



การพัฒนาการเรียนรู้ของข้าราชการกรุงเทพมหานคร
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง

โดย

นางสาวเพลินพิศ วิบูลย์กุล

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)
สาขาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การพัฒนาการเรียนรู้ของข้าราชการกรุงเทพมหานคร
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง

โดย

นางสาวเพลินพิศ วิบูลย์กุล



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)
สาขาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

LEARNING DEVELOPMENT OF BANGKOK METROPOLITAN
ADMINISTRATION PERSONNEL TOWARD MID LEVEL
METROPOLITAN ADMINISTRATOR CURRICULUM

BY

MISS PLOENPIT WIBOONKUL



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF POLITICAL SCIENCE
(PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC AFFAIRS)
EXECUTIVE PROGRAM IN PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC AFFAIRS
FACULTY OF POLITICAL SCIENCE
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2017
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวเพลินพิศ วิบูลย์กุล

เรื่อง

การพัฒนาการเรียนรู้ของข้าราชการกรุงเทพมหานคร

หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)

เมื่อ วันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2561

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

(ศาสตราจารย์ ดร.อัมพร อารังลักษณ์)

คณบดี

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวิตา กมลเวช)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การพัฒนาการเรียนรู้ของข้าราชการกรุงเทพมหานคร หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง
ชื่อผู้เขียน	นางสาวเพลินพิศ วิบูลย์กุล
ชื่อปริญญา	รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ศาสตราจารย์ ดร.อัมพร อารังลักษณ์
ปีการศึกษา	2560

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง (รุ่นที่ 20) ของกรุงเทพมหานคร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เพื่อเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลางของกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้รู้หรือผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่ ผู้ผ่านการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลเหนือขึ้นไป 1 ระดับ ผู้ใต้บังคับบัญชา และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม หลักสูตรนักบริหารมหานคร สังกัดฝ่ายพัฒนานักบริหาร ส่วนพัฒนาการบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร และการศึกษาทบทวนวรรณกรรมจากเอกสาร

ผลการศึกษาพบว่า หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง (รุ่นที่ 20) ของกรุงเทพมหานคร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 มีกำหนดการฝึกอบรม 13 สัปดาห์ ซึ่งประกอบด้วย ภาควิชาการ เป็นการอบรมแบบไปกลับในกรุงเทพมหานคร ภาคกิจกรรม กิจกรรมพัฒนาทีมงาน และกิจกรรมคุณธรรม คุณภาพชีวิต และการสัมมนาฯ เป็นการอบรมพักค้างต่างจังหวัด และการดูงานในประเทศ และต่างประเทศ สำหรับหมวดวิชาที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมนำไปปรับใช้มากที่สุด คือ หมวดวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ สืบเนื่องจากผู้ผ่านการฝึกอบรมเดิมจะดำรงตำแหน่งในระดับชำนาญการมาเป็นระยะเวลานาน ทักษะด้านการทำงาน มาจากประสบการณ์ที่สั่งสมมาอยู่แล้ว แต่ยังขาดประสบการณ์ด้านการเป็นหัวหน้าฝ่าย จึงต้องการที่จะศึกษาเรื่องนี้เพราะได้นำกลับไปปฏิบัติในงานได้ทันที กระบวนการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมใช้เกณฑ์การคัดเลือกที่สำคัญ คือ หลักความอาวุโสทางราชการ และหลักกระจายหน่วยงาน ประกอบกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง

ในขณะที่โควตาในการฝึกอบรมนั้นมีจำกัด และวัตถุประสงค์ของหลักสูตรคือการกระจายหน่วยงาน เพื่อให้ได้ผู้เข้าอบรมที่มีความหลากหลาย ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แต่การใช้เกณฑ์อาวุโสอาจตัดโอกาสผู้ที่มีศักยภาพสูงที่มีอาวุโสน้อย การดำเนินการฝึกอบรม วิทยากร ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญ เทคนิค วิธีการ สื่อการสอนของวิทยากร มีผลต่อการเรียนรู้ ของผู้เข้าฝึกอบรม วิชาที่มีเนื้อหาหายาก ซับซ้อน หากผู้เรียนเห็นความเชื่อมโยงว่าจะสามารถได้นำกลับไปปฏิบัติในการทำงานจะทำให้ผู้เรียนมีความต้องการที่จะเรียนรู้ ในทางกลับกันหากผู้เรียนคิดว่าไม่สามารถนำไปใช้งาน หรือมองไม่เห็นว่าจะเอาไปปรับใช้ในการทำงานอย่างไร ก็เกิดความไม่พร้อมในการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของผู้ผ่านการฝึกอบรมฯ โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วน คือ (1) การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรใช้วิธีการสอบคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้ได้ผู้ที่มีศักยภาพในการเรียนเป็นไปตามที่หลักสูตรต้องการ (2) การดำเนินการฝึกอบรม ควรมีการรวบรวมฐานข้อมูลวิทยากร พิจารณาเทคนิควิธีการสอน เทคนิควิธีการที่ทันสมัย มีประสบการณ์ในการถ่ายทอดที่ดี เพื่อให้การเรียนรู้ มีการวางแผนดำเนินการติดต่อประสานงานกัน แต่เน้น ๆ เพราะว่าปัญหาเฉพาะหน้าในการติดต่อวิทยากร เป็นเหตุสุดวิสัย จึงจำเป็นต้องบริหารความเสี่ยงโดยการมีฐานข้อมูลวิทยากรเพื่อลดความเสี่ยงนั้น (3) การติดตามผลการฝึกอบรม ควรทำการประเมินผลเป็นระยะ เช่น 6 เดือน เพื่อกระตุ้นเตือนผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ตระหนัก และได้ระลึกถึงความรู้ที่ได้เรียนไปเพื่อนำไปใช้ได้ ต่อมาจึงติดตามผลระยะ 1 ปี เพื่อดูผลการทำงานที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้นำกลับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การประเมินผลการนำความรู้ไปใช้นี้ เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง เพราะหากฝึกอบรมแล้วไม่สามารถนำความรู้มาปรับใช้ในงานได้ก็ถือว่า การลงทุนลงแรงไปนั้นสูญเปล่า

คำสำคัญ: การพัฒนาการเรียนรู้, ข้าราชการกรุงเทพมหานคร, หลักสูตรนักบริหารมหานคร

Independent Study Title	LEARNING DEVELOPMENT OF BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION PERSONNEL TOWARD MID LEVEL METROPOLITAN ADMINISTRATOR CURRICULUM
Author	Miss Ploenpit Wiboonkul
Degree	Master of Political Science (Public Administration and Public Affairs)
Major Field/Faculty/University	Executive Program in Public Administration and Public Affairs Political Science Thammasat University
Independent Study Advisor	Professor Amporn Tamronglak, Ph.D.
Academic Years	2017

ABSTRACT

This study aims to investigate learning process and knowledge application toward graduates of Mid-level Metropolitan Administrator Curriculum (Batch 20) of Bangkok Metropolitan Administration (BMA) during fiscal year of 2017 and to suggest practical methods which can enhance capabilities of the curriculum. The length of the curriculum was 13 weeks long, consisting of lectures, seminars, and several activities (e.g. recreational activities and ethical development). The data were drawn from in-depth interviews which obtained from the graduates, commanders, subordinates, and instructors through a qualitative method and literature review.

The results revealed that the graduates significantly applied category of leadership development as many graduates were professional-level personnel who were working at their post for a long time. Though acquiring expertise in accordance with long-time experiences, they lacked experience of leadership; therefore, they were attentive to this category so that such knowledge can be applied immediately when the training was done. Due to limited number of nominees, key criteria were

applied to select nominees to attend the curriculum, including seniority and equality of opportunity along with needs of the nominees themselves. These would create a variety background of nominees and make them exchange their expertise. On the other hand, using seniority would lower chances of those with lower seniority, but high capability. Sequences of the lecture, furthermore, played a key role during the training. It is claimed that the nominees had stimulation to learn if they found that a subject matter was relevant and practical to their work even the details were difficult and vice versa.

Recommendation to enhance the learning process of the nominees can be categorized in 3 sections: (1) Qualification test shall be applied which the curriculum can get qualified personnel according to course requirements; (2) Training management shall include a database of instructors which could lessen risks and unexpected incidents, modern and up-to-date teaching techniques, and preparation plan; and (3) Follow-up assessment could be conducted every 6 months so as to make the graduates realize what they learned then 1-year assessment can also be implemented to see that the graduates applied their knowledge to improve their work. If they could not apply what they learned in the training, the curriculum would be useless.

Keywords: learning development, Bangkok Metropolitan Administration, Civil servant, Metropolitan Administrator Curriculum

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยการเอื้อเฟื้อข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และการอำนวยความสะดวกให้ความร่วมมือของหลายๆท่านซึ่งให้การสนับสนุนผู้ทำการศึกษาค้นคว้าตั้งแต่เริ่มต้น การศึกษาจนเสร็จสิ้นสมบูรณ์ด้วยดี

ขอขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.อัมพร อารงลักษณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการค้นคว้าอิสระ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของโครงการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ที่กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาให้แก่ผู้ศึกษา รวมไปถึงการสละเวลาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางการศึกษาหาข้อมูล และให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า การปรับปรุงผลการศึกษาค้นคว้าและการนำเสนอผลการศึกษาโครงการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ท่านได้กรุณาคอยชี้แนะช่วยให้ผู้ทำการศึกษาได้รับข้อมูลที่ครบถ้วน และสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์วางแผน รวมทั้งแผนงานต่างๆ และสรุปข้อมูลได้อย่างราบรื่น ซึ่งสนับสนุนให้โครงการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี ตลอดจนผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว ซึ่งเป็นประธานกรรมการสอบโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ที่ให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้โครงการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหาร พนักงาน เพื่อนร่วมรุ่น EPA 28 และคณะเจ้าหน้าที่โครงการ EPA รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ) สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ให้ความร่วมมือให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวก เป็นกำลังใจและช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำงานวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายนี้ คุณค่าอันพึงมีจากงานศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบให้เป็นสาธารณะประโยชน์แก่สังคมประเทศชาติโดยส่วนรวม เป็นเครื่องบูชาพระคุณ บิดา มารดา ครู อาจารย์ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และวางรากฐานการศึกษาแก่ผู้ทำการศึกษา

นางสาวเพลินพิศ วิบูลย์กุล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามวิจัย	4
1.3 วัตถุประสงค์	4
1.4 ขอบเขตการศึกษา	4
1.5 ประชากร	5
1.6 กลุ่มตัวอย่าง	5
1.7 วิธีการศึกษา	6
1.8 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษา	6
1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 ความรู้เกี่ยวกับกรุงเทพมหานครและสถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานคร	8
2.1.1 ความรู้เกี่ยวกับกรุงเทพมหานคร	8
2.1.2 สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร	10

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้อง	13
2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)	13
2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม (Training)	16
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Learning) และการจูงใจ (Motivation)	29
2.3.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Learning)	29
2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ (Motivation)	36
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	38
2.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา	41
 บทที่ 3 วิธีการวิจัย	 43
3.1 คำนิยามเชิงปฏิบัติการ	43
3.2 ประชากร	45
3.3 กลุ่มตัวอย่าง	45
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	46
3.4.1 ศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary Review)	46
3.4.2 วิธีเก็บข้อมูล	46
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	49
3.5.1 ข้อมูลนำเข้า (Input)	49
3.5.2 การดำเนินการฝึกอบรม (Process)	50
3.5.3 การประเมินผลการเรียนรู้ (Outcome)	51
3.6 ข้อจำกัดการศึกษาวิจัย	52
 บทที่ 4 รายงานผลการศึกษา	 53
4.1 ผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลนำเข้า (Input)	53
4.1.1 อธิบายผลการศึกษากการออกแบบหลักสูตรของคณะกรรมการ ออกแบบหลักสูตร	53
4.1.2 อธิบายผลการศึกษาระบวนการคัดเลือกผู้ผ่านการฝึกอบรม	55

4.1.3 แรงจูงใจ	56
4.2 ผลการศึกษาการดำเนินการฝึกอบรม (Process)	56
4.2.1 การอธิบายผลการศึกษาหลักสูตรการฝึกอบรม	56
4.2.2 การอธิบายผลการศึกษาเกี่ยวกับเทคนิค วิธีการ	57
4.2.3 การอธิบายผลการศึกษาเกี่ยวกับวิทยากร	58
4.2.4 การอธิบายผลการศึกษาเกี่ยวกับระยะเวลาในการฝึกอบรม	59
4.2.5 การอธิบายผลการศึกษาเกี่ยวกับสถานที่ในการฝึกอบรม	59
4.3 ผลการศึกษาผลเรียนรู้ (Outcome)	59
4.3.1 การอธิบายการประเมินผลเรียนรู้ขั้นปฏิกิริยา (Reaction)	60
4.3.2 การอธิบายการประเมินผลเรียนรู้ขั้นการเรียนรู้ (Learning)	61
4.3.3 การอธิบายการประเมินผลเรียนรู้ขั้นพฤติกรรม (Behavior)	61
4.3.4 การอธิบายการประเมินผลเรียนรู้ขั้นผลกระทบ (Result)	63
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	65
5.1 สรุปผลการศึกษาและอภิปรายผล	65
5.1.1 การศึกษาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้	65
5.1.2 การนำความรู้ไปปรับใช้ในการทำงาน	69
5.2 ข้อเสนอแนะ	70
5.2.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการศึกษาวิจัย	70
5.2.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาคั้งต่อไป	72
รายการอ้างอิง	73
ภาคผนวก	77
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์	78
ภาคผนวก ข หมวดวิชา	70
ประวัติผู้เขียน	81

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 ตารางการเก็บข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์	47



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 โครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร	11
2.2 แผนภูมิแสดงทักษะความชำนาญของบุคลากรในแต่ละระดับ	18
2.3 ภาพแสดงคุณลักษณะหรือสมรรถนะของบุคคลทั่วไปผ่านตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model of Competency)	19
2.4 กระบวนการประเมินผลการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ	28
2.5 วงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์	34
2.6 กรอบแนวคิดการศึกษา	42

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) เป็นกรอบการพัฒนาประเทศระยะยาว ภายใต้วิสัยทัศน์ เพื่อประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ย่อย ได้แก่ 1) ด้านความมั่นคง 2) ด้านการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน 3) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน 4) ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม 5) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ 6) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ นอกจากการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติแล้ว ยังมีการพัฒนาด้านเศรษฐกิจตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ที่ต้องการสร้างการแข่งขันทางเศรษฐกิจให้ประชาชนมีรายได้สูงขึ้น นำประเทศออกจากกับดักรายได้ปานกลางสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว นอกจากนั้นยังการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประเทศไทย เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี เป็นต้น รัฐจึงต้องมีการปรับตัวโดยการปรับเปลี่ยนหน่วยงานภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีสมรรถนะสูง มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และมีธรรมาภิบาล โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรของรัฐให้มีศักยภาพให้ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจดังกล่าว

กรุงเทพมหานครในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการกรุงเทพมหานคร ให้สอดคล้องกับภารกิจที่ทำทายนี้อย่างมืออาชีพ รวมถึงเตรียมความพร้อมในการก้าวไปเป็น “มหานครแห่งเอเชีย” ในปี 2575 ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 (พ.ศ. 2556 – 2575) ซึ่งได้กำหนดยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ในมิติที่ 7.3 การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในมิตินี้

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีศักยภาพตอบสนองต่อภารกิจข้างต้น โดยปฏิบัติงานภายใต้พันธกิจ คือ “พัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานครในทุกด้านให้พร้อมเป็นมืออาชีพ” ตามวิสัยทัศน์ “ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครเป็นมืออาชีพในการให้บริการประชาชน (BMAPro 21st) มุ่งสู่การเป็นมหานครแห่งเอเชีย” ตามที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2561 – 2565) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1) พัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้มีสมรรถนะพึงประสงค์ ยุทธศาสตร์ที่ 2) พัฒนาศักยภาพของนักบริหารและเตรียมความพร้อมการเป็นผู้นำในการปฏิบัติภารกิจของเมืองในอนาคต ยุทธศาสตร์ที่ 3) เพิ่มประสิทธิภาพเครื่องมือและกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร และ ยุทธศาสตร์ที่ 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรสมัยใหม่

อย่างไรก็ตาม ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครนั้น ต้องประสบปัญหาค่าใช้จ่ายในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นในภาพรวม หากแต่เป็นการพัฒนาที่ไม่สะท้อนผลในเชิงปฏิบัติเท่าที่ควร ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่าหลังจากได้รับการพัฒนาแล้วมีการนำความรู้ไปปรับใช้ในการทำงานมีประสิทธิภาพเพียงใด เมื่อพิจารณาจากการลงทุนที่สูงที่สุดแล้วพบว่า มีการลงทุนพัฒนาด้านความสามารถทางการบริหาร (Managerial Capability) และการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership) สูงที่สุด (ปีพ.ศ.2554)¹ จึงเป็นที่มาของความสนใจที่จะศึกษาโครงการภายใต้ ยุทธศาสตร์ที่ 2) พัฒนาศักยภาพของนักบริหารและเตรียมความพร้อมการเป็นผู้นำในการปฏิบัติภารกิจของเมืองในอนาคต

ซึ่งในยุทธศาสตร์ที่ 2 นี้ มีโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลางของกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นโครงการที่ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกรุงเทพมหานครมีความตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาข้าราชการระดับผู้บริหารให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ทศนคติที่ดีเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงานตามตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ โดยดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จนถึงปีงบประมาณพ.ศ. 2560 สามารถผลิตนักบริหารมหานครระดับกลางมาแล้วจำนวน 20 รุ่น ด้านงบประมาณจากสถิติย้อนหลังไป 3 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2559) หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลางได้รับงบประมาณในการดำเนินการปี 2561 ได้รับ จำนวน 15,796,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 30.61 ของค่าใช้จ่ายในการพัฒนานักบริหารและสัมมนาตามนโยบายผู้บริหาร ซึ่งสูงเป็นอันดับที่ 2² ปี 2560 ได้รับ จำนวน 16,416,200 บาท คิดเป็นร้อยละ 27.87 ของค่าใช้จ่ายในการพัฒนานักบริหารและสัมมนาตาม

¹ สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล, แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2556 – 2575) (กรุงเทพฯ: สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล, 2556), 380 – 382.

² กรุงเทพมหานคร, สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร, แผนพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร และบุคลากรกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร, 2561), 3.

นโยบายผู้บริหาร ซึ่งสูงเป็นอันดับที่ 1³ ปี 2559 ได้รับ จำนวน 7,985,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 29.70 ของค่าใช้จ่ายในการพัฒนานักบริหารและสัมมนาตามนโยบายผู้บริหาร ซึ่งสูงเป็นอันดับที่ 2⁴ เพื่อพัฒนานักบริหารระดับกลางปีละ 120 คน ถือได้ว่าเป็นงบประมาณในการพัฒนาที่สูงพอสมควร แต่การติดตามที่ผ่านมายังไม่สะท้อนผลถึงการนำไปปฏิบัติเท่าที่ควร ลักษณะการติดตามผลจะใช้แบบสอบถามไปยังผู้ผ่านการฝึกอบรม และผู้บังคับบัญชา โดยจะทอดระยะเวลาในการติดตามออกไปอย่างน้อย 1 ปีงบประมาณ ประกอบกับผู้ศึกษาเห็นว่านักบริหารมหาระดับกลางเป็นผู้มีความสำคัญเพราะเป็นผู้ทำหน้าที่ในฐานะเป็นผู้เชื่อมต่อระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงานในการนำนโยบายแปลงไปสู่การปฏิบัติ จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในการทำงานของกรุงเทพมหานคร

ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหาระดับกลาง รุ่นที่ 20 ของกรุงเทพมหานคร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 กำหนดการฝึกอบรมระหว่างวันที่ 15 มิถุนายน – 8 กันยายน 2560 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานนานพอที่จะประเมินได้ว่าการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมหลักสูตรนี้ไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากกลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่มได้แก่ผู้ผ่านการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาจะช่วยให้ทราบว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมได้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมหลักสูตรนี้ไปปรับใช้หรือไม่ อย่างไร ได้อย่างตรงจุด เพราะว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ไม่อาจมองเฉพาะงบประมาณที่เสียไป สิ่งสำคัญที่ต้องตระหนักคือการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมมีการนำผลการเรียนรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร แม้ว่าการประเมินและติดตามผลของหลักสูตรนักบริหารระดับกลางของกรุงเทพมหานครนั้น มีการติดตามผลหลายวิธี เช่น การทอดแบบสอบถามไปยังหน่วยงานต้นสังกัด รวมถึงติดตามด้วยวิธีการประชุมกลุ่มระดมความคิดเห็น เพื่อนำความเห็นนั้นมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรดังกล่าว แต่การสัมภาษณ์เชิงลึกจะทำให้ได้ทราบถึงข้อเสนอแนะอื่น ๆ จากผู้เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ของหลักสูตรนี้ จึงเป็นที่มาของการศึกษาในครั้งนี้ และเพื่อนำผลการศึกษามาเป็นข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรนักบริหารระดับกลางของกรุงเทพมหานครต่อไป

³ กรุงเทพมหานคร, สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร, *แผนพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560* (กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร, 2560), 1.

⁴ กรุงเทพมหานคร, สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร, *แผนพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559* (กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร, 2559), 3.

1.2 คำถามวิจัย

ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง (รุ่นที่ 20) ของกรุงเทพมหานคร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 สามารถนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์

1.3.1 เพื่อศึกษาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ของผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง (รุ่นที่ 20) ของกรุงเทพมหานคร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

1.3.2 เพื่อศึกษาการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจากการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง (รุ่นที่ 20) ของกรุงเทพมหานคร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

1.3.3 เพื่อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลางของกรุงเทพมหานครต่อไป

1.4 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้ มีขอบเขตการศึกษา 3 ด้าน ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาในศึกษาครั้งนี้ใช้แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเรียนรู้ แรงจูงใจ และงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง

1.4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการศึกษาครั้งนี้ มีขอบเขตพื้นที่ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ทำหน้าที่ดูแลและบริหารจัดการครอบคลุมพื้นที่ทั้งหมดกรุงเทพมหานคร ทั้ง 50 เขต

1.4.3 ขอบเขตในด้านระยะเวลา

การศึกษานี้มีระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2560 ถึงเดือนมิถุนายน 2561

1.5 ประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ประกอบไปด้วย

1.5.1 ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง (รุ่นที่ 20) ของ กรุงเทพมหานคร จำนวน 61 คน ประกอบด้วยข้าราชการกรุงเทพมหานคร 57 คน ข้าราชการหรือพนักงานจากหน่วยงานต่างสังกัด จำนวน 4 คน

1.5.2 ผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลเหนือขึ้นไป 1 ระดับ จำนวน 57 คน เฉพาะเจาะจงเฉพาะผู้บังคับบัญชาผู้ผ่านการฝึกอบรมที่เป็นข้าราชการกรุงเทพมหานคร

1.5.3 ผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 57 คน เฉพาะเจาะจงเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ผ่านการฝึกอบรมที่เป็นข้าราชการกรุงเทพมหานคร

1.5.4 เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม หลักสูตรนักบริหารมหานคร สังกัดฝ่ายพัฒนานักบริหารส่วนพัฒนาการบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร จำนวน 7 คน

1.6 กลุ่มตัวอย่าง

การศึกษานี้มีวิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 4 กลุ่ม ดังนี้

1.6.1 ผู้ผ่านการฝึกอบรมใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 10 คน จากผู้เข้าที่เป็นข้าราชการกรุงเทพมหานคร จำนวน 57 คน เนื่องจากการศึกษานี้เป็นการศึกษาถึงการพัฒนาการเรียนรู้ของข้าราชการกรุงเทพมหานคร จึงไม่นำข้าราชการต่างสังกัดมารวมในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วย

1.6.2 ผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลเหนือขึ้นไป 1 ระดับ ใช้วิธีการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เลือกผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลเหนือขึ้นไป 1 ระดับของผู้ผ่านการฝึกอบรม (ที่ถูกคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่าง) คนละ 1 คน รวมจำนวน 10 คน

1.6.3 ผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เลือกผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม (ที่ถูกคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่าง) คนละ 1 คน รวมจำนวน 10 คน

1.6.4 เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม หลักสูตรนักบริหารมหานคร สังกัดฝ่ายพัฒนานักบริหาร ส่วนพัฒนาการบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ใช้วิธีสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เลือกผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งระดับชำนาญการจำนวน 2 คน

1.7 วิธีการศึกษา

การศึกษานี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีการศึกษา ดังนี้

1.7.1 ศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary Review)

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ที่เกี่ยวข้อง เช่น หลักสูตรการฝึกอบรม ผลการประเมิน โครงการ หนังสือ งานวิจัย ระเบียบ คำสั่ง หนังสือสั่งการของกรุงเทพมหานคร รวมถึงเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.7.2 วิธีเก็บข้อมูล

การศึกษาค้างนี้ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In - depth Interview) รวมจำนวนทั้งสิ้น 32 คน ดังนี้

1.7.2.1 ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง (รุ่นที่ 20) ของกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 คน

1.7.2.2 สัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมฯ ที่ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คน

1.7.2.3 ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมฯ ที่ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คน

1.7.2.3 เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง (รุ่นที่ 20) ของกรุงเทพมหานคร จำนวน 2 คน

1.7.3 นำผลการศึกษาจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์และนำเสนอ ในเชิงพรรณนา

1.8 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษานี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษาเพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน 7 ข้อ ดังนี้

1.8.1 การนำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน คือ การวินิจฉัยและค้นหาคุณค่าที่ได้รับจากการฝึกอบรมว่าการฝึกอบรมที่จัดขึ้นนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือไม่ อย่างไร อีกทั้งเปรียบเทียบผลที่ได้กับการปฏิบัติงานว่า ผู้เข้าอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นพฤติกรรมพึงประสงค์หรือไม่ อย่างไร

1.8.2 ผู้ผ่านการฝึกอบรม คือ ผู้ผ่านการการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหนครระดับกลาง (รุ่นที่ 20) ของกรุงเทพมหานคร ดำเนินโครงการโดยสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ หรือตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโส

1.8.3 ผู้บังคับบัญชา คือ ผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลเหนือขึ้นไป 1 ระดับ ของผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหนครระดับกลาง (รุ่นที่ 20) ของกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับอำนวยการต้น เช่น ผู้ช่วย-ผู้อำนวยการเขต ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการส่วน เป็นต้น

1.8.4 ผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหนครระดับกลาง (รุ่นที่ 20) ของกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการลงมา หรือ ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับชำนาญงานลงมา

1.8.5 เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม คือ เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินกิจกรรมฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหนครระดับกลาง (รุ่นที่ 20) ของกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ สังกัดฝ่ายพัฒนานักบริหาร ส่วนพัฒนาการบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ

1.8.6 หลักสูตร คือ หลักสูตรนักบริหารมหนครระดับกลางของกรุงเทพมหานคร

1.8.7 สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร คือ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร

1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหนครระดับกลาง รุ่นที่ 20 ของกรุงเทพมหานครไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งข้อเสนอแนะของผู้ผ่านการฝึกอบรมและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาวิเคราะห์และเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาระบบการเรียนรู้ของหลักสูตรนักบริหารมหนครระดับกลางของกรุงเทพมหานครต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการพัฒนาการเรียนรู้ของข้าราชการกรุงเทพมหานคร หลักสูตรนักบริหาร-มหานครนี้ มีการนำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในการศึกษา ดังนี้

2.1 ความรู้เกี่ยวกับกรุงเทพมหานครและสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้อง

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม (Training)

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Learning) และการจูงใจ (Motivation)

2.3.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Learning)

2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ (Motivation)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา

2.1 ความรู้เกี่ยวกับกรุงเทพมหานครและสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

2.1.1 ความรู้เกี่ยวกับกรุงเทพมหานคร

2.1.1.1 ประวัติของกรุงเทพมหานครโดยสังเขป

กรุงเทพมหานคร มีฐานะเป็นเมืองหลวงของประเทศไทย และเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ได้รับการสถาปนาเป็นเมืองหลวงของประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2325 ตั้งอยู่ริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา มีประชากรตามทะเบียนราษฎร 5,696,409 คน (ปี 2558)¹ คาดการณ์ว่าเมื่อรวมประชากรแฝงของกรุงเทพมหานครแล้วจะมีประชากรราว 10 ล้านคน มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารกรุงเทพมหานครจากเดิมการบริหารกรุงเทพมหานครอยู่ในความรับผิดชอบของกรมเวียง ต่อมาได้เปลี่ยนเป็นกระทรวงเมือง และกระทรวงนครบาลตามลำดับ ภายหลังเมื่อมีการจัดตั้งสุขาภิบาลกรุงเทพในสมัยรัชกาลที่ 5 ในช่วงหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง และประกาศใช้พระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ทำให้มีการจัดตั้งเป็นเทศบาลนครกรุงเทพขึ้น

¹ กรุงเทพมหานคร, สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล, *สถิติกรุงเทพมหานคร ปี 2558* (กรุงเทพฯ: สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2557), 4.

