคาดหวังในการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ "
วันที่ 29 พฤศจิกายน 2546

"... การบริหารจัดการ ในอดีตระบบราชการไทยเป็นระบบที่หาเจ้าภาพไม่พบ เป็นระบบที่ไม่มียุทธศาสตร์ เป็นระบบที่ไม่มี
เป้าหมาย และการวัดผลสำเร็จ ซึ่งเป็นจุดอ่อนของระบบราชการไทย ..."

"...อย่างที่พูดตลอดเวลาว่า เราชอบ 3 M แต่ M ที่ 4 กลับ
ไม่ใช้ คือ คน (Men) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) แต่พอการบริหารจัดการ (Management) กลับไม่ใช้ ความจริงแล้วต้อง





บริหารจัดการก่อน แล้วขาดจริงๆ แล้วค่อยว่ากัน แต่ปรากฏว่าเมื่อไรสั่งการ เมื่อนั้นมีปัญหา อย่างเช่นเรื่องปัญหาภาคใต้ เรียกมาประชุม

ทีไรก็ต้องขอคน ขอเงิน ขออุปกรณ์ แต่เรื่องการจะไปสร้างผู้นำเพื่อไปแก้ไขปัญหามาทีหลังและไม่รู้ว่าจะใช้หรือไม่ ซึ่งเป็นจุดอ่อนของระบบราชการ ฉะนั้น ผมจึงได้นำระบบผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ (Chief Executive Officer : CEO) มาใช้...”

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี
ในรายการ นายกฯ ทักษิณคุยกับประชาชน
วันที่ 7 มกราคม 2547

“...ผมให้ละลายเส้นแบ่งเขตกระทรวง ให้ทุกคนถอดหมวกความเป็นกระทรวงของตัวเองให้ใส่หมวกเดียว คือ หมวกข้าราชการ หมวกผู้บริหารประเทศเท่านั้นเอง แล้วเราจะสามารถจัดใหม่ได้อย่างดี จะมีการแก้ไขครั้งยิ่งใหญ่...”

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี
ในรายการ นายกฯ ทักษิณคุยกับประชาชน
วันที่ 10 มกราคม 2547





“...วันที่ 1 เมษายน ของทุกปี ถือเป็นวันข้าราชการพลเรือน ข้าราชการที่ได้รับคัดเลือกเป็นข้าราชการพลเรือนดีเด่น และได้รับเกียรติบัตรและเข็มเชิดชูเกียรติครุฑทองคำมีอยู่ 673 คน ซึ่งผมขอแสดงความยินดี ขอชื่นชมไว้ ณ ที่นี้ด้วย ปีนี้ถือเป็นปีพิเศษ เพราะว่ารัฐบาลได้ปรับฐานเงินเดือนเขาน้อย นอกเหนือจากขั้นที่พึงจะได้ในปกติ สำหรับข้าราชการตั้งแต่ซี 1 – ซี 7 เราเน้นระดับล่าง เพราะว่าฐานเงินเดือนเขาน้อย ส่วนข้าราชการซี 8 – ซี 11 ในส่วนผู้บริหารและประเภทเชี่ยวชาญวิชาชีพเฉพาะวิชาการ จะได้รับเงินประจำตำแหน่งเพิ่มขึ้นอีก 1 เท่าตัว
หมายความว่าเงินเดือนขึ้น 3% แล้วได้เงินเดือนประจำตำแหน่งอีก 1 เท่าตัว ส่วนระดับ 8 และ 8ว จะได้รับเงินเพิ่มอีกคนละ 3,500 บาท เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการที่ทำงานมาอย่างเหน็ดเหนื่อย...”

“...ผมถือว่าผมได้ทำหน้าที่ตามที่ได้สัญญากับท่านไว้แล้วในเบื้องต้น ผมรู้ครับว่า การขึ้นเงินเดือนถึงแม้ว่าเป็นการขึ้นครั้งแรกในรอบ 10 ปี แต่ยังขึ้นไม่มากเท่ากับภาคเอกชน ซึ่งเศรษฐกิจเติบโตได้ดีในช่วง 2-3 ปีหลัง จึงทำให้ภาคเอกชนมีเงินเดือนหนีไป ฉะนั้นผมจะเร่งแก้ไขปัญหาบ้านเมืองต่อไปอีก โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาความยากจน ถ้าพี่น้องประชาชนในชนบทมีชีวิตดีขึ้น แน่นอนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดีขึ้นแน่ และวันนั้นพี่น้องข้าราชการซึ่งเป็นกลไกสำคัญจะได้



รับการพิจารณาเรื่องของการปรับเงินเดือนอีก ซึ่งผมตั้งใจว่า คงจะปรับกันอีกสัก 2 ครั้งใน 5 ปีข้างหน้า เพื่อที่จะให้ฐานเงินเดือนข้าราชการนั้นมีสภาพชีวิตความเป็นอยู่ให้สมศักดิ์ศรี ไม่ใช่ต้องไปรีดนาทาเร้นประชาชน ไม่ใช่ต้องไปคอร์รัปชั่นทุจริต เพราะเราต้องการให้ข้าราชการบริการประชาชนอย่างดีแล้ว ไม่ทุจริตก็ต้องให้เงินเดือนเขาตามมาตรฐานานุภาพของงาน และของความรู้ความสามารถของภารกิจที่ได้รับผิดชอบไป อันนี้เป็นเรื่องที่ผมกำลังพยายามที่จะดูแลสวัสดิการของคนไทยทุก ภาคส่วน ...”

“...มาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการหลังจากที่ให้มีการอาสาสมัครออกไปแล้ว เรายังต้องเพิ่มประสิทธิภาพของข้าราชการ คือข้าราชการที่ได้รับการประเมินประสิทธิภาพอยู่ในระดับต่ำสุดร้อยละ 5 ข้างล่างจะเป็นเป้าหมายโดยประมาณ เพราะบางกระทรวงนั้นร้อยละ 5 ข้างล่างบังเอิญว่ามีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าอยู่ในร้อยละ 5 ยังสอบผ่านอยู่อันนั้นไม่เป็นไร แต่บางกระทรวงร้อยละ 5 นั้นเป็นสอบตกหมด คงต้องมีการพิจารณา...”

“...ถามว่าจะออกเองหรือจะขอเข้าไปรับการฟื้นฟู ถ้าออกจะได้เงินเดือน 8 เท่า แต่ถ้าหากว่าจะไปฟื้นฟู ถ้าฟื้นฟู 6 เดือนแล้วยัง
ไม่ดีขึ้น ก็ออกโดยไม่ได้รับการชดเชย ส่วนกรณีข้าราชการที่มี





สุขภาพกายและสุขภาพจิต ส่วนราชการต้นสังกัดต้องพิจารณาความเหมาะสม ถ้ามีความจำเป็นก็ให้ออกจากราชการได้เป็นราย ๆ ไป ซึ่งจะมีการตรวจสอบว่าผู้บังคับบัญชาต้องไม่กลั่นแกล้ง ต้องมีการตรวจสอบอย่างแน่นอน ไม่ใช่ว่าเป็นลักษณะที่ทำอะไรตามใจชอบคงไม่ได้ เพราะเราถือว่าข้าราชการนั้นถ้าเป็นคนดีเป็นคนมีประสิทธภาพจะต้องได้รับความคุ้มครอง และดูแล เว้นแต่ผู้ที่มีปัญหาทั้งด้านกายและจิตบางทีเขาอยากออกและอยากได้ค่าชดเชย ซึ่งเราจะให้ในระบบนี้...”

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี
ในรายการ นายกฯ ทักษิณคุยกับประชาชน
วันที่ 3 เมษายน 2547

"...มาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการ เขียนไม่ชัดจริงๆ แล้วต้องขอเล่าให้ข้าราชการฟังว่า หลักคือว่าเราต้องการให้ข้าราชการตื่นตัว แล้วทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เรามีระบบประเมิน ถ้าองค์กรไหนประเมินแล้วข้าราชการคนไหนอยู่ใน 5 เปอร์เซ็นต์สุดท้าย ให้พิจารณาว่า 5 เปอร์เซ็นต์สุดท้ายมีใครที่แย่ งานการไม่ทำ สร้างแต่ปัญหาหรือป่วยเรื้อรัง ก็จะถือโอกาสให้ออกในช่วงนี้แล้วได้เงินทดแทน 8 เท่าปกติ





ให้ออกโดยไม่มีเงินทดแทน แต่คราวนี้เรามีการให้ออกก่อนกำหนดจึงจะมีแถมมาตรการนี้ เพื่อที่จะให้โอกาสผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตกลงร่วมกันว่าผู้บังคับบัญชาเห็นว่าคุณไม่ไหว คุณออกไหมจะให้ 8 เท่าของเงินเดือน ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาบอกว่าผมว่าไหว ผู้บังคับบัญชาบอกว่าอย่างนั้นส่งไปฟื้นฟูสมรรถภาพ เมื่อฟื้นฟูได้ก็กลับมาทำงานอย่างเก่า ถ้าฟื้นฟูแล้วไม่ได้ ก็ต้องออกแบบสูตรเดิมคือไม่มีเงินทดแทน

**"...5 เปอร์เซ็นต์ ไม่ได้หมายความว่าทุกหน่วยงานจะต้องให้คนออก 5 เปอร์เซ็นต์ ไม่ใช่เลย บางหน่วยงานแม้กระทั่ง 5 เปอร์เซ็นต์สุดท้ายยังมีประสิทธิภาพอยู่ ยังสามารถทำงานได้อยู่ ไม่ออกแม้แต่คนเดียวก็ได้** ไม่ใช่บอกว่าทุกหน่วยงานจะต้องให้ออก 5 เปอร์เซ็นต์ ไม่ใช่เลย ไม่มีเป้าหมายอย่างนั้นเลย เพียงแต่ว่าคนที่อยู่ในเป้าหมายที่จะถูกพิจารณาคือคนใน 5 เปอร์เซ็นต์สุดท้าย ในเมื่อพิจารณาแล้วไม่ออกสักคน เพราะว่ามีประสิทธิภาพหมดทั้งหมด 5 เปอร์เซ็นต์ ถึงแม้ว่า 5 เปอร์เซ็นต์สุดท้ายก็ยังสอบผ่านอยู่นี่ก็ไม่เป็นไร แต่ว่า 5 เปอร์เซ็นต์สุดท้ายมันสอบตกทั้ง 5 เปอร์เซ็นต์เลยนี่อันนั้นก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งว่าหน่วยงานนี้มีคนแย่ถึง 5 เปอร์เซ็นต์ อันนั้นก็เป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาที่จะมอง แต่ไม่ใช่เป็นเป้าหมายที่ว่าต้องเอาคน





5 เปอร์เซ็นต์เด็ดขาด ไม่ใช่ บางที่ 5 เปอร์เซ็นต์นั้นอาจจะมีคนอยู่ 100 คน แต่ 100 คนนั้นมีคนแย่จริง 3 คนก็เอาแค่ 3 คนไม่ใช่ออกทั้ง 100 คน..."

"...เพราะฉะนั้นหัวหน้าส่วนราชการทั้งหลายต้องเข้าใจ ... ขอยืนยันว่าไม่ใช่นโยบายที่จะให้คนออกจากราชการ 5 เปอร์เซ็นต์ แต่ให้พิจารณาใน 5 เปอร์เซ็นต์สุดท้ายว่าใครที่แย่จริงๆ"

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี

ในรายการ นายกฯ ทักษิณคุยกับประชาชน
วันที่ 15 พฤษภาคม 2547

***"...ผมถือว่าผมได้ทำหน้าที่ตามที่ได้สัญญากับ ท่านไว้แล้ว ในเบื้องต้น ผมรู้ครับว่า การขึ้นเงินเดือน ถึงแม้ว่าเป็นการขึ้น ครั้งแรกในรอบ 10 ปี แต่ยังขึ้น***





## *การพัฒนาข้าราชการ*

"...เน้นย้ำว่าข้าราชการทุกคน ถ้าผมรู้ว่ามีใครรับเงินจากการแต่งตั้งโยกย้าย ผมจะลงโทษหนัก เพราะว่าสิ่งเหล่านี้ต้องหมดไป ไม่เช่นนั้นก็จะนำไปสู่การคอร์รัปชั่น..."

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี

ในรายการ นายกฯ ทักษิณคุยกับประชาชน
วันที่ 14 กรกฎาคม 2544

"...ถ้าท่านเป็นบุคคลที่ค่อนข้างเสื่อมสมรรถภาพ อาจจะภาวะจิตใจไม่ดี หรือเป็นคนไม่มีความรู้ความสามารถก็คงต้องไปฟื้นฟู อันนี้ก็จะใช้วิธีการนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของระบบ ราชการทั้งหมด..."

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี
ในรายการ นายกฯ ทักษิณคุยกับประชาชน
วันที่ 9 กันยายน 2544

"...เราตัดสินใจรับราชการเพราะอะไร เพราะเราต้องการรับใช้ชาติโอกาสอันดีมาแล้ว วันนี้ผมกำลังให้ศักยภาพ ให้โอกาสท่านสดงฝีมือเต็มที่ ..."





"...ข้าราชการเดี๋ยวนี้กล้าพูดกล้าอธิบาย ทำให้เราสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกันได้ ไม่มีใครที่จะเก่งทุกอย่าง รู้ทุกเรื่อง เพราะฉะนั้นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับโลกยุคใหม่ ถ้าใคร

คิดว่าเก่งแล้ว รู้แล้ว จะเริ่มโง่ตั้งแต่วันนั้นเป็นต้นไป เพราะว่ามีอะไรที่เปลี่ยนแปลงเร็วมาก...”

“...ข้าราชการที่เอามาทำงานด้วยทั้งหลายก็ค่อนข้างจะเป็นนักวิชาการที่มีความรู้ เค้าคิดว่าจะต้องหลอมวัฒนธรรมในการทำงานใหม่ว่า ทำงานถ้าไม่ใช้หลักวิชาจะอันตราย ถ้าตนไม่ใช้หลักวิชาจะต้องมีประสบการณ์ในการทำงานสูง ถึงจะไปได้...”

คำบรรยายพิเศษของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี
หัวข้อเรื่อง”แนวความคิดใหม่ ๆ”
วันที่ 15 มกราคม 2546

“...วันนี้ผมต้องส่งสัญญาณกับข้าราชการทุกท่านว่าต่อไปนี้ต้องมีประสิทธิภาพ ท่านต้องโปร่งใส ถ้าไม่เช่นนั้นประเทศก็ไปไม่รอด และท่านจะอยู่ได้อย่างไร...”





“...ผู้ที่หากินจากการแต่งตั้งโยกย้าย จะทำให้ข้าราชการนั้นต้องเป็นข้าราชการที่เลว ตั้งแต่วันแรกที่ได้รับตำแหน่ง เพราะถือว่าไปซื้อตำแหน่งมาแล้ว จะต้องใช้ตำแหน่งแสวงหาผลประโยชน์...”

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี
ในรายการ นายกฯ ทักษิณคุยกับประชาชน
วันที่ 22 มีนาคม 2546

“...ข้าราชการทั้งหลายได้ทำหน้าที่ของท่านเพื่อให้นโยบายของรัฐบาลที่บอกไว้กับประชาชนนั้น บรรลุผลได้เร็วกว่าที่คิดไว้มาก คงไม่มีรัฐบาลไหนที่จะทำงานได้สำเร็จโดยที่ข้าราชการไม่ร่วมมือ แต่วันนี้ข้าราชการของเรานั้นได้ร่วมมือต่อรัฐบาลและได้ปรับตัวเองเป็นข้าราชการที่อยู่ในรัฐบาลที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง...”

“...คนที่เป็นข้าราชการที่ไม่ค่อยดีก็จะต้องปรับตัว ไม่เช่นนั้นคงจะอยู่ในสังคมราชการสมัยใหม่ลำบาก นั่นคือแนวที่จะเกิดขึ้นในช่วงต่อๆ ไป เราปรับโครงสร้างแล้ว แก้กฎหมายแล้ว ต่อไปนี้เราจะปรับเรื่องการบริหารการจัดการ ลดระยะเวลาในการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพ ปรับปรุงบุคลากร...”

“...ข้าราชการชั้นผู้น้อยจะเริ่มมีความรู้สึกว่าชีวิตมีความหมายมากขึ้น ท่านจะไม่มีความรู้สึกเป็นผู้น้อยอีกต่อไป เพราะงานที่ท่านทำ

นั้นจะเป็นคนบอกว่าท่านไม่ใช่ผู้น้อยอีกต่อไป ท่านสามารถมีอำนาจการตัดสินใจมากกว่าเดิม...”

“...ทิศทางข้างหน้า เป็นทิศทางของการปรับเปลี่ยนการทำงาน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและเพื่อการทำงานของข้าราชการ ข้าราชการจะได้มีจิตวิญญาณแห่งการทำงานมากขึ้น ไม่ต้องไปทำงานแบบวันหนึ่งๆ ตื่นมาก็มาทำงาน...”

“...ต่อไปท่านจะมีความรู้สึกว่าท่านอยากจะมาทำงานเพราะสนุก เพราะงานท้าทายให้โอกาสท่าน ท่านได้แสดงความสามารถสมกับที่เป็นข้าราชการ คือคนซึ่งมีความรู้ความสามารถ...”

“...ต่อไปนี้โอกาสที่ท่านอยากจะท้าท้ายความสามารถของท่านมาถึงแล้ว และคนที่มีความรู้สึกว่าอยากจะทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม จะถูกเขย่าว่าตื่นได้แล้ว เตรียมตัวได้แล้ว เพราะต่อไปนี้อย่างนี้ไม่ได้ผลแล้ว ก็เป็นการบอกท่านล่วงหน้าว่าข้างหน้าจะเป็นชีวิตการทำงานของข้าราชการที่มีความสุข เหนื่อยแต่มีความสุข...”

“...ผมชอบทำเรื่องยากๆ เพราะเรื่องง่ายๆ ชีวิตไม่ตื่นเต้น นอนอยู่กับบ้านดีกว่าถ้าทำเรื่องง่ายๆ ผมจะเอาเชื้อโรคนี้ระบาดให้แก่ข้าราชการทั้งหลาย เป็นเชื้อโรคที่ต้องทำ ชอบทำเรื่องยากๆ เรื่องที่ท้าทาย เพื่อให้ท่านทั้งหลายจะได้สดชื่น...”



“...ท่านเป็นข้าราชการของประเทศไทย ท่านเป็นบุคลากรของประเทศไทย ถ้าท่านจะถูกย้ายเพราะท่านเก่ง ท้าทายท่านจากที่หนึ่งไปท้าทายอีกที่หนึ่ง ท่านจะภูมิใจ แต่ไม่ใช่ย้ายท่านเพราะว่าไม่ชอบเอาไปอยู่ที่ไหนก็ไม่รู้ อย่างนั้นย้ายแบบเสียขวัญจะไม่มี จะมีการย้ายชัดเจนว่า ย้ายเพื่อให้ได้ดีเพราะท่านเก่ง...”

“...วัฒนธรรมที่ควรส่งเสริมให้เกิดขึ้นในการทำงานของข้าราชการอีกประการหนึ่ง คือวัฒนธรรมการทำงานที่ไร้พรมแดน กล่าวคือ ข้าราชการในสังกัดทุกกระทรวง กรม หรือกอง ล้วนมีเป้าหมายการทำงานเพื่อประเทศชาติ และประโยชน์ของประชาชน เราจึงควรพยายามทำงานร่วมกัน ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ และช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อเดินไปสู่เป้าหมายร่วมกัน...”

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี
ในพิธีมอบเกียรติบัตรข้าราชการพลเรือนดีเด่น
วันที่ 1 เมษายน 2546

“...ข้าราชการไทยนั้น เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเพียงแต่อยู่ในวินัยมากเกินไปจนไม่รู้ว่าอะไรควร อะไรไม่ควร มากไป

นิดหนึ่ง จนนายกรัฐมนตรีออกมานำเอง ทุกคนพร้อมหมด และพร้อมได้เร็วและสั้นมาก...”

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี
ในการประชุมหัวหน้าส่วนราชการ จ. มหาสารคาม
วันที่ 5 เมษายน 2546

“...ผมได้บอกข้าราชการว่า ต้องเตรียมตัวพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ระบบราชการนั้นทันสมัย และบริการประชาชนได้ดีที่สุด จะต้องยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง...”

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี
ในรายการ นายกฯ ทักษิณคุยกับประชาชน
วันที่ 15 เมษายน 2546

“...อุดมการณ์ที่อยากจะทำงานด้วยความซื่อสัตย์มุ่งมั่นนั้น มันเริ่มหายไปเรื่อย ๆ ยิ่งรับราชการนานยิ่งจะหายไป เพราะทุกคนมีครอบครัวต้องเลี้ยงดู มีความรับผิดชอบส่วนตัว พร้อม ๆ กับความสำนึกต่อชาติบ้านเมือง ถ้าครอบครัวทุกข์ก็ไม่มีสมาธิในการทำงานนั่นเป็น



เรื่องธรรมดา เพราะฉะนั้น วันนี้เรามาเรียกศักดิ์ศรีกลับคืนมาให้กับข้าราชการไทยสักครั้งเถอะครับ...”

“...ข้าราชการทั้งหลายอย่าคิดว่า คนนั้นเกี่ยวพันกับรัฐบาลหรือมุ่งทำลายแต่เฉพาะคนที่เกี่ยวพันกับฝ่ายค้าน ทุกคนอยู่ใต้กฎหมายเดียวกัน รัฐบาลก็ดี พรรครัฐบาลก็ดี ไม่สามารถออกใบอนุญาตให้คนไปทำชั่ว ไม่สามารถออกใบคุ้มกันให้ว่า เมื่อทำชั่วแล้วไม่โดนจับ ขอให้ท่านใช้กฎหมายบ้านเมืองอย่างตรงไปตรงมา และมีคุณธรรม...”

“...ถึงเวลาที่ผมจะมาดูสวัสดิภาพ สวัสดิการของข้าราชการ เหมือนกับไก่กับไข่ ท่านจะรอให้เงินเดือนดีก่อน แล้วจึงเลิกประพฤติไม่ดี หรือว่าท่านจะทำดีก่อนให้ประเทศอยู่ในฐานะที่ แข็งแรงแล้วท่านจะได้รับการคอยแทนที่เหมาะสม ไม่ต้องเถียงกันว่า ไก่กับไข่จะเป็นยังไง ไก่จงออกไข่ ไข่จงฟักไก่ ก็คือ รัฐบาลจะทำหน้าที่ของตัวเอง

ให้ดีที่สุด เร่งหารายได้ให้ประเทศ ท่านก็ทำหน้าที่ของท่านให้ดีที่สุด ...”

“...ผมขอขอบคุณข้าราชการ ขอให้ร่วมมือกันทุกฝ่าย ผมไม่เคยเห็นมิติแห่งการร่วมมือกันดี เดี๋ยวนี้ทุกกระทรวง ทุกกรม เวลาประสานทางข้างร่วมมือกันดี ทุกคนเต็มใจกันหมด ช่วยกันหมด ผมเชื่อว่ามันอึดอัดอยู่ในหัวใจพวกท่านทั้งหลายมานานแล้ว อยากจะเห็นมิติการทำงานแบบนี้มานานแล้ว อยากจะเห็นการทำงานด้วยศักดิ์ศรีของ





ข้าราชการอย่างเต็มที่มานานแล้ว แต่ว่ามันยังไม่เกิดวันนี้มันเกิดแล้วก็ขอให้รักษามันไว้...”

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี
ในพิธีมอบรางวัลนักรบแผ่นดิน
วันที่ 20 พฤษภาคม 2546

“...ผมเห็นข้าราชการในครึ่งปีหลัง รู้สึกว่าเขาปรับตัวและวิธีคิดของเขามีมากกว่า 1 มิติมากขึ้นเรื่อยๆ เมื่อก่อนบางทีเขานำเสนออะไรต่างๆ มิติเดียว ผมเห็นแล้วผมต้องคอยบอกเขา อย่างวันนี้ผมเข้าใจเลย เข้าใจว่าเขาปรับตัวกันมาก พูดกันบางทีบอกนิดเดียวเขาทำได้หมด คือข้าราชการไทยเราต้องยอมรับว่าเป็นคนฉลาดเป็นคนหัวดี...”

“...คนหัวดีส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ต้องยอมรับว่าในอดีตคนหัวดีเลือกเป็นข้าราชการก่อน เพราะว่าพ่อแม่สอนไว้ว่าโตขึ้นเป็นเจ้าคนนายคนนะลูก รับราชการหมด ผมด้วย ภาคราชการจะมีคนเก่งมาก เพียงแต่ว่าระบบทำให้คนเก่งสมองพัฒนาได้ไม่มาก เพราะระบบไม่สร้างบรรยากาศให้พัฒนา และระบบทำให้เกียจคร้าน เพราะว่องไวมากไม่ได้ เดี๋ยวมีปัญหา...”





“...ผมพยายามให้ข้าราชการรู้จักคำว่ากระจายอำนาจ ท่านทั้งหลายที่เป็นหัวหน้าส่วนราชการถ้าใครกระจายไม่เป็น ผมถือว่าอำนาจยิ่งกระจายยิ่งมีอำนาจ ยิ่งเก็บยิ่งหมด...”

“...ผมเชื่อว่าข้าราชการเหนื่อยมากกว่าข้าราชการในสมัยก่อน อย่างน้อยเป็นสองเท่า ส่วนใหญ่ ผมขอขอบคุณที่ได้ร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้แก่ประชาชน และก็แน่นอนเมื่อวันหนึ่งที่ประเทศแข็งแรงแล้ว เราก็ต้องมาดูมาจัดระบบรายได้ของข้าราชการ ให้สามารถดำรงอยู่อย่างมีศักดิ์ศรี...”

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี
ในรายการ นายกฯ ทักษิณคุยกับประชาชน
วันที่ 26 กรกฎาคม 2546

"...ขอเรียนว่า เรื่องการหากินเกี่ยวกับการแต่งตั้งโยกย้ายนั้น รัฐบาลนี้จะไม่ยอมให้เกิดเด็ดขาด ถ้าข้าราชการชั้นผู้น้อยถูกข้าราชการชั้นผู้ใหญ่เรียกเงิน ให้แจ้งผมโดยตรง ผมจะจัดการทันที..."

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี
ในรายการ นายกฯ ทักษิณคุยกับประชาชน
วันที่ 28 กรกฎาคม 2546



"...อยากจะเรียนว่าผมเคยรับราชการเหมือนกับท่าน เข้าใจหัวอกข้าราชการ ผมถูก กลั่นแกล้ง ผมรู้ ผมก้าวหน้า ผมรู้ เข้ารับราชการเพราะต้องการที่จะเสียสละให้บ้านเมือง วันนี้ผมรู้ว่าท่านคิดอย่างไร แต่แน่นอนสิ่งที่ผิดในอดีตและยังผิดอยู่ในปัจจุบัน ยังมีมากในวงราชการ..."

"...เราเป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่สำคัญท่านต้องสลัดคราบสิ่งที่ไม่ดีออกให้หมด ลองอยู่อย่างเสือสักระยะ กำลังแก้ไขหลายอย่างเพื่อให้ท่านไม่ต้องเป็นเสือกรอบ อยู่อย่างเสือ ภูมิใจในเงินเดือนอันน้อยนิด ผมกำลังหาทางแก้ไขให้ดีที่สุด..."

คำบรรยายพิเศษของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี
หัวข้อเรื่อง"แนวคิดการบริหารประเทศ"
วันที่ 8 สิงหาคม 2546

"...ขอให้ข้าราชการทั้งหลาย ถือโอกาสนี้เป็นข้าราชการที่มีศักดิ์ศรี เลิกเป็นหนี้บุญคุณบุคคล ซึ่งทำผิดกฎหมายได้แล้ว ขอให้อยู่อย่างเสือ แต่รัฐบาลจะไม่ให้เสือกรอบตาย จะดูแลสวัสดิการตามควรแก่อัตภาพถ้าจะรับราชการแล้วรวย ต้องรวยจากการที่ไปยึดทรัพย์แล้วได้ค่าตอบแทนแบ่งกัน เป็นค่ารางวัลนำจับ ผู้ที่ทำผิดกฎหมายเข้าข่ายตาม



พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน ขอให้ดำเนินการด้วยความภาคภูมิใจอย่างมีศักดิ์ศรี ..."

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี

ในรายการ นายกฯ ทักษิณคุยกับประชาชน
วันที่ 9 สิงหาคม 2546

"...ข้าราชการทุกคนไม่ต้องห่วง ไม่ต้องมาทำความดีส่วนตัวให้ผม ทำความดีให้ชาติ แล้วตรงนั้นคือ สิ่งที่ดีที่สุดที่ท่านให้ผม เพราะท่านให้ชาตินะครับ..."

"...ข้าราชการไทยทุกคน ผู้นำส่วนราชการทุกส่วนจะต้องไปสร้างระบบฐานข้อมูลในสำนักงานของท่าน แล้วก็ให้ใช้ฐานข้อมูลนั้นอย่างชาญฉลาด อย่างมีวิชาการ แล้วท่านก็จะเป็นผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงอะไรได้เยอะนะครับ..."

"...ข้าราชการมีผลตอบแทนทางเศรษฐกิจค่อนข้างต่ำ เพราะฉะนั้นเราต้องมีวิธีการทีว่า ทำอย่างไรถึงจะปรับระบบการบริหารราชการ เพื่อให้ข้าราชการนั้นได้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ นอกเหนือจากอุดมการณ์ที่เลือกมารับใช้ชาติ..."





"...ผู้จัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพมักจะจ้างคนเพิ่มตลอดเวลาแทนที่จะจัดการกับคนที่มีอยู่ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ กลับไปคิดว่าเพิ่มคนลูกเดียว นั่นคือระบบราชการ..."

"...ถ้าเราจะไปตรงไหน วางแผน วางแผนปุ๊บลงมือปฏิบัติ ปฏิบัติไปแก้ไป ปฏิบัติไปแก้ไป อย่าไปรอว่า สมบูรณ์เมื่อไรค่อยทำ ไม่มี โลกนี้ไม่มีคำว่าสมบูรณ์ ไม่มีหรอก ถ้าใครรอสมบูรณ์ต้องตายไปอีก 10 ชาติ แล้วค่อยมาเกิดใหม่..."

"...การเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อการปรับตัว ไม่อย่างนั้นเราไม่รู้จะปรับทางไหน เพราะเราไม่มีทิศทาง แต่การเรียนรู้ตลอดชีวิต เรียนรู้สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันรอบตัวเรา และเรียนรู้สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า จะทำให้เราปรับตัวถูกทิศทาง..."

"...ผมเข้าใจ คนผิดพลาดด้วยอะไร ถ้าผิดพลาดเพราะตั้งใจทำงานแต่มันพลาด เพราะว่าความไม่รู้หรือความเข้าใจผิด แต่ปรารถนาดีตั้งใจดีนั้นให้อภัยได้เสมอ แต่คนขี้โกง คนดื้อด้าน คนไม่ทำงานอภัยไม่ได้ครับ..."

"...ท่านจะต้องไปสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ให้องค์กรของท่านเป็นองค์กรที่มีการปรับตัวได้ง่าย ตอบสนองต่อปัญหาของประชาชน และการพัฒนาประเทศได้รวดเร็ว ตอบสนองนโยบายของรัฐบาล ที่จะสร้างความผาสุกให้ประชาชนได้อย่างรวดเร็ว..."





"...สร้างวัฒนธรรมของการยึดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางให้ได้ ต้องยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

ส่วนราชการต้องยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ถ้าเมื่อไหร่ท่านไม่ได้ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ท่านกำลังผิดในยุคใหม่...”

“...ผมกำลังจะปล่อยยาดีลงไปในระบบราชการ ท่านคือคนที่จะไปรักษาเซลล์ หรือองค์กรย่อยในระบบราชการ เพราะวันนี้ถ้าท่านรับได้เกี่ยวกับเรื่องแนวคิดในการปรับปรุงการบริหารประเทศใหม่ ถ้าท่านรับได้และเข้าใจได้ และท่านเห็นคล้อยด้วย แสดงว่าท่านเป็นยาดี...”

“...เราจะทำทุกอย่างเพื่อลดรายจ่ายภาคประชาชน นี่เป็นคาถาบทแรกท่องไว้เลย ทำอะไรก็ได้ที่ลดค่าใช้จ่ายประชาชน อันที่สองเพิ่มรายได้ให้แก่ประชาชน และอันที่สาม ขยายโอกาสให้แก่ประชาชน คาถา 3 ข้อนี้ หลวงพ่อ 3 องค์นี้ ท่านแขวนใส่คอไว้เลย รับรองเป็นเมตตามหานิยมแน่นอน...”

คำบรรยายพิเศษของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี
หัวข้อเรื่อง”ประเทศไทยในบริบทใหม่ฯ”
วันที่ 16 สิงหาคม 2546





“...การเป็นข้าราชการนั้น ต้องบอกก่อนว่า วินาทีแรกที่ท่านได้ตัดสินใจมารับราชการนั้น ท่านต้องรู้อยู่แล้วว่าราชการเงินเดือนน้อย ท่านยังตัดสินใจแน่นอนครับ บางมุมหนึ่งที่ท่านตัดสินใจทั้งที่เงินเดือนน้อย เพราะว่าท่านมองว่า ความมั่นคงในอาชีพมี แต่ถ้าท่านไม่คิดว่าท่านจะทำงานเพื่อรับใช้ประชาชน ท่านคงไม่ตัดสินใจมาเป็นข้าราชการ...”

“...วันนี้สังคมเปลี่ยนไป ข้าราชการก็เปลี่ยนไป แต่การเปลี่ยนนั้นต้องเปลี่ยนจากผู้บริหารระดับสูงลงไปสู่ระดับล่าง การเปลี่ยนวัฒนธรรมจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ความเป็นผู้นำต้องมีคุณธรรม ต้องรู้จริง ต้องมุ่งมั่นที่จะยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางจึงจะทำได้...”

“...วันนี้ข้าราชการต้องเปลี่ยนแปลงอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ใช่เพราะผม แต่เป็นเพราะว่า โลกได้เปลี่ยนรูปแบบกระบวนทัศน์ต่าง ๆ ถูกเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง ความเป็นประชาธิปไตยนั้นมาจากประชาชน และเพื่อประชาชน ไม่ใช่เป็นประชาธิปไตยจากกลุ่มคนเพื่อกลุ่มคน แต่เป็นประชาชนทั้งระบบ...”

“...ระบบราชการไทย เป็นระบบที่เต็มได้ด้วยคนมีความรู้ มี
ประสบการณ์ มีวินัย แต่เขาต้องการผู้นำ นี่คือจุดที่สำคัญของข้าราชการ
ซึ่งต้องการผู้นำ ต้องการนำ เขาจะไม่ทำอะไรตามลำพัง ถ้าไม่มีการนำ
หรือไม่มีสัญญาณหรือนโยบายที่แน่ชัด...”



"...เราเป็นข้าราชการ หมายความว่า เราเป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เราต้องทำงานด้วยความจงรักภักดี สิ่งไหนที่พระองค์ท่านทรงทุกข์และทรงห่วงใยประชาชน เราอย่าให้พระองค์ท่านทรงทุกข์และทรงห่วงใยประชาชนอีก เพราะพระองค์ท่านได้ทรงเสียสละมาให้พวกเรามากแล้ว..."

"...โดยมีเป้าหมายเดียวกันคือเป้าหมายแห่งการเป็นข้าราชการที่มีความจงรักภักดีต่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เป็นข้าราชการที่มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ของตัวเอง เป็นข้าราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ทำทุกอย่างเพื่อสนองตอบต่อการเพิ่มความผาสุกให้แก่ประชาชนและความก้าวหน้าให้แก่ประเทศชาติ..."

"...ขอเป็นกำลังใจให้ข้าราชการทุก ๆ ท่านได้ยึดมั่นที่จะทำความดีต่อไป วันนี้ยังไม่มีใครเห็นความดีของท่าน สักวันหนึ่งจะเห็นถ้าไม่มีใครเห็น ความสุขใจนั้นอยู่ที่ตัวเราเอง ความสุข คือสิ่งที่เราให้คำจำกัดความของเราเอง ไม่มีใครให้คำจำกัดความของคำว่าความสุข ให้แก่ตัวเรานอกจากเราให้แก่ตัวเราเอง..."

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี



ในพิธีมอบรางวัลแก่ผู้บริหารราชการพลเรือนดีเด่น
วันที่ 24 กันยายน 2546



"...วันนี้ข้าราชการส่วนใหญ่พร้อมเปลี่ยน พร้อมพัฒนาตนเองมาก ดีขึ้นมาก แต่ต้องใช้เวลาต่อไป ต้องเหนื่อยต่อไป ..."

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี
ในรายการ นายกฯ ทักษิณคุยกับประชาชน
วันที่ 7 มกราคม 2547

"... ผมจะถ่ายเทกำลังของทหาร ตำรวจ ข้าราชการใหม่ ใครจะอยู่ที่นี่ต้องอยู่ด้วยหัวใจ ถ้าใจไม่อยากอยู่บอกมาจะเปลี่ยนใหม่ เมื่อคืนนี้ผมสั่งผู้บัญชาการตำรวจภูธรภาค 9 ไปแล้ว สั่งปลัดกระทรวงมหาดไทยให้ส่งเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางมาสัมภาษณ์ข้าราชการในสังกัดของท่านทุกระดับ ใครอยากย้ายออกๆ ไม่เป็นไร เดี๋ยวเราจะหาคนย้ายมาใหม่ด้วยจิตใจที่อยากจะมา แล้วจัดระบบสวัสดิภาพ สวัสดิการใหม่ เพื่อให้ข้าราชการนั้นไม่ตั้งรับอีกต่อไป ข้าราชการต้องทำงานเชิงรุก ต้องไปอยู่ในพื้นที่กับประชาชน ประชาชนต้องเห็นตลอดเวลา ความมืดจะต้องเบาบางลง เพื่อให้ประชาชนมีความรู้สึกปลอดภัยสบายใ จ แล้วจะได้เข้ามาร่วมกับเจ้าหน้าที่ในการบอกเหตุ..."

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี
ในรายการ นายกฯ ทักษิณคุยกับประชาชน
วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2547





"... รัฐบาลได้ปรับขึ้นเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษให้แก่ข้าราชการทั่วประเทศตั้งแต่วันที่ 1 เมษายนนี้... ข้าราชการซี 1-7 ปรับบัญชีอัตราเงินเดือนขึ้น 3% และเลื่อนขั้นอีก 2 ขั้น นอกเหนือจากขั้นปกติที่ได้ในปีงบประมาณปกติแล้วเป็นพิเศษอีก 2 ขั้น ถ้าสมมุติว่า ปีนี้ได้ 2 ขั้นเท่ากับขึ้น 4 ขั้น ถ้าได้ 1 ขั้นเท่ากับขึ้น 3 ขั้น ถือว่าเป็นการให้ 2 ขั้นพิเศษ ไม่อย่างนั้นต้องไปแก้บัญชีเงินเดือน ถ้าต้องปรับเงินเดือนเป็น 11% ต้องแก้บัญชีเงินเดือน จึงใช้วิธีการเลื่อนขั้นพิเศษไปออกเป็นมติคณะรัฐมนตรีได้ จะทำให้ข้าราชการซี 1-7 นั้นได้รับการปรับอัตราเงินเดือนขึ้น สมมุติว่าได้เงินเดือน 8,000 กว่าบาทจะได้เพิ่มประมาณ 1,000 กว่าบาท จะช่วยให้ความเป็นอยู่ดีขึ้นพอสมควร แต่แน่นอนครับอันนี้เป็นสิ่งที่ผมได้สัญญาไว้ตอนที่เข้ามาเป็นนายกรัฐมนตรีใหม่ๆ ว่าข้าราชการต้องเสียสละ ต้องทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตอดทน แล้วเราจะแก้เราจะพลิกสถานการณ์ประเทศให้แข็งแรง เมื่อแข็งแรงแล้วผมจะกลับมาดูแลสวัสดิภาพ สวัสดิการข้าราชการ และวันนี้แข็งแรงแล้วแน่นอนจากนี้ไปอีก 5 ปีข้าราชการจะต้องระดมกันช่วยแก้ไขปัญหาความยากจนและสร้างความแข็งแกร่งให้ประเทศ เพราะฉะนั้นต้องทำงานเหนื่อยอีก มาถึงจุดหนึ่งประเทศจะดีขึ้นอีก เมื่อประเทศดีขึ้นเรา





จะกลับมาดูเรื่องของเงินเดือนข้าราชการต่อไปอีก ฉะนั้นเมื่อไหร่ประเทศดีขึ้น คนที่ทำงานให้ประเทศดีขึ้น ต้องได้รับค่าตอบแทนอย่างนี้ ..."

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี
ในรายการ นายกฯ ทักษิณคุยกับประชาชน
วันที่ 13 มีนาคม 2547

"... เมื่อวานนี้ (วันที่ 30 เม.ย. 47) ประชุมปลัดกระทรวงก็ไปเร่งรัดปลัดกระทรวงเพื่อให้ทำงานสอดคล้องกับสิ่งที่ผมได้สั่งรัฐมนตรีไป เรื่องที่หนึ่งคือไปสำรวจเจ้าหน้าที่ของทุกกระทรวงที่อยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อให้มีขวัญกำลังใจ มีความพร้อมที่จะทำงานที่ท้าทาย พร้อมที่จะเสียสละ ถ้าใครล้า ใครกลัว ใคร

ไม่พร้อม ใครไม่ดี ก็เปลี่ยนเอาคนดี ๆ คนที่กล้าที่จะทำงานที่ท้าทาย กลับเข้าไปอยู่
เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของบ้านเมืองที่อยู่ 3 จังหวัดภาคใต้นั้น เป็นเจ้าหน้าที่ที่มีความพร้อมที่จะทำงาน พร้อมที่จะรับการท้าทาย พร้อมที่จะช่วยเหลือพี่น้องประชาชนให้พ้นจากความยากจน”

“...ขอแสดงความยินดีกับข้าราชการทุกท่าน จำนวน 1,700,000 คน ที่ได้รับเงินเดือนเพิ่ม ซึ่งความจริงแล้วควรจะได้รับเมื่อวานนี้ แต่ปรากฏว่าหลายหน่วยงานยังทำบัญชีเรื่องเงินเดือนมาไม่ทัน มี





เพียง 29 หน่วยงานเท่านั้นเองที่ทำเสร็จและรับอัตราเงินเดือนใหม่ไปแล้ว...”

“...ผู้ที่รับเบี้ยหวัดบำนาญจะได้รับเงิน ชคบ. เพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 3 ของจำนวน เบี้ยหวัดบำนาญที่ได้รับ ขอให้วางแผนการใช้จ่ายอย่างเหมาะสมด้วย เพราะว่าไม่ใช่ว่าได้เงินเดือนแล้วเอาไปใช้จ่ายฟุ่มเฟือย ขอให้ช่วยกันสร้างชีวิตที่มั่นคง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมองอนาคตของลูกหลานของครอบครัวที่อบอุ่นและมีความสุข...”

“...เร่งรัดปลัดกระทรวงเพื่อให้ทำงานสอดคล้องกับสิ่งที่ผมได้สั่งรัฐมนตรีไป เรื่องที่หนึ่งคือไปสำรวจเจ้าหน้าที่ของทุกกระทรวง ที่อยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อให้มีขวัญกำลังใจ มีความพร้อมที่จะทำงานที่ท้าทาย พร้อมที่จะเสียสละ ถ้าใครล้า ใครกลัว ใครไม่พร้อม ใครไม่ดี ก็เปลี่ยนเอาคนดี ๆ คนที่กล้าที่จะทำงานที่ท้าทาย กลับเข้าไปอยู่ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของบ้านเมืองที่อยู่ 3 จังหวัดภาคใต้นั้น เป็นเจ้าหน้าที่ที่มีความพร้อมที่จะทำงาน พร้อมที่จะรับการท้าทาย พร้อมที่จะช่วยเหลือพี่น้องประชาชนให้พ้นจากความยากจน”

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี
ในรายการ นายกฯ ทักษิณคุยกับประชาชน
วันที่ 1 พฤษภาคม 2547





“...ตอนนี้ภาคใต้จะระดมเรื่องการสร้างงาน สร้างรายได้ สร้างอาชีพเสริมให้ประชาชนอยู่ได้ และกำลังทหารตำรวจ พลเรือนทั้งหลายที่อยู่ที่นี่จะช่วยกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัย เพื่อให้ประชาชนมั่นใจอุ่นใจสามารถออกไปกรีดยางได้ตามปกติ ผมจะหมั่นแวะไปเยี่ยมเยียน และจะให้ข้าราชการทั้งหลายที่จะมาสัมมนาให้มาจัดสัมมนาใน 3 จังหวัดนี้ จะให้แรงจูงใจต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจและให้ทุกอย่างกลับคืนสู่สภาพปกติให้เร็วที่สุด”

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี
ในรายการ นายกฯ ทักษิณคุยกับประชาชน
วันที่ 8 พฤษภาคม 2547

"...การช่วยเหลือแก่เจ้าหน้าที่ในพื้นที่ที่ได้มีการประกาศกฎอัยการศึก คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติให้ความช่วยเหลือแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่ที่ได้มีการประกาศใช้กฎอัยการศึกใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยให้สิทธิ์ขอนับเวลาราชการเป็นทวีคูณ อันนี้เป็นกติกาเดิมอยู่แล้ว โดยนับให้ตั้งแต่ 26 มกราคม ถึง 30 กันยายน 2547 เมื่อครบแล้วสถานการณ์ยุติแล้วถือว่าจบ กฎอัยการศึกก็เลิก คิดว่าน่า





จะเลิกทันก็พยายามช่วยกันการให้ความช่วยเหลือนี้จะมีเรื่องของบุตรของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่เสียชีวิตด้วย..."

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี
ในรายการ นายกฯ ทักษิณคุยกับประชาชน
วันที่ 15 พฤษภาคม 2547

***"...มีเป้าหมายเดียวกันคือ เป้าหมายแห่งการเป็นข้าราชการ ที่มีความจงรักภักดีต่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เป็น ข้าราชการที่มีความซื่อสัตย์ ต่อหน้าที่ของตัวเอง เป็นข้าราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางทำทุกอย่างเพื่อสนองตอบต่อการเพิ่มความผาสุกให้แก่ประชาชนและความก้าวหน้าให้แก่ประเทศชาติ ..."***





กระทรวงมหาดไทยได้นำเสนอแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2547 - 2551 ต่อที่ประชุมคณะรัฐมนตรี และนายกรัฐมนตรี ได้มีข้อเสนอแนะในประเด็นต่าง ๆ 4 ประเด็น คือ

- **บทบาทของกระทรวงมหาดไทย**

บทบาทของกระทรวงมหาดไทย ควรจะอยู่ใน 2 บทบาท

1) ความมั่นคง คือ ด้านการรักษาความมั่นคงภายในฝ่ายพลเรือน และ

2) ความมั่งคั่ง คือ ต้องมีบทบาทเป็นกระทรวงด้านเศรษฐกิจฐานราก ด้วย

➢ **ด้านการบริหารงานบุคคล**

1) กระทรวงมหาดไทยในปัจจุบันอยู่ได้เพราะระบบและวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเข้มแข็งและมีวินัย ระบบ Drive คนให้ Work แม้บุคคลบางคนไม่ Work ก็ตาม จึงอยากเห็นการปรับปรุงด้านการบริหารงานบุคคล ถ้าจะให้ระบบสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีศักยภาพมากขึ้น ต้องมีการพัฒนาคนเพิ่มขึ้น **โดยจะต้องมีการปรับปรุงการอบรมแบบ Inservice training ในแต่ละระดับ กล่าวคือจะต้องมีการอบรมให้บุคลากรมีความรู้จริงๆ เพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ การบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์** ไม่ใช่เป็นการอบรมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง และการอบรมไม่จำเป็นต้องเป็นหลักสูตรระยะยาว 3 เดือน อาจจะเป็นระยะ





สั้น ๆ และมีการเปลี่ยนสถานที่ โดยย้ายไปอบรมตามภูมิภาคต่าง ๆ ก็ได้ ในหัวข้อเศรษฐกิจการตลาด การเกษตร เป็นต้น

2) ความมุ่งหมายของการฝึกอบรมสำหรับคนมหาดไทย กล่าวคือผู้ว่าราชการจังหวัด CEO นายอำเภอ CEO ปลัดอำเภอผู้รับผิดชอบ
ประจำตำบล ต้องเป็นผู้มีความรอบรู้ เป็น Generalist ไม่ใช่เป็น Specialist เพราะในส่วนของ Specialist นั้น กระทรวงอื่น ๆ ทำอยู่แล้ว
และการอบรมต้องอบรมให้มีความรอบรู้ในหลายด้าน เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านเศรษฐกิจ จะต้องมีความรอบรู้เรื่องเศรษฐกิจและการตลาดเพื่อไปทำงานด้านเศรษฐกิจฐานรากได้ ด้านความมั่นคงภายในด้านการต่างประเทศ เพราะคนมหาดไทย อาจจะต้องไปทำงานในพื้นที่ที่ติดกับประเทศเพื่อนบ้าน จึงต้องมีความรู้ด้านการต่างประเทศด้วย

➢ **ด้านการประสานงาน**

ผู้ว่าราชการจังหวัดในฐานะ CEO ของจังหวัดที่จะต้องมีการบูรณาการงานของทุกกระทรวง จึงจะต้องมี E - mail Address และต้องมีการแลกเปลี่ยน E – mail Address กับปลัดกระทรวงทุกกระทรวง เพื่อสามารถประสานงานและแก้ไขปัญหาในพื้นที่ได้อย่างรวดเร็ว

➢ **การพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ของกรมที่ดิน**

ระบบคอมพิวเตอร์ของกรมการปกครองมีการวางระบบไว้ค่อนข้างดี โดยเฉพาะในส่วนของสำนักทะเบียน และได้เสนอแนะให้กรมที่ดินเร่งพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อจัดทำ DATA BASE โดยเฉพาะเพื่อรองรับการจดทะเบียนออกโฉนดที่ดินและการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน

สรุปผลการนำเสนอแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2547 – 2551 ต่อที่ประชุมคณะรัฐมนตรี วันอังคารที่ 23 มีนาคม 2547

# บทบรรณาธิการ

นับแต่รัฐบาลภายใต้การนำของ พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี เข้ามาบริหารประเทศ ได้ปฏิบัติตามนโยบายที่ได้แถลงไว้ต่อรัฐสภาอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงระบบและโครงสร้างของหน่วยราชการให้สามารถรองรับวาระและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการ และวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการให้มีลักษณะในเชิงรุก มีเจ้าภาพและมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง

ดังนั้น เพื่อให้ข้าราชการกระทรวงมหาดไทยได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประพฤติ ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามเจตนารมณ์ของรัฐบาลมากยิ่งขึ้น สถาบันดำรงราชานุภาพ จึงได้รวบรวมคำกล่าวของ พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ในประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการจากการบรรยายพิเศษในเรื่องต่างๆ และจากรายการ นายกฯ ทักษิณคุยกับประชาชน มารวบรวมไว้ในที่เดียวกันเพื่อสะดวกแก่การศึกษาและนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป

**สถาบันดำรงราชานุภาพ**

**พฤษภาคม 2547**

**ที่ปรึกษา**

นายเสริมศักดิ์ พงษ์พานิช ปลัดกระทรวงมหาดไทย

นายชัยกฤษ์ ดิฐอำนาจ รองปลัดกระทรวงมหาดไทย

**บรรณาธิการ**

นายระพี ผ่องบุพกิจ ผู้อำนวยการสถาบันดำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

**กองบรรณาธิการ**

นายสงวน ธีระกุล

นางณิทฐา แสวงทอง

นางรัตนาภรณ์ ศรีพยัคฆ์

นางสุนทรี นิ่มลมูล

นางสาวอัจนา เตชะพันธุ์

นางอภิญญา ตั้งแต่ง

นายทิพย์ แก้วพันธุ์ทอง

นายสงวน แก้วพันธ์ทอง

สถาบันดำรงราชานุภาพ

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
โทร. 0-2221-5958, 50557(สื่อสาร สป.มท.)
โทรสาร 0-2222-4157, 50559 (สื่อสาร สป.มท.)



**สถาบันดำรงราชานุภาพ**

**สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย**

**เอกสารสิ่งพิมพ์ลำดับที่ 2/2547**

## บรรณานุกรม


สำนักโฆษก สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. นายกฯ ทักษิณ คุยกับประชาชน. (เล่มที่ 1) กทม. : โรงพิมพ์สหมิตรพริ้นติ้ง.

สำนักโฆษก สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. นายกฯ ทักษิณ คุยกับประชาชน. (เล่มที่ 3) กทม. : โรงพิมพ์สหมิตรพริ้นติ้ง.

สำนักโฆษก สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. นายกฯ ทักษิณ คุยกับประชาชน. (เล่มที่ 4) กทม. : โรงพิมพ์สหมิตรพริ้นติ้ง.

สำนักโฆษก สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. ยุทธศาสตร์และทิศทางการบริหารประเทศ เล่ม 2. กทม.

