

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร
มีนาคม 2559

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร

มีนาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร
มีนาคม 2559

ธนศักดิ์ ศุภศิริพงษ์ชัย. (2559). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง*. ปริญญาโท กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดนุตา จามจุรี รองศาสตราจารย์ ดร.อัฉรภา วัฒนาณรงค์ อาจารย์ ดร. จิตรา ดุษฎีเมธา

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง และประเมินประสิทธิผลหลักสูตรฝึกอบรม ดำเนินการใน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน ด้วยการศึกษาดูงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ และขั้นตอนที่ 3 การประเมินประสิทธิผลหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ

ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร สมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก กำหนดเป็นมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน 5 ระดับ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับทรงคุณวุฒิ

หลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาขึ้นสำหรับนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ โดยใช้แนวคิดการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะและทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ หาความจำเป็นในการฝึกอบรม ด้วยการวิเคราะห์หาส่วนต่าง (Competency gap) ระหว่างมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานกับสมรรถนะที่มีอยู่ของนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ โครงสร้างของหลักสูตรประกอบด้วย 4 หน่วยการเรียนรู้ หน่วยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน หน่วยที่ 3 การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 4 การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน ใช้เวลาในการฝึกอบรมทั้งสิ้น 27 ชั่วโมง รูปแบบการเรียนรู้ใช้การบรรยาย การศึกษาคูณ การกรณีศึกษา และการอภิปรายกลุ่ม

การประเมินประสิทธิผลหลักสูตร ใช้แบบแผนการทดลองแบบกลุ่มเดียววัดก่อนหลัง โดยใช้การประเมินแบบการประเมินผลย่อย (Formative assessment) และการประเมินผลรวม (Summative assessment) กับกลุ่มตัวอย่างคือนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ วิทยาลัยการปกครอง 30 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยคะแนนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ ที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะ มากกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร มีความพึงพอใจหลักสูตรโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

DEVELOPING A COMPETENCY-BASED TRAINING CURRICULUM FOR
HUMAN RESOURCE OFFICERS AT THE INSTITUTE OF ADMINISTRATION
DEVELOPMENT



Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Doctor of Education degree in Curriculum Research and Development
at Srinakharinwirot University

March 2016

Tanasak Supsiripongchai. (2016). *Developing a Competency-Based Training Curriculum for Human Resource Officers at the Institute of Administration Development*. Dissertation, Ed.D. (Curriculum Research and Development). Bangkok. Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisors Committee: Asst. Prof. Dr. Danulada Jamjuree, Assoc. Prof. Dr. Achara Wattananarong, Dr. Jitra Dudsdeemaytha.

This research aimed to study a job competency standard for Human Resource Officers at the Institute of Administration Development, develop a competency-based training curriculum and assess the effectiveness of that curriculum. The research procedure consisted of 3 steps, studying job competency standards by literature review and behavioral event interview, developing a competency-based training curriculum and assessing the effectiveness of that curriculum.

The job competencies defined in this research comprised Change agent, Communication and Global awareness. The job competency standard consisted of 5 levels of competency, for Practitioner, Professional, Senior Professional, Expert and Advisory.

The curriculum was developed for professional level human resource officers, based on a competency-based training model and adult learning theory, identified the training needs by analyzing the competency-gap between job competency standard and individual job competencies of 30 professional level human resource officers. The curriculum was divided into 4 units: Changes affecting organizational and human resource development, Working performance effects of a multicultural society, Communication for change, and Organization development for performance optimization, which consumed 27 hours. Main activities were lectures, field trips, case studies and group discussions.

The one-group pretest-posttest design, with formative and summative assessment, were adopted as the assessment device for the curriculum. The 30 trainees were selected by purposive sampling. The mean scores of the pretest-posttest revealed that the posttest score was higher than the pretest, statistically significant at 0.05 ($P < 0.00$). In all, the trainees and the trainers have satisfied the competency-based training curriculum at the highest level.

ปริญญาานิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

ของ

ธนศักดิ์ ศุภศิริพงษ์ชัย

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุขฎฐิ โยเหลา)

วันที่.....เดือน มีนาคม พ.ศ.2559

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ที่ปรึกษาหลัก

.....ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดนุสดา จามจรี)

(อาจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.มนัส บุญประกอบ)

.....ที่ปรึกษาร่วม

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อัฉรา วัฒนางรงค์)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดนุสดา จามจรี)

.....ที่ปรึกษาร่วม

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.จิตรา ดุขฎฐิเมธา)

(รองศาสตราจารย์ ดร.อัฉรา วัฒนางรงค์)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.จิตรา ดุขฎฐิเมธา)

.....กรรมการ

อาจารย์ ดร.สมชาย ปัญญาเจริญ

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากคณาจารย์หลายท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดนุชดา จามจรี ประธานกรรมการควบคุม ปริญญานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา วัฒนาณรงค์ และ อาจารย์ ดร.จิตรา ดุษฎีเมธา กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่ได้สละเวลาอันมีค่า ให้คำปรึกษาแนะนำในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ทุก ขั้นตอน ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.มนัส บุญประกอบ และ อาจารย์ ดร.สมชาย ปัญญาเจริญ ที่ได้กรุณาเป็นกรรมการสอบปริญญานิพนธ์

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ทั้งในส่วนของการประเมินมาตรฐาน สมรรถนะ การประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตร รวมทั้งคุณภาพของ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์กับงานวิจัย ซึ่งประกอบด้วย อาจารย์นันทจิรา อู่ยวิรัช อาจารย์ ดร. พรพรรณนิภา ภูรุ่งเรือง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี อาจารย์ภาณุ สังข์ขะวร และอาจารย์สมคิด จันทมฤก ขอขอบพระคุณวิทยากรทุกท่านที่ได้สละเวลาให้ความรู้ในการฝึกอบรมครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี อาจารย์อโณทัย อุดมศิลป์ และอาจารย์สืบศักดิ์ เอี่ยมวิจารณ์ และขอขอบคุณนัก ทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ วิทยาลัยการปกครองทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการเป็นผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมในครั้งนี้อย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณอธิการวิทยาลัยการปกครอง และข้าราชการวิทยาลัยการปกครองทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือ สนับสนุน และอำนวยความสะดวกในทุกๆ ด้าน ตลอดจนการดำเนินการวิจัย ขอขอบคุณญาติมิตรและบุคคลในครอบครัว รวมทั้งบุคคลอีกหลายท่านที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจมาโดยตลอด

คุณค่าและประโยชน์ใดๆ ที่เกิดจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาแต่ คณาจารย์ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้วิจัย จนทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ธนศักดิ์ ศุภศิริพงษ์ชัย

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	6
ความสำคัญของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
สมมติฐานการวิจัย.....	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน.....	11
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ.....	35
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ.....	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ.....	57
สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคลวิทยาลัยการปกครอง.....	62
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	65
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง.....	65
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง.....	68
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินประสิทธิผลหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนัก ทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง.....	74

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	84
ผลการศึกษามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัย การปกครอง.....	84
ผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัย การปกครอง.....	97
ผลการประเมินประสิทธิผลหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากร บุคคล วิทยาลัยการปกครอง.....	118
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	135
สรุปผลการวิจัย.....	137
อภิปรายผล.....	138
ถอดบทเรียนการวิจัย.....	145
ข้อเสนอแนะ.....	148
บรรณานุกรม	150
ภาคผนวก	159
ประวัติย่อผู้วิจัย	263

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 สมรรถนะเฉพาะงานที่จำเป็น สำหรับนักทรัพยากรบุคคลวิทยาลัยการปกครอง.....	28
2 องค์ประกอบของมาตรฐานสมรรถนะ.....	30
3 การสังเคราะห์กิจกรรมการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ.....	42
4 สรุปขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ.....	76
5 ผลการศึกษาสมรรถนะเฉพาะงานที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน.....	85
6 มาตรฐานสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	88
7 มาตรฐานสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร.....	89
8 มาตรฐานสมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก.....	90
9 ผลการตรวจสอบยืนยันมาตรฐานสมรรถนะ.....	91
10 ผลการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม.....	98
11 ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่สนับสนุนการมีพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ของสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	99
12 ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่สนับสนุนการมีพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ของสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร.....	101
13 ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่สนับสนุนการมีพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ของสมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก.....	102
14 การกำหนดเนื้อหาและกิจกรรมการฝึกอบรม.....	103
15 ผลการประเมินความเหมาะสมและประเด็นการปรับปรุงโครงร่างหลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญ.....	111
16 ผลการประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบในโครงร่างหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญ...	117
17 ผลการประเมินความรู้ความเข้าใจรายบุคคลเกี่ยวกับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล.....	119
18 ผลการประเมินความรู้ความเข้าใจจากการจัดกิจกรรมกลุ่ม.....	120
19 ผลการสังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่ม.....	121
20 ผลการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยการประเมินตนเอง.....	124
21 ผลการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา.....	126

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
22 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่มีต่อหลักสูตร ฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง.....	129
23 ผลการประเมินความพึงพอใจของวิทยากร ที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรม เน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง.....	130
24 การปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง.....	134



บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2 การวิเคราะห์งานเพื่อจัดทำต้นแบบสมรรถนะ.....	25
3 การวิเคราะห์งานเพื่อหาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้นของนัก ทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง.....	27
4 สรุปแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง.....	48
5 แนวคิดในการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง.....	57
6 แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง.....	64

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

เศรษฐกิจโลกภายใต้สภาวะแวดล้อมซึ่งองค์กรต่างๆ ต้องสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและประสบความสำเร็จ ด้วยการมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization) กล่าวคือสามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความสามารถสูง แต่การที่องค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความสามารถสูงได้นั้น ต้องอาศัยกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human resources management) ที่ดีด้วยเช่นกัน และผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กร ก็คือบุคลากรในองค์กรที่รู้จักกันดีในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในสายงานนี้ครอบคลุมถึงตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ด้วยเหตุนี้ นักทรัพยากรบุคคลจึงมีหน้าที่ช่วยสนับสนุนองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีคุณภาพและมีความสามารถสูง ดังนั้น นักทรัพยากรบุคคลจึงต้องเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับยุทธศาสตร์ขององค์กร ต้องเรียนรู้ถึงสมรรถนะที่จำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์ความรู้ดังกล่าว ได้มาจากความสามารถในการประยุกต์ความรู้ด้านทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่กับการทำงานภายในองค์กรนั้นๆ (Brockbank, Ulrich; & Beatty. 1999: 111-117; Ulrich et al. 2008: 111-112; ชูชัย สมิทธิไกร. 2550: 5-8)

สมรรถนะของแต่ละคนจะเกี่ยวข้องกับ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในกระบวนการปฏิบัติงาน ในแต่ละอาชีพสมรรถนะจะถูกกำหนดโดยลักษณะของความรู้และความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของสายอาชีพนั้น เช่น นักกฎหมายทำงานเพื่อเรียนรู้ความรู้เกี่ยวกับข้อกฎหมาย และแสดงออกให้เห็นโดยการให้คำปรึกษาด้านกฎหมายหรือการว่าความ แพทย์เรียนรู้ด้วยการสั่งสมความชำนาญและประยุกต์ความรู้ที่มีเพื่อรักษาผู้ป่วยแต่ละคนตามอาการ นักทรัพยากรบุคคลก็เช่นเดียวกัน การทำงานในสายงานนี้ให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพอย่างมืออาชีพ ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคล โดยองค์ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคล มาจากความรู้ความเข้าใจในด้านแนวคิด (Concept) ภาษา (Language) การใช้เหตุผล (Logic) การวิจัย (Research) และการฝึกฝน (Practice) ซึ่งความรู้เหล่านี้มาจากความสามารถในการประยุกต์องค์ความรู้ด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในการจัดการภายในองค์กร (Specific business setting) สมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคล คือกลุ่มของคุณลักษณะที่สนับสนุนให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ โดยนำไปใช้ในหลาย

มิติของการบริหารทรัพยากรบุคคล และแปรผันไปตามการทำงานของแต่ละคนซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกลยุทธ์ในการแข่งขัน การลงทุนเพื่อพัฒนานักทรัพยากรบุคคล เช่น การฝึกอบรม (Training) การออกแบบองค์กร (Organization design) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Culture change) จะช่วยให้องค์กรไปถึงเป้าหมายทั้งทางยุทธศาสตร์และทางการเงิน นักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพจะต้องมีความรู้ความสามารถที่จะกระตุ้นให้มีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดขึ้น ความน่าเชื่อถือต่อส่วนบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้น นักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ จะต้องมีความน่าเชื่อถือต่อส่วนบุคคลควบคู่ไปกับความรู้และพฤติกรรมที่ทำให้มั่นใจว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกับการบรรลุผลขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่ การระบุมรรณนะที่จำเป็นของนักทรัพยากรบุคคลมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรหรือในกลุ่มเครือข่ายขององค์กร (Brockbank, Ulrich; & Beatty. 1999: 111-118; Ulrich et al.2008: 111-112)

นักวิจัยในสาขายุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นว่าการฝึกฝนด้านทรัพยากรบุคคล (Human resource practices) จะทำให้เกิดนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ ซึ่งเห็นโอกาสในการปรับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและเป็นแหล่งสนับสนุนความได้เปรียบในการแข่งขัน การแข่งขันของเศรษฐกิจโลกที่ซับซ้อนวุ่นวายในทุกวันนี้ ได้เพิ่มความท้าทายให้แก่งานด้านทรัพยากรบุคคลในการสร้างคุณค่าที่คาดหวัง เพื่อเสริมสร้างและสนับสนุนความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรต่างๆ ในปัจจุบันต่างก็มองหาผู้มีความสามารถด้านกลยุทธ์ในการสร้างสรรค์ และสร้างผลผลิตให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้น การมีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการก่อให้เกิดผลลัพธ์เหล่านี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง (Yeung, Woolcock; & Sullivan.1996: 48 -58; Brockbank, Ulrich & Beatty. 1999: 118; Losey.1999: 99-103; Wright, Dunford; & Snell.2001: 701-721)

วิทยาลัยการปกครอง เป็นหน่วยงานสังกัดกรมการปกครอง (Department Of Provincial Administration: DOPA) กระทรวงมหาดไทย มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการและลูกจ้างของกรมการปกครอง รวมทั้งพนักงานฝ่ายปกครองและปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย (กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย พ.ศ.2545: 183 – 186) ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ในวิทยาลัยการปกครองเป็นข้าราชการตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ประเภทวิชาการ สายงานทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วย นักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ จำนวน 2 คน นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ จำนวน 30 คน และนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษจำนวน 12 คน นักทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ที่วิทยาลัย

การปกครอง มีภารกิจหลักในด้านการบริหารการฝึกอบรมแก่บุคลากรของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย อันได้แก่ ปลัดจังหวัด นายอำเภอ ปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่ปกครอง กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน โดยมีเป้าหมายให้บุคลากรเหล่านี้ มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพสูงในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งการที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวนี้ จะต้องอาศัยรูปแบบหรือวิธีการบริหารจัดการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ จากภารกิจหลักของวิทยาลัยการปกครองดังกล่าว บุคลากรของวิทยาลัยการปกครองที่ทำหน้าที่บริหารจัดการฝึกอบรม ที่เรียกว่านักทรัพยากรบุคคล จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ภารกิจขององค์กรบรรลุความสำเร็จ แม้จะมีการส่งเสริมประสบการณ์ความรู้ และเทคนิควิธีการที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการฝึกอบรมให้บรรลุผล ซึ่งเป็นความสามารถหรือเทคนิคพิเศษของแต่ละบุคคลแล้วแต่ยังมีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้น เพราะการเป็นนักทรัพยากรบุคคลนั้น ภารกิจหลักก็คือ การให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งอาจจะเรียกได้ว่าเป็นวิทยากรฝึกอบรมนั่นเอง ประกอบกับ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่วิทยาลัยการปกครอง เป็นกลุ่มบุคคลที่เป็นระดับผู้นำในท้องถิ่นและท้องถิ่นต่างๆ ดังนั้น นักทรัพยากรบุคคลของวิทยาลัยการปกครอง ซึ่งมีหน้าที่ในการเป็นผู้ให้การอบรม จึงต้องมีความรู้ความสามารถทั้งในด้านวิชาการ การจัดทำหลักสูตร การเป็นวิทยากร และการบริหารการฝึกอบรม ควรจะต้องได้รับการเพิ่มเติมความรู้และทักษะให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

เนื่องจากในปี 2558 ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และจากรายงานการศึกษาผลกระทบของประชาคมอาเซียนต่อกระทรวงมหาดไทย ของสำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย พบว่า มีผลกระทบต่อกระทรวงมหาดไทยภายใต้อำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องหลายประการ ได้แก่ ปัญหาด้านความมั่นคงรูปแบบใหม่ (Non-traditional security issue) การบริหารงานทะเบียน การค้าชายแดน การจัดการความขัดแย้ง การประกอบอาชีพของประชาชน การพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ความเหลื่อมล้ำทางสังคม การพัฒนาภาษาต่างประเทศ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและการส่งเสริมประชาธิปไตยและสิทธิมนุษยชน ซึ่งผลกระทบดังกล่าวย่อมเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับของกระทรวงในฐานะที่เป็นบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจสำคัญในการบริหารราชการส่วนภูมิภาคและเป็นผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับผลกระทบดังกล่าวที่จะเกิดขึ้น กรมการปกครอง ในฐานะส่วนราชการซึ่งมีภารกิจสำคัญเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายในประเทศ จึงได้มีการจัดทำแผนแม่บทกรมการปกครองต่อประชาคมอาเซียน (DOPA's Master Plan on ASEAN Community) ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ประเด็น คือ **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** การวางระบบและเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** การพัฒนาระบบความเชื่อมโยงด้านฐานข้อมูลต่อประชาคมอาเซียน **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการพื้นที่ชายแดน **ประเด็น**

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การรักษาความมั่นคงและความสงบเรียบร้อย **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5** การสร้างความตระหนักรู้ ซึ่งจากประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยการปกครองซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการของกรมการปกครอง มีภารกิจโดยตรงในการขับเคลื่อนการสร้างความรู้ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างองค์ความรู้และการตระหนักรู้ประชาคมอาเซียนแก่ผู้บริหารและบุคลากรของกรมการปกครองได้แก่ ปลัดจังหวัด นายอำเภอ ปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่ปกครอง กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน สมาชิกอาสาสมัครดินแดน และบุคลากรฝ่ายปกครองอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและภาษาประเทศสมาชิกอาเซียน รวมทั้งการสร้างความรู้ภาคประชาชน การจัดทำหลักสูตรนานาชาติแก่ผู้บริหารระดับกลางสำหรับข้าราชการของประเทศสมาชิกอาเซียน การจัดตั้งศูนย์พัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้อาเซียนของข้าราชการฝ่ายปกครอง การพัฒนาสื่อประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาเอกสาร คู่มือ หนังสือต่างๆ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทั้งนี้ การที่จะทำงานเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ดังกล่าว ได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิทยาลัยการปกครองจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพด้วย

ในปัจจุบัน การวางแผนพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล ของวิทยาลัยการปกครอง อยู่บนฐานคิดสมรรถนะตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนด กล่าวคือ ให้ข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งมีสมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core competency) ตามที่สำนักงาน ก.พ.กำหนด และมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) อย่างน้อย 3 ด้าน โดยให้แต่ละหน่วยงานเลือกจากกรอบที่สำนักงาน ก.พ.กำหนดไว้ หรือเสนอให้คณะกรรมการสามัญประจำกรม (อ.ก.พ.กรม) พิจารณากำหนดก็ได้ (สำนักงาน ก.พ.2552ก: 1-4; สำนักงาน ก.พ.2552ข: 29-62) ทั้งนี้ กรมการปกครองได้กำหนดสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองโดยอิงจากกรอบมาตรฐานสมรรถนะที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดไว้กว้างๆ สำหรับตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลโดยทั่วไป โดยให้มีสมรรถนะหลัก (Core competency) เช่นเดียวกับข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) กรมการปกครองได้เลือก 3 ด้าน จากกรอบที่สำนักงาน ก.พ.กำหนดไว้ ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (กองการเจ้าหน้าที่ กรมการปกครอง. 2552: 1) สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ขาดการมองไปที่การพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงาน ในส่วนที่จะช่วยให้นักทรัพยากรบุคคลสามารถสนับสนุนงานในภารกิจที่เพิ่มขึ้นดังกล่าวแล้วข้างต้นของวิทยาลัยการปกครองได้ โดยเฉพาะเมื่อภารกิจของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองเปลี่ยนแปลงไป จึงมี

ความจำเป็นที่จะต้องค้นหาสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency standard) สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ให้สามารถทำงานตอบสนองภารกิจตามยุทธศาสตร์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากประเด็นปัญหาและความจำเป็นดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง โดยวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสม คือวิธีการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้แก่บุคลากรที่จัดขึ้นอย่างมีระบบ (Goldstein. 1993: 3) โดยใช้รูปแบบการฝึกอบรมที่เน้นสมรรถนะเป็นฐาน (Competency-Based Training - CBT) ในการพัฒนานักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ให้ได้ตามมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency standard) ที่ถูกกำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะส่งผลให้วิทยาลัยการปกครองเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงซึ่งสามารถขับเคลื่อนภารกิจตามประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป โดยแนวคิดในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองในครั้งนี้ ใช้การผสมผสานวิธีการที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ด้วยการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น (Short course training) ผสานวิธีการที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายการเรียนรู้ มาออกแบบเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง บนฐานคิดปรัชญาการศึกษาก้าวหน้านิยม (Progressivism) ซึ่งเป็นปรัชญาที่ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้จากการกระทำหรือจากประสบการณ์ มีการใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult learning) เป็นตัวกำหนดแนวทางในการเรียนรู้ กล่าวคือ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ควรจะถูกสร้างขึ้นมาจากความจำเป็นและความสนใจของผู้เรียน โดยผู้เรียนแต่ละคนจะเรียนรู้ได้ด้วยตัวเองจากสถานการณ์เฉพาะซึ่งเกี่ยวข้องกับหน้าที่การงาน สิ่งที่สำคัญของการศึกษาผู้ใหญ่ คือ ต้องมุ่งเน้นที่ตัวผู้เรียนและความพึงพอใจในการเรียน ร่วมกับแนวคิดการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training - CBT) ซึ่งเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Client outcomes) เน้นการเรียนรู้แบบผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง (Client-centered learning) มีเวลาที่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้ และต้องมีการสะท้อนกลับ (Feedback) เป็นระยะๆ ตลอดกระบวนการเรียนรู้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะได้รับการประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติตามภาระงาน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency standard) ที่กำหนดไว้ มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะ (Attributes) เพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานที่คาดหวัง ซึ่งขึ้นกับยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และแผนขององค์กร

อันจะส่งผลให้วิทยาลัยการปกครองเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) และนักทรัพยากรบุคคล ที่ปฏิบัติงานที่วิทยาลัยการปกครอง มีความสามารถในระดับที่องค์กรคาดหวัง

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้

1. เพื่อศึกษามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency standard) สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง
2. เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training - CBT) สำหรับ นักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ตามมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency standard) ที่กำหนดขึ้น
3. เพื่อประเมินประสิทธิผลหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training - CBT) สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ที่ได้พัฒนาขึ้น

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ จะทำให้ได้มาตรฐานสมรรถนะ (Competency standard) และหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training - CBT) สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ซึ่งมีประโยชน์ต่อการนำไปใช้ ดังนี้

1. มาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency standard) สำหรับการประเมินและพัฒนานักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตอบสนององพันธกิจและวิสัยทัศน์ของวิทยาลัยการปกครองได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. หลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training - CBT) ที่มีประโยชน์ต่อการนำไปใช้พัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. แนวทางการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency standard) และหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training - CBT) ที่สามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรตำแหน่งอื่นๆ ได้

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development - R&D) โดยหลักสูตรที่พัฒนาขึ้น ใช้ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training - CBT)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการวิทยาลัยการปกครองตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล จำนวน 44 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการวิทยาลัยการปกครองตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ จำนวน 30 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ คือ การจัดกิจกรรมตามหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

3.2 ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคลวิทยาลัยการปกครอง ประกอบด้วย

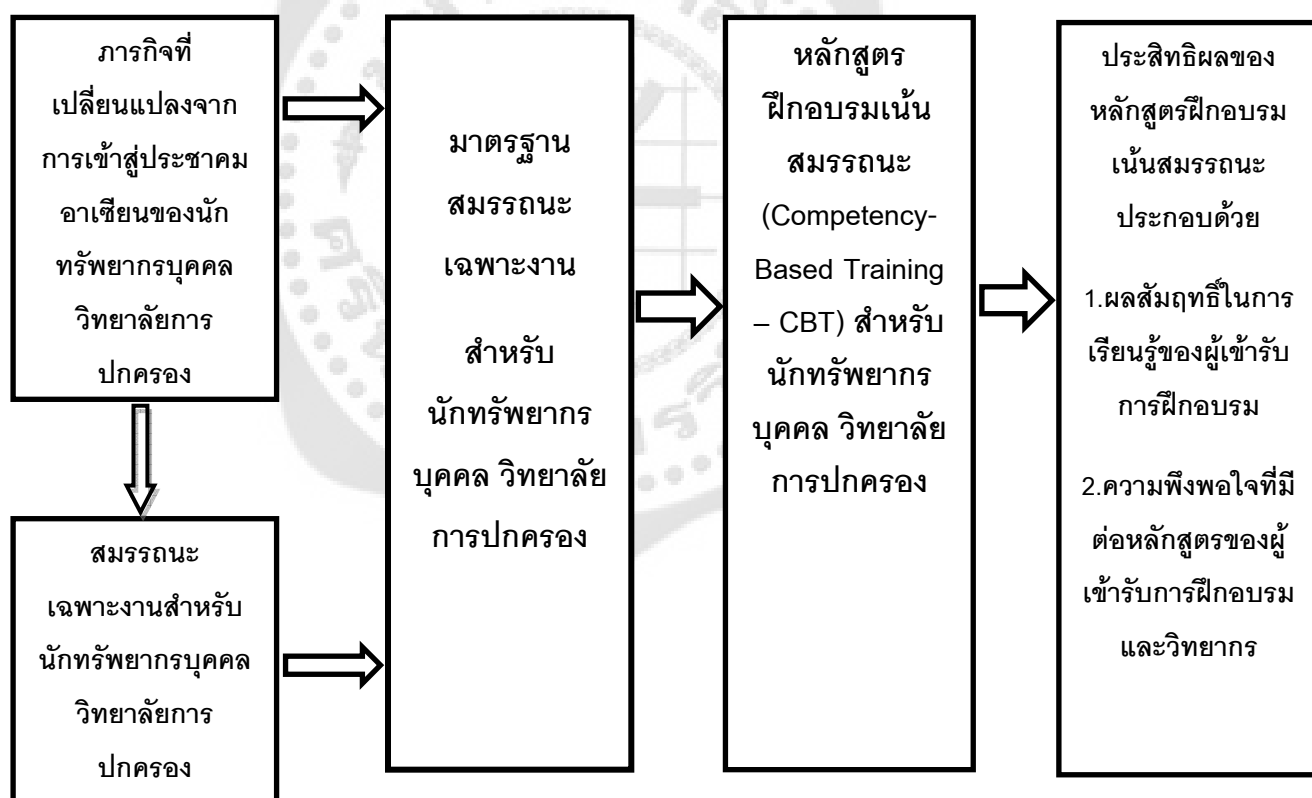
3.2.1 ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตร แบ่งเป็นการประเมินผลย่อย (Formative assessment) ระหว่างการฝึกอบรมด้วยการประเมินตามสภาพจริง (Authentic assessment) และการประเมินผลรวม (Summative assessment) เป็นการประเมินการเรียนรู้เพื่อเปรียบเทียบก่อนและหลังการฝึกอบรม ประกอบด้วย การประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยทำการประเมินเมื่อเริ่มการฝึกอบรมและเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม และการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยทำการประเมินเมื่อเริ่มการฝึกอบรมและหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมไปแล้ว 1 เดือน

3.2.2 ความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตรของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร โดยทำการประเมินเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม มีเกณฑ์ในการประเมิน คือ ผลการประเมินต้องมีความพึงพอใจไม่ต่ำกว่าระดับมาก จากมาตรฐานประเมิน 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training: CBT) สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองในครั้งนี้ มีแนวคิดมาจากปรัชญาการศึกษาก้าวหน้า

นิยม (Progressivism) ใช้แนวคิดในการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-based training) และทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult learning) เป็นตัวกำหนดแนวทางในการเรียนรู้สำหรับการประเมินผลใช้รูปแบบการประเมินผลย่อย (Formative assessment) ระหว่างการฝึกอบรม ด้วยการประเมินตามสภาพจริง (Authentic assessment) และการประเมินผลรวม (Summative assessment) ก่อนและหลังการฝึกอบรม ซึ่งเป็นวิธีการประเมินที่สอดคล้องกับกระบวนการฝึกอบรม เน้นสมรรถนะและกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ด้วยการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเอง (Self-check) และมีการประเมินจากวิทยากรร่วมด้วย ซึ่งเหมาะสมที่จะใช้เป็นวิธีการประเมิน การเรียนรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง (Dewey. 1966: 76; Blank. 1982: 4-16; Dubois and Rothwell. 2004: 46-55; Wu.2013: 262-263; สุภัทฏญา รัศมีธรรมโชติ.2550: 110; Knowles, Holton III and Swanson, 2005: 64-68; สุวัฒน์วัฒน์วงศ์.2555: 7-8) โดยแสดงให้เห็นในภาพประกอบ 1 ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competency) สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ เฉพาะงานที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

2. มาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency standard) สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง หมายถึง กรอบกำหนด ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติเฉพาะงานในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร และสมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก โดยแต่ละสมรรถนะแบ่งระดับความสามารถ (Proficiency level) ออกเป็น 5 ระดับ ตามกลุ่มพฤติกรรมที่แสดงจากง่ายที่สุดและยากขึ้นไปตามระดับสมรรถนะที่สูงขึ้น กล่าวคือ ระดับ 1 มีพฤติกรรมในกลุ่มที่แสดงได้ง่ายที่สุด ระดับ 2 มีพฤติกรรมในกลุ่มที่แสดงได้ง่าย ระดับ 3 มีพฤติกรรมในกลุ่มที่แสดงได้ปานกลาง ระดับ 4 มีพฤติกรรมในกลุ่มที่แสดงได้ยาก ระดับ 5 มีพฤติกรรมในกลุ่มที่แสดงได้ยากที่สุด และหากไม่มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นสมรรถนะในด้านนั้น จะถือว่าอยู่ในระดับ 0

3. วิทยาลัยการปกครอง หมายถึง วิทยาลัยการปกครอง สังกัดกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

4. นักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง หมายถึง ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ที่วิทยาลัยการปกครอง ประกอบด้วย นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการ และระดับปฏิบัติการ มีภารกิจในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการและบุคลากรอื่นๆ ของกรมการปกครอง

5. หลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบที่จัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นต้องมีตามมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง โดยใช้แนวคิดการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training - CBT)

6. ประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรบุคคลวิทยาลัยการปกครอง หมายถึง ความสำเร็จโดยบรรลุเป้าหมายของการฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง โดยตัวบ่งชี้ประสิทธิผล ประกอบด้วย

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตร หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ที่วัดหรือเทียบจากเกณฑ์ที่กำหนด ด้วยการประเมินความรู้ ความเข้าใจ และพฤติกรรมของ

นักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ที่เข้ารับการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ประกอบด้วย

1. การประเมินผลย่อย (Formative assessment) เป็นการประเมินระหว่างการฝึกอบรม ด้วยการประเมินตามสภาพจริง (Authentic assessment) ด้วยแบบประเมินผลการเรียนรู้ แบบประเมินผลการจัดกิจกรรมกลุ่ม และแบบสังเกตพฤติกรรม

2. การประเมินผลรวม (Summative assessment) ประกอบด้วย

2.1 การประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นการประเมินการเรียนรู้เพื่อเปรียบเทียบก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยทำการประเมินเมื่อเริ่มการฝึกอบรมและเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ด้วยแบบประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2.2 การประเมินโดยผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นการประเมินการเรียนรู้เพื่อเปรียบเทียบก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยทำการประเมินเมื่อเริ่มการฝึกอบรมและหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมไปแล้ว 1 เดือน ด้วยแบบประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตรของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร หมายถึงระดับความรู้สึกที่สะท้อนถึงการยอมรับในประโยชน์และคุณค่าของหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ประเมินด้วยแบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและแบบประเมินความพึงพอใจของวิทยากร โดยทำการประเมินเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม

สมมติฐานของการวิจัย

1. นักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ที่ผ่านการฝึกอบรม ตามหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง มีสมรรถนะตามมาตรฐานที่กำหนดและสูงกว่าก่อนเข้ารับการฝึกอบรม

2. นักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ที่ผ่านการฝึกอบรม ตามหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง และวิทยากร มีความพึงพอใจหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ
5. สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากร

บุคคล วิทยาลัยการปกครอง

โดยมีรายละเอียดในแต่ละหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน

1.1 ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะ

ก่อนที่คำว่าสมรรถนะ (Competency) จะเป็นที่เป็นที่รู้จักและถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ในทางการศึกษาและการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน หากมองย้อนกลับไปในอดีตจะเห็นว่าได้มีการให้ความสำคัญกับแนวคิดเรื่องความสามารถของบุคคลมานานแล้วตั้งแต่ยุคก่อนคริสตกาล ดังจะเห็นได้จากงานเขียนเรื่องอูโตมรัฐ (The Republic) ของเพลโต (Plato) ที่ว่าสังคมจะเจริญเมื่อทุกคนในสังคมทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด โดยมีสมมติฐานว่าคนทุกคนมีความสามารถและความถนัดแตกต่างกัน (Jowett.n.d.: 53-94) ต่อมา ในต้นศตวรรษที่ 20 เทเลอร์ (Taylor) ได้เขียนหนังสือ หลักการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (The Principle of Scientific Management) ที่กล่าวถึงการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยให้ผลตอบแทนตามความสามารถในการทำงาน คนงานที่มีความสามารถสูงต้องได้รับผลตอบแทนมากกว่าคนงานที่มีความสามารถหรือผลผลิตต่ำ (Taylor.1910: 138) นับได้ว่าเทเลอร์ เป็นคนหนึ่งที่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องความสามารถในการทำงาน แต่คนที่เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและนำมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมคือแมคคลีแลนด์ (McClelland) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard) โดยในปี 1970 แมคคลีแลนด์ ได้พัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะเป็นพฤติกรรมของบุคคล ที่สามารถนำมาใช้ทำนายความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กรได้ดีกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการแบบเดิมที่พิจารณาความสามารถของบุคคลจากระดับการศึกษา คะแนนสอบที่ได้รับจากสถาบันการศึกษา

รวมทั้งคะแนนจากการสอบแข่งขันเข้าทำงาน โดยแมคเคลลีแลนด์ได้พัฒนาเทคนิควิธีแบบใหม่ที่เรียกว่า เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview - BEI) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการ ค้นหาสมรรถนะของพนักงานในองค์กรบริการข้อมูลต่างประเทศ (Foreign service information officers) (Spencer และ Spencer. 1993: 3-8) ต่อมาในปี 1973 แมคเคลลีแลนด์ ได้ตีพิมพ์บทความ เรื่อง Testing for competence rather than for Intelligence ลงในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกัน (American psychologist) ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นแนวคิดเรื่องสมรรถนะ

คำว่าสมรรถนะมาจากภาษาอังกฤษว่า "Competency" ซึ่งคำๆ นี้ ในบทความเรื่อง Testing for competence rather than for Intelligence แมคเคลลีแลนด์ไม่ได้ให้คำจำกัดความที่ชัดเจนไว้ แต่เป็นที่เข้าใจได้ว่าหมายถึง ความสามารถในการทำงาน (McClelland. 1973: 1-14) ต่อมาได้มีผู้ให้ความหมายของ "สมรรถนะ" ไว้ตามแนวทางของ แมคเคลลีแลนด์ อีกหลายท่าน เริ่มจากบอยาซีส (Boyatzis.1982: 21) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่าหมายถึง "สิ่งพื้นฐานที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้น ซึ่งอาจเป็น แรงจูงใจ (Motive) ลักษณะนิสัย (trait) ทักษะ (skill) จินตภาพส่วนตน (self-image) บทบาททางสังคม (social-role) หรือองค์ความรู้ (body of knowledge) ซึ่งบุคคลแสดงออกเพื่อให้บรรลุความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรและทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ" ซึ่งสอดคล้องกับ แบล็งค์ (Blank. 1982: 4-16) ที่กล่าวถึงสมรรถนะว่า คือ สิ่งที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ของงานที่พึงประสงค์ที่ทำให้บุคลากรมีคุณค่าในสายตานายจ้างและทำให้นายจ้างมีคุณค่าในสายตาลูกค้าและผู้บริโภค และต่อมาสเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer. 1993: 11) ได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่า "เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion reference) และหรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior performance) ประกอบด้วย แรงจูงใจ (Motive) ลักษณะนิสัย (trait) อัตมโนทัศน์ (self-concept) ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill)" ในขณะที่ นอร์ธอก (Nordhaug.1993: 49-52) ได้กล่าวถึงสมรรถนะของบุคคลที่เกี่ยวกับงานไว้ว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่ประกอบมาจากความรู้ ทักษะ และความสามารถของมนุษย์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ส่วน แม็คอีวอยและคนอื่นๆ (McEvoy; et al. 2005: 384) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่าหมายถึง "องค์ประกอบของลักษณะนิสัย (Traits) แรงจูงใจ (Motives) ความรู้ (Knowledge) และทักษะทางด้านพฤติกรรม (Skilled behavior)" ในขณะที่ ดูบัวส์และรอธเวลล์ (Dubois and Rothwell.2004: 48-49) กล่าวว่าสมรรถนะ คือ คุณลักษณะซึ่งผู้ปฏิบัติงานแสดงให้เห็นและถูกใช้ในทางที่เหมาะสมเพื่อขับเคลื่อนงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ประกอบด้วย ความรู้หรือองค์ความรู้ (Knowledge or body of knowledge) ทักษะ (Skills) รูปแบบการคิด

(Thought pattern) กรอบคิด (Mindsets) บทบาททางสังคม (Social roles) หรือความภูมิใจในตนเอง (Self-esteem)

ในภาษาไทย พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถานได้บัญญัติศัพท์ภาษาไทยของ Competency ไว้ว่าคือ “สมรรถนะ” ซึ่งในทางการศึกษาหมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมที่บ่งชี้ถึงความสามารถ ความชำนาญในการใช้ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่มีอยู่อย่างเชี่ยวชาญ รวมทั้งรู้วิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยนำมาใช้ในการพัฒนา วัดและประเมินผลด้วย และคำนี้มีความหมายคล้ายกับคำว่า Competence โดยได้บัญญัติศัพท์ภาษาไทยของคำว่า Competence ไว้ว่าคือ “สามัคยิยะ” ซึ่งในทางการศึกษา หมายถึง ทักษะ ความสามารถของบุคคลที่นำความรู้ ความเข้าใจ มาแสดงออก หรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งได้ถึงระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ (ราชบัณฑิตยสถาน.2555: 102) ในขณะที่พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะไว้ว่า หมายถึง ความสามารถ (ใช้แก่เครื่องยนต์) เช่น รถยนต์แบบนี้มีสมรรถนะดีเยี่ยม (ราชบัณฑิตยสถาน.2556: 1169) อย่างไรก็ตาม สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ให้นิยามของสมรรถนะไว้ว่าคือ “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร” (สำนักงาน ก.พ. 2548: 4) ในทำนองเดียวกัน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2551: 17) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristic or Attributes) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

จากแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะของแมคคิลีแลนด์ (McClelland.1973:1-14) โบยาตซิส (Boyatzis.1982: 21) สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer.1993: 11) นอร์ดฮอก (Nordhaug.1993: 49-52) แม็คอีวอยและคนอื่นๆ (McEvoy; et al. 2005: 384) ดูบัวส์และรอธเวลล์ (Dubois and Rothwell. 2004: 48-49) ราชบัณฑิตยสถาน (2555: 102) ราชบัณฑิตยสถาน (2556: 1169) สำนักงาน ก.พ. (2548: 4) และสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2551: 17) สามารถนำมาสังเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบของสมรรถนะและสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ในงานวิจัยนี้จึงใช้คำว่า “สมรรถนะ” ในความหมายว่า ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ประเภทของสมรรถนะ

มีการแบ่งประเภทของสมรรถนะอย่างหลากหลาย จากการศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งประเภทสมรรถนะ ของคาตานิ และคนอื่นๆ (Catano et.al. 2009: 151-154) ซิลทซ์ (Schiltz. 2015: 1-3)

วัลยาภรณ์ ทังสุภูติ (2558: 23) สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550: 29-30) สำนักงาน ก.พ.(2548: 10-11) บัณฑิต ธีรณัฐวิวัฒน์กุล (2550: 4) จิตติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์ (2549: 35) วีรพงษ์ ไชยหงส์ (2555: 5-6) พบว่า สมรรถนะโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 คือ สมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งหมายถึง สมรรถนะที่ใช้สำหรับสมาชิกทุกคนในองค์กร (Catano et.al. 2009: 151-154; Schieltz. 2015: 1-3; วัลยาภรณ์ ทังสุภูติ. 2558: 23; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2550: 29-30; บัณฑิต ธีรณัฐวิวัฒน์กุล. 2550: 4; จิตติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์. 2549: 35; วีรพงษ์ ไชยหงส์. 2555: 5-6) และสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้เป็นสมรรถนะสำหรับข้าราชการ พลเรือนทุกคน (สำนักงาน ก.พ. 2548: 10-11) กลุ่มที่ 2 คือ สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) ซึ่งหมายถึงสมรรถนะที่บุคลากรในแต่ละสายวิชาชีพจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ (Catano et.al. 2009: 151-154; Schieltz. 2015: 1-3; วัลยาภรณ์ ทังสุภูติ. 2558: 23; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2550: 29-30; บัณฑิต ธีรณัฐวิวัฒน์กุล. 2550: 4; จิตติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์. 2549: 35; วีรพงษ์ ไชยหงส์. 2555: 5-6) และสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้เป็นสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน โดยแตกต่างกันไปตามสายอาชีพ (สำนักงาน ก.พ. 2548: 10-11) กลุ่มที่ 3 สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial competency) ซึ่งหมายถึงสมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งด้านบริหารจำเป็นต้องมีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Schieltz. 2015: 1-3; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2550: 29-30; จิตติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์. 2549: 35; วีรพงษ์ ไชยหงส์. 2555: 5-6) และสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดเป็นสมรรถนะเฉพาะสำหรับข้าราชการพลเรือนตำแหน่งประเภทอำนวยการ (สำนักงาน ก.พ. 2552: 11-12) และกลุ่มที่ 4 คือ สมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency) ซึ่งหมายถึงสมรรถนะที่กำหนดขึ้นตามหน้าที่ งานที่ทำ หรือ ตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย เป็นกลุ่มของพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะสำหรับงานนั้นๆ (Catano et.al. 2009: 151-154; Schieltz. 2015: 1-3; บัณฑิต ธีรณัฐวิวัฒน์กุล. 2550: 4; จิตติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์. 2549: 35; วีรพงษ์ ไชยหงส์. 2555: 5-6) ซึ่งในงานวิจัยนี้ จะเป็นการศึกษา “สมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency)” เนื่องจากยังไม่เคยมีการกำหนดสมรรถนะประเภทนี้ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองมาก่อน ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับภารกิจที่เพิ่มขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ผู้วิจัยจึงได้มุ่งเน้นไปที่การศึกษาเพื่อค้นหาสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency) ที่จำเป็นและนำมากำหนดเป็นมาตรฐานสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองต่อไป

1.3 ความสำคัญของสมรรถนะกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ในเรื่องความสำคัญของสมรรถนะกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นบร็อคแบงค์ อุลริช และปีทตี้(Brockbank; Ulrich; & Beatty. 1999: 111-118) ได้กล่าวไว้ว่า ในแต่ละอาชีพสมรรถนะจะถูกกำหนดโดยลักษณะของความรู้และความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของสายอาชีพนั้น เช่น นักกฎหมายต้องเรียนรู้เกี่ยวกับข้อกฎหมายและแสดงออกให้เห็นโดยการให้คำปรึกษาด้านกฎหมายหรือการว่าความ แพทย์เรียนรู้ด้วยการสร้างสมความชำนาญและประยุกต์ความรู้ที่มีเพื่อรักษาคนไข้แต่ละคนตามอาการ นักทรัพยากรบุคคลก็เช่นเดียวกัน การทำงานในสายงานนี้ให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพอย่าง เป็นมืออาชีพต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะประกอบกับเศรษฐกิจโลกในปัจจุบัน ภายใต้สภาวะแวดล้อมซึ่งองค์กรต่างๆ ต้องสร้างและส่งเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันจึงมีความท้าทายบทบาทของนักทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมาก หนึ่ง ความเป็นมืออาชีพข้างต้น มาจากความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักทรัพยากรบุคคลจะต้องเป็นผู้ช่วยองค์กรในการแข่งขัน ซึ่งไม่ใช่แค่ผู้สังเกตการณ์แต่ต้องเข้าใจและช่วยปรับการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้เข้ากับแนวโน้มของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับอูลริช และคนอื่นๆ (Ulrich et al.2008: 22) ที่ได้กล่าวว่า “สมรรถนะของแต่ละบุคคลเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในกระบวนการปฏิบัติงาน” และโลเซย์ (Losey.1999: 99-103) ที่ได้ให้ความเห็นไปในทางเดียวกันว่า ในปัจจุบัน องค์กรต่างๆ ต่างก็มองหาผู้มีความสามารถด้านกลยุทธ์ในการสร้างสรรค์ และสร้างผลผลิตให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น การเป็นเจ้าของสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการก่อให้เกิดผลลัพธ์เหล่านี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

สำหรับนักวิชาการไทย ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 11-16) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะไว้ว่าสมรรถนะช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในขณะที่ นิสตารักษ์ เวชยานนท์ (2549: 32) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า “แนวคิดสมรรถนะสามารถนำไปใช้ในการบริหารคนและองค์กรได้อย่างกว้างขวาง และยังสามารถทำให้องค์กรบรรลุผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงได้โดยการดึงศักยภาพของพนักงานในองค์กร การสร้างแรงจูงใจกระตุ้น และให้รางวัลสำหรับพนักงานที่มีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ประโยชน์ที่เห็นอย่างชัดเจน ได้แก่ ช่วยปรับปรุงกระบวนการคิดสรรบุคลากร ช่วยปรับปรุงการประเมินศักยภาพบุคลากร เป็นเครื่องมือสำคัญในการอบรมและชี้แนะแก่พนักงาน ช่วยพัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่ง” เช่นเดียวกับชูชัย สมितिไกร(2550: 5-8) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ องค์กรเหล่านั้นจึงมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization) กล่าวคือเป็นองค์กรที่มีความสามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่พนักงานก็มีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่น

ต่อความสำเร็จสูงเช่นกัน แต่การที่จะเป็นเช่นนั้นได้ องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ องค์กรใดที่มีบุคลากรที่ดีเลิศ ย่อมมีโอกาสที่จะบรรลุผลสำเร็จได้ดีและเร็วกว่าคู่แข่ง แต่การที่องค์กรจะมีบุคลากรที่ดีเลิศเช่นนั้น ย่อมต้องอาศัยกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดีเลิศด้วยเช่นกัน ดังนั้น องค์กรในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ต่างก็หันมาให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource management) ซึ่งเน้นการบริหารและจัดการบุคลากรขององค์กรให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับองค์กร รวมทั้งการพยายามเพิ่มคุณค่าของบุคลากรเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ บรอกแบงก์ อุลริช และปีทตี้ (Brockbank; Ulrich; & Beatty. 1999: 111-118) ยังได้ขยายความต่อไปว่า การแข่งขันของเศรษฐกิจโลกที่สับสนวุ่นวายในทุกวันนี้ ได้เพิ่มความท้าทายให้แก่งานด้านทรัพยากรบุคคลในการสร้างคุณค่าที่คาดหวังในการสร้างและสนับสนุนความได้เปรียบในการแข่งขัน การที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล นักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพต้องเรียนรู้สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานทั้งในด้านแนวคิด (Concept) ภาษา (Language) การใช้เหตุผล (Logic) การวิจัย (Research) และการฝึกฝน (Practice) ซึ่งองค์ความรู้เหล่านี้มาจากความสามารถในการประยุกต์ความรู้ด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในการจัดการภายในองค์กร (Specific business setting) และถ้าการลงทุนต่างๆ เพื่อพัฒนานักทรัพยากรบุคคล เช่น การฝึกอบรม (Training) การออกแบบองค์กร (Organization design) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Culture change) จะช่วยให้องค์กรไปถึงเป้าหมายทั้งทางยุทธศาสตร์และทางการเงิน นักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพจะต้องมีความรู้ความสามารถที่จะกระตุ้นให้มีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดขึ้น ซึ่งความน่าเชื่อถือส่วนบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้น นักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ จึงต้องมีความน่าเชื่อถือควบคู่ไปกับความรู้และพฤติกรรมที่ทำให้มั่นใจว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกับการบรรลุผลขององค์กร ในขณะที่ ไรท์ ดันฟอร์ดและ สเนล (Wright; Dunford; & Snell.200: 701-721) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ว่า นักวิจัยในสาขายุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นว่า การฝึกฝนด้านทรัพยากรบุคคล (Human resource practices) จะทำให้เกิดนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ ซึ่งเห็นโอกาสในการปรับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และเป็นแหล่งสนับสนุนความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของสมรรถนะต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ บรอกแบงก์ อุลริช และปีทตี้ (Brockbank; Ulrich; & Beatty.1999: 111-118) อุลริช และคนอื่นๆ (Ulrich et al.2008: 22) โลเซย์ (Losey.1999: 99-103) ฌองค็องตีเย (2547: 11-16)

นิสดารก์ เวชยานนท์(2549: 32) ชูชัย สมितिไกร(2550: 5-8) ไรท์ ดันฟอร์ดและสเนล (Wright; Dunford; & Snell.2001: 701-721) สรุปได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อองค์กรและทรัพยากรบุคคล ใน 3 ประเด็นใหญ่ๆ ด้วยกัน กล่าวคือ **ประเด็นแรก** สมรรถนะมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร (Organization Development) ได้แก่ ช่วยให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ช่วยให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ช่วยสร้างกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร **ประเด็นที่ 2** สมรรถนะมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ได้แก่ ช่วยในการสรรหา ช่วยในการให้รางวัล และช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ**ประเด็นที่ 3** สมรรถนะมีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) ได้แก่ ช่วยให้ทรัพยากรบุคคลมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ช่วยในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาในประเด็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล กล่าวคือ ศึกษาสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ โดยการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง รวมทั้งการประเมินประสิทธิผลหลักสูตรที่ได้พัฒนาขึ้น

1.4 สมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

วิทยาลัยการปกครอง เป็นหน่วยงานสังกัดกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการและลูกจ้างของกรมการปกครอง รวมทั้งพนักงานฝ่ายปกครองและปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย (กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย พ.ศ.2545 (2545: 183 -186) ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ในวิทยาลัยการปกครองเป็นข้าราชการตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นตำแหน่งประเภทวิชาการ สายงานทรัพยากรบุคคล โดยผู้ปฏิบัติงานในสายงานนี้ครอบคลุมถึงตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วยนักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ จำนวน 2 คน นักทรัพยากรบุคคลระดับชำนาญการ จำนวน 30 คน และนักทรัพยากรบุคคลระดับชำนาญการพิเศษจำนวน 12 คน นักทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ที่วิทยาลัยการปกครอง มีภารกิจหลักในด้านการบริหารการฝึกอบรมแก่บุคลากรของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย อันได้แก่ ปลัดจังหวัด นายอำเภอ ปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่ปกครอง กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน โดยมีเป้าหมายให้บุคลากรเหล่านี้มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพสูงในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งการที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวนี้ จะต้องอาศัยรูปแบบหรือวิธีการบริหารการจัดการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาจากภารกิจหลักของวิทยาลัยการปกครองดังกล่าว บุคลากรของวิทยาลัยการปกครองที่ทำหน้าที่หลักในการบริหารจัดการฝึกอบรม ซึ่งเรียกว่านักทรัพยากรบุคคล จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ภารกิจขององค์กรบรรลุ

ความสำเร็จ แม้จะมีการสั่งสมประสบการณ์ ความรู้ และเทคนิควิธีการ ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการฝึกอบรมให้บรรลุผล ซึ่งเป็นความสามารถหรือเทคนิคพิเศษของแต่ละบุคคลแล้ว ยังมีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้น เพราะการเป็นนักทรัพยากรบุคคลนั้น ภารกิจหลักก็คือการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งอาจจะเรียกได้ว่าเป็นวิทยากรฝึกอบรมนั่นเอง ประกอบกับ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่วิทยาลัยการปกครอง คือกลุ่มบุคคลที่เป็นผู้นำในท้องที่และท้องถิ่นต่างๆ ดังนั้น นักทรัพยากรบุคคลของวิทยาลัยการปกครอง ซึ่งมีหน้าที่ในการเป็นผู้ให้การอบรม จึงต้องมีความรู้ความสามารถทั้งในด้านวิชาการ การจัดทำหลักสูตร การเป็นวิทยากร และการบริหารการฝึกอบรม และควรจะต้องได้รับความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเสริมสร้างให้การทำงานของข้าราชการและส่วนราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยกำหนดสมรรถนะไว้เป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่งรูปแบบของมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประกอบด้วย ประเภทตำแหน่ง ชื่อสายงาน ชื่อตำแหน่งในสายงาน ระดับตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดลักษณะงานของข้าราชการตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการ แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับทรงคุณวุฒิ โดยวิทยาลัยการปกครองมีนักทรัพยากรบุคคล 3 ระดับ ประกอบด้วย นักทรัพยากรบุคคล **ระดับปฏิบัติการ** ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้น โดยใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการในการทำงานปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายใต้การกำกับแนะนำตรวจสอบ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย นักทรัพยากรบุคคล **ระดับชำนาญการ** ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับแนะนำตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ความสามารถประสบการณ์และความชำนาญสูงในงานวิชาการ บริหาร หรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคลปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ความสามารถประสบการณ์ และความชำนาญสูงในงานวิชาการ บริหาร หรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย และนักทรัพยากรบุคคล **ระดับชำนาญการพิเศษ** ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำตรวจสอบ การปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และความ

ชำนาญงานสูงมาก ในงานวิชาการ บริหาร หรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจ หรือแก้ปัญหาที่ยากมากและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายหรือปฏิบัติงาน ในฐานะผู้ปฏิบัติงาน ที่มีประสบการณ์โดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญในงานสูงมาก ในงาน วิชาการ บริหาร หรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากมาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย (สำนักงาน ก.พ.2551: 3-1-006) ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ได้ กำหนดระดับสมรรถนะให้สอดคล้องกับระดับตำแหน่ง “โดยให้แตกต่างกันตามค่างานที่ได้จากการ ประเมินค่างาน ซึ่งสะท้อนความยากง่าย ขนาดความรับผิดชอบของตำแหน่ง ทำให้ต้องกำหนด คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกันด้วย ซึ่งในเรื่องสมรรถนะนั้น ตำแหน่งระดับล่างจะถูก กำหนดให้มีระดับสมรรถนะที่ต่ำกว่า ตำแหน่งระดับสูงจะถูกกำหนดให้มีระดับสมรรถนะที่สูงกว่า ตัวอย่างเช่น ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ กำหนดสมรรถนะระดับที่ 1 ระดับชำนาญ การ กำหนดสมรรถนะระดับที่ 2 ระดับชำนาญการพิเศษ กำหนดสมรรถนะระดับที่ 3 ระดับเชี่ยวชาญ กำหนดสมรรถนะระดับที่ 4 และระดับทรงคุณวุฒิ กำหนดสมรรถนะระดับที่ 5 เป็นต้น” (สำนักงาน ก.พ.2552ก: 6)

นอกจากนั้น ได้ให้คำนิยามคำว่าสมรรถนะในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ไว้ว่า หมายถึง “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร” (สำนักงาน ก.พ. 2548: 4) โดยสำนักงาน ก.พ.ได้กำหนดมาตรฐานสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภท ทั่วไป วิชาการ และอำนวยการไว้ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และ สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (ภายหลังเปลี่ยนเป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ) โดยได้ กำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนไว้เหมือนกันทุกตำแหน่ง ประกอบด้วย การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) การบริการที่ดี (Service mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญใน งานอาชีพ (Expertise) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) และการทำงาน เป็นทีม (Teamwork) ส่วนสมรรถนะทางการบริหาร (เฉพาะตำแหน่งประเภทอำนวยการเท่านั้น) มี 6 ด้าน ได้แก่ สภาวะผู้นำ (Leadership) วิสัยทัศน์ (Visioning) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic orientation) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change leadership) การควบคุมตนเอง (Self control) และการสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and empowering others) สำหรับ สมรรถนะประจำกลุ่มงาน กำหนดไว้ 16 ด้าน ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking) การมอง ภาพองค์รวม (Conceptual thinking) การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring others) การสั่งการตาม อำนาจหน้าที่ (Holding people accountable) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information seeking) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural sensitivity) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal

understanding) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational awareness) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for order) ความมั่นใจในตนเอง (Self confidence) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) ศิลปะการสื่อสารสูงใจ (Communication & influencing) คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic quality) ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational commitment) และการสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship building) โดยให้แต่ละหน่วยงานกำหนดให้มีอย่างน้อย 3 ด้าน จาก 16 ด้านดังกล่าว หรือเสนอให้คณะอนุกรรมการสามัญประจำกรม (อ.ก.พ.กรม) พิจารณากำหนดก็ได้ (สำนักงาน ก.พ.2552ก: 1-4; สำนักงาน ก.พ.2552ข: 29-62) ทั้งนี้ กรมการปกครองได้กำหนดสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองให้มีสมรรถนะหลัก (Core competency) เช่นเดียวกับข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณ และการทำงานเป็นทีม ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ใช้คำว่าสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ(กรมการปกครอง. 2552: 1-21)

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง จากกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย (2545: 183 -186) สำนักงาน ก.พ. (2551: 3-1-006) สำนักงาน ก.พ.(2552ก: 1-6) สำนักงาน ก.พ. (2552ข: 29-62) กรมการปกครอง (2552: 1-21) สรุปได้ว่าในปัจจุบัน กรมการปกครอง ได้กำหนดสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรบุคคลทุกตำแหน่งในกรมการปกครองไว้ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) แต่เนื่องจากในกลุ่มงานด้านทรัพยากรบุคคลนั้น ประกอบด้วยภารกิจเฉพาะงานที่แยกออกจากกันได้ 2 กลุ่ม คือภารกิจในด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งรับผิดชอบโดยกองการเจ้าหน้าที่ และภารกิจในด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งรับผิดชอบโดยวิทยาลัยการปกครอง แต่ก็มีได้มีการกำหนดสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency) แยกจากกันไว้แต่อย่างใด ประกอบกับแผนแม่บทกรมการปกครองต่อประชาคมอาเซียน ได้กำหนดให้วิทยาลัยการปกครองมีภารกิจในการเสริมสร้างความตระหนักรู้การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนแก่บุคลากรของกรมการปกครอง ดังนั้น เพื่อเป็นการกำหนดสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานทางด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่วิทยาลัยการปกครองให้ชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องค้นหาสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency) ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลที่วิทยาลัยการปกครองขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 ความจำเป็นในการค้นหาสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency) เพื่อพัฒนาเป็นมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency standard) สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

ในปี 2558 ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งจากรายงานการศึกษาผลกระทบของประชาคมอาเซียนต่อกระทรวงมหาดไทย ของสำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (สำนักนโยบายและแผนสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.2555: 52-60) พบว่ามีผลกระทบต่อกระทรวงมหาดไทย ภายใต้อำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องหลายประการ ได้แก่ ปัญหาความมั่นคงรูปแบบใหม่ (Non-traditional security issue) การบริหารงานทะเบียน การค้าชายแดน การจัดการความขัดแย้ง การประกอบอาชีพของประชาชน การพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ความเหลื่อมล้ำทางสังคม การพัฒนาภาษาต่างประเทศ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และการส่งเสริมประชาธิปไตยและสิทธิมนุษยชน ซึ่งผลกระทบดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อบุคลากรทุกระดับของกระทรวงในฐานะที่เป็นบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจสำคัญในการบริหารราชการส่วนภูมิภาคและเป็นผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับผลกระทบดังกล่าวที่จะเกิดขึ้น กรมการปกครอง (Department Of Provincial Administration: DOPA) ในฐานะส่วนราชการซึ่งมีภารกิจสำคัญเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายในประเทศ ได้มีการจัดทำแผนแม่บทกรมการปกครองต่อประชาคมอาเซียน (DOPA's master plan on ASEAN community) ขึ้น ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ประเด็นคือ **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** การวางระบบและเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** การพัฒนาระบบความเชื่อมโยงด้านฐานข้อมูลต่อประชาคมอาเซียน **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการพื้นที่ชายแดน **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4** การรักษาความมั่นคงและความสงบเรียบร้อย และ**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5** การสร้างความตระหนักรู้

ซึ่งจากประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยการปกครอง ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการของกรมการปกครองมีภารกิจโดยตรงในการขับเคลื่อนการสร้างความรู้ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างองค์ความรู้และการตระหนักรู้ประชาคมอาเซียนแก่ผู้บริหารและบุคลากรของกรมการปกครอง ได้แก่ ปลัดจังหวัด นายอำเภอ ปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่ปกครอง กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน สมาชิกอาสาสมัครชาตินิเทศน์ และบุคลากรฝ่ายปกครองอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและภาษาประเทศสมาชิกอาเซียน รวมทั้งการสร้างความรู้ภาคประชาชน การจัดทำหลักสูตรนานาชาติแก่ผู้บริหารระดับกลางสำหรับข้าราชการของประเทศสมาชิกอาเซียน การจัดตั้งศูนย์พัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้อาเซียนของข้าราชการฝ่ายปกครอง การพัฒนาสื่อประชาสัมพันธ์ที่มี

ประสิทธิภาพและการพัฒนาเอกสาร คู่มือ หนังสือ ต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงานรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (กรมการปกครอง. 2556: 1-33) ซึ่งจากภารกิจที่เพิ่มมากขึ้นนี้ ย่อมส่งผลให้มีความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยการปกครองเพิ่มมากขึ้นด้วย

จากการศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่รายงานการศึกษาผลกระทบของประชาคมอาเซียนต่อกระทรวงมหาดไทย (สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. 2555: 52-60) และแผนแม่บทกรมการปกครองต่อประชาคมอาเซียน (กรมการปกครอง. 2556: 1-33) ทำให้ได้ข้อมูลว่า การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน จะทำให้ภารกิจของนักทรัพยากรบุคคลวิทยาลัยการปกครอง เปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นคือ เมื่อภารกิจของนักทรัพยากรบุคคลวิทยาลัยการปกครอง เปลี่ยนแปลงไป แต่ยังขาดการมองไปที่การพัฒนาสมรรถนะในส่วนที่จะช่วยให้นักทรัพยากรบุคคลสามารถสนับสนุนงานในภารกิจที่เพิ่มขึ้นดังกล่าวแล้วข้างต้นของวิทยาลัยการปกครองได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องค้นหาสมรรถนะเฉพาะงาน ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และนำมากำหนดเป็นมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคลวิทยาลัยการปกครอง เพื่อให้สามารถทำงานตอบสนองภารกิจตามยุทธศาสตร์ ที่ 5 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากประเด็นปัญหาและความจำเป็นดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency) สำหรับนักทรัพยากรบุคคลวิทยาลัยการปกครอง โดยวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมคือวิธีการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้แก่บุคลากรที่จัดขึ้นอย่างมีระบบ จึงสนใจที่จะพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรบุคคลวิทยาลัยการปกครองขึ้น ซึ่งในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรบุคคลวิทยาลัยการปกครองในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะเฉพาะงาน ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรบุคคลวิทยาลัยการปกครองตามมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency standard) โดยศึกษาสภาพปัญหาด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในการเพิ่มขีดความสามารถ และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย โดยการค้นหาสมรรถนะเฉพาะงานที่จำเป็นในการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปและนำมากำหนดเป็นมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานของนักทรัพยากรบุคคลวิทยาลัยการปกครอง และออกแบบการฝึกอบรมที่เน้นสมรรถนะเป็นฐาน (Competency-Based Training - CBT) เพื่อนำไปใช้พัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลวิทยาลัยการปกครอง ให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลให้วิทยาลัยการปกครองเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงขึ้น สามารถขับเคลื่อนภารกิจตามประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมการปกครองได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1.6 สมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency) ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

1.6.1 จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำนักงาน ก.พ. (2556: 1-6) ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานด้านการพัฒนาและบริหารกำลังคนภาครัฐ โดยกำหนดเป้าหมายของการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐไว้ 3 ประเด็น คือ บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติหน้าที่ภารกิจที่รับผิดชอบในปัจจุบัน สามารถปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และสามารถปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่ภาครัฐคาดหวังว่าประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

- 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยต้องเตรียมพร้อมในด้านสมรรถนะที่จะนำการเปลี่ยนแปลง
- 2) มีความเป็นมืออาชีพ โดยมีสมรรถนะในการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำงานเป็นทีม และมีความรู้เชิงลึกในภารกิจที่ตนปฏิบัติและปรับใช้ในรูปแบบที่เป็นมาตรฐานสากล
- 3) มีความเป็นนานาชาติ โดยเปิดกว้างทางความคิดเกี่ยวกับบริบทนานาชาติ เคารพในความแตกต่างและความหลากหลายของวัฒนธรรม และมีทักษะในการทำงานในบริบทสากล สามารถเข้าใจวัฒนธรรม สื่อสารและเจรจา กับประเทศเพื่อนบ้าน
- 4) มีความเป็นผู้สนับสนุนภาคส่วนต่างๆ โดยมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการนำภาคส่วนอื่นๆ ของสังคมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีการให้บริการในระดับมาตรฐานสากล

เฮลริเกิล แจ็คสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson and Slocum. 2005: 14-28) ได้กล่าวถึงสมรรถนะที่สำคัญในปัจจุบันว่าประกอบด้วย สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication competency) สมรรถนะด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and administration competency) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork competency) สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic action competency) สมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก (Global awareness competency) และสมรรถนะด้านการควบคุมตนเอง (Self-management competency) ซึ่งสอดคล้องกับวัตติกาล ละเต็บซัน และสิริภักตร์ ศิริโท (2555: 115) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะที่สำคัญว่าประกอบด้วยสมรรถนะ 10 ประการ คือ สมรรถนะด้านการควบคุมตนเอง สมรรถนะด้านการเรียนรู้ สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะด้านการคิดการวางแผนและการจัดการ สมรรถนะด้านการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะด้านทีมงาน สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง สมรรถนะด้านการวิเคราะห์และการใช้เทคโนโลยี สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร และสมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก

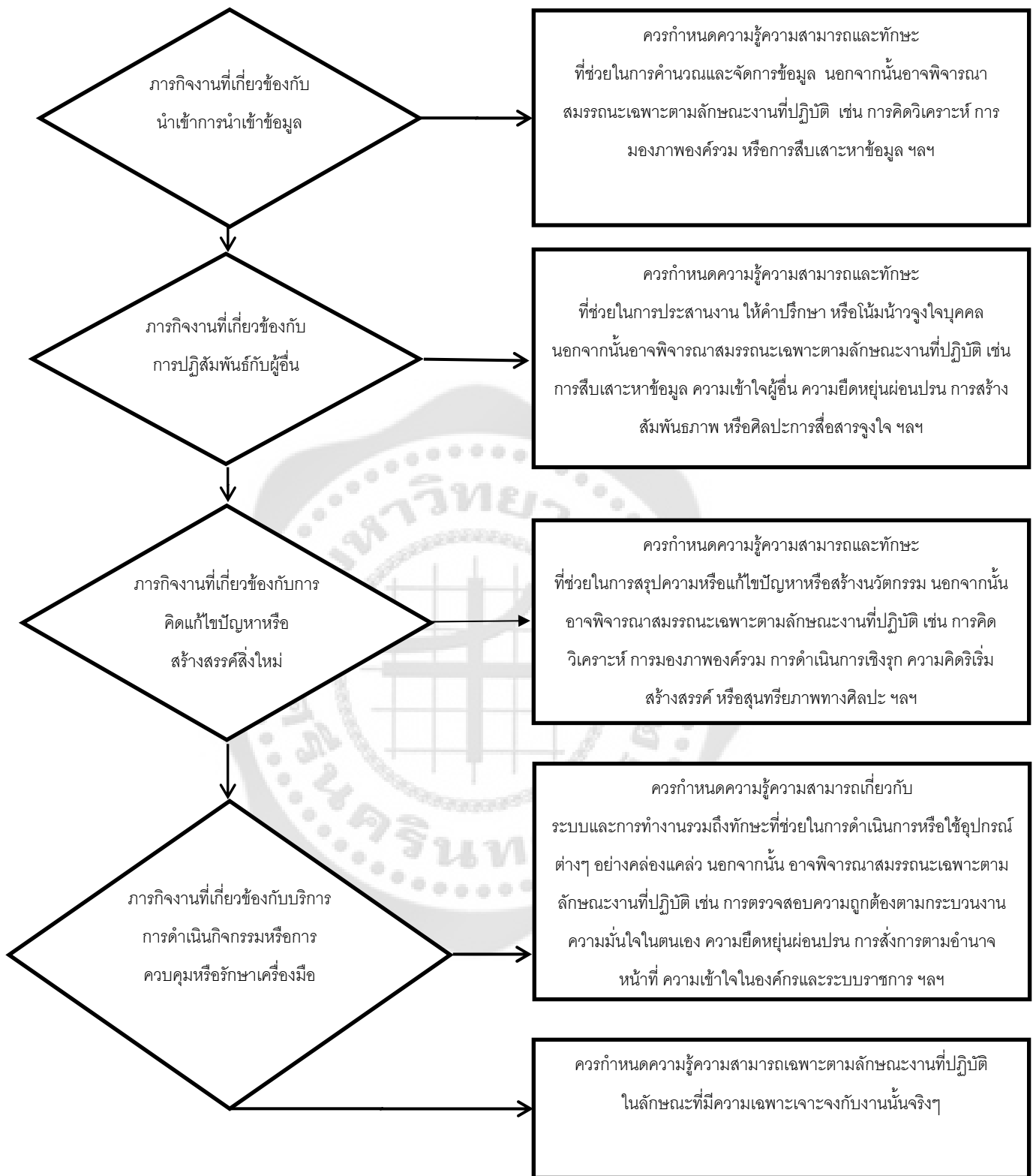
ในขณะที่ อูลริช (Ulrich. 1997: 53-188) ได้กล่าวถึงบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลว่าประกอบด้วย การเป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic partner) ความเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล (Administrative expert) การสนับสนุนพนักงาน (Employee champion) และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ซึ่งสอดคล้องกับ พาร์สัน (Parsons. 2015: 2) ที่ได้กล่าวถึง รูปแบบสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพว่า ประกอบด้วย การเป็นหุ้นส่วนธุรกิจ (Business partner) การมีภาวะผู้นำ (Leader) ความเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล (HR expert) และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent)

1.6.2 จากการวิเคราะห์งาน

สำนักงาน ก.พ. ได้เสนอแนวคิดในการวิเคราะห์งาน ไว้ว่าคือ กระบวนการรวบรวม วิเคราะห์ลักษณะงานและผลสัมฤทธิ์ ที่ส่วนราชการคาดหวังจากงาน เพื่อนำเสนอเนื้อหาสาระของงานอย่างถูกต้องและชัดเจน ในการดำเนินการวิเคราะห์งาน สิ่งที่จะนำมาพิจารณา คือ ตัวงานหรือตำแหน่งงาน องค์ประกอบที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน มี 3 เรื่อง ได้แก่ คุณลักษณะของเนื้องาน (Task characteristics) คุณลักษณะของงานในเชิงการประชาสัมพันธ์ (Social characteristics) และปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่องาน (Work context) สำหรับวิธีการเก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์งานอาจทำได้ โดยการสังเกต การปฏิบัติงานจริง การสัมภาษณ์ การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ การจดบันทึกรายวัน การออกแบบสอบถาม หรือการทบทวนข้อมูลภูมิหลัง (สำนักงาน ก.พ.2553: 1-13)

สำหรับวิธีการทบทวนข้อมูลภูมิหลัง เป็นการทบทวนและวิเคราะห์ข้อมูลจากฐานข้อมูล และข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง โครงสร้างองค์กร คู่มือการฝึกอบรมขององค์กร นโยบายองค์กร คู่มือกระบวนการและการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการทำงานต่างๆ เช่น มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และผลลัพธ์ของงานที่สำคัญ โดยมีข้อดีคือ ช่วยให้ผู้วิเคราะห์งานมีข้อมูลสำหรับจัดทำคำถามสัมภาษณ์หรือแบบสอบถาม ซึ่งง่ายต่อการเก็บและวิเคราะห์ (สำนักงาน ก.พ. 2553: 13)

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดวิธีการวิเคราะห์งานเพื่อจัดทำต้นแบบสมรรถนะไว้ว่า การวิเคราะห์งานจะทำให้ส่วนราชการมีความชัดเจนในภารกิจของแต่ละตำแหน่งงาน อันจะนำไปสู่การกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับในแต่ละตำแหน่งงาน โดยลักษณะงานแต่ละภารกิจนั้นจะส่งผลต่อการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะด้านต่างๆ ดังภาพประกอบ 2 (สำนักงาน ก.พ.2553: 48-49)



ภาพประกอบ 2 การวิเคราะห์งานเพื่อจัดทำต้นแบบสมรรถนะ

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน วิธีต่างๆ จากคู่มือการวิเคราะห์งานของสำนักงาน ก.พ. ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการทบทวนข้อมูลภูมิหลัง ซึ่งเป็นการทบทวนและการวิเคราะห์ข้อมูลจากฐานข้อมูลและข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อดีของวิธีนี้คือเป็นวิธีที่ช่วยให้ผู้วิเคราะห์งานมีข้อมูลสำหรับจัดทำคำถามสัมภาษณ์หรือแบบสอบถาม ซึ่งง่ายต่อการเก็บและวิเคราะห์ (สำนักงาน ก.พ. 2553: 13) ซึ่งตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งานในครั้งนี้ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์งานเพื่อหาสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency) ที่จำเป็นสำหรับนักทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview – BEI)

สำหรับภารกิจของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองที่เพิ่มขึ้นตามแผนแม่บทกรมการปกครองต่อประชาคมอาเซียนตาม **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5** การสร้างความตระหนักรู้ที่มุ่งเน้น 1) การเสริมสร้างองค์ความรู้และการตระหนักรู้ประชาคมอาเซียนแก่ผู้บริหารและบุคลากรของกรมการปกครอง ได้แก่ ปลัดจังหวัด นายอำเภอ ปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่ปกครอง 2) การเสริมสร้างองค์ความรู้และการตระหนักรู้ประชาคมอาเซียนให้กับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน สมาชิกอาสาสมัครรักษาดินแดน และบุคลากรฝ่ายปกครองอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง 3) การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและภาษาประเทศสมาชิกอาเซียน 4) การสร้างความตระหนักรู้ภาคประชาชน 5) การจัดทำหลักสูตรนานาชาติแก่ผู้บริหารระดับกลางสำหรับข้าราชการของประเทศสมาชิกอาเซียน 6) การจัดตั้งศูนย์พัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้อาเซียนของข้าราชการฝ่ายปกครอง 7) การพัฒนาสื่อประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ 8) การพัฒนาเอกสาร คู่มือ หนังสือ ต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงานรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (กรมการปกครอง.2556: 1-33) ซึ่งเมื่อนำมาวิเคราะห์ภารกิจในงานจากการวิเคราะห์เอกสารแล้ว พบว่า นักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง จำเป็นต้องมีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในภารกิจที่เพิ่มขึ้น ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication competency) สมรรถนะด้านการตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก (Global awareness competency) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) สมรรถนะด้านการใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring others) และสมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) รายละเอียดตามภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 การวิเคราะห์งานเพื่อหาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้นของนัก
ทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

1.6.3 สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competency) ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น เมื่อนำคุณลักษณะของบุคลากรที่คาดหวังของสำนักงาน ก.พ.(2556: 1-6)สมรรถนะที่สำคัญในปัจจุบันของเฮลริเกิล แจ็คสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson and Slocum.2005: 14-28) สมรรถนะที่สำคัญของรัตติกาล ละเต็บซัน และสิริภักตร์ ศิริโท (2555:115) บทบาทสำคัญในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของอุลริช (Ulrich.1997:53-188) รูปแบบสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพของพาร์สัน (Parsons. 2015: 2) และจากการวิเคราะห์งานมาสังเคราะห์เข้าด้วยกัน เพื่อหาสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency) ที่จำเป็นสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ได้ตามตาราง 1

ตาราง 1 สมรรถนะเฉพาะงาน ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

สมรรถนะ	สนง. ก.พ. (2556)	Hellriegel และคนอื่นๆ (2005)	Ulrich (1997)	Parsons (2015)	รัตติกาล และสิริภักตร์ (2555)	การ วิเคราะห์ งาน	หมายเหตุ
เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓	-	✓	✓	-	✓	-
การติดต่อสื่อสาร	✓	✓	-	-	✓	✓	-
ตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก/ความเป็นนานาชาติ	✓	✓	-	-	✓	✓	-
ทำงานเป็นทีม	✓	✓	-	-	✓	✓	ข้ามสมรรถนะหลัก
การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น	✓	-	✓	-	-	✓	ข้ามสมรรถนะหลัก
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	✓	-	✓	✓	-	✓	ข้ามสมรรถนะหลัก

จากตาราง 1 มีสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองจำนวน 6 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร สมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะด้านการใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ซึ่งในจำนวนนี้ มีสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดเป็นสมรรถนะหลักไว้แล้ว จำนวน 3 สมรรถนะ จึงมีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับภารกิจที่เพิ่มขึ้นของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ที่ควรนำมากำหนดเป็นสมรรถนะ

เฉพาะงาน จำนวน 3 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร และสมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก

1.7 การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency standard) สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของมาตรฐานสมรรถนะ คำว่า มาตรฐานสมรรถนะ มาจากภาษาอังกฤษว่า Competency standard โดยทรินเดอร์ (Trinder. 2008: 165) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “มาตรฐานสมรรถนะ คือ ตัวกำหนดสิ่งที่บุคคลแสดงให้เห็นว่าปฏิบัติงานได้อย่างดีเยี่ยมตามมาตรฐานที่กำหนดโดยเป็นความสามารถที่ประยุกต์มาจาก ความรู้และทักษะที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ” ซึ่งสอดคล้องกับ สุจิตรา ปทุมลังการ (2554: 2) ที่ได้ให้ความหมายมาตรฐานสมรรถนะว่า “เป็นข้อกำหนดความรู้ และทักษะ และการนำความรู้และทักษะนั้นๆ ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด” ในทำนองเดียวกัน สถาบันพัฒนาแรงงานแห่งสิงคโปร์ (Singapore Workforce Skills Qualifications. 2015: 70) ได้ให้ความหมายมาตรฐานสมรรถนะว่า คือ “หน่วยของสมรรถนะที่ระบุถึงบทบาทในการทำงานเฉพาะด้านหรือหน้าที่ ซึ่งเป็นตัวกำหนดกลุ่มของทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากร” และใกล้เคียงกับที่สถาบันฝึกอบรมและประเมินผลเอิร์ธเวิร์ค (Earthworks Training and Assessment Services. 2015:1) ที่ได้กล่าวถึงมาตรฐานสมรรถนะว่า “คือการกำหนดความสามารถในการทำงานให้ได้ตามมาตรฐานที่คาดหวังขององค์กร ซึ่งมาจากทักษะ ความรู้ และเจตคติ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้มีประสิทธิผล”

สำหรับองค์ประกอบของมาตรฐานสมรรถนะ ทรินเดอร์ (Trinder. 2008: 166) กล่าวว่าประกอบด้วย “ระดับ (Level) และหน่วย (Unit) ซึ่งถูกเขียนในรูปแบบเฉพาะซึ่งสามารถใช้ในการประเมินหรือกำหนดผลลัพธ์ (Outcomes)” ลูดีพัฒนา พิษณุธาดาพงษ์ (2549: 34) กล่าวว่าประกอบด้วย “ฐานข้อมูลสมรรถนะ ประเภทของสมรรถนะ ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ ระดับของสมรรถนะ และตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม”

ส่วนสุจิตรา ปทุมลังการ (2554: 2) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของมาตรฐานสมรรถนะไว้ว่าประกอบด้วย “หน่วยสมรรถนะ สมรรถนะย่อย เกณฑ์การปฏิบัติและขอบเขตการปฏิบัติภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นสำเร็จ” ในขณะที่ สถาบันพัฒนาแรงงานแห่งสิงคโปร์ (Singapore Workforce Skills Qualifications. 2015: 8) กล่าวว่ามาตรฐานสมรรถนะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบดังนี้ “การระบุผลลัพธ์ของงานที่คาดหวัง การระบุระดับที่ยอมรับได้ของการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ การระบุตัวบ่งชี้พฤติกรรม การระบุความรู้ที่คนงานต้องมี การแสดงหลักฐานที่คนงานต้องแสดงเพื่อพิสูจน์สมรรถนะ การอธิบายเงื่อนไขและบริบทที่คนงานควรแสดงให้เห็นถึงระดับ

ที่คาดหวัง และการตรวจสอบโดยหน่วยงาน” เช่นเดียวกับ สถาบันฝึกอบรมและประเมินผลเอิร์ธเวิร์ค (Earthworks Training and Assessment Services. 2015: 1) ได้กล่าวถึงมาตรฐานสมรรถนะว่ามีองค์ประกอบ ได้แก่ “ชื่อสมรรถนะ คำอธิบายกว้างๆ สิ่งที่ต้องมีก่อน (Prerequisite) การนำไปใช้ ส่วนประกอบพื้นฐานของสมรรถนะ เกณฑ์ปฏิบัติทักษะและความรู้ที่จำเป็น คำอธิบายขอบเขตงาน (Range Statement) และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน”

จากแนวคิดของทรินเดอร์(Trinder. 2008: 165-166) ฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาพงษ์ (2549: 34) สุจิตรา ปทุมลังการ (2554: 2) สถาบันพัฒนาแรงงานแห่งสิงคโปร์ (Singapore Workforce Skills Qualifications.2015: 8) สถาบันฝึกอบรมและประเมินผลเอิร์ธเวิร์ค(Earthworks Training and Assessment Services. 2015: 1) เมื่อนำมาสังเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบของมาตรฐานสมรรถนะได้ ดังตาราง 2

ตาราง 2 องค์ประกอบของมาตรฐานสมรรถนะ

ความหมายและองค์ประกอบมาตรฐานสมรรถนะ		ทรินเดอร์ (2008)	ฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาพงษ์ (2549)	สุจิตรา ปทุมลังการ (2554)	สถาบันพัฒนาแรงงานแห่งสิงคโปร์ (2015)	สถาบันเอิร์ธเวิร์ค (2015)	
ความหมาย	กรอบกำหนดความรู้ ทักษะ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน	✓	-	✓	✓	✓	
องค์ประกอบ	หน่วยสมรรถนะ	ชื่อสมรรถนะ	✓	✓		✓	
		คำจำกัดความ	✓	✓	✓	✓	
	ระดับของสมรรถนะ	ระดับ		✓		✓	✓
		ตัวชี้วัด	✓	✓	✓	✓	✓

จากตาราง 2 เมื่อได้นำแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ มาสังเคราะห์เข้าด้วยกัน สรุปได้ว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความหมายของมาตรฐานสมรรถนะว่า คือ กรอบกำหนดความรู้ ทักษะ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบของมาตรฐานสมรรถนะประกอบด้วย หน่วยสมรรถนะ และระดับของสมรรถนะ โดย

หน่วยสมรรถนะจะประกอบด้วยชื่อ และคำจำกัดความ ส่วนระดับของสมรรถนะ จะประกอบด้วยระดับและตัวชี้วัด

อย่างไรก็ตาม แม้ตามตาราง 2 จะสรุปความหมายของมาตรฐานสมรรถนะได้ว่า คือ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เป็นกรอบกำหนดความรู้ ทักษะ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่จากการสรุปความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะ ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ในงานวิจัยนี้จึงให้ความหมายของ “มาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน” สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ว่าหมายถึงกรอบกำหนด ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเฉพาะงานในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับองค์ประกอบของมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานนั้น ในงานวิจัยนี้จะแบ่งออกเป็นหน่วยสมรรถนะ และระดับของสมรรถนะ โดยหน่วยสมรรถนะจะประกอบด้วยชื่อ และคำจำกัดความ ส่วนระดับของสมรรถนะ จะประกอบด้วย ระดับและตัวชี้วัดเช่นเดียวกับความเห็นของนักวิชาการส่วนใหญ่ตามตาราง 2

1.8 วิธีการหามาตรฐานสมรรถนะ

การระบุมาตรฐานสมรรถนะหรือสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานนั้น Yeung, Woolcock, & Sullivan (1996: 48-58) ได้กล่าวไว้ว่า การระบุสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรบุคคลจะมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรหรือในกลุ่มเครือข่ายขององค์กร และเนื่องจากแนวคิดนี้เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของบุคคล เทคนิคการสัมภาษณ์ที่เหมาะสมจึงควรเป็นเทคนิคการสัมภาษณ์เน้นสมรรถนะ (Competency - based interview) ซึ่งนิยมใช้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview : BEI) เนื่องจากมีความเที่ยงตรงและแม่นยำสูงมากในการวัดสมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นความสำเร็จในงานของบุคคลต่างๆ ได้ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550: 75-77) การสร้างเครื่องมือ เริ่มจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วกำหนดคำถามโดยใช้เทคนิค STAR ประกอบด้วย คำถามเกี่ยวกับสถานการณ์ (Situation - S) คำถามเกี่ยวกับภาระหน้าที่ (Task - T) คำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติ (Action - A) และคำถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติ (Results - R) จากนั้นนำคำถามที่กำหนดมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ตรวจสอบความเหมาะสมของข้อคำถามโดยผู้เชี่ยวชาญ นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองใช้ (Try out) แล้วปรับปรุงข้อคำถามให้ตรงประเด็นที่ต้องการศึกษาและปรับภาษาให้เข้าใจง่าย (คูณิกร ศรีประจักษ์, 2554: 30) นำไปใช้สัมภาษณ์โดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ อธิบาย เหตุการณ์

เชิงพฤติกรรม (Behavioral event) ที่เห็นเด่นชัด (Critical incident) เกี่ยวกับภารกิจ ความรับผิดชอบ ผลงานที่ต้องการ (Kumar. 2004: 8)

1.8.1 การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview - BEI) สุกัญญา วัศมีธรรมโชติ (2550: 75-77) ได้กล่าวถึงการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมไว้ว่า เป็นการสัมภาษณ์ที่แมคคลีแลนด (McClelland) ได้พัฒนาขึ้น ในปี ค.ศ.1970 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการค้นหาสมรรถนะของพนักงานในองค์กร Foreign Service Information Office – FSIO ที่มีผลงานดีเลิศตามที่รัฐบาลกลางของประเทศสหรัฐอเมริกาต้องการ ผลการศึกษาของแมคคลีแลนดในครั้งนั้น ทำให้สมรรถนะกลายเป็นเครื่องมือในการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานและความสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคลได้ วิธีการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมของแมคคลีแลนด มีการนำแนวคิดสมรรถนะที่มีผู้ศึกษาไว้แล้วมาใช้ รวมถึงความสามารถในการสร้างแนวคิดใหม่จากข้อมูลที่มีอยู่ กล่าวโดยสรุป การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม เป็นการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ดีขึ้น เนื่องจากการถามเกี่ยวกับสถานการณ์ที่วิกฤติที่สุดที่คนคนหนึ่งประสบ จะทำให้ทราบทักษะและสมรรถนะที่สำคัญที่สุดของเขา จากกรที่เขาอธิบายถึงวิธีการที่เขาจัดการกับส่วนที่ยากและสำคัญที่สุดของงาน ซึ่งก็คือสมรรถนะในงานของเขานั้นเอง ด้วยเหตุนี้ นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล จึงนิยมนำแบบสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมมาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดความสามารถหรือสมรรถนะของทรัพยากรบุคคล เนื่องจากแนวคิดและเครื่องมือดังกล่าวได้รับการพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับในวงกว้างว่า มีความเที่ยงตรงและแม่นยำสูงมากในการวัดสมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นความสำเร็จในงานของบุคคลต่างๆ ได้

1.8.2 ขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม คุณิกร ศรีประดู่ (2554: 30) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมว่าแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

“ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ และการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดสถานการณ์การสัมภาษณ์ โดยอาศัยเทคนิค STAR ได้แก่ คำถามเกี่ยวกับสถานการณ์ (Situation - S) คำถามเกี่ยวกับภาระหน้าที่ (Task - T) คำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติ (Action - A) และคำถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติ (Results - R) โดยคำถามเกี่ยวกับสถานการณ์ (S) และคำถามเกี่ยวกับภาระหน้าที่ (T) อาจรวมเป็นคำถามเดียวกันได้

ขั้นตอนที่ 3 นำคำถามที่กำหนดมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อคำถามและปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความเหมาะสมของข้อคำถาม จากนั้นปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 5 นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองใช้ (Try out) แล้วปรับปรุงข้อคำถามให้ตรงประเด็นที่ต้องการศึกษาและปรับภาษาให้เข้าใจง่าย”

1.8.3 ขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม कुमार (Kumar. 2004: 7-12) ได้แบ่งขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมเป็น 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การแนะนำและการอธิบาย (Introduction and explanation) เป็นการเตรียมความพร้อมระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยการอธิบายวัตถุประสงค์ และการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ใช้เวลาประมาณ 5-10 นาที

ขั้นตอนที่ 2 การบรรยายลักษณะงาน (Job description) เป็นการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ อธิบายเกี่ยวกับลักษณะของภารกิจในงาน (Job tasks) ความรับผิดชอบ (Responsibilities) และผลงานที่ต้องการ (Desired output) ขั้นตอนนี้ใช้เวลาประมาณ 10-15 นาที

ขั้นตอนที่ 3 เหตุการณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral event) เป็นการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ อธิบายเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เห็นเด่นชัด (Critical incidents) ขั้นตอนนี้ใช้เวลาส่วนใหญ่ของการสัมภาษณ์ โดยใช้เทคนิค STAR ในการระบุข้อคำถาม

ขั้นตอนที่ 4 คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Characteristics needs to do the job) เป็นการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ อธิบายเกี่ยวกับคุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ หรือความสามารถ ที่คิดว่ามีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 5 สรุปจบและสรุปใจความสำคัญ (Conclusion and summary) เป็นการสรุปเพื่อจบการสัมภาษณ์ (Conclude the interview) โดยการขอบคุณผู้ถูกสัมภาษณ์ที่สละเวลาและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และเมื่อสัมภาษณ์เสร็จ ผู้สัมภาษณ์ควรสรุปใจความสำคัญ (Summarise) ที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยบันทึกข้อมูลสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานไว้สำหรับตรวจสอบกับการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป

จากแนวคิดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมของ เยียง วูลคอค และซุลลิแวน (Yeung; Woolcock; & Sullivan.1996: 48-58) คุณีกัร ศรีประคู้. 2554: 30) สุกัณญญา รัศมีธรรมชัฒติ (2550: 75-77) และ कुमार (Kumar. 2004: 7-12) สรุปได้ว่ การค้นหสมรรถนะที่จำเป็น ควรมาจาก การสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview : BEI) เนื่องจก การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมมีความเที่ยงตรงและแม่นยำสูงมากในการวัดสมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นความสำเร็จในงานของบุคคลต่างๆ ได้ การสร้างเครื่องมือ เริ่มจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วกำหนดคำถามโดยใช้เทคนิค STAR จากนั้นนำคำถามที่กำหนดมา

สร้างเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ตรวจสอบความเหมาะสมของข้อคำถามโดยผู้เชี่ยวชาญนำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองใช้ (Try out) แล้วปรับปรุงข้อคำถามให้ตรงประเด็นที่ต้องการศึกษาและปรับภาษาให้เข้าใจง่าย นำไปใช้สัมภาษณ์โดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ อธิบาย เหตุการณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral event) เกี่ยวกับภารกิจ ความรับผิดชอบ ผลงานที่ต้องการ รวมทั้งคุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ หรือความสามารถที่คิดว่ามีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน

1.9 สรุปแนวคิดการศึกษาสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency) และพัฒนามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency standard) สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปแนวคิดในการศึกษาสมรรถนะเฉพาะงานและการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ได้ดังนี้

1.9.1 สมรรถนะหลัก หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะ ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรทุกคนในองค์กร ไม่ว่าจะปฏิบัติงานในกลุ่มงานหรือเฉพาะงานใด

1.9.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในกลุ่มงานเดียวกัน

1.9.3 สมรรถนะเฉพาะงาน หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะ เฉพาะงานที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในงานเดียวกัน

1.9.4 สมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะ เฉพาะงานที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

1.9.5 มาตรฐานสมรรถนะ หมายถึง กรอบกำหนด ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โดยมีองค์ประกอบคือ หน่วยสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วยชื่อสมรรถนะ และคำจำกัดความ และระดับของสมรรถนะซึ่งประกอบด้วยระดับและตัวชี้วัด

1.9.6 มาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง หมายถึง กรอบกำหนด ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติเฉพาะงาน ในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษากับการพัฒนาหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตรมีความเกี่ยวข้องกับปรัชญาการศึกษา เพราะปรัชญาการศึกษาแต่ละกลุ่มจะมองความหมายของการศึกษาแตกต่างกันไป เช่น กลุ่มสารัตถนิยม(Essentialism) มองการศึกษาเป็นเรื่องการถ่ายทอดความรู้และวัฒนธรรม แต่กลุ่มก้าวหน้านิยม (Progressivism) มองการศึกษว่าเป็นเรื่องของการพัฒนาตัวผู้เรียนโดยเฉพาะ (วิชัย ตันศิริ. 2550: 217) ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองในครั้งนี้ เป็นการพัฒนาหลักสูตรเพื่อใช้สำหรับพัฒนาสมรรถนะให้แก่นักทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความเป็นผู้ใหญ่และมีประสบการณ์ในการทำงานพอสมควร ดังนั้น ปรัชญาการศึกษาที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้เป็นหลักในการวิจัยครั้งนี้ คือ ปรัชญาการศึกษาของกลุ่มก้าวหน้านิยม (Progressivism) ซึ่งเป็นปรัชญาการศึกษาในกลุ่มปรัชญาประสบการณ์นิยม (Experimentalism) หรืออาจเรียกว่า ปฏิบัตินิยม (Pragmatism) หรืออุปการณนิยม (Instrumentalism) แนวคิดของกลุ่มนี้ ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ของมนุษย์ ต่อมาเมื่อได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในทางการศึกษา ก็ได้เรียกกลุ่มนักคิดทางการศึกษากลุ่มนี้ว่ากลุ่มก้าวหน้านิยม (Progressivism) ซึ่งนักการศึกษาที่ทำให้แนวคิดนี้แพร่หลายก็คือ ดิวอี้ (Dewey) โดยที่การศึกษาคือการสร้างสรรค์หรือปรับปรุงประสบการณ์ขึ้นใหม่ เพื่อเพิ่มความหมายให้แก่ประสบการณ์และเพิ่มความสามารถของผู้เรียนในการกำหนดทิศทางของประสบการณ์ในอนาคต ดังนั้น การศึกษาตามแนวนี้ จึงต้องเน้นการจัดกิจกรรมภาคปฏิบัติให้มากขึ้น และต้องเน้นให้ผู้เรียนได้ใช้ความสามารถ 4 ประการ กล่าวคือ การสื่อสาร การกระทำ การค้นพบสิ่งใหม่ และการแสดงความสามารถ(Dewey. 1966 : 76; วิชัย ตันศิริ. 2550: 34)

2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร

คำว่าหลักสูตร มาจากภาษาอังกฤษว่า Curriculum หมายถึงแผนหรือโปรแกรมการจัดประสบการณ์ทั้งหมดที่ต้องการให้ผู้เรียนได้รับภายใต้นโยบายของสถานศึกษา(Oliva. 1992: 9) เป็นกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งมีเป้าหมายสำหรับการเตรียมการและการประเมินแผนการตัดสินใจที่จะพัฒนาผู้เรียนโดยเฉพาะด้านความรู้และทักษะ (Amstrong. 2003: 4) สำหรับนักวิชาการไทย อังรอง บัวศรี (2542: 7) ได้กล่าวถึงหลักสูตรว่าเป็น แผนซึ่งได้ออกแบบจัดทำขึ้นเพื่อแสดงถึงจุดหมาย การจัดกิจกรรม และมวลประสบการณ์ ในแต่ละโปรแกรมการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนมีพัฒนาการในด้านต่างๆ ตามจุดหมายที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนั้น ยังหมายถึง ข้อกำหนด แนวทาง จุดมุ่งหมาย โดยสร้างเนื้อหาสาระและกิจกรรมที่กำหนดให้โรงเรียนต่างๆ ปฏิบัติตาม (บุญชม ศรีสะอาด. 2546: 2) และในความหมายอย่างแคบ หลักสูตรคือวิชาที่สอน ส่วนความหมายอย่างกว้างคือมวลประสบการณ์

ทั้งหลาย ที่จัดให้กับผู้เรียนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาซึ่งเป็นไปได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม (วิชัย วงษ์ใหญ่.2554: 6)

ส่วนองค์ประกอบของหลักสูตรนั้น คือ ส่วนที่อยู่ภายในและประกอบกันเข้าเป็นหลักสูตร เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ความหมายของหลักสูตรสมบูรณ์ เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน การประเมินผล และการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรไปด้วย (รุจิร ภูสาระ.2551: 16-17) ทั้งนี้ หลักสูตรจะต้องมีองค์ประกอบครบครัน มิฉะนั้นผู้ให้หลักสูตรจะไม่สามารถนำหลักสูตรไปใช้อย่างได้ผล (ธำรง บัวศรี. 2542: 8-9) ดังนั้น จึงได้มีความพยายามที่จะกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งจะต้องเขียนไว้ในเอกสารหลักสูตรว่ามี 4 ประการ คือ 1) จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ 2) เนื้อหาสาระและจำนวนชั่วโมงสอนแต่ละวิชา 3) วิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน รวมถึงการนำหลักสูตรไปใช้สอน และ 4) การวัดและประเมินผล (Taba. 1962: 422-423; Beauchamp.1981: 7; Scott. 2001: vii) สำหรับกระบวนการพัฒนาหลักสูตร ควรเริ่มจากการตั้งคำถามก่อนว่า เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุจากการจัดการศึกษาคืออะไร มีประสบการณ์ทางการศึกษาหรือการเรียนรู้ใดที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย จะมีวิธีการจัดการเรียนรู้นั้นให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร และจะประเมินได้อย่างไรว่าได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Tyler.1949 : 1) จากนั้นจึงดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ 1) ศึกษารวบรวมข้อมูล โดยสำรวจและวินิจฉัยปัญหาความต้องการและความจำเป็นต่างๆ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร 2) พัฒนาหลักสูตร โดยนำข้อมูลที่ได้มากำหนดหลักการ วัตถุประสงค์ และโครงสร้างหลักสูตร กำหนดและจัดลำดับเนื้อหาสาระและกิจกรรมการเรียนรู้ กำหนดสื่อการเรียนการสอน และวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ 3) ดำเนินการให้หลักสูตร โดยนำโครงสร้างหลักสูตรที่พัฒนาขึ้น ไปดำเนินการทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด 4) ตรวจสอบกระบวนการใช้หลักสูตรด้วยการประเมินผล ซึ่งขั้นตอนนี้มีความสำคัญมาก เพราะเป็นขั้นตอนการตรวจสอบว่าหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นและนำไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมาย บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ มีจุดเด่นจุดด้อยอย่างไร และต้องมีการปรับปรุงแก้ไขในส่วนใดของหลักสูตร เพื่อให้ได้หลักสูตรที่มีคุณภาพตามต้องการ (Taba. 1962:12; วิชัย วงษ์ใหญ่. 2537: 25-26)

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรข้างต้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและกระบวนการพัฒนาหลักสูตร มากำหนดแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง โดยกำหนดให้มีองค์ประกอบหลักสูตรฝึกอบรมคือ 1) วัตถุประสงค์ 2) เนื้อหาสาระ 3) วิธีการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม 4) วิธีการประเมินผล และมีกระบวนการพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนาหลักสูตร 3) การทดลองใช้หลักสูตร และ 4) การประเมินผลหลักสูตร

2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ

คำว่า Competency-Based Training ในภาษาไทยมีการใช้แตกต่างกันอย่างหลากหลาย เช่น การฝึกอบรมแบบฐานสมรรถนะ การฝึกอบรมจากฐานสมรรถนะ การฝึกอบรมตามแนวคิดสมรรถนะ การฝึกอบรมตามแนวสมรรถนะ ในพจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ไม่มีการบัญญัติศัพท์ภาษาไทยของคำว่า Competency-Based Training ไว้โดยเฉพาะ แต่ได้บัญญัติศัพท์ภาษาไทยของคำว่า Competency-Based Curriculum, Competency-Based Education, Competency-Based Teacher Education และ Competency-Based Teaching ไว้ตามลำดับดังนี้ หลักสูตรเน้นสมรรถนะ การศึกษาเน้นสมรรถนะ การฝึกหัดครูเน้นสมรรถนะ และการสอนเน้นสมรรถนะ (ราชบัณฑิตยสถาน. 2555: 102 - 103) จากศัพท์บัญญัติเหล่านี้ เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับคำว่า Competency-Based Training แล้วก็อาจอนุมานได้ว่า ราชบัณฑิตยสถานบัญญัติศัพท์ภาษาไทยของคำว่า Competency-Based ไว้ว่า เน้นสมรรถนะ ดังนั้น ในงานวิจัยนี้จึงใช้คำว่า การฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ เพื่อให้สอดคล้องกับศัพท์บัญญัติที่ใกล้เคียงกันของราชบัณฑิตยสถาน

คำว่า การฝึกอบรมเน้นสมรรถนะนี้ มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย โดย แบล็งค์ (Blank. 1982: 4-16) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ วิธีการฝึกอบรมที่เป็นระบบ ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแก่ผู้เรียน (Student outcomes) มีการจัดวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับกิจกรรมการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student-centered) ผู้เรียนแต่ละคนได้รับเวลาที่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้ในแต่ละภาระงาน (Task) โดยสามารถหยุด ช้าลง เร็วขึ้น หรือทวนซ้ำได้ตามต้องการเพื่อประสิทธิผลในการเรียนรู้ สิ่งที่สำคัญของการฝึกอบรมแบบนี้คือ ต้องมีการสะท้อนกลับ (Feedback) เป็นระยะๆ ตลอดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติภาระงาน (Task) ให้ถูกต้อง โดยผู้เข้าอบรมแต่ละคนจะได้รับการประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติภาระงาน โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ การฝึกอบรมเน้นสมรรถนะมีความคล้ายคลึงอย่างมากกับตัวควบคุมอุณหภูมิ (Thermostat) ของเครื่องปรับอากาศ ซึ่งจะควบคุมอุณหภูมิให้พอดีกับที่ตั้งไว้ในขณะที่การฝึกอบรมแบบเก่าเปรียบได้กับเครื่องปรับอากาศที่ไม่มีตัวควบคุมอุณหภูมิ ทั้งนี้การฝึกอบรมเน้นสมรรถนะมีหลักการสำคัญ 7 ประการ คือ 1) ผู้เรียนจะสามารถเรียนรู้ได้ในระดับสูง ถ้าได้รับการสอนที่มีคุณภาพและเวลาที่เพียงพอ 2) ไม่ต้องคาดหวังว่าผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ดีเพียงใด 3) ความแตกต่างในระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคน มีสาเหตุจากสภาพการฝึกอบรมที่ไม่เหมาะสม ไม่ใช่ที่ผู้เรียน 4) ผู้เรียนส่วนใหญ่จะสามารถเรียนรู้ได้ดีและมีแรงจูงใจในการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับคนอื่น ๆ ก็ต่อเมื่อได้รับเงื่อนไขการเรียนรู้ที่พอใจ 5) เน้นที่ความแตกต่างในการเรียนรู้ ไม่ใช่ความแตกต่างของผู้เรียน 6) การสอนที่มีคุณค่าทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณค่า และ 7) สิ่งสำคัญที่สุดคือการเรียนรู้จาก

ประสบการณ์ของผู้เรียน ในขณะที่ดูบัวส์และรอทเวล (Dubois and Rothwell, 2004: 46-55) กล่าวถึงการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะว่าเป็น การฝึกอบรมเป็นการทำกิจกรรมร่วม (Joint venture) หรือเป็นการมอบภารกิจให้แก่ผู้เรียนเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์ การฝึกอบรมเน้นสมรรถนะเป็นมากกว่าการให้ความรู้ สร้างทักษะ หรือพัฒนาทัศนคติ โดยมีความสำคัญ 2 ประการ คือ การฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ ช่วยนำทางให้ผู้เรียนพัฒนาและเรียนรู้ด้วยตนเอง ให้ความสำคัญกับงานในหน้าที่ (Duty) ของแต่ละบุคคล และการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะเป็นการพัฒนาการทำงานของทีมงาน ส่วน วู (Wu, 2013: 262-263) ให้ความหมายของการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training: CBT) ไว้ว่าเป็นการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledge) เจตคติ (Attitudes) เพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานสมรรถนะ (Competency standard) ซึ่งขึ้นกับยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และแผนขององค์กร ซึ่งมีฐานมาจากระบบงานที่มีสมรรถนะสูง (High performance system) โดยผู้เรียนแต่ละคนจะถูกประเมินเพื่อหาส่วนต่าง (Competency gap) ระหว่างสมรรถนะตามมาตรฐาน กับสมรรถนะที่พวกเขามีอยู่ โดยมีองค์ประกอบสำคัญคือ 1) มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เป้าหมายและแผนขององค์กร (Alignment with the organization's strategic goal and plans) 2) อยู่บนพื้นฐานของระบบงานที่มีสมรรถนะสูง (Based on a high performance system) 3) พัฒนารูปแบบสมรรถนะ (Competency model development) 4) หาส่วนต่างระหว่างสมรรถนะของผู้เรียนแต่ละคน (Individual competency gap) และ 5) พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมตามส่วนต่าง (Training on the gap – training package) ทั้งนี้ การฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ คือการพัฒนาพนักงานขององค์กรให้มีความสามารถและความเชี่ยวชาญ ที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญขององค์กร ผ่านระบบการฝึกอบรมขององค์กร โดยองค์กรต้องค้นหาว่าพนักงานแต่ละตำแหน่งจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง และสมรรถนะเหล่านี้จะสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ด้วยวิธีใด (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550: 110)

สำหรับวิธีการและขั้นตอนในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะนั้นมีกิจกรรมในการพัฒนา 6 กิจกรรม 12 ภารกิจ (Blank, 1982: 25 - 28) ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 1 การระบุงานและวิชาที่ต้องเรียนมาก่อน (Identifying specific occupations and prerequisites) ประกอบด้วย 2 ภารกิจ คือ การระบุและบรรยายลักษณะงาน (Identify and describe specific occupations) และการระบุวิชาที่จำเป็นต้องเรียนมาก่อน (Identify essential prerequisite)

กิจกรรมที่ 2 การระบุและวิเคราะห์สมรรถนะของผู้เรียน (Identify and analyzing student competencies) ประกอบด้วย 2 ภารกิจ คือ การระบุและตรวจสอบภารกิจในงาน (Identify and

verify job tasks) และการวิเคราะห์ภารกิจในงานและเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับงานที่จำเป็น (Analyze job tasks and add necessary knowledge tasks)

กิจกรรมที่ 3 การเขียนและจัดลำดับวัตถุประสงค์ปลายทางของการปฏิบัติงาน (Writing and sequencing terminal performance objectives) ประกอบด้วย 2 ภารกิจ คือ การเขียนวัตถุประสงค์ปลายทางของการปฏิบัติงาน (Write terminal performance objectives) และการจัดเรียงลำดับภาระงานและวัตถุประสงค์ปลายทางของการปฏิบัติงาน (Sequence tasks and terminal performance objectives)

กิจกรรมที่ 4 การพัฒนาแบบทดสอบภาคปฏิบัติและแบบทดสอบข้อเขียน (Developing performance and written tests) ประกอบด้วย 2 ภารกิจ คือ การพัฒนาแบบทดสอบภาคปฏิบัติ (Develop performance tests) และการพัฒนาแบบทดสอบข้อเขียน (Develop written tests)

กิจกรรมที่ 5 การพัฒนาชุดการเรียนรู้ (Learning packages) ประกอบด้วย 2 ภารกิจ คือ การพัฒนาร่างแนวทางการเรียนรู้ (Develop draft of learning guides) และการทดสอบทดลองภาคสนามและปรับปรุงแนวทางการเรียนรู้ (Try out, field-test and revise learning guides)

กิจกรรมที่ 6 การดำเนินการและการจัดการฝึกอบรม (Implement and managing the training program) ประกอบด้วย 2 ภารกิจ คือ การพัฒนาระบบในการจัดการเรียนรู้ (Develop system to manage learning) และการดำเนินการฝึกอบรมและประเมินผล (Implement and evaluate training program)

ในขณะที่ ดูบัวส์ และคนอื่นๆ (Dubois; et al: 2004: 125-139) ได้แบ่งกิจกรรมการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะที่มีการออกแบบการจัดการเรียนรู้ (Instructional Systems Design - ISD) ออกเป็น 9 กิจกรรม ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 1 การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน (Performance analysis)

กิจกรรมที่ 2 การตรวจสอบความต้องการในการฝึกอบรมขององค์กรบุคลากรและงานที่ทำ (Examine organization, individual and work requirement)

กิจกรรมที่ 3 การประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training needs assessment)

กิจกรรมที่ 4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการเรียนรู้ (Write instructional objectives)

กิจกรรมที่ 5 การกำหนดเนื้อหาที่เหมาะสมในการฝึกอบรม (Decide to prepare training content)

กิจกรรมที่ 6 การเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการฝึกอบรม (Select a method)

กิจกรรมที่ 7 การประเมินผลย่อยในช่วงการฝึกอบรม (Formative evaluation)

กิจกรรมที่ 8 การจัดการฝึกอบรมตามแผนที่กำหนด (Implementation)

กิจกรรมที่ 9 การประเมินผลรวมเพื่อสรุปผลการฝึกอบรม (Summative evaluation)

แม็คอีวอยและคนอื่นๆ (McEvoy; et al. 2005: 383 - 402) ได้กล่าวถึงการสร้างหลักสูตรเน้นสมรรถนะว่าเริ่มจากการระบุงค์ประกอบที่หลากหลายของสมรรถนะ เช่น ลักษณะนิสัย (Traits) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) โดยมีกิจกรรมการพัฒนาประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 1 การปฐมนิเทศ (Student orientation) ประกอบด้วย กิจกรรมละลายพฤติกรรม ซึ่งเหมือนการประเมินตนเองด้านทักษะและลักษณะนิสัย การสร้างเครื่องมือสำหรับการประเมินตนเอง ประกอบด้วย คลังทักษะ (Skills inventory) และเครื่องมือวัดลักษณะนิสัย 11 ประการ (A measure of the 11 key traits) การประเมินตนเองและกระบวนการสะท้อนกลับ เพื่อช่วยส่งเสริมปรัชญาการเรียนรู้จากประสบการณ์

กิจกรรมที่ 2 การพัฒนาผู้เรียน (Student development) ประกอบด้วย การสอนโดยเน้นทักษะ (Skill-based pedagogy) การสอนโดยเน้นความรู้ (Knowledge-based pedagogy) ใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะแบบเน้นโครงการ (Project-based) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential learning) โดยให้ผู้เรียนเรียนรู้จากการกระทำ (Learn by doing) และพัฒนาฝึกฝนทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยมีความสามารถทำงานได้อย่างมืออาชีพ

กิจกรรมที่ 3 การประเมินผู้เรียน (Student assessment) ในระหว่างการฝึกปฏิบัติ (Workshop) ผู้เรียนต้องเกี่ยวข้องกับหลายๆ กิจกรรม และจะได้รับการประเมินทั้งจากผู้สอนและเพื่อนในกลุ่ม กิจกรรมที่ถูกลำเอียงให้ถูกออกแบบมาเพื่อให้ผู้เรียนได้แสดงสมรรถนะที่มีออกมาให้เห็น เช่น กิจกรรมวิดีโอเทป (Videotaped) ซึ่งรวมถึงการอภิปรายกลุ่มโดยไม่มีผู้นำ (Leaderless group discussion) การฝึกหัดวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง (In basket exercise) และการนำเสนอโดยย่อ (Brief standup presentation) เป็นต้น

สำหรับ ซุตคลิฟฟ์ชาน และนากายามา (Sutcliffe; Chan and Nakayama. 2005: 304) ได้กล่าวถึงขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรเน้นสมรรถนะว่า กระบวนการพัฒนาหลักสูตรประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

กิจกรรมที่ 1 การทบทวนรูปแบบหลักสูตรและสรุปแนวคิดรวบยอดของหลักสูตรเน้นสมรรถนะ (Review of model curriculum and conceptualization of competency-based curriculum)

กิจกรรมที่ 2 การสอบถามความเห็นผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นตัวแทนในสายอาชีพ (Consultation with industry representatives) เพื่อกำหนดสมรรถนะที่จำเป็น

กิจกรรมที่ 3 การสอบถามความเห็นนักวิชาการนอกสายอาชีพ (Consultation with non-faculty member) เพื่อเป็นการเชื่อมโยงกับสาขาวิชาอื่นให้เข้มแข็งขึ้น

กิจกรรมที่ 4 การสอบถามความเห็นนักวิชาการในสายอาชีพ (Consultation with faculty member) เพื่อเป็นการตรวจสอบ

นอกจากนี้ รูอิส และคนอื่นๆ (Ruiz; et al. 2012: 2372-2379) ได้กล่าวถึงการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะว่า ต้องนำหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และปรัชญาการศึกษาสำหรับประชาชน (Popular education) มาใช้ในการทำหลักสูตร โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบมีปฏิสัมพันธ์และมีมีส่วนร่วม (Interactive and participatory methodologies) เพื่อให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ได้ดีที่สุดผ่านประสบการณ์การสะท้อนกลับ และแนวความคิดที่เป็นนามธรรม การฝึกอบรมถูกออกแบบโดยใช้เทคนิคซึ่งมองผู้เข้าอบรมเหมือนเป็นทั้งผู้สอนและผู้เรียน โดยเน้นที่การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ ประกอบด้วย 7 กิจกรรม คือ

กิจกรรมที่ 1 การกำหนดหลักการฝึกอบรม (Establish training core)

กิจกรรมที่ 2 การทบทวนสมรรถนะหลัก (Review core competency)

กิจกรรมที่ 3 การประเมินทักษะเฉพาะที่ต้องการค้นหา (Assess needed research specialization skills)

กิจกรรมที่ 4 การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม (Identify and adopt training curriculum)

กิจกรรมที่ 5 การกำหนดวิธีการเรียนรู้ (Identify learning methodologies)

กิจกรรมที่ 6 การดำเนินการฝึกอบรม (Implement training)

กิจกรรมที่ 7 การประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluate training)

ส่วน วู (Wu.2013: 262-263) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะในภาคราชการของไต้หวัน ว่ามีกิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 1 กระบวนการหาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการ (Competency-setting process) ได้แก่ การวิจัยเชิงนโยบายจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กร การตรวจสอบโดยคณะผู้บริหาร การวิเคราะห์งานในหน้าที่ การสอบถามความคิดเห็นและมุมมองเกี่ยวกับความรู้ความสามารถจากข้าราชการระดับสูงและระดับกลาง และการวิเคราะห์สมรรถนะเชิงพลวัต

กิจกรรมที่ 2 การจัดทำรายการสมรรถนะหลัก (Competency items) ที่จะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กิจกรรมที่ 3 การหาความแตกต่างของสมรรถนะที่ข้าราชการแต่ละคนมีอยู่กับสมรรถนะที่คาดหวัง (Competency gap)

สำหรับนักวิชาการไทย สุภัตญา รัตมีธรรมโชติ (2551: 46-47) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรแบบเน้นสมรรถนะ (Competency-based) ไว้ว่าประกอบด้วย การเรียนรู้เน้นสมรรถนะ (Competency-based learning) กับการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-based training) โดยการเรียนรู้เน้นสมรรถนะ มุ่งการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว เพื่อให้บุคลากรรู้จักเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองหรือเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) กล่าวคือ บุคลากรจะเรียนรู้ที่จะแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลาจนก่อให้เกิดพฤติกรรมใน

การทำงานหรือเกิดผลงาน (Performance) ตามที่องค์กรคาดหวัง ส่วนการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะมุ่งการพัฒนาบุคลากรในระยะสั้น โดยการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสมรรถนะ (Competency model) ขององค์กร เพื่อลดช่องว่างและพัฒนาให้พนักงานมีความสามารถในระดับที่องค์กรคาดหวัง นอกจากนี้ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550: 131-136) ยังได้กล่าวถึงกิจกรรมของการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะว่า มีกิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 1 การตัดสินใจว่าสมรรถนะใดควรพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน

กิจกรรมที่ 2 การเลือกวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้เหมาะสมกับองค์กร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม

กิจกรรมที่ 3 การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม

กิจกรรมที่ 4 การฝึกอบรมวิทยากร

กิจกรรมที่ 5 การฝึกอบรมบุคลากรตามโปรแกรมการฝึกอบรมที่กำหนดไว้

กิจกรรมที่ 6 การประเมินหลักสูตรการฝึกอบรม ประกอบด้วย การประเมินการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมในงาน และผลลัพธ์อื่นๆ เช่น การเพิ่มขึ้นของผลผลิตและตัวชี้วัดด้านการบริการลูกค้า เป็นต้น

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สามารถสังเคราะห์กิจกรรมการจัดการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะได้ ดังตาราง 3

ตาราง 3 การสังเคราะห์กิจกรรมการจัดการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ

กิจกรรม	แบลิ่งค้ (1982)	คูบัวล์ และ รอทเวิร์ล (2004)	แม็ ค อี วอยและ คนอื่นๆ (2005)	ซุตคิลฟ์ฟี่ ชาน และนา กายามา (2005)	รูฮิส และ คนอื่นๆ (2012)	กู (2013)	สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ (2550)
การทบทวนวรรณกรรมและ สรุปแนวคิดรวบยอด			✓	✓	✓		

ตาราง 3 (ต่อ)

กิจกรรม	แบลิ่งค์ (1982)	ดูบัวส์ และ รอทเวิร์ล (2004)	แม็ ค อี วอยและ คนอื่นๆ (2005)	ซุตคลิฟฟ์ ชาน และนา กายามา (2005)	รูอิส และ คนอื่นๆ (2012)	กู (2013)	สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ (2550)
การหาสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งหรือ มาตรฐานสมรรถนะ	✓	✓			✓	✓	✓
การหาความจำเป็นในการ ฝึกอบรม		✓				✓	✓
การจัดทำหลักสูตร	✓	✓			✓		✓
การทดลองใช้หลักสูตร	✓	✓	✓		✓		✓
การประเมินหลักสูตร	✓	✓	✓		✓		✓

จากตาราง 3 สรุปได้ว่ากิจกรรมในการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะมีหลายกิจกรรม โดยมีกิจกรรมสำคัญ ประกอบด้วย การทบทวนวรรณกรรมและสรุปแนวคิดรวบยอด การวิเคราะห์งานเพื่อหาสมรรถนะที่จำเป็นหรือมาตรฐานสมรรถนะ การหาสมรรถนะที่ต้องพัฒนาโดยวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training needs) หรือหาส่วนต่าง (Competency gap) ระหว่างสมรรถนะที่บุคลากรมีอยู่กับมาตรฐานสมรรถนะ การจัดทำหลักสูตร การทดลองใช้หลักสูตร และการประเมินหลักสูตรซึ่งในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองในครั้งนี้ได้ใช้กิจกรรมทั้ง 6 กิจกรรมดังกล่าวในการพัฒนาหลักสูตร

2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ดีเซนโซ และรอบบินส์ (Decenzo; & Robbin. 2002: 215-216) ได้กล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพบุคคลโดยการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรม คือความพยายามสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่บุคลากรเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานการเรียนรู้จึงเป็นสำคัญที่จะทำให้การฝึกอบรมสัมฤทธิ์ผลและจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการเรียนรู้พบว่า การเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นต่างจากการเรียนรู้ของเด็ก ดังนั้น ผู้จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งเป็นการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้ใหญ่ จึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นพื้นฐาน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับกร

ฝึกอบรมและก่อให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้มากที่สุด

สำหรับแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) นั้น มีนักคิดที่สำคัญหลายท่านได้เสนอแนวคิดไว้ โดย จารวิส (Jarvis, 1995: 83 - 94) ได้สรุปไว้ในหนังสือ Adult and continuing education: theory and practice ว่าแนวคิดที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ได้แก่แนวคิดของ เปาโลเฟร์(Paulo Freire) กาเย่ (Gagne) และ มัลคัม โนลส์ (Mulcolm Knowles) เป็นต้น โดยแนวคิดทางการศึกษาของเฟร์ (Freire) สนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยตัวผู้เรียนควรมีการค้นคว้าหาความรู้อย่างกระตือรือร้นในขณะที่ กาเย่ (Gagné) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การสอน 9 ขั้นว่าประกอบด้วย 1) การสร้างความสนใจ (Gaining attention) 2) การแจ้งวัตถุประสงค์ให้กับผู้เรียน (Informing the learner of the objective) 3) การกระตุ้นให้ระลึกถึงความรู้เดิม (Stimulating recall of prerequisite learning) 4) การนำเสนอเนื้อหาสาระ (Presenting the stimulus material) 5) การให้คำแนะนำในการเรียนรู้ (Providing learning guidance) 6)การให้แสดงความสามารถ (Eliciting the performance) 7) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Providing feedback about performance correctness) 8) การประเมินผล (Assessing the performance) และ 9) ส่งเสริมความคงทนในการจำและถ่ายโอนความรู้ไปสู่งานได้ (Enhancing retention and transfer ส่วน โนลส์(Knowles) เป็นผู้นำคำว่าทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy)มาใช้ในสหรัฐอเมริกาและแพร่หลายไปทั่วโลก โดยโนลส์ ได้ให้ความหมายของคำว่า Andragogy ว่า หมายถึงศิลป์และศาสตร์ในการสอนผู้ใหญ่ (The art and science of helping adult learn) ซึ่งการเรียนรู้ของผู้ใหญ่แตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็ก เพราะผู้ใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า ดังนั้นการเรียนการสอนต้องยึดหลักให้ตอบสนองต่อธรรมชาติของผู้ใหญ่

สำหรับตัวแบบการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 6 ประการ ดังนี้ (Knowles, Holton III and Swanson, 2005: 64-68)

1) ความจำเป็นในการเรียนรู้ (The need to know) ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดี เมื่อทราบว่ามี ความจำเป็นอย่างไร หรือทำไมต้องเรียนรู้ วิทยากรอาจใช้เครื่องมือหาส่วนต่างของสมรรถนะ (Gap) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงผู้เรียนได้

2) มโนทัศน์ของผู้เรียน (The Learners' self - concept) ผู้ใหญ่จะมีแนวคิดส่วนบุคคลที่ ต้องการเรียนรู้ด้วยตนเอง ดังนั้น วิทยากรควรหลีกเลี่ยงการสร้างสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าเขากำลังถูกสอน หรือถูกฝึกอบรมอยู่ซึ่งอาจทำให้เกิดการต่อต้านได้ด้วยการพยายามสร้าง ประสบการณ์การเรียนรู้ (Learning experiences) ให้ผู้เรียนแต่ละคน ก็จะช่วยให้สามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่การให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directing learners) ได้

3) ประสบการณ์ของผู้เรียน (The role of the learners' experiences) สิ่งที่สำคัญต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ ดังนั้น วิทยากรควรคำนึงถึงประสบการณ์ของผู้ใหญ่ แต่แต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน และพยายามดึงประสบการณ์ของแต่ละคนนำมาใช้ในการเรียนรู้

4) ความพร้อมในการเรียนรู้ (Readiness to learn) ผู้ใหญ่จะมีความพร้อมในการเรียนรู้เมื่อมีความจำเป็นและสามารถนำไปปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในชีวิตจริง ด้วยเหตุนี้ จึงควรคำนึงถึงความพร้อมในการเรียนรู้ โดยจัดให้เหมาะสมกับความจำเป็น ช่วงเวลาและการนำไปใช้ของแต่ละคนด้วย

5) แนวทางในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Orientation to learning) มักจะเป็นแบบเอาตัวตัวเองเป็นศูนย์กลาง (Life-centered) หรือนำเอาปัญหาเป็นศูนย์กลาง (Problem-centered) ผู้เรียนผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีเมื่ออยู่ในบริบทที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ในชีวิตจริง

6) แรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Motivation) มักเกิดจากภายในมากกว่าภายนอก เพราะแม้ว่า ผู้ใหญ่จะมีการตอบสนองต่อแรงจูงใจภายนอก เช่น งานที่ดีกว่า หรือการเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือนที่เพิ่มขึ้นแล้ว แต่แรงจูงใจที่มีพลังมากที่สุดคือแรงจูงใจภายใน เช่น ความพึงพอใจในงาน การนับถือตนเอง คุณภาพชีวิต หรือความชอบส่วนบุคคล เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีองค์ประกอบสำคัญที่จะมีส่วนสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult learning) ให้ประสบความสำเร็จด้วยดี ประกอบด้วย 1) แรงจูงใจในการเรียน (Motivation to learn) เป็นสิ่งสำคัญเพราะบุคคลจะเรียนรู้ได้ดีถ้ามีความต้องการเรียน 2) สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ (Learning environment) ที่เหมาะสมและสะดวกสบาย 3) รูปแบบของการเรียนรู้ (Learning styles) ที่มีความหลากหลาย 4) ความรู้เดิมและประสบการณ์ (Experience) ของผู้เรียน 5) เนื้อหาและกิจกรรมในการเรียนรู้ (Learning content and activities) ที่เหมาะสม 6) ฝึกแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับความจริง (Realistic problems) สามารถนำการเรียนรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหาได้ 7) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางด้านสติปัญญาและร่างกาย ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 8) มีเวลาที่พอเพียงในการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้ข้อมูลใหม่ การฝึกทักษะใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ 9) ให้โอกาสในการฝึกภาคปฏิบัติจนเกิดผลดี หรือการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ 10) ให้ผู้เรียนได้แสดงศักยภาพ หรือสมรรถภาพในการเรียนรู้ จนกระทั่งเขาได้เห็นถึงความก้าวหน้าที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ (สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. 2555: 7-8)

สำหรับรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้แก่ผู้ใหญ่ ประกอบด้วย (Moss. 2006: 61-134; ชูชัย สมितिไกร.2554: 171-193; ทวีป อภิสัทธา.2553: 43-63; เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์.2553: 87-100; สมคิด บางโม. 2553: 84-94; สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. 2555: 253-287)

1) การบรรยาย (Lecture or speech) เป็นการเรียนรู้จากการบรรยายของวิทยากร ภายใต้หัวข้อที่กำหนดไว้ เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีการนี้เหมาะสำหรับการให้ความรู้พื้นฐานแก่คนจำนวนมาก

2) กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการเรียนรู้โดยการใช้เรื่องราวหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงหรือสมมติขึ้นมา แล้วให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฝึกคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจเลือกทางเลือกตามประเด็นคำถามที่กำหนดไว้

3) การอภิปรายกลุ่ม (group discussion) เป็นการเรียนรู้โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มได้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวาง ทัวถึง โดยมีประธานกลุ่มเป็นผู้นำการอภิปรายและกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่กำหนด เพื่อค้นหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะ

4) นิทรรศการ (Exhibition) เป็นการเรียนรู้ด้วยการชมนิทรรศการ ซึ่งอาจแสดงด้วยภาพแบบจำลอง ภาพเคลื่อนไหว หรือสถานที่จริง เพื่อช่วยเสริมการเรียนรู้จากการบรรยายหรือการเรียนรู้วิธีอื่นๆ

5) แบบฝึกหัดรายบุคคล (Individual exercise) เป็นการฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการมอบหมายงานให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนฝึกกระทำ เพื่อทดสอบความรู้และเสริมสร้างทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรม

6) การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการเรียนรู้โดยให้ทุกคนในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเสรี โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนเสนอความคิดเห็นแล้วช่วยกันสรุปผล

7) การประชุมสัมมนา (Seminar) เป็นการเรียนรู้โดยผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาต้องร่วมกันศึกษาค้นคว้าหาความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง และแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกันในกลุ่มย่อยแล้วสรุปผลการประชุมกลุ่มย่อยเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

8) หลักสูตรระยะสั้น (Short course) เป็นการเรียนรู้โดยหลักสูตรเข้มข้นในเรื่องที่เฉพาะเจาะจง เพื่อพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

9) การศึกษาดูงาน (Visit, field trip or study tour) เป็นการเรียนรู้โดยไปศึกษาดูงานจากสถานที่จริงที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ และมีการสรุปผลการศึกษาดูงานว่าได้เรียนรู้อะไรบ้าง

10) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อหาแนวทางหรือวิธีการแก้ไขปัญหาหรือแนวทางในการพัฒนาองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ดังกล่าว พบว่าการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ควรสร้างขึ้นจากความจำเป็นและความสนใจของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความต้องการในการเรียนของแต่ละบุคคล และรูปแบบการเรียนรู้ (Learning styles) ที่มีความหลากหลาย ให้ความสำคัญกับปัญหาที่สอดคล้อง

กับความเป็นจริง (Realistic problems) และนำการเรียนรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหา รวมทั้งให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training - CBT) สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ในครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่ารูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสม คือ การจัดการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น (Short course) โดยผสมผสานวิธีการที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ได้แก่ การบรรยาย การศึกษาดูงาน กรณีศึกษา และการอภิปรายกลุ่ม

2.5 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training - CBT) สำหรับนักทรัพยากรบุคคลวิทยาลัยการปกครอง

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training - CBT) สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบที่จัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะความสามารถและคุณลักษณะที่จำเป็นต่อมีของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ตามมาตรฐานสมรรถนะที่กำหนด โดยใช้แนวคิดการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training - CBT) ที่อยู่บนฐานคิดการศึกษาผู้ใหญ่ โดยมีองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรม คือ วัตถุประสงค์ (Objective) เนื้อหาสาระ (Content) กิจกรรม (Activities) และการประเมิน (Assessment)

สำหรับปัจจัยนำเข้าของหลักสูตรฝึกอบรม คือ มาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน ของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ซึ่งได้มาโดยวิธีการศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) กับการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรบุคคล โดยการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview - BEI) แล้วนำมาจัดกระทำข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) สำหรับวิธีการในการฝึกอบรมใช้รูปแบบการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น (Short course training) โดยผสมผสานวิธีการที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพประกอบ 4 แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training – CBT) สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ

3.1 ความหมายและประเภทของการประเมินหลักสูตร

คำว่า การประเมิน มาจากภาษาอังกฤษว่า Assessment ซึ่งตามพจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นกระบวนการรวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลในรูปของตัวบ่งชี้ หรือการจัดกลุ่มข้อมูลเพื่อการประเมินคุณภาพและมาตรฐานหรืออย่างใดอย่างหนึ่ง บางครั้งอาจจะไม่ได้กำหนดเกณฑ์ประเมินไว้ล่วงหน้า ในปัจจุบัน การประเมินมีความหมาย

ครอบคลุมถึงการประเมินผล (Evaluation) ด้วย และได้ให้ความหมายของคำว่า การประเมินผล (Evaluation) ไว้ 2 ความหมาย คือ 1) การตัดสินคุณค่าที่เกิดจากการวัดหรือเปรียบเทียบตามเกณฑ์ที่กำหนด และ 2) หน้าที่อย่างหนึ่งในการบริหารจัดการเพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามแผน (ราชบัณฑิตยสถาน.2555:36,206) จากความหมายของการประเมินข้างต้นซึ่งราชบัณฑิตยสถานได้บัญญัติให้การประเมินมีความหมายครอบคลุมการประเมินผลด้วย ดังนั้น ในงานวิจัยนี้จะใช้คำว่า การประเมิน ทั้งในความหมายของการประเมิน (Assessment) และการประเมินผล (Evaluation)

สำหรับในการพัฒนาหลักสูตรนั้น ได้มีการนำเรื่องของการประเมินมาใช้ โดยการประเมินหลักสูตร นับเป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาหลักสูตร อังกร บัวศรี (2542: 324-331) ได้กล่าวถึงการประเมินหลักสูตรไว้ในหนังสือทฤษฎีหลักสูตร: การออกแบบและการพัฒนาว่า การประเมินหลักสูตร เป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มต้นจัดทำหลักสูตรต้นแบบจนกระทั่งได้หลักสูตรแม่บทที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างแพร่หลายและ การประเมินหลักสูตร แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 การประเมินย่อยหรือการประเมินระหว่างดำเนินการ (Formative evaluation) มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงสิ่งที่กระทำอยู่ให้ดีขึ้น โดยไม่ปล่อยไว้จนกระทั่งเสร็จงานซึ่งอาจสายเกินไป ในกรณีของการประเมินหลักสูตร จะมีการประเมินทุกขั้นตอนของการจัดทำหลักสูตร ตั้งแต่การกำหนดจุดหมาย การกำหนดเนื้อหาสาระ และเมื่อได้หลักสูตรต้นแบบแล้วก็ยังมีการประเมินต่อไปอีกในขั้นการทดลองนำร่องและการทดลองในสนาม ความหมายของการประเมินย่อยยังครอบคลุมถึงการประเมินการเรียนการสอนในชั้นเรียนด้วย เพื่อช่วยให้ผู้เรียนและผู้สอนทราบจุดอ่อนและจุดเด่นของตน และสามารถนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข การประเมินแบบนี้มุ่งวัดการเรียนรู้ทุกอย่างที่อยู่ในจุดประสงค์ และการที่การประเมินแบบนี้มุ่งปรับปรุงแก้ไขเฉพาะเรื่อง ในช่วงเวลาต่างๆ กัน จึงเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการประเมินเชิงจุลภาค (Micro evaluation)

ประเภทที่ 2 การประเมินผลรวมหรือการประเมินเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการ (Summative evaluation) จุดมุ่งหมายของการประเมินประเภทนี้คือการพิจารณาตัดสินว่าหลักสูตรที่จัดทำขึ้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ สำหรับในด้านการเรียนการสอน การประเมินแบบนี้จะกระทำเมื่อผู้เรียนเรียนจบวิชาหนึ่งและเมื่อสิ้นปีการศึกษา เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบว่าผู้เรียนได้เรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของวิชาหรือไม่ควรได้คะแนนเท่าไร และควรถือว่าสอบได้หรือตก และเนื่องจากการประเมินแบบนี้มุ่งปรับปรุงแก้ไขเป็นส่วนรวมและมีขอบเขตของการประเมินที่ครอบคลุมทั้งระบบเป็นส่วนรวม จึงเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการประเมินเชิงมหภาค (Macro evaluation)

3.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินการเรียนรู้

การประเมินการเรียนรู้ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพราะเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงจุดเด่น จุดด้อยและข้อบกพร่องของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยแนวคิดการประเมินกระบวนการเรียนรู้ ได้มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจสรุปวิวัฒนาการของการประเมินการเรียนรู้ได้เป็น 3 ยุค คือ **ยุคที่หนึ่ง** การประเมินการเรียนรู้ตามแนวทางการจัดการเรียนการสอนของ ไทเลอร์ (Tyler) การประเมินการเรียนรู้ เน้นความสามารถของสมองโดยการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ ใช้เครื่องมือที่เน้นข้อสอบแบบอัตนัย **ยุคที่สอง** การประเมินการเรียนรู้ตามแนวทางการจัดการเรียนรู้อย่างง่าย (Simple model) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีจุดมุ่งหมายตามหลักพฤติกรรมย่อยๆ ของหลักสูตร การวัดและประเมินเน้นวัดความสามารถทางด้านสมอง จากจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมและแปลความจากสถิติ ใช้เครื่องมือที่เน้นข้อสอบปรนัย **ยุคที่สามหรือยุคปัจจุบัน** เป็นยุคที่มีแนวคิดการวัดและประเมินการเรียนรู้ตามสภาพจริง (Authentic assessment) กล่าวคือเน้นการประเมินที่หลากหลาย วัดและประเมินผู้เรียนอย่างมีความหมาย สะท้อนกับชีวิตจริง ให้ความสำคัญกับความแตกต่างของผู้เรียน ลักษณะการวัดและประเมินที่มีความสอดคล้องกับสภาพคุณลักษณะความต้องการของผู้เรียน โดยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การวัดและประเมินจะสะท้อนกับลักษณะของผู้เรียนอย่างมีความหมาย เครื่องมือที่ใช้มีอย่างหลากหลาย วัดและประเมินตามลักษณะที่พึงประสงค์ (ซวลิต ชูกำแพง, 2550: 14 - 18) การประเมินการเรียนรู้อาจแบ่งได้หลายประเภทขึ้นกับเกณฑ์ในการแบ่ง หากแบ่งตาม**จุดประสงค์ของการประเมิน** จะแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ **ประเภทที่ 1** การประเมินย่อยหรือการประเมินเพื่อพัฒนา (Formative assessment) เป็นการประเมินระหว่างการจัดการเรียนรู้ เพื่อตรวจสอบว่าผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ **ประเภทที่ 2** การประเมินผลรวมหรือการประเมินเพื่อตัดสิน (Summative assessment) เป็นการประเมินหลังการจัดการเรียนรู้เสร็จสิ้น เป็นการตัดสินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน และประสิทธิผลของการจัดการเรียนรู้ หากแบ่งประเภทของการประเมินตาม**การอ้างอิง** จะแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ **ประเภทที่ 1** การประเมินแบบอิงตน (Self referenced assessment) เป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงตนเองโดยการนำผลจากการเรียนรู้มาเปรียบเทียบกับความสามารถของตนเอง **ประเภทที่ 2** การประเมินแบบอิงกลุ่ม (Norm-referenced assessment) เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาว่าผู้รับการประเมินแต่ละคนมีความสามารถมากน้อยเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มที่ถูกวัดด้วยแบบทดสอบเดียวกัน **ประเภทที่ 3** การประเมินแบบอิงเกณฑ์ (Criterion referenced assessment) เป็นการประเมินโดยนำผลการวัดหรือทดสอบไปเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และหากแบ่งประเภทของการประเมินตาม**กลุ่มผู้ประเมิน** จะแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ **ประเภทที่ 1** การประเมินตนเอง (Self assessment) หรือการประเมินภายใน (Internal assessment) เป็นการประเมินเพื่อนำผล

การประเมินมาพัฒนาหรือปรับปรุงตนเอง **ประเภทที่ 2** การประเมินโดยผู้อื่นหรือการประเมินภายนอก (External assessment) เป็นการประเมินเพื่อยืนยันการประเมินภายในที่อาจมีความลำเอียงหรือมีจุดอ่อนหรือจุดที่ควรได้รับการพัฒนาขึ้นในทรรศนะของผู้ประเมินที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน (Moran, 1997: 11-14; ทิวตัน มณีโชติ. 2549: 5-8) การประเมินการเรียนรู้มีความเชื่อมโยงกับจุดมุ่งหมายการศึกษา กิจกรรมการเรียนการสอน ผู้สอนและผู้เรียนประกอบด้วยกระบวนการ 6 ขั้นตอน คือ **ขั้นตอนที่ 1** กำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน เป็นการวางแผนตกลงกันแต่เริ่มต้นการจัดการเรียนรู้ว่าจุดประสงค์ของวิชานี้เป็นอย่างไร กิจกรรมการเรียนรู้ต้องทำอะไรบ้าง เกณฑ์การตัดสินผลการเรียนรู้มีวิธีอย่างไร **ขั้นตอนที่ 2** กำหนดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมเป็นการแปลงจุดมุ่งหมายทั่วไปหรือจุดมุ่งหมายของรายวิชาเป็นจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในแต่ละบทหรือหน่วยการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้สอนมีความชัดเจนในพฤติกรรมและคุณลักษณะที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียน และเพื่อให้สามารถวัดได้ สังเกตได้ **ขั้นตอนที่ 3** สร้างเครื่องมือวัดผลการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่จะวัด **ขั้นตอนที่ 4** ทดสอบและเก็บรวบรวมข้อมูลเมื่อสร้างเครื่องมือเสร็จแล้ว ก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ควรมีการตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือจากนั้นจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทั้งในระยะก่อนการเรียนรู้ ระหว่างการเรียนรู้ และเมื่อเสร็จสิ้นการเรียนรู้ **ขั้นตอนที่ 5** จัดกระทำข้อมูลผู้สอนต้องรู้ว่า จะจัดกระทำข้อมูลเพื่อจุดประสงค์ใด และข้อมูลที่ได้วัดได้อยู่ในระดับมาตราใด โดยผู้สอนต้องมีความรู้เรื่องมาตราการวัดและมีความรู้เรื่องสถิติทั้งสถิติบรรยาย (Descriptive statistics) และสถิติอ้างอิง (Inferential statistics) **ขั้นตอนที่ 6** ตัดสินผลการเรียนรู้ การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่ปฏิบัติกันมากคือการตัดเกรดหรือการให้ระดับผลการเรียน ซึ่งกระทำเมื่อประเมินภายหลังสิ้นสุดการเรียนการสอน และอาจกระทำเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการเรียนการสอนแต่ละตอนก็ได้ (พิชิต ฤทธิ์จรรยา. 2552: 18 - 20)

3.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ

แนวคิดในการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training - CBT) คือ การฝึกอบรมที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแก่ผู้เรียน (Student outcomes) มีกิจกรรมการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student-centered learning) ผู้เรียนแต่ละคนได้รับเวลาที่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้ และต้องมีการสะท้อนกลับ (Feedback) เป็นระยะๆ ตลอดกระบวนการเรียนรู้ โดยผู้เข้าอบรมแต่ละคนจะได้รับการประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติภาระงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ มุ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledge) เจตคติ (Attitudes) เพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานสมรรถนะ (Competency standard) (Blank. 1982: 4-16; Dubois and Rothwell. 2004: 46-55; Wu.2013: 262-263; สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ.2550: 110) ดังนั้น การประเมินการฝึกอบรมแบบนี้จะมีความแตกต่างกับการประเมินผลการฝึกอบรมโดยทั่วไป ซึ่งแบบดั้งเดิม

(Blank. 1982: 332-333) ได้กล่าวถึงการประเมินการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะว่า ประกอบด้วย การประเมินระหว่างฝึกอบรม (Evaluating existing program) กับการประเมินหลังการฝึกอบรมเสร็จสิ้น (Evaluating newly implemented program) เช่นเดียวกับหลักการประเมินย่อยหรือการประเมินระหว่างดำเนินการ (Formative evaluation) และการประเมินผลรวมหรือการประเมินเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการ (Summative evaluation) โดยสิ่งสำคัญในการประเมิน ประกอบด้วย

1) การวินิจฉัยระดับความสามารถของผู้เข้าอบรม (Diagnostic)

2) ผลสะท้อนที่ได้รับ (Providing feedback) ผู้เข้าอบรมควรได้รับผลสะท้อนกลับจากการเรียนรู้ทั้งด้านความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) โดยการประเมินตนเอง (Self-check) ตลอดการฝึกอบรม

3) การประเมินความรู้ (Assessing mastery) ควรให้ผู้เข้าอบรมแต่ละคนแสดงให้เห็นความรู้ในแต่ละภาระงาน (Task) ก่อนที่โปรแกรมฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น การประเมินแบบนี้เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-based training program) แตกต่างกับการฝึกอบรมแบบเดิม (Tradition training program)

4) การประเมินเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม (Evaluate training materials) เพื่อประเมินประสิทธิผลของเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม

แนวคิดของแบล็งค์ (Blank) ข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิดของแม็คอีวอยและคนอื่นๆ (McEvoy, et al. 2005: 383-402) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะประกอบด้วย

1) การประเมินตนเอง ซึ่งการประเมินตนเองจะเป็นกระบวนการสะท้อนกลับที่ช่วยส่งเสริมปรัชญาการเรียนรู้จากประสบการณ์

2) การประเมินผู้เรียน (Student assessment) ในระหว่างการฝึกปฏิบัติการ (Workshop) ซึ่งผู้เรียนต้องเกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมหลายๆ กิจกรรม และจะได้รับการประเมินทั้งจากผู้สอนและเพื่อนในกลุ่ม ซึ่งการประเมินอย่างต่อเนื่องนี้เป็นลักษณะพิเศษของหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ

เช่นเดียวกับแนวคิดของ ดูบัวส์และคนอื่นๆ (Dubois; et al. 2004: 137 - 138) ที่ได้กล่าวว่าการประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญในการฝึกอบรม เพราะผู้มีอำนาจตัดสินใจขององค์กร ต้องการทราบผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร และหากการฝึกอบรมนั้น เป็นการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ คำตอบจะเห็นได้ชัดเจนเพราะทุกขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมถูกเชื่อมโยงกับผลของความสำเร็จ ซึ่งสมรรถนะของบุคลากรคือสิ่งที่ทำให้บรรลุผล นอกจากนี้ ในการจัดการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะควรให้ความสำคัญกับ 3 คำถามหลักในการประเมินผลการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ คือ

1) ทำอย่างไร การฝึกอบรมจึงจะประสบความสำเร็จได้ดีในการสร้างสมรรถนะที่เกี่ยวข้อง และสัมพันธ์กับสิ่งสำคัญที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

2) ทำอย่างไร ผู้เข้ารับการอบรมจะปฏิบัติงานได้ดีเมื่อเปรียบเทียบกับผลผลิตของพนักงานที่ประสบผลสำเร็จขององค์กร

3) ทำอย่างไร การปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมจะเข้ากันได้เป็นอย่างดีกับความต้องการขององค์กรและลูกค้า เพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันและการบริการลูกค้าให้ได้ดีที่สุด

คำถามเหล่านี้ อาจตอบได้โดยการขอให้ผู้เข้ารับการอบรมสร้างสรรค์ผลงานหรือฝึกปฏิบัติการ ให้บริการแล้ววัดผลเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ก่อนล่วงหน้า ซึ่งก็คือการประเมินผลงาน (Output) นั้นเอง

3.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่แตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็ก ดังนั้น การประเมินการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ก็ย่อมแตกต่างไปจากการเรียนรู้ของเด็กด้วย โดยการประเมินการเรียนรู้ในผู้ใหญ่มีความสัมพันธ์กับการออกแบบการเรียนรู้ที่จะช่วยให้ผู้ใหญ่รู้ว่าเขาต้องการอะไรเมื่อไร อย่างไร และในระดับใด โรเจอร์ และฮอรัคค์ (Roger; & Horrock. 2010: 285-287) กล่าวว่า หลักสำคัญของการประเมินการเรียนรู้ในผู้ใหญ่ คือต้องเป็นการประเมินที่ต้องทำไปควบคู่กับกิจกรรมการเรียนรู้ โดยผู้สอนสามารถประเมินผู้เรียนในระหว่างการเรียนรู้และผู้เรียนต้องมีส่วนร่วมในการประเมิน ซึ่งอาจเป็นการประเมินแบบมีรูปแบบหรือไม่ก็ได้ ดังนั้น การวางแผนการประเมินจึงควรเริ่มต้นพร้อมกับการวางแผนการเรียนรู้โดยมีหลักสำคัญ ประกอบด้วย 1) ผู้เรียนต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรม 2) ผู้เรียนสะท้อนให้เห็นผลการทำกิจกรรมและร่วมประเมินผลการทำกิจกรรมนั้น 3) ผู้เรียนพิจารณาผลสะท้อนกลับจากผู้สอนและเพื่อนร่วมกลุ่ม 4) ผู้เรียนทำการตัดสินใจประเมิน 5) ผู้เรียนปรับปรุงตนเอง จากคำแนะนำของผู้สอนและหรือเพื่อนร่วมกลุ่ม 6) ผู้เรียนเริ่มทำกิจกรรมใหม่โดยปรับเปลี่ยนรูปแบบไปจากเดิม ส่วนมอแรน (Moran.1997: 14 -20) ก็ได้กล่าวไว้ว่า สิ่งสำคัญของการประเมินการเรียนรู้ในผู้ใหญ่ประกอบด้วย 1) ต้องใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพสูงในการประเมิน กล่าวคือ มีความเป็นปรนัยสูง มีความเชื่อมั่นสูง มีความเที่ยงตรง และครอบคลุมผลลัพธ์การเรียนรู้ 2) มีการใช้เครื่องมือที่หลากหลาย 3) ใช้การประเมินตามสภาพจริง 4) ใช้การประเมินที่เหมาะสมกับคุณลักษณะของผู้เรียน

3.5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินตามสภาพจริง

จากการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินการเรียนรู้ การประเมินการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ และการประเมินการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ พบว่าการประเมินการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการฝึกอบรม โดยการประเมินการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ และการประเมินการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มีหลักการที่มีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ การประเมินการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการ

ออกแบบการเรียนรู้ที่จะช่วยให้ผู้เรียนรู้ว่าเขาต้องการอะไร เมื่อไร อย่างไร อย่างไร และในระดับใด โดยมีการประเมินควบคู่ไปกับกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับ **ผลสะท้อนกลับจากการเรียนรู้** ทั้งด้านความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) โดยการประเมินตนเอง (Self-check) ตลอดการฝึกอบรมและควรมีการประเมินจากผู้สอน ซึ่งเป็นการ**ประเมินความรู้** (Assessing mastery) โดยให้ผู้เข้าอบรมแต่ละคนแสดงให้เห็นความรอบรู้ในแต่ละภาระงาน (Task) ก่อนที่โปรแกรมฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น (Blank. 1982: 332-333; Dubois; et al. 2004: 137 – 138; Moran. 1997: 14 – 20; McEvoy; et al. 2005: 383-402; Roger; & Horrock. 2010: 285–287) ซึ่งหลักการในการประเมินการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะและการประเมินการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ดังกล่าว สอดคล้องกับหลักการของการประเมินตามสภาพจริงซึ่งเป็นการประเมินการสร้างความรู้จากการปฏิบัติงานและให้ความสำคัญกับกระบวนการปฏิบัติงานของผู้เรียน ทำให้ผู้สอนเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคน อันจะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำว่า การประเมินตามสภาพจริง มาจากภาษาอังกฤษว่า Authentic assessment ซึ่งในพจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ การประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียนจากพฤติกรรม กระบวนการทำงาน และผลงานในบริบทของการเรียนการสอนตามสภาพจริง (ราชบัณฑิตยสถาน. 2555: 42) การประเมินตามสภาพจริงเป็นการประเมินภาคปฏิบัติ (Performance assessment) ที่ใกล้เคียงกับสภาพที่เป็นจริงทางสังคม เช่น การประเมินตามสภาพปัญหาจริงเกี่ยวกับความคิดหรือการทำงานร่วมกัน โดยการพิจารณาตัดสินตามมิติคุณภาพซึ่งเป็นระดับมาตรฐานที่ยอมรับ สำหรับใช้เปรียบเทียบภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม ขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง ประกอบด้วย กำหนดทักษะหรือคุณลักษณะที่ต้องการประเมิน เลือกสถานการณ์และเครื่องมือประเมินที่เป็นสภาพจริง จัดกิจกรรมปฏิบัติการ กำหนดมิติคุณภาพเพื่อใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการประเมิน ทำการประเมินผลการปฏิบัติ ตรวจสอบความถูกต้องและรายงานผล (ศิริชัย กาญจนวาสี. 2552:126) การประเมินตามวิธีนี้ต้องมีความสัมพันธ์กัน ระหว่าง หลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมิน (ชวลิต ชูกำแพง. 2550: 37) ลักษณะสำคัญของการประเมินตามสภาพจริงแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้ (สมศักดิ์ ภาวิภาดาธรรม. 2554: 101-104)

1) การปฏิบัติในสภาพจริง (Performance in the field) โดยต้องให้สัมพันธ์กับชีวิตความเป็นจริง และต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านต่างๆ เช่น ความถนัด และความสนใจของผู้เรียน

2) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน (Criteria) ต้องเป็นการประเมินการปฏิบัติและเปิดเผยเกณฑ์ไว้ก่อนเมื่อผู้สอนและผู้เรียนต่างรู้ล่วงหน้าว่าการประเมินจะเน้นที่จุดใด เกณฑ์จึงเป็นข้อชี้แนะสำหรับการ

สอน การเรียนและการประเมินที่สะท้อนให้เห็นเป้าหมายและกระบวนการศึกษาอย่างแจ่มชัด ทำให้ผู้สอนอยู่ในบทบาทของผู้ฝึก (Coach) และผู้เรียนอยู่ในบทบาทของผู้ปฏิบัติ (Performers) พร้อมกับเป็นผู้ประเมินตนเอง (Self-evaluators)

3) การประเมินตนเอง (Self-assessment) มีความสำคัญมากเพราะว่าการประเมินตนเองเป็นการทำงานที่ตนเป็นผู้ชี้นำตนเอง ปรับปรุงจากแรงจูงใจของตน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อมนุษย์ในโลกของความเป็นจริง

4) การนำเสนอผลงาน (Presentation) มีความสำคัญเพราะกิจกรรมการนำเสนอทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ยั่งยืน เนื่องจากผู้เรียนได้สะท้อนความรู้สึกของตนเองว่ารู้อะไร และนำเสนอเพื่อให้ผู้อื่นสามารถเข้าใจได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้แน่ใจว่า ผู้เรียนได้เรียนรู้ในหัวข้อนั้นอย่างแท้จริง

สำหรับเทคนิควิธีการที่ใช้ในการประเมินตามสภาพจริงมีวิธีการที่หลากหลาย ประกอบด้วย 1) การสังเกต 2) การสัมภาษณ์ 3) แบบสอบถาม 4) บันทึกจากผู้เกี่ยวข้อง 5) แบบทดสอบวัดความสามารถที่เป็นจริง 6) การรายงานตนเอง 7) การทำสังคัมมิตติ 8) การสร้างจินตภาพ และ 9) การใช้แฟ้มสะสมผลงาน (ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์. 2553: 216 - 225) ส่วนเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินตามสภาพจริง นิยมใช้เกณฑ์การประเมินที่เรียกว่ารูบรีคส์ (Rubrics) เป็นเครื่องมือในการให้คะแนนเพื่อประเมินงานของผู้เรียนที่มีการระบุ เกณฑ์ประเมินชิ้นงานและคุณภาพของชิ้นงานในแต่ละเกณฑ์ การสร้างรูบรีคส์ทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อประเมินกระบวนการ (Process) เช่น ประเมินการเรียนรู้เป็นทีม กลยุทธ์การสัมภาษณ์ 2) เพื่อประเมินผลผลิต (Product) เช่น ประเมินแฟ้มสะสมผลงาน รายงานการวิจัย นิทรรศการ ผลงานศิลปะ 3) เพื่อประเมินการปฏิบัติ (Performance) เช่น ประเมินการนำเสนอปากเปล่า การอภิปราย การสาธิต เป็นต้น (สมศักดิ์ ภูวิภาดาวรรณ. 2554: 137 – 140)

3.6 สรุปแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ

จากการศึกษาเรื่องการประเมินหลักสูตร การประเมินการเรียนรู้ การประเมินการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ การประเมินการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และการประเมินตามสภาพจริงข้างต้น ได้นำมากำหนดรูปแบบการประเมินประสิทธิผลหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ซึ่งนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างคือนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ วิทยาลัยการปกครอง โดยใช้แบบแผนการทดลองแบบกลุ่มเดียววัดก่อนหลัง (One-group pretest-posttest design) (Campbell; & Stanley.1963: 7-12) แล้วดำเนินการประเมินประสิทธิผลหลักสูตรโดยแบ่งเป็น

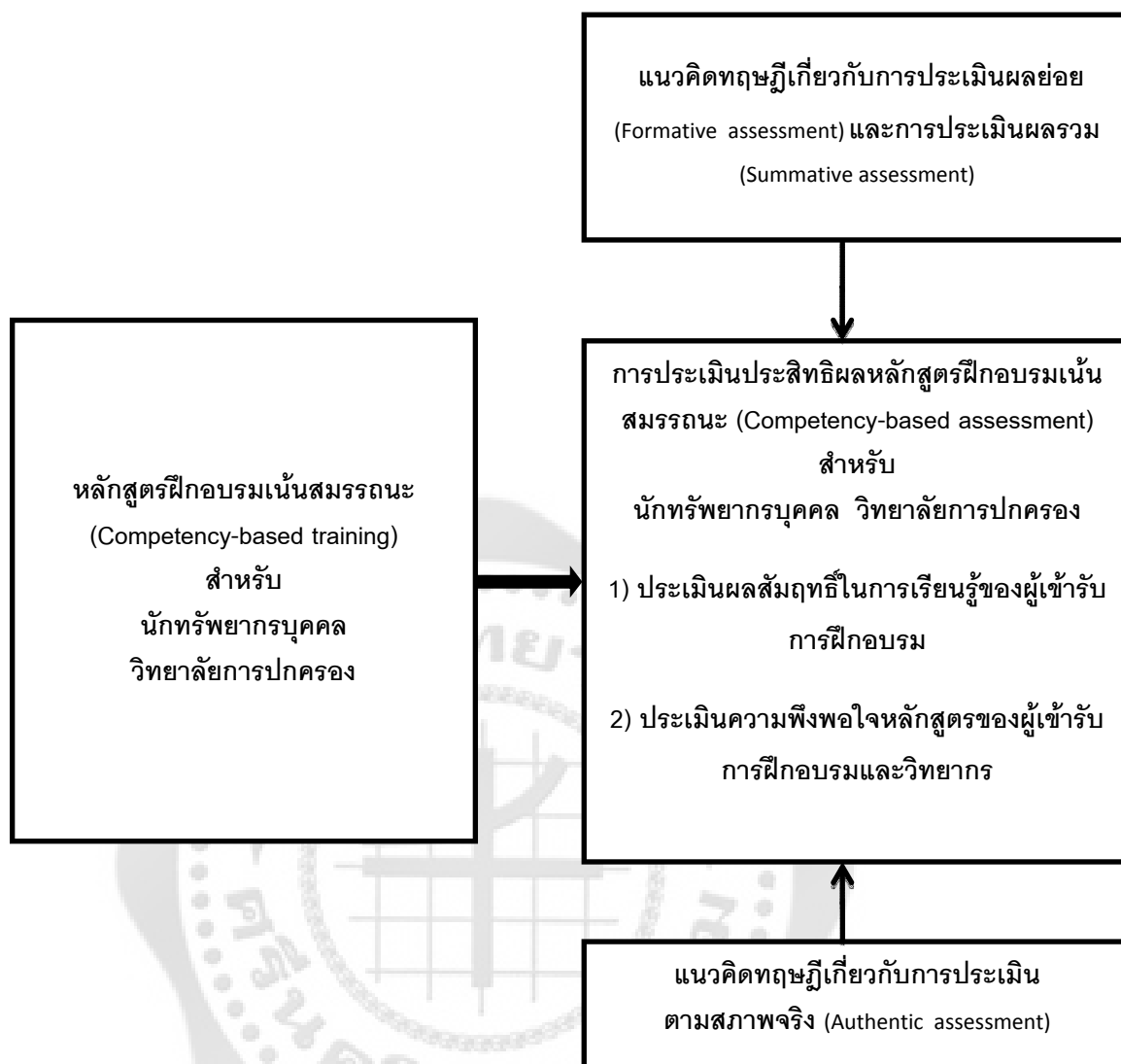
1) การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประกอบด้วย

1.1 การประเมินผลย่อย (Formative assessment) เป็นการประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรม โดยใช้รูปแบบการประเมินตามสภาพจริง (Authentic assessment) ลักษณะเครื่องมือเป็นการให้คะแนนแบบรูบริกส์ (Rubrics) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ประกอบด้วย แบบประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แบบประเมินผลการจัดกิจกรรมกลุ่ม และแบบสังเกตพฤติกรรม

1.2 การประเมินผลรวม (Summative assessment) เป็นการประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณลักษณะ ในเรื่องนั้นอยู่ในระดับใด ประกอบด้วย การประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทำการประเมินเมื่อเริ่มการฝึกอบรมและเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม และการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทำการประเมินเมื่อเริ่มการฝึกอบรมและหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมไปแล้ว 1 เดือน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน คือ แบบประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

2) การประเมินความพึงพอใจหลักสูตรฝึกอบรม เป็นการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ แบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและแบบประเมินความพึงพอใจของวิทยากร

จากแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพประกอบ 5 แนวคิดในการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ

4.1 งานวิจัยต่างประเทศ

แม็คอีวอยและคนอื่นๆ (McEvoy; et al. 2005: 383 - 402) ได้พัฒนารูปแบบพัฒนาบุคลากรแบบเน้นสมรรถนะ โดยวินิจฉัยสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จในหน้าที่การงาน ซึ่งได้มาจากลักษณะนิสัย ความรู้ และทักษะ แล้วนำมาสร้างหลักสูตรและเครื่องมือการประเมินผลที่จำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะดังกล่าว โดยมีการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย การปฐมนิเทศผู้เรียน (Student orientation) การพัฒนาผู้เรียน (Student development) และ การประเมินผู้เรียน (Student

evaluation) ผลการศึกษาพบว่า 1) การปฏิรูประบบนิเทศแต่เริ่มแรกและมีการสะท้อนกลับ (Feedback) อย่างต่อเนื่อง ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอน 2) หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นตามรูปแบบพัฒนาบุคลากรแบบเน้นสมรรถนะ สามารถเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จในหน้าที่การงานได้ 3) การประเมินผลมีความน่าเชื่อถือเพราะประเมินด้วยวิธีการที่หลากหลายและมีการประเมินหลายครั้ง

รูอิส และคนอื่นๆ (Ruiz, et al. 2012: 2372-2379) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรโดยใช้การฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ ประกอบด้วยกิจกรรม 7 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดหลักการฝึกอบรม (Training core) ขั้นตอนที่ 2 ทบทวนสมรรถนะหลัก (Review core competency) ขั้นตอนที่ 3 หาทักษะในการวิจัยที่จำเป็น (Assess needed research specialization skills) ขั้นตอนที่ 4 กำหนดหลักสูตรฝึกอบรม (Identify and adopt training curriculum) ขั้นตอนที่ 5 กำหนดวิธีการเรียนรู้ (Identify learning methodologies) ขั้นตอนที่ 6 ดำเนินการฝึกอบรม (implement training) ขั้นตอนที่ 7 ประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluate training) การฝึกอบรมนำหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และปรัชญาการศึกษาสำหรับประชาชน (Popular education) มาใช้ในการทำหลักสูตร โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ได้ดีที่สุดผ่านประสบการณ์ มีการสะท้อนกลับ และแนวความคิดที่เป็นนามธรรม การฝึกอบรมถูกออกแบบโดยใช้เทคนิคซึ่งมองผู้เข้าอบรมเหมือนเป็นทั้งผู้สอนและผู้เรียน โดยเน้นที่การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ ผลการศึกษาพบว่ากรอบสมรรถนะหลัก (Core competency-based framework) ที่ได้จากการศึกษา 1) เป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับองค์กร 2) สร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร และ 3) ได้บุคลากรที่มีมุมมองในบริบทที่ลูกค้าต้องการและตรงกับภารกิจขององค์กร

4.2 งานวิจัยในประเทศ

กนกกร ปราชญ์นคร (2550: 174 -191) ได้สร้างหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการประจำศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติดจังหวัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการประจำศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติดจังหวัดและเพื่อประเมินหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการประจำศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติดจังหวัด รูปแบบของการวิจัยเป็นการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 2 จัดทำหลักสูตรโดยใช้หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ขั้นตอนที่ 3 ประเมินเอกสารหลักสูตร ขั้นตอนที่ 4 ทดลองใช้หลักสูตรกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการประจำศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติดจังหวัดจำนวน 20 คน และขั้นตอนที่ 5 ติดตามประเมินผล ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) หลักสูตรมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในระดั้มาก 2) ทุกวิชาในหลักสูตรมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด 3) ภายหลังทดลองผู้เข้ารับการทดลองมี

ความรู้ความเข้าใจในและทักษะสูงกว่าก่อนทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.5 และ 4) การติดตามประเมินผลโดยใช้รูปแบบการประเมินผล 360 องศาหลังการฝึกอบรมไปแล้ว 1 เดือน พบว่าข้าราชการที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการประจำ ศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เอาชนะยาเสพติดมีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดีอยู่ในระดับมาก

เอกจิตตรา ใหญ่สว่าง (2554: 286-345) ได้พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของตัวแทนประกันวินาศภัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะในการประกอบอาชีพของตัวแทนประกันวินาศภัย 2) พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ เพื่อพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของตัวแทนประกันวินาศภัย 3) ศึกษาผลของการนำโปรแกรมการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ 4) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยสนับสนุน ปัญหาและอุปสรรค ในการนำโปรแกรมการฝึกอบรมที่ได้พัฒนาขึ้นไปใช้ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตัวแทนประกันวินาศภัย จำนวน 34 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) สมรรถนะในการประกอบอาชีพของตัวแทนประกันวินาศภัย ทั้ง 5 ด้าน คือ ความรู้ด้านกฎหมาย ความรู้ด้านภาพรวมของธุรกิจ ทักษะด้านการขายและการให้คำแนะนำ เจตคติ และจรรยาบรรณที่ดีในการให้บริการ และความพร้อมในด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพตัวแทนประกันวินาศภัย 3) ผลการทดลองของโปรแกรมการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะพบว่าตัวแทนประกันวินาศภัยมีสมรรถนะวิชาชีพ ทั้ง 4 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ เจตคติ และความพร้อมในด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง หลังการเข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะสูงกว่าก่อนร่วมโปรแกรมการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .054 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ได้แก่ กิจกรรมการเรียนรู้กลุ่ม ที่มีการแบ่งปันประสบการณ์จากการเรียนรู้ร่วมกัน กลุ่มเป้าหมายได้พัฒนาสมรรถนะที่ตรงกับความต้องการที่ต้องปฏิบัติ หลักสูตรและเนื้อหาตรงความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพ

เกื้อจิตร์ ชีระกาญจน์ (2555: 99-103) ได้ทำการศึกษาเรื่องสมรรถนะในปัจจุบันของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย และเพื่อศึกษาองค์ประกอบทางด้านสมรรถนะที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับสูงของธนาคารพาณิชย์แห่งละ 1 คน จำนวน 5 แห่ง รวม 5 คน และเป็นผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ 5 แห่งๆ ละ 11 คน จำนวน 55 คน รวมทั้งสิ้น 60 คน) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะ

ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ และจะต้องมีความสามารถแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ด้านความรู้ (Knowledge) ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องมีความรู้ประกอบด้วย ทักษะทางเทคนิค (Technical skill) และการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Focus on customer) องค์ประกอบที่ 2 ด้านทักษะ (Skill) ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีทักษะ ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร (Communication) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) และองค์ประกอบที่ 3 ด้านคุณลักษณะ (Attributes) ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องมีความรู้ ประกอบด้วย นวัตกรรม (Innovation) ภาวะผู้นำ (Leadership) ความยืดหยุ่น (Flexibility) แรงจูงใจ (Motivation) และการสร้างความสัมพันธ์ (Building relationship)

มาเรียม นิลพันธุ์ และคณะ (2556: 148-159) ได้ทำการศึกษาเรื่องการประเมินโครงการพัฒนาครูภาษาอังกฤษ ตามโครงการความร่วมมือระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กับมูลนิธิเทมาเส็กและ SEAMEO RELC ประเทศสิงคโปร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาครูภาษาอังกฤษและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของครูภาษาอังกฤษในศตวรรษที่ 21 และการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหารการศึกษา ครูผู้สอนภาษาอังกฤษที่ผ่านการอบรม นักเรียนที่เรียนภาษาอังกฤษกับครูที่ผ่านการอบรม และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ จำนวนรวมทั้งสิ้น 2504 คน ผลการวิจัยได้เสนอรูปแบบการพัฒนาครูภาษาอังกฤษแบบ DATANE โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการสอนการใช้ภาษาอังกฤษสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาความเป็นมืออาชีพเป็นผู้นำทางนวัตกรรมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษและสร้างความมั่นใจในการสอนภาษาอังกฤษมี 6 ขั้นตอนคือ การพัฒนาการประเมินการฝึกอบรมการประเมินเพื่อเป็นผู้ฝึกอบรมการสร้างเครือข่ายและการขยายผล และการเป็นชุมชนมืออาชีพด้านภาษาอังกฤษและได้เสนอคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของครูภาษาอังกฤษในศตวรรษที่ 21 และการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนว่าควรมีคุณลักษณะด้านความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาสาระของหลักสูตร (Content) ความเข้าใจวัฒนธรรมที่แตกต่าง (Cross cultural understanding) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) ความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก (Global awareness) การมีส่วนร่วมกับสังคม (Concern and social) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านทักษะ (Skill) ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร (Communication) นวัตกรรม (Innovation) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การแก้ปัญหา (Problem solving) ทักษะชีวิตและงานอาชีพ (Life and career skill) การบูรณาการ (Integrating) การร่วมแรงร่วมใจ (Collaboration) และด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านคุณลักษณะ (Attribute) ประกอบด้วย ความสง่างาม (Smart) ภาวะผู้นำ (Leadership) ความมั่นใจในตัวเอง (Self

confidence) การคิดบวก(Positive thinking) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life long learning) ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) คุณธรรมและจริยธรรม (Moral and ethic)

สุรศักดิ์ ศุภเมธีวรกุล (2557: 214-233) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้มีความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้มีความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้มีความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล จำแนกตามเพศอายุสถานภาพระดับการศึกษาและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ศึกษาปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้มีความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) สร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้มีความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย โรงเรียนมัธยมศึกษาในต่างจังหวัดที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 325 โรงเรียน โดยการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามความคิดเห็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้มีความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก 2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีเพศอายุสถานภาพระดับการศึกษาและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกัน มีสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้มีความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลไม่แตกต่างกัน 3) ปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้มีความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 16 องค์ประกอบที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 79.93 4) ได้รูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้มีความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของ 5 สมรรถนะหลักคือการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล การสื่อสารการจัดการสารสนเทศการมุ่งเน้นบุคลากรและการพัฒนานวัตกรรมใหม่โดยมีแนวทางในการพัฒนาใน 4 ด้านได้แก่เนื้อหาสมรรถนะวัตถุประสงค์ กระบวนการพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนา

4.3 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะส่วนใหญ่ใช้แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตร สำหรับกระบวนการพัฒนาหลักสูตร มี

แนวทางในการพัฒนาหลักสูตรที่คล้ายคลึงกัน โดยมีการค้นหาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และนำมาพัฒนาเป็นหลักสูตรฝึกอบรมหรือรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ แต่มีการแบ่งกระบวนการพัฒนาหลักสูตรเป็นขั้นตอนต่างๆ ที่แตกต่างกันไป ตามแต่รูปแบบที่นำมาใช้ โดยคงมีขั้นตอนสำคัญร่วมกัน คือ การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน การพัฒนาหลักสูตร และการประเมินประสิทธิผลหลักสูตรซึ่งสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองในครั้ง นี้ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ และเพื่อประเมินประสิทธิผลหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนในการพัฒนาหลักสูตร เป็น 3 ขั้นตอน ตามความมุ่งหมายของการวิจัย กล่าวคือ การศึกษามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม และการประเมินประสิทธิผลการฝึกอบรม โดยใช้รูปแบบการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ และใช้แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตร

5. สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองในครั้ง นี้ ดำเนินการในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา (Research and development) โดยนำแนวคิดปรัชญาการศึกษาก้าวหน้านิยม (Progressivism) และทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นตัวกำหนดแนวทางในการเรียนรู้ และใช้แนวคิดการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training - CBT) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องดำเนินการดังนี้ กิจกรรมที่ 1 ทบทวนวรรณกรรมและวิเคราะห์งานในหน้าที่เพื่อค้นหาสมรรถนะเฉพาะงานที่จำเป็น กิจกรรมที่ 2 สัมภาษณ์เชิงปฏิบัติการผู้เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดมาตรฐานสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง กิจกรรมที่ 3 วิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตร กิจกรรมที่ 4 จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะ กิจกรรมที่ 5 ดำเนินการฝึกอบรม กิจกรรมที่ 6 ประเมินการฝึกอบรม โดยผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย

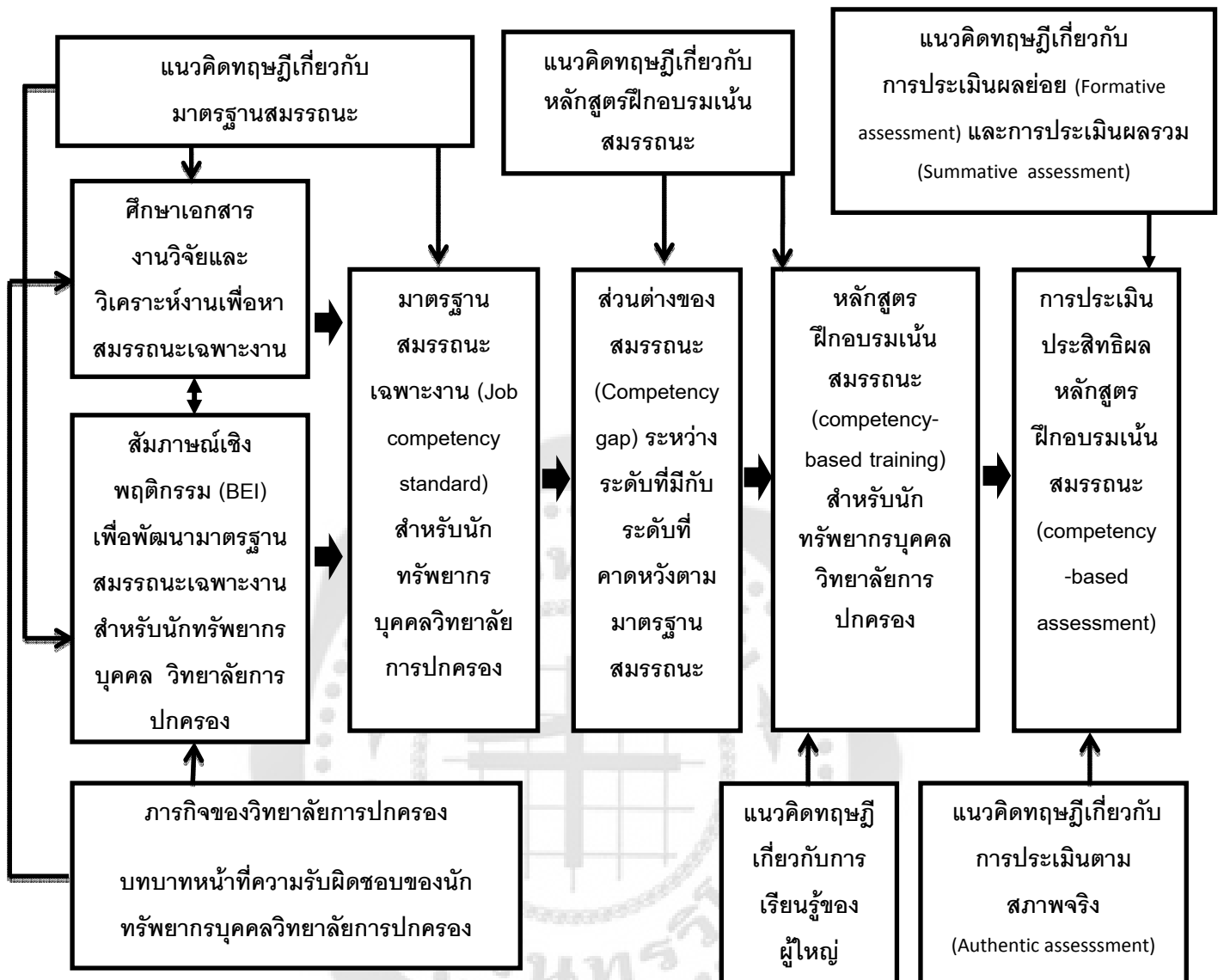
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency standard) สำหรับพัฒนานักทรัพยากรบุคคลวิทยาลัยการปกครอง ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยกิจกรรมที่ 1 ทบทวนวรรณกรรมและวิเคราะห์งานในหน้าที่เพื่อค้นหาสมรรถนะเฉพาะงานที่จำเป็น และกิจกรรมที่ 2 สัมภาษณ์เชิงปฏิบัติการผู้เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดมาตรฐานสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคลวิทยาลัยการปกครอง

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองชั้นตอนนี้ ประกอบด้วย กิจกรรมที่ 1 ทบทวนวรรณกรรมและวิเคราะห์งานในหน้าที่เพื่อค้นหาสมรรถนะเฉพาะงานที่จำเป็น กิจกรรมที่ 3 วิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตร และกิจกรรมที่ 4 จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินประสิทธิผลหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองโดยการทดลองใช้หลักสูตร การประเมินผลหลักสูตรในชั้นตอนนี้ ประกอบด้วยกิจกรรมที่ 5 ดำเนินการฝึกอบรม และกิจกรรมที่ 6 ประเมินการฝึกอบรม

จากแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้





ภาพประกอบ 6 สรุปแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคลวิทยาลัยการปกครอง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการในลักษณะการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยแบ่งการดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินประสิทธิผลหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

ขั้นตอนการดำเนินการดังกล่าว มีสาระสำคัญและรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาระบุและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน เพื่อค้นหาสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และนำมากำหนดเป็นมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency standard) สำหรับตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง โดยมีการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานและวิเคราะห์ข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

การศึกษาในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ จากเอกสาร ตำรา วารสาร อินเทอร์เน็ตและจากการวิเคราะห์งาน แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานมาทำการวิเคราะห์เอกสาร (Document analysis) โดยการรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง ที่ศึกษา คัดเลือกเอกสารที่เชื่อถือได้และมีความสมบูรณ์ แล้วทำการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปผลการศึกษา เพื่อให้ได้สมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency) ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง นำไปใช้เป็นกรอบสำหรับการดำเนินการในขั้นที่ 2 ต่อไป

ขั้นที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavior Event Interview – BEI) เพื่อกำหนดมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

การศึกษาในขั้นนี้ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) และมีส่วนได้เสียหรือได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานทั้งในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลและตำแหน่งอื่นๆ ในวิทยาลัยการปกครอง ผู้ได้บังคับบัญชา วิทยากรที่ได้รับเชิญมาบรรยาย รวมทั้งนักวิชาการหรือผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีประสบการณ์การด้านทรัพยากรบุคคล จำนวน 13 คน จนได้ข้อมูลที่อิ่มตัว (Saturated) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavior Event Interview - BEI) เพื่อกำหนดมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency standard) สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

เครื่องมือที่ใช้ในขั้นนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavior Event Interview – BEI) ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยใช้กรอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ และทดลองใช้ (Try out) ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะแล้วนำเครื่องมือไปใช้ในการสัมภาษณ์นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาถอดเทป จัดระเบียบข้อมูล ตีความ ให้ความหมาย และสรุปผลการศึกษา แล้วนำผลที่ได้ไปสังเคราะห์ร่วมกับผลที่ได้จากขั้นที่ 1 ได้ออกมาเป็นร่างมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency standard) โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

- นำข้อมูลกรอบสมรรถนะเฉพาะงาน ที่ได้จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดประเด็นและจำนวนข้อคำถาม เพื่อสร้างแบบสอบถามเชิงพฤติกรรม (BEI) โดยใช้เทคนิค STAR ได้แก่ คำถามเกี่ยวกับสถานการณ์ (Situation - S) คำถามเกี่ยวกับภาระงาน (Task - T) คำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Action - A) และคำถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Results - R) ซึ่งคำถามเกี่ยวกับสถานการณ์ (S) และคำถามเกี่ยวกับภาระงาน (T) อาจรวมเป็นคำถามเดียวกันได้

- นำคำถามที่กำหนดมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อคำถามและปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำ

- นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มคนที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย นักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน แล้วปรับปรุงข้อคำถามให้ตรงประเด็นที่ต้องการศึกษาและปรับภาษาให้เข้าใจง่ายซึ่งเมื่อปรับปรุงแล้วจะได้แบบสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมที่พร้อมนำไปใช้สัมภาษณ์ต่อไป

4. การตีความและให้ความหมายข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic induction) ด้วยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาถอดเทป จัดระเบียบข้อมูล ตีความ ให้ความหมายด้วยการนำข้อความสำคัญ (significant statements) ที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดหมวดหมู่ (categories) ได้ออกมาเป็นคำจำกัดความของแต่ละสมรรถนะผลที่ได้นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 3 ท่าน (ดังมีรายชื่อตามภาคผนวก ก 1) ตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของการตีความ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และจัดกลุ่มในรูปแบบของมาตรฐานสมรรถนะ ประกอบด้วย ชื่อ คำจำกัดความระดับและตัวชี้วัดของแต่ละสมรรถนะ

5. จัดทำร่างมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน โดยนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม ไปสังเคราะห์ร่วมกับผลจากการศึกษาเอกสารที่ได้จากขั้นที่ 1 เพื่อให้ได้มาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency standard) สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

ขั้นที่ 3 การตรวจสอบยืนยันมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

การศึกษาในขั้นนี้ เป็นการนำร่างมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน ที่ได้จากขั้นที่ 2 ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง จำนวน 5 ท่าน (ดังมีรายชื่อตามภาคผนวก ก 2) โดยมีหลักเกณฑ์การคัดเลือก คือ เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานหรือเคยปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินในขั้นนี้ ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินความเหมาะสมของข้อมูลเกี่ยวกับมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 3 ระดับ คือ เห็นด้วย ไม่แน่ใจ และไม่เห็นด้วย และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม นำแบบประเมินความเหมาะสมของข้อมูลที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากนั้นนำร่างมาตรฐานสมรรถนะและแบบประเมินเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญทำการประเมิน นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญ มาวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ คือ การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยการกำหนดค่าการแปลผลจากข้อมูลมาเป็นคะแนน ดังนี้

เห็นด้วย	หมายถึง	+1
ไม่แน่ใจ	หมายถึง	0
ไม่เห็นด้วย	หมายถึง	-1

เกณฑ์การตัดสิน ถ้าค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ที่คำนวณได้ในแต่ละข้อ มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ถือว่ามีความถูกต้องเหมาะสม ไม่ต้องดำเนินการปรับปรุงหรือเพิ่มเติม แต่ถ้าค่าดัชนีความสอดคล้องในแต่ละข้อมีค่าน้อยกว่า 0.50 ถือว่าไม่มีความถูกต้องเหมาะสม จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ส่วนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ ถ้าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันมากกว่าร้อยละ 50 จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะนั้น ข้อมูลที่ผ่านการตรวจสอบยืนยันและแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้ว จะได้นำไปกำหนดเป็นมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นการพัฒนาโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง โดยใช้มาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานที่ได้พัฒนาขึ้นในขั้นตอนที่ 1 มาใช้ในการออกแบบการฝึกอบรม โดยมีการดำเนินการ 3 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training needs) โดยการวิเคราะห์หาส่วนต่างของสมรรถนะ (Competency gap) ระหว่างระดับที่มีกับระดับที่คาดหวังตามมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน

การศึกษาในขั้นนี้ เป็นการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training needs) ตามหลักการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training - CBT) ด้วยการนำมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานที่ได้พัฒนาขึ้นในขั้นตอนที่ 1 มาใช้ในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยมีการดำเนินการดังนี้

1. นำมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานมาสร้างแบบประเมินสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

2. ตรวจสอบแบบประเมินโดยอาจารย์ที่ปรึกษาและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

3. หาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training needs) ด้วยการวิเคราะห์หาส่วนต่างของสมรรถนะ (Competency gap) ระหว่างระดับที่มีกับระดับที่คาดหวังตามมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการวิทยาลัยการปกครอง ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ระดับชำนาญการ จำนวน 30 คน โดยทำการวิเคราะห์ ดังนี้

3.1 กำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวังตามมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ วิทยาลัยการปกครอง

3.2 ทำการประเมินสมรรถนะ ด้วยการประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่าง การประเมินโดยผู้บังคับบัญชาของกลุ่มตัวอย่าง และการประเมินโดยผู้วิจัย ด้วยแบบประเมินสมรรถนะนักทรัพยากร

บุคคล วิทยาลัยการปกครอง ที่สร้างขึ้นตามมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน ที่ได้จากการศึกษาในชั้นตอนที่ 1

3.3 วิเคราะห์หาส่วนต่างของสมรรถนะ (Competency gap) ระหว่างระดับที่มีกับระดับที่คาดหวัง ด้วยการนำผลการประเมินจากข้อ 3.2 มาวิเคราะห์หาส่วนต่างของสมรรถนะโดยกำหนดเป็นเกณฑ์คะแนนให้ผู้ที่มีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงกว่าระดับที่คาดหวัง มีคะแนนเท่ากับ +1 ผู้มีสมรรถนะอยู่ในระดับเดียวกับระดับที่คาดหวังมีคะแนนเท่ากับ 0 และผู้ที่มีสมรรถนะอยู่ในระดับต่ำกว่าระดับที่คาดหวังมีคะแนน เท่ากับ -1

3.4 จัดลำดับความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากกลุ่มผู้ที่มีสมรรถนะต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง (กลุ่มที่มีคะแนน -1) สมรรถนะด้านใดมีจำนวนคนที่มียกระดับสมรรถนะอยู่ในระดับต่ำกว่าระดับที่คาดหวังเป็นจำนวนมาก สมรรถนะด้านนั้นจะมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาก่อน ส่วนสมรรถนะด้านที่มีจำนวนคนที่มียกระดับสมรรถนะต่ำกว่าระดับที่คาดหวังเป็นจำนวนน้อยลงมา ก็จะมีมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในลำดับต่อไป

ขั้นที่ 2 การจัดทำโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง และสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม

การศึกษาในขั้นนี้ เป็นการสร้างหลักสูตรและเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม ตามแนวคิดการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training - CBT) โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ ที่ต้องได้รับการพัฒนาด้วยการนำพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะตามมาตรฐานสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นในชั้นตอนที่ 1 มาเป็นตัวกำหนดหา ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่ต้องได้รับการพัฒนา

2. กำหนดเนื้อหาและกิจกรรมการฝึกอบรมที่ตอบสนองของความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ด้วยการนำข้อมูลที่ได้จากข้อ 1 ไปกำหนดเป็นเนื้อหาและกิจกรรมการฝึกอบรมในโครงร่างหลักสูตร โดยกำหนดชื่อวิชา เนื้อหาสาระ กิจกรรมการฝึกอบรม เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม และการประเมินผล เพื่อให้ตอบสนองของสมรรถนะเฉพาะงาน ตามองค์ประกอบที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาดังกล่าว

3. จัดทำโครงร่างหลักสูตร ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ จำนวน 4 กิจกรรม คือ

- กิจกรรมที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เพื่อพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency) ที่จำเป็นสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง เพื่อให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency standard) สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

กิจกรรมที่ 2 ออกแบบหลักสูตร ผู้วิจัยได้ออกแบบหลักสูตรโดยใช้แนวคิดการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training – CBT) ที่อยู่บนฐานคิดการศึกษาผู้ใหญ่ สำหรับปัจจัยนำเข้าของหลักสูตรฝึกอบรม คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ ที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะเฉพาะงาน ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาจากข้อ 1 และ เนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้จากข้อ 2

กิจกรรมที่ 3 กำหนดบทบาทของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร ผู้วิจัยได้กำหนดบทบาทของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร ตามแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ กล่าวคือ วิทยากรควรให้ความรู้ในรูปแบบที่หลากหลายโดยคำนึงถึงความต้องการและประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้ความสำคัญกับปัญหาที่สอดคล้องกับความเป็นจริง จัดกิจกรรมการฝึกอบรมโดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมโดยการฝึกปฏิบัติและร่วมทำกิจกรรมเพื่อแสดงศักยภาพหรือสมรรถภาพในการเรียนรู้

กิจกรรมที่ 4 สร้างเครื่องมือวัดและประเมินผล ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลตามหลักการประเมินผลการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะและหลักการประเมินการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อใช้ในการประเมินผล ดังนี้

1. การประเมินผลสัมฤทธิ์หลักสูตร เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย

1.1 การประเมินผลย่อย (Formative assessment) ด้วยการประเมินตามสภาพจริง โดยมีแบบประเมินต่างๆ ดังนี้

1.1.1 แบบประเมินผลการเรียนรู้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และแบบประเมินผลการจัดกิจกรรมกลุ่ม เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสรุปผลการเรียนรู้อย่างเป็นแบบที่กำหนดแล้วส่งให้ผู้วิจัยประเมินผลงานโดยแบ่งระดับคุณภาพเป็น 4 ระดับ โดยมีเกณฑ์การประเมินและเกณฑ์การผ่าน ดังนี้

เกณฑ์การประเมิน	ระดับคุณภาพ	เกณฑ์การผ่าน
สรุปผลการศึกษาได้ถูกต้องชัดเจน ครบทุกประเด็น	3	ผ่าน
สรุปผลการศึกษาได้ถูกต้องชัดเจน 2 ใน 3 ประเด็น	2	ผ่าน
สรุปผลการศึกษาได้ถูกต้องชัดเจน 1 ใน 3 ประเด็น	1	ไม่ผ่าน
สรุปผลการศึกษาไม่ถูกต้องชัดเจนทุกประเด็น หรือไม่ได้สรุปผลการศึกษา	0	ไม่ผ่าน

1.1.2 แบบสังเกตพฤติกรรม เป็นการประเมินผลการจัดกิจกรรมกลุ่มโดยผู้วิจัยเป็นผู้ประเมินพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ จะประกอบด้วยพฤติกรรม จำนวน 5 ด้านๆ ละ 3 ประเด็น การให้คะแนนแบ่งระดับคะแนนเป็น 3 ระดับ โดยมีเกณฑ์การประเมินและเกณฑ์การตัดสิน ดังนี้

เกณฑ์การประเมิน	ระดับคะแนน
แสดงพฤติกรรมให้เห็นได้ครบทั้ง 3 ประเด็น	3
แสดงพฤติกรรมให้เห็นได้ 2 ใน 3 ประเด็น	2
แสดงพฤติกรรมให้เห็นได้ 1 ใน 3 ประเด็น	1

เมื่อให้คะแนนในแต่ละพฤติกรรมของแต่ละคนแล้วนำคะแนนพฤติกรรมในแต่ละด้านทั้ง 5 ด้านมารวมกัน แล้วนำมาพิจารณาระดับคุณภาพตามเกณฑ์การตัดสิน ดังนี้

คะแนน 11 – 15 มีคุณภาพอยู่ในระดับ ดี

คะแนน 6 – 10 มีคุณภาพอยู่ในระดับ พอใช้

คะแนน 0 – 5 มีคุณภาพอยู่ในระดับ ปรับปรุง

1.2 การประเมินผลรวม (Summative assessment) เป็นการประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการศึกษาว่าก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรมผู้เข้ารับการศึกษามีความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณลักษณะ ในเรื่องนั้นอยู่ในระดับใด โดยแบ่งเป็นการประเมินตนเองของผู้เข้ารับการศึกษาเมื่อเริ่มการฝึกอบรมและเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม และการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากลุ่มงานของผู้เข้ารับการศึกษา เมื่อเริ่มการฝึกอบรมและหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมไปแล้ว 1 เดือน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน คือ แบบประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีแนวทางการประเมิน ดังนี้

คะแนนประเมินระดับ 5 หมายถึง มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณลักษณะ ในเรื่องนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนประเมินระดับ 4 หมายถึง มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณลักษณะ ในเรื่องนั้นอยู่ในระดับมาก

คะแนนประเมินระดับ 3 หมายถึง มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณลักษณะ ในเรื่องนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนประเมินระดับ 2 หมายถึง มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณลักษณะ ในเรื่องนั้นอยู่ในระดับน้อย

คะแนนประเมินระดับ 1 หมายถึง มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณลักษณะ ในเรื่องนั้นอยู่ในระดับน้อยมาก

2. การประเมินความพึงพอใจหลักสูตรของผู้เข้ารับการศึกษาและวิทยากรเป็นการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เข้ารับการศึกษาและวิทยากรเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการศึกษาและวิทยากร เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด (5 คะแนน) ระดับ

มาก (4 คะแนน) ระดับปานกลาง (3 คะแนน) ระดับน้อย (2 คะแนน) และระดับน้อยที่สุด (1 คะแนน) เมื่อได้เก็บข้อมูลจากผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมและวิทยากรแล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความพึงพอใจ โดยสถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์วัดความพึงพอใจ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.01 – 5.00	หมายถึง มีระดับความพึงพอใจมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.01 – 4.00	หมายถึง มีระดับความพึงพอใจมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.01 – 3.00	หมายถึง มีระดับความพึงพอใจปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.01 – 2.00	หมายถึง มีระดับความพึงพอใจน้อย
คะแนนเฉลี่ย	0.00 – 1.00	หมายถึง มีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด

ขั้นที่ 3 การประเมินความเหมาะสม และความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การศึกษาในขั้นนี้เป็นการประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้องของร่างหลักสูตร รวมทั้งคุณภาพของเครื่องมือวัดและประเมินประสิทธิผลหลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจงจำนวน 5 ท่าน (ดังมีรายชื่อตามภาคผนวก ก 3) โดยมีหลักเกณฑ์การคัดเลือก คือ เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานหรือเคยปฏิบัติงานด้านการพัฒนาหลักสูตรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสามารถให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบประเมินหลักสูตรได้

การประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตร รวมทั้งคุณภาพของเครื่องมือวัดและประเมินประสิทธิผลหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญ มีการดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดกรอบประเด็นที่จะทำการประเมิน โดยวิเคราะห์จากการศึกษารายละเอียดของโครงร่างหลักสูตร องค์ประกอบของหลักสูตร แล้วสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมองค์ประกอบต่างๆ ในหลักสูตร
2. สร้างแบบประเมินความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ เหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง เหมาะสมน้อย และเหมาะสมน้อยที่สุด
3. สร้างแบบประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบภายในโครงร่างหลักสูตร รวมทั้งความสอดคล้องกับเอกสารประกอบหลักสูตร ตามกรอบประเด็นที่กำหนดไว้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ คือ มีความสอดคล้อง ไม่แน่ใจ และไม่สอดคล้อง

4. สร้างเครื่องมือวัดและประเมินประสิทธิผลหลักสูตร ประกอบด้วย แบบประเมินผลการเรียนรู้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม แบบประเมินผลการจัดกิจกรรมกลุ่ม แบบสังเกตพฤติกรรม และแบบประเมินการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5. นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นตามข้อ 2 - 3 และเครื่องมือวัดและประเมินประสิทธิผลหลักสูตรตามข้อ 4 เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแบบประเมิน ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และตรวจสอบความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ แล้วปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินและเครื่องมือวัดและประเมินประสิทธิผลหลักสูตร ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

6. ส่งโครงร่างหลักสูตร แบบประเมินความเหมาะสม แบบประเมินความสอดคล้อง และเครื่องมือวัดและประเมินประสิทธิผลหลักสูตร ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาประเมินความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร ประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบภายในโครงร่างหลักสูตรและความสอดคล้องกับเอกสารประกอบหลักสูตร ตามแบบประเมินที่สร้างขึ้น และพิจารณาความเหมาะสมของเครื่องมือวัดประสิทธิผลหลักสูตร และขอคำแนะนำเพิ่มเติมที่ต้องการให้ปรับปรุงแก้ไข

7. นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร การประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบภายในโครงร่างหลักสูตรและความสอดคล้องกับเอกสารประกอบหลักสูตร และคุณภาพของเครื่องมือวัดและประเมินประสิทธิผลหลักสูตรของผู้เชี่ยวชาญ มาวิเคราะห์โดยหาวิธีการทางสถิติ

8. นำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากข้อ 7 มาเป็นเกณฑ์ในการปรับปรุงโครงร่างหลักสูตร คุณภาพของเครื่องมือวัดและประเมินประสิทธิผลหลักสูตร โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร ถ้ามีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไปถือว่ามีความเหมาะสมมาก ก็ยังคงโครงร่างหลักสูตรไว้ใช้ในการทดลองจริงต่อไป แต่ถ้าค่าเฉลี่ยน้อยกว่า 3.51 ผู้วิจัยจะพิจารณาปรับปรุงในส่วนที่ได้รับข้อเสนอแนะ แล้วนำโครงร่างหลักสูตรที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมอีกครั้งหนึ่ง และทำการวิเคราะห์ข้อมูลเหมือนเดิม จนกว่าจะได้โครงร่างหลักสูตรที่มีความเหมาะสมระดับมาก ส่วนผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบหลักสูตร ถ้ามีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จะถือว่าองค์ประกอบของหลักสูตรมีความสอดคล้องกัน สามารถใช้ได้โดยไม่ต้องปรับปรุง แต่ถ้าค่าดัชนีความสอดคล้องไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด จะต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการเสนอผู้เชี่ยวชาญอีกครั้งหนึ่ง สำหรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญ ถ้าผู้เชี่ยวชาญมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในประเด็นที่สอดคล้องกันมากกว่า 3 ท่านขึ้นไป ผู้วิจัยจะพิจารณาเพิ่มเติมในหลักสูตรต่อไป

10. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตรใช้การหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00	หมายถึง	เหมาะสมมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50	หมายถึง	เหมาะสมมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50	หมายถึง	เหมาะสมปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50	หมายถึง	เหมาะสมน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50	หมายถึง	เหมาะสมน้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตรที่ยอมรับได้ คือมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากขึ้นไป ถ้าไม่ถึงเกณฑ์ที่กำหนดผู้วิจัยจะขอความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญและปรับปรุงแก้ไขตามความเห็นผู้เชี่ยวชาญอีกครั้งหนึ่ง

11. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความสอดคล้องขององค์ประกอบภายในโครงร่างหลักสูตรและความสอดคล้องกับเอกสารประกอบหลักสูตร ใช้การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยการกำหนดค่าการแปลผลจากข้อมูลมาเป็นคะแนน ดังนี้

เห็นด้วย	หมายถึง	+1
ไม่แน่ใจ	หมายถึง	0
ไม่เห็นด้วย	หมายถึง	-1

เกณฑ์การตัดสิน ถ้าค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ที่คำนวณได้ในแต่ละข้อ มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ถือว่ามีความถูกต้องเหมาะสม ไม่ต้องดำเนินการปรับปรุงหรือเพิ่มเติม แต่ถ้าค่าดัชนีความสอดคล้องในแต่ละข้อมีค่าน้อยกว่า 0.50 ถือว่าไม่มีความถูกต้องเหมาะสม จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ส่วนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ ถ้าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันมากกว่าร้อยละ 50 จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะนั้น

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินประสิทธิผลหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนการประเมินประสิทธิผลหลักสูตร โดยดำเนินการตามแนวคิดการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ โดยแบ่งการดำเนินการออกเป็น 4 ขั้น คือ

ขั้นที่ 1 การทดลองใช้หลักสูตร

การศึกษาในขั้นนี้เป็นการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training- CBT) สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง โดยนำโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง และเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม มาทดลองใช้กับ กลุ่มตัวอย่าง คือ นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ วิทยาลัยการปกครองจำนวน

30 คน และใช้แบบแผนการทดลองแบบกลุ่มเดียววัดก่อนหลัง (One-group pretest-posttest design) ระยะเวลาการฝึกอบรม 27 ชั่วโมง

ขั้นที่ 2 การประเมินประสิทธิผลหลักสูตร

การศึกษาในขั้นนี้ เป็นการประเมินประสิทธิผลหลักสูตร ประกอบด้วย

1. การประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แบ่งเป็น ดังนี้

1.1 การประเมินผลย่อย (Formative assessment) เป็นการประเมินผลงานเพื่อวัดความรู้ความเข้าใจ การประเมินผลงานจากการจัดกิจกรรมกลุ่ม และการสังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยใช้รูปแบบการประเมินตามสภาพจริง (Authentic assessment) ลักษณะเครื่องมือเป็นการให้คะแนนแบบรูบริกส์ (Rubrics) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ แบบประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แบบประเมินผลการจัดกิจกรรมกลุ่ม และแบบสังเกตพฤติกรรม

1.2 การประเมินผลรวม (Summative assessment) แบ่งเป็น

1.2.1 การประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อเริ่มการฝึกอบรมและเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม เป็นการประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าก่อนการฝึกอบรมและเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณลักษณะ ในเรื่องนั้นอยู่ในระดับใด และมีความแตกต่างกันหรือไม่ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ แบบประเมินการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1.2.2 การประเมินโดยผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อเริ่มการฝึกอบรมและหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมไปแล้ว 1 เดือน เป็นการประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณลักษณะ ในเรื่องนั้นอยู่ในระดับใด และมีความแตกต่างกันหรือไม่ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ แบบประเมินการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2. การประเมินความพึงพอใจหลักสูตรฝึกอบรม เป็นการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ แบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและแบบประเมินความพึงพอใจของวิทยากร

ขั้นที่ 3 การสรุปผลการประเมินหลักสูตร

การศึกษาในขั้นนี้เป็นการนำข้อมูลที่สรุปได้จากแบบประเมินต่างๆ ได้แก่ แบบประเมินผลสัมฤทธิ์หลักสูตร และแบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมและวิทยากร มาสรุปผลการประเมิน โดยการระดมความคิดเห็น ด้วยวิธีการประชุมกลุ่ม (Focus group) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนด

เลือกผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มแบบเจาะจง จำนวน 9 ท่าน (ดังมีรายชื่อตามภาคผนวก ก 4) จากผู้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ได้แก่ วิทยากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้สังเกตการณ์ ซึ่งสามารถให้ความอนุเคราะห์ในการพิจารณาตรวจสอบหลักสูตรและเข้าร่วมประชุมกลุ่มได้

ขั้นที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

การศึกษาในขั้นนี้เป็นการ นำข้อสรุปที่ได้จากขั้นที่ 4 กล่าวคือ ข้อมูลที่สรุปได้จากแบบประเมินต่างๆ และผ่านความเห็นชอบของการประชุมกลุ่ม (Focus group) มาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรให้สมบูรณ์พร้อมนำไปใช้ในการเสริมสร้างสมรรถนะให้นักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้ง 3 ขั้นตอนข้างต้น สามารถนำมาสรุปเป็น ตารางสรุปขั้นตอนการวิจัย ได้ตามตาราง 4 ดังนี้

ตาราง 4 สรุปขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training – CBT) สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

ขั้นตอนการวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้	การเก็บรวบรวมข้อมูล	การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล	ผลที่ได้
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง					
ขั้นที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานและวิเคราะห์ข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะเฉพาะงานสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง	เอกสาร/งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จาก ตำรา วารสาร อินเทอร์เน็ต และการวิเคราะห์งาน	เครื่องมือที่ใช้	เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการศึกษา ค้นคว้าและ วิเคราะห์เอกสาร	จัดกระทำ โดยนำ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานมาทำการ วิเคราะห์เอกสาร โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปผลเพื่อหาสมรรถนะเฉพาะงาน	สมรรถนะเฉพาะงานที่เป็นในการปฏิบัติงานสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

ตาราง 4 (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้	การเก็บรวบรวมข้อมูล	การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล	ผลที่ได้
ขั้นที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม เพื่อกำหนดมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับ นักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา วิทยากรที่มา บรรยาย ผู้เข้าอบรม นักวิชาการ ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่มีประสบการณ์ ด้านทรัพยากรบุคคลจำนวน13 คน	แบบสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (BEI) โดยนำข้อมูลที่ได้จาก ขั้นที่ 1 มาเป็นฐานในการออกแบบ สัมภาษณ์ (ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ)	สัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของ นักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง จำนวน 13 คนจนได้ข้อมูลที่อิมตัว	นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาตีความ ให้ความหมาย จัดหมวดหมู่ ได้เป็นคำจำกัดความของแต่ละสมรรถนะนำไปสังเคราะห์ร่วมกับ ผลการศึกษาที่ได้จากขั้นที่ 1 เพื่อจัดทำร่างมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน	ร่างมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

ตาราง 4 (ต่อ)

ขั้นตอน การวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้	การเก็บรวบรวม ข้อมูล	การจัดกระทำ และวิเคราะห์ ข้อมูล	ผลที่ได้
ขั้นที่ 3 การ ตรวจสอบ ยืนยันมาตรฐาน สมรรถนะ เฉพาะงานสำหรับ นักทรัพยากร บุคคล วิทยาลัย การปกครอง	ผู้เชี่ยวชาญด้าน พัฒนาทรัพยากร บุคคลจำนวน 5 คน	แบบประเมิน ความเหมาะสม ของมาตรฐาน สมรรถนะ เฉพาะงาน	ส่งข้อมูลและแบบ ประเมินความ เหมาะสมของ มาตรฐาน สมรรถนะ	นำข้อมูลที่ได้จาก การประเมินของ ผู้เชี่ยวชาญมาหา ค่าดัชนีความ สอดคล้อง(IOC)	มาตรฐาน สมรรถนะ เฉพาะงาน สำหรับนัก ทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการ ปกครอง
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง					
ขั้นที่ 1 การหา ความจำเป็นใน การฝึกอบรม โดย การวิเคราะห์หา ส่วนต่างของ สมรรถนะระหว่าง ระดับที่มีกับ ระดับที่คาดหวัง ตามมาตรฐาน สมรรถนะ เฉพาะงาน	นักทรัพยากร บุคคล ระดับ ชำนาญการ วิทยาลัยการ ปกครอง จำนวน 30 คน	1.มาตรฐาน สมรรถนะ เฉพาะงานที่ได้ จากขั้นตอนที่ 1 2.แบบประเมิน หาส่วนต่าง สมรรถนะ (ตรวจสอบ คุณภาพ เครื่องมือโดย อาจารย์ที่ ปรึกษา)	ประเมินสมรรถนะ ของนักทรัพยากร บุคคล ระดับ ชำนาญการ วิทยาลัยการ ปกครอง เปรียบเทียบกับ มาตรฐาน สมรรถนะ เฉพาะงาน โดยการ ประเมินตนเอง ประเมินโดย ผู้บังคับบัญชา และ ประเมินโดยผู้วิจัย	หาความจำเป็น ในการฝึกอบรม โดยวิเคราะห์หา ส่วนต่างของ สมรรถนะ ระหว่างระดับที่มี กับระดับที่ คาดหวัง เพื่อ กำหนดสมรรถนะ เฉพาะงานที่ จำเป็นต้องได้รับ การพัฒนา	สมรรถนะ เฉพาะงาน ที่จำเป็นต้องได้รับ การพัฒนาตาม มาตรฐาน สมรรถนะ

ตาราง 4 (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้	การเก็บรวบรวมข้อมูล	การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล	ผลที่ได้
ขั้นที่ 2 การจัดทำโครงร่างหลักสูตรฝึกรอบมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง	ข้อมูลที่สามารถได้จากบททบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม	-	-	จัดทำโครงร่างหลักสูตรและเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกรอบม โดยใช้แนวคิดการฝึกรอบมเน้นสมรรถนะ (CBT)	โครงร่างหลักสูตรฝึกรอบมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง
ขั้นที่ 3 การประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 5 คน	แบบประเมินความเหมาะสมและแบบประเมินความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตร (ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยอาจารย์ที่ปรึกษา)	เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ	จัดกระทำโดยนำข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าความเหมาะสมและความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตร โดยสถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความสอดคล้อง	โครงร่างหลักสูตรฝึกรอบมที่พร้อมนำไปทดลองใช้

ตาราง 4 (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้	การเก็บรวบรวมข้อมูล	การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล	ผลที่ได้
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินประสิทธิผลหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง					
ขั้นที่ 1 การทดลองใช้หลักสูตร	กลุ่มตัวอย่าง คือ นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ วิทยาลัยการปกครอง 30 คน	หลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง	เก็บข้อมูลจากการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม	จัดกระทำตามแนวคิดฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (CBT) ด้วยการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมโดยใช้แบบแผนการทดลองแบบ one-group pretest-posttest design	หลักสูตรฝึกอบรมที่ผ่านการทดลองใช้แล้ว

ตาราง 4 (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้	การเก็บรวบรวมข้อมูล	การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล	ผลที่ได้
<p>ขั้นที่ 2 การประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรแบ่งเป็น</p> <p>1. การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม</p>	<p>1. กลุ่มตัวอย่าง คือ นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ วิทยาลัยการปกครอง ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 30 คน</p>	<p>1.แบบประเมินผลการเรียนรู้ แบบประเมินผลการจัดกิจกรรมกลุ่ม แบบสังเกต พฤติกรรม แบบประเมินผลการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ)</p>	<p>1.เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบประเมินผลการเรียนรู้ แบบประเมินผลการจัดกิจกรรมกลุ่ม แบบสังเกต พฤติกรรม และแบบประเมินผล การเรียนรู้ก่อน และหลังการฝึกอบรม</p>	<p>1.จัดกระทำตามแนวคิดฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (CBT) โดยแบ่งเป็นการประเมินผลย่อย (Formative assessment) และ การประเมินผลรวม (Summative assessment)</p>	<p>1.ผลสัมฤทธิ์ การเรียนรู้ของผู้เข้าฝึกอบรม</p>

ตาราง 4 (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้	การเก็บรวบรวมข้อมูล	การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล	ผลที่ได้
2. การประเมินความพึงพอใจหลักสูตรฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร	2.กลุ่มตัวอย่างคือนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ วิทยาลัยการปกครอง ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 30 คน และวิทยากร	2.แบบประเมินความพึงพอใจหลักสูตร (ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ)	2.เก็บข้อมูลจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร	2.ทำการประเมินเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม โดยนำข้อมูลที่ได้จากการประเมิน มาหาค่าความพึงพอใจโดยสถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	2.ความพึงพอใจสูงสุดของฝึกอบรมและวิทยากร
ขั้นที่ 3 การสรุปผลการประเมินหลักสูตร	1.ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม 2.ผลการประเมินความพึงพอใจหลักสูตรของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร	หลักสูตรที่ใช้ในการทดลอง	เก็บข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการประเมินความพึงพอใจหลักสูตรของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร	จัดกระทำโดยนำข้อมูลจากการประเมินมารวบรวม โดยวิธีการประชุมกลุ่ม (focus group) เพื่อหาข้อสรุปในการปรับปรุงหลักสูตรให้สมบูรณ์	ผลการประเมินประสิทธิผลของหลักสูตร

ตาราง 4 (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้	การเก็บรวบรวมข้อมูล	การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล	ผลที่ได้
ขั้นที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร	ผลการประชุมกลุ่มที่ได้จากขั้นที่ 3	หลักสูตรที่ใช้ในการทดลอง	เก็บข้อมูลจากผลการประชุมกลุ่ม (focus group) ในขั้นตอนที่ 3	จัดกระทำโดยนำข้อสรุปที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรให้สมบูรณ์	หลักสูตรที่สมบูรณ์พร้อมนำไปใช้



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับขั้นตอนการดำเนินการ
ศึกษาวิจัย 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล
วิทยาลัยการปกครอง

ขั้นตอนที่ 2 ผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล
วิทยาลัยการปกครอง

ขั้นตอนที่ 3 ผลการประเมินประสิทธิผลหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากร
บุคคล วิทยาลัยการปกครอง

โดยมีรายละเอียดของผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. ผลการศึกษามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

1.1 ผลการศึกษาสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการ ปกครอง

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการวิเคราะห์งาน พบว่ามีสมรรถนะ
เฉพาะงานที่จำเป็นสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง จำนวน 6 สมรรถนะ
ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร สมรรถนะ
ด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะด้านการใส่ใจและพัฒนา
ผู้อื่น สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ซึ่งในจำนวนนี้มีสมรรถนะที่สำนักงาน
ก.พ. กำหนดเป็นสมรรถนะหลักไว้แล้ว จำนวน 3 สมรรถนะ จึงมีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับภารกิจที่
เพิ่มขึ้นของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ที่ควรนำมากำหนดเป็นสมรรถนะเฉพาะงาน
จำนวน 3 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร
และสมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก

สำหรับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม ผู้วิจัยได้นำมาจัดระเบียบข้อมูล ตีความ
และให้ความหมาย ด้วยการนำข้อความสำคัญ (significant statements) ที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัด
หมวดหมู่ (categories) ได้สมรรถนะเฉพาะงานที่จำเป็น สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการ
ปกครอง จำนวน 8 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะด้านการ

ติดต่อสื่อสาร สมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ สมรรถนะด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ และสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และพฤติกรรมที่ใช้อธิบายแต่ละสมรรถนะ โดยมีรายละเอียดตามตาราง 5

ตาราง 5 ผลการศึกษาสมรรถนะเฉพาะงานที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

สมรรถนะ	พฤติกรรม
การเป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง	ยอมรับ เข้าใจการเปลี่ยนแปลง รู้สึกถึงความเร่งด่วนของสถานการณ์ และสามารถจัดการกับปัญหาเชิงรุก ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีการสร้างนวัตกรรมการทำงานและสามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ
การติดต่อสื่อสาร	สามารถติดต่อสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้อื่นได้ มีสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สามารถสื่อสารโดยการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ มีศิลปะการสื่อสารจูงใจ และมีกลยุทธ์ในการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น
ความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก	สามารถรับรู้แนวโน้มสถานการณ์ต่างๆ ของโลก เข้าใจความแตกต่างหลากหลายด้านเชื้อชาติและวัฒนธรรม ปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมกับผู้อื่นได้ และสามารถปรับกลยุทธ์รวมถึงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม
การทำงานเป็นทีม	สร้างแรงจูงใจและแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและคนส่วนใหญ่ รับฟังปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากบุคคลรอบข้างด้วยใจที่เป็นธรรม ยอมรับและเปิดใจรับฟังผู้อื่น
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์บนพื้นฐานความรู้และข้อมูลที่ต้องการ มีการประเมินผลการทำงานของตนเพื่อปรับปรุงแก้ไข มีการทำงานรูปแบบใหม่ๆ และเทคนิคที่ทันสมัย สร้างการบริหารจัดการแนวใหม่ นำข้อมูลความรู้มาปรับใช้ให้เข้ากับวิธีการทำงาน กระตือรือร้นรับผิดชอบในงาน เข้าใจต่อบทบาทหน้าที่ของตน ใส่ใจงานใน

สมรรถนะ	พฤติกรรม
	หน้าที่ มีความรับผิดชอบในงานหรือภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทุ่มเท เสี่ยงสละ
การคิดวิเคราะห์	สามารถคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้โดยการวิเคราะห์หรือการคิดอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ได้ คาดการณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและนำไปพัฒนาศักยภาพบุคลากรตั้งแต่เริ่มต้น
ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	เข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างบทบาทของตนเองกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้แก่ เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรและบทบาทหน้าที่ของตนเอง เห็นบริบทขององค์กร เรียนรู้สังเกตเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียขององค์กร และเสนอแนะแนวคิดในการพัฒนาองค์กรได้ รวมทั้งเข้าใจเป้าหมายขององค์กรและประชาคมอาเซียน
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	เป็นผู้สนใจใฝ่รู้ กระตือรือร้นในการเฝ้าหาความรู้ เป็นผู้เฝ้าหาความรู้อยู่เสมอทั้งในและนอกหน่วยงาน มีการเรียนรู้พัฒนาและต่อยอดความรู้อยู่เสมอ เปิดรับความรู้และมุมมองโลกกว้าง ติดตามสถานการณ์ในและนอกประเทศ มีพฤติกรรมไวต่อข่าวสารรอบด้าน แสวงหาความรู้/ข้อมูลต่างๆอยู่เสมอเพื่อนำมาปรับปรุงต่อยอดความรู้ตนเอง

จากตาราง 5 พบว่า มีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน จำนวน 8 สมรรถนะ ซึ่งในจำนวน 8 สมรรถนะนี้ กรมการปกครอง ได้กำหนดให้เป็นสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองแล้ว 5 สมรรถนะ แยกเป็น สมรรถนะหลัก (Core competency) จำนวน 3 สมรรถนะ คือ การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) จำนวน 2 สมรรถนะ คือการคิดวิเคราะห์ และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ดังนั้น จึงมีสมรรถนะที่นำมากำหนดเป็น สมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency) ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองได้จำนวน 3 สมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร และสมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลกเช่นเดียวกับการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและจากการวิเคราะห์งาน

1.2 ผลการศึกษามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

เมื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสมรรถนะเฉพาะงานตามข้อ 1.1 มาจัดระเบียบข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบมาตรฐานสมรรถนะ ประกอบด้วย หน่วยสมรรถนะและระดับของสมรรถนะ โดยหน่วยสมรรถนะจะประกอบด้วยชื่อ และคำจำกัดความ ส่วนระดับของสมรรถนะ จะประกอบด้วย ระดับและตัวชี้วัด ทั้งนี้ การจัดระดับของสมรรถนะ ได้มาจากการนำพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะมาจัดกลุ่มตามระดับความสามารถ (Proficiency level) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ตามกลุ่มพฤติกรรมที่แสดงจากง่ายที่สุดและยากขึ้นไปตามระดับสมรรถนะที่สูงขึ้น กล่าวคือ ระดับ 1 มีพฤติกรรมในกลุ่มที่แสดงได้ง่ายที่สุด ระดับ 2 มีพฤติกรรมในกลุ่มที่แสดงได้ง่าย ระดับ 3 มีพฤติกรรมในกลุ่มที่แสดงได้ปานกลาง ระดับ 4 มีพฤติกรรมในกลุ่มที่แสดงได้ยาก ระดับ 5 มีพฤติกรรมในกลุ่มที่แสดงได้ยากที่สุด และหากไม่มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นสมรรถนะในด้านนั้น จะถือว่าอยู่ในระดับ 0 การแบ่งระดับของสมรรถนะเป็น 5 ระดับนี้สอดคล้องกับการจัดระดับตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ที่ได้จัดระดับตำแหน่งของนักทรัพยากรบุคคล โดยแบ่งเป็น 5 กลุ่ม ประกอบด้วยตำแหน่ง ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับทรงคุณวุฒิ เมื่อได้ระดับของสมรรถนะที่สอดคล้องกับระดับตำแหน่งแล้ว จึงนำมาจัดกลุ่มในรูปแบบของมาตรฐานสมรรถนะ โดยตำแหน่งระดับล่างจะถูกกำหนดให้มีระดับสมรรถนะที่ต่ำกว่า และตำแหน่งระดับสูงจะถูกกำหนดให้มีระดับสมรรถนะที่สูงกว่า ทำให้ได้ร่างมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ดังนี้

1.2.1 สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent competency) หมายถึง การแสดงออกถึงการยอมรับ เข้าใจการเปลี่ยนแปลง รู้สึกถึงความเร่งด่วนของสถานการณ์ และสามารถจัดการกับปัญหาเชิงรุก ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีการสร้างนวัตกรรมการทำงานและสามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดเป็นมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ต้องแสดงสมรรถนะในระดับต่างๆ ตามตาราง 6

ตาราง 6 มาตรฐานสมรรถนะด้านการเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง

ระดับของสมรรถนะ	ระดับของนักทรัพยากรบุคคล
ระดับ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน	-
ระดับ 1 แสดงการยอมรับและเข้าใจการเปลี่ยนแปลงโดยสามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในและนอกองค์กร	นักทรัพยากรบุคคล ระดับปฏิบัติการ
ระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับ 1 และรู้สึกถึงความเร่งด่วนของสถานการณ์ สามารถจัดการกับปัญหาเชิงรุก โดยมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างและนำส่วนที่ดีมาปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ	นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ
ระดับ 3 แสดงสมรรถนะระดับ 2 และปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี โดยมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์และสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นได้	นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ
ระดับ 4 แสดงสมรรถนะระดับ 3 และมีการสร้างนวัตกรรมการทำงาน โดยมีความคิดริเริ่ม และนำการทำงานรูปแบบใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร	นักทรัพยากรบุคคล ระดับเชี่ยวชาญ
ระดับ 5 แสดงสมรรถนะระดับ 4 และสามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแสดงความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน	นักทรัพยากรบุคคล ระดับทรงคุณวุฒิ

1.2.2 สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication competency) หมายถึง การแสดงออกถึงการติดต่อสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้อื่นได้แสดงออกถึงการมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลสามารถสื่อสารโดยการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ มีศิลปะการสื่อสารจูงใจและมีกลยุทธ์ในการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น โดยกำหนดเป็นมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ต้องแสดงสมรรถนะในระดับต่างๆ ตามตาราง 7

ตาราง 7 มาตรฐานสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร

ระดับของสมรรถนะ	ระดับของนักทรัพยากรบุคคล
ระดับ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน	-
ระดับ 1 สามารถติดต่อสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้อื่นได้ โดยแสดงความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารพูดอ่านเขียน ฟัง ถามตอบจับประเด็นเพื่อประสานงานกับผู้อื่นให้เกิดความเข้าใจตรงกัน	นักทรัพยากรบุคคล ระดับปฏิบัติการ
ระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับ 1 และมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคล โดยมีความเข้าใจและมีมนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น สามารถอธิบายแนวความคิด สถานการณ์อย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ พร้อมยกตัวอย่าง มีความเข้าใจทั้งความหมายและความรู้สึกของคนอื่นก่อให้เกิดสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ดี	นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ
ระดับ 3 แสดงสมรรถนะระดับ 2 และสามารถสื่อสารโดยการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการปรับรูปแบบการนำเสนอให้สอดคล้องกับผู้ฟัง กระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกัน	นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ
ระดับ 4 แสดงสมรรถนะระดับ 3 และมีศิลปะการสื่อสารจูงใจ โดยมีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามแนวคิดและวิธีการที่ถูกต้อง สามารถเป็นตัวแทนองค์กรในการเจรจาต่อรองให้ได้ผลตามเป้าหมายที่ต้องการและสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาการสื่อสาร	นักทรัพยากรบุคคล ระดับเชี่ยวชาญ
ระดับ 5 แสดงสมรรถนะระดับ 4 และมีกลยุทธ์ในการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น โดยมีกลยุทธ์ในการสื่อสารจูงใจโดยไม่ใช้อำนาจ สร้างให้เกิดความเข้าใจไปในทางเดียวกัน ก่อให้เกิดความไว้วางใจ และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร	นักทรัพยากรบุคคล ระดับทรงคุณวุฒิ

1.2.3 สมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก(Global awareness competency)

หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการรับรู้แนวโน้มสถานการณ์ต่างๆ ของโลกเข้าใจความแตกต่างหลากหลายด้านเชื้อชาติและวัฒนธรรม ปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมกับผู้อื่นได้ และสามารถปรับกลยุทธ์รวมถึงวิธีการ

ทำงานให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมโดยกำหนดเป็นมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานสำหรับนัก
ทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ต้องแสดงสมรรถนะในระดับต่างๆ ตามตาราง 8

ตาราง 8 มาตรฐานสมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก

ระดับของสมรรถนะ	ระดับของนักทรัพยากรบุคคล
ระดับ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน	-
ระดับ 1 สามารถรับรู้แนวโน้มสถานการณ์ต่างๆ ของโลก โดยติดตามข้อมูลข่าวสารที่สำคัญต่างๆ อยู่เสมอ	นักทรัพยากรบุคคล ระดับปฏิบัติการ
ระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับ 1 และเข้าใจความแตกต่างหลากหลายด้านเชื้อชาติและวัฒนธรรม ซึ่งจะช่วยให้ลดอคติ (Bias) อันเนื่องมาจากประสบการณ์ทางวัฒนธรรมในประวัติศาสตร์โดยเฉพาะในประชาคมอาเซียน	นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ
ระดับ 3 แสดงสมรรถนะระดับ 2 และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยสามารถตระหนักรู้และปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่างได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ
ระดับ 4 แสดงสมรรถนะระดับ 3 และสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมกับผู้อื่นได้ โดยมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์โลกและความแตกต่างหลากหลายทางเชื้อชาติวัฒนธรรมจนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นได้ รวมทั้งสามารถถ่ายทอดและให้ข้อเสนอแนะกับผู้อื่นในการปรับตัวได้	นักทรัพยากรบุคคล ระดับเชี่ยวชาญ
ระดับ 5 แสดงสมรรถนะระดับ 4 และปรับกลยุทธ์รวมถึงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม โดยสามารถผสมผสานความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่างเข้ามาในองค์กร กระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้เกี่ยวข้องในองค์กร รวมทั้งกำหนดแนวคิด แผนงาน โครงการ ในการทำงานให้สอดคล้อง และเหมาะสม เมื่อต้องติดต่อกับบุคคลที่มีเชื้อชาติและวัฒนธรรมที่ต่างกััน	นักทรัพยากรบุคคล ระดับทรงคุณวุฒิ

1.3 ผลการตรวจสอบยืนยันมาตรฐานสมรรถนะโดยผู้เชี่ยวชาญ

เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ที่สรุปได้จากขั้นที่ 2 โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 5 คนดำเนินการตรวจสอบยืนยัน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นนี้คือ แบบประเมินความเหมาะสมของข้อมูลเกี่ยวกับมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 3 ระดับ ซึ่งผลการประเมินความเหมาะสมของร่างมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานสรุปได้ดังตาราง 9

ตาราง 9 ผลการตรวจสอบยืนยันมาตรฐานสมรรถนะโดยผู้เชี่ยวชาญ

รายละเอียดของสมรรถนะ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
สมรรถนะด้านการเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ยอมรับและเข้าใจการเปลี่ยนแปลง รู้สึกถึงความเร่งด่วนของสถานการณ์ และสามารถจัดการกับปัญหาเชิงรุก ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีการสร้างนวัตกรรมการทำงาน และสามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพโดยกำหนดเป็นมาตรฐานสมรรถนะให้นักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองต้องแสดงสมรรถนะในระดับต่างๆ ดังนี้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
ระดับ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
ระดับ 1 แสดงการยอมรับและเข้าใจการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในและนอกองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
นักทรัพยากรบุคคล ระดับปฏิบัติการ ต้องแสดงสมรรถนะระดับ 1							

ตาราง 9 (ต่อ)

รายละเอียดของสมรรถนะ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
ระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับ 1 และรู้สึกถึงความเร่งด่วนของสถานการณ์ สามารถจัดการกับปัญหาเชิงรุก โดยมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และนำส่วนที่ดีมาปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ ต้องแสดงสมรรถนะระดับ 2							
ระดับ 3 แสดงสมรรถนะระดับ 2 และปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี โดยมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์และสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ ต้องแสดงสมรรถนะระดับ 3							
ระดับ 4 แสดงสมรรถนะระดับ 3 และมีการสร้างนวัตกรรมการทำงาน โดยมีความคิดริเริ่ม และนำการทำงานรูปแบบใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
นักทรัพยากรบุคคล ระดับเชี่ยวชาญ ต้องแสดงสมรรถนะระดับ 4							
ระดับ 5 แสดงสมรรถนะระดับ 4 และสามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแสดงความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
นักทรัพยากรบุคคล ระดับทรงคุณวุฒิ ต้องแสดงสมรรถนะระดับ 5							

ตาราง 9 (ต่อ)

รายละเอียดของสมรรถนะ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร หมายถึง สามารถติดต่อสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้อื่นได้ มีสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สามารถสื่อสารโดยการ ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ มีศิลปะการสื่อสารจริงใจ และมีกลยุทธ์ในการสร้างความ ร่วมมือให้เกิดขึ้นโดยกำหนดเป็นมาตรฐานสมรรถนะให้ นักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ต้องแสดง สมรรถนะในระดับต่างๆ ดังนี้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
ระดับ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
ระดับ 1 สามารถติดต่อสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้อื่นได้ โดยแสดงความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร พูดอ่านเขียนฟัง ถาม ตอบ จับประเด็นเพื่อประสานงาน กับผู้อื่นให้เกิดความเข้าใจตรงกัน	+1	+1	+1	0	+1	0.80	เหมาะสม
นักทรัพยากรบุคคล ระดับปฏิบัติการ ต้องแสดงสมรรถนะระดับ 1							
ระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับ 1 และมีสัมพันธภาพ ระหว่างบุคคล โดยมีความเข้าใจและมีมนุษยสัมพันธ์ใน การติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น สามารถอธิบายแนวความคิด สถานการณ์อย่างมีเหตุผลและเป็นระบบพร้อม ยกตัวอย่าง มีความเข้าใจทั้งความหมายและความรู้สึก ของคนอื่นก่อให้เกิดสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ดี	+1	+1	+1	0	+1	0.80	เหมาะสม

ตาราง 9 (ต่อ)

รายละเอียดของสมรรถนะ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ ต้องแสดงสมรรถนะระดับ 2							
ระดับ 3 แสดงสมรรถนะระดับ 2 และสามารถสื่อสารโดยการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการปรับรูปแบบการนำเสนอให้สอดคล้องกับผู้ฟัง กระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อความเข้าใจ ที่ถูกต้อง ตรงกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ ต้องแสดงสมรรถนะระดับ 3							
ระดับ 4 แสดงสมรรถนะระดับ 3 และมีศิลปะการสื่อสาร จูงใจ โดยมีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามแนวคิดและวิธีการที่ถูกต้อง สามารถเป็นตัวแทนองค์กรในการเจรจาต่อรองให้ได้ผลตามเป้าหมายและสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาการสื่อสาร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
นักทรัพยากรบุคคล ระดับเชี่ยวชาญ ต้องแสดงสมรรถนะระดับ 4							
ระดับ 5 แสดงสมรรถนะระดับ 4 และมีกลยุทธ์ในการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น โดยมีกลยุทธ์ในการสื่อสาร จูงใจโดยไม่ใช้อำนาจ สร้างให้เกิดความเข้าใจไปในทางเดียวกัน ก่อให้เกิดความไว้วางใจ และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร	0	+1	+1	+1	+1	0.80	เหมาะสม
นักทรัพยากรบุคคล ระดับทรงคุณวุฒิ ต้องแสดงสมรรถนะระดับ 5							

ตาราง 9 (ต่อ)

รายละเอียดของสมรรถนะ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
สมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก หมายถึง สามารถรับรู้แนวโน้มสถานการณ์ต่างๆ ของโลก เข้าใจความแตกต่างหลากหลายด้านเชื้อชาติและวัฒนธรรม ปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมกับผู้อื่นได้ และสามารถปรับกลยุทธ์รวมถึงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม โดยกำหนดเป็นมาตรฐานสมรรถนะให้นักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ต้องแสดงสมรรถนะในระดับต่างๆ ดังนี้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
ระดับ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
ระดับ 1 สามารถรับรู้แนวโน้มสถานการณ์ต่างๆ ของโลก โดยติดตามข้อมูลข่าวสารที่สำคัญต่างๆ อยู่เสมอ	0	+1	+1	+1	+1	0.80	เหมาะสม
นักทรัพยากรบุคคล ระดับปฏิบัติการ ต้องแสดงสมรรถนะระดับ 1							
ระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับ 1 และเข้าใจความแตกต่างหลากหลายด้านเชื้อชาติและวัฒนธรรม โดยมีความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม ซึ่งจะช่วยให้ลดอคติ (Bias) อันเนื่องมาจากประสบการณ์ทางวัฒนธรรมในประวัติศาสตร์โดยเฉพาะในประชาคมอาเซียน	0	+1	+1	+1	+1	0.80	เหมาะสม
นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ ต้องแสดงสมรรถนะระดับ 2							

ตาราง 9 (ต่อ)

รายละเอียดของสมรรถนะ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
ระดับ 3 แสดงสมรรถนะระดับ 2 และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยสามารถตระหนักรู้และปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่างได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	0	+1	+1	+1	+1	0.80	เหมาะสม
นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ ต้องแสดงสมรรถนะระดับ 3							
ระดับ 4 แสดงสมรรถนะระดับ 3 และสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมกับผู้อื่นได้ โดยมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์โลกและความแตกต่างหลากหลายทางเชื้อชาติวัฒนธรรมจนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นได้ รวมทั้งสามารถถ่ายทอดและให้ข้อเสนอแนะกับผู้อื่นในการปรับตัวได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
นักทรัพยากรบุคคล ระดับเชี่ยวชาญ ต้องแสดงสมรรถนะระดับ 4							
ระดับ 5 แสดงสมรรถนะระดับ 4 และปรับกลยุทธ์รวมถึงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม โดยสามารถผสมผสานความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่างเข้ามาในองค์กร กระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้เกี่ยวข้องในองค์กร รวมทั้งกำหนดแนวคิด แผนงาน โครงการในการทำงานให้สอดคล้องและเหมาะสมเมื่อต้องติดต่อกับบุคคลที่มีเชื้อชาติและวัฒนธรรมที่ต่างกััน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	เหมาะสม
นักทรัพยากรบุคคล ระดับทรงคุณวุฒิ ต้องแสดงสมรรถนะระดับ 5							

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับร่างมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในทุกข้อทุกประเด็น โดยค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 แสดงให้เห็นว่า มาตรฐานสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง มีความเหมาะสมถูกต้องในทุกข้อทุกประเด็น

2. ผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

2.1 ผลการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training needs)

การศึกษาในขั้นนี้ เป็นการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training needs) ตามหลักการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ ด้วยการวิเคราะห์หาส่วนต่างของสมรรถนะ (Competency gap) ระหว่างระดับที่มีอยู่นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ วิทยาลัยการปกครอง กับระดับที่คาดหวังตามมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน ด้วยการประเมินพฤติกรรมที่แสดงออกโดยการประเมินตนเอง ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา และประเมินโดยผู้วิจัย โดยกำหนดเป็นเกณฑ์คะแนนให้ผู้ที่มีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงกว่าระดับที่คาดหวัง มีคะแนนเท่ากับ +1 ผู้มีสมรรถนะอยู่ในระดับเดียวกับระดับที่คาดหวังมีคะแนนเท่ากับ 0 และผู้ที่มีสมรรถนะอยู่ในระดับต่ำกว่าระดับที่คาดหวังมีคะแนนเท่ากับ -1 นำผลการศึกษาส่วนต่างของสมรรถนะมาจัดลำดับความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากกลุ่มผู้ที่มีสมรรถนะอยู่ในระดับต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง (กลุ่มที่มีคะแนน -1) สมรรถนะด้านใดมีจำนวนคนที่มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับต่ำกว่าระดับที่คาดหวังเป็นจำนวนมาก สมรรถนะด้านนั้นจะมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนามาก่อน ส่วนสมรรถนะด้านที่มีจำนวนคนที่มีระดับสมรรถนะต่ำกว่าระดับที่คาดหวังเป็นจำนวนน้อยลงมา ก็จะมีมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในลำดับต่อไป ผลการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ปรากฏตามตาราง 10

ตาราง 10 ผลการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

สมรรถนะ	จำนวนผู้รับการประเมิน (n)	ประเมินตนเอง			ผู้บังคับบัญชาประเมิน			ผู้วิจัยประเมิน			จำนวนผู้ที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมโดยเฉลี่ย
		+ 1	0	-1	+ 1	0	-1	+1	0	-1	
สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	30	0	0	30	0	3	27	0	3	27	28
สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร	30	0	0	30	0	0	30	0	0	30	30
สมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก	30	0	0	30	0	2	28	0	1	29	29

จากตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ส่วนต่างของสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองระดับชำนาญการ ระหว่างระดับที่มีกับระดับที่คาดหวังตามมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม พบว่าสมรรถนะที่มีความจำเป็นมากที่สุดคือ สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร มีนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมทั้ง 30 คน รองลงมา คือสมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก มีนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมโดยเฉลี่ยจากผลการประเมิน จำนวน 29 คน และสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมโดยเฉลี่ยจากผลการประเมินจำนวน 28 คน ตามลำดับ

2.2 ผลการจัดทำโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

2.2.1 การกำหนดความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ต้องได้รับการพัฒนา

จากการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยการวิเคราะห์ส่วนต่างของสมรรถนะ (Competency gap) ระหว่างระดับที่มีอยู่จริงของนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ วิทยาลัยการปกครองกับระดับที่คาดหวังตามมาตรฐานสมรรถนะ ส่วนต่างสมรรถนะที่ได้เป็นตัวบ่งชี้ความจำเป็นในการฝึกอบรม จากนั้นนำพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะมาเป็นตัวกำหนดหา ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่ต้องได้รับการพัฒนา เพื่อส่งเสริมให้นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ แสดงออกถึงพฤติกรรมตามที่คาดหวังในระดับ

สมรรถนะที่พึงประสงค์ โดยนำไปกำหนดเป็นเนื้อหาของหลักสูตรต่อไป ผลการวิเคราะห์หาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ต้องได้รับการพัฒนา มีดังนี้

1) สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานที่กำหนด นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ วิทยาลัยการปกครอง จะต้องแสดงสมรรถนะในระดับ 2 กล่าวคือ แสดงการยอมรับและเข้าใจการเปลี่ยนแปลงโดยสามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งในและนอกองค์กร และแสดงความรู้ลึกถึงความเร่งด่วนของสถานการณ์ สามารถจัดการกับปัญหาเชิงรุก โดยมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างและนำส่วนที่ดีมาปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งการจะแสดงพฤติกรรมดังกล่าวได้ จะต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ ตามตาราง 11

ตาราง 11 ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่สนับสนุนการมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรม	สิ่งที่สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์			
	ความรู้	ทักษะ	ความสามารถ	คุณลักษณะ
การยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในและนอกองค์กร				ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น
การเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในและนอกองค์กร			วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์	
การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในและนอกองค์กร				เฝ้าหาความรู้ใหม่ๆ ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
การรู้ลึกถึงความเร่งด่วนของสถานการณ์			วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์	

ตาราง 11 (ต่อ)

พฤติกรรม	สิ่งที่สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์			
	ความรู้	ทักษะ	ความสามารถ	คุณลักษณะ
การจัดการปัญหาเชิงรุก			คาดการณ์แนวโน้มของปัญหาได้ และหาแนวทางแก้ไข	
การยืดหยุ่นในการทำงาน				ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างและปรับความคิดเมื่อได้รับข้อมูลใหม่
การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และนำส่วนที่ดีมาปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ				ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างและปรับความคิดเมื่อได้รับข้อมูลใหม่

จากตาราง 11 สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ต้องพัฒนา ประกอบด้วยความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ ความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มและหาแนวทางแก้ไข คุณลักษณะในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะในการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างและปรับความคิดเมื่อได้ข้อมูลใหม่ และคุณลักษณะในการเฝ้าหาความรู้ใหม่ๆ ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

2) สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร ตามมาตรฐานสมรรถนะที่กำหนด นักทรัพยากรบุคคลระดับชำนาญการ วิทยาลัยการปกครอง จะต้องแสดงสมรรถนะในระดับ 2 กล่าวคือ สามารถติดต่อสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้อื่นได้ โดยแสดงความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารพูดอ่าน เขียน ฟัง ถาม ตอบ จับประเด็นเพื่อประสานงานกับผู้อื่นให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลโดยมีความเข้าใจและมีมนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น สามารถอธิบายแนวความคิด สถานการณ์อย่างมีเหตุผลและเป็นระบบพร้อมยกตัวอย่าง มีความเข้าใจทั้งความหมายและความรู้สึกของผู้อื่นก่อให้เกิดสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ดีซึ่งการจะแสดงพฤติกรรมดังกล่าวได้ จะต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะตามตาราง 12

ตาราง 12 ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ ที่สนับสนุนการมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์
ของสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร

พฤติกรรม	สิ่งที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์			
	ความรู้	ทักษะ	ความสามารถ	คุณลักษณะ
การติดต่อสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้อื่น โดยใช้ภาษาและสื่อสาร เพื่อให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจตรงกัน		การพูด อ่าน เขียน ฟัง ถาม ตอบจับประเด็น	การทำความเข้าใจ ความหมายที่บุคคล แสดงออก/สื่อสาร	ใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ
การสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น (มนุษยสัมพันธ์, การสื่อสาร)			รู้เท่าทันข้อมูล ข่าวสาร	มีมนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสาร
การอธิบายแนวความคิด/สถานการณ์อย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ		การพูด อ่าน เขียน ฟัง ถาม ตอบจับประเด็น		
การเข้าใจความหมายและความรู้สึกของผู้อื่น			การทำความเข้าใจ ความหมายที่บุคคล แสดงออก/สื่อสาร	

จากตาราง 12 สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร สิ่งที่ต้องพัฒนา ประกอบด้วยทักษะในการพูด อ่าน เขียน ฟัง ถาม ตอบจับประเด็น ความสามารถในการทำความเข้าใจความหมายที่บุคคล แสดงออก/สื่อสาร ความสามารถในการรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร คุณลักษณะในการใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และการมีคุณลักษณะการมีมนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสาร

3) สมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก ตามมาตรฐานสมรรถนะที่กำหนด นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ วิทยาลัยการปกครอง จะต้องแสดงสมรรถนะในระดับ 2 กล่าวคือ สามารถรับรู้แนวโน้ม สถานการณ์ต่างๆ ของโลก โดยติดตามข้อมูลข่าวสารที่สำคัญต่างๆ อยู่เสมอ และเข้าใจความแตกต่างหลากหลายด้านเชื้อชาติและวัฒนธรรม ซึ่งจะช่วยให้ลดอคติอันเนื่องมาจากประสบการณ์ทางวัฒนธรรมในประวัติศาสตร์ ซึ่งการจะแสดงพฤติกรรมดังกล่าวได้ จะต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ ตามตาราง 13

ตาราง 13 ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ ที่สนับสนุนการมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์
ของสมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก

พฤติกรรม	สิ่งที่ช่วยให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์			
	ความรู้	ทักษะ	ความสามารถ	คุณลักษณะ
การรับรู้แนวโน้ม สถานการณ์ ต่างๆ ของโลก โดยติดตามข้อมูล ข่าวสารที่สำคัญต่างๆ อยู่เสมอ				เฝ้าหาความรู้เกี่ยวกับ— สถานการณ์ต่างๆ ของโลก
การเข้าใจความแตกต่าง หลากหลายด้านเชื้อชาติและ วัฒนธรรม ซึ่งจะช่วยให้ลดอคติ อันเนื่องมาจากประสบการณ์ทาง วัฒนธรรมในประวัติศาสตร์	มีความเข้าใจ ในความ แตกต่างทาง เชื้อชาติและ วัฒนธรรม		เข้าใจ ความหมายที่ บุคคลต่างเชื้อ ชาติและ วัฒนธรรม แสดงออก	1. ไม่มีอคติ (bias) ต่อ บุคคลที่มีความแตกต่าง ทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม 2. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับ บุคคลต่างเชื้อชาติและ วัฒนธรรม

จากตาราง 13 สมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก สิ่งที่ต้องพัฒนา ได้แก่
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรมความสามารถในการเข้าใจ
ความหมายที่บุคคลต่างเชื้อชาติและวัฒนธรรมแสดงออก คุณลักษณะในการไม่มีอคติต่อบุคคลที่มี
ความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรมคุณลักษณะในการเฝ้าหาความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆ
ของโลก และคุณลักษณะในการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่างเชื้อชาติและวัฒนธรรม

2.2.2 การกำหนดเนื้อหาและกิจกรรมการฝึกอบรม

จากผลการวิเคราะห์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะตามสมรรถนะ
ส่วนที่ยังขาด เพื่อนำไปสู่การพัฒนา ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นเนื้อหาและกิจกรรมการฝึกอบรม ตาม
ตาราง 14

ตาราง 14 การกำหนดเนื้อหาและกิจกรรมการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรบุคคลระดับ
ชำนาญการ วิทยาลัยการปกครอง

วิชา	ตอบสนอง	เนื้อหาสาระ	รูปแบบกิจกรรมการฝึกอบรม	จำนวนชั่วโมง	การประเมินผล
หน่วยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์กร	บรรยาย	1	ตรวจผลงานการสรุปความรู้จากการศึกษาตามใบความรู้
		กรณีศึกษาการเปลี่ยนแปลงในงานที่มีผลกระทบต่อองค์กร	1.กิจกรรมกลุ่ม โดยแบ่งกลุ่มวิเคราะห์หา SWOT 2.นำเสนอรายงานการศึกษา อภิปราย	2	1.ประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มจากการสรุปผลงานและการนำเสนอ 2.สังเกตพฤติกรรมในขณะจัดกิจกรรมกลุ่ม
หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน	สมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก	1.ความเข้าใจในความแตกต่างทางเชื้อชาติวัฒนธรรม 2.การไม่มีอคติ (bias) ต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและ/หรือวัฒนธรรม	1.ชมนิทรรศการ/บรรยาย 2.แบ่งกลุ่มเก็บข้อมูล/นำเสนอข้อมูล/อภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์	4	1.ประเมินผลงานการปฏิบัติกิจกรรมจากการสรุปผลงานและการนำเสนอ 2.สังเกตพฤติกรรมในขณะจัดกิจกรรมกลุ่ม

ตาราง 14 (ต่อ)

วิชา	ตอบสนอง	เนื้อหาสาระ	รูปแบบกิจกรรมการฝึกอบรม	จำนวนชั่วโมง	การประเมินผล
หน่วยที่ 3 การสื่อสารเพื่อ การเปลี่ยนแปลง	สมรรถนะ ด้านการ ติดต่อสื่อ สาร	1.การสื่อสารเพื่อให้เกิด ความเข้าใจตรงกัน 1.1ทักษะในการพูด อ่านเขียน ฟัง ถาม ตอบ จับประเด็น 1.2การทำความเข้าใจ ความหมายที่บุคคล แสดงออก/สื่อสาร 1.3มนุษย์สัมพันธ์ใน การติดต่อสื่อสาร 2.การรู้เท่าทันข้อมูล ข่าวสาร 2.1ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆอยู่ เสมอ 2.2 การรู้เท่าทันสื่อ	1.การบรรยาย/ วิเคราะห์กรณีศึกษา/ เรียนรู้จากสถานการณ์ จริง 2.แบ่งกลุ่มฝึกจับ ประเด็นข่าว/อภิปราย แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น	6	1.ประเมินผลงาน การปฏิบัติกิจกรรม จากการสรุปผลงาน และการนำเสนอ 2.สังเกตพฤติกรรม ในขณะจัดกิจกรรม กลุ่ม
หน่วยที่ 4 การพัฒนาองค์กร เพื่อประสิทธิภาพ ในการทำงาน	ทั้ง 3 สมรรถนะ	1.การพัฒนาองค์กร เพื่อประสิทธิภาพในการ ทำงาน 2.การพัฒนาทรัพยากร บุคคลที่มีประสิทธิภาพ	1.แบ่งกลุ่มประเมิน สถานการณ์และ กำหนดแนวทางการ พัฒนาองค์กรและ ทรัพยากรบุคคล 2.นำเสนอผลการ ประเมินสถานการณ์ และแนวทางการ พัฒนาองค์กร/ ทรัพยากรบุคคล	14	1.ประเมินผลการจัด กิจกรรมกลุ่ม 2.สังเกตพฤติกรรม การจัดกิจกรรมกลุ่ม

2.2.3 การจัดทำโครงร่างหลักสูตร

เมื่อกำหนดเนื้อหาและกิจกรรมการฝึกอบรมแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาเป็นกรอบในการสร้างหลักสูตรและเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม มีการดำเนินการตามแนวคิดการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training - CBT) โดยนำข้อมูลจากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานและวิเคราะห์ข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม มากำหนดเป็นโครงร่างหลักสูตร ซึ่งได้โครงร่างหลักสูตร ดังนี้

โครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

สภาพปัญหาและความจำเป็น

ภารกิจของวิทยาลัยการปกครอง เปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น ตามแผนแม่บทกรมการปกครองต่อประชาคมอาเซียน แต่ปัจจุบัน การวางแผนพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล ของวิทยาลัยการปกครอง อยู่บนฐานคิดสมรรถนะตามคำสั่งงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนด ยังขาดการมองไปที่การพัฒนาสมรรถนะในส่วนที่จะช่วยให้นักทรัพยากรบุคคล สามารถสนับสนุนงานในภารกิจที่เพิ่มขึ้นดังกล่าวของวิทยาลัยการปกครองได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องค้นหาสมรรถนะเฉพาะงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการศึกษาข้อมูลพื้นฐานและวิเคราะห์ข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาวิเคราะห์เอกสาร (Document analysis) เพื่อให้ได้สมรรถนะเฉพาะงาน ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ที่ควรมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะที่กรมการปกครองกำหนดไว้ ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร และสมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลกจากนั้นจึงทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavior Event Interview – BEI) ผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) และมีส่วนได้เสียหรือได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดระเบียบข้อมูล ให้ความ ให้ความหมาย จัดกลุ่มในรูปแบบของมาตรฐานสมรรถนะ เป็นร่างมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน ตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญแล้วนำข้อมูลที่ผ่านการตรวจสอบยืนยันและข้อเสนอแนะมาแก้ไขปรับปรุงจนได้มาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency standard) สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

จากมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานที่จำเป็น สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปของวิทยาลัยการปกครอง ได้นำมาหาความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยการวิเคราะห์ส่วนต่างของสมรรถนะ (Competency gap) ระหว่างระดับที่มีอยู่จริงกับระดับที่คาดหวังตามมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานที่กำหนด ด้วยการประเมินพฤติกรรมที่แสดงออก นำสมรรถนะเฉพาะงานส่วนที่ยังขาด มาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่ต้องได้รับการพัฒนา

นำพฤติกรรมที่ต้องได้รับการพัฒนามาวิเคราะห์หา ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะ (Attributes) ผลการวิเคราะห์พบว่า

1) สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ต้องพัฒนา ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ ความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มและหาแนวทางแก้ไข คุณลักษณะในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะในการยอมรับความเห็นที่แตกต่างและปรับความคิดเมื่อได้ข้อมูลใหม่ และคุณลักษณะในการใฝ่หาความรู้ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

2) สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร สิ่งที่ต้องพัฒนา ได้แก่ ทักษะในการพูดอ่านเขียนฟัง ถามตอบจับประเด็น ความสามารถในการทำความเข้าใจความหมายที่บุคคลแสดงออก/สื่อสาร ความสามารถในการรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร คุณลักษณะในการใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และคุณลักษณะการมีมนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสาร

3) สมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก สิ่งที่ต้องพัฒนา ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม ความสามารถในการทำความเข้าใจความหมายที่บุคคลต่างเชื้อชาติและวัฒนธรรมแสดงออก คุณลักษณะในการไม่มีอคติ (Bias) ต่อบุคคลต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม คุณลักษณะในการใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆ ของโลก และคุณลักษณะการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่างเชื้อชาติและวัฒนธรรม

หลักการของหลักสูตร

1) เน้นการเรียนรู้ตามปรัชญาการศึกษาก้าวหน้านิยม (Progressivism) ซึ่งให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้จากการกระทำหรือจากประสบการณ์

2) ใช้แนวคิดในการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-based training) และทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นตัวกำหนดแนวทางในการเรียนรู้

3) วิธีการฝึกอบรมใช้การผสมผสานวิธีการที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ด้วยการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น (Short course training) โดยผสมผสานวิธีการที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายการเรียนรู้ มาออกแบบเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

4) การประเมินผล ประกอบด้วย

4.1) การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตร แบ่งเป็นการประเมินผลย่อย (Formative assessment) ระหว่างการฝึกอบรม ด้วยการประเมินตามสภาพจริง (Authentic assessment) และการประเมินผลรวม (Summative assessment) ซึ่งเป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยทำการประเมิน

ตนเองเมื่อเริ่มการฝึกอบรมและเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม และทำการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อเริ่มการฝึกอบรมและหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมไปแล้ว 1 เดือน

4.2) การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตรของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร โดยทำการประเมินเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

เพื่อพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงานที่จำเป็นสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานที่กำหนด

โครงสร้างเนื้อหาของหลักสูตร

ประกอบด้วย หน่วยการเรียนรู้ 4 หน่วย ดังนี้

หน่วยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (3 ชั่วโมง) มีเนื้อหาสาระประกอบด้วย

1. สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. การประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ขององค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน (4 ชั่วโมง) มีเนื้อหาสาระประกอบด้วย

1. การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม
2. การไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและ/หรือวัฒนธรรม

หน่วยที่ 3 การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง (6 ชั่วโมง) มีเนื้อหาสาระประกอบด้วย

1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
2. การรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร

หน่วยที่ 4 การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน (14 ชั่วโมง) มีเนื้อหาสาระประกอบด้วย

1. การประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง
2. การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน
3. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

การจัดกิจกรรมการฝึกอบรม

1. ขั้นตอนการนำเข้าสู่การฝึกอบรม

ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ตามหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ อธิบายวิธีการเรียนรู้ตามหลักสูตรฝึกอบรม และแจ้งตารางการเรียนรู้ตามหลักสูตร

2. ขั้นตอนการฝึกอบรม

หน่วยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากร

บุคคล มีกิจกรรมการฝึกอบรมดังนี้

1. นำเข้าสู่บทเรียน โดยการบรรยายและยกตัวอย่างสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เข้าใจและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. แบ่งกลุ่มประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อค้นหาจุดแข็ง-จุดอ่อน และโอกาส-ภัยคุกคาม (SWOT)
3. แต่ละกลุ่มนำเสนอผลการประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง(SWOT) ที่มีผลกระทบต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
4. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนสรุปผลการเรียนรู้ที่ได้จากการศึกษาลงในแบบสรุปการเรียนรู้

5. แต่ละกลุ่มสรุปการเรียนรู้ที่ได้จากการจัดกิจกรรมกลุ่ม ลงในแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน มีกิจกรรมการฝึกอบรม

