สำนักงานอธิบดี
เลขที่รับ 8118
วันที่ 21 สค. 2569
เวลา 08.55 น.

สำนักงานรองอธิบดี ๑
เลขที่รับ 2402
วันที่ 20 ส.ค. 2569
เวลา 14.13 น.

กรมทรัพยากรน้ำ
(ภายใน)
รับที่ 04875
วันที่ ๒๐ ส.ค. ๒๕๖๙
เวลา 13.33 น.

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมทรัพยากรน้ำ โทร ๐ ๒๒๗๑ ๖๑๙๗ โทรสาร ๐ ๒๒๙๘ ๖๖๒๓

ที่ ทส ๐๖๒๒.๑/๒๗๒ **วันที่** ๒๐ สิงหาคม ๒๕๖๙

เรื่อง รายงานผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง Leadership Development เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำ

เรียน อธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ

ตามบันทึกกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ที่ ทส ๐๖๒๒.๓/๑๖๗ ลงวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๙ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหารปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ ได้อนุมัติโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง Leadership Development เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำ ในวันศุกร์ที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๙ เวลา ๐๘.๓๐ น. - ๑๒.๓๐ น. ณ ห้องประชุม Warroom ศูนย์เมขลา ชั้น ๑๑ กรมทรัพยากรน้ำ รวมทั้งผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบ นั้น

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ขอรายงานผลการประชุมเชิงปฏิบัติการดังกล่าว โดยมีนายเวสารัช โสภณดิเรกรัตน์ รองอธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ ให้เกียรติเป็นประธานพิธีเปิดประชุม และผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เข้าร่วมโดยมีผู้เข้าร่วมประชุม จำนวนทั้งสิ้น ๙๒ ราย เป็นข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไปจำนวน ๗๖ ราย ข้าราชการ/เจ้าหน้าที่ระดับอื่น ๆ จำนวน ๑๖ ราย โดยสรุปผลการประชุม ได้ดังนี้

๑. นายเวสารัช โสภณดิเรกรัตน์ รองอธิบดีกรมทรัพยากรน้ำประธานในพิธีเปิดการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ ได้กล่าวกล่าวโดยสรุปว่า กรมทรัพยากรน้ำเห็นความสำคัญของการส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมและมีศักยภาพในการเป็น หัวหน้างานที่ดี สืบเนื่องจากการปรับปรุงโครงสร้างระบบราชการทำให้เกิดการขาดช่วงการต่อยอดระหว่างผู้บริหารรุ่นเดิมและรุ่นใหม่ รวมทั้งมีบุคลากรบรรจุใหม่เพิ่มขึ้น การประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้เป็นโอกาสที่ดีในการปลูกฝังแนวคิดการทำงาน เพื่อให้เข้าใจแนวทางการสร้างทีมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างสามัคคี โดยมุ่งเน้นการมีคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าไปข้างหน้าได้เป็นอย่างดี

๒. นายศศิน เฉลิมลาภ อดีตเลขาธิการมูลนิธิสืบนาคะเสถียร และอดีตผู้อำนวยการโครงการจัดการพื้นที่คุ้มครองอย่างมีส่วนร่วมในผืนป่าตะวันตก เป็นวิทยากรในการบรรยาย รวมถึงการแบ่งกลุ่มเพื่อร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมฝึกอบรม และแสดงความเห็นต่อกรณีศึกษา ซึ่งเป็นการยกตัวอย่างเพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมวิเคราะห์ตามสถานการณ์สมมุติ โดยสรุปผลของแต่ละกรณีศึกษา ดังนี้

๑) ภาวะผู้นำ : ผู้นำที่เก่งคือผู้ที่สร้างทีมให้สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น บริหารคนและวางกฎเกณฑ์/ระบบงาน ระบบประเมินติดตามและพัฒนา ที่ชัดเจน เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

๒) เครื่องมือ “Eisenhower Matrix” : เป็นเครื่องมือจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของเหตุการณ์ โดย มีการฝึกใช้เครื่องมือ ด้วยตัวอย่าง ๑๑ เหตุการณ์ เพื่อช่วยให้เกิดการตัดสินใจแบบทันต่อเหตุการณ์สำคัญเร่งด่วน

๓) ตัวอย่างการทำงานเป็นทีม “Team Work”: การแสดงงิ้ว โดยยกตัวเอกลอยในอากาศด้วยไม้คาน แสดงให้เห็นว่าภารกิจ (นักแสดงตัวเอก) สำเร็จได้ด้วยทีม ได้แก่ (๑) ผู้รักษาเสถียรภาพ (๒) ผู้ควบคุมคุณภาพ (๓) ผู้สื่อสาร/ผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง (๔) ผู้ประสานงาน/แปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

(๕) หัวหน้า...

เรื่องกลับ สสบ.
วันที่ - ๒ ก.ย. ๒๕๖๙
เวลา 09.30 น.

(๕) หัวหน้าสายปฏิบัติ (๖) ผู้สนับสนุน/รักษาความต่อเนื่อง ในกรณีศึกษานี้ ผู้นำอาจจะเป็นผู้ควบคุมไม้คานในลำดับที่ ๓ และ ๔ หรือในบางประเภทของงานและบางสภาพแวดล้อม อาจเป็นลำดับที่ ๓ ๔ และ ๕

๔) ลักษณะผู้บริหารในทศวรรษที่ ๗๐ : การมองการณ์ไกลกว่าแผนปฏิบัติราชการประจำปี (Vision) การสร้างทีมที่ทำงานข้ามกอง/ข้ามกรมได้ (Structure) การกล้าตัดสินใจบนข้อมูลแม้ไม่มีคำตอบสมบูรณ์ (Agency) การรู้ว่าเมื่อไรควรเร่ง/ควรรอ/ควรเปิดพื้นที่ให้คนอื่นนำ (Timing) การสร้างเครือข่ายไม่ใช่เพียงบริหารสายบังคับบัญชา (Organization)

๕) การยกระดับการบริหารทีมอย่างมืออาชีพ (๑๐ Themes of Manager) ได้แก่

๕.๑) การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ โดย (๑) หัวหน้าทีมต้องคิดและตัดสินใจเสมือนเป็น Micro CEO รับผิดชอบ คน งาน งบประมาณ และผลลัพธ์ (๒) ต้องกำหนดเป้าหมายร่วมกันเพื่อเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรกับบุคคล (๓) มี SMART Goals ได้แก่ เป้าหมายที่ เจาะจงชัดเจน (Specific) วัดผลได้ (Measurable) ทำสำเร็จได้จริง (Achievable) สอดคล้องกับภาพใหญ่ขององค์กร (Relevant) มีกำหนดเวลาที่แน่นอน (Time – bound) (๔) อธิบายเหตุผลเบื้องหลังเป้าหมายเพื่อสร้างความเข้าใจ KPI องค์กร KPI ทีม และ KPI บุคคล (๕) เครื่องมือที่ผู้นำควรใช้ในการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญ เช่น Eisenhower Matrix, Gantt Chart, Master Plan และ Strategic Plan

๕.๒) การบริหารผลการดำเนินงาน โดย (๖) การประเมินผลต้องทำอย่างต่อเนื่องผ่านการติดตามงานและพูดคุยด้วยข้อมูลจริง ไม่ควรรอให้ถึงช่วงปลายปีเพียงครั้งเดียว (๗) การพัฒนาศักยภาพลูกทีมโดยใช้การตั้งคำถามเพื่อให้ลูกทีมหัดแก้ปัญหาด้วยตนเองแทนการออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว (๘) การให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ สิ่งที่เกิดขึ้น ผลกระทบที่ตามมา และการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

๕.๓) การสร้างแรงจูงใจและการมอบหมายงาน โดย (๙) การชมอย่างมีประสิทธิภาพด้วยวิธี “๓ C Recognition” ได้แก่ ใส่ใจในความสำเร็จ (Caring) ชัดเจนเฉพาะเจาะจง (Clear) และสม่ำเสมอ (Consistent) (๑๐) การมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Delegation) โดยอธิบายวิธีทำที่ถูกต้อง กำหนดสิทธิขาดในการตัดสินใจให้ชัดเจน กำหนดกรอบการติดตามงาน โดยการมอบหมายงานมี ๗ ระดับ ได้แก่ การบอกให้ทำตามคำสั่ง โน้มน้าวให้เห็นด้วย/อธิบายเหตุผลเบื้องหลัง ปรึกษาและรับฟังความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ การตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารและลูกทีม การให้คำแนะนำแต่ปล่อยให้ลูกทีมตัดสินใจ การให้ลูกทีมตัดสินใจเองแล้วค่อยมารายงานภายหลัง และการมอบอำนาจให้ตัดสินใจอย่างเต็มที่

๖) ข้อคิดที่ได้จากการใช้ “Eisenhower Matrix” คือ ภารกิจหลักขององค์กรต้องมาก่อน ผู้นำต้องแยกงานที่ต้องทำเอง ออกจากงานที่ควรมอบหมาย ผู้นำต้องดูแลทั้ง “คน” และ “งาน” โดยการสื่อสารที่รวดเร็วและตรงประเด็นคือภาวะผู้นำ

๗) แนวปฏิบัติที่ดี คือ การยกระดับการบริหารทีมอย่างมืออาชีพ ดำเนินการได้ด้วยการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ การบริหารผลการดำเนินงาน การสร้างแรงจูงใจและการมอบหมายงาน

๘) สรุปผลการประเมินความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมการประชุม แบ่งเป็น ๓ ด้าน

(๑) ด้านวิทยากร ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับความพึงพอใจมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๙๒.๕๔

(๒) ด้านความเข้าใจ ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับความพึงพอใจมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๙๑.๐๑

(๓) ด้านการนำความรู้ไปใช้ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับความพึงพอใจมาก ที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๙๐.๘๗

รายงานผลการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ พร้อม Infographic มีรายละเอียดตามเอกสารแนบ โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหารจะเผยแพร่ในเว็บไซต์ “การจัดการองค์ความรู้กรมทรัพยากรน้ำ” ตาม QR Code ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และกลุ่มพัฒนาระบบบริหารจะได้เผยแพร่รายงานผลการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ เพื่อให้ทุกหน่วยงานนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ต่อไป

(นางสาวอารีย์ สุวราช)
นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

สันน ฯ ทราบ
เพื่อโปรดทราบ

(นายเวสารัช โสภณดิเรกรัตน์)
รองอธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ
๒๐ ส.ค. ๒๕๖๙

ทราบ/ดำเนินการต่อไป

28 สค. 2569
(นายธีระชุณ บุญสิทธิ์)
อธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมทรัพยากรน้ำ
กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



ประชุมเชิงปฏิบัติการ
LEADERSHIP DEVELOPMENT
เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำ

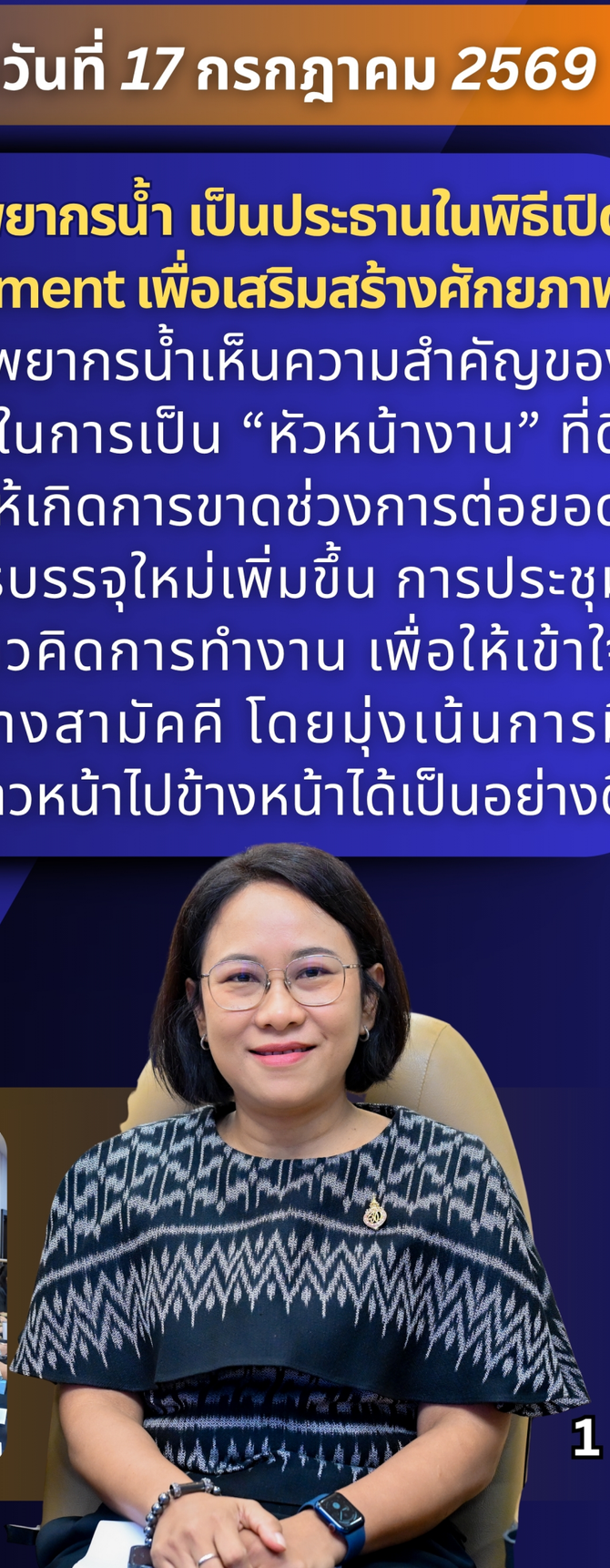
เมื่อวันที่ *17* กรกฎาคม *2569*



นายเวสารัช โสภณดิเรกรัตน์ รองอธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ เป็นประธานในพิธีเปิดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง Leadership Development เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำ กล่าวโดยสรุปว่า กรมทรัพยากรน้ำเห็นความสำคัญของการส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมและมีศักยภาพในการเป็น “หัวหน้างาน” ที่ดี สืบเนื่องจากการปรับปรุงโครงสร้างระบบราชการ ทำให้เกิดการขาดช่วงการต่อยอดระหว่างผู้บริหารรุ่นเดิมและรุ่นใหม่ รวมทั้งมีบุคลากรบรรจุใหม่เพิ่มขึ้น การประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้เป็นโอกาสที่ดีในการปลูกฝังแนวคิดการทำงาน เพื่อให้เข้าใจแนวทางการสร้างทีมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างสามัคคี โดยมุ่งเน้นการมีคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าไปข้างหน้าได้เป็นอย่างดี