กรมประชาสัมพันธ์ นายกฯ ทักษิณ กับการพัฒนาข้าราชการ. ฝ่ายการพิมพ์และเผยแพร่ สำนักพัฒนาการประชาสัมพันธ์ กทม.

http://www.thaigov.go.th./

# บทที่ 1

## บทนำ

ในการพัฒนาประเทศไทยนั้น รัฐบาลปัจจุบันเน้นการพัฒนาที่มีความยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน ในด้านต่าง ๆ โดยให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมผลักดันภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ หรือวาระแห่งชาติ 4 ประการคือ

1. การแก้ไขปัญหาความยากจนและการกระจายรายได้ (Poverty & Income Gap)
2. การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (Competitiveness)
3. การพัฒนาทุนทางสังคม (Social Capital)
4. การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development)

ในการใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ยั่งยืนนั้น ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นกลไกในการบริหารจัดการระดับนโยบาย สามารถตัดสินใจได้ชัดเจน และรวดเร็วสอดคล้องกับสถานการณ์ โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน และเลขาธิการ ส.ศ.ช. เป็นกรรมการและเลขานุการ เพื่อทำหน้าที่กำหนดแนวนโยบาย กรอบทิศทาง และยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทยที่ครอบคลุมยุทธศาสตร์ชาติใน 3 ประการแรกอย่างบูรณาการ ผลักดันให้มีการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการติดตาม ประเมินผลระดับการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ

การใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ยั่งยืนนั้น ได้ใช้ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ ให้มีกลไกบริหารและอำนวยการที่ชี้ให้เห็นถึง บทบาทความรับผิดชอบที่ชัดเจน การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และระบบในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ มีการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ สร้างความเข้มแข็งให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชน นำระบบงบประมาณที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Based Budgeting) การบูรณาการ และธรรมาภิบาล รวมทั้งการพัฒนาระบบสารสนเทศและ GIS มาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผน ควบคุม ติดตามและประเมินผล

จากยุทธศาสตร์ชาติหรือวาระแห่งชาติในเรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์การปรับปรุงระบบบริหารจัดการต่าง ๆ ของภาครัฐตามที่กล่าวมาโดยสรุปนั้น การบูรณาการถือเป็นปัจจัยสำคัญ

เนื่องจากขอบเขตยุทธศาสตร์ชาติหรือวาระแห่งชาตินั้น ครอบคลุมมิติต่าง ๆ จำนวนมาก ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ฯลฯ รวมถึงมิติด้านแนวคิดในการทำงาน ทั้งในเชิง การแบ่งงานตามกลุ่มงาน (Agenda-Based) และ การแบ่งงานตามพื้นที่ (Area-Based) ซึ่งจะมีส่วนราชการต่าง ๆ ในทุกระดับ จำนวนมากเป็นผู้รับผิดชอบ ถ้าหากนำกรอบความคิดในเชิงระบบมาอธิบายสถานการณ์ดังกล่าวจะทำให้เราเข้าใจถึงความจำเป็นในการบูรณาการคือ ในแต่ละมิติต่าง ๆ ที่จะพัฒนานั้นเปรียบเสมือนเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งในระบบใหญ่ ระบบย่อยดังกล่าวจำเป็นที่จะต้องมีการสอดประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะทำให้ระบบใหญ่ซึ่งอาจเปรียบเสมือนระบบการพัฒนาประเทศเกิดประสิทธิผลหรือพัฒนาอย่างยั่งยืน การสอดประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างระบบย่อยดังกล่าว อาจมีทั้งในเชิงให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ลดความขัดแย้งซึ่งกันและกัน ประสานพลังกัน (Synergies) ดังนั้นเครื่องมือหรือกลไกที่จะทำให้เกิดการสอดประสานกันคือการบูรณาการในทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับมิติในการพัฒนาต่าง ๆ ดังกล่าว

การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ถือเป็นกลไกที่สนับสนุนการบูรณาการในภาพรวมของประเทศ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยระบบการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 (หมวด 1 ข้อ 6) ได้ระบุให้การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการคำนึงถึงหลักการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด จนกระทั่งมีการเสนอให้คณะรัฐมนตรีรับทราบยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด รวม 19 กลุ่ม เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2546 และได้ให้จังหวัดนำไปจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดซึ่งเท่ากับเป็นการบูรณาการตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับจังหวัด

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 (ข้อ 4) ระบุว่า การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ คือ การบริหารราชการจัดหวัดเพื่อให้จังหวัดสามารถบริหารงาน แก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ในเขตจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชนให้ได้รับประโยชน์สูงสุด โดยมีการบูรณาการยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ สรรพกำลังและทรัพยากรในจังหวัด และการทำงานประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในสังคมอย่างมีทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งมีผู้รับผิดชอบงานในการบริหาร การพัฒนา การป้องกันและการแก้ไขปัญหาในเขตพื้นที่จังหวัดอย่างชัดเจน ซึ่งต้องมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัด ตามที่ระบุไว้ในส่วนที่ 3 ของระเบียบดังกล่าว นอกจากนั้นยังมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารระบบงบประมาณ การติดตามผล ประเมินผล และการรายงานผลการบริหารงานบุคคลด้วยเช่นกันเพื่อสนับสนุนให้การบริหารราชการแบบบูรณาการดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปก็คือการบริหารราชการปัจจุบันให้สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ชาติ หรือวาระแห่งชาตินั้น การบริหารแบบบูรณาการถือเป็นกลไกสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์หรือวาระแห่งชาติ ซึ่งจะต้องบูรณาการตั้งแต่ระดับประเทศจนกระทั่งถึงระดับจังหวัด โดยกำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด (Chief Executive Officer-CEO) โดยรับมอบอำนาจสั่งการการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณจากกระทรวง ทบวง กรม รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หน่วยงานของรัฐที่เป็นอิสระตามมติ ครม. วันที่ 18 กันยายน 2544 เพื่อให้การดำเนินงานภายในจังหวัดเป็นไปด้วยความรวดเร็วตรงตามนโยบาย ตามมติ ครม. วันที่ 7 สิงหาคม 2544

การที่จะทำให้การบริหารราชการแบบบูรณาการในระดับจังหวัด ภายใต้การกำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้บริหารสูงสุด (CEO) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ข้าราชการทุกคนในจังหวัดถือเป็นกลไกหรือปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ที่สำคัญประการหนึ่ง กล่าวคือข้าราชการจำเป็นที่จะต้องมีกรอบสมรรถนะ (Competency) ที่สอดคล้องและสนับสนุนระบบการบริหารดังกล่าว ซึ่งกรอบสมรรถนะนั้นจะประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนค่านิยมของข้าราชการที่สอดคล้อง

จากอดีตที่ผ่านมา ข้าราชการเหล่านี้ปฏิบัติงานตามภารกิจของตนในสภาพแวดล้อมทางการบริหารแบบดั้งเดิม ที่มักจะมีแนวโน้มในการมุ่งสู่เป้าหมายของหน่วยงานตนเองเป็นอันดับแรก (Function Oriented) แต่ปัจจุบันคณะรัฐมนตรีกำหนดให้ทุกจังหวัดบริหารราชการแบบบูรณาการตามที่ได้กล่าวมา ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นสภาพแวดล้อมในการบริหารแบบใหม่ของข้าราชการ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำการปรับเปลี่ยนกรอบสมรรถนะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของข้าราชการที่สนับสนุนต่อการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการเนื่องจาก

1. ปัจจัยด้านความรู้ และทักษะด้านการบริหาร ซึ่งเป็นองค์ประกอบของกรอบสมรรถนะสามารถส่งผลต่อความสามารถและวิธีในการทำงานของข้าราชการที่จะสนับสนุนการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ
2. ปัจจัยด้านทัศนคติและค่านิยมซึ่งก็เป็นองค์ประกอบของกรอบสมรรถนะของข้าราชการเช่นกัน อันจะหล่อหลอมวิธีคิดของบุคลากรที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสมต่อการบริหารราชการแบบบูรณาการ

คณะวิจัยฯ ได้รับมอบหมายภารกิจจากสถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ให้ดำเนินการวิจัยเรื่อง การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เพื่อสนับสนุนการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ โดยเน้นการวิจัยเพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่จะ

นำไปสู่การกำหนดหลักสูตร รูปแบบ เทคนิค วิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาข้าราชการส่วนภูมิภาคและส่วนกลาง ที่อยู่ในจังหวัดระดับหัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการ และบุคลากรระดับปฏิบัติของส่วนราชการต่าง ๆ ในจังหวัดต่อไป ซึ่งคณะวิจัยได้ดำเนินการภารกิจดังกล่าวดังนี้

**วัตถุประสงค์** :

หลังจากคณะวิจัยได้ทำความเข้าใจภารกิจ ที่ได้รับมอบหมายจากสถาบันดำรงราชานุภาพอย่างชัดเจนแล้ว คณะวิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินการให้ตอบสนองภารกิจดังกล่าวอย่างครบถ้วนดังต่อไปนี้

1. เพื่อกำหนดความจำเป็น (Training Needs) ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานในจังหวัดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของบุคลากร ที่สามารถสนับสนุนและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ
2. เพื่อกำหนดความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และค่านิยมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในจังหวัดที่สนับสนุนและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ
3. เพื่อออกแบบหลักสูตรการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในจังหวัด ที่จะทำให้บุคลากรดังกล่าวมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานของตนที่สนับสนุนและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ

**นิยามศัพท์**

เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน ที่ปรึกษาจึงกำหนดนิยามศัพท์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้ดังต่อไปนี้

3.1 ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) หมายถึง ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่แสดงถึงปัญหาหรือช่องว่างระหว่างการปฏิบัติงาน ของบุคลากรที่สนับสนุนต่อการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ และในทางตรงข้ามรวมทั้งข้อมูลที่จะบ่งบอกถึง หรือนำไปสู่การกำหนดความรู้ ทักษะทัศนคติและค่านิยมของบุคลากรที่จำเป็นต่อการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ

3.2 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในจังหวัด หมายถึง ข้าราชการส่วนภูมิภาค และข้าราชการจากส่วนกลางที่ปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัด

3.3 หลักสูตร หมายถึง หลักสูตรและกลไกที่ใช้เป็นเครื่องมือในการทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติและ ค่านิยม ตามที่กำหนด ซึ่งในโครงสร้างของหลักสูตรจะประกอบด้วย

3.3.1 ชื่อหลักสูตร หรือชื่อหัวข้อวิชา ซึ่งที่ปรึกษาให้ความหมายเดียวกัน

3.3.2 วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม หมายถึง การบอกให้ทราบว่า เมื่ออบรมหลักสูตรหรือวิชานั้น ๆ แล้ว ผู้เข้าอบรมจะมีความรู้ หรือทักษะ หรือทัศนคติ หรือค่านิยม หรือทุกเรื่องทั้งหมดที่กล่าวในวิชานั้น ๆ จนกระทั่งสามารถทำอะไรได้บ้าง และจะทำอะไร หรือมีพฤติกรรมอย่างไรหลังจากได้กลับไปทำงานแล้ว

3.4 แนวทางและวิธีการในการประเมิน และติดตามผลจากการฝึกอบรม หมายถึง การระบุถึงแนวทาง หรือวิธีการในการออกแบบเครื่องมือ ในการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม รวมทั้งช่วงเวลาที่จะประเมิน ซึ่งเน้นความสามารถในการวัดและประเมินได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ตามหลักการวัดและประเมินผลทั่วไป โดยวางพื้นฐานอยู่บนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม อย่างไรก็ตาม ระดับของการวัดขึ้นอยู่กับธรรมชาติของเนื้อหาวิชาที่ทำการฝึกอบรม ซึ่งที่ปรึกษาจะเสนอระดับของการวัดตามระเบียบวิธีในการวิจัยแบบสากลทั่วไป

3.5 แนวทางในการฝึกอบรมหมายถึงการระบุถึงหัวข้อหลักๆในหลักสูตรหรือหัวข้อวิชา ที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของหลักสูตรหรือหัวข้อวิชา ที่สามารถทำให้ผู้สอนเข้าใจเจตนาของหลักสูตรอย่างชัดเจน

3.6 เทคนิคในการฝึกอบรม หมายถึง การระบุเทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องต่อวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของหลักสูตร เช่น การบรรยาย การฝึกปฏิบัติ Workshop การแสดงบทบาทสมมุติ การดูงาน ฯลฯ โดยแต่ละหลักสูตรจะใช้เทคนิคต่าง ๆ แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม โดยที่ปรึกษาจะเป็นผู้กำหนด

3.7 กลุ่มเป้าหมายในการฝึกอบรม หมายถึง การระบุคุณสมบัติต่าง ๆ ของผู้เข้าอบรม เช่น ระดับตำแหน่ง หน่วยงาน ฯลฯ

3.8 จำนวนเวลา หมายถึง การระบุจำนวนชั่วโมงที่ต้องใช้ในการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ

3.9 จำนวนผู้เข้ารับการอบรม หมายถึง การระบุจำนวนผู้เข้าอบรมสูงสุดที่หลักสูตรยังคงรักษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลไว้ได้

**ขอบเขตการศึกษา**

กลุ่มเป้าหมายที่ศึกษาประกอบด้วย ข้าราชการส่วนภูมิภาคและส่วนกลางที่อยู่ในจังหวัดในระดับหัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการ และบุคลากรระดับปฏิบัติของหน่วยงานทุกกลุ่มจังหวัด

**ประโยชน์ที่จะได้รับ**

1 ทราบความจำเป็น (Training Needs) ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรปฏิบัติงานในจังหวัดที่สามารถสนับสนุนและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ

2 ได้กรอบสมรรถนะมาตรฐานของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายในจังหวัด ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และค่านิยมที่สนับสนุนต่อการบริหารราชการและการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ

3 หลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย ในจังหวัดที่สนับสนุนต่อการบริหารราชการจังหวัดและการปฏิบัติแบบบูรณาการ

4 ข้อแนะนำการจัดทำแผนการฝึกอบรม ที่ประกอบด้วยหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย

# บทที่ 2

# แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ คณะวิจัยฯได้ใช้แนวความคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ และแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการศึกษาดังจะกล่าวถึงแนวความคิดแต่ละด้านดังต่อไปนี้

## 1. ระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 ได้ระบุความหมายของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการว่า หมายถึง "การบริหารงานของจังหวัดเพื่อให้จังหวัดสามารถบริหารงาน แก้ไขปัญหา และพัฒนาพื้นที่ในเขตจังหวัด ได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชนให้ได้รับประโยชน์สูงสุดโดยมีบูรณาการ ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ สรรพกำลัง และทรัพยากรจังหวัด และการทำงานประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในสังคม อย่างมีทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งมีผู้รับผิดชอบของงานในการบริหารงาน การพัฒนา การป้องกันและการแก้ไขปัญหาในเขตพื้นที่จังหวัดอย่างชัดเจน"

การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการให้คำนึงถึงหลักการดังต่อไปนี้

- การบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด
- ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในจังหวัดต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างยั่งยืน สร้างศักยภาพในการแข่งขันและแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อน ความล่าช้า และความสิ้นเปลือง
- ส่วนราชการในราชการส่วนกลางและจังหวัด ต้องให้ความสนับสนุน การจัดองค์กร บุคลากร งบประมาณ และข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งกฎหมายระเบียบข้อบังคับอย่างเพียงพอ เพื่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปสู่ผู้ปฏิบัติ
- ต้องสนับสนุนนโยบายการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น ด้วยการทำให้เกิดการยอมรับต่อเป้าหมายการทำงานร่วมกัน จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากกว่ามุ่งเน้นการกำกับดูแลแต่เพียงอย่างเดียว เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและมีความโปร่งใสมากขึ้น

- ส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้ปฏิบัติ และมีศูนย์รวมข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานข้อมูลในการบริหารและติดตามประเมินผล
- มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับชาติ โดยให้คณะกรรมการ บริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ สามารถกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติและตัวชี้วัดในระดับจังหวัดได้เอง

การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมีภารกิจหลักภายใต้อุดมการณ์ การบำบัดทุกข์บำรุงสุขตามที่ได้ระบุไว้ในหมวดที่ 1 ข้อ 7 ของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 ดังนี้

- สร้างความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจและแก้ไขปัญหาความยากจนในจังหวัด
- สร้างสังคมที่สงบสุขและพึงปรารถนาร่วมกัน
- สร้างการพัฒนาให้เกิดดุลยภาพที่ยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของประชาชน
- บริหารราชการให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- ทราบ เข้าใจ และแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนในจังหวัด
- ปฏิบัติภารกิจอันเป็นแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ และนโยบายของรัฐบาล เช่น การแก้ไขปัญหายาเสพติด การแก้ไขปัญหาผู้มีอิทธิพล และการปราบปราบการทุจริตและประพฤติมิชอบ

จะเห็นได้ว่าภารกิจหลักตามที่ได้กล่าวนั้น ได้ให้ความสำคัญกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวดที่ 1 มาตรา 6 ได้ระบุไว้ว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นการบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

- เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน
- เกิดประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของรัฐ
- มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น

- มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์
- ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

ในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ผู้ว่าราชการจังหวัดทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด (Chief Executive Officer) โดยมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- เป็นผู้ชี้นำกลยุทธ์โดยทำหน้าที่นำยุทธศาสตร์ของชาติ ไปกำหนดเป็นระเบียบวาระของพื้นที่ รวมทั้งนำปัญหาและความต้องการของพื้นที่มากำหนดเป็นแนวทางริเริ่มแก้ไขปัญหา และพัฒนาพื้นที่
- เป็นหัวหน้าทีมประสานการทำงานของทุกภาคส่วนในสังคม ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น โดยสนับสนุนให้มีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นทีม เสริมสร้างการให้กำลังใจและกระตุ้นเพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย และสนับสนุนการแก้ไขปัญหารวมทั้งให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน
- สร้างระบบสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็ง ในการทำหน้าที่บริการพื้นฐานแก่ประชาชนและบริการท้องถิ่น
- เสริมสร้างให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในการทำงานและมีการกำกับดูแลที่มีเหตุผล
- พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทัศนคติ ที่จำเป็นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และกระทำตนให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้ปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่า ผู้ว่าราชการจังหวัดจะต้องนำยุทธศาสตร์ของจังหวัดและนโยบายรัฐบาล ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนนำปัญหาความเดือดร้อนและความต้องการของประชาชนในจังหวัดมาสู่การพัฒนาและแก้ไขให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน โดยเฉพาะการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนให้ยุติได้ในระดับพื้นที่จังหวัด จากภารกิจตามที่กล่าวผู้ว่าราชการจังหวัดเปรียบเสมือนเจ้าภาพที่ต้องรับผิดชอบต่อการพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในจังหวัด ขณะเดียวกัน ก็ทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้ช่วยนายกรัฐมนตรีในการกำกับดูแลการบริหารราชการ ให้เป็นไปในลักษณะบูรณาการและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

การที่จะบรรลุผลตามที่ได้กล่าวนั้นบทบาทที่สำคัญโดยสรุปของผู้ว่าราชการจังหวัดคือ

1) ใช้ภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

2) เป็นนักบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Administrator)

3) เป็นผู้ประสานและส่งเสริมในเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Coordinator & Facilitator)

แนวความคิดในการทำงานของผู้ว่าราชการจังหวัดแบบ CEO นั้น จะต้องรู้ปัญหาที่แท้จริง โดยการอาศัยข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง ต้องอาศัยยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน เพราะจะทำให้เกิดการผสมผสานกลมกลืนในมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และท้ายที่สุด จะต้องทำงานเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ

ในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการนั้น จะต้องมุ่งเน้นการบูรณาการลงสู่พื้นที่เป้าหมาย หรือที่เรียกว่า การพัฒนาพื้นที่แบบบูรณาการ (Integrated Area Development) เพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือจากทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยจังหวัดต้องนำยุทธศาสตร์ของชาติ ไปสู่การบูรณาการในการพัฒนาสู่พื้นที่เป้าหมาย และมุ่งสู่ประชาชนเป้าหมาย เพื่อจัดระบบการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ

ในการจัดโครงสร้างในการบริหารนั้น ในแต่ละจังหวัดจะมีคณะบริหารงานจังหวัด แบบบูรณาการ ซึ่งประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็น ประธานกรรมการ รองผู้ว่าราชการจังหวัด เป็น รองประธานกรรมการ ผู้แทนส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานอื่นของรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน ภาคประชาชนที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้ว่าราชการจังหวัด เป็น กรรมการ และหัวหน้าสำนักงานจังหวัดเป็นกรรมการและเลขานุการ ซึ่งคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ จะมีหน้าที่ดังนี้

- จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด แผนงาน หรือโครงการ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค และยุทธศาสตร์ชาติ
- ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือ ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด และจังหวัด
- บูรณาการการจัดทำแผนงานและโครงการพัฒนา โดยการประสานงานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งภาคเอกชน
- การกำกับ ให้คำแนะนำ และติดตามประเมินผลการดำเนินการจังหวัด

- เชิญส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานอื่นของรัฐ ภาคเอกชน และที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือ แสดงความคิดเห็น
- แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานระดับพื้นที่ เพื่อดำเนินการด้านต่าง ๆ
- ดำเนินการอื่นใดตามที่คณะกรรมการยุทธศาสตร์กลุ่มมอบหมาย

นอกจากนั้น การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จำเป็นต้องมีระบบสนับสนุนเพิ่มเติมจำนวนหนึ่ง เช่น จะต้องมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของจังหวัด ซึ่งมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งข้อมูลการบริหารงานบุคคล แผนงาน โครงการพัฒนาจังหวัด ผลิตภัณฑ์มวลรวมของจังหวัด ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนความเดือดร้อนของประชาชน เป็นต้น โดยจัดให้มีการวางระบบเชื่อมโยงเครือข่ายสารสนเทศ มีศูนย์ข้อมูลกลางของจังหวัด ทำหน้าที่เชื่อมโยงทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ นอกจากนั้น ต้องมีการพัฒนาระบบราชการและการบริหารงานบุคคลของจังหวัด ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยม ทัศนคติ และวิธีการทำงานที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เป็นต้น

เครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการอีกประการหนึ่ง คือ ระบบงบประมาณจังหวัดแบบบูรณาการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการบริหารงบประมาณจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 จึงได้ให้มีการปรับปรุงระบบการบริหารงบประมาณในมิติต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

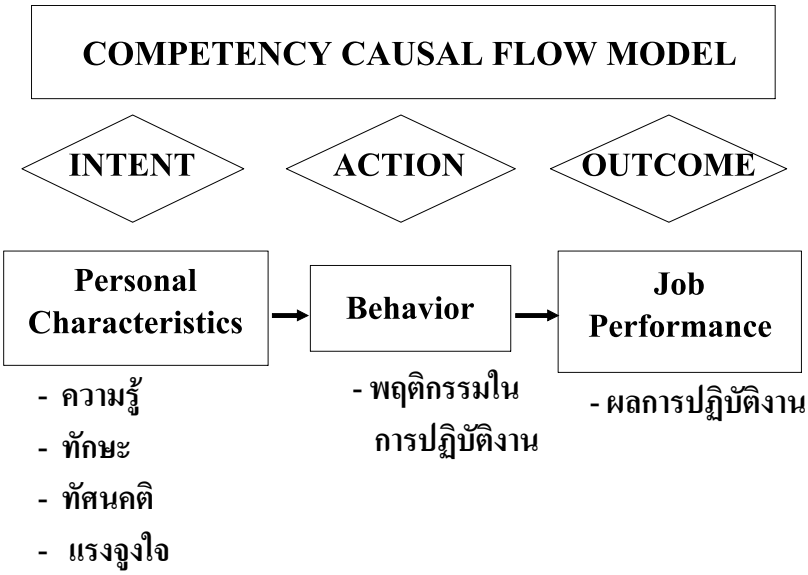
## 2. **แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก** (Competency Based Human Resource Development)

ในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม มีแนวทางในการดำเนินงานอยู่หลายแนวทาง ในแต่ละแนวทางนั้นมีวัตถุประสงค์อยู่ทำนองเดียวกัน กล่าวคือ เป็นการค้นหาคำตอบต่อคำถามที่ว่ากลุ่มบุคลากรมีปัญหาหรือความจำเป็นในเรื่องใดบ้าง ที่จะต้องนำมาพิจารณาเพื่อทำการพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือลดปัญหาดังกล่าว ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายก็คือ บุคลากรเหล่านั้นจะมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่สอดคล้อง และสนับสนุนต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การใช้กรอบสมรรถนะหลัก เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมแนวทางหนึ่ง David C. McClelland ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ ว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญ (Underlying Characteristic) ของบุคคล ซึ่งเกิดจากความรู้ ทักษะ ทัศนคติ แรงจูงใจของบุคคล คุณลักษณะดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล ดังนั้นการที่จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนต่อความสำเร็จขององค์กรแล้ว จะต้องเริ่มต้นที่การกำหนดกรอบความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนต่อความสำเร็จดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ซึ่งเรียกว่ากรอบสมรรถนะหลัก ในอดีตการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยใช้แนวทางอื่น ๆ นั้นมักจะให้ความสำคัญกับมิติทางด้านความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยละเลยปัจจัยด้านทัศนคติและแรงจูงใจของบุคคลากร จึงทำให้การพัฒนาบุคลากรตามความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้วิเคราะห์มานั้นไม่ได้สนับสนุนต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเท่าที่ควร การใช้กรอบสมรรถนะในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากร จะเป็นกรอบการวิเคราะห์ที่มีขอบเขตหรือครอบคลุมปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้มากกว่า

ดังนั้นในปัจจุบันกรอบสมรรถนะ จึงเป็นที่นิยมใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรขององค์กรต่าง ๆ จำนวนมาก

ในการกำหนดกรอบสมรรถนะหลักตามแนวความคิดดังกล่าวนั้น ปัจจัยสำคัญที่ต้องนำมาพิจาณาจะมีทั้งปัจจัยในระบบ มหภาค (Macro) และระดับ จุลภาค (Micro) ปัจจัยระดับ มหภาค ได้แก่ วิสัยทัศน์หรือ/และภารกิจหลักขององค์กร หรือ/และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร หรือ/และวัฒนธรรมองค์กร หรือ/และค่านิยมหลักขององค์กร ส่วนปัจจัยในระดับ จุลภาค ได้แก่ หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานโดยรวม จะเห็นได้ว่า ปัจจัยในระดับ มหภาค นั้น มีลักษณะเป็นนามธรรมโดยธรรมชาติ ความสำเร็จของปัจจัยดังกล่าว จะต้องได้รับการดำเนินการให้เป็นธรรม ซึ่งผู้ดำเนินการก็คือ บุคลากรขององค์กร ดังนั้นบุคลากรขององค์กรจะถูกกำหนดกรอบสมรรถนะให้สนับสนุนต่อการทำให้ปัจจัยในระดับ มหภาค สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งความรับผิดชอบในตำแหน่งงานของบุคลากร



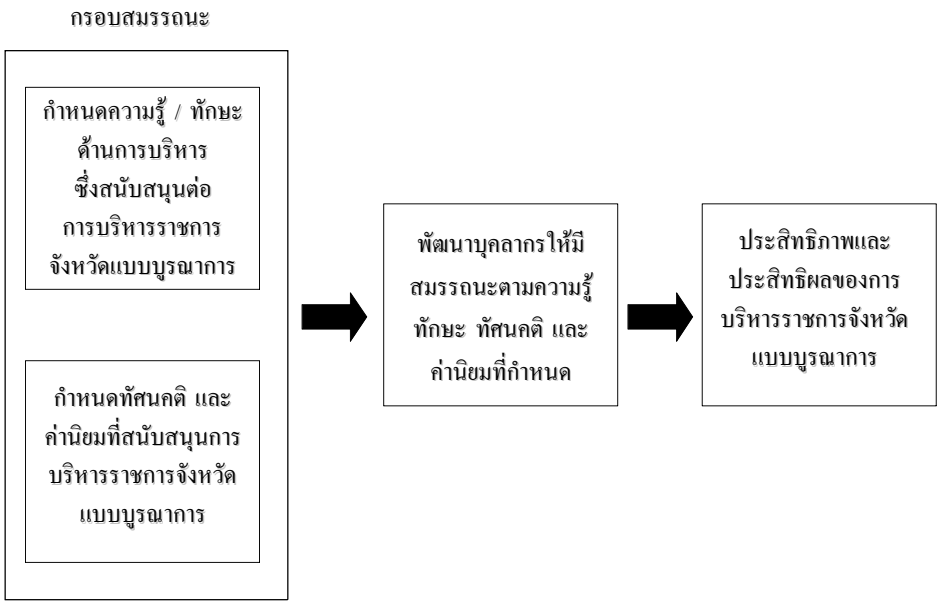

จากแนวความคิด 2 ประการ คือ แนวความคิดเรื่องการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ และแนวความคิดเรื่องสมรรถนะหลักนั้น คณะวิจัยได้นำมาใช้เป็นฐานในการวิเคราะห์ และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัด

# บทที่ 3

## ระเบียบวิธีในการศึกษา

คณะวิจัยได้ศึกษาหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการดังนี้

1. ศึกษาในเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) เกี่ยวกับข้อมูลและปัจจัยต่าง ๆ เบื้องต้น ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อกำหนดกรอบสมรรถนะหลักเบื้องต้นที่จำเป็นสำหรับข้าราชการ ต่อการบริหารราชการแบบบูรณาการ เช่น กฎหมาย ระเบียบ และหนังสือสั่งการ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ของสำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (พฤศจิกายน 2546) วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดและจังหวัด ที่รวบรวมโดย สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด รายงานการศึกษาเรื่องการมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัด ตามโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา (กรณีศึกษาจังหวัดนราธิวาส) โดยสถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย (ธันวาคม 2545) เอกสารมติ ครม. ที่เกี่ยวข้องนอกจากนั้นเป็นการรับฟังแนวทางในการแสวงหาข้อมูลสำคัญต่าง ๆ จากบุคลากรของสถาบันดำรงราชานุภาพที่เกี่ยวข้อง
2. วางแผนกำหนดพื้นที่และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเบื้องต้น เกี่ยวกับการวิเคราะห์กรอบสมรรถนะหลักของข้าราชการ ที่จำเป็นต่อการสนับสนุนการบริหารราชการแบบบูรณาการ
3. รวบรวมข้อมูลเบื้องต้น โดยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ กลุ่มข้าราชการในจังหวัดสมุทรปราการ ชัยนาท สิงห์บุรี และกลุ่มผู้รับผิดชอบโครงการ ของสถาบันดำรงราชานุภาพ รวมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับข้าราชการต่อการบริหารราชการแบบบูรณาการ
4. กำหนดกรอบสมรรถนะ (Competency Model) ที่จำเป็นและสนับสนุนการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ ซึ่งกรอบสมรรถนะนั้น หมายถึง ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และค่านิยม ดังตัวแบบต่อไปนี้




5. ออกแบบเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา และความจำเป็นในการฝึกอบรม (ภาคผนวก 3) โดยใช้กรอบสมรรถนะหลัก ที่จำเป็นสำหรับข้าราชการต่อการบริหารราชการแบบบูรณาการเป็นฐานในการออกแบบ ตามขั้นตอนดังนี้

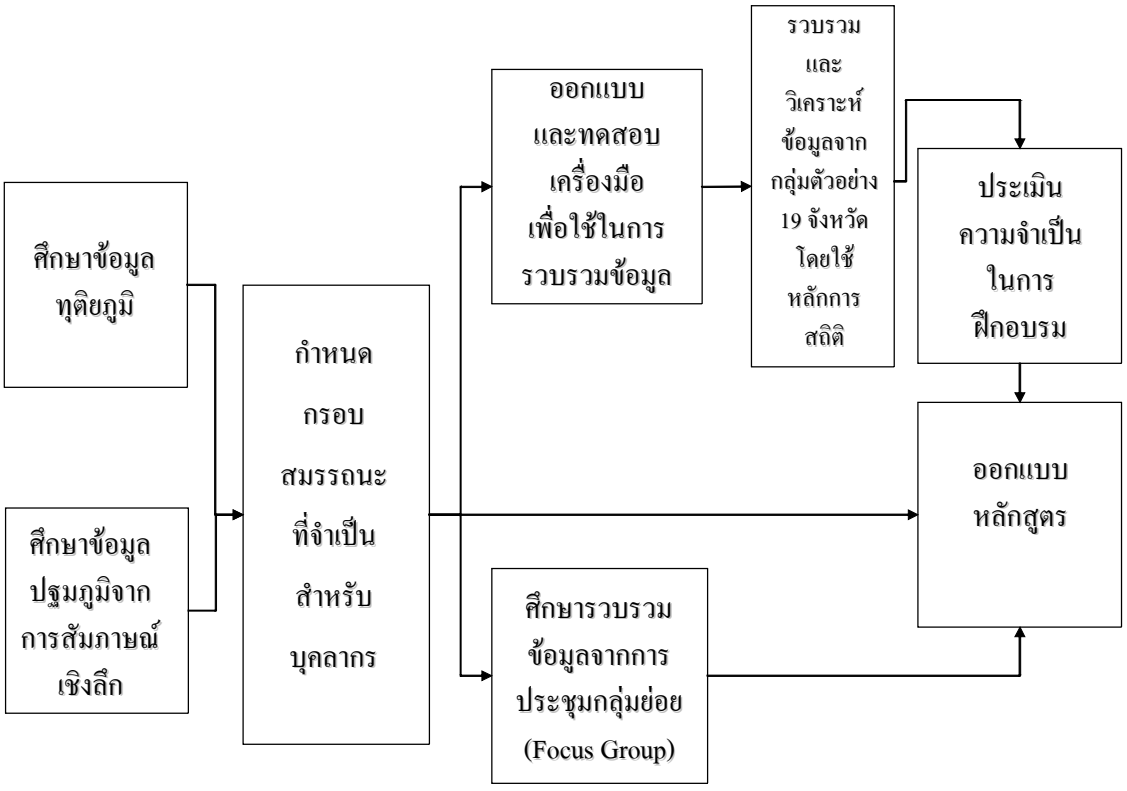
   - สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับข้าราชการ ต่อการบริหารราชการแบบบูรณาการ
   - ทดลองใช้แบบสอบถามโดยแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 30 ชุด เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

6. รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยการแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างโดยวิธี

   - สุ่มตัวอย่างจากกลุ่มจังหวัดทั้ง 19 กลุ่มจังหวัด กลุ่มละ 1-2 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดฉะเชิงเทรา นนทบุรี พิษณุโลก นครราชสีมา สงขลา กระบี่ ยะลา สุราษฎร์ธานี ชลบุรี สุพรรณบุรี ขอนแก่น สมุทรสงคราม สมุทรปราการ นครศรีธรรมราช อุบลราชธานี นครพนม เชียงราย สิงห์บุรี อุทัยธานี และหนองคาย
   - ครอบคลุมทุกหน่วยงานทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การบริหาร และการปกครอง ได้แบบสอบถามกลับคืนทั้งสิ้น 1,040 ชุด

7. รวบรวมข้อมูลจากการจัดประชุม Focus Group กับหัวหน้าส่วนราชการทุกหน่วยงานในจังหวัด จำนวน 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัด นครปฐม สระบุรี และนครนายก (ภาคผนวก)
8. วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถามตามหลักการสถิติ เพื่อให้ได้ความน่าเชื่อถือของข้อมูล ที่เก็บจากกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 95 และมีความคาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 และจากการจัดประชุม Focus Group โดยใช้แนวทางการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ
9. ประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม
10. ออกแบบหลักสูตรตามข้อมูลกรอบสมรรถนะหลัก
11. เสนอแนะการจัดทำแผนฝึกอบรมโดยมีการจัดลำดับความสำคัญ ตามผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ภายในกรอบสมรรถนะของข้าราชการที่จำเป็นต่อการบริหารราชการแบบบูรณาการ และตามสภาพความเป็นจริงของแต่ละจังหวัด

## ตัวแบบในการศึกษา



# บทที่ 4

# ผลการศึกษา

## 1. ผลการศึกษาเบื้องต้น

ในการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแบบบูรณาการนั้น คณะวิจัยฯ ได้ใช้แนวทางในการวิเคราะห์จากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ระบุในหัวข้อที่ 1 บทที่ 3 ระเบียบวิธีในการศึกษา นอกจากนั้นได้สัมภาษณ์กลุ่มหัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ ของจังหวัดสมุทรปราการ ชัยนาท สิงห์บุรี และกลุ่มผู้รับผิดชอบโครงการจากสถาบันดำรงราชานุภาพ ทำให้ได้ประเด็นสำคัญของการบริหารราชการแบบบูรณาการ ที่มีความเกี่ยวข้องกับกรอบสมรรถนะหลักของข้าราชการ ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัด กรอบสมรรถนะหลักดังกล่าว เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารราชการแบบบูรณาการ ซึ่งรายละเอียดของประเด็นสำคัญมีดังต่อไปนี้

1.1 การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานของราชการแผ่นดิน

1.2 เน้นการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

1.3 เน้นความร่วมมือของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในจังหวัด

1.4 เน้นการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ลงไปสู่ระดับผู้ปฏิบัติ

1.5 ความจำเป็นที่จะต้องมีศูนย์รวมข้อมูล สารสนเทศ สำหรับการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่

1.6 ต้องมีการใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเน้นการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ เน้นประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าของภารกิจที่รัฐได้ดำเนินการ

1.7 ต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จของการทำงาน

1.8 ต้องมีการบูรณาการของทุกส่วนงาน

1.9 เน้นการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการประชาชน ตามแบบอย่างของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น

จากประเด็นหลักที่คณะวิจัยฯ ค้นพบจากการศึกษาเบื้องต้นที่ได้กล่าวมาทั้งหมด เป็นประเด็นที่ก่อให้เกิดความจำเป็นในการฝึกอบรมของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดที่จะสนับสนุนระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ ประเด็นที่ค้นพบทั้งหมดนี้จะได้นำมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดกรอบสมรรถนะหลักที่จำเป็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดที่จำเป็น

## 2. ผลการวิเคราะห์ประเด็นหลัก ที่จำเป็นต่อการฝึกอบรมกับกรอบสมรรถนะหลัก (Core Competencies)

กรอบสมรรถนะหลักหมายถึงกรอบความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และค่านิยมที่จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ตลอดจนวิธีคิดของบุคลากร ถ้าบุคลากรมีกรอบสมรรถนะหลักที่เหมาะสมแล้ว จะทำให้บุคลากรมีพฤติกรรมและวิธีคิดในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนผลสำเร็จของงาน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้คณะวิจัยเน้นผลสำเร็จของงานดังกล่าวที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ

กล่าวโดยสรุปก็คือ ถ้าข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และค่านิยมที่เหมาะสมแล้ว ข้าราชการเหล่านั้นจะมีพฤติกรรมและวิธีคิดในการปฏิบัติงานในแนวทางที่ทำให้ระบบบริหารราชการแบบบูรณาการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากกรอบความคิดดังกล่าวคณะวิจัยฯ ได้รวบรวมประเด็นหลักที่ได้ทำการศึกษาตามผลการศึกษาเบื้องต้น มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบสมรรถนะหลักของข้าราชการ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ เนื่องเพราะประเด็นที่ค้นพบทั้งหมดนั้น เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ หรือมิติต่าง ๆ ของระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ถ้าสามารถกำหนดกรอบสมรรถนะของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัด ที่สอดคล้องกับประเด็นหลักที่ค้นพบทุกประเด็นแล้ว จะทำให้ได้กรอบสมรรถนะของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัด ที่สามารถสนับสนุนต่อความสำเร็จของระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ

ในส่วนต่อไป จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และการเชื่อมโยง ระหว่างประเด็นหลักที่ค้นพบทั้ง 9 ประเด็นกับสมรรถนะหลักแต่ละด้านดังต่อไปนี้

ตารางแสดงความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงระหว่างประเด็นสำคัญของการบริหารราชการแบบบูรณาการกับสมรรถนะหลัก

| ที่ | ประเด็นสำคัญของการบริหารราชการแบบบูรณาการ | สมรรถนะหลัก |
|---|---|---|
| 1. | การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานของราชการแผ่นดิน | - สมรรถนะด้านการบริหารราชการแบบบูรณาการ<br>- สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ |
| 2. | เน้นการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด | - สมรรถนะด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์<br>- สมรรถนะด้านการคิดเชิงระบบ<br>- สมรรถนะด้านการกำกับทิศทางการปฏิบัติงานของผู้อื่น<br>- สมรรถนะด้านการสื่อสาร |
| 3 | เน้นความร่วมมือของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในจังหวัด | - สมรรถนะในด้านทีม<br>- สมรรถนะด้านการสื่อสาร |
| 4 | เน้นการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ลงไปสู่ระดับผู้ปฏิบัติ | - สมรรถนะด้านการตัดสินใจ<br>- สมรรถนะด้านการคิดเชิงระบบ<br>- สมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลเชิงสารสนเทศ |
| 5. | ความจำเป็นที่จะต้องมีศูนย์รวมข้อมูล สารสนเทศ สำหรับการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ | - สมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ |
| 6. | ต้องมีการใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเน้นการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ เน้นประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าของภารกิจที่รัฐได้ดำเนินการ | - สมรรถนะด้านการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์<br>- สมรรถนะด้านทำงานเป็นทีม<br>- สมรรถนะด้านการกำกับทิศทางการปฏิบัติงานของผู้อื่น<br>- สมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากร<br>- สมรรถนะด้านการสื่อสาร<br>- สมรรถนะด้านการตระหักถึงคุณภาพ และประสิทธิภาพของงานและการบูรณาการ<br>- สมรรถนะด้านการปรับตัว<br>- สมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากร<br>- สมรรถนะด้านการสื่อสาร |

| ที่ | ประเด็นสำคัญของการบริหารราชการแบบบูรณาการ | สมรรถนะหลัก |
|---|---|---|
| 7. | ต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จของการทำงาน | - สมรรถนะด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์<br>- สมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ<br>- สมรรถนะด้านการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ |
| 8. | ต้องมีการบูรณาการของทุกส่วนงาน | - สมรรถนะด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์<br>- สมรรถนะด้านการบริหารราชการแบบบูรณาการ<br>- สมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ<br>- สมรรถนะในด้านทีม<br>- สมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากร<br>- สมรรถนะด้านการพัฒนาความรู้ |
| 9. | เน้นการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการประชาชนตามแบบอย่างของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น | - สมรรถนะด้านการยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง<br>- สมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ<br>- สมรรถนะด้านการตระหนักถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของงาน และการบูรณาการ |

**ประเด็นที่ 1 การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานของราชการแผ่นดิน**

โดยที่มีการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้การปฏิบัติงานของระบบราชการ ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ คือ การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการตามที่ระบุไว้ในหมวดที่ 1 ของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะประสบความสำเร็จได้ ข้าราชการจะต้องมีกรอบสมรรถนะดังต่อไปนี้

*"**สมรรถนะด้านการบริหารราชการแบบบูรณาการ**: หมายถึง การมีความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ และพร้อมจะปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานในความรับผิดชอบเพื่อให้ตอบสนองต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ"*

ข้าราชการจำเป็นจะต้องมีสมรรถนะดังกล่าว เพราะการที่ข้าราชการมีความรู้ ความเข้าใจต่อระบบบริหารราชการแบบบูรณาการอย่างชัดเจนแล้ว จะทำให้ข้าราชการมีทัศนคติที่ดีต่อระบบบริหารดังกล่าว ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือที่จะทำให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของระบบ และจะไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกถูกคุกคาม จากการเปลี่ยนแปลงจากการบริหารแบบเดิมมาเป็นระบบแบบบูรณาการ เพราะข้าราชการจะมองเห็นถึงผลดีของระบบ รวมทั้งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน ภายใต้ระบบดังกล่าว

นอกจากนี้ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำมีความจำเป็นต่อหัวหน้าส่วนราชการ เนื่องจากหัวหน้าส่วนราชการ จำเป็นที่จะต้องขับเคลื่อนการบริหารราชการแบบบูรณาการ ที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับความต้องการการร่วมแรงร่วมใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนงานของตนเองและส่วนงานอื่น หัวหน้าส่วนงานอื่น ๆ ตลอดจนบุคคลภายนอก หัวหน้าส่วนราชการจะต้องรู้จักใช้ และสร้างอำนาจ (Power) ประเภทต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ ให้เป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนและการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวมา

***"สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ:*** *หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ ที่ซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลสำคัญหรือผู้มีอิทธิพลหลายสาขา แล้วเลือกใช้พฤติกรรมของตนเองต่อสถานการณ์นั้น ๆ อย่างเหมาะสมจนทำให้บุคคลต่าง ๆ ในสถานการณ์ มีพฤติกรรมหรือความรู้สึกตามที่ต้องการ รวมทั้งสามารถใช้อำนาจ (Power)ต่าง ๆ ที่มีอยู่หรือสร้างขึ้นใหม่ด้วยวิธีใด ๆ ก็ตาม ให้เกิดประโยชน์ต่อพฤติกรรมหรือความรู้สึกของบุคคลอื่น ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานให้เป็นไปตามที่ตนต้องการ"*

## ประเด็นที่ 2 เน้นการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

การบริหารเชิงบูรณาการนั้นเน้นการบูรณาการทุกระดับตั้งแต่ระดับชาติ ระดับภูมิภาค ระดับกลุ่มจังหวัด และระดับจังหวัด โดยอาศัยเครื่องมือในการเชื่อมโยงหรือบูรณาการได้แก่ยุทธศาสตร์ระดับต่าง ๆ ซึ่งยุทธศาสตร์ในแต่ละระดับนั้นต้องสอดคล้อง กลมกลืนและสนับสนุนกันและกัน ในการบูรณาการนั้นเป็นการบูรณาการใน 3 มิติได้แก่เนื้อหา (Agenda) พื้นที่ (Area) และ ผู้นำทางด้านการจัดการ (Management Leadership Cluster) ซึ่งการบูรณาการดังกล่าวจะประสบความสำเร็จได้ข้าราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะดังนี้

*"**สมรรถนะด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์** : ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์และควบคุมการนำแผนไปปฏิบัติ (Strategic Management) ให้รองรับกับทิศทางในการบริหารราชการหรือวัตถุประสงค์หลักขององค์กรโดยมีการคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม รวมทั้งมีการกำหนดยุทธศาสตร์ การจัดโครงสร้างองค์กรซึ่งประกอบไปด้วยส่วนงานต่าง ๆ ให้รองรับกับแผนดังกล่าว พร้อมทั้งสามารถสร้างกลไกในการควบคุม ติดตาม และทำให้ผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องในการดำเนินการหรือได้รับผลกระทบเกิดความกระจ่างหรือความเข้าใจจนยอมรับและให้ ความร่วมมือในการปฏิบัติตามแผน"*

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นที่จะต้องมีสมรรถนะด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์เนื่องจากการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์จะเป็นเครื่องมือในการบูรณาการยุทธศาสตร์ในระดับชาติ ภาค กลุ่มจังหวัด และจังหวัด ซึ่งในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดนั้นหัวหน้าส่วนราชการจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้น

*"**สมรรถนะด้านการคิดในเชิงระบบ (System Thinking)**: หมายถึง ความสามารถในการแยกแยะปัญหาหรือกระบวนการที่ซับซ้อนและมีหลายมิติ (Multi Dimensional) ออกเป็นองค์ประกอบต่าง ๆ โดยมีการใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายในการระบุ และชั่งน้ำหนักปัญหาต่าง ๆ สามารถผูกประเด็น (Organize) ความคิด และสิ่งที่สังเกตมาให้เป็นกรอบความคิดที่ชัดเจนหรือสร้างตัวแบบหรือทฤษฎีใหม่ (Inductive Theory) ที่ใช้อธิบายสถานการณ์หรือปัญหาที่ซับซ้อน (Deductive) นอกจากนั้น ต้องสามารถวิเคราะห์ระบบต่างๆ ที่มีผลกระทบซึ่งกันและกัน (Interdependent System) อย่างซับซ้อนซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ที่มีสภาพแวดล้อมซับซ้อน"*

การที่หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะในด้านนี้เนื่องจากในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดนั้นการแยกแยะปัญหาที่ซับซ้อนหรือมีหลายมิติเป็นสิ่งจำเป็นรวมทั้งต้องอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์เชื่อมโยงกำหนดกรอบความคิดเชิงยุทธศาสตร์ และมองเห็นหรือคาดการณ์ปัญหาที่อาจจะเกิดจากยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน

*"**สมรรถนะด้านการกำกับทิศทางการปฏิบัติงานของผู้อื่น**: ความสามารถในการกำกับและควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับทั้งหมดในส่วนงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามแนวทาง ระเบียบปฏิบัติจนบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การบูรณาการและยุทธศาสตร์ของจังหวัด"*

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นจะต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้เนื่องจาก ในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้นการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติถือเป็นสิ่งสำคัญ มิฉะนั้นแล้วยุทธศาสตร์ที่กำหนดจะไม่สามารถเป็นจริง

ขึ้นมาได้ ในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติในรูปของแผนงานหรือโครงการจำเป็นที่จะต้องอาศัยบุคลากรในส่วนงานที่หัวหน้าส่วนราชการแต่ละคนต้องรับผิดชอบอย่างสอดประสาน ดังนั้นหัวหน้าส่วนราชการต้องสามารถกำกับและควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

*"**สมรรถนะด้านการสื่อสาร**:ความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับ เห็นด้วยกับเรื่องที่ต้องการสื่อ รวมทั้งสามารถทำให้ผู้อื่นตอบสนองตามที่ต้องการโดยสร้างกลไกและระบบในการสื่อประเภทต่าง ๆ นอกเหนือจากการสื่อด้วยตนเองโดยตรง รวมทั้งสามารถออกแบบ ควบคุม และตรวจสอบระบบการสื่อสารภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ระบบการสื่อสารของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ"*

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นจะต้องมีความสามารถในด้านนี้ เนื่องจากในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้นจำเป็นที่จะต้องทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจ มองเห็นถึงที่มา ที่ไป ของยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบและต้องสามารถสร้างการยอมรับยุทธศาสตร์ต่าง ๆ รวมทั้งการให้ความร่วมมือในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ ซึ่งการสื่อสารถือเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับหัวหน้าส่วนราชการ ในการปฏิบัติภารกิจดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

**ประเด็นที่ 3 เน้นความร่วมมือของภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชนในจังหวัด**

การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการตามที่ระบุในหมวดที่ 1 ข้อ 2 ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ 2546 ได้กำหนดให้ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในจังหวัดเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างยั่งยืน สร้างศักยภาพในการแข่งขันและแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อน ความล่าช้า และความสิ้นเปลือง ดังนั้นข้าราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะต่าง ๆ ดังนี้

*"**สมรรถนะในด้านทีม** (Teamwork): ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในส่วนงานและนอกส่วนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นยังต้องสามารถสร้างกลไกหรือระบบที่ทำให้สมาชิกในส่วนงาน นอกส่วนงาน และระหว่างส่วนงานให้การร่วมแรงร่วมใจ หรือความช่วยเหลือซึ่งกันและกันตลอดจนประสานงานกันในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นด้านกำลังกายหรือการใช้ความคิด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวม"*

ข้าราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้เนื่องจากการทำให้บุคคลจากส่วนงานต่าง ๆ หรือแม้กระทั่งในส่วนงานตนเองเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มกำลังความสามารถนั้น ข้าราชการจะต้องมีความสามารถและเข้าใจถึงองค์ประกอบในด้านการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึง ความร่วมมือในระดับแนวนอน (Horizontal) ระหว่างบุคคลหรือส่วนงานต่าง ๆ

*"**สมรรถนะด้านการสื่อสาร**: ความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับ เห็นด้วยกับเรื่องที่ต้องการสื่อ รวมทั้งสามารถทำให้ผู้อื่นตอบสนองตามที่ต้องการโดยสร้างกลไกและระบบในการสื่อประเภทต่าง ๆ นอกเหนือจากการสื่อด้วยตนเองโดยตรง รวมทั้งสามารถออกแบบ ควบคุม และตรวจสอบระบบการสื่อสารภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ระบบการสื่อสารของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ"*

หัวหน้าส่วนราชการ จำเป็นต้องมีสมรรถนะในด้านนี้เนื่องจากการสื่อสารนั้นเป็นเครื่องมือหรือกลไกที่สำคัญในการสร้างความเข้าใจร่วมกัน ระหว่างตนเอง บุคคลอื่น ๆ และส่วนงานอื่น ๆ ที่จะเข้ามาร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานอย่างเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

## ประเด็นที่ 4 เน้นการกระจายอำนาจ การตัดสินใจลงไปสู่ระดับผู้ปฏิบัติ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 ว่าด้วยเรื่องการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ ได้ส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้ปฏิบัติ ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลในการบริหารและติดตามประเมินผล ซึ่งทำให้ข้าราชการจำเป็นที่จะต้องมีสมรรถนะต่าง ๆ ดังนี้

*"**สมรรถนะด้านการตัดสินใจ** (Decision Making): หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องงานในสายงานที่ยากและซับซ้อนที่มีแนวทางการปฏิบัติกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ ซึ่งในการตัดสินใจนี้จะต้องใช้ดุลยพินิจและข้อมูลเป็นจำนวนมากในสายงานนอกจากนั้นต้องมองเห็นผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่จะเกิดขึ้นกับส่วนงานของตน และส่วนงานที่เกี่ยวข้องอันเนื่องมาจากการตัดสินใจ พร้อมทั้งสามารถหาวิธีการในการจัดการกับผลกระทบดังกล่าวได้"*

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในด้านนี้ เนื่องจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนจะถูกมอบหมายให้เป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมากขึ้นกว่าเดิมเพื่อให้เกิดความรวดเร็วและสนองตอบต่อการปฏิรูประบบราชการ ดังนั้นหัวหน้าส่วนราชการจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจ รวมทั้งรู้ถึงวิธีการรวบรวมและเลือกใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจน

คาดคะเนถึงปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตนรวมทั้งสามารถวางมาตรการต่าง ๆ ทั้งในเชิงป้องกันและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้

*"**สมรรถนะด้านการคิดในเชิงระบบ (System Thinking)**: หมายถึง ความสามารถในการแยกแยะปัญหาหรือกระบวนการที่ซับซ้อนและมีหลายมิติ (Multi Dimensional) ออกเป็นองค์ประกอบต่าง ๆ โดยมีการใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายในการระบุ และชั่งน้ำหนักปัญหาต่าง ๆ สามารถผูกประเด็น (Organize) ความคิด และสิ่งที่สังเกตมา ให้เป็นกรอบความคิดที่ชัดเจนหรือสร้างตัวแบบหรือทฤษฎีใหม่ (Inductive Theory) ที่ใช้อธิบายสถานการณ์หรือปัญหาที่ซับซ้อน (Deductive) นอกจากนั้นต้องสามารถวิเคราะห์ระบบต่าง ๆ ที่มีผลกระทบซึ่งกันและกัน (Interdependent System) อย่างซับซ้อนซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ที่มีสภาพแวดล้อมซับซ้อน"*

หัวหน้าส่วนราชการจะต้องมีความสามารถในด้านนี้เนื่องจากในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ นั้นจำเป็นที่จะต้องสามารถแยกแยะปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจออกเป็นองค์ประกอบต่าง ๆ ได้โดยใช้เทคนิคในการวิเคราะห์ต่าง ๆ ในทางตรงข้ามต้องสามารถผูกประเด็นปัญหาต่าง ๆ ออกเป็นกรอบความคิดที่ชัดเจน จึงจะทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

*"**สมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ (MIS)**: หมายถึง ความสามารถในการเสาะแสวงหา วิเคราะห์ และจัดระบบฐานข้อมูลรวมทั้งสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบและสนับสนุนการบริหารราชการแบบบูรณาการโดยมีการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเป็นเครื่องมือช่วยในการดำเนินการต่าง ๆ"*

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องมีความสามารถในด้านนี้ เนื่องจากการตัดสินใจจำเป็นต้องใช้ข้อมูลประเภทต่าง ๆ ดังนั้นการรวบรวมแสวงหาวิเคราะห์และจัดระบบข้อมูล จึงเป็นความจำเป็นซึ่งต้องอาศัยโปรแกรมสำเร็จรูปเป็นเครื่องมือช่วยในการดำเนินการ

**ประเด็นที่ 5 ความจำเป็นที่จะต้องมีศูนย์รวมข้อมูลสารสนเทศสำหรับการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่**

ในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 5 ว่าด้วยเรื่องการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ระบุไว้ในมาตรา 30 ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วมเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ในการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎอื่นใด ทั้งนี้เพื่อให้ประชาชนสามารถติดต่อสอบถามขอทราบข้อมูล ข้ออนุญาต หรือขออนุมัติในเรื่องใด ๆ ที่เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ ให้สามารถติดต่อเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการร่วมเพียงแห่งเดียว ซึ่งต้องอาศัยระบบการจัดทำฐานข้อมูล นอกจากนั้นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด ซึ่งถือเป็นแผนหลักที่ครอบคลุมมิติต่าง ๆ ในการพัฒนาจำนวนมาก การที่จะทำให้มองเห็นภาพรวมของมิติต่าง ๆ ได้อย่างครอบคลุมเพื่อประสิทธิภาพในการตัดสินใจกำหนดยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ฐานข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องถือเป็นหัวใจสำคัญ ดังนั้นหัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะต่าง ๆ ดังนี้

*"**สมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ** (MIS): หมายถึง ความสามารถในการเสาะแสวงหา วิเคราะห์ และจัดระบบฐานข้อมูลรวมทั้งสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบและสนับสนุนการบริหารราชการแบบบูรณาการโดยมีการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเป็นเครื่องมือช่วยในการดำเนินการต่าง ๆ"*

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในด้านนี้เนื่องจากการจัดทำฐานข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสิ่งจำเป็นต่อการให้บริการประชาชนได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง นอกจากนั้นการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ก็ต้องอาศัยการจัดทำฐานข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล อย่างไรก็ตามข้าราชการในระดับปฏิบัติการก็จำเป็นที่จะต้องมีสมรรถนะในด้านนี้เนื่องจากการรวบรวมและการจัดทำฐานข้อมูลนั้นต้องอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญในการใช้คอมพิวเตอร์ในงานฐานข้อมูลต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน

**ประเด็นที่ 6 ต้องมีการใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยเน้นการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ เน้นประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของภารกิจที่รัฐได้ดำเนินการ**

การปฏิรูประบบราชการได้เน้นให้ส่วนราชการต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับสัมฤทธิผลของงานส่วนราชการหรือบุคคลที่จะรับผิดชอบในแต่ละภารกิจอย่างชัดเจนเมื่อเปรียบเทียบกับระบบบริหารราชการแบบเดิมที่มักให้ความสำคัญกับแนวทางและระเบียบในการปฏิบัติมากกว่าสัมฤทธิผลของงาน

*"**สมรรถนะด้านการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์** (Result Oriented): หมายถึง การพยายามหาทาง หรือคิดคำนึงถึงแนวทาง ที่จะทำให้ผลลัพธ์ของส่วนรวมในเชิงภารกิจหลักบรรลุเป้าหมาย โดยผลักดันส่วนงานต่าง ๆ ให้กระทำการหรือเปลี่ยนแปลง ในแนวทางที่จะส่งผลให้ส่วนรวมบรรลุเป้าหมาย หาทางหรือลงมือช่วยเหลือส่วนงานบางส่วนงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ในส่วนงานนั้น ๆ ในทางที่จะสนับสนุนเป้าหมายของส่วนรวม มีการคิดคำนึงหรือหาทางปรับเปลี่ยนระบบงาน หรือขั้นตอนการทำงานหรือวิธีการทำงานของตนให้สนับสนุนต่อการทำให้ส่วนรวมบรรลุเป้าหมาย"*

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นจะต้องมีความสามารถในด้านนี้ เนื่องจากการบริหารราชการในปัจจุบันให้ความสำคัญมากกับสัมฤทธิผลของงานเมื่อเทียบกับแนวทาง วิธีการ และระเบียบปฏิบัติในการทำงาน หัวหน้าส่วนราชการจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว รวมทั้งยอมเสียสละเพื่อที่จะหาทางผลักดันส่วนงานต่าง ๆ หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือบุคคลที่ลงมือช่วยเหลือบางส่วนงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของส่วนรวม

*"**สมรรถนะในด้านทีม** (Teamwork): ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในส่วนงานและนอกส่วนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นยังต้องสามารถสร้างกลไกหรือระบบที่ทำให้สมาชิกในส่วนงาน นอกส่วนงาน และระหว่างส่วนงานให้การร่วมแรงร่วมใจ หรือความช่วยเหลือซึ่งกันและกันตลอดจนประสานงานกันในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นด้านกำลังกายหรือการใช้ความคิด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวม"*

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นที่จะต้องมีสมรรถนะในด้านนี้ เนื่องจากการมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจ ตลอดจนการประสานงานกันระหว่างบุคคลต่าง ๆ และส่วนงานต่าง ๆ สัมฤทธิ์ผลของงานจึงจะเกิดขึ้นได้ ซึ่งความรู้ และความสามารถในด้านทีมจึงเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่ง

*"**สมรรถนะด้านการกำกับทิศทางการปฏิบัติงานของผู้อื่น**: ความสามารพในการกำกับและควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับทั้งหมดในส่วนงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามแนวทาง ระเบียบปฏิบัติจนบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การบูรณาการและยุทธศาสตร์ของจังหวัด"*

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นจะต้องมีสมรรถนะในด้านนี้ เนื่องจากการที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิผลของงานจำเป็นที่จะต้องอาศัยผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนงานของตนที่ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้เป็นไปในแนวทางที่สนับสนุนสัมฤทธิผลของงาน

*"**สมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากร** (Resource Management) หมายถึง ความสามารถบริหารและจัดการทรัพยากรการบริหารทุกประเภทที่อยู่ในส่วนงานที่รับผิดชอบเช่น คน งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งสามารถสร้างกลไกหรือระบบหรือกลยุทธในการบำรุงรักษาและพัฒนาหรือแสวงหามาเพิ่มเติม เพื่อให้คงไว้ซึ่งคุณค่าหรือเพิ่มคุณค่าโดยมีการคำนึงถึงต้นทุนและผลลัพธ์"*

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นที่จะต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้ เนื่องจากทรัพยากรในการบริหารนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนสัมฤทธิผลของงาน กล่าวคือถ้าขาดความสามารถทางการจัดการทรัพยากรจะทำให้เกิดการสิ้นเปลืองหรือขาดแคลนทรัพยากรที่จะลดโอกาสของสัมฤทธิผลในที่สุด

*"**สมรรถนะด้านการสื่อสาร**: ความสามารพในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับ เห็นด้วยกับเรื่องที่ต้องการสื่อ รวมทั้งสามารถทำให้ผู้อื่นตอบสนองตามที่ต้องการ โดยสร้างกลไกและระบบในการสื่อประเภทต่าง ๆ นอกเหนือจากการสื่อด้วยตนเองโดยตรง รวมทั้งสามารถออกแบบ ควบคุม และตรวจสอบระบบการสื่อสารภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ระบบการสื่อสารของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ"*

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นจะต้องมีสมรรถนะในด้านนี้ เนื่องจากการทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายให้ความสำคัญกับสัมฤทธิผลของงานมากขึ้น การสื่อสารให้เกิดการเข้าใจและการยอมรับถือเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จดังกล่าว

*"**สมรรถนะด้านตระหนักถึงคุณภาพและประสิทธิภาพ** (Concern for Quality and Efficiency) **ของงานและการบูรณาการ** หมายถึง ความพยายามในการพิจารณาปัญหาอันเกิดจากความไม่แน่นอนต่าง ๆ ในกระบวนการทำงาน (Work Process) ซึ่งในกระบวนการทำงานดังกล่าว ประกอบไปด้วยกระบวนการทำงานของส่วนงานตนและส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งเสนอแนะการจัดระบบงานดังกล่าวได้ต่อส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน หรือการบูรณาการหรือความสะดวกโดยรวมตลอดจนคุณภาพของงาน"*

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้ เนื่องจากการที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิผลของงานได้นั้นต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ยังมีช่องว่างต่าง ๆ ซึ่งหัวหน้าส่วนราชการจะต้องมีทัศนคติที่เหมาะสมต่อความคิดดังกล่าวตลอดจนความสามารถในการดำเนินการ ซึ่งจะทำให้เกิดการสนับสนุนต่อสัมฤทธิผลของงาน

*"**สมรรถนะด้านการปรับตัว** (Adaptability): หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน ซึ่งทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพได้ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคตตามกระแสโลกาภิวัฒน์"*

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้ เนื่องจากต้องสามารถเป็นผู้นำให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานเกิดการเปลี่ยนแปลงจากการให้ความสำคัญกับแนวทาง วิธีการ และระเบียบในการปฏิบัติงานไปเป็นการให้ความสำคัญกับสัมฤทธิผลของงานมากขึ้น

**ประเด็นที่ 7 การกำหนดให้มีตัวชี้วัดความสำเร็จของการทำงาน**

ในระบบบริหารราชการใหม่ ได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานอย่างชัดเจนรวมทั้งเจ้าภาพและผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดอย่างชัดเจนเช่นกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้ว่าราชการจังหวัดทุกจังหวัดได้ถูกกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานอย่างชัดเจนตามระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ดังนั้นสมรรถนะที่จำเป็นต่อประเด็นดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

*"**สมรรถนะด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์** : ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์และควบคุมการนำแผนไปปฏิบัติ (Strategic Management) ให้รองรับกับทิศทางในการบริหารราชการหรือวัตถุประสงค์หลักขององค์กรโดยมีการคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และสิ่งคุกคาม รวมทั้งมีการกำหนดยุทธศาสตร์ การจัดโครงสร้างองค์กรซึ่งประกอบไปด้วยส่วนงานต่าง ๆ ให้รองรับกับแผนดังกล่าว พร้อมทั้งสามารถสร้างกลไกในการควบคุม ติดตาม และทำให้ผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องในการดำเนินการหรือได้รับผลกระทบเกิดความกระจ่างหรือความเข้าใจจนยอมรับและให้ความาร่วมมือในการปฏิบัติตามแผน"*

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้ เนื่องจากการจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้นเป็นการกำหนดยุทธศาสตร์รวมทั้งแผนรองรับยุทธศาสตร์ซึ่งในแต่ละแผนต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างชัดเจน (KPI)

*"**สมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ (MIS)**: หมายถึง ความสามารถในการเสาะแสวงหา วิเคราะห์ และจัดระบบฐานข้อมูล รวมทั้งสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบและสนับสนุนการบริหารราชการแบบบูรณาการ โดยมีการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเป็นเครื่องมือช่วยในการดำเนินการต่าง ๆ"*

ข้าราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้ เนื่องจากในการกำหนดตัวชี้วัดนั้นต้องอาศัยข้อมูลที่เกี่ยวข้อง หลากหลาย รวมทั้งมีการรวบรวมและจัดทำอย่างเป็นระบบจึงจะสามารถกำหนดตัวชี้วัดได้อย่างชัดเจน

*"**สมรรถนะด้านการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์** (Result Oriented): หมายถึง การพยายามหาทางหรือคิดคำนึงถึงแนวทาง ที่จะทำให้ผลลัพธ์ของส่วนรวมในเชิงภารกิจหลักบรรลุเป้าหมาย โดยผลักดันส่วนงานต่าง ๆ ให้กระทำการหรือเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่จะส่งผลให้ส่วนรวมบรรลุเป้าหมาย หาทางหรือลงมือช่วยเหลือส่วนงานบางส่วนงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ในส่วนงานนั้น ๆ ในทางที่จะสนับสนุนเป้าหมายของส่วนรวม มีการคิดคำนึงหรือหาทางปรับเปลี่ยนระบบงาน หรือขั้นตอนการทำงานหรือวิธีการทำงานของตนให้สนับสนุนต่อการทำให้ส่วนรวมบรรลุเป้าหมาย"*

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านนี้ เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานนั้นเน้นผลลัพธ์จากการทำงาน (Result) มากกว่าแนวทาง วิธีการ และระเบียบในการปฏิบัติงานซึ่งหัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องมีทัศนคติที่สอดคล้อง ดังนั้นสมรรถนะทางด้านนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับหัวหน้าส่วนราชการ

*"**การจัดการทรัพยากร** (Resource Management) หมายถึง ความสามารถบริหารและจัดการทรัพยากรการบริหารทุกประเภทที่อยู่ในส่วนงานที่รับผิดชอบเช่น คน งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งสามารถสร้างกลไกหรือระบบหรือกลยุทธในการบำรุงรักษาและพัฒนาหรือแสวงหามาเพิ่มเติมเพื่อให้คงไว้ซึ่งคุณค่าหรือเพิ่มคุณค่าโดยมีการคำนึงถึงต้นทุนและผลลัพธ์"*

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นจะต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้ เนื่องจากทรัพยากรทางการบริหารเช่น เงิน ทรัพยากรมนุษย์ มักจะเป็นองค์ประกอบที่ชี้ให้เห็นถึงผลลัพธ์ (Result) หรือสัมฤทธิผลของงานประการหนึ่ง

*"**สมรรถนะด้านการสื่อสาร**: ความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับ เห็นด้วยกับเรื่องที่ต้องการสื่อ รวมทั้งสามารถทำให้ผู้อื่นตอบสนองตามที่ต้องการโดยสร้างกลไกและระบบในการสื่อประเภทต่าง ๆ นอกเหนือจากการสื่อด้วยตนเองโดยตรง รวมทั้งสามารถออกแบบ ควบคุม และตรวจสอบระบบการสื่อสารภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ระบบการสื่อสารของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ"*

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นจะต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้ เนื่องจากจะต้องทำการสื่อสารตัวชี้วัดความสำเร็จของงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้าใจ ยอมรับ และเห็นด้วย จนกระทั่งตอบสนองในเชิงให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่จะให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้นด้วยความเต็มใจ

**ประเด็นที่ 8 เน้นการบูรณาการของทุกส่วนงาน**

ตามที่ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 หมวดที่ 1 ในเรื่องการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ได้ระบุถึงหลักการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด รวมทั้งให้ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างยั่งยืน สร้างศักยภาพในการแข่งขันและแก้ไขปัญหาร่วมกันเพื่อลดความซ้ำซ้อน ล่าช้าและสิ้นเปลือง หัวใจสำคัญของหลักการบริหารดังกล่าวคือ การบูรณาการจากทุกส่วนงานทั้งในเชิงเนื้อหา (Agenda) และเชิงพื้นที่ (Area) ตามที่นายกรัฐมนตรี พ.ต.ท.ดร.ทักษิณ ชิณวัตร ได้กล่าวไว้ในการบรรยายเรื่อง “แนวคิดและความคาดหวังในการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่” เมื่อวันเสาร์ที่ 29 พฤจิกายน 2546 ดังนั้นสมรรถนะที่จำเป็นต่อประเด็นเรื่องการบูรณาการ ได้แก่

*“**สมรรถนะด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์** : ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์และควบคุมการนำแผนไปปฏิบัติ (Strategic Management) ให้รองรับกับทิศทางในการบริหารราชการหรือวัตถุประสงค์หลักขององค์กรโดยมีการคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และสิ่งคุกคาม รวมทั้งมีการกำหนดยุทธศาสตร์ การจัดโครงสร้างองค์กรซึ่งประกอบไปด้วยส่วนงานต่าง ๆ ให้รองรับกับแผนดังกล่าว พร้อมทั้งสามารถสร้างกลไกในการควบคุม ติดตาม และทำให้ผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องในการดำเนินการหรือได้รับผลกระทบเกิดความกระจ่างหรือความเข้าใจจนยอมรับและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามแผน”*