ดังนี้

1. นำเข้าสู่บทเรียน ที่แสดงความสำคัญของการเรียนรู้ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงานของนักทรัพยากรบุคคล
2. ชมนิทรรศการและรับฟังบรรยายการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม ณ ศูนย์ศึกษาประวัติศาสตร์อยุธยาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา (1 ชั่วโมง)
3. แบ่งกลุ่มเก็บข้อมูล ในประเด็นการมีส่วนร่วมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาน้ำท่วมร่วมกับชุมชนข้างเคียง ประเด็นการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์โบราณสถานของชุมชน และประเด็นการสืบทอดประเพณีดั้งเดิมของชุมชนในสังคมพหุวัฒนธรรม ที่ชุมชนชาวพุทธ ชุมชนชาวคริสต์ และชุมชนชาวอิสลาม ตามลำดับ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม (1 ชั่วโมง)
4. แต่ละกลุ่มนำเสนอข้อมูล อภิปรายและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม และการไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม กับรองผู้ว่าราชการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ณ ศูนย์ศึกษาประวัติศาสตร์อยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (2 ชั่วโมง)
5. แต่ละกลุ่มสรุปการเรียนรู้ที่ได้จากการศึกษาลงในแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

หน่วยที่ 3 การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีกิจกรรมการฝึกอบรม ดังนี้

1. นำเข้าสู่บทเรียน ชี้แจงความสำคัญของการเรียนรู้ เรื่องการสื่อสารที่มีผลต่อการทำงานของนักทรัพยากรบุคคล

2. บรรยายร่วมกับการวิเคราะห์ตัวอย่างกรณีศึกษา เรื่องกระบวนการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย ทักษะในการพูด อ่าน เขียน ฟัง ถาม ตอบ จับประเด็น การทำความเข้าใจความหมายที่บุคคลแสดงออกหรือสื่อสาร การติดตามเทคโนโลยีรวมทั้งความรู้ใหม่ๆ และการรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร (1 ชั่วโมง)

3. เรียนรู้โดยตรงจากสถานการณ์จริงในองค์กรสื่อสารมวลชน เช่นการผลิตข้อมูลข่าวสารและการผลิตรายการสร้างสรรค์สังคม (2 ชั่วโมง)

4. แบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติการกรณีศึกษา โดยจับประเด็นข่าวจากหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เรียนรู้การเข้าใจความหมายที่สื่อหรือบุคคลแสดงออกและการรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร ซึ่งครอบคลุมถึงความสามารถและทักษะในการเข้าถึงข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ประเมินคุณค่าและใช้ข้อมูลที่ได้มาอย่างมีประสิทธิภาพ (2 ชั่วโมง)

5. แต่ละกลุ่มอภิปรายแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและการเรียนรู้ที่ได้รับร่วมกับวิทยากร และสรุปความรู้ที่ได้จากการศึกษาลงในแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม (1 ชั่วโมง)

6. แต่ละกลุ่มสรุปการเรียนรู้ที่ได้จากการศึกษาลงในแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

หน่วยที่ 4 การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน มีกิจกรรมการฝึกอบรม ดังนี้

1. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็น 3 กลุ่ม กลุ่มละ 10 คน คัดเลือกหัวหน้ากลุ่ม เลขานุการกลุ่ม

2. แต่ละกลุ่มกำหนดประเด็นสำหรับการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมการปกครอง (1 ชั่วโมง)

3. แต่ละกลุ่มนำเสนอประเด็นสำหรับการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมการปกครอง (1 ชั่วโมง)

4. แต่ละกลุ่มนำประเด็นที่กำหนดไปจัดกิจกรรมกลุ่ม นอกเวลาฝึกอบรม ให้แล้วเสร็จภายใน 1 สัปดาห์ โดยบูรณาการความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (9 ชั่วโมง)

5. แต่ละกลุ่มนำเสนอรายงานผลการศึกษา อภิปรายแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและการเรียนรู้ที่ได้รับร่วมกับวิทยากร (3 ชั่วโมง)

6. แต่ละกลุ่มสรุปการเรียนรู้ที่ได้จากการศึกษาลงในแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

สื่อการฝึกอบรม

หน่วยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีสื่อการฝึกอบรม ประกอบด้วย เอกสารความรู้ แบบสรุปการเรียนรู้ ใบงานกิจกรรมกลุ่ม และแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน มีสื่อการฝึกอบรม ประกอบด้วย นิทรรศการ เอกสารความรู้ ใบงานกิจกรรมกลุ่ม และแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

หน่วยที่ 3 การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีสื่อการฝึกอบรม ประกอบด้วย เอกสารความรู้ สื่อบุคคลจากไทยพีบีเอส ให้ความรู้จากสถานการณ์จริง ใบงานกิจกรรมกลุ่มและแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

หน่วยที่ 4 การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน มีสื่อการฝึกอบรม ประกอบด้วย ใบงานกิจกรรมกลุ่ม และแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

การประเมินผลการเรียนรู้

หน่วยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการประเมินผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. ประเมินผลการเรียนรู้รายบุคคล เพื่อวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. ประเมินผลการเรียนรู้จากการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. สังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน มีการประเมินผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. ประเมินผลการเรียนรู้จากการจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรมและการไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม
2. สังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรมและการไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม

หน่วยที่ 3 การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีการประเมินผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. ประเมินผลการเรียนรู้จากการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อฝึกปฏิบัติการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง

2. สังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อฝึกปฏิบัติการนิศึกษาการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 4 การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน มีการประเมินผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. ประเมินผลการเรียนรู้จากการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมการปกครอง

2. สังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมการปกครอง

2.3 ผลการประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตร

2.3.1 ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง จำนวน 5 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นนี้ คือ แบบประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตร ผลการประเมินปรากฏตามตาราง 15

ตาราง 15 ผลการประเมินความเหมาะสมและประเด็นการปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญ

รายการประเมิน	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
1. ปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตร			
1.1 ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาหลักสูตร	4.80	0.45	เหมาะสมมากที่สุด
1.2 ความสมเหตุสมผล	4.40	0.89	เหมาะสมมาก
1.3 ตรงกับสภาพความต้องการและความเป็นจริงใน สภาวะการณ์ปัจจุบัน	4.20	0.45	เหมาะสมมาก
1.4 แนวทางในการแก้ปัญหาเหมาะสม	4.00	0.00	เหมาะสมมาก

ตาราง 15 (ต่อ)

รายการประเมิน	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
2. หลักการของหลักสูตร			
2.1 ความเป็นไปได้และสมเหตุสมผล	4.80	0.45	เหมาะสมมากที่สุด
2.2 สามารถนำไปใช้ได้จริง	4.40	0.55	เหมาะสมมาก
2.3 มีแนวคิดทฤษฎีพื้นฐานรองรับ	4.60	0.55	เหมาะสมมากที่สุด
3. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร			
3.1 มีความชัดเจน	4.60	0.55	เหมาะสมมากที่สุด
3.2 ความเป็นไปได้	4.60	0.55	เหมาะสมมากที่สุด
3.3 มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม	4.00	0.00	เหมาะสมมาก
3.4 ครอบคลุมเป้าหมายของหลักสูตรที่กำหนด	4.00	0.00	เหมาะสมมาก
4. โครงสร้างเนื้อหาของหลักสูตร			
4.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	4.20	0.45	เหมาะสมมาก
4.2 ตอบสนองวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	4.20	0.45	เหมาะสมมาก
4.3 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาสอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร	4.00	0.71	เหมาะสมมาก
4.4 เนื้อหาสาระสอดคล้องกับความรู้ความสามารถที่ต้องพัฒนา	3.60	0.55	เหมาะสมมาก
5. กิจกรรมการฝึกอบรม			
5.1 ความเป็นไปได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์	4.40	0.55	เหมาะสมมาก
5.2 เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและระยะเวลา	4.40	0.55	เหมาะสมมาก
5.3 มีความน่าสนใจ	4.80	0.45	เหมาะสมมากที่สุด
6. สื่ออุปกรณ์การฝึกอบรม			
6.1 มีความเหมาะสมกับกิจกรรมการฝึกอบรม	4.60	0.55	เหมาะสมมากที่สุด
6.2 ส่งเสริมให้กิจกรรมการฝึกอบรมบรรลุจุดประสงค์ได้	4.60	0.55	เหมาะสมมากที่สุด

ตาราง 15 (ต่อ)

รายการประเมิน	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
7. เครื่องมือวัดและประเมินผล			
7.1 ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการวัดและประเมิน	4.20	1.09	เหมาะสมมาก
7.2 มีความสอดคล้องกับความรู้ ความสามารถที่ ต้องการพัฒนา	3.80	0.45	เหมาะสมมาก
7.3 ตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรได้	3.80	1.09	เหมาะสมมาก
8. หน่วยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล			
8.1 จุดประสงค์การเรียนรู้มีความชัดเจนและ สอดคล้อง กับเป้าหมายของหลักสูตร	4.20	0.45	เหมาะสมมาก
8.2 คำโครงเนื้อหาช่วยในการบรรลุจุดประสงค์การ เรียนรู้ได้	4.00	0.71	เหมาะสมมาก
8.3 กิจกรรมการฝึกอบรมมีความเหมาะสมสามารถ นำไปสู่การพัฒนาความสามารถตามเป้าหมายได้	4.00	0.00	เหมาะสมมาก
8.4 กิจกรรมการฝึกอบรมช่วยให้บรรลุจุดประสงค์การ เรียนรู้	4.00	0.00	เหมาะสมมาก
8.5 สื่อ วัสดุ อุปกรณ์เหมาะสม	4.00	0.00	เหมาะสมมาก
8.6 การวัดและประเมินผลมีความสอดคล้องกับ เป้าหมายของหลักสูตรและสามารถตรวจสอบผล การเรียนรู้ได้	4.40	0.55	เหมาะสมมาก

ตาราง 15 (ต่อ)

รายการประเมิน	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
9. หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน			
9.1 จุดประสงค์การเรียนรู้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร	4.20	0.45	เหมาะสมมาก
9.2 เนื้อหาช่วยในการบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้ได้	3.80	0.45	เหมาะสมมาก
9.3 กิจกรรมการฝึกอบรมมีความเหมาะสมสามารถนำไปสู่การพัฒนาความสามารถตามเป้าหมายได้	4.20	0.45	เหมาะสมมาก
9.4 กิจกรรมการฝึกอบรมช่วยให้บรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้	4.20	0.45	เหมาะสมมาก
9.5 สื่อ วัสดุ อุปกรณ์เหมาะสม	4.00	0.00	เหมาะสมมาก
9.6 การวัดและประเมินผลมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรและสามารถตรวจสอบผลการเรียนรู้ได้	4.20	0.45	เหมาะสมมาก

ตาราง 15 (ต่อ)

รายการประเมิน	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
10. หน่วยที่ 3 การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง			
10.1 จุดประสงค์การเรียนรู้มีความชัดเจนและสอดคล้อง กับเป้าหมายของหลักสูตร	4.80	0.45	เหมาะสมมากที่สุด
10.2 คำาโครงการเนื้อหาช่วยในการบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้ได้	4.20	0.45	เหมาะสมมาก
10.3 กิจกรรมการฝึกอบรมมีความเหมาะสมสามารถนำไปสู่การพัฒนาความสามารถตามเป้าหมายได้	4.00	0.00	เหมาะสมมาก
10.4 กิจกรรมการฝึกอบรมช่วยให้บรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้	4.00	0.00	เหมาะสมมาก
10.5 สื่อ วัสดุ อุปกรณ์เหมาะสม	4.00	0.00	เหมาะสมมาก
10.6 การวัดและประเมินผลมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรและสามารถตรวจสอบผลการเรียนรู้ได้	4.20	0.45	เหมาะสมมาก

ตาราง 15 (ต่อ)

รายการประเมิน	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
11. หน่วยที่ 4 การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน			
11.1 จุดประสงค์การเรียนรู้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร	4.60	0.55	เหมาะสมมากที่สุด
11.2 คำโครงเนื้อหาช่วยในการบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้ได้	4.00	0.71	เหมาะสมมาก
11.3 กิจกรรมการฝึกอบรมมีความเหมาะสมสามารถนำไปสู่การพัฒนาความสามารถตามเป้าหมายได้	4.40	0.55	เหมาะสมมาก
11.4 กิจกรรมการฝึกอบรมช่วยให้บรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้	4.40	0.55	เหมาะสมมาก
11.5 สื่อ วัสดุ อุปกรณ์เหมาะสม	4.40	0.55	เหมาะสมมาก
11.6 การวัดและประเมินผลมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรและสามารถตรวจสอบผลการเรียนรู้ได้	4.40	0.55	เหมาะสมมาก

จากตาราง 15 พบว่า ร่างหลักสูตรที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด จำนวน 10 ด้าน และเหมาะสมในระดับมาก จำนวน 37 ด้าน ดังนั้น ในภาพรวมโครงร่างหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นจึงมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ซึ่งถือว่ามีเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดสามารถนำไปใช้พัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการวิทยาลัยการปกครองได้

2.3.2 ผลประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบภายในโครงร่างหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร จำนวน 5 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบภายในโครงร่างหลักสูตร ผลการประเมินปรากฏตามตาราง 16

ตาราง 16 ผลการประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบภายในโครงร่างหลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญ

รายการประเมิน	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ (คนที)					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
1.ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมกับหลักการของหลักสูตรฝึกอบรม	+1	+1	+1	0	+1	0.80	สอดคล้อง
2.ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3.ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมกับโครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4.หลักการของหลักสูตรฝึกอบรมกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5.หลักการของหลักสูตรฝึกอบรมกับโครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม	+1	+1	+1	0	+1	0.80	สอดคล้อง
6.วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรมกับโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
7.วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรมกับกิจกรรมการฝึกอบรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
8.วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรมกับการประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม	+1	+1	+1	0	+1	0.80	สอดคล้อง
9.โครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมกับกิจกรรมการฝึกอบรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 16 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
10. โครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมกับการประเมินผลหลักสูตร ฝึกอบรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
11. กิจกรรมการฝึกอบรมกับสื่อและอุปกรณ์การฝึกอบรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
12. กิจกรรมการฝึกอบรมกับการประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

จากตาราง 16 พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของโครงสร้างหลักสูตร มีค่าระหว่าง 0.80 – 1.00 ซึ่งแสดงว่าองค์ประกอบต่างๆ ของโครงสร้างหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกัน

3. ผลการประเมินประสิทธิผลหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training - CBT) สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนการประเมินประสิทธิผลหลักสูตร โดยดำเนินการตามแนวคิดฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training - CBT) ด้วยการดำเนินการฝึกอบรมเพื่อทดลองใช้หลักสูตร การประเมินประสิทธิผลหลักสูตร โดยการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้และการประเมินความพึงพอใจ ซึ่งสามารถสรุปผลการประเมินประสิทธิผลหลักสูตรได้ ดังนี้

3.1 ผลการทดลองใช้หลักสูตร

ในการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ผู้วิจัยได้นำหลักสูตรที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้กับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ระดับชำนาญการ จำนวน 30 คน

3.2 ผลการประเมินประสิทธิผลหลักสูตร

3.2.1 ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแบ่งเป็น การประเมินผลย่อย (Formative assessment) ระหว่างการฝึกอบรม โดยใช้รูปแบบการประเมินตามสภาพจริง (Authentic assessment) และการประเมินผลรวม (Summative assessment) ประกอบด้วย การประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อเริ่มการฝึกอบรมและเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมและการ

ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อเริ่มการฝึกอบรมและหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมไปแล้ว 1 เดือน ซึ่งสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

1) การประเมินผลย่อย (Formative assessment) ประกอบด้วย การประเมินความรู้ความเข้าใจเป็นรายบุคคล การประเมินความรู้ความเข้าใจจากการจัดกิจกรรมกลุ่ม และการประเมินโดยสังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นนี้ คือ แบบประเมินความรู้ความเข้าใจจากการจัดกิจกรรมกลุ่ม และแบบสังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่ม รายละเอียดตามตาราง 17-19

ตาราง 17 ผลการประเมินความรู้ความเข้าใจรายบุคคล เกี่ยวกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

รายการประเมิน	จำนวนผู้ เข้า อบรม (n)	ระดับคะแนนที่ได้		ระดับ คุณภาพ	เกณฑ์ตัดสิน
		คะแนน เฉลี่ย (\bar{x})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)		
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	30	2.80	0.41	ผ่าน	คะแนนระดับ 2 ขึ้นไปถือว่าผ่าน เกณฑ์

จากตาราง 17 พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ วิทยาลัยการปกครอง ได้คะแนนประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับ 2.80 ซึ่งถือว่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ว่าคะแนนระดับ 2 ขึ้นไปถือว่าผ่านเกณฑ์

ตาราง 18 ผลการประเมินความรู้ความเข้าใจจากการจัดกิจกรรมกลุ่ม

รายการประเมิน	จำนวนผู้ เข้า อบรม (n)	คะแนนที่ได้		ระดับ คุณภาพ	เกณฑ์ตัดสิน
		คะแนน เฉลี่ย (\bar{x})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)		
หน่วยที่ 1 สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล					
คะแนนเฉลี่ยกลุ่มที่ 1	30	3.00	0.00	ผ่าน	คะแนนระดับ 2 ขึ้นไปถือว่าผ่าน เกณฑ์
คะแนนเฉลี่ยกลุ่มที่ 2	30	2.00	0.00	ผ่าน	
คะแนนเฉลี่ยกลุ่มที่ 3	30	2.00	0.00	ผ่าน	
คะแนนรวมเฉลี่ยหน่วยที่ 1	30	2.33	0.48	ผ่าน	
หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน					
คะแนนเฉลี่ยกลุ่มที่ 1	30	3.00	0.00	ผ่าน	คะแนนระดับ 2 ขึ้นไปถือว่าผ่าน เกณฑ์
คะแนนเฉลี่ยกลุ่มที่ 2	30	3.00	0.00	ผ่าน	
คะแนนเฉลี่ยกลุ่มที่ 3	30	3.00	0.00	ผ่าน	
คะแนนรวมเฉลี่ยหน่วยที่ 2	30	3.00	0.00	ผ่าน	
หน่วยที่ 3 การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง					
คะแนนเฉลี่ยกลุ่มที่ 1	30	3.00	0.00	ผ่าน	คะแนนระดับ 2 ขึ้นไปถือว่าผ่าน เกณฑ์
คะแนนเฉลี่ยกลุ่มที่ 2	30	3.00	0.00	ผ่าน	
คะแนนเฉลี่ยกลุ่มที่ 3	30	3.00	0.00	ผ่าน	
คะแนนรวมเฉลี่ยหน่วยที่ 3	30	3.00	0.00	ผ่าน	
หน่วยที่ 4 การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน					
คะแนนเฉลี่ยกลุ่มที่ 1	30	3.00	0.00	ผ่าน	คะแนนระดับ 2 ขึ้นไปถือว่าผ่าน เกณฑ์
คะแนนเฉลี่ยกลุ่มที่ 2	30	3.00	0.00	ผ่าน	
คะแนนเฉลี่ยกลุ่มที่ 3	30	2.00	0.00	ผ่าน	
คะแนนเฉลี่ยรวมหน่วยที่ 4	30	2.67	0.48	ผ่าน	
คะแนนเฉลี่ยรวมทั้งสิ้น (4 หน่วย)	30	2.75	0.21	ผ่าน	

จากตาราง 18 พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะสำหรับนัก
ทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ได้คะแนนประเมินความรู้ความเข้าใจจากการจัดกิจกรรมกลุ่ม
โดยคะแนนเฉลี่ยทั้ง 4 หน่วย ผ่านเกณฑ์คือมีคะแนนเฉลี่ย 2.75 และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายหน่วย
พบว่าผ่านเกณฑ์เช่นกันกล่าวคือ หน่วยที่ 1 มีคะแนนเฉลี่ย 2.33 หน่วยที่ 2 มีคะแนนเฉลี่ย 3.00 หน่วย
ที่ 3 มีคะแนนเฉลี่ย 3.00 หน่วยที่ 4 มีคะแนนเฉลี่ย 2.67

ตาราง 19 ผลการสังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่ม

รายการประเมินพฤติกรรม	จำนวนผู้ เข้า อบรม (n)	คะแนนที่ได้			เกณฑ์ตัดสิน
		ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ คุณภาพ	
หน่วยที่ 1 สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล					
วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์	30	2.80	0.41	ดี	คะแนน 0-1 ควรปรับปรุง
คาดการณ์ แนวโน้ม และหาแนว ทางแก้ไข	30	2.47	0.51	ดี	
ยอมรับการเปลี่ยนแปลง/ปรับตัวให้เข้า กับการเปลี่ยนแปลง	30	2.43	0.50	ดี	
ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง/ปรับ ความคิดเมื่อได้ข้อมูลใหม่	30	2.70	0.47	ดี	คะแนน 1.01-2 พอใช้
ใฝ่หาความรู้ใหม่ๆที่จะนำไปสู่การ เปลี่ยนแปลง	30	2.73	0.45	ดี	คะแนน 2.01-3 ดี
คะแนนเฉลี่ย หน่วยที่ 1	30	2.70	0.46	ดี	

ตาราง 19 (ต่อ)

รายการประเมินพฤติกรรม	จำนวนผู้ เข้า อบรม (n)	คะแนนที่ได้			เกณฑ์ตัดสิน
		ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ คุณภาพ	
หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน					
เข้าใจความหมายที่บุคคลแสดงออก/ สื่อสาร	30	2.70	0.47	ดี	คะแนน 0-1 ควรปรับปรุง
มนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่างเชื้อ ชาติและวัฒนธรรม	30	2.57	0.57	ดี	
ใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับเชื้อชาติและ วัฒนธรรมที่แตกต่าง	30	2.73	0.45	ดี	คะแนน 1.01-2 พอใช้
เข้าใจในความแตกต่างทางเชื้อชาติ วัฒนธรรม	30	2.67	0.48	ดี	คะแนน 2.01-3 ดี
ไม่มีอคติ ต่อบุคคลที่มีความแตกต่าง ทางเชื้อชาติและ/หรือวัฒนธรรม	30	2.67	0.48	ดี	
คะแนนเฉลี่ย หน่วยที่ 2	30	2.67	0.48	ดี	
หน่วยที่ 3 การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง					
การพูดอ่านเขียน ฟัง ถาม ตอบจับ ประเด็น	30	2.83	0.38	ดี	คะแนน 0-1 ควรปรับปรุง
เข้าใจความหมายที่บุคคลแสดงออก/ สื่อสาร	30	2.67	0.48	ดี	คะแนน 1.01-2 พอใช้
มนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสาร	30	2.57	0.57	ดี	
ใฝ่รู้เทคโนโลยีสารสนเทศ	30	2.73	0.45	ดี	คะแนน 2.01-3 ดี
รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร	30	2.70	0.47	ดี	
คะแนนเฉลี่ย หน่วยที่ 3	30	2.70	0.47	ดี	

ตาราง 19 (ต่อ)

รายการประเมินพฤติกรรม	จำนวนผู้ เข้า อบรม (n)	คะแนนที่ได้			เกณฑ์ตัดสิน
		ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ คุณภาพ	
หน่วยที่ 4 การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน					
วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์	30	2.80	0.41	ดี	คะแนน 0.1 ควรปรับปรุง
คาดการณ์แนวโน้มและหาแนว ทางแก้ไข	30	2.47	0.51	ดี	
ยอมรับการเปลี่ยนแปลง/ปรับตัวให้เข้า กับการเปลี่ยนแปลง	30	2.43	0.50	ดี	คะแนน 1.01-2 พอใช้
ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง/ปรับ ความคิดเมื่อได้ข้อมูลใหม่	30	2.70	0.47	ดี	คะแนน 2.01-3 ดี
มนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสาร	30	2.57	0.57	ดี	
คะแนนเฉลี่ย หน่วยที่ 4	30	2.59	0.50	ดี	
คะแนนเฉลี่ยรวมทั้ง 4 หน่วย	30	2.70	0.47	ดี	

จากตาราง 19 พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะสำหรับนัก
ทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ได้คะแนนประเมินพฤติกรรมจากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม
ผ่านเกณฑ์ คะแนนเฉลี่ยทั้ง 4 หน่วย อยู่ในระดับดี คือมีคะแนนเฉลี่ย 2.70 และเมื่อพิจารณาแยกเป็น
รายหน่วย พบว่าอยู่ในระดับดีเช่นกัน กล่าวคือ หน่วยที่ 1 มีคะแนนเฉลี่ย 2.70 หน่วยที่ 2 มีคะแนน
เฉลี่ย 2.67 หน่วยที่ 3 มีคะแนนเฉลี่ย 2.70 หน่วยที่ 4 มีคะแนนเฉลี่ย 2.59 และเมื่อพิจารณาเป็นราย
พฤติกรรม จะมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.43 ถึง 2.83 โดยพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การยอมรับการ
เปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงมีคะแนน 2.43 และพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด
ได้แก่ ทักษะการพูดอ่านเขียนฟังถามตอบจับประเด็นมีคะแนน 2.83

2) การประเมินผลรวม ด้วยการประเมินตนเองของผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรบ เป็น การประเมินการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรบ โดยผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรบประเมินตนเอง เมื่อเริ่มการ ฝึกอบรบและเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรบ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบประเมินการเรียนรู้ก่อน และหลังการฝึกอบรบของผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรบ รายละเอียดตามตาราง 20

ตาราง 20 ผลการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรบโดยการประเมินตนเอง

รายการประเมิน	จำนวน ผู้เข้า อบรม (n)	ก่อนฝึกอบรบ		หลังฝึกอบรบ		t	Sig (2-tailed)
		ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)		
การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์	30	2.87	0.51	4.00	0.45	-10.86	0.00
การคาดการณ์แนวโน้มปัญหา	30	2.87	0.68	3.90	0.61	-13.68	0.00
การแก้ไขปัญหาเมื่อสถานการณ์มีการ เปลี่ยนแปลง	30	2.90	0.71	3.93	0.69	-10.18	0.00
การปรับตัวเมื่อสถานการณ์มีการ เปลี่ยนแปลง	30	2.87	0.78	4.00	0.45	-9.11	0.00
การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง	30	2.97	0.72	4.10	0.66	-8.50	0.00
การใฝ่หาความรู้เพื่อประสิทธิภาพในการ ทำงาน	30	2.97	0.71	4.00	0.59	-11.55	0.00
เฉลี่ยรวมด้านการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	30	2.90	0.59	3.98	0.49	-11.55	0.00
การพูดอ่านเขียน ฟัง ถาม ตอบจับ ประเด็น	30	2.97	0.56	4.10	0.30	-12.23	0.00
การเข้าใจความหมายที่บุคคลอื่นสื่อสาร	30	2.90	0.61	4.17	0.38	-10.85	0.00
การมีมนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสาร	30	3.07	0.58	4.23	0.50	-9.87	0.00
รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร ด้วยการตระหนัก รู้ว่าจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใด	30	3.07	0.64	4.30	0.47	-11.89	0.00

ตาราง 20 (ต่อ)

รายการประเมิน	จำนวน ผู้เข้า อบรม (n)	ก่อนฝึกอบรม		หลังฝึกอบรม		t	Sig (2- tailed)
		ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)		
รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร ด้วยการสามารถ เข้าถึงแหล่งข้อมูลที่ต้องการ	30	3.07	0.52	4.17	0.38	-12.53	0.00
รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสารด้วยการสามารถ ประเมินสรุปแนวคิดจากข้อมูลได้	30	3.00	0.52	4.07	0.36	-11.22	0.00
รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร ด้วยการสามารถ ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ	30	2.93	0.64	4.10	0.40	-10.79	0.00
การใ้รู้เทคโนโลยีสารสนเทศ	30	2.97	0.72	4.10	0.48	-9.11	0.00
เฉลี่ยรวมด้านการติดต่อสื่อสาร	30	2.99	0.56	4.15	0.38	-10.86	0.00
การทำความเข้าใจในความแตกต่างทาง เชื้อชาติวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน	30	2.90	0.66	4.17	0.46	-10.85	0.00
การไม่มีอคติ (bias) ต่อบุคคลที่มีความ แตกต่างทางเชื้อชาติและ/หรือวัฒนธรรม	30	3.17	0.79	4.27	0.58	-9.92	0.00
การเข้าใจความหมายที่บุคคลต่างเชื้อ ชาติและวัฒนธรรมแสดงออก	30	2.97	0.56	4.07	0.36	-12.53	0.00
การใ้หาความรู้เกี่ยวกับเชื้อชาติและ วัฒนธรรมที่แตกต่าง	30	2.97	0.72	4.07	0.52	-11.00	0.00
การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่างเชื้อ ชาติและวัฒนธรรม	30	3.07	0.58	4.20	0.55	-10.86	0.00
เฉลี่ยรวมด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับ โลก	30	3.01	0.56	4.15	0.45	-11.00	0.00
คะแนนเฉลี่ยในภาพรวม	30	2.97	0.56	4.09	0.30	-12.23	0.00

จากตาราง 20 พบว่าผลการประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรมคะแนนเฉลี่ยการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ในภาพรวม หลังการฝึกอบรมมีคะแนนเฉลี่ย 4.09 สูงกว่าก่อนการฝึกอบรมซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย 2.97 และได้ค่าคะแนนผลการทดสอบ t-test = -12.23 (ค่าติดลบแสดงว่าคะแนนหลังการฝึกอบรมมีค่าสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม) ค่า sig. (2 tailed)=0.00 เมื่อกำหนดระดับความมีนัยสำคัญ (α) = .05 ซึ่งมีค่ามากกว่า .00 จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ที่ว่า $\mu_1 = \mu_2$ คือความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมเท่ากันและยอมรับสมมติฐาน H_1 ที่ว่านักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองที่ผ่านการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ สูงกว่าก่อนการฝึกอบรม

3) การประเมินผลรวม โดยผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นการประเมินการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากลุ่มงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้ประเมิน เมื่อเริ่มการฝึกอบรมและหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมไปแล้ว 1 เดือน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นนี้ คือ แบบประเมินแบบประเมินการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม รายละเอียดตามตาราง 21

ตาราง 21 ผลการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

รายการประเมิน	จำนวนผู้เข้าอบรม (n)	ก่อนฝึกอบรม		หลังฝึกอบรม		t	Sig (2-tailed)
		ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)		
การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์	30	2.90	0.40	4.10	0.55	-16.15	0.00
การคาดการณ์แนวโน้มปัญหา	30	2.83	0.53	4.00	0.52	-16.86	0.00
การแก้ไขปัญหาเมื่อสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลง	30	2.83	0.38	4.00	0.37	-13.86	0.00
การปรับตัวเมื่อสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลง	30	2.93	0.45	4.13	0.34	-16.15	0.00
การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง	30	2.93	0.45	4.13	0.34	-16.15	0.00
การเฝ้าหาความรู้เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน	30	2.83	0.38	4.00	0.37	-16.86	0.00

ตาราง 21 (ต่อ)

รายการประเมิน	จำนวน ผู้เข้า อบรม (n)	ก่อนฝึกอบรม		หลังฝึกอบรม		t	Sig (2- tailed)
		ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)		
เฉลี่ยรวมด้านการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	30	2.87	0.36	4.06	0.30	-16.86	0.00
การพูดอ่านเขียน ฟัง ถ้าม ตอบจับ ประเด็น	30	2.87	0.34	4.00	0.25	-16.15	0.00
การเข้าใจความหมายที่บุคคลอื่นสื่อสาร	30	2.87	0.35	4.07	0.25	-16.15	0.00
มนุษย์สัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสารกับ ผู้อื่น	30	3.13	0.57	4.27	0.52	-14.30	0.00
รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร ด้วยการตระหนัก รู้ว่าจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใด	30	3.13	0.63	4.23	0.57	-19.75	0.00
รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร ด้วยการสามารถ เข้าถึงแหล่งข้อมูลที่ต้องการ	30	3.10	0.48	4.20	0.41	-12.53	0.00
รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร ด้วยการสามารถ ประเมินสรุปแนวคิดจากข้อมูลได้	30	3.10	0.48	4.20	0.41	-12.53	0.00
รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร ด้วยการสามารถ ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ	30	3.00	0.37	4.13	0.34	-17.95	0.00
การใ้รู้เทคโนโลยีสารสนเทศ	30	2.83	0.38	4.00	0.37	-16.86	0.00
เฉลี่ยรวมด้านการติดต่อสื่อสาร	30	3.00	0.41	4.13	0.35	-16.86	0.00
การทำความเข้าใจในความแตกต่างทาง เชื้อชาติวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน	30	2.87	0.43	4.03	0.32	-16.86	0.00
การไม่มีอคติ (bias) ต่อบุคคลที่มีความ แตกต่างทางเชื้อชาติและ/หรือวัฒนธรรม	30	2.97	0.49	4.10	0.48	-14.30	0.00
การเข้าใจความหมายที่บุคคลต่างเชื้อ ชาติและวัฒนธรรมแสดงออก	30	3.00	0.37	4.13	0.34	-17.95	0.00

ตาราง 21 (ต่อ)

รายการประเมิน	จำนวน ผู้เข้า อบรม (n)	ก่อนฝึกอบรม		หลังฝึกอบรม		t	Sig (2- tailed)
		ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)		
การใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับเชื้อชาติและ วัฒนธรรมที่แตกต่าง	30	2.83	0.38	4.00	0.37	-16.86	0.00
การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่างเชื้อ ชาติและวัฒนธรรม	30	3.13	0.57	4.27	0.52	-14.30	0.00
เฉลี่ยรวมด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับ โลก	30	2.96	0.41	4.10	0.34	-16.38	0.00
คะแนนในภาพรวม	30	2.90	0.40	4.07	0.25	-16.86	0.00

จากตาราง 21 พบว่า ผลการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา คะแนนเฉลี่ยการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ในภาพรวม หลังการฝึกอบรม มีคะแนนเฉลี่ย 4.07 สูงกว่าก่อนการฝึกอบรมซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย 2.90 และได้ค่าคะแนนผลการทดสอบ t-test = -16.86 (ค่าติดลบแสดงว่าคะแนนหลังการฝึกอบรมมีค่าสูงกว่าก่อนฝึกอบรม) ค่า sig. (2 tailed) = 0.00 เมื่อกำหนดระดับความมีนัยสำคัญ (α) = .05 ซึ่งมีค่ามากกว่า .00 จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ที่ว่า $\mu_1 = \mu_2$ คือความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมเท่ากัน และยอมรับสมมติฐาน H_1 ที่ว่านักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองที่ผ่านการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ มากกว่าก่อนการฝึกอบรม

3.3 ผลการประเมินความพึงพอใจหลักสูตร เป็นการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับ การฝึกอบรม และวิทยากร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร เมื่อเสร็จสิ้น การฝึกอบรมเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นนี้ คือ แบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากร มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน (Rating scale) ประมาณค่า 5 ระดับ และนำข้อมูลที่ได้

จากแบบประเมินมาหาค่าความพึงพอใจ โดยสถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งสามารถสรุปผลความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรได้ ตามตาราง 22 และ ตาราง 23

ตาราง 22 ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

รายการประเมิน	จำนวนผู้ เข้าอบรม (n)	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความพึงพอใจ
1.เนื้อหาสาระในการฝึกอบรม				
1.1 มีประโยชน์ต่อการทำงาน	30	4.30	0.47	มากที่สุด
1.2 มีความทันสมัย	30	4.37	0.49	มากที่สุด
1.3 มีความชัดเจนสามารถเรียนรู้และฝึกปฏิบัติได้	30	4.13	0.68	มากที่สุด
2.วิทยากรการฝึกอบรม				
2.1 ให้ความรู้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์	30	4.53	0.51	มากที่สุด
2.2 เทคนิคการนำเสนอ	30	4.53	0.51	มากที่สุด
2.3 การจูงใจผู้เข้าอบรมเข้าสู่เนื้อหาสาระ	30	4.47	0.51	มากที่สุด
2.4 การจัดลำดับขั้นตอนการให้ความรู้	30	4.47	0.51	มากที่สุด
2.5 การตอบข้อซักถามได้ตรงประเด็น	30	4.30	0.59	มากที่สุด
3.การดำเนินการฝึกอบรม				
3.1 กิจกรรมมีความเหมาะสมกับเนื้อหาสาระ	30	4.37	0.49	มากที่สุด
3.2 ลำดับขั้นตอนของกิจกรรมเป็นไปอย่าง ต่อเนื่อง	30	4.23	0.50	มากที่สุด
3.3 สถานที่จัดฝึกอบรมมีความเหมาะสม	30	4.33	0.55	มากที่สุด
3.4 ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมมีความ เหมาะสม	30	4.10	0.71	มากที่สุด
3.5 เอกสารที่ใช้ในการฝึกอบรมมีความ เหมาะสม	30	3.80	0.80	มาก

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการประเมิน	จำนวนผู้ เข้าอบรม (n)	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความพึงพอใจ
4.การบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม				
4.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการพัฒนา สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ตาม มาตรฐานที่กำหนด	30	4.10	0.61	มากที่สุด
4.2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ ในการปฏิบัติงานได้	30	4.07	0.64	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยรวม	30	4.27	0.42	มากที่สุด

จากตาราง 22 พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนัก
ทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง มีความพึงพอใจต่อหลักสูตรโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากทั้งหมด 15 ด้าน พบว่า มีความพึงพอใจต่อหลักสูตรอยู่ในระดับ
มากที่สุด 14 ด้าน โดยด้านที่คะแนนเฉลี่ยสูงสุดมี 2 ด้าน คือ วิทยากรให้ความรู้ได้ตรงตาม
วัตถุประสงค์และเทคนิคการนำเสนอของวิทยากร มีค่าเฉลี่ยด้านละ 4.53 ที่เหลืออีก 12 ด้านมีคะแนน
เฉลี่ย 4.07 ถึง 4.47 และมีด้านที่อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ เอกสารที่ใช้ในการฝึกอบรม มีคะแนน
เฉลี่ย 3.80

ตาราง 23 ความพึงพอใจของวิทยากรที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากร
บุคคล วิทยาลัยการปกครอง

รายการประเมิน	จำนวน วิทยากร (n)	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความพึงพอใจ
1.เนื้อหาสาระในการฝึกอบรม				
1.1 มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ การฝึกอบรม	3	4.33	0.58	มากที่สุด

ตาราง 23 (ต่อ)

รายการประเมิน	จำนวน วิทยากร (n)	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความพึงพอใจ
1.2 มีความถูกต้องตามหลักวิชาการ	3	4.33	0.58	มากที่สุด
1.3 มีความทันสมัย	3	4.00	0.00	มาก
1.4 มีความชัดเจนสามารถเรียนรู้และฝึกปฏิบัติได้	3	4.33	0.58	มากที่สุด
1.5 เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	3	4.33	0.58	มากที่สุด
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม				
2.1 ให้ความสนใจในเนื้อหาสาระในการฝึกอบรม	3	4.00	0.00	มาก
2.2 ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมการฝึกอบรม	3	4.33	0.58	มากที่สุด
2.3 มีการสะท้อนกลับเป็นระยะตลอดกระบวนการเรียนรู้	3	4.33	0.58	มากที่สุด
2.4 ส่งงานได้ตรงตามกำหนด	3	4.67	0.58	มากที่สุด
2.5 มีการประเมินการเรียนรู้ที่ตนเองได้รับจากการฝึกอบรม	3	4.33	0.58	มากที่สุด
3. การดำเนินการฝึกอบรม				
3.1 กิจกรรมมีความเหมาะสมกับเนื้อหาสาระ	3	4.33	0.58	มากที่สุด
3.2 ลำดับขั้นตอนของกิจกรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่อง	3	4.33	0.58	มากที่สุด
3.3 สถานที่จัดฝึกอบรมมีความเหมาะสม	3	4.00	0.00	มาก
3.4 ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมมีความเหมาะสม	3	4.33	0.58	มากที่สุด

ตาราง 23 (ต่อ)

รายการประเมิน	จำนวน วิทยากร (n)	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความพึงพอใจ
3.5 เอกสารที่ใช้ในการฝึกอบรมมีความ เหมาะสม	3	4.33	0.58	มากที่สุด
4.การบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม				
4.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการพัฒนา สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ ตามมาตรฐานสมรรถนะที่ กำหนด	3	4.00	0.00	มาก
4.2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ ไปใช้ปฏิบัติงานได้	3	4.33	0.58	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยรวม	3	4.27	0.14	มากที่สุด

จากตาราง 23 พบว่า วิทยากรหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง จำนวน 3 คน มีความพึงพอใจต่อหลักสูตรโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.27 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 17 ด้าน พบว่ามีความพึงพอใจต่อหลักสูตรอยู่ในระดับมากที่สุด 13 ด้าน ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือการส่งงานได้ตรงตามกำหนด มีคะแนนเฉลี่ย 4.67 อีก 12 ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ย 4.33 นอกจากนั้น อีก 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.00

3.4 ผลการประชุมกลุ่มสรุปผลการประเมินหลักสูตรเพื่อปรับปรุงหลักสูตร

การศึกษาในขั้นนี้เป็นการนำข้อมูลที่สรุปได้จากแบบประเมินต่างๆ ได้แก่ แบบประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และแบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากร มาสรุปผลการประเมิน โดยการระดมความคิดเห็นด้วยวิธีการประชุมกลุ่ม (Focus group) เพื่อหาข้อสรุปในการปรับปรุงหลักสูตรให้สมบูรณ์ โดยผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย วิทยากร

ผู้สอน 3 คน ผู้สังเกตการณ์ประจำกลุ่ม 3 คน และตัวแทนผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 3 คน ผลการประชุมกลุ่มสรุปได้ว่า โครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะมีข้อควรปรับปรุงดังนี้

1. โครงร่างหลักสูตรฯ ในส่วนที่ 1 สภาพปัญหาและความจำเป็น กล่าวถึงสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ไว้เพียงแต่สมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency) ที่ผู้วิจัยศึกษามาเท่านั้น ควรกล่าวเชื่อมโยงถึง สมรรถนะหลัก (Core competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) ที่กรมการปกครองได้กำหนดให้เป็นสมรรถนะของตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลด้วย

2. จากการสังเกตพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในขณะดำเนินการทดลองใช้ โครงร่างหลักสูตรฯ พบว่า เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมบางหน่วยยังไม่เหมาะสม กล่าวคือ ในหน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน กำหนดเวลารวมไว้ 4 ชั่วโมง แบ่งเป็นกิจกรรมชมนิทรรศการและรับฟังการบรรยาย 1 ชั่วโมง กิจกรรมแบ่งกลุ่มเก็บข้อมูลในชุมชนชาวพุทธ ชุมชนชาวคริสต์ และชุมชนชาวอิสลาม เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม 1 ชั่วโมง และกิจกรรมนำเสนอและอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์ 2 ชั่วโมง ปรากฏว่าในช่วงกิจกรรมแบ่งกลุ่มเก็บข้อมูล ที่กำหนดเวลาไว้ 1 ชั่วโมงนั้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติภารกิจไม่เสร็จตามเวลาที่กำหนด ส่วนในช่วงกิจกรรมนำเสนอและอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์ใช้เวลาน้อยกว่าที่กำหนดไว้ ที่ประชุมจึงเสนอให้ปรับเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรม หน่วยที่ 2 เป็นเวลารวม 4 ชั่วโมง แบ่งเป็นกิจกรรมชมนิทรรศการและรับฟังการบรรยาย 1 ชั่วโมง กิจกรรมแบ่งกลุ่มเก็บข้อมูล 2 ชั่วโมง และกิจกรรมอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์ 1 ชั่วโมง

3.5 ผลการปรับปรุงหลักสูตร

การศึกษาในขั้นนี้ เป็นการนำข้อมูลที่สรุปได้จากแบบประเมินต่างๆ มาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรให้สมบูรณ์ พร้อมนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะให้นักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองซึ่งจากการทดลองใช้หลักสูตร และนำผลการทดลองใช้หลักสูตรมาประเมินประสิทธิผลของหลักสูตร พบว่าหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยคะแนนพฤติกรรมในด้านต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร และสมรรถนะด้านการตระหนักรู้ต่อโลก หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานสมรรถนะ ระดับชำนาญการที่กำหนดไว้ และจากผลการประชุมกลุ่ม (Focus group) เพื่อหาข้อสรุปในการปรับปรุงหลักสูตรให้สมบูรณ์ ได้ข้อสรุปว่า หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมดีแล้ว แต่มีข้อควรปรับปรุงเล็กน้อยในบางประเด็นเพื่อให้หลักสูตรมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ซึ่งผู้วิจัยจึงได้ปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ตามประเด็นต่างๆ ตามตาราง 24

ตาราง 24 การปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

โครงร่างหลักสูตร	หลักสูตรฉบับปรับปรุง
<p>1. ในส่วนที่ 1 สภาพปัญหาและความจำเป็น กล่าวถึงสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลที่ควรมีเพิ่มเติมจากที่กรมการปกครองกำหนดไว้แล้วตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร และสมรรถนะด้านความตระหนักรู้ต่อโลก โดยไม่ได้ระบุให้ชัดเจนว่า สมรรถนะที่กรมการปกครองกำหนดไว้แล้วมี สมรรถนะอะไรบ้าง</p>	<p>1. ระบุเพิ่มเติมใน ส่วนที่ 1 สภาพปัญหาและความจำเป็นว่า สมรรถนะสำหรับตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ที่กรมการปกครองกำหนดไว้แล้วมี สมรรถนะหลัก (Core competency) จำนวน 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) จำนวน 3 สมรรถนะ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ</p>
<p>2. เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรม หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน จำนวน 4 ชั่วโมง แบ่งเป็นกิจกรรมชมนิทรรศการ และรับฟังการบรรยาย 1 ชั่วโมง กิจกรรมแบ่งกลุ่มเก็บข้อมูลในชุมชนชาวพุทธ ชุมชนชาวคริสต์ และชุมชนชาวอิสลาม เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม 1 ชั่วโมง กิจกรรมอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์ 2 ชั่วโมง</p>	<p>2. ปรับเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรม หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงานให้มีเวลา 4 ชั่วโมงเท่าเดิม แบ่งเป็นกิจกรรมชมนิทรรศการ และรับฟังการบรรยาย 1 ชั่วโมง กิจกรรมแบ่งกลุ่มเก็บข้อมูลในชุมชนชาวพุทธ ชุมชนชาวคริสต์ และชุมชนชาวอิสลาม เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม 2 ชั่วโมง กิจกรรมอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์ 1 ชั่วโมง</p>

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ในครั้งนี้ เป็นการดำเนินการวิจัยในลักษณะการวิจัยและพัฒนา (Research and development) โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับความมุ่งหมายของการวิจัย สมมติฐานการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย ถอดบทเรียนการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ 3 ประการ

1. เพื่อศึกษามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง
2. เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองตามมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานที่กำหนดขึ้น
3. เพื่อประเมินประสิทธิผลหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองที่ได้พัฒนาขึ้น

สมมติฐานของการวิจัย

1. นักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองที่ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง มีสมรรถนะตามมาตรฐานที่กำหนดและสูงกว่าก่อนเข้ารับการฝึกอบรม
2. นักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองที่ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง และวิทยากรมีความพึงพอใจหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง มีขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง มีการดำเนินการ 3 ชั้น **ชั้นที่ 1** การศึกษาข้อมูลพื้นฐานและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง เพื่อค้นหาสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency) ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง **ชั้นที่ 2** การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavior Event Interview – BEI) เพื่อกำหนดมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง **ชั้นที่ 3** การตรวจสอบยืนยันมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง มีการดำเนินการ 3 ชั้น **ชั้นที่ 1** การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training needs) โดยการวิเคราะห์หาส่วนต่างของสมรรถนะ ระหว่างระดับที่มีกับระดับที่คาดหวังตามมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน **ชั้นที่ 2** การจัดทำโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง **ชั้นที่ 3** การประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินประสิทธิผลหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง มีการดำเนินการ 4 ชั้น **ชั้นที่ 1** การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง กลุ่มตัวอย่าง คือนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ วิทยาลัยการปกครองจำนวน 30 คน ใช้แบบแผนการทดลองแบบกลุ่มเดียววัดก่อนหลัง (One-group pretest-posttest design) ระยะเวลาการฝึกอบรม 27 ชั่วโมง **ชั้นที่ 2** การประเมินประสิทธิผลหลักสูตรประกอบด้วย การประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และการประเมินความพึงพอใจหลักสูตรของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร **ชั้นที่ 3** การสรุปผลการประเมินหลักสูตร ด้วยวิธีการประชุมกลุ่ม (focus group) โดยนำข้อมูลที่สรุปได้จากแบบประเมินต่างๆ มาสรุปผลการประเมิน และระดมความคิดเห็นจากวิทยากรผู้สอน ผู้สังเกตการณ์ และตัวแทนผู้เข้ารับการฝึกอบรม **ชั้นที่ 4** การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร โดยนำข้อสรุปที่สรุปได้จากแบบประเมินต่างๆ และข้อคิดเห็นจากการประชุมกลุ่มมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรให้สมบูรณ์พร้อมนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะให้นักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองต่อไป

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

ผลการศึกษาพบว่า มีสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency) ที่จำเป็นสำหรับนักทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร และสมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก โดยกำหนดให้แต่ละสมรรถนะ มีระดับสมรรถนะ 5 ระดับ และกำหนดเป็นมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานไว้ว่า นักทรัพยากรบุคคล ระดับปฏิบัติการ ต้องมีสมรรถนะระดับ 1 นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการต้องมีสมรรถนะระดับ 2 นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษต้องมีสมรรถนะ ระดับ 3 นักทรัพยากรบุคคล ระดับเชี่ยวชาญ ต้องมีสมรรถนะ ระดับ 4 และนักทรัพยากรบุคคล ระดับทรงคุณวุฒิ ต้องมีสมรรถนะ ระดับ 5 สำหรับกลุ่มตัวอย่างเป็นนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ ต้องมีสมรรถนะเฉพาะงานตามมาตรฐานสมรรถนะ ระดับ 2

2. ผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

ผลการศึกษาพบว่า หลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ประกอบด้วย 4 หน่วยการเรียนรู้ คือ หน่วยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน หน่วยที่ 3 การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง และหน่วยที่ 4 การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยหน่วยที่ 1 ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 2 ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะด้านความตระหนักรู้ต่อโลก หน่วยที่ 3 ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร และหน่วยที่ 4 ส่งเสริมการพัฒนาทุกสมรรถนะ ด้วยการแบ่งกลุ่มประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยบูรณาการความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากหน่วยที่ 1 – 3

3. ผลการประเมินประสิทธิผลหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง จากการนำหลักสูตรไปทดลองใช้และประเมินประสิทธิผลหลักสูตรสรุปผลได้ ดังนี้

3.1 ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จากการประเมินผลย่อย (Formative assessment) ด้วยการประเมินตามสภาพจริง สรุปได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีคะแนนเฉลี่ยผลการเรียนรู้ ทั้งด้านความรู้ความเข้าใจรายบุคคล และจากการจัดกิจกรรมกลุ่ม ผ่านเกณฑ์ทุกคน และผลคะแนนการประเมินพฤติกรรมจากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดี การประเมินผลรวม (Summative assessment) ด้วยการประเมินการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม ประกอบด้วย

ประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม และการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา หลังสิ้นสุดการฝึกอบรมไปแล้ว 1 เดือน สรุปได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีคะแนนการเรียนรู้หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม ซึ่งผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนดังกล่าว สะท้อนถึงการที่ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ ตามองค์ประกอบของสมรรถนะเฉพาะงานตามที่กำหนดของนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ

3.2 ผลการประเมินความพึงพอใจหลักสูตร จากการประเมินความพึงพอใจหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากร เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร มีความพึงพอใจต่อหลักสูตรโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้พบว่า มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล 3 ประเด็น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การศึกษามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง มีเป้าหมายเพื่อค้นหาสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และนำมากำหนดเป็นมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency standard) สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากกรมการปกครอง ได้กำหนดสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรบุคคลทุกตำแหน่งในกรมการปกครองไว้ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) โดยมีได้มีการกำหนดสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency) ไว้ แต่การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในปี 2558 จะทำให้นักทรัพยากรบุคคล ที่ปฏิบัติงานที่วิทยาลัยการปกครอง มีภารกิจเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น ในการเสริมสร้างองค์ความรู้และความตระหนักรู้ประชาคมอาเซียน แก่ผู้บริหารและบุคลากรของกรมการปกครอง ซึ่งภารกิจดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ อันเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยแต่ละสมรรถนะมีความสำคัญต่อภารกิจของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ดังนี้

สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะภารกิจในการเสริมสร้างองค์ความรู้และการตระหนักรู้ประชาคมอาเซียนแก่ผู้บริหารและบุคลากรของกรมการปกครอง จำเป็นต้องมีความเข้าใจยอมรับและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รู้ลึกถึงความเร่งด่วนของสถานการณ์ สามารถจัดการกับปัญหาเชิงรุก สามารถสร้างนวัตกรรมการทำงานและ

ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรศักดิ์ ศุภเมธีวรกุล (2557: 214-233) ที่ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ศึกษาพบว่าสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นสมรรถนะที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานในหน้าที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะภารกิจในการเสริมสร้างองค์ความรู้และการตระหนักรู้ประชาคมอาเซียนแก่ผู้บริหารและบุคลากรของกรมการปกครอง จำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร ทั้งพูด อ่าน เขียน ฟัง ถามตอบ จับประเด็น เพื่อประสานงานกับผู้อื่นให้เกิดความเข้าใจตรงกัน รวมถึงการมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ดี เพราะการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรของประเทศเพื่อนบ้านที่มีการใช้ภาษาและการสื่อสารที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน รวมทั้งทักษะในการใช้ภาษาต่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ (2555; 99-103) ที่ทำการศึกษารื่องสมรรถนะในปัจจุบันของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย และพบว่าสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสารเป็นสมรรถนะสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

สมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก ช่วยทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะภารกิจในการเสริมสร้างองค์ความรู้และการตระหนักรู้ประชาคมอาเซียนแก่ผู้บริหารและบุคลากรของกรมการปกครอง จำเป็นต้องมีความสามารถในการรับรู้แนวโน้มสถานการณ์ต่างๆ ของโลก โดยติดตามข้อมูลข่าวสารที่สำคัญต่างๆ อยู่เสมอ มีความเข้าใจความแตกต่างหลากหลายด้านเชื้อชาติ และปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่างได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมกับผู้อื่นได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมานิลพันธุ์ และคณะ (2556: 148-159) ที่ทำการศึกษารื่องการประเมินโครงการพัฒนาครูภาษาอังกฤษตามโครงการความร่วมมือระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กับมูลนิธิเทมาเส็ก และ SEAMEO RELC ประเทศสิงคโปร์ และพบว่าสมรรถนะด้านความตระหนักรู้ต่อโลก เป็นสมรรถนะสำคัญสำหรับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น สมรรถนะเฉพาะงานที่เป็นข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ทั้งในระดับประเทศและระดับภูมิภาค และสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคเดียวกันในอนาคต จึงมีความแตกต่างกับสมรรถนะที่กำหนดไว้แต่เดิม ที่ไม่ได้กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานที่มีปฏิสัมพันธ์กับต่างประเทศ

ซึ่งความแตกต่างนี้ มีแนวโน้มที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพราะความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ ที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะที่ค้นพบใหม่นี้มีความเหมาะสมกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่ได้ทำการศึกษาและกำหนดเป็นแนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยมุ่งหวังให้บุคลากรภาครัฐ มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ ได้แก่ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีความเป็นนานาชาติกล่าวคือ มีความตระหนักรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างๆ ของโลกและสามารถติดต่อสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้อื่นได้ (สำนักงาน ก.พ. 2556)

2. หลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นนี้ เป็นหลักสูตรสำหรับนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ ซึ่งเป็นระดับที่มีจำนวนบุคลากรมากที่สุดในวิทยาลัยการปกครอง โดยใช้มาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency standard) เป็นเครื่องมือในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) นำส่วนต่างของสมรรถนะ (Competency gap) ระหว่างระดับที่นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการในองค์กรมีอยู่ กับระดับที่คาดหวังตามมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน ไปพัฒนาเป็นหลักสูตรฝึกอบรม โดยนำพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะ มาเป็นตัวกำหนดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องได้รับการพัฒนา แล้วนำมากำหนดเนื้อหาและกิจกรรมการฝึกอบรมให้ตอบสนองของความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องได้รับการพัฒนาตามส่วนขาดนั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แม็คคีย์วอยและคนอื่นๆ (McEvoy ; et al. 2005: 383 - 402) ที่ได้พัฒนารูปแบบพัฒนาบุคลากรแบบเน้นสมรรถนะ โดยวินิจฉัยสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จในหน้าที่การงาน ซึ่งได้มาจาก ลักษณะนิสัย ความรู้ และทักษะ แล้วนำมาสร้างหลักสูตรและเครื่องมือการประเมินผลที่จำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะดังกล่าว และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เอกจิตตรา ใหญ่สว่าง (2554: 286-345) ที่ได้ทำการศึกษาเพื่อหาสมรรถนะในการประกอบอาชีพของตัวแทนประกันวินาศภัย แล้วนำสมรรถนะที่ได้มาพัฒนาเป็นโปรแกรมการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ

หลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ที่พัฒนาขึ้นนี้มีโครงสร้างเนื้อหาของหลักสูตรประกอบด้วยหน่วยการเรียนรู้ 4 หน่วย คือ หน่วยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน หน่วยที่ 3 การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 4 การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยแต่ละหน่วยมีความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ดังนี้

หน่วยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีเนื้อหาสาระ ประกอบด้วย สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงขององค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีกิจกรรมการฝึกอบรม ประกอบด้วย การบรรยาย และการแบ่งกลุ่มประเมินสถานการณ์

เนื้อหาสาระและกิจกรรมการฝึกอบรมของหน่วยนี้ จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยการที่ผู้วิจัยได้นำพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาเป็นตัวกำหนดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งจากผลการศึกษา พบว่า การที่คนจะมีสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ จะต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ ประกอบด้วย ความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ ความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มและหาแนวทางแก้ไข คุณลักษณะในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะในการยอมรับความเห็นที่แตกต่างและปรับความคิดเมื่อได้ข้อมูลใหม่ และคุณลักษณะในการเฝ้าหาความรู้ใหม่ๆ ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เมื่อได้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องได้รับการพัฒนาแล้ว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเนื้อหาและกิจกรรมการฝึกอบรมให้ตอบสนอง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องได้รับการพัฒนานั้น ดังนั้น เนื้อหาสาระและกิจกรรมการฝึกอบรมของหน่วยนี้ จึงมีความเหมาะสมที่จะใช้พัฒนาสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน มีเนื้อหาสาระ ประกอบด้วย การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม และการไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและ/หรือวัฒนธรรมโดยมีกิจกรรมการฝึกอบรม ประกอบด้วย การบรรยาย/นิทรรศการ แบ่งกลุ่มเก็บข้อมูลในชุมชนชาวพุทธ ชุมชนชาวคริสต์ ชุมชนชาวมุสลิม เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม และอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์

เนื้อหาสาระของหน่วยนี้ จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก เพราะผู้วิจัยได้นำพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก มาเป็นตัวกำหนดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งจากผลการศึกษา พบว่า การที่คนจะมีสมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก จะต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ ประกอบด้วย ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม ความสามารถในการเข้าใจความหมายที่บุคคลต่างเชื้อชาติและวัฒนธรรมแสดงออก คุณลักษณะในการไม่มีอคติ (Bias) ต่อบุคคลต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม คุณลักษณะในการเฝ้าหา

ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆ ของโลก และคุณลักษณะการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่างเชื้อชาติและวัฒนธรรม เมื่อได้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องได้รับการพัฒนาแล้ว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเนื้อหาและกิจกรรมการฝึกอบรมให้ตอบสนอง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องได้รับการพัฒนานั้น ดังนั้น เนื้อหาสาระและกิจกรรมการฝึกอบรมของหน่วยนี้จึงมีความเหมาะสมที่จะใช้พัฒนาสมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก

หน่วยที่ 3 การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีเนื้อหาสาระประกอบด้วย การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร โดยมีกิจกรรมการฝึกอบรม ประกอบด้วย การบรรยาย การเรียนรู้จากสถานการณ์จริง และการแบ่งกลุ่มปฏิบัติ

เนื้อหาสาระของหน่วยนี้ จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร เพราะผู้วิจัยได้นำพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร มาเป็นตัวกำหนดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งจากผลการศึกษา พบว่าการที่คนจะมีสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร จะต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะประกอบด้วย ทักษะในการพูด อ่าน เขียน ฟัง ถาม ตอบจับประเด็น ความสามารถในการทำความเข้าใจความหมายที่บุคคลแสดงออก/สื่อสาร ความสามารถในการรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร คุณลักษณะในการเฝ้าหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และการมีมนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสาร หลังจากได้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องได้รับการพัฒนาแล้ว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเนื้อหาและกิจกรรมการฝึกอบรมให้ตอบสนอง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องได้รับการพัฒนานั้น ดังนั้น เนื้อหาสาระและกิจกรรมการฝึกอบรมของหน่วยนี้ จึงมีความเหมาะสมที่จะใช้พัฒนาสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร

หน่วยที่ 4 การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน มีเนื้อหาสาระประกอบด้วย การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ โดยมีกิจกรรมการฝึกอบรม ประกอบด้วย การแบ่งกลุ่มประเมินสถานการณ์และการนำเสนอ

เนื้อหาสาระของหน่วยนี้จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน เพราะการแบ่งกลุ่มประเมินสถานการณ์และการนำเสนอ จะต้องใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ อันเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ทักษะในการพูด อ่าน เขียน ฟัง ถาม ตอบจับประเด็น ความสามารถในการทำความเข้าใจความหมายที่บุคคลแสดงออก/สื่อสาร และคุณลักษณะในการเฝ้าหาความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆ ของโลก เป็นต้น

หน่วยการเรียนรู้ ทั้ง 4 หน่วยดังกล่าว จึงมีความเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะใช้สำหรับพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงานนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ ที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะที่ค้นพบใหม่นี้ มีความเหมาะสมกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

3. การประเมินประสิทธิผลหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ประกอบด้วย การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และการประเมินความพึงพอใจหลักสูตรของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร ซึ่งจากการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ ผลปรากฏว่า นักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ที่ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง มีสมรรถนะตามมาตรฐานที่กำหนด และสูงกว่าก่อนเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยข้อ 1 และนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ที่ผ่านการฝึกอบรม และวิทยากร มีความพึงพอใจหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยข้อ 2 โดยสามารถอธิบายได้ ดังนี้

3.1 ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ในครั้งนี้ มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม ทำให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานสมรรถนะที่กำหนดและสูงกว่าก่อนเข้ารับการฝึกอบรม เนื่องจาก หลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ที่ได้พัฒนาขึ้น ตอบสนองความจำเป็นได้ตรงกับความต้องการและสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ที่จะต้องเตรียมพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยใช้แนวคิดการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ ร่วมกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นตัวกำหนดแนวทางในการเรียนรู้ เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์และเน้นที่กระบวนการมากกว่าเนื้อหา สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ วิธีการประเมินผลหลักสูตรมีความหลากหลายและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ กิจกรรมการฝึกอบรม วิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีการประเมินผลย่อย (Formative assessment) ระหว่างฝึกอบรม ด้วยการประเมินตามสภาพจริง (Authentic assessment) และการประเมินผลรวม (Summative assessment) ก่อนและหลังสิ้นสุดการฝึกอบรม โดยใช้แนวทางการประเมินการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งเป็นการประเมินที่นำไปควบคู่กับกิจกรรมการเรียนรู้ โดยมีการสะท้อนกลับ (Feedback) เป็นระยะๆ ตลอดกระบวนการเรียนรู้ วิทยากรหรือผู้วิจัยสามารถประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม ระหว่างการเรียนรู้และผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็มีส่วนร่วมในการประเมินด้วย ซึ่งกระบวนการจัดการ

เรียนรู้และการประเมินผลการเรียนรู้ดังกล่าว เชื้ออำนาจต่อการส่งเสริมการเรียนรู้และตอบสนองต่อความต้องการของผู้เข้ารับการศึกษา ทำให้ผู้เข้ารับการศึกษาที่มีความกระตือรือร้นและสามารถเรียนรู้ได้ดี ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่ว่า ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีเมื่อทราบว่ามีความจำเป็นในการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่อยู่ในบริบทเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ในชีวิตจริง และอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าถูกสอนหรืออบรมอยู่ โดยวิทยากรต้องพยายามสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ (Learning experiences) ให้ผู้เรียนแต่ละคน ก็จะช่วยให้สามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (Self-directing learners) ได้ (Knowles, Holton III and Swanson.2005: 64-68) ทั้งนี้ วิทยากรต้องปรับบทบาทจากผู้ให้ความรู้เป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ ด้วยการร่วมในกระบวนการแสวงหาความรู้และประเมินผลที่ได้ร่วมกับผู้เข้ารับการศึกษา (Knowles, Holton III and Swanson.2005: 40) และสอดคล้องกับงานวิจัยของรูอิสและคนอื่นๆ (Ruiz, et al. 2012: 2372-2379) และกนกกร ปราชญ์นคร (2550:177-191) ที่ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากร โดยใช้การฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ และนำหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาใช้ในการทำหลักสูตร เพื่อให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ได้ดีที่สุดผ่านประสบการณ์ และมีการสะท้อนกลับตลอดการฝึกอบรม

3.2 ความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ของผู้เข้ารับการศึกษาและวิทยากร

3.2.1 ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการศึกษาที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง พบว่าผู้เข้ารับการศึกษาที่มีความพึงพอใจหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากหลักสูตรที่ได้พัฒนาขึ้นนี้มีประโยชน์ต่อการทำงาน และมีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการ ผู้เข้ารับการศึกษาได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับปฏิบัติงานในหน้าที่ และสามารถนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้หลักสูตรฝึกอบรม มีเนื้อหาสาระที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน มีความทันสมัย ชัดเจน สามารถเรียนรู้และฝึกปฏิบัติได้ วิทยากรสามารถให้ความรู้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและหน่วยการเรียนรู้ มีเทคนิคการนำเสนอที่น่าสนใจ มีการจูงใจเข้าสู่เนื้อหาสาระและจัดลำดับขั้นตอนการให้ความรู้รวมทั้งตอบข้อซักถามได้ตรงประเด็น กิจกรรมการฝึกอบรมมีความเหมาะสมกับเนื้อหาสาระ ลำดับขั้นตอนของกิจกรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ระยะเวลา สถานที่ และเอกสารที่ใช้ในการฝึกอบรมมีความเหมาะสม

3.2.2 ความพึงพอใจของวิทยากรที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง พบว่าวิทยากรมีความพึงพอใจหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ในระดับมากที่สุด เนื่องจาก

การฝึกอบรมครั้งนี้สามารถช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับปฏิบัติงานในหน้าที่ และสามารถนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้ ในระหว่างการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ความสนใจในเนื้อหาสาระ และให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมเป็นอย่างดี มีการสะท้อนกลับเป็นระยะตลอดกระบวนการเรียนรู้ มีการส่งงานได้ตรงตามกำหนด และมีการประเมินการเรียนรู้ที่ตนเองได้รับจากการฝึกอบรม กิจกรรมการฝึกอบรมมีความเหมาะสมกับเนื้อหาสาระ การลำดับขั้นตอนของกิจกรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ระยะเวลา สถานที่ และเอกสารที่ใช้ในการฝึกอบรมมีความเหมาะสม เนื้อหาสาระในการฝึกอบรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ถูกต้องตามหลักวิชาการ มีความทันสมัย ชัดเจน สามารถเรียนรู้และฝึกปฏิบัติได้ และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

ถอดบทเรียนการวิจัย

บทเรียนจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการนำเสนอโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเล่าเรื่องเกี่ยวกับประสบการณ์ในการดำเนินการวิจัยที่ผ่านมา รวมทั้งสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการทำวิจัย เพื่อเป็นการแบ่งปันการเรียนรู้และเป็นแนวทางสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป โดยมีเนื้อหาสาระ ดังนี้

1. บทเรียนจากการศึกษามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency standard) สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

เนื่องจากในกระบวนการศึกษามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานนี้เป็นการศึกษาในเรื่องใกล้ตัว ทำให้ผู้วิจัยมองเห็นภาพของปัญหาและความจำเป็นอย่างเด่นชัด และเนื่องจากผู้วิจัยปฏิบัติงานที่วิทยาลัยการปกครองมาเป็นเวลานาน รู้จักคุ้นเคยกับผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) จำนวนมาก เมื่อขอรับการสนับสนุนข้อมูลและขอสัมภาษณ์จึงได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม การรู้จักคุ้นเคยนั้น ก็อาจกลายเป็นจุดอ่อนได้ เพราะอาจทำให้ผู้วิจัยเกิดความลำเอียงในการตีความหมายจากคำสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้แก้ไขปัญหานี้ด้วยการถอดเทปและพิมพ์ออกมาแบบคำต่อคำ โดยไม่มีการปรับแต่ง แก้ไข หรือสรุปความเอาเอง เพื่อมิให้ความหมายและเจตนารมณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์เปลี่ยนแปลง แล้วจึงนำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์ตีความและเสนอผลการตีความให้ผู้เชี่ยวชาญ ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 3 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของการตีความและปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ก่อนนำไปจัดกลุ่มในรูปแบบของมาตรฐานสมรรถนะ ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเหมาะสม ต่อไป

สิ่งที่ได้เรียนรู้ การตีความให้ความหมายข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม ต้องนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาถอดเทปและพิมพ์ออกมาแบบคำต่อคำ โดยรักษาอารมณ์และความรู้สึกของผู้ให้สัมภาษณ์ไว้ ไม่มีการปรับแต่งหรือสรุปความเอาเอง เพราะข้อมูลดิบเหล่านี้จะต้อง

นำมาใช้เพื่อวิเคราะห์และอ้างอิงคำสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ (ชาย โพธิ์สิตา.2552: 365-366; นิสิต ชูโต. 2551: 186-187) และสามารถตรวจสอบยืนยันความถูกต้อง ด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยการใช้ดุลยพินิจทางวิชาการของผู้เชี่ยวชาญทางเนื้อหาที่ต้องการตรวจสอบ ช่วยพิจารณาตัดสิน (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์.2554: 269-271) ทำให้เชื่อถือได้ว่าองค์ประกอบของสมรรถนะเฉพาะงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีความถูกต้องเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวกำหนดเนื้อหาสาระในหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ และมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินหาส่วนต่างของสมรรถนะ (Competency gap) เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรมต่อไป

2. บทเรียนจากการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training - CBT) สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ตามมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency standard) ที่กำหนดขึ้น

เนื่องจาก ผู้วิจัยเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาหลักสูตรของวิทยาลัยการปกครอง จึงเข้าใจกระบวนการพัฒนาหลักสูตรเป็นอย่างดี ทั้งในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและการออกแบบหลักสูตรให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะในครั้งนี้ เป็นการพัฒนาหลักสูตรสำหรับใช้ฝึกอบรม นักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ซึ่งส่วนใหญ่ปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรม มีความเข้าใจกระบวนการพัฒนาหลักสูตร และมีความเป็นผู้ใหญ่ ดังนั้น การออกแบบหลักสูตรให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ให้มีความสนใจเข้าร่วมฝึกอบรม จึงเป็นสิ่งสำคัญมาก ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการในเรื่องนี้ โดยเริ่มจากการประเมินเพื่อหาส่วนต่างของสมรรถนะ (Competency gap) ระหว่างระดับที่มีกับระดับที่คาดหวังตามมาตรฐานสมรรถนะ โดยให้กลุ่มเป้าหมายมีส่วนในการประเมินตนเอง เพื่อให้รับรู้และตระหนักถึงสมรรถนะที่ขาดและความจำเป็นของการฝึกอบรมตั้งแต่ต้น และเข้าร่วมการฝึกอบรมโดยสมัครใจ นอกจากนี้ ยังได้นำหลักการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะและทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มาใช้ออกแบบการฝึกอบรมโดยจัดกิจกรรมการฝึกอบรมที่หลากหลาย และผ่านการประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ได้หลักสูตรที่มีคุณภาพเหมาะสม สำหรับใช้ในการฝึกอบรมนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

สิ่งที่ได้เรียนรู้ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training needs) สำหรับหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-based training) ต้องดำเนินการด้วยการประเมินหาส่วนต่างของสมรรถนะ (Competency gap) ระหว่างระดับที่มีกับระดับที่คาดหวังตามมาตรฐานสมรรถนะ แล้วนำส่วนที่ขาดมาใช้ออกแบบหลักสูตร (Wu.2013: 262-263) สิ่งสำคัญคือต้องให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย เพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ว่าแม้จะมีสมรรถนะด้านนั้นๆ อยู่แล้ว แต่เมื่อ

ประเมินแล้วต่ำกว่าสมรรถนะที่คาดหวัง ก็จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะส่วนที่ขาดนั้น การให้ผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการประเมินตนเอง จะทำให้รู้สึกว่าคุณค่าและเกิดความผูกพันต่อการฝึกอบรม (learner engagement) ช่วยสร้างแรงจูงใจในการเข้าร่วมการฝึกอบรมและเกิดการเรียนรู้ที่ดี (รักษัรศมี วุฒิมานพ. 2555: 22; ทิพอาภา กลิ่นคำหอม. 2557: 264-278)

3. บทเรียนจากการประเมินประสิทธิผลหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training - CBT) สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

เนื่องจาก การศึกษาในครั้งนี้ ผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมรับทราบมาแต่ต้นว่าเป็นงานของผู้วิจัย จึงให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม การตั้งใจให้ความร่วมมือก็อาจทำให้เกิดความลำเอียง และให้ข้อมูลการประเมินเฉพาะที่ส่งผลทางบวกต่องานวิจัยได้ ซึ่งผู้วิจัยได้แก้ไขปัญหานี้โดยการออกแบบการประเมินให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมซึ่งเป็นผู้ใหญ่ ด้วยการจัดให้มีการประเมินที่หลากหลาย ทั้งการประเมินผลย่อย (Formative assessment) ระหว่างการฝึกอบรม ด้วยการประเมินตามสภาพจริง (Authentic assessment) โดยผู้วิจัยเป็นผู้ประเมินผลการเรียนรู้ ประเมินผลการจัดกิจกรรมกลุ่ม และสังเกตพฤติกรรมผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรม และการประเมินผลรวม (Summative assessment) ด้วยการประเมินตนเองของผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรม และการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ซึ่งการประเมินที่หลากหลายนี้จะช่วยลดความคลาดเคลื่อนจากการประเมินได้นอกจากนั้น ในการฝึกอบรมครั้งนี้ ผู้วิจัยมีได้เป็นวิทยากรเองเนื่องจากพิจารณาเห็นว่าการสร้างการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะนั้น ควรดำเนินการโดยวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อย่างไรก็ตาม ในการคัดเลือกวิทยากร นอกจากจะต้องคำนึงถึงประสบการณ์ด้านการฝึกอบรมและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระในหน่วยการเรียนรู้แล้ว ยังจะต้องเข้าใจการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และภาพรวมของหลักสูตร โดยก่อนดำเนินการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้อธิบายให้วิทยากร เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ และกิจกรรมการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยการเรียนรู้อย่างละเอียดชัดเจน รวมถึงเปิดโอกาสให้วิทยากรได้แสดงความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการฝึกอบรม เพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้วิจัยและวิทยากร ซึ่งวิทยากรทุกท่านมีความเข้าใจและสามารถให้ความรู้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ และดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมไปได้อย่างต่อเนื่องตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

สิ่งที่ได้เรียนรู้ การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มีสิ่งสำคัญคือ ต้องใช้การประเมินที่เหมาะสมกับคุณลักษณะและความต้องการของผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรม มีการประเมินด้วยวิธีการที่หลากหลาย เป็นการช่วยลดความคลาดเคลื่อนอันเกิดจากอคติในการประเมิน (Moran. 1997: 14-20, สุชาติดา กรเพชรปानी. 2546: 40) การสะท้อนกลับเป็นระยะตลอดกระบวนการเรียนรู้ จะช่วยให้เห็นความก้าวหน้าทีพึงประสงค์ของผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรม นอกจากนี้ หากผู้วิจัยมีได้เป็นวิทยากรเอง จะต้องคัดเลือกวิทยากรให้เหมาะสม หากเป็นวิทยากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ระดับสูง และมีบุคลิกภาพน่า

เกรงขาม อาจทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่กล้าแสดงออก จึงควรคัดเลือกผู้ที่มีอารมณ์ขัน มีความเป็นกันเอง และมีเทคนิคการนำเสนอที่น่าสนใจ เพื่อสร้างบรรยากาศ (Classroom climate) ที่ผ่อนคลาย และก่อนดำเนินการฝึกอบรมจะต้องอธิบายให้ทราบวัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ และกิจกรรมการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยการเรียนรู้อย่างละเอียดชัดเจน และเปิดโอกาสให้วิทยากรได้แสดงความคิดเห็นเพื่อสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร จะช่วยให้วิทยากรมีความเข้าใจและสามารถให้ความรู้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ และดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมไปได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1.1 การฝึกอบรมเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเท่านั้น ส่วนราชการต่างๆ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในด้านอื่นๆ เช่น การอนุญาตให้ไปศึกษาต่อ การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงาน การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่นๆ และการเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-learning)

1.2 ควรสนับสนุนให้มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักสมรรถนะ (Competency-based development) ได้แก่ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การประเมินผล และการกำหนดค่าตอบแทน

1.3 เมื่อได้มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตามที่ต้องการแล้ว ควรสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นไว้ ด้วยการสร้างระบบการบริหารจัดการองค์กรและการบริหารงานบุคคลที่ดี สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน รวมทั้งมีการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ ที่เหมาะสม

2. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

2.1 วิทยาลัยการปกครอง ควรนำผลการวิจัย คือมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน ไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการประเมินและพัฒนาวิทยากรบุคคล โดยใช้เป็นเครื่องมือในการในการวินิจฉัยส่วนต่างของสมรรถนะ (Competency gap) เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยการปกครอง รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิผลของการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ

2.2 แนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองนี้ หน่วยงานต่างๆ ที่สนใจสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 แนวทางในการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานและหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองนี้ หน่วยงานต่างๆ ที่สนใจสามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลและบุคลากรในตำแหน่งอื่นๆ ได้

2.4 หน่วยงานต่างๆ ที่สนใจสามารถนำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency) สำหรับบุคลากรตำแหน่งต่างๆ เพื่อให้ได้สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ อย่างแท้จริง ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาต่อยอดโดยนำแนวทางการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency standard) และหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-Based Training – CBT) ไปใช้ศึกษากับข้าราชการกรมการปกครองตำแหน่งอื่นหรือข้าราชการของส่วนราชการอื่น เพื่อให้ได้สมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ต่อไป

3.2 การประเมินประสิทธิผลการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ ด้วยการประเมินผลการเรียนรู้จากการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ เพราะยังไม่อาจสรุปได้ว่าความรู้ที่ได้รับจะนำไปปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลได้หรือไม่เพียงพอ จึงสมควรที่จะมีการศึกษาต่อยอด ด้วยการประเมินการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรบุคคล ที่ผ่านหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ว่าสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

3.2 สมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลกที่ค้นพบจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เน้นเพียงมิติด้านการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางเชื้อชาติวัฒนธรรมและไม่มีอคติเป็นหลัก ในการศึกษาครั้งต่อไป อาจเพิ่มมิติด้านอื่นๆ เพื่อให้สมบูรณ์มากขึ้น เช่น มิติด้านด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย พ.ศ.2545. (2545, 9 ตุลาคม).

ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 119 ตอนที่ 103 ก. หน้า 183-186.

กนกกร ปราชญ์นคร (2550). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการประจำศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เอาชนะยาเสพติดจังหวัด. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (การศึกษาผู้ใหญ่).
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

กรมการปกครอง. (2552). ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ: กองการเจ้าหน้าที่ กรมฯ.

----- . (2552). สมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ: กองการเจ้าหน้าที่ กรมฯ.

----- . (2556). แผนแม่บทกรมการปกครองต่อประชาคมอาเซียน. กรุงเทพฯ: กองวิชาการและแผนงาน กรมฯ.

กรมวิชาการ. (2539). การประเมินตามสภาพจริง. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

เกื้อจิตร ชีระกาญจน์. (2555). สมรรถนะในปัจจุบันของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 27 มิถุนายน 2558 จาก
<http://libdoc.dpu.ac.th/research/146685.pdf>.

คุณิกร ศรีประดู่. (2554). การวิเคราะห์ห้องปฏิบัติการสมรรถนะการสัมภาษณ์ของนิสิตบัณฑิตศึกษา โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (วิธีวิทยาการวิจัยทางการศึกษา). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ชวลิต ชูกำแพง. (2550). การประเมินการเรียนรู้. มหาสารคาม: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์. (2553). สอนประวัติศาสตร์ให้เด็กมีความสุขสนุกสนานคิด. นนทบุรี: สหมิตรพริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.

ชาย โพธิ์สิตา. (2552). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

ชูชัย สมितिไกร. (2550). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

----- . (2554). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ณรงคิวิทย์ แสนทอง. (2547). *มา รู้จัก [คอมพีเท็นซีล] Competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- ฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาพงษ์. (2549, กรกฎาคม – กันยายน). ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง. *วารสารดำรงวารานภาพ*. 6 (20): 16-63.
- ทวีป อภิสัทธี. (2553). *เทคนิคการเป็นวิทยากรและนักฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพอาภา กลิ่นคำหอม และอวยพร เรื่องตระกูล. (2557). โมเดลเชิงสาเหตุของความยึดมั่นผูกพันของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่เกิดจากอิทธิพลของครู. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา OJED*. 9(2): 264-278.
- ทิวรัตน์ มณีโชติ. (2549). การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาระดับพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: เกรท เอ็ดดูเคชั่น.
- ธำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบและการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2549). *[คอมพีเท็นซีเบสแอฟโพรส] Competency-Based Approach*. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- นิตา ชูโต. (2551). *การวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: พรินต์โพร.
- บัณฑิต หิรัญวิวัฒน์กุล. (2550). *[จ็อบเดสคริปชันแอนด์คอมพีเท็นซีเวิร์คช็อป] Job Description & Competency Workshop*. สืบค้นเมื่อ 22 มีนาคม 2558. จาก http://www.m-society.go.th/article_attach/2841/2996.pdf.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2546). *การพัฒนาหลักสูตร*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2554). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- พิชิต ฤทธิ์จัญญ. (2552). *หลักการวัดและประเมินผลการศึกษา*. กรุงเทพฯ: แฮร์สออฟเคอร์มิสท์.
- เพ็ชรี รูปะวิเชตร์. (2553). *เทคนิคการจัดฝึกอบรมและการประชุม*. กรุงเทพฯ: ดวงกลมพับลิชชิง.
- มาเรียม นิลพันธุ์ และคณะ. (2556). *การประเมินโครงการพัฒนาครูภาษาอังกฤษ ตามโครงการความร่วมมือระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กับมูลนิธิเทมาเส็กและ SEAMEO RELC ประเทศสิงคโปร์*. สืบค้นเมื่อ 27 มิถุนายน 2558 จาก <http://www.educ.su.ac.th/2013/images/stories/research/55-56/22.pdf>
- รักษรัศมี วุฒิมานพ. (2555). *ลักษณะบุคคลและลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- รัตติกาล ละเต็บซัน และสิริภักตร์ ศิริโท. (2555, มกราคม – มีนาคม). สมรรถนะการจัดการของ
บัณฑิตหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภายใต้กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา
แห่งชาติ. *วารสารนักบริหาร*. 32 (1).110-121.
- ราชบัณฑิตยสถาน.(2555). *พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์*. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
----- . (2556). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554*. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- รุจิรั ภูสาระ. (2551). *การพัฒนาหลักสูตร: ตามแนวปฏิรูปการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :
บุ๊คพอยท์.
- วัลยาภรณ์ ทังสุภุติ, (2015). [*ฟังก์ชันแนลคอมพีเท็นซี*] Functional competency. สืบค้นเมื่อ 22
มีนาคม 2558. จาก http://www.brh.go.th:82/bhos_new/book/competency.pdf
- วิชัย ต้นศิริ. (2550). *อุดมการณ์ทางการศึกษา: ทฤษฎีและภาคปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2537). *กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ:
สุวีริยาสาส์น.
----- . (2554). *การพัฒนาหลักสูตรระดับอุดมศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: อาร์แอนด์
ปรินทร์
- วีรพงษ์ ไชยหงส์ (2555: ออนไลน์). *สมรรถนะผู้บริหาร*. สืบค้นเมื่อ 5 ธันวาคม 2557. จาก
<http://www.weerapong.net/articles>.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2552). *ทฤษฎีการประเมิน*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- สมคิด บางโม. (2553). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม*. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- สมศักดิ์ ภูวิภาดาวรรณ. (2554). *หลักการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนและการประเมินตามสภาพจริง*.
กรุงเทพฯ: ดวงกลม.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2550). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย [คอมพีเท็นซี-เบส เอชอาร์เอ็ม]
Competency-Based HRM*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
----- . (2551). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย[คอมพีเท็นซีเบส เลิร์นนิ่ง]
Competency-Based Learning*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิต
แห่งชาติ.
- สุจิตรา ปทุมลังการ. (2554). *ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรฐานสมรรถนะ*. สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2557.
จาก <http://plan.rmutl.ac.th/2011/wp-content/uploads/2013/10>.

- สุชาติดา กรเพชรปาดณี. (2546, มิถุนายน-ตุลาคม). หลักการประเมินนักเรียนอย่างยุติธรรม: แนวปฏิบัติสำหรับการศึกษาในประเทศแคนาดา. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 15 (1): 37-55.
- สุรศักดิ์ ศุภเมธีวรกุล. (2557, เมษายน-มิถุนายน). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 28 (86): 214-233.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2555). *จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงาน ก.พ. (2548). *คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพฯ. บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
- (2551). *บัญชีมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง : สายงานประเภทวิชาการ: 3-1-006* ทรัพยากรบุคคล. สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2557 จาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=3230&Itemid=261.
- (2552ก). *คู่มือสมรรถนะหลัก: คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้*. สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- (2552ข). *มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ*. สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- (2553). *คู่มือการวิเคราะห์งาน*. สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- (2556, เมษายน-มิถุนายน). *แนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2556-2558. วารสารดำรงราชานุภาพ*. 13 (47): 1-6.
- สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2555). *รายงานการศึกษาโอกาสและผลกระทบของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนต่อกระทรวงมหาดไทย*. สืบค้นเมื่อ 5 ธันวาคม 2556. จาก http://www.ppb.moi.go.th/midev01/upload/asean_final.pdf
- เอกจิตตรา ใหญ่สว่าง. (2554). *การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมเชิงสมรรถนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของตัวแทนประกันวินาศภัย*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การศึกษานอกระบบโรงเรียน). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- Armstrong, David G. (2003). *Curriculum Today*. New Jersey: Pearson Education.
- Beauchamp, George A. (1981). *Curriculum Theory*. 4th ed. Illinois: F. E. Peacock Publishers.

- Blank, William E. (1982). *Handbook for Developing Competency-Based Training Programs*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Boyatzis, Richard E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: A Wiley-Interscience Publication.
- Brockbank, Wayne; Ulrich, Dave & Beatty, Richard W. (1999). HR Professional Development: Creating the Future Creators at the University of Michigan Business School: *Human Resource Management*. 38 (2): 111-117. Retrived February23, 2014, from <http://search.proquest.com/docview/222066944/fulltextPDF?accountid=44800>.
- Campbell, Donald T. & Stanley, Julian C. (1963). *Experimental and Quasi-Experimental Design for Research*. Boston: Houghton Mifflin.
- Catano, Victor M.; et.al. (2009). *Recruitment and Selection in Canada*. Retrived March 15, 2015. From <https://books.google.co.th>.
- Decenzo, David A. & Robbin, Stephen P. (2002). *Human Resource Management*. 7th ed. New York: John Wiley & Sons.
- Dewey, John. (1966). *Democracy and Education : An Introduction to the Philosophy of Education*. New York : The Free Press.
- Dubois, David D. & Rothwell, William J.(2004, April). Competency-based or a traditional approach to training? : *T+D*. 58 (4): 46-57. Retrived December 5, 2013, from <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=4b340a9f-2c4a-4b7b-98c2-bf3879c75b6b%40sessionmgr4003&vid=3&hid=4111>.
- Dubois, David D.; et al. (2004). *Competency-based Human Resource Management*. California: Davies-Black.
- Earthworks Training and Assessment Services. (2015). *Competency Standards*. Retrived March 26, 2015, from <http://www.etas.com.au/competency-standards.aspx>.
- Goldstein, Irwin L. (1993). *Training in Orgaizations : Needs Assessment, Development and Evaluation*. 3rd ed. California: Brooks/Cole.
- Hellriegel, Jackson and Slocum.(2005) .*Management: A Competency-Based Approach*. 10th ed. Singapore: Thomson, South-Western.

- Jarvis, Peter. (1995). *Adult and Continuing Education : Theory and Practice*. 2nded. New York: Routledge.
- Knowles, Malcolm S., Holton III, Elwood F., and Swanson, Richard A. (2005). *The Adult Learner : The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. 6th ed. California: Elsevier.
- Kumar, Ajay. (2004). *Behavioural Event Interview: Overview and Technique*. Retrived June,20 2014, from <http://api.ning.com>.
- Losey, Michael R.(1999, Summer). Mastering The Competencies of HR Management. *Human Resource Management*, 38(2): 99-102. Retrived August18, 2014 From <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=24b663e2-7fba-4f42-8171-367e8693fa5c%40sessionmgr4005&hid=4205>
- McClelland, David C. (1973, January). Testing for competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*. 1-14. Retrived May1, 2014. From <http://www.lichaoxing.com/wp-content/ap7301001.pdf>.
- McEvoy; et al. (2005, June). A Competency-Based Model for Developing Human Resource Professionals. *Journal of Management Education*, 29 (3): 383-402. Retrived April13, 2014. from <http://jme.sagepub.com/content/29/3/383.full.pdf+html>.
- Mitchell, Ruth. (1992). *Testing for Learning : How New Approaches to Evaluation Can Improve American Schools*. New York: Free Press.
- Moran, Josept J. (1997). *Assessing Adult Learning : a Guide for Practitioners*. Florida: Krieger Publishing.
- Moss, Geoffrey. (2006). *Training Secrets : Helping Adult Learn*. Singapore: Thomson Learning.
- Nordhaug, Odd.(1993). *Human Capital in Organizations: Competence, Training, and Learning*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Oliva, Peter F. (1992). *Developing the Curriculum*. 3rded. New York: Harper Collins.
- Parsons, Patrick A. (2015). *Competency Model for HR Professionals*. Retrived March 15, 2015. From <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/opm/transapp.pdf>.

- Plato. (n.d.). *The Republic*. Translated by Jowett, Benjamin. New York: Grolier.
- Rogers Alan & Horrocks Naomi. (2010). *Teaching Adults*. 4th ed. UK: McGrawHill.
- Ruiz, Yumary; et al. (2012). Lesson Learned from a Community-Academic Initiative: The Development of a Core Competency-Based Training for Community-Academic Initiative Community Health Workers. *American Journal of Public Health*, 102(12): 2372-2379. Retrived April 13, 2014. from <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=8f975a40-0dbc-4683-9ae1-16afc40ebdbc%40sessionmgr4004&hid=4110>.
- Schieltz Matthew. (2015). *Types of Competency Models*. Retrived March 15, 2015. From <http://smallbusiness.chron.com/types-competency-models-15377.html>.
- Scott, David. (2001). *Curriculum and assessment*. London: Ablex Publishing.
- Singapore Workforce Skills Qualifications.(2015). *Interpretation of WSQ Competency Standards for Training and Assessment*. Retrived March 26, 2015. From http://www.wda.gov.sg/content/dam/wda/pdf/L325B/Competency_Standards_for_Training_and_Assessment.pdf
- Spencer, Lyle M & Spencer, Signe M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Sutcliffe, Norma; Chan, Susy S. and Nakayama, Makato. (2005). A Competency Based MSIS Curriculum. *Journal of Information Systems Education*, 16(3): 301310. Retrived April 13, 2014, from <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=8f975a40-0dbc-4683-9ae1-16afc40ebdbc%40sessionmgr4004&hid=4110>.
- Taba, Hilda. (1962). *Curriculum Development : Theory and Practice*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Trinder, John C. (2008). *Competency Standards – A measure of the Quality of a Workforce*. The International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences. 37:165-167. Retrived April 27, 2014. From http://www.isprs.org/proceedings/XXXVII/congress/6a_pdf/5_WG-VI-5/01.pdf.
- Tyler, Ralph W. (1949) : *Basic Principles of Curriculum and Instruction*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Ulrich, David. (1997). *Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, Dave; et al. (2008). *HR Competencies : Mastery at the Intersection of People and Business*. U.S.A: The RBL Institute.
- Wright, Patrick M., Dunford, Benjamin B. & Snell, Scot A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
- Wu (2013). The Study of Competency-Based Training and strategies in the Public Sector: Experience from Taiwan: *Public Personnel Management* .42(2):259-271.
Retrieved February 25, 2013, from
<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=8f1d5483-6640-408b-b1eb-ef98d4ee361b%40sessionmgr4001&hid=4113>.
- Yeung, Arthur; Woolcock, Patricia & Sullivan, John. (1996). Identifying and Developing HR Competencies for the Future: Keys to Sustaining the Transformation of HR Functions: *Human Resource Planning*. 19(4): 48-58. Retrieved February 25, 2013, from <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail?vid=2&sid=ceebea878-9150-45c6-9290-f2a79ddf5e35%40sessionmgr4005&hid=4208&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#db=edsgao&AN=edsgcl.19226530>.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. รายนามผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่ตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของการตีความข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview - BEI)

1.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.2 อาจารย์ภาณุ สังข์วรรณ
ที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.

1.3 อาจารย์นันทจิรา อู่ยวิรัช
Executive Coach บริษัท APM Group



2. **รายนามผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่ตรวจสอบยืนยันมาตรฐาน
สมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง**

2.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.2 อาจารย์ภาณุ สังขะวร
ที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.

2.3 อาจารย์นันทจิรา อู่ยวิรัช
Executive Coach บริษัท APM Group

2.4 อาจารย์ ดร.พรรณนิภา ภูรุ่งเรือง
กรรมการผู้จัดการบริษัท Grid Business Solutions Limited

2.5 นายสมคิด จันทมฤก
ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กรมการปกครอง



3. รายนามผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่ประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตร

- 3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 3.2 อาจารย์ภาณุ สังขะวร
ที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.
- 3.3 อาจารย์นันทจิรา อู่ยวิรัช
Executive Coach บริษัท APM Group
- 3.4 อาจารย์ ดร.พรรณนิภา ภูรุ่งเรือง
กรรมการผู้จัดการบริษัท Grid Business Solutions Limited
- 3.5 นายสมคิด จันทมฤก
ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กรมการปกครอง

4. รายนามผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) เพื่อพิจารณาสรุปผลการประเมินหลักสูตรการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

4.1 วิทยากร

4.1.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.1.2 นายอโณทัย อุดมศิลป์

สถาบันวิชาการสื่อสาธารณะ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส

4.1.3 นายสืบศักดิ์ เตียมวิจารย์

รองผู้ว่าราชการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

4.2 ผู้สังเกตการณ์ประจำกลุ่ม

4.2.1 ดร.อภิชัย ศรีเมือง

กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง

4.2.2 นายรณรงค์ เทพวิทย์

กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง

4.2.3 ว่าที่ร้อยตรี ภูมิศักดิ์ ขำปุ

หัวหน้ากลุ่มประสานวิชาการ วิทยาลัยการปกครอง

4.3 ตัวแทนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4.3.1 นายสุพร เนาวกุล

นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ วิทยาลัยการปกครอง

4.3.2 นายสุไธรส พึ่งบุญ

นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ วิทยาลัยการปกครอง

4.3.3 นายนพพร วีระกุล

นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ วิทยาลัยการปกครอง



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม

การวิจัยเรื่อง "การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง"

วันที่ เวลา สถานที่สัมภาษณ์

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะเฉพาะงานเพื่อนำมา กำหนดเป็นมาตรฐานสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

2. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 แนวคำถามที่ใช้สัมภาษณ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล

1. ชื่อผู้ให้ข้อมูล

2. ตำแหน่ง / หน้าที่การงาน.....

.....

3. ประสบการณ์ในการทำงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล

.....

.....

ตอนที่ 2 แนวคำถามที่ใช้สัมภาษณ์

1. ข้อมูลเบื้องต้น

กรมการปกครองได้กำหนดสมรรถนะ สำหรับตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ให้มีสมรรถนะหลักเหมือนกับข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งตามที่ สำนักงาน ก.พ.กำหนด ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม และมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน กรมการปกครอง ได้จัดทำแผนแม่บทกรมการปกครองต่อประชาคมอาเซียนขึ้น ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ประเด็น โดยวิทยาลัยการปกครองมีภารกิจเพิ่มมากขึ้นตาม **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5** การสร้างความตระหนักรู้ ที่มุ่งเน้น 1.การเสริมสร้างองค์ความรู้และการตระหนักรู้ประชาคมอาเซียนแก่ผู้บริหารและบุคลากรของ

แบบประเมินความเหมาะสมของมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

คำชี้แจง

แบบประเมินความเหมาะสมของมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง” ซึ่งผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จนได้สมรรถนะเฉพาะงานที่นักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ควรมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะที่กรมการปกครองกำหนดไว้ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavior Event Interview – BEI) โดยทำการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) กับการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานทั้งในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลและตำแหน่งอื่นๆ ในวิทยาลัยการปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชา วิทยากรที่ได้รับเชิญมาบรรยาย รวมทั้งนักวิชาการหรือผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีประสบการณ์ด้านทรัพยากรบุคคล จำนวน 13 คน จากนั้นได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ไปจัดระเบียบข้อมูล ด้ความ ให้ความหมาย และสรุปผล ผลที่ได้นำมาสังเคราะห์ร่วมกับผลที่ได้จากการศึกษาจากเอกสาร ตัดส่วนที่ซ้ำกับความรู้อาทิษะ สมรรถนะ ที่กรมการปกครองกำหนดไว้ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. จนได้เป็นร่างมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ที่ควรมีเพิ่มเติมจากที่กรมการปกครองกำหนดไว้ โดยกำหนดให้นักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ต้องแสดงสมรรถนะในระดับต่างๆ ดังต่อไปนี้

ระดับปฏิบัติการ	ต้องแสดงสมรรถนะระดับ 1
ระดับชำนาญการ	ต้องแสดงสมรรถนะระดับ 2
ระดับชำนาญการพิเศษ	ต้องแสดงสมรรถนะระดับ 3
ระดับเชี่ยวชาญ	ต้องแสดงสมรรถนะระดับ 4
ระดับทรงคุณวุฒิ	ต้องแสดงสมรรถนะระดับ 5

เพื่อเป็นการตรวจสอบยืนยันมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการประเมินความเหมาะสมเกี่ยวกับมาตรฐานสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองนี้ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และขอความกรุณาเขียนข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงต่อไป

สมรรถนะที่ 1 สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รายละเอียดของสมรรถนะ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ			
	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอนะ
สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การยอมรับเข้าใจความเปลี่ยนแปลง รู้สึกถึงความเร่งด่วนของสถานการณ์ สามารถจัดการกับปัญหาเชิงรุก ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีการสร้างนวัตกรรมการทำงานและสามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ				
ระดับ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน				
ระดับ 1 แสดงการยอมรับและเข้าใจการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในและนอกองค์กร				
ระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับ 1 และรู้สึกถึงความเร่งด่วนของสถานการณ์ สามารถจัดการกับปัญหาเชิงรุก โดยมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างและนำส่วนที่ดีมาปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ				
ระดับ 3 แสดงสมรรถนะระดับ 2 และปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีและให้คำแนะนำที่ถูกต้องได้ โดยมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์และสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นได้				
ระดับ 4 แสดงสมรรถนะระดับ 3 และมีการสร้างนวัตกรรมการทำงาน โดยมีความคิดริเริ่ม และนำการทำงานรูปแบบใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร				
ระดับ 5 แสดงสมรรถนะระดับ 4 และสามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแสดง ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน				

สมรรถนะที่ 2 สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร

รายละเอียดของสมรรถนะ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ			
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอนั้น
สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร หมายถึง สามารถติดต่อสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้อื่นได้ มีสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สามารถสื่อสารโดยการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ มีศิลปะการสื่อสารจริง และมีกลยุทธ์ในการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น				
ระดับ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน				
ระดับ 1 สามารถติดต่อสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้อื่นได้ โดยแสดงความสามารถใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร พูดอ่าน เขียน ฟัง ถาม ตอบ จับประเด็น เพื่อ ประสานงานกับผู้อื่นให้เกิดความเข้าใจตรงกัน				
ระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับ 1 และมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคล โดยมีความเข้าใจและมีมนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น สามารถอธิบายแนวความคิด สถานการณ์อย่างมีเหตุผลและเป็นระบบพร้อมยกตัวอย่าง มีความเข้าใจทั้งความหมายและความรู้สึกของผู้อื่น ก่อให้เกิดสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ดี				
ระดับ 3 แสดงสมรรถนะระดับ 2 และสามารถสื่อสารโดยการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการปรับรูปแบบการนำเสนอให้สอดคล้องกับผู้ฟัง กระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน				
ระดับ 4 แสดงสมรรถนะระดับ 3 และมีศิลปะการสื่อสารจริง โดยมีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามแนวคิดและวิธีการที่ถูกต้อง สามารถเป็นตัวแทนองค์กรในการเจรจาต่อรองให้ได้ผลตามเป้าหมายที่ต้องการและสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาการสื่อสาร				
ระดับ 5 แสดงสมรรถนะระดับ 4 และมีกลยุทธ์ในสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นได้ โดยมีกลยุทธ์ในการสื่อสารจริงโดยไม่ใช้อำนาจ สร้างให้เกิดความเข้าใจไปในทางเดียวกัน ก่อให้เกิดความไว้วางใจ และความไว้วางใจทั้งในและนอกองค์กร				

สมรรถนะที่ 3 สมรรถนะด้านการตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก

รายละเอียดของสมรรถนะ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ			
	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ
สมรรถนะด้านการตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก หมายถึง สามารถรับรู้แนวโน้มสถานการณ์ต่างๆ ของโลก เข้าใจความแตกต่างหลากหลายด้านเชื้อชาติและวัฒนธรรม ปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมกับผู้อื่นได้ และสามารถปรับกลยุทธ์รวมถึงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม				
ระดับ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน				
ระดับ 1 สามารถรับรู้แนวโน้มสถานการณ์ต่างๆ ของโลก โดยติดตามข้อมูลข่าวสารที่สำคัญต่างๆ อยู่เสมอ				
ระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับ 1 และเข้าใจความแตกต่างหลากหลายด้านเชื้อชาติและวัฒนธรรม โดยมีความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม ซึ่งจะช่วยให้ลดอคติ อันเนื่องมาจากประสบการณ์ทางวัฒนธรรมในประวัติศาสตร์โดยเฉพาะในประชาคมอาเซียน				
ระดับ 3 แสดงสมรรถนะระดับ 2 และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยสามารถตระหนักรู้และปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่างได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์				
ระดับ 4 แสดงสมรรถนะระดับ 3 และสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมกับผู้อื่นได้ โดยมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์โลกและความแตกต่างหลากหลายทางเชื้อชาติวัฒนธรรมจนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นได้ รวมทั้งสามารถถ่ายทอดและให้ข้อเสนอแนะกับผู้อื่นในการปรับตัวได้				
ระดับ 5 แสดงสมรรถนะระดับ 4 และปรับกลยุทธ์รวมถึงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม โดยสามารถผสมผสานความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่างเข้ามาในองค์กร รวมทั้งกำหนดแนวคิด แผนงานโครงการ ในการทำงานให้สอดคล้อง และเหมาะสม เมื่อต้องติดต่อกับบุคคลที่มีเชื้อชาติและวัฒนธรรมที่ต่างกััน				

**แบบประเมินสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง
(ประเมินตนเอง)**

ชื่อ-สกุล (ผู้ประเมิน) ตำแหน่ง.....

คำชี้แจง

แบบประเมินสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองฉบับนี้ เป็นแบบประเมินที่สร้างขึ้นเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) โดยเป็นสมรรถนะเฉพาะงานเพิ่มเติมจากสมรรถนะที่กรมการปกครองกำหนดไว้ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร และสมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก

สำหรับการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น จะเป็นการวิเคราะห์หาส่วนต่างระหว่างมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานตามระดับตำแหน่งที่กำหนดกับสมรรถนะที่มีอยู่จริงของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ที่รับการประเมิน จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการประเมินตนเองว่าท่านมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด โดยพิจารณาจากรายละเอียดในระดับการประเมินสมรรถนะแต่ละด้าน ทั้งนี้ ขอให้**ประเมินจากพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นเด่นชัดเป็นประจำ มิใช่พฤติกรรมที่แสดงออกเพียงครั้งคราว** โดยขอให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับที่ท่านคิดว่าท่านมีอยู่จริงและเขียนพฤติกรรมที่ทำให้ท่านคิดว่ามีสมรรถนะในระดับนั้นๆ ลงในช่องพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อสนับสนุนระดับสมรรถนะที่ท่านประเมิน และขอความกรุณาเขียนข้อเสนอแนะในการพัฒนาสำหรับผู้รับการประเมินลงช่องข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการฝึกอบรมต่อไป

ตัวอย่าง

รายละเอียดของสมรรถนะ (Competency)	ระดับสมรรถนะ						พฤติกรรมที่แสดงออก
	0	1	2	3	4	5	
1.สมรรถนะด้านการเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง หมายถึงการยอมรับเข้าใจความเปลี่ยนแปลง รู้สึกถึงความเร่งด่วนของสถานการณ์ และสามารถจัดการกับปัญหาเชิงรุก ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีการสร้างนวัตกรรมการทำงานและสามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจะริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน		✓					แสดงการรับรู้และเข้าใจงานที่เป็นนโยบายใหม่ๆแต่ไม่สามารถปฏิบัติงานเร่งด่วนที่ได้รับมอบหมายได้ทันตามกำหนดเวลา
ระดับการประเมินสมรรถนะด้านการเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ระดับ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน ระดับ 1 แสดงการยอมรับ เข้าใจ และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในและนอกองค์กร ระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับ 1 และรู้สึกถึงความเร่งด่วนของสถานการณ์ สามารถจัดการกับปัญหาเชิงรุก โดยมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างและนำส่วนที่ดีมาปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ระดับ 3 แสดงสมรรถนะระดับ 2 และปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีและให้คำแนะนำที่ถูกต้องได้ โดยมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์และสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นได้ ระดับ 4 แสดงสมรรถนะระดับ 3 และมีการสร้างนวัตกรรมการทำงาน โดยมีความคิดริเริ่ม และนำการทำงานรูปแบบใหม่ๆมาใช้ในองค์กร ระดับ 5 แสดงสมรรถนะระดับ 4 และสามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแสดงความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและสามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจะริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน							
ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ควรได้รับการพัฒนาในเรื่องการจัดการกับปัญหาเชิงรุก และความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น							

แบบประเมินสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง
(ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา/ผู้วิจัย)

ชื่อ-สกุล (ผู้ประเมิน) ตำแหน่ง.....

คำชี้แจง

แบบประเมินสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองฉบับนี้ เป็นแบบประเมินที่สร้างขึ้นเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) โดยเป็นสมรรถนะเฉพาะงานเพิ่มเติมจากสมรรถนะที่กรมการปกครองกำหนดไว้ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร และสมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก

สำหรับการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น จะเป็นการวิเคราะห์หาส่วนต่างระหว่างมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน ตามระดับตำแหน่งที่กำหนดกับสมรรถนะที่มีอยู่จริงของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ที่รับการประเมิน จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการประเมินสมรรถนะที่มีอยู่จริงของ นักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง โดยพิจารณาจากรายละเอียดในระดับการประเมินสมรรถนะแต่ละด้าน ทั้งนี้ **ขอให้ประเมินจากพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นเด่นชัดเป็นประจำ มิใช่พฤติกรรมที่แสดงออกเพียงครั้งคราว** โดยขอให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้รับการประเมินตามที่ท่านสังเกตเห็น และเขียนพฤติกรรมของผู้รับการประเมินลงในช่องพฤติกรรมที่แสดงออก เพื่อสนับสนุนระดับสมรรถนะที่ท่านประเมิน และขอความกรุณาเขียนข้อเสนอแนะในการพัฒนาสำหรับผู้รับการประเมินลงช่องข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการฝึกอบรมต่อไป

ตัวอย่าง

รายละเอียดของสมรรถนะ (Competency)	ระดับสมรรถนะ						พฤติกรรมที่แสดงออก
	0	1	2	3	4	5	
1.สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงการยอมรับ เข้าใจความเปลี่ยนแปลง รู้สึกถึงความเร่งด่วนของสถานการณ์ และสามารถจัดการกับปัญหาเชิงรุก ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีการสร้างนวัตกรรมการทำงานและสามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจะริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน		✓					แสดงการรับรู้และเข้าใจงานที่เป็นนโยบายใหม่ๆแต่ไม่สามารถปฏิบัติงานเร่งด่วนที่ได้รับมอบหมายได้ทันตามกำหนดเวลา
ระดับการประเมินสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน ระดับ 1 แสดงการยอมรับ เข้าใจ และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในและนอกองค์กร ระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับ 1 และรู้สึกถึงความเร่งด่วนของสถานการณ์ สามารถจัดการกับปัญหาเชิงรุก โดยมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างและนำส่วนที่ดีมาปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ระดับ 3 แสดงสมรรถนะระดับ 2 และปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีและให้คำแนะนำที่ถูกต้องได้ โดยมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์และสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นได้ ระดับ 4 แสดงสมรรถนะระดับ 3 และมีการสร้างนวัตกรรมการทำงาน โดยมีความคิดริเริ่ม และนำการทำงานรูปแบบใหม่ๆมาใช้ในองค์กร ระดับ 5 แสดงสมรรถนะระดับ 4 และสามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแสดงความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและสามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจะริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน							
ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ควรได้รับการพัฒนาในเรื่องการจัดการกับปัญหาเชิงรุก และความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น							

แบบประเมินโครงร่างหลักสูตร
หลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการ
ปกครอง

คำชี้แจง

การประเมินโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ท่านซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ ได้กรุณาพิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของหลักสูตร โดยขอให้ท่านพิจารณาโครงร่างหลักสูตรที่เสนอมาพร้อมเอกสารนี้ แล้วทำการประเมินในแบบประเมินโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และขอความกรุณาเขียนข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไปทดลองใช้จริง

แบบประเมินโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 แบบประเมินความสอดคล้องระหว่างโครงร่างหลักสูตร เป็นการพิจารณาส่วนประกอบต่างๆ ของโครงร่างหลักสูตรว่ามีความสอดคล้องกันเพียงใด

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร เป็นการพิจารณาส่วนประกอบต่างๆ ของโครงร่างหลักสูตรว่ามีความเหมาะสมเพียงใด

หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ

ธนศักดิ์ ไทโร. 089-4497888, 081-8487671 email : s_tanasak@hotmail.com

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตร

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. ปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตร					
1.1 ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาหลักสูตร
1.2 ความสมเหตุสมผล
1.3 ตรงกับสภาพความต้องการและความเป็นจริงใน สภาวการณ์ปัจจุบัน
1.4 แนวทางในการแก้ปัญหาเหมาะสม
2. หลักการของหลักสูตร					
2.1 ความเป็นไปได้และสมเหตุสมผล
2.2 สามารถนำไปใช้ได้จริง
2.3 มีแนวคิดทฤษฎีพื้นฐานรองรับ
3. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร					
3.1 มีความชัดเจน
3.2 ความเป็นไปได้
3.3 มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3.4 ครอบคลุมเป้าหมายของหลักสูตรที่กำหนด
4. โครงสร้างเนื้อหาของหลักสูตร					
4.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
4.2 ตอบสนองวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
4.3 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาสอดคล้องกับเป้าหมาย ของหลักสูตร
4.4 เนื้อหาสาระสอดคล้องกับความรู้ความสามารถที่ ต้องพัฒนา
5. กิจกรรมการฝึกอบรม					
5.1 ความเป็นไปได้ที่จะทำให้อบรมวัตถุประสงค์
5.2 เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและระยะเวลา

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
5.3 มีความน่าสนใจ
6. สื่ออุปกรณ์การฝึกอบรม					
6.1 มีความเหมาะสมกับกิจกรรมการฝึกอบรม
6.2 ส่งเสริมให้กิจกรรมการฝึกอบรมบรรลุจุดประสงค์ได้
7. การวัดและประเมินผล					
7.1 ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการวัดและประเมิน
7.2 มีความสอดคล้องกับความรู้ความสามารถที่ต้องการพัฒนา
7.3 ตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรได้
8. หน่วยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล					
8.1 จุดประสงค์การเรียนรู้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร
8.2 คำาโครงเนื้อหาช่วยในการบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้ได้
8.3 กิจกรรมการฝึกอบรมมีความเหมาะสมสามารถนำไปสู่การพัฒนาความสามารถตามเป้าหมายได้
8.4 กิจกรรมการฝึกอบรมช่วยให้บรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้
8.5 สื่อ วัสดุ อุปกรณ์เหมาะสม
8.6 การวัดและประเมินผลมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรและสามารถตรวจสอบผลการเรียนรู้ได้
9. หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
9.1 จุดประสงค์การเรียนรู้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร
9.2 คำโครงเนื้อหาช่วยในการบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้ได้
9.3 กิจกรรมการฝึกอบรมมีความเหมาะสมสามารถนำไปสู่การพัฒนาความสามารถตามเป้าหมายได้
9.4 กิจกรรมการฝึกอบรมช่วยให้บรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้
9.5 สื่อ วัสดุ อุปกรณ์เหมาะสม
9.6 การวัดและประเมินผลมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรและสามารถตรวจสอบผลการเรียนรู้ได้
10. หน่วยที่ 3 การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง					
10.1 จุดประสงค์การเรียนรู้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร
10.2 คำโครงเนื้อหาช่วยในการบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้ได้
10.3 กิจกรรมการฝึกอบรมมีความเหมาะสมสามารถนำไปสู่การพัฒนาความสามารถตามเป้าหมายได้
10.4 กิจกรรมการฝึกอบรมช่วยให้บรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้
10.5 สื่อ วัสดุ อุปกรณ์เหมาะสม
10.6 การวัดและประเมินผลมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรและสามารถตรวจสอบผลการเรียนรู้ได้
11. หน่วยที่ 4 การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน					



ภาคผนวก ค

หลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล

วิทยาลัยการปกครอง

หลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัย
การปกครอง

พัฒนาโดย

นายธนศักดิ์ ศุภศิริพงษ์ชัย
นิสิตการศึกษาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำนำ

หลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครองนี้ เป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้น เพื่อพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง โดยค้นหาสมรรถนะเฉพาะงานที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมจากสมรรถนะที่กรมการปกครองกำหนดไว้ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ให้สอดคล้องกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ดำเนินการด้วยวิธีการฝึกอบรมตามแนวคิดการฝึกอบรมที่เน้นสมรรถนะเป็นฐาน (Competency-Based Training - CBT) ซึ่งเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Client outcomes) เน้นการเรียนรู้แบบผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง (Client-centered learning) และมีการสะท้อนกลับ (Feedback) เป็นระยะๆ ตลอดกระบวนการเรียนรู้ ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนจะได้รับการประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติตามภาระงาน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency standard) ที่กำหนดไว้ มุ่งเน้นการพัฒนา ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Abilities) และคุณลักษณะ (Attributes) ตามมาตรฐานสมรรถนะ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรของหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานที่สนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และแผนขององค์กร ตามฐานคิดขององค์กรสมรรถนะสูง (High performance system) และเพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถในระดับที่องค์กรคาดหวัง สำหรับวิธีการฝึกอบรม ใช้การผสมผสานวิธีการที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ด้วยการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น (Short course training) โดยผสมผสานวิธีการที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายการเรียนรู้ มาออกแบบเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดนุสดา จามจรี รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา วัฒนานรงค์ อาจารย์ ดร.จิตรา ดุษฎีเมธา และผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาให้แนวคิดและคำปรึกษา ตลอดจนข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม และขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการพัฒนาหลักสูตรในครั้งนี้เป็นอย่างสูง จนสำเร็จได้ด้วยดี

นายธนศักดิ์ สุภศิริพงษ์ชัย

มกราคม 2558

ส่วนที่ 1 รายละเอียดของหลักสูตร

สภาพปัญหาและความจำเป็น

กรมการปกครองได้กำหนดสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ให้มีสมรรถนะหลัก (Core competency) เช่นเดียวกับข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ใช้คำว่าสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

เนื่องจาก ในปี 2558 ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทำให้ภารกิจของวิทยาลัยการปกครอง เปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น ตามแผนแม่บทกรมการปกครองต่อประชาคมอาเซียน แต่ในปัจจุบันการวางแผนพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล ของวิทยาลัยการปกครอง ยังอยู่บนฐานคิดสมรรถนะตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ยังขาดการมองไปที่การพัฒนาสมรรถนะในส่วนของนักทรัพยากรบุคคล สามารถสนับสนุนงานในภารกิจที่เพิ่มขึ้นดังกล่าวของวิทยาลัยการปกครองได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องค้นหาสมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการศึกษาข้อมูลพื้นฐานและวิเคราะห์ข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาวิเคราะห์เอกสาร (Document analysis) เพื่อให้ได้กรอบมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานสำหรับใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavior Event Interview – BEI) ผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) และมีส่วนได้เสียหรือได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดระเบียบข้อมูล ตีความ ให้ความหมาย และสรุปผลการศึกษาเป็นร่างมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน ตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญแล้วนำข้อมูลที่ผ่านมาตรวจสอบยืนยันและข้อเสนอแนะมาแก้ไขปรับปรุงจนได้มาตรฐานสมรรถนะงาน (Job competency standard) สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร และสมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก

จากมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ได้นำมาหาความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยการวิเคราะห์ส่วนต่างของสมรรถนะ (Competency gap) ระหว่างระดับที่มีอยู่จริงกับระดับที่คาดหวังตามมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานที่กำหนด ด้วยการประเมินพฤติกรรมที่แสดงออก นำสมรรถนะเฉพาะงานส่วนที่ยังขาด มาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่

ต้องได้รับการพัฒนา นำพฤติกรรมที่ต้องได้รับการพัฒนามาวิเคราะห์หา ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะ (Attributes) ผลการวิเคราะห์พบว่า

1. สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ต้องพัฒนาได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ ความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มและหาแนวทางแก้ไข คุณลักษณะในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะในการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง/ปรับความคิดเมื่อได้ข้อมูลใหม่ และคุณลักษณะในการใฝ่หาความรู้ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

2. สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร สิ่งที่ต้องพัฒนาได้แก่ ทักษะในการพูดอ่าน เขียน ฟัง ถามตอบ จับประเด็น ความสามารถในการทำความเข้าใจความหมายที่บุคคลแสดงออก/สื่อสาร ความสามารถในการรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร คุณลักษณะในการใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และคุณลักษณะการมีมนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสาร

3. สมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลกสิ่งที่ต้องพัฒนาได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม ความสามารถในการทำความเข้าใจความหมายที่บุคคลต่างเชื้อชาติและวัฒนธรรมแสดงออก คุณลักษณะในการไม่มีไม่มีอคติ (bias) ต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม คุณลักษณะในการใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆของโลก และคุณลักษณะการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่างเชื้อชาติและวัฒนธรรม

หลักการของหลักสูตร

1. เน้นการเรียนรู้ตามปรัชญาการศึกษาก้าวหน้านิยม (Progressivism) ซึ่งให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้จากการกระทำหรือจากประสบการณ์

2. ใช้แนวคิดในการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ (Competency-based training) และทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นตัวกำหนดแนวทางในการเรียนรู้

3. วิธีการฝึกอบรมใช้การผสมผสานวิธีการที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ด้วยการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น (Short course training) โดยผสมผสานวิธีการที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายการเรียนรู้ มาออกแบบเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาของนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

4. การประเมินผล ประกอบด้วย

4.1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตร แบ่งเป็น การประเมินผลย่อย (Formative assessment) ระหว่างการฝึกอบรม ด้วยการประเมินตามสภาพจริง (Authentic assessment) และการประเมินผลรวม (Summative assessment) ซึ่งเป็นการประเมิน

เพื่อเปรียบเทียบการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยทำการประเมินตนเองเมื่อเริ่มการฝึกอบรมและเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม และทำการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อเริ่มการฝึกอบรมและหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมไปแล้ว 1 เดือน

4.2 การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตรของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร โดยทำการประเมินเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

เพื่อพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงานที่จำเป็นสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามมาตรฐานสมรรถนะที่กำหนด

โครงสร้างเนื้อหาของหลักสูตร

ประกอบด้วย หน่วยการเรียนรู้ 4 หน่วย ดังนี้

หน่วยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
(3 ชั่วโมง) มีเนื้อหาสาระประกอบด้วย

1. สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. การประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ขององค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน (4 ชั่วโมง) มีเนื้อหาสาระประกอบด้วย

1. การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม
2. การไม่ถือคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและ/หรือวัฒนธรรม

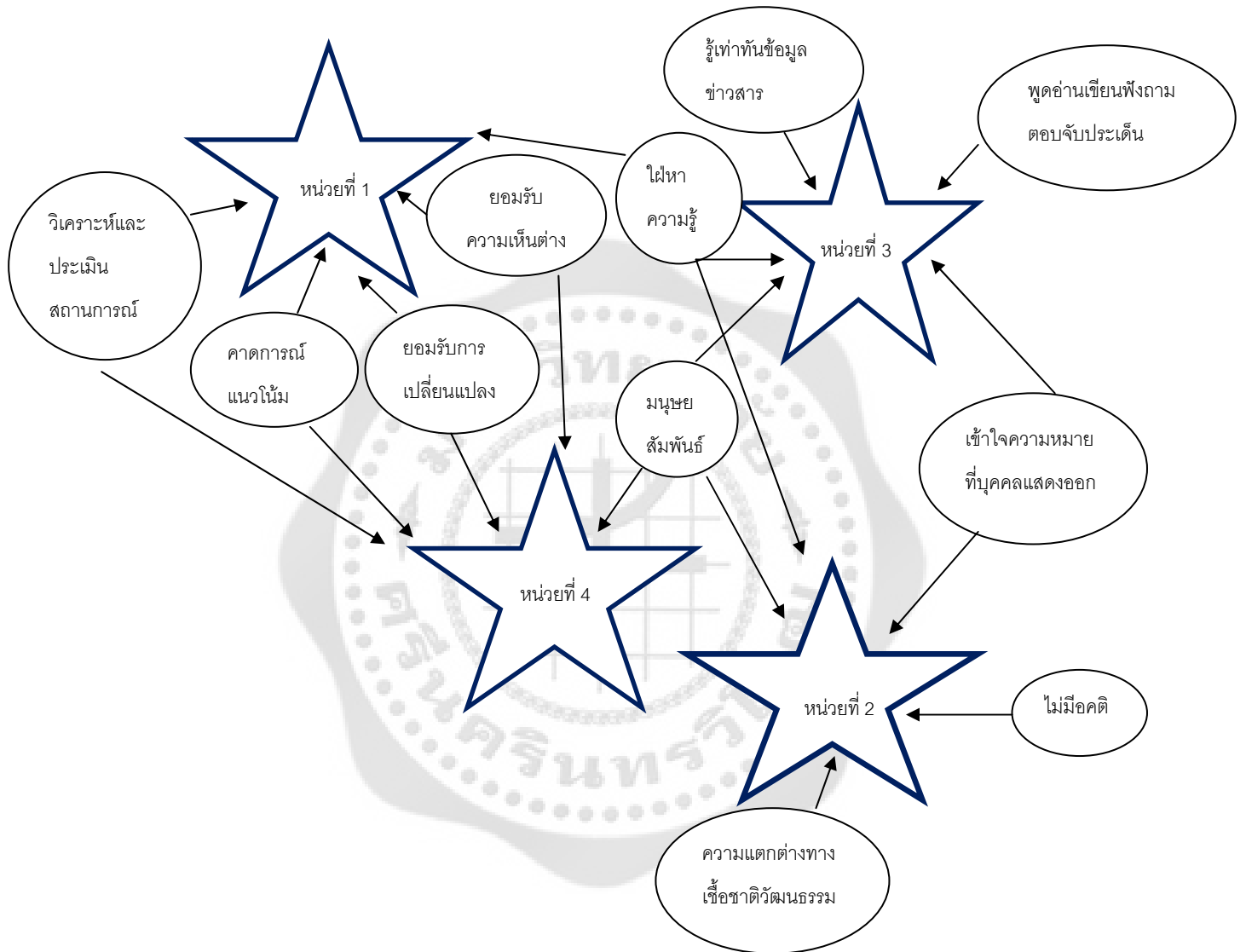
หน่วยที่ 3 การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง (6 ชั่วโมง) มีเนื้อหาสาระประกอบด้วย

1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
2. การรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร

หน่วยที่ 4 การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน (14 ชั่วโมง) มีเนื้อหาสาระประกอบด้วย

1. การประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง
2. การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน
3. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

ผังความสัมพันธ์ของการจัดการเรียนรู้ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้
กับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของนักรัพยากรบุคคล



การจัดกิจกรรมการฝึกอบรม

ขั้นตอนการนำเข้าสู่การฝึกอบรม

ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ตามหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ อธิบายวิธีการเรียนรู้ตามหลักสูตรฝึกอบรม และแจ้งตารางการฝึกอบรมตามหลักสูตร

ขั้นตอนการฝึกอบรม

หน่วยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากร

บุคคล มีกิจกรรมการฝึกอบรม ดังนี้

1. นำเข้าสู่บทเรียน โดยการบรรยายและยกตัวอย่างสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เข้าใจและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

2. แบ่งกลุ่มประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อค้นหาจุดแข็ง-จุดอ่อน และโอกาส-ภัยคุกคาม (SWOT)

3. แต่ละกลุ่มนำเสนอผลการประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง (SWOT) ที่มีผลกระทบต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

4. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนสรุปผลการเรียนรู้ที่ได้จากการศึกษาลงในแบบสรุปการเรียนรู้

5. แต่ละกลุ่มสรุปการเรียนรู้ที่ได้จากการจัดกิจกรรมกลุ่ม ลงในแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน (4 ชั่วโมง) มีกิจกรรมการฝึกอบรม ดังนี้

1. นำเข้าสู่บทเรียน ชี้แจงความสำคัญของการเรียนรู้ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงานของนักทรัพยากรบุคคล

2. ชมนิทรรศการและรับฟังบรรยายการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม ณ ศูนย์ศึกษาประวัติศาสตร์อยุธยาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา (1 ชั่วโมง)

3. แบ่งกลุ่มเก็บข้อมูล ในประเด็นการมีส่วนร่วมในการป้องกันและแก้ไขปัญหา น้ำท่วมร่วมกับชุมชนข้างเคียง ประเด็นการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์โบราณสถานของชุมชน และประเด็นการสืบทอดประเพณีดั้งเดิมของชุมชนในสังคมพหุวัฒนธรรม ที่ชุมชนชาวพุทธ ชุมชนชาวคริสต์ และชุมชนชาวมุสลิม ตามลำดับ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม (2 ชั่วโมง)

4. แต่ละกลุ่มนำเสนอข้อมูล อภิปรายและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม และการไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม กับรองผู้ว่า

ราชการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ณ ศูนย์ศึกษาประวัติศาสตร์อยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (1 ชั่วโมง)

5. แต่ละกลุ่มสรุปการเรียนรู้ที่ได้จากการศึกษาลงในแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

หน่วยที่ 3 การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง (6 ชั่วโมง) มีกิจกรรมการฝึกอบรบ ดังนี้

1. นำเข้าสู่บทเรียน ซึ่งแจ้งความสำคัญของการเรียนรู้ เรื่องการสื่อสารที่มีผลต่อการทำงานของ นักรักษาพยาบาล

2. บรรยายร่วมกับการวิเคราะห์ตัวอย่างกรณีศึกษา เรื่องกระบวนการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย ทักษะในการพูด อ่าน เขียน ฟัง ถาม ตอบ จับประเด็น การทำความเข้าใจความหมายที่บุคคลแสดงออกหรือสื่อสาร การติดตามเทคโนโลยีรวมทั้งความรู้ใหม่ๆ และการรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร (1 ชั่วโมง)

3. เรียนรู้โดยตรงจากสถานการณ์จริงในองค์กรสื่อสารมวลชน เช่นการผลิตข้อมูลข่าวสาร และการผลิตรายการสร้างสรรค์สังคม (2 ชั่วโมง)

4. แบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติการกรณีศึกษา โดยจับประเด็นข่าวจากหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เรียนรู้การเข้าใจความหมายที่สื่อหรือบุคคลแสดงออกและการรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร ซึ่งครอบคลุมถึงความสามารถและทักษะในการเข้าถึงข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ประเมินคุณค่าและใช้ข้อมูลที่ได้มาอย่างมีประสิทธิภาพ (2 ชั่วโมง)

5. แต่ละกลุ่มอภิปรายแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและการเรียนรู้ที่ได้รับร่วมกับวิทยากร และสรุปความรู้ที่ได้จากการศึกษาลงในแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม (1 ชั่วโมง)

6. แต่ละกลุ่มสรุปการเรียนรู้ที่ได้จากการศึกษาลงในแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

หน่วยที่ 4 การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน (14 ชั่วโมง) มีกิจกรรมการฝึกอบรบ ดังนี้

1. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรบ เป็น 3 กลุ่ม กลุ่มละ 10 คน คัดเลือกหัวหน้ากลุ่ม เลขานุการกลุ่ม

2. แต่ละกลุ่มกำหนดประเด็นสำหรับการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรบเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมการปกครอง (1 ชั่วโมง)

3. แต่ละกลุ่มนำเสนอประเด็นสำหรับการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรบเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมการปกครอง (1 ชั่วโมง)

4. แต่ละกลุ่มนำประเด็นที่กำหนดไปจัดกิจกรรมกลุ่ม นอกเวลาฝึกอบรม ให้แล้วเสร็จภายใน 1 สัปดาห์ โดยบูรณาการความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (9 ชั่วโมง)

5. แต่ละกลุ่มนำเสนอรายงานผลการศึกษา อภิปรายแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและการเรียนรู้ที่ได้รับร่วมกับวิทยากร (3 ชั่วโมง)

6. แต่ละกลุ่มสรุปการเรียนรู้ที่ได้จากการศึกษาลงในแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

สื่อการฝึกอบรม

หน่วยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากร

บุคคล มีสื่อการฝึกอบรม ประกอบด้วย

1. เอกสารความรู้
2. แบบสรุปการเรียนรู้
3. ใบงานกิจกรรมกลุ่ม
4. แบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน มีสื่อการฝึกอบรม

ประกอบด้วย

1. นิทรรศการ
2. เอกสารความรู้
3. ใบงานกิจกรรมกลุ่ม
4. แบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

หน่วยที่ 3 การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีสื่อการฝึกอบรม ประกอบด้วย

1. เอกสารความรู้
2. สื่อบุคคลจากไทยพีบีเอส ให้ความรู้จากสถานการณ์จริง
3. ใบงานกิจกรรมกลุ่ม
4. แบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

หน่วยที่ 4 การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน มีสื่อการฝึกอบรม

ประกอบด้วย

1. ใบงานกิจกรรมกลุ่ม
2. แบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

การประเมินผลการเรียนรู้

หน่วยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากร

บุคคล มีการประเมินผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. ประเมินผลการเรียนรู้รายบุคคล เพื่อวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. ประเมินผลการเรียนรู้จากการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. สังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน

มีการประเมินผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. ประเมินผลการเรียนรู้จากการจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรมและการไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม
2. สังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรมและการไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม

หน่วยที่ 3 การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง

1. ประเมินผลการเรียนรู้จากการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อฝึกปฏิบัติการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง
2. สังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อฝึกปฏิบัติการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 4 การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน

มีการประเมินผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. ประเมินผลการเรียนรู้จากการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมการปกครอง
2. สังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมการปกครอง

ส่วนที่ 2 แนวทางการฝึกอบรม

การเตรียมการก่อนการฝึกอบรม

เพื่อให้การฝึกอบรมดำเนินการไปตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนดไว้ จึงให้มีการเตรียมการก่อนการฝึกอบรม ดังนี้

1. ประชุมคณะทำงานเพื่อศึกษาและทำความเข้าใจหลักสูตรฝึกอบรม เอกสาร กิจกรรม และสื่อประกอบการฝึกอบรม
2. ประสานงานและทำความเข้าใจกับวิทยากรเกี่ยวกับหลักสูตร ทั้งวัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม และแนวทางการประเมินผลของหลักสูตร
3. วางแผนการดำเนินการระหว่างการฝึกอบรม ได้แก่
 - 3.1 ศึกษาสถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน
 - 3.2 กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง การเตรียมตัวของวิทยากร และกำหนดกลุ่มการฝึกปฏิบัติการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 - 3.3 จัดเตรียมอุปกรณ์และสื่อประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเอกสารประกอบการฝึกอบรม
 - 3.4 จัดเตรียมเครื่องมือในการประเมินผลสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อรวบรวมข้อมูลในการศึกษาผลการจัดการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่กำหนด
 - 3.5 ประสานผู้เข้ารับการฝึกอบรมแจ้งกำหนด วัน เวลา สถานที่ ในการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรม

ในระหว่างการฝึกอบรมให้วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมดำเนินการ ดังนี้

1. วิทยากรให้ความรู้โดยการบรรยายและให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้ด้วยวิธีอื่นๆ เช่น การชมนิทรรศการ การเก็บข้อมูลในชุมชน การศึกษาดูงานเพื่อเรียนรู้จากสถานการณ์จริง การปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มกรณีศึกษา การอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำเสนอผลงาน โดยวิทยากรคอยให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติกิจกรรมให้ดำเนินไปอย่างถูกต้องสอดคล้องกับความต้องการของหลักสูตร กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสนใจและตั้งใจทำกิจกรรมที่กำหนด ให้แรงเสริมทางบวกและยกย่องชมเชยอย่างเหมาะสมมีการตอบคำถามหรือแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์
2. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสแสดงความคิดเห็น ให้การเสริมแรงเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจและประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรม

3. เมื่อพบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ต้องมีการให้ความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความสามารถตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
4. มีการประเมินผลงานและพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในกิจกรรมที่ปฏิบัติ
5. มีการสังเกตและบันทึกปัญหาการจัดการฝึกอบรมเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงหลักสูตรให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

ส่วนที่ 3 เครื่องมือวัดและประเมินผลหลักสูตร

เครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผลหลักสูตร มีดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลย่อย (Formative assessment) เป็นการประเมินระหว่างการเรียนรู้โดยใช้การประเมินตามสภาพจริง (Authentic assessment) ได้แก่

หน่วยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีเครื่องมือวัดและประเมินผล ประกอบด้วย

- 1) แบบสรุปการเรียนรู้ เพื่อวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (เอกสาร 1/3)
- 2) แบบประเมินผลการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (เอกสาร 1/6)
- 3) แบบสังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (เอกสาร 1/7)

หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน มีการประเมินผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย

- 1) แบบประเมินผลการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรมและการไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม (เอกสาร 2/4)
- 2) แบบสังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรมและการไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม (เอกสาร 2/5)

หน่วยที่ 3 การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีการประเมินผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย

- 1) แบบประเมินผลการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อฝึกปฏิบัติการนิเทศการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง (เอกสาร 3/4)

2) แบบสังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อฝึกปฏิบัติกรณีศึกษาการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง (เอกสาร 3/5)

หน่วยที่ 4 การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน มีการประเมินผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1) แบบประเมินผลการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมการปกครอง (เอกสาร 4/3)

2) แบบสังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมการปกครอง (เอกสาร 4/4)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลรวม (Summative assessment) ซึ่งเป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยทำการประเมินตนเองเมื่อเริ่มการฝึกอบรมและเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม และทำการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อเริ่มการฝึกอบรมและหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมไปแล้ว 1 เดือน ได้แก่ แบบประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (เอกสาร ป1)

3. เครื่องมือประเมินความพึงพอใจหลักสูตร ซึ่งเป็นการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากร ได้แก่ แบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (เอกสาร ป2) และแบบประเมินความพึงพอใจของวิทยากร (เอกสาร ป3)

แบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ชื่อ-สกุล (ผู้ประเมิน).....

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความพึงพอใจที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อการฝึกอบรมครั้งนี้มากที่สุดเพียงช่องเดียว ทั้งนี้ ความคิดเห็นของท่านจะไม่มีผลต่อท่าน แต่จะช่วยในการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพต่อไป

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.เนื้อหาสาระในการฝึกอบรม					
1.1 มีประโยชน์ต่อการทำงาน					
1.2 มีความทันสมัย					
1.3 มีความชัดเจนสามารถเรียนรู้และฝึกปฏิบัติได้					
2.วิทยากรการฝึกอบรม					
2.1 ให้ความรู้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์					
2.2 เทคนิคการนำเสนอ					
2.3 การจูงใจผู้เข้าอบรมเข้าสู่เนื้อหาสาระ					
2.4 การจัดลำดับขั้นตอนการให้ความรู้					
2.5 การตอบข้อซักถามได้ตรงประเด็น					
3.การดำเนินการฝึกอบรม					
3.1 กิจกรรมมีความเหมาะสมกับเนื้อหาสาระ					
3.2 ลำดับขั้นตอนของกิจกรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่อง					
3.3 สถานที่จัดฝึกอบรมมีความเหมาะสม					
3.4 ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมมีความเหมาะสม					
3.5 เอกสารที่ใช้ในการฝึกอบรมมีความเหมาะสม					
4.การบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม					
4.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ตามมาตรฐานสมรรถนะที่กำหนด					
4.2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้					

แบบประเมินความพึงพอใจของวิทยากร

เอกสาร ป3

ชื่อ-สกุล (ผู้ประเมิน).....ตำแหน่ง.....

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความพึงพอใจที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อการ
ฝึกอบรมครั้งนี้มากที่สุดเพียงช่องเดียว

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.เนื้อหาสาระในการฝึกอบรม					
1.1 มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม					
1.2 มีความถูกต้องตามหลักวิชาการ					
1.3 มีความทันสมัย					
1.4 มีความชัดเจนสามารถเรียนรู้และฝึกปฏิบัติได้					
1.5 เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม					
2.ผู้เข้ารับการฝึกอบรม					
2.1 ให้ความสนใจในเนื้อหาสาระในการฝึกอบรม					
2.2 ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมการฝึกอบรม					
2.3 มีการสะท้อนกลับเป็นระยะตลอดกระบวนการเรียนรู้					
2.4 ส่งงานได้ตรงตามกำหนด					
2.5 มีการประเมินการเรียนรู้ที่ตนเองได้รับจากการฝึกอบรม					
3.การดำเนินการฝึกอบรม					
3.1 กิจกรรมมีความเหมาะสมกับเนื้อหาสาระ					
3.2 ลำดับขั้นตอนของกิจกรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่อง					
3.3 สถานที่จัดฝึกอบรมมีความเหมาะสม					
3.4 ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมมีความเหมาะสม					
3.5 เอกสารที่ใช้ในการฝึกอบรมมีความเหมาะสม					
4.การบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม					
4.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ตามมาตรฐานสมรรถนะที่กำหนด					
4.2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานได้					

เอกสารประกอบหลักสูตร คู่มือการฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง

1.แนวคิดหลักการของหลักสูตร

หลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ สำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง เล่มนี้ เป็นหลักสูตรที่ใช้สำหรับฝึกอบรมนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง เพื่อให้มีสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร และสมรรถนะด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก โดยมุ่งส่งเสริมให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะ (Attributes) ประกอบด้วย 1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม 2) ทักษะในการพูดอ่าน เขียน ฟัง ถาม ตอบ จับประเด็น 3) ความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ 4) ความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มของปัญหาและหาแนวทางแก้ไข 5) ความสามารถในการเข้าใจความหมายที่บุคคลแสดงออก/สื่อสาร 6) ความสามารถในการรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร 7) ความสามารถในการเข้าใจความหมายที่บุคคลต่างเชื้อชาติและวัฒนธรรมแสดงออก 8) คุณลักษณะในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง/ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง 9) คุณลักษณะในการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง/ปรับความคิดเมื่อได้ข้อมูลใหม่ 10) คุณลักษณะในการเฝ้าหาความรู้ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง 11) คุณลักษณะในการเฝ้าหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ 12) คุณลักษณะในการมีมนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสาร 13) คุณลักษณะในการเฝ้าหาความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆ ของโลก 14) คุณลักษณะในการไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและ/หรือวัฒนธรรม 15) คุณลักษณะในการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่างเชื้อชาติและวัฒนธรรม โดยมุ่งเน้นการใช้กิจกรรมกลุ่มเพื่อร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์ ฝึกปฏิบัติ สรุปผล นำเสนอผล อภิปรายแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและประสบการณ์ และมีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง ทั้งโดยการสังเกตพฤติกรรมจากการปฏิบัติกิจกรรมที่กำหนดและการประเมินผลงานโดยใช้แบบสรุปความรู้ความเข้าใจ

คำแนะนำสำหรับวิทยากร

ในการจัดการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้ วิทยากรมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมตามหลักสูตรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารหลักสูตรเล่มนี้อย่างละเอียด เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร โครงสร้างเนื้อหาของหลักสูตร การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมแต่ละหน่วยการเรียนรู้ อุปกรณ์ และสื่อการเรียนรู้ แนวทางการวัดและประเมินผลการเรียนรู้

2. จัดเตรียมสถานที่ฝึกอบรมให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมในแต่ละหน่วยการเรียนรู้

3. จัดเตรียมอุปกรณ์และสื่อการเรียนรู้ให้พร้อมก่อนการฝึกอบรมแต่ละหน่วยการเรียนรู้

4. ในการดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ วิทยากรจะต้องคอยให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติกิจกรรมให้ดำเนินไปอย่างถูกต้องสอดคล้องกับความต้องการของหลักสูตร กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสนใจและตั้งใจทำกิจกรรมที่กำหนด ให้แรงเสริมทางบวกและยกย่องชมเชยอย่างเหมาะสมมีการตอบคำถามหรือแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์

5. มีการสังเกตและบันทึกปัญหาการจัดการฝึกอบรมเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงหลักสูตรให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

แนวทางการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม

1. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

เพื่อพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงานที่จำเป็นสำหรับนักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยการปกครอง ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานที่กำหนด โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1.1 ด้านความรู้ ประกอบด้วย ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม

1.2 ด้านทักษะ ประกอบด้วย ทักษะในการพูดอ่าน เขียน ฟัง ถาม ตอบ จับประเด็น

1.3 ด้านความสามารถ ประกอบด้วย ความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ ความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มของปัญหาและหาแนวทางแก้ไข ความสามารถในการเข้าใจความหมายที่บุคคลแสดงออก/สื่อสาร ความสามารถในการรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร ความสามารถในการเข้าใจความหมายที่บุคคลต่างเชื้อชาติและวัฒนธรรมแสดงออก

1.4 ด้านคุณลักษณะ ประกอบด้วย คุณลักษณะในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง/ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะในการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง/ปรับความคิดเมื่อได้ข้อมูลใหม่ คุณลักษณะในการใฝ่หาความรู้ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะในการใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ คุณลักษณะในการมีมนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสาร คุณลักษณะในการใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆ ของโลก คุณลักษณะในการไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความ

แตกต่างกันทางเชื้อชาติและ/หรือวัฒนธรรม คุณลักษณะในการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่างเชื้อชาติและวัฒนธรรม

2. โครงสร้างหลักสูตร

ประกอบด้วย หน่วยการเรียนรู้ 4 หน่วย ดังนี้

หน่วยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (3 ชั่วโมง) มีเนื้อหาสาระประกอบด้วย

1. สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. การประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ขององค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน (4 ชั่วโมง) มีเนื้อหาสาระประกอบด้วย

1. การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม
2. การไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและ/หรือวัฒนธรรม (ส่วนนี้เป็นส่วนย่อยในข้อ 1)

หน่วยที่ 3 การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง (6 ชั่วโมง) มีเนื้อหาสาระประกอบด้วย

1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
2. การรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร

หน่วยที่ 4 การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน มีเนื้อหาสาระประกอบด้วย

1. การประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง
2. การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน
3. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

3. การจัดกิจกรรมการฝึกอบรม

ขั้นตอนการนำเข้าสู่การฝึกอบรม

ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ตามหลักสูตรฝึกอบรมเน้นสมรรถนะ อธิบายวิธีการเรียนรู้ตามหลักสูตรฝึกอบรม และแจ้งตารางการเรียนรู้ตามหลักสูตร

ขั้นตอนการฝึกอบรม

หน่วยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีกิจกรรมการฝึกอบรม ดังนี้

1. นำเข้าสู่บทเรียน โดยการบรรยายและยกตัวอย่างสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง เพื่อให้เข้าใจและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

2. แบ่งกลุ่มประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อค้นหาจุดแข็ง-จุดอ่อน และโอกาส-ภัยคุกคาม (SWOT)

3. แต่ละกลุ่มนำเสนอผลการประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง(SWOT) ที่มีผลกระทบต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

4. ผู้เข้ารับการเรียนรู้ฝึกรวมแต่ละคนสรุปผลการเรียนรู้ที่ได้จากการศึกษาและการจัดกิจกรรมกลุ่มลงในแบบสรุปการเรียนรู้

5. แต่ละกลุ่มสรุปการเรียนรู้ที่ได้จากการจัดกิจกรรมกลุ่ม ลงในแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน มีกิจกรรมการเรียนรู้
ดังนี้

1. นำเข้าสู่บทเรียนที่เน้นความสำคัญของการเรียนรู้ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงานของนักทรัพยากรบุคคล

2. ชมนิทรรศการและรับฟังบรรยายการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม ณ ศูนย์ศึกษาประวัติศาสตร์อยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (1 ชั่วโมง)

3. แบ่งกลุ่มเก็บข้อมูล ในประเด็นการมีส่วนร่วมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มาร่วมกับชุมชนข้างเคียง ประเด็นการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์โบราณสถานของชุมชน และประเด็นการสืบทอดประเพณีดั้งเดิมของชุมชนในสังคมพหุวัฒนธรรม ที่ชุมชนชาวพุทธ ชุมชนชาวคริสต์ และชุมชนชาวมุสลิม ตามลำดับ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม (2 ชั่วโมง)

4. แต่ละกลุ่มนำเสนอข้อมูล อภิปรายและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม และการไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรมกับรองผู้ว่าราชการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ณ ศูนย์ศึกษาประวัติศาสตร์อยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (1 ชั่วโมง)

5. แต่ละกลุ่มสรุปการเรียนรู้ที่ได้จากการศึกษาลงในแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

หน่วยที่ 3 การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีกิจกรรมการเรียนรู้ ดังนี้

1. นำเข้าสู่บทเรียน ที่เน้นความสำคัญของการเรียนรู้ เรื่องการสื่อสารที่มีผลต่อการทำงานของนักทรัพยากรบุคคล

2. บรรยายร่วมกับการวิเคราะห์ตัวอย่างกรณีศึกษา เรื่องกระบวนการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย ทักษะในการพูด อ่านเขียน ฟัง ถาม ตอบจับประเด็น การทำความเข้าใจ ความหมายที่บุคคลแสดงออกหรือสื่อสาร การติดตามเทคโนโลยีรวมทั้งความรู้ใหม่ๆ และการรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร (1 ชั่วโมง)

3. เรียนรู้โดยตรงจากสถานการณ์จริงในองค์กรสื่อสารมวลชน เช่นการผลิตข้อมูลข่าวสาร และการผลิตรายการสร้างสรรค์สังคม (2 ชั่วโมง)

4. แบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติการกรณีศึกษา โดยจับประเด็นข่าวจากหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เรียนรู้การเข้าใจความหมายที่สื่อหรือบุคคลแสดงออก และการรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร ซึ่งครอบคลุมถึงความสามารถและทักษะในการเข้าถึงข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ประเมินคุณค่า และใช้ข้อมูลที่ได้มาอย่างมีประสิทธิภาพ

5. แต่ละกลุ่มอภิปรายแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและการเรียนรู้ที่ได้รับร่วมกับวิทยากร และสรุปความรู้ที่ได้จากการศึกษาลงในแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม (3 ชั่วโมง)

6. แต่ละกลุ่มสรุปการเรียนรู้ที่ได้จากการศึกษาลงในแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

หน่วยที่ 4 การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน มีกิจกรรมการฝึกอบรม ดังนี้

1. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็น 3 กลุ่ม กลุ่มละ 10 คน คัดเลือกหัวหน้ากลุ่ม เลขานุการกลุ่ม

2. แต่ละกลุ่มกำหนดประเด็นสำหรับการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมการปกครอง (1 ชั่วโมง)

3. แต่ละกลุ่มนำเสนอประเด็นสำหรับการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมการปกครอง (1 ชั่วโมง)

4. แต่ละกลุ่มนำเสนอประเด็นที่กำหนดไปจัดกิจกรรมกลุ่ม นอกเวลาฝึกอบรม ให้แล้วเสร็จภายใน 1 สัปดาห์ โดยบูรณาการความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (9 ชั่วโมง)

5. แต่ละกลุ่มนำเสนอรายงานผลการศึกษา อภิปรายแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและการเรียนรู้ที่ได้รับร่วมกับวิทยากร (3 ชั่วโมง)

6. แต่ละกลุ่มสรุปการเรียนรู้ที่ได้จากการศึกษาลงในแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

4. สื่อการฝึกอบรม

หน่วยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีสื่อการฝึกอบรม ประกอบด้วย

1. เอกสารความรู้
2. แบบสรุปการเรียนรู้
3. ใบงานกิจกรรมกลุ่ม
4. แบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน มีสื่อการฝึกอบรม ประกอบด้วย

1. นิทรรศการ
2. เอกสารความรู้
3. ใบงานกิจกรรมกลุ่ม
4. แบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

หน่วยที่ 3 การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีสื่อการฝึกอบรม ประกอบด้วย

1. เอกสารความรู้
2. สื่อบุคคลจากไทยพีบีเอส ให้ความรู้จากสถานการณ์จริง
3. ใบงานกิจกรรมกลุ่ม
4. แบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

หน่วยที่ 4 การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน มีสื่อการฝึกอบรม ประกอบด้วย

1. ใบงานกิจกรรมกลุ่ม
2. แบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

5. การประเมินผลการเรียนรู้

หน่วยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการประเมินผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. ประเมินผลการเรียนรู้รายบุคคล เพื่อวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. ประเมินผลการเรียนรู้จากการจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. สังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน มีการประเมินผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. ประเมินผลการเรียนรู้จากการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรมและการไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม

2. สังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรมและการไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม

หน่วยที่ 3 การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีการประเมินผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. ประเมินผลการเรียนรู้จากการจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่อฝึกปฏิบัติการศึกษาค้นคว้าเพื่อการเปลี่ยนแปลง

2. สังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อฝึกปฏิบัติการศึกษาค้นคว้าเพื่อการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 4 การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน มีการประเมินผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. ประเมินผลการเรียนรู้จากการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมการปกครอง

2. สังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมการปกครอง

แผนการจัดการเรียนรู้หน่วยที่ 1
การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
เวลา 3 ชั่วโมง

คำอธิบายหน่วยการเรียนรู้

ศึกษาศถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง และแนวโน้ม การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เข้าใจและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์กรเพื่อจะ ได้เตรียมพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

จุดประสงค์การเรียนรู้

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการฝึกอบรมหน่วยนี้แล้ว จะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง และรู้เท่าทันการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้เตรียมการพัฒนาองค์กรและพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

สาระการเรียนรู้

1. สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. การประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กิจกรรมการเรียนรู้

1. นำเข้าสู่บทเรียน โดยการบรรยายและยกตัวอย่างสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เข้าใจและรู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. แบ่งกลุ่มประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากร บุคคล เพื่อค้นหาจุดแข็ง-จุดอ่อน และโอกาส-ภัยคุกคาม (SWOT)
3. แต่ละกลุ่มนำเสนอผลการประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง (SWOT) ที่มีผลต่อองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

4. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนสรุปผลการเรียนรู้ที่ได้จากการศึกษาลงในแบบสรุปการเรียนรู้
5. แต่ละกลุ่มสรุปการเรียนรู้ที่ได้จากการจัดกิจกรรมกลุ่มลงในแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

สื่อการเรียนรู้

1. เอกสารความรู้ (เอกสาร 1/1)
2. แบบสรุปการเรียนรู้ (เอกสาร 1/2)
3. ใบงานกิจกรรมกลุ่ม (เอกสาร 1/4)
4. แบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม (เอกสาร 1/5)

การวัดและประเมินผล

วิธีการวัดและประเมินผล	เครื่องมือวัด	เกณฑ์การประเมิน
1. ประเมินผลการเรียนรู้รายบุคคล เพื่อวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	1. แบบสรุปการเรียนรู้เพื่อวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (เอกสาร 1/3)	ได้ระดับ 2 พอใช้ขึ้นไปถือว่าผ่านเกณฑ์
2. ประเมินผลการเรียนรู้จากการจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	2. แบบประเมินผลการจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (เอกสาร 1/6)	ได้ระดับ 2 พอใช้ขึ้นไปถือว่าผ่านเกณฑ์
3. สังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	3. แบบสังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (เอกสาร 1/7)	ระดับพอใช้ขึ้นไปถือว่าผ่านเกณฑ์

บันทึกผลการจัดกิจกรรม

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้บันทึกผล
(.....)

เอกสารความรู้

หน่วยที่ 1

สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การที่มนุษย์จะใช้ชีวิตอยู่ได้ ต้องสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องเรียนรู้ถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงระดับโลกและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงภายในประเทศ และในฐานะนักทรัพยากรบุคคล ก็จะต้องเรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรต่อไป

1. สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงระดับโลก

สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงระดับโลกที่จะมีผลกระทบต่อประเทศไทย ที่เป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยง มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ: 2-6)

1.1 ด้านเศรษฐกิจ

วิกฤตเศรษฐกิจและการเงินของโลกที่ผ่านมาได้ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบในการบริหารจัดการเศรษฐกิจโลก ทั้งด้านการค้า การลงทุน การเงิน สิ่งแวดล้อม และสังคม การจัดระเบียบใหม่ที่สำคัญของโลกครอบคลุมถึงกฎ ระเบียบด้านการค้า และการลงทุนที่เน้นสร้างความโปร่งใสและแก้ปัญหาโลกร้อน การคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา ความร่วมมือระหว่างประเทศ และการกำกับดูแลด้านการเงิน และกฎ ระเบียบด้านสังคมมีบทบาทสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะด้านสิทธิมนุษยชน ที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้เกิดความเคารพและรักษาคำศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน กฎ กติกาใหม่เหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในการต่อรองทางการค้าที่ผลักดันผู้ประกอบการ ให้จำเป็นต้องยกระดับการผลิตให้ได้มาตรฐานที่กำหนดเพื่อสามารถแข่งขันได้ ข้อตกลงระหว่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อม สิทธิมนุษยชน และธรรมาภิบาลจะเป็นแรงกดดันให้ต้องปรับกระบวนการผลิตที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างความเป็นธรรมในการแข่งขันให้สูงขึ้น

การปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจโลกแบบหลายศูนย์กลาง รวมทั้งภูมิภาคเอเชียทวีความสำคัญเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่ เช่น ฮองกง เกาหลี สิงคโปร์ ใต้หวัน และกลุ่มประเทศอาเซียน ที่มีแนวโน้มเป็นศูนย์กลางการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมโลก ขณะที่นโยบายการเปิดประเทศของ จีน รัสเซีย พลวัตการขยายตัวของบราซิลและอินเดีย และการเพิ่มขึ้นของชนชั้นกลางใน

ภูมิภาคเอเชียจะเพิ่มกำลังซื้อในตลาดโลก นอกจากนี้ การรวมกลุ่มเศรษฐกิจที่สำคัญต่อประเทศไทย ได้แก่ การรวมกลุ่มในภูมิภาคเอเชีย ภายใต้กรอบการค้าเสรีของอาเซียนกับจีน ญี่ปุ่น และอินเดีย และการเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 รวมทั้งกรอบความร่วมมืออื่นๆ อาทิ กรอบความร่วมมือเอเชีย-แปซิฟิก จะมีผลกระทบต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของไทยซึ่งต้องมีการเตรียมความพร้อมในหลายด้านโดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ

1.2 ด้านสังคม

การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของโลกอย่างต่อเนื่อง มีผลกระทบต่อการเคลื่อนย้ายกำลังคนข้ามประเทศ เกิดความหลากหลายทางวัฒนธรรม ขณะที่โครงสร้างการผลิตเปลี่ยนจากการใช้แรงงานเป็นการใช้องค์ความรู้และเทคโนโลยีมากขึ้น ทำให้การพัฒนาคนมุ่งสร้างให้มีความรู้ ทักษะ และความชำนาญ ควบคู่ไปกับการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อใช้ทดแทนกำลังแรงงานที่ขาดแคลน ขณะเดียวกันประเทศที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุจะมีรายจ่ายด้านสุขภาพเพิ่มขึ้น ทำให้งบประมาณสำหรับการลงทุนพัฒนาด้านอื่นๆ ลดลง

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม และตอบสนองต่อการดำรงชีวิตของประชาชนมากยิ่งขึ้น ทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร นานาเทคโนโลยีเทคโนโลยีชีวภาพ และเทคโนโลยีเกี่ยวกับการทำงานของสมองและจิตใจ ที่เป็นทั้งโอกาสหรือภัยคุกคามในการพัฒนา อาทิ การจารกรรมข้อมูลธุรกิจหรือข้อมูลส่วนบุคคล ประเทศที่พัฒนาเทคโนโลยีได้เข้าจะกลายเป็นผู้ซื้อและมีผลิตภาพต่ำ ไม่สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นๆ และการเข้าถึงเทคโนโลยีที่ไม่เท่าเทียมกันของกลุ่มคนในสังคมจะทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการพัฒนา จึงเป็นความท้าทายในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและลดความเหลื่อมล้ำ

1.3 ด้านการเมืองการปกครอง

การก่อการร้ายสากลเป็นภัยคุกคามประชาคมโลก การก่อการร้ายและอาชญากรรมข้ามชาติ มีแนวโน้มขยายตัวทั่วโลกและรุนแรง มีรูปแบบและโครงข่ายที่ซับซ้อนมากขึ้นส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศ ต้องเตรียมความพร้อมในการควบคุมปัจจัยที่เกื้อหนุนการก่อการร้ายและสร้างความร่วมมือในเวทีระหว่างประเทศเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของชาติจากภัยก่อการร้าย

1.4 ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศโลกส่งผลให้สภาพภูมิอากาศแปรปรวน ก่อให้เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติบ่อยครั้งและทวีความรุนแรง อาทิ แผ่นดินไหว ดินถล่ม ภูเขาไฟระเบิด อุทกภัยวาตภัย ภัยแล้ง ไฟป่า ระบบนิเวศในหลายพื้นที่ของโลกอ่อนแอ สูญเสียพันธุ์พืชและสัตว์ พื้นผิวโลกเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ โดยเฉพาะการสูญเสียพื้นที่ชายฝั่งเนื่องจากระดับน้ำทะเลที่สูงขึ้น นำไปสู่การย้ายถิ่นของประชากรที่อยู่อาศัยบริเวณชายฝั่งทะเล รวมทั้งสร้างความเสียหายต่อโครงสร้าง

พื้นฐาน เขตท่องเที่ยว เขตอุตสาหกรรมที่มีการลงทุนสูงบริเวณพื้นที่ชายฝั่ง โรคระบาดเพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดปัญหาสุขภาพของประชากรรวมทั้งการระบาดของโรคและแมลงศัตรูพืชจากสภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลง สร้างความเสียหายแก่ผลผลิตทางการเกษตรและธัญญาหารของโลก รวมทั้งกระทบต่อภาคสังคม อาทิความยากจน การอพยพย้ายถิ่น และการแย่งชิงทรัพยากร

ความมั่นคงทางอาหารและพลังงานของโลกมีแนวโน้มจะเป็นปัญหาสำคัญ ความต้องการพืชพลังงาน สินค้าเกษตรและอาหารมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากการเพิ่มประชากรโลก แต่การผลิตพืชอาหารลดลงด้วยข้อจำกัดด้านพื้นที่ เทคโนโลยีที่มีอยู่ และการเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศ ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างการผลิตพืชอาหารและพืชพลังงานในอนาคต ส่งผลให้ผลผลิตอาหารสู่ตลาดลดลง ไม่เพียงพอกับความต้องการของประชากรโลก หรือมีราคาสูงเกินกว่ากำลังซื้อ โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศยากจนอาจนำไปสู่การเกิดวิกฤตอาหารโลก

2. สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงภายในประเทศ

สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงภายในประเทศที่จะมีผลกระทบต่อประเทศไทย ที่เป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยง มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ: 3-6)

2.1 ด้านเศรษฐกิจ

อัตราการขยายตัวและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศไทยอยู่ในเกณฑ์ดี ภาคอุตสาหกรรมเป็นภาคการผลิตที่มีบทบาทสูง ภาคเกษตรเป็นแหล่งสร้างรายได้หลักของประชาชนส่วนใหญ่ในประเทศและเป็นฐานในการสร้างมูลค่าเพิ่มของภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการมีบทบาทสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เศรษฐกิจ ขณะที่การเชื่อมโยงเศรษฐกิจในประเทศกับต่างประเทศทำให้เกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ โดยเฉพาะด้านการค้าและการลงทุน สำหรับการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศยังคงมีบทบาทสำคัญต่อการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจไทย แต่ภาวะเศรษฐกิจโลกที่ตกต่ำและขีดความสามารถในการแข่งขันลดลง ทำให้บทบาทของการลงทุนในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจมีแนวโน้มลดลง อย่างไรก็ตาม ระบบเศรษฐกิจของไทยมีความอ่อนแอด้านปัจจัยสนับสนุนในส่วนของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีคุณภาพการบริการของโครงสร้างพื้นฐาน กฎหมายกฎและระเบียบทางเศรษฐกิจที่ไม่เอื้อต่อการจัดระบบการแข่งขันที่เป็นธรรมและเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ

2.2 ด้านสังคม

ประเทศไทยก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุจากการมีโครงสร้างประชากรที่วัยสูงอายุเพิ่มขึ้น วัยเด็กและวัยแรงงานลดลง คนไทยได้รับการพัฒนาศักยภาพทุกช่วงวัยแต่มีปัญหาคุณภาพการศึกษาและระดับสติปัญญาของเด็ก พฤติกรรมเสี่ยงต่อสุขภาพ และผลัดภาพแรงงานต่ำ ประชาชนได้รับการคุ้มครองทางสังคมเพิ่มขึ้นและมีการจัดสวัสดิการทางสังคมในหลายรูปแบบ แต่กลุ่มผู้ด้อยโอกาสยังไม่

สามารถเข้าถึงบริการทางสังคมได้อย่างทั่วถึง ความเหลื่อมล้ำทางรายได้ของประชากรและโอกาสการเข้าถึงทรัพยากรเป็นปัญหาการพัฒนาประเทศ สังคมไทยเผชิญวิกฤตความเสื่อมถอยด้านคุณธรรมและจริยธรรม และมีการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย รวมถึงเผชิญปัญหาการแพร่ระบาดของยาเสพติดและการเพิ่มขึ้นของการพนันโดยเฉพาะในกลุ่มเด็กและเยาวชน แต่คนไทยตื่นตัวทางการเมืองและให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมและธรรมาภิบาลมากขึ้น

2.3 ด้านการเมืองการปกครอง

ประชาชนมีความตื่นตัวทางการเมืองสูงขึ้น แต่ความขัดแย้งทางการเมือง ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ยังคงอยู่และส่งผลต่อเศรษฐกิจ การดำรงชีวิตของประชาชน และความเชื่อมั่นของนานาชาติ รวมทั้งความสงบสุขของสังคมไทย ขณะที่ประสิทธิภาพภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมที่ดีขึ้น แต่ขีดความสามารถในการป้องกันการทุจริตต้องปรับปรุง การกระจายอำนาจประสบความสำเร็จในเรื่องการเพิ่มรายได้ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่มีความล่าช้าในการถ่ายโอนภารกิจและมีความไม่ชัดเจนในการแบ่งบทบาทหน้าที่กับราชการส่วนกลาง ขณะเดียวกัน การคอร์รัปชันยังคงเป็นปัญหาสำคัญของไทยและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ

2.4 ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศส่งผลซ้ำเติมให้ปัญหาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมรุนแรง กระทบต่อผลผลิตภาคเกษตรและความยากจน การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ขณะที่มีความขัดแย้งทางนโยบายในการ บูรณาการการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมกับการพัฒนาเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตามประเทศไทยยังมีความมั่นคงด้านอาหาร แม้จะต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศและความต้องการพืชพลังงาน

3. สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคล

สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับโลกและระดับประเทศดังกล่าวจะมีผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคลในองค์กร ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นักทรัพยากรบุคคล จึงต้องพยายามใช้ยุทธศาสตร์และเทคโนโลยี ในการพัฒนาระบบการทำงานในองค์กร ดังนี้ (อริบัตย์ คลี่สุนทร.2558: 1-7; ประเวศน์ มหารัตน์สกุล และ กฤติกา ลีมล่าวัด. 2558: 168-173)

3.1 การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information utilization) เพื่อประกอบการตัดสินใจให้มากขึ้น โดย ข้อมูลสารสนเทศนั้นๆ ต้องรวดเร็ว ถูกต้อง ทันสมัย และประยุกต์ใช้ได้ ปัจจุบันข้อมูลต่างๆ นอกจากจะสามารถเก็บได้ในหน่วยความจำของระบบคอมพิวเตอร์แล้ว ยังสามารถเก็บไว้ใน CD-ROM (Compact Disk Read-Only-Memory) ซึ่งนำไปใช้ได้สะดวก รวดเร็วและราคาถูกลงด้วย

3.2 การบริหารทางไกล (High-tech administration) เช่น การประชุมทางไกล (Teleconference) หรือการสั่งงานโดยใช้อุปกรณ์การติดต่อสื่อสารหลายชนิด เช่น โทรศัพท์มือถือ โทรสาร วิทยุ โทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ ช่วยให้การงานสะดวก รวดเร็วมมากขึ้น อุปกรณ์เหล่านี้ควรมีไว้ใช้ตามสมควร เพราะจะช่วยประหยัดเวลา เข้าใจกันง่าย และสะดวก

3.3 การทำงานกับระบบคอมพิวเตอร์ (Computer literacy) ปัจจุบันระบบคอมพิวเตอร์เป็นส่วนสำคัญในการทำงาน บุคลากรในยุคนี้ ต้องมีทักษะการทำงานกับระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การเรียกข้อมูลสำคัญมาใช้ การแก้ไขข้อมูลบางรายการ ฯลฯ ซึ่งทักษะดังกล่าวสามารถเรียนรู้ได้ในเวลาไม่นานนัก โปรแกรมสำเร็จรูปจำนวนมากสามารถฝึกฝนใช้ได้โดยใช้เวลาประมาณ 1 สัปดาห์ หลังจากนั้นเมื่อใช้บ่อยๆ ทักษะด้านนี้จะพัฒนาขึ้นได้

3.4 การมองการณ์ไกล (Introspection) ต้องมีวิสัยทัศน์ (vision) กว้างไกล ไม่คิดเพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ต้องคาดการณ์ในอนาคต บนฐานของความเป็นจริงในปัจจุบัน ผนวกกับความเปลี่ยนแปลงทุกด้านในอนาคต จากการคาดเดาเชิงวิทยาศาสตร์และมีแนวทางปฏิบัติที่จะไปสู่เป้าหมาย หรือความคาดหวังในอนาคตนั้นๆ ได้อย่างชัดเจน ซึ่งบางครั้ง อาจจำเป็นต้องอาศัยคนนอกมาช่วยมอง (outside in) หรือช่วยคิดในบางเรื่องด้วย

3.5 การใช้หน่วยงานหรือองค์กรอื่นทำงาน (Decentralization) งานเฉพาะเรื่องบางงาน อาจมอบหมายให้หน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ หรือหน่วยงานเอกชนที่ทำงานเฉพาะด้านรับไปทำ เนื่องจากคล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้ง่ายกว่า แต่ควรต้องมีการวิเคราะห์ลักษณะงานอย่างรอบคอบด้วย แนวคิดพื้นฐานของเรื่องนี้คือ การกระจายอำนาจให้ผู้เหมาะสมรับผิดชอบ

3.6 การพัฒนาองค์กร (Organization development) มีขั้นตอนการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน ควรมีการปรับโครงสร้างองค์กร (Re-structuring) และปรับวิธีการทำงาน (Re-engineering) ให้เหมาะสมกับยุคสมัย มีความยืดหยุ่น สอดคล้องความต้องการของผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี องค์กรใดใหญ่มากก็ควรแยกเป็นองค์กรย่อยหลายองค์กร นอกจากนั้น ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office automation) ที่เชื่อมโยงกันได้ทั้งสำนักงาน ก็ควรได้รับการพิจารณาในการปรับปรุงองค์กรด้วย

3.7 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Personnel development) ทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานควรได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ให้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงและความต้องการขององค์กร มิฉะนั้นอาจจะปรับเปลี่ยนได้ไม่ทันหรือไม่เหมาะสม ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้สามารถเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรและแนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสนับสนุนให้เรียนรู้ภาษาที่เป็นสากล เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาฝรั่งเศส ภาษาจีน หรือภาษาของประเทศเพื่อนบ้านที่มีอาณาเขตติดต่อกัน จะช่วยให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.8 การจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource management) สิ่งสำคัญคือต้องสร้างวัฒนธรรมหลักขององค์กรให้ได้ และวัฒนธรรมนั้นควรแสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น มุ่งมั่นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่เสมอ แสวงหาตลาดใหม่ สร้างสรรค์บริการใหม่ สร้างความสะดวกรสบายและความประทับใจให้ลูกค้า ปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์กรจะกลายเป็นพลังขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี การที่องค์กรจะสร้างวัฒนธรรมที่ดีได้ นักทรัพยากรบุคคลต้องมีความคิดเชิงกลยุทธ์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความคิดก้าวหน้า เข้าใจความเคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจของโลกและประเทศ รู้ถึงแนวโน้มธุรกิจ เข้าใจแผนกลยุทธ์องค์กร และสามารถวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถสนองตอบต่อแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร จึงจะสามารถกำหนดนโยบายการจัดการทรัพยากรบุคคล และวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สืบค้นเพิ่มเติมที่

ประเวศน์มหารัตน์สกุล, กฤติกา ลีมาวัล. (2558). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2558 จาก

http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/oct_dec_11/pdf/aw026.pdf

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 มกราคม 2558 จาก

<http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p11/plan11.pdf>

อธิปัตย์ คลีสุนทร. (2558). ยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2558 จาก www.moe.go.th/main2/article/article_atipat/cyber_manage.doc

ใบงานกิจกรรมกลุ่ม
หน่วยที่ 1
สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

คำชี้แจง

1. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็น 3 กลุ่ม กลุ่มละ 10 คน เลือกหัวหน้ากลุ่ม และเลขานุการกลุ่ม
2. แต่ละกลุ่มประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อค้นหาจุดแข็ง-จุดอ่อน และโอกาส-ภัยคุกคาม (SWOT) ในหัวข้อ ดังต่อไปนี้
 - กลุ่มที่ 1 การลดภาระเอกสารสำหรับผู้มาติดต่องานทะเบียนที่อำเภอ
 - กลุ่มที่ 2 การแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนให้ประชาชนของศูนย์ดำรงธรรม
 - กลุ่มที่ 3 การส่งเสริมวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตยเพื่อสร้างความสมานฉันท์ในพื้นที่อำเภอ
3. แต่ละกลุ่มนำเสนอผลการประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง (SWOT) ที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
4. สรุปความรู้ที่ได้จากการศึกษาและการจัดกิจกรรมกลุ่มลงในแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม
5. ส่งแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่มให้วิทยากร

แบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม
หน่วยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กลุ่มที่ ...

คำชี้แจง

ให้สรุปผลการเรียนรู้ให้ครอบคลุมทุกประเด็น

สรุปผลการเรียนรู้

1. ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง

.....

.....

2. ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน.

.....

.....

3. ผลการวิเคราะห์โอกาส

.....

.....

4. ผลการวิเคราะห์ภัยคุกคาม

.....

.....

5. การนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการพัฒนาองค์กร

.....

.....

6. การนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

.....

.....

แบบประเมินผลการจัดกิจกรรมกลุ่ม
หน่วยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
(ประเมินโดยผู้วิจัย)

คำชี้แจง

- 1.ผู้วิจัย ประเมินผลการจัดกิจกรรมกลุ่ม โดยพิจารณาตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนด
- 2.สรุปผลการประเมินผลงานตามเกณฑ์การตัดสินผลงานที่กำหนดให้ โดยทำเครื่องหมาย ✓

ลงในช่องสรุปผลการประเมิน

ลำดับ	ชื่อกลุ่ม	ระดับคุณภาพความรู้ความเข้าใจ				สรุปการประเมิน	
		3	2	1	0	ผ่าน	ไม่ผ่าน

เกณฑ์การประเมิน

ระดับคุณภาพ	เกณฑ์การประเมิน
3	สรุปผลการศึกษาได้ถูกต้องชัดเจนทั้ง 6 ประเด็น คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม การนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการพัฒนาองค์กร และการนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2	สรุปผลการศึกษาได้ถูกต้องชัดเจน 4 ประเด็น
1	สรุปผลการศึกษาได้ถูกต้องชัดเจน 2 ประเด็น
0	สรุปผลการศึกษาไม่ถูกต้องชัดเจนทั้ง 6 ประเด็นหรือไม่ได้สรุปผลการศึกษา

เกณฑ์การผ่าน

ได้คุณภาพระดับ 2 ขึ้นไป ถือว่าผ่านเกณฑ์

แบบสังเกตพฤติกรรม
หน่วยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
(สังเกตโดยผู้วิจัย)

คำชี้แจง

1. ผู้วิจัยสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนในขณะที่ปฏิบัติกิจกรรมกลุ่ม โดยบันทึกตัวเลขคะแนนลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงตามระดับพฤติกรรมที่แสดงออกตามเกณฑ์ที่กำหนดให้

2. สรุประดับคุณภาพ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับคุณภาพ โดยพิจารณาคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดให้

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์					คะแนนรวม	ระดับคุณภาพ		
		วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์	คาดการณ์แนวโน้มและหาแนวทางแก้ไข	ยอมรับการเปลี่ยนแปลง/ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง	ยอมรับความเห็นที่แตกต่าง/ปรับความคิดเมื่อได้ข้อมูลใหม่	ใฝ่หาความรู้ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง		ดี	พอใช้	ปรับปรุง

เกณฑ์การตัดสิน

คะแนน 0 - 5 มีคุณภาพอยู่ในระดับ ปรับปรุง

คะแนน 6 - 10 มีคุณภาพอยู่ในระดับ พอใช้

คะแนน 11 - 15 มีคุณภาพอยู่ในระดับ ดี

เกณฑ์การให้คะแนน

รายการสังเกตพฤติกรรม	เกณฑ์การให้คะแนน		
	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน
วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์	1.ระบุเหตุผลในแต่ละสถานการณ์ได้ 2.ระบุข้อดีข้อเสียของแต่ละสถานการณ์ได้ 3.เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของสถานการณ์ได้	1.ระบุเหตุผลในแต่ละสถานการณ์ได้ 2.ระบุข้อดีข้อเสียของแต่ละสถานการณ์ได้	1.ระบุเหตุผลในแต่ละสถานการณ์ได้
คาดการณ์แนวโน้มและหาแนวทางแก้ไข	1.คาดการณ์แนวโน้มของสถานการณ์ที่มีผลกระทบขององค์กร 2.เสนอแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาจากผลกระทบนั้น 3.เสนอแนวทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	1.คาดการณ์แนวโน้มของสถานการณ์ที่มีผลกระทบขององค์กร 2.เสนอแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาจากผลกระทบนั้น	1.คาดการณ์แนวโน้มของสถานการณ์ที่มีผลกระทบขององค์กร
ยอมรับการเปลี่ยนแปลง/ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง	1.แสดงออกถึงความเต็มใจเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม/หน่วยงานที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง 2.พยายามเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงได้ 3.อธิบายได้ถึงความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์กร	1.แสดงออกถึงความยินดีเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม/หน่วยงานที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง 2.พยายามเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงได้	1.แสดงออกถึงความยินดีเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม/หน่วยงานที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง
ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง/ปรับความคิดเมื่อได้ข้อมูลใหม่	1.รับฟังความเห็นของผู้อื่น 2.เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิดเมื่อได้รับข้อมูลใหม่ 3.สามารถบูรณาการความคิดเห็นที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์	1.รับฟังความเห็นของผู้อื่น 2.เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิดเมื่อได้รับข้อมูลใหม่	1.รับฟังความเห็นของผู้อื่น
ใฝ่หาความรู้ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง	1.แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ 2.แสดงออกถึงความสนใจที่จะรับฟังข้อมูลความรู้ใหม่ๆจากสมาชิกในกลุ่ม 3.สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลที่มีกับสมาชิกในกลุ่มได้	1.แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ 2.แสดงออกถึงความสนใจที่จะรับฟังข้อมูลความรู้ใหม่ๆจากสมาชิกในกลุ่ม	1.แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้

แผนการจัดการเรียนรู้
หน่วยที่ 2
ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน
เวลา 4 ชั่วโมง

คำอธิบายหน่วยการเรียนรู้

ศึกษาและทำความเข้าใจการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม เพื่อลดอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและ/หรือวัฒนธรรม

จุดประสงค์การเรียนรู้

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการฝึกอบรมหน่วยนี้แล้วจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ

1. การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม
2. การไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและ/หรือวัฒนธรรม

สาระการเรียนรู้

1. การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม
2. การไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและ/หรือวัฒนธรรม

กิจกรรมการเรียนรู้

1. นำเข้าสู่บทเรียนที่แจ้งความสำคัญของการเรียนรู้ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงานของนักทรัพยากรบุคคล

2. ชมนิทรรศการและรับฟังบรรยายการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม ณ ศูนย์ศึกษาประวัติศาสตร์อยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (1 ชั่วโมง)

3. แบ่งกลุ่มเก็บข้อมูล ในประเด็นการมีส่วนร่วมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่พัวพันกับชุมชนข้างเคียง ประเด็นการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์โบราณสถานของชุมชน และประเด็นการสืบทอดประเพณีดั้งเดิมของชุมชนในสังคมพหุวัฒนธรรม ที่ชุมชนชาวพุทธ ชุมชนชาวคริสต์ และชุมชนชาวอิสลาม ตามลำดับ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม (2 ชั่วโมง)

4. แต่ละกลุ่มนำเสนอข้อมูล อภิปรายและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม และการไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม กับรองผู้ว่าราชการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ณ ศูนย์ศึกษาประวัติศาสตร์อยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (1 ชั่วโมง)

5. แต่ละกลุ่มสรุปความรู้ที่ได้จากการศึกษาลงในแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

สื่อการเรียนรู้

1. นิทรรศการ
2. เอกสารความรู้ (เอกสาร2/1)

3. ใบบางกิจกรรมกลุ่ม (เอกสาร 2/2)

4. แบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม (เอกสาร 2/3)

การวัดและประเมินผล

วิธีการวัดและประเมินผล	เครื่องมือการวัด	เกณฑ์การประเมิน
1. ประเมินผลการเรียนรู้จากการจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรมและการไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติวัฒนธรรม	1. แบบประเมินผลการจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรมและการไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติวัฒนธรรม (เอกสาร 2/4)	ได้ระดับ 2 พอใช้ขึ้นไปถือว่าผ่านเกณฑ์
2. สังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรมและการไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติวัฒนธรรม	2. แบบสังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรมและการไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติวัฒนธรรม (เอกสาร 2/5)	ระดับพอใช้ขึ้นไปถือว่าผ่านเกณฑ์

บันทึกผลการจัดกิจกรรม

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้บันทึกผล

(.....)

เอกสารความรู้
หน่วยที่ 2
ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน

มนุษย์เป็นสัตว์โลกที่อยู่ร่วมกันเป็นสังคม จึงต้องสร้างกฎกติกาในการอยู่ร่วมกันขึ้นมา รวมทั้งกำหนดแบบแผนการประพฤติปฏิบัติของกลุ่มขึ้น ซึ่งอาจเรียกรวมๆ ได้ว่า “วัฒนธรรม” โดยใช้คุณลักษณะที่มีร่วมกันประติษฐ์ขึ้น ซึ่งอาจให้ความหมายของวัฒนธรรมอย่างรวบรัดได้ว่า เป็นระบบวิธีคิดที่กำหนดแบบแผนการประพฤติปฏิบัติอันเป็นที่ยอมรับของกลุ่มพวกเดียวกัน วัฒนธรรมอาจแบ่งได้เป็น วัฒนธรรมแบบเดี่ยว (Homogenization) และวัฒนธรรมแบบพหุนิยมหรือวัฒนธรรมแบบหลากหลาย (Pluralism) โดยสังคมที่มีวัฒนธรรมแบบเดี่ยว เรียกว่าสังคมวัฒนธรรมเดี่ยว (Monocultural society) มีการใช้ภาษาร่วมกันภาษาเดียว มีประเพณี ค่านิยม และทัศนคติในทิศทางเดียวกัน ส่วนสังคมที่มีวัฒนธรรมแบบพหุนิยม เรียกว่าสังคมพหุวัฒนธรรม (Multicultural society) เป็นสังคมที่ประกอบไปด้วยวัฒนธรรมที่หลากหลาย เป็นการอยู่ร่วมกันของชนต่างเผ่าพันธุ์หลายเชื้อชาติ ที่มีภาษา ประเพณี ค่านิยม และทัศนคติที่แตกต่างกัน เมื่อกระบวนการโลกาภิวัตน์ขยายตัวขึ้น มีการเคลื่อนย้ายถ่ายเทผสมปนเปกันของประชากร ส่งผลให้เกิดความหลากหลายของประชากรภายในสังคม ในประเทศที่ประชากรเป็นกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่ จะมีความรู้สึกแปลกแยกกับคนแปลกหน้าส่งผลให้สังคมมีค่านิยมแบบแบ่งเป็นพวกเราพวกเขา (ingroup-outgroup) สูง ในขณะที่ประเทศที่มีความหลากหลายของประชากรในสังคม สังคมจะมีค่านิยมแบ่งเป็นพวกเราพวกเขา (ingroup-outgroup) ต่ำ กล่าวคือในประเทศที่มีความหลากหลายของประชากรสูง ประชากรก็จะเคยชินกับการอยู่ร่วมกับกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันมากกว่าประเทศที่มีความหลากหลายของประชากรต่ำ (ซูพินิจ เกษมณี. 2555: 3-10; เมตตา วิวัฒนานุกร. 2548: 54)

การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม

ประเทศไทย เป็นประเทศที่มีความหลากหลายของประชากรในสังคมและเป็นที่รวมของความหลากหลายทางวัฒนธรรม ศาสนา ประเพณี อย่างเห็นได้ชัดตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาเป็นราชธานี ดังนั้นการศึกษาถึงการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม ท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรมของไทย จึงต้องมองย้อนกลับไปสู่สมัยอยุธยา เพราะนอกจากจะเป็นอดีตเมืองหลวงของไทยที่มีอายุยืนยาวถึง 417 ปี และได้วางรากฐานทางวัฒนธรรมให้กับประเทศไทยสมัยใหม่แล้ว อยุธยายังเคยเป็นศูนย์กลางของสังคมการค้าในอุษาคเนย์ในระยะเวลาหนึ่งด้วย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เราไม่อาจ

รู้จักและไม่อาจเข้าใจประเทศไทยและภูมิภาคอุษาคเนย์ได้อย่างชัดเจน หากจะเลยที่จะเข้าใจสังคมอยุธยาในประวัติศาสตร์ (ศูนย์ศึกษาประวัติศาสตร์อยุธยา.2558: ออนไลน์)

ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสมัยอยุธยา

อยุธยาเป็นเมืองหลวงและเป็นเมืองท่านานาชาติที่ไม่ได้ตั้งติดทะเลเช่นเมืองท่าการค้าโดยทั่วไป แต่อยู่ลึกเข้ามาในแผ่นดินตามแนวแม่น้ำเจ้าพระยา ซึ่งเป็นแม่น้ำสายหลักของไทย ถึง 143 กิโลเมตร แต่ก็ไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการเดินเรือที่ทำการค้าทางทะเลกับต่างประเทศ ทั้งจากจีน ญี่ปุ่น และประเทศอื่นๆ ในย่านเอเชีย เพราะเรือต่างๆ ในสมัยนั้น ยังมีระวางบรรทุกน้ำหนักเพียง 600 – 1,200 ตัน ไม่ใช่เรือเหล็กขนาดใหญ่ที่บรรทุกได้เป็นแสนตันเช่นในปัจจุบัน จึงสามารถเดินทางมาถึงอยุธยาได้อย่างสะดวก ดังนั้น อยุธยาจึงมีความเจริญรุ่งเรืองอย่างมากเมื่อเทียบกับเมืองหลวงและเมืองท่าการค้าในภูมิภาคอุษาคเนย์ในยุคสมัยเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อเรือของโปรตุเกสสามารถเดินทางมาถึงอยุธยาได้โดยตรง จึงทำให้พ่อค้าชาวยุโรปจากชาติต่างๆ เข้ามายังอยุธยามากขึ้น ไม่เพียงจะเป็นการค้าโดยตรงระหว่างตลาดยุโรปและอยุธยา แต่พ่อค้าชาวยุโรปยังเข้ามาทำหน้าที่เป็นพ่อค้าคนกลางของเมืองท่าต่างๆ ในภูมิภาคนี้มากขึ้นตามลำดับเวลาด้วย พ่อค้ายุโรปชาติสำคัญที่ค้ากับอยุธยา ได้แก่ โปรตุเกส เนเธอร์แลนด์หรือดัตช์ อังกฤษ ฝรั่งเศส

จากการที่อยุธยาเป็นตลาดสินค้าของนานาชาติ จึงมีการตั้งชุมชนชาติต่างๆ ในอยุธยา ในช่วงศตวรรษสุดท้ายของอยุธยานั้น ประมาณว่ามีประชากรที่อาศัยอยู่ในและนอกกำแพงเมืองราว 150,000 คน โดยนับรวมชาวจีน มอญ ลาว เขมร จาม พม่า ที่ถือว่าเป็นประชากรส่วนหนึ่งของอยุธยา ส่วนกลุ่มที่ถือว่าเป็นคนต่างชาตินั้น อยุธยากำหนดพื้นที่ริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยาด้านใต้ของเมืองหลวง ให้เป็นที่ตั้งของชุมชนคนเหล่านี้ โดยมีหมู่บ้านโปรตุเกสเป็นชุมชนขนาดใหญ่ด้านฝั่งตะวันตกของแม่น้ำ ถัดจากนั้นก็เป็นที่ชุมชนมุสลิมชาวมลายูและชาวมักกะสัน (เกาะมากัสซาร์) และมีชุมชนชาวเวียดนามที่เป็นคริสเตียนโดยมีโบสถ์ของฝรั่งเศสเป็นศูนย์รวม ส่วนด้านฝั่งตะวันออกมีหมู่บ้านญี่ปุ่น ซึ่งเป็นชุมชนที่มีขึ้นตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ 16 จนถึงราวต้นศตวรรษที่ 18 ในสมัยที่การค้ากับญี่ปุ่นเฟื่องฟูประมาณว่ามีชาวญี่ปุ่นในหมู่บ้านนี้ 1,000 – 1,500 คน ถัดขึ้นไปนั้นเป็นหมู่บ้านอังกฤษและหมู่บ้านดัตช์หรือเนเธอร์แลนด์ การที่อยุธยาเป็นเมืองท่าและชุมชนนานาชาติได้ตลอดมานั้น จึงเป็นเสมือนบทอธิบายถึงลักษณะความสัมพันธ์กับชนชาวต่างชาติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ การค้า และวัฒนธรรม ตลอดจนการอยู่ร่วมกันอย่างสันติในความหลากหลายทางเชื้อชาติและลัทธิความเชื่อทางศาสนาได้เป็นอย่างดี (ถาวรศักดิ์ เพชรเลิศอนันต์. 2558: ออนไลน์)

ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในปัจจุบัน

ปัจจุบัน กระแสโลกาภิวัตน์ ได้ส่งผลให้สังคมไทยเปลี่ยนแปลงไปจากสมัยอยุธยา แต่ที่ยังคงดำรงอยู่และมีมากขึ้นเรื่อยๆ ก็คือ ความหลากหลายทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม สภาพสังคมไทยเปลี่ยนผ่านจากการเป็นสังคมเกษตรแบบจารีตประเพณี เข้าสู่การเป็นสังคมอุตสาหกรรมและการเป็นสังคมทันสมัย เกิดสภาพความแตกต่างขัดแย้งกันระหว่างภาคเมืองกับภาคชนบท และเกิดการเคลื่อนไหวถ่ายเทประชากรระหว่างกันส่งผลให้สังคมไทยเป็นสังคมหลากหลายทางวัฒนธรรมและก่อให้เกิดความสลับซับซ้อนในด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มชน เช่น บางคนบางกลุ่มก็ยอมรับถึงความแตกต่าง ทำให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติ แต่บางคนบางกลุ่มกลับไม่ยอมรับ จึงแสดงพฤติกรรมในเชิงลบต่อชนกลุ่มอื่น จึงมีการตั้งคำศัพท์ใช้เรียกปรากฏการณ์ดังนี้อยู่หลายคำ ได้แก่ อคติ การแยกพวก การแบ่งแยก และการจงเกลียดจงชังคนต่างชาติ เป็นต้น (ชูพินิจ เกษมณี. 2555: 109-115; ดำรงฐานดี. 2556: 3)

การไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและ/หรือวัฒนธรรม

อคติ หมายถึงการมีความรู้สึกที่เกิดจากการตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่จะเข้าใจถึงข้อเท็จจริงของเรื่องหรือกรณีนั้นๆ โดยมากเป็นการแสดงออกถึงความไม่พึงพอใจต่อประชากรหรือต่อบุคคลอันเป็นผลมาจากคุณลักษณะทางเพศ ชนชั้นทางสังคม อายุ ความพิการ ศาสนา เชื้อชาติ/ชาติพันธุ์ และภาษา หรือลักษณะบางประการของบุคคลผู้นั้น อคติเป็นการประเมินบุคคลอื่นทั้งในเชิงบวกหรือเชิงลบที่ไม่ได้ตั้งอยู่บนฐานของเหตุและผลหรือจากประสบการณ์ตรง การมีอคติต่อคนต่างเชื้อชาติ วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกสังคมและเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน ซับซ้อน และเกี่ยวพันกันหลายปัจจัย โดยเฉพาะในโลกปัจจุบันที่ความสามารถของมนุษย์ในการพัฒนาด้านการสื่อสารคมนาคม และการค้าขาย ทำให้มีการเดินทางไกลออกไปจากถิ่นเกิดมากขึ้น ทำให้ความหลากหลายยิ่งแพร่กระจายมากขึ้นและซับซ้อนยิ่งขึ้นด้วย เราจึงมิได้เพียงเห็นกลุ่มวัฒนธรรมอยู่กระจุกกันเป็นพื้นที่เท่านั้น แต่ยังมีลักษณะของการอยู่แบบกระจายกันด้วย ดังตัวอย่างเช่น การพบสังคมของคนไทย จีน อินเดีย และอื่นๆ กระจายอยู่ในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ดังนั้น สังคมพหุวัฒนธรรมจึงเป็นทางเลือกที่น่าจะเหมาะสมกับเงื่อนไขในปัจจุบันของมนุษย์ สิ่งที่เราต้องระลึกไว้เสมอก็คือสภาพความหลากหลายทางวัฒนธรรมนี้เป็นปรากฏการณ์ทางประวัติศาสตร์ เป็นความเป็นจริงในปัจจุบัน และเป็นแนวโน้มต่อไปในอนาคต ในสังคมไทยก็เช่นกัน กระบวนการสร้างรัฐชาติของไทยในอดีตที่พยายามสร้างสังคมที่มีลักษณะเชิงเดี่ยว และก่อให้เกิดอคติต่อคนต่างเชื้อชาติวัฒนธรรม จึงถูกกาลเวลาพิสูจน์แล้วว่าผิดต่อความเป็นจริงในทางสังคม แนวความคิดเรื่องความหลากหลายถูกนำมาใช้และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางมากขึ้น โดยมีความจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนหลายประการ เพื่อสร้างฐานรากอันแข็งแกร่งโดยมีเป้าหมายเพื่อการเสริมสร้างความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่

มีความเป็นธรรมและมีการเคารพสิทธิซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะในด้านการศึกษา ที่รัฐจะต้องส่งเสริมแนวคิดและแนวทางการจัดการศึกษาในแบบ การศึกษาพหุวัฒนธรรม (Multicultural education) ตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อฝึกฝนให้เกิดความตระหนักในสิทธิของความแตกต่างทั้งในทางเชื้อชาติและทางวัฒนธรรม ซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาค่านิยมและทัศนคติบางประการ เช่น การอดทนอดกลั้น การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การยอมรับในความแตกต่างของมุมมองและวิถีชีวิตในสังคม ความเป็นคนที่รู้จักยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับตัว และการอยู่ร่วมกันในท่ามกลางความแตกต่างได้ นอกจากนี้ รัฐพึงใช้วิธีการให้การศึกษารวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมในหลายรูปแบบ ทั้งในโรงเรียน นอกโรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัย เช่น การจัดตั้งพิพิธภัณฑ์ที่เป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสังคมไทย และการจัดทำสื่อในรูปแบบต่างๆ เพื่อนำเสนอผ่านสื่อมวลชน ส่วนในระดับอุดมศึกษา รัฐพึงสนับสนุนให้แก่สถาบันอุดมศึกษาที่ทำหน้าที่ผลิตครู เพื่อให้พัฒนาหลักสูตรและดำเนินการผลิตครูที่มีความพร้อมในการจัดการการศึกษาพหุวัฒนธรรม โดยเน้นในเรื่องความรู้เกี่ยวกับบริบททางวัฒนธรรม นวัตกรรมการสอนที่อ่อนไหวต่อวัฒนธรรม การฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม การวิจัยข้ามวัฒนธรรม คำถามย้อนกลับ และโอกาสงานสำหรับบทบาทหลายวัฒนธรรม (ชูพินิจ เกษมณี. 2555: 131-136, ดำรง สุานดี. 2556: 3-26)

สืบค้นเพิ่มเติมที่

- ชูพินิจ เกษมณี. (2555). *ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสังคมพหุวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมวัฒนธรรม.
- ดำรงค์ สุานดี. (2556). *อดีตต่อชาวต่างชาติที่อาศัยอยู่ในเกาหลีใต้*. สืบค้นเมื่อ 5 มกราคม 2558 จาก http://www3.ru.ac.th/korea/korean_wave_th/kwave22.pdf
- ดำรงศักดิ์ เพชรเลิศอนันต์ (2558). *ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของพระนครศรีอยุธยา*. สืบค้นเมื่อ 5 มกราคม 2558 จาก <http://ayutthayastudies.aru.ac.th/content/view/426/37/>
- เมตตา วิวัฒนานุกุล. (2548). *การสื่อสารต่างวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันอยุธยาศึกษา. (2558). *ศูนย์ศึกษาประวัติศาสตร์อยุธยา*. สืบค้นเมื่อ 5 มกราคม 2558 จาก <http://ayutthayastudies.aru.ac.th/content/view/364/56>

ใบงานกิจกรรมกลุ่ม
หน่วยที่ 2
ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน

คำชี้แจง

1. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็น 3 กลุ่ม กลุ่มละ 10 คน เลือกรหัสกลุ่ม และเลขานุการกลุ่ม
2. แต่ละกลุ่มแยกกันเก็บข้อมูลในประเด็นและสถานที่ ดังนี้ (2 ชั่วโมง)
 - 2.1 การมีส่วนร่วมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่พหุวัฒนธรรมที่ชุมชนข้างเคียง ที่ชุมชนชาวพุทธ
 - 2.2 การมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์โบราณสถานของชุมชน ที่ชุมชนชาวคริสต์
 - 2.3 การสืบทอดประเพณีดั้งเดิมของชุมชนในสังคมพหุวัฒนธรรม ที่ชุมชนชาวอิสลาม
3. นำเสนอข้อมูล ของแต่ละชุมชน อภิปรายและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม การไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรมกับรองผู้ว่าราชการจังหวัดพระนครศรีอยุธยาเพื่อสรุปความรู้ ความเข้าใจการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม โดยนำเสนอ ณ ศูนย์ศึกษาประวัติศาสตร์อยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (1 ชั่วโมง)
4. แต่ละกลุ่มสรุปการเรียนรู้ที่ได้จากการศึกษาลงในแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม
5. ส่งแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่มให้วิทยากร

แบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม
หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน

กลุ่มที่ ...

คำชี้แจง

ให้สรุปผลการเรียนรู้ให้ครอบคลุมทุกประเด็น

สรุปผลการเรียนรู้

1. การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม

.....

.....

.....

2. การไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและ/หรือวัฒนธรรม

.....

.....

.....

3. ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงานต่อข้าราชการกรมการปกครอง

.....

.....

.....

แบบประเมินผลการจัดกิจกรรมกลุ่ม
หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน
(ประเมินโดยผู้วิจัย)

คำชี้แจง

- 1.ผู้วิจัย ประเมินผลการจัดกิจกรรมกลุ่ม โดยพิจารณาตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนด
- 2.สรุปผลการประเมินผลงานตามเกณฑ์การตัดสินผลงานที่กำหนดให้ โดยทำเครื่องหมาย ✓

ลงในช่องสรุปผลการประเมิน

ลำดับ	ชื่อกลุ่ม	ระดับคุณภาพความรู้ความเข้าใจ				สรุปการประเมิน	
		3	2	1	0	ผ่าน	ไม่ผ่าน
1							
2							
3							

เกณฑ์การประเมิน

ระดับคุณภาพ	เกณฑ์การประเมิน
3	สรุปผลการศึกษาได้ครบถ้วนและถูกต้องชัดเจนทั้ง 3 ประเด็น คือ การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม การไม่มีอคติต่อบุคคลต่อที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและ/หรือวัฒนธรรม ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงานต่อข้าราชการกรมการปกครอง
2	สรุปผลการศึกษาได้ถูกต้องชัดเจน 2 ประเด็น
1	สรุปผลการศึกษาได้ถูกต้องชัดเจน 1 ประเด็น
0	สรุปผลการศึกษาไม่ถูกต้องชัดเจนทั้ง 3 ประเด็นหรือไม่ได้สรุปผลการศึกษา

เกณฑ์การผ่าน

ได้คุณภาพระดับ 2 ขึ้นไป ถือว่าผ่านเกณฑ์

แบบสังเกตพฤติกรรม
หน่วยที่ 2 ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน
(สังเกตโดยผู้วิจัย)

คำชี้แจง

1.ผู้วิจัยสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนในขณะที่ปฏิบัติกิจกรรมกลุ่ม โดยบันทึกตัวเลขคะแนนลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงตามระดับพฤติกรรมที่แสดงออกตามเกณฑ์ที่กำหนดให้

2.สรุประดับคุณภาพ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับคุณภาพ โดยพิจารณาคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดให้

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	พฤติกรรม					คะแนนรวม	ระดับคุณภาพ		
		เข้าใจในความแตกต่างทางเชื้อชาติวัฒนธรรม	เข้าใจความหมายที่บุคคลแสดงออก/สื่อสาร	การไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติ/วัฒนธรรม	ใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆของโลก	มนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่างเชื้อชาติ/วัฒนธรรม		ดี	พอใช้	ปรับปรุง

เกณฑ์การตัดสิน

คะแนน 0 - 5 มีคุณภาพอยู่ในระดับ ปรับปรุง

คะแนน 6 - 10 มีคุณภาพอยู่ในระดับ พอใช้

คะแนน 11 - 15 มีคุณภาพอยู่ในระดับ ดี

เกณฑ์การให้คะแนน

รายการสังเกต พฤติกรรม	เกณฑ์การให้คะแนน		
	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน
เข้าใจในความแตกต่างทางเชื้อชาติ/วัฒนธรรม	1.พยายามทำความเข้าใจด้วยการรับข้อมูลใหม่ๆด้านความแตกต่างทางเชื้อชาติ/วัฒนธรรม 2.เข้าใจธรรมเนียมปฏิบัติของวัฒนธรรมที่แตกต่าง 3.สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นในเรื่องข้อแตกต่างทางเชื้อชาติ/วัฒนธรรม	1.พยายามทำความเข้าใจด้วยการรับข้อมูลใหม่ๆด้านความแตกต่างทางเชื้อชาติ/วัฒนธรรม 2.เข้าใจธรรมเนียมปฏิบัติของวัฒนธรรมที่แตกต่าง	1.พยายามทำความเข้าใจด้วยการรับข้อมูลใหม่ๆด้านความแตกต่างทางเชื้อชาติ/วัฒนธรรม
เข้าใจความหมายที่บุคคลแสดงออก/สื่อสาร	1.สามารถจับประเด็นหลักๆ ของข้อมูลที่ได้รับจากการสื่อสาร 2.สามารถตอบข้อซักถามจากผู้อื่นได้ตรงประเด็น 3.นำข้อมูลที่ได้รับมาถ่ายทอดให้ผู้อื่นรับรู้ได้อย่างเป็นระบบและมีเหตุผล	1.สามารถจับประเด็นหลักๆ ของข้อมูลที่ได้รับจากการสื่อสาร 2.สามารถตอบข้อซักถามจากผู้อื่นได้ตรงประเด็น	1.สามารถจับประเด็นหลักๆ ของข้อมูลที่ได้รับจากการสื่อสาร
การไม่มีอคติ ต่อบุคคลที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติ/วัฒนธรรม	1.สนใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมอื่นๆ ที่แตกต่างหลากหลาย 2.บอกได้ถึงวัฒนธรรมที่อาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดต่อกัน 3.อธิบายถึงการอยู่ร่วมกันท่ามกลางความแตกต่างทางวัฒนธรรมโดยปราศจากความขัดแย้ง	1.สนใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมอื่นๆ ที่แตกต่างหลากหลาย 2.บอกได้ถึงวัฒนธรรมที่อาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดต่อกัน	1.สนใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมอื่นๆ ที่แตกต่างหลากหลาย
ใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆของโลก	1.แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ 2.แสดงออกถึงความสนใจที่จะรับฟังข้อมูลความรู้ใหม่ๆจากสมาชิกในกลุ่ม 3.สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลที่มีกับสมาชิกในกลุ่มได้	1.แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ 2.แสดงออกถึงความสนใจที่จะรับฟังข้อมูลความรู้ใหม่ๆจากสมาชิกในกลุ่ม	1.แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้
มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่างเชื้อชาติ/วัฒนธรรม	1.ยิ้มแย้มแจ่มใสและแสดงกิริยาที่เป็นมิตรกับผู้อื่น 2.แสดงกิริยาที่สุภาพและเหมาะสมในการแสดงความคิดเห็นและตอบข้อซักถามของผู้อื่น 3.สามารถควบคุมอารมณ์เมื่อเผชิญหน้ากับความคิดเห็นที่แตกต่าง	1.ยิ้มแย้มแจ่มใสและแสดงกิริยาที่เป็นมิตรกับผู้อื่น 2.แสดงกิริยาที่สุภาพและเหมาะสมในการแสดงความคิดเห็นและตอบข้อซักถามของผู้อื่น	1.ยิ้มแย้มแจ่มใสและแสดงกิริยาที่เป็นมิตรกับผู้อื่น

แผนการจัดการเรียนรู้
หน่วยที่ 3
การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง
เวลา 6 ชั่วโมง

คำอธิบายหน่วยการเรียนรู้

ศึกษาและทำความเข้าใจกระบวนการสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดให้เกิดความเข้าใจ และเพื่อให้รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร (Information literacy) เพื่อให้สามารถติดตามเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆ ตลอดจนสามารถตระหนักรู้ เข้าถึงแหล่งข้อมูล ประเมินข้อมูล และใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ

จุดประสงค์การเรียนรู้

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการฝึกอบรมหน่วยนี้แล้วจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ

1. กระบวนการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดให้เกิดความเข้าใจตรงกัน
2. การรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร ซึ่งประกอบด้วย การตระหนักรู้ การเข้าถึงแหล่งข้อมูล การประเมินข้อมูล และการใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ

สาระการเรียนรู้

1. การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ซึ่งประกอบด้วย ทักษะในการพูดอ่าน เขียน ฟัง ถาม ตอบจับประเด็น การตีความหมายที่บุคคลแสดงออกหรือสื่อสาร และมนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสาร
2. การรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้สามารถติดตามเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆ ตลอดจนสามารถ เข้าถึงข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ประเมินคุณค่าและใช้ข้อมูลที่ได้มาอย่างมีประสิทธิภาพ

กิจกรรมการเรียนรู้

1. นำเข้าสู่บทเรียน ชี้แจงความสำคัญของการเรียนรู้ เรื่องการสื่อสารที่มีผลต่อการทำงานของนักทรัพยากรบุคคล
2. บรรยายร่วมกับการวิเคราะห์ตัวอย่างกรณีศึกษา เรื่องกระบวนการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย ทักษะในการพูด อ่านเขียน ฟัง ถาม ตอบจับประเด็น การทำความเข้าใจความหมายที่บุคคลแสดงออกหรือสื่อสาร การติดตามเทคโนโลยีรวมทั้งความรู้ใหม่ๆ และการรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร (1 ชั่วโมง)
3. เรียนรู้โดยตรงจากสถานการณ์จริงในองค์กรสื่อสารมวลชน เช่นการผลิตข้อมูลข่าวสาร และการผลิตรายการสร้างสรรค์สังคม (2 ชั่วโมง)

4. แบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติการกรณีศึกษา โดยจับประเด็นข่าวจากหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เรียนรู้ การเข้าใจความหมายที่สื่อหรือบุคคลแสดงออก และการรู้ทันข้อมูลข่าวสาร ซึ่งครอบคลุมถึง ความสามารถและทักษะในการเข้าถึงข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล การประเมินคุณค่า และใช้ข้อมูลที่ได้มา อย่างมีประสิทธิภาพ (2 ชั่วโมง)

5. แต่ละกลุ่มอภิปรายแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและการเรียนรู้ที่ได้รับร่วมกับวิทยากร และสรุป ความรู้ที่ได้จากการศึกษาลงในแบบสรุปการเรียนรู้ (1 ชั่วโมง)

6. แต่ละกลุ่มสรุปการเรียนรู้ที่ได้จากการจัดกิจกรรมกลุ่มลงในแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม

สื่อการเรียนรู้

1. เอกสารความรู้ (เอกสาร 3/1)
2. สื่อบุคคลจากไทยพีบีเอส ให้ความรู้จากสถานการณ์จริง
3. ใบงานกิจกรรมกลุ่ม (เอกสาร 3/2)
4. แบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม (เอกสาร 3/3)

การวัดและประเมินผล

วิธีการวัดและประเมินผล	เครื่องมือการวัด	เกณฑ์การประเมิน
1. ประเมินผลการเรียนรู้จากการ จัดกิจกรรมกลุ่มเพื่อฝึกปฏิบัติ กรณีศึกษาการสื่อสารเพื่อการ เปลี่ยนแปลง	1. แบบประเมินผลการจัดกิจกรรม กลุ่ม เพื่อฝึกปฏิบัติการกรณีศึกษา การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง (เอกสาร 3/4)	ได้ระดับ 2 พอใช้ขึ้นไปถือว่าผ่าน เกณฑ์
2. สังเกตพฤติกรรมในการจัด กิจกรรมกลุ่มเพื่อฝึกปฏิบัติ กรณีศึกษาการสื่อสารเพื่อการ เปลี่ยนแปลง	2. แบบสังเกตพฤติกรรมในการจัด กิจกรรมกลุ่ม เพื่อฝึกปฏิบัติ กรณีศึกษาการสื่อสารเพื่อการ เปลี่ยนแปลง (เอกสาร 3/5)	ระดับพอใช้ขึ้นไปถือว่าผ่าน เกณฑ์

บันทึกผลการจัดกิจกรรม

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้บันทึกผล
(.....)

เอกสารความรู้ หน่วยที่ 3 การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง

เป็นที่ยอมรับโดยประจักษ์ว่า ปัจจุบันสื่อสารมวลชนได้กลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของบุคคลโดยทั่วไป โดยเฉพาะเมื่อการสื่อสารได้มีการหลอมรวมประเภทของทางสื่อและเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศเข้าด้วยกัน ยิ่งทำให้ผู้คนใช้เวลากับการสื่อสารมากขึ้นทุกขณะ และสามารถสื่อสารได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ตัวอย่างหนึ่งที่เราเห็นได้ชัดเจน คือพฤติกรรมการใช้โทรศัพท์มือถือ ซึ่งไม่ได้มีหน้าที่เพื่อการสื่อสารโทรคมนาคมเพียงอย่างเดียวเช่นในอดีต แต่ยังเป็นเครื่องที่ใช้ทั้งโทรศัพท์ ดูหนัง ฟังเพลง เชื่อมต่อสัญญาณอินเทอร์เน็ตและโปรแกรมต่างๆ เพื่อค้นหาข้อมูล ส่งข้อความทั้งที่เป็นอักษร ภาพและเสียง หรือแม้แต่เป็นอุปกรณ์บันทึกภาพ ทั้งภาพนิ่งและภาพเคลื่อนไหว ตลอดจนสามารถสามารถติดต่อและผลิตผลงานสื่อเผยแพร่ได้สะดวก โดยไม่จำเป็นต้องศึกษาทางด้านสื่อสารมวลชน

ด้วยวิวัฒนาการทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศอย่างรวดเร็วนี้เอง จึงไม่น่าแปลกใจที่พฤติกรรมของผู้คนในสังคมเริ่มเปลี่ยนแปลงไป เป็นสังคมที่สมาชิกส่วนใหญ่ให้ความสนใจกับการผลิตเนื้อหาเกี่ยวกับตนเอง จนกลายเป็นสังคมการถ่ายภาพตนเอง (Selfie) หรือสังคมที่ผู้คน “ก้มหน้าก้มตาอ่าน-พิมพ์-โพสต์-กดชอบ-คอมเมนต์-ส่งต่อ” แต่ประเด็นที่สำคัญคือเนื้อหาสาระและข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่อย่างมากมายเหล่านี้ ได้ผ่านการสื่ออย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใด หรือสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากน้อยเพียงใด

1. กระบวนการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

ตามหลักวิชาการด้านสื่อสารมวลชน ได้มีการศึกษากระบวนการสื่อสารโดยพิจารณาองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1.1 ผู้ผลิตหรือผู้ส่งสาร (Creator/Sender) หมายถึง ผู้ที่มีเนื้อหาสาระที่ต้องการจะสื่อสารให้ผู้อื่นได้รับรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องนั้น หรือเพื่อให้ผู้ที่รับสารมีความเชื่อคล้อยตามและดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ต้องการ ซึ่งอาจจะเป็นการดำเนินการในเรื่องใหม่ที่ยังไม่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงเรื่องที่เกิดขึ้นแล้ว รวมทั้งการเปลี่ยนพฤติกรรมด้วย

ผู้ส่งสารนับเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการสื่อสาร ซึ่งอาจจะออกมาในรูปตัวหนังสือ เสียง หรือภาพ หรือผสมผสานทั้งหมดเข้าด้วยกัน การที่จะสื่อสารได้ชัดเจนนั้น ประการแรกผู้ส่งสารต้องมี

ความเข้าใจถึงประเด็นที่ต้องการสื่อสาร ต้องรู้วิธีการในการแปลงความคิดของตนเองออกมาเพื่อสื่อสารไปถึงผู้อื่น (Encode) ซึ่งหมายความว่าผู้ผลิตสารต้องมีทักษะที่ดีในเรื่องภาษาในการสื่อสาร ทั้งในแง่ไวยากรณ์ คำศัพท์ และระดับภาษาที่ใช้ที่เหมาะสมกับผู้รับสาร รวมทั้งต้องมีทักษะในการจับประเด็นที่มีความชัดเจน และทักษะในการพูด-อ่าน-เขียน หรือแม้แต่การใช้ภาษากาย สุดแต่ว่าจะเป็น การสื่อสารในลักษณะใด นอกจากนั้นผู้ส่งสารต้องมีความเข้าใจในองค์ประกอบอื่นๆ ในข้อ 1.2 ถึงข้อ 1.5 อย่างดีอีกด้วย

1.2 สารหรือเนื้อหาสาระ (Message/Content) สารหรือเนื้อหาสาระที่จะทำให้การสื่อสาร ประสบผลสำเร็จได้นั้น ประการแรกต้องเป็นเรื่องที่ผู้รับสารมีความสนใจรับรู้ หรือรู้สึกว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับ และเห็นประโยชน์ ซึ่งถือว่าเป็นประเด็นที่มักถูกมองข้าม เพราะส่วนใหญ่ผู้ส่งสารจะผลิตและถ่ายทอด เนื้อหาที่ตนต้องการสื่อสาร หรือเห็นว่าเป็นเรื่องของคนอื่น “ควรรู้-ต้องรู้” โดยไม่คำนึงว่าผู้รับสารจะสนใจหรือไม่ นอกจากนั้นการผลิตสารที่ดี ควรแปลงเรื่องที่ยากให้เป็นภาษาที่เข้าใจง่าย สอดคล้องกับทักษะ และประสบการณ์ร่วมของผู้รับสาร เพื่อให้สามารถตีความ หรือถอดรหัสสาร (Decode) ได้ตรงตามเจตนารมณ์ที่ตั้งไว้

1.3 ช่องทางการสื่อสาร (Channel) การเลือกช่องทางการสื่อสารเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญมาก เพราะแม้สารนั้นจะได้รับการกลั่นกรองและผลิตอย่างดีตามข้อ 1.1 และข้อ 1.2 แต่หากมีการนำเสนอที่ไม่ถูกช่องทาง ข้อมูลข่าวสารที่ผลิตนั้น ก็อาจจะไม่ถึงผู้รับสาร หรือไม่สามารถรับสารนั้นๆ ได้ เช่น การส่งข้อมูลข่าวสารผ่านทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ ไปในพื้นที่ที่ไม่มีสัญญาณเครือข่าย หรือผู้รับไม่มีอุปกรณ์ที่สอดคล้องกัน หรืออาจไม่มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยี (Information technology literacy)

1.4 ผู้รับสาร (Receiver) คือ เป้าหมายที่ผู้ส่งสารต้องการจะสื่อสารถึง และจะเป็นองค์ประกอบที่สามารถตรวจวัด ว่าสารที่ส่งไปนั้นประสบความสำเร็จ หรือผู้รับสารจะสามารถเข้าใจ หรือถอดรหัสสิ่งที่ได้รับได้ดีหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยเดียวกับผู้ส่งสาร คือต้องมีทักษะทางด้านภาษาในการสื่อสาร ทั้งในแง่ไวยากรณ์ คำศัพท์ และระดับภาษาที่ตรงกัน รวมทั้งต้องมีทักษะในการจับประเด็นที่มีความชัดเจน และทักษะในการพูด-อ่าน-เขียน หรือแม้แต่ความเข้าใจภาษากายและสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ผู้ส่งสารใช้ สุดแต่จะเป็นการสื่อสารในลักษณะใด

ประเด็นสำคัญประการหนึ่งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคดิจิทัล ซึ่งทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมในองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสารคือ ในปัจจุบันผู้รับสาร ไม่ได้เป็นเพียงผู้รับสาร อย่างเดียว (Passive receiver) แต่ยังเป็นผู้ผลิตและส่งสารเองด้วย โดยสามารถใช้เทคโนโลยีและโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการผลิตทั้งข้อความ ภาพและเสียงในลักษณะสื่อผสมผสาน (Multi-media) และเผยแพร่ผ่านสื่อสมัยใหม่ออนไลน์ หรือสื่อสังคม (Social media) ในลักษณะที่เรียกว่าเป็นเนื้อหา

สาระที่ผลิตโดยบุคคลทั่วไป (User generated content) ซึ่งแม้แต่ผู้ทำงานงานด้านสื่อสารมวลชนก็ยังมี การนำเนื้อหาสาระเหล่านี้มาใช้ เช่น ในกรณีสื่อทัศน์ หรือวิดีโอคลิปต่างๆ ที่เผยแพร่ในสื่อออนไลน์ อย่าง Youtube หรือในโซเชียลมีเดียอย่าง Facebook, Twitter, Line เป็นต้น

1.5 ปฏิกริยาหรือการสะท้อนกลับ (Feedback) จะเป็นตัวชี้วัดว่าผู้รับสารมีความเข้าใจผู้ส่งสารและเนื้อหาสาระที่ได้รับหรือไม่ เช่น มีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือ ดำเนินการตามจุดประสงค์ของผู้ส่งสาร เป็นต้น ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงบางกรณีอาจเห็นผลได้ในเวลา สั้น หรือทันทีทันใด ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงหลายอย่างต้องใช้เวลาอันนานจึงสามารถเห็นเป็นรูปธรรม ได้ชัดเจน โดยต้องมีการเก็บสถิติหรือข้อมูลเปรียบเทียบด้วย

ในบรรดาองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร ทั้ง 5 ประการข้างต้น องค์ประกอบที่มักได้รับการ สนใจศึกษาวิเคราะห์มากที่สุดคือผู้รับสาร แม้รูปแบบการสื่อสารจะมีการพัฒนาเปลี่ยนจากอดีต จนถึงปัจจุบันในยุคดิจิทัลก็ตาม ทั้งนี้ เพราะการสื่อสาร โดยเฉพาะการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะ ไม่เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ หรือมีความหมายแต่อย่างใด หากสารที่สื่อออกไปนั้นไม่ถึงผู้รับ หรือไม่มีผู้รับสาร

การศึกษากลุ่มผู้รับสาร สามารถจำแนกเป็นกลุ่มต่างๆ ซึ่งที่นิยมศึกษาส่วนใหญ่ มักใช้การ แบ่งกลุ่มตามแนวทาง ของนักวิชาการสื่อสารมวลชน เช่น แมคควอล (Mcquail, 1994) ซึ่งแบ่งเป็น 4 กลุ่มใหญ่ได้แก่

1) **ผู้รับสารในฐานะเป็นผู้ชม ผู้ฟัง (Spectators/Audience)** ซึ่งหมายถึง ผู้ที่รับสารจากการ แสดงทางศิลปะวัฒนธรรม ตลอดจนรายการที่นำเสนอโดยสื่อสารมวลชน เช่น วิทยุ โทรทัศน์ ซึ่งใน ปัจจุบันมีการเพิ่มปริมาณอย่างมาก และนำไปสู่ประเด็นศึกษาในเรื่องของอิทธิพลและผลกระทบ ของสื่อที่มีต่อประชาชน และประชาชนควรรู้เท่าทันสื่ออย่างไร

2) **ผู้รับสารในฐานะเป็นกลุ่มสาธารณะ (Public)** ซึ่งผู้รับสารที่หลังจากได้รับข้อมูลข่าวสารจาก สื่อแล้ว จะเกิดการรวมตัวกันเป็นกลุ่มพลังแบบต่างๆ และเข้าไปแสดงบทบาทในมิติสาธารณะ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ และประเด็นทางสังคม กลุ่มสาธารณะส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีการรับรู้ข้อมูลใน ระดับหนึ่ง ดังนั้นในการสำรวจความคิดเห็นในเรื่องใดๆ นักวิจัยหรือนักการศึกษาจึงมักสำรวจความ คิดเห็นจากบุคคลกลุ่มนี้ หรือที่เรียกว่า “ความคิดเห็นประชาชน” (Public opinion) ซึ่งจะช่วยให้ได้ผล การสำรวจที่มีความน่าเชื่อถือ (Reliability)

3) **ผู้รับสารในฐานะเป็นมวลชน (Mass)** ซึ่งส่วนใหญ่เป็นทัศนะที่นักสื่อสารมวลชนมองผู้รับ สารในลักษณะที่เป็นกลุ่มขนาดใหญ่ที่มีปริมาณมาก อยู่กระจัดกระจายตามที่ต่างๆ ซึ่งต่างคนต่างอยู่ ไม่รู้จักกัน หรือไม่มีความสัมพันธ์ต่อกัน เป็นกลุ่มที่หลากหลาย ไม่ว่าจะมีความหลากหลายทางเพศ วัย และอาชีพ

4) **ผู้บริโภคในฐานะเป็นผู้บริโภค (Consumer)** ซึ่งเกิดจากการพัฒนาการสื่อสารมวลชนที่กลายเป็นระบบธุรกิจอย่างเต็มตัวและมีการแข่งขันอย่างมาก ผลผลิตของสื่อทุกชนิดจะมีสถานะเป็นสินค้าหรือบริการที่มีไว้จำหน่ายให้แก่ผู้ชมบางกลุ่มที่มีอำนาจการซื้อ จึงทำให้เกิดการเรียกผู้รับสารว่า “ผู้บริโภคสื่อ หรือตลาด” ดังนั้นการผลิตสื่อจึงเน้นในเรื่องความต้องการหรืออุปสงค์ของตลาด และประเมินความสำเร็จด้วยการวัดความนิยม หรือ Rating

การผลิตข้อมูลข่าวสารหรือแม้แต่สื่อบันเทิงเป็นสินค้าเพื่อการตลาด นับเป็นสิ่งสะท้อนการเปลี่ยนแปลงสังคมในระดับหนึ่ง เช่นเดียวกับผลผลิตทางการเกษตรและปศุสัตว์ที่เป็นตัวกำหนดลักษณะสังคมการเกษตร (Agricultural society) และสินค้าที่ผลิตโดยเครื่องจักรกลและอิเล็กทรอนิกส์เป็นตัวบ่งบอกถึงลักษณะสังคมอุตสาหกรรม (Industrial society) ซึ่งไม่ว่าจะเป็นสังคมในลักษณะใดมักพบปัญหาความเหลื่อมล้ำของประชาชนเสมอ โดยในสังคมข้อมูลข่าวสาร จะเห็นความความเหลื่อมล้ำระหว่างผู้ที่มีข้อมูลกับผู้ที่ไม่มีความรู้ หรือไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ (Information gap) โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลอย่างในปัจจุบัน จะเกิดช่องว่างอย่างมาก ระหว่างผู้ที่สามารถเข้าถึงและใช้งานอุปกรณ์ดิจิทัลกับผู้ที่ยังขาดความรู้และไม่สามารถเข้าถึงระบบดิจิทัลได้ (Digital divide)

ในกรณีประเทศไทย ได้มีความพยายามที่จะลดปัญหาช่องว่างนี้มาโดยลำดับ เช่น การจัดทำมีคอมพิวเตอร์และการเชื่อมโยงสัญญาณเครือข่ายในทุกพื้นที่ และล่าสุดเมื่อมีการเปลี่ยนถ่ายเข้าสู่โทรทัศน์ดิจิทัล ได้มีการจัดงบประมาณสนับสนุนให้แก่ประชาชนทุกครัวเรือนในการจัดซื้ออุปกรณ์รับสัญญาณ (Set-top box) เป็นต้น

ทักษะของการจัดกลุ่มผู้บริโภค ที่กล่าวมาข้างต้น นับว่ามีความสำคัญมาก โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครองที่ต้องการสื่อสารข้อมูลข่าวสารและนโยบายต่างๆ ถึงประชาชน รวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นโดยวิธีการสำรวจความคิดเห็น หรือการจัดทำประชาพิจารณ์ ก็ตาม

การศึกษาระบบการสื่อสารในที่นี้ มีจุดมุ่งหมายให้ผู้ศึกษา ที่ต้องการทำการสื่อสารกับประชาชนมีความเข้าใจองค์ประกอบต่างๆ ที่ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพสามารถผลิตและถ่ายทอดเนื้อหาสาระที่ยั่งยืน เช่น ประเด็นการเมือง นโยบายเศรษฐกิจ และปัญหาสังคม หรือเนื้อหาสาระที่มีความเป็นทางการสูง ให้กลายเป็นเรื่องที่ประชาชนทั่วไปสามารถทำความเข้าใจได้ง่ายและชัดเจน สามารถสร้างความเชื่อถือ และสามารถโน้มน้าวให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือสร้างสรรค์สังคมที่พึงประสงค์

ดังที่กล่าวแล้วในขั้นต้น สื่อสารมวลชนถือว่ามีบทบาทและอิทธิพลอย่างยิ่งในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารถึงประชาชนโดยทั่วไป ดังนั้นหลายคนจึงมองว่าหากเพียงสามารถครอบครองสื่อ หรือมีพื้นที่ในสื่อต่างๆ ก็จะสามารถเข้าถึงประชาชนได้เช่นเดียวกัน ดังนั้น หน่วยงานจำนวนมากจึงมีการ

จัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดกิจกรรมและประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อประเภทต่างๆ โดยเฉพาะการซื้อพื้นที่สื่อ การจัดแสดงข่าว การนำสื่อมวลชนลงพื้นที่เพื่อให้ข้อมูล การออกรายการสัมภาษณ์และรายการสนทนาต่างๆ ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งหลายหน่วยงานอาจพบว่าผลที่ได้รับไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวัง ทั้งนี้ เพราะยังขาดความเข้าใจในเรื่องธรรมชาติและการทำงานของสื่อ หรือที่เรียกว่าขาด “การรู้เท่าทันสื่อ” นั้นเอง

2. การรู้เท่าทันสื่อและสารสนเทศ (Media and information literacy)

การจัดหน่วยการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในหัวข้อ “การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง” ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของการรู้เท่าทันสื่อและสารสนเทศ (ซึ่งจากนี้ขอเรียกย่อๆ ว่าการรู้เท่าทันสื่อ) เนื่องจากเป็นเรื่องที่กำลังได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในเรื่องบทบาทและอิทธิพลของสื่อต่อการเรียนรู้ของประชาชนต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคม และในยุคข้อมูลข่าวสารซึ่งสื่อไม่ว่าจะเป็นสื่อดั้งเดิม เช่น สิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ หรือสื่อใหม่ เช่น อินเทอร์เน็ตและโปรแกรมสื่อสังคมออนไลน์ ที่เรียกว่า โซเชียลมีเดีย กำลังกลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของคนส่วนใหญ่ในสังคม รวมทั้งเป็นพื้นที่ผลิต เผยแพร่และกระจายหรือส่งต่อข้อมูลข่าวสารเรื่องราวต่างๆ ที่รวดเร็วไร้พรมแดน

โดยทั่วไป การรู้เท่าทันสื่อ จะมุ่งเน้นที่ “ผู้รับสาร” เพื่อให้เกิดความเข้าใจ สามารถวิเคราะห์ แยกแยะและใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่อย่างมากมาย สามารถตระหนักถึงอิทธิพลของสื่อที่มีต่อทัศนคติ ความเชื่อ พฤติกรรม และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ที่สำคัญคือ ให้ผู้รับสารหรือผู้ที่ไม่ใช่นักสื่อสารมวลชน แต่ต้องการทำการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (เช่น ในกรณีผู้รับการศึกษาอบรมในหมวดวิชาชีพนี้) สามารถใช้ความเข้าใจและรู้เท่าทันสื่อเป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร การใช้สื่อ และการสร้างสรรค์สื่อและเนื้อหาสาระ (User generated content) ทั้งนี้ ความสำคัญของการส่งเสริมการรู้เท่าทันสื่อตั้งอยู่บนข้อเท็จจริงที่ว่า

- 1) ในปัจจุบันประชาชนมีการบริโภคสื่อมากกว่าในอดีต ทั้งในด้านปริมาณ ประเภท และเวลา
- 2) สื่อเป็นการประกอบสร้างความจริงทางสังคมและสร้างสังคม (Social construction) โดยสื่อได้กลายเป็นชุมชนเสมือนจริง (Virtual Reality) มากกว่าการสะท้อนความเป็นจริงทางสังคม
- 3) สื่อผลิตความเชื่อให้สังคมจ่ายอมหรือยินยอมรับมากขึ้น ในขณะที่ตรงกันข้าม สื่อก็มีปัญหาในเรื่องความน่าเชื่อถือ
- 4) สื่อสร้างพฤติกรรม และวัฒนธรรมใหม่ในสังคม ซึ่งพฤติกรรมใหม่บางอย่าง โดยเฉพาะที่ผ่านโซเชียลมีเดีย สามารถเกิดขึ้นและจางหายไปอย่างรวดเร็ว

5) อุตสาหกรรมสื่อมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นทั้งในด้านการผลิต การเผยแพร่ การสร้างผลประโยชน์ด้านการตลาด และมีการหลอมรวมระบบช่องทางสื่อมากขึ้น
กรอบแนวคิดเรื่องการเรียนรู้เท่าทันสื่อ ในหมวดการศึกษาอบรมนี้ ครอบคลุมความสามารถและทักษะที่สำคัญ 4 ประการหลัก คือ

1. **การเข้าถึง (Access)** ซึ่งหมายถึงความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลและแหล่งข้อมูลที่หลากหลายและสามารถเลือกใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์
2. **การวิเคราะห์ (Analysis)** ซึ่งหมายถึงความสามารถในการเข้าใจวัตถุประสงค์ กระบวนการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาและเทคนิคในการโน้มน้าวและพฤติกรรมของผู้รับสาร
3. **การประเมินคุณค่า (Evaluation)** ซึ่งหมายถึงความสามารถในการประเมินคุณค่าของเนื้อหา เช่น คุณค่าทางด้านจิตใจ คุณค่าทางด้านศีลธรรม คุณค่าทางด้านการเมือง (การส่งเสริมประชาธิปไตยและความสงบสุข) ทางด้านเศรษฐกิจและมาตรฐานการครองชีพ ทางด้านสังคมคุณภาพคุณธรรม และทางด้านวัฒนธรรมอันดีงาม
4. **การผลิตสื่อและเนื้อหาสาระ (Media and Content Creation)** ซึ่งหมายถึงความสามารถในการผลิตและสร้างสรรค์สื่อคุณภาพอย่างมีความรับผิดชอบ

3. เนื้อหาสาระสำคัญในการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ในหน่วยการเรียนรู้ที่ 1 และ 2 ได้มีการบรรยายและการศึกษาดูงานในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงสังคม ซึ่งประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ และความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรม ซึ่งผู้รับการศึกษาอบรมสามารถนำมาประกอบในการพิจารณาจัดทำแผนการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างสรรค์สังคมคุณภาพคุณธรรม เป็นสังคมประชาธิปไตยที่ยึดมั่นในการเคารพสิทธิมนุษยชนและความเสมอภาค การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การส่งเสริมความเป็นพลเมืองที่ตระหนักรู้ มีสิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นอย่างมีความรับผิดชอบ มีการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอย่างเท่าเทียม และเป็นสังคมสันติสุขปราศจากอคติและเปิดรับความหลากหลายในสังคม ทั้งในระดับชุมชน ประเทศชาติ ภูมิภาค และระดับโลก

ประเด็นสำคัญที่น่าสนใจและสอดคล้องกับสภาพสังคมในปัจจุบัน ประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมของการประชาชน โดยเฉพาะการร่วมคิดร่วมทำ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมรับผิดชอบ

2. การสื่อสารเพื่อลดความขัดแย้งในสังคม (Conflict resolution content) และการหลีกเลี่ยง
วาทกรรมที่ก่อให้เกิดความเกลียดชัง (Hate speech) และสร้างความขัดแย้ง
3. การพัฒนาประเทศตามกระแสโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะการก้าวสู่สังคมข้อมูลข่าวสาร
สังคม
องค์ความรู้ และสังคมภูมิปัญญา เพื่อพัฒนาตนเอง ชุมชน สังคม และประเทศชาติ
4. การยอมรับความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรม เชื้อชาติ ศาสนา และวิถีชีวิตใน
ระดับประเทศ และระดับภูมิภาค โดยเฉพาะในภูมิภาคอุษาคเนย์ เพื่อรองรับการเป็น
ประชาคมอาเซียนในปลายปี 2558
5. การลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม โดยเฉพาะสำหรับผู้ด้อยโอกาสไม่ว่าจะเป็นผลจาก
สถานะทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม หรือโดยปัจจัยทางกายภาพของ
บุคคล เช่น เพศสภาพ หรือความพิการทุพพลภาพ

ทั้งนี้ การจัดทำแผนหรือโครงการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากเหนือจากการผลิตเนื้อหาสาระที่ดีแล้ว ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลักของกระบวนการสื่อสาร ดังที่กล่าวมาแล้วในข้อที่ 1 และ 2 ข้างต้น และที่สำคัญผู้ทำการสื่อสารจำเป็นต้องมีการฝึกฝนพัฒนาทักษะการสื่อสารและเพิ่มความรู้อื่นๆ อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สืบค้นเพิ่มเติมที่

- กาญจนา แก้วเทพ (2552). *สื่อสารมวลชน: ทฤษฎีและแนวทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- Maquail, D. (1994). *Mass Communication theory: An Introduction (3 ed.)* Sage Publications.
- Udomsilp, A. (2014). *Basic Concepts of Mass Communication*, Bangkok: Sukhothai Thamathirat Open University.
- Udomsilp, A. (2014). *Media and Information Literacy (Training Document)*. Kuala Lumpur: Asia-Pacific Institute for Broadcasting Development.

ใบงานกิจกรรมกลุ่ม
หน่วยที่ 3
กรณีศึกษาการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง

1. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็น 3 กลุ่ม กลุ่มละ 10 คน เลือกหัวหน้ากลุ่มและเลขานุการกลุ่ม
2. แบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติกรณีศึกษา โดยจับประเด็นข่าวจากหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เรียนรู้การเข้าใจความหมายที่สื่อหรือบุคคลแสดงออก และการรู้ทันข้อมูลข่าวสาร ซึ่งครอบคลุมถึงความสามารถและทักษะในการเข้าถึงข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล การประเมินคุณค่า และใช้ข้อมูลที่ได้มาอย่างมีประสิทธิภาพ (2 ชั่วโมง)
3. แต่ละกลุ่มอภิปรายแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและการเรียนรู้ที่ได้รับร่วมกับวิทยากร และสรุปความรู้ที่ได้จากการศึกษาลงในแบบสรุปการเรียนรู้ (1 ชั่วโมง)
4. แต่ละกลุ่มสรุปการเรียนรู้ที่ได้จากการจัดกิจกรรมกลุ่มลงในแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม
5. ส่งแบบบันทึกกิจกรรมกลุ่มให้วิทยากร

แบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม
หน่วยที่ 3
การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง

กลุ่มที่ ...

คำชี้แจง

ให้สรุปผลการเรียนรู้ให้ครอบคลุมทุกประเด็น

สรุปผลการเรียนรู้

1. การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

1.1 ทักษะในการพูดอ่านเขียน ฟัง ถาม ตอบจับประเด็น

.....

1.2 เข้าใจความหมายที่บุคคลแสดงออก/สื่อสาร

.....

1.3 มนุษย์สัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสาร

.....

2. การรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร

2.1 ใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

.....

2.2 รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร

.....

แบบประเมินผลการจัดกิจกรรมกลุ่ม
หน่วยที่ 3 การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง (ประเมินโดยผู้วิจัย)

คำชี้แจง

1. ผู้วิจัยประเมินผลการจัดกิจกรรมกลุ่ม โดยพิจารณาตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนด
2. สรุปผลการประเมินผลงานตามเกณฑ์การตัดสินผลงานที่กำหนดให้ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสรุปผลการประเมิน

ลำดับ	ชื่อกลุ่ม	ระดับคุณภาพความรู้ความเข้าใจ				สรุปการประเมิน	
		3	2	1	0	ผ่าน	ไม่ผ่าน
1							
2							
3							

เกณฑ์การประเมิน

ระดับคุณภาพ	เกณฑ์การประเมิน
3	สรุปผลการศึกษาได้ถูกต้องชัดเจนทั้ง 5 ประเด็น คือ ทักษะในการพูดอ่าน เขียน ฟัง ถาม ตอบจับประเด็น การทำความเข้าใจความหมายที่บุคคล แสดงออก/สื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสาร ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ และการรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร
2	สรุปผลการศึกษาได้ถูกต้องชัดเจน 3 ประเด็นขึ้นไป
1	สรุปผลการศึกษาได้ถูกต้องชัดเจน 1 ประเด็นขึ้นไป
0	สรุปผลการศึกษาไม่ถูกต้องชัดเจนทั้ง 5 ประเด็นหรือไม่ได้สรุปผลการศึกษา

เกณฑ์การผ่าน

ได้คุณภาพระดับ 2 ขึ้นไป ถือว่าผ่านเกณฑ์

แบบสังเกตพฤติกรรม
หน่วยที่ 3 การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง
(สังเกตโดยผู้วิจัย)

คำชี้แจง

1. ผู้วิจัยสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนในขณะที่ปฏิบัติกิจกรรมกลุ่ม โดยบันทึกตัวเลขคะแนนลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงตามระดับความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่แสดงออกตามเกณฑ์ที่กำหนดให้

2. สรุประดับคุณภาพ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับคุณภาพ โดยพิจารณาคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดให้

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์					คะแนนรวม	ระดับคุณภาพ		
		ทักษะในการพูด	เข้าใจความหมายที่บุคคลแสดงออก/สื่อสาร	เข้าใจมนุษย์สัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสาร	ใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร		ดี	พอใช้	ปรับปรุง

เกณฑ์การตัดสิน

คะแนน 0 - 5 มีคุณภาพอยู่ในระดับ ปรับปรุง

คะแนน 6 - 10 มีคุณภาพอยู่ในระดับ พอใช้

คะแนน 11 - 15 มีคุณภาพอยู่ในระดับ ดี

เกณฑ์การให้คะแนน

รายการสังเกต พฤติกรรม	เกณฑ์การให้คะแนน		
	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน
ทักษะในการพูด อ่าน เขียน ฟัง ถาม ตอบจับ ประเด็น	1.สามารถจับประเด็นหลักๆจากการอ่าน หรือฟังข้อมูล 2.สามารถเลือกใช้คำพูดในการโต้ตอบได้ อย่างเหมาะสมและตรงประเด็น 3.สามารถเขียนสรุปประเด็นข้อคิดเห็นของ ตนได้อย่างมีเหตุผล	1.สามารถจับประเด็นหลักๆจาก การอ่านหรือฟังข้อมูล 2.สามารถเลือกใช้คำพูดในการ โต้ตอบได้อย่างเหมาะสมและตรง ประเด็น	1.สามารถจับประเด็นหลักๆ จากการอ่านหรือฟังข้อมูล
เข้าใจความหมายที่ บุคคลแสดงออก/ สื่อสาร	1.สามารถจับประเด็นหลักๆ ของข้อมูลที่ "ได้รับจากการสื่อสาร 2.สามารถตอบข้อซักถามจากผู้อื่นได้ตรง ประเด็น 3.นำข้อมูลที่ได้รับมาถ่ายทอดให้ผู้อื่นรับรู้ ได้อย่างเป็นระบบและมีเหตุผล	1.สามารถจับประเด็นหลักๆ ของ ข้อมูลที่ได้รับจากการสื่อสาร 2.สามารถตอบข้อซักถามจาก ผู้อื่นได้ตรงประเด็น	1.สามารถจับประเด็นหลักๆ ของข้อมูลที่ได้รับจากการ สื่อสาร
มนุษยสัมพันธ์ในการ ติดต่อสื่อสาร	1.ยิ้มแย้มแจ่มใสและแสดงกิริยาเป็นมิตร กับผู้อื่น 2.แสดงกิริยาที่สุภาพและเหมาะสมใน การแสดงความคิดเห็นและตอบข้อซักถาม ของผู้อื่น 3.สามารถควบคุมอารมณ์เมื่อเผชิญหน้า กับความคิดเห็นที่แตกต่าง	1.ยิ้มแย้มแจ่มใสและแสดงกิริยา ที่เป็นมิตรกับผู้อื่น 2.แสดงกิริยาที่สุภาพและ เหมาะสมในการแสดงความคิด เห็นและตอบข้อซักถามของ ผู้อื่น	1.ยิ้มแย้มแจ่มใสและแสดง กิริยาที่เป็นมิตรกับผู้อื่น
ใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับ เทคโนโลยีสารสนเทศ	1.แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะเข้าร่วม กิจกรรมการเรียนรู้ 2.แสดงออกถึงความสนใจที่จะรับฟัง ข้อมูลความรู้ใหม่ๆจากสมาชิกในกลุ่ม 3.สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลที่มีกับ สมาชิกในกลุ่มได้	1.แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะ เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ 2.แสดงออกถึงความสนใจที่จะ รับฟังข้อมูลความรู้ใหม่ๆจาก สมาชิกในกลุ่ม	1.แสดงออกถึงความเต็มใจที่ จะเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้
รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร	1.ตระหนักถึงความต้องการข้อมูล ข่าวสารของตน 2.รู้วิธีสืบค้นข้อมูลและเข้าถึงแหล่งข้อมูล ที่ต้องการ 3.สามารถประเมินและใช้ข้อมูลที่ได้มา อย่างมีประสิทธิภาพ	1.ตระหนักถึงความต้องการ ข้อมูลข่าวสารของตน 2.รู้วิธีสืบค้นข้อมูลและเข้าถึง แหล่งข้อมูลที่ต้องการ	1.ตระหนักถึงความต้องการ ข้อมูลข่าวสารของตน

แผนการจัดการเรียนรู้
หน่วยที่ 4
การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน
เวลา 14 ชั่วโมง

คำอธิบายหน่วยการเรียนรู้

ศึกษาการประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานและกำหนดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของกรมการปกครอง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

จุดประสงค์การเรียนรู้

เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง การกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และการกำหนดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของกรมการปกครอง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

สาระการเรียนรู้

1. การประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง
2. การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน
3. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

กิจกรรมการเรียนรู้

1. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็น 3 กลุ่ม กลุ่มละ 10 คน คัดเลือกหัวหน้ากลุ่ม เลขานุกรมกลุ่ม
2. แต่ละกลุ่มกำหนดประเด็นสำหรับการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมการปกครอง (1 ชั่วโมง)
3. แต่ละกลุ่มนำเสนอประเด็นสำหรับการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมการปกครอง (1 ชั่วโมง)
4. แต่ละกลุ่มนำเสนอประเด็นที่กำหนดไปจัดกิจกรรมกลุ่ม นอกเวลาฝึกอบรม ให้แล้วเสร็จภายใน 1 สัปดาห์ โดยบูรณาการความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (9 ชั่วโมง)

5. แต่ละกลุ่มนำเสนอรายงานผลการศึกษา อภิปรายแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและการเรียนรู้ที่ได้รับร่วมกับวิทยากร (3 ชั่วโมง)

สื่อการเรียนรู้

1. ใบงานกิจกรรมกลุ่ม (เอกสาร 4/1)
2. แบบบันทึกกิจกรรมกลุ่ม (เอกสาร 4/2)

การวัดและประเมินผล

วิธีการวัดและประเมินผล	เครื่องมือวัด	เกณฑ์การประเมิน
1. ประเมินผลการเรียนรู้จากการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กร เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมการปกครอง	1. แบบประเมินผลการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กร เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมการปกครอง (เอกสาร 4/3)	ได้ระดับ 2 พอใช้ขึ้นไปถือว่าผ่านเกณฑ์
2. สังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กร เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมการปกครอง	2. แบบสังเกตพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กร เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมการปกครอง (เอกสาร 4/4)	ระดับพอใช้ขึ้นไปถือว่าผ่านเกณฑ์

บันทึกผลการจัดกิจกรรม

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้บันทึกผล

(.....)

ใบงานกิจกรรมกลุ่ม
หน่วยที่ 4
การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน

คำชี้แจง

1. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็น 3 กลุ่ม กลุ่มละ 10 คน คัดเลือกหัวหน้ากลุ่ม เลขานุกรกลุ่ม
2. แต่ละกลุ่มกำหนดประเด็นสำหรับการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมการปกครอง (1 ชั่วโมง)
3. แต่ละกลุ่มนำเสนอประเด็นสำหรับการจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมการปกครอง (1 ชั่วโมง)
4. แต่ละกลุ่มนำประเด็นที่กำหนดไปจัดกิจกรรมกลุ่ม นอกเวลาฝึกอบรม ให้แล้วเสร็จภายใน 1 สัปดาห์ โดยบูรณาการความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (9 ชั่วโมง)
5. แต่ละกลุ่มนำเสนอรายงานผลการศึกษา อภิปรายแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและการเรียนรู้ที่ได้รับร่วมกับวิทยากร (3 ชั่วโมง)
6. ส่งแบบบันทึกกิจกรรมให้วิทยากร

แบบบันทึกการจัดกิจกรรมกลุ่ม
หน่วยที่ 4 การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน

กลุ่มที่ ...

คำชี้แจง

ให้สรุปผลการเรียนรู้ให้ครอบคลุมทุกประเด็น

สรุปผลการเรียนรู้

1.การประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กร

.....

2.แนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน

.....

3.แนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของกรมการปกครอง

.....

แบบประเมินผลการจัดกิจกรรมกลุ่ม
หน่วยที่ 4
การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน (ประเมินโดยผู้วิจัย)

คำชี้แจง

1. ผู้วิจัย ประเมินผลการจัดกิจกรรมกลุ่ม โดยพิจารณาตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนด
2. สรุปผลการประเมินผลงานตามเกณฑ์การตัดสินผลงานที่กำหนดให้ โดยทำเครื่องหมาย ✓

ในช่องสรุปผลการประเมิน

ลำดับ	ชื่อกลุ่ม	ระดับคุณภาพความรู้ความเข้าใจ				สรุปการประเมิน	
		3	2	1	0	ผ่าน	ไม่ผ่าน

เกณฑ์การประเมิน

ระดับคุณภาพ	เกณฑ์การประเมิน
3	สรุปผลการศึกษาได้ถูกต้องชัดเจนทั้ง 3 ประเด็น คือ การประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กร แนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน และแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของกรมการปกครอง
2	สรุปผลการศึกษาได้ถูกต้องชัดเจน 2 ประเด็น
1	สรุปผลการศึกษาได้ถูกต้องชัดเจน 1 ประเด็น
0	สรุปผลการศึกษาไม่ถูกต้องชัดเจนทั้ง 3 ประเด็นหรือไม่ได้สรุปผลการศึกษา

เกณฑ์การผ่าน

ได้คุณภาพระดับ 2 ขึ้นไป ถือว่าผ่านเกณฑ์

แบบสังเกตพฤติกรรม
หน่วยที่ 4
การพัฒนองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน (สังเกตโดยผู้วิจัย)

คำชี้แจง

1. ผู้วิจัยสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนในขณะที่ปฏิบัติกิจกรรมกลุ่ม โดยบันทึกตัวเลขคะแนนลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงตามระดับพฤติกรรมที่แสดงออกตามเกณฑ์ที่กำหนดให้

2. สรุประดับคุณภาพ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับคุณภาพ โดยพิจารณาคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดให้

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์					คะแนนรวม	ระดับคุณภาพ		
		วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์	คาดการณ์แนวโน้มและหาแนวทางแก้ไข	ยอมรับการเปลี่ยนแปลง/ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง	ยอมรับความเห็นที่แตกต่าง/ปรับความคิดเมื่อได้ข้อมูลใหม่	มนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสาร		ดี	พอใช้	ปรับปรุง

เกณฑ์การตัดสิน

คะแนน 0 – 5 มีคุณภาพอยู่ในระดับ ปรับปรุง

คะแนน 6 - 10 มีคุณภาพอยู่ในระดับ พอใช้

คะแนน 11 – 15 มีคุณภาพอยู่ในระดับ ดี

เกณฑ์การให้คะแนน

รายการสังเกตพฤติกรรม	เกณฑ์การให้คะแนน		
	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน
วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์	<ol style="list-style-type: none"> ระบุเหตุผลในแต่ละสถานการณ์ได้ ระบุข้อดีข้อเสียของแต่ละสถานการณ์ได้ เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของสถานการณ์ได้ 	<ol style="list-style-type: none"> ระบุเหตุผลในแต่ละสถานการณ์ได้ ระบุข้อดีข้อเสียของแต่ละสถานการณ์ได้ 	<ol style="list-style-type: none"> ระบุเหตุผลในแต่ละสถานการณ์ได้
คาดการณ์แนวโน้มและหาแนวทางแก้ไข	<ol style="list-style-type: none"> คาดการณ์แนวโน้มของสถานการณ์ที่มีผลกระทบองค์กร เสนอแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาจากผลกระทบนั้น เสนอแนวทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> คาดการณ์แนวโน้มของสถานการณ์ที่มีผลกระทบองค์กร เสนอแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาจากผลกระทบนั้น 	<ol style="list-style-type: none"> คาดการณ์แนวโน้มของสถานการณ์ที่มีผลกระทบองค์กร
ยอมรับการเปลี่ยนแปลง/ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง	<ol style="list-style-type: none"> แสดงออกถึงความยินดีเข้าร่วมกิจกรรมที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง พยายามเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงได้ อธิบายได้ถึงความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์กร 	<ol style="list-style-type: none"> แสดงออกถึงความยินดีเข้าร่วมกิจกรรมที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง พยายามเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงได้ 	<ol style="list-style-type: none"> แสดงออกถึงความยินดีเข้าร่วมกิจกรรมที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง
ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง/ปรับความคิดเมื่อได้ข้อมูลใหม่	<ol style="list-style-type: none"> รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิดเมื่อได้รับข้อมูลใหม่ สามารถบูรณาการความคิดเห็นที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 	<ol style="list-style-type: none"> รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิดเมื่อได้รับข้อมูลใหม่ 	<ol style="list-style-type: none"> รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
มนุษย์สัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสาร	<ol style="list-style-type: none"> ยิ้มแย้มแจ่มใสและแสดงกิริยาที่เป็นมิตรกับผู้อื่น แสดงกิริยาที่สุภาพและเหมาะสมในการแสดงความคิดเห็นและตอบข้อซักถามของผู้อื่น สามารถควบคุมอารมณ์เมื่อเผชิญหน้ากับความคิดเห็นที่แตกต่าง 	<ol style="list-style-type: none"> ยิ้มแย้มแจ่มใสและแสดงกิริยาที่เป็นมิตรกับผู้อื่น แสดงกิริยาที่สุภาพและเหมาะสมในการแสดงความคิดเห็นและตอบข้อซักถามของผู้อื่น 	<ol style="list-style-type: none"> ยิ้มแย้มแจ่มใสและแสดงกิริยาที่เป็นมิตรกับผู้อื่น

ตารางฝึกอบรม

วัน/ เวลา	8-9	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	
อังคาร 10 ก.พ.58		สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์กร	กรณีศึกษา การเปลี่ยนแปลง ในงานที่มีผลกระทบต่อองค์กร	กรณีศึกษา การเปลี่ยนแปลง ในงานที่มีผลกระทบต่อองค์กร	เดินทางไปศึกษาดูงาน ที่จังหวัด พระนครศรีอยุธยา (อาหารกลางวัน)		ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงาน ผศ.ศิริภัสสรค์ และคณะ				
		บรรยาย/ วีดิทัศน์	แบ่งกลุ่มทำ SWOT	นำเสนอ			นิทรรศการ	แบ่งกลุ่มเก็บข้อมูล	นำเสนอ/ อภิปราย แลกเปลี่ยน ประสบการณ์		
		ผศ.ศิริภัสสรค์ และคณะ(รวม 3 ท่าน)					ผศ.ศิริภัสสรค์ และคณะ รอง ผวจ.อยุธยา (รวม 4 ท่าน)				
พุธ 11 ก.พ.58	เดินทาง	การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง	เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อการสื่อสาร	อาหาร กลางวัน	กรณีศึกษา การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง		กำหนด ประเด็น สำหรับ การ อภิปราย กลุ่ม	นำเสนอ ประเด็น สำหรับการ อภิปรายกลุ่ม			
		บรรยาย	เรียนรู้จากสถานการณ์จริง				แบ่งกลุ่มปฏิบัติ	แบ่งกลุ่ม ปฏิบัติ			แบ่งกลุ่ม ปฏิบัติ
		ผอ.อโณทัยและคณะ					ผอ.อโณทัยและคณะ				วิทยาลัยการปกครอง
พฤหัสบดี- ศุกร์- จันทร์ 12,13, 16 ก.พ.58							แบ่งกลุ่มอภิปรายเพื่อประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กร เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานและการพัฒนา หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของกรมการปกครอง (วันละ 3 ชั่วโมง นอกเวลา)				
อังคาร 17 ก.พ.58		นำเสนอผลการศึกษา									
		แบ่งกลุ่มนำเสนอ									
		ผศ.ศิริภัสสรค์/ผอ.อโณทัย/รอง ผวจ.อยุธยา (รวม 3 ท่าน)									



ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นายธนศักดิ์ ศุภศิริพงษ์ชัย
วันเกิด	31 สิงหาคม 2499
สถานที่เกิด	เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	57 สุขุมวิท 36 (นภาศัพท์) แยก1 คลองตัน คลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	รองอธิการวิทยาลัยการปกครอง
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	วิทยาลัยการปกครอง
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2518	มัธยมศึกษาปีที่ 5 จาก โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
พ.ศ. 2522	รัฐศาสตรบัณฑิต (ร.บ.) สาขารัฐประศาสนศาสตร์ จาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2538	พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พบ.ม.) สาขาการวิเคราะห์และประเมินโครงการ จาก สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
พ.ศ. 2548	นิติศาสตรบัณฑิต (น.บ.) จาก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2559	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