ประชุมเชิงปฏิบัติการ LEADERSHIP DEVELOPMENT เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำ

นายศศิน เฉลิมลาภ ซึ่งเป็นวิทยากรในการบรรยาย รวมถึงการแบ่งกลุ่มเพื่อร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมฝึกอบรม และแสดงความเห็นต่อกรณีศึกษา ซึ่งเป็นการยกตัวอย่าง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมวิเคราะห์ตามสถานการณ์สมมุติ โดยสรุปผลของแต่ละกรณีศึกษา ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ : ผู้นำที่เก่งคือผู้ที่สร้างทีมให้สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น บริหารคนและวางกฎเกณฑ์/ระบบงาน ระบบประเมินติดตามและพัฒนาที่ชัดเจน เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

2. เครื่องมือ “Eisenhower Matrix” : เป็นเครื่องมือจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของเหตุการณ์ โดย มีการฝึกใช้เครื่องมือ ด้วยตัวอย่าง 11 เหตุการณ์ เพื่อช่วยให้เกิดการตัดสินใจแบบทันต่อเหตุการณ์สำคัญเร่งด่วน



3. ตัวอย่างการทำงานเป็นทีม “Team Work” : การแสดงงิ้วโดยยกตัวเอกลอยในอากาศด้วยไม้คานแสดงให้เห็นว่าภารกิจ (นักแสดงตัวเอก) สำเร็จได้ด้วยทีม ได้แก่ 1) ผู้รักษาเสถียรภาพ 2) ผู้ควบคุมคุณภาพ 3) ผู้สื่อสาร/ผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้ประสานงาน/แปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 5) หัวหน้าสายปฏิบัติ 6) ผู้สนับสนุน/รักษาความต่อเนื่อง



ในกรณีศึกษานี้ ผู้นำอาจจะเป็นผู้ควบคุมไม้คานในลำดับที่ 3 และ 4 หรือในบางประเภทของงานและบางสภาพแวดล้อมอาจเป็นลำดับที่ 3, 4 และ 5

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมทรัพยากรน้ำ
กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ประชุมเชิงปฏิบัติการ
LEADERSHIP DEVELOPMENT
เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำ

4. ลักษณะผู้บริหารในทศวรรษที่ 70 : การมองการณ์ไกลกว่าแผนปฏิบัติราชการประจำปี (Vision) การสร้างทีมที่ทำงานข้ามกอง/ข้ามกรมได้ (Structure) การกล้าตัดสินใจบนข้อมูลแม้ไม่มีคำตอบสมบูรณ์ (Agency) การรู้ว่าเมื่อไรควรเร่ง/ควรรอ/ควรเปิดพื้นที่ให้คนอื่นนำ (Timing) การสร้างเครือข่าย ไม่ใช่แค่บริหารสายบังคับบัญชา (Organization)

5. การยกระดับการบริหารทีมอย่างมืออาชีพ (10 Themes of Manager) ได้แก่

5.1 การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์

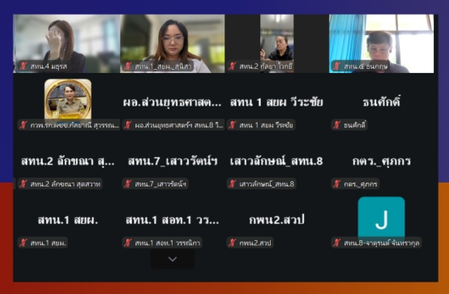
1) หัวหน้าทีมต้องคิดและตัดสินใจเสมือนเป็น Micro CEO รับผิดชอบ คน งาน งบประมาณ และผลลัพธ์

2) ต้องกำหนดเป้าหมายร่วมกันเพื่อเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรกับบุคคล

3) มี SMART Goals ได้แก่ เป้าหมายที่ เจาะจงชัดเจน (Specific) วัดผลได้ (Measurable) ทำสำเร็จได้จริง (Achievable) สอดคล้องกับภาพใหญ่ขององค์กร (Relevant) มีกำหนดเวลาที่แน่นอน (Time – bound)

4) อธิบายเหตุผลเบื้องหลังเป้าหมายเพื่อสร้างความเข้าใจ KPI องค์กร KPI ทีม และ KPI บุคคล

5) เครื่องมือที่ผู้นำควรใช้ในการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญ เช่น Eisenhower Matrix Gantt Chart Master Plan และ Strategic Plan











กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมทรัพยากรน้ำ
กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ประชุมเชิงปฏิบัติการ
LEADERSHIP DEVELOPMENT
เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำ

5.2 การบริหารผลการดำเนินงาน

6) การประเมินผลต้องทำอย่างต่อเนื่องผ่านการติดตามงานและพูดคุยด้วยข้อมูลจริง ไม่ควรรอให้ถึงช่วงปลายปีเพียงครั้งเดียว

7) การพัฒนาศักยภาพลูกทีมโดยใช้การตั้งคำถามเพื่อให้ลูกทีมหัดแก้ปัญหาด้วยตนเอง แทนการออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว

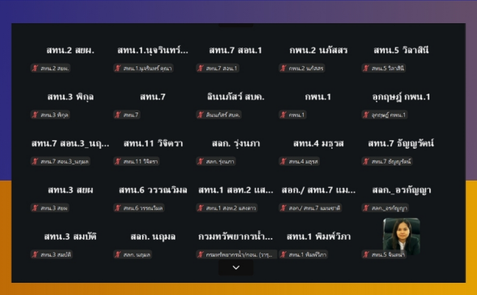
8) การให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ สิ่งที่เกิดขึ้น ผลกระทบที่ตามมา และการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

5.3 การสร้างแรงจูงใจและการมอบหมายงาน



9) การชมอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยวิธี “3 C Recognition” ได้แก่ ใส่ใจในความสำเร็จ (Caring) ชัดเจนเฉพาะเจาะจง (Clear) และสม่ำเสมอ (Consistent)

10) การมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Delegation) โดยอธิบายวิธีทำที่ถูกต้อง กำหนดสิทธิขาดในการตัดสินใจให้ชัดเจน กำหนดกรอบการติดตามงาน โดยการมอบหมายงานมี 7 ระดับ ได้แก่ (1) บอกให้ทำตามคำสั่ง (2) โน้มน้าวให้เห็นด้วย/อธิบายเหตุผลเบื้องหลัง (3) ปรึกษาและรับฟังความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ (4) ตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารและลูกทีม (5) ให้คำแนะนำแต่ปล่อยให้ลูกทีมตัดสินใจ (6) ให้ลูกทีมตัดสินใจเองแล้วค่อยมารายงานภายหลัง (7) มอบอำนาจให้ตัดสินใจอย่างเต็มที่











ประชุมเชิงปฏิบัติการ

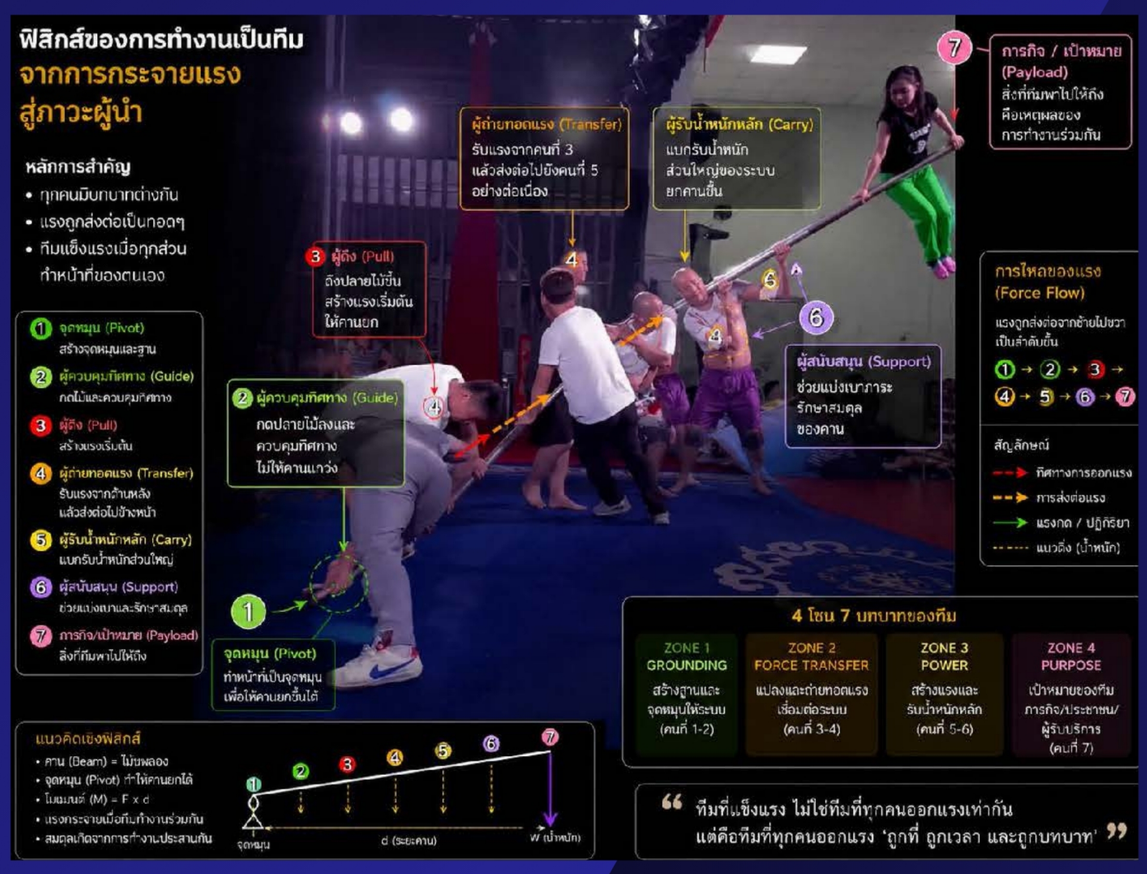
LEADERSHIP DEVELOPMENT

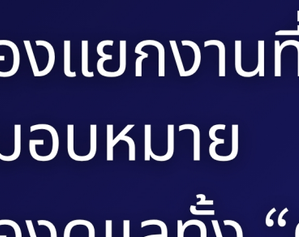
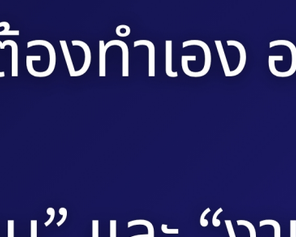
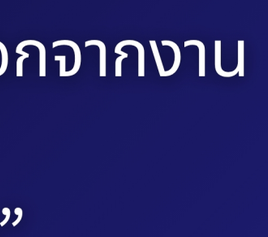
เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำ

ข้อคิดที่ได้จากการใช้ “Eisenhower Matrix” คือ

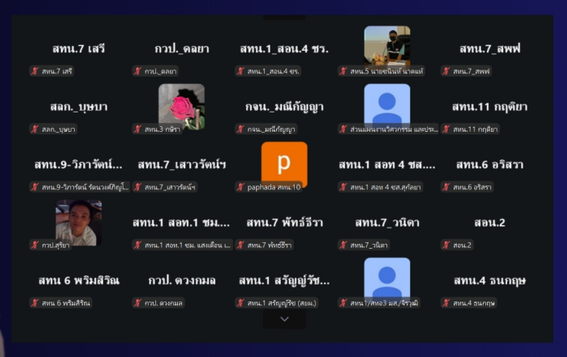
1) ภารกิจหลักขององค์กรต้องมาก่อน
2) ผู้นำต้องแยกงานที่ต้องทำเอง ออกจากงานที่ควรมอบหมาย
3) ผู้นำต้องดูแลทั้ง “คน” และ “งาน”
4) การสื่อสารที่รวดเร็วและตรงประเด็นคือภาวะผู้นำ

แนวปฏิบัติที่ดี คือ การยกระดับการบริหารทีมอย่างมืออาชีพด้วยการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ การบริหารผลการดำเนินงาน และการสร้างแรงจูงใจและการมอบหมายงาน









รายงานผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ

เรื่อง Leadership Development เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำ

วันศุกร์ที่ 17 กรกฎาคม 2569

ณ ห้องประชุม Warroom ศูนย์เมขลา ชั้น 11 กรมทรัพยากรน้ำ และ ผ่านระบบ Zoom

สารบัญ

	หน้า
1. หลักการและเหตุผล	1
2. วัตถุประสงค์	2
3. กลุ่มเป้าหมาย	2
4. สรุปผลการประชุม	2
5. ผลการประเมินความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมการประชุม	6
6. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	8
7. ข้อเสนอแนะ	8
ภาคผนวก รายวิทยากร และผู้เข้าร่วมประชุม	9

รายงานผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ
เรื่อง Leadership Development เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำ
วันศุกร์ที่ 17 กรกฎาคม 2569 เวลา 08.30 – 12.30 น.
ณ ห้องประชุม Warroom ศูนย์เมขลา ชั้น 11 กรมทรัพยากรน้ำ
และ ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์ (Zoom)

1. หลักการและเหตุผล

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้สามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้าง เผยแพร่ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้จริง เพื่อให้เกิดนวัตกรรมหรือแนวทางการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ภายใต้แนวคิด “รู้เพื่อแบ่งปัน แบ่งปันเพื่อพัฒนา” กรมทรัพยากรน้ำในฐานะหน่วยงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำของประเทศจึงเล็งเห็นความสำคัญของการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันผ่าน ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) ซึ่งเป็นกลไกหนึ่งของการจัดการความรู้ภายในองค์กร