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านนี้ เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยข้อมูลต่าง ๆ จากหลายหน่วยงาน รวมทั้งการร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกันตลอดจนการกำหนดแผนงานรองรับยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมส่วนงานต่าง ๆ ในเชิงบูรณาการ

*“**สมรรถนะด้านการบริหารราชการแบบบูรณาการ**: หมายถึง การมีความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ และพร้อมจะปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ เพื่อให้ตอบสนองต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ”*

หัวหน้าส่วนราชการและข้าราชการในระดับปฏิบัติการ จำเป็นที่จะต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้ เนื่องจาก การบูรณาการนั้นต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีต่อระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ ซึ่งจะทำให้ข้าราชการทั้ง 2 กลุ่มพร้อมให้ความร่วมมือในการปรับเปลี่ยนแนวทางในการปฏิบัติงานแบบเดิมเพื่อให้สนับสนุนการบูรณาการ

"***สมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ*** *(MIS): หมายถึง ความสามารถในการเสาะแสวงหา วิเคราะห์ และจัดระบบฐานข้อมูล รวมทั้งสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบและสนับสนุนการบริหารราชการแบบบูรณาการ โดยมีการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเป็นเครื่องมือช่วยในการดำเนินการต่าง ๆ"*

หัวหน้าส่วนราชการและข้าราชการระดับปฏิบัติการ จำเป็นต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้เนื่องจากการบูรณาการจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยฐานข้อมูลจากส่วนงานต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นมาอย่างเป็นระบบ

"***สมรรถนะในด้านทีม*** *(Teamwork): ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในส่วนงานและนอกส่วนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น ยังต้องสามารถสร้างกลไกหรือระบบที่ทำให้สมาชิกในส่วนงาน นอกส่วนงาน และระหว่างส่วนงานให้การร่วมแรงร่วมใจ หรือความช่วยเหลือซึ่งกันและกันตลอดจนประสานงานกันในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านกำลังกายหรือการใช้ความคิด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวม"*

หัวหน้าส่วนราชการและข้าราชการในระดับปฏิบัติการ จำเป็นต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้เนื่องจากการบูรณาการนั้นเป็นการบูรณาการของงานในมิติต่าง ๆ ของกลุ่มบุคคล หรือต่างส่วนงาน ซึ่งต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจหรือความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนการประสานงานกันทุกด้านการบูรณาการจึงจะประสบความสำเร็จ

"***การจัดการทรัพยากร*** *(Resource Management) หมายถึง ความสามารถบริหารและจัดการทรัพยากรการบริหารทุกประเภทที่อยู่ในส่วนงานที่รับผิดชอบ เช่น คน งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งสามารถสร้างกลไกหรือระบบหรือกลยุทธ์ในการบำรุงรักษาและพัฒนาหรือแสวงหามาเพิ่มเติมเพื่อให้คงไว้ซึ่งคุณค่าหรือเพิ่มคุณค่าโดยมีการคำนึงถึงต้นทุนและผลลัพธ์"*

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้ เนื่องจากการบูรณาการนั้นต้องอาศัยการจัดสรรทรัพยากรโดยมุ่งเน้นเนื้อหาของงาน (Agenda) และพื้นที่ (Area) มากกว่าการใช้เกณฑ์ส่วนงาน (Function) แบบเดิม ดังนั้นการจัดการทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงเป็นหัวใจสำคัญ

*"**สมรรถนะด้านการพัฒนาความรู้** (Knowledge Management): หมายถึง การพยายามสร้างกลไกหรือเงื่อนไขอันหลากหลาย เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสได้รับทราบความรู้ ข้อมูลข่าวสารรวมทั้งแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันและกันทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา จนกระทั่งสนับสนุนการบูรณาการของจังหวัดและเกิดการเรียนรู้ หรือการพัฒนาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อตัวบุคคล หน่วยงาน และส่วนรวมทั้งในปัจจุบันและอนาคต"*

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องมีความรู้ในด้านนี้ เนื่องจากการบูรณาการนั้นต้องอาศัยการพัฒนาความรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันตลอดเวลา เพื่อทำให้การบูรณาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## ประเด็นที่ 9 เน้นการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชนตามแบบอย่างของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ดังนั้นสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีได้แก่

*"**สมรรถนะด้านการยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง** (Citizen Oriented) หมายถึง ความสามารถในการสร้างกลไกหรือระบบในการให้บริการหรือตอบสนองความต้องการของประชาชน หรือผู้มาติดต่อทั้งจากภายในและภายนอก ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตจนกระทั่งบุคคลเหล่านั้นเกิดความพึงพอใจรวมทั้งพยายามและสนับสนุนให้ประชาชนทุกระดับได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามนโยบายของรัฐบาล"*

หัวหน้าส่วนราชการและข้าราชการในระดับปฏิบัติการ จำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านนี้เนื่องจากต้องอาศัยการสร้างกลไกหรือระบบต่าง ๆ ในการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือผู้มาติดต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีทัศนคติต่อการให้ประชาชนทุกระดับได้เข้ามามีส่วนร่วม

*"**สมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ** (MIS): หมายถึง ความสามารถในการเสาะแสวงหา วิเคราะห์ และจัดระบบฐานข้อมูลรวมทั้งสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบและสนับสนุนการบริหารราชการแบบบูรณาการโดยมีการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเป็นเครื่องมือช่วยในการดำเนินการต่าง ๆ"*

หัวหน้าส่วนราชการและข้าราชการในระดับปฏิบัติ จำเป็นต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้เนื่องจากการตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ระบบข้อมูลเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการตอบสนองที่ถูกต้องและรวดเร็ว

*"**สมรรถนะด้านตระหนักถึงคุณภาพและประสิทธิภาพ** (Concern for Quality and Efficiency) **ของงานและการบูรณาการ** หมายถึง ความพยายามในการพิจารณาปัญหาอันเกิดจากความไม่แน่นอนต่าง ๆ ในกระบวนการทำงาน (Work Process) ซึ่งในกระบวนการทำงานดังกล่าวประกอบไปด้วยกระบวนการทำงานของส่วนงานตนและส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้งเสนอแนะการจัดระบบงานดังกล่าวได้ต่อส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน หรือการบูรณาการหรือความสะดวกโดยรวมตลอดจนคุณภาพของงาน"*

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านนี้ เนื่องจากการตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ขั้นตอนและกระบวนการทำงาน ต้องได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพขึ้นจึงจะตอบสนองความต้องการดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพได้

จากประเด็นหลักทั้ง 9 ประเด็น ซึ่งนำไปสู่กรอบสมรรถนะที่จำเป็นของข้าราชการ ที่จะสนับสนุนระบบบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการนั้น จะเห็นได้ว่าในแต่ละประเด็นจะต้องอาศัยสมรรถนะต่าง ๆ หลายด้านที่เกี่ยวข้อง

## 3. ผลการวิเคราะห์กรอบสมรรถนะเพื่อกำหนดหัวข้อฝึกอบรม

จากกรอบสมรรถนะของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดที่สามารถสนับสนุนต่อระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการทำให้คณะวิจัยฯสามารถนำมาเป็นฐานในการกำหนดหัวข้อในการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการเพื่อที่จะทำให้ข้าราชการกลุ่มดังกล่าวมีกรอบสมรรถนะตามที่ได้กล่าว ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

**กรอบสมรรถนะที่จำเป็นต่อการสนับสนุนระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ**

| ที่ | สมรรถนะ | หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ |
|---|---|---|
| 1 | **การบริหารราชการแบบบูรณาการ**<br>มีความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ และพร้อมที่จะทำการปรับเปลี่ยนแนวทางในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ เพื่อให้สนับสนุนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบ | ➢ **นโยบาย กฎหมาย และแนวทางในการบริหารราชการแบบบูรณาการ**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการในพื้นที่จังหวัดทราบถึงนโยบาย กฎหมาย เงื่อนไข ตลอดจนแนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแบบบูรณาการอย่างชัดเจน ซึ่งจะผลให้สามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้สอดคล้องกับระบบบริหารดังกล่าว รวมทั้งทำให้เกิดทัศนคติที่ดีในการบริหารงานดังกล่าวด้วยเช่นกัน<br>➢ **การบริหารแบบมีส่วนร่วม**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการในพื้นที่จังหวัดเข้าใจถึงการปฏิบัติงานร่วมกันและพยายามสร้างกลไกให้ทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมจึงจะทำให้การบริหารราชการแบบบูรณาการเกิดประสิทธิผล ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วมเข้ามาช่วยตลอดจนทัศนคติที่ดีต่อการให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม |

| ที่ | สมรรถนะ | หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ |
|---|---|---|
| 2 | **การจัดการเชิงยุทธศาสตร์**<br>สามารถวางแผนและควบคุมการนำแผนไปปฏิบัติ (Strategic Management) ในเชิงยุทธศาสตร์ให้รองรับกับทิศทางในการบริหารราชการหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีการคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส สิ่งคุกคามรวมทั้งมีการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดโครงสร้างองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนงานต่าง ๆ ให้รองรับกับแผนดังกล่าว พร้อมทั้งสามารถสร้างกลไกในการควบคุม ติดตาม และทำให้ผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องในการดำเนินการหรือได้รับผลกระทบเกิดความกระจ่างหรือความเข้าใจจนกระทั่งยอมรับและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามแผน | ➢ **การจัดการเชิงยุทธศาสตร์**<br>หลักสูตรจะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการทราบถึงขั้นตอนในการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ในการควบคุมเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ<br>➢ Balanced Scorecard<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการมีเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ตั้งแต่การเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับกลยุทธ์หลักตลอดจนการกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องในทุกมิติ ซึ่งจะทำให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ<br>➢ **การวิเคราะห์และการบริหารโครงการ**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยให้หัวหน้าส่วนราชการมองเห็นถึงความคุ้มค่าของโครงการ และทำให้ทราบถึงแนวทางที่จะทำให้โครงการซึ่งอยู่ในแผนยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะบ่งบอกถึงเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์การบริหาร และการควบคุมโครงการทั้งเทคนิคเชิงปริมาณและคุณภาพ |

| ที่ | สมรรถนะ | หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ |
|---|---|---|
| | | ➢ **การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการทราบถึงเหตุผลและแนวทางในการบริหารที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ ซึ่งจะแตกต่างจากแนวทางการบริหารในแบบเดิมที่ข้าราชการได้เคยดำเนินการ ซึ่งการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์นั้นจะเป็นตัวช่วยสนับสนุนสมรรถนะด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ด้านต่าง ๆ<br>➢ **การจัดการด้านการเงินสำหรับผู้บริหาร**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างสมบูรณ์แบบ เนื่องจากการจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้นจำเป็นจะต้องมีเรื่องการเงิน โดยเฉพาะความคุ้มค่าในการใช้เงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเทคนิคในการจัดการเงินถือเป็นปัจจัยสำคัญ |

| ที่ | สมรรถนะ | หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ |
|---|---|---|
| | | ➢ **การทำงานเป็นทีม**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้การจัดทำยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างราบรื่นและทำให้ตัวแทนในการจัดทำที่มาจากหลายส่วนงานได้มีโอกาสใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองเพื่อช่วยทำให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์เกิดประสิทธิผลสูงสุด ตลอดจนลดความขัดแย้งในการจัดทำยุทธศาสตร์ร่วมกัน<br>➢ **การใช้ความคิดสร้างสรรค์**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ผู้ร่วมจัดทำยุทธศาสตร์สามารถขยายหรือเลือก หรือค้นหาแนวทางที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ของจังหวัดเกิดขึ้นหลากหลาย ซึ่งจะทำให้ยุทธศาสตร์ของจังหวัดมีความครอบคลุมและมีทางออกในเชิงสร้างสรรค์<br>➢ **การประชาสัมพันธ์**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้ความร่วมมือ ร่วมใจเนื่องจากได้ทราบถึงความสำคัญหรือที่มาที่ไปของแผนยุทธศาสตร์ตลอดจนประโยชน์ต่าง ๆ อย่างชัดเจน ซึ่งเทคนิคการประชาสัมพันธ์จะเป็นเทคนิคที่ทำให้เกิดสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ |

| ที่ | สมรรถนะ | หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ |
|---|---|---|
| 3 | **การจัดการข้อมูลสารสนเทศ**<br>สามารถเสาะแสวงหา วิเคราะห์ จัดระบบฐานข้อมูล รวมทั้งสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบ และสนับสนุนการบริหารราชการแบบบูรณาการ โดยมีการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเป็นเครื่องมือช่วยในการดำเนินการดังกล่าว | ➢ **การจัดการข้อมูลสารสนเทศ**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้เกิดสมรรถนะในเรื่องการเสาะแสวงหา วิเคราะห์ จัดระบบฐานข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ<br>➢ **การใช้คอมพิวเตอร์ในงานเบื้องต้น**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้เกิดความสะดวกและประสิทธิภาพในการจัดระบบฐานข้อมูลและการนำข้อมูลไปใช้ในการบริหาร<br>➢ **การใช้คอมพิวเตอร์ในงานฐานข้อมูล**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้การจัดทำฐานข้อมูลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและง่ายต่อการนำไปใช้<br>➢ **การใช้งานระบบงานคอมพิวเตอร์ของราชการ**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ระบบงานคอมพิวเตอร์ที่ราชการได้นำไปใช้ในงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของระบบ |

| ที่ | สมรรถนะ | หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ |
|---|---|---|
| 4 | **การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์** (Result – Oriented)<br>พยายามหาทางหรือคิดคำนึงถึงแนวทางที่จะทำให้ผลลัพธ์ของส่วนรวมในเชิงภารกิจหลักบรรลุเป้าหมายโดย<br>1) ผลักดันส่วนงานต่าง ๆ ให้กระทำการหรือเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่จะส่งผลให้ส่วนรวมบรรลุเป้าหมาย<br>2) หาทางหรือลงมือช่วยเหลือส่วนงานบางส่วนงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของส่วนงานนั้น ๆ ในทางที่จะสนับสนุนเป้าหมายของส่วนรวม<br>3) คิดคำนึงหรือหาทางปรับเปลี่ยนระบบงานหรือขั้นตอนการทำงานหรือวิธีการทำงานของตนให้สนับสนุนต่อการทำให้ส่วนรวมบรรลุเป้าหมาย<br>4) **ยอมที่จะใช้วิธีการปฏิบัติงานที่ลำบากขึ้นหรือเพิ่มมากขึ้น หรือนอกเหนือความรับผิดชอบโดยตรงเพื่อให้ส่วนรวมบรรลุเป้าหมาย** | ➢ **การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการมองเห็นถึงความสำคัญของผลลัพธ์ที่มีต่อการบริหารงานตลอดจนทราบถึงแนวทางในการดำเนินการ<br>➢ **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้การเปลี่ยนแปลงจากการบริหารแบบเดิมที่ให้ความสำคัญกับแนวทางหรือวิธีการไปเป็นการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์เป็นไปอย่างราบรื่นเพราะถือเป็นการเปลี่ยนแปลงประเภทหนึ่งที่ต้องอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง<br>➢ **การทำงานเป็นทีม**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้การร่วมแรงร่วมใจหรือการอุทิศเวลาหรือเป้าหมายงานของส่วนงานย่อยต่อเป้าหมายหลักเป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งจะทำให้สนับสนุนต่อการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือเป้าหมายหลัก |

| ที่ | สมรรถนะ | หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ |
|---|---|---|
| | | ➢ **การใช้ความคิดสร้างสรรค์**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการสามารถเสาะแสวงหาแนวทางต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์สุดท้ายที่สำคัญได้ในที่สุด ซึ่งความคิดสร้างสรรค์จะช่วยสร้างแนวทางดังกล่าวเพิ่มขึ้น<br>➢ **การปรับปรุงงาน**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการทราบถึงเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการปรับปรุงงานเพื่อทำให้เกิดสัมฤทธิผลของงาน ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์ของงาน<br>➢ **ภาวะผู้นำ**<br>➢ หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการสามารถที่จะผลักดันด้วยเทคนิคต่าง ๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติงานมุ่งสู่ผลลัพธ์มากยิ่งขึ้น |

| ที่ | สมรรถนะ | หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ |
|---|---|---|
| 5 | **ความสามารถในด้านทีม** (Teamwork)<br>สามารถปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกภายในส่วนงาน และนอกส่วนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นยังสามารถสร้างกลไกหรือระบบที่ทำให้สมาชิกในส่วนงาน นอกส่วนงานและระหว่างส่วนงานให้การร่วมแรงร่วมใจ หรือความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนประสานงานกันในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นด้านกำลังกาย หรือการใช้ความคิด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวม | ➢ **การทำงานเป็นทีม**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการมีทัศนคติที่ดีและมีทักษะในการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่ว่าจะทำงานร่วมกับผู้ใดก็ตาม<br>➢ **การบริหารแบบมีส่วนร่วม**<br>หลักสุตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการมีเทคนิคที่จะทำให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานกับตนได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนทำให้ตนเองมองเห็นถึงความสัมพันะของการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานเข้ามามีส่วนร่วม<br>➢ **เทคนิคการประชุม**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการมีเครื่องมือที่จะทำให้หรือสนับสนุนให้การร่วมกันคิด ของบุคคลค่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดเวลารวมทั้งตรงประเด็นที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ |

| ที่ | สมรรถนะ | หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ |
|---|---|---|
| | | ➢ **การบริหารความขัดแย้ง**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้สามารถลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน ซึ่งในการทำงานร่วมกันนั้นโดยธรรมชาติจะเกิดความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นจึงต้องอาศัยหัวหน้าส่วนราชการที่ต้องมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์<br>➢ |
| 6 | **การสร้างภาวะผู้นำ** (Leadership)<br>สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่ซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลสำคัญหรือผู้มีอิทธิพลในหลายสาขาทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานแล้วเลือกใช้พฤติกรรมของตนเองต่อสถานการณ์นั้น ๆ อย่างเหมาะสม จนทำให้บุคคลต่าง ๆ ในสถานการณ์มีพฤติกรรม หรือความรู้สึกตามที่เราต้องการ รวมทั้งสามารถใช้อำนาจ (Power) ประเภทต่าง ๆ ที่มีอยู่หรือสร้างขึ้นใหม่ด้วยวิธีใด ๆ ก็ตามให้เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานให้เป็นไปตามที่ตนต้องการ | ➢ **ภาวะผู้นำ**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการมีภาวะผู้นำที่สมบูรณ์แบบและสนับสนุนต่อการบริหารราชการแบบบูรณาการ ซึ่งภาวะผู้นำเป็นหัวใจสำคัญ เพราะสามารถทำให้บุคคลจากหลายส่วนงานเข้ามามีส่วนร่วม<br>➢ **การบริหารเชิงธรรมาภิบาล**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการใช้ภาวะผู้นำที่สนับสนุนต่อการบริหารเชิงธรรมาภิบาล ซึ่งถือเป็นนโยบายที่สำคัญในการบริหารงานของรัฐบาล |

| ที่ | สมรรถนะ | หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ |
|---|---|---|
| 7 | **การจัดการทรัพยากร** (Resources Management)<br>สามารถบริหารและจัดการทรัพยากรการบริหารทุกประเภทที่อยู่ในส่วนงานที่รับผิดชอบ เช่น คน งบประมาณ อาคาร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ข้อมูล ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในปัจจุบันและอนาคตรวมทั้งสามารถสร้างกลไกหรือระบบหรือกลยุทธ์ในการบำรุงรักษาและพัฒนา หรือแสวงหามาเพิ่มเติม เพื่อให้คงไว้ซึ่งคุณค่าหรือเพิ่มคุณค่าโดยมีการคำนึงถึงต้นทุนและผลลัพธ์ | ➢ **การบริหารผลงาน**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้การใช้ทรัพยากรในการบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยอาศัยการตั้งเป้าหมาย การควบคุม การติดตาม และการประเมินผล<br>➢ **การใช้ความคิดสร้างสรรค์**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งต้องอาศัยแนวทางต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามที่กล่าวอย่างสร้างสรรค์<br>➢ **การบริหารทรัพยากร**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้การแสวงหา การนำมาใช้ การบำรุงรักษา และการสร้างมูลค่าเพิ่มของทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด<br>➢ **การจัดการด้านการเงิน**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้การใช้ทรัพยากรทางด้านการเงินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด |

| ที่ | สมรรถนะ | หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ |
|---|---|---|
| | | ➢ **การจัดการข้อมูลสารสนเทศ**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้การจัดการทรัพยากรประเภทต่าง ๆ เป็นไปอย่างสะดวกไม่เกิดการผิดพลาด<br>➢ **การใช้คอมพิวเตอร์ในงานฐานข้อมูล**<br>➢ หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้การจัดระบบและการค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการตรวจสอบและควบคุมการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ |

| ที่ | สมรรถนะ | หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ |
|---|---|---|
| 8 | **การคิดเชิงระบบ** (System Thinking)<br>- สามารถแยกแยะปัญหาหรือกระบวนการที่ซับซ้อนและมีหลายมิติ (Multidimensional) ออกเป็นองค์ประกอบต่าง ๆ โดยมีการใช้เทคนิคในการวิเคราะห์หลากหลายในการระบุและชั่งน้ำหนักปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้น<br>- สามารถผูกประเด็น (Organize) ความคิด และสิ่งที่สังเกตมาให้เป็นกรอบความคิดที่ชัดเจนหรือสร้างตัวแบบหรือทฤษฎีใหม่ (Inductive theories) ที่ใช้อธิบายสถานการณ์หรือปัญหาที่ซับซ้อน (Deductive)<br>- สามารถวิเคราะห์ระบบต่าง ๆ ที่มีผลกระทบซึ่งกันและกัน (Interdependent systems) อย่างซับซ้อน ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อ**น** | ➢ **การแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการสามารถคิดในเชิงระบบ ทั้งในเชิงการคิดวิเคราะห์และการคิดแบบสังเคราะห์ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคต่าง ๆ |

| ที่ | สมรรถนะ | หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ |
|---|---|---|
| 9 | **การสื่อสาร** (Communication)<br>สามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับ เห็นด้วยกับเรื่องที่ต้องการสื่อรวมทั้งสามารถทำให้ผู้อื่นตอบสนองตามที่ต้องการ โดยสร้างกลไกและระบบในการสื่อประเภทต่าง ๆ นอกเหนือจากการสื่อด้วยตนเอง โดยตรงรวมทั้งสามารถออกแบบควบคุม และตรวจสอบระบบการสื่อสารภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ระบบการสื่อสารของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ | ➢ **การนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้สามารถทำให้ผู้อื่นหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจในสิ่งที่ตนเองต้องการจะให้เข้าใจได้อย่างมีประสิทธิภาพจนเกิดการยอมรับ<br>➢ **การประชาสัมพันธ์**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ผู้อื่นมีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งต่าง ๆ ตามที่ตนเองต้องการ |
| 10 | **การตัดสินใจ** (Decision – Making)<br>สามารถตัดสินใจในเรื่องงานในสายงานที่ยาก และซับซ้อน ที่มีแนวทางการปฏิบัติกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ ซึ่งในการตัดสินใจนี้จะต้องใช้ดุลพินิจและข้อมูลเป็นจำนวนมากที่มีอยู่ในสายงาน นอกจากนั้นต้องมองเห็นผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบที่จะเกิดขึ้นกับส่วนงานของตนและส่วนงานที่เกี่ยวข้องอันเนื่องมากจากการตัดสินใจ พร้อมทั้งสามารถหาวิธีการในการจัดการกับผลกระทบดังกล่าวได้ | ➢ **การแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการทำการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในความรับผิดชอบได้อย่างเป็นระบบและตรงตามวัตถุประสงค์ในการตัดสินใจของตนเอง |

| ที่ | สมรรถนะ | หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ |
|---|---|---|
| 11 | **การปรับตัว** (Adaptability)<br>สามารถเป็นผู้ริเริ่มหรือเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน ซึ่งทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคตตามกระแสโลกาภิวัฒน์ | ➢ **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมทำการเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่ต้องการ<br>➢ **การบริหารความขัดแย้ง**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้เกิดการลดความขัดแย้งที่ถือเป็นธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงและจะส่งผลกระทบถึงประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ<br>➢ **ภาวะผู้นำ**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการสามารถขับเคลื่อนผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทำการเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่ตนเองต้องการ |

| ที่ | สมรรถนะ | หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ |
|---|---|---|
| 12 | **การพัฒนาความรู้** (Knowledge Development)<br>พยายามสร้างกลไกหรือเงื่อนไขอันหลากหลายเพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันและกันทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา จนกระทั่งสนับสนุนการบูรณาการของจังหวัดและเกิดการเรียนรู้ หรือการพัฒนาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อตัวบุคคล หน่วยงาน และส่วนรวมทั้งในปัจจุบันและอนาคต | ➢ **เทคนิคการประชุม**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการสามารถทำให้บุคคลต่าง ๆ ที่เข้าร่วมประชุมเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารหรือความรู้ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ<br>➢ **การทำงานเป็นทีม**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในกิจกรรม ต่าง ๆ เปิดใจที่จะยอมแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ซึ่งจะสนับสนุนการบูรณาการของจังหวัด<br>➢ **การสั่งงาน มอบหมายงาน ควบคุมและติดตามงาน**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการมีเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและทักษะเพิ่มเติมหรือเกิดการพัฒนาในการทำงาน |

| ที่ | สมรรถนะ | หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ |
|---|---|---|
| 13 | **การยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง** (Citizen – oriented)<br>สามารถสร้างกลไกหรือระบบในการให้บริการหรือตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือผู้มาติดต่อทั้งจากภายในและภายนอกทั้งในปัจจุบันและในอนาคต จนกระทั่งบุคคลเหล่านั้นเกิดความพึงพอใจ รวมทั้งพยายามและสนับสนุนให้ประชาชนทุกระดับได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามนโยบายของรัฐบาล | ➢ **การใช้ความคิดสร้างสรรค์**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการสามารถคิดค้นแนวทางหรือวิธีการในการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้หลากหลายและตรงความต้องการมากที่สุด<br>➢ **การบริการ**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการเล็งเห็นถึงความสำคัญของประชาชนในมิติของการให้บริการ รวมทั้งทราบถึงทักษะที่จะตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ<br>➢ **การบริหารแบบมีส่วนร่วม**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการสามารถรวบรวมความคิดหรือแนวทางต่าง ๆ จากบุคคลหลากหลายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือตรงความต้องการของประชาชนมากที่สุด |

| ที่ | สมรรถนะ | หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ |
|---|---|---|
| 14 | **ตระหนักถึงคุณภาพ และประสิทธิภาพ** (Concern for Quality and Efficiency) **ของงานและการบูรณาการ**<br>พยายามพิจารณาปัญหาอันเกิดจากความไม่แน่นอนต่าง ๆ ในกระบวนการทำงาน (Work Process) ซึ่งในกระบวนการทำงานดังกล่าวประกอบไปด้วยกระบวนการทำงานของส่วนงานตนและส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้งเสนอแนะการจัดระบบงานดังกล่าวใหม่ ต่อส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานหรือการบูรณาการ หรือความสะดวกโดยรวมตลอดจนคุณภาพของงาน | ➢ **เทคนิคการปรับปรุงงาน**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการมีเทคนิคหรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะใช้ในการปรับปรุงกระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงานที่ดีขึ้น หรือที่สนับสนุนการบูรณาการได้มากขึ้น<br>➢ **การทำงานเป็นทีม**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการเปิดใจหรือกล้าที่จะเสนอข้อเสนอแนะเกี่ยวข้องกับการจัดระบบงานที่ดีขึ้น เพื่อสนับสนุนการบูรณาการ<br>➢ **การใช้ความคิดสร้างสรรค์**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการสามารถคิดค้นแนวทางในการที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้นในเชิงสร้างสรรค์ |

| ที่ | สมรรถนะ | หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ |
|---|---|---|
| 15 | **การกำกับทิศทางการปฏิบัติงานของผู้อื่น** (Directiveness)<br>สามารถกำกับและควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับทั้งหมดในส่วนงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามแนวทาง วิธีการ ระเบียบปฏิบัติจนบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานการบูรณาการและยุทธศาสตร์ของจังหวัด | ➢ **เทคนิคการบังคับบัญชา**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการมีเครื่องมือที่ใช้ในการกำกับและควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามแนวทางที่ได้กำหนด<br>➢ **การสั่งงาน การมอบหมายงาน ควบคุมและติดตามงาน**<br>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการมีเครื่องมือที่ใช้ในการติดตาม ควบคุม และประเมินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ |

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะมองเห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อฝึกอบรมกับกรอบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการที่สนับสนุนต่อระบบบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ หัวข้อดังกล่าวนี้จะถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการออกแบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูลด้านความจำเป็นในการฝึกอบรม (ภาคผนวก 3) ของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัด กล่าวโดยสรุปก็คือเป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อที่จะตอบคำถามว่าข้าราชการในพื้นที่จังหวัดต่าง ๆ นั้นมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และ ค่านิยม ตามหัวข้อในการฝึกอบรมที่ได้วิเคราะห์ออกมานี้ในระดับมากน้อยเพียงใด

## 4. ผลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

คณะวิจัยฯ ได้ทำการออกแบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้ข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 62 ข้อ ที่ครอบคลุมหัวข้อในการฝึกอบรมที่นำมาจากผลการวิเคราะห์กรอบสมรรถนะ และได้ทำการแจกแบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม ให้กลุ่มตัวอย่าง จากกลุ่มจังหวัด ทั้ง 19 กลุ่ม กลุ่มละ 1-2 จังหวัด ได้แก่จังหวัดฉะเชิงเทรา นนทบุรี พิษณุโลก นครราชสีมา สงขลา กระบี่ ยะลา สุราษฎร์ธานี ชลบุรี ขอนแก่น สมุทรสงคราม สมุทรปราการ นครศรีธรรมราช อุบลราชธานี นครพนม เชียงราย สิงห์บุรี อุทัยธานี และจังหวัดหนองคาย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว จะครอบคลุมหน่วยงานทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การบริหาร และการปกครอง ซึ่งคณะวิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้นจำนวน 1,040 ชุด หลังจากนั้นที่ปรึกษาได้ทำการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้เทคนิคการคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) การวิเคราะห์เชิงสถิติโดยใช้เทคนิคอโนวา (Analysis of Variance) และเทคนิคการวิเคราะห์คลัสเตอร์ (Cluster Analysis) ประกอบกับข้อมูลเชิงคุณภาพจากคำถามปลายเปิดซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ออกมาดังต่อไปนี้

### 4.1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมโดยภาพรวม

ความต้องการการวิเคราะห์การฝึกอบรมโดยภาพรวมหมายถึงความต้องการในการฝึกอบรมของกลุ่มหัวหน้าส่วนราชการและกลุ่มข้าราชการระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่จังหวัดทุกจังหวัด จากการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้สามารถสรุปประเด็นสำคัญออกมาได้ดังนี้

4.1.1 ปัจจัยด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการเป็นปัจจัยที่หัวหน้าส่วนราชการและข้าราชการระดับปฏิบัติการมีความต้องการการฝึกอบรมมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.20)

4.1.2 ปัจจัยด้านคอมพิวเตอร์และระบบฐานข้อมูลเป็นปัจจัยที่หัวหน้าส่วนราชการและข้าราชการระดับปฏิบัติการมีความต้องการการฝึกอบรมเป็นลำดับสอง (ค่าเฉลี่ย 3.31)

4.1.3 ปัจจัยด้านการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารเป็นปัจจัยที่หัวหน้าส่วนราชการและข้าราชการระดับปฏิบัติการมีความต้องการการฝึกอบรมเป็นลำดับสาม (ค่าเฉลี่ย 3.36)

4.1.4 ปัจจัยด้านการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นปัจจัยที่หัวหน้าส่วนราชการมีความต้องการการฝึกอบรมมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.40)

4.1.5 ปัจจัยด้านการประชุมและปัจจัยด้านทัศนคติต่อการพัฒนาและปรับปรุงงานเป็นปัจจัยที่ข้าราชการระดับปฏิบัติการมีความต้องการการฝึกอบรมมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.42)

ตารางที่ 1 แสดงผลความต้องการการฝึกอบรม

| ระดับปฏิบัติการ | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | จำนวน |
|---|---|---|---|
| 6- การประชุม | 3.42 | 0.77 | 1,007 |
| 7- คอมพิวเตอร์และระบบฐานข้อมูล | 3.31 | 0.79 | 1,023 |
| 12- ทัศนคติต่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน | 3.42 | 0.67 | 1,018 |
| **ระดับบังคับบัญชา** | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | จำนวน |
| 1- ทัศนคติต่อระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ | 3.62 | 0.64 | 1,026 |
| 2- การทำงานเป็นทีม | 3.52 | 0.66 | 1,034 |
| 3- ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ | 3.53 | 0.83 | 1,001 |
| 6- การประชุม | 3.65 | 0.74 | 1,018 |
| 7- คอมพิวเตอร์และระบบฐานข้อมูล | 3.35 | 0.68 | 1,032 |
| 8- การวางแผนยุทธศาสตร์ | 3.40 | 0.64 | 1,032 |
| 11- ทักษะและทัศนคติต่อการมอบหมายงาน | 3.60 | 0.65 | 1,031 |
| 12- ทัศนคติต่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน | 3.57 | 0.70 | 1,027 |
| 15- ทักษะในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา | 3.54 | 0.76 | 1,021 |
| 16- ทักษะในการบังคับบัญชา | 3.64 | 0.69 | 1,026 |
| 17- ทักษะในการบริหารทรัพยากร | 3.61 | 0.84 | 1,006 |
| 18- การตัดสินใจ | 3.60 | 0.71 | 1,013 |
| 19- ทักษะในการสื่อสาร | 3.64 | 0.77 | 1,011 |
| 20- ภาวะผู้นำ | 3.70 | 0.81 | 997 |
| **ภาพรวม** | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | จำนวน |
| 1- ทัศนคติต่อระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ | 3.49 | 0.64 | 1,034 |
| 2- การทำงานเป็นทีม | 3.53 | 0.58 | 1,035 |
| 3- ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ | 3.20 | 0.80 | 1,020 |
| 4- มนุษยสัมพันธ์ | 3.56 | 0.71 | 1,010 |
| 5- บริการ | 3.63 | 0.61 | 1,033 |
| 7- คอมพิวเตอร์และระบบฐานข้อมูล | 3.31 | 0.77 | 1,027 |
| 9- ระบบการสื่อสารภายในจังหวัด | 3.47 | 0.67 | 1,025 |
| 10- การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหาร | 3.36 | 0.76 | 1,004 |
| 13- การพัฒนาตนเอง | 3.46 | 0.83 | 994 |
| 14- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ | 3.59 | 0.75 | 1,006 |

## 4.2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมแยกตามจังหวัด

ความต้องการการวิเคราะห์การฝึกอบรมแยกตามจังหวัด หมายถึง ความต้องการในการฝึกอบรมของกลุ่มหัวหน้าส่วนราชการ และกลุ่มข้าราชการระดับปฏิบัติการ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่จังหวัดแยกตามจังหวัด โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์อโนวา (Analysis of Variance) จากการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้สามารถสรุปประเด็นสำคัญออกมาได้ดังนี้

4.2.1 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันในปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (โดยการพิจารณาจากค่านัยสำคัญ Sig>=0.5)

4.2.2 ระดับปฏิบัติการให้ความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันในปัจจัยเรื่องการประชุมและคอมพิวเตอร์และระบบฐานข้อมูล

4.2.3 หัวหน้าส่วนราชการให้ความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันในปัจจัยเรื่องการทำงานเป็นทีม การประชุม ทัศนคติต่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน ทักษะในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาและภาวะผู้นำ

4.2.4 หัวหน้าส่วนราชการและข้าราชการระดับปฏิบัติการให้ความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันในปัจจัยเรื่องมนุษยสัมพันธ์ การบริการ การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหาร การพัฒนาตนเอง และการมุ่งผลลัพธ์

**ตารางที่ 2 แสดงผลความต้องการการฝึกอบรมจำแนกตามจังหวัดต่างๆ**

| ระดับปฏิบัติการ | Total | กรุงเทพฯ | นนทบุรี | สมุทรปราการ | สมุทรสงคราม | ลพบุรีรณบุรี | สิงห์บุรี | ฉะเชิงเทรา | ชลบุรี | นครพนม | หนองคาย | ขอนแก่น | นครราชสีมา | อุบลราชธานี | เชียงราย | พิษณุโลก | อุทัยธานี | ยะลา | สงขลา | กระบี่ | นครศรีธรรมราช | สุราษฎร์ธานี |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6- การประชุม | 3.42 | 3.67 | 3.28 | 3.43 | 3.43 | 3.49 | 3.50 | 3.32 | 3.11 | 3.56 | 3.53 | 3.47 | 3.49 | 3.58 | 3.35 | 3.59 | 3.40 | 3.27 | 3.48 | 3.21 | 3.34 | 3.41 |
| 7- คอมพิวเตอร์และระบบฐานข้อมูล | 3.31 | 3.67 | 2.95 | 3.22 | 3.52 | 3.35 | 3.28 | 3.10 | 3.24 | 3.21 | 3.35 | 3.34 | 3.45 | 3.30 | 3.45 | 3.36 | 3.52 | 3.14 | 3.25 | 3.30 | 3.34 | 3.40 |
| 12- ทัศนคติต่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน | 3.42 | 3.13 | 3.23 | 3.32 | 3.56 | 3.36 | 3.47 | 3.18 | 3.35 | 3.38 | 3.49 | 3.41 | 3.61 | 3.48 | 3.55 | 3.51 | 3.64 | 3.26 | 3.39 | 3.25 | 3.43 | 3.42 |
| **ระดับบังคับบัญชา** | Total | กรุงเทพฯ | นนทบุรี | สมุทรปราการ | สมุทรสงคราม | ลพบุรีรณบุรี | สิงห์บุรี | ฉะเชิงเทรา | ชลบุรี | นครพนม | หนองคาย | ขอนแก่น | นครราชสีมา | อุบลราชธานี | เชียงราย | พิษณุโลก | อุทัยธานี | ยะลา | สงขลา | กระบี่ | นครศรีธรรมราช | สุราษฎร์ธานี |
| 1- ทัศนคติต่อระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ | 3.62 | 3.56 | 3.66 | 3.53 | 3.66 | 3.87 | 3.71 | 3.47 | 3.44 | 3.55 | 3.56 | 3.55 | 3.75 | 3.80 | 3.48 | 3.73 | 3.77 | 3.60 | 3.61 | 3.45 | 3.64 | 3.51 |
| 2- การทำงานเป็นทีม | 3.52 | 3.44 | 3.50 | 3.42 | 3.51 | 3.71 | 3.71 | 3.29 | 3.40 | 3.48 | 3.52 | 3.46 | 3.60 | 3.65 | 3.48 | 3.56 | 3.67 | 3.52 | 3.43 | 3.39 | 3.53 | 3.40 |
| 3- ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ | 3.53 | 4.00 | 3.44 | 3.51 | 3.60 | 3.30 | 3.56 | 3.50 | 3.31 | 3.38 | 3.57 | 3.64 | 3.69 | 3.73 | 3.34 | 3.58 | 3.74 | 3.40 | 3.28 | 3.67 | 3.72 | 3.43 |
| 6- การประชุม | 3.65 | 3.67 | 3.69 | 3.73 | 3.68 | 3.76 | 3.76 | 3.55 | 3.41 | 3.67 | 3.72 | 3.66 | 3.86 | 3.73 | 3.48 | 3.75 | 3.65 | 3.49 | 3.69 | 3.45 | 3.63 | 3.63 |
| 7- คอมพิวเตอร์และระบบฐานข้อมูล | 3.35 | 3.44 | 3.12 | 3.31 | 3.48 | 3.27 | 3.56 | 3.08 | 3.22 | 3.30 | 3.35 | 3.36 | 3.51 | 3.57 | 3.22 | 3.49 | 3.50 | 3.32 | 3.34 | 3.15 | 3.47 | 3.24 |
| 8- การวางแผนยุทธศาสตร์ | 3.40 | 3.44 | 3.21 | 3.32 | 3.48 | 3.36 | 3.58 | 3.17 | 3.19 | 3.38 | 3.42 | 3.41 | 3.58 | 3.46 | 3.38 | 3.62 | 3.59 | 3.34 | 3.43 | 3.24 | 3.39 | 3.25 |
| 11- ทักษะและทัศนคติต่อการมอบหมายงาน | 3.60 | 3.67 | 3.41 | 3.53 | 3.65 | 3.68 | 3.74 | 3.41 | 3.41 | 3.53 | 3.59 | 3.63 | 3.76 | 3.81 | 3.59 | 3.70 | 3.71 | 3.47 | 3.59 | 3.47 | 3.54 | 3.54 |
| 12- ทัศนคติต่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน | 3.57 | 3.42 | 3.38 | 3.43 | 3.57 | 3.71 | 3.65 | 3.44 | 3.52 | 3.56 | 3.58 | 3.58 | 3.78 | 3.73 | 3.45 | 3.65 | 3.83 | 3.48 | 3.50 | 3.46 | 3.56 | 3.49 |
| 15- ทักษะในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา | 3.54 | 3.83 | 3.41 | 3.52 | 3.58 | 3.70 | 3.68 | 3.28 | 3.44 | 3.47 | 3.59 | 3.46 | 3.70 | 3.64 | 3.49 | 3.63 | 3.85 | 3.40 | 3.40 | 3.36 | 3.50 | 3.52 |
| 16- ทักษะในการบังคับบัญชา | 3.64 | 3.75 | 3.52 | 3.55 | 3.71 | 3.78 | 3.76 | 3.46 | 3.46 | 3.53 | 3.64 | 3.64 | 3.82 | 3.82 | 3.57 | 3.72 | 3.91 | 3.55 | 3.52 | 3.52 | 3.63 | 3.52 |
| 17- ทักษะในการบริหารทรัพยากร | 3.61 | 3.33 | 3.49 | 3.42 | 3.57 | 3.84 | 3.81 | 3.31 | 3.48 | 3.57 | 3.58 | 3.66 | 3.78 | 3.86 | 3.52 | 3.72 | 3.83 | 3.48 | 3.44 | 3.40 | 3.78 | 3.55 |
| 18- การตัดสินใจ | 3.60 | 3.11 | 3.41 | 3.52 | 3.58 | 3.77 | 3.74 | 3.28 | 3.53 | 3.58 | 3.60 | 3.58 | 3.85 | 3.91 | 3.47 | 3.64 | 3.81 | 3.46 | 3.52 | 3.45 | 3.66 | 3.45 |
| 19- ทักษะในการสื่อสาร | 3.64 | 3.67 | 3.43 | 3.50 | 3.59 | 3.95 | 3.75 | 3.58 | 3.53 | 3.45 | 3.66 | 3.69 | 3.71 | 3.87 | 3.62 | 3.62 | 3.98 | 3.66 | 3.44 | 3.58 | 3.66 | 3.55 |
| 20- ภาวะผู้นำ | 3.70 | 4.00 | 3.54 | 3.63 | 3.67 | 3.97 | 3.88 | 3.48 | 3.55 | 3.66 | 3.77 | 3.71 | 3.78 | 3.82 | 3.63 | 3.84 | 3.91 | 3.58 | 3.64 | 3.54 | 3.54 | 3.66 |
| **ภาพรวม** | Total | กรุงเทพฯ | นนทบุรี | สมุทรปราการ | สมุทรสงคราม | ลพบุรีรณบุรี | สิงห์บุรี | ฉะเชิงเทรา | ชลบุรี | นครพนม | หนองคาย | ขอนแก่น | นครราชสีมา | อุบลราชธานี | เชียงราย | พิษณุโลก | อุทัยธานี | ยะลา | สงขลา | กระบี่ | นครศรีธรรมราช | สุราษฎร์ธานี |
| 1- ทัศนคติต่อระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ | 3.49 | 3.67 | 3.53 | 3.39 | 3.54 | 3.72 | 3.58 | 3.22 | 3.17 | 3.43 | 3.54 | 3.52 | 3.59 | 3.69 | 3.48 | 3.62 | 3.45 | 3.31 | 3.46 | 3.33 | 3.59 | 3.44 |
| 2- การทำงานเป็นทีม | 3.53 | 3.67 | 3.42 | 3.43 | 3.51 | 3.67 | 3.65 | 3.29 | 3.34 | 3.41 | 3.56 | 3.45 | 3.51 | 3.62 | 3.61 | 3.60 | 3.65 | 3.42 | 3.49 | 3.46 | 3.67 | 3.56 |
| 3- ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ | 3.20 | 3.33 | 2.88 | 3.20 | 3.39 | 3.11 | 3.21 | 3.00 | 3.11 | 3.09 | 3.25 | 3.00 | 3.07 | 3.28 | 3.41 | 3.26 | 3.35 | 3.16 | 3.04 | 3.30 | 3.50 | 3.20 |
| 4- มนุษยสัมพันธ์ | 3.56 | 3.00 | 3.49 | 3.50 | 3.66 | 3.61 | 3.70 | 3.41 | 3.50 | 3.51 | 3.67 | 3.45 | 3.62 | 3.65 | 3.50 | 3.52 | 3.67 | 3.53 | 3.65 | 3.40 | 3.57 | 3.56 |
| 5- บริการ | 3.63 | 3.75 | 3.61 | 3.50 | 3.58 | 3.70 | 3.70 | 3.54 | 3.42 | 3.56 | 3.71 | 3.63 | 3.63 | 3.73 | 3.67 | 3.75 | 3.70 | 3.58 | 3.67 | 3.42 | 3.67 | 3.64 |
| 7- คอมพิวเตอร์และระบบฐานข้อมูล | 3.31 | 3.50 | 3.17 | 3.13 | 3.50 | 3.24 | 3.55 | 3.10 | 3.06 | 3.16 | 3.24 | 3.27 | 3.52 | 3.39 | 3.28 | 3.45 | 3.52 | 3.21 | 3.30 | 3.01 | 3.36 | 3.40 |
| 9- ระบบการสื่อสารภายในจังหวัด | 3.47 | 3.50 | 3.39 | 3.30 | 3.68 | 3.54 | 3.64 | 3.28 | 3.28 | 3.38 | 3.32 | 3.47 | 3.73 | 3.54 | 3.47 | 3.62 | 3.65 | 3.48 | 3.37 | 3.32 | 3.42 | 3.39 |
| 10- การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหาร | 3.36 | 3.67 | 3.38 | 3.33 | 3.37 | 3.30 | 3.49 | 3.24 | 3.37 | 3.25 | 3.42 | 3.38 | 3.40 | 3.46 | 3.40 | 3.43 | 3.51 | 3.10 | 3.33 | 3.24 | 3.31 | 3.34 |
| 13- การพัฒนาตนเอง | 3.46 | 3.33 | 3.36 | 3.47 | 3.54 | 3.34 | 3.59 | 3.41 | 3.32 | 3.40 | 3.54 | 3.35 | 3.69 | 3.55 | 3.49 | 3.49 | 3.74 | 3.21 | 3.35 | 3.10 | 3.53 | 3.52 |
| 14- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ | 3.59 | 3.33 | 3.49 | 3.47 | 3.57 | 3.66 | 3.64 | 3.39 | 3.33 | 3.59 | 3.61 | 3.57 | 3.71 | 3.68 | 3.68 | 3.71 | 3.67 | 3.46 | 3.67 | 3.51 | 3.61 | 3.52 |

เนื่องจากจำนวนข้อมูลของกรุงเทพฯ มีน้อยเกินไป จึงไม่สามารถสรุปข้อมูลจำเพาะของกรุงเทพฯ ลงไปได้ การสรุปข้อมูลข้างต้นจึงมีไว้เพื่อการอ้างอิงเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม การคำนวนภาพรวมได้นำเอาข้อมูลของกรุงเทพฯ เข้ามาประกอบด้วย

จากการวิเคราะห์ผลความต้องการการฝึกอบรมในภาพรวมจากแบบประเมินผลการฝึกอบรม (ข้อ 4.1 และ 4.2) มีข้อที่น่าสังเกตคือความต้องการในการฝึกอบรมปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉลี่ยแล้วมิได้มีความแตกต่างกันมากนักกล่าวคือค่าเฉลี่ยอยู่ในระหว่าง 3.2-3.7 สรุปได้ว่าข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดมีความต้องการการฝึกอบรมในปัจจัยที่ได้ทำการสำรวจทุกปัจจัยอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ซึ่งโดยรวมแล้วระดับความต้องการในค่าเฉลี่ยดังกล่าวถือได้ว่ามีความต้องการการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก

### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินผลการฝึกอบรมปลายเปิด (ภาคผนวก 1)

พบว่า มีความต้องการการฝึกอบรมเพิ่มเติมจากปัจจัยที่ได้กำหนดในแบบสอบถาม ได้แก่ ปัจจัยด้านภาษาอังกฤษ เทคนิค 5 ส. ISO การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การควบคุมภายใน พ.ร.บ.ข้อมูลข่าวสาร ระเบียบงานสารบรรณ ฯลฯ ซึ่งคณะวิจัยฯ มองว่า เป็นประเด็นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแบบบูรณาการ

## 5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการทำ Focus Group

คณะวิจัยฯ ได้ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากการจัดประชุม Focus Group (ภาคผนวก 2) เพิ่มเติมกับกลุ่มหัวหน้าส่วนราชการทุกหน่วยงานในจังหวัด 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดนครปฐม สระบุรี และนครนายก โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากการทำ Focus Group ที่เกี่ยวข้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้ศึกษาในครั้งนี้ดังต่อไปนี้

5.1 ได้เสนอหัวข้อฝึกอบรมเพิ่มเติม ได้แก่ ความรู้เรื่องการตลาดพื้นฐาน โดยให้เหตุผลว่า ในแต่ละจังหวัดนั้นมีโครงการ 1 ตำบล 1 ผลิตภัณฑ์ ดังนั้นข้าราชการในจังหวัดควรมีความรู้ด้านการตลาดเบื้องต้น เพื่อที่จะได้สามารถให้ความช่วยเหลือ หรือให้ข้อเสนอแนะ หรือใช้เป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับโครงการ 1 ตำบล 1 ผลิตภัณฑ์ด้วย ซึ่งหัวข้อดังกล่าวสอดคล้องกับสมรรถนะการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

5.2 ผู้เข้าร่วม Focus Group ได้เสนอหัวข้อการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัดกล่าวคือ ในแต่ละจังหวัดจะมียุทธศาสตร์แตกต่างกันไปเช่นการท่องเที่ยว การเกษตรกรรม การอุตสาหกรรม ฯลฯ ดังนั้นข้าราชการในจังหวัดควรมีความรู้ ในเรื่องเหล่านี้ตามยุทธศาสตร์ของจังหวัดตนเอง เพื่อที่จะได้สามารถจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดที่ครอบคลุมเรื่องเหล่านี้ของ

จังหวัดตนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งหัวข้อดังกล่าวสอดคล้องกับสมรรถนะการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

5.3 ผู้เข้าร่วม Focus Group ได้เสนอหัวข้อการฝึกอบรมเรื่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เนื่องจากระบบราชการจะนำระบบงบประมาณดังกล่าวมาใช้อย่างจริงจังในปี 2548 ถึงแม้จะมีการฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าวไปบ้างแล้วในช่วงกลางปี 2546 ซึ่งใช้เวลาเพียงครึ่งวัน ทำให้ไม่ชัดเจนเพียงพอ ซึ่งหัวข้อดังกล่าวสอดคล้องกับสมรรถนะการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

# บทที่ 5

# การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม

## 1. การจัดกลุ่มหลักสูตร

หลังจากที่คณะวิจัย ฯ ได้ประมวลผลการวิเคราะห์กรอบสมรรถนะที่สัมพันธ์กับหัวข้อหลักสูตร ข้อมูลจากการออกแบบสอบถาม และ ข้อมูลจากการประชุม Focus Group คณะวิจัย ฯได้นำหัวข้อฝึกอบรมดังกล่าวมาจัดทำเป็นหลักสูตรฝึกอบรมจำนวน 30 หลักสูตร โดยจัดออกเป็นกลุ่มหลักสูตร (Module) โดยจัดแบ่งข้าราชการออกเป็น 2 กลุ่มคือ

1. ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน (ระดับ 1-6)
2. ข้าราชการระดับหัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการ (ระดับ 7-9)

โครงสร้างหลักสูตรแต่ละหลักสูตรประกอบด้วย

- ชื่อหลักสูตร ซึ่งจะสอดคล้องกับหัวข้อในการฝึกอบรมที่ได้มาจากการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก
- วัตถุประสงค์ของหลักสูตร วัตถุประสงค์ของหลักสูตรจะบอกให้ทราบว่าเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรมจะมีความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติในเรื่องใดและสามารถทำอะไรได้บ้างในระดับใด
- หัวข้อการอบรม จะบอกถึงแนวทางหรือหัวข้อย่อยในการอบรมว่าประกอบไปด้วยประเด็นหลักและประเด็นรองอะไรบ้างที่จะสนับสนุนวัตถุประสงค์ของหลักสูตรซึ่งผู้ทำการสอนสามารถปรับแต่ง ขยาย หรือเพิ่มเติมเพื่อให้ตอบสนองวัตถุประสงค์ของหลักสูตรได้ดีขึ้น
- วิธีการฝึกอบรม จะบอกถึงเทคนิคต่าง ๆ ที่เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรโดยจะมีการระบุไว้อย่างชัดเจน เช่น การบรรยาย การทำ Workshop ฯลฯ
- ระยะเวลา หมายถึงจำนวนเวลาที่ใช้ในการอบรมของหลักสูตรซึ่งจะบอกเป็นจำนวนวัน
- กลุ่มเป้าหมาย หมายถึงจำนวนและคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรโดยจะระบุถึงจำนวนผู้เข้าอบรมสูงสุดของหลักสูตร

- วิธีประเมินและติดตามผล หมายถึงการออกแบบเครื่องมือในการวัดและประเมินผลในช่วงสิ้นสุดการฝึกอบรมทันทีและในช่วงสิ้นสุดการฝึกอบรมไปแล้วระยะเวลาหนึ่งตามความเหมาะสมของแต่ละหลักสูตร ซึ่งคณะวิจัยได้ให้แนวทางในการออกแบบและการดำเนินการไว้ในแต่ละหลักสูตร

รายละเอียดของกลุ่มหลักสูตรมีดังต่อไปนี้

กลุ่มหลักสูตรการบริหารราชการแบบบูรณาการ ประกอบด้วยหลักสูตรที่เน้นเครื่องมือหรือเทคนิคหลักในการบริหารงานที่จำเป็นต่อระบบบริหารราชการแบบบูรณาการได้แก่

1) **กลุ่มหลักสูตรการบริหารราชการแบบบูรณาการ** ประกอบด้วยหลักสูตรที่เน้นเครื่องมือหรือเทคนิคหลักในการบริหารงานที่จำเป็นต่อระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ ได้แก่

1.1 หลักสูตรทางด้านเทคนิคการบริหาร (Management Technique)

- การจัดการด้านการเงินสำหรับผู้บริหาร (หลักสูตร 001)
- การตลาดพื้นฐาน (หลักสูตร 002)
- การบริหารทรัพยากร (หลักสูตร 003)
- เทคนิคการปรับปรุงงาน (หลักสูตร 004)

1.2 หลักสูตรทางด้านเทคนิคการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management and Development)

- ภาวะผู้นำ (หลักสูตร 005)
- การบริหารแบบมีส่วนร่วม (หลักสูตร 006)
- เทคนิคการบังคับบัญชา (หลักสูตร 007)
- การบริหารความขัดแย้ง (หลักสูตร 008)
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง (หลักสูตร 009)
- การสั่งงาน มอบหมายงาน ควบคุมและติดตามงาน (หลักสูตร 010)
- การทำงานเป็นทีม (หลักสูตร 011)
- การใช้ความคิดสร้างสรรค์ (หลักสูตร 012)

1.3 หลักสูตรทางด้านเทคนิคเสริม (Supporting Technique)

- เทคนิคการประชุม (หลักสูตร 013)
- เทคนิคการนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ (หลักสูตร 014)
- การแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (หลักสูตร 015)
- การประชาสัมพันธ์ (หลักสูตร 016)
- การให้บริการ (หลักสูตร 017)

1.4 หลักสูตรเฉพาะทาง (Specific) ซึ่งเป็นหลักสูตรเฉพาะที่เน้นความรู้ และความเข้าใจขององค์ประกอบและปัจจัยเฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารราชการแบบบูรณาการโดยตรงเท่านั้น ซึ่งได้แก่หลักสูตร

- นโยบาย กฎหมาย และแนวทางในการบริหารราชการแบบบูรณาการ (หลักสูตร 018)
- การบริหารเชิงธรรมาภิบาล (หลักสูตร 019)

2) **กลุ่มหลักสูตรการวางแผนยุทธศาสตร์** ประกอบด้วยหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน ในเชิงยุทธศาสตร์ของจังหวัด ตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการสร้างแผน การนำแผนไปปฏิบัติ จนกระทั่งถึงการประเมินและติดตามผล

- Balanced Scorecard (หลักสูตร 020)
- การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (หลักสูตร 021)
- การวิเคราะห์และการบริหารโครงการ (หลักสูตร 022)
- การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – based budgeting) (หลักสูตร 023)
- การบริหารผลงาน (หลักสูตร 024)
- การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (หลักสูตร 025)
- วิชาเฉพาะทางที่จำเป็นสำหรับยุทธศาสตร์ของจังหวัด (หลักสูตร 026)

3) **กลุ่มหลักสูตรการจัดทำฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ** ประกอบด้วยหลักสูตรทางด้านข้อมูลสารสนเทศ และการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

- การจัดการข้อมูลสารสนเทศ (หลักสูตร 027)
- การใช้คอมพิวเตอร์ในงานเบื้องต้น (หลักสูตร 028)
- การใช้คอมพิวเตอร์ในงานฐานข้อมูล (หลักสูตร 029)
- การใช้งานระบบงานคอมพิวเตอร์ของราชการ (หลักสูตร 030)

4) **กลุ่มหลักสูตรอื่น ๆ** ประกอบด้วยหลักสูตรเพิ่มเติมจาก 3 กลุ่มหลักสูตรข้างต้น

- เทคนิคการเขียนหนังสือเชิญชวน (หลักสูตร 031)

  <u>หมายเหตุ</u> หลักสูตรนี้มิได้มีความเกี่ยวข้องโดยตรง ต่อระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ แต่ที่ปรึกษาเห็นว่า ข้าราชการในพื้นที่จังหวัดควรมีความรู้และทักษะในเรื่องนี้ เพราะในการปฏิบัติราชการโดยปกตินั้น มีโอกาสที่จะต้องเขียนหนังสือเชิญชวนผู้รับจ้างบ่อยครั้ง ดังนั้นจึงควรจัดทำเป็นหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการเขียนมากยิ่งขึ้น

รวมจำนวนหลักสูตรทั้งสิ้น 31 หลักสูตร

## 2. การจัดทำแผนฝึกอบรม

ที่ปรึกษาเสนอแนะในการจัดทำแผนฝึกอบรม ดังต่อไปนี้

2.1 ในการจัดฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ตามที่ที่ปรึกษาได้ออกแบบไว้ควรจะดำเนินการจัดในลักษณะนำร่องหรือทดลองให้ครบทุกหลักสูตร เพื่อทำการประเมินความเหมาะสมของเนื้อหาและวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในหลักสูตร เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมให้หลักสูตรดังกล่าวมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นหรือสูงสุดก่อนที่จะดำเนินการจัดทั้งหมด

2.2 ควรให้ข้าราชการในกลุ่มเป้าหมายที่ระบุไว้ทุกหลักสูตรเข้ารับการฝึกอบรมให้ครบถ้วนทุกหลักสูตร โดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงระดับความรู้ ทักษะ ที่กลุ่มเป้าหมายมีอยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากถ้ากลุ่มเป้าหมายบางคนมิได้เข้ารับการฝึกอบรมตามที่ระบุในหลักสูตรแต่ละหลักสูตรนั้นจะทำให้

มีกรอบแนวคิดในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรฝึกอบรมแตกต่างจากผู้ที่มีโอกาสได้เข้ารับการอบรม ซึ่งจะทำให้ขาดเอกภาพในการปฏิบัติงาน

2.3 หลักสูตรที่ควรดำเนินการจัดฝึกอบรมเป็นหลักสูตรกลุ่มแรกนั้น ได้แก่ หลักสูตรความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ หลักสูตรการจัดการข้อมูลสารสนเทศ หลักสูตรการใช้คอมพิวเตอร์ในงานเบื้องต้น หลักสูตรการใช้คอมพิวเตอร์ในงานฐานข้อมูล หลักสูตรการใช้งานระบบงานคอมพิวเตอร์ของราชการ หลักสูตรการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ หลักสูตรการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักสูตรการปรับปรุงงาน และหลักสูตรเทคนิคการประชุม เนื่องจากหลักสูตรกลุ่มนี้เป็นหลักสูตรที่ข้าราชการในจังหวัดต่าง ๆ มีความต้องการในการฝึกอบรมในระดับมาก เมื่อเทียบกับหลักสูตรทั้งหมด อย่างไรก็ตามในแต่ละจังหวัดอาจทำการคัดเลือกหลักสูตรอื่น ๆ ที่เหลือมาทำการจัดฝึกอบรมเพิ่มเติมนอกเหนือจากหลักสูตรในกลุ่มนี้ หรืออาจนำหลักสูตรบางหลักสูตรในกลุ่มนี้ไปดำเนินการจัดในช่วงหลังตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริงของแต่ละจังหวัดก็ได้