ต่อมาได้พัฒนาเป็นเทศบาลนครหลวงกรุงเทพธนบุรี ปัจจุบันจัดตั้งเป็นกรุงเทพมหานครในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

2.1.1.2 อำนาจหน้าที่ และโครงสร้างการบริหารของกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานคร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีฐานะเป็นนิติบุคคล ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 มีอำนาจหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะตามพระราชบัญญัตินี้ รวมถึงพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนกระจายอำนาจในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และตามที่กฎหมายอื่น ๆ กำหนด

กรุงเทพมหานครมีโครงสร้างการบริหารในปัจจุบัน ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร สภากรุงเทพมหานคร และหน่วยปฏิบัติ รายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นผู้บริหารสูงสุดของกรุงเทพมหานคร มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน มีวาระในการดำรงตำแหน่ง 4 ปี

(2) สภากรุงเทพมหานคร ทำหน้าที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย สมาชิกสภากรุงเทพมหานครมาจากการเลือกตั้งมีวาระในการดำรงตำแหน่ง 4 ปี

(3) หน่วยปฏิบัติ การบริหารของกรุงเทพมหานคร มีการแบ่งโครงสร้างการบริหาร ประกอบด้วย สำนัก และสำนักงานเขต โดยสำนักเป็นการแบ่งการบริหารงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จำนวน 16 สำนัก ส่วนสำนักงานเขตเป็นการแบ่งการบริหารงานตามพื้นที่ และมีบทบาทความรับผิดชอบในการจัดบริการสาธารณะให้ประชาชนโดยตรง จำนวน 50 เขต ผู้บริหารของสำนักงานเขต คือ ผู้อำนวยการเขต ซึ่งเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานคร

นอกจากนี้ กรุงเทพมหานครยังได้มีการจัดกลุ่มเขตของกรุงเทพมหานคร ออกเป็น 4 ลักษณะตามวัตถุประสงค์เพื่อการปฏิบัติงาน ดังนี้

(1) การแบ่งเขตตามการบริหารงาน 6 กลุ่มโซน คือ กลุ่มรัตนโกสินทร์ กลุ่มบูรพา กลุ่มศรีนครินทร์ กลุ่มเจ้าพระยา กลุ่มกรุงธนเหนือ กลุ่มกรุงธนใต้

(2) การแบ่งเขตตามที่ตั้งของพื้นที่ 3 เขต คือ เขตชั้นใน เขตชั้นกลาง เขตชั้นนอก

(3) การแบ่งเขตตามการตั้งถิ่นฐานชุมชน 3 บริเวณหลัก คือ เขตเมืองชั้นใน (Inner City) เขตชั้นกลางหรือเขตต่อเมือง (Urban) และเขตชั้นนอกหรือเขตชานเมือง (Suburb)

(4) การแบ่งเขตตามการลักษณะการใช้ประโยชน์ที่ดิน (ผังเมือง) 10 ประเภท คือ ที่ดินประเภทที่อยู่อาศัยหนาแน่นน้อย ที่ดินประเภทที่อยู่อาศัยหนาแน่นปานกลาง ที่ดินประเภทที่อยู่อาศัยหนาแน่นมาก ที่ดินประเภทพาณิชยกรรม ที่ดินประเภทอุตสาหกรรม ที่ดินประเภทคลังสินค้า ที่ดินประเภทอนุรักษ์ชนบทและเกษตรกรรม ที่ดินประเภทชนบทและเกษตรกรรม ที่ดิน

ประเพณีอนุรักษ์และส่งเสริมเอกลักษณ์ศิลปวัฒนธรรมไทย ที่ดินประเภทสถาบันราชการ
การสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ

2.1.1.3 วิสัยทัศน์กรุงเทพฯ

วิสัยทัศน์กรุงเทพฯ 2575 : กรุงเทพฯ มหานครแห่งเอเชีย Bangkok: Vibrant of Asia การขับเคลื่อนให้เมืองกรุงเทพมหานครก้าวสู่การเป็น “มหานครแห่งเอเชีย” ในปีพ.ศ. 2575 โดยประชาชนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นวิสัยทัศน์ ประกอบไปด้วย 6 ด้าน ดังนี้
1) มหานครปลอดภัย 2) มหานครสีเขียวสะดวกสบาย 3) มหานครสำหรับทุกคน 4) มหานครกะทัดรัด
5) มหานครแห่งประชาธิปไตย 6) มหานครแห่งเศรษฐกิจและการเรียนรู้

2.1.2 สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

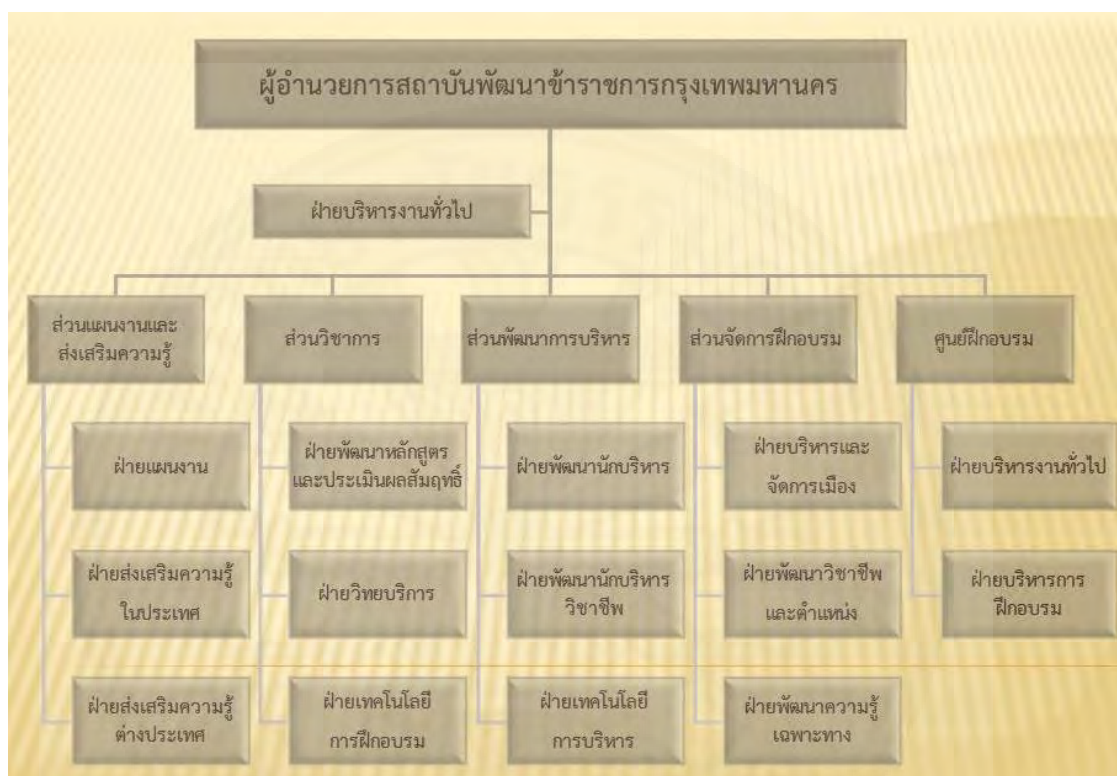
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการพัฒนาข้าราชการและบุคลากร ของกรุงเทพมหานครด้วยกระบวนการฝึกอบรม ให้คำปรึกษาแนะนำวิธีดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร รวมทั้งส่งเสริมให้ข้าราชการและบุคลากรกรุงเทพมหานครมีโอกาสพัฒนาตนเอง ด้วยการศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และคุณภาพชีวิต

2.1.2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร มีพันธกิจในการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้เป็นมืออาชีพในการให้บริการประชาชน เพื่อบูมสู่การเป็นมหานครแห่งเอเชีย ตามวิสัยทัศน์ และกรอบอัตรากำลังที่มีอยู่

2.1.2.2 โครงสร้าง และภารกิจของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

โครงสร้างองค์การตามที่คณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ได้มีมติอนุมัติโครงสร้าง ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2539 ประกอบด้วยส่วนราชการในสังกัด 5 ส่วน และ 1 ฝ่าย ได้แก่ 1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป 2) ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ 3) ส่วนวิชาการ 4) ส่วนพัฒนาการบริหาร 5) ส่วนจัดการฝึกอบรม 6) ศูนย์ฝึกอบรม 15 ฝ่าย รายละเอียดดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ที่มา: สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร, “โครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร,” กรุงเทพมหานคร, สืบค้นเมื่อ 16 มิถุนายน 2561, <http://www.bangkok.go.th/training>.

จากภาพที่ 2.1 อธิบายโครงสร้างองค์การของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีการกิจของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ที่เป็นไปตามโครงสร้างตามมติของสำนักงานคณะกรรมการกรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2539 ปรากฏรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานสารบรรณของสถาบันฯ งานการเจ้าหน้าที่ งานงบประมาณ การเงินและบัญชี ดำเนินการเกี่ยวกับพัสดุ

ยานพาหนะ งานด้านการพิมพ์และผลิตเอกสารที่ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

(2) ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความต้องการตามนโยบายและความจำเป็นของหน่วยงาน พิจารณาวิเคราะห์ความเหมาะสมฝึกอบรมสัมมนา ของโครงการ ที่เป็นโครงการจากการแปรรูปจัดดำเนินการพัฒนาข้าราชการ ประสานแผนการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาข้าราชการ เป็นศูนย์ข้อมูลของสถาบันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้าราชการ ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการลาไปศึกษาฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ดูงาน ปฏิบัติการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดำเนินการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ดูงาน ปฏิบัติการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งงานภายในส่วนราชการ ดังนี้ 1) ฝ่ายแผนงาน 2) ฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ 3) ฝ่ายส่งเสริมความรู้ต่างประเทศ

(3) ส่วนวิชาการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม กำหนดแนวทางหลักเกณฑ์และรูปแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาบุคลากร รูปแบบประเมินผลวิทยากรและโครงการ วิเคราะห์ สร้าง และพัฒนาหลักสูตร สื่อ และเทคนิคในการฝึกอบรม ศึกษา ค้นคว้า พัฒนาและเสนอแนะวิทยาการใหม่ ๆ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งงานภายในส่วนราชการ ดังนี้ 1) ฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลสัมฤทธิ์ 2) ฝ่ายวิทยบริการ 3) ฝ่ายเทคโนโลยีการฝึกอบรม

(4) ส่วนพัฒนาการบริหาร มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนและดำเนินการฝึกอบรม ตลอดจนประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาข้าราชการระดับบริหารทุกระดับและสายอาชีพ วิเคราะห์โครงการเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การที่หน่วยงานจัดทำขึ้น ดำเนินการพัฒนาระบบองค์การทุกระดับ ให้คำปรึกษาแนะนำ ในการดำเนินการเพื่อพัฒนานักบริหารและการพัฒนาองค์การให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งงานภายในส่วนราชการ ดังนี้ 1) ฝ่ายพัฒนานักบริหาร 2) ฝ่ายพัฒนานักบริหารวิชาชีพ 3) ฝ่ายเทคโนโลยีการบริหาร

(5) ส่วนจัดการฝึกอบรม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนและดำเนินการฝึกอบรม ในวิชาชีพและตำแหน่งต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น ข้าราชการการเมือง ผู้นำชุมชน องค์กรเอกชน และประชาชน ด้านการบริหารและจัดการเมือง ให้คำปรึกษาแนะนำในการดำเนินการพัฒนาบุคคลให้กับองค์กรของรัฐและเอกชน และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งงานภายในส่วนราชการ ดังนี้ 1) ฝ่ายบริหารและจัดการเมือง 2) ฝ่ายพัฒนาวิชาชีพและตำแหน่ง 3) ฝ่ายพัฒนาความรู้เฉพาะทาง

(6) ศูนย์ฝึกอบรม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารงาน โครงการฝึกอบรม การอำนวยความสะดวกในการจัดการฝึกอบรม ประสานงานการฝึกอบรมของ สถาบันและของบุคคลภายนอกและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งงานภายในส่วนราชการ ดังนี้
1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป 2) ฝ่ายบริหารการฝึกอบรม

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้อง

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

2.2.1.1 นิยาม ความหมาย

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีผู้ให้นิยาม หรือความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายคน ดังนี้

Leonard Nadler² ได้นิยามความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นอนุกรมของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ถูกออกแบบและจัดระบบเพื่อนำไปปฏิบัติในเวลาที่กำหนดเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมของมนุษย์

Gary N. Mclean³ นิยามว่า เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ในงาน ประสิทธิภาพ ผลผลิตภาพ และ ความพึงพอใจ ทั้งในระดับบุคคล องค์กร ชุมชน ประเทศชาติ และมวลมนุษยชาติ

สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหมายที่กว้างครอบคลุมในหลายมิติ เพราะคำว่าพัฒนานั้นมีความหมายที่แสดงได้ถึงความเติบโตทั้งทางร่างกาย และยังรวมถึง การให้ความรู้ ความสามารถ และการประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเพื่อแก้ปัญหา หรือใช้ ประกอบอาชีพ เพื่อการดำรงชีวิต

จากการทบทวนวรรณกรรมยังพบอีกว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 3 กิจกรรม คือ 1) การฝึกอบรม ซึ่งเน้นที่งานของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น

² Leonard Nadler, *Development Human Resources* (Houston: Gulf Publishing Company, 2006), อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 7

³ Gary N. Mclean, “Handonts Emerging Horizons in HRD Research to Practice,” *Lecture at NIDA, Bangkok Thailand given on May 16(2006): 2*, อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 10.

2) การศึกษา ซึ่งการให้การศึกษาเน้นที่ตัวบุคคล ซึ่งจะมุ่งเน้นทำงานในอนาคตที่แต่ละคนต้องเตรียมตัวศึกษาไว้ และ3) การพัฒนา ซึ่งการพัฒนาจะเน้นที่องค์กรและสังคม

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการฝึกอบรม และการศึกษามีความใกล้เคียงกันเป็นอย่างมากแต่ก็ยังมีแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาอยู่บ้าง ตามความเห็นของ เสนาะ ดิเียว⁴ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการศึกษาว่า มีความแตกต่างกันด้านจุดมุ่งหมาย วิธีการ และระยะเวลา ดังนี้

(1) ด้านจุดมุ่งหมาย การศึกษาจะมุ่งพัฒนาให้คนมีความรู้พื้นฐานในการดำเนินชีวิตและสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ แต่การฝึกอบรมนั้นจะมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแก่พนักงานในองค์กร

(2) ด้านวิธีการ การศึกษาส่วนใหญ่อาจจัดในสถานศึกษาเช่นการศึกษาในระบบ หรือนอกระบบ มีการกำหนดหลักสูตรมีระดับขั้นตอนในการเรียน โดยนักศึกษาจะเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายเอง ส่วนการฝึกอบรมมักจัดขึ้นโดยองค์กร โดยองค์กรจะเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายให้

(3) ด้านระยะเวลา การศึกษาไม่มีวันสิ้นสุด ต่างจากการฝึกอบรมที่จะมีระยะเวลายกหนดอย่างแน่นอน

จึงสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ที่ถูกจัดขึ้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิดของบุคลากรในองค์กรมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแก่พนักงานในองค์กร ภายใต้ขอบเขตระยะเวลายกหนด การฝึกอบรมจึงมีขอบเขตที่แคบกว่าการศึกษา เพราะการศึกษาก่อให้เกิดการพัฒนาบุคคลมีความรู้ทักษะ ในการดำรงชีวิตทั่ว ๆ ไป มีระยะเวลาที่ไม่สิ้นสุดเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยที่ทั้งการฝึกอบรม และการศึกษาดังกล่าวก็เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาด้วยกันทั้งสิ้น

อีกทั้งยังพบอีกว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งตามระดับการศึกษาได้เป็น 2 ระดับ คือ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค และ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาค ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาคเป็นการมองมุมกว้าง ๆ ซึ่งกล่าวถึงการพัฒนาบุคคลหรือประชากรเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ส่วนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับจุลภาคเป็นการพัฒนาบุคคลในองค์กรเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร

⁴ เสนาะ ดิเียว, *การบริหารทรัพยากรบุคคล* (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519) อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549), 140.

2.2.1.2 เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี⁵ กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค มีเป้าหมายที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ

(1) เพื่อสร้างการเรียนรู้ (Learning)

ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับองค์การ (Organization) การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การซึ่งส่งผลหรือผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์การ ไปจนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การได้

(2) เพื่อสร้างผลงาน (Performance)

ที่ดีกว่าเดิมทั้งในระดับปัจเจกบุคคล และผลงานโดยรวมขององค์การ ผลงาน (Performance) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมในการทำให้บรรลุผลของการทำงานในส่วนผลลัพธ์ตามภารกิจ ทั้งผลงานระดับปัจเจกบุคคลในระดับองค์การ ผลงาน (Performance)⁶ มีความหมายได้ถึง 3 ทักษะ คือ 1) ผลงาน คือ ผลลัพธ์ที่เกิดโดยธรรมชาติของมนุษย์ที่มนุษย์ได้กระทำขึ้นไม่ว่ามนุษย์จะลงมือทำอะไร ผลงานก็จะเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ ผลงานเป็นกลไกทางธรรมชาติ 2) ผลงานเป็นสิ่งจำเป็นของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ในกรณีที่หากไม่มีการทำงานในใด ๆ ให้เกิดผลงานออกมา กิจกรรมทางเศรษฐกิจอันนั้น ก็ไม่ถือว่าบรรลุเป้าหมาย 3) ผลงาน คือ เครื่องมือที่สำคัญที่ใช้ในการกำหนดกรอบให้พนักงานขององค์การ เช่น รูปแบบของขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบ กรอบหรือกฎเกณฑ์ที่ใช้วัดประเมินผลการปฏิบัติงาน

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคล (Individual) ซึ่งเป็นการพัฒนาให้ได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีกว่าเดิม การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เรียนรู้ สามารถได้จากกิจกรรมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กิจกรรมแบบไม่เป็นทางการ เช่น กิจกรรมการสอนงาน การให้คำปรึกษา การมอบหมายหน้าที่ การฝึกประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น เป็นต้น การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาระดับปัจเจกบุคคลสรุปได้เป็น 3 กิจกรรม คือ 1) กิจกรรมการฝึกอบรม (Training) 2) กิจกรรมการศึกษา (Education) 3) กิจกรรมการพัฒนา (Development) โดยกิจกรรมที่เลือกมาศึกษาในครั้งนี้จะเป็นการศึกษาผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการฝึกอบรม

⁵ ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 28 - 29.

⁶ เรื่องเดียวกัน, 30.

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม (Training)

2.2.2.1 ความหมายของการฝึกอบรม (Training)

จากการศึกษาความหมายของการฝึกอบรม (Training) พบว่ามีผู้ให้ความหมายไว้หลายคน โดยจะขอยกตัวอย่างของ Leonard Nadler และชาญ สวัสดิ์สาส์ ดังนี้

Leonard Nadler⁷ กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่ถูกออกแบบขึ้นเพื่อให้บุคคลที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน หรือกำลังได้รับมอบหมายงานให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น

ชาญ สวัสดิ์สาส์⁸ ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่เป็นระบบ ที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล (ผู้ปฏิบัติงาน) ให้ดีขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่องานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และ/หรืองานที่รับผิดชอบในอนาคตได้โดยตรง ซึ่งแตกต่างจากอยู่บางประการ

2.2.2.2 กระบวนการฝึกอบรม

Gary Dessler และ Tan Chwee Huan⁹ ได้แบ่งกระบวนการฝึกอบรมออกเป็น 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

- (1) ขั้นวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (need analysis) ได้แก่ การกำหนดทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม และกำหนดตัวชี้วัด
- (2) ขั้นตอนออกแบบการสอน (Instructional design) ได้แก่ การจัดทำเนื้อหาการฝึกอบรม และการใช้เทคนิคในการฝึกอบรม

⁷Leonard Nadler, *Human Resource Management* (Houston Texas: Gulf Publishing, 1970), อ้างถึงใน ชาญ สวัสดิ์สาส์, *คู่มือ นักฝึกอบรมมืออาชีพ: การจัดการดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ*, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2542), 11 – 12.

⁸ชาญ สวัสดิ์สาส์, *คู่มือ นักฝึกอบรมมืออาชีพ: การจัดการดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ*, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2542), 14.

⁹Garry Dessler and Tan Chwee Huan, *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management: An Asian Perspective*, บรรณาธิการโดย พิสมัย แสงมหาชัยและสายชล อารังโชติ, แปลโดย จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ และ สุวรรณ เทพจิต (กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2550), 135.

(3) ขั้นการทำให้เกิดความเที่ยงตรง (validation) เป็นการทดสอบความเที่ยงตรงของการฝึกอบรมโดยการนำเสนอต่อผู้ฟังกลุ่มเล็กที่เป็นตัวแทน

(4) ขั้นดำเนินการฝึกอบรม (implementation) ดำเนินการฝึกอบรมกลุ่มเป้าหมาย

(5) ขั้นประเมินผลและติดตามผล (evaluation and follow-up) เป็นการประเมินผลความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการฝึกอบรม

2.2.2.3 การจำแนกประเภทของการฝึกอบรม

ชูชัย สมितिไกร¹⁰ ได้จำแนกประเภทการฝึกอบรมตามระดับกลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับเข้ารับการฝึกอบรม แบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

(1) การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ (employee training) คือ การฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง โดยมักจะเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เช่น การซ่อมแซมและการบำรุงรักษาเครื่องจักร การโต้ตอบทางโทรศัพท์ หรือ เทคนิคการขาย เป็นต้น

(2) การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (supervisory training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์การโดยส่วนใหญ่แล้วการฝึกอบรมประเภทนี้มักจะมีหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

(3) การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (managerial training) กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้ คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่าย หรือ ผู้จัดการระดับกลางขององค์การ เนื้อหาของการฝึกอบรมแบบนี้ก็จะมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(4) การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (executive training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ผู้อำนวยการฝ่าย กรรมการบริหาร ประธานและรองประธานบริษัท มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์การ เช่น การวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic planning and decision - making)

สรุปได้ว่าการฝึกอบรมนักบริหารมหานครระดับกลาง สามารถกำหนด เนื้อหาของการฝึกอบรม โดยมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

¹⁰ ชูชัย สมितिไกร, *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ*, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549), 9.

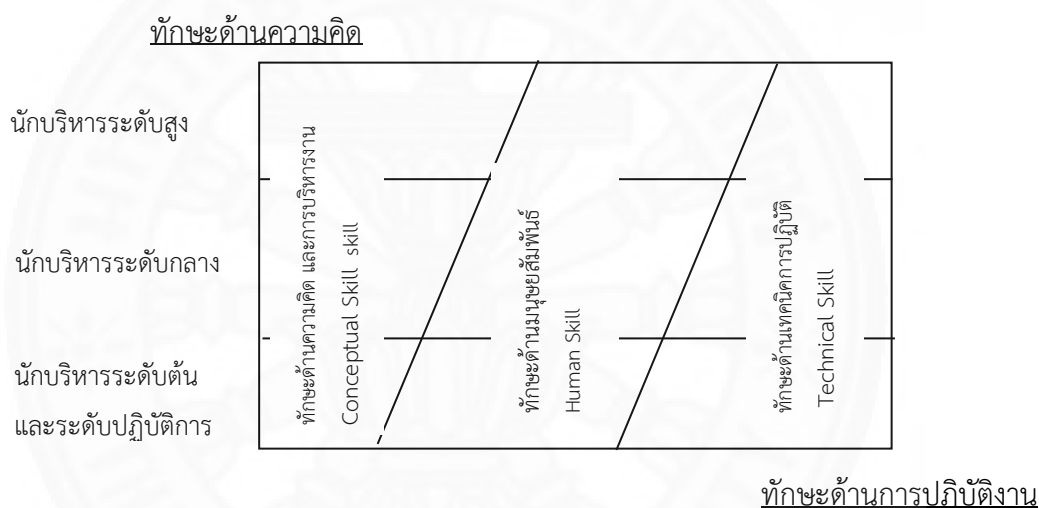
2.2.2.4 การฝึกอบรมทักษะความชำนาญ

ลักษณะทักษะความชำนาญในงานที่ต้องได้รับการฝึกอบรมตามความเห็นของ เสนาะ ตีเยาว์¹¹ แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

(1) ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติ (Technical Skill) คือ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค เช่น การบำรุงรักษาเครื่องจักร การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) คือ พัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น การบังคับบัญชา รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

(3) ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) คือ ทักษะด้านการบริหารจัดการ การใช้การคิดวิเคราะห์



ภาพที่ 2.2 แผนภูมิแสดงทักษะความชำนาญของบุคลากรในแต่ละระดับ

ที่มา: เสนาะ ตีเยาว์, *การบริหารงานบุคคล* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์), 171 – 172.

ภาพที่ 2.2 อธิบายได้ว่า นักบริหารในแต่ละระดับต้องมีทักษะความชำนาญที่แตกต่างกันในแต่ละด้าน รวมถึงสัดส่วนที่ต่างกัน กล่าวคือนักบริหารระดับสูงจะต้องมีทักษะด้านความคิด และการบริหารจัดการที่มากที่สุด ตรงกันข้ามกับระดับต้นและปฏิบัติการที่จะมีทักษะด้านนี้น้อยกว่า ส่วนทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติในระดับต้นและปฏิบัติการจะต้องมีมากกว่าทุกระดับ ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ทุกระดับจำเป็นที่จะต้องมีในระดับที่เท่าเทียมกัน

อย่างไรก็ตาม นักบริหารระดับกลางยังจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาทักษะด้านการคิดเพื่อนำไปปฏิบัติในการถ่ายทอดความรู้ นโยบายไปสู่การปฏิบัติ และการเตรียม

¹¹ เสนาะ ตีเยาว์, *การบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532), 171 – 172.