ดังนั้น เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ในหมวดที่ 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กิจกรรมที่ 3 การจัดการความรู้และการสร้างองค์ความรู้ ซึ่งกำหนดให้มีการจัดกิจกรรมการจัดการองค์ความรู้เพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมทรัพยากรน้ำ จึงได้จัดโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ ภายใต้แผนการประชุม KM-COP เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ถอดบทเรียนกับหน่วยงานภายนอก และหน่วยงานภายในเพื่อสกัด รวบรวม ประมวลองค์ความรู้สู่การกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ดีเพื่อการพัฒนาการปฏิบัติราชการของกรมทรัพยากรน้ำต่อไป ทั้งนี้ เพื่อสร้างเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์จริง ของเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกรมทรัพยากรน้ำและหน่วยงานภายนอก โดยเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Tacit Knowledge) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความร่วมมือ ระหว่างบุคลากรในหลากหลายสายงาน เพื่อสร้างความเข้าใจและพัฒนางานร่วมกัน สังเคราะห์องค์ความรู้และแนวทางการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ที่สามารถนำไปขยายผลหรือปรับใช้ในหน่วยงานอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของบุคลากร และเป็นช่องทางในการถ่ายทอดนโยบายหรือแนวทางการดำเนินงาน ของกรมฯ ให้เกิดการรับรู้และนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง Leadership Development เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำ กำหนดจัดขึ้นในวันศุกร์ที่ 17 กรกฎาคม 2569

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถบริหาร กำกับ และดูแลการทำงานของทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานใช้ศักยภาพของตัวเองอย่างเต็มความสามารถ และมุ่งมั่นสู่เป้าหมายขององค์กร

3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถผลักดันให้ทีมงานใช้ศักยภาพอย่างเต็มความสามารถเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร

3. กลุ่มเป้าหมาย

ข้าราชการกรมทรัพยากรน้ำระดับชำนาญการพิเศษหรือข้าราชการที่ได้รับมอบหมายจากส่วนกลางจำนวน 32 ราย จากสำนักงานทรัพยากรน้ำที่ 1 - 11 จำนวน 33 ราย จำนวนรวมทั้งสิ้น 65 ราย

4. สรุปผลการประชุม

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง Leadership Development เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำ โดยมีนายเวสารัช โสภณดิเรกรัตน์ รองอธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ เป็นประธานในพิธีเปิดการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีผู้เข้าร่วมประชุม จำนวนทั้งสิ้น 92 ราย เป็นข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไปจำนวน 76 ราย ข้าราชการ/เจ้าหน้าที่ระดับอื่น ๆ จำนวน 16 ราย สรุปผลการประชุมได้ดังนี้

1. นายเวสารัช โสภณดิเรกรัตน์ รองอธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ กล่าวโดยสรุปว่า กรมทรัพยากรน้ำเห็นความสำคัญของการส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมและมีศักยภาพในการเป็น “หัวหน้างาน” ที่ดี สืบเนื่องจากการปรับปรุงโครงสร้างระบบราชการ ทำให้เกิดการขาดช่วงการต่อยอดระหว่างผู้บริหารรุ่นเดิมและรุ่นใหม่ รวมทั้งมีบุคลากรบรรจุใหม่เพิ่มขึ้น การประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้เป็นโอกาสที่ดีในการปลูกฝังแนวคิดการทำงาน เพื่อให้เข้าใจแนวทางการสร้างทีมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างสามัคคี โดยมุ่งเน้นการมีคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าไปข้างหน้าได้เป็นอย่างดี

2. การบรรยายในหัวข้อ Leadership Development เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำ โดยนายศศิน เฉลิมลาภ อดีตเลขาธิการมูลนิธิสืบนาคะเสถียร และอดีตผู้อำนวยการโครงการจัดการพื้นที่คุ้มครองอย่างมีส่วนร่วมในผืนป่าตะวันตก ซึ่งเป็นวิทยากรในการบรรยาย รวมถึงการแบ่งกลุ่มเพื่อร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมฝึกอบรม และแสดงความเห็นต่อกรณีศึกษา ซึ่งเป็นการยกตัวอย่างเพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมวิเคราะห์ตามสถานการณ์สมมุติ โดยสรุปผลของแต่ละกรณีศึกษา ดังนี้

1) ภาวะผู้นำ : ผู้นำที่เก่งคือผู้ที่สร้างทีมให้สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น บริหารคนและวางกฎเกณฑ์/ระบบงาน ระบบประเมินติดตามและพัฒนา ที่ชัดเจน เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

2) เครื่องมือ “Eisenhower Matrix” : เป็นเครื่องมือจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของเหตุการณ์ โดย มีการฝึกใช้เครื่องมือ ด้วยตัวอย่าง 11 เหตุการณ์ เพื่อช่วยให้เกิดการตัดสินใจแบบทันต่อเหตุการณ์สำคัญเร่งด่วน



3) ตัวอย่างการทำงานเป็นทีม “Team Work”: การแสดงงิ้ว โดยยกตัวเอกลอยในอากาศด้วยไม้คาน แสดงให้เห็นว่าภารกิจ (นักแสดงตัวเอก) สำเร็จได้ด้วยทีม ได้แก่ (1) ผู้รักษาเสถียรภาพ (2) ผู้ควบคุมคุณภาพ (3) ผู้สื่อสาร/ผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง (4) ผู้ประสานงาน/แปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (5) หัวหน้าสายปฏิบัติ (6) ผู้สนับสนุน/รักษาความต่อเนื่อง ในกรณีศึกษานี้ ผู้นำอาจจะเป็นผู้ควบคุมไม้คานในลำดับที่ 3 และ 4 หรือในบางประเภทของงานและบางสภาพแวดล้อม อาจเป็นลำดับที่ 3 4 และ 5

4) ลักษณะผู้บริหารในทศวรรษที่ 70 : การมองการณ์ไกลกว่าแผนปฏิบัติราชการประจำปี (Vision) การสร้างทีมที่ทำงานข้ามกอง/ข้ามกรมได้ (Structure) การกล้าตัดสินใจบนข้อมูลแม้ไม่มีคำตอบสมบูรณ์ (Agency) การรู้ว่าเมื่อไรควรเร่ง/ควรรอ/ควรเปิดพื้นที่ให้คนอื่นนำ (Timing) การสร้างเครือข่าย ไม่ใช่แค่บริหารสายบังคับบัญชา (Organization)

5) การยกระดับการบริหารทีมอย่างมืออาชีพ (10 Themes of Manager) ได้แก่

5.1) การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์

(1) หัวหน้าทีมต้องคิดและตัดสินใจเสมือนเป็น Micro CEO รับผิดชอบ คน งาน งบประมาณ และผลลัพธ์

(2) ต้องกำหนดเป้าหมายร่วมกันเพื่อเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรกับบุคคล

(3) มี SMART Goals ได้แก่ เป้าหมายที่ เจาะจงชัดเจน (Specific) วัดผลได้ (Measurable) ทำสำเร็จได้จริง (Achievable) สอดคล้องกับภาพใหญ่ขององค์กร (Relevant) มีกำหนดเวลาที่แน่นอน (Time – bound)

(4) อธิบายเหตุผลเบื้องหลังเป้าหมายเพื่อสร้างความเข้าใจ KPI องค์กร KPI ทีม และ KPI บุคคล

(5) เครื่องมือที่ผู้นำควรใช้ในการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญ เช่น Eisenhower Matrix Gantt Chart Master Plan และ Strategic Plan

5.2) การบริหารผลการดำเนินงาน

(6) การประเมินผลต้องทำอย่างต่อเนื่องผ่านการติดตามงานและพูดคุยด้วยข้อมูลจริง ไม่ควรรอให้ถึงช่วงปลายปีเพียงครั้งเดียว

(7) การพัฒนาศักยภาพลูกทีมโดยใช้การตั้งคำถามเพื่อให้ลูกทีมหัดแก้ปัญหาด้วยตนเองแทนการออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว

(8) การให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ สิ่งที่เกิดขึ้น ผลกระทบที่ตามมา และการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

5.3) การสร้างแรงจูงใจและการมอบหมายงาน

(9) การชมอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยวิธี “3 C Recognition” ได้แก่ ใส่ใจในความสำเร็จ (Caring) ชัดเจนเฉพาะเจาะจง (Clear) และสม่ำเสมอ (Consistent)

(10) การมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Delegation) โดยอธิบายวิธีทำที่ถูกต้อง กำหนดสิทธิขาดในการตัดสินใจให้ชัดเจน กำหนดกรอบการติดตามงาน โดยการมอบหมายงานมี 7 ระดับ ได้แก่ บอกให้ทำตามคำสั่ง โน้มน้าวให้เห็นด้วย/อธิบายเหตุผลเบื้องหลัง ปรึกษาและรับฟังความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ ตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารและลูกทีม ให้คำแนะนำแต่ปล่อยให้ลูกทีมตัดสินใจ ให้ลูกทีมตัดสินใจเองแล้วค่อยมารายงานภายหลัง และ มอบอำนาจให้ตัดสินใจอย่างเต็มที่

6) ข้อคิดที่ได้จากการใช้ “Eisenhower Matrix” คือ ภารกิจหลักขององค์กรต้องมาก่อน ผู้นำต้องแยกงานที่ต้องทำเอง ออกจากงานที่ควรมอบหมาย ผู้นำต้องดูแลทั้ง “คน” และ “งาน” การสื่อสารที่รวดเร็วและตรงประเด็นคือภาวะผู้นำ

3. องค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี การยกระดับการบริหารทีมอย่างมืออาชีพ ดำเนินการได้ด้วยการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ การบริหารผลการดำเนินงาน การสร้างแรงจูงใจและการมอบหมายงาน

5. ผลการประเมินความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมการประชุม

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ได้จัดทำแบบสำรวจเพื่อประเมินผลการ ประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง Leadership Development เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำ เพื่อประเมินความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมการประชุมฯ สรุปรายละเอียดได้ดังนี้

<u>ส่วนที่ 1</u> สถานภาพทั่วไป

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	20	43.48
หญิง	26	56.52
รวมทั้งสิ้น	**46**	**100.00**

ตำแหน่งประเภท/ระดับ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประเภทวิชาการ/ระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป	39	84.78
ประเภทวิชาการ/ระดับชำนาญการ	4	8.70
ประเภทวิชาการ/ระดับปฏิบัติการ	2	4.35
ประเภททั่วไป/ระดับอาวุโสขึ้นไป	-	-
ประเภททั่วไป/ระดับชำนาญงาน	1	2.17
ประเภททั่วไป/ระดับปฏิบัติงาน	-	-
อื่น ๆ	-	-
รวมทั้งสิ้น	**46**	**100.00**

<u>ส่วนที่ 2</u> ระดับความพึงพอใจ/ความรู้ ความเข้าใจ/การนำไปใช้ต่อการเข้าร่วมโครงการ

ผลการแสดงความคิดเห็นและความพึงพอใจต่อการประชุม โดยเกณฑ์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความพึงพอใจ/ความรู้ ความเข้าใจ/การนำไปใช้ ต่อการเข้าร่วมโครงการ แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายถึง มากที่สุด
3.51 - 4.50 หมายถึง มาก
2.51 - 3.50 หมายถึง ปานกลาง
1.51 - 2.50 หมายถึง น้อย
1.00 - 1.50 หมายถึง น้อยที่สุด

ด้านวิทยากร โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับความพึงพอใจมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 92.54

ข้อ	ด้านวิทยากร	ระดับความคิดเห็น					รวม	ค่าเฉลี่ย	SD	เกณฑ์การประเมิน
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
		5	4	3	2	1				
1	การเตรียมตัวและความพร้อมของวิทยากร	29	16	1	0	0	46	4.61	0.53	มากที่สุด
2	การถ่ายทอดของวิทยากร	31	14	1	0	0	46	4.65	0.52	มากที่สุด
3	สามารถอธิบายเนื้อหาได้ชัดเจนและตรงประเด็น	32	13	1	0	0	46	4.67	0.51	มากที่สุด
4	ใช้ภาษาที่เหมาะสมและเข้าใจง่าย	31	13	2	0	0	46	4.63	0.57	มากที่สุด
5	การตอบคำถามของวิทยากร	33	9	4	0	0	46	4.63	0.64	มากที่สุด
6	เอกสารประกอบการบรรยายเหมาะสม	31	10	5	0	0	46	4.57	0.68	มากที่สุด
						ค่าเฉลี่ยรวม		**4.63**	**0.57**	**มากที่สุด**

ด้านความเข้าใจ โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับความพึงพอใจมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91.01

ข้อ	ด้านความเข้าใจ	ระดับความคิดเห็น					รวม	ค่าเฉลี่ย	SD	เกณฑ์การประเมิน
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
		5	4	3	2	1				
1	ความเข้าใจเรื่องนี้หลังการอบรม	24	20	2	0	0	46	4.48	0.58	มาก
2	สามารถบอกประโยชน์ได้	30	15	1	0	0	46	4.63	0.53	มากที่สุด
3	สามารถบอกข้อดีได้	29	16	1	0	0	46	4.61	0.53	มากที่สุด
4	สามารถอธิบายรายละเอียดได้	27	17	2	0	0	46	4.54	0.58	มากที่สุด

ข้อ	ด้านความเข้าใจ	ระดับความคิดเห็น					รวม	ค่าเฉลี่ย	SD	เกณฑ์การประเมิน
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
		5	4	3	2	1				
5	สามารถจัดระบบความคิด/ประมวลความคิดสู่การพัฒนาอย่างเป็นระบบ	28	15	3	0	0	46	4.54	0.62	มากที่สุด
6	บูรณาการทางความคิดสู่การทำงานเป็นทีม/การปรับตัวของบุคลากร/การปฏิรูประบบการทำงานในการปฏิบัติงาน	26	17	3	0	0	46	4.50	0.62	มาก
							ค่าเฉลี่ยรวม	**4.55**	**0.57**	**มากที่สุด**

หมายเหตุ ความเข้าใจเรื่องนี้ก่อนการเข้าอบรม ระดับความคิดเห็นระดับมากที่สุด 18 ราย มาก 9 ราย ปานกลาง 17 ราย น้อย 1 ราย น้อยที่สุด 1 ราย รวม 46 ราย ค่าเฉลี่ย 3.91 SD 1.02 ผลการประเมินระดับมาก