## 3. รายละเอียดหลักสูตร

| | |
|---|---|
| **หลักสูตร** 001 | **การจัดการด้านการเงินสำหรับผู้บริหาร**<br>(Financial Management for Line Staff) |
| **วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** | เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในการจัดการด้านการเงินทั่วไป จนกระทั่งสามารถอธิบาย วิเคราะห์ และแปรความหมายและเปรียบเทียบข้อมูลทางด้านการเงินของระบบเอกชนและระบบราชการได้อย่างถูกต้อง |
| **หัวข้ออบรม** | ○ ความหมายของการจัดการทางด้านการเงิน<br>○ เทคนิคต่าง ๆ ทางด้านการจัดการด้านการเงินที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร<br>○ เทคนิคการวิเคราะห์ทางด้านการเงินในมิติต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร<br>○ การวางแผนทางด้านการเงินในภาคเอกชนและภาครัฐ |
| **ระยะเวลา** | 3 วัน |
| **เทคนิคการอบรม** | บรรยาย และฝึกปฏิบัติเป็นกลุ่มเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ทางด้านการเงินทั้งของภาครัฐและภาคเอกชน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่ได้ศึกษาและข้อมูลจริงทางด้านการเงินของจังหวัด พร้อมทั้งนำเสนอ |
| **กลุ่มเป้าหมาย** | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการ รุ่นละไม่เกิน 25 คน |
| **การประเมินและติดตามผล** | ตรวจสอบผลการฝึกปฏิบัติโดยวิทยากรเป็นผู้ให้คะแนนรายบุคคลและให้ทำข้อสอบที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทางด้านการเงินของภาครัฐ |

| | |
|---|---|
| **หลักสูตร** 002 | **การตลาดพื้นฐาน**<br>**(Marketing Principles)** |
| **วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** | เพื่อให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องหลักการตลาดพื้นฐานจนกระทั่งสามารถอธิบาย แนวคิด และหลักการทางการตลาดพื้นฐาน และสามารถนำกรอบแนวคิดไปใช้ในการอธิบายผลิตภัณฑ์ของตำบลในจังหวัดเชิงการตลาดได้ตามหลักการ |
| **หัวข้ออบรม** | ○ แนวคิดทางการตลาด<br>○ หลักการตลาดเบื้องต้น<br>○ ส่วนผสมทางการตลาด<br>○ การวางแผนทางการตลาดเบื้องต้น |
| **วิธีการอบรม** | บรรยาย พร้อมยกตัวอย่างจากผลิตภัณฑ์ของแต่ละตำบลในจังหวัด รวมทั้งให้ทำ Workshop ในการกำหนดส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) ของผลิตภัณฑ์ของตำบลพร้อมทั้งนำเสนอ |
| **ระยะเวลา** | 1 วัน (6 ชั่วโมง) |
| **กลุ่มเป้าหมาย** | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการรุ่นละไม่เกิน 25 คน |
| **วิธีการประเมินและติดตามผล** | Pretest – Posttest ที่ออกแบบโดยวิทยากร |

| | |
|---|---|
| **หลักสูตร** 003 | **การบริหารทรัพยากร**<br>(Resource Management) |
| **วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** | เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถอธิบายหลักการ และเทคนิคในการบริหารทรัพยากรประเภทต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน |
| **หัวข้ออบรม** | ○ ความหมายและแนวคิดของการบริหารทรัพยากร<br>○ ประเภทของทรัพยากรทางการบริหาร<br>○ เทคนิคในการบริหารทรัพยากรแต่ละประเภท<br>○ ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากร |
| **ระยะเวลา** | 1 วัน |
| **เทคนิคการอบรม** | บรรยาย |
| **กลุ่มเป้าหมาย** | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการรุ่นละไม่เกิน 25 คน |
| **การประเมินและติดตามผล** | Pre test – Post test |

| | |
|---|---|
| **หลักสูตร** 004 | **เทคนิคการปรับปรุงงาน**<br>(Work Improvement Technique) |
| **วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** | เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถระบุและอธิบายเทคนิคต่าง ๆ ที่สามารถใช้ในการปรับปรุงงานได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน |
| **หัวข้ออบรม** | ○ ความหมายและความสำคัญของการปรับปรุงงาน<br>○ เทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการปรับปรุงงาน<br>○ จุดเด่น และข้อจำกัดของเทคนิคในการปรับปรุงงานประเภทต่าง ๆ<br>○ ขั้นตอนในการดำเนินการใช้เทคนิคการปรับปรุงงานประเภทต่าง ๆ |
| **ระยะเวลา** | 3 วัน |
| **เทคนิคการอบรม** | วิทยากรเลือกเทคนิคที่ใช้ในการปรับปรุงงานอย่างน้อย 2 เทคนิคมาอธิบาย พร้อมทั้งให้ผู้เข้าอบรมฝึกปฏิบัติ ในการนำเทคนิคที่ได้ศึกษามาใช้ในการปรับปรุงงานในความรับผิดชอบโดยแบ่งกลุ่มกลุ่มละ 1 เทคนิค พร้อมทั้งนำเสนอ |
| **กลุ่มเป้าหมาย** | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการรุ่นละไม่เกิน 25 คน |
| **การประเมินและติดตามผล** | Pre test – Post test |

| | |
|---|---|
| **หลักสูตร** 005 | **ภาวะผู้นำ**<br>(Leadership) |
| **วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** | 1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ในการใช้ภาวะผู้นำ และสามารถเลือกใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง<br>2. สามารถระบุคุณสมบัติของผู้นำที่เหมาะสมต่อระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการได้อย่างถูกต้อง |
| **หัวข้ออบรม** | ○ ความแตกต่างระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้นำ<br>○ คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่อระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ<br>○ การวิเคราะห์การสร้างและใช้อำนาจ (Power) สำหรับผู้นำ<br>○ การวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อเลือกสไตล์ในการใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสม<br>- เทคนิคการวิเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง<br>- สไตล์ของผู้นำประเภทต่าง ๆ<br>- การเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ<br>○ เทคนิคในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร<br>○ การใช้ภาวะผู้นำในการสร้างและพัฒนาทีมงานไปสู่จุดมุ่งหมาย |
| **ระยะเวลา** | 2 วัน |
| **วิธีการอบรม** | บรรยาย / ฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์สถานการณ์ในการเลือกใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์พร้อมนำเสนอเป็นกลุ่ม |
| **กลุ่มเป้าหมาย** | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการรุ่นละไม่เกิน 25 คน |
| **การประเมินและติดตามผล** | วิทยากรประเมินผลจากการนำเสนอของกลุ่ม |

| | |
|---|---|
| **หลักสูตร** 006 | **การบริหารแบบมีส่วนร่วม**<br>(Participative Management) |
| **วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** | เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถอธิบายหลักการและขั้นตอนในการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้อย่างถูกต้องครบถ้วน |
| **หัวข้ออบรม** | ○ ความหมายและปรัชญาของการบริหารแบบมีส่วนร่วม<br>○ ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม<br>○ ความแตกต่างระหว่างการบริหารแบบดั้งเดิมกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม<br>○ เทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารแบบมีส่วนร่วม |
| **ระยะเวลา** | 1 วัน |
| **เทคนิคการอบรม** | บรรยาย และฝึกปฏิบัติโดยให้ผู้เข้าอบรมแบ่งกลุ่มนำเสนอผลการระดมสมองการประยุกต์ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับสถานการณ์การปฏิบัติงานจริงของผู้เข้าอบรม |
| **กลุ่มเป้าหมาย** | ข้าราชการทุกระดับ รุ่นละไม่เกิน 25 คน |
| **การประเมินและติดตามผล** | Pre test – Post test |

**หลักสูตร** 007 **เทคนิคการบังคับบัญชา**
(Supervisory Technique)

**วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบังคับบัญชาจนกระทั่งสามารถอธิบายหลักการในการบังคับบัญชา และ เครื่องมือทางการบังคับบัญชาประเภทต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องครบถ้วน

**หัวข้ออบรม**

- หลักการและแนวคิดในการบังคับบัญชา
- การวางตัวสำหรับผู้บังคับบัญชา
- เครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทต่าง ๆ สำหรับผู้บังคับบัญชา
- เทคนิคในการใช้เครื่องมือประเภทต่าง ๆ ในการบังคับบัญชา
  - การสอนและการแนะนำ
  - การจูงใจ
  - การเสริมแรง
  - การให้คำปรึกษา
  - การควบคุมดูแล
  - การประเมินการทำงาน
  - การแก้ปัญหา
  - การสร้างขวัญและกำลังใจ

**ระยะเวลา** 3 วัน

**เทคนิคการอบรม** บรรยาย ฝึกปฏิบัติในการวิเคราะห์กรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม เช่น การจูงใจ การเสริมแรงทางบวก และทางลบ การให้คำปรึกษา การประเมินผล ฯลฯ

**กลุ่มเป้าหมาย** หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการรุ่นละไม่เกิน 25 คน

**วิธีการประเมินและติดตามผล**

- Pre test – Post test ที่ออกแบบโดยวิทยากร
- การสังเกตการนำเสนอของผู้เข้ารับการอบรม
- การสำรวจข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชาของผู้เข้าอบรมโดยรวบรวมข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชาหลังการทำการฝึกอบรมประมาณ 1 เดือน ซึ่งอาจปรึกษาวิทยากรในการออกแบบเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลในลักษณะแบบสอบถาม หรือแบบสัมภาษณ์ พร้อมทั้งนำข้อมูลมาประมวลผลเพื่อตัดสินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

| | |
|---|---|
| **หลักสูตร** 008 | **การบริหารความขัดแย้ง**<br>(Conflict Management) |
| **วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** | 1. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถอธิบาย สาเหตุ ประเภท และข้อดี ข้อเสียของความขัดแย้งรวมทั้งบทบาทของผู้บริหารในการบริหารความขัดแย้งได้ครบถ้วน<br>2. ระบุและอธิบายเทคนิคการจัดการกับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ได้ครบทุกเทคนิค |
| **หัวข้ออบรม** | ○ แนวความคิดในการบริหารความขัดแย้ง<br>○ เทคนิคการวิเคราะห์ความขัดแย้งประเภทต่าง ๆ<br>○ ประโยชน์ของความขัดแย้ง<br>○ ผลร้ายของความขัดแย้ง<br>○ เทคนิคต่าง ๆ สำหรับผู้บริหารที่ใช้จัดการกับความขัดแย้ง |
| **ระยะเวลา** | 1 วัน |
| **วิธีการอบรม** | บรรยายและให้ผู้เข้ารับการอบรมแบ่งกลุ่มระดมสมองเพื่อเลือกสถานการณ์ในการขัดแย้งที่เคยเกิดขึ้นจริงมาทำการวิเคราะห์ตามหลักการที่ได้ศึกษามาพร้อมทั้งเลือกเทคนิคหรือแนวทางในการแก้ไขตามหลักการและนำเสนอ |
| **กลุ่มเป้าหมาย** | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการรุ่นละไม่เกิน 25 คน |
| **วิธีการประเมินและติดตามผล** | Pre-Post test ซึ่งออกแบบโดยวิทยากร |

| | |
|---|---|
| **หลักสูตร** 009 | **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**<br>**(Change Management)** |
| **วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** | เพื่อให้ผู้บริหารอธิบายแนวทางและเทคนิคในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน |
| **หัวข้ออบรม** | ○ การเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรในยุคปัจจุบัน<br>○ รูปแบบปฏิกิริยาขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลง<br>○ บทบาทของผู้บริหารต่อการเปลี่ยนแปลง<br>○ วิธีการจัดการกับกระแสการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง<br>○ การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมงานให้สนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง<br>○ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้รองรับการเปลี่ยนแปลง และมีพลังสู่เป้าหมายขององค์การ |
| **ระยะเวลา** | 2 วัน |
| **วิธีการอบรม** | บรรยาย และฝึกปฏิบัติในการวิเคราะห์และวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากกรณีศึกษาพร้อมนำเสนอเป็นกลุ่ม |
| **กลุ่มเป้าหมาย** | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการรุ่นละไม่เกิน 25 คน |
| **วิธีการประเมินและติดตามผล** | ทำ Pre-Post test ที่ออกแบบโดยวิทยากร |

**หลักสูตร** 010 **การสั่งงาน มอบหมายงาน ควบคุม และติดตามงาน**
(Job Assignment, Delegation, Monitoring and Follow-up)

**วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถ

1. อธิบายความสำคัญของการสั่งงาน การมอบหมายงาน และการควบคุม ติดตามงาน ที่มีผลต่อความสำเร็จต่องานในความรับผิดชอบของตนในฐานะผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานอย่างครบถ้วน
2. มีทักษะในการสั่งงาน มอบหมายงาน และการควบคุมงาน จนกระทั่งสามารถทำการสั่งงาน มอบหมายงานและควบคุมงานในส่วนงานของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตามขั้นตอน

**หัวข้ออบรม**

- ความแตกต่างของการสั่งงาน (Assignment) และการมอบหมายงาน (Delegation)
- ประโยชน์และความสำคัญของการมอบหมายงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และตัวงาน
- งานอะไรบ้างที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติไม่ได้
- กรอบการวิเคราะห์ในการมอบหมายงาน
- กระบวนการในการสั่งงาน และการมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- การควบคุมงานและการติดตามงาน
  - การกำหนดจุดของเวลาในการติดตามงาน
  - การกำหนดจุด หรือ Step ของงานเพื่อการติดตามงาน
  - การกำหนดมาตรฐานงาน
  - การประเมินผล

**ระยะเวลา** 2 วัน

**วิธีการอบรม**

1. บรรยายและฝึกปฏิบัติโดยวิทยากรมอบหมายให้ผู้เข้ารับการอบรมกำหนดงานอย่างน้อย 2 งานที่สามารถมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งรายชื่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะรับมอบ พร้อมทั้งช่วงเวลาที่จะมอบและนำเสนอ

| | |
|---|---|
| **วิธีการอบรม (ต่อ)** | 2. ให้ผู้เข้าอบรมแสดงบทบาทสมมุติในการมอบหมายงานตามกรณีศึกษาที่วิทยากรกำหนด และให้ผู้เข้าอบรมที่เหลือเป็นผู้ประเมินความถูกต้อง ครบถ้วนตามขั้นตอนของการมอบหมายงาน (ผู้รับผิดชอบหลักสูตรทำการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการมอบหมายงานที่ผู้เรียนได้นำเสนอเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามผล |
| **กลุ่มเป้าหมาย** | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนงานราชการรุ่นละไม่เกิน 25 คน |
| **การประเมินและติดตามผล** | ผู้รับผิดชอบหลักสูตรใช้ข้อมูลที่บันทึกจากการฝึกอบรมในการติดตามผลโดยสอบถามผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้เรียนว่าได้รับมอบหมายงานจากผู้เรียนหรือไม่ตามกรอบระยะเวลาที่ผู้เรียนนำเสนอในชั้นเรียน พร้อมทั้งจัดทำรายงานความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร |

**หลักสูตร** 011 **การทำงานเป็นทีม**

(Teamwork)

**วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** เพื่อให้ผู้เข้าอบรม

1. สามารถอธิบายทักษะและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน
2. มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม จนกระทั่งร่วมมือ ร่วมใจกับสมาชิกอื่น ๆ ในทีม เพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีความสุข ตลอดจนเกิดความสามัคคีกลมเกลียวกันในองค์กร
3. มีโอกาสได้ทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อสร้างความสามัคคี ความผูกพันและความรู้สึกที่ดีระหว่างกัน

**หัวข้ออบรม**

- แนวความคิดในการทำงานเป็นทีม
  - ความแตกต่างของทีมกับกลุ่มคน
  - ทำไมต้องทำงานเป็นทีม
  - อาการที่แสดงว่าทีมมีปัญหา
  - ลักษณะต่าง ๆ ในการทำงานของทีมงานที่ดี
- องค์ประกอบของการทำงานร่วมกันเป็นทีม
  - ความไว้เนื้อเชื่อใจกัน
  - ความเข้าใจและเห็นใจกัน
  - การมีความเห็นร่วมกัน
  - การมีผลประโยชน์ร่วมกัน
  - ความเต็มใจ
  - การให้โอกาสกับทุกคนในทีม
  - การยอมรับซึ่งกันและกัน
  - การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน
  -

| | |
|---|---|
| **หัวข้ออบรม (ต่อ)** | ○ องค์ประกอบเสริมที่ส่งเสริมให้สมาชิกสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ดี<br>- การเข้าใจหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์<br>- การเข้าใจบทบาทหน้าที่และวัตถุประสงค์ของสมาชิกอื่น ๆ ในทีม<br>- ความสามารถในการสื่อสาร<br>- การให้บริการและความสะดวกซึ่งกันและกัน |
| **เทคนิคการอบรม** | บรรยาย สลับกับการทำกิจกรรมนอกสถานที่โดยกิจกรรมจะเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในลักษณะ Learning by doing |
| **ระยะเวลา** | 2 วัน |
| **กลุ่มเป้าหมาย** | ข้าราชการทุกระดับ ไม่เกิน 50 คน |
| **การประเมินและติดตามผล** | ● วิทยากรสังเกตจากพฤติกรรมในการทำกิจกรรมร่วมกันของผู้เข้ารับการ อบรมในระหว่างการอบรม<br>● ผู้รับผิดชอบติดตามสอบถามผู้เข้าอบรมหลังจากการฝึกอบรมประมาณ 1 เดือน โดยเน้นข้อมูลเรื่องความขัดแย้งและการให้ความร่วมมือที่เพิ่มขึ้นระหว่างกัน ซึ่งอาจปรึกษาวิทยากรในการออกแบบข้อคำถามให้ผู้เรียนตอบ |

| | |
|---|---|
| **หลักสูตร** 012 | **การใช้ความคิดสร้างสรรค์**<br>(Creative Thinking) |
| **วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** | เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถอธิบายองค์ประกอบของการเกิดความคิดสร้างสรรค์ หลักการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ แนวทางการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมที่จำเป็นสำหรับความคิดสร้างสรรค์ และสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการทำงาน และระบบงานในหน่วยงานของตนอย่างสร้างสรรค์ |
| **หัวข้ออบรม** | ○ แนวคิดในเรื่องความคิดสร้างสรรค์<br>○ ความหมายของความคิดสร้างสรรค์<br>○ ประโยชน์ของความคิดสร้างสรรค์<br>○ คุณสมบัติของคนที่มีความคิดสร้างสรรค์<br>○ องค์ประกอบของการเกิดความคิดสร้างสรรค์<br>○ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์<br>○ สภาพแวดล้อมที่จำเป็นสำหรับความคิดสร้างสรรค์<br>○ แนวทางการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง<br>○ เทคนิคต่าง ๆ ในการคิดเชิงสร้างสรรค์<br>○ อุปสรรคต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ |
| **ระยะเวลา** | 1 วัน |
| **เทคนิคการอบรม** | บรรยาย และฝึกปฏิบัติในการนำเสนอความคิดสร้างสรรค์กลุ่มละ 1 เรื่องที่เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ |
| **กลุ่มเป้าหมาย** | ข้าราชการทุกระดับรุ่นละไม่เกิน 25 คน |
| **วิธีการประเมินและติดตามผล** | วิทยากรมอบหมายให้ผู้เข้ารับการอบรมเสนอสิ่งต่าง ๆ หรือ การพัฒนาและปรับปรุงงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์คนละ 1 เรื่องหลังการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ โดยจัดทำเป็นรายงานที่ต้องระบุชื่อเรื่อง แนวทางการดำเนินการ ประโยชน์ที่จะได้รับ พร้อมทั้งนำส่งวิทยากร |

**หลักสูตร** 013 **เทคนิคการประชุม**

(Meeting Techniques)

**วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถ

1. บอกประโยชน์ของการประชุมที่มีประสิทธิภาพได้อย่างครบถ้วน
2. บอกหลักการเตรียมการจัดประชุม รวมทั้งการดำเนินการประชุมได้อย่างถูกต้องครบถ้วน
3. อธิบายเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการนำการประชุมได้อย่างถูกต้องครบถ้วน

**หัวข้ออบรม**

- แนวคิดในเรื่องการประชุมที่มีประสิทธิภาพ
- วัตถุประสงค์ของการประชุม
- ประโยชน์ของการประชุม
- ประเภทของการประชุม
- ความจำเป็นในการจัดประชุม
- สถานการณ์ที่ไม่ควรจัดประชุม
- เกณฑ์ในการพิจารณาเลือกผู้ที่เข้าร่วมประชุม
- บทบาท ของผู้เกี่ยวข้องกับการประชุมประเภทต่าง ๆ
- หลักการกำหนดระเบียบวาระการประชุม
- การเลือกห้องประชุม การเตรียมสถานที่ และอุปกรณ์
- เทคนิคการดำเนินการประชุมที่มีประสิทธิภาพในฐานะผู้นำการประชุม
- เทคนิคการทำให้ผู้เข้าประชุมทุกคนมีส่วนร่วม
- เทคนิคการแก้ปัญหาประเภทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการประชุม
- สิ่งที่ต้องดำเนินการหลังการประชุม

**ระยะเวลา** 1 วัน

**เทคนิคการอบรม** บรรยาย และให้ผู้เข้าอบรมฝึกปฏิบัติในการนำการประชุมตามกรณีศึกษาที่วิทยากรกำหนด โดยมีการกำหนดผู้นำประชุมและผู้เข้าร่วมประชุมจำนวนหนึ่ง สำหรับผู้เข้ารับการอบรมที่เหลือทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตุการณ์ในการประชุมพร้อมทั้งทำการประเมินตามแบบฟอร์มประเมินที่วิทยากรออกแบบ

| | |
|---|---|
| **กลุ่มเป้าหมาย** | ข้าราชการทุกระดับ รุ่นละไม่เกิน 50 คน |
| **การประเมินผลและติดตามผล** | Pre test – Post test และประเมินจากสถานการณ์ในการแสดงบทบาทสมมุติของการประชุมรวมทั้งการประเมินของผู้เข้ารับการอบรมที่ทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตุการณ์ในระหว่างสถานการณ์การประชุมตามบทบาทสมมุติ |

**หลักสูตร** 014 **เทคนิคการนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ**
(Effective Presentation Technique)

**วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม

1. สามารถระบุหลักการพื้นฐานในการนำเสนอได้ครบถ้วน
2. สามารถระบุโครงสร้างในการนำเสนอได้อย่างครบถ้วน
3. สามารถใช้วิธีการพูด ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ในการพูดที่ใช้กับการนำเสนอได้อย่างถูกต้อง
4. สามารถใช้ภาษาท่าทางในขณะที่พูดเพื่อนำเสนอได้อย่างถูกต้อง
5. สามารถใช้อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอในการนำเสนอได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐานของอุปกรณ์แต่ละประเภท

**หัวข้ออบรม**

- หลักการนำเสนอ
- การเตรียมการในการนำเสนอ (Preparing your massage)
- เทคนิคการเข้าถึงผู้ฟัง (Relating to people)
- เทคนิคการเสริมสร้างประสิทธิภาพสูงสุดในการนำเสนอ (Optimizing your effectiveness)
- การใช้เครื่องมืออุปกรณ์สนับสนุนการนำเสนอประเภทต่าง ๆ (Media make a difference)
- เทคนิคการจัดการกับความประหม่า
- หลักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
- เทคนิคการจัดการกับคำถามและข้อเสนอแนะในขณะนำเสนอ
- ฝึกปฏิบัติการนำเสนอ

**วิธีการอบรม** บรรยายและฝึกปฏิบัตินำเสนอรายบุคคลคนละ 15 นาที โดยให้ผู้เข้าอบรมที่เหลือ และวิทยากรเป็นผู้ประเมินและให้ข้อเสนอแนะในชั้นเรียนทีละคน

**ระยะเวลา** 3 วัน

**กลุ่มเป้าหมาย** หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการรุ่นละไม่เกิน 25 คน

**การประเมินและติดตามผล** วิทยากรประเมินการนำเสนอรายบุคคล โดยเน้นการลำดับเรื่อง และเทคนิคในการนำเสนอพร้อมทั้งให้คะแนนรายบุคคล

**หลักสูตร** 015 **การแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ**
(Systematic Problem Solving & Decision Making)

**วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการคิดอย่างเป็นระบบ ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจจนกระทั่งสามารถวิเคราะห์ และประเมินสถานการณ์ปัญหา ทางเลือกการตัดสินใจ ความเสี่ยงและปัญหาที่อาจจะเกิดได้อย่างถูกต้องครบถ้วน ตามขั้นตอน

**หัวข้ออบรม**

- แนวคิดในการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)
- ขั้นตอนการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ (Situational Analysis)
- ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Problem Analysis)
  - เทคนิคการกำหนดกรอบปัญหาให้ชัดเจน
  - เทคนิคการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา
  - เทคนิคการตั้งสมมุติฐานของปัญหา
  - เทคนิคการพิสูจน์สมมุติฐานของปัญหา
- ขั้นตอนการวิเคราะห์การตัดสินใจ (Decision Analysis)
  - เทคนิคการกำหนดเรื่องในการตัดสินใจให้ชัดเจน
  - เทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์ในการตัดสินใจ
  - เทคนิคการประเมินทางเลือก
  - เทคนิคการประเมินความเสี่ยง
  - เทคนิคการตัดสินใจ
- ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหาที่อาจจะเกิด (Potential Problem Analysis)
  - เทคนิคการค้นหาปัญหา
  - เทคนิคการประเมินความสำคัญของปัญหา
  - การวางมาตรการป้องกันและแก้ไข

**ระยะเวลา** 2 วัน

**วิธีการอบรม** บรรยายสรุป และให้แบ่งกลุ่มทำ Workshop กรณีศึกษา การวิเคราะห์สถานการณ์ ปัญหา การตัดสินใจ และปัญหาที่อาจจะเกิดตามที่วิทยากรออกแบบ พร้อมนำเสนอ

**กลุ่มเป้าหมาย** หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการรุ่นละไม่เกิน 25 คน

**การประเมินและติดตามผล**

- Pre test – Post test ที่ออกแบบโดยวิทยากร
- ให้ผู้เข้าอบรมทุกคนทำรายงานการวิเคราะห์ 1 ชุด โดยเลือกว่าจะวิเคราะห์สถานการณ์ หรือปัญหา หรือการตัดสินใจหรือปัญหาที่อาจจะเกิด โดยใช้ข้อมูลจริงหรือสถานการณ์จริงในสภาพการปฏิบัติงานของผู้เข้าอบรม ตามรูปแบบ (Format) ที่วิทยากรกำหนด พร้อมทั้งนำส่งหลังจากการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้เข้าอบรมสามารถนำหลักการที่ศึกษามาใช้กับสถานการณ์ทำงานจริงได้

| | |
|---|---|
| **หลักสูตร** 016 | **การประชาสัมพันธ์**<br>(Public Relations) |
| **วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** | เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการประชาสัมพันธ์จนกระทั่งสามารถอธิบายแนวคิด กลยุทธ์ และเทคนิคในการประชาสัมพันธ์ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน |
| **หัวข้ออบรม** | ○ แนวคิดและหลักการสำคัญในการประชาสัมพันธ์<br>○ การวิเคราะห์สถานการณ์สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการประชาสัมพันธ์<br>○ การกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการจัดทำแผนประชาสัมพันธ์<br>○ เทคนิคต่าง ๆ ในการประชาสัมพันธ์<br>○ การประเมินผลการประชาสัมพันธ์ |
| **ระยะเวลา** | 2 วัน |
| **เทคนิคการอบรม** | บรรยาย และ Workshop การจัดทำแผนประชาสัมพันธ์ |
| **กลุ่มเป้าหมาย** | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการรุ่นละไม่เกิน 25 คน |
| **การประเมินและติดตามผล** | Pre test – Post test |

| | |
|---|---|
| **หลักสูตร** 017 | **การบริการ**<br>(Service Mind) |
| **วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** | เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการทั้งผู้มาติดต่อจากภายในและภายนอก รวมทั้งสามารถอธิบายเทคนิคในการติดต่อ การต้อนรับ และการให้บริการเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดี และเกิดความประทับใจกับบุคคลทั่วไป ได้อย่างถูกต้องครบถ้วน |
| **หัวข้ออบรม** | ○ ความสำคัญและขอบเขตของการให้บริการ<br>○ จิตสำนึก (Service Mind) และทัศนคติที่ดีในการให้บริการกับบุคคลภายใน และประชาชน<br>○ คุณสมบัติของผู้ให้บริการที่ดี<br>○ การพัฒนาบุคลิกภาพที่เหมาะสมต่อการให้บริการ<br>○ การทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้มาติดต่อ<br>○ มารยาทที่จำเป็นในการติดต่อ การต้อนรับ และการให้บริการ<br>○ เทคนิคในการจัดการกับคำตำหนิ หรือคำบ่นจากผู้มาติดต่อ |
| **ระยะเวลา** | 1 วัน |
| **เทคนิคการอบรม** | บรรยายและฝึกปฏิบัติในการตอบคำบ่นและคำต่อว่าของผู้ที่มาติดต่อตามกรณีศึกษาที่วิทยากรได้กำหนด โดยใช้วิธีการแสดงบทบาทสมมติ |
| **กลุ่มเป้าหมาย** | ข้าราชการทุกระดับ ไม่เกิน 50 คนต่อรุ่น |
| **การประเมินและติดตามผล** | Pre test – Post test ที่ออกแบบโดยวิทยากร |

| | |
|---|---|
| **หลักสูตร** 018 | **นโยบาย กฎหมาย และแนวทางในการบริหารราชการแบบบูรณาการ** |
| **วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** | เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถอธิบายนโยบาย กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และแนวทางในการบริหารราชการแบบบูรณาการได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน |
| **หัวข้ออบรม** | ○ นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแบบบูรณาการ<br>○ แนวทางในการบริหารราชการแบบบูรณาการ<br>○ ความแตกต่างระหว่างการบริหารราชการแบบบูรณาการกับการบริหารราชการแบบเดิม<br>○ วัตถุประสงค์หลักของการบริหารราชการแบบบูรณาการ<br>○ บทบาทของข้าราชการทุกระดับที่ต้องเปลี่ยนแปลงและสามารถสนับสนุนระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ |
| **ระยะเวลา** | 1 วัน |
| **เทคนิคการอบรม** | บรรยาย พร้อมยกตัวอย่าง |
| **กลุ่มเป้าหมาย** | ข้าราชการทุกระดับ รุ่นละไม่เกิน 25 คน |
| **การประเมินและติดตามผล** | Pre test – Post test |

| | |
|---|---|
| **หลักสูตร** 019 | **การบริหารเชิงธรรมาภิบาล**<br>(Good Governance) |
| **วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** | เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถอธิบายหลักการ วัตถุประสงค์ ขั้นตอน และประโยชน์ของการบริหารเชิงธรรมมาภิบาลได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน |
| **หัวข้ออบรม** | ○ ปรัชญาและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงธรรมาภิบาล<br>○ องค์ประกอบสำคัญของการบริหารเชิงธรรมาภิบาล<br>○ แนวทางในการดำเนินการขององค์กรตามกรอบแนวคิดของ การบริหารเชิงธรรมาภิบาล<br>○ ประโยชน์ของการบริหารเชิงธรรมาภิบาล |
| **ระยะเวลา** | 1 วัน |
| **เทคนิคการอบรม** | บรรยาย |
| **กลุ่มเป้าหมาย** | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราราชการทุกระดับ รุ่นละไม่เกิน 50 คน |
| **การประเมินและติดตามผล** | Pre test – Post test |

**หลักสูตร** 020 **Balanced Scorecard**

**วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** ให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ จนกระทั่งสามารถอธิบายแนวคิดและหลักการของ Balanced Score Card ในภาพรวมอย่างเป็นขั้นตอน และความสัมพันธ์กับการวางแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งสามารถใช้ระบบ Balanced Scorecards มาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างถูกต้อง

**หัวข้ออบรม**

- แนวคิดของระบบ Balanced Scorecards
- ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) กับระบบ Balanced Scorecards
- มิติที่สำคัญต่อการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการควบคุมสำหรับระบบ Balanced Scorecards
- การกำหนดวัตถุประสงค์หลัก (Strategic Objectives) ของมิติต่าง ๆ
- การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)
- การกำหนดตัวชี้วัด (Measures / KPI) ของวัตถุประสงค์หลัก
- การกำหนดเป้าหมาย (Target) ของตัวชี้วัด
- กรอบการเขียน Template เพื่อให้เกิดความชัดเจน
- การจัดทำแผน / โครงการรองรับ (Initiatives)
- ลำดับขั้นตอนในการดำเนินการจัดการยุทธศาสตร์โดยใช้ระบบ Balanced Scorecards
- การเชื่อมโยงวัตถุประสงค์หลักและตัวชี้วัด (KPI) ของส่วนงานให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หลักและตัวชี้วัดขององค์กร
- การนำระบบ Balanced Scorecards มาใช้ในระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ

**วิธีการอบรม** บรรยายพร้อมทั้งฝึกปฏิบัติทำ Workshop เพื่อประยุกต์แนวคิดเข้าสู่สภาพการทำงานจริง โดยใช้ข้อมูลจริงของจังหวัดจนได้ตัวชี้วัด และแผนที่เชิงกลยุทธ์ (Strategic Map) ในระดับจังหวัด

**ระยะเวลา** 3 วัน

| | |
|---|---|
| **กลุ่มเป้าหมาย** | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการรุ่นละไม่เกิน 25 คน |
| **การประเมินและติดตามผล** | 1. ตรวจสอบจากผลการนำเสนอของผู้เรียนโดยวิทยากร<br>2. วิทยากรมอบหมายให้ผู้เรียนกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงานของตนเอง ซึ่งต้องสอดคล้องกับตัวชี้วัดของจังหวัด ตามที่ได้นำเสนอในการทำ Workshop หลังจากการอบรม 1 สัปดาห์ พร้อมทั้งส่งวิทยากร |

**หลักสูตร** 021 **การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)**

**วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถ

1. อธิบายตัวแบบ (Model) การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ได้ 3 ตัวแบบ
2. อธิบายขั้นตอนหลักในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ได้ครบถ้วน
3. ดำเนินการตามขั้นตอนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างถูกต้อง

**แนวทางการอบรม**

- แนวคิดและความสำคัญในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)
- ตัวแบบในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์
  - ตัวแบบดั้งเดิม (Traditional Model / SWOT)
  - ตัวแบบทรัพยากร (Resource – Based View)
  - ตัวแบบผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)
- การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
  - กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Situational Analysis) ประเภทต่าง ๆ
  - การเลือกและกำหนดกลยุทธ์หลัก (Grand Strategy)
- การวางแผนยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติ (Strategic Implementation)
  - การกำหนดวัตถุประสงค์หลัก (Objectives) และแผนงาน (Plan)
  - การกำหนดหรือปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้อง
  - การกำหนดระบบในการควบคุมและติดตาม (Controlling system) ที่สอดคล้อง
  - การกำหนดระบบข้อมูล (Information system) ที่สอดคล้อง
  - การกำหนดสมรรถนะของบุคลากรที่จำเป็น

**เทคนิคการอบรม** บรรยาย ฝึกปฏิบัติ โดยใช้ข้อมูลจริงของจังหวัดมาทำแผนพร้อมนำเสนอ

**ระยะเวลา** 3 วัน

**กลุ่มเป้าหมาย** หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการรุ่นละไม่เกิน 25 คน

**การประเมินและติดตามผล**

1. ตรวจสอบจากแผนที่นำเสนอโดยให้วิทยากรเป็นผู้ให้เกรดเป็นกลุ่ม
2. ให้ร่วมจัดทำแผนยุทธศาสคร์ของจังหวัดโดยใช้กรอบที่ศึกษา

**หลักสูตร** 022 **การวิเคราะห์และการบริหารโครงการ**
(Project Analysis and Management)

**วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถอธิบายแนวคิด เทคนิค และเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ วางแผน บริหาร และประเมินโครงการได้อย่างถูกต้องครบถ้วนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจนกระทั่งสามารถดำเนินการได้จริง

**หัวข้ออบรม**

- แนวคิด และหลักการของการบริหารโครงการ
- การจัดทำโครงการ
  - การศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
  - เทคนิคการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study)
    - มิติต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์
    - เทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์
    - เกณฑ์ในการตัดสินใจ
  - เทคนิคการวางแผนโครงการประเภทต่าง ๆ
- การดำเนินโครงการ
  - เทคนิคการควบคุมโครงการเชิงปริมาณโดยใช้ PERT/CPM
  - เทคนิคการควบคุมโครงการเชิงคุณภาพ
- เทคนิคการประเมินผลและติดตามความก้าวหน้าโครงการ
  - ระยะเวลาในการประเมินและติดตาม
  - มิติต่าง ๆ ในการประเมิน
  - เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน
- เทคนิคเสริมในการบริหารโครงการ
  - เทคนิคการประสานงานโครงการที่จำเป็น
  - เทคนิคการเจรจาต่อรองในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดช่องว่างระหว่างบุคคล เพื่อให้โครงการบรรลุเป้าหมาย

**ระยะเวลา** 4 วัน

**เทคนิคการอบรม** บรรยาย และฝึกปฏิบัติในการเขียนแผนและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการจริงในงานที่รับผิดชอบรายบุคคลคนละ 1 โครงการ พร้อมทั้งนำเสนอและต้องนำไปปฏิบัติจริงหลังการฝึกอบรม

| | |
|---|---|
| **กลุ่มเป้าหมาย** | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนงานราชการรุ่นละไม่เกิน 15 คน |
| **การประเมินและติดตามผล** | ผู้รับผิดชอบโครงการจัดทำสำเนาโครงการที่ผู้เรียนนำเสนอไว้อีก 1 ชุด เพื่อใช้ในการติดตามผู้เรียนว่าได้นำไปปฏิบัติจริง พร้อมทั้งจัดทำรายงานผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร |
| **หมายเหตุ** | ถ้าเป็นโครงการที่ต้องขออนุมัติผู้บังคับบัญชาให้ผู้เข้าอบรมดำเนินการตามขั้นตอนการขออนุมัติก่อน |

| | |
|---|---|
| **หลักสูตร** 023 | **การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน**<br>**(Performance-Based Budgeting)** |
| **วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** | เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน |
| **หัวข้ออบรม** | ○ ความหมายและแนวคิดของการงบประมาณแบบ Performance-Based Budgeting<br>○ ความเชื่อมโยงของการงบประมาณแบบ Performance-Based Budgeting กับการบริหารราชการแบบบูรณาการ<br>○ การจัดทำงบประมาณแบบ Performance-Based Budgeting โดยครอบคลุมในประเด็นเรื่อง<br>○ แนวทางในการจัดทำงบประมาณแบบ Performance-Based Budgeting<br>○ ลักษณะเป้าหมายแผนงบประมาณแบบ Performance-Based Budgeting และการตั้งเป้าหมายแผนงบประมาณ<br>○ การติดตามผล ประเมินผลการใช้งบประมาณ และประเมินผลการบรรลุเป้าหมาย<br>○ การทบทวน ปรับปรุงแผนงาน และงบประมาณ |
| **ระยะเวลา** | 1 วัน |
| **เทคนิคการอบรม** | บรรยาย และฝึกปฏิบัติ การจัดทำแผนงบประมาณ พร้อมทั้งนำเสนอ |
| **กลุ่มเป้าหมาย** | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการ รุ่นละไม่เกิน 25 คน |
| **การประเมินและติดตามผล** | ตรวจสอบผลการฝึกปฏิบัติโดยวิทยากรเป็นผู้ให้คะแนนรายบุคคลและให้ทำข้อสอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณเชิงบูรณาการ |

| | |
|---|---|
| **หลักสูตร** 024 | **การบริหารผลงาน**<br>(Performance Management) |
| **วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** | เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถอธิบายแนวคิดและขั้นตอนในการดำเนินการบริหารผลงานได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน |
| **หัวข้ออบรม** | ○ แนวคิดและหลักการในการบริหารผลงาน<br>○ การกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักของจังหวัด<br>○ การให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด<br>○ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา |
| **ระยะเวลา** | 1 วัน |
| **เทคนิคการอบรม** | บรรยาย และฝึกปฏิบัติโดยให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงบทบาทสมมุติในสถานการณ์การปรึกษาหารือระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมที่เหลือสังเกตและประเมินความถูกต้องตามลำดับขั้นตอนที่ได้ศึกษา |
| **กลุ่มเป้าหมาย** | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการรุ่นละไม่เกิน 25 คน |
| **การประเมินและติดตามผล** | Pre test – Post test |

| | |
|---|---|
| **หลักสูตร** 025 | **การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์**<br>(Result – Based Management) |
| **วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** | เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถอธิบายวัตถุประสงค์ แนวคิด และขั้นตอนในการดำเนินการในการใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กับระบบราชการได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน |
| **หัวข้ออบรม** | ○ แนวคิดในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์<br>○ ความแตกต่างระหว่างการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กับการบริหารแบบเดิมในระบบราชการ<br>○ ขั้นตอนในการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์<br>○ บทบาทของข้าราชการที่สนับสนุนต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ |
| **ระยะเวลา** | 1 วัน |
| **เทคนิคการอบรม** | บรรยาย พร้อมยกตัวอย่าง |
| **กลุ่มเป้าหมาย** | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการทุกระดับ กลุ่มละไม่เกิน 25 คน |
| **การประเมินและติดตามผล** | Pre test – Post test |

| | |
|---|---|
| **หลักสูตร** 026 | **วิชาเฉพาะทางที่จำเป็นสำหรับยุทธศาสตร์ของจังหวัด** |
| | เนื่องจากได้มีการจัดกลุ่มจังหวัดออกเป็น 19 กลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมียุทธศาสตร์และแนวทางแตกต่างกัน บางกลุ่มเน้นการท่องเที่ยว บางกลุ่มเน้นการเกษตร บางกลุ่มเน้นการค้า ฯลฯ ดังนั้นเพื่อเป็นการสนับสนุนให้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวประสบความสำเร็จ ข้าราชการทุกระดับควรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวตามยุทธศาสตร์ของจังหวัดตนที่จำเป็นในการบริหารและการดำเนินการตามแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนาของกลุ่มจังหวัดตน ในระดับหนึ่งเพื่อให้การประสานงานและการให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนการจัดทำและดำเนินแผนงานที่เกี่ยวข้องระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ |
| **วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** | 1. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถอธิบายหลักการ แนวทางการดำเนินการในเรื่องวิชาเฉพาะได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน รวมทั้งสามารถทำการเชื่อมโยงกับสถานการณ์จริงในจังหวัดของตน<br>2. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถใช้คำศัพท์เฉพาะในการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัด |
| **หัวข้ออบรม** | ○ ความหมายและแนวคิด<br>○ ความรู้ และ เทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง<br>○ ขั้นตอนในการดำเนินการ |
| **ระยะเวลา** | 2 – 3 วัน |
| **เทคนิคการอบรม** | บรรยาย ยกตัวอย่างโดยอาศัยข้อมูลจริงในจังหวัด พร้อมทั้งดูงานที่เกี่ยวข้อง |
| **กลุ่มเป้าหมาย** | ข้าราชการทุกระดับ รุ่นละไม่เกิน 50 คน |
| **การประเมินและติดตามผล** | Pre test – Post test |
| **หมายเหตุ** | ผู้รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมหลักสูตรนี้ควรเชิญวิทยากรจากภาคเอกชนที่ประสบความสำเร็จในเรื่องที่ระบุในยุทธศาสตร์ของจังหวัดมาเป็นผู้บรรยาย เช่น ธุรกิจโรงแรม การท่องเที่ยว การเกษตร ฯลฯ |

**หลักสูตร** 027 **การจัดการข้อมูลสารสนเทศ**

**วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถแสวงหา วิเคราะห์ จัดระบบ ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการบริหารงานในความรับผิดชอบ และเชิงสนับสนุนการบริหารราชการแบบบูรณาการ

**หัวข้ออบรม**

- ข้อมูลเพื่อการบริหารคืออะไร
- ความสำคัญของข้อมูลต่อการตัดสินใจทางการจัดการ
- ข้อมูลสำคัญที่ต้องจัดเตรียม เพื่อช่วยในการตัดสินใจได้อย่างแม่นยำและถูกต้องในการบริหารราชการแบบบูรณาการ
- เทคนิคและกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล
- เทคโนโลยีสารสนเทศที่จะช่วยในการจัดเตรียมและวิเคราะห์ข้อมูล
- เทคนิควิธีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการบริหารงาน
- ผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายและการสูญเสียโอกาสจากการไม่ใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ
- ปัญหา อุปสรรค และวิธีการแก้ไข

**วิธีการอบรม**

- บรรยาย พร้อมยกตัวอย่าง เกี่ยวกับการใช้ข้อมูลในการบริหาร

**ระยะเวลา** 3 วัน

**กลุ่มเป้าหมาย** ข้าราชการทุกระดับ รุ่นละไม่เกิน 25 คน

**การประเมินและติดตามผล** ตรวจสอบผลการฝึกปฏิบัติรายบุคคล และมอบหมายให้ผู้เข้าอบรมไปจัดทำฐานข้อมูลของงานในหน่วยงานของตนเอง พร้อมทั้ง E-mail ส่งวิทยากร เพื่อประเมินผลหลังจากการอบรม 1 เดือน

| | |
|---|---|
| **หลักสูตร** 028 | **การใช้คอมพิวเตอร์ในงานเบื้องต้น** |
| **วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** | เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ รวมทั้งโปรแกรมสำเร็จรูปพื้นฐานที่ช่วยในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล |
| **หัวข้ออบรม** | ○ การทำงานของคอมพิวเตอร์และระบบปฏิบัติการ<br>○ การใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์เบื้องต้น ได้แก่<br>○ โปรแกรมประมวลผลคำ (เช่น Microsoft Word) ในการจัดทำเอกสาร<br>○ โปรแกรมประมวลผลตาราง (Spreadsheet เช่น Microsoft Excel) ในการประมวลผลทั่วไปและการคำนวน<br>○ โปรแกรมการนำเสนอ (เช่น Microsoft Powerpoint) ในการนำเสนองาน<br>○ การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาเบื้องต้นในการใช้งานคอมพิวเตอร์ ระบบปฏิบัติการ และโปรแกรมคอมพิวเตอร์เบื้องต้น |
| **วิธีการอบรม** | - บรรยาย พร้อมยกตัวอย่าง เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์กับงานในหน่วยงาน<br>- ฝึกปฏิบัติใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Microsoft Word, Microsoft Excel และ Microsoft Powerpoint |
| **ระยะเวลา** | 3 วัน |
| **กลุ่มเป้าหมาย** | ข้าราชการทุกระดับรุ่นละไม่เกิน 25 คน |
| **การประเมินและติดตามผล** | ตรวจสอบผลการฝึกปฏิบัติรายบุคคล และมอบหมายให้ผู้เข้าอบรมไปจัดทำฐานข้อมูลของงานในหน่วยงานของตนเอง พร้อมทั้ง E-mail ส่งวิทยากรเพื่อประเมินผลหลังจากการอบรม 1 เดือน |

| | |
|---|---|
| **หลักสูตร** 029 | **การใช้คอมพิวเตอร์ในงานฐานข้อมูล** |
| **วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** | เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจในระบบฐานข้อมูล ตลอดจนสามารถใช้ฐานข้อมูล ออกแบบฐานข้อมูลและโปรแกรมในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นในส่วนงานของตนเองเพื่อสนับสนุนระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ |
| **หัวข้ออบรม** | ○ แนวคิดเกี่ยวกับระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร (Management Information System) และประโยชน์ของระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร<br>○ แนวคิด/แนวทางการออกแบบระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร และการเชื่อมต่อระหว่างระบบข้อมูลบริหารกับฐานข้อมูล<br>○ เทคนิคเบื้องต้นในการวิเคราะห์งานเพื่อจัดทำระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร<br>○ ความรู้เกี่ยวกับฐานข้อมูล ระบบฐานข้อมูล และฐานข้อมูลแบบสัมพันธ์ (Relational Database)<br>○ การจัดการฐานข้อมูล และคำสั่งพื้นฐาน SQL และการใช้ Query ในการจัดการฐานข้อมูล<br>○ การวิเคราะห์และออกแบบฐานข้อมูล ตาราง และการสร้างรายงานจากฐานข้อมูล<br>○ การใช้งาน Microsoft Assess ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างแบบฟอร์ม และจัดทำรายงาน<br>○ การออกแบบระบบฐานข้อมูล สำหรับการใช้งานในหน่วยงาน |
| **วิธีการอบรม** | - บรรยาย พร้อมยกตัวอย่าง เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์กับงานในหน่วยงาน<br>- ฝึกปฏิบัติใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Microsoft Assess |
| **ระยะเวลา** | 3 วัน |
| **กลุ่มเป้าหมาย** | ข้าราชการทุกระดับรุ่นละไม่เกิน 25 คน |
| **การประเมินและติดตามผล** | ตรวจสอบผลการฝึกปฏิบัติรายบุคคล และมอบหมายให้ผู้เข้าอบรมไปจัดทำฐานข้อมูลของงานในหน่วยงานของตนเอง พร้อมทั้ง E-mail ส่งวิทยากรเพื่อประเมินผลหลังจากการอบรม 1 เดือน |

| | |
|---|---|
| **หลักสูตร** 030 | **การใช้งานระบบงานคอมพิวเตอร์ของราชการ** |
| **วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** | เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจและสามารถใช้งานระบบงานต่างๆ ที่ใช้งานในส่วนราชการ อันได้แก่ ระบบ e-Auction, ระบบงานงบประมาณที่ใช้ข้อมูลแบบอเลคทรอนิกส์ เป็นต้น |
| **หัวข้ออบรม** | ○ ระบบงานคอมพิวเตอร์ต่างๆที่มีใช้งานต่างๆของราชการ และความเชื่อมโยงของระบบงาน<br>○ แนวโน้ม และพัฒนาการของระบบงานคอมพิวเตอร์ในงานราชการ<br>○ การทำงานและการใช้งานระบบงานคอมพิวเตอร์แต่ละระบบงาน รวมถึงการฝึกปฏิบัติ<br>○ ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการใช้งานระบบงานคอมพิวเตอร์แต่ละระบบงาน |
| **วิธีการอบรม** | - บรรยาย พร้อมยกตัวอย่าง เกี่ยวกับการใช้งานระบบงานคอมพิวเตอร์ระบบต่างๆ<br>- ฝึกปฏิบัติการใช้งานระบบงานคอมพิวเตอร์ระบบต่างๆ |
| **ระยะเวลา** | 3 วัน |
| **กลุ่มเป้าหมาย** | ข้าราชการทุกระดับรุ่นละไม่เกิน 25 คน |
| **การประเมินและติดตามผล** | ตรวจสอบผลการฝึกปฏิบัติรายบุคคล และมอบหมายให้ผู้เข้าอบรมไปจัดทำฐานข้อมูลของงานในหน่วยงานของตนเอง พร้อมทั้ง E-mail ส่งวิทยากรเพื่อประเมินผลหลังจากการอบรม 1 เดือน |

| | |
|---|---|
| **หลักสูตร** 031 | เทคนิคการเขียนหนังสือเชิญชวน (Term of Reference) |
| **วัตถุประสงค์ของหลักสูตร** | เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการเขียนหนังสือเชิญชวน จนกระทั่งสามารถระบุประเด็นต่าง ๆ ที่จำเป็น และลำดับขั้นตอน ในนหนังสือเชิญชวนได้อย่างถูกต้องครงถ้วน |
| **แนวทางการอบรม** | ○ ความหมายและความสำคัญของหนังสือเชิญชวน<br>การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ที่ต้องการ<br>การรวบรวมเงื่อนไขบังคับของหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ที่จำเป็น<br>○ การสรุปภาพรวมสุดท้านที่ต้องการ<br>เทคนิคการกำหนดคุณสมบัติและเงื่อนไขที่จะทำให้ได้ผู้ยื่นข้อเสนอ (Proposal) ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์และความต้องการขององค์กรสูงสุด<br>ข้อพึงระวังในการกำหนดคุณสมบัติและเงื่อนไขของผู้มีสิทธิ์ยื่นข้อเสนอ<br>○ ลำดับขั้นตอนในการเขียนหนังสือเชิญชวน<br>ประเด็นหลักที่ต้อระบุในหนังสือเชิญชวน<br>เทคนิคการทดสอบคุณภาพของหนังสือเชิญชวน |
| **เทคนิคการอบรม** | บรรยาย ฝึกปฏิบัติ ในการเขียนหนังสือเชิญชวนเป็นกลุ่มพร้อมนำเสนอ รวมทั้งวิทยากรนำหนังสือเชิญชวนในอดีตหลาย ๆ ประเภทมาทำการวิเคราะห์ ให้ผู้เรียนมองถึงจุดอ่อน จุดแข็ง |
| **ระยะเวลา** | 1 วัน |
| **กลุ่มเป้าหมาย** | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการรุ่นละไม่เกิน 25 คน |
| **การประเมินและติดตามผล** | วิทยากรให้ผู้เรียนทำการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ของหนังสือเชิญชวน ที่ออกแบบโดยวิทยากร เพื่อตรวจสอบการเรียนรู้จากผลการวิเคราะห์ของผู้เรียนรายบุคคล |

# บทที่ 6

## ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาของคณะที่ปรึกษาในครั้งนี้ ที่ปรึกษามีข้อเสนอแนะเพื่อสนับสนุนให้ระบบบริหารราชการแบบบูรณาการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ในการดำเนินการจัดฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรนั้น ควรดำเนินการจัดตามจำนวนวันและตามจำนวนคนที่ได้กำหนดไว้เท่านั้น เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้เพราะถ้ามีการลดจำนวนวันหรือเพิ่มจำนวนกลุ่มเป้าหมายในการเข้าเรียนแต่ละหลักสูตรจะทำให้ประสิทธิผลของการจัดไม่เป็นไปตามที่กำหนด

2. ในการดำเนินการจัดฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร ผู้รับผิดชอบในการจัดควรนำหลักสูตรที่ที่ปรึกษาได้ออกแบบไว้ ไปทำการปรึกษากับวิทยากรผู้ที่จะมาทำการฝึกสอนล่วงหน้า เพื่อให้วิทยากรสามารถกำหนดรายละเอียดและเนื้อหาการสอนตามธรรมชาติ และความถนัดของวิทยากรเอง แต่อยู่ภายใต้กรอบหลักสูตรในมิติต่าง ๆ อย่างครบถ้วน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่ได้กำหนดไว้

3. ในการจัดฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ตามที่ที่ปรึกษาได้ออกแบบไว้ควรจะดำเนินการจัด ในลักษณะนำร่องหรือทดลองให้ครบทุกหลักสูตร เพื่อทำการประเมินความเหมาะสมของเนื้อหาและวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในหลักสูตร เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมให้หลักสูตรดังกล่าวมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นหรือสูงสุดก่อนที่จะดำเนินการจัดทั้งหมด

4. ควรให้ข้าราชการในกลุ่มเป้าหมายที่ระบุไว้ทุกหลักสูตร เข้ารับการฝึกอบรมให้ครบถ้วนทุกหลักสูตร โดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงระดับความรู้ ทักษะ ที่กลุ่มเป้าหมายมีอยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากถ้ากลุ่มเป้าหมายบางคนมิได้เข้ารับการฝึกอบรมตาม ที่ระบุในหลักสูตรแต่ละหลักสูตรนั้นจะทำให้มีกรอบแนวคิดในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรฝึกอบรมแตกต่างจากผู้ที่มีโอกาสได้เข้ารับการอบรม ซึ่งจะทำให้ขาดเอกภาพในการปฏิบัติงาน

5. หลักสูตรที่ควรดำเนินการจัดฝึกอบรมเป็นหลักสูตรกลุ่มแรกนั้น ได้แก่ หลักสูตรความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ หลักสูตรการจัดการข้อมูลสารสนเทศ หลักสูตรการใช้คอมพิวเตอร์ในงานเบื้องต้น หลักสูตรการใช้คอมพิวเตอร์ในงานฐานข้อมูล หลักสูตรการใช้งาน

ระบบงานคอมพิวเตอร์ของราชการ หลักสูตรการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ หลักสูตรการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักสูตรการปรับปรุงงาน และหลักสูตรเทคนิคการประชุม เนื่องจากหลักสูตรกลุ่มนี้เป็นหลักสูตรที่ข้าราชการในจังหวัดต่าง ๆ มีความต้องการในการฝึกอบรมในระดับมาก เมื่อเทียบกับหลักสูตรทั้งหมด อย่างไรก็ตามในแต่ละจังหวัดอาจทำการคัดเลือกหลักสูตรอื่น ๆ ที่เหลือมาทำการจัดฝึกอบรมเพิ่มเติมนอกเหนือจากหลักสูตรในกลุ่มนี้ หรืออาจนำหลักสูตรบางหลักสูตรในกลุ่มนี้ไปดำเนินการจัดในช่วงหลังตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริงของแต่ละจังหวัดก็ได้

6. ผู้รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรม ควรแจ้งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบทุกครั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปรับปรุงระเบียบหรือกฎหมายต่าง ๆ ที่จะทำให้ระบบบริหารราชการแบบบูรณาการสัมฤทธิ์ผล กล่าวคือ ในปัจจุบันข้าราชการส่วนใหญ่ยังมีทัศนคติในลักษณะที่ว่า การปฏิบัติราชการภายใต้ระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการทำได้ยาก เนื่องจาก ติดขัดระเบียบข้อบังคับ หรือกฎหมายบางประการตั้งแต่ในระดับกระทรวง กรม หรือหน่วยงาน ซึ่งข้าราชการจำนวนไม่น้อย ไม่ทราบว่าได้กำลังมีการดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง กฎระเบียบหรือกฎหมายบางประการที่เกี่ยวข้องดังกล่าว จนกระทั่งอาจทำให้เกิดความไม่ตั้งใจในการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่สนับสนุนต่อการบริหารราชการแบบบูรณาการ

# เอกสารอ้างอิง


1. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546

2. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546

3. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงบประมาณจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546

4. กฎหมาย ระเบียบ และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ของสำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย 2/2547

5. วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดและจังหวัด ของสำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด พ.ศ.2547

6. Spencer L. and Spencer S. 1993. Competence At Work. USA: John Wiley & Sons.

# ภาคผนวก 1

## ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด

### ระดับบังคับบัญชา (ตำแหน่งระดับ 7-9)

**ข้อ 1 ท่านเห็นว่าหัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆในจังหวัดโดยทั่วไปแล้ว ควรได้รับ การฝึกอบรมเรื่องใดบ้างเพื่อให้การปฏิบัติงานในระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ**

1. **ด้านความรู้ทางคอมพิวเตอร์**
   - Internet เพื่อการค้นหาข้อมูล
   - การนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การนำเสนอผลงาน
2. **ด้านการบริหารงานและการจัดการทั่วไป**
   - การพัฒนาการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
   - Human Resource Management
   - การควบคุมภายใน การเงิน การคลัง
   - การจัดทำโครงการและงบประมาณ
   - การทำตัวชี้วัดจังหวัด
   - การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
   - การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่
   - องค์กรแห่งการเรียนรู้
   - การประเมินผลของกพร. และ TRIS
   - การมอบหมายงาน
   - การปรับปรุงงาน
   - หลักสูตรระยะสั้นทางรัฐประศาสนศาสตร์

- การปฏิบัติงานในภาวะที่นโยบายและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป
- อบรมเกี่ยวกับเทคนิคทางการบริหารใหม่ๆ

3. **ด้านความรู้ความเข้าใจเรื่องการบูรณาการ**

- การคิดเชิงบูรณาการ
- สร้างทัศนคติที่เอื้อต่อการทำงานตามหลักบูรณาการ ไม่หวงงาน/อำนาจหน้าที่
- บทบาทผู้ว่า CEO
- การประสานงานแบบบูรณาการของส่วนราชการ
- ศึกษาดูงานในจังหวัดที่มีการบริหารแบบบูรณาการ
- ที่มาของนโยบาย CEO
- บทบาทอำนาจหน้าที่ตามนโยบาย CEO
- เทคนิคการทำงานให้ประสบความสำเร็จในระบบการบริหารแบบบูรณาการ

4. **ด้านอื่น ๆ**

- ภาษาอังกฤษ
- คุณธรรมและจริยธรรม
- ภาวะผู้นำ
- เทคนิควิธีในการนำเสนอผลงาน (Presentation)
- การสร้างขวัญกำลังใจในหน่วยงาน
- การจัดทำพรบ.ข้อมูลข่าวสาร
- จิตสำนึกในการเป็นข้าราชการ
- Positive Thinking
- Presentation
- จิตวิทยามวลชน
- 5 ส.
- ISO

- ความคิดสร้างสรรค์
- การวิเคราะห์และตัดสินใจ
- ทบทวนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัดโดยภาพรวม
- ปัญหาและความสัมพันธ์เพื่อนบ้านอินโดจีนต่อการพัฒนาตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

**ข้อ 2 ท่านเห็นว่าข้าราชการของส่วนราชการต่างๆ (C1-6) ในจังหวัด โดยทั่วไปแล้วควรได้รับการฝึกอบรมเรื่องใดบ้าง เพื่อให้การปฏิบัติงานในระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ**

1. **ด้านความรู้ทางคอมพิวเตอร์**
   - computer network
   - โปรแกรมสำเร็จรูปในการทำงาน เพื่อวิเคราะห์งาน Presentation จัดเก็บข้อมูล เป็นต้น
2. **ด้านเทคนิควิธีต่างๆในการปฏิบัติงานให้ประสพผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ**
   - เทคนิควิธีการนำเสนอผลงาน (Presentation)
   - ทักษะในการให้คำปรึกษา
   - การทำงานเป็นทีม
   - KPI เพื่อการวัดผลการทำงาน
   - การวิเคราะห์โครงการ
   - การวางแผน ติดตาม ประเมินผลโครงการ
   - การวางแผนเชิงกลยุทธ์
   - การจัดการสำนักงาน
   - Cost Benefit Analysis ของโครงการ
   - การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
   - 5 ส.
   - การปรับปรุงงาน

3. **ด้านความรู้ความเข้าใจเรื่องการบูรณาการ**

- บทบาทของผู้ว่า CEO
- การปรับแผนงานโครงการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัด
- การทำงานแบบบูรณาการ ประชาชนได้รับประโยชน์อย่างไรบ้าง

4. **ด้านทัศนคติ**

- ปรับทัศนคติในการทำงานตามระบบการบริหารงานแบบบูรณาการ
- จิตสำนึกในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับรูปแบบการทำงานใหม่
- จิตสำนึกการบริการประชาชน
- การยอมรับการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากวิธีการทำงานแบบใหม่

5. **ด้านระเบียบข้อบังคับต่าง ๆในการปฏิบัติงาน**

- ระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ
- ระเบียบงานสารบรรณ
- พรบ.ข้อมูลข่าวสาร
- กฎระเบียบ ข้อปฏิบัติพื้นฐานที่ข้าราชการต้องรู้
- บทบาท อำนาจ หน้าที่ ของผู้ปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน
- ขั้นตอนและแนวทางการปฏิบัติงาน

6. **ด้านอื่น ๆ**

- คุณธรรมและจริยธรรม
- การใช้อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน
- ภาษาอังกฤษโดยเลือกอบรมให้สอดคล้องกับลักษณะงาน และพื้นที่
- การพัฒนาบุคลิกภาพ
- การเขียนหนังสือราชการ
- การพูดในที่ชุมชน

**ข้อ 3 ข้อเสนอแนะทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรม**

1. **ด้านวิธีการฝึกอบรม**

   - ให้มีการศึกษาดูงานขององค์กรอื่นที่ประสบความสำเร็จ ทั้งในและต่างประเทศ
   - รูปแบบฝึกอบรมแบบอื่นๆ เช่น จัดแบบ walk rally
   - เน้นการฝึกปฏิบัติจากเหตุการณ์จริงที่เกิดในการทำงาน
   - เน้นการฝึกอบรมเฉพาะด้านที่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ
   - วิธีฝึกอบรมแบบที่ให้คนเก่งของหน่วยงานต่างๆมาอบรมร่วมกัน ต่างเรียนรู้กัน

2. **ด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรม**

   - จัดให้ครอบคลุม ทั่วถึงทุกระดับ ตำแหน่ง
   - ไม่ควรจัดฝึกอบรมให้มีเข้ารับการอบรมจำนวนมากเกินไป
   - ความเป็นธรรมในการคัดสรรคนเข้าอบรม
   - เพิ่มการฝึกอบรมให้กับผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง
   - จัดให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการได้อบรมร่วมกันในบางเรื่อง

3. **ด้านวิทยากร**

   - วิทยากรควรมีความรู้อย่างลึกซึ้ง ถ่ายทอดได้ดี

4. **ด้านสถานที่**

   - สถานที่จัดอบรมควรสะดวกในการเดินทาง เช่นจัดที่จังหวัดนั้น/ที่ใกล้เคียง

5. **ด้านระยะเวลา**

   - ควรจัดต่อเนื่องอย่างน้อยแต่ละตำแหน่งควรได้รับการอบรม 2 ครั้ง/ปี
   - เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมบางครั้งมากเกินไป
   - ควรจัดฝึกอบรมนอกเวลาราชการ เนื่องจากปริมาณงานที่ต้องทำมีมากทำให้ไม่มีเวลา/ความพร้อมในการเข้ารับการอบรม

6. **ด้านอื่น ๆ**

- ควรมีการประเมินผลภายหลังการอบรมว่าได้มีการนำความรู้ไปใช้ได้จริงหรือไม่
- สร้างจิตสำนึกให้ผู้เข้ารับการอบรมตระหนักในความสำคัญของการฝึกอบรม/สิ่งที่เรียน
- แก้ปัญหาความซ้ำซ้อนในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่คล้ายกัน ทำให้เสียเวลา งบประมาณ
- ผู้เข้าอบรมโดยเฉพาะหัวหน้าส่วนราชการ มักเข้ารับการอบรมไม่ครบตาม Package ของหลักสูตร ทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จเท่าที่ควร
- เพิ่มความสมบูรณ์ของเอกสารการอบรมให้สามารถนำไปอ้างอิงได้
- ควรได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากส่วนกลางมากกว่าใช้งบจากต้นสังกัดซึ่งมีจำกัด
- ควรมีศูนย์ฝึกอบรมในแต่ละจังหวัด และให้ระดับผู้ปฏิบัติงานในจังหวัดนั้นได้มาอบรมร่วมกันเพื่อพัฒนาเรื่องการประสานงานร่วมกัน และสร้างกรอบแนวคิดในทิศทางเดียวกัน
- กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองตลอดเวลา
- เพิ่มหัวข้อการอบรมเกี่ยวกับเรื่องคุณธรรม จริยธรรม เพื่อพัฒนาจิตใจ
- จัดสรรงบประมาณการฝึกอบรมให้กับจังหวัดเป็นผู้ดำเนินการเอง

## ระดับปฏิบัติการ (ตำแหน่งระดับ 1-6)

**ข้อ 1 ท่านเห็นว่าหัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการต่างๆในจังหวัดโดยทั่วไปแล้ว ควรได้รับการฝึกอบรมเรื่องใดบ้างเพื่อให้การปฏิบัติงานในระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ**

1. **ด้านความรู้ทางคอมพิวเตอร์**
   - internet เพื่อการค้นหาข้อมูล
   - การใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
2. **ด้านการบริหารงานและการจัดการทั่วไป**
   - การบริหารจัดการขั้นสูง
   - งบประมาณ
   - การบริหารโครงการ
   - การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
   - การจัดการทรัพยากรบุคคล
   - การประเมินผลในระบบคุณธรรม
   - win-win management
3. **ด้านอื่นๆ**
   - ภาษาอังกฤษ
   - ภาวะผู้นำ
   - จริยธรรมในการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี
   - การสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
   - การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

**ข้อ 2 ท่านเห็นว่าข้าราชการของส่วนราชการต่างๆ (C1-6) ในจังหวัด โดยทั่วไปแล้วควรได้รับการฝึกอบรมเรื่องใดบ้าง เพื่อให้การปฏิบัติงานในระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ**

1. **ด้านความรู้ทางคอมพิวเตอร์**
   - การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการจัดเก็บและค้นหาข้อมูล
   - Intranet
2. **ด้านเทคนิควิธีต่างๆในการปฏิบัติงานให้ประสพผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ**
   - การบริหารจัดการขั้นพื้นฐาน
   - การจัดทำแผนงาน โครงการ
   - การจัดทำตัวชี้วัด
   - การจัดทำงบประมาณ
   - การทำงานเป็นทีม
   - การประสานงาน
   - การบริหารความเสี่ยง
   - การทำงานโดยคิดนอกกรอบ
   - การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
3. **ด้านความรู้ความเข้าใจเรื่องการบูรณาการ**
   - ความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารงานแบบบูรณาการ
4. **ด้านทัศนคติ**
   - การให้บริการประชาชน /จิตสำนึกในการเป็นผู้ให้บริการ
5. **ด้านระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน**
   - กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่
   - แผนยุทธศาสตร์จังหวัด
   - แผนการทำงานของหน่วยงานอื่นๆในจังหวัด นอกเหนือจากงานในหน่วยงานของตน

6. **ด้านอื่น ๆ**

- ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศที่จำเป็น
- การพูด บุคลิกภาพการแสดงออกในที่ชุมชน
- การพัฒนาบุคลิกภาพ
- ภาวะผู้นำ
- การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
- ทฤษฎีอยู่แบบพอเพียง(กรณีการใช้ชีวิตหลังเกษียณ)

**ข้อ 3 ข้อเสนอแนะทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรม**

1. **ด้านวิธีการฝึกอบรม**

- มีการฝึกปฏิบัติร่วมกับการบรรยาย
- จัดให้มีการศึกษาดูงานในภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ
- ควรจัดให้มีการเข้ารับการอบรมกับสถาบันฝึกอบรมเอกชนภายนอกบ้าง

2. **ด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรม**

- จัดอบรมให้กับข้าราชการทุกระดับ
- ผู้เข้าอบรมควรเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานนั้นจริงๆ ไม่ใช่ส่งหัวหน้า/รองไปอบรม
- จัดให้ส่วนราชการต่างๆได้มาอบรมร่วมกันในบางเรื่องที่จัดร่วมกันได้
- เพิ่มการฝึกอบรมให้กับข้าราชการส่วนภูมิภาค

3. **ด้านวิทยากร**

- จัดวิทยากรที่มีความรู้ความชำนาญในหัวข้อการบรรยาย

4. **ด้านสถานที่**

- สถานที่อบรมควรใช้ที่ภูมิภาคนั้นๆเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง

5. **ด้านระยะเวลา**

   - จัดให้มีการฝึกอบรมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

6. **ด้านอื่น ๆ**

   - อุปกรณ์การฝึกอบรมที่มีคุณภาพ ทันสมัย และเพียงพอ เช่น คอมพิวเตอร์
   - มีการประเมินผลภายหลังอบรม / สอบวัดความรู้หลังอบรม

# ภาคผนวก 2

## สรุปประเด็นการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups)

Focus Group **ครั้งที่** 1 **วันที่** 21 **พฤษภาคม** 2547

**ณ ศาลากลางจังหวัดนครปฐม เริ่มเวลา** 1045 **น. สิ้นสุดเวลา** 1220 **น.**

**ผู้เข้าร่วมประชุม**

จากตำแหน่ง หรือตัวแทนส่วนงานต่าง ๆ ประกอบด้วย

1. รองผู้ว่าราชการจังหวัดนครปฐม (นายวีระยุทธ เอี่ยมอำภา)
2. หัวหน้าสำนักงานจังหวัดนครปฐม
3. นักวิชาการสหกรณ์ 7 ว สำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครปฐม
4. นักสังคมสงเคราะห์ 7 ว สำนักงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการ
5. หัวหน้ากลุ่มงานมาตรฐานการบริหารงานบุคคล สำนักงานท้องถิ่นจังหวัด
6. จ่าจังหวัดนครปฐม
7. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7 ว ศูนย์กลางท่องเที่ยว กีฬา และนันทนาการ
8. ผู้ช่วยพาณิชย์จังหวัด สำนักงานพาณิชย์จังหวัด
9. แรงงานจังหวัดนครปฐม สำนักงานแรงงานจังหวัด
10. เกษตรจังหวัด (แทน) สำนักงานเกษตรจังหวัด
11. คลังจังหวัด สำนักงานคลังจังหวัด
12. เกษตรและสหกรณ์จังหวัด สำนักงานเกษตรและสหกรณ์
13. หัวหน้าสำนักงานการค้าภายในจังหวัดนครปฐม
14. สรรพากรพื้นที่นครปฐม สำนักงานสรรพากรพื้นที่

ที่ปรึกษาได้ดำเนินการประชุมกลุ่มเพื่อระดมสมอง ในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ

<u>สรุปผลการระดมสมอง</u>

- บุคลากรโดยรวมยังไม่ค่อยเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารราชการแบบบูรณาการ
- ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นมายังไม่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจริงตามหน้าที่
- ขาดขวัญ กำลังใจ จากโครงการประเมินบุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน 5 %
- ข้อมูลเพื่อใช้งานมีไม่สมบูรณ์
- หน่วยงานมีจำนวนข้าราชการจำกัด จึงไม่สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมกับโครงการหรืองานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแบบบูรณาการอย่างเต็มที่
- ขาดความรู้ด้าน IT อย่างเพียงพอ
- บุคลากรทั้งที่ปฏิบัติงานเดิมและที่ย้ายมาใหม่ ยังรับทราบแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดไม่ชัดเจน
- ขาดโครงสร้างส่วนราชการในพื้นที่รองรับงานการบริหารราชการแบบบูรณาการ
- ยังไม่รู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมกับการกำหนดแผนยุทธศาสตร์จังหวัด
- การมอบอำนาจจากส่วนกลางมาที่ส่วนภูมิภาคยังไม่เต็มที่ อำนาจยังไม่เบ็ดเสร็จที่ผู้ว่าราชการจังหวัดแบบ CEO
- การพิจารณาจัดสรรงบประมาณยังมาจากส่วนกลางสู่ส่วนราชการต่าง ๆ แทนที่จะมาตามช่องทางของผู้ว่าราชการจังหวัด อย่างเต็มรูปแบบ
- ระบบการรวบรวมข้อมูลของแต่ละหน่วยงานยังไม่บูรณาการกัน
- วิธีคิดของบุคลากรยังไม่มุ่งเน้นเป้าหมายของจังหวัด แต่ยังเป็นเป้าหมายของหน่วยงานของตน
- การกำหนดตัวชี้วัดโดย TRIS ยังไม่สอดคล้องกับตัวชี้วัดที่จังหวัดกำหนดตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด

2. ในการบริหารราชการแบบบูรณาการ ท่านคิดว่าบุคลากรทั้งระดับหัวหน้า รองหัวหน้าส่วนราชการ และระดับปฏิบัติการ ควรเข้าฝึกอบรมอะไรบ้าง

สรุปผลการระดมสมอง

หลักสูตรสำหรับบุคลากรระดับหัวหน้า และรองหัวหน้าส่วนราชการ

- การกำหนดตัวชี้วัดให้มีประสิทธิภาพ
- E-Auction
- กฎหมายและระเบียบใหม่ ๆ
- ภาษาอังกฤษ (ภาษาที่ใช้ในการบริหารจัดการ และ ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารโต้ตอบ)
- การเสริมสร้างทัศนคติและค่านิยมให้ยอมรับระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ
- เทคนิคการบูรณาการองค์ความรู้ในส่วนต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์
- เทคนิคการบริหารราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- Service Mind ทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก

หลักสูตรสำหรับบุคลากรระดับหัวหน้า และรองหัวหน้าส่วนราชการ

- ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารราชการแบบบูรณาการ
- การเสริมสร้างทัศนคติและค่านิยมให้ยอมรับระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ
- ความรู้เรื่องแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด
- การกำหนดตัวชี้วัดและการดำเนินการให้บรรลุตามตัวชี้วัด
- IT, E-Auction, E-Links ต่าง ๆ เช่น E-Government, E-Province, E-Learning เพื่อบริการประชาชน
- ภาษาอังกฤษ (ภาษาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน)
- การเสริมสร้างทัศนคติและค่านิยมให้ยอมรับระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ
- เทคนิคการดำเนินการเชิงบูรณาการให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- Service Mind ทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก
- ความรู้เฉพาะของแต่ละหน่วยงาน

หมายเหตุ การพิจารณาหลักสูตรดังกล่าวข้างต้น เป็นการพิจารณาในหลักสูตรที่เพิ่มเติมจากที่สำนักงานจังหวัดได้จัดไปแล้วและมีแผนที่จะจัด อันประกอบด้วย

- Internet, E-mail
- การพัฒนาข้อมูลสารสนเทศ และเครือข่าย
- ข้อมูลสารสนเทศทางภูมิศาสตร์
- เทคนิคการวางแผนเชิงกลยุทธ์แบบ CEO
- การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management)
- การบริหารแบบเชิงธรรมาภิบาล
- การติดตามผลแบบ CEO

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

- อยากให้จังหวัดมีฐานะ เสมือนกรม ผู้ว่าราชการเป็นอธิบดี และส่วนราชการต่าง ๆ ในจังหวัด มีฐานะเสมือนกอง
- การวัดผลการปฏิบัติงานไม่ควรพิจารณาจากปัจจัยด้านการวัดความพึงพอใจของประชาชนผู้ใช้บริการแต่เพียงปัจจัยเดียว แต่ให้พิจารณาร่วมกับปัจจัยด้านอื่นด้วย

Focus Group **ครั้งที่** 2 **วันที่** 24 **พฤษภาคม** 2547

**ณ ศาลากลางจังหวัดสระบุรี เริ่มเวลา** 10.45 **น. สิ้นสุดเวลา** 12.05 **น.**

## ผู้เข้าร่วมประชุม

จากตำแหน่ง หรือตัวแทนส่วนงานต่าง ๆ ประกอบด้วย

1. ปลัดจังหวัดสระบุรี
2. นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดสระบุรี
3. ผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดสระบุรี
4. อุตสาหกรรมจังหวัดสระบุรี (แทน)
5. เกษตรและสหกรณ์จังหวัดสระบุรี
6. พัฒนาการจังหวัดสระบุรี
7. นายช่างหัวหน้าโครงการชลประทานสระบุรี
8. เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดสระบุรี
9. คลังจังหวัดสระบุรี
10. สรรพากรพื้นที่สระบุรี
11. พาณิชย์จังหวัดสระบุรี
12. พัฒนาสังคมและสวัสดิการจังหวัดสระบุรี
13. โยธาธิการและผังเมืองจังหวัดสระบุรี
14. ท้องถิ่นจังหวัดสระบุรี
15. สัสดีจังหวัดสระบุรี
16. ปศุสัตว์จังหวัดสระบุรี
17. นายอำเภอมวกเหล็ก
18. บริหารงานที่ดิน
19. บริหารงานทั่วไป
20. หัวหน้าโครงการชลประทานสระบุรี

ที่ปรึกษาให้แบ่งกลุ่มย่อย กลุ่มละประมาณ 6 คน ถามคำถาม 2 คำถาม ให้ระดมสมอง 15 นาที

1. **ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ**

***สรุปผลการระดมสมอง***

- มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อย ไม่แน่ใจว่าผู้บริหารทราบเรื่องยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด
- ขาดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
    - การปฏิบัติงานยังไม่มีบูรณาการระหว่างภารกิจต่าง ๆ
    - น่าจะมีศูนย์ประสานงานเพื่อทำให้งานต่อเนื่องและนำผลจากการประชุมไปใช้ต่อ
- กฎระเบียบบางข้อไม่เอื้อต่อการทำงาน
- ขาดผู้เชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์อย่างแท้จริงในจังหวัด
- ไม่มีการกำหนดแผน และแนวทางที่ชัดเจน ให้งานมากระจัดกระจาย เปลี่ยนแปลงบ่อยทุกเดือน ทั้งตัวชี้วัด ฯลฯ ทำให้การกำหนดแผนเวลา ค่าใช้จ่ายต่าง ฯลฯ มีปัญหา
- ผู้ว่าเป็นแบบ CEO ควรจัดการได้ทุกเรื่อง แต่ในการปฏิบัติงานจริงยังทำไม่ได้
- การกระจายอำนาจลงไปไม่จริงจัง ไม่ให้อำนาจในส่วนที่สำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ลูกน้องอึดอัด
- ไม่มีแผนการเตรียมการด้านบุคลากร ให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลง และแผนงานต่าง ๆ
- สั่งงานแต่ไม่มีงบประมาณให้
- ความไม่ชัดเจนในเรื่องงบประมาณเหลือจ่าย ว่าจะอยู่ที่ส่วนงานใด

2. **ในการบริหารราชการแบบบูรณาการท่านคิดว่าบุคลากรทั้งระดับหัวหน้า รองหัวหน้าส่วนราชการ และระดับปฏิบัติการ ควรเข้าฝึกอบรมอะไรบ้าง**

***สรุปผลการระดมสมอง***

- หลักการบริหารราชการแบบ CEO (อบรมทุกคน อย่างเร็วด้วย)
- IT
    - ควรจะมีหน่วยงานที่มีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ดูแลเรื่องนี้ ปัจจุบันต้องจ้างหน่วยงานภายนอกมาดูแลเรื่อง IT
    - เจ้าหน้าที่ควรเรียนรู้ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ ตั้งแต่การเปิดปิดเครื่อง การค้นหาข้อมูล ฯลฯ

- การบริหารจัดการยุทธศาสตร์
- การประเมินโครงการ
- การวัดผลสมรรถนะหลักทางการบริหาร
- ความรู้ทางการตลาด
- Service Mind

**<u>ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</u>**

- ควรมีการเกลี่ยอัตรากำลังจากจังหวัดลงไปช่วยยังท้องถิ่น ตัวอย่างเช่น สหกรณ์เอาเจ้าหน้าที่มารวมส่วนกลางหมด เมื่อเกิดเหตุการณ์การโกง นายอำเภอไม่มีเจ้าหน้าที่นิติกรหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องในทางกฎหมายช่วย
- การวางระบบจากส่วนกลางเปลี่ยนบ่อยทั้งการขยับกำหนดเวลา ข้อมูลแบบฟอร์มไม่นิ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอด สร้างภาระกับเจ้าหน้าที่ในการทำงาน ส่วนกลางควรกำหนดแนวทางให้ชัดเจนและมีการซักซ้อมกันก่อน อย่าคิดแยกส่วน คิดไปทำไป
- ระดับหน่วยควรได้ไปดูงานบ้าง เช่นทำการท่องเที่ยวควรได้ไปดูมรดกโลก หรือต่างประเทศปีหนึ่งควรได้ไปสักครั้ง
- ความรู้ทางการตลาดเช่นสินค้า OTOP ควรจะได้ดำเนินการอย่างไร ผู้บริหารควรทราบเรื่องการวิเคราะห์โครงการเพื่อดูว่าคุ้มหรือไม่คุ้ม
- ผู้บริหารควรอบรมเรื่องการแปลงสินทรัพย์ให้เป็นทุน
- ควรมีการปรับเปลี่ยนกฎหมายในระดับ Policy ให้รองรับกับระบบ CEO
- ส่วนกลางต้องการให้เป็นผู้ที่เชี่ยวชาญทุกด้าน ซึ่งแต่เดิมจังหวัดจะมีการอบรมให้เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การเตรียมการอบรมเฉพาะผู้บริหารจึงไม่ได้ ต้องมีการอบรมทั้งหมด
- เสนอว่าหลักสูตรทางไกลไม่ได้ผล เพราะหาเวลาไปอบรมยาก

Focus Group **ครั้งที่** 3 **วันที่** 24 **พฤษภาคม** 2547

**ณ ศาลากลางจังหวัดนครนายก เริ่มเวลา** 15.00 **น. สิ้นสุดเวลา** 16.45 **น.**

## ผู้เข้าร่วมประชุม

จากตำแหน่ง หรือตัวแทน ส่วนงานต่าง ๆ ประกอบด้วย

1. ปลัดจังหวัด
2. สาธารณสุขจังหวัด
3. เกษตรและสหกรณ์จังหวัด
4. พัฒนาการจังหวัด
5. คลังจังหวัด
6. พัฒนาสังคมและสวัสดิการจังหวัด
7. โยธาธิการและผังเมืองจังหวัด
8. ท้องถิ่นจังหวัด
9. บริหารงานที่ดิน
10. บริหารงานทั่วไป
11. บริหารงานการคลัง
12. ศูนย์พัฒนา
13. แรงงานจังหวัด
14. ฯลฯ

รวมทั้งสิ้น 19 ท่าน

ที่ปรึกษาให้แบ่งกลุ่มย่อย กลุ่มละประมาณ 6 คน ถามคำถาม 2 คำถาม ให้ระดมสมอง 15 นาที

## 3. ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ

***สรุปผลการระดมสมอง***

- ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจเรื่องการบริหารราชการแบบบูรณาการอย่างแท้จริง บางฝ่ายมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการบริหารราชการแบบบูรณาการ
- การจัดทำแผนขาดประสิทธิภาพ
    - แผนเปลี่ยนแปลงเร็วมาก และไม่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติจึงขาดความชัดเจนในการปฏิบัติ ทำให้มีปัญหาในการปฏิบัติงาน
    - บุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนเปลี่ยนไปตลอด ทำให้แผนบูรณาการ ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ขาดความต่อเนื่อง
    - ขาดการประสานงานในการจัดทำแผน
    - เมื่อจัดทำแผนแล้วนำมาปฏิบัติก็แยกกันทำ ต่างฝ่ายต่างทำ ไม่มีการตั้งคณะกรรมการร่วมในการประสานกันแต่ละเรื่อง
    - การนำแผนไปปฏิบัติมีปัญหาเนื่องจากการทำแผนมีระยะเวลาจำกัด ทุกอย่างรวบรัด คนจัดทำแผนยังไม่มีความพร้อม การนำแผนไปทำให้เกิดจึงเป็นสิ่งที่ยาก ควรมีการปูพื้นความรู้ และเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรก่อน
    - งบประมาณมาจากหลายหน่วยงานทำให้ไม่ได้มาในช่วงเวลาเดียวกัน ทำให้ทำงานลำบาก และไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากต้องหยุดรองบประมาณในแต่ละช่วง
- ส่วนกลางไม่เป็นตัวอย่างในการบูรณาการ มีการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ที่ยังไม่บูรณาการ เช่น การสั่งงาน การรายงาน ในเรื่องเดียวกันต่างฝ่ายต่างดำเนินการ หากมีการบูรณาการแผนตั้งแต่ส่วนกลางจะทำให้ทำงานได้ดีขึ้น
- การแบ่งส่วนราชการที่ไม่เอื้อต่อการบูรณาการ
- แผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดไม่เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการของท้องถิ่น
- การเบิกจ่ายเงินมีความล่าช้า ถือเหมือนมีส่วนคั่นอีกส่วนหนึ่ง แทนที่จะถึงส่วนงานโดยตรงแบบเดิม อยากให้มีระบบที่เร็วกว่านี้
- ให้มี CEO โดยที่ฐานยังไม่แน่น ควรมีรองผู้ว่าฯทางเศรษฐกิจ และสังคม รองผู้ว่าด้านอำนวยการเพิ่มเติม
- ขาดผู้เชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์ และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานต่าง ๆ

- ข้าราชการกระจุกตัวอยู่ในส่วนกลาง ควรส่งผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการเฉพาะทางที่พื้นที่นั้น ๆ ต้องการเข้ามาช่วย เช่น รายได้จังหวัดอยู่ที่การเกษตร ควรส่งผู้เชี่ยวชาญด้านการเกษตร นักนิเวศน์วิทยาที่เก่ง ๆ มาประจำ เพื่อทำวิจัยและให้ข้อเสนอแนะ
- การมุ่งอบรมอย่างเดียวทำให้มองไม่เห็นข้อเท็จจริง ควรให้บุคลากรได้มีโอการไปศึกษาดูงาน ทั้งในและต่างประเทศ
- ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ ทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ บางหน่วยงานทำข้อมูลเข้าเวปไซต์ไม่ได้ ทำให้ไม่สะดวกในการถ่ายทอดข้อมูลให้ผู้บริหาร และการนำเสนอข้อมูลขาดความเป็นเอกภาพ ทันต่อเหตุการณ์ เพราะข้อมูลบางส่วนไม่พร้อม
- ความเร่งรีบในการดำเนินการทำให้เกิดความไม่พร้อม ควรมีการประเมินผลจังหวัดนำร่องว่ามีปัญหาอะไร เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับจังหวัดอื่น ๆ

4. **ในการบริหารราชการแบบบูรณาการท่านคิดว่าบุคลากรทั้งระดับหัวหน้า รองหัวหน้า ส่วนราชการและระดับปฏิบัติการ ควรเข้าฝึกอบรมอะไรบ้าง**

***สรุปผลการระดมสมอง***

- IT
- ความรู้ทางการตลาด และเศรษฐศาสตร์
- การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
- เทคนิคการบริหาร
- ศิลปะการนำเสนอ
- การบริหารราชการแบบบูรณาการ ตั้งแต่ยุทธศาสตร์การวางแผน ที่ให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าอบรมพร้อมทำ Workshop เพื่อให้ทำได้จริงด้วย
- การประเมินแบบบูรณาการ ว่ามีการประเมินผลแบบใด

**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เริ่มต้นจากความไม่รู้จริงของแต่ละจังหวัด การตีความต่างกัน ทำให้การวางแผนต่างกัน บางจังหวัดนำทุกเรื่องเข้ามารวมในแผนยุทธศาสตร์ทั้งหมด บางจังหวัดแยกเฉพาะบางเรื่องที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัด การจัดการงบประมาณยังมีความสับสน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องการคำอธิบายที่ชัดเจน
- ผู้ปฏิบัติงานควรมีอำนาจเบ็ดเสร็จเพียงพอในการจัดการตามแผน มิฉะนั้นจะทำให้เกิดความติดขัดเมื่อเวลานำแผนไปปฏิบัติ

# ภาคผนวก 3

## แบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม

**หลักการและเหตุผล**

บริษัท เอสอาร์ไอ คอนซัลแตนท์ จำกัดได้รับมอบหมายจากสถาบันดำรงราชานุภาพให้ดำเนินการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมข้าราชการระดับต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัด เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการออกแบบหลักสูตรพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรเพื่อสนับสนุนการบริหารราชการแบบบูรณาการ และระบบผู้ว่าราชการจังหวัดแบบ CEO ดังนั้นที่ปรึกษาจึงได้ออกแบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมนี้เพื่อขอความร่วมมือจากท่านในการให้ข้อมูล

**วัตถุประสงค์**

แบบสำรวจนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการสำรวจข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับข้าราชการระดับต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัด กล่าวคือข้อมูลดังกล่าวจะนำไปวิเคราะห์เพื่อจัดทำหลักสูตรในการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการระดับต่าง ๆ ตามที่กล่าวต่อไป

**ข้อแนะนำในการกรอก**

แบบสำรวจแบ่งออกเป็น 3 ส่วนได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสำรวจ

ส่วนที่ 2 ข้อคำถาม ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 62 ข้อ โปรดกรุณาให้ความเห็นทุกข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสำรวจ

<u>หมายเหตุ</u> ข้อมูลที่ท่านกรอกจะเก็บไว้กับบริษัทที่ปรึกษา และใช้สำหรับวัตถุประสงค์ดังที่กล่าวไว้ข้างต้นนี้เท่านั้น ขอท่านได้โปรดให้ข้อมูลตามความเป็นจริง ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมให้เหมาะสม และสนับสนุนต่อแนวทางการบริหารราชการแบบบูรณาการ และระบบผู้ว่าราชการจังหวัดแบบ CEO

**<u>ส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสำรวจ</u>**

***<u>คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐</u>***

1. ตำแหน่งปัจจุบัน ……

2. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

3. ระดับตำแหน่ง (C)

☐ ระดับ 1 – 3 ☐ ระดับ 4-6 ☐ ระดับ 7 - 9

4. ส่วนงานที่สังกัด…….....จังหวัด…….....

5. อายุตัว

☐ 18-30 ปี ☐ 31 - 40 ปี ☐ 41 – 50 ปี ☐ 51 ปีขึ้นไป

6. อายุราชการ

☐ 5 ปีลงมา ☐ 6 - 10 ปี ☐ 11 - 15 ปี ☐ 16 – 20 ปี ☐ 21 ปีขึ้นไป

7. ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน(ไม่ว่าในจังหวัดใดก็ตาม)เป็นเวลา

☐ 3 ปีลงมา ☐ 4 - 6 ปี ☐ 7 - 9 ปี ☐ 10 - 14 ปี ☐ 15 ปีขึ้นไป

8. สถานสภาพการสมรส

☐ โสด ☐ แต่งงาน ☐ อื่น ๆ กรุณาระบุ……

9. จำนวนบุตรของท่าน โปรดระบุ ……..

10. ระดับการศึกษาสาขา ……..

☐ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. หรือเทียบเท่า ☐ ระดับอนุปริญญา / ปวส. หรือเทียบเท่า

☐ ระดับปริญญาตรี ☐ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี

11. กรุณาระบุหลักสูตรฝึกอบรมล่าสุด 3 หลักสูตร/ หัวข้อที่ได้เข้ารับการอบรม (หลังจากสำเร็จการศึกษาขั้นสูงสุดมาแล้ว)

☐ ได้ผ่านการเข้าอบรมหลังจากสำเร็จการศึกษาขั้นสูงสุดมาแล้ว ดังต่อไปนี้

หลักสูตร/หัวข้อ…….... ……ประมาณปี พ.ศ……

หลักสูตร/หัวข้อ…….... ……ประมาณปี พ.ศ……

หลักสูตร/หัวข้อ…….... ……ประมาณปี พ.ศ……

☐ ไม่ได้ผ่านการเข้าอบรมใดๆ หลังจากสำเร็จการศึกษาขั้นสูงสุด

**<u>ส่วนที่ 2 : ข้อคำถาม</u>**

***คำชี้แจง: ส่วนที่ 2 นี้จะประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 62 ข้อ โปรดให้ความเห็นด้วยต่อข้อคำถามทุกข้อ โดยกรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ท่านมีความเห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวมากที่สุด***

***5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด***
***0 = ไม่มีความคิดเห็นหรือไม่ทราบ***

| ข้อคำถาม | 5= มากที่สุด | 4= มาก | 3= ปานกลาง | 2= น้อย | 1= น้อยที่สุด | 0= ไม่มีความคิดเห็นหรือไม่ทราบ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 การบริหารโดยใช้ระบบผู้ว่าราชการจังหวัดแบบ CEO เป็นระบบการบริหารที่เหมาะสมที่สุดสำหรับประเทศไทยในปัจจุบัน | | | | | | |
| 2 การบริหารโดยใช้ระบบผู้ว่าราชการแบบ CEOเหมาะสมที่สุดแล้ว สำหรับจังหวัดของท่านในขณะนี้ เพราะยังมองไม่เห็นว่ามีระบบอื่นที่เหมาะสมกว่า | | | | | | |
| 3 ข้าราชการทุกประเภท ทุกระดับ และทุกส่วนงานที่ปฏิบัติงานในจังหวัดของท่านส่วนใหญ่เห็นด้วยกับระบบการบริหารของผู้ว่าราชการแบบ CEO | | | | | | |
| 4 ข้าราชการของส่วนราชการต่าง ๆ ในจังหวัดของท่านยอมปรับเปลี่ยนแนวทางในการปฏิบัติงาน ตามระบบเดิมของเขา หรือยอมเสียสละเป้าหมายของส่วนงานบางเป้าหมาย เพื่อให้เป้าหมายของจังหวัด ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ใหญ่กว่าบรรลุผล | | | | | | |
| 5 หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการต่างๆในจังหวัดยอมรับการบังคับบัญชาจากผู้ว่าราชการจังหวัดในฐานะ CEO ของจังหวัดด้วยความเต็มใจเพื่อให้การบริหารราชการแบบบูรณาการมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง | | | | | | |
| 6 หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในจังหวัดของท่านมีความรู้ ความสามารถเพียงพอต่อระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการของจังหวัด | | | | | | |

| ข้อคำถาม | | 5= มากที่สุด | 4= มาก | 3= ปานกลาง | 2= น้อย | 1= น้อยที่สุด | 0= ไม่มีความคิดเห็นหรือไม่ทราบ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7 | ข้าราชการในระดับปฏิบัติงาน (C1-6) ส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ | | | | | | |
| 8 | การประสานงานระหว่างหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | | |
| 9 | การประสานงานภายในส่วนราชการหรือส่วนงานของท่านในจังหวัดเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | | |
| 10 | ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน (C1-6) ในจังหวัดสามารถปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกภายในส่วนงานและนอกส่วนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | | |
| 11 | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดสามารถปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกภายในส่วนงานและนอกส่วนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | | |
| 12 | ข้าราชการในจังหวัดส่วนใหญ่มีความสามารถในการเข้ากับบุคคลประเภทต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้เป็นอย่างดี | | | | | | |
| 13 | ส่วนราชการต่าง ๆ ในจังหวัดของท่านให้การบริการหรือให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันอย่างน่าพอใจ | | | | | | |
| 14 | ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในจังหวัดของท่านมีจิตใจในการบริการประชาชน | | | | | | |
| 15 | ข้าราชการในจังหวัดของท่านสามารถให้คำแนะนำ และ/หรือ ทางเลือกต่างๆที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการได้เป็นอย่างดี | | | | | | |
| 16 | ข้าราชการในจังหวัดของท่านมีความรู้และทักษะเพียงพอในการให้บริการประชาชน | | | | | | |
| 17 | ผู้นำการประชุมที่ท่านเคยเข้าร่วมประชุม ไม่ว่าจะเป็นการประชุมใด ๆ หรือระดับใด ๆ ก็ตามในจังหวัดของท่าน มักจะเป็นผู้มีความสามารถในการนำประชุม จนทำให้การประชุมเป็นไปตามเป้าหมาย | | | | | | |
| 18 | ในการประชุมระหว่างส่วนงาน ไม่ว่าจะระดับใดก็ตามที่ท่านเข้าร่วมประชุม ผู้เข้าร่วมประชุมจะแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อที่ประชุมในระดับที่น่าพอใจ | | | | | | |

| | ข้อคำถาม | 5= มากที่สุด | 4= มาก | 3= ปานกลาง | 2= น้อย | 1= น้อยที่สุด | 0= ไม่มีความคิดเห็นหรือไม่ทราบ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 19 | ข้าราชการระดับหัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดของท่าน (รวมทั้งระดับรองหัวหน้าส่วนราชการ) มีความรู้ และทักษะในเรื่องคอมพิวเตอร์ ในระดับเพียงพอต่อความต้องการในการใช้งานตามระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการในปัจจุบัน | | | | | | |
| 20 | ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน (C1-6) มีความรู้ และทักษะในเรื่องคอมพิวเตอร์ ในระดับเพียงพอ ต่อความต้องการในการใช้งาน ตามระบบการปฏิบัติงานราชการแบบบูรณาการในปัจจุบัน | | | | | | |
| 21 | ข้าราชการที่เข้าร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด รวมทั้งแผนงานหรือโครงการรองรับแผนยุทธศาสตร์นั้น มีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการจัดทำเรื่องดังกล่าว | | | | | | |
| 22 | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการได้รับทราบยุทธศาสตร์ล่าสุดของจังหวัด | | | | | | |
| 23 | ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน (C1-6) ได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์จากผู้บังคับบัญชา | | | | | | |
| 24 | ส่วนราชการต่าง ๆ ในจังหวัดมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่มีประโยชน์ระหว่างกันในระดับที่น่าพอใจ | | | | | | |
| 25 | ข้าราชการในส่วนราชการต่างๆให้ความสำคัญกับการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของส่วนราชการตน ซึ่งจะนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของฐานข้อมูลระดับจังหวัดแบบบูรณาการ | | | | | | |
| 26 | ข้าราชการในจังหวัดทราบถึงแนวทาง วัตถุประสงค์ และความสำคัญในการจัดทำฐานข้อมูลของจังหวัด | | | | | | |
| 27 | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการต่างๆในจังหวัดทราบว่าข้อมูลอะไรบ้างจากส่วนงานตนหรือที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานตน เป็นข้อมูลที่จำเป็นต่อการสร้างฐานข้อมูลของจังหวัดในการบริหารราชการแบบบูรณาการ | | | | | | |
| 28 | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการสามารถสร้างกลไกในการให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานตน ซึ่งจะต้องใช้เป็นส่วนหนึ่งของฐานข้อมูลระดับจังหวัดแบบบูรณาการ | | | | | | |

| | ข้อคำถาม | 5= มากที่สุด | 4= มาก | 3= ปานกลาง | 2= น้อย | 1= น้อยที่สุด | 0= ไม่มีความคิดเห็นหรือไม่แน่ใจ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 29 | ข้าราชการในจังหวัดส่วนใหญ่ที่ต้องปฏิบัติภารกิจเกี่ยวข้องกับชุมชนหรือประชาชนได้เปลี่ยนสไตล์ในการทำงานในลักษณะชี้นำความคิดของประชาชนหรือชุมชนไปเป็นสไตล์แบบให้ชุมชนหรือประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดอย่างแท้จริง | | | | | | |
| 30 | ข้าราชการในจังหวัดส่วนใหญ่ที่ต้องปฏิบัติภารกิจเกี่ยวข้องกับชุมชนหรือประชาชนมีความสามารถในการทำให้ชุมชนและประชาชนร่วมมือและเข้ามามีส่วนร่วมในการคิด | | | | | | |
| 31 | ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน (C1-6) รู้สึกเกิดแรงจูงใจมากขึ้นถ้าผู้บังคับบัญชามอบหมายงานและอำนาจตัดสินใจแก่ตนในระดับที่ระเบียบราชการยอมรับได้ เพราะจะทำให้ตนเองมีโอกาสได้พัฒนาทักษะใหม่ ๆ ในการทำงาน | | | | | | |
| 32 | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดพยายามมอบหมายงานของตน รวมทั้งอำนาจในการตัดสินใจภายใต้กรอบที่ระเบียบราชการยอมรับได้ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง | | | | | | |
| 33 | ข้าราชการในจังหวัดแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาของตนทราบทุกครั้งเมื่อพบปัญหาที่จะทำให้งานของตนเองไม่มีประสิทธิภาพหรือคุณภาพ หรือความปลอดภัยหรือเกิดการสิ้นเปลืองทรัพยากร ถึงแม้ว่าไม่ได้มีการกำหนดระบบในการแจ้งไว้ในระเบียบปฏิบัติก็ตาม | | | | | | |
| 34 | ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน (C1-6) ในจังหวัดส่วนใหญ่พยายามพัฒนาหรือปรับปรุงความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของตนอยู่สม่ำเสมอ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพตามระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ | | | | | | |
| 35 | ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน (C1-6) ในจังหวัดส่วนใหญ่พยายามเสาะแสวงหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอยู่ตลอดเวลา ถึงแม้ว่างานดังกล่าวจะถูกกำหนดวิธีการดำเนินการเอาไว้แล้วก็ตาม | | | | | | |

| ข้อคำถาม | | 5= มากที่สุด | 4= มาก | 3= ปานกลาง | 2= น้อย | 1= น้อยที่สุด | 0= ไม่มีความคิดเห็นหรือไม่ทราบ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 36 | ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน (C1-6) ในจังหวัดส่วนใหญ่พยายามเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงงานในส่วนงานของตนต่อผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากตนเป็นผู้ลงมือปฏิบัติจึงสามารถมองเห็นช่องว่างในการปรับปรุงมากกว่าผู้บังคับบัญชา | | | | | | |
| 37 | ข้าราชการส่วนใหญ่ในจังหวัดพยายามทำงานโดยมีการกำหนดมาตรฐานของงานที่สูงด้วยตนเองตลอดเวลา | | | | | | |
| 38 | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการส่วนใหญ่พยายามหาทางพัฒนาและปรับปรุงในส่วนงานของตนสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการบริหารราชการแบบบูรณาการ และการบริการที่ดีขึ้น | | | | | | |
| 39 | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการส่วนใหญ่มิได้มองหรืออ้างว่าระเบียบราชการต่างๆเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการทำงานของตน | | | | | | |
| 40 | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดแจ้งผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานเป็นระยะเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง | | | | | | |
| 41 | ข้าราชการทุกระดับและทุกส่วนราชการในจังหวัดพยายามเสาะแสวงหาข้อมูลประเภทต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ ตลอดเวลา | | | | | | |
| 42 | ข้าราชการทุกระดับและทุกส่วนราชการในจังหวัดพร้อมที่จะปรับตัวให้เข้ากับระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ | | | | | | |
| 43 | ข้าราชการในจังหวัดพร้อมที่จะยืดหยุ่นหลักการ วิธีการ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เวลา เป้าหมายของตน และส่วนงานบ้างตามที่ส่วนงานอื่นร้องขอเพื่อให้งานของส่วนงานดังกล่าวไม่ติดขัด | | | | | | |
| 44 | ข้าราชการในจังหวัดให้ความสำคัญหรือพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้ได้ผลลัพธ์หรือเป้าหมายของงาน ถึงแม้ว่าจะต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือปฏิบัติแตกต่างไปจากขั้นตอน วิธีการ หรือระเบียบข้อบังคับเดิมบ้าง ในระดับที่หน่วยเหนือยอมรับได้ | | | | | | |

| | ข้อคำถาม | 5= มากที่สุด | 4= มาก | 3= ปานกลาง | 2= น้อย | 1= น้อยที่สุด | 0= ไม่มีความคิดเห็นหรือไม่ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 45 | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดสามารถทำให้สมาชิกทุกระดับในส่วนงานร่วมแรงร่วมใจหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านกำลังกายหรือการใช้ความคิดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารราชการแบบบูรณาการ | | | | | | |
| 46 | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดสามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนงานให้มีความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | | |
| 47 | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดสามารถกำกับและควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนงานให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามแนวทางหรือวิธีการบริหารราชการแบบบูรณาการ | | | | | | |
| 48 | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนงานทุกคนเห็นความสำคัญและมุ่งมั่นในการให้บริการประชาชนและผู้มาติดต่ออื่นๆ | | | | | | |
| 49 | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดสามารถวางแผนงานในส่วนงานที่รับผิดชอบรองรับวัตถุประสงค์หรือนโยบายที่ถูกกำหนด (โดยมีการกำหนดเป้าหมาย วิธีดำเนินการ และกำหนดการอย่างเป็นขั้นตอนและชัดเจน รวมทั้งอาจมีการกำหนดหรือปรับปรุงโครงสร้างส่วนงานที่ตนรับผิดชอบให้สอดคล้องรองรับกับแผนหรืองานที่เกิดขึ้น) | | | | | | |
| 50 | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดสามารถบริหารและจัดการทรัพยากรการบริหารทุกประเภทที่อยู่ในส่วนงานที่รับผิดชอบ เช่น คน เงิน อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด | | | | | | |
| 51 | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดกล้าตัดสินใจและยอมรับผลการตัดสินใจของตนเองในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน | | | | | | |
| 52 | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดสามารถตัดสินใจในเรื่องงานในสายงานที่ซับซ้อน หรือที่มีแนวทางการปฏิบัติกำหนดไว้อย่างกว้างๆ ซึ่งในการตัดสินใจนี้จะต้องใช้ดุลยพินิจและข้อมูลจำนวนมากที่อยู่ในสายงาน | | | | | | |

| ข้อคำถาม | | 5= มากที่สุด | 4= มาก | 3= ปานกลาง | 2= น้อย | 1= น้อยที่สุด | 0= ไม่มีความคิดเห็นหรือไม่ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 53 | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดสามารถมองเห็นผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบที่จะเกิดขึ้นกับส่วนงานของตนและส่วนงานที่เกี่ยวข้องจากการตัดสินใจของตน | | | | | | |
| 54 | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดพยายามแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานหลายๆ วิธีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าจะต้องทุ่มเทความพยายาม เวลา และความอดทน รวมทั้งศึกษาหรือรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมก็ตาม | | | | | | |
| 55 | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดพยายามพิจารณาปัญหาอันเกิดจากความไม่แน่นอนต่าง ๆ ในกระบวนการทำงานทั้งกระบวนการในส่วนงานตน และส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งเสนอการจัดระบบงานดังกล่าวใหม่ต่อส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพ และความสะดวกโดยรวมของทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้อง | | | | | | |
| 56 | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในงาน | | | | | | |
| 57 | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดให้คำปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง | | | | | | |
| 58 | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดมีความสามารถในการควบคุมและติดตามงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | | |
| 59 | ผู้บังคับบัญชาในสายงานของท่านสามารถนำเสนอหรืออธิบายหรือขยายความหรือตอบคำถามเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ต่อท่าน หรือผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | | |
| 60 | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการส่วนใหญ่พยายามโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนพยายามหาทางพัฒนาและปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อให้สนับสนุนต่อการบริหารราชการแบบบูรณาการ การบริการประชาชน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง | | | | | | |

| ข้อคำถาม | | 5= มากที่สุด | 4= มาก | 3= ปานกลาง | 2= น้อย | 1= น้อยที่สุด | 0= ไม่มีความคิดเห็นหรือไม่ทราบ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 61 | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการต่างๆในจังหวัดโดยเฉลี่ยแล้วมีภาวะผู้นำเพียงพอต่อการนำผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนงานของตน จนเกิดการร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจตามระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ | | | | | | |
| 62 | หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการต่างๆในจังหวัดมีความสามารถในการสั่งงาน มอบหมายงาน ควบคุมและติดตามงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ จนกระทั่งได้รับผลงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาตามที่ได้สั่งหรือมอบหมายไปอย่างถูกต้องครบถ้วน | | | | | | |

**<u>ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะ</u>**

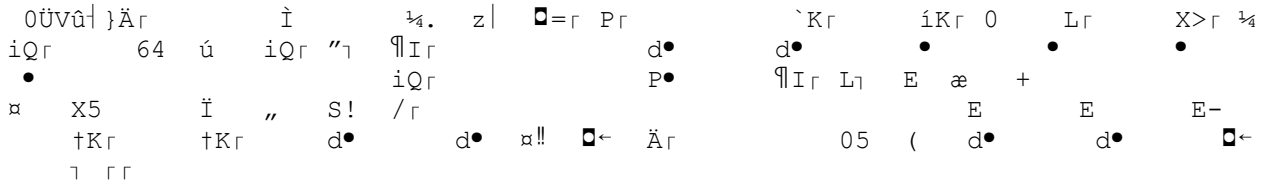
***คำชี้แจง: โปรดให้ความเห็นเพิ่มเติม เพื่อเป็นข้อมูล และเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการสำรวจครั้งนี้***

1. ท่านเห็นว่าหัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ ในจังหวัดโดยทั่วไปแล้ว ควรได้รับการฝึกอบรมเรื่องใดบ้างเพื่อให้การปฏิบัติงานในระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
   1).....
   2).....
   3).....
   4).....
   5).....

2. ท่านเห็นว่าข้าราชการของส่วนราชการต่าง ๆ (C1-6) ในจังหวัด โดยทั่วไปแล้วควรได้รับการฝึกอบรมเรื่องใดบ้างเพื่อให้การปฏิบัติงานในระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการเป็นไปอย่างมีประสิทธภาพ
   1).....
   2).....
   3).....
   4).....
   5).....

3. ข้อเสนอแนะทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรม
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....

¶ I ┌ ® Œ



」

4 」

‼

5

H

←

#

)

A

%

1

"

"

*

#

⊥

H

!

!

‼

5

I

1

¶

#

B

」

#

#

/

#

"

→

‼

"

←

#

1

(

#

5

H

←

#

)

A

%

1

1

"

C

B

」

#

#

/

"

↑

」

!

@

5

"

#

⊥

#

L

5

H

←

#

)

A

%

1

1

"

C

B

」

#

#

/

H

!

*

%

"

*

#

⊥

H

!

!

‼

5

*

⊤

5

H

⊥

¶

⊥

H

B

#

0 2274 3398, 0 1938 7593 A

L

0 2274 3998 ←

#

*

→

#

‼

L

5

H

*

」

1

←

#

*

→

#

‼

L

H

25 ←

5

→

#

)

1

1

I

A

%

5

H

←

#

)

B

」

#

#

*

」

1

」

#

1

#

1

*

A

%

」

@

¶

1

#

"

%

@

5

"

¶

¶

1

⊥

H

D

←

5

I

B

」

#

#

¶

I

5

←

#

)

C

←

1

→

1

5

H

←

#

)

#

1

¶

#

→

→

*

!

#

#

⊤

(Competencies) B

」

#

#

→

#

#

#

1

"

#

→

」

」

%

→

#

)

1

#

H

(

"

D

"

1

¶

( !

)

5

H

←

#

)

¶

I

#

→

#

!

A

%

1

↕

(

1

"

I

→

#

#

A

%

1

B

」

#

#

1

¶

I

5

H

←

#

)

H

→

#

#

#

@

←

%

5

H

"

A

←

%

#

D

I

」

#

%

5

H

←

#

)

B

」

#

#

Competency-Based Human Resources Development Implementation →

#

)

1

D

→

@

#

L

D

"

1

¶

( B

#

!

→

⊥

¶

)

5

H

←

#

)

#

←

#

@

!

」

!

*

!

#

⊤

%

1

( C o m p e t e n c y )  A

%

#

1

¶

@

*

I

5

( C a r e e r  P a t h )  →

#

)

1

"

#

→

A

H

←

#

@

(

D

"

1

¶

5

H

←

#

)

#

←

#

1

→

←

#

B

」

#

*

#

I

」

L

#

#

1

¶

A

%

"

↑

L

#

A

→

→

A

%

←

#

1

→

←

#

#

→

→

#

→

#

#

A

%

#

1

↕

#

1

"

#

!

)

"

L

→

#

)

1

'

5

@

@

¶

#

L

@

」

1

¶

5

H

←

#

)

#

←

#

@

!

」

!

@

←

G

C

#

→

#

!

#

A

1

↕

A

%

→

#

!

#

"

"

#

1

↕

I

*

A

%

#

A

→

→

%

1

*

⊥

#

¶

I

#

→

#

#

1

¶

#

#

!

%

B

」

#

#

¶

I

5

H

←

#

)

5

H

H

!

5

H

←

#

)

¶

I

#

1

¶

A

%

"

↑

L

#

!

⊤

#

1

¶

B a l a n c e d  S c o r e c a r d  C

I

A

H

→

#

)

1

D

"

B

#

@

H

I

¶

1

¶

→

#

)

1

@

⊥

#

L

I

¶

*

L

1

¶

→

#

)

1

@

#

L

←

#

L

」

#

1

*

⊥

1

¶

→

#

)

1

%

1

#

1

"

L

1

¶

#

#

!

→

5

B

@

1

¶

→

#

)

1

A

J

H

‼ ⌜

#

L

@

¶

5

I

"

←

#

1

1

"

1

¶

5

H

←

#

)

¶

I

#

1

¶

#

→

→

→

#

#

#

1

"

#

!

)

"

L

A

%

#

→

→

#

1

↕

#

1

"

#

!

)

"

L

C

I

A

H

→

#

)

1

@

⊥

*

#

#

!

¶

"

H

!

→

#

)

1

@

G

!

¶

5

@

→

#

L

¶

1

¶

→

#

)

1

D

→

B

A

%

←

1

¶

#

!

#

←

」

#

」

L

#

B

#

(

1

L

A

H

←

#

@

(

D

"

→

#

)

1

→

I

←

1

¶

( !

) →

#

)

1

@

%

1

#

1

"

L

!

↑

1

¶

→

#

)

1

D

"

5

#

G

L

1

¶

→

#

)

1

」

B

#

%

¶

⊥

I

A

%

5

¶

5

5

#

J

←

1

¶

→

#

)

1

5

D

5

@

#

¶

¶

I

1

¶

」

L

#

#

A

%

"

→

#

)

1

*

H

1

¶

→

#

)

1

'

"

#

→

A

H

←

#

@

(

D

"

→

#

)

1

⊥

1

%

D

"

1

¶

→

#

)

1

@

@

#

→

*

1

¶

→

#

)

1

@

G

!

¶

5

@

→

#

L

¶

1

¶

#

!

⊤

5

H

←

#

)

B

」

#

#

(

)

#

A

←

#

#

←

#

1

*

A

%

#

A

#

1

¶

#

#

1

"

#

!

)

"

L

」

L

#

*

H

*

#

!

%

A

H

←

#

@

(

D

"

←

#

*

→

#

‼

L

#

@

←

G

"

#

→

#

#

"

"

C

¶

I

→

#

#

#

1

¶

#

1

H

D

←

A

%

¶

I

#

1

"

#

!

)

"

L

#

A

%

"

↑

L

A

%

A

#

←



→

1

⊥

#

A

I

←

1

A

%

⊥

1

¶

*

C

@

」

」

#

@

*

#

1

↕

5

!

+

1

I

I

(

%

←

#

→

1

」

1

→

→

1

#

@

#

⊥

H

#

Job Description, Salary Structure, Training Needs Assessment, Curriculum Design, Core Competency, Balance Score Card @

←

G

⊥

I

B

¶

"

→

#

#

"

"

C

I

1

→

」

L

#

⊥

H

F

1

I

」

#

1

#

1

*

A

%

@

¶

1

5

I

*

⊤

→

1

#

(

)

‼

→

#

!

@

H

,

%

#

‼

L

!

"

%

1

"

!

. ↑

#

#

!

(

*

⊥

#

L

!

"

%

1

"

#

@

!

"

%

1

"

(

#

5

」

#

#

B

#

↕

←

#

*

!

⊥

#

A B A C *

⊤

→

1

#

1

¶

#

↑

#

A

H

←

#

@

(

D

"

*

!

」

!

#

⊥

%

¶

A

H

←

#

@

(

D

"

*

⊤

→

1

#

@

@

H

↑

」

#

A

H

←

#

@

(

D

"

↑

」

#

#

@

↑

」

#

D

"

‼

"

L

↑

」

#

#

(

#

5

"

↑

"

↑

」

#

」

#

%

D

"

↑

」

#

」

#

↑

↑

」

#

!

*

↑

」

#

#

D

"

↑

」

#

(

#

5

」

#

↑

」

#

⊥

5

I

A

→

」

L

←

#

*

%

. @

→

5

@

G

A

!

B

#

%

→

%

*

B

I

→

%

↑

→

%

I

%

⊥

#

→

#

#

@

H

→

. -

@

!

#

1

@

@

#

*

D

"

←

#

1

5

⊥

@

!

D

"

←

#

1

5

⊥

#

@

←

#

1

1

"

A I A ┌

#

→

D

"

B

#

A

#

!

B

@

#

5

"

%

@

⊥

G

%

B

#

A

#

!

#

"

‼

L

B

#

A

#

!

@

」

#

*

"

!

⊥

5

I

B

#

"

→

%

#

!

」

A

B

#

"

→

%

#

!

+

I

*

#

#

*

」

I

@

G

#

1

%

@

¶

!

%

%

L

→

J

5

@

#

L

←

#

L

」

#

1

*

⊥

!

#

5

H

」

*

L

@

G

!

@

」

@

#

*

B

⊥

#

⊥

L

↑

#

#

」

I

@

H

@

」

#

@

#

B

」

1

‼

L

%

H

!

←

@

!

⊥

L

D

"

%

H

!

←

@

!

⊥

L

」

#

%

%

←

#

5

@

!

⊥

L

B

⊥

B

"

⊥

I

@

@

%

」

!

@

@

5

"

"

」

!

T T & T +

%

"

*

L

⊥

5

@

%

5

"

B

@

*

L

#

←

B

⊥

#

@

%

5

"

!

A

H

←

#

@

(

D

"

@

%

*

L

@

*

B

H

」

%

@

G

L

%

H

!

L

@

」

←

%

H

!

1

⊥

#

%

5

@

#

L

→

#

@

↑

#

L

"

%

5

@

#

L

5

#

G

L

–

#

@

#

L

↑

→

#

5

←

#

→

"

⊥

L

5

¶

5

5

#

J

←

@

!

B

#

*

@

⊥

G

!

"

⊥

#

*

5

@

¶

!

@

⊥

#

L

A

%

*

@

⊥

G

!

*

L

D

」

#

L

*

@

%

#

L

1

*

1

B

#

⊥

*

#

#

!

@

H

!

A

→

⊥

1

%

D

"

1

B

"

D

⊥

I

1

D

%

←

←

」

#

5

⊥

←

←

@

L

I

⊥

%

!

⊥

#

%

→

D

"

5

#

L

5

L

*

1

B

B

!

*

⊥

L

(

#

5

D

"

←

@

←

#

L

A

#

L

#

」

#

1

‼ #

1

*

@

H

#

D

I

H

"

%

⊥

#

D

I

」

#

%

#

←

#

←

」

#

%

#

H

@

5

H

"

A

H

←

#

@

(

D

"

#

*

H

*

#

A

H

←

#

@

(

D

"

#

→

D

"

」

L

#

B

#

(

1

L

A

H

←

#

@

(

D

"

#

!

←

#

*

1

!

1

↑

L

#

!

5

H

¶

#

!

1

↕

5

!

A

#

#

!

⊥

"

!

"

#

!

#

←

」

#

#

!

*

H

*

#

↑

#

‼

5

#

#

1

⊥

#

( 2 5 2 8 - 2 5 3 9 )

I

1

¶

#

H

"

1

↕

↑

#

(

(

#

L

#

5

@

!

5

"

#

L

」

%

1

→

I

1

¶

#

B

*

H

"

#

1

"

#

!

)

"

L

→

#

)

1

@

%

」

B

#

%

1

L

←

#

@

(

D

"

1

¶

I

1

¶

#

→

#

!

1

→

#

)

1

@

*

L

@

%

H

"

L

B

←

#

¶

1

*

L

」

L

」

#

L

←

@

#

1

H

1

¶

I

1

¶

#

A

%

」

」

%

A

%

→

#

!

→

#

)

1

@

%

」

B

#

%

1

L

←

#

@

(

D

"

1

¶

←

#

1

⊥

#

(

)

#

1

(

*

⊥

#

L

!

→

1

‼

⊥

*

#

→

#

#

#

1

!

"

%

1

"

↑

#

#

!

(

*

⊥

#

L

P h . D .  C a n d i d a t e  *

Development Administration
(International)
*

⊤

→

1

→

1

‼

⊥

1

↕

→

#

#

(

*

⊥

#

L

←

#

1

⊥

#

→

#

!

/ *

1

!

!

: S e v e n H a b i t s , N .C.C. Core Competency, C.R.G. Succession Plan & Career Path, C.R.G Position Description, C.R.G. Human Resource Strategy, C.R.G. Problem Solving and Decision Making, Kepner Tregor Career Path and Career Planning, Electrolux University Negotiation Technique, Performa Advance Strategic Planning, American Professional Association ----------

H

!

*

%

#

"

→

‼

"

←

#

1

(

#

*

⊤

5

H

⊥

¶

⊥

H

B

#

0 9815 2880 A

L

0 2890 0430 ←

#

*

→

#

‼

L

5

H

*

」

1

←

#

*

→

#

‼

L

H

5

→

#

)

1

A

%

」

L

#

1

I

A

%

#

@

←

G

5

H

←

#

)

B

」

#

#

*

」

1

」

#

1

#

1

*

A

%

」

@

¶

1

#

"

%

@

5

"

¶

⊥

H

D

←

5

I

B

」

#

#

¶

I

5

H

←

#

)

C

←

1

→

1

'

"

#

5

H

←

#

)

#

*

H

*

#

#

⊥

%

¶

A

%

←

#

*

1

!

1

↑

L

H

"

1

↕

↑

#

→

#

)

1

B

⊥

B

"

⊥

I

!

@

⊥

#

L

D

"

A

%

¶

L

1

¶

5

H

←

#

)

1

"

B

」

#

#

←

#

@

!

1

↑

*

1

←



#

←

#

→

→

*

@

5

H

"

1

→

#

H

. #

.

A

H

⊥

Г

#

#

*

↑

#

‼

*

5

H

←

#

)

¶

I

#

1

¶

#

→

→

*

!

#

#

⊤

⊥

A

H

B

」

#

#

1

¶

I

5

H

←

#

)

#

→

→

#

→

#

#

#

1

"

#

!

)

"

L

→

#

)

1

H

(

"

D

"

1

¶

( !

)

5

H

←

#

)

¶

I

#

←

#

1

→

@

←

%

5

H

"

*

1

"

1

(

L

A

%

I

I

→

#

#

B

」

#

#

1

¶

I

5

H

←

#

)

¶

I

#

→

#

#

#

@

←

%

5

H

"

A

←

%

#

D

I

」

#

%

5

H

←

#

)

¶

I

#

*

H

*

#

A

%

←

#

*

1

!

1

↑

L

@

%

"

↑

L

B

」

#

#

# A S E A N  P o w e r  G r i d

#

D

I

H

"

%

⊥

A

H

←

#

@

(

D

"

B

」

#

#

¶

I

5

H

←

#

)

5

H

H

!

5

H

←

#

)

¶

I

#

*

H

*

#

A

%

←

#

*

1

!

1

↑

L

→

#

)

1

A

J

¶

L

B

#

1

¶

( !

)

– ↕◘ ¶◘ <◘ >◘ @◘ Ž◘ ┌◘ t v x œ ž

¶ ¸ Þ à ú \

^
Œ
Ž
|
~
°
¼
Ö
¶

x

Z

”

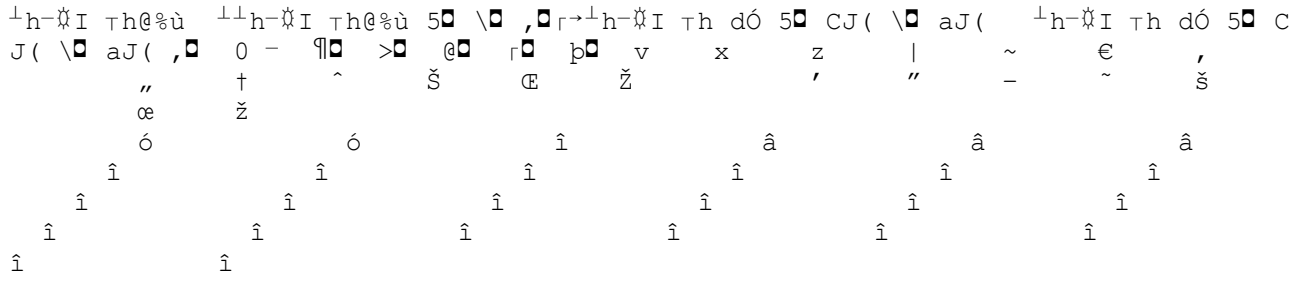
Œ Ž ° (

x

¼

Ö

–✡ "✡ h✡ j✡ †┼ ^┼ ¦◀ ¨◀ â◀ ðâ×ÐÅ¹Å¹Å¹Å«š‹ ¹Åš¹Åš|¹Åš|¹Å¹Å¹Å¹Å¹Å¹Å¹Å¹Å¹Å¹Å¹Åš └h/OŒ ┬h@%ù 5◘ >*┌CJ \◘ aJ └h/OŒ ┬h@%ù 5◘ CJ \◘ aJ ,◘ └h/OŒ ┬h@%ù 5◘ >*┌CJ \◘ aJ ,◘ →└h/OŒ ┬h@%ù 5◘ CJ \◘ aJ ┼└h/OŒ ┬h@%ù CJ aJ ,◘┌¶└h/OŒ ┬h@%ù CJ aJ



&
F‾ ‼¤x ¶¤x gd²,R ┘ gd²,R
‾└$┌‼¤x ¶¤x a$┌gd²,R → – žr Är Èr þþþ

┐┌┌└ž à ^

Ž
~
¼
–

Ž x

```
  j¤  ^┼  ¨◀  ä◀  ø‼  à┤  Ê↑  þ↑  $       †-
  °!  °$  −&  ö          ö          ö          í          ö          å
        å          å          å          å          å          ö
      Õ          Õ          Õ          ö          Å          Å
    Å          Å          Å          Å                     ┼
&
Fa ¤„
└‼¤x ¶¤x ^„
└gd²,R ┼
&
Fa ¤„
└‼¤< ¶¤< ^„
└gd²,R ◘
&
F` gd²,R ◘ ◀„Ð┐`„Ð┐gd²,R ◘ ‼¤x ¶¤x gd²,R ┬â◀ ä◀ @↓ f↓ ž‼ ‼ Ö‼ ø‼ Š
¶ Œ¶ →┴ ┴ ¾┴ À┴ Þ┤ à┤ È↑ Ê↑ þ↑ l├ n├ B→ J→ \→ ^→ ¢→ Ž← " $
  B F T V Ž ↑ $ ž ¼ ¾
```

↕ ↑ → > @ T V l n , „ † ž ¬ ® 8 B
¶! ¸! °! Ò! Ô! ðäÙäÙäÙäÎäÎäÎäÙäÙ½¯ÙäÙäÙäÙäÙ¯£¯ÙäÙäÙäÙ¯£äÙäÙäÙäÙäÙ£¯£äÙäÙä¯£¯£ ┤┴h/OŒ ┬h@%ù >*┌CJ aJ →┴h/OŒ ┬h@%ù >*┌CJ aJ ,◘
┴h/OŒ ┬h@%ù 5◘ >*┌CJ \◘ aJ ,◘ ¶┬h²,R CJ aJ o(┐,◘ ¶┴h/OŒ ┬h@%ù CJ aJ
┤┴h/OŒ ┬h@%ù CJ aJ ,◘ ┴h/OŒ ┬h@%ù 5◘ >*┌CJ \◘ aJ
@Ô! ¦" ¨" ´" À" P# R# ¸$ °$ Ú$ Ü$ ┘& ¯& ¶& ↑& .& ↕( ↑( N( P ( ª( ¬( 6) 8) Ì) Î) R* p* r* ê*

+ ⊤+ l+ ¨+ Ì+ Ð+ Þ+ â+ I- f-
. ↑. →. F. H. b. d. ª. ¬. Ú. Ü. ú. / ì/ î/ *0 ,0 ”0 œ0 óè óèóèóÜÎèóèÎÜÎóè½®óèóèóèó½®óèóèóè½®½®èóè½Ÿóè½Ÿóè½®óèóè½®ó“┤┴h/OŒ ⊤hÐ┐¢ CJ aJ
,◘ ┴h/OŒ ⊤h@%ù 5◘ CJ \◘ aJ ,◘ ┴h/OŒ ⊤h@%ù 5◘ >*┌CJ \◘ aJ
┴h/OŒ ⊤h@%ù 5◘ >*┌CJ \◘ aJ ,◘ →┴h/OŒ ⊤h@%ù >*┌CJ aJ ,◘ ┤┴h/OŒ ⊤h@%ù >*┌CJ aJ ¶┴h/OŒ ⊤h@%ù CJ aJ ┤┴h/OŒ ⊤h@%ù CJ aJ
,◘ :⁻& ↑( P( ¬( 8) Î) R* r* ì* ¨+ â+ ⁻, -, C, `, €, ³, ê,
- H- I-
ï æ Ú Ú Ú Ú
æ Ú Ú æ Æ Æ Æ
Æ Æ Æ Æ Æ Æ
¹

„€þ¤„◄┐]„€þ^„◄┐gd²,R ‼
&
F^ Æ┘┌h┌

„€þ¤„y└]„€þ^„y└gd²,R

&
Fb

„€þ]„€þgd²,R ◘ ‼¤x ¶¤x gd²,R ┼
&
Fa ⌑„
└‼¤x ¶¤x ^„
└gd²,R ¶I- g-
H. ¬. Ü. î/ ,0 1 è1 ð2 ô3 Ì4 ◘5 ¢5 H ÒH ÒK |N ´N 8O $P ï
æ æ æ Ý æ Õ
Õ Õ Õ Õ æ Õ
Õ æ Å ½ æ Õ
±

&
Fa Æ┘┌

└ gd²,R ◘
&┌
Fa gdå;Ó ┼
&
Fc Æ| ┌*└@¤„*└^„*└gd²,R ◘
&
Fa gd²,R ◘ ◄„Ð┐`„Ð┐gd²,R ◘ ‼¤x ¶¤x gd²,R ¤ └$┌

„€þ¤„◄┐]„€þ^„◄┐a$┌gd²,R ¶œ0 þ0 1 ↕1 1 æ1 è1 Þ2 à2 ê2 ð2 ò3 ô3 j4
Š4 Œ4 Ž4 Ê4 Ì4 ¯5 ◘5 5 ¢5 H žH H ÐH ÒH @I BI pI ″I →J TJ
ÐK ÒK ↑L -L .L 6L >L TL pL œL ÌL ÎL úL üL þL M ¶M ┬M ↑M 8M
<M óèóÜóèóèóèóèóèóèóèË¼óè°óèË¼óèóèó¯ó¡ó-óèóŠó-ó-óèó-óè-ó- ┤┴h/OŒ ┬hå;Ó CJ
aJ ,◘┌¶┬hå;Ó CJ aJ o(┐,◘ →┴h/OŒ ┬h@%ù 5◘ CJ \◘ aJ ¶┬h◄ · CJ aJ
o(┐,◘ └U◘┌ ┴h/OŒ ┬h@%ù 5◘ >*┌CJ \◘ aJ ┴h/OŒ ┬h@%ù 5◘ >*┌CJ \◘ aJ
,◘ ┤┴h/OŒ ┬hÐ┐¢ CJ aJ ,◘┌¶┴h/OŒ ┬h@%ù CJ aJ ┤┴h/OŒ ┬h@%ù CJ aJ ,◘ 6┤

5

H

←

#

)

¶

I

←

#

*

1

!

1

↑

L

A

%

%

1

)

‼

L

」

L

#

→

#

)

1

B

←

#

@

G

@

@

5

"

#

H

1

¶

←

#

*

→

#

‼

L

#

@

←

G

"

#

→

#

#

"

"

C

¶

I

→

#

#

#

1

¶

#

1

H

D

←

A

%

¶

I

#

1

↕

」

L

#

#

A

%

"

↑

L

Balance Scorecard ┌

#

→

#

#

#

@

←

%

5

H

"

A

←

%

Г

#

1

↕

I

#

1

↕

⊥

@

A

%

5

!

Г

#

」

!

@

←

G

C

#

→

#

!

Г

#

→

#

#

B

」

#

#

Г

#

A

#

⊥

%

¶

@

」

」

#

@

*

Г

#

*

H

*

#

#

⊥

%

¶

A

%

#

←

#

*

1

!

1

↑

L

Г

#

*

H

*

#

@

H

#

→

#

#

@

←

G

⊥

I

B

¶

"

→

#

#

"

"

C

I

1

→

」

L

#

⊥

H

F

1

I

」

#

1

#

1

*

A

%

@

D

¶

I

A

H

*

⊤

→

1

#

!

"

%

1

"

↑

#

#

!

(

*

⊥

#

L

B

」

#

#

M B A ┐

!

"

%

1

"

@

)

⊥

#

(

*

⊥

#

L

!

"

%

1

"

#

!

」

A

*

!

」

!

#

」

I

A

%

⊥

*

#

#

!

←

B

⊥

#

@

」

!

5

A

H

←

#

@

(

D

"

¶

"

L

A

→

」

L

5

#

L

5

*

←

#

L

⊥

%

H

!

←

@

!

⊥

L

D

"

→

#

)

1

H

(

"

D

"

1

¶

( !

)  Г

#

D

I

H

"

%

⊥

A

H

←

#

@

(

D

"

#

D

I

」

#

%

#

!

1

↕

*

1

」

!

A

%

*

1

*

¶

#

@

←

G

⊥

I

←

#

1

⊥

#

( 2 5 2 6 - 2 5 4 4 )

I

1

¶

#

1

H

D

←

(

"

L

1

↕

↑

#

%

*

⊥

A

%

←

B

⊥

#

@

」

!

5

A

H

←

#

@

(

D

"

+

1

I

%

H

!

↑

#

#

"

A

%

#

⊥

%

¶

@

!

G

¶

%

*

⊥

( C

←

#

@

(

A

%

⊥

H

←

#

@

(

)

→

#

)

1

⊥

*

#

#

!

←

B

⊥

#

@

」

!

5

1

%

D

"

1

¶

( !

)

I

1

¶

#

H

"

←



→

1

⊥

#

#

⊥

%

¶

A

%

@

」

#

L

#

⊥

%

¶

→

#

)

1

⊥

*

#

#

!

←

B

⊥

#

@

」

!

5

1

%

D

"

1

¶

( !

)　　Γ

#

#

!

#

#

!

#

!

1

#

H

"

A

H

←

#

@

(

D

"

I

1

¶

#

*

!

」

!

#

」

I

A

%

⊥

*

#

#

!

←

B

⊥

#

@

」

!

5

D

"

5

H

←

#

)

#

*

H

*

#

A

%

←

#

*

1

!

1

↑

L

B

*

→

#

)

1

5

H

←

#

)

←

#

*

1

!

1

↑

L

@

#

*

B

I

1

¶

1

1

"

/

I

*

H

H

A

%

I

1

¶

#

*

1

*

⊤

5

B

#

1

(

L

@

G

@

@

」

←

#

@

(

5

H

←

H

←

#

*

#

@

/

@

I

I

5

H

→

#

#

B

」

#

#

C

B

」

#

#

」

L

#

#

A

%

@

)

⊥

#

A

H

*

←

#

⊥

A

%

C

B

」

#

#

*

1

」

‼

#

#

!

#

1

↕

@

!

A

#

H

"

1

H

@

%

C

」

I

@

@

5

"

A

←

」

←

#

1

⊥

#

(

)

Master of Management, SASIN Graduate Institute of Business Administration -

1

)

#

(

*

⊥

#

L

→

1

‼

⊥

( @

5

"

#

⊥

"

!

)

,

%

#

‼

L

!

"

%

1

"

1

"

#

1

"

@

#

H

%

H

#

⊥

%

¶

*

#

1

→

@

」

#

H

1

#

I

#

←

%

*

⊥

←

#

@

(

⊥

%

5

C

←

#

@

(

D

"

B

¶

"

*

1

H

I

#

H

*

!

」

!

I

%

⊥

@

」

#

H

1

#

I

#

←

%

*

⊥

←

#

@

(

⊥

%

5

A

%

%

H

!

⊥

*

#

#

!

%

*

⊥

*

⊥

*

#

#

!

A

H

←

#

@

(

D

"

C

←

5

2538 г

#

→

#

#

1

"

@

#

H

%

H

#

"

"

⊥

%

¶

*

」

I

%

*

⊥

←

#

@

(

D

"

C

!

」

"

B

#

←

⊥

1

A

%

#

C

⊥

I

#

H

!

1

→

」

‼

‼

"

(

*

⊥

#

L

A

%

#

→

1

5

,

%

#

‼

L

!

"

%

1

"

B

¶

"

*

1

H

I

%

H

!

⊥

*

#

#

!

%

*

⊥

*

⊥

*

#

#

!

A

H

←

#

@

(

D

"

C

←

5

2 5 4 4 ←

#

1

⊥

#

→

#

!

Practical Way to Improve Productivity As A Consultant, Japan Productivity Center for Socio-Economic Development and Thailand Productivity Institute - Organizational Assessor, Thailand Productivity Institute Job Suitability and Competency Profiling System, Harrison Innerview Strategic Planning, Chulalongkorn University Balanced Scorecard/KPI, Thammarsart University Grid Instructor Preparation Course (Leadership, Change Management and Teamwork), Grid Thailand Institute Information Mapping Instructor Preparation Course, Tactics-Information Mapping, Inc. Mindset Change Program, Thammasart University Exporter Preparation Courses, Department of Export Promotion, etc. ----------

H

!

*

%

"

↑

」

!

@

5

"

#

⊥

#

L

*

⊤

5

H

⊥

¶

⊥

H

B

#

0 1  3 0 2  1 9 9 9 ←

#

*

→

#

‼

L

5

H

*

」

1

←

#

*

→

#

‼

L

H

1 5 ←

5

→

#

)

1

1

I

A

%

5

H

←

#

)

B

」

#

#

*

」

1

」

#

1

#

1

*

A

%

」

@

¶

1

#

"

%

@

5

"

¶

¶

1

⊥

H

D

←

5

I

B

」

#

#

¶

I

5

←

#

)

C

←

1

→

1

5

H

←

#

)

A

%

I

1

¶

#

B

」

#

#

#

1

¶

B

」

#

*

#

I

」

L

#

A

%

#

→

→

#

1

"

#

→

」

」

%

–

」

L

#

*

H

*

#

!

%

A

H

←

#

@

(

D

"

5

H

←

#

)

A

%

I

1

¶

#

B

」

#

#

#

1

↕

」

L

#

#

1

¶

B

」

#

*

#

I

」

L

#

A

%

#

→

→

#

1

"

#

→

」

」

%

→

#

)

1

%

⊥

D

I

1

¶

( !

)

5

H

←

#

)

A

%

I

1

¶

#

B

」

#

#

#

1

↕

#

→

→

#

→

#

#

%

*

1

!

$

↑

L

→

#

)

1

1

↑

‼

"

L

1

¶

5

H

←

#

)

A

%

"

#

C

#

1

¶

⊥

I

A

→

→

#

←

→

1

⊥

#

→

→

F a s t  T r a c k
*

1

」

‼

#

#

!

#

I

#

#

%

@

#

( 「

) B

」

#

#

¶

I

5

H

←

#

)

5

H

H

!

5

H

←

#

)

A

%

I

1

¶

#

B

」

#

#

#

1

↕

」

!

*

!

#

⊤

%

1

( C o m p e t e n c y )
→

#

)

1

←

@

!

⊥

L

」

#

%

1

¶

( !

)

5

H

←

#

)

A

%

I

1

¶

#

B

」

#

#

#

1

↕

*

1

"

1

(

L

A

%

1

↕

↑

#

#

!

」

L

#

→

#

)

1

#

L

( ←

#

@

(

D

"

)

1

¶

5

H

←

#

)

A

%

I

1

¶

#

B

」

#

#

#

1

↕

⊥

I

A

→

→

#

→

#

#

%

*

1

!

$

↑

L

H

#

←

#

@

!

%

#

"

→

」

」

%

*

1

」

‼

#

#

!

#

I

#

#

%

@

#

( 「

)

5

H

←

#

)

A

%

I

1

¶

#

B

」

#

#

#

←

#

@

!

#

→

→

#

→

#

#

#

1

"

#

→

」

」

%

→

#

)

1

#

D

"

」

!

@

⊥

#

L

A

¶

L

@

#

L

*

@

*

1

¶

C

@

」

#

↑

」

#

#

D

"

5

H

←

#

)

A

%

I

1

¶

#

B

」

#

#

#

1

↕

#

→

→

#

←

#

@

!

(

1

"

↑

」

#

@

H

#

@

)

⊥

#

A

%

*

#

‼

L

5

H

←

#

)

B

」

#

#

#

1

↕

」

!

*

!

#

⊤

%

1

A

%

」

!

*

!

#

⊤

@

(Core and Functional Competency) *

1

」

‼

#

#

!

#

1

→

⊥

%

¶

%

1

#

1

"

L

( 「

%

⊥

)

5

H

←

#

)

B

」

#

#

#

1

↕

」

!

*

!

#

⊤

%

1

(Core Competency) ┌

%

H

!

→

#

)

1

1

⊥

#

←

#

*

→

#

‼

L

#

@

←

G

"

#

→

#

#

"

"

C

¶

I

→

#

#

#

1

¶

#

1

H

D

←

#

→

#

#

↑

#

#

⊥

%

¶

A

%

#

1

¶

#

#

1

"

#

!

)

"

L

#

A

%

"

↑

L

A

%

A

#

←



→

1

⊥

#

A

#

⊥

%

¶

#

A

→

→

B

」

#

*

#

I

@

@

¶

B a l a n c e  S c o r e  C a r d  @

←

G

⊥

I

B

¶

"

→

#

#

"

"

C

I

1

→

」

L

#

⊥

H

F

1

I

」

#

1

#

1

*

A

%

@

D

¶

I

A

H

!

"

%

1

"

↑

#

#

!

(

*

⊥

#

L

*

⊤

→

1

#

←

@

%

I

→

#

)

1

(

#

L

←

@

#

1

H

B

」

#

#

A P E C - I B I S *

⊤

→

1

@

H

!

%

%

⊥

A

H

⊥

@

←

G

⊥

I

←

#

1

⊥

#

( 2 5 3 4 - 2 5 4 7 )

5

H

←

#

)

→

#

)

1

'

1

*

1

D

A

( ←

#

@

(

D

"

)

1

¶

I

1

¶

#

#

」

I

⊥

H

←

#

@

(

→

#

)

1

*

"

!

⊥

*

#

#

!

1

*

¶

D

1

¶

@

」

#

@

!

⊥

L

D

"

I

1

¶

#

"

⊥

H

←

#

@

(

→

#

)

1

*

"

!

⊥

*

#

#

!

1

*

¶

D

1

¶

@

」

#

@

!

⊥

L

D

"

'

(

#

」

!

@

⊥

#

L

→

#

)

1

←

@

!

⊥

L

D

"

1

¶

( !

)  '

(

#

→

#

)

1

←

@

!

⊥

L

D

"

1

¶

( !

) ←

#

1

⊥

#

(

)

'

(

#

#

!

(

*

⊥

#

L

→

1

⊥

*

⊤

→

1

@

」

B

B

%

"

5

#

!

@

%

I

@

I

」

‼

#

%

¶

#

→

1

Master of Industrial Engineering and Management, AIT →

#

#

↑

#

!

→

1

‼

⊥

!

"

%

1

"

↑

#

#

!

(

*

⊥

#

L

P h . D .  C a n d i d a t e  *

Development Administration
(International)
*

⊤

→

1

→

1

‼

⊥

1

↕

→

#

#

(

*

⊥

#

L

⊥

<M `M bM zM †M ÀM ÂM þM N ↕N ¶N 4N 8N zN |N ²N ´N 6O 8O
−P ◘P "P $P êP ìP LQ NQ HR JR TR VR →S S BT PT ^T `T ~T €T
¶U €U ,U ’U ”U ´U ¶U ¸U FV JV ZW \W ŒW ŽW (X ,X 4Y 6Y XY ZY
┘Z ◘Z ˆZ ŠZ d\ f\ Š\ Œ\ óèÝÔóÝóèÝèóÝóèÃ´óèóèóèóèóèóèóèóèóÝóèÃ´èóèÃ´ó©èó
èóèóèóèóèÃ´èóèóèóèó ¶┬h²,R CJ aJ o(┐,◘ ┴h/OŒ ┬h@%ù 5◘ >*┌CJ \◘ aJ
┴h/OŒ ┬h@%ù 5◘ >*┌CJ \◘ aJ ,◘ ◄┬hå;Ó CJ aJ ,◘┌¶┬hå;Ó CJ aJ
o(┐,◘ ¶┴h/OŒ ┬h@%ù CJ aJ ┤┴h/OŒ ┬h@%ù CJ aJ
,◘ B$P ìP NQ ªQ VR S `T €T ¶U ,U ”U \W 6Y ZY &Z ŒZ −[ Ž[ è[
F\ →] ÷ ÷ ÷ ÷ ÷ ï
æ ÷ ÷ æ ÷ ÷
æ Î Î Á - -
- - ‼
&
F^ Æ┘┌h┌

„€þ¤„y└]„€þ^„y└gd²,R

„€þ¤„9ı]„€þ^„9ıgd²,R ┤
&
F^ Æ┘┌h┌

„€þ¨„Ð┐◀„Aÿ]„€þ^„Ð┐`„Aÿgd²,R ◘ ‼¤x ¶¤x gd²,R ◘
&
Fa gdå;Ó ◘
&
Fa gd²,R ¶Œ\ è\ ê\ ¨^ ì^ î^ ð^ ◘_
_ <_ >_ X_ Z_ d_ |_ ª_ ¬_ Ì_ Î_ š` œ` Ø` Ú` ®a °a ’b ”b žb ¢
b Jc Lc ²c Èc ↑d →d Td Vd ¾d Ød ↑e →e $e (e Đe Òe äe èe òe ô
e îf ðf ôf øf
h

h ¼h ¾h 8i zi Æi Èi Îi Òi
j Dj hj jj žj Fk õéõéõÚÉÚéõÉÚéõÉ°éõéõÉ°éõéõéõéõéõéõÉ°éõéõéõéõéõé

h ë ë ë Þ _ Î _ É
À À · À _
À § § § §
◘
&
Fa gd²,R ◘
&
F` gd²,R ◘ ◀„Ð┐`„Ð┐gd²,R ◘ ‼¤x ¶¤x gd²,R ┘ gd²,R ¤ └$┌

„€þ¤„◄┐]„€þ^„◄┐a$┌gd²,R

„€þ¤„◄┐]„€þ^„◄┐gd²,R ‼
&
F^ Æ┘┌h┌

„€þ¤„yˡ]„€þ^„yˡgd²,R ‼

h ¾h Òi jj žj šm Òm 2n Đn ho Òo &p Fp Òp <q ”q Pr Rr Žr r ’
r ”r ÷ ÷ ÷ î Þ î
÷ ÷ ÷ ÷ ÷ î
÷ ÷ ÷ ÷ Ñ Á
¼ Ñ ¼ ˩ gd²,R ¤ ˩$˩

„€þ¤„◄┐]„€þ^„◄┐a$┌gd²,R

„€þ¤„◀┐]„€þ^„◀┐gd²,R ┼
&
Fa ¤„
└‼¤x ¶¤x ^„
└gd²,R ◘ ‼¤x ¶¤x gd²,R ◘
&
Fa gd²,R ┴Fk Hk ôk →l Bm Vm ˜m šm Àm Äm Êm Îm Đm Òm

n ┼n "n &n 0n 2n În Đn fo ho Âo Äo Îo Òo ┬p ↑p "p $p &p Dp F
p Đp <q ’q ´q ¾q ¶r Pr Rr Œr Žr r ’r ”r –
r žr r óçÜçÜçÎ½®½®½®çÜçÜçÜçÜçÜçÜçÜçÜçÜç½®çÜçÜçÜçÜçÜ Ü Ü•„ !└j ┴h
™
┬h™
0J┤ CJ U◘┌aJ ¶┴h/OŒ ┬h56‡ CJ aJ →┴h/OŒ ┬h@%ù 5◘ CJ \◘ aJ
┴h/OŒ ┬h@%ù 5◘ >*┌CJ \◘ aJ ┴h/OŒ ┬h@%ù 5◘ >*┌CJ \◘ aJ
,◘ →┴h/OŒ ┬h@%ù >*┌CJ aJ ,◘ ¶┴h/OŒ ┬h@%ù CJ aJ ┤┴h/OŒ ┬h@%ù CJ aJ
,◘┌┤┴h/OŒ ┬h@%ù >*┌CJ aJ 2”r –
r šr œr žr Àr Âr Är Ær Èr Êr ú í ú ä
Ü Ú Ú Ú Ú ä

┌ •├ └$┌a$┌gd™

◘ ◄„Đ┐`„Đ┐gd²,R

¤„ |◀„Ð┐^„ |`„Ð┐gd²,R ┘ gd²,R
r ¬r ®r ¼r ¾r Àr Âr Är Ær Èr Êr óâÓâÈÄÀ¼¸-

¶┴h/OŒ ┬h56‡ CJ aJ ⁻┬h„oE ⁻┬hzHŽ ⁻┬h◀ · ⁻┬h™
¶┴h™
┬h™
CJ aJ ┬h◀ · 0J┤ CJ aJ mH ┘nH ┘u◘┌!└j ┴h™
┬h™
0J┤ CJ U◘┌aJ ↑┴h™
┬h™
0J┤ CJ aJ
0

09◀0┌&P┌ P‰ :p™
°Ð/
°à=!°|•"°F|# |$ |%°

¶ → ↕ ┌ œ ¤ └ └ └ └ L @ñÿ┐ L

– N o r m a l – _H-┘ CJ$ ^J└ _H-┘aJ$ mH ┘nH┘◘sH ┘tH┘◘X ┌@┌ ┐ X

H e a d i n g 1 ┬ ┌ └$┘-$┌‼¤x @& a$
_H-┘┴ 5◘ >*┌CJ$ \◘ _H-┘aJ$ Z ┐@┌ ┐ Z

## H e a d i n g  2

┐ −$┌@&┌_H-┘! 5◘ OJ┘ QJ┘ \◘ ^J┘ _H-┘mH  ┘sH  ┘u◘  b └@┌ ┐ b

### H e a d i n g  3

└ −$┌@&┐_H-┘) 5◘ CJ PJ| \◘ _H-┘aJ mH ┘nH┘◘sH ┘tH┘◘u◘ \ ┘@┌ ┐ \

H e a d i n g 4 - ┘ └$┘-$┌◀„Ð┐‼¤x @&└`„Ð┐a$
_H-┘↕ 5◘ CJ$ \◘ _H-┘aJ$ N |@┌ ┐ N

zHŽ H e a d i n g 5 | ‼¤ð ¶¤< @&┘ ¶ 5◘ 6◘ CJ→ \◘ ]◘ aJ→ N
@┌ ┐ N

Ù◘n H e a d i n g 9
‼¤ð ¶¤< @&◘ ¶ CJ⊤ OJ┐ QJ┐ ^J┐ aJ⊤ D A@òÿ¡ D

Г Т D e f a u l t P a r a g r a p h F o n t V i@óÿ³ V

T a b l e  N o r m a l  :V
┤ö└ 4Ö– ┌│└ 4Ö– ┌
└l aö└ ┐
( k ôÿÁ ( ┌ • N o L i s t ┐

h P@┌ ò h

B o d y  T e x t  2 ↑ ☼ └$└ Æ| ┌n┘€‼¤x a$└_H-┘ CJ _H-┘aJ mH ┘nH┘◘sH ┘tH┘◘u◘ ^ >@┌ ┐┌^

# Title

┼ └$┌a$┌_H-┘- 5◘ CJ OJ⁻ PJ QJ⁻ \◘ ^J⁻ _H-┘aJ mH ┘sH ┘u◘ b S@┌ ↕┌b

↕ B o d y  T e x t  I n d e n t  3 ↑ ◀ ᴸ$ᴸ◀„Ð┐‼¤x `„Ð┐a$ᴸ_H-┘

CJ$ _H-┘aJ$ ^ C@┌ "┌^

┼ B o d y  T e x t  I n d e n t  ↑ ↕ └$┘☼„p◘‼¤x ^„p◘a$  _H-┘

CJ$ _H-┘aJ$ \ R@┌ 2┌\

↕ B o d y  T e x t  I n d e n t  2  ↕ ‼ ◄„Ð┐‼¤x `„Ð┐_H-┘

CJ$ _H-┘aJ$ H B@┌ B┌H

B o d y  T e x t  ┼ ¶ └$┘‼¤x a$ _H-┘

CJ$ _H-┘aJ$ j š ³ S┌j

P)R
T a b l e
G r i d 7 :V┴ ‼Ö0 ÿ┘┌ ÿ┘┌ ÿ┘┌ ÿ┘┌ ÿ┘┌ ÿ┘┌ ┐ ┴ P -
@┌ b┌P

@%ù − H e a d e r ┬ Æ◘ ┐9┼r ┌┐ CJ OJ● PJ QJ● ^J● aJ tH
┘. )@¢ q┌.

@%ù
P a g e  N u m b e r  V þOr ,rV

@%ù
@

I

@

#

H

↑

„,┌]„,┌ CJ OJ◘ PJ QJ◘ ^J◘ aJ tH ┘4 @┌ ’┌4

™

– F o o t e r ├ Æ◘ ┐à┼À!┌┐ ┌ , ÿÿÿÿ ┌ ÿÿÿÿ ┌
┌ ┘ ◘ÿÿ , – „ ÿÿÿÿ

H □ » ¼ ½ ¾ ¿ À Á Â Ã Ä Å Æ Ç È É Ê Ë Ì
Í Î Ï ð /┌ G┌ ¿┌ Þ┌ K┐ Ç┐ <└ µ└ D┘ Ô┘ ò┘ ì| ð• e◘ □◘ ↕
Ð
Ã
Ý

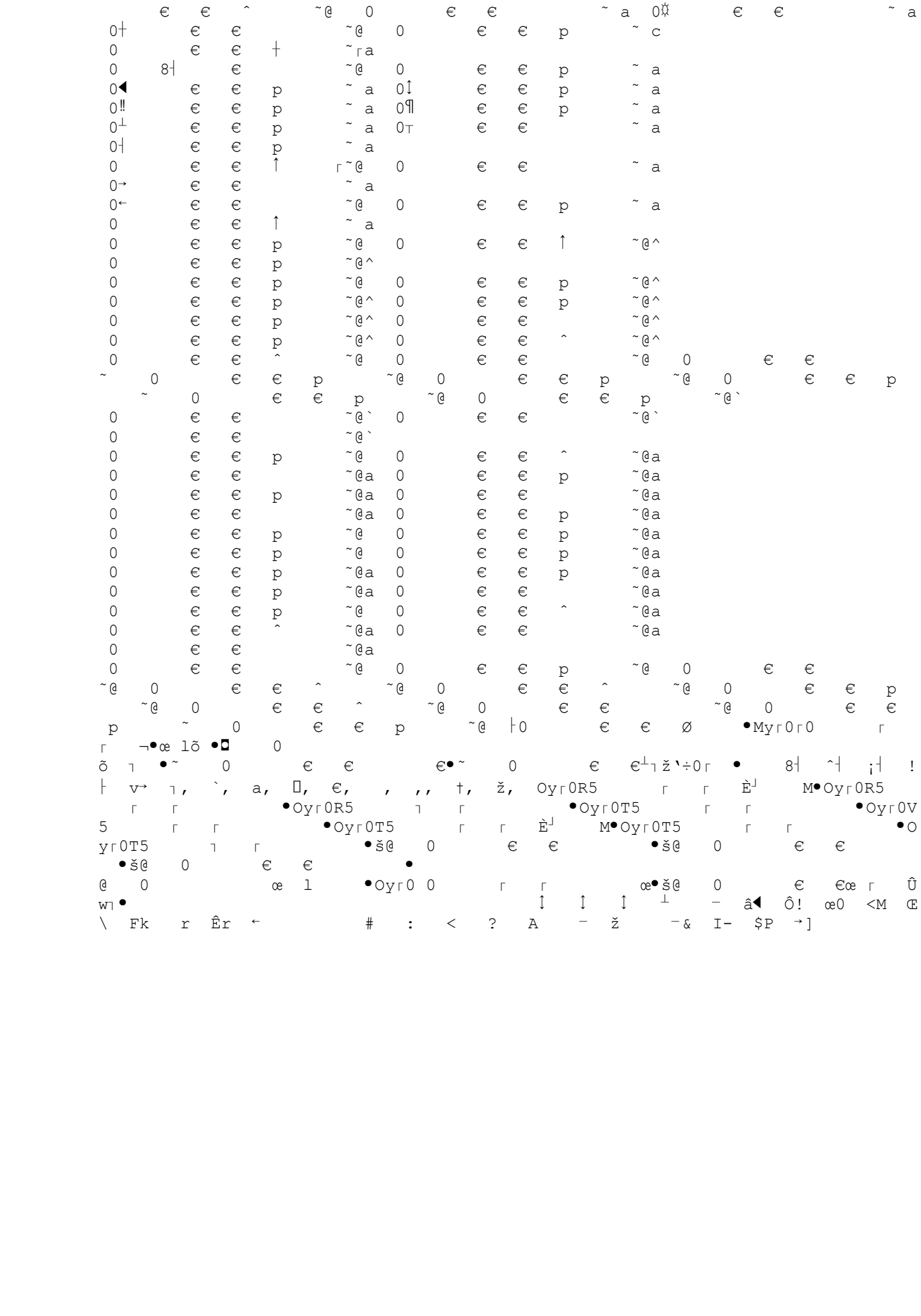
]



┼ (┼ V┼ œ┼ ç┼ )◀ 9◀ v◀ Ô◀ ñ◀ −↕ -↕ C↕ `↕ €↕ ³↕ ê↕
‼ H‼ I‼ g‼ ‹‼ ½‼ Õ‼ ^¶ }¶ ç¶ [┴ ß┴ a┬ Í┬ ë┬ 8┤ ^┤ ¡┤ !├ v→ ’
→ Ô→ J← ®← ß←  c Æ h x Â ù ┐- æ- Ó å K ~ » ÿ
,! [! Å! →" H" ‹" Œ" ¯" ×" ö"



€ € † ˜a 0 € € p ˜a 0

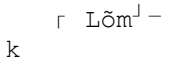


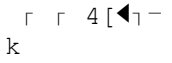
h ”r Êr - ! " ; = > @ – Èr • ¤ ⊥ ‼¡¶ÿ•€¤
ðð ¯ð↑ ┐◘ ┐

┌ ┌ O ┌ð° 2 •ð$ └┘Ä
Iñ‹¼a^Øœw¯ÈJŠ÷ÿ ê
ÿÿÿÿ 2 •ð$ └┘~ÿ□~├4÷↑↑…^ep^m
ÿ E
ÿÿÿÿ " •ð$ ┐┘¬Z™&âõÜ°½¾
M¾‹ÿ CÔ ÿÿÿÿ 2 •ð$ └┘ÀF£^š†À·mLð←•ø5‼ÿ Z┘ ÿÿÿÿ @ -ñ† ÿÿ ÿÿÿ
ÿ€€€ ÷ ┼ ☼ ┐ð′ ┼ ◘ð◘ ┌

S

ð- ¿ ┌ ┼ Ë ┌ ÿ ┌ ◘ ┘ └ ?└ ┌ ┌ ◀ð┘ ┌ , ÿÿ┼ – k





┌ ┌ d, ¯

k

┌ Ì`← ¯ k

┌ ┌ ´ïm┘–

k

┌ ┌ œ↑┴┐− ☼k

┌ ┌ ┘Á┴┐– ┼k

┌ lÂ┴┐– ◀k

┌ ┌ ℂ¼┴┐ − ↕k

┌ ┌ äw↨┐– ‼k

┌ \¿┴┐- ¶k

┌ ┌ L®┴┐– ┴k

┌ ┌ œ¿┴┐– ┬k

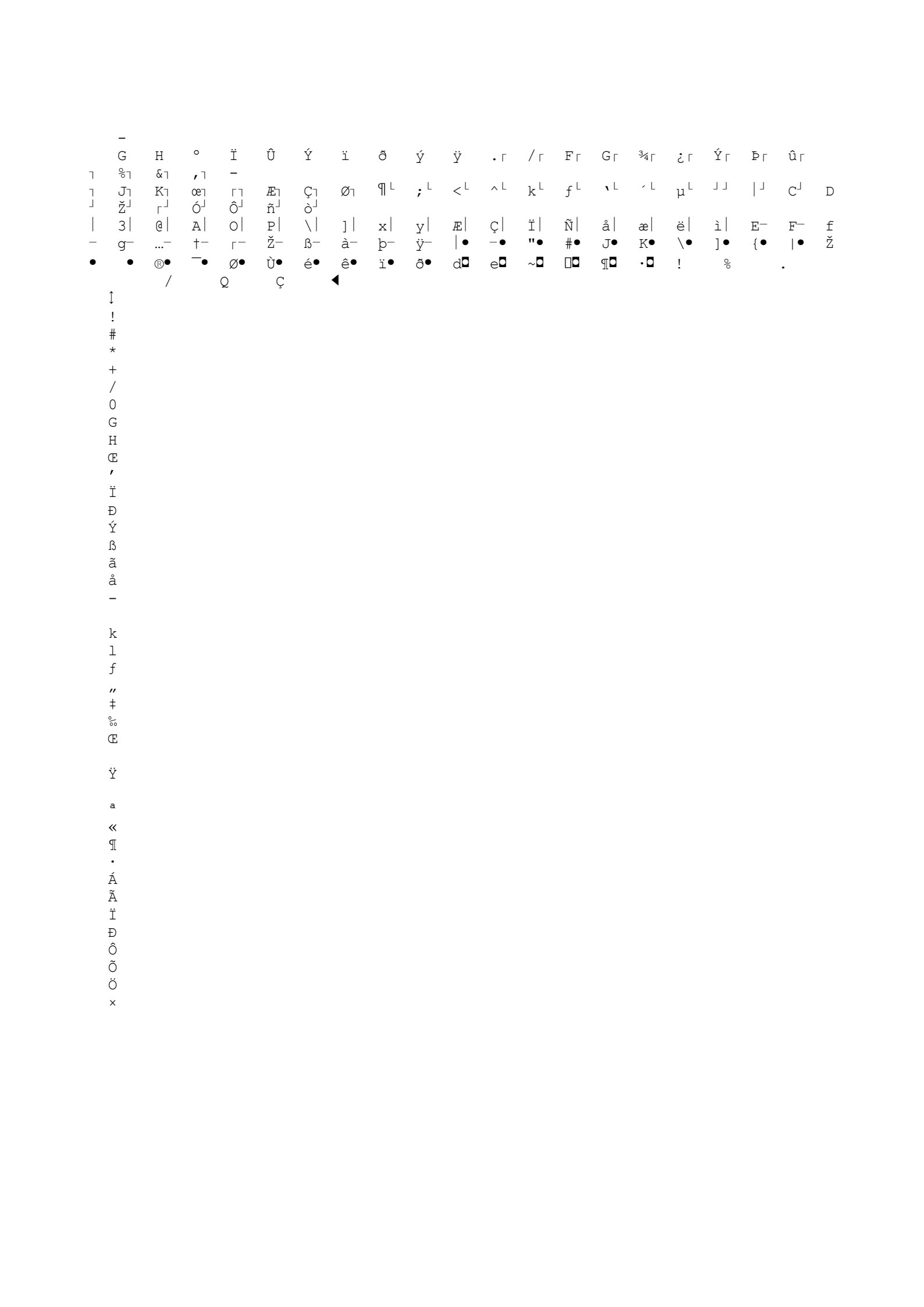
┌ ÔÃ┴┐- ┤k

┌ ┌ ô½┴┐− ↑k

ㄱ

┌ ⌑ └ 9 ┼ *€urn:schemas-microsoft-com:office:smarttags|€place €= ⌑ *€urn:schemas-microsoft-com:office:smarttags €PlaceName €=

*€urn:schemas-microsoft-com:office:smarttags €PlaceType €



!

€

¼

½

Û

Ý

é

ê

î

ï

C E S T Z ` ¨ © í î \

]

m

n

r

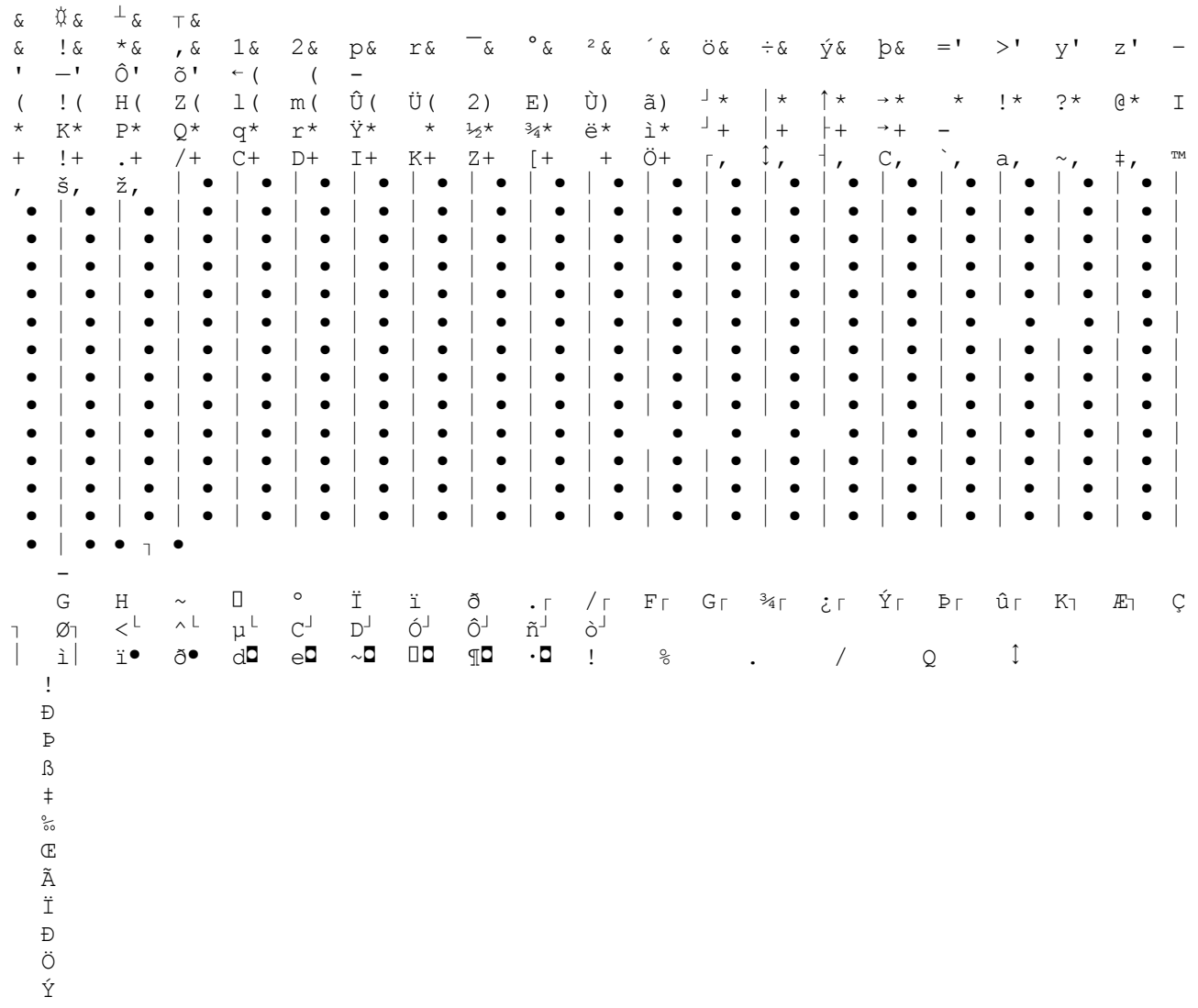
s

☼ ☼ ☼
☼

✡ ┤✡ ↑✡ ✡ ✡ N✡ O✡ é✡ ê✡ ┼

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ┼ | '┼ | (┼ | U┼ | V┼ | ~┼ | □┼ | •┼ | –┼ | ›┼ | œ┼ | à┼ | á┼ | æ┼ | ç┼ | | | | | | |
| ◀ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ◀ | "◀ | #◀ | 8◀ | 9◀ | u◀ | †◀ | ‹◀ | ·◀ | æ◀ | è◀ | ï◀ | ¥↕ | «↕ | ¬↕ | ²↕ | I‼ | f‼ | g‼ | s‼ | u |
| ‼ | Š‼ | ‹‼ | ˜‼ | š‼ | ¼‼ | ½‼ | Ô‼ | Õ‼ | ä‼ | ç‼ | ]¶ | ^¶ | ¦¶ | }¶ | °¶ | ±¶ | Ç¶ | È¶ | ×¶ | Ø |
| ¶ | à¶ | á¶ | æ¶ | ç¶ | 1⊥ | 2⊥ | 3⊥ | 4⊥ | 5⊥ | 6⊥ | 9⊥ | :⊥ | Z⊥ | [⊥ | ¡⊥ | ¢⊥ | Ö⊥ | ×⊥ | Ü⊥ | ß |
| ⊥ | ┬ | -┬ | `┬ | a┬ | œ┬ | ¯┬ | Ì┬ | Í┬ | ê┬ | ë┬ | ├┤ | →┤ | 7┤ | 8┤ | k┤ | l┤ | ‡┤ | ^┤ | ┤ | ¡ |
| ┤ | Ø┤ | Ù┤ | ð┤ | ┐↑ | a↑ | b↑ | | | | | | | | | | | | | | |
| ├ | !├ | D├ | G├ | O├ | S├ | p├ | q├ | …├ | †├ | ž├ | Ÿ├ | µ├ | ¸├ | Â├ | Ä├ | Ô├ | Ö├ | è├ | õ├ | ↑ |
| → | →→ | 7→ | B→ | R→ | T→ | u→ | v→ | ‘→ | ’→ | Ó→ | Ô→ | ;← | <← | I← | J← | -← | ®← | Þ← | ß← | \ |
| | ] | b | c | Å | Æ | Y | ` | g | h | w | Â | ø | ù | ⌜- | ⌝- | ↕- | ¶- | O- | P- | [ |
| - | ]- | ›- | œ- | å- | æ- | þ- | ÿ- | L | N | Ò | Ó | ä | õ | þ | ‼! | | | | | |
| ! | D! | O! | 2" | <" | Œ" | ®" | °" | ¼" | ¾" | Ö" | ×" | ä" | æ" | ê" | ö" | # | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| # | -# | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| # | …# | †# | ¤# | ¥# | î# | ï# | ¤$ | ┼$ | T$ | U$ | p$ | q$ | $ | ,$ | ‡$ | ‰$ | Ì$ | Í$ | Ý$ | Þ |
| $ | ◀% | % | D% | E% | b% | c% | —% | ¥% | «% | ¬% | Ä% | Å% | Ê% | Ì% | | | | | | |



é

ê

S T Z ]

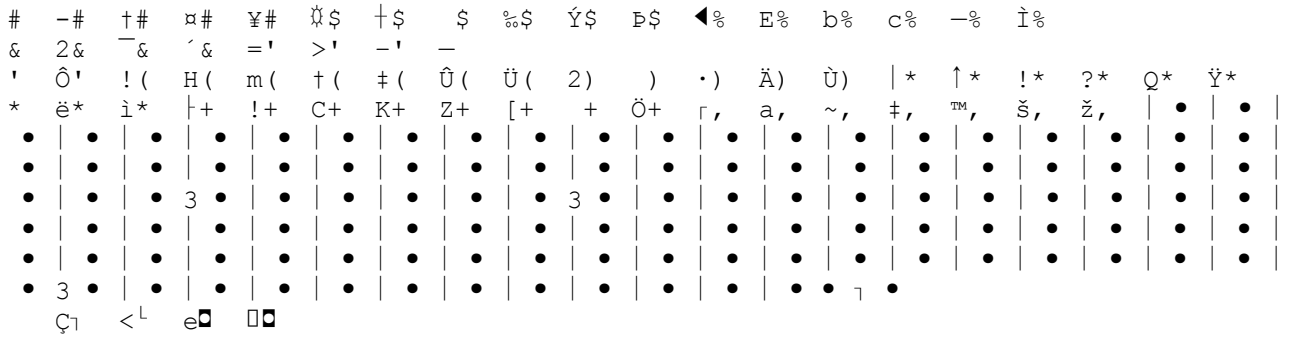
m

n

☼ ☼ ☼
☼

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ┼ | '┼ | (┼ | U┼ | V┼ | ›┼ | œ┼ | æ┼ | ç┼ | (◀ | )◀ | 8◀ | 9◀ | u◀ | Ô◀ | æ◀ | è◀ | ð◀ | I‼ | f‼ | g |
| ‼ | Š‼ | ‹ ‼ | ¼‼ | ½‼ | Ô‼ | Õ‼ | ä‼ | ;¶ | ]¶ | ^¶ | |¶ | }¶ | æ¶ | ç¶ | Z┴ | [┴ | Ö┴ | ß┴ | `┬ | a |
| ┬ | œ┬ | Í┬ | ê┬ | ë┬ | 7┤ | 8┤ | ‡┤ | ^┤ | ┤ | ¡┤ | Ø┤ | Ù┤ | ð┤ | !├ | O├ | v→ | '→ | ′→ | Ó→ | Ô |
| → | ;← | <← | I← | J← | -← | ®← | Þ← | ß← | | | | | | | | | | | | |

\ ] b c Å Æ g h w Â ø ù ┌- ┐- ‼- æ- þ- Ó ä-
Œ" ®" °" Ö" ×" ê" ö" #



┼ (┼ )◀ 9◀ v◀ ñ◀ ê↕
‼ ^┤ ¡┤ v→ ′→ h x ù ┐- Ó å ~ » ÿ
[! →" H" m( ‡( |* !* K+ [+ Ö+ †, ‡, ™, š, ž, | • | • | •

öÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤┼ !Fî1┌ ─┘ÿ¤ ┌ æT22┌ ─┘ÿ¤ ┌ ï-`
3¤™H→ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤┼ ─Rn3^9(Zÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤┼ Ç>"3
 ─┘ÿ¤ ┌ N
í4¤ ─┘ÿ¤ ┌ §nñ6¤ ─┘ÿ¤ ┌ }0¶7dt↑Ìÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤
┼ Ä←8
 ─┘ÿ¤ ┌ Ø→È8|↑Ð´ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤┼ ™>·:T4>^ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤┼ ¾
•Ú:²

```
Gÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤┼ ö  ┬;
 -┘ÿ¤                  ┌ ¡>n>Ô¸œêôÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤┼  v┐?ŽkÀ‡ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤  -
Kç?⁻T┐-
ÿ¤                    ┌ -#b@┌ -┘ÿ¤                  ┌ ÿ{NA¤ -┘ÿ¤                  ┌ ´3üA
4bâ$ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤┼ b#qB┌ -┘ÿ¤                  ┌  SsC
┤òžÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤  Ê>ÔD
 -┘ÿ¤                  ┌ ¥↑ÚDz┘`'ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤┼ =]ZE¤ -┘ÿ¤                  ┌ ¯
v«E┌ -┘ÿ¤                    ┌ ├{mF
 -┘ÿ¤                  ┌ ÉP-
G┘I-Vÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤┼ ÏHNGÄÿ◘zÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤┼ ‡TŽG*52¤ÿ¤                  ┌
 ÕI‼H
 -┘ÿ¤                  ┌ $N…H(ç.+ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤  |3'If[ü├ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤┼ ┬
⁻SJ┌ -┘ÿ¤                    ┌ ó┴ÕJ
 -┘ÿ¤                  ┌  %úJjø :ÿ¤                  ┌ ªU KZ,þ[ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤┼ 9
B•L4À`šÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤┼ ↑@ M┌ -┘ÿ¤                    ┌ ~#ìM
XØ€ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤┼ -gñM²X
ðÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤┼ Ô-?N¾¨⁻Ïÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤┼ Á{³N¤◘Bæÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤┼ y$¸
N^y äÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤┼ §.'P
 -┘ÿ¤                  ┌ ðV Q¤ -┘ÿ¤                  ┌ □GKR
 -┘ÿ¤                  ┌ b;mSf¤
```

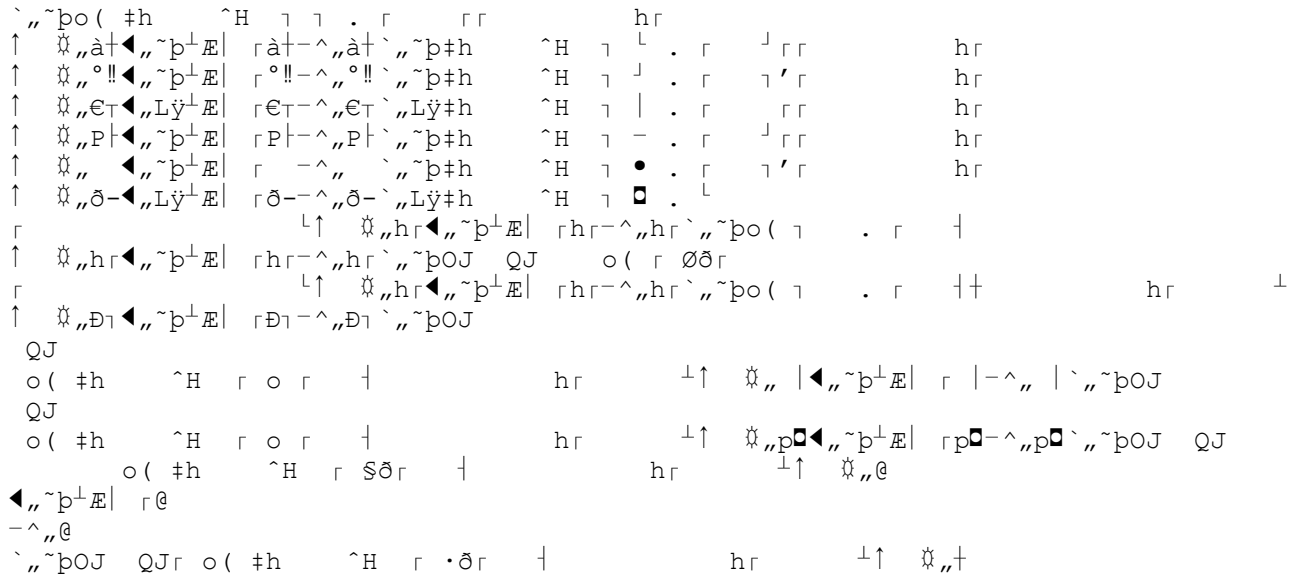
Øÿ✡ÿ✡ÿ✡ÿ✡ÿ✡ÿ✡ÿ✡ÿ✡ÿ✡ÿ✡┌ ‡l◘T┌ -┘ÿ✡ ┌ TN,UN‼ Gÿ✡ ┌ r

YUÖ2Ò%ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ ¡┴°U¶
H†ÿ¤ ┌ ”qÿU¶
H†ÿ¤ ┌ 7!ÐVŽ fíÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤

s┌ -┘ÿ¤ ┌ ûgås
-┘ÿ¤ ┌ ê┘¿t
-┘ÿ¤ ┌ ‹¶¹u¤ -┘ÿ¤ ┌ £E9v◘IØ¦ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤┼ ┴
a\w◘£`eÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ TIqx|o↕┘ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤┼ Ð-¢|
-┘ÿ¤ ┌ a0à~Šù`Hÿ¤ ┌ ¤A¬□(ËÎÚÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤┼ ‰
Z-□Hß`fÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ÿ¤ ┌
┌ └↑ ¤„h┌◀„˜þ┴Æ| ┌h┌−^„h┌`„˜þo( ┐ . ┌ ┼┌ h┌ ┼
↑ ¤„p◘◀„˜þ┴Æ| ┌p◘−^„p◘`„˜þOJ└ PJ└ QJ└ ^J└ ┐ . ┌ ┌ └↑ ¤„@
◀„˜þ┴Æ| ┌@
−^„@
`„˜þo( ┐ ┌ . ┌ ┼┌ h┌ ↑ ¤„Ä

◀„˜þ⊥Æ| ┌Ä

−^„Ä



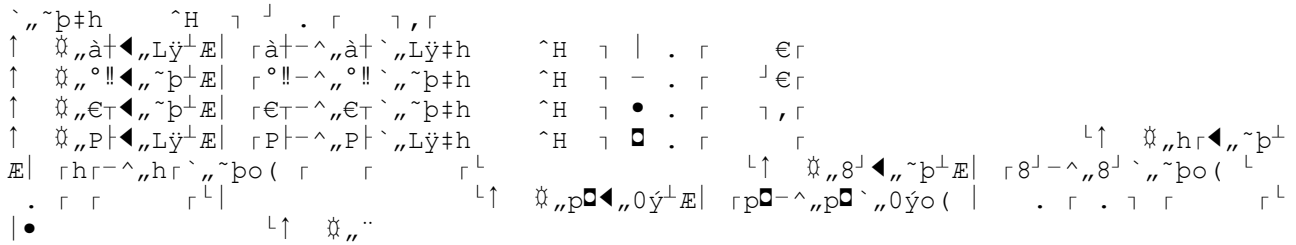
◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„à┼◄„˜þ┴Æ│ ┌à┼–^„à┼`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„°‼◄„˜þ┴Æ│ ┌°‼–^„°‼`„˜þOJ
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„€┬◄„˜þ┴Æ│ ┌€┬–^„€┬`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„Þ├◄„˜þ┴Æ│ ┌Þ├–^„Þ├`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌     ┌                └↑  ¤„Ð┐◄„˜þ┴Æ│ ┌Ð┐–^„Ð┐`„˜þo( ┐
   . ┌   ┘€┌
↑  ¤„ │◄„˜þ┴Æ│ ┌ │–^„ │`„˜þ‡h    ˆH  ┐ ┌ . ┌  ┐,┌
↑  ¤„p◘◄„Lÿ┴Æ│ ┌p◘–^„p◘`„Lÿ‡h    ˆH  ┐ ┐ . ┌    €┌
↑  ¤„@
◄„˜þ┴Æ│ ┌@
–^„@
`„˜þ‡h    ˆH  ┐ └ . ┌  ┘€┌
↑  ¤„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼



◀„Èû┴Æ| ┌¨

`„Èûo( •  . ┌ . ┐ . └ ┌  ┌└|•  └↑  ¤„x¤◄„Èû┴Æ| ┌x¤-^„x¤`„Èûo(
. ┌ . ┐ . └ . ┘ ┌  ┌└|•
└↑  ¤„°‼◄„`ú┴Æ| ┌°‼-^„°‼`„`úo(
. ┌ . ┐ . └ . ┘ . | ┌  ┌└|•
└↑  ¤„€┬◄„`ú┴Æ| ┌€┬-^„€┬`„`úo(  . ┌ . ┐ . └ . ┘ . | . - ┌  ┌└|
•
¤  └↑  ¤„¸→◄„øø┴Æ| ┌¸→-^„¸→`„øøo( ¤  . ┌ . ┐ . └ . ┘ . | . - . • ┌
┌└|•
¤◄  └↑  ¤„^ ◄„øø┴Æ| ┌^ -^„^ `„øøo( ◄  . ┌ . ┐ . └ . ┘ . | . - . • . ◘ ┌
┤┼  h┌  ┴↑  ¤„h┌◄„˜þ┴Æ| ┌h┌-^„h┌`„˜þOJ  QJ
o( ‡h  ^H  ┌ §ð┌  ┤  h┌  ├↑  ¤„D•◄„˜þ┴Æ| ┌D•-^„D•`„˜þOJ
QJ
^J
o( ‡h  ^H  ┌ o ┌  ┤  h┌  ┴↑  ¤„¶
◄„˜þ┴Æ| ┌¶
-^„¶
`„˜þOJ  QJ  o( ‡h  ^H  ┌ §ð┌  ┤  h┌  ┴↑  ¤„ä

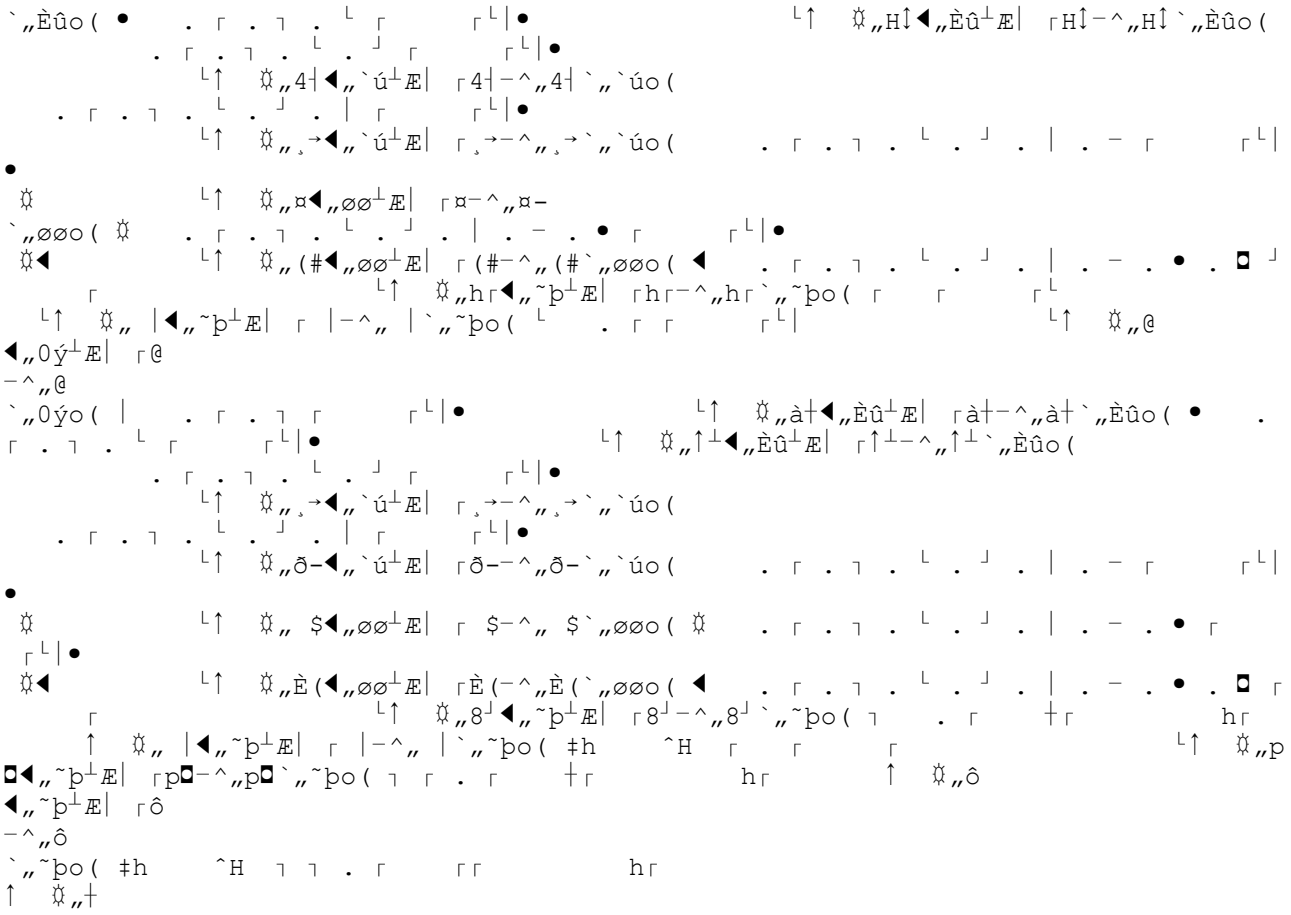
◀„˜þ⊥Æ| ┌ä

−^„ä



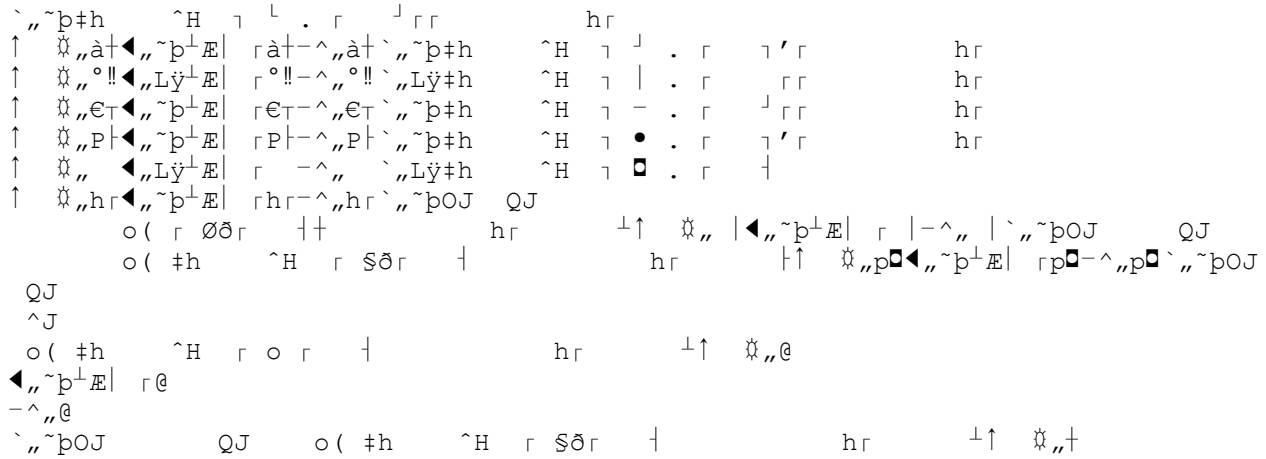
◀„ÈûÆ| ┌Ä

−^„Ä



◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

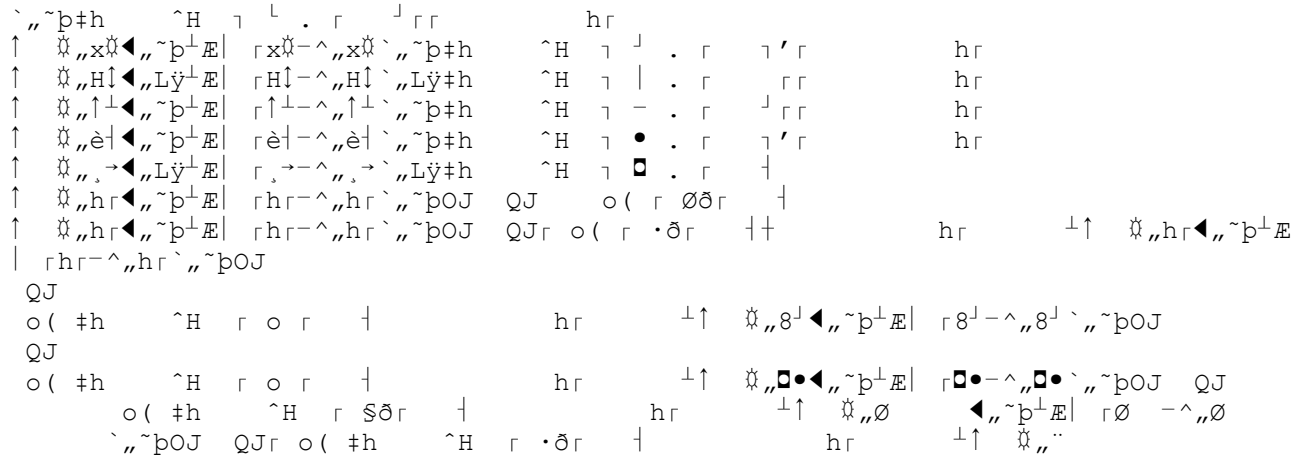


◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þOJ┌ QJ┌ o( ‡h ˆH ┌ ·ð┌ ┤ h┌ ├↑ ¤„à┼◄„˜þ┴Æ| ┌à┼–^„à┼`„˜
þOJ
QJ
^J
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ¤„°‼◄„˜þ┴Æ| ┌°‼–^„°‼`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ §ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ¤„€┬◄„˜þ┴Æ| ┌€┬–^„€┬`„˜þOJ┌
QJ┌ o( ‡h ˆH ┌ ·ð┌ ┤ h┌ ├↑ ¤„P├◄„˜þ┴Æ| ┌P├–^„P├`„˜þOJ
QJ
^J
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ¤„ ◄„˜þ┴Æ| ┌ –^„ `„˜þOJ
QJ o( ‡h ˆH ┌ §ð┌ ┼┌ h┌
↑ ¤„8┘◄„˜þ┴Æ| ┌8┘–^„8┘`„˜þ‡h ˆH ┐ . ┌ ┘┌┌ h┌
↑ ¤„◘•◄„˜þ┴Æ| ┌◘•–^„◘•`„˜þ‡h ˆH ┐ ┌ . ┌ ┐′┌ h┌
↑ ¤„Ø ◄„Lÿ┴Æ| ┌Ø –^„Ø `„Lÿ‡h ˆH ┐ ┐ . ┌ ┌┌ h┌
↑ ¤„¨

◀„˜þ⊥Æ| ┌¨



◀„˜þ⊥Æ| ┌¨

`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⌑„x⌑◀„˜þ┴Æ|  ┌x⌑-^„x⌑`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⌑„H↕◀„˜þ┴Æ|  ┌H↕-^„H↕`„˜þOJ
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⌑„↑┴◀„˜þ┴Æ|  ┌↑┴-^„↑┴`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⌑„è┤◀„˜þ┴Æ|  ┌è┤-^„è┤`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤
↑  ⌑„h┌◀„˜þ┴Æ|  ┌h┌-^„h┌`„˜þOJ  QJ┌ o( ┌ ·ð┌  ┤┼          h┌      ┴↑  ⌑„Ð┐◀„˜þ┴Æ
|  ┌Ð┐-^„Ð┐`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⌑„ |◀„˜þ┴Æ|  ┌ |-^„ |`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⌑„p◘◀„˜þ┴Æ|  ┌p◘-^„p◘`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⌑„@
◀„˜þ┴Æ|  ┌@
-^„@
`„˜þOJ  QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⌑„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„à┼◄„˜þ┴Æ| ┌à┼–^„à┼`„˜þOJ QJ
o( ‡h ^H ┌ §ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„°‼◄„˜þ┴Æ| ┌°‼–^„°‼`„˜þOJ
QJ┌ o( ‡h ^H ┌ ·ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„€┬◄„˜þ┴Æ| ┌€┬–^„€┬`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„Þ┼◄„˜þ┴Æ| ┌Þ┼–^„Þ┼`„˜þOJ QJ
o( ‡h ^H ┌ §ð┌ ┤┼ h┌ -↑ ⇳„ |◄„˜þ┴Æ| ┌ |–^„ |`„˜þB*┌O
J┌ QJ┌ o( ph ‡h ^H ┌ ·ð┌ ┤┼ h┌ -↑ ⇳„p◘◄„˜þ┴Æ| ┌p◘–^„p◘`„
˜þB*┌OJ┌ QJ┌ o( ph ‡h ^H ┌ ·ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„@
◄„˜þ┴Æ| ┌@
–^„@
`„˜þOJ QJ o( ‡h ^H ┌ §ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þOJ┌ QJ┌ o( ‡h ˆH ┌ ·ð┌ ┤ h┌ ├↑ ¤„à┼◄„˜þ┴Æ| ┌à┼-^„à┼`„˜
þOJ
QJ
^J
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ¤„°‼◄„˜þ┴Æ| ┌°‼-^„°‼`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ §ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ¤„€┬◄„˜þ┴Æ| ┌€┬-^„€┬`„˜þOJ┌
QJ┌ o( ‡h ˆH ┌ ·ð┌ ┤ h┌ ├↑ ¤„P├◄„˜þ┴Æ| ┌P├-^„P├`„˜þOJ
QJ
^J
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ¤„ ◄„˜þ┴Æ| ┌ -^„ `„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ §ð┌ ┤ └↑ ¤„Ð┐◄„˜þ┴Æ| ┌Ð┐-^„Ð┐`„˜þo( ┌
- ┌ ┤0 h┌ ┴↑ ¤„Ð┐◄„˜þ┴Æ| ┌Ð┐-^„Ð┐`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤° h┌ ┴↑ ¤„ |◄„˜þ┴Æ| ┌ |-^„ |`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤° h┌ ┴↑ ¤„p◘◄„˜þ┴Æ| ┌p◘-^„p◘`„˜þOJ
QJ o( ‡h ˆH ┌ §ð┌ ┤° h┌ ┴↑ ¤„@
◄„˜þ┴Æ| ┌@
-^„@
`„˜þOJ┌ QJ┌ o( ‡h ˆH ┌ ·ð┌ ┤° h┌ ┴↑ ¤„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤° h┌ ┴↑ ▯„à┼◄„˜þ┴Æ| ┌à┼–^„à┼`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ §ð┌ ┤° h┌ ┴↑ ▯„°‼◄„˜þ┴Æ| ┌°‼–^„°‼`„˜þOJ┌
QJ┌ o( ‡h ˆH ┌ ·ð┌ ┤° h┌ ┴↑ ▯„€┬◄„˜þ┴Æ| ┌€┬–^„€┬`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤° h┌ ┴↑ ▯„P├◄„˜þ┴Æ| ┌P├–^„P├`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ §ð┌ ┼┌ h┌ ↑ ▯„ |◄„˜þ┴Æ| ┌ |–^„ |`„˜þo( ‡
h ˆH ┌ ┌ ┌ └↑ ▯„p◘◄„˜þ┴Æ| ┌p◘–^„p◘`„˜þo( ┐ ┌ . ┌ ┼
┌ h┌ ↑ ▯„ô
◄„˜þ┴Æ| ┌ô
–^„ô
`„˜þo( ‡h ˆH ┐ ┐ . ┌ ┌┌ h┌
↑ ▯„┼

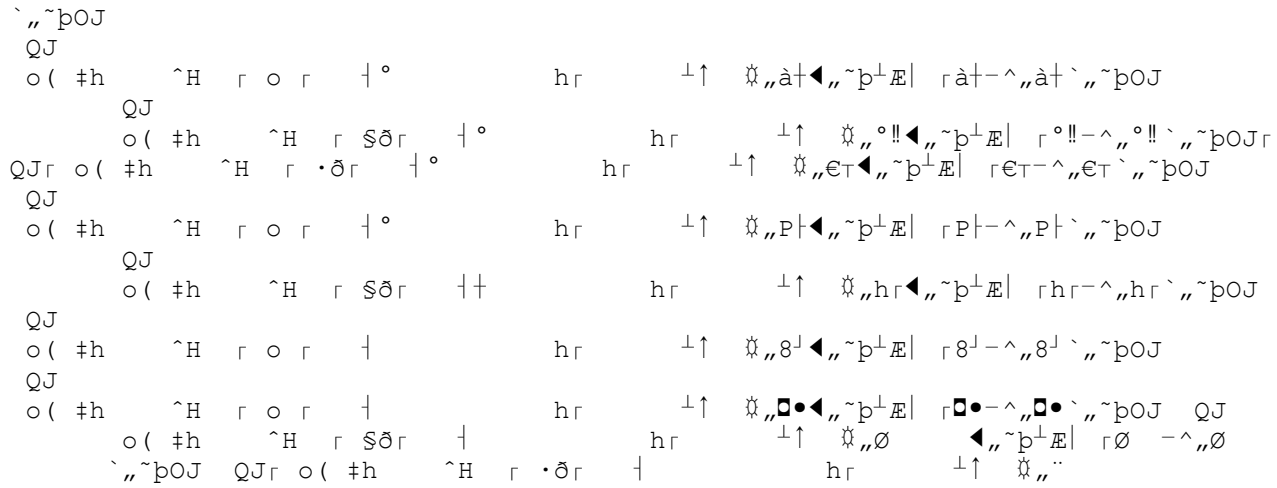
◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜Þ‡h ˆH ┐ └ . ┌ ┘┌┌ h┌
↑ ⌑„à┼◀„˜Þ┴Æ| ┌à┼–^„à┼`„˜Þ‡h ˆH ┐ ┘ . ┌ ┐′┌ h┌
↑ ⌑„°‼◀„Lÿ┴Æ| ┌°‼–^„°‼`„Lÿ‡h ˆH ┐ | . ┌ ┌┌ h┌
↑ ⌑„€┬◀„˜Þ┴Æ| ┌€┬–^„€┬`„˜Þ‡h ˆH ┐ ¯ . ┌ ┘┌┌ h┌
↑ ⌑„P├◀„˜Þ┴Æ| ┌P├–^„P├`„˜Þ‡h ˆH ┐ • . ┌ ┐′┌ h┌
↑ ⌑„ ◀„Lÿ┴Æ| ┌ –^„
`„Lÿ‡h ˆH ┐ ◘ . ┌ ┼0 h┌ ┴↑ ⌑„Ð┐◀„˜Þ┴Æ| ┌Ð┐–^„Ð┐`„˜ÞOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┼° h┌ ┴↑ ⌑„ |◀„˜Þ┴Æ| ┌ |–^„ |`„˜ÞOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┼° h┌ ┴↑ ⌑„p◘◀„˜Þ┴Æ| ┌p◘–^„p◘`„˜ÞOJ
QJ o( ‡h ˆH ┌ §ð┌ ┼° h┌ ┴↑ ⌑„@
◀„˜Þ┴Æ| ┌@
–^„@
`„˜ÞOJ┌ QJ┌ o( ‡h ˆH ┌ ·ð┌ ┼° h┌ ┴↑ ⌑„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

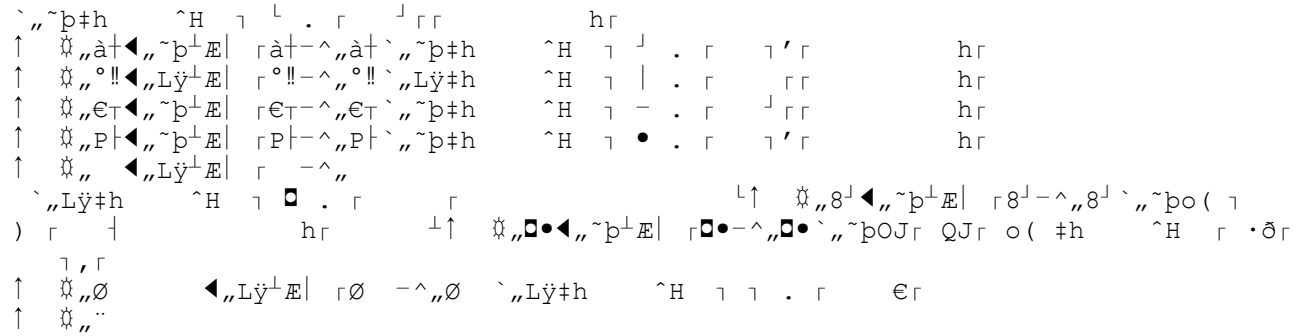


◀„˜þ⊥Æ| ┌¨

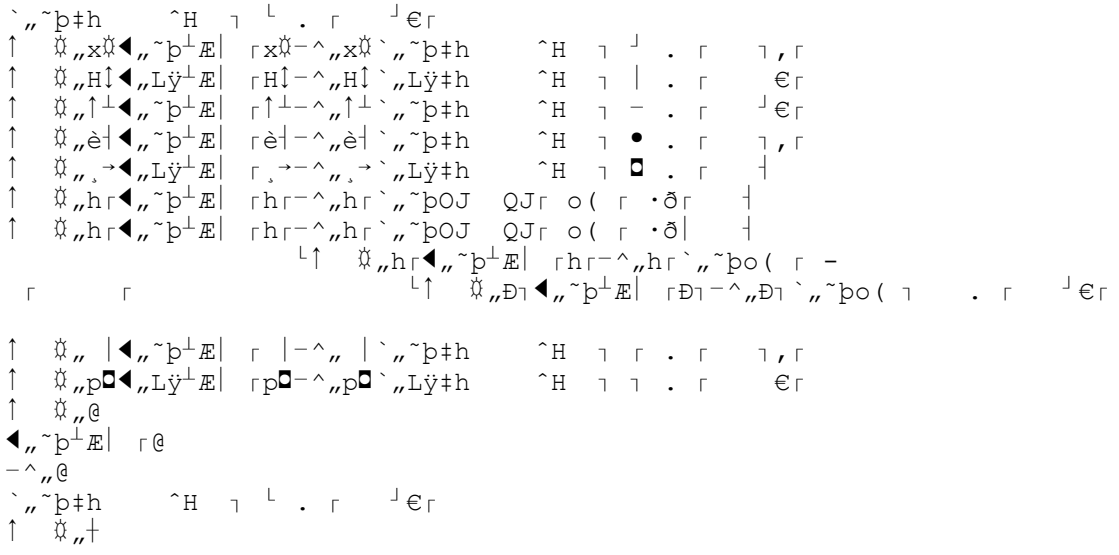
`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„x⇳◄„˜þ┴Æ| ┌x⇳-^„x⇳`„˜þOJ QJ
o( ‡h ˆH ┌ §ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„H↕◄„˜þ┴Æ| ┌H↕-^„H↕`„˜þOJ
QJ┌ o( ‡h ˆH ┌ ·ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„↑┴◄„˜þ┴Æ| ┌↑┴-^„↑┴`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„è┤◄„˜þ┴Æ| ┌è┤-^„è┤`„˜þOJ QJ
o( ‡h ˆH ┌ §ð┌ ┼┌ h┌ ↑ ⇳„ |◄„˜þ┴Æ| ┌ |-^„ |`„˜þo( ‡
h ˆH ┌ ┌ ┌ └↑ ⇳„p◘◄„˜þ┴Æ| ┌p◘-^„p◘`„˜þo( ┐ ┌ . ┌ ┼
┌ h┌ ↑ ⇳„ô
◄„˜þ┴Æ| ┌ô
-^„ô
`„˜þo( ‡h ˆH ┐ ┐ . ┌ ┌┌ h┌
↑ ⇳„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼



◀„˜þ⊥Æ| ┌¨



◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þ‡h ˆH ┐ ┘ . ┌ ┐,┌
↑ ⌅„à┼◄„Lÿ┴Æ| ┌à┼–^„à┼`„Lÿ‡h ˆH ┐ | . ┌ €┌
↑ ⌅„°‼◄„˜þ┴Æ| ┌°‼–^„°‼`„˜þ‡h ˆH ┐ – . ┌ ┘€┌
↑ ⌅„€┬◄„˜þ┴Æ| ┌€┬–^„€┬`„˜þ‡h ˆH ┐ • . ┌ ┐,┌
↑ ⌅„P├◄„Lÿ┴Æ| ┌P├–^„P├`„Lÿ‡h ˆH ┐ ◘ . ┌ ┤
↑ ⌅„h┌◄„˜þ┴Æ| ┌h┌–^„h┌`„˜þOJ QJ
o( ┌ Øð┌ ┤┼ h┌ ┴↑ ⌅„Ð┐◄„˜þ┴Æ| ┌Ð┐–^„Ð┐`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ⌅„ |◄„˜þ┴Æ| ┌ |–^„ |`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ⌅„p◘◄„˜þ┴Æ| ┌p◘–^„p◘`„˜þOJ QJ
o( ‡h ˆH ┌ §ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ⌅„@
◄„˜þ┴Æ| ┌@
–^„@
`„˜þOJ QJ┌ o( ‡h ˆH ┌ ·ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ⌅„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤           h┌      ┴↑  ⇳„à┼◄„˜þ┴Æ▏ ┌à┼−^„à┼`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤           h┌      ┴↑  ⇳„°‼◄„˜þ┴Æ▏ ┌°‼−^„°‼`„˜þOJ
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤           h┌      ┴↑  ⇳„€┬◄„˜þ┴Æ▏ ┌€┬−^„€┬`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤           h┌      ┴↑  ⇳„P├◄„˜þ┴Æ▏ ┌P├−^„P├`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌
┌                └↑  ⇳„h┌◄„˜þ┴Æ▏ ┌h┌−^„h┌`„˜þo( ┐   . ▏  ┤
                 └↑  ⇳„h┌◄„˜þ┴Æ▏ ┌h┌−^„h┌`„˜þo( ┌ - ┌  ┤
↑  ⇳„h┌◄„˜þ┴Æ▏ ┌h┌−^„h┌`„˜þOJ  QJ┌ o( ┌ ·ð┌  ┤┼          h┌      ┴↑  ⇳„Ð┐◄„˜þ┴Æ
▏ ┌Ð┐−^„Ð┐`„˜þOJ   QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤           h┌      ├↑  ⇳„ ▏◄„˜þ┴Æ▏ ┌ ▏−^„ ▏`„˜þOJ
 QJ
 ^J
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤           h┌      ┴↑  ⇳„p◘◄„˜þ┴Æ▏ ┌p◘−^„p◘`„˜þOJ
       QJ    o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤           h┌      ┴↑  ⇳„@
◄„˜þ┴Æ▏ ┌@
−^„@
`„˜þOJ┌ QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤           h┌      ├↑  ⇳„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þOJ
 QJ
 ^J
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤           h┌      ┴↑  ¤„à┼◄„˜þ┴Æ│ ┌à┼–^„à┼`„˜þOJ
       QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤           h┌      ┴↑  ¤„°‼◄„˜þ┴Æ│ ┌°‼–^„°‼`„˜þOJ┌
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤           h┌      ├↑  ¤„€┬◄„˜þ┴Æ│ ┌€┬–^„€┬`„˜þOJ
 QJ
 ^J
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤           h┌      ┴↑  ¤„Þ├◄„˜þ┴Æ│ ┌Þ├–^„Þ├`„˜þOJ
       QJ    o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤
↑  ¤„h┌◄„˜þ┴Æ│ ┌h┌–^„h┌`„˜þOJ  QJ┌ o( ┌ ·ð┌  ┤0          h┌      ┴↑  ¤„Ð┐◄„˜þ┴Æ
│ ┌Ð┐–^„Ð┐`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤°          h┌      ┴↑  ¤„ │◄„˜þ┴Æ│ ┌ │–^„ │`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤°          h┌      ┴↑  ¤„p◘◄„˜þ┴Æ│ ┌p◘–^„p◘`„˜þOJ
       QJ    o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤°          h┌      ┴↑  ¤„@
◄„˜þ┴Æ│ ┌@
–^„@
`„˜þOJ┌ QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤°          h┌      ┴↑  ¤„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤°          h┌      ┴↑  ⇳„à┼◀„˜þ┴Æ▏ ┌à┼–^„à┼`„˜þOJ
       QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤°          h┌      ┴↑  ⇳„°‼◀„˜þ┴Æ▏ ┌°‼–^„°‼`„˜þOJ┌
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤°          h┌      ┴↑  ⇳„€┬◀„˜þ┴Æ▏ ┌€┬–^„€┬`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤°          h┌      ┴↑  ⇳„P├◀„˜þ┴Æ▏ ┌P├–^„P├`„˜þOJ
       QJ    o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌
┌                •↑  ⇳„*└◀„˜þ┴Æ▏ ┌*└–^„*└`„˜þ_H-┘o( ┐   . ┌  ┘ ┌

↑  ⇳„ú▏◀„˜þ┴Æ▏ ┌ú▏–^„ú▏`„˜þ‡h    ˆH  ┐ ┌ . ┌  ┐¢┌
↑  ⇳„Ê◘◀„Lÿ┴Æ▏ ┌Ê◘–^„Ê◘`„Lÿ‡h    ˆH  ┐ ┐ . ┌    ┌
↑  ⇳„š
◀„˜þ┴Æ▏ ┌š
–^„š
`„˜þ‡h    ˆH  ┐ └ . ┌  ┘ ┌
↑  ⇳„j

◀„˜þ⊥Æ| ┌j

−^„j

`„˜þ‡h ^H ┐ ┘ . ┌ ┐¢┌
↑ ¤„:◀◀„Lÿ┴Æ| ┌:◀–^„:◀`„Lÿ‡h ^H ┐ | . ┌ ┌
↑ ¤„
¶◀„˜þ┴Æ| ┌
¶–^„
¶`„˜þ‡h ^H ┐ ¯ . ┌ ┘ ┌
↑ ¤„Ú┬◀„˜þ┴Æ| ┌Ú┬–^„Ú┬`„˜þ‡h ^H ┐ • . ┌ ┐¢┌
↑ ¤„ª├◀„Lÿ┴Æ| ┌ª├–^„ª├`„Lÿ‡h ^H ┐ ◘ . ┌ ┤ └↑ ¤„Ð┐◀„˜þ┴Æ| ┌Ð┐–^„Ð┐`„˜þo( ┌ –
┌ ┌ └↑ ¤„Ð┐◀„˜þ┴Æ| ┌Ð┐–^„Ð┐`„˜þo( ┐ . ┌ ┘€┌

↑ ¤„ |◀„˜þ┴Æ| ┌ |–^„ |`„˜þ‡h ^H ┐ ┌ . ┌ ┐,┌
↑ ¤„p◘◀„Lÿ┴Æ| ┌p◘–^„p◘`„Lÿ‡h ^H ┐ ┐ . ┌ €┌
↑ ¤„@
◀„˜þ┴Æ| ┌@
–^„@
`„˜þ‡h ^H ┐ └ . ┌ ┘€┌
↑ ¤„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

```
`„˜þ‡h    ˆH ┐ ┘ . ┌  ┐,┌
↑  ⇳„à┼◀„Lÿ┴Æ│ ┌à┼–^„à┼`„Lÿ‡h    ˆH ┐ │ . ┌   €┌
↑  ⇳„°‼◀„˜þ┴Æ│ ┌°‼–^„°‼`„˜þ‡h    ˆH ┐ ¯ . ┌   ┘€┌
↑  ⇳„€┬◀„˜þ┴Æ│ ┌€┬–^„€┬`„˜þ‡h    ˆH ┐ • . ┌   ┐,┌
↑  ⇳„P├◀„Lÿ┴Æ│ ┌P├–^„P├`„Lÿ‡h    ˆH ┐ ◘ . ┌   ┼┼          h┌      ┴↑  ⇳„h┌◀„˜þ┴
Æ│ ┌h┌–^„h┌`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌   ┼┼          h┌      ┴↑  ⇳„8┘◀„˜þ┴Æ│ ┌8┘–^„8┘`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌   ┼          h┌      ┴↑  ⇳„◘•◀„˜þ┴Æ│ ┌◘•–^„◘•`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌   ┼          h┌      ┴↑  ⇳„Ø     ◀„˜þ┴Æ│ ┌Ø  –^„Ø
      `„˜þOJ  QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌   ┼          h┌      ┴↑  ⇳„¨
```

◀„˜þ⊥Æ| ┌¨

`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„x⇳◀„˜þ┴Æ│ ┌x⇳−^„x⇳`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„H↕◀„˜þ┴Æ│ ┌H↕−^„H↕`„˜þOJ
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„↑┴◀„˜þ┴Æ│ ┌↑┴−^„↑┴`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„è┤◀„˜þ┴Æ│ ┌è┤−^„è┤`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌    0┌          h┌
↑  ⇳„Ð┐◀„˜þ┴Æ│ ┌Ð┐−^„Ð┐`„˜þ‡h    ˆH  ┐   . ┌  ┘°┌          h┌
↑  ⇳„ │◀„˜þ┴Æ│ ┌ │−^„ │`„˜þ‡h    ˆH  ┐ ┌ . ┌  ┐²┌          h┌
↑  ⇳„p◘◀„Lÿ┴Æ│ ┌p◘−^„p◘`„Lÿ‡h    ˆH  ┐ ┐ . ┌   °┌          h┌
↑  ⇳„@
◀„˜þ┴Æ│ ┌@
−^„@
`„˜þ‡h    ˆH  ┐ └ . ┌  ┘°┌          h┌
↑  ⇳„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

```
`„˜þ‡h     ^H  ┐ ┘  .  ┌   ┐²┌          h┌
↑  ¤„à┼◄„Lÿ┴Æ|  ┌à┼─^„à┼`„Lÿ‡h     ^H  ┐ |  .  ┌     °┌          h┌
↑  ¤„°‼◄„˜þ┴Æ|  ┌°‼─^„°‼`„˜þ‡h     ^H  ┐ ─  .  ┌   ┘°┌          h┌
↑  ¤„€┬◄„˜þ┴Æ|  ┌€┬─^„€┬`„˜þ‡h     ^H  ┐ •  .  ┌   ┐²┌          h┌
↑  ¤„P├◄„Lÿ┴Æ|  ┌P├─^„P├`„Lÿ‡h     ^H  ┐ ◘  .  ┌   ┤┼          h┌       ┴↑  ¤„
```

└◀„~þ┴Æ| ┌

└ _ ^ „

└`„˜þOJ QJ
o( ‡h ˆH ┌ §ð┤ ┼ ‼↑ ☼„Ü|◀„˜þ┴Æ| ┌Ü|−^„Ü|`„˜þOJ└
PJ└ QJ└ ^J└ o( ┌ - ┌ ┼ h┌ ┴↑ ☼„¬◘◀„˜þ┴Æ| ┌¬◘−^„¬◘`„˜þOJ
QJ o( ‡h ˆH ┌ §ð┌ ┼ h┌ ┴↑ ☼„|
◀„˜þ┴Æ| ┌|
−^„|
`„˜þOJ┌ QJ┌ o( ‡h ˆH ┌ ·ð┌ ┼ h┌ ├↑ ☼„L

◀„˜þ⊥Æ| ┌L

−^„L

`„˜þOJ
 QJ
 ^J
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„ ◀◀„˜þ┴Æ|  ┌ ◀–^„ ◀`„˜þOJ
       QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„ì‼◀„˜þ┴Æ|  ┌ì‼–^„ì‼`„˜þOJ┌
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ├↑  ⇳„¼┬◀„˜þ┴Æ|  ┌¼┬–^„¼┬`„˜þOJ
 QJ
 ^J
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„Œ├◀„˜þ┴Æ|  ┌Œ├–^„Œ├`„˜þOJ
       QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤┼          h┌      ┴↑  ⇳„Ð┐◀„˜þ┴Æ|  ┌Ð┐–^„Ð┐`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„ |◀„˜þ┴Æ|  ┌ |–^„ |`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„p◘◀„˜þ┴Æ|  ┌p◘–^„p◘`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„@
◀„˜þ┴Æ|  ┌@
–^„@
`„˜þOJ  QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„à┼◄„˜þ┴Æ│ ┌à┼–^„à┼`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„°‼◄„˜þ┴Æ│ ┌°‼–^„°‼`„˜þOJ
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„€┬◄„˜þ┴Æ│ ┌€┬–^„€┬`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„P├◄„˜þ┴Æ│ ┌P├–^„P├`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð    ┤                ‼↑  ¤„Ð┐◄„˜þ┴Æ│ ┌Ð┐–^„Ð┐`„˜þOJ└
PJ└ QJ└ ^J└ o( ┌ - ┌  ┤€                ├↑  ¤„ │◄„˜þ┴Æ│ ┌ │–^„ │`„˜þOJ
 QJ
 ^J
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤€                ┴↑  ¤„p◘◄„˜þ┴Æ│ ┌p◘–^„p◘`„˜þOJ
       QJ    o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤€                ┴↑  ¤„@
◄„˜þ┴Æ│ ┌@
–^„@
`„˜þOJ┌ QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤€                ├↑  ¤„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þOJ
 QJ
 ^J
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌   ┤€                    ┴↑  ₿„à┼◀„˜þ┴Æ▏ ┌à┼–^„à┼`„˜þOJ
       QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌   ┤€                      ┴↑  ₿„°‼◀„˜þ┴Æ▏ ┌°‼–^„°‼`„˜þOJ┌
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌   ┤€                        ├↑  ₿„€┬◀„˜þ┴Æ▏ ┌€┬–^„€┬`„˜þOJ
 QJ
 ^J
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌   ┤€                    ┴↑  ₿„Þ├◀„˜þ┴Æ▏ ┌Þ├–^„Þ├`„˜þOJ
       QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌   ┤                      └↑  ₿„Ð┐◀„˜þ┴Æ▏ ┌Ð┐–^„Ð┐`„˜þo( ┌
 -     ┤                  └↑  ₿„Ð┐◀„˜þ┴Æ▏ ┌Ð┐–^„Ð┐`„˜þo( ┌ -
 –     ┌                 └↑  ₿„8┘◀„˜þ┴Æ▏ ┌8┘–^„8┘`„˜þo( ┐   . ┌   ┘€┌

↑  ₿„◘•◀„˜þ┴Æ▏ ┌◘•–^„◘•`„˜þ‡h    ˆH  ┐ ┌ . ┌   ┐,┌
↑  ₿„Ø      ◀„Lÿ┴Æ▏ ┌Ø  –^„Ø  `„Lÿ‡h    ˆH  ┐ ┐ . ┌    €┌
↑  ₿„¨

◀„˜þ⊥Æ| ┌¨

`„˜þ‡h ˆH ┐ └ . ┌ ┘€┌
↑ ⌧„x⌧◀„˜þ┴Æ| ┌x⌧−^„x⌧`„˜þ‡h ˆH ┐ ┘ . ┌ ┐,┌
↑ ⌧„H↕◀„Lÿ┴Æ| ┌H↕−^„H↕`„Lÿ‡h ˆH ┐ | . ┌ €┌
↑ ⌧„↑┴◀„˜þ┴Æ| ┌↑┴−^„↑┴`„˜þ‡h ˆH ┐ − . ┌ ┘€┌
↑ ⌧„è┤◀„˜þ┴Æ| ┌è┤−^„è┤`„˜þ‡h ˆH ┐ • . ┌ ┐,┌
↑ ⌧„¸→◀„Lÿ┴Æ| ┌¸→−^„¸→`„Lÿ‡h ˆH ┐ ◘ . ┌ ┤┼ h┌ ┴↑ ⌧„Ð┐◀„˜þ┴
Æ| ┌Ð┐−^„Ð┐`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ⌧„ |◀„˜þ┴Æ| ┌ |−^„ |`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ⌧„p◘◀„˜þ┴Æ| ┌p◘−^„p◘`„˜þOJ QJ
o( ‡h ˆH ┌ §ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ⌧„@
◀„˜þ┴Æ| ┌@
−^„@
`„˜þOJ QJ┌ o( ‡h ˆH ┌ ·ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ⌧„┼

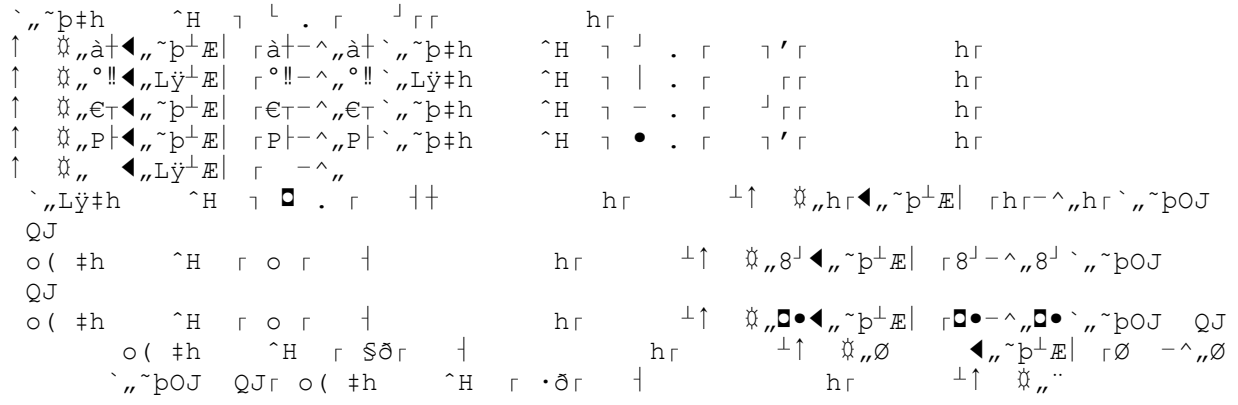
◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„à┼◄„˜þ┴Æ| ┌à┼–^„à┼`„˜þOJ QJ
o( ‡h ^H ┌ §ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„°‼◄„˜þ┴Æ| ┌°‼–^„°‼`„˜þOJ
QJ┌ o( ‡h ^H ┌ ·ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„€┬◄„˜þ┴Æ| ┌€┬–^„€┬`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„P├◄„˜þ┴Æ| ┌P├–^„P├`„˜þOJ QJ
o( ‡h ^H ┌ §ð┌
┌ └↑ ⇳„8┘◄„˜þ┴Æ| ┌8┘–^„8┘`„˜þo( ┐ . ┌ ┼┌ h┌
↑ ⇳„ |◄„˜þ┴Æ| ┌ |–^„ |`„˜þo( ‡h ^H ┌ ┌ ┌ └↑ ⇳„p◘◄„˜þ
┴Æ| ┌p◘–^„p◘`„˜þo( ┐ ┌ . ┌ ┼┌ h┌ ↑ ⇳„ô
◄„˜þ┴Æ| ┌ô
–^„ô
`„˜þo( ‡h ^H ┐ ┐ . ┌ ┌┌ h┌
↑ ⇳„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼



◀„˜þ⊥Æ| ┌¨

`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⌧„x⌧◀„˜þ┴Æ│ ┌x⌧-^„x⌧`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⌧„H↕◀„˜þ┴Æ│ ┌H↕-^„H↕`„˜þOJ
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⌧„↑┴◀„˜þ┴Æ│ ┌↑┴-^„↑┴`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⌧„è┤◀„˜þ┴Æ│ ┌è┤-^„è┤`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌
┌                 └↑  ⌧„h┌◀„˜þ┴Æ│ ┌h┌-^„h┌`„˜þo( ┐   . ┌
┌                  ↑  ⌧„h┌◀„˜þ┴Æ│ ┌h┌-^„h┌`„˜þ┐   . ┌  ┤0          h┌      ┴↑
⌧„Ð┐◀„˜þ┴Æ│ ┌Ð┐-^„Ð┐`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤°          h┌      ┴↑  ⌧„ │◀„˜þ┴Æ│ ┌ │-^„ │`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤°          h┌      ┴↑  ⌧„p◘◀„˜þ┴Æ│ ┌p◘-^„p◘`„˜þOJ
       QJ    o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤°          h┌      ┴↑  ⌧„@
◀„˜þ┴Æ│ ┌@
-^„@
`„˜þOJ┌ QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤°          h┌      ┴↑  ⌧„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤°          h┌      ┴↑  ⇳„à┼◄„˜þ┴Æ│ ┌à┼–^„à┼`„˜þOJ
       QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤°          h┌      ┴↑  ⇳„°‼◄„˜þ┴Æ│ ┌°‼–^„°‼`„˜þOJ┌
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤°          h┌      ┴↑  ⇳„€┬◄„˜þ┴Æ│ ┌€┬–^„€┬`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤°          h┌      ┴↑  ⇳„P├◄„˜þ┴Æ│ ┌P├–^„P├`„˜þOJ
       QJ    o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤
↑  ⇳„h┌◄„˜þ┴Æ│ ┌h┌–^„h┌`„˜þOJ  QJ┌ o( ┌ ·ð┌  ┤
↑  ⇳„h┌◄„˜þ┴Æ│ ┌h┌–^„h┌`„˜þOJ  QJ┌ o( ┌ ·ð┌  ┤┼          h┌      ┴↑  ⇳„Ð┐◄„˜þ┴Æ
│ ┌Ð┐–^„Ð┐`„˜þOJ   QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ├↑  ⇳„ │◄„˜þ┴Æ│ ┌ │–^„ │`„˜þOJ
 QJ
 ^J
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„p◘◄„˜þ┴Æ│ ┌p◘–^„p◘`„˜þOJ
       QJ    o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„@
◄„˜þ┴Æ│ ┌@
–^„@
`„˜þOJ┌ QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ├↑  ⇳„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þOJ
QJ
^J
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„à┼◄„˜þ┴Æ| ┌à┼-^„à┼`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ §ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„°‼◄„˜þ┴Æ| ┌°‼-^„°‼`„˜þOJ┌
QJ┌ o( ‡h ^H ┌ ·ð┌ ┤ h┌ ├↑ ⇳„€┬◄„˜þ┴Æ| ┌€┬-^„€┬`„˜þOJ
QJ
^J
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„Þ├◄„˜þ┴Æ| ┌Þ├-^„Þ├`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ §ð┌ ┤┼ h┌ ┴↑ ⇳„Ð┐◄„˜þ┴Æ| ┌Ð┐-^„Ð┐`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„ |◄„˜þ┴Æ| ┌ |-^„ |`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„p◘◄„˜þ┴Æ| ┌p◘-^„p◘`„˜þOJ QJ
o( ‡h ^H ┌ §ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„@
◄„˜þ┴Æ| ┌@
-^„@
`„˜þOJ QJ┌ o( ‡h ^H ┌ ·ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

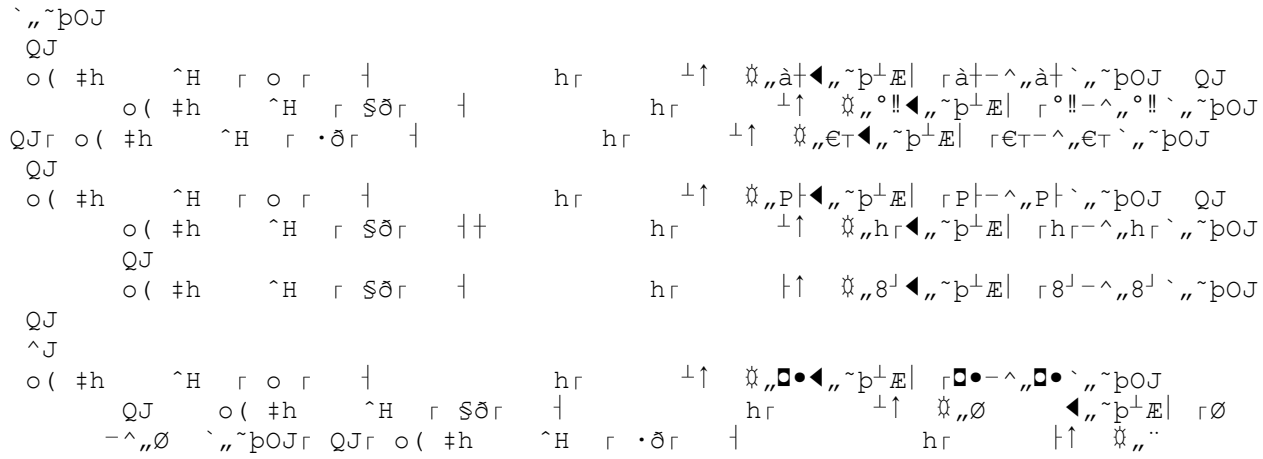
`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⌧„à┼◄„˜þ┴Æ|  ┌à┼-^„à┼`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⌧„°‼◄„˜þ┴Æ|  ┌°‼-^„°‼`„˜þOJ
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⌧„€┬◄„˜þ┴Æ|  ┌€┬-^„€┬`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⌧„P├◄„˜þ┴Æ|  ┌P├-^„P├`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤
↑  ⌧„h┌◄„˜þ┴Æ|  ┌h┌-^„h┌`„˜þOJ  QJ    o( ┌ Øð┌
┌                └↑  ⌧„h┌◄„˜þ┴Æ|  ┌h┌-^„h┌`„˜þo( ┐   . ┌
┌                └↑  ⌧„h┌◄„˜þ┴Æ|  ┌h┌-^„h┌`„˜þo( ┐   . ┌  ┤┼          h┌      ┴
↑  ⌧„h┌◄„˜þ┴Æ|  ┌h┌-^„h┌`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⌧„8┘◄„˜þ┴Æ|  ┌8┘-^„8┘`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⌧„◘•◄„˜þ┴Æ|  ┌◘•-^„◘•`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⌧„Ø    ◄„˜þ┴Æ|  ┌Ø  -^„Ø
      `„˜þOJ  QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⌧„¨

◀„˜þ⊥Æ| ┌¨

`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„x¤◄„˜þ┴Æ│ ┌x¤-^„x¤`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„H↕◄„˜þ┴Æ│ ┌H↕-^„H↕`„˜þOJ
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„↑┴◄„˜þ┴Æ│ ┌↑┴-^„↑┴`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„è┤◄„˜þ┴Æ│ ┌è┤-^„è┤`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤
↑  ¤„h┌◄„˜þ┴Æ│ ┌h┌-^„h┌`„˜þOJ  QJ
       o( ┌ Øð┐  ┤                ‼↑  ¤„ ┐◄„˜þ┴Æ│ ┌ ┐-^„ ┐`„˜þOJ└ PJ│ QJ└ ^J
└ o( ┌ - ┌  ┤€              ├↑  ¤„ì┘◄„˜þ┴Æ│ ┌ì┘-^„ì┘`„˜þOJ
 QJ
 ^J
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤€                ┴↑  ¤„¼●◄„˜þ┴Æ│ ┌¼●-^„¼●`„˜þOJ
       QJ   o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤€                ┴↑  ¤„Œ
◄„˜þ┴Æ│ ┌Œ
-^„Œ
`„˜þOJ┌ QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤€                ├↑  ¤„\ ◄„˜þ┴Æ│ ┌\ -^„\ `„˜
þOJ
 QJ
 ^J
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤€                ┴↑  ¤„,┤◄„˜þ┴Æ│ ┌,┤-^„,┤`„˜þOJ
       QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤€                ┴↑  ¤„ü↕◄„˜þ┴Æ│ ┌ü↕-^„ü↕`„˜þOJ┌
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤€                ├↑  ¤„Ì┴◄„˜þ┴Æ│ ┌Ì┴-^„Ì┴`„˜þOJ
 QJ
 ^J
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤€                ┴↑  ¤„œ↕◄„˜þ┴Æ│ ┌œ↕-^„œ↕`„˜þOJ
       QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤┤          h┌      ┴↑  ¤„Ð┐◄„˜þ┴Æ│ ┌Ð┐-^„Ð┐`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„ │◄„˜þ┴Æ│ ┌ │-^„ │`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„p◘◄„˜þ┴Æ│ ┌p◘-^„p◘`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„@
◄„˜þ┴Æ│ ┌@
-^„@
`„˜þOJ  QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„┤

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼



◀„˜þ⊥Æ| ┌¨

`„˜þOJ
 QJ
 ^J
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤           h┌      ┴↑  ⇳„x⇳◄„˜þ┴Æ│ ┌x⇳-^„x⇳`„˜þOJ
       QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤           h┌      ┴↑  ⇳„H↕◄„˜þ┴Æ│ ┌H↕-^„H↕`„˜þOJ┌
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤           h┌      ├↑  ⇳„↑┴◄„˜þ┴Æ│ ┌↑┴-^„↑┴`„˜þOJ
 QJ
 ^J
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤           h┌      ┴↑  ⇳„è┤◄„˜þ┴Æ│ ┌è┤-^„è┤`„˜þOJ
       QJ    o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤
↑  ⇳„h┌◄„˜þ┴Æ│ ┌h┌-^„h┌`„˜þOJ  QJ
       o( ┌ Øð┌  ┤┼          h┌      ┴↑  ⇳„Ð┐◄„˜þ┴Æ│ ┌Ð┐-^„Ð┐`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤           h┌      ┴↑  ⇳„ │◄„˜þ┴Æ│ ┌ │-^„ │`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤           h┌      ┴↑  ⇳„p◘◄„˜þ┴Æ│ ┌p◘-^„p◘`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤           h┌      ┴↑  ⇳„@
◄„˜þ┴Æ│ ┌@
-^„@
`„˜þOJ  QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤           h┌      ┴↑  ⇳„┼

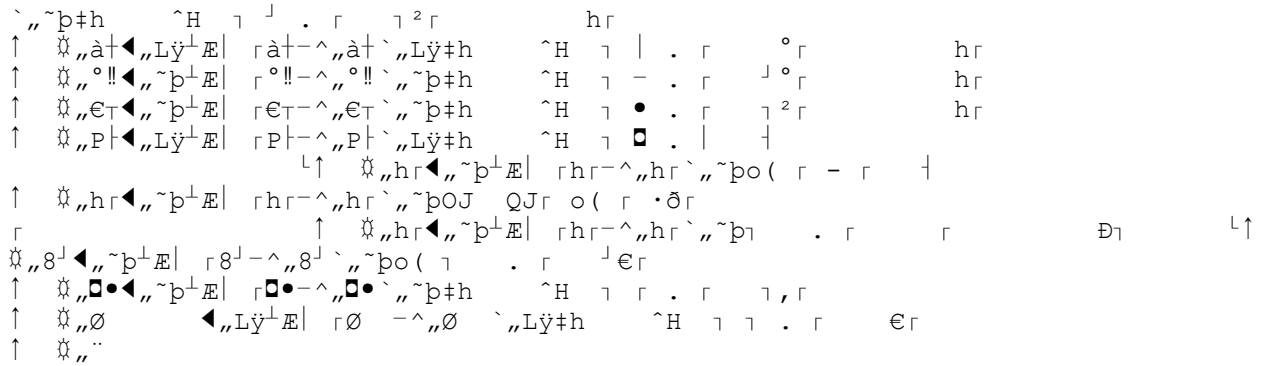
◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

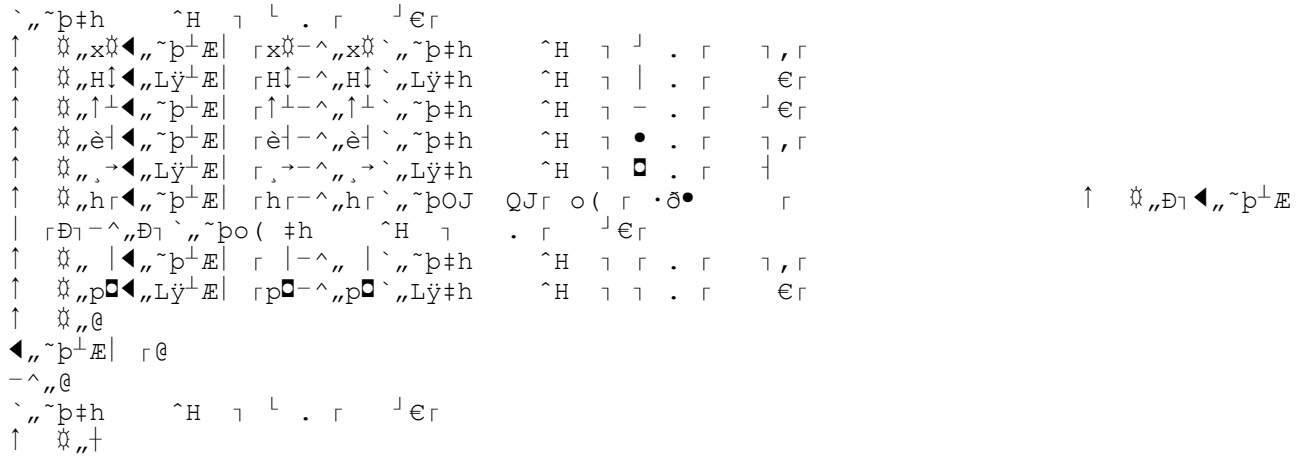
`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„à┼◀„˜þ┴Æ▏ ┌à┼−^„à┼`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„°‼◀„˜þ┴Æ▏ ┌°‼−^„°‼`„˜þOJ
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„€┬◀„˜þ┴Æ▏ ┌€┬−^„€┬`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„P├◀„˜þ┴Æ▏ ┌P├−^„P├`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌
┌                 └↑  ⇳„Ð┐◀„˜þ┴Æ▏ ┌Ð┐−^„Ð┐`„˜þo( ┐   . ┌   ┘°┌          h┌
↑  ⇳„ |◀„˜þ┴Æ▏ ┌ |−^„ |`„˜þ‡h    ˆH  ┐ ┌ . ┌  ┐²┌          h┌
↑  ⇳„p◘◀„Lÿ┴Æ▏ ┌p◘−^„p◘`„Lÿ‡h    ˆH  ┐ ┐ . ┌    °┌          h┌
↑  ⇳„@
◀„˜þ┴Æ▏ ┌@
−^„@
`„˜þ‡h    ˆH  ┐ └ . ┌  ┘°┌          h┌
↑  ⇳„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼



◀„˜þ⊥Æ| ┌¨



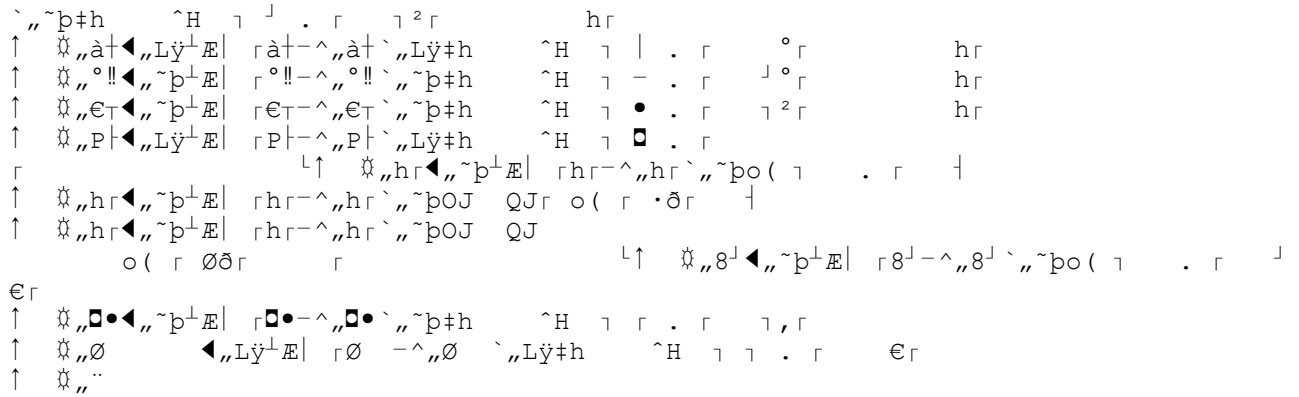
◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þ‡h ^H ┐ ┘ . ┌ ┐,┌
↑ ⌑„à┼◀„Lÿ┴Æ| ┌à┼–^„à┼`„Lÿ‡h ^H ┐ | . ┌ €┌
↑ ⌑„°‼◀„˜þ┴Æ| ┌°‼–^„°‼`„˜þ‡h ^H ┐ ¯ . ┌ ┘€┌
↑ ⌑„€┬◀„˜þ┴Æ| ┌€┬–^„€┬`„˜þ‡h ^H ┐ ● . ┌ ┐,┌
↑ ⌑„P├◀„Lÿ┴Æ| ┌P├–^„P├`„Lÿ‡h ^H ┐ ◘ . ┌ ┤
↑ ⌑„h┌◀„˜þ┴Æ| ┌h┌–^„h┌`„˜þOJ QJ o( ┌ Ø𠌠 0┌ h┌
↑ ⌑„Ð┐◀„˜þ┴Æ| ┌Ð┐–^„Ð┐`„˜þ‡h ^H ┐ . ┌ ┤0 h┌ ├↑ ⌑„◘●◀„˜þ┴
Æ| ┌◘●–^„◘●`„˜þOJ QJ┌ _H-┘o( ‡h ^H ┌ ·ð┌ 0┌ h┌
↑ ⌑„$ ◀„˜þ┴Æ| ┌$ ¯^„$ `„˜þ‡h ^H ┐ ┐ . ┌ °┌ h┌
↑ ⌑„@
◀„˜þ┴Æ| ┌@
–^„@
`„˜þ‡h ^H ┐ └ . ┌ ┘°┌ h┌
↑ ⌑„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼



◀„˜þ⊥Æ| ┌¨

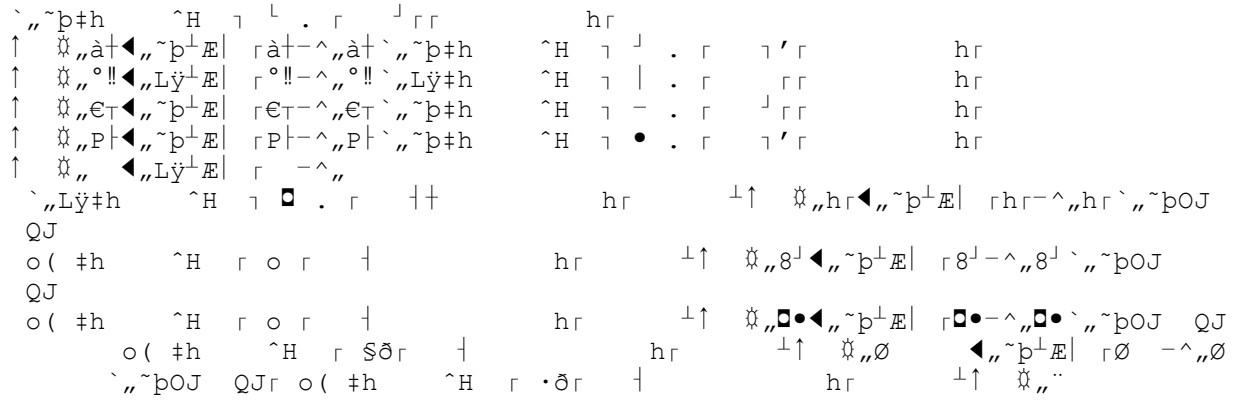
```
`„˜þ‡h     ˆH  ┐ └  .  ┌    ┘€┌
↑   ⌑„x⌑◀„˜þ┴Æ|  ┌x⌑−^„x⌑`„˜þ‡h     ˆH  ┐ ┘  .  ┌    ┐,┌
↑   ⌑„H↕◀„Lÿ┴Æ|  ┌H↕−^„H↕`„Lÿ‡h     ˆH  ┐ |  .  ┌     €┌
↑   ⌑„↑┴◀„˜þ┴Æ|  ┌↑┴−^„↑┴`„˜þ‡h     ˆH  ┐ −  .  ┌    ┘€┌
↑   ⌑„è┤◀„˜þ┴Æ|  ┌è┤−^„è┤`„˜þ‡h     ˆH  ┐ ●  .  ┌    ┐,┌
↑   ⌑„¸→◀„Lÿ┴Æ|  ┌¸→−^„¸→`„Lÿ‡h     ˆH  ┐ ◘  .  ┌      ┌                    └↑   ⌑„8┘◀„˜þ┴
Æ|  ┌8┘−^„8┘`„˜þo(  ┐     .  ┌    ┘€┌
↑   ⌑„◘•◀„˜þ┴Æ|  ┌◘•−^„◘•`„˜þ‡h     ˆH  ┐ ┌  .  ┌    ┐,┌
↑   ⌑„Ø       ◀„Lÿ┴Æ|  ┌Ø   −^„Ø    `„Lÿ‡h      ˆH  ┐ ┐  .  ┌     €┌
↑   ⌑„¨
```

◀„˜þ⊥Æ| ┌¨

`„˜Þ‡h ˆH ┐ └ . ┌ ┘€┌
↑ ¤„x¤◀„˜Þ┴Æ| ┌x¤–^„x¤`„˜Þ‡h ˆH ┐ ┘ . ┌ ┐,┌
↑ ¤„H↕◀„Lÿ┴Æ| ┌H↕–^„H↕`„Lÿ‡h ˆH ┐ | . ┌ €┌
↑ ¤„↑┴◀„˜Þ┴Æ| ┌↑┴–^„↑┴`„˜Þ‡h ˆH ┐ – . ┌ ┘€┌
↑ ¤„è┤◀„˜Þ┴Æ| ┌è┤–^„è┤`„˜Þ‡h ˆH ┐ • . ┌ ┐,┌
↑ ¤„¸→◀„Lÿ┴Æ| ┌¸→–^„¸→`„Lÿ‡h ˆH ┐ ◘ . ┌ ┌ └↑ ¤„◘•◀„˜Þ┴
Æ| ┌◘•–^„◘•`„˜Þo( ┐ ) ┌ ┼
↑ ¤„h┌◀„˜Þ┴Æ| ┌h┌–^„h┌`„˜ÞOJ QJ
o( ┌ Øð┌ ┼┌ h┌ ┼↑ ¤„ |◀„˜Þ┴Æ| ┌ |–^„ |`„˜ÞOJ└ PJ└ QJ└ ^J
└ ┐ . ┌ ┘┌┌ h┌
↑ ¤„p◘◀„˜Þ┴Æ| ┌p◘–^„p◘`„˜Þ‡h ˆH ┐ ┌ . ┌ ┐′┌ h┌
↑ ¤„@
◀„Lÿ┴Æ| ┌@
–^„@
`„Lÿ‡h ˆH ┐ ┐ . ┌ ┌┌ h┌
↑ ¤„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

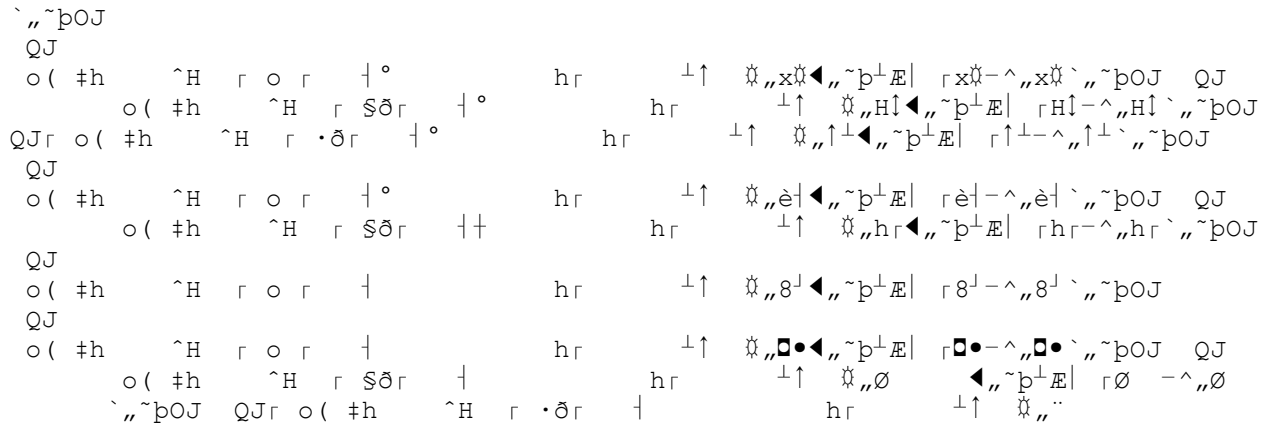
−^„┼



◀„˜þ⊥Æ| ┌¨

`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤ h┌ ⊥↑ ⇳„x⇳◄„˜þ⊥Æ| ┌x⇳-^„x⇳`„˜þOJ QJ
o( ‡h ^H ┌ §ð┌ ┤ h┌ ⊥↑ ⇳„H↕◄„˜þ⊥Æ| ┌H↕-^„H↕`„˜þOJ
QJ┌ o( ‡h ^H ┌ ·ð┌ ┤ h┌ ⊥↑ ⇳„↑⊥◄„˜þ⊥Æ| ┌↑⊥-^„↑⊥`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤ h┌ ⊥↑ ⇳„è┤◄„˜þ⊥Æ| ┌è┤-^„è┤`„˜þOJ QJ
o( ‡h ^H ┌ §ð┌ ┤
↑ ⇳„h┌◄„˜þ⊥Æ| ┌h┌-^„h┌`„˜þOJ QJ┌ o( ┌ ·ð┌ ┤
↑ ⇳„h┌◄„˜þ⊥Æ| ┌h┌-^„h┌`„˜þOJ QJ
o( ┌ Øð┌ ┌ └↑ ⇳„8┘◄„˜þ⊥Æ| ┌8┘-^„8┘`„˜þo( ┐ . ┌ ┤
0 h┌ ⊥↑ ⇳„h┌◄„˜þ⊥Æ| ┌h┌-^„h┌`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤° h┌ ⊥↑ ⇳„8┘◄„˜þ⊥Æ| ┌8┘-^„8┘`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤° h┌ ⊥↑ ⇳„◘•◄„˜þ⊥Æ| ┌◘•-^„◘•`„˜þOJ QJ
o( ‡h ^H ┌ §ð┌ ┤° h┌ ⊥↑ ⇳„Ø ◄„˜þ⊥Æ| ┌Ø -^„Ø
`„˜þOJ QJ┌ o( ‡h ^H ┌ ·ð┌ ┤° h┌ ⊥↑ ⇳„¨

◀„˜þ⊥Æ| ┌¨



◀„˜þ⊥Æ| ┌¨

`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„x¤◄„˜þ┴Æ│ ┌x¤-^„x¤`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„H↕◄„˜þ┴Æ│ ┌H↕-^„H↕`„˜þOJ
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„↑┴◄„˜þ┴Æ│ ┌↑┴-^„↑┴`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„è┤◄„˜þ┴Æ│ ┌è┤-^„è┤`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤
↑  ¤„h┌◄„˜þ┴Æ│ ┌h┌-^„h┌`„˜þOJ  QJ┌ o( ┌ ·ð┌  ┤0          h┌      ┴↑  ¤„Ð┐◄„˜þ┴Æ
│ ┌Ð┐-^„Ð┐`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤°          h┌      ┴↑  ¤„ │◄„˜þ┴Æ│ ┌ │-^„ │`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤°          h┌      ┴↑  ¤„p◘◄„˜þ┴Æ│ ┌p◘-^„p◘`„˜þOJ
       QJ    o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤°          h┌      ┴↑  ¤„@
◄„˜þ┴Æ│ ┌@
-^„@
`„˜þOJ┌ QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤°          h┌      ┴↑  ¤„┤

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤° h┌ ┴↑ ₿„à┼◄„˜þ┴Æ| ┌à┼-^„à┼`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ §ð┌ ┤° h┌ ┴↑ ₿„°‼◄„˜þ┴Æ| ┌°‼-^„°‼`„˜þOJ┌
QJ┌ o( ‡h ^H ┌ ·ð┌ ┤° h┌ ┴↑ ₿„€┬◄„˜þ┴Æ| ┌€┬-^„€┬`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤° h┌ ┴↑ ₿„P├◄„˜þ┴Æ| ┌P├-^„P├`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ §ð┌ ┤┼ h┌ ┴↑ ₿„*└◄„˜þ┴Æ| ┌*└-^„*└`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ §ð┌ ┤┼ h┌ ├↑ ₿„b•◄„˜þ┴Æ| ┌b•-^„b•`„˜þOJ
QJ
^J
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ₿„2
◄„˜þ┴Æ| ┌2
-^„2
`„˜þOJ QJ
o( ‡h ^H ┌ §ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ₿„┐ ◄„˜þ┴Æ| ┌┐ -^„┐ `„˜þOJ┌
QJ┌ o( ‡h ^H ┌ ·ð┌ ┤ h┌ ├↑ ₿„Ò₿◄„˜þ┴Æ| ┌Ò₿-^„Ò₿`„˜þOJ
QJ
^J
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ₿„¢↕◄„˜þ┴Æ| ┌¢↕-^„¢↕`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ §ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ₿„r┴◄„˜þ┴Æ| ┌r┴-^„r┴`„˜þOJ┌
QJ┌ o( ‡h ^H ┌ ·ð┌ ┤ h┌ ├↑ ₿„B↑◄„˜þ┴Æ| ┌B↑-^„B↑`„˜þOJ
QJ
^J
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ₿„↕←◄„˜þ┴Æ| ┌↕←-^„↕←`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ §ð┌ ┌ └↑ ₿„8┘◄„˜þ┴Æ| ┌8┘-^„8┘`„˜þo( ┐
. ┌ ┘€┌
↑ ₿„◘•◄„˜þ┴Æ| ┌◘•-^„◘•`„˜þ‡h ^H ┐ ┌ . ┌ ┐,┌
↑ ₿„Ø ◄„Lÿ┴Æ| ┌Ø -^„Ø `„Lÿ‡h ^H ┐ ┐ . ┌ €┌
↑ ₿„¨

◀„˜þ⊥Æ| ┌¨

`„˜þ‡h ^H ┐ └ . ┌ ┘€┌
↑ ⇳„x⇳◀„˜þ┴Æ| ┌x⇳−^„x⇳`„˜þ‡h ^H ┐ ┘ . ┌ ┐,┌
↑ ⇳„H↕◀„Lÿ┴Æ| ┌H↕−^„H↕`„Lÿ‡h ^H ┐ | . ┌ €┌
↑ ⇳„↑┴◀„˜þ┴Æ| ┌↑┴−^„↑┴`„˜þ‡h ^H ┐ − . ┌ ┘€┌
↑ ⇳„è┤◀„˜þ┴Æ| ┌è┤−^„è┤`„˜þ‡h ^H ┐ • . ┌ ┐,┌
↑ ⇳„¸→◀„Lÿ┴Æ| ┌¸→−^„¸→`„Lÿ‡h ^H ┐ ◘ . ┌ ┤0 h┌ ┴↑ ⇳„Ð┐◀„˜þ┴
Æ| ┌Ð┐−^„Ð┐`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤° h┌ ┴↑ ⇳„ |◀„˜þ┴Æ| ┌ |−^„ |`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤° h┌ ┴↑ ⇳„p◘◀„˜þ┴Æ| ┌p◘−^„p◘`„˜þOJ
QJ o( ‡h ^H ┌ §ð┌ ┤° h┌ ┴↑ ⇳„@
◀„˜þ┴Æ| ┌@
−^„@
`„˜þOJ┌ QJ┌ o( ‡h ^H ┌ ·ð┌ ┤° h┌ ┴↑ ⇳„┼

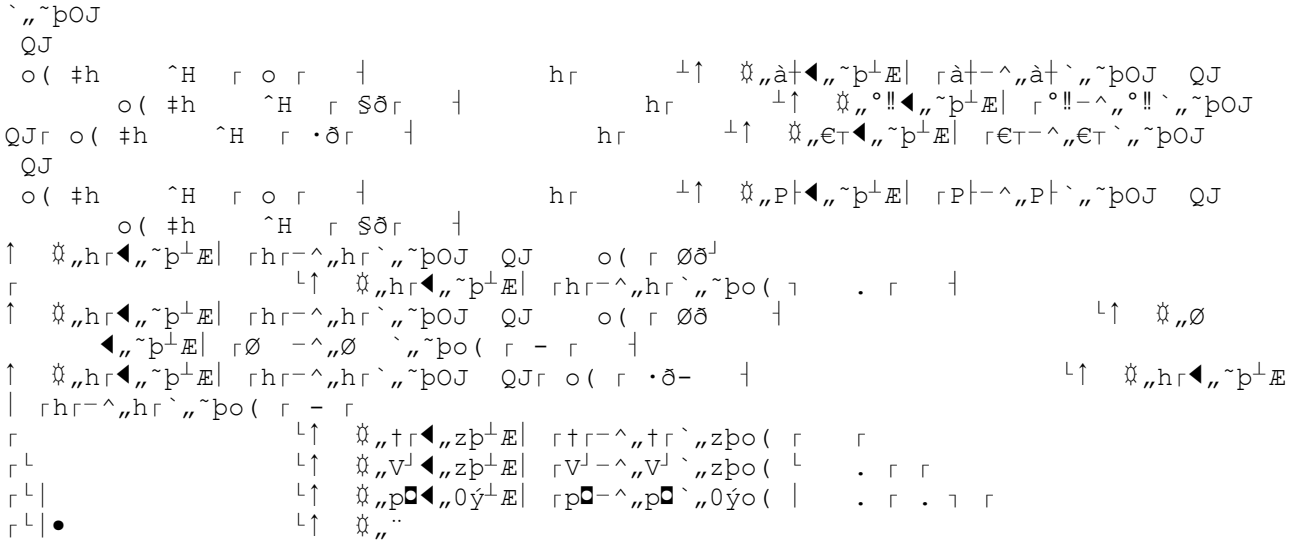
◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤°          h┌      ┴↑  ¤„à┼◄„˜þ┴Æ│ ┌à┼–^„à┼`„˜þOJ
       QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤°          h┌      ┴↑  ¤„°‼◄„˜þ┴Æ│ ┌°‼–^„°‼`„˜þOJ┌
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤°          h┌      ┴↑  ¤„€┬◄„˜þ┴Æ│ ┌€┬–^„€┬`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤°          h┌      ┴↑  ¤„Þ┼◄„˜þ┴Æ│ ┌Þ┼–^„Þ┼`„˜þOJ
       QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤┼          h┌      ┴↑  ¤„Ð┐◄„˜þ┴Æ│ ┌Ð┐–^„Ð┐`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„ │◄„˜þ┴Æ│ ┌ │–^„ │`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„p◘◄„˜þ┴Æ│ ┌p◘–^„p◘`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„@
◄„˜þ┴Æ│ ┌@
–^„@
`„˜þOJ  QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼



◀„Èû┴Æ| ┌¨

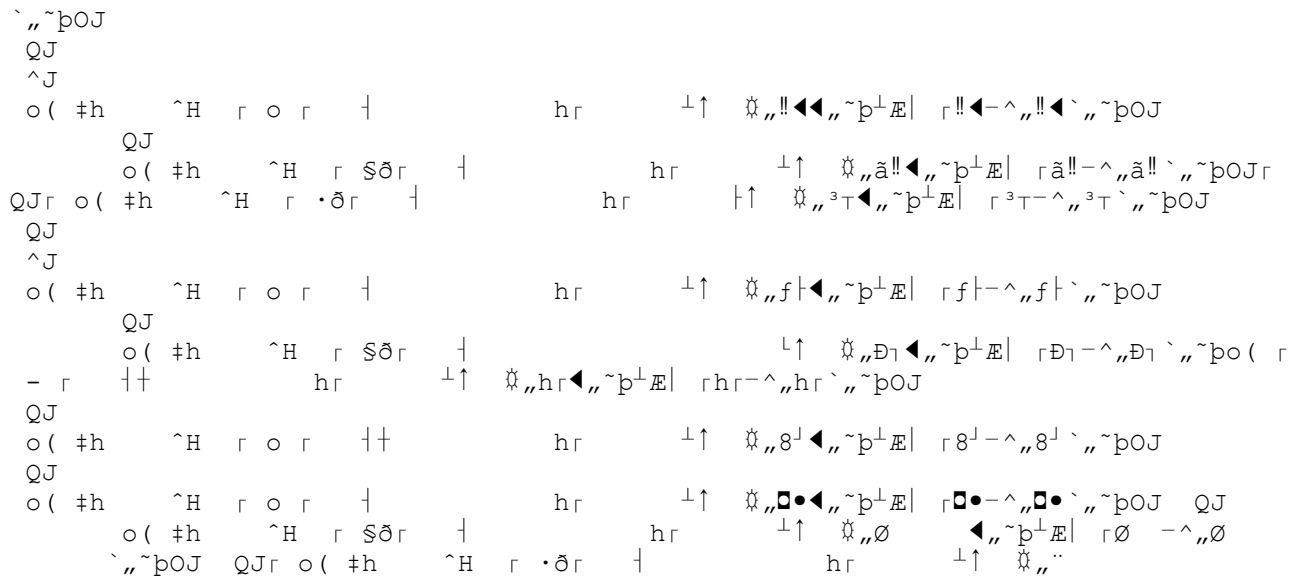


◀„˜þ⊥Æ| ┌¨

`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ¤„x¤◄„˜þ┴Æ| ┌x¤-^„x¤`„˜þOJ QJ
o( ‡h ˆH ┌ §ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ¤„H↕◄„˜þ┴Æ| ┌H↕-^„H↕`„˜þOJ
QJ┌ o( ‡h ˆH ┌ ·ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ¤„↑┴◄„˜þ┴Æ| ┌↑┴-^„↑┴`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ¤„è┤◄„˜þ┴Æ| ┌è┤-^„è┤`„˜þOJ QJ
o( ‡h ˆH ┌ §ð┌ ┤┼ h┌ ├↑ ¤„└└◄„˜þ┴Æ| ┌└└-^„└└`„˜þOJ
QJ
^J
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤ h┌ ├↑ ¤„Ó|◄„˜þ┴Æ| ┌Ó|-^„Ó|`„˜þOJ
QJ
^J
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ¤„£◘◄„˜þ┴Æ| ┌£◘-^„£◘`„˜þOJ
QJ o( ‡h ˆH ┌ §ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ¤„s
◄„˜þ┴Æ| ┌s
-^„s
`„˜þOJ┌ QJ┌ o( ‡h ˆH ┌ ·ð┌ ┤ h┌ ├↑ ¤„C

◀„˜þ⊥Æ| ┌C

−^„C



◀„˜þ⊥Æ| ┌¨

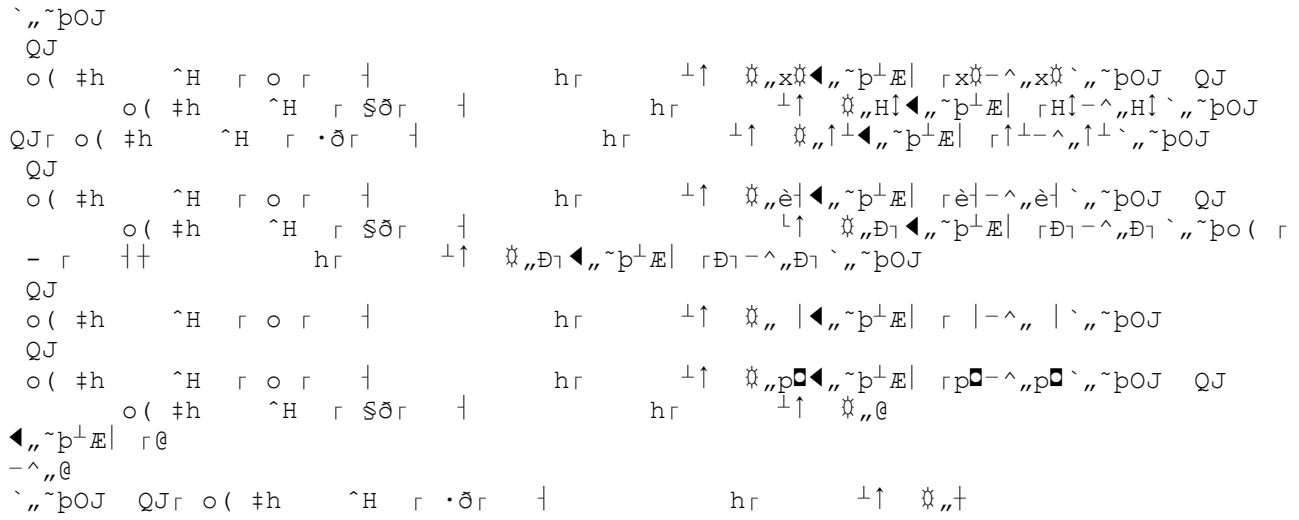
`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„x⇳◄„˜þ┴Æ|  ┌x⇳-^„x⇳`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„H↕◄„˜þ┴Æ|  ┌H↕-^„H↕`„˜þOJ
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„↑┴◄„˜þ┴Æ|  ┌↑┴-^„↑┴`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„è┤◄„˜þ┴Æ|  ┌è┤-^„è┤`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤                 └↑  ⇳„Ð┐◄„˜þ┴Æ|  ┌Ð┐-^„Ð┐`„˜þo( ┌
 - ┌  ┤
↑  ⇳„h┌◄„˜þ┴Æ|  ┌h┌-^„h┌`„˜þOJ  QJ
       o( ┌ Øð┌  ┤┼          h┌      ┴↑  ⇳„ |◄„˜þ┴Æ|  ┌ |-^„ |`„˜þOJ┌ QJ┌ o( ‡h
   ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ├↑  ⇳„p◘◄„˜þ┴Æ|  ┌p◘-^„p◘`„˜þOJ
 QJ
 ^J
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„@
◄„˜þ┴Æ|  ┌@
-^„@
`„˜þOJ       QJ    o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þOJ┌ QJ┌ o( ‡h ^H ┌ ·ð┌ ┤ h┌ ├↑ ¤„à┼◄„˜þ┴Æ| ┌à┼-^„à┼`„˜
þOJ
QJ
^J
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ¤„°‼◄„˜þ┴Æ| ┌°‼-^„°‼`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ §ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ¤„€┬◄„˜þ┴Æ| ┌€┬-^„€┬`„˜þOJ┌
QJ┌ o( ‡h ^H ┌ ·ð┌ ┤ h┌ ├↑ ¤„P├◄„˜þ┴Æ| ┌P├-^„P├`„˜þOJ
QJ
^J
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ¤„ ◄„˜þ┴Æ| ┌ -^„ `„˜þOJ
QJ o( ‡h ^H ┌ §ð┌ ┤
↑ ¤„h┌◄„˜þ┴Æ| ┌h┌-^„h┌`„˜þOJ QJ┌ o( ┌ ·ð┌ ┤┼ h┌ ┴↑ ¤„h┌◄„˜þ┴Æ
| ┌h┌-^„h┌`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤┼ h┌ ┴↑ ¤„8┘◄„˜þ┴Æ| ┌8┘-^„8┘`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ¤„◘●◄„˜þ┴Æ| ┌◘●-^„◘●`„˜þOJ QJ
o( ‡h ^H ┌ §ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ¤„Ø ◄„˜þ┴Æ| ┌Ø -^„Ø
`„˜þOJ QJ┌ o( ‡h ^H ┌ ·ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ¤„¨

◀„˜þ⊥Æ| ┌¨



◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„à┼◄„˜þ┴Æ│ ┌à┼–^„à┼`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„°‼◄„˜þ┴Æ│ ┌°‼–^„°‼`„˜þOJ
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„€┬◄„˜þ┴Æ│ ┌€┬–^„€┬`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„P├◄„˜þ┴Æ│ ┌P├–^„P├`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤┼          h┌      ┴↑  ¤„Ð┐◄„˜þ┴Æ│ ┌Ð┐–^„Ð┐`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„ │◄„˜þ┴Æ│ ┌ │–^„ │`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„p◘◄„˜þ┴Æ│ ┌p◘–^„p◘`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„@
◄„˜þ┴Æ│ ┌@
–^„@
`„˜þOJ  QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„à†◀„˜þ┴Æ▏ ┌à†−^„à†`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„°‼◀„˜þ┴Æ▏ ┌°‼−^„°‼`„˜þOJ
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„€┬◀„˜þ┴Æ▏ ┌€┬−^„€┬`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„P├◀„˜þ┴Æ▏ ┌P├−^„P├`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌
┌                 └↑  ⇳„Ð┐◀„˜þ┴Æ▏ ┌Ð┐−^„Ð┐`„˜þo( ┐   . ┌     ┌                └
↑  ⇳„ |◀„˜þ┴Æ▏ ┌ |−^„ |`„˜þo( ┐ ┌ . ┌  ┐¢┌
↑  ⇳„p◘◀„Lÿ┴Æ▏ ┌p◘−^„p◘`„Lÿ‡h    ˆH  ┐ ┐ . ┌     ┌
↑  ⇳„@
◀„˜þ┴Æ▏ ┌@
−^„@
`„˜þ‡h    ˆH  ┐ └ . ┌  ┘ ┌
↑  ⇳„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þ‡h ^H ┐ ┘ . ┌ ┐¢┌
↑ ⇳„à┼◄„Lÿ┴Æ| ┌à┼-^„à┼`„Lÿ‡h ^H ┐ | . ┌ ┌
↑ ⇳„°‼◄„˜þ┴Æ| ┌°‼-^„°‼`„˜þ‡h ^H ┐ ¯ . ┌ ┘ ┌
↑ ⇳„€┬◄„˜þ┴Æ| ┌€┬-^„€┬`„˜þ‡h ^H ┐ • . ┌ ┐¢┌
↑ ⇳„P├◄„Lÿ┴Æ| ┌P├-^„P├`„Lÿ‡h ^H ┐ ◘ . ┼
└↑ ⇳„Ð┐◄„˜þ┴Æ| ┌Ð┐-^„Ð┐`„˜þo( ┌ - ┌
┌ └↑ ⇳„h┌◄„˜þ┴Æ| ┌h┌-^„h┌`„˜þo( ┐ . ┌ ┼
↑ ⇳„h┌◄„˜þ┴Æ| ┌h┌-^„h┌`„˜þOJ QJ o( ┌ Øð┌ ┼
└↑ ⇳„Ð┐◄„˜þ┴Æ| ┌Ð┐-^„Ð┐`„˜þo( ┌ - ┌ ┼
↑ ⇳„h┌◄„˜þ┴Æ| ┌h┌-^„h┌`„˜þOJ QJ o( ┌ Øð┌ ┼
↑ ⇳„◘•◄„˜þ┴Æ| ┌◘•-^„◘•`„˜þOJ QJ┌ o( ┌ ·ð┌ ┼┼ h┌ ┴↑ ⇳„Ð┐◄„˜þ┴Æ
| ┌Ð┐-^„Ð┐`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┼ h┌ ┴↑ ⇳„ |◄„˜þ┴Æ| ┌ |-^„ |`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┼ h┌ ┴↑ ⇳„p◘◄„˜þ┴Æ| ┌p◘-^„p◘`„˜þOJ QJ
o( ‡h ^H ┌ §ð┌ ┼ h┌ ┴↑ ⇳„@
◄„˜þ┴Æ| ┌@
-^„@
`„˜þOJ QJ┌ o( ‡h ^H ┌ ·ð┌ ┼ h┌ ┴↑ ⇳„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤           h┌      ┴↑  ¤„à┼◄„˜þ┴Æ│ ┌à┼–^„à┼`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤           h┌      ┴↑  ¤„°‼◄„˜þ┴Æ│ ┌°‼–^„°‼`„˜þOJ
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤           h┌      ┴↑  ¤„€┬◄„˜þ┴Æ│ ┌€┬–^„€┬`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤           h┌      ┴↑  ¤„P├◄„˜þ┴Æ│ ┌P├–^„P├`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤
↑  ¤„h┌◄„˜þ┴Æ│ ┌h┌–^„h┌`„˜þOJ  QJ┌ o( ┌ ·ð┌
┌                ↑  ¤„h┌◄„˜þ┴Æ│ ┌h┌–^„h┌`„˜þ┐   . ┌  ┤┼          h┌      ┴↑
¤„Ð┐◄„˜þ┴Æ│ ┌Ð┐–^„Ð┐`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤           h┌      ┴↑  ¤„ │◄„˜þ┴Æ│ ┌ │–^„ │`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤           h┌      ┴↑  ¤„p◘◄„˜þ┴Æ│ ┌p◘–^„p◘`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤           h┌      ┴↑  ¤„@
◄„˜þ┴Æ│ ┌@
–^„@
`„˜þOJ  QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤           h┌      ┴↑  ¤„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„à†◄„˜þ┴Æ| ┌à†–^„à†`„˜þOJ QJ
o( ‡h ˆH ┌ §ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„°‼◄„˜þ┴Æ| ┌°‼–^„°‼`„˜þOJ
QJ┌ o( ‡h ˆH ┌ ·ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„€┬◄„˜þ┴Æ| ┌€┬–^„€┬`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„Þ├◄„˜þ┴Æ| ┌Þ├–^„Þ├`„˜þOJ QJ
o( ‡h ˆH ┌ §ð┌ ┌ └↑ ⇳„8┘◄„˜þ┴Æ| ┌8┘–^„8┘`„˜þo( ┐
. ┌ ┘€┌
↑ ⇳„◘•◄„˜þ┴Æ| ┌◘•–^„◘•`„˜þ‡h ˆH ┐ ┌ . ┌ ┐,┌
↑ ⇳„Ø ◄„Lÿ┴Æ| ┌Ø –^„Ø `„Lÿ‡h ˆH ┐ ┐ . ┌ €┌
↑ ⇳„¨

◀„˜þ⊥Æ| ┌¨

`„˜þ‡h ˆH ┐ └ . ┌ ┘€┌
↑ ¤„x¤◄„˜þ┴Æ| ┌x¤–^„x¤`„˜þ‡h ˆH ┐ ┘ . ┌ ┐,┌
↑ ¤„H↕◄„Lÿ┴Æ| ┌H↕–^„H↕`„Lÿ‡h ˆH ┐ | . ┌ €┌
↑ ¤„↑┴◄„˜þ┴Æ| ┌↑┴–^„↑┴`„˜þ‡h ˆH ┐ – . ┌ ┘€┌
↑ ¤„è┤◄„˜þ┴Æ| ┌è┤–^„è┤`„˜þ‡h ˆH ┐ • . ┌ ┐,┌
↑ ¤„¸→◄„Lÿ┴Æ| ┌¸→–^„¸→`„Lÿ‡h ˆH ┐ ◘ . ┤
└↑ ¤„h┌◄„˜þ┴Æ| ┌h┌–^„h┌`„˜þo( ┌ - ┌ ┤
↑ ¤„h┌◄„˜þ┴Æ| ┌h┌–^„h┌`„˜þOJ QJ┌ o( ┌ ·ð┌ ┤┼ h┌ ┴↑ ¤„Ð┐◄„˜þ┴Æ
| ┌Ð┐–^„Ð┐`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤° h┌ ┴↑ ¤„ |◄„˜þ┴Æ| ┌ |–^„ |`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤° h┌ ┴↑ ¤„p◘◄„˜þ┴Æ| ┌p◘–^„p◘`„˜þOJ
QJ o( ‡h ˆH ┌ §ð┌ ┤° h┌ ┴↑ ¤„@
◄„˜þ┴Æ| ┌@
–^„@
`„˜þOJ┌ QJ┌ o( ‡h ˆH ┌ ·ð┌ ┤° h┌ ┴↑ ¤„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤°          h┌      ┴↑  ⇳„à┼◄„˜þ┴Æ│ ┌à┼–^„à┼`„˜þOJ
       QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤°          h┌      ┴↑  ⇳„°‼◄„˜þ┴Æ│ ┌°‼–^„°‼`„˜þOJ┌
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤°          h┌      ┴↑  ⇳„€┬◄„˜þ┴Æ│ ┌€┬–^„€┬`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤°          h┌      ┴↑  ⇳„Þ┼◄„˜þ┴Æ│ ┌Þ┼–^„Þ┼`„˜þOJ
       QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌     ┌                └↑  ⇳„Ð┐◄„˜þ┴Æ│ ┌Ð┐–^„Ð┐`„˜þo( ┐
   . ┌   ┘€┌
↑  ⇳„ │◄„˜þ┴Æ│ ┌ │–^„ │`„˜þ‡h    ˆH  ┐ ┌ . ┌  ┐,┌
↑  ⇳„p◘◄„Lÿ┴Æ│ ┌p◘–^„p◘`„Lÿ‡h    ˆH  ┐ ┐ . ┌   €┌
↑  ⇳„@
◄„˜þ┴Æ│ ┌@
–^„@
`„˜þ‡h    ˆH  ┐ └ . ┌  ┘€┌
↑  ⇳„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þ‡h ˆH ┐ ┘ . ┌ ┐,┌
↑ ⌂„à┼◀„Lÿ┴Æ| ┌à┼–^„à┼`„Lÿ‡h ˆH ┐ | . ┌ €┌
↑ ⌂„°‼◀„˜þ┴Æ| ┌°‼–^„°‼`„˜þ‡h ˆH ┐ – . ┌ ┘€┌
↑ ⌂„€┬◀„˜þ┴Æ| ┌€┬–^„€┬`„˜þ‡h ˆH ┐ ● . ┌ ┐,┌
↑ ⌂„P├◀„Lÿ┴Æ| ┌P├–^„P├`„Lÿ‡h ˆH ┐ ◘ . ┌ ┼0 h┌ ┴↑ ⌂„h┌◀„˜þ┴
Æ| ┌h┌–^„h┌`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┼° h┌ ┴↑ ⌂„8┘◀„˜þ┴Æ| ┌8┘–^„8┘`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┼° h┌ ┴↑ ⌂„◘•◀„˜þ┴Æ| ┌◘•–^„◘•`„˜þOJ
QJ o( ‡h ˆH ┌ §ð┌ ┼° h┌ ┴↑ ⌂„Ø ◀„˜þ┴Æ| ┌Ø
–^„Ø `„˜þOJ┌ QJ┌ o( ‡h ˆH ┌ ·ð┌ ┼° h┌ ┴↑ ⌂„¨

◀„˜þ⊥Æ| ┌¨

`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤° h┌ ┴↑ ⇳„x⇳◄„˜þ┴Æ| ┌x⇳-^„x⇳`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ §ð┌ ┤° h┌ ┴↑ ⇳„H↕◄„˜þ┴Æ| ┌H↕-^„H↕`„˜þOJ┌
QJ┌ o( ‡h ^H ┌ ·ð┌ ┤° h┌ ┴↑ ⇳„↑┴◄„˜þ┴Æ| ┌↑┴-^„↑┴`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤° h┌ ┴↑ ⇳„è┤◄„˜þ┴Æ| ┌è┤-^„è┤`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ^H ┌ §ð┌ ┤┼ | ├↑ ⇳„◘•◄„˜þ┴Æ| ┌◘•-^„◘•`„˜þOJ
QJ┌ _H-┘o( ‡h ^H ┌ ·ð┌ ┤ | ├↑ ⇳„ |◄„˜þ┴Æ| ┌ |-^„ |`„˜þOJ
QJ
^J
o( ‡h ^H ┌ o ┌ ┤ | ┴↑ ⇳„p◘◄„˜þ┴Æ| ┌p◘-^„p◘`„˜þOJ QJ
o( ‡h ^H ┌ §ð┌ ┤ | ┴↑ ⇳„@
◄„˜þ┴Æ| ┌@
-^„@
`„˜þOJ QJ┌ o( ‡h ^H ┌ ·ð┌ ┤ | ├↑ ⇳„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þOJ
 QJ
 ^J
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤           |      ┴↑  ✡„à┼◀„˜þ┴Æ|  ┌à┼-^„à┼`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤           |      ┴↑  ✡„°‼◀„˜þ┴Æ|  ┌°‼-^„°‼`„˜þOJ
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤           |      ├↑  ✡„€┬◀„˜þ┴Æ|  ┌€┬-^„€┬`„˜þOJ
 QJ
 ^J
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤           |      ┴↑  ✡„P├◀„˜þ┴Æ|  ┌P├-^„P├`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤┼          h┌      ┴↑  ✡„Ð┐◀„˜þ┴Æ|  ┌Ð┐-^„Ð┐`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ✡„ |◀„˜þ┴Æ|  ┌ |-^„ |`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ✡„p◘◀„˜þ┴Æ|  ┌p◘-^„p◘`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ✡„@
◀„˜þ┴Æ|  ┌@
-^„@
`„˜þOJ  QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ✡„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„à┼◄„˜þ┴Æ│ ┌à┼–^„à┼`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„°‼◄„˜þ┴Æ│ ┌°‼–^„°‼`„˜þOJ
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„€┬◄„˜þ┴Æ│ ┌€┬–^„€┬`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„P├◄„˜þ┴Æ│ ┌P├–^„P├`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤┼          h┌      ┴↑  ¤„Ð┐◄„˜þ┴Æ│ ┌Ð┐–^„Ð┐`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„ │◄„˜þ┴Æ│ ┌ │–^„ │`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„p◘◄„˜þ┴Æ│ ┌p◘–^„p◘`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„@
◄„˜þ┴Æ│ ┌@
–^„@
`„˜þOJ  QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ¤„┼

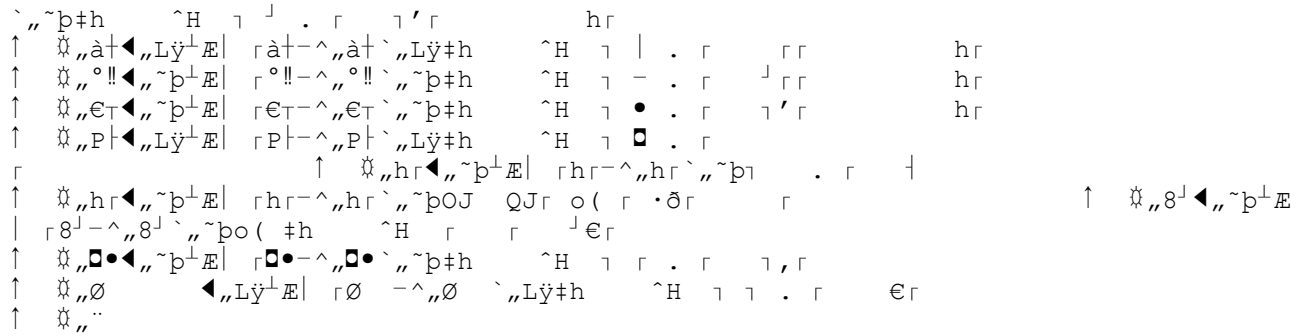
◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⌧„à†◀„˜þ┴Æ|  ┌à†−^„à†`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⌧„°‼◀„˜þ┴Æ|  ┌°‼−^„°‼`„˜þOJ
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⌧„€┬◀„˜þ┴Æ|  ┌€┬−^„€┬`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⌧„P├◀„˜þ┴Æ|  ┌P├−^„P├`„˜þOJ  QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌   ┼┌         h┌      ↕↑  ⌧„Ð┐◀„˜þ┴Æ|  ┌Ð┐−^„Ð┐`„˜þCJ$
aJ$ ‡h    ˆH  ┐   . ┌  ┘┼┌        h┌
↑  ⌧„ |◀„˜þ┴Æ|  ┌ |−^„ |`„˜þ‡h    ˆH  ┐ ┌ . ┌  ┐'┌         h┌
↑  ⌧„p◘◀„Lÿ┴Æ|  ┌p◘−^„p◘`„Lÿ‡h    ˆH  ┐ ┐ . ┌   ┌┌         h┌
↑  ⌧„@
◀„˜þ┴Æ|  ┌@
−^„@
`„˜þ‡h    ˆH  ┐ └ . ┌  ┘┌┌         h┌
↑  ⌧„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼



◀„˜þ⊥Æ| ┌¨

`„˜þ‡h ˆH ┐ └ . ┌ ┘€┌
↑ ⇳„x⇳◄„˜þ┴Æ| ┌x⇳−^„x⇳`„˜þ‡h ˆH ┐ ┘ . ┌ ┐,┌
↑ ⇳„H↕◄„Lÿ┴Æ| ┌H↕−^„H↕`„Lÿ‡h ˆH ┐ | . ┌ €┌
↑ ⇳„↑┴◄„˜þ┴Æ| ┌↑┴−^„↑┴`„˜þ‡h ˆH ┐ − . ┌ ┘€┌
↑ ⇳„è┤◄„˜þ┴Æ| ┌è┤−^„è┤`„˜þ‡h ˆH ┐ • . ┌ ┐,┌
↑ ⇳„¸→◄„Lÿ┴Æ| ┌¸→−^„¸→`„Lÿ‡h ˆH ┐ ◘ . ┌ ┤
↑ ⇳„h┌◄„˜þ┴Æ| ┌h┌−^„h┌`„˜þOJ QJ┌ o( ┌ ·ð┌ ┤
↑ ⇳„h┌◄„˜þ┴Æ| ┌h┌−^„h┌`„˜þOJ QJ o( ┌ Øð┌ ┤
↑ ⇳„h┌◄„˜þ┴Æ| ┌h┌−^„h┌`„˜þOJ QJ o( ┌ Øð┌
┌ └↑ ⇳„h┌◄„˜þ┴Æ| ┌h┌−^„h┌`„˜þo( ┐ . ┌ ┤┼ h┌ ┴
↑ ⇳„Ð┐◄„˜þ┴Æ| ┌Ð┐−^„Ð┐`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„ |◄„˜þ┴Æ| ┌ |−^„ |`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„p◘◄„˜þ┴Æ| ┌p◘−^„p◘`„˜þOJ
QJ o( ‡h ˆH ┌ §ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„@
◄„˜þ┴Æ| ┌@
−^„@
`„˜þOJ┌ QJ┌ o( ‡h ˆH ┌ ·ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„┼

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„à†◀„˜þ┴Æ▏ ┌à†–^„à†`„˜þOJ
       QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„°‼◀„˜þ┴Æ▏ ┌°‼–^„°‼`„˜þOJ┌
QJ┌ o( ‡h    ˆH  ┌ ·ð┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„€┬◀„˜þ┴Æ▏ ┌€┬–^„€┬`„˜þOJ
 QJ
 o( ‡h    ˆH  ┌ o ┌  ┤          h┌      ┴↑  ⇳„P├◀„˜þ┴Æ▏ ┌P├–^„P├`„˜þOJ
       QJ
       o( ‡h    ˆH  ┌ §ð┌     └                  ↑  ⇳„8┘◀„˜þ┴Æ▏ ┌8┘–^„8┘`„˜þo( ‡
h    ˆH  └ 3 .   ┌  ┘€┌
↑  ⇳„◘•◀„˜þ┴Æ▏ ┌◘•–^„◘•`„˜þ‡h    ˆH  ┐ ┌ . ┌  ┐,┌
↑  ⇳„Ø      ◀„Lÿ┴Æ▏ ┌Ø  –^„Ø  `„Lÿ‡h    ˆH  ┐ ┐ . ┌    €┌
↑  ⇳„¨

◀„˜þ⊥Æ| ┌¨

```
`„˜þ‡h     ˆH  ┐ └  .  ┌    ┘€┌
↑  ⌑„x⌑◀„˜þ┴Æ│  ┌x⌑−^„x⌑`„˜þ‡h     ˆH  ┐ ┘  .  ┌    ┐,┌
↑  ⌑„H↕◀„Lÿ┴Æ│  ┌H↕−^„H↕`„Lÿ‡h     ˆH  ┐ │  .  ┌     €┌
↑  ⌑„↑┴◀„˜þ┴Æ│  ┌↑┴−^„↑┴`„˜þ‡h     ˆH  ┐ −  .  ┌    ┘€┌
↑  ⌑„è┤◀„˜þ┴Æ│  ┌è┤−^„è┤`„˜þ‡h     ˆH  ┐ ●  .  ┌    ┐,┌
↑  ⌑„¸→◀„Lÿ┴Æ│  ┌¸→−^„¸→`„Lÿ‡h     ˆH  ┐ ◘  .  ┌      ┌                              −↑   ⌑„Ð┐◀„˜þ┴
Æ│  ┌Ð┐−^„Ð┐`„˜þ5◘┌o(  ┐     )  ┌    ┘€┌
↑  ⌑„  │◀„˜þ┴Æ│  ┌  │−^„  │`„˜þ‡h     ˆH  ┐ ┌  .  ┌    ┐,┌
↑  ⌑„p◘◀„Lÿ┴Æ│  ┌p◘−^„p◘`„Lÿ‡h     ˆH  ┐ ┐  .  ┌     €┌
↑  ⌑„@
◀„˜þ┴Æ│  ┌@
−^„@
`„˜þ‡h     ˆH  ┐ └  .  ┌    ┘€┌
↑  ⌑„┼
```

◀„˜þ⊥Æ| ┌†

−^„┼

`„˜þ‡h ˆH ┐ ┘ . ┌ ┐,┌
↑ ⇳„à┼◀„Lÿ┴Æ| ┌à┼–^„à┼`„Lÿ‡h ˆH ┐ | . ┌ €┌
↑ ⇳„°‼◀„˜þ┴Æ| ┌°‼–^„°‼`„˜þ‡h ˆH ┐ – . ┌ ┘€┌
↑ ⇳„€┬◀„˜þ┴Æ| ┌€┬–^„€┬`„˜þ‡h ˆH ┐ • . ┌ ┐,┌
↑ ⇳„P├◀„Lÿ┴Æ| ┌P├–^„P├`„Lÿ‡h ˆH ┐ ◘ . ┌ ┤
↑ ⇳„h┌◀„˜þ┴Æ| ┌h┌–^„h┌`„˜þOJ QJ o( ┌ Øð ┤
└↑ ⇳„h┌◀„˜þ┴Æ| ┌h┌–^„h┌`„˜þo( ┌ -
┌ ┤┼ h┌ ┴↑ ⇳„Ð┐◀„˜þ┴Æ| ┌Ð┐–^„Ð┐`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„ |◀„˜þ┴Æ| ┌ |–^„ |`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„p◘◀„˜þ┴Æ| ┌p◘–^„p◘`„˜þOJ QJ
o( ‡h ˆH ┌ §ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„@
◀„˜þ┴Æ| ┌@
–^„@
`„˜þOJ QJ┌ o( ‡h ˆH ┌ ·ð┌ ┤ h┌ ┴↑ ⇳„┼

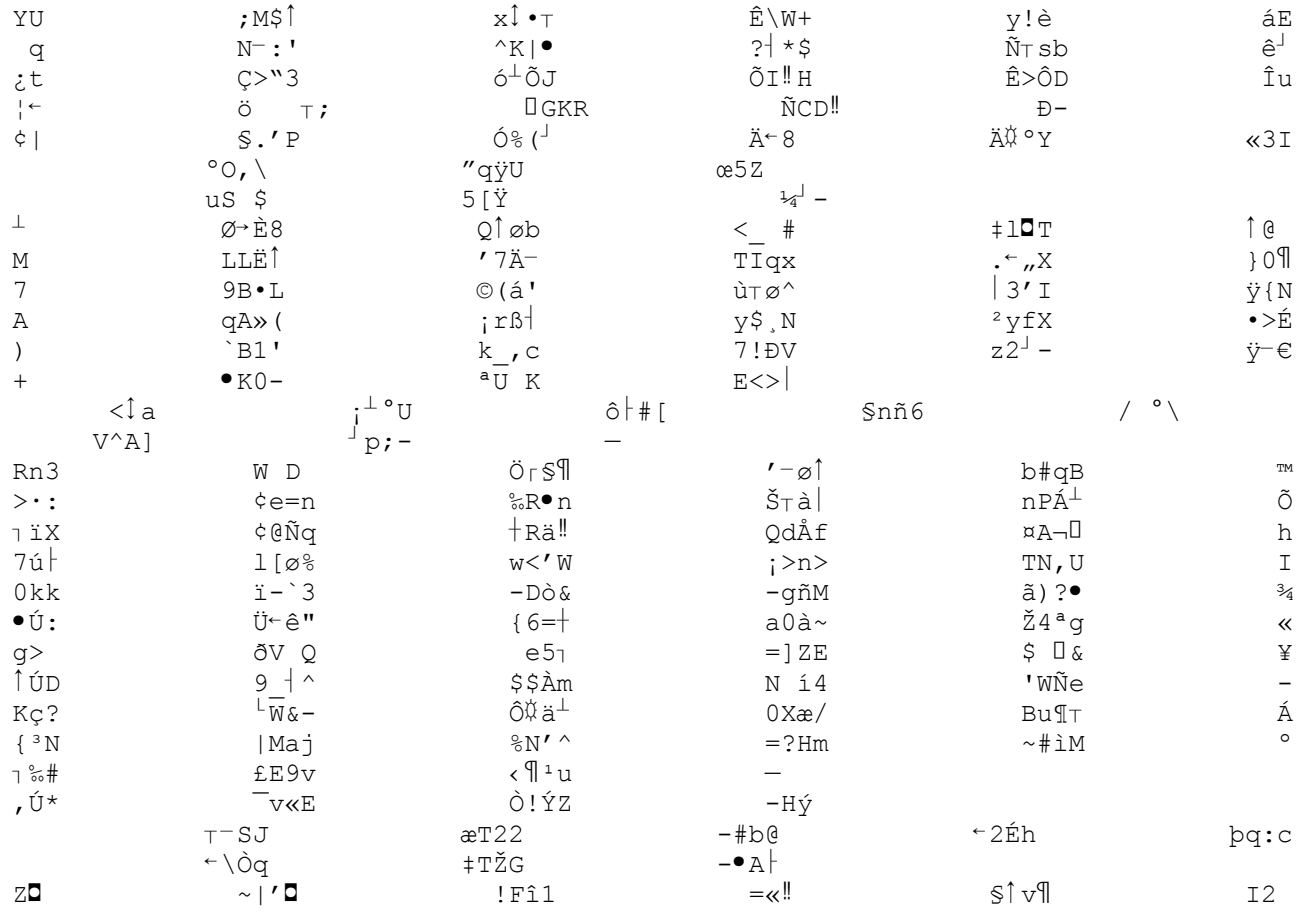
◀„˜þ⊥Æ| ┌†

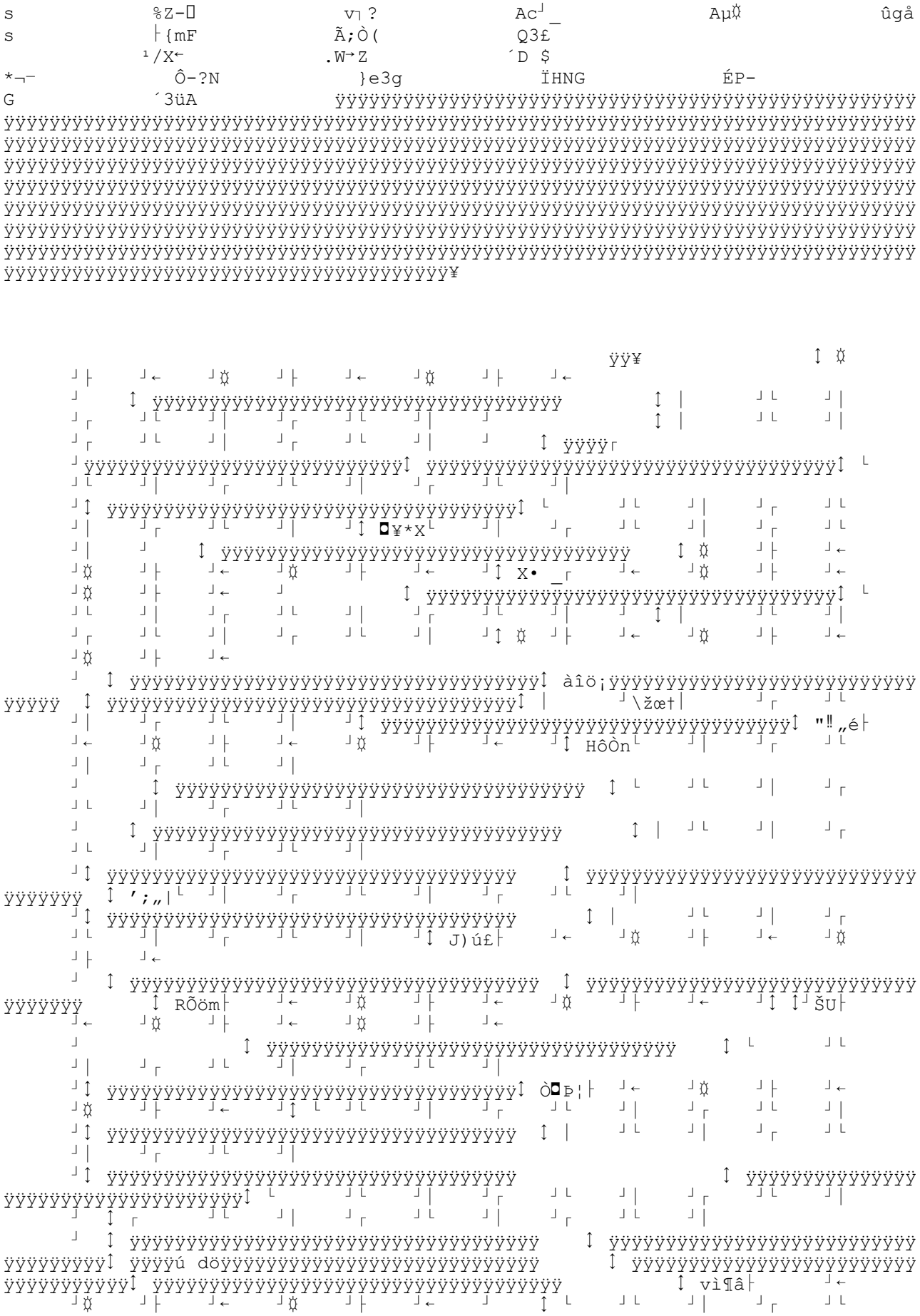
−^„┼

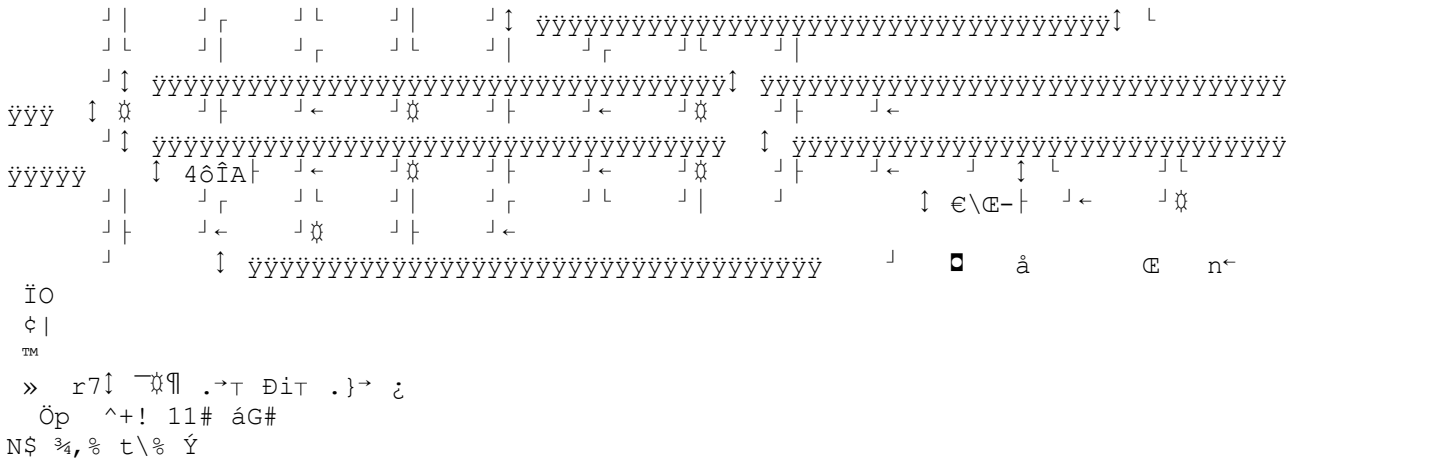
`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤ h┌ ⊥↑ ⇳„à†◀„˜þ⊥Æ| ┌à†–^„à†`„˜þOJ QJ
o( ‡h ˆH ┌ §ð┌ ┤ h┌ ⊥↑ ⇳„°‼◀„˜þ⊥Æ| ┌°‼–^„°‼`„˜þOJ
QJ┌ o( ‡h ˆH ┌ ·ð┌ ┤ h┌ ⊥↑ ⇳„€┬◀„˜þ⊥Æ| ┌€┬–^„€┬`„˜þOJ
QJ
o( ‡h ˆH ┌ o ┌ ┤ h┌ ⊥↑ ⇳„P├◀„˜þ⊥Æ| ┌P├–^„P├`„˜þOJ QJ
o( ‡h ˆH ┌ §ð┌ 0┌ h┌ ↑ ⇳„8┘◀„˜þ⊥Æ| ┌8┘–^„8┘`„˜þo( ‡
h ˆH ┐ . ┌ ┘°┌ h┌
↑ ⇳„◘•◀„˜þ⊥Æ| ┌◘•–^„◘•`„˜þ‡h ˆH ┐ ┌ . ┌ ┐²┌ h┌
↑ ⇳„Ø ◀„Lÿ⊥Æ| ┌Ø –^„Ø `„Lÿ‡h ˆH ┐ ┐ . ┌ °┌ h┌
↑ ⇳„¨

◀„˜þ⊥Æ| ┌¨

```
`„˜þ‡h     ^H  ┐ └  .  ┌    ┘°┌           h┌
↑  ⌧„x⌧◀„˜þ┴Æ|  ┌x⌧−^„x⌧`„˜þ‡h     ^H  ┐ ┘  .  ┌    ┐²┌          h┌
↑  ⌧„H↕◀„Lÿ┴Æ|  ┌H↕−^„H↕`„Lÿ‡h     ^H  ┐ |  .  ┌     °┌          h┌
↑  ⌧„↑┴◀„˜þ┴Æ|  ┌↑┴−^„↑┴`„˜þ‡h     ^H  ┐ ¯  .  ┌    ┘°┌          h┌
↑  ⌧„è┤◀„˜þ┴Æ|  ┌è┤−^„è┤`„˜þ‡h     ^H  ┐ ●  .  ┌    ┐²┌          h┌
↑  ⌧„¸→◀„Lÿ┴Æ|  ┌¸→−^„¸→`„Lÿ‡h     ^H  ┐ ◘  .  ¢    $N…H              o+Ä↕                ┴
a\w             ßy↕r             æ>&┌                %úJ              b;mS
SsC             r
```







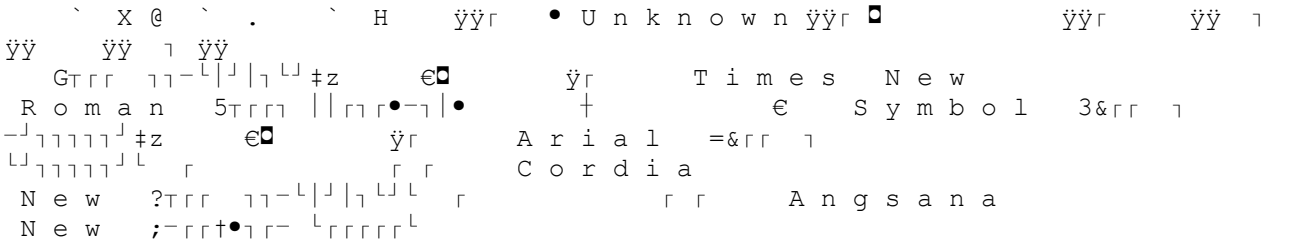
 ÏO
 ¢|
 ™
 »  r7↕ ¯¤¶ .→┬ Ðiт .}→ ¿
  Öp  ^+! 11# áG#
N$ ¾,% t\% Ý

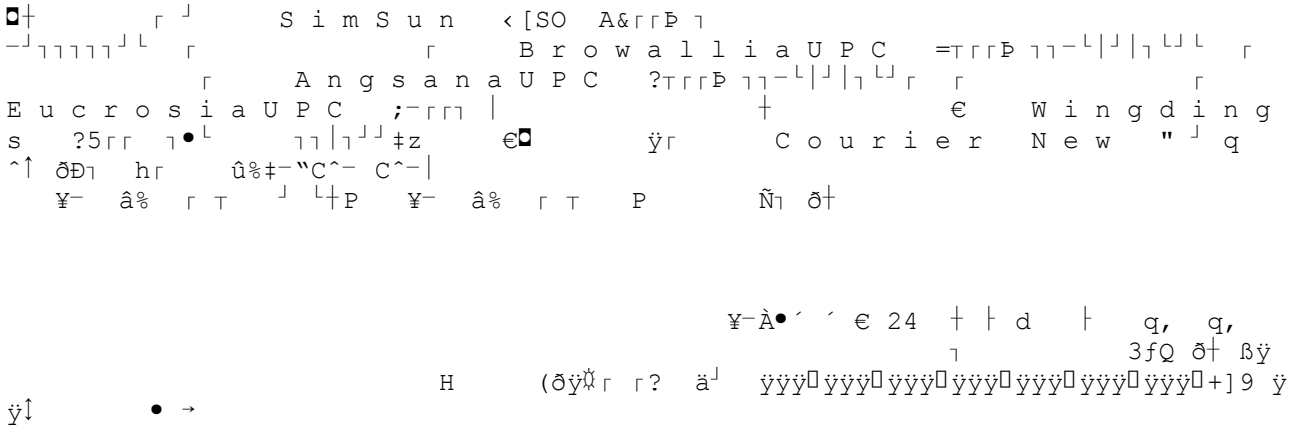
/ b◀0 ‰(0 ‘-4 â6 §h8 }→9 +]9 Tv<  v= u
> ‘,?
P? ÛÎA vEA „oE @⌑F + I −⌑I æ◘L $RO ┤QP ¥#R P)R ²,R #pR U`U †kU
@Z Œu] d _ |Oe HYf Ø4g ù4h Û←l Î◻l Ù◘n ò\q ┌→s ¡Wt &Zt y$w •(x ◻yz ‼_{ -
0} h┐~ ┤v~ Ô.€ ®F€  s  ’P, œ=… |X† 56‡ ê9‰ ØjŠ 22‹ &c‹ /OŒ zHŽ e  ±←  öJ– õ└—
 >4š Utš ñv  Oq  Ð┐¢ š‰¤ p⌑¥ ìp¦ ¡\§ yt¨ y8© sH© ëgª åhª 7└« øM« Ë┐® %‼® ◘–
° ┘k° SA± îS´ Y`µ └tµ ◀
      · ×C· «"¸ x/¸ ÿR¼  b½ =&Á ┐<Á <mÂ BMÅ ¶6Æ ¬=Æ ├uË å;Ó /FÓ  dÓ $~Ô Y2Õ ƒpÕ
S

Ö "
× ò"Ú _3Ü ||à ´¶å <

í →]ï ┌┘ð Stó ├2õ —

÷ J5ø @%ù ÿ@┌€┌ b╉ b╉ `õE┌┌ ┌ b╉ b╉ ┐L ┐ └ ↕ g‼ 8┤ ,
` ◘ `


Unknown
Times New Roman
Symbol
Arial
Cordia
New
Angsana
New



5

H

L

」



↕

‼

¶

⊥

T

↑

→

←

!

"

#

$

%

&

(

)

*

+

,

/

1

5

7

:

;

<

=

>

?

@

A

B

C

D

E

F

G

H

J

K

L

M

N

o

P

Q

R

S

T

U

W

x

Y

Z

[

\

]

^

a

b

c

d

e

f

g

h

j

k

1

m

n

p

b

r

s

t

u

w

y

z

{

```
}
```

~

€

,

$f$

”

...

†

‡

^

°/°

ვ

Ž

,

`

”

~

TM

ვ

›

œ

ž

Ÿ

i



Hг ✡ Pг † Xг ‼ `г ┐ j└ - ◘ °··Õè 1 - г ··Õ- | HRPD 1 - г RPD- • Normal - ◘ Chariya - ┐ 5 ar- ¶ Microsoft Word 10.0 @ ┐d‰г @ ò¢j┤}Äг@ b¥3èaÄг@ °ù┤}Äг└ г └ ¥– └ â% └

þÿ |г┐ г ┐ÕÍÕœ.

←┼"—◘ +,ù®0 ô

┌ h ☼ p │ € – ^ ◄ ┤ ~
┼ ¨ ‼ ° ┬ ¸ À

Ô ┐ j└ - | HRPD └ P └ ┬ └ q, └ A

-┼ ┌ ◘ °··Õè 1