ความพร้อมในการเป็นนักบริหารระดับสูงต่อไป ในขณะเดียวกันก็ต้องฝึกทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติในระดับที่ใกล้เคียงกันเพื่อนำไปใช้ในการสอนงาน หรือเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น นอกจากนี้ที่กล่าวมานี้ นักบริหารยังจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะด้านอื่น เช่น ด้านเทคโนโลยี หรืออื่นๆ เพื่อให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และด้านอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน

2.2.2.5 สมรรถนะ (Competency) และสมรรถนะทางการบริหารของกรุงเทพมหานคร

จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้ทราบว่า เพื่อให้เกิดผลงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กรนั้น จะต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ ให้เข้าใจส่วนประกอบของสมรรถนะ เพื่อนำมาทำความเข้าใจ ประเมิน และการออกแบบสมรรถนะได้อย่างเหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา

(1) สมรรถนะ (Competency)

ในความหมายของ Richard Boyatzis and Spencer¹² ได้ให้นิยามไว้ว่า หมายถึง คุณลักษณะฐานรากของบุคคลอันเป็นบุคลิกภาพเฉพาะตนที่ทำให้เขาทำงานสำเร็จและสามารถตอบโต้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เหนือผู้อื่น

ส่วนที่สามารถมองเห็นได้
(visible)

ส่วนที่ซ่อนอยู่ใต้น้ำ
(Hidden)



ภาพที่ 2.3 ภาพแสดงคุณลักษณะหรือสมรรถนะของบุคคลทั่วไปผ่านตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model of Competency)

ที่มา: Richard Boyatzis and Spencer, *Iceberg Model of Competency* (1993), อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงษ์ทองดี, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 72.

¹² Richard Boyatzis and Spencer, *Iceberg Model of Competency* (1993), อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงษ์ทองดี, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 72.- 75

จากภาพที่ 2.3 เป็นการอธิบายโดยเทียบเคียงตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 5 ส่วน รายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำส่วนที่ 1 ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถของบุคคล ในการแสดงออกทั้งทางกายภาพ และ การคิด อันเป็นผลมาจากประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญงาน อาชีพ เป็นต้น

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำส่วนที่ 2 ความรู้ของแต่ละบุคคล (knowledge) หมายถึง ข้อมูล หรือข้อสนเทศที่แต่ละบุคคลมีในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เป็นความรู้ที่มีลักษณะที่สลับซับซ้อนในตัวของมันเอง เนื่องจากความรู้มีส่วนที่มองเห็นได้ไม่ชัดเจนนัก หรือปริมน้ำ จึงเป็นได้ทั้งนัย หรือ เป็นปรนัย เรียกว่า implicit or tacit knowledge กับความรู้อีกประเภทหนึ่งที่เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นได้โดยชัดเจน อันเกิดจากการที่ผู้นั้นสามารถแสดงความรู้ออกมาในรูปสื่อหรือช่องทางต่าง ๆ เรียกว่าความรู้ ชัดแจ้ง หรือ explicit knowledge

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำส่วนที่ 3 เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะที่มองเห็นได้ยาก ได้แก่ มโนภาพแห่งตนของแต่ละบุคคล (self - concept) ทศนคติ ค่านิยม และความเชื่อ ภาพลักษณ์ส่วนบุคคล เกี่ยวกับตนเอง เช่น ความมั่นใจในตนเอง มุมมองเกี่ยวกับตนเอง การรับรู้ตัวตนของแต่ละบุคคล

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำส่วนที่ 4 บุคลิกลักษณะ (traits/core personalities) หมายถึง ส่วนที่เป็นคุณลักษณะเชิงกายภาพ และการโต้ตอบกับสถานการณ์หรือข้อมูลข่าวสารที่เข้ามา เช่น การควบคุม อารมณ์และมีปฏิกิริยาโต้ตอบเมื่อประสบกับเหตุการณ์ที่ซับซ้อนและกดดัน

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำส่วนที่ 5 เป็นส่วนที่อยู่ลึกที่สุดขององค์ประกอบที่อยู่ใต้น้ำ คือ แรงจิตใจหรือแรงขับเบื้องลึก (motives) แรงขับนี้จะทำหน้าที่ในการเลือกที่จะตัดสินใจเดินหน้า หรือ ทำการใด ๆ เพื่อให้ได้รับผลสัมฤทธิ์ตามที่ตั้งใจไว้ หากผู้ใดมีแรงขับเบื้องลึกสูง บุคคลผู้นั้นก็จะพยายามทุกวิถีทางอย่างต่อเนื่อง ไม่ท้อถอยที่จะทำให้ตนเองประสบผลสำเร็จ

จากภาพรวมของสมรรถนะนี้ทำให้มีความเข้าใจองค์ประกอบของสมรรถนะ เพื่อนำมาศึกษาการออกแบบประเมินสมรรถนะได้อย่างเหมาะสม

(2) สมรรถนะนักบริหารของกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครได้กำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานครไว้ 4 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) สภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) 3) การมองภาพรวมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) 4) การบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Drive for Result) สมรรถนะนักบริหารกรุงเทพมหานครต้องมีการศึกษาเพื่อนำมาทำความเข้าใจ ในการออกแบบและประเมินผลนักบริหารของกรุงเทพมหานครได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีคุณลักษณะตามที่กรุงเทพมหานครต้องการ

2.2.2.5 กระบวนการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม¹³

กระบวนการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม ตามความเห็นของประกอบด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม 2) การกำหนดเนื้อหาของหลักสูตร 3) การกำหนดระยะเวลาของการฝึกอบรม 4) การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม 5) การกำหนดวิธีการประเมินผลโครงการ รายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม คือ การกำหนดเป้าหมายว่า การฝึกอบรมต้องเปลี่ยนแปลงความรู้สึก ทักษะ และพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปในทิศทางที่กำหนด โดยอาศัยข้อมูลการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ของหลักสูตร 2) วัตถุประสงค์ของหมวดวิชา และ 3) วัตถุประสงค์ของรายวิชา¹⁴

(2) เนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรม

เนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรม คือ สารความรู้ต่าง ๆ ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรได้เรียนรู้และนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน มี 3 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การจัดเตรียมโครงร่างหลักสูตร การสร้างแผนการเรียนรู้ และการจัดวางเนื้อหาของหลักสูตร โดยในขั้นตอนการจัดเตรียมโครงร่างของหลักสูตรนั้นต้องคำนึงถึงหลักสำคัญ 3 ประการ คือ 1) เนื้อหานั้นจะต้องตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว 2) เนื้อหานั้นต้องสอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง และ 3) เนื้อหานั้นต้องถูกต้องและทันสมัย

(3) ระยะเวลาของการฝึกอบรม

การพิจารณากำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรม จำแนกได้ 2 ประเด็น คือ

ก) การกำหนดระยะเวลาทั้งหมดของการฝึกอบรม ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์เนื้อหาของการฝึกอบรม รวมถึงพื้นฐานความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอีกด้วย เช่น การฝึกอบรมเพื่อมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ จะใช้เวลายาวนานกว่าการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ

ข) การแบ่งสรรเวลา เมื่อสามารถกำหนดระยะเวลาโดยการฝึกอบรมได้แล้ว จะมีแนวทางการแบ่งสรรเวลา คือ 1 เทียบเคียงวัตถุประสงค์และเนื้อหาทั้งหมดกับจำนวนชั่วโมงที่มีอยู่

¹³ ชูชัย สมितिไกร, การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร, 140.

¹⁴ เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ, หลักการและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา: แนวทางการวางแผน การเขียนโครงการ และการบริหารโครงการ (กรุงเทพฯ: สยามศิลป์การพิมพ์, 2531): อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร 2540, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549), 140.

โดยยึดหลักว่าภายในระยะเวลาที่แบ่งสรรให้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 2 หากเวลาไม่พอสามารถขยายเวลา หรือลดทอนวัตถุประสงค์ได้ 3 วัตถุประสงค์ที่มีความยากควรมีเวลาสำหรับการฝึกอบรมมากกว่า

(4) เทคนิค วิธีการฝึกอบรม

ก) เทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการ หรือเครื่องมือ หรือกิจกรรม ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และสื่อความหมายระหว่างผู้ที่เป็นวิทยากรกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน หรือระหว่างบุคคลอื่นใด ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมในกระบวนการฝึกอบรม เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ของบุคคลด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในระดับที่ต้องการ เพื่อนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติไปใช้ในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ข) ประเภทของเทคนิค วิธีการ ในการฝึกอบรม มี 12 ประเภท ดังนี้

- การบรรยาย (Lecture) เป็นเทคนิควิธีที่ใช้ในการถ่ายทอดความคิดเห็น ความรู้ ตลอดจนข้อมูล ข้อเท็จจริงให้แก่ผู้ฟัง เป็นเทคนิคที่แพร่หลายและสามารถใช้ประกอบกับเทคนิคอื่น ๆ ได้ แต่มีจุดอ่อนคือเป็นระบบสื่อสารทางเดียว ยิ่งถ้ามีเวลาจำกัดโอกาสที่จะให้ผู้ฟังได้มีส่วนร่วมในการซักถาม หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่บรรยายจะไม่มี ผู้บรรยายไม่สามารถประเมินได้ว่าเมื่อจบการบรรยายแล้วผู้ฟังมีความรู้ ความเข้าใจ ในสิ่งที่บรรยายมากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจจะต้องพิจารณาจากผลกระทบที่เกิดจากการบรรยายความสำเร็จของการบรรยายจะขึ้นอยู่กับความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บรรยาย กล่าวคือผู้บรรยายบางคนสามารถบรรยายเรื่องที่ยากต่อการทำความเข้าใจ ให้ผู้ฟังเกิดความสนใจเกิดความกระจำงเกิดเป็นรูปธรรม นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ถ้าจะพิจารณาอย่างผิวเผินแล้วอาจคิดว่าการบรรยายเป็นสิ่งที่ง่าย สามารถใช้ได้ทุกโอกาส ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้วถ้าจะให้การบรรยายเกิดประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จมีส่วนที่ต้องดำเนินการ 2 ส่วน คือ การเตรียมตัวในการบรรยาย กับ การบรรยาย การบรรยายที่มีการซักถามเป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับการฝึกอบรมที่มีวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ความรู้ ทักษะ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การยอมรับของผู้ที่มีส่วนร่วม การเปลี่ยนทัศนคติ ทักษะการแก้ปัญหา แต่ไม่เหมาะสมสำหรับความรู้ที่ได้จากการอบรมเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในแนวใหม่

- การอภิปราย (Discussion) คือ การที่กลุ่มคนที่มีความสนใจในปัญหาหรือเรื่องเดียวกัน ต้องการที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันด้วยวิธีการวิเคราะห์ และพิจารณาโดยอาศัยความคิดเห็นร่วมกัน การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และมีประสบการณ์มาให้ความคิดเห็นหรือทรรศนะในเรื่องเดียวกัน จำนวนผู้อภิปรายอาจจะมีประมาณ 3-5 คน ในการอภิปรายผู้ทรงคุณวุฒิจะอภิปรายใน

ลักษณะที่สนับสนุนหรือให้เหตุผลโต้แย้งผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกัน เพื่อให้ความคิดกว้างไกลออกไป และตอนท้ายผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) จะเป็นผู้สรุปความคิดเห็นของผู้สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ การอภิปรายแบบชุมนุมปาฐกถา (Symposium Discussion) เป็นการอภิปรายที่เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ในเรื่องที่สนใจในแต่ละด้าน มาร่วมเป็นองค์ปาฐก ผู้ฟังหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความรู้ความเข้าใจตามเรื่องและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

- การสาธิต (Demonstration) เป็นการแสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นการปฏิบัติจริงซึ่งการกระทำหรือปฏิบัติจริงซึ่งการกระทำหรือปฏิบัติจริงจะมีลักษณะคล้ายการสอนงาน การสาธิตนิยมใช้กับหัวข้อวิชาที่มีการปฏิบัติ เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ นาฏศิลป์และ ขับร้อง วิธีการ วิทยากรทำให้ดูแล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดลองทำตาม

- การสอน (Coaching) เป็นการแนะนำให้รู้วิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนหรืออบรมในระหว่างการทำงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือสอนเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้และทักษะในเรื่องที่สอนจริง ๆ

- การระดมสมอง (Brain storming) เป็นการประชุมกลุ่มเล็กไม่เกิน 15 คน เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีโดย ปราศจากข้อจำกัดหรือกฎใด ๆ ในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยไม่คำนึงว่าจะถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี ความคิดหรือข้อเสนอทุกอย่างจะถูกจดไว้แล้วนำไปถกเถียงกันอีกชั้นหนึ่ง ดังนั้นพอเริ่มประชุมต้องมีการเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเสียก่อน ข้อจำกัดได้ความคิดเห็นจำนวนมากแต่ค่าน้อย และต้องจำกัดกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้ทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ปัญหาที่นำมาระดมสมองควรเป็นปัญหาเดียว

- การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz session) เป็นการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อยจากกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อยละ 2- 6 คนเพื่อพิจารณา ประเด็นปัญหา อาจเป็นปัญหาเดียวกันหรือต่างกัน ในช่วงเวลาที่กำหนด วิทยากรคอยช่วยเหลือทุกกลุ่ม แต่ละกลุ่มต้องเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเพื่อดำเนินการ แล้วนำความคิดเห็นของกลุ่มเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

- กรณีศึกษา (Case Study) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่นำเอาเรื่องราวหรือกรณีที่เป็นปัญหาเกิดขึ้นจริง ๆ เสนอในกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม สมาชิกของกลุ่มจะใช้หลักวิชาการและประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาผสมผสานเพื่อวิเคราะห์กรณีที่ยกมา โดยมีที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำและให้แนวทางเพื่อช่วยสมาชิกกลุ่มวิเคราะห์ปัญหาได้ตรงวัตถุประสงค์ ขั้นตอนของการศึกษาจะเริ่มด้วยหลักการ และการให้ภาพต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาแก้ไขปัญหา จากนั้นผู้เข้าฝึกอบรมจะศึกษา อภิปราย และค้นคว้าตามหลักวิชาการ ซึ่งบางครั้งข้อมูลที่ต้องการอาจเป็นข้อมูลที่สำเร็จอยู่แล้ว แต่บางครั้งจำเป็นต้องค้นคว้าหาข้อมูลบ้าง และในขั้นตอน

สุดท้ายผู้เข้ารับการอบรมจะต้องพิจารณาตัดสินใจแก้ปัญหาหรือกรณีที่น่าเสนอภายใต้สภาพการณ์ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด และเพื่อช่วยให้การตัดสินใจของผู้เข้ารับการอบรมดีขึ้น การนำเสนอกรณีหรือปัญหา จะต้องมียละเอียดมากพอที่จะทำให้ผู้ศึกษาได้เห็นจุดสำคัญของปัญหา และได้ข้อที่เป็นแนวทางนำไปสู่การตัดสินใจการแก้ปัญหากรณีศึกษาเหมาะสำหรับการฝึกอบรมทางด้านกฎหมาย ด้านการเงิน และการฝึกอบรมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของมนุษย์ ประเภทบุคคลที่เข้าฝึกอบรมที่เหมาะสมที่จะใช้เทคนิควิธีนี้ คือผู้บริหาร ผู้จัดการและผู้ที่เข้าสู่ระดับมืออาชีพ ส่วนเรื่องการสอนตอบวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจะใช้ได้ดีกับการฝึกอบรมที่ต้องการเปลี่ยนทัศนคติ และสร้างเสริมทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

- เกมการบริหาร (Management Games) เป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยแข่งขันเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง เป็นการให้ปฏิบัติเหมือนเหตุการณ์จริง อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน การเป็นผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ ฯลฯ ขนาดของกลุ่มในการแข่งขันขึ้นอยู่กับเกมการแข่งขัน วิธีการ ทุกคนในกลุ่มร่วมกันแข่งขันตามเกม

- การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) เป็นเทคนิคที่นำเอาเรื่องที่เป็นกรณีตัวอย่างมาเสนอในรูปแบบการแสดงบทบาท ให้ผู้เข้ารับการ อบรมได้เห็นภาพชัดเจน ได้สัมผัสกับประสบการณ์และความรู้สึกที่แท้จริงเกี่ยวกับปัญหาที่เป็นกรณีตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมติช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับทราบข้อมูลและเรื่องราวที่ตรงกับเนื้อเรื่องที่ใช้ในการศึกษาแนวเดียวกัน ซึ่งต่างจากกรณีศึกษาที่ผู้เข้ารับการอบรมอ่านเนื้อหาแล้วต้องจินตนาการและตีความหมายของปัญหาในบางครั้งอาจจะทำให้เกิดความเข้าใจไขว้เขวได้ นอกจากนี้หลังการแสดงบทบาทสมมติแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมสามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ พร้อมกันทั้งกลุ่มใหญ่หรือกลุ่มย่อยได้ทำให้ได้ข้อสรุปเพื่อการแก้ปัญหาการแสดงบทบาทสมมติ ผู้ให้การฝึกอบรมจะต้องเตรียมเรื่อง เนื้อหา และบทบาทข้อตัวละครไว้ล่วงหน้า ส่วนผู้แสดงบทบาทจะใช้วิธีอาสาสมัครจากสมาชิกผู้เข้าอบรม เพื่อให้การแสดงบทบาทได้สมจริง และในการแสดงผู้ให้การอบรมเป็นเพียงแต่ให้ข้อมูลพร้อมทั้งชี้แจงได้เข้าใจเนื้อเรื่องและบทบาทของตน ผู้แสดงจะแสดงออกตามความรู้สึกนึกคิดของตนในบทที่ได้รับมอบหมาย สมาชิกที่ได้เข้ารับการอบรมที่เป็นผู้ดูจะได้รับการบอกเล่าเรื่องราวและปัญหาอย่างย่อ ๆ ส่วนรายละเอียดให้สังเกตจากพฤติกรรมของผู้แสดง หลักการแสดงบทบาท ผู้เข้ารับการอบรมจะอภิปรายโดยใช้ประสบการณ์เรียนรู้มาวิเคราะห์ปัญหาจากพฤติกรรมที่แสดงบทบาทสมมติ พร้อมทั้งแสดงแนวทางในการแก้ปัญหา

- การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติอย่างเดียวกัน หรือคล้ายกันแล้วพบปัญหาเหมือน ๆ กัน เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นหาแนวทางปฏิบัติในการ

แก้ปัญหาทุกคนที่ไปร่วมในการสัมมนาต้องช่วยกันพูดช่วยกันแสดงความคิดเห็น ปกติจะบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วแบ่งกลุ่มย่อย จากนั้นนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อยเสนอที่ประชุมใหญ่

- การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Field Trip) เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกสถานที่ฝึกอบรม เพื่อให้พบเห็นของจริงซึ่งผู้จัดต้องเตรียมการเป็นอย่างดี วิธีการ นำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษาดูงานนอกสถานที่

- การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ สามารถนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงที่ผู้เข้าอบรมปฏิบัติอยู่

สรุปการเลือกใช้เทคนิค วิธีการให้เหมาะกับโครงการฝึกอบรมในแต่ละครั้งนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะการใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมนั้นสามารถช่วยให้เกิดการเรียนและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ และ ทศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ตามวัตถุประสงค์ สถานการณ์และปัจจัยอื่น ๆ ของโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ

(5) วิทยากร

การคัดเลือกวิทยากรนั้นมีแหล่งที่มาได้ 2 แหล่ง คือ แหล่งที่มาภายในหน่วยงาน หรือองค์กร หรือเป็นวิทยากรที่มาจากภายนอก ขึ้นอยู่กับเรื่องที่จะให้ความรู้ เช่น หากเป็นเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบ ข้อปฏิบัติขององค์กร วิทยากรภายในจะมีความรู้มากกว่าแน่นอน คุณสมบัติของวิทยากร ผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นวิทยากรจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ ทั้งด้านพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และบุคลิกภาพ สามารถแบ่งได้เป็น ดังนี้

การศึกษา หรือ ความรู้ ความหมาย การศึกษา คือ คุณวุฒิที่ได้รับ เช่น วุฒิการศึกษา ประกาศนียบัตร เป็นต้น ส่วนความรู้ คือ การศึกษาเพิ่มเติมหลังจากจบการศึกษาแล้ว อาจเป็นการศึกษาเพิ่มเติม การอบรม เป็นต้น การพิจารณาพื้นฐานการศึกษาหรือความรู้ของวิทยากร ควรถือหลักที่ว่ามีความรู้พื้นฐานการศึกษาเป็นสำคัญ

ประสบการณ์หรือความชำนาญ ต้องพิจารณาควบคู่ไปกับการศึกษาหรือความรู้ เพราะประสบการณ์สามารถบอกได้ว่าวิทยากรมีความรู้ในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพราะหากขาดประสบการณ์ในการทำงานดังกล่าว ทฤษฎีที่ได้เรียนรู้มานั้นอาจเลื่อนลอย การสอนด้วยทฤษฎีเพียงอย่างเดียวจึงไม่ได้ผลเท่าที่ควร

ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ เป็นศิลปะอย่างหนึ่งและเป็นปัจจัยสำคัญที่วิทยากรจะต้องมีเพราะหากมีความรู้ ประสบการณ์ แต่หากไม่สามารถถ่ายทอดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็อาจไม่ได้รับความรู้เท่าที่ควร ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ได้แก่ 1) การเข้าใจในประเด็นที่จะพูด และสามารถบรรยาย หรือแสดงประเด็นนั้นอย่างเหมาะสม 2) สามารถวิเคราะห์คนฟัง

ว่ามีพื้นฐานความรู้ มีความสนใจ อารมณ์อย่างไร แล้วเลือกใช้วิธีการถ่ายทอดที่เหมาะสม 3) ความสามารถใช้อุปกรณ์ในการฝึกอบรมเข้ามาช่วยอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ความสามารถสื่อสารข้อความหรือความเข้าใจกับผู้ฟังได้ดี และควรเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทางระหว่างวิทยากร และผู้ฝึกอบรม บุคลิกภาพ การเลือกวิทยากรที่มีบุคลิกภาพดีย่อมเพิ่มความน่าเชื่อถือ ศรัทธา และเป็นแรงจูงใจในการฝึกอบรม นอกจากความรู้ ความสามารถ มีอารมณ์ที่มั่นคง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีรวมถึงใส่ใจต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม

(6) สถานที่ในการฝึกอบรม

สถานที่ในการฝึกอบรม หมายถึง แหล่งที่จะใช้สำหรับศึกษาหาความรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ดังนั้นจึงต้องระบุให้ชัดเจนว่าสถานที่ในการฝึกอบรมจะใช้ที่ใด ชื่ออาคาร ชื่อชั้น รวมถึงชื่อห้อง ในกรณีที่ต้องใช้หลายแห่งก็ต้องระบุเช่นกัน สถานที่นั้นนอกจากเป็นที่ให้ความรู้แล้วยังมีผลต่อจิตใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยเช่นกัน

หลักในการเลือกสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ควรพิจารณารายละเอียดว่าแหล่งทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อความมุ่งหมายของการฝึกอบรม เช่น 1) มีเครื่องมือสำหรับฝึก เป็นต้น 2) มีสถานที่ที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอ เช่น ขนาดห้อง โต๊ะ เก้าอี้ 3) มีอากาศถ่ายเทสะดวก สิ่งแวดล้อมดีไม่มีสิ่งรบกวน 4) มีการคมนาคมสะดวก ปลอดภัย หากเป็นการพักค้างต้องมีที่พักหรือรถรับส่ง เป็นต้น สิ่งสำคัญที่สุดคือ 5) มีการจัดรูปแบบห้องควรจัดให้เหมาะสมกับกิจกรรมในการฝึกอบรม ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เช่น การจัดแบบตัวยู การจัดแบบวงกลม การจัดแบบสี่เหลี่ยม การจัดแบบครึ่งวงกลม หรือการจัดแบบห้องเรียน เป็นต้น รวมถึงมีการนำเอาวัสดุทัศนูปกรณ์ที่เหมาะสมมาใช้ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ แต่ควรทำให้เหมาะสม ไม่ลำบากในการใช้งานหรือการดูแล เพราะจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้สึกอึดอัดและเรียนรู้ได้ไม่สัมฤทธิ์ผลเท่าที่ต้องการ

(7) การประเมินและติดตามผล

การประเมินและติดตามผล คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อประเมินความสำเร็จของโครงการ และนำไปสู่การพัฒนาแก้ไขปรับปรุงโครงการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การติดตามและประเมินผลนี้ เป็นการพิสูจน์ว่าในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้ผ่านการฝึกอบรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

การประเมินผลมีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบว่าการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ตรวจสอบความคุ้มค่าของโครงการฝึกอบรม วินิจฉัยว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลุ่มใดได้ประโยชน์สูงสุด ค้นหาจุดดีและจุดที่ควรแก้ไขของการฝึกอบรม เพื่อรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ออกเสนอแนะในการจัดฝึกอบรมในอนาคต

เกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรม สามารถใช้เกณฑ์การประเมิน 4 ชั้นของ Donald L. Kirkpatrick¹⁵ ที่เรียกว่า Four-Stage HRD Evaluation เพื่อนำไปใช้ประเมินผลการฝึกอบรม การประเมินประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) 2) การประเมินการเรียนรู้ (Learning) 3) การประเมินพฤติกรรม (Behavior) 4) การประเมินผลลัพธ์ (Results) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) หมายถึง การประเมินความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ว่ามีความพึงพอใจต่อโครงการฝึกอบรมอย่างไร โดยอาจครอบคลุมด้านเนื้อหา วิทยากร วิธีการอบรม เอกสารประกอบการอบรม สภาพแวดล้อม เป็นต้น แนวทางในการประเมินปฏิกิริยาของผู้อบรม มีดังต่อไปนี้ 1) การออกแบบ สร้างแบบประเมินโดยอาศัยข้อมูลที่ได้รับในระหว่างการวิเคราะห์การฝึกอบรม และต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าสะท้อนความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างแท้จริง 2) แบบประเมินที่สร้างขึ้น ควรให้ค่าเป็นตัวเลขเพื่อนำมาวิเคราะห์ทางสถิติได้ 3) ไม่ควรใส่ชื่อในแบบประเมินเพื่อให้ได้คำตอบที่จริงใจ 4) เว้นที่ว่างให้แสดงความคิดเห็นอื่น ๆ 5) ทดสอบก่อนนำไปใช้จริง

ขั้นที่ 2 การประเมินการเรียนรู้ (Learning) คือ การวัดผลการเรียนรู้ของผู้ผ่านการฝึกอบรมว่ามีทักษะ หรือทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไป วิธีประเมินมี 3 ลักษณะ คือ 1) การวัดความรู้ (knowledge) คือ การประเมินเกี่ยวกับระดับความรู้ของผู้ผ่านการฝึกอบรมตามข้อเท็จจริง หลักการ วิธีการ ด้วยวิธีทดสอบด้วยแบบทดสอบอัตนัย/หรือแบบทดสอบปรนัย 2) ทดสอบทักษะ (skill) คือการตรวจสอบว่าผู้เรียนมีพัฒนาการด้านทักษะเพิ่มขึ้นหรือไม่ วิธีการ เช่น การให้ผู้เรียนได้ทำและคอยสังเกตและให้คะแนน และ 3) ทัศนคติ (Attitude) การประเมินทัศนคติเป็นการวัดความเปลี่ยนแปลงด้านความรู้สึกของผู้เรียนต่อเรื่องนั้น ๆ

ขั้นที่ 3 การประเมินพฤติกรรม (Behavior) คือ การประเมินว่าพฤติกรรมการทำงานของผู้ผ่านการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีหรือไม่ ภายหลังการฝึกอบรม แนวทางในการประเมินพฤติกรรม คือ 1) ประเมินพฤติกรรมอย่างเป็นระบบทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม 2) ควรเก็บข้อมูลจากกลุ่มต่างๆ อย่างน้อยหนึ่งกลุ่ม ได้แก่ ผู้ผ่านการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม 3) ควรจะให้มีการ

¹⁵ Donald Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs: The four Levels* (San Francisco: Berett-Koehler, 1998), อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, *การพัฒนาทรัพยากรบุคคล Human Resource Development* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 183 – 185.

วิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อเปรียบเทียบก่อนหลังการฝึกอบรม 4) ควรประเมินหลังสิ้นสุดโครงการอย่างน้อย 3 เดือน เพื่อให้ได้มีโอกาสนำไปประยุกต์ใช้ 5) ควรมีกกลุ่มควบคุมเพื่อใช้เปรียบเทียบในการฝึกอบรม

ขั้นที่ 4 การประเมินผลลัพธ์ (Results) คือ เป็นการประเมินในระดับผลกระทบของกระบวนการเรียนรู้ที่มีต่อองค์การในภาพรวม เป็นการประเมินผลการฝึกอบรมที่มีต่อการดำเนินงานขององค์การ เช่น ต้นทุนการผลิต อัตราการลาออกของพนักงาน คุณภาพและปริมาณการผลิต หรือ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น



ภาพที่ 2.4 กระบวนการประเมินผลการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

ที่มา: ชาญ สวัสดิ์สาธา, *คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ: การจัดการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ* สสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. (กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2539), 69.

จากภาพที่ 2.4 สรุปได้ว่าการประเมินผลการฝึกอบรมว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ส่วน กล่าวคือ การพิจารณาวางแผนการกำหนดปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น มีการกำหนดวัตถุประสงค์ กระบวนการคัดเลือก จากนั้นในกระบวนการ (Process) มีการพิจารณารูปแบบที่เหมาะสม ในส่วนของผลผลิต (Output) มีการสรุปผล วิเคราะห์ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการปรับปรุงกระบวนการ

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Learning) และการจูงใจ (Motivation)

2.3.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Learning)¹⁶

2.3.1.1 นิยามและความหมายของการเรียนรู้

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่ามีผู้ให้นิยาม ความหมายของการเรียนรู้ไว้หลายคน ดังนี้

Reynolds, Sambrook and Stewart นิยามการเรียนรู้ว่า คือการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความรู้ หรือทักษะ อาจเป็นทั้งการเปลี่ยนแปลงเชิงกายภาพอย่างชัดเจน หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงความคิดและการรับรู้

Gregory Bateson กล่าวว่า การเรียนรู้ เป็นการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายตัว เช่น คุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ที่แท้จริงอาจเกิดขึ้นได้ในช่วงขณะใดขณะหนึ่ง ไม่มีรูปแบบและกฎเกณฑ์ตายตัว จะเกิดเมื่อผู้เรียนเกิดการตระหนักรู้ มีความพร้อมด้านชีวอารมณ์ มีการโต้ตอบ และได้แสดงทัศนคติหรือความคิดเห็น มีการตอบสนองอย่างเหมาะสม ก็จะสามารถเกิดการเรียนรู้ได้

David A. Kolb กล่าวว่า การเรียนรู้ คือ รูปแบบความคิดที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคล การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะวัดผลได้เมื่อกระบวนการสิ้นสุดในแต่ละช่วง โดยอธิบายว่าในระหว่างที่กระบวนการเรียนรู้กำลังดำเนินไปหรือแปลจากความคิดต้นทางมาสู่ปลายทางจะวัดผลได้ยากเพราะมีปัจจัยและองค์ประกอบอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องกับอีกหลายปัจจัย

Bower กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่การกระทำถูกสร้างขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไปเพื่อโต้ตอบกับสถานการณ์ ซึ่งลักษณะของการเปลี่ยนแปลงการกระทำไม่ได้เกิดจากการเติบโตตามวัย หรือเป็นการแสดงออกชั่วคราว

จากการทบทวนวรรณกรรมสรุปความหมายของการเรียนรู้ว่า การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวรอันเป็นผลมาจากสิ่งที่ได้เรียนรู้ ไม่ได้เป็นผลลัพธ์จากการเจริญเติบโตของร่างกาย พันธุกรรม การเจริญเติบโตตามวัย หรือพฤติกรรม การเลียนแบบ หากแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการคิดการรับรู้ และการโต้ตอบต่อสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล การเรียนรู้อาจเกิดขึ้น

¹⁶ ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human resource Development* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 78

เมื่อใดก็ได้หากผู้เรียนเกิดการตระหนักรู้ มีความพร้อมด้านเชาว์อารมณ์ มีการโต้ตอบ และได้แสดงทัศนคติหรือความคิดเห็น มีการตอบสนองอย่างเหมาะสม ก็จะสามารถเกิดการเรียนรู้ได้

2.3.1.2 การจำแนกจุดมุ่งหมายในการเรียน

Benjamin S. Bloom and others ได้ทำการศึกษาและจำแนกจุดมุ่งหมายในการเรียนได้เป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

(1) ส่วนความรู้ ทักษะทางเชาว์ปัญญา เป็นการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความคิดมี 6 ขั้นตอน คือ การให้ความรู้ (knowledge) สร้างความเข้าใจ (comprehension) การประยุกต์ใช้ (application) วิเคราะห์ (analysis) สังเคราะห์ (synthesis) การประเมินตัดสินคุณค่า (evaluation)

(2) ส่วนทักษะ ความชำนาญในการใช้ส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย ในการพัฒนาทักษะ รวมได้จัดลำดับขั้นตอนไว้ 7 ขั้นตอน คือ การรับรู้ (perception) การสร้างชุดความคิดหรือทักษะ (mindset) การตอบโต้แบบมีทิศทางหรือตามคำแนะนำ (guided response) การสร้างกลไก (mechanism) การตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้โดยชัดเจน (complex overt response) การปรับตัว (adaptation) และการมีทักษะที่เป็นแบบฉบับและเอกลักษณ์ของตน (origination)

(3) ส่วนทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม มีขั้นตอนที่เหมาะสมในการพัฒนา 5 ขั้นตอน คือ การรับรู้ปรากฏการณ์ต่าง ๆ (receiving phenomena) ตอบสนองต่อปรากฏการณ์นั้น ๆ (responding to phenomena) การตีความคุณค่าหรือความสำคัญของปรากฏการณ์ (Valuing) ตามด้วยการจัดระเบียบและเรียงลำดับความสำคัญ (organization) แล้วนำไปเก็บไว้เป็นทัศนคติความเชื่อ ค่านิยมอารมณ์และจิตใจ (internalizing)

สรุปได้ว่าการศึกษาค้นคว้าจุดมุ่งหมายในการเรียนนั้นช่วยให้มีความเข้าใจและสามารถแยกจุดมุ่งหมายในแต่ละขั้นตอนของเรียนรู้เกี่ยวกับ ความรู้ ทักษะ และค่านิยมเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบการเรียนรู้ได้อย่างมีจุดมุ่งหมาย

2.3.1.3 ทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theory)¹⁷

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theory) สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ กลุ่มทฤษฎี S-R (Stimulus Response Theories) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่าทฤษฎีเชื่อมโยง (Association Theory) และกลุ่มทฤษฎีสถาน (Field Theories) หรือ ทฤษฎีความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Theories) โดยมีรายละเอียดดังนี้

¹⁷ เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และ กมล อดุลพันธ์, *การพัฒนาบุคคล Personal Development*; พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2527), 32-40.

(1) กลุ่มทฤษฎี S-R (Stimulus Response Theories) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ทฤษฎีเชื่อมโยง (Association Theory) สรุปได้ว่า ปฏิกริยาตอบโต้ (Respond) ของผู้เรียนรู้ ซึ่งต้องเชื่อมโยงเข้ากับสิ่งเร้า (stimulus) เฉพาะอย่าง ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนรู้อย่าง และรวมเอา การเรียนรู้เรื่องการปะติดปะต่อเข้าด้วยกัน (Contiguity) หรือการต่อเนื่องและการเน้นย้ำหรือการเสริมแรง (Reinforcement) นับถือเป็นสิ่งสำคัญในการเรียนรู้ด้วย กลุ่มที่เชื่อมโยง เชื่อว่าสิ่งทั้งหมด (The whole) ประกอบขึ้นจากส่วนเล็ก ๆ แต่ละส่วนรวมกัน นิสัยที่สลับซับซ้อนเกิดจากการเอานิสัย ง่าย ๆ หลาย ๆ อย่าง รวมเข้าด้วยกัน แล้วเกิดเป็นนิสัยทั้งหมด มุ่งที่ความสำคัญของปฏิกริยาโต้ตอบ หรือปฏิกริยาที่แสดงโต้ตอบจะค่อย ๆ เกิดอย่างช้า ๆ ด้วยการทดลองพยายามหลาย ๆ ครั้ง ซึ่งใน สถานการณ์ที่เป็นปัญหาผิดพลาด (trial and error) ไปจนกระทั่งพบทางแก้ปัญหาก็แท้จริง นักวิชาการในกลุ่มนี้ ได้แก่ Thorndike เจ้าของทฤษฎี Thorndike's Connected Theory, Pavlov เจ้าของทฤษฎี Respondent Behavior, Guthrie เจ้าของทฤษฎี Contiguity Theory, Hull เจ้าของ ทฤษฎี Hull's Reinforcement และ Skinner เจ้าทฤษฎี Reinforcement theory เป็นต้น

(2) กลุ่มทฤษฎีสนาม (Field Theories) หรือ กลุ่มทฤษฎีความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Theories) จากการศึกษาเน้นที่การเปลี่ยนแปลงในสนามคือสถานการณ์ทั่วไปความเข้าใจ สำเนียง (Perception) ของผู้เรียนต่อเหตุการณ์ในฐานะเป็นสิ่งสำคัญและเป็นเบื้องต้นของการ เรียนรู้ และรวมถึงการเรียนรู้ถึงความคิดต่าง ๆ (Cognition) และการเรียนรู้สัญญาณทั่วไป (Sign) จากการศึกษาทฤษฎีสนาม มองว่าสิ่งทั้งหมดมีความสัมพันธ์กว้างใหญ่กว่าผลรวมของส่วนต่าง ๆ เห็นว่า สิ่งทั้งหมดมาก่อนส่วนย่อย ๆ เน้นความสำคัญของความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ การหยั่งรู้และการ มองสภาพแวดล้อมว่าเป็นตัวกระตุ้นให้หน้าเอาประสบการณ์มาใช้ โดยมีความรู้ ความเข้าใจ ทำให้เกิด ช่องทางในการแก้ปัญหาจากสถานการณ์แวดล้อม ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจนี้เห็นว่าการเรียนรู้เป็น การเปลี่ยนแปลงในการรับรู้ perception โดยมีคำถามพื้นฐานว่าการรับรู้ของผู้เรียนจะเป็นอย่างไรบ้าง เมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป โดยให้ความสำคัญโดยตรงต่อการรับรู้ perception มากกว่าการ เรียนรู้ นักวิชาการคนสำคัญ ได้แก่ Wertheimer Koffka Lewin เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ทฤษฎีการเรียนรู้มีอยู่หลายทฤษฎี แต่ทฤษฎี การเรียนรู้ที่นำมาใช้ในการเรียนการสอน มีดังต่อไปนี้

ทฤษฎีเชื่อมโยงของธอร์นไดร์ (Thorndike's Connected Theory) โดย Thorndike นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ได้เสนอการเรียนรู้ซึ่งกล่าวถึงการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้า และ การตอบสนอง โดยมีหลักเบื้องต้นว่า การเรียนรู้เกิดจากการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง จนกระทั่งได้ผลพอใจสูงสุด โดย Thorndike ได้ตั้งกฎการเรียนรู้ขึ้น 3 กฎ ได้แก่ **กฎแห่งความพร้อม** (Law of Readiness) ความพร้อมในที่นี้หมายถึงสภาพความพร้อมของผู้เรียนทั้งทางร่างกายและจิตใจ

ความพร้อมทั้งร่างกาย คือ ความพร้อมทางวุฒิภาวะ และร่างกาย ด้านจิตใจ หมายถึง ความพร้อมที่เกิดจากความพึงพอใจ กล่าวคือบุคคลจะเรียนได้ดีเมื่อเกิดความพอใจและจะเรียนไม่ได้ผลถ้าถูกบังคับให้เรียน **กฎแห่งการฝึกหัด** (Law of Exercise) หรือกฎแห่งการฝึกฝน (Law of Practice) กล่าวคือ บุคคลนั้นถ้าทำพฤติกรรมใดซ้ำ ๆ ก็จะทำให้เกิดความชำนาญ แต่หากไม่ฝึกฝนก็อาจหลงลืมได้ **กฎแห่งการสนองตอบ** (Law of Effect) กฎนี้กล่าวถึง ผลที่ได้รับเมื่อแสดงพฤติกรรมการเรียนรู้แล้วว่า ถ้าได้รับผลที่พึงพอใจ ผู้เรียนย่อมอยากจะทำซ้ำต่อไป แต่ถ้ารับผลที่ไม่พึงพอใจผู้เรียนย่อมไม่อยากเรียนรู้หรือเกิดความเบื่อหน่ายต่อการเรียนรู้

ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement theory) ของ Skinner ศึกษาถึงพฤติกรรมมนุษย์ว่ามักจะมีการเรียนรู้ที่เกิดจากผลลัพธ์ของการกระทำในอดีต ถ้าหากได้รับการเสริมแรงในทางบวก Positive reinforcement เช่น การได้รับคำชม ได้รับรางวัล มนุษย์มักจะกระทำพฤติกรรมนั้นซ้ำ ๆ แต่ในทางตรงข้าม ถ้าหากการกระจัดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ออกไป การตำหนิหรือการลงโทษที่จัดว่าเป็นการเสริมแรงทางลบ Negative reinforcement ก็จะนำมาใช้ได้ผล แต่กระบวนการค่อย ๆ ถอนออกไปของทั้งตัวเสริมแรงเชิงบวกและเชิงลบเพื่อขจัดพฤติกรรมที่ไม่ต้องการและทำให้สูญสิ้นไปทำให้พฤติกรรมนั้นหายไป

ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบต่อเนื่องของกัทธรี (Guthrie's Contiguous Conditioning theory) โดย Guthrie ได้ศึกษาถึงความต่อเนื่องระหว่างสิ่งเร้ากับปฏิกิริยาโต้ตอบนั้น มีหลักสำคัญว่า สิ่งเร้าใดที่ทำให้เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบต่อสิ่งเร้าอันใดอันหนึ่ง ผู้เรียนเรียนรู้ว่าการทำอะไร และแสดงปฏิกิริยานั้นออกมา ถ้าต้องการรู้ว่าคนเรียนรู้ รู้อะไรก็จงดูว่าเขาทำอะไรอย่างใดออกมา ทฤษฎีนี้สำคัญต้องดูสิ่งเร้าและปฏิกิริยาโต้ตอบแรกผู้เรียนรู้ที่ถืออยู่แล้วเป็นรากฐาน ถ้ามีสิ่งเร้าในสถานการณ์อื่นใดที่คล้ายกันผู้เรียนรู้จะนึกถึงปฏิกิริยาโต้ตอบที่เหมาะสมตามที่เรียนรู้ได้มาทันที

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ของ Vroom อธิบายว่าพฤติกรรมของมนุษย์มักจะขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัย คือ 1) ความคาดหวัง คือความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง 2) ผลลัพธ์ อันพึงจะได้รับจากการกระทำหรือความพยายามทุ่มเทลงไป 3) คุณค่า ที่บุคคลนั้นกำหนดให้ผลลัพธ์ของการกระทำ ถ้ามนุษย์มีความคาดหวังและได้ใส่ความพยายามลงไปในกระทำจะทำให้เกิดผลงานขึ้นมาและเมื่อได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่ามนุษย์ก็เลือกกระทำหรือแสดงพฤติกรรมที่เขาคิดว่ามีคุณค่าสูงสุด

2.3.1.4. หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

Molcolm Knowles¹⁸ ได้กำหนดหลักของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไว้ 6 ประการ รายละเอียดมีดังนี้

(1) ความจำเป็นหรือความต้องการในการเรียนรู้ (the need to know) หลักนี้คือ ผู้ใหญ่จะเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ ก็ต่อเมื่อเขาค้นพบว่าเพราะเหตุใดเขาจึงต้องเรียนรู้เรื่องนั้น

(2) มโนทัศน์แห่งตนของผู้เรียน (The learner's self-concept) หลักนี้คือ ในวัยผู้ใหญ่สามารถใช้วิจารณญาณของตนในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง

(3) บทบาทของประสบการณ์ (The role of experience) หลักนี้คือ ผู้ใหญ่จะสามารถนำเอาประสบการณ์ที่ตนมีมาก่อนมาช่วยในการเรียนรู้ด้วย ยิ่งเข้าผ่านประสบการณ์มากก็ยิ่งช่วยให้การเรียนรู้ได้เร็ว แต่หากประสบการณ์ที่ไม่ตรงกับสิ่งที่เรียนรู้ใหม่ก็อาจจะเป็นตัวขัดขวางทำให้การเรียนรู้ช้าหรือเกิดการไม่ยอมรับเกิดขึ้น

(4) ความพร้อมในการเรียนรู้ (Readiness to learn) หลักนี้คือ ผู้ใหญ่จะมีความพร้อมและวุฒิภาวะในการเรียน และจะพร้อมมากขึ้นถ้าทราบความจำเป็นต้องการมีการเรียนรู้ เช่น สามารถนำไปปรับใช้ในการทำงาน

(5) วิธีการหรือแนวทางในการเรียนรู้ (Orientation to learning) หลักนี้คือ วิธีการประยุกต์มาจากชีวิตจริงเหมาะสมในการสอนผู้ใหญ่ เพราะผู้ใหญ่จะรับรู้เรื่องราวได้ดีเมื่อสิ่งนั้นสอดคล้องกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่

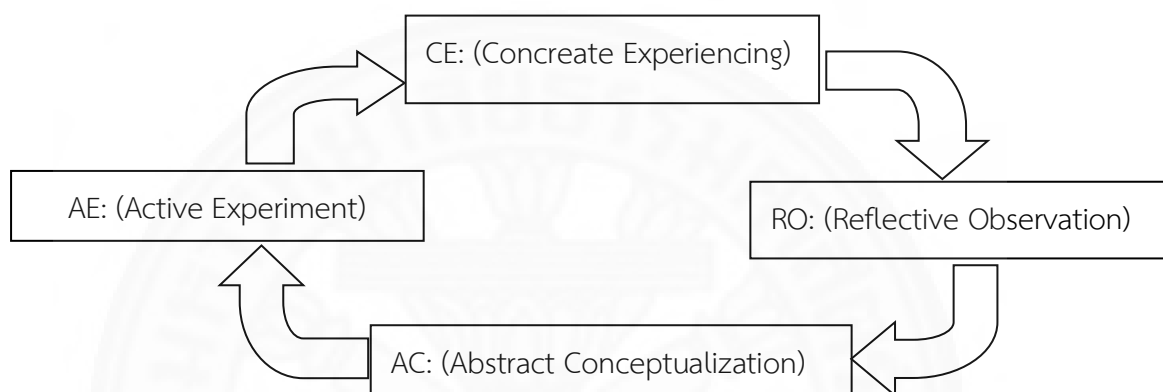
(6) แรงจูงใจในการเรียน (Motivation) ผู้ใหญ่มีความต้องการเรียนรู้เนื่องจากแรงขับจากภายใน เช่น เพื่อเติมเต็มความหวังหรือบางสิ่งบางอย่างในชีวิต บางคนต้องการความสำเร็จจากการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นหรือความภูมิใจในตัวเอง เป็นต้น

สรุปคือหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มีส่วนช่วยในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ได้เป็นอย่างดีเพราะผู้ใหญ่เมื่อรู้ถึงเหตุผลการเรียนรู้ของตน รวมถึงมีมโนทัศน์แห่งตนหรือวิจารณญาณในการเรียนรู้ มีประสบการณ์ช่วยประยุกต์การเรียนรู้ มีเป้าหมายในการเรียนและแรงจูงใจในการเรียนก็จะสามารถเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี

¹⁸ Molcolm Knowles, "How Do you Get People to be self-Directed Learning. Training and Development," *Journal* (1980): 96-99, อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 94-96.

2.3.1.5 ประสบการณ์กับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ประสบการณ์มีส่วนสำคัญต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นอย่างยิ่ง เพราะแหล่งความรู้ที่สำคัญที่สุดของผู้ใหญ่คือประสบการณ์ของตนเอง ผู้ใหญ่สามารถพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองได้จากประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้หรือฝึกปฏิบัติด้วยตัวเองของ David A. Kolb¹⁹ ได้เป็นผู้นำแนวคิดเรื่องการเรียนรู้จากประสบการณ์ (experiential learning) มาอธิบายถึงการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เรียกว่า วงจรแห่งการเรียนรู้ ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 วงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์

ที่มา: David A. Kolb, *Experiential Learning*. Englewood Cliffs (NJ: Prentice-Hall, 1984)

อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 130.

จากภาพที่ 2.5 อธิบายถึงวงจรการเรียนรู้ตามแนวคิดของ David A. Kolb ว่าได้สร้างวงจรการเรียนรู้ไว้ 4 ระยะ ต่อเนื่องต่อกันไป ดังนี้

ระยะที่ 1 เริ่มต้นจากการที่บุคคลได้รับประสบการณ์ตรงหรือประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรมด้วยตนเอง (Concrete Experiencing : CE)

ระยะที่ 2 นำเอาประสบการณ์ที่ได้มาไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วน (Reflective Observation : RO)

ระยะที่ 3 จัดระบบ สร้างภาพในใจ สร้างชุดความคิดในเรื่องนั้น ๆ (Abstract Conceptualization : AC)

¹⁹ David A. Kolb, *Experiential Learning*. Englewood Cliffs (NJ: Prentice-Hall, 1984) อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human resource Development* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 100-102.

ระยะที่ 4 นำเอาสิ่งที่ได้รับไปทดลองใช้จริง (Active Experiment : AE)

วงจรการเรียนรู้จะเริ่มต้นจากส่วนใดของวงจร ไม่จำกัดว่าต้องเริ่มจากการมีประสบการณ์ เช่น บางคนอาจชอบหรือถนัดด้วยการศึกษาจากแนวคิดหรือทฤษฎีให้มีความรู้ความเข้าใจก่อน แล้วจึงนำไปสู่การทดลองลงมือทำ แล้วนำมาสรุปบทวน จนกระทั่งเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง เมื่อเรียนรู้ครบเป็นวงจรหลายรอบเท่าใดก็จะเกิดความชัดเจนหรือชำนาญในเรื่องที่ได้เรียนรู้มากขึ้น

2.3.1.5 การนำเอาความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ไปสู่การใช้งานจริง (Transfer of learning)

การเรียนรู้จะเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดได้ เมื่อผู้เรียนรู้สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ พฤติกรรมต่าง ๆ และการคิดเชิงกลยุทธ์ที่เกิดจากการเรียนรู้มาใช้ในการงานจริงได้ตามความเห็นของ Broad and Newstrom ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการนำเอาความรู้มาปรับใช้ มี 3 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

(1) คุณลักษณะของผู้เรียน (Learner characteristics) เช่น ความสามารถ ความพร้อมทั้งระดับสติปัญญา ร่างกาย อารมณ์ และอาจเคยมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นมาก่อน และแรงจูงใจ คือ ความคาดหวัง ความกระตือรือร้น ความตั้งใจ ความปรารถนาที่จะเรียนรู้เมื่อผู้เรียนทราบถึงประโยชน์ที่ได้จากการเรียนรู้

(2) การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ (Learning program design) หมายถึง การที่ปัจจัยต่าง ๆ ถูกกำหนดหรือสร้างขึ้น เพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ และโอกาสที่จะนำความรู้ไปใช้ เริ่มด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ 4 ประการ คือ 1. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีการฝึกปฏิบัติหรือสอบถามได้ อีกทั้งให้ได้รับทราบผลกลับเพื่อทราบความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง 2. การเตรียมเอกสารหรือสื่อการสอนที่เป็นประโยชน์ 3. การกำหนดความรู้เบื้องต้นที่ผู้เรียนต้องมีมาก่อน 4. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้จากการสังเกต การเข้าไปมีประสบการณ์ตรงอีกด้วย

(3) สภาพแวดล้อมในงาน (Work environment) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการนำเอาความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ใหม่ ๆ ไปใช้ ประกอบด้วย บรรยากาศที่สนับสนุนการนำเอาความรู้ไปใช้ หมายถึง การรับรู้ของผู้เรียนที่มีต่อคุณลักษณะต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมในงานว่าจะเกื้อหนุน หรือเป็นอุปสรรคต่อ การนำเอาความรู้ไปปรับใช้ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน เช่น การมอบหมายงานที่จะได้ใช้ความรู้ใหม่ ๆ ให้คำชมเชย เพื่อนร่วมงานให้ความสนใจและเปิดโอกาสให้ได้นำเอาความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ โดยให้กำลังใจทำให้อย่างมั่นใจ อีกตัวแปรหนึ่งคือการมีอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่สนับสนุนการนำเอาความรู้มาใช้ การเรียนรู้จะเกิดประโยชน์ และสามารถนำเอาความรู้มาใช้ได้

กล่าวโดยสรุปคือ การศึกษาเรื่องนี้ มีจุดมุ่งหมายที่ต้องการจะศึกษาถึง ผลลัพธ์ของพัฒนาการเรียนรู้ของข้าราชการกรุงเทพมหานคร หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง ว่าเมื่อผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ 20 แล้ว ในเวลาต่อมา ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร เพื่อให้มี ภาวะผู้นำ ความรู้ ทักษะ ทศนคติ ในการทำงาน อันเป็นสมรรถนะพึงประสงค์ของกรุงเทพมหานคร และนำความรู้นั้น กลับไปปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถถ่ายทอดให้กับคนในหน่วยงานเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่สนองตอบต่อภารกิจของ กรุงเทพมหานครต่อไป

2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ (Motivation)

จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้ทราบว่า การเรียนรู้จะประสบผลสำเร็จหรือไม่นั้น อีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญก็คือการจูงใจ ที่เปรียบเสมือนตัวกระตุ้นให้ผู้เรียนรู้มีความพยายามที่จะเรียนให้ ประสบผลสำเร็จ

2.3.2.1 นิยาม ความหมาย²⁰

Stephen P. Robbins ได้นิยามว่า การจูงใจเป็นพฤติกรรมที่แสดงออก อย่างทุ่มเทความพยายามของผู้ที่มีแรงจูงใจมากกว่าผู้ที่ไม่มีความตั้งใจ เป็นการกระทำด้วยความเต็มใจ ที่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการกระทำดังกล่าวเพื่อตอบสนองความพอใจของบุคคล

Andrew D. Szilagyi and Marc J. Wallace นิยามว่า การจูงใจ ประกอบด้วย มุมมอง 3 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์ถึงปัจจัยกระตุ้น 2) เน้นถึงกระบวนการเกี่ยวกับ ทางเลือก ทิศทาง และเป้าหมาย 3) การจูงใจ สนใจการเริ่มต้น การรักษา รวมถึงการเลิกหรือหยุด พฤติกรรม

2.3.2.2 ประเภทของการจูงใจ²¹ แบ่งตามลักษณะการแสดงออกทางพฤติกรรม ได้ 2 ประเภท คือ 1) การจูงใจภายใน 2) การจูงใจภายนอก โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) การจูงใจภายใน เป็นสภาวะที่บุคคลต้องการที่กระทำ หรือ เรียนรู้บางสิ่ง บางอย่างด้วยตัวเอง ไม่ต้องการการชักจูงจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น ความต้องการเรียนรู้ เพื่อต้องการ ความรู้การทำงาน เพราะต้องการความสนุกและความชำนาญ ซึ่งความต้องการหรือความสนใจพิเศษ

²⁰ วันชัย มีชาติ, พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548), 70

²¹ อารี พันธุ์มณี, จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนรู้การสอน (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไยใหม่, 2546), 179.

ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติของแต่ละบุคคลผลักดันให้บุคคลสร้างพฤติกรรมมั่นคงขึ้นซึ่ง ได้แก่ ความอยากรู้อยากเห็น ความสนใจ ความรัก ความศรัทธา

(2) การจูงใจภายนอก เป็นภาวะที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น สิ่งของ หรือเกียรติยศ เงินเดือน ปริญญาบัตร ความก้าวหน้า รางวัล คำชมเชย การแข่งขัน การติเตียน ทำให้บุคคลมองเห็นเป้าหมาย จึงเร้าให้บุคคลเกิดความต้องการ และแสดงพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายนั้น

2.3.2.3 ทฤษฎีการจูงใจ²²

(1) ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Maslow's Need Hierarchy Theory) ของ Abraham Maslow ทฤษฎีของเขามีพื้นฐานอยู่บนความคิดที่ว่า มนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา และความต้องการของคนจะเป็นตัวกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการนั้น มาสโลว์ แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ระดับ ด้วยกัน จากล่างสุด คือ 1) ความต้องการทางกายภาพ 2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย 3.ความต้องการความรัก การยอมรับทางสังคม 4) ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง 5) ความต้องการความสำเร็จแห่งตน มาสโลว์ กล่าวถึงลำดับของความต้องการต่างๆ ของมนุษย์ว่า ต้องเป็นไปตามลำดับขั้นตามความสำคัญและสามารถยืดหยุ่นได้ เมื่อความต้องการเบื้องต้นได้รับบำบัดแล้วมนุษย์จะให้ความสนใจกับความต้องการขั้นสูงขึ้นเป็นลำดับ

(2) ทฤษฎี ERG (Alderfer's ERG Theory) โดย Clayton Alderfer ได้จัดกลุ่มลำดับตามทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์ของ Maslow ออกเป็น 3 ประเภท เป็นความต้องการ 3 ระดับ ดังนี้ ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (Existence: E) คือ ความต้องการทางกายภาพ และความต้องการความมั่นคง ความปลอดภัย ความต้องการรายได้ สวัสดิการและสภาพแวดล้อมการทำงาน ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness: R) คือ ความต้องการทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในสถานที่ทำงาน ความต้องการเจริญเติบโต (Growth: G) คือ ความต้องการภายในเพื่อการพัฒนาส่วนบุคคล ความต้องการของบุคคลที่จะเจริญก้าวหน้าในการทำงาน และใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ด้วยการแสวงหาโอกาส และการเอาชนะความท้าทายใหม่ ๆ แนวคิดนี้เชื่อว่าความต้องการของคนจะเป็นลำดับขั้นจาก E ไปสู่ R และ G ความต้องการที่ยังไม่ตอบสนองจะเป็นแรงจูงใจบุคคล แต่ทิศทางอาจไม่ได้มีทิศทางเดียวเท่านั้น ภายใต้สถานการณ์บางอย่าง บุคคลอาจจะกลับมายังความต้องการระดับต่ำกว่าก็ได้ จึงทำให้ทฤษฎีนี้มีทั้งส่วนที่เหมือนและต่างกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow

²² วันชัย มีชาติ, พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ, 79-81.

3) ทฤษฎีแรงจูงใจไฟส์สมุทธิ์ของแมคคลีแลนด์ McClelland²³

ทฤษฎีนี้เป็นการอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จโดยไม่หวังรางวัลตอบแทน เช่น ในการการทำงานความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อทำได้สำเร็จได้แล้วก็จะไปเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป แมคคลีแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจไฟส์สมุทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการ ดังนี้ ความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ กล่าวคือ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงมีลักษณะชอบการแข่งขัน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลวชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง ความต้องการความผูกพัน เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น กล่าวคือเป็นบุคคลที่ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น จึงชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขันพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นเอาไว้เสมอ ความต้องการอำนาจ เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น กล่าวคือ บุคคลที่มีลักษณะความต้องการอำนาจสูงต้องการเป็นผู้นำ มักแสวงหาอำนาจ ต้องการยอมรับยกย่อง

สรุปคือ การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมจะสำเร็จด้วยดีหรือไม่ขึ้น ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของตัวผู้เรียนเป็นสำคัญ การศึกษาทฤษฎีการจูงใจนี้ก็เพื่อเป็นการสร้างเสริมแรงจูงใจในการเรียนรู้ให้กับตัวผู้เรียน มีการกระตุ้นให้ผู้เรียน มีความมานะพยายามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนของตน เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์แห่งตน รวมถึงบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เพราะการพัฒนาตนเองย่อมส่งผลต่อการพัฒนาองค์การในภาพรวมควบคู่กัน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในครั้งนี้ ได้ทบทวนวรรณกรรมจากงานวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักบริหารและการประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อให้ทราบถึงการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน ปรากฏเป็นดังนี้

²³ McClelland, “ทฤษฎีแรงจูงใจไฟส์สมุทธิ์ของแมคคลีแลนด์,” Motivation, สืบค้นเมื่อ 4 มีนาคม 2561, <http://motivation-srisupan.blogspot.com/2012/07/theories-of-motivation.html>.

ทิพาภรณ์ นิปการ²⁴ ได้ศึกษาถึงการพัฒนานักบริหารเพื่อพัฒนาองค์การของรัฐ จากผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า กระบวนการพัฒนานักบริหารนั้นเกิดขึ้นได้ในระบบของการฝึกอบรม สัมมนา และการปฏิบัติงานที่มีรูปแบบบางอย่างพิเศษ ซึ่งประการหลังนี้จะช่วยในการพัฒนาทักษะอันเกิดจากประสบการณ์ทำงานโดยไม่รู้ตัว หลักสูตรการฝึกอบรมสัมมนาด้านการบริหารได้ช่วยเพิ่มพูนความรู้ที่จำเป็นในการบริหารงานให้แก่ผู้บริหาร ในขณะเดียวกัน การมองหมายงานในรูปแบบพิเศษซึ่งช่วยให้นักบริหารได้พัฒนาทักษะบางประการที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ อย่างไรก็ตามนักบริหารที่จะเก็บเกี่ยวประโยชน์จากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้นั้น จะต้องเป็นผู้มีความพร้อมในตนเอง คือ มีความสนใจ ใฝ่รู้ และใส่ใจที่จะพัฒนาตนเองเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว อีกประการหนึ่งคือการสนับสนุนขององค์การซึ่งหมายถึงการสนับสนุนของฝ่ายบริหารระดับสูง ทั้งด้านทรัพยากร รวมถึงนโยบายด้านการบริหารที่เอื้ออำนวยให้เกิดการพัฒนาเป็นต้น

สนธิ สมัครการและเพ็ญศรี วายวานนท์²⁵ ได้ศึกษาการประเมินผลการฝึกอบรมข้าราชการของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ศึกษาเฉพาะกรณีการสัมมนานักบริหาร จากการศึกษาพบว่า นักบริหารที่ผ่านการสัมมนาส่วนใหญ่เห็นว่าการฝึกอบรมหรือการสัมมนาเป็นสิ่งที่ดีมีประโยชน์ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ได้วิชาการใหม่ๆ และแนวทางการปฏิบัติงานที่ทันสมัย และรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหลังผ่านการสัมมนา หรือสัมมนาแล้วเนื้อหาวิชาการต่าง ๆ ที่จัดในหลักสูตรก็มีประโยชน์ แม้ว่าบางอย่างจะนำไปประยุกต์ใช้ไม่ได้เต็มที่ก็ตาม มีการเสนอแนะการปรับปรุงหลักสูตร และวิธีการสอน ปัญหาในการนำวิชาการมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งข้อจำกัดด้านสภาพแวดล้อมอื่นๆ ซึ่งผู้วิจัยยังสรุปว่า การฝึกอบรมเป็นเพียงกรรมวิธีที่มุ่งเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมวิธีหนึ่งเท่านั้น แต่หากต้องการจะได้ผลที่แน่นอนจริงจึงต้องพิจารณาองค์ประกอบอื่น ๆ รวมถึงวิธีการอื่นร่วมด้วย

²⁴ ทิพาภรณ์ นิปการ, “การพัฒนานักบริหารเพื่อการพัฒนาองค์การของรัฐ ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด,” (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537), บทคัดย่อ.

²⁵ สนธิ สมัครการและเพ็ญศรี วายวานนท์, “การประเมินผลการฝึกอบรมข้าราชการของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์: ศึกษาเฉพาะกรณีการสัมมนานักบริหาร,” (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ม.ม.ป.), บทคัดย่อ.

ชัยวิชญ์ ภูงามทอง²⁶ ได้ศึกษาการติดตามผลบัณฑิตสาขาวิชาพลศึกษาโครงการฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการของวิทยาลัยครูภายในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยทำการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับหน้าที่การทำงานและสมรรถภาพการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของบัณฑิต โดยสำรวจความคิดเห็นจากตัวบัณฑิต ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน โดยสำรวจถึงความเหมาะสมของหลักสูตร การนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ พร้อมความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขการจัดโครงการฝึกอบรม ผลการศึกษาพบว่า สมรรถภาพการปฏิบัติงานของบัณฑิตส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพการปฏิบัติงานของบัณฑิตสาขาวิชาพลศึกษาระหว่างวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือแล้ว ปรากฏว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ทุกด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านการสอน ด้านบุคลิกภาพ ด้านความประพฤติ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านกิจกรรมเสริมหลักสูตรและบริหาร ยกเว้นด้านสถานที่ อุปกรณ์การศึกษา และความสามารถทางการกีฬาไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

สุดารัตน์ สุมนะกุล²⁷ ได้ศึกษาถึงการติดตามผลผู้ผ่านการอบรมโครงการฝึกอบรมยุทธศาสตร์การพัฒนาดตนเองเพื่อเป็นข้าราชการที่มีประสิทธิภาพ หลักสูตรเสริมสร้างประสิทธิภาพข้าราชการ ระดับ 3 – 5 รุ่นที่ 1 – 7 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ผ่านการอบรมส่วนใหญ่มีความเห็นว่าวิชาที่อบรมมีประโยชน์ต่องานในระดับปานกลาง และความรู้ที่ได้จากการอบรมได้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานระดับปานกลางเช่นกัน โดยผลการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ทำให้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การปรับตัว การจัดระบบและวางแผน การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมดีขึ้นบ้างพอควร แต่การพูดในที่ชุมชน และการแสดงบทบาทการมีส่วนร่วมในการประชุมหรือการทำงานกลุ่มดีขึ้นบ้างเล็กน้อย ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีเพื่อนใหม่ระหว่างการศึกษา และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงการจัดโครงการฝึกอบรมในรุ่นต่อไป ได้แก่ วิทยากรผู้บรรยายควรเป็นผู้มีเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ควรมีเอกสารประกอบการอบรมทุกวิชา วิธีการอบรมควรมีทั้งภาคทฤษฎีและ

²⁶ ชัยวิชญ์ ภูงามทอง, “การติดตามผลบัณฑิตสาขาวิชาพลศึกษาโครงการฝึกอบรมบุคลากรทางการศึกษาประจำการของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, ภาควิชาพลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528), บทคัดย่อ.

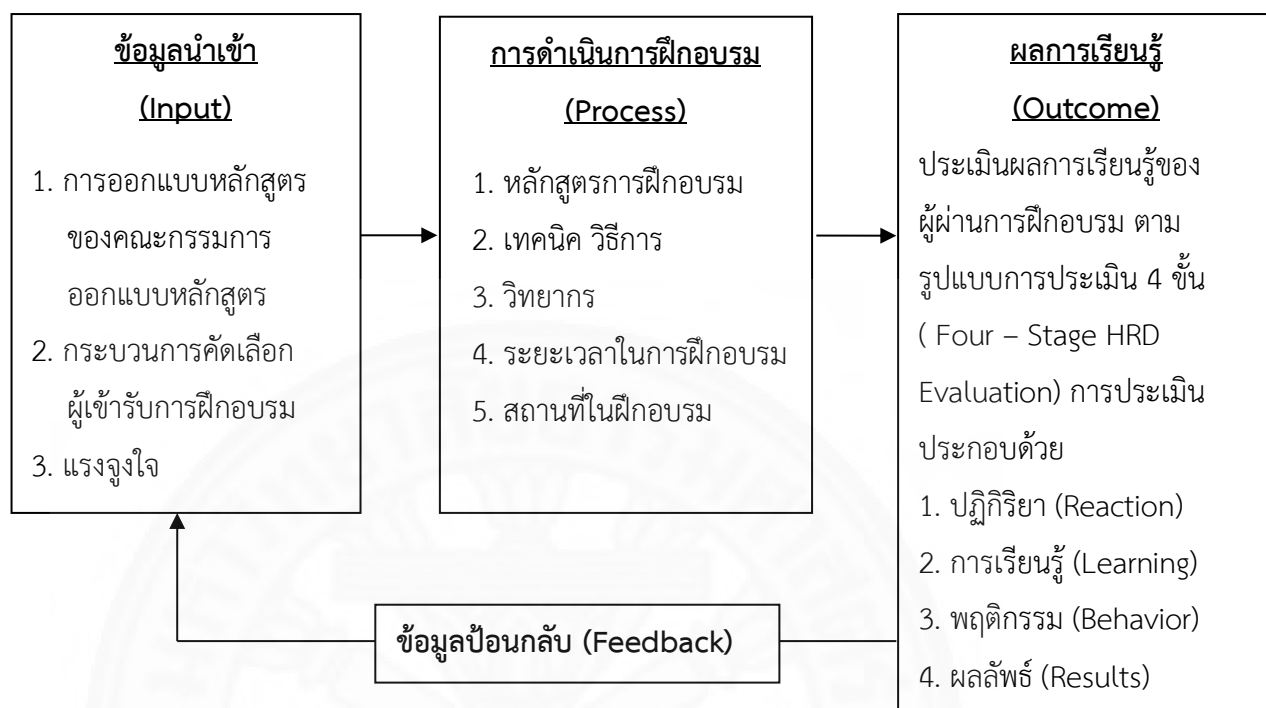
²⁷ สุดารัตน์ สุมนะกุล, “การติดตามผลผู้ผ่านการอบรมโครงการฝึกอบรมยุทธศาสตร์การพัฒนาดตนเองเพื่อเป็นข้าราชการที่มีประสิทธิภาพ ของสำนักเสริมศึกษาและบริการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, ภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532), บทคัดย่อ.

ภาคปฏิบัติ เวลาที่อบรมควรจัดในวันเวลาราชการติดต่อกัน และไม่ควรมีจำนวนผู้เข้าอบรมมากเกินไป เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น เพื่อศึกษาถึงการพัฒนานักบริหาร และการติดตามประเมินผลการฝึกอบรมว่ามีผู้ทำการศึกษาไว้ในด้านใดบ้าง และผลการศึกษาที่ได้มีผลเป็นอย่างไรบ้าง รวมถึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้หรือไม่ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีความแตกต่างกันอยู่ในเรื่องของลักษณะขององค์การ และลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย หากแต่สามารถนำความรู้ที่ได้คือการศึกษาถึงวิธีในการพัฒนา เช่น หลักสูตร เทคนิควิธีเอกสาร เวลาในการฝึกอบรม รวมถึงการติดตามด้วยการสำรวจความคิดเห็นของตัวผู้ผ่านการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น กล่าวโดยสรุปคือเนื่องจากกลุ่มเป้าหมายในการศึกษาที่มีความแตกต่างกันรวมถึงความต้องการที่จะศึกษาถึงกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกรุงเทพมหานครที่มีความเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ที่มีเฉพาะตัว จึงยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงการพัฒนานักบริหารมหนครระดับกลางของกรุงเทพมหานครอยู่

2.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการประมวลแนวคิดเกี่ยวกับพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการเรียนรู้ รวมถึงงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นที่มาของกรอบกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์การประเมินผลการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยในการวิเคราะห์ 3 ปัจจัย คือ 1) การนำข้อมูลเข้า (Input) 2) การดำเนินการฝึกอบรม (Process) และ 3) ผลการเรียนรู้ (Outcome) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดในการศึกษา

ที่มา : ผู้ศึกษา, 2561.

จากแผนภาพที่ 2.6 จึงทำให้สามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้ผ่านการฝึกอบรมนัการบริหารมหานครระดับกลางของกรุงเทพมหานคร โดยพิจารณาปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัย พร้อมรายละเอียด ดังต่อไปนี้ 1) ข้อมูลนำเข้า (Input) จะต้องพิจารณาเกี่ยวกับ การออกแบบหลักสูตรของคณะกรรมการออกแบบหลักสูตร กระบวนการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม แรงจูงใจ 2)การดำเนินการฝึกอบรม (Process) จะพิจารณาเกี่ยวกับ หลักสูตรการฝึกอบรม เทคนิค วิธีการ วิทยากร ระยะเวลาในการฝึกอบรม สถานที่ในฝึกอบรม 3) ผลการเรียนรู้ (Outcome) การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้ผ่านการฝึกอบรมตามรูปแบบการประเมิน 4 ขั้น (Four – Stage HRD Evaluation) การประเมินประกอบด้วย ปฏิกริยา (Reaction) การเรียนรู้ (Learning) พฤติกรรม (Behavior) ผลลัพธ์ (Results)

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การศึกษา เรื่อง การพัฒนาการเรียนรู้ของข้าราชการกรุงเทพมหานคร หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ของผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง (รุ่นที่ 20) ของกรุงเทพมหานคร และศึกษาถึงการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นการศึกษาจากเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- 3.1 คำนิยามเชิงปฏิบัติการ
- 3.2 ประชากร
- 3.3 กลุ่มตัวอย่าง
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 ข้อจำกัดการศึกษาวิจัย

3.1 คำนิยามเชิงปฏิบัติการ

จากกรอบแนวคิดในการศึกษาที่ได้มาในหน้าที่ 41 นั้น สามารถอธิบายตัวแปร/ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาในเชิงปฏิบัติการได้ดังนี้

3.1.1 คณะกรรมการออกแบบหลักสูตร หมายถึง คณะกรรมการหลักสูตรนักบริหารกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย กรรมการโดยตำแหน่งผู้บริหารกรุงเทพมหานคร 14 คน และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน มีหน้าที่ให้คำแนะนำในการกำหนดกรอบและทิศทางการพัฒนานักบริหารกรุงเทพมหานครที่สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครเป็นผู้ดำเนินการ กำหนดคุณสมบัติและหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม หัวข้อวิชา วิธีจัดการฝึกอบรมและการดูงาน รับฟังรายงานการศึกษาต่างๆ และหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

3.1.2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง กลุ่มเป้าหมายของหลักสูตรที่มีคุณสมบัติตามที่หลักสูตรกำหนด มีความสนใจในการเข้ารับการฝึกอบรม รวมถึงมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ให้สำเร็จหลักสูตร

3.1.3 แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่บุคคลต้องการที่จะกระทำหรือเรียนรู้บางอย่างเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ อาจเกิดได้ทั้งจากแรงจูงใจภายในและการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอก แรงจูงใจภายใน เช่น ความต้องการเรียนรู้ ความก้าวหน้าในอาชีพ แรงจูงใจจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น คำชม รางวัล เกียรติยศ เป็นต้น

3.1.4 หลักสูตรการฝึกอบรม หมายถึง หลักสูตรนักบริหารมหานคร รุ่นที่ 20 ครอบคลุมเนื้อหา 6 หมวดวิชาการ รวมทั้งสิ้น 330 ชั่วโมง ประกอบด้วย หมวดวิชาที่ 1 การพัฒนาภาวะผู้นำ 47 ชั่วโมง หมวดวิชาที่ 2 การบริหารมหานคร 69 ชั่วโมง หมวดวิชาที่ 3 การบริหารทรัพยากร 36 ชั่วโมง หมวดวิชาที่ 4 คุณธรรมจริยธรรมและคุณภาพชีวิต 27 ชั่วโมง หมวดวิชาที่ 5 การเสริมสร้างประสบการณ์และบูรณาการความรู้ 132 ชั่วโมง หมวดวิชาที่ 6 หมวดเบ็ดเตล็ด 9 ชั่วโมง

3.1.5 เทคนิค วิธีการ หมายถึง เทคนิค วิธีการ เครื่องมือ กิจกรรม ที่ใช้ในการสื่อความหมายระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3.1.6 วิทยากร หมายถึง ผู้ถ่ายทอดความรู้ในการฝึกอบรมซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์หรือความชำนาญ และมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมต่อการเป็นวิทยากร

3.1.7 ระยะเวลาในการฝึกอบรม หมายถึง ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรม แบ่งได้เป็น ระยะเวลาในภาพรวมของหลักสูตรนับตั้งแต่เริ่มต้นสิ้นสุดการฝึกอบรม และระยะเวลาในแต่ละรายวิชาของการฝึกอบรม

3.1.8 สถานที่ในฝึกอบรม หมายถึง แหล่งที่จะใช้ในการให้ความรู้ หรือทำกิจกรรมของการฝึกอบรม โดยจะต้องเป็นสถานที่ที่มีความพร้อมในการรองรับการฝึกอบรม เช่น มีทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อการฝึกอบรม มีสภาพแวดล้อมที่ดี ปลอดภัย การคมนาคมสะดวก เป็นต้น

3.1.9 ประเมินผลการเรียนรู้ หมายถึง การวินิจฉัยและค้นหาคุณค่าที่ได้รับจากการฝึกอบรมว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและโครงการหรือไม่ อย่างไร โดยจะใช้การประเมิน 4 ขั้น คือ 1) การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) 2) การประเมินการเรียนรู้ (Learning) 3) การประเมินพฤติกรรม (Behavior) 4) การประเมินผลลัพธ์ (Results)

3.2 ประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ประกอบไปด้วย

3.2.1 ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง (รุ่นที่ 20) ของ กรุงเทพมหานคร จำนวน 61 คน ประกอบด้วยข้าราชการกรุงเทพมหานคร 57 คน ข้าราชการหรือพนักงานจากหน่วยงานต่างสังกัด จำนวน 4 คน

3.2.2 ผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลเหนือขึ้นไป 1 ระดับ จำนวน 57 คน เจาะจงเฉพาะผู้บังคับบัญชาผู้ผ่านการฝึกอบรมที่เป็นข้าราชการกรุงเทพมหานคร

3.2.3 ผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 57 คน เจาะจงเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ผ่านการฝึกอบรมที่เป็นข้าราชการกรุงเทพมหานคร

3.2.4 เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม หลักสูตรนักบริหารมหานคร สังกัดฝ่ายพัฒนานักบริหาร ส่วนพัฒนาการบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล จำนวน 7 คน

3.3 กลุ่มตัวอย่าง

การศึกษานี้มีวิธีเลือกกลุ่มตัวอย่าง แบ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

3.3.1 ผู้ผ่านการฝึกอบรมใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 10 คน จากผู้เข้าที่เป็นข้าราชการกรุงเทพมหานคร จำนวน 57 คน เนื่องจากการศึกษานี้เป็นการศึกษาถึงการพัฒนารับรู้ของข้าราชการกรุงเทพมหานคร จึงไม่นำข้าราชการต่างสังกัดมารวมในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วย

3.3.2 ผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลเหนือขึ้นไป 1 ระดับ ใช้วิธีการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เลือกผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลเหนือขึ้นไป 1 ระดับของผู้ผ่านการฝึกอบรม (ที่ถูกคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่าง) คนละ 1 คน รวมจำนวน 10 คน

3.3.3 ผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เลือกผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม (ที่ถูกคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่าง) คนละ 1 คน รวมจำนวน 10 คน

3.3.4 เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม หลักสูตรนักบริหารมหานคร สังกัดฝ่ายพัฒนานักบริหาร ส่วนพัฒนาการบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ใช้วิธีสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เลือกผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งระดับชำนาญการจำนวน 2 คน

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีการศึกษา ดังนี้

3.4.1 ศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary Review)

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ที่เกี่ยวข้อง เช่น หลักสูตรการฝึกอบรม ผลการประเมิน โครงการ หนังสือ งานวิจัย ระเบียบ คำสั่ง หนังสือสั่งการของกรุงเทพมหานคร รวมถึงเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.4.2 วิธีเก็บข้อมูล

การศึกษานี้ใช้วิธีเก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In - depth Interview)

3.4.2.1 ผู้ผ่านการฝึกอบรมใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 10 คน

3.4.2.2 ผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลเหนือขึ้นไป 1 ระดับ ใช้วิธีการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) เลือกผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลเหนือขึ้นไป 1 ระดับของผู้ผ่านการฝึกอบรม (ที่ถูกคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่าง) รวมจำนวน 8 คน ซึ่งเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต ผู้อำนวยการกอง เลขานุการสำนัก ผู้อำนวยการส่วน

3.4.2.3 ผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เลือกผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม (ที่ถูกคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่าง) คนละ 1 คน รวมจำนวน 10 คน

3.4.2.4 เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม หลักสูตรนักบริหารมหานคร สังกัดฝ่ายพัฒนานักบริหาร ส่วนพัฒนาการบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ใช้วิธีสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 2 คน ซึ่งเป็นผู้ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

ตารางที่ 3.1 ตารางการเก็บข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

เลขที่	ตำแหน่ง	กลุ่มตัวอย่าง	วันที่สัมภาษณ์
1	หัวหน้ากลุ่มงานสถิติข้อมูล	ผู้ผ่านการฝึกอบรม	19 มิถุนายน 2561
2	หัวหน้าฝ่ายการคลัง	ผู้ผ่านการฝึกอบรม	20 มิถุนายน 2561
3	หัวหน้าฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและ ประเมินผล สถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานคร	ผู้ผ่านการฝึกอบรม	20 มิถุนายน 2561
4	เจ้าพนักงานปกครองชำนาญการพิเศษ ส่วนความมั่นคงภายในส่วนภูมิภาค สำนักงานปกครองและทะเบียน	ผู้ผ่านการฝึกอบรม	20 มิถุนายน 2561
5	หัวหน้าฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการ สังคม สำนักงานเขตบางกอกน้อย	ผู้ผ่านการฝึกอบรม	21 มิถุนายน 2561
6	หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ สำนักผังเมือง	ผู้ผ่านการฝึกอบรม	21 มิถุนายน 2561
7	หัวหน้าฝ่ายมาตรการผังเมือง	ผู้ผ่านการฝึกอบรม	21 มิถุนายน 2561
8	หัวหน้ากลุ่มงานยุทธศาสตร์คุณภาพชีวิต	ผู้ผ่านการฝึกอบรม	22 มิถุนายน 2561
9	หัวหน้าทีมงาน กลุ่มงานตำแหน่งที่ 4 กองอัตรากำลัง สำนักงาน ก.ก.	ผู้ผ่านการฝึกอบรม	22 มิถุนายน 2561
10	หัวหน้ากลุ่มงานเลขานุการผู้ว่าราชการ กรุงเทพมหานครและที่ปรึกษาผู้ว่า ราชการกรุงเทพมหานคร	ผู้ผ่านการฝึกอบรม	25 มิถุนายน 2561
11	ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนงาน สำนักผังเมือง	ผู้บังคับบัญชา	20 มิถุนายน 2561
12	เลขานุการสำนักสิ่งแวดล้อม	ผู้บังคับบัญชา	20 มิถุนายน 2561
13	ผู้อำนวยการส่วนความมั่นคงภายใน ราชการส่วนภูมิภาค	ผู้บังคับบัญชา	21 มิถุนายน 2561
14	ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตบางกอกน้อย 2	ผู้บังคับบัญชา	21 มิถุนายน 2561
15	เลขานุการสำนักผังเมือง	ผู้บังคับบัญชา	21 มิถุนายน 2561
16	ผู้อำนวยการกองควบคุมทางผังเมือง สำนักผังเมือง	ผู้บังคับบัญชา	21 มิถุนายน 2561