ด้านการนำความรู้ไปใช้ โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับความพึงพอใจมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 90.87

ข้อ	ด้านการนำความรู้ไปใช้	ระดับความคิดเห็น					รวม	ค่าเฉลี่ย	SD	เกณฑ์การประเมิน
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
		5	4	3	2	1				
1	สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้	30	14	2	0	0	46	4.61	0.57	มากที่สุด
2	สามารถนำความรู้ไปเผยแพร่/ถ่ายทอดแก่เจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานของท่านได้	27	14	5	0	0	46	4.48	0.68	มาก
3	สามารถให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงานได้	27	15	4	0	0	46	4.50	0.65	มาก
4	มีความเข้าใจและสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ได้	31	11	4	0	0	46	4.59	0.65	มากที่สุด
							ค่าเฉลี่ยรวม	**4.54**	**0.64**	**มากที่สุด**

6. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพร้อมและมีศักยภาพในการเป็น “หัวหน้างาน” โดยสามารถปรับตัวในการบริหารจัดการ กำกับ ดูแล ตรวจสอบการทำงาน สอนงานผู้ร่วมปฏิบัติงานหรือบุคลากรในทีมงาน (People Management) และสร้างความสัมพันธ์กับทีมงานอื่นเพื่อเชื่อมโยงการทำงานพร้อมทั้งสามารถบริหารจัดการความขัดแย้ง แก้ปัญหาการทำงานของทีมงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและนำพาทีมให้ประสบความสำเร็จได้

7. ข้อเสนอแนะ

1. เห็นควรเพิ่มระยะเวลาการฝึกอบรมมากกว่านี้
2. ขอให้มีหลักสูตรแบบนี้ ที่เหมาะสมกับแต่ละระดับและสายงาน
3. ต้องใช้เวลามากกว่านี้จึงจะเข้าใจนำไปปรับใช้ในการทำงาน
4. เป็นโครงการที่มีประโยชน์มากสำหรับข้าราชการ

ภาคผนวก

รายชื่อวิทยากรและผู้เข้าร่วมประชุม

รายชื่อวิทยากร

นายศศิน เฉลิมลาภ	อดีตเลขาธิการมูลนิธิสืบนาคะเสถียร และอดีตผู้อำนวยการโครงการจัดการพื้นที่คุ้มครองอย่างมีส่วนร่วมในผืนป่าตะวันตก

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม

ณ ห้องประชุม Warroom ศูนย์เมขลา ชั้น 11 กรมทรัพยากรน้ำ

1. นายเวสารัช โสภณดิเรกรัตน์	รองอธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ ประธาน
2. นางกานดา คูประเสริฐ	ผู้อำนวยการกองพัฒนาแหล่งน้ำ 2
3. นางสาวณัฐกาญจน์ แซ่ตั้ง	ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน
4. นางสาวพรรณพร สุวรรณ	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านระบบการจัดการทรัพยากรน้ำ กจน.
5. นายณัฐพงษ์ ณ พัทลุง	นิติกรชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย รักษาราชการแทนผู้อำนวยการกลุ่มนิติการ
6. นางอรุณี ประเสริฐสังข์	นักวิชาการพัสดุชำนาญการพิเศษ สลก.
7. นางสาวนภัชชา ถนอมสิงห์	นักวิชาการพัสดุชำนาญการ สลก.
8. นางสาวปาริณีณดา ไพบูลย์ภัทรเดช	นิติกรชำนาญการพิเศษ สลก.
9. นางสาวกรรณิกา กลับกลาย	นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ สลก.
10. นายปภาวิน หะวานนท์	ผู้อำนวยการส่วนประชาสัมพันธ์ สลก.
11. นายขวัญชัย พร้อมสุข	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ กตร.
12. นายศุภกร กิจจรัส	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ กตร.
13. นายศุภณัฐ นันตะกูล	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ กตร.
14. นางสาวกุสุมา แกล้วทนงค์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ กจ.
15. นางสาวประภัสรา เผื่อนทอง	ผู้อำนวยการส่วนอำนวยการ กพน.1
16. นายฐิติวัฒน์ สุคนธประดิษฐ	วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ กพน.1
17. นายอุกฤษฎ์ อินสว่าง	วิศวกรชำนาญการพิเศษ กพน.1
18. นายกิจจา อารีรักษ์	วิศวกรชำนาญการพิเศษ กยผ.
19. นายธนกฤต บุญกาญจน์	วิศวกรชำนาญการพิเศษ กยผ.
20. นางสาวศิริวรรณ ปรียาจิตต์	นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ กยผ.
21. นางสาววารุณี ชมเมือง	ผู้อำนวยการส่วนแผนงานและประเมินผล กอน.
22. นายเทพรัตน์ วิริโยธิน	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ กอน.
23. นางสาวพัชรี พูลเกิด	วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ กจน.

24. นางสาวโชติรส โพธิ์ทอง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ กจน.
25. นายวศิน แจ่มสากล	วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ กจน.
26. นายภาณุพงษ์ เงาศรี	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ กวพ.
27. นางสาววิชชานี ทรงกิติพิศาล	ผู้อำนวยการส่วนแผนงานและประเมินผล กวป.
28. นายวิเชษฐ์ อำนวยพร	วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ กวป.
29. นางสาวอรนิษฐ์ มานะสร้าง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ กวป.
30. นายพูนศักดิ์ วิเศษโสภา	วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ กวป.
31. นางสาวจิรายุ ศักดาศิริสถาพร	ผู้อำนวยการส่วนบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ ศทส.
32. นายนวพร พูลพิพัฒน์	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการพิเศษ ศทส.
33. นายพัทธมน เต็มยอด	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการ ศทส.
34. นางสาวกมลา มัทธกุลพร	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กพร.
35. นางสาวกัลยาณี มิ่งประยูร	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กพร.
36. นางสาววิสาขา นิลวัตร	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กพร.

ผู้เข้าร่วมประชุมผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์

ส่วนกลาง

37. นายมงคล วงศ์วัฒนากิจ	วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ กพน.2
38. นายคมสัน สัจจะวรรณคุณ	วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ กพน.2
39. นางสาวไพลิน บุญนะ	นักวิทยาศาสตร์ชำนาญการพิเศษ กวพ.
40. นางสาวศศิกานต์ เจริญสัตย์สิริ	นักอุทกวิทยาชำนาญการพิเศษ กวพ.
41. นางสาวประอร อุดมประเสริฐ	ผู้อำนวยการส่วนอนุสัญญาพื้นที่ชุ่มน้ำ กอน.
42. นายนิชาภา เชยะสิทธิ์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กอน.
43. นางสาวศิรานี เอี่ยมแม้น	ผู้อำนวยการส่วนช่วยอำนวยการ สลก.
44. นายเจริญชัย จิรชัยรัตนสิน	วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ กจน.
45. นางสาวณิชกานต์ ทองกอบ	นักประชาสัมพันธ์ปฏิบัติการ สลก.
46. นางทิพรัตน์ ถุงพลอย	เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน สลก.

สำนักงานทรัพยากรน้ำที่ 1-11

47. นายสุมิต สีสา	ผู้อำนวยการสำนักงานทรัพยากรน้ำที่ 5
48. นายวรรธนาพันธุ์ วรรธนะศักดิ์	ผู้อำนวยการส่วนอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำที่ 1 ลำปาง สทน.1
49. นายศิริศักดิ์ เกษารัตน์	ผู้อำนวยการส่วนการจัดสรรน้ำที่ 1 ลำปาง สทน.1
50. นายว่าที่ร้อยโทสายรุ้ง กลุ่นเขียว	นักอุทกวิทยาชำนาญการพิเศษ สทน.1
51. นางประนอม ขีรัมย์	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ สทน.2
52. นายศักดิ์สิทธิ์ จันทนะวงษ์	ผู้อำนวยการส่วนอุทกวิทยาที่ 2 สิงห์บุรี สทน.2

53. นางสาวปัตตาพร จำปาทอง	ผู้อำนวยการส่วนอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำที่ 3 ลพบุรี สทน.2
54. นางสาวลักขณา สุดสวาท	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สทน.2
55. นายบรรเจิด กลิ่นฤทธิ์	ผู้อำนวยการส่วนเครื่องกล สทน.2
56. นางพัชราภร มูลผล	ผู้อำนวยการส่วนอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำที่ 1 ชัยนาท สทน.2
57. นายบุรุษรัตน์ นาวิก	ผู้อำนวยการส่วนอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำที่ 2 อุทัยธานี สทน.2
58. นายสุเทพ จันทร์ดอน	วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ สทน.2
59. นางกัลยา ไวกยี	ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์และแผนงาน สทน.2
60. นายมรุต พุ่มอรุณ	ผู้อำนวยการส่วนการจัดสรรน้ำ สทน.3
61. นายสมบัติ เถาถาวงศ์	ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์และแผนงาน สทน.3
62. นางสาวประกาย นันช่วง	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน สทน.3
63. นายอรรถสิทธิ์ ไพศรี	วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ สทน.4
64. นายสุวิรัตน์ พิมพัฒนกิจกุล	ผู้อำนวยการส่วนสำรวจและออกแบบ สทน.4
65. นายธนกฤษ ฤวะศร	ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์และแผนงาน สทน.4
66. นายบุญชู กองสุข	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ สทน.5
67. นางณิชานันทน์ ประทุมเมศ	ผู้อำนวยการส่วนอำนวยการที่ 1 นครราชสีมา สทน.5
68. นางศิริวงศ์ ไกรวิลาศ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ สทน.5
69. นายสสิธรรม พิศนอก	วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ สทน.5
70. นายณัฐชาคร อมรกุล	ผู้อำนวยการส่วนอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำที่ 2 ฉะเชิงเทรา สทน.6
71. นางสาวสุพรทิพย์ เพ็ญศิริ	ผู้อำนวยการส่วนอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำที่ 4 สระแก้ว สทน.6
72. นายกัมปนาท ภักดีโชติ	ผู้อำนวยการส่วนอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำที่ 1 ปราจีนบุรี สทน.6
73. นางสาวพริมสิริณ จิโรจพันธุ์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ สทน.6
74. นายแมนชาติ บัวทอง	ผู้อำนวยการส่วนอำนวยการ สทน.7
75. นางสาวทัศนีย์ พูลผล	ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์และแผนงาน สทน.7
76. นางสาวฐิติพร โชติดี	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ สทน. 7
77. นางวิมล โสมสง	ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์และแผนงาน สทน. 8
78. นายอับดุลเลาะ เปาะมะ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ สทน.8
79. นายจาตุรนต์ จันทรากุล	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ สทน.8
80. นายวิเชียร ปาคำ	ผู้อำนวยการส่วนอำนวยการ สทน.9
81. นางสาวพิไลลักษณ์ อักษรรัตน์	วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ สทน.9
82. นางนงเยาว์ กันธิยะ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ สทน.9
83. นางสาวกัญติมา ถิ่นบางเตียว	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ สทน.10
84. นางสาวจารินทร์ สุวราช	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ สทน.10
85. นายวิเชียร ทองบัว	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ สทน.10

86. นางสุวรรณี บุตรจันทร์	ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์และแผนงาน สทน. 10
87. นางสาวกุลชญา จิ้วเส้ง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ สทน. 10
88. นายปฐมพร อินยะวิน	วิศวกรชำนาญการพิเศษ สทน. 10
89. นางสาววิชาภรณ์ คุณาจันทร์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ สทน. 10
90. นายปิยวัฒน์ รัตนคช	วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ สทน. 10
91. นายปกรณ์ พงษ์เพ็ง	ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาและฟื้นฟูแหล่งน้ำ สทน.11
92. นายโชติชีวิน มิพล	วิศวกรโยธาชำนาญการ สทน.11
93. นายอุทิศ คำมั่น	ผู้อำนวยการส่วนอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำ สทน.11

เจ้าหน้าที่โครงการ

1. นางสาวอารีย์ สุวราช	นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ รักษาราชการแทนผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
2. นางรัตน์ดา พัฒน์สิงหเสนีย์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ กพร.
3. นางสาวพัชรี มีเย็น	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป กพร.
4. นางธัญลักษณ์ สิงหเรศร์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป กพร.
5. นางสาวจารุวรรณ เพชรมั่น	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กพร.

กรณีศึกษา : เช้าวันจันทร์ของผู้อำนวยการกอง

กิจกรรมประกอบการอบรม Leadership สำหรับผู้บริหารระดับผู้อำนวยการต้น

สถานการณ์

ท่านเพิ่งได้รับแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการกองได้ประมาณ 2 เดือน

เช้าวันจันทร์ เวลา 08.20 น. ขณะเดินเข้าห้องทำงาน เลขานุการแจ้งว่ามีเรื่องต่าง ๆ
เกิดขึ้นพร้อมกัน ดังนี้

(1) เลขานุการแจ้งว่าอธิบดีอาจแวะมาตรวจงานช่วงสาย
ขอให้เตรียมห้องประชุมและข้อมูลผลการดำเนินงานให้พร้อม

(2) กองแผนแจ้งว่าต้องส่งข้อมูลประกอบการประชุมผู้บริหารกรมภายในเวลา 10.30 น.
หากส่งไม่ทัน ข้อมูลของกองจะไม่ถูกนำเสนอ

(3) หัวหน้ากลุ่มงาน 2 คน มีปากเสียงกันอย่างรุนแรงเรื่องการจัดสรรงบประมาณ
ลูกน้องเริ่มแบ่งฝ่าย

(4) นักข่าวโทรศัพท์มาสอบถามกรณีประชาชนโพสต์ใน Facebook ว่าหน่วยงานละเลยปัญหา
พร้อมขอคำชี้แจงภายในวันนี้

(5) มีประชาชนสูงอายุเดินทางมารอพบตั้งแต่ 08.00 น. พร้อมแฟ้มเอกสาร
บอกว่าเคยร้องเรียนหลายครั้งและต้องการพบผู้อำนวยการด้วยตนเอง

(6) ฝ่ายพัสดุนำแฟ้มจัดซื้อมาเสนอเซ็น หากไม่เซ็นวันนี้ การเบิกจ่ายอาจล่าช้าไปอีกหนึ่งเดือน

(7) เจ้าหน้าที่คนหนึ่งขอลางานด่วน เนื่องจากแม่ประสบอุบัติเหตุ
แต่เขาเป็นผู้รับผิดชอบข้อมูลที่จะส่งตามข้อ 2

(8) รองอธิบดีโทรศัพท์มาถามว่า เรื่องร้องเรียนใน Facebook เป็นอย่างไร มีข้อมูลหรือยัง

(9) เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์นำแบบป้ายไวนิลวันสถาปนากรมมาให้เลือกสี ระหว่างสีฟ้ากับสีเขียว

(10) เลขานุการถามว่าจะสั่งกาแฟดำเหมือนเดิมหรือไม่ เพราะร้านกาแฟโทรมาถาม

(11) เจ้าหน้าที่ธุรการนำแค็ตตาล็อกเก้าอี้สำนักงานรุ่นใหม่มาให้เลือก เพื่อใช้จัดซื้อปีหน้า

กิจกรรมที่ 1 : จัดลำดับความสำคัญ

ให้นำทั้ง 11 เหตุการณ์ลงในตารางต่อไปนี้ โดยเขียนหมายเลขเหตุการณ์ในแต่ละช่อง

	ด่วน	ไม่ด่วน
สำคัญ		
ไม่สำคัญ		

กิจกรรมที่ 2 : อภิปราย

1. หากมีเวลาเพียง 30 นาทีแรกของวัน ท่านจะทำเรื่องใดก่อน เพราะเหตุใด

.....

2. เรื่องใดควรทำเอง เรื่องใดควรมอบหมาย และเรื่องใดควรรอได้

.....

3. ข้อใดเป็น ตัวลวง ที่ดึงเวลาของผู้บริหารออกจากภารกิจหลัก

.....

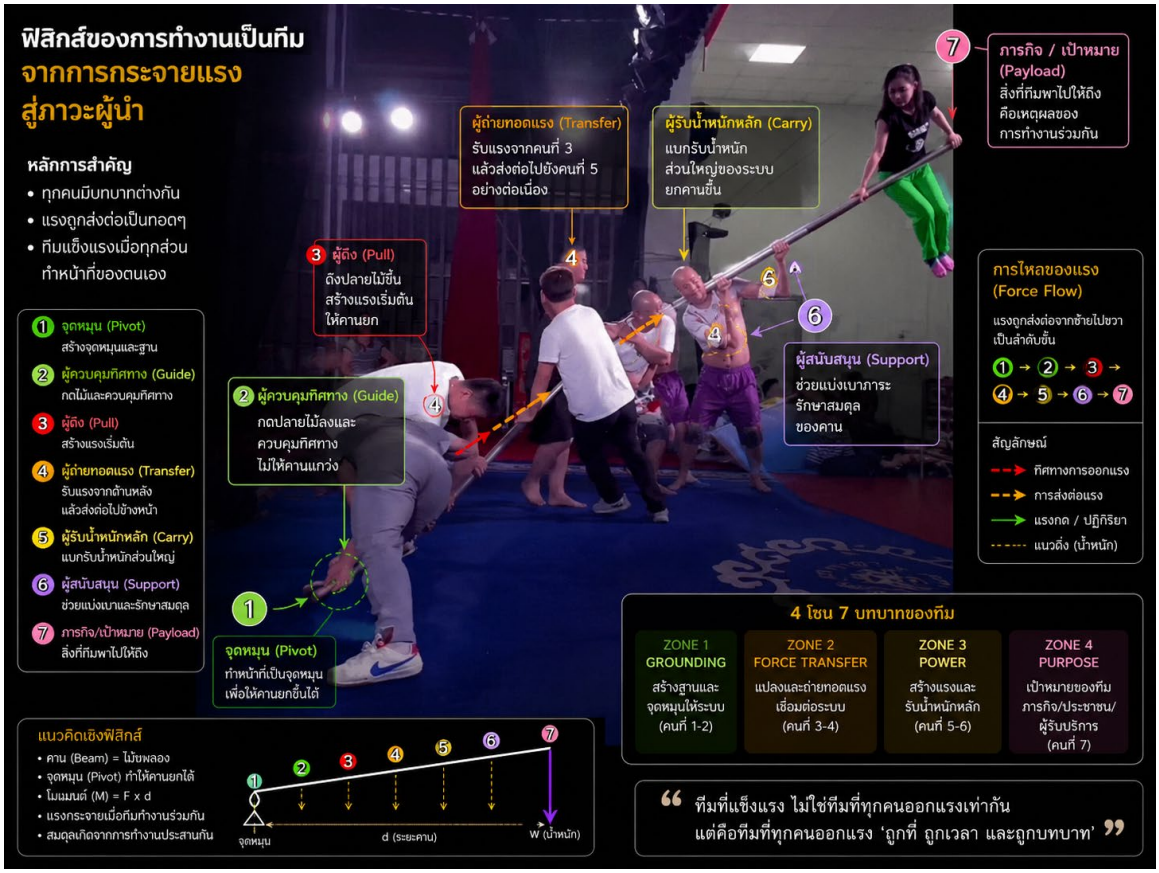
4. หากท่านเป็นผู้อำนวยการต้นในทศวรรษที่ 70 ท่านจะใช้หลักคิดอะไรในการตัดสินใจ

.....

ฟิสิกส์ของการทำงานเป็นทีม (กรณีศึกษา งิ้ว)
จากการกระจายแรง สู่การกระจายภาวะผู้นำ

บทความสำหรับ Workshop

แนวคิดหลัก: คนเดียวทำไม่ไหว แต่ทีมเดียวทำได้ เพราะทุกคนรับ 'แรง' คนละแบบ ไม่ใช่รับ งาน' เหมือนกัน



บทบาทของทีม

ตำแหน่ง	บทบาททางฟิสิกส์	บทบาทการบริหาร
1	สร้างจุดหมุน/ฐานรับแรง	ฐานองค์กร ผู้รักษาเสถียรภาพ
2	ประคองทิศทางและกดคาน	ผู้รักษามาตรฐาน ควบคุมคุณภาพ
3	ดึงให้ระบบเริ่มหมุน	ผู้สื่อสาร ผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง
4	รับแรงและส่งต่อ	ผู้ประสานงาน แปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
5	แบกรับน้ำหนักหลัก	หัวหน้าสายปฏิบัติ ลงมือทำ
6	แบ่งเบาภาระและรักษาสมดุล	ผู้สนับสนุน รักษาความต่อเนื่อง
7	น้ำหนักปลายคาน/เป้าหมาย	ลูกค้า ประชาชน หรือภารกิจที่ทีมรับใช้

Manager อยู่ตรงไหน?

Manager ไม่จำเป็นต้องอยู่ตำแหน่งเดียว สามารถอยู่ได้ทุกตำแหน่ง ขึ้นกับสมรรถนะและบริบทของทีม
อย่างไรก็ตาม ในทีมที่กำลังเปลี่ยนแปลง คนที่ 3–4
มักมีบทบาทสำคัญด้านการสื่อสารและการส่งต่อพลังของระบบ
ส่วนทีมที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งและทำงานเป็นระบบแล้ว ผู้นำอาจอยู่ตำแหน่ง 7
ทำหน้าที่กำหนดความหมายและเป้าหมายของทีมได้

7C ของทีม

Common Goal, Complementary Roles, Communication, Coordination, Competency, Commitment และ Continuous Adaptation
เป็นคุณลักษณะของทั้งทีม ไม่ใช่ของผู้นำเพียงคนเดียว

คำถามสำหรับ Workshop

หากท่านเป็น Manager ของทีมนี้ ท่านคิดว่าตนเองเหมาะกับตำแหน่งใดมากที่สุด เพราะเหตุใด?
ถ้าต้องสร้างทีมใหม่ ท่านจะเลือกคนแต่ละตำแหน่งจากสมรรถนะอะไร?

ศศิน เฉลิมลาภ 2569

ชื่อ	The 7 C's of the Social Change Model (SCM)							35
	Clarity ชัดเจน	Courage กล้าหาญ	Commitment มุ่งมั่น รับผิดชอบ	Compassion เมตตาอาทร	Communication สื่อสารดี	Consistent สม่ำเสมอ	Coaching การสอนงาน	
	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	

1. **Clarity (ความชัดเจน):** สร้างทิศทางที่แม่นยำเพื่อกำจัดความสับสนและลดการสูญเสียทรัพยากรในระดับปฏิบัติการ
2. **Courage (ความกล้าหาญ):** การตัดสินใจที่เด็ดขาดในภาวะวิกฤตและความกล้าที่จะเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงที่ยากลำบาก
3. **Commitment (ความมุ่งมั่น):** การแสดงความรับผิดชอบต่อเป้าหมายอย่างไม่ลดละ เพื่อเป็นต้นแบบของความยืดหยุ่น (Resilience) ให้กับทีม
4. **Compassion (ความเมตตา):** การสร้างวัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ
5. **Communication (การสื่อสาร):** การส่งต่อสารที่ทรงพลังเพื่อเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นการปฏิบัติที่จับต้องได้
6. **Consistent (ความสม่ำเสมอ):** การสร้าง "ความไว้วางใจ" (Trust) และ "ความปลอดภัยทางจิตวิทยา" ผ่านพฤติกรรมที่คาดเดาได้และมั่นคงในทุกสถานการณ์
7. **Coaching (การสอนงาน):** การเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการเป็นผู้สร้างศักยภาพ เพื่อความยั่งยืนของทักษะภายในองค์กร

FB : คุณธวัชชัย จรูญชาติ <u>ภาวะผู้นำของ Nene Royal ผ่านกรอบ VSATO</u> : *ทำไมเด็กวัย 16 ปีจึงสามารถ "นำ" ผู้ชมทั้งฮอลล์ได้* โดย Pragmatic Idealist 13 กรกฎาคม 2569 เวลา 07.17 น.



เวลาพูดถึงภาวะผู้นำ คนส่วนใหญ่มักนึกถึงผู้นำประเทศ ผู้บริหารองค์กร หรือแม่ทัพในสนามรบ แต่ผมเชื่อว่า เวทีคอนเสิร์ตก็เป็นสนามของภาวะผู้นำเช่นกัน เพราะภายในเวลาเพียงไม่กี่นาที ศิลปินต้องทำสิ่งเดียวกับที่ผู้นำทุกคนต้องทำ นั่นคือ ทำให้ผู้คนจำนวนมาก "อยากเดินไปในทิศทางเดียวกัน" หลังจากที่ผมเคยเขียนถึง "เสียงเรียกของร็อกสตาร์" และ "ทำไมผู้เชี่ยวชาญทั่วโลกจึงหันมาพูดถึง Nene Royal" คราวนี้ ผมอยากชวนมองการแสดงครั้งนั้นในอีกมิติหนึ่ง ไม่ใช่แค่ว่าเธอทำอะไร หรือทำไมผู้คนจึงสนใจ แต่คือ เธอนำผู้คนอย่างไร และเหตุใดภาวะผู้นำบนเวทีของเด็กวัยเพียง 16 ปี จึงสามารถทำให้ผู้ชมหลายพันคนตอบสนองไปในทิศทางเดียวกันได้

เพื่ออธิบายปรากฏการณ์นี้ ผมขอใช้กรอบความคิด **VSATO** ซึ่งเป็นกรอบการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ที่ผมพัฒนาขึ้น VSATO ประกอบด้วย - Vision — วิสัยทัศน์ - Structure — โครงสร้าง - Agency — ผู้กระทำการ - Timing — จังหวะเวลา - Organization — องค์กร/การจัดระเบียบ

สิ่งสำคัญคือ VSATO ไม่ใช่รายการตรวจสอบทีละข้อ แต่เป็น "ระบบ" ที่องค์ประกอบทั้งห้าส่งเสริมกันอย่างต่อเนื่อง เมื่อ Vision ชัดเจน Structure จะถูกออกแบบให้รองรับ เมื่อ Structure แข็งแรง Agency จะสามารถสร้างผลกระทบได้เต็มที่ เมื่อ Agency ทำงานใน Timing ที่เหมาะสม จึงเกิด Organization หรือการรวมพลังของผู้คน และเมื่อทั้งห้าทำงานพร้อมกัน ศิลปินก็ไม่ได้เป็นเพียงผู้แสดง แต่กลายเป็น "ผู้นำบนเวที"

เมื่อมองการแสดงของ Nene Royal ผ่านกรอบนี้ ผมพบว่าสิ่งที่ทำให้เธอโดดเด่น ไม่ใช่เพียงเสียงร้องหรือฝีมือกีตาร์ แต่คือการที่องค์ประกอบทั้งห้ากำลังทำงานร่วมกันอย่างน่าสนใจ

V — Vision (วิสัยทัศน์): เห็นภาพอนาคตก่อนที่ผู้ชมจะเห็น ศิลปินจำนวนมากคิดเพียงว่า "ร้องเพลงนี้ให้ดีที่สุด" แต่ศิลปินที่มีวิสัยทัศน์จะถามอีกคำถามหนึ่งว่า "เมื่อการแสดงจบลง ผู้ชมควรจดจำอะไร" Vision จึงไม่ใช่เพียงเป้าหมายของการแสดง แต่คือภาพอนาคตที่ศิลปินต้องการสร้างขึ้นใน

ใจผู้ชม สำหรับเนเน่ การเลือกเพลง Zombie ไม่ได้เป็นเพียงการเลือกเพลงดัง แต่เป็นการเลือกบทเพลงที่เปิดพื้นที่ให้แสดงทั้งพลังทางดนตรี อารมณ์ และตัวตนของศิลปิน ตั้งแต่การเลือกโทนเสียง การเรียบเรียง การเลือกกีตาร์ ไปจนถึงการชวนผู้ชมร้องตาม ทุกองค์ประกอบดูเหมือนมุ่งไปสู่ภาพเดียวกัน ไม่ใช่เพียงทำให้ผู้ชมรู้สึกสนุก แต่ทำให้ผู้ชมรู้สึกว่า ดนตรีร็อกยังมีชีวิต และเด็กสาวจากประเทศไทยก็สามารถยืนอยู่บนเวทีระดับโลกในฐานะ "ศิลปินร็อก" ได้อย่างสง่างาม นั่นคือ Vision

S — Structure (โครงสร้าง): เมื่อทุกองค์ประกอบทำงานเป็นระบบเดียวกัน เวทีที่ดีไม่ได้เกิดจากความสามารถเพียงด้านเดียว เสียงร้อง กีตาร์ จังหวะ การเคลื่อนไหว สายตา การสื่อสารกับผู้ชม ทั้งหมดต้องทำงานประสานกัน การแสดงของเนเน่ทำให้เห็นว่า แต่ละองค์ประกอบไม่ได้แข่งขันกันเอง แต่กำลังสนับสนุนกัน เสียงกีตาร์ผลักอารมณ์ของเพลง เสียงร้องเล่าเรื่อง ร่างกายสื่อสารความมั่นใจ และคำว่า "Sing with me, come on!" กลายเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเวทีกับผู้ชม อย่างไรก็ตาม หากเทียบกับองค์ประกอบอื่นใน VSATO แล้ว Structure คือพื้นที่ที่ยังสามารถพัฒนาได้มากที่สุด โดยเฉพาะการประสานการร้องกับการเล่นกีตาร์ในช่วงที่ซับซ้อน ซึ่งบางจังหวะยังมีการเปลี่ยนคอร์ดที่ทำให้โมเมนตัมของเพลงสะดุดเล็กน้อย รวมถึงการเคลื่อนที่บนเวทีที่ยังมีความระมัดระวังอยู่บ้าง แต่เมื่อมองภาพรวม โครงสร้างของการแสดงยังแข็งแรงเพียงพอที่จะพาผู้ชมเดินไปพร้อมกับเธอ

A — Agency (ผู้กระทำการ): ความกล้าที่จะสร้างช่วงเวลาสำคัญ Agency คือความสามารถในการเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หลายคนขึ้นเวทีเพื่อรอเสียงปรบมือ แต่บางคนขึ้นเวทีเพื่อสร้างเสียงปรบมือ ความแตกต่างคือ คนกลุ่มแรกตอบสนองต่อเวที ส่วนคนกลุ่มหลังเปลี่ยนเวทีให้ตอบสนองต่อพวกเขา ประโยค "Sing with me, come on!" คือการเปลี่ยนผู้ชมจากผู้สังเกตการณ์ ให้กลายเป็นผู้ร่วมสร้างการแสดง เธอไม่ได้รอให้พลังเกิดขึ้น แต่เป็นฝ่ายจุดประกายพลังนั้นด้วยตัวเอง นี่คือ Agency ในความหมายของภาวะผู้นำ และอาจเป็นจุดแข็งที่สุดของเนเน่ในวันนี้

T — Timing (จังหวะเวลา): ความสามารถในการอ่านทั้งเวทีและยุคสมัย ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพียงว่า "ทำอะไร" แต่ขึ้นอยู่กับว่า "ทำเมื่อไร" บนเวที เนเน่เลือกชวนผู้ชมร้องในช่วงที่อารมณ์เพลงกำลังพุ่งขึ้น แต่ยังไม่ถึงจุดระเบิด จึงทำให้ผู้ชมพร้อมตอบสนอง แต่หากมองในมุมยุทธศาสตร์ Timing ยังมีอีกมิติหนึ่ง นี่คือช่วงเวลาที่ผู้คนจำนวนไม่น้อยเริ่มโหยหาดนตรีสด ความจริงใจ และพลังที่ไม่ถูกปรุงแต่งจนเกินไป ในบริบทเช่นนี้ การนำเพลงร็อกคลาสสิกกลับมาตีความใหม่ พร้อมการเล่นสดอย่างเต็มพลัง จึงตอบรับทั้งอารมณ์ของผู้ชมในฮอลล์ และความรู้สึกของผู้ชมทั่วโลก กล่าวอีกนัยหนึ่ง เนเน่ไม่ได้เลือกเพียง "จังหวะของเพลง" แต่กำลังเดินอยู่ใน "จังหวะของยุคสมัย"

O — Organization (องค์กร/การจัดระเบียบ): เปลี่ยนคนหลายพันคนให้กลายเป็นชุมชนเดียวกัน Organization ไม่ได้หมายถึงบริษัทหรือองค์กรเสมอไป ในคอนเสิร์ต ผู้ชมหลายพันคนคือองค์กรชั่วคราว กรรมการ วงดนตรี ทีมงาน กล้องถ่ายทอดสด ผู้ชมทางบ้าน สื่อสังคมออนไลน์ ล้วนเป็น

ส่วนหนึ่งของระบบเดียวกัน บทบาทของศิลปิน คือการทำให้องค์ประกอบที่หลากหลายเหล่านี้เคลื่อนที่ไปในจังหวะเดียวกัน เมื่อผู้ชมเริ่มร้องตาม กรรมการเริ่มตอบสนอง กล้องเริ่มจับภาพปฏิกิริยา และผู้ชมทั่วโลกเริ่มพูดถึงช่วงเวลาเดียวกัน การแสดงก็ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะบนเวทีอีกต่อไป แต่มันกลายเป็นประสบการณ์ร่วมของผู้คนจำนวนมาก นี่คือ Organization หรือการจัดระเบียบพลังของผู้คน โดยไม่ต้องใช้อำนาจใด ๆ

เมื่อ VSATO ทำงานร่วมกัน สิ่งที่น่าสนใจที่สุด ไม่ใช่การที่เนเน่มี Vision หรือ Agency เพียงอย่างเดียว แต่คือการที่องค์ประกอบทั้งห้าทำงานเชื่อมโยงกัน Vision กำหนดทิศทาง Structure รองรับวิสัยทัศน์ Agency จุดประกายการเปลี่ยนแปลง Timing เลือกช่วงเวลาที่เหมาะสม Organization หลอมรวมผู้คนให้กลายเป็นพลังเดียวกัน เมื่อทั้งห้าทำงานพร้อมกัน การแสดงจึงไม่ใช่เพียงการร้องเพลง แต่กลายเป็นการนำผู้คนเดินทางไปสู่ประสบการณ์ร่วมเดียวกัน

ข้อจำกัดของกรอบ VSATO แน่นอนว่า VSATO ไม่ใช่คำอธิบายสำหรับทุกสิ่ง กรอบนี้ถูกออกแบบมาเพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ จึงไม่ได้ครอบคลุมทุกมิติของศิลปิน เช่น กระบวนการแต่งเพลง การผลิตในสตูดิโอ หรืออิทธิพลทางวัฒนธรรมในระยะยาว นอกจากนี้ การวิเคราะห์ครั้งนี้อาศัยสิ่งที่ปรากฏผ่านการแสดงและข้อมูลสาธารณะ จึงไม่อาจสะท้อนกระบวนการคิดภายในของศิลปินได้ทั้งหมด อย่างไรก็ตาม สำหรับการอธิบายว่าเหตุใดเด็กวัย 16 ปีจึงสามารถนำผู้ชมทั้งฮอลล์ได้ VSATO สามารถอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล

บทส่งท้าย: ภาวะผู้นำที่เริ่มต้นจากการเชื้อเชิญ แน่นอนว่า เนเน่ยังมีพื้นที่ให้เติบโตอีกมาก หากมองผ่าน VSATO อีกครั้ง จุดแข็งที่สุดของเธอคือ Agency และ Timing ส่วน Structure ยังสามารถพัฒนาให้แข็งแรงขึ้นได้อีก ทั้งการประสานการร้องกับการเล่นกีตาร์ในช่วงที่ซับซ้อน และการเคลื่อนที่บนเวทีให้เป็นธรรมชาติมากขึ้น แต่สิ่งเหล่านั้นล้วนฝึกฝนได้ สิ่งที่ฝึกยากกว่าคือ ความสามารถในการทำให้ผู้คนอยากเดินไปกับคุณ ผมเชื่อว่า หัวใจของภาวะผู้นำไม่ได้อยู่ที่การทำให้คนเชื่อฟัง แต่อยู่ที่การทำให้ผู้คนอยากมีส่วนร่วม และบนเวที Americas Got Talent เด็กสาววัย 16 ปีจากประเทศไทย ได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับอายุ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง และไม่ได้ขึ้นอยู่กับอำนาจ บางครั้งมันเริ่มต้นจากคำพูดเพียงสี่คำ "Sing with me, come on!" ในวินาทีนั้น เธอไม่ได้เป็นเพียงนักร้อง ไม่ได้เป็นเพียงนักกีตาร์ แต่กลายเป็นผู้นำที่ทำให้คนทั้งฮอลล์อยากร้องเพลงไปด้วยกัน ไม่ว่าอนาคตของ Nene Royal จะเป็นอย่างไร สิ่งที่เธอแสดงให้เห็นบนเวที AGT คือบทพิสูจน์ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง ไม่ได้เกิดจากอำนาจในการสั่งการ หากเกิดจากความสามารถในการเชื้อเชิญผู้คนให้ร่วมสร้างบางสิ่งที่ยิ่งใหญ่ไปด้วยกัน

คู่มือการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์: การบูรณาการความเป็นผู้นำและการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร (Strategic Management Framework)



1. บทนำ: นิยามใหม่ของประสิทธิภาพการนำองค์กร (Introduction to Strategic Leadership)

ในยุคแห่งความผันผวน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพระดับสูงไม่ได้วัดกันเพียงแค่ตัวเลขผลประกอบการ แต่คือการสังเคราะห์ค่านิยมส่วนบุคคล การบริหารจัดการเวลาที่เฉียบคม และความสามารถในการปรับเปลี่ยนสไตล์การนำตามสถานการณ์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องทำหน้าที่เป็นทั้งเข็มทิศและแรงขับเคลื่อน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนผ่านการบูรณาการทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

แกนกลางของความเป็นผู้นำ (Core of Leadership) ที่มั่นคงเกิดจากการจัดวาง (Alignment) องค์ประกอบสามประการให้สอดประสานกันอย่างสมบูรณ์:

- **สไตล์ที่เป็นธรรมชาติ (Natural Style):** การตระหนักรู้ในอัตลักษณ์และจุดแข็งพื้นฐานของตนเอง เพื่อการนำที่จริงใจและมีพลัง
- **บทบาทหน้าที่ (Job Role):** การขยายศักยภาพการทำงานให้เหนือกว่าเพียงแค่คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) สู่ความรับผิดชอบเชิงกลยุทธ์

- **องค์กร (Organization):** การขับเคลื่อนค่านิยมและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นเนื้อเดียวกับวัฒนธรรมและเป้าหมายของส่วนรวม

การจัดวางทั้งสามส่วนนี้คือรากฐานของความน่าเชื่อถือ (Credibility) ซึ่งต้องถูกสำแดงออกมาผ่าน "7 Cs" อันเป็น DNA ของผู้นำระดับสูง:

1. **Clarity (ความชัดเจน):** สร้างทิศทางที่แม่นยำเพื่อกำจัดความสับสนและลดการสูญเสียทรัพยากรในระดับปฏิบัติการ
2. **Courage (ความกล้าหาญ):** การตัดสินใจที่เด็ดขาดในภาวะวิกฤตและความกล้าที่จะเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงที่ยากลำบาก
3. **Commitment (ความมุ่งมั่น):** การแสดงความรับผิดชอบต่อเป้าหมายอย่างไม่ลดละ เพื่อเป็นต้นแบบของความยืดหยุ่น (Resilience) ให้กับทีม
4. **Compassion (ความเมตตา):** การสร้างวัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ
5. **Communication (การสื่อสาร):** การส่งต่อสารที่ทรงพลังเพื่อเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นการปฏิบัติที่จับต้องได้
6. **Consistent (ความสม่ำเสมอ):** การสร้าง "ความไว้วางใจ" (Trust) และ "ความปลอดภัยทางจิตวิทยา" ผ่านพฤติกรรมที่คาดเดาได้และมั่นคงในทุกสถานการณ์
7. **Coaching (การสอนงาน):** การเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการเป็นผู้สร้างศักยภาพ เพื่อความยั่งยืนของทักษะภายในองค์กร

ในขณะที่ค่านิยมเหล่านี้เป็นคำตอบของ "ทำไม" (Why) เราถึงต้องนำองค์กรด้วยจริยธรรม การบริหารจัดการที่เป็นเลิศจำเป็นต้องมีกรอบการทำงานที่ชัดเจนเพื่อระบุว่า "ทำอะไร" (What) และ "เมื่อไหร่" (When) จึงจะเกิดประสิทธิผลสูงสุด

---

2. การจัดลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ด้วยหลักการ Eisenhower Matrix (Strategic Prioritization)

ความสามารถในการแยกแยะระหว่าง "ความด่วน" และ "ความสำคัญ" คือปัจจัยชี้ขาดความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) ผู้นำที่ติดอยู่ในกับดักของงานด่วนตลอดเวลาจะสูญเสีย "Cognitive

Load" หรือพื้นที่ในการคิดเชิงกลยุทธ์ ทำให้องค์กรขาดวิสัยทัศน์ระยะยาวและตกอยู่ในสภาวะตั้งรับ (Reactive) ตลอดเวลา

การบริหารจัดการเวลาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันสามารถวิเคราะห์ได้ผ่าน Matrix ดังนี้:

ความสำคัญ / ความเร่งด่วน	ด่วน (Urgent)	ไม่ด่วน (Non-Urgent)
สำคัญ (Important)	**จัดการ (Manage):** งานวิกฤตหรือปัญหาเฉพาะหน้าที่ต้องได้รับความสนใจทันที หากอยู่ในส่วนนี้มากเกินไปจะส่งผลให้เกิดภาวะหมดไฟ (Burnout)	**วางแผนและโฟกัส (Planning & Focus):** "เขตแห่งการเติบโต" (Growth Zone) คือพื้นที่ที่ผู้นำสร้างคุณค่าสูงสุด การลงทุนเวลาที่นี่จะช่วยป้องกันวิกฤตในอนาคตและสร้างนวัตกรรม
ไม่สำคัญ (Not Important)	**มอบหมาย (Delegate):** งานที่ต้องเสร็จตามกำหนดแต่ไม่จำเป็นต้องใช้ความเชี่ยวชาญของผู้นำ นี่คือเครื่องมือสำคัญในการสร้าง "Empowerment" และขยายความสามารถ (Capacity) ของทีมงาน	**หลีกเลี่ยงและจำกัด (Avoid & Limit):** กิจกรรมที่บั่นทอนทรัพยากร (Value Drainers) เช่น การประชุมที่ไร้วาระหรือกิจกรรมที่ไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายหลัก ต้องถูกกำจัดออกไป

ผู้นำระดับสูงต้องมุ่งเน้นการขยายพื้นที่ในส่วน **"Planning & Focus"** ให้มากที่สุด เพื่อลดความถี่ของงานในส่วน "Manage" เมื่อผู้นำสามารถบริหารจัดการภารกิจได้อย่างเป็นระบบ ขั้นตอนถัดไปคือการเลือกใช้สไตล์การนำที่เหมาะสมกับบุคลากรที่แตกต่างกัน

---

3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์: การสร้างสมดุลระหว่างผลลัพธ์และความสัมพันธ์ (Situational Leadership)

ภาวะผู้นำไม่มีรูปแบบตายตัว (One size fits all) การบริหารที่เปี่ยมประสิทธิภาพต้องอาศัยการปรับสมดุลระหว่างการมุ่งเน้น **ผลผลิต/ผลลัพธ์ (Output-Outcome)** และการรักษา **ความสัมพันธ์ (Relationship)** เพื่อรักษาระดับประสิทธิภาพการทำงานให้ยั่งยืนในระยะยาว

กลยุทธ์การนำ 4 รูปแบบตามบริบทของทีม:

- **Directing (สั่งการ):** (High Output, Low Relationship) เหมาะสำหรับสถานการณ์วิกฤตที่ต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็วหรือทีมงานใหม่ที่ยังขาดทักษะ *ความเสี่ยง:* หากใช้นานเกินไปจะทำลายขวัญกำลังใจและทำให้ทีมหยุดคิดเอง
- **Coaching (สอนงาน):** (High Output, High Relationship) เหมาะสำหรับการพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพและต้องการคำแนะนำเพื่อยกระดับผลงาน สร้างความผูกพันและผลลัพธ์ไปพร้อมกัน
- **Participating (การมีส่วนร่วม):** (Low Output, High Relationship) เน้นการสร้างแรงจูงใจและรับฟังความคิดเห็น เหมาะสำหรับทีมที่มีทักษะสูงแต่ขาดความมั่นใจหรือต้องการความร่วมมือในเชิงสร้างสรรค์
- **Delegating (มอบหมายงาน):** (Low Output, Low Relationship) คือระดับสูงสุดของการบริหารทีมที่มีวุฒิภาวะสูง (High Maturity) โดย "Low" ในที่นี้หมายถึงการให้ **"อิสระและการตัดสินใจด้วยตนเอง" (Autonomy)** เพราะทีมสามารถขับเคลื่อนงานได้โดยไม่ต้องมีการควบคุมใกล้ชิด

Leaders Insight: ความล้มเหลวของการนำมักเกิดจากการเลือกใช้สไตล์ที่ผิดพลาด (Mismatched Style) เช่น การใช้สไตล์ Directing กับพนักงานระดับอาวุโสที่มีความเชี่ยวชาญสูง ซึ่งจะสร้างแรงเสียดทาน (Friction) และความรู้สึกไม่ได้รับความไว้วางใจ ส่งผลให้ผลิตภาพลดลงอย่างรวดเร็ว

หัวใจสำคัญของการปรับเปลี่ยนสไตล์เหล่านี้ให้แนบเนียนคือสมรรถนะการสื่อสารระดับสูง

---

4. สมรรถนะการสื่อสารเพื่อการบริหารระดับสูง (High-Impact Communication)

การสื่อสารเปรียบเสมือน "เนื้อเยื่อเชื่อมโยง" (Connective Tissue) ที่ประสานทุกส่วนของกรอบการบริหารเข้าด้วยกัน การสื่อสารที่ผิดพลาดเพียงครั้งเดียวอาจหมายถึงต้นทุนการทำงานซ้ำ (Re-work) และความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต

Checklist สำหรับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์:

- [ ] **Clarity (ความชัดเจน):** กำจัดความคลุมเครือ เพื่อลดต้นทุนความล่าช้าและเร่งรอบการตัดสินใจ (Decision Cycles)
- [ ] **Conciseness (ความกระชับ):** สื่อสารใจความสำคัญอย่างตรงไปตรงมา เพื่อรักษาเวลาอันมีค่าขององค์กร

- [ ] **Active Listening (การฟังเชิงรุก):** สร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) และเปิดโอกาสให้ค้นพบความเสี่ยงหน้างานที่ผู้นำอาจมองไม่เห็น
- [ ] **Non-Verbal Cues (ภาษากาย):** เสริมสร้างบุคลิกภาพแห่งผู้นำ (Executive Presence) และความน่าเชื่อถือผ่านภาษากายที่สอดคล้องกับคำพูด
- [ ] **Feedback (ข้อมูลสะท้อนกลับ):** ใช้การติเพื่อก่อและการชมอย่างมีหลักการ เพื่อปรับจูนประสิทธิภาพ (Calibration) ของทีมให้ตรงเป้าหมาย

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นบันไดขั้นสำคัญที่พาผู้นำก้าวข้ามขีดจำกัดของตำแหน่งไปสู่การเป็นผู้มีอิทธิพลทางความคิด

---

5. วิวัฒนาการสู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ (The 5 Levels of Leadership Growth)

ภาวะผู้นำคือเส้นทางการเติบโต ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องพัฒนาตนเองให้เหนือกว่า "อำนาจตามหน้าที่" เพื่อมุ่งสู่การสร้างมรดกทางวัฒนธรรมและคนรุ่นใหม่:

1. **Position (ตำแหน่ง):** ผู้นำระดับเริ่มต้น คนทำตามเพราะกฎเกณฑ์
    - *Shift Requirement:* ต้องเปลี่ยนจากการใช้อำนาจเป็นการสร้าง **"ความสัมพันธ์"**
2. **Permission (การยอมรับ):** คนทำตามเพราะความรักและความไว้ใจ
    - *Shift Requirement:* ต้องเปลี่ยนจากความสัมพันธ์เชิงบวกเป็นการมุ่งเน้น **"ผลงานที่จับต้องได้"**
3. **Production (ผลผลิต):** ผู้นำที่เป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จและชัยชนะของทีม
    - *Shift Requirement:* ต้องเปลี่ยนจากบทบาทผู้ลงมือทำ (Doing) เป็น **"ผู้สร้างคน" (Developing)**
4. **People Development (การพัฒนาคน):** ผู้นำที่สร้างผู้นำ คนทำตามเพราะสิ่งที่ผู้นำมอบให้ในฐานะที่ปรึกษา
    - *Shift Requirement:* ต้องเปลี่ยนจากการบริหารผู้อื่นเป็นการสร้าง **"มรดกและการสืบทอด" (Legacy & Succession)**
5. **Personhood (ตัวตนที่แท้จริง):** ระดับสูงสุดที่คนทำตามเพราะคุณค่าและตัวตน (Character) Influence ที่เกิดขึ้นจะคงอยู่แม้ผู้นำจะไม่ได้อยู่ในตำแหน่งแล้ว

การก้าวไปถึงระดับ Personhood คือเป้าหมายสูงสุดที่ทำให้องค์กรเจริญเติบโตได้อย่างอิสระและยั่งยืน

---

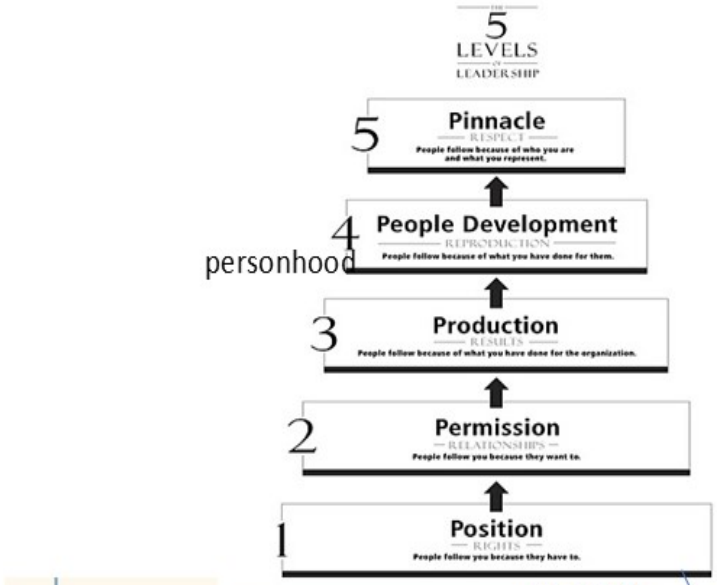
6. บทสรุป: การบูรณาการเพื่อความยั่งยืนขององค์กร (Conclusion & Strategic Integration)

ความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ไม่ได้เกิดจากเครื่องมือใดเครื่องมือหนึ่ง แต่เกิดจากการบูรณาการที่ไร้รอยต่อ: โดยใช้ **7 Cs** เป็นรากฐานทางจริยธรรม ใช้ **Eisenhower Matrix** เป็นกลไกจัดสรรทรัพยากรเวลา ใช้ **Situational Leadership** เป็นกลยุทธ์ในการบริหารคน และใช้ **High-Impact Communication** เป็นช่องทางในการขับเคลื่อนแผนงาน ทั้งหมดนี้คือฟันเฟืองที่จะผลักดันคุณให้ก้าวขึ้นสู่ระดับสูงสุดของบันไดความเป็นผู้นำ

Action Mandate: 3 ขั้นตอนปฏิบัติทันที

- **7-Day Time Audit:** ประเมินตารางเวลาของคุณในรอบสัปดาห์ที่ผ่านมาผ่าน Eisenhower Matrix และปรับตารางสัปดาห์หน้าเพื่อเพิ่มเวลาในส่วน "Planning & Focus" อย่างน้อย 20%
- **360-Degree Level Check:** ระบุระดับภาวะผู้นำของคุณในปัจจุบัน (Level 1-5) และขอรับคำติชมจากทีมงานเพื่อยืนยันระดับที่แท้จริง พร้อมกำหนด 1 การกระทำเพื่อก้าวสู่ระดับถัดไป
- **Targeted 7 Cs Practice:** เลือกค่านิยมเพียง 1 ข้อ (เช่น Consistent หรือ Clarity) ที่คุณต้องการยกระดับ และสื่อสารเจตนารมณ์นี้กับทีมเพื่อฝึกฝนและวัดผลในหนึ่งเดือนข้างหน้า

การนำองค์กรเชิงกลยุทธ์คือการเดินทางที่ต่อเนื่อง การเริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพียงเล็กน้อยในวันนี้คือจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ในอนาคต





Leadership Checklist

		Jurgen Klopp
The 7 C's of leadership	Clarity	
	Courage	
	Commitment	
	Compassion	
	Communication	
	Consistent	
	Coaching	
5 Level of leadership		
ผู้นำ 4 ประเภท		

File: 6.Klopp checklist

เฉลยกิจกรรม "เช้าวันจันทร์ของผู้อำนวยการกอง"

ข้อ	เหตุการณ์	การจัดลำดับ	เหตุผล	บทเรียน Leadership
1	อธิบดีอาจแวะมาตรวจงาน ขอให้เตรียมห้องประชุมและข้อมูล	**ด่วน + ไม่สำคัญ**	สำคัญคือ "ข้อมูล" ไม่ใช่การจัดห้อง ผอ.ควรมอบหมายเลขานุการหรือฝ่ายอำนวยการ	**ผู้บริหารต้องแยกงานที่ต้องทำเอง ออกจากงานที่ควรมอบหมาย**
2	ส่งข้อมูลให้กองแผนก่อน 10.30 น.	**ด่วน + สำคัญ**	มี Deadline ชัดเจน หากส่งไม่ทัน กระทบภาพรวมของกอง	**ภารกิจหลักขององค์กรต้องมาก่อน**
3	หัวหน้ากลุ่มงานทะเลาะกันเรื่องงบประมาณ	**ไม่ด่วน + สำคัญ**	เป็นปัญหาระยะยาว ถ้าไม่มีความรุนแรง ยังไม่จำเป็นต้องรีบเข้าไปทันที แต่ต้องนัดแก้ไข	**บริหารคน สำคัญกว่าดับไฟเฉพาะหน้า**
4	นักข่าวโทรถามเรื่องร้องเรียนใน Facebook	**ด่วน + สำคัญ**	กระทบความน่าเชื่อถือองค์กร ต้องกำหนดแนวทางตอบ แต่ไม่ควรรีบพูดโดยไม่มีข้อมูล	**ผู้บริหารต้องตอบด้วยข้อเท็จจริง ไม่ใช่อารมณ์**
5	ประชาชนสูงอายุรอพบด้วยตนเอง	**ไม่ด่วน + สำคัญ**	เรื่องประชาชนสำคัญ แต่สามารถให้เลขานุการรับเรื่องและนัดหมาย เพื่อจัดการภารกิจเร่งด่วนก่อน	**ใส่ใจประชาชน แต่ต้องบริหารเวลาอย่างเหมาะสม**
6	แฟ้มจัดซื้อรอเซ็น	**ด่วน + ไม่สำคัญ**	ต้องเซ็น แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องแรก ควรตรวจสอบความถูกต้องก่อน	**อย่าให้เอกสารดึงเวลาจากภารกิจสำคัญ**
7	ลูกน้องขอลา เพราะแม่ประสบอุบัติเหตุ แต่รับผิดชอบงานส่งข้อมูล	**ด่วน + สำคัญ**	ต้องตัดสินใจทันที และจัดหาคนมารับงานแทน	**ผู้บริหารต้องดูแลทั้ง "คน" และ "งาน" พร้อมกัน**
8	รองอธิบดีโทรถามความคืบหน้าเรื่องร้องเรียน	**ด่วน + สำคัญ**	เป็นการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ต้องรายงานข้อเท็จจริงและแนวทางดำเนินการ	**การสื่อสารที่รวดเร็วและตรงประเด็นคือภาวะผู้นำ**
9	เลือกสีป้ายไวนิลวันสถาปนากรม	**ไม่ด่วน + ไม่สำคัญ**	เป็นเรื่องที่มอบหมายได้ และไม่กระทบภารกิจหลัก	**ผู้บริหารไม่ควรเสียเวลากับรายละเอียดเล็กน้อย**
10	เลขานุการถามว่าจะสั่งกาแฟเหมือนเดิมหรือไม่	**ไม่ด่วน + ไม่สำคัญ**	เป็นเรื่องส่วนตัว ไม่ควรแทรกเวลาการตัดสินใจเรื่ององค์กร	**อย่าปล่อยเรื่องเล็ก ๆ ดึงสมาธิ**
11	เลือกแบบเก้าอี้สำนักงานปีหน้า	**ไม่ด่วน + ไม่สำคัญ**	ยังไม่มีผลต่อภารกิจปัจจุบัน มอบหมายให้ฝ่ายพัสดุจัดทำข้อเสนอได้	**ผู้บริหารควรใช้เวลากับเรื่องที่สร้างคุณค่าให้องค์กร**

ประเด็นอภิปราย (ที่ผมอยากชวนคุย)

หลังเฉลยตาราง ผมจะถามห้อง 4 คำถาม

1. **ข้อไหนที่ทุกกลุ่มจัดไม่เหมือนกัน? เพราะอะไร?**

(มักเป็นข้อ 3, 5 และ 6)

2. **ข้อไหน "ดูเหมือนด่วน" แต่จริง ๆ เป็นงานที่ควรมอบหมาย?**

(ข้อ 1 และ 6)

3. **ถ้าผู้อำนวยการลงมือทำข้อ 1, 6, 9, 10 และ 11 เอง จะเกิดอะไรขึ้น?**

จะไม่มีเวลาให้ข้อ 2, 4, 7 และ 8 ซึ่งเป็นภารกิจเชิงผู้นำ

4. **ถ้าเป็นผู้บริหารที่ยังเป็น "หัวหน้าฝ่าย" อยู่ในใจ จะเลือกทำข้อไหนก่อน?**

คำถามนี้จะพาไปสู่การเปลี่ยน Mindset จาก "คนทำงานเก่ง" เป็น "ผู้บริหาร"

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
รับที่ ๑๒๘๘
วันที่ ๑ ก.ค. ๖๙
เวลา ๑๕.๑๐ น.

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมทรัพยากรน้ำ โทร ๐ ๒๒๗๑ ๖๑๙๗ โทรสาร ๐ ๒๒๙๘ ๖๖๒๓

ที่ ทส ๐๖๒๒.๓/๑๖๗ **วันที่** ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุมัติจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง Leadership Development เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำ

เรียน อธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ ผ่าน ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

เรื่องเดิม

๑. หนังสือกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ที่ ทส ๐๖๒๒.๑/๓๘๔ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๘ อธิบดีกรมทรัพยากรน้ำเห็นชอบแผนปฏิบัติราชการตามข้อเสนอของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร โดยรวมกิจกรรม/รายการค่าใช้จ่าย “จัดประชุม KM-COP” งบดำเนินงานกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ วงเงิน ๖๐,๐๐๐ บาท

๒. หนังสือกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ที่ ทส ๐๖๒๒.๑/๖๖ ลงวันที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙ อธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ เห็นชอบแผนขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ ๔.๐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ โดยหมวดที่ ๔ การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กิจกรรมที่ ๓ การจัดการความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ กำหนดให้มีการจัดกิจกรรมการจัดการองค์ความรู้/บรรยากาศการสร้างนวัตกรรมในองค์กร รวมถึงการวิเคราะห์ รวบรวมผลงานทางวิชาการ/Best Practices ของบุคลากร/เครือข่าย เพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการ

ข้อเท็จจริง

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารพิจารณาแล้ว เพื่อให้บุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำสามารถบริหาร กำกับ และดูแลการทำงานของทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานใช้ศักยภาพของตัวเองอย่างเต็มความสามารถ และมุ่งมั่นสู่เป้าหมายขององค์กร และผลักดันให้ทีมงานใช้ศักยภาพอย่างเต็มความสามารถเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร ภายใต้แผนการประชุม KM-COP ขอเสนอโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง Leadership Development เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำ ในวันศุกร์ที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๙ เวลา ๐๘.๓๐-๑๒.๓๐ น. ณ ห้องประชุม Warroom ศูนย์เมขลา ชั้น ๑๑ กรมทรัพยากรน้ำ และผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์ กลุ่มเป้าหมายประกอบด้วย ข้าราชการกรมทรัพยากรน้ำระดับชำนาญการพิเศษหรือข้าราชการที่ได้รับมอบหมาย จากส่วนกลางจำนวน ๓๒ ราย และจากสำนักงานทรัพยากรน้ำที่ ๑ - ๑๑ จำนวน ๓๓ ราย จำนวนรวมทั้งสิ้น ๖๕ ราย

กฎหมาย/ข้อระเบียบ/หลักเกณฑ์

๑. ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน และการประชุมระหว่างประเทศ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๕ ข้อ ๘ กำหนดให้หน่วยงานสามารถเบิกจ่ายสมนาคุณวิทยากร ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม ค่ายานพาหนะ ค่าวัสดุ เครื่องเขียน ค่าถ่ายเอกสาร ให้เบิกจ่ายได้เท่าที่จ่ายจริงตามความจำเป็น เหมาะสม และประหยัด และข้อ ๑๔ (๒) (ค) กรณีที่จำเป็นต้องใช้วิทยากรที่มีความรู้

ความสามารถ...

ความสามารถและประสบการณ์เป็นพิเศษเพื่อประโยชน์ในการฝึกอบรมตามโครงการหรือหลักสูตรที่กำหนด จะให้วิทยากรได้รับค่าสมนาคุณวิทยากรสูงกว่าอัตราที่กำหนดตาม (ก) หรือ (ข) ก็ได้ โดยให้อยู่ในดุลพินิจของหัวหน้าส่วนราชการเจ้าของงบประมาณ

๒. คำสั่งกรมทรัพยากรน้ำ ที่ ๙๗/๒๕๖๙ สั่ง ณ วันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙ เรื่อง มอบอำนาจหน้าที่ในการสั่งการและปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ ลำดับที่ ๙ การเดินทางไปราชการ การฝึกอบรม และการจัดประชุมทั่วไป ข้อ ๙.๗ อนุมัติการจัดฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ตามแผนปฏิบัติการประจำปี กรณีที่มีบุคคลภายนอกต้องได้รับอนุมัติจากปลัดกระทรวงก่อนในวงเงินไม่เกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท

ข้อเสนอเพื่อพิจารณา

๑. อนุมัติจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง Leadership Development เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำ ในวันศุกร์ที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๙ เวลา ๐๘.๓๐ - ๑๒.๓๐ น. ณ ห้องประชุม Warroom ศูนย์เมขลา ชั้น ๑๑ กรมทรัพยากรน้ำ และผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์ รายละเอียดโครงการ กำหนดการ และค่าใช้จ่ายสำหรับประธาน วิทยากร ผู้เข้าร่วมอบรม และเจ้าหน้าที่โครงการ ตามเอกสารแนบ โดยเบิกจ่ายจากงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ งบดำเนินงานกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จำนวน ๗,๔๐๐ บาท (เจ็ดพันสี่ร้อยบาทถ้วน) ดังนี้

๑.๑ ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม เป็นเงิน ๑,๒๙๕.- บาท

๑.๒ ค่าสมนาคุณวิทยากร (วิทยากรภายนอก) เป็นเงิน ๔,๕๐๐.- บาท

๑.๓ ค่าพาหนะวิทยากร เป็นเงิน ๑,๒๐๐.- บาท

๑.๔ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ (เช่น ค่าวัสดุ อุปกรณ์ ค่าถ่ายเอกสาร) เป็นเงิน ๔๐๕.- บาท

และให้นางรัตน์ดา พัฒน์สิงหเสนีย์ ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ เป็นผู้ยืมเงินทดรองราชการเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการฯ

๒. อนุมัติให้เบิกค่าใช้จ่ายให้กับวิทยากรภาคเอกชน ได้แก่ ค่าสมนาคุณวิทยากร ค่าพาหนะ โดยอนุมัติให้เบิกค่าสมนาคุณวิทยากรภาคเอกชน นายศศิน เฉลิมลาภ ตำแหน่ง อดีตเลขาธิการมูลนิธิสืบนาคะเสถียร และอดีตผู้อำนวยการโครงการจัดการพื้นที่คุ้มครองอย่างมีส่วนร่วมในผืนป่าตะวันตก ในอัตราชั่วโมงละ ๑,๕๐๐ บาท เนื่องจากเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ด้านทักษะการเป็นผู้นำและทักษะแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน อย่างดียิ่ง

๓. อนุมัติให้ถัวจ่ายเงินงบประมาณในแต่ละหมวดเพื่อเบิกจ่ายได้ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติตามข้อเสนอ ๑ – ๓

เรียน อธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ
เพื่อทราบ
อนุมัติ
๑๗ ก.ค. ๖๙
(นางสาวอารีย์ สุวราช)
นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

อนุมัติ/ตามเสนอ/ตามระเบียบต่อไป
๑๗ ก.ค. ๖๙
(นางสาวอารีย์ สุวราช)
นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ปฏิบัติราชการแทน
อธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ

(นางรัตน์ดา พัฒน์สิงหเสนีย์)
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ

โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ
เรื่อง Leadership Development เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำ
วันศุกร์ที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๙
ณ ห้องประชุม Warroom ศูนย์เมขลา ชั้น ๑๑ กรมทรัพยากรน้ำ
และผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์ (Zoom Meeting 6622716197)

****

๑. หลักการและเหตุผล

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้สามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้าง เผยแพร่ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้จริง เพื่อให้เกิดนวัตกรรมหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีขึ้น (Best Practices) ภายใต้แนวคิด "รู้เพื่อแบ่งปัน แบ่งปันเพื่อพัฒนา" กรมทรัพยากรน้ำในฐานะหน่วยงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำของประเทศ จึงเล็งเห็นความสำคัญของการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันผ่านชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) ซึ่งเป็นกลไกหนึ่งของการจัดการความรู้ภายในองค์กร ดังนั้น เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ ๔.๐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ในหมวดที่ ๔ การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กิจกรรมที่ ๓ การจัดการความรู้และการสร้างองค์ความรู้ ซึ่งกำหนดให้มีการจัดกิจกรรมการจัดการองค์ความรู้เพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมทรัพยากรน้ำ จึงได้จัดโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง Leadership Development เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำ

๒. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถบริหาร กำกับ และดูแลการทำงานของทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานใช้ศักยภาพของตัวเองอย่างเต็มความสามารถ และมุ่งมั่นสู่เป้าหมายขององค์กร

๓. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถผลักดันให้ทีมงานใช้ศักยภาพอย่างเต็มความสามารถเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร

๓. กลุ่มเป้าหมาย

ข้าราชการกรมทรัพยากรน้ำระดับชำนาญการพิเศษหรือข้าราชการที่ได้รับมอบหมายจากส่วนกลางจำนวน ๓๒ ราย จากสำนักงานทรัพยากรน้ำที่ ๑ - ๑๑ จำนวน ๓๓ ราย จำนวนรวมทั้งสิ้น ๖๕ ราย

๔. วิธีการดำเนินการ

ประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง Leadership Development เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำ มีวิธีการดำเนินการในรูปแบบการบรรยาย และเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมการประชุมเสนอความเห็นและแลกเปลี่ยนประเด็นตามประสบการณ์จริง โดยดำเนินการในรูปแบบเดียว

๕. สถานที่ดำเนินการและระยะเวลา

ห้องประชุม Warroom ศูนย์เมขลา ชั้น ๑๑ กรมทรัพยากรน้ำ และผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์ (ระบบ Zoom Meeting 6622716197) วันศุกร์ที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๙ เวลา ๐๘.๓๐ - ๑๒.๓๐ น.

๖. วิทยากร

วิทยากรจากภาคเอกชน จำนวน ๑ ราย

๗. งบประมาณ

งบดำเนินงานกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ เป็นจำนวนทั้งสิ้น ๗,๔๐๐ บาท (เจ็ดพันสี่ร้อยบาทถ้วน)

๘. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพร้อมและมีศักยภาพในการเป็น "หัวหน้างาน" โดยสามารถปรับตัวในการบริหารจัดการ กำกับ ดูแล ตรวจสอบการทำงาน สอนงานผู้ร่วมปฏิบัติงานหรือบุคลากรในทีมงาน (People Management) และสร้างความสัมพันธ์กับทีมงานอื่นเพื่อเชื่อมโยงการทำงานพร้อมทั้งสามารถบริหารจัดการความขัดแย้ง แก้ปัญหาการทำงานของทีมงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและนำพาทีมให้ประสบความสำเร็จได้

๙. ผู้รับผิดชอบโครงการ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมทรัพยากรน้ำ โดยมีเจ้าหน้าที่โครงการประกอบด้วย

๑. นางสาวอารีย์ สุวราช	นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
๒. นางรัตน์ดา พัฒน์สิงหเสนีย์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
๓. นางสาวจารุวรรณ เพชรมั่น	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

กำหนดการ
โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ
เรื่อง Leadership Development เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำ
วันศุกร์ที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๙
ณ ห้องประชุม Warroom ศูนย์เมขลา ชั้น ๑๑ กรมทรัพยากรน้ำ
และผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์ (Zoom Meeting 6622716197)

****

๐๘.๓๐ - ๐๙.๐๐ น.	ลงทะเบียน
๐๙.๐๐ - ๐๙.๓๐ น.	พิธีเปิดโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ กล่าวเปิดโดย อธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ
๐๙.๓๐ – ๑๒.๓๐ น.	การบรรยาย เรื่อง Leadership Development เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำ โดย นายศศิน เฉลิมลาภ อดีตเลขาธิการมูลนิธิสืบนาคะเสถียร และอดีตผู้อำนวยการโครงการจัดการพื้นที่คุ้มครองอย่างมีส่วนร่วมในผืนป่าตะวันตก เป็นวิทยากร

<u>หมายเหตุ :</u>
กำหนดการอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม
รับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่มในห้องประชุม เวลา ๑๐.๓๐ – ๑๐.๔๕ น.

****