ตารางที่ 3.1 ตารางการเก็บข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

เลขที่	ตำแหน่ง	กลุ่มตัวอย่าง	วันที่สัมภาษณ์
17	ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และ ทรัพยากรมนุษย์ สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล	ผู้บังคับบัญชา	22 มิถุนายน 2561
18	ผู้อำนวยการกองอัตรากำลัง สำนักงาน ก.ก.	ผู้บังคับบัญชา	22 มิถุนายน 2561
19	นักวิชาการสถิติชำนาญการ กองนโยบาย และแผนงาน สำนักผังเมือง	ผู้ใต้บังคับบัญชา	19 มิถุนายน 2561
20	นักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ เลขานุการสำนักสิ่งแวดล้อม	ผู้ใต้บังคับบัญชา	20 มิถุนายน 2561
21	เจ้าพนักงานปกครองชำนาญการ ส่วน ความมั่นคงภายในราชการส่วนภูมิภาค	ผู้ใต้บังคับบัญชา	20 มิถุนายน 2561
22	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ฝ่าย พัฒนาหลักสูตรและประเมินผล สถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานคร	ผู้ใต้บังคับบัญชา	20 มิถุนายน 2561
23	นักพัฒนาสังคมชำนาญการ ฝ่ายพัฒนา ชุมชนและสวัสดิการสังคม สำนักงานเขต บางกอกน้อย	ผู้ใต้บังคับบัญชา	21 มิถุนายน 2561
24	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ ฝ่ายการ เจ้าหน้าที่ สำนักผังเมือง	ผู้ใต้บังคับบัญชา	21 มิถุนายน 2561
25	นักวิเคราะห์ผังเมืองชำนาญการ ฝ่าย มาตรการผังเมือง	ผู้ใต้บังคับบัญชา	21 มิถุนายน 2561
26	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ กลุ่มงาน ตำแหน่งที่ 4 กองอัตรากำลัง สำนักงาน ก.ก.	ผู้ใต้บังคับบัญชา	22 มิถุนายน 2561
27	วิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กลุ่มงานยุทธศาสตร์คุณภาพชีวิต	ผู้ใต้บังคับบัญชา	22 มิถุนายน 2561

ตารางที่ 3.1 ตารางการเก็บข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

เลขที่	ตำแหน่ง	กลุ่มตัวอย่าง	วันที่สัมภาษณ์
28	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ กลุ่มงาน เลขานุการผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และที่ปรึกษาผู้ว่าราชการ กรุงเทพมหานคร	ผู้ได้บังคับบัญชา	25 มิถุนายน 2561
29	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ฝ่ายพัฒนานักบริหาร สถาบันพัฒนา- ข้าราชการกรุงเทพมหานคร	เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม	16 มิถุนายน 2561
30	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ฝ่ายพัฒนานักบริหาร สถาบันพัฒนา- ข้าราชการกรุงเทพมหานคร	เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม	22 มิถุนายน 2561

ตารางที่ 3.1 อธิบายถึงตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์ตามตามสถานะของกลุ่มตัวอย่าง รวมถึงวันที่สัมภาษณ์

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ทั้งจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เพื่อตอบคำถามการวิจัยอย่างเป็นระบบ (System Approach) เกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง (รุ่นที่ 20) ของกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 แล้วนำผลการวิเคราะห์นั้นนำเสนอในเชิงพรรณนาต่อไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.5.1 ข้อมูลนำเข้า (Input)

3.5.1.1. การออกแบบหลักสูตรของคณะกรรมการออกแบบหลักสูตร

เป็นการวิเคราะห์ว่าการออกแบบหลักสูตรของคณะกรรมการออกแบบหลักสูตรนั้นเพื่อให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีคุณสมบัติเหมาะสมกับการเป็นนักบริหารมหานครระดับกลางตามปรัชญาของหลักสูตร ดังต่อไปนี้

- (1) กระบวนการในการออกแบบหลักสูตร
- (2) คณะกรรมการหลักสูตร
- (3) สอดคล้องของหลักสูตรกับวัตถุประสงค์ของโครงการ

3.5.1.2. กระบวนการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เป็นการวิเคราะห์ว่ากระบวนการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมมี ความเหมาะสม

หรือไม่ ดังนี้

- (1) ขั้นตอน กระบวนการ
- (2) จำนวนโควตาที่หน่วยงานได้รับ

3.5.1.3. แรงจูงใจ

เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้สามารถเรียนรู้ได้สำเร็จ โดยจะวิเคราะห์ถึงแรงจูงใจในการฝึกอบรมโดยจะพิจารณา ดังนี้

- (1) แรงจูงใจในการสมัครเข้ารับการฝึกอบรม
- (2) แรงจูงใจในระหว่างทางการฝึกอบรมจนสำเร็จ

3.5.2 การดำเนินการฝึกอบรม (Process)

3.5.2.1. หลักสูตรการฝึกอบรม

เป็นการวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมของเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรม

ดังต่อไปนี้

- (1) เนื้อหาหลักสูตรมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ
- (2) เนื้อหาหลักสูตรสามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างทันสมัย

3.5.2.2. เทคนิค วิธีการ

เป็นการวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมของเทคนิค วิธีการในการฝึกอบรม

3.5.2.3. วิทยากร

เป็นการวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมของวิทยากรในการดำเนินการ

ฝึกอบรม ดังต่อไปนี้

- (1) ความรู้ ความสามารถ และบุคลิกภาพ
- (2) ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้
- (3) เอกสาร สื่อการสอน

3.5.2.4. ระยะเวลาในการฝึกอบรม

เป็นการวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมของระยะเวลาในการฝึกอบรม

ดังต่อไปนี้

(1) ระยะเวลาในแต่ละรายวิชา

(2) ระยะเวลาตลอดหลักสูตร

3.5.2.5. สถานที่ในฝึกอบรม

เป็นการวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมของสถานที่ในการฝึกอบรม
ดังต่อไปนี้

(1) อาคารสถานที่ ห้องเรียน การเดินทาง

(2) โสตทัศนูปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม

3.5.3 การประเมินผลการเรียนรู้ (Outcome)

ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้ผ่านการฝึกอบรม ตามรูปแบบการประเมิน 4 ขั้น
(Four – Stage HRD Evaluation) การประเมินประกอบด้วย

3.5.3.1 การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) ของผู้ผ่านการฝึกอบรม โดยนำผล
การประเมินผลการดำเนินโครงการในเรื่องความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติเกี่ยวกับประเด็น เช่น
ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ความเหมาะสมของหลักสูตร ความคิดเห็นด้านการเรียนรู้
และเนื้อหาวิชา ความเหมาะสมของวิทยากร ประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดหลักสูตร

3.5.3.2 การประเมินการเรียนรู้ (Learning) ของผู้ผ่านการฝึกอบรม เป็นการวัดผล
ว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมมีความรู้เพิ่มมากขึ้นอย่างไร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปในทิศทางและ
ขอบเขตที่ต้องการหรือไม่ กิจกรรมการประเมินการเรียนรู้จะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้
เช่น หากต้องการประเมินผลความรู้ (Knowledge) จะวัดโดยการทดสอบ Pretest - Posttest หรือ
หากต้องการวัดผลเชิงพฤติกรรม ทักษะ จะใช้การสังเกตพฤติกรรมหรือการสัมภาษณ์ เป็นต้น

3.5.3.3 การประเมินพฤติกรรม (Behavior) ของผู้ผ่านการฝึกอบรม เป็นการ
ประเมินผลการนำความรู้ไปปรับใช้ในการทำงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ผ่านการ
ฝึกอบรมหลังจากการฝึกอบรมแล้ว โดยจะเป็นผลการสัมภาษณ์ผู้ผ่านการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา
และผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรม

3.5.3.4 การประเมินผลลัพธ์ (Results) เป็นการประเมินถึงผลกระทบที่มีต่อ
องค์กร (Impact) ว่าก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานหรือเป็นประโยชน์ที่ส่งผลถึงประชาชนอย่างไร เช่น
ความพึงพอใจในการบริหาร ลดข้อร้องเรียน ลดอัตราการลาออก เป็นต้น

3.6 ข้อจำกัดการศึกษาวิจัย

3.6.1. ผู้บังคับบัญชาของผู้ให้สัมภาษณ์ 2 ท่าน ตีตารางกิจราชการจึงไม่สามารถให้สัมภาษณ์ได้

3.6.2. ผู้ผ่านการฝึกอบรมดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายหรือเทียบเท่าจึงมีภารกิจมาก เช่น การประชุม จึงทำให้มีความยากลำบากในการนัดหมายสัมภาษณ์ หรืออาจมีเวลาในการให้สัมภาษณ์ที่สั้น จึงต้องมีการกระชับเวลาในการสอบถามข้อมูล

3.6.3. ผู้ให้สัมภาษณ์บางคนอาจเกรงผลกระทบจากการวิจัย จึงอาจให้ข้อมูลที่ไม่ตรงกับความจริง ส่งผลให้การสัมภาษณ์ครั้งนี้จะเป็นการสร้างบรรยากาศพูดคุย บอกเล่าประสบการณ์ เพื่อไม่ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความกังวลหรือระแวงตัวมากเกินไป การสอบถามเพื่อหาคำตอบหนึ่งอาจแทรกอยู่ในหลายคำถาม ในการสัมภาษณ์จริงอาจมีการถามเสริมเพื่อให้ได้ข้อมูล

บทที่ 4

รายงานผลการศึกษา

การศึกษา เรื่อง การพัฒนาการเรียนรู้ของข้าราชการกรุงเทพมหานคร หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ของผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง (รุ่นที่ 20) ของกรุงเทพมหานคร รวมถึงศึกษาถึงการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโดยได้ศึกษาโดยตามกรอบแนวคิดเชิงระบบ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยในการวิเคราะห์ 3 ปัจจัย ได้แก่ ข้อมูลนำเข้า (Input) การดำเนินการฝึกอบรม (Process) และผลการเรียนรู้ (Process) โดยผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่รวบรวมได้จากเอกสาร และการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์โดยรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- 4.1 ผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลนำเข้า (Input)
- 4.2 ผลการศึกษาการดำเนินการฝึกอบรม (Process)
- 4.3 ผลการศึกษาผลเรียนรู้ (Process)

4.1 ผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลนำเข้า (Input)

การอธิบายผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลการนำเข้านี้ ผู้ศึกษาจะมีการอธิบายผลการศึกษาใน 3 ประเด็น คือ 1) การออกแบบหลักสูตรของคณะกรรมการออกแบบหลักสูตร 2) กระบวนการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม 3) แรงจูงใจ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1.1 อธิบายผลการศึกษาการออกแบบหลักสูตรของคณะกรรมการออกแบบหลักสูตร

ในการอธิบายผลการศึกษา ผู้ศึกษาจะแบ่งเนื้อหาของการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ คณะกรรมการกำหนดหลักสูตร และการสร้างและพัฒนาหลักสูตร รายละเอียดดังนี้

คณะกรรมการกำหนดหลักสูตร จากการศึกษาทราบว่ากรุงเทพมหานครมีเป้าหมายในการพัฒนานักบริหารในทุกๆระดับเพื่อสนับสนุนแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 20 ปี พ.ศ. 2556 - 2575 รวมถึงตามภารกิจอื่นตามนโยบายของผู้บริหาร จึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหลักสูตรนักบริหารกรุงเทพมหานคร ปัจจุบันมีคณะกรรมการรวม จำนวน 19 คน ซึ่งประกอบไปด้วยกรรมการโดยตำแหน่งซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานคร จำนวน 14 คน และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน คณะกรรมการมีหน้าที่ให้คำแนะนำในการกำหนดกรอบทิศทาง การพัฒนานักบริหารมหานคร กำหนดคุณสมบัติหลักเกณฑ์การคัดเลือกการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม

หลักสูตรนักบริหารมหานคร ให้ความเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรม หัวข้อวิชา วิธีจัดการฝึกอบรม และการดูงาน รวมถึงรับฟังรายงานการศึกษาและหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

คุณสมบัติหรือคุณวุฒิของคณะกรรมการหลักสูตร จากการศึกษาเอกสารพบว่า คณะกรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานคร เช่น ปลัดกรุงเทพมหานคร รองปลัดกรุงเทพมหานคร สรรพการการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้อำนวยการสำนัก รวมถึงผู้บริหารของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์การพัฒนาของกรุงเทพมหานครเป็นอย่างดีจึงถือว่ามีความเหมาะสมในการพิจารณา เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร แต่ในความรู้ด้านวิชาการอื่นๆ ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเข้ามามีส่วนร่วม สำหรับคุณวุฒิของ คณะกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิ จะมีการเชิญผู้ที่มีความ ความสามารถในด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านรัฐศาสตร์ ด้านการบริหาร เชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น และจากหน่วยงาน รัฐวิสาหกิจ

และจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเกี่ยวกับแหล่งที่มา และวาระของ คณะกรรมการ ทำให้ทราบว่าที่มาของคณะกรรมการโดยตำแหน่งจะมาจากผู้บริหารระดับสูงของ กรุงเทพมหานคร ส่วนคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจะเชิญผู้มีความรู้ความสามารถด้านงานรัฐศาสตร์ ทรัพยากรมนุษย์ เรื่องท้องถิ่น และมีความเข้าใจงานของกรุงเทพมหานครเป็นอย่างดีด้วย โดยจะไม่มี การกำหนดวาระ แต่หากมีกรรมการท่านไม่สามารถมาปฏิบัติหน้าที่ได้ ก็จะมีการจัดทำคำสั่งแต่งตั้ง ใหม่ ซึ่งคณะกรรมการชุดปัจจุบันแต่งตั้งมาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2559

การสร้างและพัฒนาหลักสูตร จากการศึกษาเอกสารปรากฏว่าการสร้างและ พัฒนาหลักสูตรมีการรายละเอียดดังต่อไปนี้ หลักสูตรดังกล่าวมีกำหนดการฝึกอบรมตลอด 13 สัปดาห์ ซึ่งประกอบด้วย ภาควิชาการ ซึ่งเป็นการอบรมแบบไปกลับในกรุงเทพมหานคร ภาคกิจกรรม กิจกรรม พัฒนาทีมงาน (Walk Rally) และกิจกรรมคุณธรรม คุณภาพชีวิต และการสัมมนากลยุทธ์ เป็นการ อบรมพักค้างต่างจังหวัด และการดูงาน ในประเทศ และต่างประเทศ โดยสถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานครเป็นผู้ดำเนินการสร้างพัฒนาหลักสูตรอย่างเป็นระบบ ให้มีความสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์การพัฒนาของกรุงเทพมหานคร โดยมีการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรอย่างมีส่วนร่วมจาก บุคลากรหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการหลักสูตร และกลุ่มเป้าหมายที่จะดำเนินการพัฒนา แนวทางการดำเนินการดังกล่าว ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการ พัฒนาหลักสูตร ได้แก่ การวิเคราะห์หน้าที่ ความรับผิดชอบของกลุ่มเป้าหมาย นโยบาย หรือ ยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร และเป้าหมาย สมรรถนะหลักของนักบริหารกรุงเทพมหานคร 2) ดำเนินการยกร่างหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย หมวดวิชา ชื่อวิชาวัตถุประสงค์ขอบเขต

ระยะเวลาในการพัฒนา และวิธีการพัฒนา ภายใต้ปรัชญาหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง 3) ประชุมคณะกรรมการหลักสูตรนักบริหารมหานคร เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของหลักสูตร และดำเนินการปรับปรุง หลักสูตรตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ 4) ดำเนินการฝึกอบรมโดยใช้เทคนิควิธีการ และ การพัฒนารูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและเนื้อหาของหลักสูตร ตลอดจนจัดเตรียมทรัพยากรในการฝึกอบรม และบริหารโครงการดำเนินการฝึกอบรมตามช่วงระยะเวลาที่กำหนด และ5) ประเมินและติดตามซึ่งมีการกำหนดแนวทางการประเมินไว้อย่างเป็นระบบได้แก่การประเมินสภาพแวดล้อมของหลักสูตร (Context) การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input) เข้าประเมินกระบวนการดำเนินการและผลผลิต/ผลลัพธ์ (Output/Outcome) ที่ได้จากการฝึกอบรมดังกล่าว

4.1.2 อธิบายผลการศึกษาระบบการคัดเลือกผู้ผ่านการฝึกอบรม

กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติผู้เข้ารับการการคัดเลือก ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ในการอธิบายผลการศึกษานี้ ผู้ศึกษาจะแบ่งเนื้อหาของการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ กระบวนการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม และการกระจายหน่วยงาน รายละเอียดดังต่อไปนี้

กระบวนการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม จากการศึกษาเอกสาร พบว่าสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครจะดำเนินการคัดเลือกผู้ที่มีความประสงค์จะสมัครเข้ารับการฝึกอบรม โดยใช้หลักเกณฑ์การคัดเลือก คือ 1) มีคุณสมบัติตามที่หลักสูตรกำหนด 2) ยึดหลักกระจายหน่วยงาน 3) หลักความอาวุโสทางราชการ (วันที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่มีระดับสูงสุด อัตราเงินเดือน อายุราชการ ชั้นของเครื่องราชอิสริยาภรณ์ วันที่ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ อายุตัวตามลำดับ) การพิจารณาของคณะกรรมการหลักสูตรนักบริหารมหานครให้ถือเป็นขั้นสุดท้าย ในการสัมภาษณ์ผู้ผ่านการฝึกอบรมทำให้ทราบว่าทราบถึงหลักเกณฑ์นี้อยู่แล้ว เนื่องจากเป็นโครงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของหน่วยงานก็ได้มีการดำเนินการตามที่กำหนด จากคำให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารทำให้ทราบว่า แม้จะมีการเรียงลำดับตามอาวุโสแต่หน่วยงานก็จะมีกระจายส่วนราชการเช่นกัน

การกระจายหน่วยงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาทำให้ทราบว่าแม้คณะกรรมการหลักสูตรนักบริหารระดับกลางจะเป็นผู้กำหนดโควตาของแต่ละหน่วยงาน โดยสัดส่วนกำหนดตามจำนวนข้าราชการแต่ละหน่วยงานแต่ยังไม่เพียงพอกับความต้องการพัฒนานักบริหารของหน่วยงาน ในทางตรงข้ามผู้ผ่านการฝึกอบรมกลับตอบว่าหน่วยงานตนไม่ค่อยมีคนสมัคร ซึ่งอาจเพราะความไม่ต้องการเป็นส่วนตัวหรืออาจติดภาระงานทำให้ไม่สมัครเข้ารับการฝึกอบรม

4.1.3 แรงจูงใจ

การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจนั้น ผู้ศึกษาได้แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ แรงจูงใจในการสมัครเข้ารับการฝึกอบรม และ แรงจูงใจในการเรียนจนสำเร็จหลักสูตร

แรงจูงใจในการเข้ารับการฝึกอบรม จากการสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพบว่า ส่วนใหญ่สมัครเข้ารับการฝึกอบรมเมื่อต้องการพัฒนาศักยภาพการทำงานของตนเองทั้งด้านการสร้างภาวะผู้นำรวมถึงพัฒนาความรู้ทักษะและประสบการณ์ เพื่อใช้ในการทำงานและในชีวิต อีกประการหนึ่งที่สำคัญของการสมัครเข้ารับการฝึกอบรม คือการมีเครือข่ายในการทำงาน

แรงจูงใจในการเรียนจนสำเร็จหลักสูตร จากการศึกษาเอกสารพบว่า ผู้สำเร็จการฝึกอบรม จะได้รับประกาศนียบัตรและมีสิทธิ์ประดับเครื่องหมายเชิดชูเกียรติ “นคราภิบาล” และจากการสัมภาษณ์ผู้ผ่านการฝึกอบรมพบว่า สิ่งที่เป็นแรงกระตุ้นให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เรียนจนจบหลักสูตรสิ่งสำคัญที่สุด คือความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพราะต้องการเรียนให้สัมฤทธิ์ผลและนำความรู้ที่กลับไปใช้ในการทำงาน อีกส่วนหนึ่งที่ทำให้สำเร็จคือเพื่อนร่วมรุ่นที่คอยช่วยเหลือในการเรียนจนประสบผลสำเร็จ

4.2 ผลการศึกษาการดำเนินการฝึกอบรม (Process)

การอธิบายผลการศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการฝึกอบรมนี้ ผู้ศึกษาจะมีการอธิบายผลการศึกษาใน 5 ประเด็น คือ 1) หลักสูตรการฝึกอบรม 2) เทคนิค วิธีการ 3) วิทยากร 4) ระยะเวลาในการฝึกอบรม 5) สถานที่ในการฝึกอบรม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.2.1 การอธิบายผลการศึกษาหลักสูตรการฝึกอบรม

ในการอธิบายผลการศึกษา ผู้ศึกษาจะแบ่งเนื้อหาของการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ และความทันสมัยและการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน รายละเอียดดังต่อไปนี้

ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ จากการศึกษาเอกสารพบว่า หลักสูตรดังกล่าวสอดคล้องกับหลักสูตรของโครงการ โดยการกำหนดปรัชญาของหลักสูตร คือ พัฒนาศักยภาพการบริหารระดับกลางของกรุงเทพมหานครให้มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการมหานคร โดยเน้นสมรรถนะด้านการบริหารงาน การบริหารคนบนพื้นฐานของหลักคุณธรรม จริยธรรม และการมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถเชื่อมโยงประสบการณ์จริงกับแนวคิดทฤษฎีที่เชื่อถือได้ และผสมผสานความเป็นศาสตร์และศิลป์ให้การบริหารงานเกิดผลสำเร็จอย่างสูงสุด ตลอดจนมีศักยภาพในการบูรณาการ

องค์ความรู้และสร้างนวัตกรรมการบริหาร และการพัฒนา ปรับปรุงงานของกรุงเทพมหานคร เพื่อนำไปสู่การเป็นมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน

หลักสูตรการฝึกอบรมนี้ได้มีการแบ่งออกได้เป็น 6 หมวดวิชา ดังต่อไปนี้ หมวดวิชาที่ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำ หมวดวิชาที่ 2) การบริหารมหานคร หมวดวิชาที่ 3) การบริหารทรัพยากร หมวดวิชาที่ 4) คุณธรรมจริยธรรมและคุณภาพชีวิต หมวดวิชาที่ 5) การส่งเสริมประสบการณ์และบูรณาการความรู้ หมวดวิชาที่ 6) หมวดเบ็ดเตล็ด (รายละเอียดหมวดวิชา และกลุ่มวิชา อยู่ในภาคผนวก ข) สรุปได้ว่า หมวดวิชาที่หลักสูตรได้ให้ความสำคัญ ประกอบจำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมได้รับมากที่สุด (ไม่นับหมวดวิชาที่ต้องมีการพักค้าง) คือ หมวดวิชาที่ 2 การบริหารมหานคร ความสำคัญรองลงมาซึ่งมีความสำคัญควบคู่กัน คือ หมวดวิชาที่ 1 การพัฒนาภาวะผู้นำ

การนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน และความทันสมัย จากการศึกษาเอกสารพบว่า หมวดวิชาที่มีความสำคัญที่สุดพิจารณาจากปรัชญาหลักสูตรและจำนวนชั่วโมงเรียนของการฝึกอบรมนี้ คือ หมวดวิชาที่ 2 การบริหารมหานคร แต่จากสัมภาษณ์ผู้เข้าผ่านการฝึกอบรมถึงการนำความรู้ไปปรับใช้ในการทำงานส่วนใหญ่ตอบว่าสามารถนำไปใช้ในเชิงของการประยุกต์ใช้ความรู้ได้ในทุกวิชา

โดยมีผู้ผ่านการฝึกอบรมบางส่วนเห็นว่าเนื้อหาวิชาของหลักสูตรเป็นการให้ความรู้ที่กว้างเนื่องจากเป็นการอบรมให้กับข้าราชการในหลากหลายสายงาน สามารถเป็นแนวคิดในการให้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงแต่ต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมให้ตรงกับความงานของตน

สอดคล้องกับความเห็นของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ว่าจะเชิญวิทยากรที่เป็นผู้มีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ มาสอนซึ่งการยกตัวอย่างอาจจะเป็นไปได้ในภาพรวม การนำความรู้ไปปรับใช้ก็จะขึ้นอยู่กับตัวผู้อบรมเอง

ด้านความทันสมัยของเนื้อหาวิชาจากการสัมภาษณ์ผู้ผ่านการฝึกอบรมทั้งหมดมีความเห็นว่า เนื้อหาวิชามีความทันสมัย และสามารถนำไปปรับใช้กับงานในสถานการณ์ปัจจุบันได้ดี สอดคล้องกับความเห็นของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ว่า เนื้อหาในการฝึกอบรมจะทันสมัย มีหลักการบริหารงานใหม่ ๆ ที่อาจารย์พยายามนำเสนอให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสร้างและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ดี

4.2.2 การอธิบายผลการศึกษาเกี่ยวกับเทคนิค วิธีการ

ในการอธิบายผลการศึกษา ผู้ศึกษาจะแบ่งเนื้อหาของการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ กลยุทธ์การเรียนรู้ของหลักสูตร และเทคนิค วิธีการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ รายละเอียดดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การเรียนรู้ของหลักสูตร จากการศึกษาเอกสารพบว่า กลยุทธ์การเรียนรู้ของหลักสูตรจะเป็นการเรียนรู้ร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีประสบการณ์ เรียนรู้จากประสบการณ์จริง

และพัฒนาทักษะการตัดสินใจเชิงนโยบาย มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ รวมถึงการนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ การทำผลงานการศึกษา

เทคนิค วิธีการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ในส่วนของวิธีการอบรมตามที่ปรากฏในหลักสูตรนั้น จะประกอบไปด้วยการบรรยาย การฝึกปฏิบัติ กรณีตัวอย่าง กิจกรรมกลุ่ม การสาธิต การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การอภิปราย การศึกษาเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประเด็นปัญหาและแนวทางแก้ไข การถ่ายทอดประสบการณ์ การดูงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความเห็นว่า เทคนิควิธีที่เหมาะสมกับเนื้อหาหลักสูตร ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ทักษะที่ดี ส่วนในรายวิชาที่จะต้องมีการฝึกปฏิบัติก็ได้ฝึกปฏิบัติจริง ทำให้เกิดทักษะ ความชำนาญสามารถนำไปฝึกฝนต่อยอดได้ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้ยกตัวอย่างเทคนิควิธีที่คิดว่ามีประสิทธิภาพต่อการเรียนรู้ ได้แก่ การแสดงบทบาทสมมติ Role playing การสาธิตและการประชุมกลุ่ม และการระดมสมองให้ข้อคิดเห็น การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศช่วยเสริมสร้างวิสัยทัศน์มากขึ้น โดยมีบางท่านให้ข้อคิดเห็นว่ วิชาที่เป็นทฤษฎีอย่างเดียวจะจำได้ในขณะนั้น แต่นานไปอาจจะลืม แต่ถ้าเป็นการได้ลงทำ Learning by doing ก็จะทำให้จำได้ดีกว่า

4.2.3 การอธิบายผลการศึกษเกี่ยวกับวิทยากร

วิทยากรในการฝึกอบรมแบ่งได้เป็น 2 แหล่ง คือ แหล่งภายใน และแหล่งภายนอก ได้แก่ แหล่งภายในเป็นวิทยากรที่ให้ความรู้เกี่ยวกับกรุงเทพมหานครเอง ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานครที่มีประสบการณ์ในการทำงานนั้น ๆ และแหล่งภายนอก ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ในเนื้อหาวิชานั้น ในการอธิบายผลการศึกษานี้ ผู้ศึกษาจะแบ่งเนื้อหาของการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) ความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ 2) ประสบการณ์ในการถ่ายทอดความรู้ และ 3) การเตรียมตัวและสื่อการสอน รายละเอียดดังต่อไปนี้

ความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความเห็นว่าวิทยากรที่มาให้ความรู้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถมาก รวมถึงบุคลิกภาพมีเหมาะสมกับการเป็นวิทยากร แต่ในด้านประสบการณ์ในการถ่ายทอดความรู้ อาจมีไม่เท่ากัน วิทยากรบางท่านที่ยังขาดประสบการณ์ในการสอนในความคิดเห็นของผู้ผ่านการฝึกอบรม อีกประเด็นหนึ่งคือ การเตรียมตัวและสื่อการสอน ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนหนึ่งให้ความเห็นว่าวิทยากรมีเวลาเตรียมเนื้อหาอาจไม่เพียงพอ เนื่องจากได้รับการเชิญมาสอนแบบกะทันหัน หรือเนื้อหาวิชาที่สอนมีมาก แต่ได้รับเวลาถ่ายทอดน้อยจึงมีการปรับเปลี่ยนวิธีการเป็นสาเหตุให้ผู้เรียนไม่สามารถเรียนรู้ได้อย่างที่ต้องการ เช่น ในวิชาที่มีการฝึกปฏิบัติผู้อบรมต้องการได้ทราบผลการฝึกปฏิบัตินั้น

หากวิทยากรไม่สามารถแจ้งผลฝึกปฏิบัติพร้อมแนวทางการพัฒนาได้ทันทีผู้อบรมก็จะขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้รวมถึงไม่ได้รับการพัฒนาการเรียนรู้ต่อไปได้

4.2.4 การอธิบายผลการศึกษเกี่ยวกับระยะเวลาในการฝึกอบรม

ในการอธิบายผลการศึกษานี้ ผู้ศึกษาจะแบ่งเนื้อหาของการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ ระยะเวลาในภาพรวมของโครงการ และระยะเวลาของแต่ละรายวิชา รายละเอียดดังต่อไปนี้

ระยะเวลาในภาพรวมของโครงการ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความเห็นว่าระยะเวลา 13 สัปดาห์ ในการฝึกอบรมมีความเหมาะสมต่อการเรียนรู้ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กันในรุ่นด้วย ในขณะที่ระยะเวลาของแต่ละรายวิชา ในการออกแบบหลักสูตรจะมีการให้จำนวนเวลาในการเรียนแต่ละวิชาขึ้นอยู่กับการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละรายวิชา ผู้เรียนส่วนใหญ่เห็นว่าเหมาะสม แต่จากการสัมภาษณ์มีผู้ผ่านการฝึกอบรมบางท่านให้ข้อเสนอแนะว่าควรให้เวลากับวิชาที่มีการฝึกปฏิบัติในการเตรียมตัวมาก เพราะจำเป็นต้องความรู้ที่นำกลับมาใช้ในการทำงาน

4.2.5 การอธิบายผลการศึกษเกี่ยวกับสถานที่ในการฝึกอบรม

สถานที่ในการฝึกอบรมครั้งนี้ ภาควิชาการส่วนใหญ่ จะจัดในกรุงเทพมหานคร ทั้งในสถานที่ราชการ หรือโรงแรมเอกชน ภาคที่เป็นกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์มีการเดินทางไปดูงานต่างจังหวัด และต่างประเทศ โดยผู้ดำเนินโครงการพิจารณาสถานที่ดำเนินการโดยพิจารณาถึงการเดินทางที่สะดวก มีห้องประชุมรองรับการทำกิจกรรมในการเรียนพร้อม หากออกนอกสถานที่จะมีรถคอยรับส่งเพื่อไม่ให้ผู้เรียนจะต้องกังวลหรือเสี่ยงอันตราย จึงทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพอใจ นอกจากความสะดวกในการเดินทาง และมีห้องรองรับเพียงพอแล้ว สื่อ โสตทัศนูปกรณ์ ก็เป็นอีกปัจจัยที่มีความสำคัญในการการการประชุม โดยจะมีการจัดทำเอกสารแจกให้ให้โดยรายวิชาที่มีการบรรยายให้ความรู้ พร้อมสื่อมัลติมีเดีย ซึ่งเมื่อสัมภาษณ์แล้วทราบว่าสถานที่ฝึกอบรมมีความเหมาะสมมากไม่เป็นปัญหาอุปสรรคในการเรียน

4.3 ผลการศึกษาผลเรียนรู้ (Outcome)

การอธิบายผลการศึกษเกี่ยวกับการดำเนินการฝึกอบรมนี้ ผู้ศึกษาจะมีการอธิบายถึงการประเมินผลการเรียนรู้ Four-Stage HRD Evaluation ของ Donal L. Kirkpatrick ซึ่งมี 4 ขั้น คือ 1) ขั้นปฏิกิริยา 2) ขั้นการเรียนรู้ 3) ขั้นพฤติกรรม 4) ขั้นผลกระทบ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.3.1 การอธิบายการประเมินผลเรียนรู้ขั้นปฏิกิริยา (Reaction)

การประเมินผลการเรียนรู้ในขั้นนี้จะเป็นการประเมินทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังจากจบการฝึกอบรมทันที โดยใช้เครื่องมือคือแบบประเมินผล และจัดทำเป็นรายงานการประเมินผลเพื่อรายงานต่อผู้บริหารต่อไป ซึ่งการศึกษาเป็นการศึกษาจากรายงานการประเมินผลปรากฏผลการประเมินผลดังต่อไปนี้ พบว่าจากการรวบรวมความคิดเห็นของผู้ผ่านการฝึกอบรมโดยวิธีทางสถิติที่นำมาวิเคราะห์ นำมาวิเคราะห์ในประเด็นการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ, ความเหมาะสมของหลักสูตร, ความคิดเห็นด้านการเรียนรู้และเนื้อหาวิชา, ความคิดเห็นด้านความเหมาะสมของวิทยากร ประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดการฝึกอบรม และความเหมาะสมของการดำเนินการฝึกอบรม

สรุปในภาพรวมการประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานคร ระดับกลางรุ่นที่ 20 เป็นการประเมินผลโดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามการดำเนินการฝึกอบรม ในกิจกรรมต่างๆและการสังเกตการณ์โดยทอดแบบสอบถามผู้ผ่านการฝึกอบรมจำนวน 61 คน ชาย 18 คน หญิง 43 คน ประกอบด้วยข้าราชการกรุงเทพมหานคร 57 คน ข้าราชการหรือพนักงานจากหน่วยงานต่างสังกัด 4 คน เครื่องมือที่ใช้ในการอบรมเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นแบบ Rating scale ค่าสถิติที่ใช้ในการคำนวณ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และการวิเคราะห์เชิงพรรณนา สรุปผลการประเมิน ดังนี้

(1) การบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ผู้การเข้ารับการฝึกอบรมมีความเห็นว่าการผลของการฝึกอบรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้ ในระดับมากถึงมากที่สุด กล่าวคือ ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้รับการพัฒนาแนวคิดให้กว้างไกล ท้นต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่มีผลกระทบต่อการบริหารงาน สามารถกำหนดนโยบาย และวินิจฉัยสั่งการ ตลอดจนคาดการณ์ในอนาคตได้ และได้เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม ควบคู่ไปกับความพร้อมของสภาพร่างกาย

(2) ความคิดเห็นด้านการเรียนรู้และเนื้อหา มีความเหมาะสมในระดับมากถึงมากที่สุด ทั้งในด้านเนื้อหาที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานและระยะเวลาในการอบรมที่เหมาะสม

(3) ความเหมาะสมของวิทยากร ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีความเห็นว่าการความเหมาะสมของวิทยากรอยู่ระดับมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ความสามารถในหัวข้อบรรยายการตอบคำถามที่ชัดเจนตรงประเด็น บุคลิกภาพโดยรวม การใช้เอกสาร สื่อประกอบการบรรยาย และอื่น ๆ

4.3.2 การอธิบายการประเมินผลเรียนรู้ขั้นการเรียนรู้ (Learning)

ผลการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้ผ่านการฝึกอบรมนี้ ผู้ศึกษาจะแบ่งเนื้อหาในการอธิบายเป็น 2 ลักษณะ คือ การวัดความรู้ การทดสอบทักษะ ที่เกิดจากการเรียนรู้

การวัดผลความรู้ จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมว่าในการประเมินผลการฝึกอบรม สถาบันพัฒนาข้าราชการฯ จะเป็นผู้ดำเนินการวัดผลความรู้ ซึ่งข้อสอบเป็นแบบปรนัย 60 ข้อละ 2 คะแนน รวม 120 คะแนน ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะต้องผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ คือ 70 คะแนนขึ้นไป สถาบันพัฒนาข้าราชการฯ จะเป็นผู้ดำเนินการออกข้อสอบ โดยใช้ข้อมูลความรู้จากรายวิชาที่เป็นการวัดความรู้ ซึ่งจะมีเอกสารแจกในห้องเรียน

การทดสอบความรู้นี้ ไม่ได้มีการวัดผลก่อนการฝึกอบรม จึงไม่อาจเปรียบเทียบผลการเรียนรู้ก่อนและหลังได้ ความรู้ที่เกิดขึ้นมาจากการฝึกอบรมทั้งหมดหรือไม่

การทดสอบทักษะ จากการสัมภาษณ์ทราบว่าในรายวิชาที่เป็นการประเมินผล การฝึกทักษะนั้น อาจารย์ผู้สอนจะเป็นผู้ประเมินผลโดยวิธีการสังเกต การปฏิบัติของผู้เรียนซึ่งรายวิชาฝึกปฏิบัติส่วนใหญ่จะทราบผลการฝึกปฏิบัติ แต่การแนะนำแนวทางการพัฒนาอาจไม่ได้ทราบทุกคน

ในการฝึกปฏิบัตินั้น หากได้รับทราบผลการปฏิบัติในทันทีก็จะมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ด้วยแนวทางการปฏิบัติพัฒนา อาจเป็นแนวทางจากวิทยากรหรือจากการศึกษาหาความรู้ต่อยอดในภายหลังก็ได้ แต่การได้รับทราบผลการปฏิบัติในทันทีที่มีการเสริมแรงจากอาจารย์วิทยากรถึงผู้เรียนคนอื่นส่งผลต่อการเรียนรู้การพัฒนาตนเองได้ดียิ่งขึ้น

4.3.3 การอธิบายการประเมินผลเรียนรู้ขั้นพฤติกรรม (Behavior)

การประเมินผลขั้นพฤติกรรมนี้ เป็นการประเมินผลการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการทำงานในภายหลังจากที่เรียนซึ่งต้องทอดเวลาให้มีการใช้ความรู้ แล้วจึงติดตามผลเป็นระยะ เช่น ระยะ 3 เดือน ระยะ 6 เดือน หรือ 1 ปีขึ้นไป จึงจะเห็นผล ซึ่งหลักสูตรนี้มีระยะเวลาดำเนินการระหว่างวันที่ 15 มิถุนายน – 8 กันยายน 2560 ซึ่งกลับไปปฏิบัติงานเกิน 6 เดือน แต่ยังไม่ถึงหนึ่งปี ในส่วนการสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลนั้น จะสัมภาษณ์ตัวผู้ผ่านการฝึกอบรมเอง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเป็นการสอบย้อนกันว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานเป็นอย่างไรและมีการนำความรู้ในเรื่องใดไปปรับใช้ในการทำงานมากที่สุด

ในการอธิบายผลการศึกษานี้ ผู้ศึกษาจะแบ่งเนื้อหาของการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ การพัฒนาภาวะผู้นำ และการนำความรู้ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเปลี่ยนแปลงไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน รายละเอียดดังต่อไปนี้

การพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพให้เหมาะสมกับสภาวะผู้นำของผู้ผ่านการฝึกอบรม โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ จะเป็นการเปลี่ยนจากบุคลิกภาพภายนอก เช่น

การแต่งกาย การพูดนำเสนอในที่สาธารณะ การสอนงาน การให้คำปรึกษา เป็นต้น และบุคลิกภาพภายใน เช่น การคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจ ซึ่งจากการศึกษาค้นพบว่าบุคลิกภาพภายนอก ด้านการแต่งกายนั้นจะไม่เปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง สาเหตุเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์กร สิ่งแวดล้อม ระบบอาวุโสในที่ทำงาน มีส่วนสำคัญเป็นอย่างมาก หัวหน้าฝ่ายส่วนใหญ่เข้าสู่ตำแหน่งได้ไม่นาน อาจมาจากที่อื่นหรือขึ้นตำแหน่งจากฝ่ายหรือกองเดิม การเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพภายนอก เช่น การแต่งกาย อาจจะเห็นไม่ได้ชัดเจนนัก แต่จะเป็นการนำความรู้มาใช้เมื่อเหตุการณ์สำคัญ เช่น การปรากฏตัวในฐานะตัวแทนหน่วยงาน เป็นต้น

ซึ่งสอดคล้องตรงกันกับความเห็นของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่เห็นว่าส่วนใหญ่ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีการแต่งกายที่เหมาะสม เป็นแบบอย่างอยู่แล้ว

ด้านการพูดนำเสนอ หรือการพูดในที่สาธารณะผู้ผ่านการฝึกอบรมทั้งหมดตอบว่า มีความมั่นใจมากขึ้น กล้าพูดมากขึ้น เพราะรู้เทคนิคในการพูด สอดคล้องกับความเห็นของผู้บังคับบัญชาว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมพูดได้ดีขึ้น

ด้านบุคลิกภาพภายใน พบว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมจะมีความใจเย็น สุขุมมากขึ้น กล้าตัดสินใจมากขึ้น รวมถึงมีเทคนิคในการสอนงานที่ดีขึ้น

ซึ่งสอดคล้องตรงกันกับในมุมมองของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีความเห็นว่าหลังผ่านการฝึกอบรมฝ่ายมีความใจเย็นสุขุมมากขึ้น

สรุปได้ว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีการพัฒนาภาวะผู้นำมากขึ้น โดยจะเป็นการพัฒนาที่เกิดขึ้นภายในมากกว่า ในด้านที่เป็นบุคลิกภาพภายนอกนั้นขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลให้ต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ส่งผลต่อการนำความรู้ไปปฏิบัติได้ไม่เต็มที่ อีกส่วนหนึ่งคือบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้ผ่านการฝึกอบรมที่ติดตัวมาเองทำให้มีความเคยชินที่จะแต่งการ เดิน หรือพูดในแบบเดิม แต่หากว่าต้องอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องการให้แสดงภาวะผู้นำ เช่น เป็นผู้แทนการประชุมในฐานะหน่วยงาน ก็จะสามารถนำความรู้ที่ได้นั้นมาใช้ในทันที

การนำความรู้ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเปลี่ยนแปลงไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ผ่านการฝึกอบรมพบว่า การนำความรู้ในเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ และการบริหารความเปลี่ยนแปลงมีการนำไปใช้ที่น้อยกว่าการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากภารกิจหลักของหน่วยงานต้นสังกัด รวมถึงระดับตำแหน่งฝ่ายที่ยังเป็นผู้รับนโยบายมาปฏิบัติ สองสิ่งนี้มีผลต่อการนำความรู้ในเรื่องนี้ไปใช้

ด้านผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ตอบว่าเห็นผลกระทบได้ไม่ชัดเจน การปฏิบัติงานก็ปฏิบัติเป็นปกติจึงไม่เห็นถึงความแตกต่าง

แต่ในส่วนของสำนักงานเขตที่นโยบายของรัฐจะส่งผลกระทบต่องานโดยตรง ต้องมีการวางแผนงาน ดำเนินการให้สอดคล้องจึงส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้มีนำความรู้ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเปลี่ยนแปลงไปปรับใช้ในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อนโยบายที่ได้รับมา

ในขณะที่ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้จากการสัมภาษณ์ก็สอดคล้องกันในเรื่องที่หัวหน้าฝ่ายมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในลักษณะของการนำนโยบายมาขยายผล มากกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย โดยผู้ได้บังคับบัญชาให้สัมภาษณ์ว่าทราบถึงนโยบายต่าง ๆ จากการประชุมกันในฝ่ายโดยมีหัวหน้าฝ่ายในฐานะหัวหน้าทีมได้เป็นผู้อธิบายถึงภารกิจที่จะต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อนโยบายนั้น

ผลการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาพบว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่เด่นชัดนัก โดยให้ความเห็นว่าปกติ หัวหน้าฝ่ายตอบสนองนโยบายได้ดีอยู่แล้ว มอบหมายงานให้ก็สามารถดำเนินการได้

สรุปได้ว่าด้านการนำการนำความรู้ในเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ และการบริหารความเปลี่ยนแปลงมีการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไม่มาก อาจเป็นผลเนื่องมาจากภารกิจหลักของหน่วยงานต้นสังกัด รวมถึงระดับตำแหน่งฝ่ายที่ยังเป็นผู้รับนโยบายมาปฏิบัติ เป็นตัวขัดขวาง ไม่เอื้ออำนวยต่อการนำความรู้ไปใช้ในการทำงานได้เต็มที่ ทำให้ไม่รับการฝึกฝนประสบการณ์ด้านการบริหารเท่าที่ควร

4.3.4 การอธิบายการประเมินผลเรียนรู้ชั้นผลกระทบ (Result)

จากการสัมภาษณ์ผู้ผ่านการฝึกอบรม และผู้บังคับบัญชาพบว่า ภารกิจงานของผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ จะประเมินในชั้นผลกระทบต่อการที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่เป็นผลมาจากการเรียนรู้ เนื่องจากหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ไม่ได้ให้บริการประชาชนมีเพียงสำนักงานเขตเท่านั้นที่ได้ให้บริการกับประชาชนโดยตรง อีกทั้งการวัดผลระดับนี้ทำได้ยากเห็นผลช้า เพราะงานของกรุงเทพมหานครนั้นมากและสอดคล้องประสานกันหน่วยงานแต่ละหน่วยถือเป็นองคาพยพหนึ่งที่จะช่วยกันผลักดันขับเคลื่อนงานของกรุงเทพมหานคร รวมถึงต้องมียะเวลในการสร้างผลงาน

ผู้ศึกษาจึงสัมภาษณ์ผู้ได้บังคับบัญชาถึงความผูกพันต่อองค์การเพื่อต้องการทราบถึงความสุขในการทำงาน โดยสอบถามถึงอัตราการโอนย้ายในช่วง 1 ปีที่ผ่านมาและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ จากการสัมภาษณ์พบว่าหน่วยงานส่วนใหญ่ไม่มีข้าราชการโอนย้าย ยกเว้นมีหนึ่งหน่วยงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ระหว่างทำเรื่องขอโอนย้ายกลับภูมิลำเนาเมื่อสัมภาษณ์ถึงสาเหตุแล้วทราบว่าต้องการกลับภูมิลำเนาตามความตั้งใจเดิมเพื่อดูแลครอบครัวซึ่งเป็นเหตุผลส่วนตัวของผู้โอนย้ายจากสัมภาษณ์ถึงความคับข้องใจหรือความต้องการย้ายไปหน่วยงานอื่นในกรุงเทพมหานครเองหรือไม่

พบว่าไม่ต้องการย้ายในตอนนี้ แต่หากต้องการเติบโตในอนาคตยังไม่แน่นอนแต่ตอนนี้มีความสุขในงานที่ปฏิบัติอยู่

อย่างไรก็ตามผลการศึกษายังพบอีกว่ามีบางตำแหน่งที่เป็นตำแหน่งเฉพาะทางไม่สามารถย้ายไปสำนักอื่นได้ จึงไม่สามารถตอบได้ว่าเป็นผลมาจากการฝึกอบรมหรือไม่

สรุปได้ว่าผลกระทบต่อการที่เป็นการนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการทำงานของผู้ผ่านการฝึกอบรมอาจไม่แสดงผลให้เห็นชัดเจน เนื่องจากการข้อจำกัดด้านลักษณะภารกิจงานรวมถึงระยะเวลาในการใช้ความรู้ที่ยังไม่มีเครื่องมือประเมินใดที่เด่นชัด ผู้ผ่านการฝึกอบรมอาจไม่ได้ทราบว่าผลจากความรู้ที่ได้รับส่งผลไปยังภารกิจของหน่วยงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม อีกประการคือภายในองค์การคือความรักผูกพันต่อองค์การของผู้ได้บังคับบัญชาก็ไม่ได้เห็นผลที่เด่นชัดเช่นกัน เนื่องจากก่อนและหลังการฝึกอบรมอัตราการโอนย้ายไม่มีความแตกต่างกันแต่อย่างใด

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง การพัฒนาการเรียนรู้ของข้าราชการกรุงเทพมหานคร หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ของผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง (รุ่นที่ 20) ของกรุงเทพมหานคร และศึกษาถึงการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลางของกรุงเทพมหานครต่อไป ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้ทั้งจากการศึกษาเอกสาร เช่น หนังสือสั่งการ คู่มือฝึกอบรม รายงานผลการฝึกอบรม งานวิจัยและเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้สัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้ผ่านการฝึกอบรม จำนวน 10 คน ผู้บังคับบัญชา จำนวน 8 คน ผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 10 คน และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม จำนวน 2 คน รวมผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้นจำนวน 30 คน โดยสรุปผลการศึกษาเป็นดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการศึกษาและอภิปรายผล

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษาและอภิปรายผล

ในการสรุปผลการศึกษาและอภิปรายผลในครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะแบ่งเนื้อหาประเด็นในการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การศึกษาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ของผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง (รุ่นที่ 20) ของกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 2) ศึกษาถึงการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลางของกรุงเทพมหานคร รายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1.1 การศึกษาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ของผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง (รุ่นที่ 20) ของกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

5.1.1.1 หลักสูตรการฝึกอบรม

จากการศึกษาจากเอกสารพบว่า หลักสูตรดังกล่าว มีกำหนดการฝึกอบรมตลอด 13 สัปดาห์ ซึ่งประกอบด้วย **ภาควิชาการ** ซึ่งเป็นการอบรมแบบไปกลับในกรุงเทพมหานคร **ภาคกิจกรรม** กิจกรรมพัฒนาทีมงาน (Walk Rally) และกิจกรรมคุณธรรม คุณภาพชีวิต และการสัมมนา เป็นการอบรมพักค้างต่างจังหวัด และการดูงาน ในประเทศ และต่างประเทศ หลักสูตร

ดำเนินการโดยสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครเป็นผู้ดำเนินการสร้างและพัฒนาหลักสูตรอย่างเป็นระบบ ผ่านการพิจารณาความเหมาะสมจากคณะกรรมการหลักสูตรนักรับบริหาร และการมีส่วนร่วมของกลุ่มเป้าหมายในการร่วมพัฒนาหลักสูตรดังกล่าว หลักสูตรดังกล่าวได้รับการออกแบบมาเพื่อพัฒนานักบริหารระดับกลางของกรุงเทพมหานครให้มีขีดความสามารถในการจัดการมมหานคร มีภาวะผู้นำ คุณธรรมจริยธรรม โดยหลักสูตรนี้ให้ความสำคัญไปที่ด้านการจัดการมมหานคร ควบคู่ไปกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลลัพธ์ที่คาดหวังคือต้องการพัฒนาให้เป็นผู้นำที่ดี มีความคิดกว้างไกล มีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งสู่การเป็นมหานครแห่งเอเชีย

แม้ว่าหลักสูตรจะมุ่งเน้นที่การพัฒนาพัฒนานักบริหารระดับกลางของกรุงเทพมหานครให้มีขีดความสามารถในการจัดการมมหานคร มากกว่าการพัฒนาภาวะผู้นำ แต่จากการศึกษาพบว่าหมวดวิชาที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมนำไปปรับใช้มากกว่าคือหมวดวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ สืบเนื่องจากผู้ผ่านการฝึกอบรม แต่เดิมนั้นจะดำรงตำแหน่งในระดับชำนาญการมาเป็นระยะเวลานาน ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายจึงมีทักษะด้านการทำงานที่มาจากประสบการณ์ที่สั่งสมมาอยู่แล้ว แต่ยังขาดประสบการณ์ด้านการเป็นหัวหน้าฝ่าย จึงต้องการที่จะศึกษาเรื่องนี้เพราะสามารถนำไปปฏิบัติในงานได้ทันที สอดคล้องกับแนวความคิดของ Molcolm Knowles¹ ที่ว่า ผู้ใหญ่จะเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ เมื่อค้นพบว่าเพราะเหตุใดจึงต้องเรียนรู้เรื่องนั้น ๆ ในที่นี้คือผู้ผ่านการฝึกอบรมได้ตระหนักว่าตนต้องพัฒนาภาวะผู้นำในฐานะหัวหน้าฝ่าย หากแต่วัตถุประสงค์ของหลักสูตรนี้ที่กล่าวข้างต้นคือเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการมมหานครเพื่อมุ่งสู่การเป็นมหานครแห่งเอเชียนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาให้เป็นนักบริหารมมหานครให้เป็นผู้มีอาชีพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน จึงกล่าวได้ว่าการนำความรู้เรื่องการบริหารมมหานครไปปรับใช้ในการทำงานนั้น จึงกล่าวได้ว่าผู้เรียนรู้อย่างไม่สามารถพัฒนาการเรียนรู้ให้เป็นไปตามที่หลักสูตรได้ออกแบบไว้

อีกประการหนึ่งหลักสูตรดังกล่าวใช้ฝึกอบรมกับกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายให้ทราบในเรื่องเดียวกัน จึงทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความเชื่อมโยงการนำความรู้ไปใช้ในการทำงานแตกต่างกันออกไป ในการเรียนผู้อบรมอาจไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในการเรียนเพราะไม่ตรงกับประสบการณ์ หรือการนำไปใช้ในอนาคต

¹ Molcolm Knowles, “How Do you Get People to be self-Directed Learning. Training and Development,” *Journal* (1980):96-99 อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human resource Development* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 94-96.

สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของ Molcolm Knowles หลักบทบาทประสบการณ์ กล่าวคือผู้เรียนหากสามารถนำเอาประสบการณ์มาช่วยในการเรียนรู้แต่หากประสบการณ์ที่มีไม่ตรงกับสิ่งที่เรียนก็อาจเป็นตัวขัดขวางการเรียนรู้ได้ การจัดหลักสูตรให้เชื่อมโยงกับประสบการณ์ทั้งในอดีตและเพื่อเป็นประสบการณ์ให้นำไปใช้ในอนาคตจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะประสบการณ์คือแหล่งเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่จะใช้ประสบการณ์ของตนพัฒนาการเรียนรู้ได้ การที่ผู้เรียนจะพัฒนาความรู้ในการบริหารมหานครได้จะต้องได้รับโอกาสในการฝึกฝนพัฒนาตนเองจึงจะเป็นนักบริหารมหานครมืออาชีพได้ สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการเรียนรู้จากประสบการณ์ ของ David A. Kolb² กล่าวโดยสรุปคือ เมื่อผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตรงด้วยตนเอง ก็จะนำเอาประสบการณ์นั้นมาไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนเพื่อจัดระบบชุดความคิด นำเอาไปทดลองปฏิบัติจริงจนเกิดเป็นประสบการณ์พัฒนาการเรียนรู้ได้ต่อไป สิ่งสำคัญจึงเป็นการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความพร้อม มีศักยภาพต้องการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นนักบริหารมหานครอย่างมืออาชีพ

5.1.1.2 การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การศึกษาสรุปได้ว่า กระบวนการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมใช้เกณฑ์การคัดเลือกที่สำคัญ คือ หลักความอาวุโสทางราชการ และหลักกระจายหน่วยงาน ประกอบกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง ในขณะที่โควตาในการฝึกอบรมนั้นมีจำกัด และวัตถุประสงค์ของหลักสูตรคือการกระจายหน่วยงาน เพื่อให้ได้ผู้เข้าอบรมที่มีความหลากหลาย ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แต่การใช้เกณฑ์อาวุโสอาจตัดโอกาสผู้ที่มีศักยภาพที่มีอาวุโสน้อยกว่า หรือผู้เข้าอบรมที่ขาดความพร้อมในการเรียนรู้ สอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ McClelland³ สรุปคุณลักษณะผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไว้ว่าเป็นผู้ที่ต้องการความสำเร็จ และต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมที่จะเรียนตามแนวคิดทฤษฎีเชื่อมโยงของThorndike เรื่องกฎแห่งความพร้อมที่กล่าวว่าความพร้อมทั้งร่างกาย และจิตใจ ความพึงพอใจของผู้เรียนส่งผลต่อการเรียนรู้

5.1.1.3 แรงจูงใจ

แรงจูงใจในการสมัครเข้ารับการฝึกอบรม รวมถึงแรงจูงใจที่ทำให้เรียนจนบรรลุความสำเร็จ จากการศึกษาพบว่าผู้อบรมมีแรงจูงใจ 2 ประการ คือ ประการแรกคือการพัฒนา

² David A. Kolb, *Experiential Learning*. Englewood Cliffs (NJ: Prentice-Hall, 1984) อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human resource Development* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 100-102.

³ McClelland, “ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์,” *Motivation*, สืบค้นเมื่อ 4 มีนาคม 2561, <http://motivation-srisupan.blogspot.com/2012/07/theories-of-motivation.html>.

ศักยภาพทางการบริหารของตนเอง สอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ McClelland ด้านคุณลักษณะผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไว้ว่าเป็นผู้ที่ต้องการความสำเร็จ รวมทั้งมีความต้องการอำนาจ ต้องการเป็นผู้นำ อีกด้านหนึ่งคือความต้องการความผูกพันการยอมรับจากผู้อื่น จากเหตุผลอีกประการคือต้องการสร้างเครือข่ายในการทำงาน นอกจาก McClelland แล้วยังมีสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ในเรื่องการต้องการยอมรับทางสังคม และความต้องการความสัมพันธ์ของทฤษฎี ERG ของ Clayton Alderfer จึงเห็นได้ว่าการจูงใจให้ผู้สมัครและเรียนให้สำเร็จนั้นสามารถทำได้หากกรุงเทพมหานครสามารถตอบสนองความต้องการของผู้สมัครได้อย่างตรงจุดก็จะสามารถดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเข้าสู่การฝึกอบรมได้

5.1.1.4 การดำเนินการฝึกอบรม

การอภิปรายผลนี้ เป็นการอธิบายสรุปถึงการดำเนินการฝึกอบรมนี้ เป็นการดำเนินการกิจกรรมตามที่วางไว้ในหลักสูตรตลอด 13 สัปดาห์ เพื่อให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้เกิดการเรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ใน แม้ว่าหลักสูตรจะมีการวางแผนและออกแบบมาดีอย่างไร แต่หากในการนำไปปฏิบัติหน้านั้นไม่สามารถดำเนินการได้ตามที่กำหนดไว้ อาจส่งผลให้การเรียนรู้นั้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ สาเหตุของการดำเนินการไม่เป็นไปตามหลักสูตรอาจเกิดจากปัญหาด้านการจัดการทำให้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินการกะทันหัน จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการกระบวนการฝึกอบรม อาทิ วิทยากร เทคนิควิธีการในการฝึกอบรม รายละเอียดดังต่อไปนี้

วิทยากร ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การเรียนรู้ของผู้เข้าฝึกอบรมนั้นบรรลุเป้าหมายหรือไม่ จากการศึกษาพบว่า วิทยากรในการฝึกอบรมครั้งนี้มีทั้งจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอกนั้นผู้เข้าอบรมเห็นว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับหัวข้อวิชาที่ให้ความรู้ แต่ประสบการณ์ในการถ่ายทอดนั้นยังมีไม่เท่ากัน การขาดประสบการณ์ในการถ่ายทอดให้ผู้เรียนรู้ระบุ คือ สอนไม่ทันเวลา ไม่สามารถแจ้งผลการเรียนรู้ได้ทันภายในเวลาครบทุกคน หรือใช้เทคนิควิธีการสอนที่ไม่ดึงดูดความสนใจ การคาดการณ์ถึงสาเหตุว่า อาจมาจากการได้รับการติดต่อมาสอนกะทันหันจึงมีเวลาเตรียมตัวน้อย หรือวิทยากรมีภารกิจมากทำให้ไม่มีเวลาเตรียมตัวสอน ส่งผลการเรียนรู้ของผู้เรียน จากการศึกษาพบว่าวิทยากรแจ้งผลการฝึกปฏิบัติแก่ผู้เรียนไม่ทันเวลา หรือไม่ได้แนะแนวทางการพัฒนาแก่ผู้เรียนในทันที ทำให้ขาดแรงจูงใจในการเรียน อาจส่งผลต่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกไม่ติดต่อการเรียนรู้ ทำให้ไม่ได้รับความรู้จากสิ่งที่เรียน จึงไม่สามารถความรู้นำมาปรับใช้ในการทำงานได้ สอดคล้องกับกฎแห่งกฎแห่งการตอบสนองตามทฤษฎีเชื่อมโยงของ Thorndike ว่าผู้เรียนเมื่อเกิดความพึงพอใจแล้วจะสามารถเรียนรู้ได้ดี และหาการเสริมแรงก็จะทำให้ต้องการฝึกฝนและพัฒนาต่อไปตามทฤษฎีการเสริมแรงของ Skinner

เทคนิค วิธีการ สื่อการสอน มีผลต่อการเรียนรู้ จากการศึกษพบว่าผู้เรียนจะเรียนรู้และจดจำได้ดีผ่านการเรียนที่ตนเองได้มีส่วนร่วม เช่น การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต การระดมสมอง หรือขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์รายวิชาด้วย เพราะบางวิชานั้น หากเป็นการบรรยายพร้อมนำเสนอด้วยสื่อมัลติมีเดีย หรือเป็นการบรรยายที่ยกกรณีศึกษาที่ผู้เรียนมีความสนใจ อยากเรียนรู้ ก็สามารถเสริมสร้างการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการเรียนรู้จากประสบการณ์ ของ David A. Kolb กล่าวโดยสรุปคือ เมื่อผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตรงด้วยตนเอง ก็จะนำเอาประสบการณ์นั้นมาไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนเพื่อจัดระบบชุดความคิด นำเอาไปทดลองปฏิบัติจริงจนเกิดเป็นประสบการณ์พัฒนาการเรียนรู้ได้ต่อไป

5.1.2 การนำความรู้ไปปรับใช้ในการทำงาน

การนำความรู้ไปปรับใช้ในการทำงานนั้น จากการศึกษพบว่า จากการศึกษายังพบอีกว่า วิชาที่มีเนื้อหายาก ซับซ้อน เช่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ หากผู้เรียนเห็นความเชื่อมโยงว่าจะสามารถได้นำกลับไปปฏิบัติในการทำงานจะทำให้ผู้เรียนมีความต้องการที่จะเรียนรู้ ในทางกลับกัน หากผู้เรียนคิดว่าไม่สามารถนำไปใช้งาน หรือมองไม่เห็นว่าจะเอาไปปรับใช้ในการทำงานอย่างไร ก็จะไม่พัฒนาการเรียนรู้ สอดคล้องกับทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบต่อเนื่องของ Guthrie หากผู้เรียนมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อการเรียนรู้ได้ไม่ดีแต่แรก หากมีสถานการณ์ที่คล้ายกันก็จะมีปฏิกิริยาเช่นนั้นอีก ต้องสร้างการเรียนรู้ที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดความมั่นใจจากการใช้ความรู้ที่ยากนั้น ในทางกลับกันหากผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ดี อาจเพราะมีความเข้าใจจากประสบการณ์การทำงาน หรือความต้องการเรียนรู้ อาทิหมวดวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น การพัฒนาบุคลิก การให้คำแนะนำ การนำเสนอในที่ประชุม การบริหารความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง หมวดการบริหารทรัพยากร เช่น การบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารการคลังและพัสดุ เพราะสามารถนำมาปรับใช้ได้เมื่อกลับมาทำงาน

สรุปได้ว่า หากความรู้นั้นได้นำกลับไปปฏิบัติจริงในการทำงานจะทำให้ผู้เรียนเกิดการจดจำ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองอย่างถาวร สอดคล้องกับ แนวคิดเรื่องการเรียนรู้จากประสบการณ์ ของ David A. Kolb⁴ ที่ว่าประสบการณ์ยิ่งมีมากยิ่งเรียนรู้ได้ดีและอยากจะเรียนรู้อีก

จากการศึกษายังพบอีกว่า วัฒนธรรมองค์การ รวมถึงสภาพแวดล้อม การให้โอกาสจากผู้บังคับบัญชา ตลอดจนพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการนำความรู้ไปปรับใช้ในการทำงานทั้งสิ้น จากการศึกษพบว่าวัฒนธรรมของระบบราชการเป็นข้อจำกัดในการนำความรู้

⁴ David A. Kolb, *Experiential Learning*. Englewood Cliffs (NJ: Prentice-Hall, 1984) อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human resource Development* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 100-102

ไปปรับใช้ในการทำงาน เช่น การมอบหมายงานที่เป็นไปตามตำแหน่งงานที่ระบุไว้อย่างชัดเจน หรือ ปัญหาผู้ได้บังคับบัญชาอยู่มานานก่อนฝ่ายจะเข้ารับตำแหน่งทำให้ประสบปัญหาในการควบคุมสั่งการ อีกตัวอย่างที่เห็นเด่นชัดคือวัฒนธรรมการแต่งกายของแต่ละหน่วยงาน มีผลต่อการนำความรู้ไปปรับใช้ เช่นกัน แต่หากเป็นความรู้ที่ผู้เรียนสามารถปรับใช้ได้ด้วยตัวเองแล้ว ผู้เรียนก็จะนำไปปรับใช้ได้ทันที เช่น การตัดสินใจ การนำเสนอ บุคลิกภาพการปรากฏกายในที่สาธารณะในฐานะตัวแทนหน่วยงาน เป็นต้น

สรุปได้ว่า ผู้เรียนรู้นำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ในการทำงานได้ดีหรือไม่นั้น สำคัญคือสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการนำความรู้ไปใช้ในที่ทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Broad and Newstrom เรื่องการนำเอาความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ไปสู่การใช้งานจริง Transfer of learning ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้เรียนที่มีทั้งความสามารถ และความตั้งใจในการเรียน เมื่อผ่านการฝึกอบรม พัฒนาให้มีคุณลักษณะตามหลักสูตรแล้ว เมื่อกลับไปทำงานสภาพแวดล้อมคือ ผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงานมีส่วนในการสนับสนุนให้มีการใช้ความรู้ เช่น ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

5.2 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการศึกษาวิจัย และข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป รายละเอียดดังต่อไปนี้

5.2.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการศึกษาวิจัย

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของผู้ผ่านการฝึกอบรมฯ โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วน คือ การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการติดตามผลการฝึกอบรม รายละเอียดดังต่อไปนี้

การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรใช้วิธีการสอบคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้ได้ผู้ที่มีศักยภาพในการเรียนเป็นไปตามที่หลักสูตรต้องการ จริยอยู่การใช้ระบบอาวุโส จะช่วยลดข้อร้องเรียนเรื่องความไม่เป็นธรรมในการได้รับโอกาสในการพัฒนา แต่ก็เป็นการลดโอกาสของนักบริหารรุ่นใหม่ ไฟแรง ที่ต้องการพัฒนาศักยภาพตนเองเช่นกัน การสอบแข่งขันไม่ได้ตัดโอกาสของผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าแต่อย่างใด เพราะผู้มีอาวุโสมากกว่าย่อมมีประสบการณ์การทำงานมากกว่าซึ่ง ถือว่าได้เปรียบ อีกประการหนึ่งที่ต้องทำความเข้าใจคือการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารของหน่วยงานในการสนับสนุนให้สมัคร เพราะการมาฝึกอบรมมีระยะเวลาที่นาน ภาระงานในช่วงที่มา

เรียนนั้นย่อมตกแก่ทีมงาน และผู้บังคับบัญชา หน่วยงานต้นสังกัดจึงต้องเป็นผู้ร่วมพิจารณาเช่นเดิม โดยใช้เกณฑ์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของหน่วยงาน หรือตามที่ตกลงเป็นมติร่วมกัน

แต่ประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญคือแรงจูงใจที่จะมาสมัครต่างหากที่สำคัญ เพราะภารกิจที่มากย่อมเป็นตัวสกัดกันความต้องการสมัคร เพราะหากต้องการที่จะดึงคนที่มีศักยภาพที่สูงกว่ามาสอบแข่งขันกันเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมนั้น ผู้สมัครต้องมีแรงจูงใจที่สำคัญกว่าการพัฒนาตนเอง คือ การการันตีการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไป ซึ่งภารกิจนี้ สำนักงาน ก.ก. เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ ออกกฎกติกา จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากสองหน่วยงานร่วมกัน

อย่างไรก็ตาม กรุงเทพมหานครออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมนี้มาเพื่อต้องการพัฒนาให้เป็นผู้หน้าที่ดี มีความคิดกว้างไกล มีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การคัดเลือกตามระบบอาวุโสอาจไม่ตอบโจทย์ที่ กรุงเทพมหานครต้องการ การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อใช้ในการทำงานเพียงอย่างเดียวสามารถทำได้หลายวิธี เช่น ระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน การติดตามผู้บริหาร แต่เมื่อกรุงเทพมหานครได้เสียงบประมาณจำนวนมากในการพัฒนานักบริหารระดับกลางแล้ว ควรใช้ประโยชน์จากผู้เข้าอบรมให้เต็มศักยภาพ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือกันของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร

การดำเนินการฝึกอบรม ในส่วนของการดำเนินนั้น ผู้ศึกษาเห็นว่าการบริหารจัดการมีส่วนสำคัญยิ่ง เพราะหากไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามที่ออกแบบหลักสูตรไว้ ผลการฝึกอบรมนั้นก็อาจไม่เป็นผล

การดำเนินการในครั้งนี้ จากการศึกษาไม่พบปัญหาเรื่องระยะเวลาตลอดการฝึกอบรม สถานที่ สื่อทัศนูปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ สถานที่ดูงานในประเทศ และสถานที่ดูงานต่างประเทศ แต่พบว่าวิทยากรบางท่านขาดประสบการณ์ในการถ่ายทอดความรู้ รวมถึงการเลือกใช้เทคนิค วิธีการ รวมถึงสื่อในการสอนที่ไม่เหมาะสมส่งผลเสียต่อการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ปฏิเสธไม่ได้ว่าความรู้ ประสบการณ์ รวมทั้งแรงจูงใจในตัวผู้เรียนเองก็เป็นปัจจัยสำคัญ ผู้เรียนรู้อาจขาดประสบการณ์ แต่การจูงใจที่ดีชี้ให้เห็นถึงการนำความรู้ไปใช้ในอนาคตของวิทยากร การสื่อความหมายในเนื้อหา สร้างความรู้ความเข้าใจได้ดี รวมถึงการดึงการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญที่วิทยากรจะต้องใช้ประสบการณ์ในการถ่ายทอดทั้งสิ้น

ข้อเสนอแนะต่อปัญหานี้ คือ ควรมีการรวบรวมฐานข้อมูลวิทยากร พิจารณาวิทยากรที่มีเทคนิควิธีการสอนที่ทันสมัย มีประสบการณ์สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ดี รวมถึงมีการวางแผนดำเนินการติดต่อประสานงานกับวิทยากรกันแต่เนิ่น ๆ เพราะหาปัญหาเฉพาะหน้าในการติดต่อวิทยากร เป็นเหตุสุดวิสัย จึงจำเป็นต้องบริหารความเสี่ยง โดยการมีฐานข้อมูลวิทยากรเพื่อลดความเสี่ยงนั้น

การติดตามผลการฝึกอบรม

การประเมินและติดตามผลหลักสูตรการฝึกอบรมนั้น กรุงเทพมหานครจะมีการประเมินผลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือการประเมินผลการดำเนินโครงการ โดยผู้รับผิดชอบการดำเนินโครงการ และการประเมินติดตามผลเมื่อกลับไปปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายที่ทำหน้าที่ประเมินผลสัมฤทธิ์เพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตร ซึ่งเป็นการแบ่งส่วนในการทำงานตามหน้าที่ โดยการดำเนินการประเมินความพึงพอใจต่อการดำเนินโครงการของผู้ผ่านการฝึกอบรมภายหลังเสร็จสิ้นและนำเรียนต่อผู้บริหารกรุงเทพมหานครได้ดำเนินการแล้ว ผลในภาพรวมการดำเนินการนั้น ถือว่าบรรลุวัตถุประสงค์ ในการประเมินผลการนำความรู้ไปปฏิบัติงานนั้นยังไม่ได้ดำเนินการเนื่องจากจะต้องมีการทบทวนเวลาออกไปเพื่อให้ผู้อบรมได้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดผลก่อนจึงจะมีการติดตามผลการติดตามผลในรุ่นที่ผ่าน ๆ มา จะมีการติดตามผลในปีงบประมาณถัดไป วิธีการ และเครื่องมือในการติดตามมีหลายวิธี เช่น การทบทวนแบบประเมินผล รวมทั้งการประชุมกลุ่มเพื่อนำผลที่ได้มาพัฒนาหลักสูตร ซึ่งในรุ่นนี้ยังไม่ได้มีการติดตามผลเนื่องจากระยะเวลาในการปฏิบัติงานยังไม่ถึง 1 ปี

ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะว่า ควรทำการประเมินผลเป็นระยะ เช่น 6 เดือน เพื่อกระตุ้นเตือนผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ตระหนัก และได้ระลึกถึงความรู้ที่ได้เรียนไปเพื่อนำไปใช้ได้ ต่อมาจึงติดตามผลระยะ 1 ปี เพื่อดูผลการทำงานที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้นำกลับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานทั้งนี้ การประเมินผลการนำความรู้ไปใช้นี้ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะถ้าฝึกอบรมแล้วไม่นำความรู้มาปรับใช้ในงานก็ถือว่า การลงทุนลงแรงไปนั้นสูญเปล่า

5.2.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นศึกษาถึงการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของข้าราชการกรุงเทพมหานคร หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลางเท่านั้น ในการศึกษาครั้งต่อไปควรเป็นการศึกษาเปรียบเทียบหลักสูตรนักบริหารระดับกลาง ของส่วนราชการอื่น ๆ เช่น สำนักงาน ก.พ. เป็นต้น เพื่อทราบถึงการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปปรับใช้ในการทำงาน เพื่อนำผลการศึกษานั้นมาพัฒนาหลักสูตรต่อไป
2. การเลือกกลุ่มเป้าหมายศึกษาวิจัย ควรติดตามผลการนำความรู้ไปใช้ของผู้ผ่านการฝึกอบรมที่เป็นข้าราชการ พนักงานสังกัด ส่วนราชการอื่นที่มาเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง ของกรุงเทพมหานครนี้ เพื่อนำผลการศึกษามาพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ต่อไป

รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

- กรุงเทพมหานคร. สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. *แผนพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร, 2559.
- กรุงเทพมหานคร. สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. *แผนพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร, 2560.
- กรุงเทพมหานคร. สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. *แผนพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร, 2561.
- กรุงเทพมหานคร. สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล. *สถิติกรุงเทพมหานคร ปี 2558*. กรุงเทพฯ: สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2557.
- เครือวัลย์ ลีมอภิชิต. *หลักการและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา: แนวทางการวางแผน การเขียนโครงการ และการบริหารโครงการ*. กรุงเทพฯ: สยามศิลป์การพิมพ์, 2531. อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร. *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ 2540*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- ชาญ สวัสดิ์สาลี. *คู่มือ นักฝึกอบรมมืออาชีพ: การจัดทำเนิการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2542.
- ชูชัย สมितिไกร. *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- วันชัย มีชาติ. *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล. *แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2556 – 2575)*. กรุงเทพฯ: สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล, 2556.
- เสนาะ ตีเยาว์. *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532.

- เสนาะ ตีเอวาร์. *การบริหารทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519. อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และ กมล อุดลพันธุ์. *การพัฒนาบุคคล Personal Development*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2527.
- อารี พันธมณี. *จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนรู้การสอน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไพบูลย์, 2546.
- Leonard Nadler. *Human Resource Management*. Houston Texas: Gulf Publishing, 1970. อ้างถึงใน ชาญ สวัสดิ์สาลิ. *คู่มือ นักฝึกอบรมมืออาชีพ: การจัดทำแผนการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 1 .กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2542.
- Donald Kirkpatrick. *Evaluating Training Programs: The four Levels*. San Francisco: Berett-Koehler, 1998. อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. *การพัฒนาทรัพยากรบุคคล Human Resource Development*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- David A. Kolb. *Experiential Learning*. Englewood Cliffs (NJ: Prentice-Hall, 1984). อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- Garry Dessler and Tan Chwee Huat. *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management: An Asian Perspective*, บรรณาธิการโดย พิสมัย แสงมหาชัยและสายชล อารังโชติ, แปลโดย จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ และ สุวรรณ เทพจิต. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2550.
- Gary N. Mclean. "Handonts Emerging Horizons in HRD Research to Practice." *Lecture at NIDA. Bangkok Thailand given on May 16 (2006): 2*, อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- Leonard Nadler. *Development Human Resources*. Houston: Gulf Publishing Company, 2006. อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.

Molcolm Knowles. “How Do you Get People to be self-Directed Learning. Training and Development.” *Journal* (1980). อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.

Richard Boyazis and Spencer. *Iceberg Model of Competency*, 1993. อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่1*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

วิทยานิพนธ์

ชัยวิชญ์ ภูงามทอง. “การติดตามผลบัณฑิตสาขาวิชาพลศึกษาโครงการฝึกอบรมบุคลากรทางการศึกษาประจำการของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, ภาควิชาพลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.

ทิพาภรณ์ นิปการ. “การพัฒนานักบริหารเพื่อการพัฒนาองค์การของรัฐ ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด.” สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537.

สุดาร์ตน์ สุนะกุล. “การติดตามผลผู้ผ่านการอบรมโครงการฝึกอบรมยุทธศาสตร์การพัฒนาตนเองเพื่อเป็นข้าราชการที่มีประสิทธิภาพ ของสำนักเสริมศึกษาและบริการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, ภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.

สนธิ สมัครการและเพ็ญศรี วายวานนท์. “การประเมินผลการฝึกอบรมข้าราชการของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์: ศึกษาเฉพาะกรณีการสัมมนานักบริหาร.” การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ม.ม.ป.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. “โครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร.” กรุงเทพมหานคร. สืบค้นเมื่อ 16 มิถุนายน 2561, <http://www.bangkok.go.th/training>.

McClelland. “ทฤษฎีแรงจูงใจไฟสันฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์.” Motivation. สืบค้นเมื่อ 4 มีนาคม 2561,
<http://motivation-srisupan.blogspot.com/2012/07/theories-of-motivation.html>.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

ผู้ผ่านการฝึกอบรม ใช้ประเด็นคำถาม ดังต่อไปนี้

ข้อมูลนำเข้า

1. ท่านทราบถึงกระบวนการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่ และท่านมีความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ อย่างไร
2. ท่านมีแรงจูงใจอะไรในการสมัครเข้ารับการฝึกอบรม และเมื่อเข้ารับการฝึกอบรมแล้ว อะไรช่วยผลักดันให้ท่านประสบผลสำเร็จในการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกอบรม

3. เนื้อหาวิชาของหลักสูตรมีความเหมาะสมหรือไม่ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ อย่างไร
4. วิทยากรมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร
5. ท่านได้ทราบผลของการฝึกปฏิบัติของท่าน และได้ปรับปรุงในทันที หรือทราบแนวทางในการพัฒนาในรายวิชาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการฝึกปฏิบัติ หรือไม่ อย่างไร
6. สื่อการเรียนการสอนชนิดใดที่ท่านเห็นว่าช่วยสร้างเสริมการเรียนรู้มากที่สุด (เช่น เอกสาร หนังสือ สื่อมัลติมีเดีย เป็นต้น)
7. เทคนิค วิธีการ มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร
8. ระยะเวลาในแต่ละรายวิชา รวมถึงระยะเวลาตลอดหลักสูตรมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร
9. สถานที่ในการฝึกอบรมมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร
10. มีการทดสอบวัดระดับความรู้ของท่าน หรือไม่ อย่างไร

ผลลัพธ์

11. มีการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพให้เหมาะสมกับสถานะผู้นำหรือไม่ อย่างไร
12. มีการนำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานของกรุงเทพมหานครหรือไม่ อย่างไร
13. ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ผ่านการฝึกอบรม ใช้ประเด็นคำถาม ดังต่อไปนี้

1. มีการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพให้เหมาะสมกับสภาวะผู้นำหรือไม่ อย่างไร
2. มีการนำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานของกรุงเทพมหานครหรือไม่ อย่างไร
3. ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ใช้ประเด็นคำถาม ดังต่อไปนี้

1. กระบวนการออกแบบหลักสูตร มีวิธีการอย่างไร
2. กระบวนการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม และ การกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก มีวิธีการอย่างไร
3. กระบวนการดำเนินการฝึกอบรม มีวิธีการอย่างไร
4. ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ภาคผนวก ข

หมวดวิชา

หมวดวิชาการของหลักสูตร (Modules) รวมทั้งสิ้น 330 ชั่วโมง

หมวดวิชาที่ 1 การพัฒนาภาวะผู้นำ 47 ชั่วโมง

กลุ่มวิชาที่ 1 การปรับกระบวนการทัศน์และพัฒนากระบวนการทางความคิด

กลุ่มวิชาที่ 2 การสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร

หมวดวิชาที่ 2 การบริหารมหานคร 69 ชั่วโมง

กลุ่มวิชาที่ 3 สถานการณ์ปัจจุบัน

กลุ่มวิชาที่ 4 การบริหารเชิงกลยุทธ์

กลุ่มวิชาที่ 5 การบริหารจัดการมหานคร

กลุ่มวิชาที่ 6 การบริหารภาพลักษณ์องค์กร

หมวดวิชาที่ 3 การบริหารทรัพยากร 36 ชั่วโมง

กลุ่มวิชาที่ 7 การพัฒนาคุณภาพด้วยการบริหารจัดการ

กลุ่มวิชาที่ 8 การบริหารทรัพยากรบุคคล

กลุ่มวิชาที่ 9 การใช้อำนาจหน้าที่และการบริหารการคลังการพัสดุ และงบประมาณ

หมวดวิชาที่ 4 คุณธรรมจริยธรรมและคุณภาพชีวิต 27 ชั่วโมง

กลุ่มวิชาที่ 10 คุณธรรมจริยธรรมและคุณภาพชีวิตสำหรับนักบริหาร

หมวดวิชาที่ 5 การเสริมสร้างประสบการณ์และบูรณาการความรู้ 132 ชั่วโมง

กลุ่มวิชาที่ 11 กิจกรรมพัฒนาประสบการณ์ทางการบริหาร

กลุ่มวิชาที่ 12 กิจกรรมบูรณาการความรู้

หมวดวิชาที่ 6 หมวดเบ็ดเตล็ด 9 ชั่วโมง

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวเพลินพิศ วิบูลย์กุล
วันเดือนปีเกิด	2 เมษายน 2518
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2544: ศิลปศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) สถาบันราชภัฏจันทรเกษม
ตำแหน่ง	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สถาบันพัฒนาข้าราชการ- กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร
ประสบการณ์ทำงาน	2557 – ปัจจุบัน นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร 2552 – 2557 เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม3 สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร