

ศึกษาความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงต่อหลักสูตรฝึกอบรม
ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

A STUDY OF SENIOR EXECUTIVE OPINIONS ON TRAINING CURRICULAR
OF THE CIVIL SERVICE TRAINING INSTITUTE



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ. 2544

เลขหมึก.....
เลขทะเบียน..... 40116
วัน, เดือน, ปี 15 ส.ค. 2544

ISBN 974-648-340-4

.b.....
i.....

A STUDY OF SENIOR EXECUTIVE OPINIONS ON TRAINING CURRICULAR
OF THE CIVIL SERVICE TRAINING INSTITUTE



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF INDUSTRIAL EDUCATION IN VOCATIONAL
CURRICULUM AND INSTRUCTION
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES
KING MONGKUT 'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG
2001

ISBN 974-648-340-4
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษายเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2001

SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ศึกษาความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงต่อ
หลักสูตรฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการ
พลเรือน

นักศึกษา

นางสาวเบญจพร ลัทธิตเดช

รหัสประจำตัว

42064723

ปริญญา

ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

หลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา

พ.ศ.

2544

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

รศ.ดร. สมพร ไชยะ

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ผศ.ดร. สรรค์ วรอินทร์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรม ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในการนำความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารไปใช้ในการบริหารงาน โดยภาพรวมและรายหมวดวิชา จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษา และปีที่ได้รับการอบรม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ นักบริหารระดับสูง ระดับ 9-11 ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในปี 2541 และปี 2542 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 127 คน จากการเปิดตาราง Krejcie and Morgan ซึ่งเลือกโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นของจำนวนนักบริหาร

ผลการวิจัย พบว่า

1. นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ไปใช้ในการบริหารงาน โดยรวมและรายหมวดวิชาอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับดังนี้ หมวดวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล หมวดวิชาการคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์ หมวดวิชาการพัฒนาคุณภาพชีวิต หมวดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมวดวิชาเทคนิคการบริหารและบริหารการเป็นผู้นำ หมวดวิชาการบริหารสู่ความเป็นเลิศ และหมวดวิชาสภาวะแวดล้อมทางการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูง จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนไปใช้ในการบริหารงาน โดยจำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษา ปีที่ได้รับการอบรม สรุปได้ดังนี้

2.1 นักบริหารระดับสูงที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นในการนำความรู้ไปใช้โดย

รวมและรายหมวดวิชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 นักบริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นในการนำความรู้ไปใช้โดยรวมและหมวดวิชาการคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์ หมวดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมวดวิชาเทคนิคการบริหารและบริหารการเป็นผู้นำ และหมวดวิชาการบริหารสู่ความเป็นเลิศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยรายหมวดวิชาอื่น ๆ มีความคิดเห็นในการนำความรู้ไปใช้ไม่แตกต่างกัน

2.3 นักบริหารระดับสูงที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นในการนำความรู้ไปใช้โดยรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นหมวดวิชาสภาวะแวดล้อมทางการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ และหมวดวิชาการบริหารสู่ความเป็นเลิศ มีความคิดเห็นในการนำความรู้ไปใช้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.4 นักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรมในปีที่ต่างกัน มีความคิดเห็นในการนำความรู้ไปใช้โดยรวมและรายหมวดวิชาไม่แตกต่างกัน



Thesis Title	A Study of Senior Executive Opinions on Training Curricular of The Civil Service Training Institute
Student	Miss Benjaporn Lattidet
Student ID.	42064723
Degree	Master of Industrial Education
Programme	Vocational Curriculum and Instruction
Year	2001
Thesis Advisor	Associate Professor Dr. Somporn Chaiya
Thesis Co-Advisor	Assistant Professor Dr. Sun Worra-in

ABSTRACT

This research was aimed to conduct studies and compare the senior executives' opinions on training curricular organized by the Civil Service Training Institute in terms of the application of overall courses and the separate ones to their work. Accordingly, senior executives will be classified by their position, work experience, educational degree, and the year they attended the training course.

The research was based on a sample of 127 senior executives level 9-11 who has been undergone training courses for senior executives, organized by Civil Service Training Institute in the fiscal year of 1998-1999. Krejcie and Morgan Table has been utilized in the stratified random sampling process.

The findings reveals that :

1. The trained senior executives put the weight on the courses of human resource management; strategic thinking and management; life quality development; change management; management technique and leader management; excellence in management; and management environment in the era of globalization respectively as the most pragmatic training curricular for senior officials to apply in their work.

2. To make comparisons of senior executives' opinions on the application of overall courses and the separate ones to their work which are classified by their position, work experience, educational degree, and the year they attended the training course, the results can be summarized as follows:

2.1 The trained senior officials with different positions have different views on the application of the overall training courses and the separate ones to their work, accounting for 0.05;

2.2 The trained senior officials with different work experience have different views on the application of the overall training courses and the courses of strategic thinking and management; change management; management technique and leader management; excellence in management, accounting for 0.05 while the different views of other courses are indifferent;

2.3 The trained senior officials with different educational degree have different views on the application of the overall training courses are indifferent. Nevertheless, they have the different views on the application of the courses of management environment in the era of globalization, and excellence in management, accounting for 0.05; and

2.4 The trained senior officials with different years they attended the training courses have different views on the application of the overall training courses and the separate ones are indifferent.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือจาก รศ.ดร.สมพร ไชยะ ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และ ผศ.ดร.สรศักดิ์ วรอินทร์ ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนการปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ จนวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณไว้เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม ผศ.ดร.อำนาจ ตั้งเจริญชัย และ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อให้วิทยานิพนธ์นี้สมบูรณ์ ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้พิจารณาความถูกต้องและความเหมาะสมของแบบสอบถาม เพื่อการปรับปรุงให้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีคุณภาพสูงสุด

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่ให้อนุเคราะห์ออกหนังสือในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย และการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่ให้ข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณพี่ ๆ ที่ทำงานทุกท่าน ที่ให้กำลังใจที่ดีเสมอมา

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อและคุณแม่ ผู้เป็นที่เคารพรักยิ่ง และน้องชาย ที่ให้กำลังใจและสนับสนุนทุนทรัพย์ในการทำวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา รุ่น 1 ทุกคนและบุคคลที่ผู้วิจัยไม่ได้กล่าวไว้ในที่นี้ ที่ให้กำลังใจ ให้การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์ทั้งหมดที่เป็นผลจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่คุณพ่อคุณแม่ และครู-อาจารย์ ทุกท่าน ด้วยความเคารพยิ่ง

เบญจพร ลัทธิตเดช

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	VIII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	3
1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	3
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.....	8
2.2 การฝึกอบรม.....	9
2.3 หลักสูตรการฝึกอบรม.....	18
2.4 หลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง.....	21
2.5 การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management).....	40
2.6 การประเมินผลติดตามผลการฝึกอบรม.....	42
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	47
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	47
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	48
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	50
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	54
4.2 ความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้ จากหลักสูตร ฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง.....	56
4.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้จาก หลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง ทั้ง 7 หมวดวิชา ตามตัวแปร ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษา ปีที่ได้รับการอบรม.....	70
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของนักบริหารระดับสูงจากหลักสูตรฝึกอบรม นักบริหารระดับสูงของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.....	79
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	81
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	81
5.2 อภิปรายผล.....	86
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	93
บรรณานุกรม.....	95
ภาคผนวก.....	99
ภาคผนวก ก. หนังสือราชการ.....	100
ภาคผนวก ข. แบบสอบถาม.....	103
ภาคผนวก ค. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	113
ประวัติผู้เขียน.....	115

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 แสดงจำนวนและคำร้อยละของนักบริหารระดับสูง จำแนกตามตำแหน่ง.....	54
4.2 แสดงจำนวนและคำร้อยละของนักบริหารระดับสูง จำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงาน.....	55
4.3 แสดงจำนวนและคำร้อยละของนักบริหารระดับสูง จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	55
4.4 แสดงจำนวนและคำร้อยละของนักบริหารระดับสูง จำแนกตามปีที่ได้รับการอบรม.....	55
4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการนำไปใช้ และลำดับที่ความคิดเห็น ของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง จำแนกตามรายหมวดวิชา.....	56
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการนำไปใช้ และลำดับที่ความคิดเห็น ของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชาการพัฒนาคุณภาพชีวิต.....	57
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการนำไปใช้ และลำดับที่ความคิดเห็น ของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชาสภาวะแวดล้อมทางการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์.....	59
4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการนำไปใช้ และลำดับที่ความคิดเห็น ของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชาการคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์.....	61
4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการนำไปใช้ และลำดับที่ความคิดเห็น ของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	63
4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการนำไปใช้ และลำดับที่ความคิดเห็น ของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชาเทคนิคการบริหารและบริหารการเป็นผู้นำ.....	65
4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการนำไปใช้ และลำดับที่ความคิดเห็น ของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	68

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการนำไปใช้ และลำดับที่ความคิดเห็น ของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชาการบริหารสู่ความเป็นเลิศ.....	69
4.13 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้จาก หลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงจำแนกตามตำแหน่ง.....	70
4.14 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้จาก หลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชาการพัฒนาคุณภาพชีวิต จำแนกตามตำแหน่งเป็นรายคู่.....	72
4.15 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้จาก หลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชาสภาวะแวดล้อมทางการบริหาร ในยุคโลกาภิวัตน์ จำแนกตามตำแหน่งเป็นรายคู่.....	72
4.16 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้จาก หลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชาการคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์ จำแนกตามตำแหน่งเป็นรายคู่.....	73
4.17 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้จาก หลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามตำแหน่งเป็นรายคู่.....	73
4.18 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้จาก หลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชาเทคนิคการบริหารและบริหารการเป็น ผู้นำ จำแนกตามตำแหน่งเป็นรายคู่.....	74
4.19 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้จาก หลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล จำแนกตามตำแหน่งเป็นรายคู่.....	74
4.20 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้จาก หลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชาการบริหารสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตามตำแหน่งเป็นรายคู่.....	75
4.21 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้จาก หลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง โดยรวม 7 หมวดวิชา จำแนกตามตำแหน่ง เป็นรายคู่.....	75

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้พิมพ์ไปใช้ประโยชน์ทางการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.22 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้จาก หลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	76
4.23 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้จาก หลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	77
4.24 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้จาก หลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง จำแนกตามปีที่ได้รับการอบรม.....	78
4.25 แสดงค่าความถี่ ค่าร้อยละ และลำดับที่ความคิดเห็นจากคำถามปลายเปิด.....	79
4.26 แสดงค่าความถี่ ค่าร้อยละ และลำดับที่ข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิด.....	80



1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และวิทยาการได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ระบบราชการได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ประกอบกับทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-พ.ศ.2544) ได้มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างรัฐกับประชาชน และการปรับระบบการบริหารการจัดการเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการพัฒนาจึงจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจังและเป็นระบบมากกว่าที่ผ่านมา รัฐบาลจึงเน้นให้มีการส่งเสริมสนับสนุนส่วนราชการในด้านทรัพยากร อัตรากำลังและงบประมาณ รวมทั้งให้คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน องค์กรกลาง บริหารงานบุคคลต่าง ๆ และส่วนราชการร่วมมือประสานงานกันอย่างจริงจังในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน เพื่อให้การพัฒนาข้าราชการพลเรือนเกิดประโยชน์สูงสุด และการพัฒนาข้าราชการพลเรือนเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล เนื่องจากเป็นส่วนที่จะเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถภาพของภาคราชการให้มีความรู้ ทักษะ ทศนคติและความชำนาญ ท้นต่อความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ให้เหมาะสมกับการกิจที่ได้รับมอบหมาย

ด้วยเหตุนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในฐานะหน่วยงานกลางบริหารงานบุคคล ได้มอบหมายให้สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ซึ่งมีฐานะเป็นหน่วยงานที่สูงกว่ากองในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือน รวมทั้งงานด้านการดูแลจัดการศึกษาและฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนในต่างประเทศ เพื่อเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาคราชการ โดยหลักสูตรการฝึกอบรมที่สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้ดูแลรับผิดชอบ อาทิ หลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหารระดับต้น หลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหารระดับกลาง หลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง

หลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง (นบส.) จึงเป็นหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยมอบหมายให้สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเป็นหน่วยงานจัดฝึกอบรม เพราะข้าราชการพลเรือนผู้ดำรงตำแหน่งในทุกระดับเป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นผู้กำหนดนโยบาย ดูแลกำกับนโยบายและแผนการทำงานของส่วนราชการ เป็นผู้แก้ปัญหาและตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญและที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร หากนักบริหารในราชการพลเรือนมีความรู้ความสามารถในการบริหาร เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีประสบการณ์ สามารถมองการณ์ไกลและมุ่งการทำงานเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและนโยบายของรัฐบาลแล้ว จะเป็นที่เชื่อว่าการ บริหารงานในส่วนราชการได้รับผลสำเร็จ อันจะเป็นผลให้การพัฒนาประเทศได้ผลตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ นักบริหารจึงควรได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ ทักษะที่ถูกต้องเหมาะสมอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและทั่วถึง ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้นักบริหารทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ผู้อำนวยการกอง รองอธิบดีหรือเทียบเท่า และอธิบดีหรือเทียบเท่า สามารถบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการประสานความร่วมมือกัน ในการปฏิบัติราชการเพื่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งจะส่งผลอำนวยประโยชน์สุขให้กับประชาชนโดย ส่วนรวม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2540 : 1)

อย่างไรก็ดี การพัฒนานักบริหารในราชการพลเรือนในปัจจุบันนี้ยังไม่สามารถดำเนินการ ได้เป็นระบบและต่อเนื่อง บางครั้งนักบริหารไม่สามารถตอบสนองความต้องการของรัฐบาล และของส่วนราชการต่าง ๆ ได้ทันการและดีเท่าที่ควร ประกอบกับ สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน ได้มีมติกำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของนักบริหารระดับ 9-11 และของ ผู้ตรวจราชการระดับ 9-10 ในส่วนที่เกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งไว้ว่า "ผู้ที่จะต้องผ่าน การฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของสำนักงานข้าราชการพลเรือน หากยังไม่เคยได้รับการฝึกอบรมมาก่อนจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรดังกล่าวภายใน 1 ปี นับจากวันที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง" เพื่อตอบสนองต่อมติของ ก.พ. และความจำเป็น ดังกล่าวข้างต้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงขึ้น เพื่อ เป็นการเตรียมข้าราชการให้มีความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับ 9-11 และผู้ตรวจราชการ ระดับ 9-10 โดยจัดฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง เพื่อเตรียมความพร้อมของผู้ที่ดำรง ตำแหน่งนักบริหาร 9 และผู้ตรวจราชการ 9 (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2539 : 3)

งานวิจัยนี้ จึงมุ่งที่จะศึกษาความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงที่มีต่อเนื้อหาของหลักสูตร ฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน ว่านักบริหารที่ผ่านการฝึกอบรมสามารถนำเนื้อหาความรู้ไปใช้ในการ บริหารงานในหน้าที่ในตำแหน่งนักบริหารระดับสูงได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งผู้ที่ผ่านการอบรม และไปดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูง จะสามารถชี้ถึงความเหมาะสมของเนื้อหาได้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาการนำความรู้ไปใช้จากหลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง ของสถาบัน พัฒนาข้าราชการพลเรือน ผลการศึกษาค้นคว้าวิจัยในครั้งนี้จะเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูง ที่มีต่อหลักสูตรการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน 7 หมวดวิชา คือ หมวดวิชาการพัฒนาคุณภาพชีวิต หมวดวิชาสภาวะแวดล้อมทางการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ หมวดวิชาการคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์ หมวดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมวดวิชาเทคนิคการบริหารและบริหารการเป็นผู้นำ หมวดวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล หมวดวิชาการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูง ที่มีหลักสูตรการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนทั้ง 7 หมวดวิชา จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษา และปีที่ได้รับการอบรม

1.3 สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานโดยอาศัยกรอบแนวคิดทางทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นแนวทางในการตั้งสมมติฐาน ดังนี้

1. นักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรมที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อหลักสูตรการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนทั้ง 7 หมวดวิชาแตกต่างกัน

2. นักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรมที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อหลักสูตรการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนทั้ง 7 หมวดวิชาแตกต่างกัน

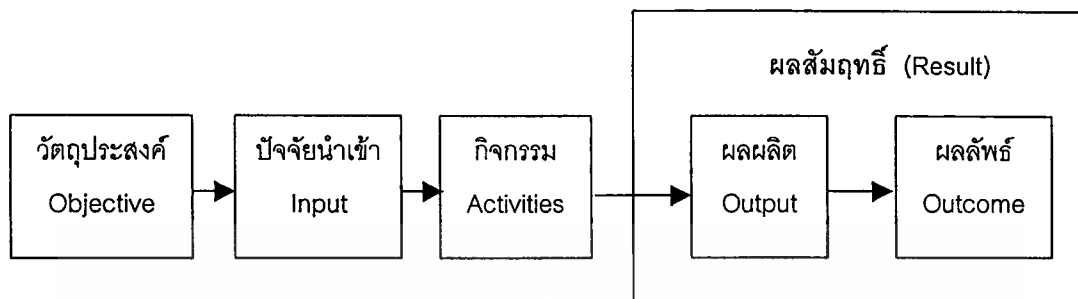
3. นักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรมที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อหลักสูตรการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนทั้ง 7 หมวดวิชาแตกต่างกัน

4. นักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรมในปีที่ได้รับการอบรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อหลักสูตรการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนทั้ง 7 หมวดวิชาแตกต่างกัน

1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้อาศัยกรอบแนวคิดโดยยึดหลักเทคนิคการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) ซึ่งเป็นการศึกษาความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงที่ผ่านหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนทั้ง 7 หมวดวิชา คือ หมวดวิชาการพัฒนาคุณภาพชีวิต หมวดวิชาสภาวะแวดล้อมทางการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ หมวดวิชาการคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์ หมวดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมวดวิชาเทคนิคการบริหารและบริหารการเป็นผู้นำ หมวดวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล หมวดวิชาการ

บริหารสู่ความเป็นเลิศ ถึงการนำความรู้ที่มุ่งถึง ผลสัมฤทธิ์ (Result) ในการฝึกอบรมขั้นสุดท้ายไปใช้ในการบริหารงานราชการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและองค์กร เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในภาคราชการอย่างสูงสุด ดังภาพ



วัตถุประสงค์ (Objective) คือ หลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง

ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

กิจกรรม (Activities) คือ การจัดการอบรมเนื้อหาในแต่ละหมวดวิชาของหลักสูตร

ผลผลิต (Output) คือ ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

ผลลัพธ์ (Outcome) คือ การนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้ในการบริหารงาน

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาไว้ ดังนี้

1. การศึกษาค้นคว้านี้มุ่งเพื่อศึกษาความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูง สังกัดสำนักงานข้าราชการพลเรือน ที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ นักบริหารระดับสูงในตำแหน่งนักบริหารระดับ 9-11 ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ปี 2541 จำนวน 90 คน และปี 2542 จำนวน 100 คน รวมเป็นจำนวน 190 คน

3. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ นักบริหารระดับสูง ในตำแหน่งนักบริหารระดับ 9-11 ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ปี 2541 และปี 2542 ซึ่งเลือกกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตาราง Krejcie and Morgan โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นของจำนวนนักบริหารระดับสูงในแต่ละปี ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 127 คน

4. ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

4.1 ตัวแปรอิสระ คือสถานะภาพของนักบริหารระดับสูงที่เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.1.1 ตำแหน่ง

4.1.1.1 นักบริหาร

4.1.1.2 ผู้ตรวจราชการ

4.1.1.3 นักวิชาการ

4.1.2 ประสบการณ์ในการทำงาน

4.1.2.1 ต่ำกว่า 20 ปี

4.1.2.2 20 ปีขึ้นไป

4.1.3 วุฒิการศึกษา

4.1.3.1ปริญญาตรี

4.1.3.2 ปริญญาโทหรือสูงกว่า

4.1.4 ปีที่ได้รับการอบรม

4.1.4.1 ปี 2541

4.1.4.2 ปี 2542

4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในการนำความรู้ไปใช้ในการบริหารงาน โดยแบ่งเป็น 7 หมวดวิชา ดังนี้

4.2.1 การพัฒนาคุณภาพชีวิต

4.2.2 สภาวะแวดล้อมทางการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์

4.2.3 การคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์

4.2.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

4.2.5 เทคนิคการบริหารและบริหารการเป็นผู้นำ

4.2.6 การบริหารทรัพยากรบุคคล

4.2.7 การบริหารสู่ความเป็นเลิศ

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1. ความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงต่อหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง ความรู้สึกของนักบริหารระดับสูงที่เกิดจากการมีความรู้ ความสามารถ เจตคติ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมแล้วได้นำเนื้อหาความรู้ไปใช้ในการบริหารงานจริงจากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงทั้ง 7 หมวดวิชาคือ

1.1 การพัฒนาคุณภาพชีวิต ประกอบด้วยเนื้อหา คุณภาพชีวิตนักบริหาร นักบริหาร
กับการพัฒนาจิต สังฆกรรมการดำเนินชีวิต กิจกรรมด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต

1.2 สภาวะแวดล้อมด้านการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ประกอบด้วยเนื้อหา ความ
เปลี่ยนแปลงและผลกระทบทางเศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบทางสังคม/วัฒนธรรม/สิ่งแวดล้อม ความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบทางเทคโนโลยี ความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบทางด้านการเมือง ความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของบทบาทในการพัฒนาประเทศ

1.3 การคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยเนื้อหา คิดแบบนักบริหาร การ
พัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ นโยบายสาธารณะ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารแผนงาน งบประมาณและกำลังคน การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยเนื้อหา การบริหารการเปลี่ยนแปลง
การปฏิรูประบบราชการ การบริหารที่มุ่งผลถึงประชาชน บทบาทของผู้นำองค์กรในฐานะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง การบริหารภายใต้ภาวะวิกฤต

1.5 เทคนิคการบริหารและการบริหารการเป็นผู้นำ ประกอบด้วยเนื้อหา การบริหาร
การเป็นผู้นำ วิชาความร่วมมือระหว่างเทคนิคการบริหารและการบริหารการเป็นผู้นำ

1.6 การบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยเนื้อหา คุณค่าของทรัพยากรบุคคล
กับการบริหารยุคใหม่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงานบุคคล และจริยธรรมในราชการ
พลเรือน ประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบราชการ

1.7 การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วยเนื้อหา การนำเสนอรูปแบบและแนว
คิดการนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ นักบริหารร่วมกันกำหนดวิธีการบริหารสู่ความ
เป็นเลิศ

2. นักบริหารระดับสูง หมายถึงนักบริหารระดับ 9-11 ของทุกกระทรวง ทบวง กรม และ
เป็นผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรนักบริหารระดับสูงตั้งแต่ ปี พ.ศ.2541-2542 เท่านั้น

3. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน หมายถึงหน่วยงานระดับกอง สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานรัฐมนตรี มีหน้าที่กำหนดบทบาทในการศึกษา
วิเคราะห์ วิจัยด้านนโยบาย ระบบหรือแนวทางพัฒนาข้าราชการดำเนินการจัดการและสนับสนุน
การจัดการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการด้านศูนย์ข้อมูล การศึกษาวัฒนธรรม สนับสนุนงาน
พัฒนาข้าราชการในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4. ตำแหน่ง หมายถึง ตำแหน่งปัจจุบันของนักบริหารระดับสูง ประกอบด้วย

4.1 นักบริหารระดับ 9-11

4.2 ผู้ตรวจราชการ 9-10

4.3 นักวิชาการ 9-11

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาในการบริหารงานของนักบริหารระดับสูง ประกอบด้วย

5.1 ต่ำกว่า 20 ปี

5.2 20 ปีขึ้นไป

6. วุฒิการศึกษา หมายถึง ความรู้ขั้นสูงสุดของนักบริหารระดับสูง ประกอบด้วย

6.1ปริญญาตรี

6.2 ปริญญาโทหรือสูงกว่า

7. ปีที่ได้รับการอบรม หมายถึง ปีที่นักบริหารระดับสูงได้รับคำสั่งจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เพื่อเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนักบริหารระดับสูง ประกอบด้วย

7.1 ปี 2541

7.2 ปี 2542



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

- 2.1 สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
- 2.2 การฝึกอบรม
- 2.3 หลักสูตรการฝึกอบรม
- 2.4 หลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง
- 2.5 การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM)
- 2.6 การประเมินติดตามผลการฝึกอบรม
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ได้รับการก่อตั้งอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2523 เพื่อเป็นศูนย์กลางการประสานและส่งเสริมการพัฒนาบุคคลในราชการพลเรือนให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพและด้วยความร่วมมือสนับสนุนจากหน่วยงานและผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะจากรัฐบาลทุกยุคทุกสมัย ที่ได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคคลว่าเป็นพื้นฐานในการพัฒนาประเทศ ทำให้สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามารถปฏิบัติภารกิจที่สนองต่อเจตนารมย์ในการจัดตั้งเป็นผลสำเร็จลุล่วงด้วยดี

นอกเหนือจากการประสานและดำเนินการพัฒนาข้าราชการในโครงการที่เป็นความจำเป็นร่วมกันของส่วนราชการ ทั้งด้วยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาในห้อง และวิธีการฝึกอบรมทางไกลผ่านสื่อต่าง ๆ อันจะช่วยให้มีการกระจายโอกาสในการพัฒนาได้ทั่วถึงมากขึ้นแล้ว เพื่อให้การพัฒนาบุคคลในภาคราชการเป็นอย่างมีเป้าหมาย มีทิศทางร่วมกันเป็นระบบทั่วถึงและมีการรวมตัวกันเพื่อประสานความรู้ ความคิดและการใช้ทรัพยากรในการพัฒนาร่วมกันได้อย่างได้ประโยชน์สูงสุด รัฐบาลจึงได้ผลักดันให้มโนนโยบายการพัฒนาข้าราชการขึ้นเป็นครั้งแรก เมื่อวันที่ 3 มกราคม พ.ศ.2532 และครั้งที่สองเมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2539 ซึ่งเป็นการปรับปรุงจากนโยบายและมาตรการเดิม โดยเน้นการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคคลของส่วนราชการในด้านทรัพยากร อันมีผลให้สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามแนวนโยบาย และมาตรการที่กำหนดไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยาลัยนักบริหาร เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของความพยายามที่จะพัฒนาประสิทธิภาพในภาคราชการ โดยผ่านทางผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารประเทศ เพราะการพัฒนาข้าราชการควรจะทำอย่างต่อเนื่อง และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เป็นหน่วยงานกลางในการบริหารงานบุคคลที่มีสำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือนผู้อบรมอยู่ ก็ควรจะเป็นศูนย์รวมดำเนินการในเรื่องนี้โดยไม่ต้องกระจายกันทำ ซึ่งทำให้รัฐบาลสมัยพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ ได้อนุมัติงบประมาณเพื่อการก่อสร้างอาคารวิทยาลัยนักบริหาร ให้เป็นศูนย์การพัฒนา และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการพัฒนานักบริหารระดับสูง (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2539 : 147)

2.2 การฝึกอบรม

ในการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งในหลาย ๆ วิธีที่จะทำใ้คนได้รับความรู้ ทักษะและเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่เจริญงอกงาม เป้าหมายของการฝึกอบรมมุ่งการพัฒนาบุคคล เพื่อนำสิ่งที่ได้มาพัฒนาองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสังคม

2.2.1 ความหมายของการฝึกอบรม

สำหรับความหมายของการฝึกอบรมนั้น นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Flippo (1970 : 268) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือกระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อนำมาสู่ความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขั้นถาวร ประกอบด้วย 3 ด้านคือ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านทัศนคติ

Good (1973 : 613) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการให้ความรู้ และทักษะแก่บุคคล ภายใต้เงื่อนไขบางประการแต่ยังไม่เป็นระบบเหมือนกับการศึกษาทั่วไป

Rabey (1981 : 6) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง การช่วยให้บุคคลได้รับความรู้ ทักษะ และเจตคติที่จำเป็นต่อการทำงาน เพื่อเตรียมตัวให้พวกเขาทำงานกิจกรรมในอนาคต ซึ่งจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขาด้วย

Nedler (1990 : 40) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะและเจตคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้สามารถนำเอาไปใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างดี

สำหรับนักวิชาการของไทย ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมดังนี้ เช่น

น้อย ศิริโชติ (2523 : 7) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นตามความต้องการ

เฉพาะขององค์การ หรือหน่วยงาน หรือบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างและเพิ่มพูน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความรู้ ทักษะ เจตคติ และประสบการณ์แก่บุคคลในหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ เพื่อเตรียมตัว จะเข้าทำงานและกำลังปฏิบัติงานประจำอยู่แล้ว ให้มีสมรรถภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น มีความ มั่นใจในการทำงาน และตัดสินใจ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วยิ่งขึ้น อาจจะเรียกว่า เป็นการฝึกหัดฝีมือด้านอาชีพให้กับคนทำงานก็ได้ การฝึกอบรมจะใช้ช่วงเวลาสั้น ๆ และลงทุนน้อยกว่าการ ศึกษา

เคอรี่วัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2531 : 25) กล่าวว่า การฝึกอบรมคือ กิจกรรมการเรียนรู้ (Learning) เฉพาะอย่างของบุคคลเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะหรือความชำนาญการ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสม จนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติ เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Specific Knowledge) เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้นุคลากร มีความเจริญก้าวหน้าในงาน

ทองฟู ชินะโชติ (2531 : 22) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการเพิ่ม พูนความรู้ ทักษะและพัฒนาฝีมือในการทำงาน สมรรถนะของคนในสังคมใดสังคมหนึ่ง ตลอดจน เปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานในทางที่ดีขึ้น การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีช่วยป้องกันปัญหาและ ปรับปรุงคุณภาพงานให้ดีขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันอย่างมี ประสิทธิภาพสูงสุด และใช้ขีดความสามารถอย่างเต็มที่

กิตติ พัทธวิญญู (2533 : 40) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการจัด กิจกรรมที่ตรงกับความเป็นจริงของปัญหา เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเปลี่ยนเจต คติของบุคลากร รวมถึงนำประสบการณ์ทั้งหมดที่ได้รับจากการอบรม ไปใช้แก้ปัญหาของงานที่ ทำอยู่ให้บรรลุความสำเร็จ ตามความต้องการขององค์กร

โกวิท พวงงาม (2534 : 32) ให้ความหมายของคำว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวน การที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ตลอดจนสามารถทำ ให้นุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ ทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 23) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการอย่างมีระบบ ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรที่รับการฝึกอบรม

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนา ศักยภาพในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ของบุคลากรในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ให้ สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2.2.2 วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

จากแนวความคิดและความหมายของการฝึกอบรมที่กล่าวมาแล้ว ถ้าจะพิจารณาถึงความมุ่งหมาย หรือประโยชน์ที่จะได้รับจากการฝึกอบรมนั้น การฝึกอบรมโดยทั่วไปจะมีวัตถุประสงค์ 3 อย่าง คือ (พัฒนา สุขประเสริฐ. 2541: 5)

2.2.2.1 เพิ่มความรู้ (Knowledge) หรือเสริมสติปัญญา หรือเพื่อปรับปรุงแก้ไข ความรอบรู้เพื่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในแต่ละระดับเกี่ยวกับความเข้าใจกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หน้าที่รับผิดชอบ แต่ละหน่วยงาน/บุคคล การเข้าใจการจัดการการบริหาร รูปแบบการบริหาร ทำใหม่ ความรู้คือรู้ว่าสิ่งนั้นเป็นอะไร และสามารถจดจำไว้ได้ มีความเข้าใจ คือรู้ในเหตุผลและผลของสิ่งที่รู้นั้น สามารถอธิบายและขยายความได้อย่างถูกต้องและแจ่มชัด สามารถนำสิ่งที่รู้ไปใช้ในสถานการณ์จริงได้ นอกเหนือจากนี้แล้วการฝึกอบรมยังสามารถมุ่งสูงขึ้นให้ผู้เข้ารับการอบรม สามารถวิเคราะห์แยกแยะให้เห็นองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นลำดับสัมพันธ์กันได้ สามารถสังเคราะห์ จัดเรียงเรียงและรวบรวมองค์ประกอบต่าง ๆ ที่กระจ่ายกันอยู่เข้าเป็นแบบแผนหรือโครงสร้างใหม่ได้ และที่สำคัญคือสามารถประเมินค่า คือตัดสินคุณค่าของสิ่งใดตามเกณฑ์ที่กำหนดได้

2.2.2.2 พัฒนาทักษะ (Skill) การพัฒนาทักษะความชำนาญ เป็นจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนามานาน ตั้งแต่การจัดลำดับความสำคัญของงาน การแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า การเพิ่มความมั่นใจในการตัดสินใจทำให้สามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและคล่องตัว จนมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถทำได้เองในสถานการณ์จริงของท้องถิ่นและความพร้อมของตน การเพิ่มจำนวนครั้งหรือความถี่ในการฝึกปฏิบัติทำให้มีประสบการณ์และทักษะในการทำงานสูงนั้น ก่อให้เกิดความมั่นใจได้เป็นอย่างดี สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้องโดยใช้เวลาน้อยลง

2.2.2.3 เปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attitude) เมื่อสร้างเจตคติที่ดีที่เหมาะสมแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทำให้มีกำลังใจหรือขวัญที่ดีในการทำงาน สามารถทำงานของตนได้ด้วยความยินดีและพอใจ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยความสบายใจ การฝึกอบรมโดยทั่วไปมักมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงแก้ไขความรอบรู้เพื่อการปฏิบัติงาน และเพิ่มทักษะความชำนาญการ แต่ละเลยการจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น ทั้งที่การจูงใจบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่จะต้องคำนึงถึง เพราะหากบุคคลมีความรู้และทักษะในการทำงาน แต่ขาดแรงจูงใจในการทำงานก็จะไม่นำความรู้และทักษะมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และขาดความจูงใจในการปฏิบัติงานอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนา ไม่นำความรู้และทักษะที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้การฝึกอบรมไม่เกิดผลตามที่กำหนดไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมทั้ง 3 ประการ ที่กล่าวมาเป็นวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมแต่ละครั้ง อาจตั้งความความมุ่งหมายเพียงประการเดียว หรือหลายประการก็ได้วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม จะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการฝึกอบรม

2.2.3 ความสำคัญของการฝึกอบรม

ในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน งานฝึกอบรมยังคงมีความจำเป็น และมีความสำคัญต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็องค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ โดยหน่วยงานนั้นจะต้องสามารถจัดโครงการฝึกอบรมให้ตรงและเหมาะสมกับความจำเป็นของตนขึ้นเอง เป็นรูปแบบ แบบแผนเหมาะกับบุคลากร และงบประมาณ องค์กรต่าง ๆ จึงมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาส เข้ารับการอบรมมากขึ้น การฝึกอบรมจึงมีความสำคัญดังที่นักวิชาการหลายท่าน กล่าวว่ การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง และเป็นการช่วยป้องกันและแก้ไข้ปัญหาทั้งด้านการปฏิบัติงาน และด้านบุคลากรและยังช่วยส่งเสริมปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพ (พะยอม วงศ์สารศรี, 2531 : 197) ความจำเป็นที่องค์กรต้องทำการฝึกอบรม อาจแบ่งเป็นข้อ ๆ ดังนี้ (วิจิตร อาวะกุล, 2540 : 25)

2.2.3.1 พนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงาน จะมีเพียงความรู้ก่อนการทำงาน ซึ่งได้ศึกษาเล่าเรียนมาจากโรงเรียน มหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษา แต่ยังไม่อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ต้องมีการสอนงาน อบรมงานเพื่อปรับความรู้ที่เรียนมา ให้สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานในองค์กรได้เพราะองค์กรมีลักษณะงานเฉพาะตัว มีแบบแผน จะต้องฝึกอบรม พนักงานของตนเอง ไม่ว่าจะเป็องค์กรขนาดเล็ก หรือขนาดใหญ่ มีสภาพการปฏิบัติงานที่เหมือนกัน จะต้องอบรมพนักงานให้มีพฤติกรรม ทักษะดี ฯลฯ ในรูปแบบที่องค์กรต้องการหรือพึงประสงค์

2.2.3.2 เพื่อการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าและมีชื่อเสียงขององค์กร ทำให้องค์กรมีความสมบูรณ์และพร้อมที่จะดำรงอยู่ท่ามกลางการแข่งขัน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่พนักงานจากการจัดการฝึกอบรมที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ เป็นประจำ ทันสมัย ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

2.2.3.3 องค์กรจะดำรงคงอยู่จะต้องมีความเจริญก้าวหน้า ขยายกิจการ ทั้งการขยาย การผลิต การบริหารเติบโตกว้างขวาง องค์กรต้องสร้างคนที่มีความรู้ความสามารถออกไปประจำรับภาระหน้าที่การงาน ตามสาขางานที่ขยายออกไป จึงจำเป็นต้องสร้างบุคคลให้มีความรู้ความสามารถเพื่อทดแทนเพิ่มเติม และเข้าประจำตามตำแหน่งต่าง ๆ ตามขนาดของงานที่ขยายออกไป องค์กรต้องเตรียมคนเอาไว้ เพื่อรับการเลื่อนตำแหน่งโยกย้าย ลาออก องค์กรจึงต้องพร้อมในการฝึกอบรมและพัฒนา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.3.4 ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน ไม่เพียงแต่ด้านเหมือนสมัยก่อน ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ฯลฯ โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำเป็นต้องอบรมเจ้าหน้าที่ พนักงานให้มีความรู้ความสามารถในการปรับตัว ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวให้เข้ากับสังคม ชุมชนที่เปลี่ยนแปลงไป ด้านวิทยาการใหม่ ๆ เครื่องมือเครื่องจักรใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ในการขยายการผลิตและบริการ ฯลฯ จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนามนุษย์ เพื่อให้พนักงานมีความสามารถที่จะใช้เครื่องมืออย่างมีความสามารถและประสิทธิภาพสูง เพราะเครื่องมือบางอย่างมีราคาแพงมาก จะใช้วิธีหัดเอง ลองผิดลองถูกไม่ได้ ต้องฝึกอบรมให้ถูกวิธี

2.2.3.5 พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์กรมาเป็นเวลานาน แม้แต่เดิมจะมีความรู้ความชำนาญ มีความสามารถในขณะหนึ่งเพียงใด แต่เมื่ออยู่กับที่กับงานนาน ๆ จะเกิดความจำเจ เมื่อย่ำๆ เหนื่อยหน่าย ย่อท้อ ท้อถอย ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ไม่มีการเพิ่มเติม เคลื่อนไหว ด้านความรู้ ขวัญและกำลังใจ จำเป็นที่องค์กรต้องจัดให้เข้ารับการสัมมนา เข้าร่วมประชุม รับการอบรม ฯลฯ ในระยะที่เหมาะสมปีละครั้ง เป็นอย่างน้อย เป็นลักษณะการอบรมเพื่อการพัฒนาที่เรียกว่า การปัดฝุ่น (Brush Up) หรือเคาะสนิม เป็นครั้งคราว เพื่อเป็นการกระตุ้นบำรุงขวัญในการทำงานที่กำลังท้อถอยลดลง ให้กระฉับกระเฉงขึ้น เป็นการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้มีชีวิตจิตใจ บรรยากาศสดใสเพื่อประสิทธิภาพของการอยู่และทำงานร่วมกันในองค์กร

2.2.3.6 องค์กรต้องวางแผนพัฒนาตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ พนักงานที่ฝึกอบรม พนักงานให้ทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้เต็มที่ เช่น งานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถพิเศษ งานเทคนิควิชาการที่ยาก ๆ หรือแม้งานด้านบริหาร ซึ่งต้องใช้เวลาในการเตรียมคนและฝึกอบรม เป็นระยะเวลาสั้นกว่าบุคคลนั้นจะทำงานได้ดี ไม่เกิดผลเสียหาย การฝึกอบรมประเภทนี้ต้องจัดต่อเนื่องกันอย่างมีแผนและมีระบบจึงจะบรรลุผล

สนั่น อินทรประเสริฐ และคณะ (2529 : 1) ได้กล่าวถึง ความสำคัญและประโยชน์ของการฝึกอบรมในแง่ของพฤติกรรมศาสตร์ว่า

- (1) เป็นกระบวนการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเจตคติที่ดีงามให้แก่บุคคลในองค์กร จนสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่พึงประสงค์ได้ มีผลทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น
- (2) เป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่งในกระบวนการบริหารบุคคลตามแนวความคิดที่ว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดที่จะต้องได้รับการพัฒนาเป็นเบื้องต้นเพื่อเป็นปัจจัยในการพัฒนาด้านอื่น ๆ ต่อไป

(3) เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความคิด ความชำนาญ ความสามารถ และเปลี่ยนแปลง เจตคติ ท้าที่ ความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้อย่าง มีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต

วิจิตร อวระกุล (2540 : 27) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมตามแนวทางในการปกครองบังคับบัญชาสมัยใหม่ว่า การเปลี่ยนแปลงและแนวความคิดใหม่ในเรื่องภาวะของผู้นำ เพื่อให้บังเกิดผล ต่อการจูงใจต่อผู้ปฏิบัติงาน ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ดังนี้

- (1) การเปลี่ยนแปลงจากเจ้านาย หัวหน้าที่ใช้อำนาจหน้าที่ ไปเป็นผู้นำดำเนินการ โดย ยึดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผลงานเป็นหลัก
- (2) การเปลี่ยนแปลงจากผู้บังคับบัญชาที่กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานงานด้วยตนเองไปเป็นการ ร่วมกันกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานงาน
- (3) การเปลี่ยนแปลงจากการให้ข้อมูลที่จำกัดเฉพาะ ที่จำเป็นต่องานในหน้าที่การปกปิดโดยไม่พิจารณาบุคคลที่ควรเข้าถึงข้อมูลความลับบางระดับ ไปเป็นการให้เข้าถึงข้อมูลได้เท่าที่ ต้องการ
- (4) การเปลี่ยนแปลงเพียงแต่ช่วยสอนให้คนทำงานได้ (Know How) ไปเป็นสถานะภาพ ให้เกิดการเรียนรู้ (Know Why) ด้วยว่า ทำไมจึงต้องทำอย่างนั้น
- (5) การเปลี่ยนแปลงจากการอธิบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แล้วใช้วินัยเป็นเครื่องมือให้ ยอมรับไปสู่การอธิบายว่า ทำไมจึงต้องมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ถ้าหากไม่ปฏิบัติตามหรือปฏิบัติ ผิดพลาด จะเกิดความเสียหายอย่างไรบ้าง
- (6) เปลี่ยนแปลงจากการนำเทคนิคใหม่ มาใช้ให้ทำตาม ไปสู่การสอนให้รู้จักปรับปรุง การพัฒนาเทคนิคให้แก่ผู้ปฏิบัติ เพื่อให้รู้จักสร้างพัฒนาเทคนิคใหม่ ๆ
- (7) เปลี่ยนแปลงจากพัฒนาให้ แล้วปล่อยให้พิสูจน์ตัวเองไปเป็นการช่วยแสวงหาและ ส่งเสริมให้ก้าวไปสู่ความเจริญก้าวหน้า
- (8) เปลี่ยนแปลงจากการให้บำเหน็จรางวัลในผลงาน แล้วลงโทษในความล้มเหลว ไป เป็นการยกย่องในความสำเร็จ แล้วให้รู้จักนำความล้มเหลวมาวิเคราะห์และเรียนรู้ เพื่อเป็น บทเรียนและการปรับปรุงแก้ไขป้องกันไม่ให้เกิดความล้มเหลวขึ้นอีก

2.2.4 แผนพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

2.2.4.1 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8

นโยบายพัฒนาคนของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ได้มี การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการวางแผนโดยกำหนดให้การพัฒนาคนเป็นวัตถุประสงค์หลักของ การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนและต่อเนื่องอย่างชัดเจน หวังผลสำเร็จในอนาคต ซึ่งมีดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(1) การพัฒนาบุคคล (Individual Development) คือการพัฒนาโดยมีเป้าหมายให้บุคคลมีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมในการทำงาน

(2) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) คือ การพัฒนาโดยมีเป้าหมายให้บุคคลมีองค์ความรู้เฉพาะทาง เพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพและวิชาชีพ

(3) การพัฒนาองค์การ (Organizational Development) คือ การพัฒนาที่เน้นภาพรวมขององค์การ เพราะการพัฒนาองค์การจะไม่ได้ผลคุ้มค่า หากการพัฒนาบุคคลไม่ได้ผลเท่าที่ควร

2.2.4.2 การพัฒนาข้าราชการ

การพัฒนาข้าราชการมีวัตถุประสงค์ดังนี้ คือ

(1) พัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ วิธีปฏิบัติงาน ระเบียบแบบแผนราชการ เพื่อให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานได้

(2) พัฒนาสมรรถภาพของข้าราชการในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในเรื่อง ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่นเปลี่ยนแปลงนโยบาย วิธีการทำงาน หรือมีการนำวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้

(3) พัฒนาสายอาชีพเพื่อเตรียมข้าราชการให้ก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เมื่อข้าราชการในระดับปฏิบัติงานไประยะหนึ่ง ลักษณะการปฏิบัติงานย่อมเปลี่ยนแปลงไป เพราะมีหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้น

(4) พัฒนาข้าราชการระดับผู้บริหาร เกี่ยวกับการบริหารงานและบริหารคน เนื่องจากมีความรับผิดชอบสูงขึ้น และเปลี่ยนแปลงไปจากข้าราชการปฏิบัติ นอกจากนี้ยังต้องทำหน้าที่บังคับบัญชา

(5) พัฒนาจรรยาบรรณของข้าราชการ ตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร. 0206/5945 ลงวันที่ 8 มิถุนายน 2535 ซึ่งคณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้บรรจุและสอดแทรกเรื่องจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือนไว้ในหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการทุกระดับ

2.2.4.3 นโยบายการพัฒนาข้าราชการ ประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้คือ

(1) ให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งของรัฐและจะมีผลต่อการลงทุนด้านอื่น ๆ รัฐพึงสนับสนุนเงินงบประมาณ ตลอดจนทรัพยากรด้านการพัฒนาบุคคลอื่น ๆ อย่างจริงจัง

(2) มุ่งพัฒนาผู้บริหารเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการ ดังนี้

2.1 พัฒนาผู้บริหารเพื่อให้มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์

มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมองการณ์ไกล และมีความเป็นผู้นำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 ปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหารจากการควบคุมดูแล เป็นการกำกับส่งเสริม

2.3 พัฒนาผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานให้ตระหนักถึงความสำคัญและความรับผิดชอบต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

(3) มุ่งพัฒนาข้าราชการ เพื่อเสริมระบบราชการให้มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยกลไกการพัฒนาข้าราชการเข้าไปเสริม

3.1 พัฒนาข้าราชการทุกคนทุกระดับ ให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพพออย่างเป็นระบบ

3.2 พัฒนาข้าราชการให้มีความรับผิดชอบต่อ และมีจิตสำนึกของการให้บริการ มีจริยธรรม และมีคุณภาพในการปฏิบัติราชการ

3.3 พัฒนาข้าราชการอย่างทั่วถึง ทั้งสายงานทั่วไปและสายวิชาชีพ ตามความต้องการของรัฐและหน่วยงาน

3.4 พัฒนาระบบการวางแผนกำลังคนในทุกส่วนราชการ

(4) มุ่งพัฒนาทักษะการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอันได้แก่

4.1 จัดทำระบบข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสร้างเครือข่ายข้อมูลในด้านทรัพยากรบุคคลระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ

4.2 จัดทำระบบการพัฒนาคุณภาพงาน เพื่อการปรับปรุงและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

4.3 พัฒนาข้าราชการให้สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานและ/หรือ การบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.4.4 กลยุทธ์การพัฒนาข้าราชการ

กลยุทธ์เพื่อรองรับนโยบายการพัฒนาข้าราชการ คือ

(1) ข้าราชการทุกคนต้องได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและทั่วถึง ตามความต้องการของรัฐและหน่วยงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้พ้นจากความล้าหลังและล้าสมัย

(2) กำหนดสัดส่วนเงินงบประมาณ เพื่อการพัฒนาข้าราชการที่เหมาะสม

(3) กำหนดสัดส่วนระยะเวลาการพัฒนาข้าราชการเป็นรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง

(4) ให้จัดทำแผนพัฒนาอาชีพ (Career Development Plan) ของข้าราชการทุกตำแหน่ง

ตำแหน่ง

(5) นำระบบและวิธีการพัฒนาคุณภาพงานมาใช้ในราชการ

(6) จัดทำระบบข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการและการใช้ประโยชน์ในการพัฒนาข้าราชการ

(7) จัดทำระบบประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาข้าราชการ

(8) ให้เอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาข้าราชการ

2.2.4.5 การจัดสรรทรัพยากรเพื่อพัฒนาข้าราชการ

หากจะพัฒนาข้าราชการ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายการพัฒนาข้าราชการที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องมีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนาข้าราชการอันได้แก่

(1) กำหนดให้มีการจัดสรรเงินงบประมาณในลักษณะที่สอดคล้องกันระหว่างแผนงาน แผนเงินและแผนคน

(2) ให้มีการจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อสนับสนุนการนำเครื่องอำนวยความสะดวก และวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย และจำเป็นในกระบวนการพัฒนาบุคคลเพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาข้าราชการ

(3) ระดมทรัพยากรจากภาคเอกชนและให้มีการประสานทรัพยากรระหว่างภาครัฐ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

2.2.4.6 การพัฒนาและการปรับปรุงระบบราชการ

การพัฒนาข้าราชการ จะบรรลุตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดไว้ นอกจากจะต้องอาศัยกลยุทธ์ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนาข้าราชการดังกล่าวข้างต้นแล้วยังจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงระบบ และปัจจัยอื่น ๆ ขององค์การควบคู่กันไปด้วย คือ

(1) พัฒนาระบบราชการเพื่อรองรับระบบการแข่งขันที่จะมีขึ้นในอนาคต

1.1 พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว

1.2 พัฒนาระบบราชการให้มีความเป็นวิชาชีพ

1.3 พัฒนาระบบราชการให้มีขนาดเล็กกะทัดรัด

1.4 พัฒนาระบบราชการให้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน โดย

1.4.1. ลดบทบาทรัฐให้น้อยลง

1.4.2. รัฐบาลต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้เอกชนเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นและเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินงานของรัฐมากขึ้น และเน้นการให้เอกชนรับงานของรัฐไปทำหรือเข้ามามีส่วนร่วมในภารกิจต่าง ๆ มากขึ้น

1.5 พัฒนาระบบบริหารราชการ ด้วยการลดการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง

กระจายอำนาจหรือมอบอำนาจให้ส่วนภูมิภาคหรือท้องถิ่นให้มากที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.6 ปรับปรุงระเบียบวิธีปฏิบัติราชการให้มีความเรียบง่ายยืดหยุ่น พร้อมทั้งจะปรับตัวเองอยู่ได้เสมอ

(2) สร้างระบบแรงจูงใจในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน โดยกำหนดให้การพัฒนาข้าราชการ การประเมินผลงานและการเลื่อนขั้นดำรงตำแหน่งเป็นเงื่อนไขที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

(3) ปรับปรุงด้านการจัดองค์การและบทบาทภาครัฐในประเด็นสำคัญคือ

3.1 ปรับบทบาทภาครัฐจากผู้ควบคุม เป็นบทบาทของการกำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุน และบริการประชาชน

3.2 ปรับลดภารกิจบางประการ โดยกำหนดเป็นภารกิจที่รัฐควรดำเนินการ และภารกิจที่รัฐควรมอบให้เอกชนดำเนินการ

การฝึกอบรมจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นส่วนน้อยขององค์การโดยตรงและจากการที่ส่วนน้อยนั้นมีคุณภาพดีขึ้น ก็ทำให้ประสิทธิภาพโดยส่วนรวมขององค์การดีขึ้นด้วย

2.3 หลักสูตรการฝึกอบรม

2.3.1 หลักสูตรการฝึกอบรม

หลักสูตรการฝึกอบรมนับเป็นหัวใจของการฝึกอบรม เพราะหลักสูตรการฝึกอบรมจะเป็นเครื่องชี้ให้ทราบอะไรหลายอย่างในการฝึกอบรม เช่น (วิจิตร อาวะกุล. 2540 : 139)

2.3.1.1 ชี้ให้เห็นแนวทางที่จะพัฒนาบุคคลไปทิศทางไหนเน้นหนักสาขาวิชาอะไรบ้างเป็นต้น

2.3.1.2 เป็นเสมือนแผนปฏิบัติงานของผู้สอน วิทยากรในการบรรยายที่จะกำหนดความมุ่งหมาย หัวข้อวิชา เนื้อหา วิธีการที่จะใช้ในการฝึกอบรม ตลอดจนแนวทางการวัดผล ประเมินผล

2.3.1.3 หลักสูตรการฝึกอบรมสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามสภาพการณ์ ตลอดจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

2.3.1.4 หลักสูตรที่จัดได้อย่างดีและมีความเหมาะสม จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ประโยชน์ เกิดความสนใจ เรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.3.1.5 หลักสูตรการฝึกอบรมที่ดีต้องสร้างขึ้นจากการศึกษาวิเคราะห์ หาความจำเป็นในการฝึกอบรมของเฉพาะกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม หรือแต่ละหลักสูตรจะได้ผลดีกว่าหลักสูตรกลางที่ใช้จัดการฝึกอบรมทั่ว ๆ ไป

2.3.1.6 หลักสูตรฝึกอบรมที่จะให้เกิดผลทางปฏิบัติงานควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อขยายผลทางวิชาการและการปฏิบัติ

2.3.1.7 วิธีการฝึกอบรมในหลักสูตร ควรจะให้มีการใช้เทคนิคการฝึกอบรมหรือเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ หลาย ๆ รูปแบบ รวมทั้งมีการใช้อุปกรณ์โสตทัศนศึกษา เทคโนโลยีการศึกษาเข้าประกอบการฝึกอบรมเข้าไว้ด้วย

2.3.1.8 หลักสูตรฝึกอบรมที่ดี ควรมีการประเมินผล เพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาหลักสูตรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการศึกษาอบรมครั้งต่อ ๆ ไป

2.3.2 ความหมายของหลักสูตรการฝึกอบรม

มีผู้ให้ความหมายของหลักสูตรการฝึกอบรมได้ตามเอกสารในการศึกษาค้นคว้าเท่าที่รวบรวมได้คือ นางลักษณะ สีนสืบผล (2532 : 8) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการซึ่งมีความมุ่งหวังที่จะเสริมสร้างและพัฒนาความคิดเห็น ความรู้ และความสามารถของบุคคลขณะที่กำลังทำงานอยู่ให้กว้างขวางและก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ในการฝึกอบรมผู้จัดการฝึกอบรมจำเป็นต้องกำหนดเนื้อหาวิชาระยะเวลาและรายละเอียดอื่น ๆ เป็นกรอบไว้ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ทราบว่า จะต้องศึกษา หรือเรียนรู้เรื่องอะไร อย่างไร เพื่อให้การฝึกอบรม จะได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กรอบที่กำหนดไว้นี้โดยทั่ว ๆ ไป เรียกว่า หลักสูตรการฝึกอบรม และเรจลักษณะ โรจนพันธ์ (2529 : 25) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรการฝึกอบรมไว้ว่า

หลักสูตรการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ โดยมีการจัดเนื้อหาวิชาต่างๆ เพื่อจะอำนวยความสะดวกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ น้อย ศิริโชติ (2534 : 48) ที่กล่าวว่า หลักสูตรการฝึกอบรม หมายถึงวิชา เนื้อหาสาระและวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ เกิดทัศนคติ และความสามารถอันจะยังผลให้เกิดการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามความหมายของหลักสูตรการฝึกอบรม ที่มีผู้กล่าวไว้ข้างต้น พอสรุปได้ว่าหลักสูตรการฝึกอบรม หมายถึงขอบเขต เนื้อหา วิชา สาระ ที่กำหนดไว้เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดความรู้ทำความเข้าใจเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถนำไปปฏิบัติงานและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเองให้บังเกิดผลดีต่อส่วนรวม

ผู้วิจัยเห็นว่า หลักสูตรการฝึกอบรมเป็นเนื้อหาสาระอย่างย่อ ๆ ที่จะจัดให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตรการฝึกอบรมที่ดีจะต้องมีเนื้อหาสาระ ตลอดจนกระทั่งการจัดกิจกรรมที่จะทำให้การฝึกอบรมนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมที่จะให้ตรงกับวัตถุประสงค์นั้น ผู้จัดจะต้องดูความจำเป็นของการฝึกอบรม แล้วหาทางบรรจุเนื้อหาสาระ

และการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความจำเป็น หลักสูตรการฝึกอบรมที่ดีก็จะต้องสามารถยืดหยุ่นได้ ทั้งนี้เพื่อความจำเป็นของกลุ่มย่อยๆ ที่อาจแตกต่างกันไป

2.3.3 ประเภทของหลักสูตรการฝึกอบรมแยกตามลักษณะเนื้อหา

ในการฝึกอบรมกันทั่วไปนั้น หลักสูตรการฝึกอบรมจะจัดตามความต้องการขององค์การที่เกิดจากวัตถุประสงค์ขององค์การ อย่างไรก็ตาม หลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดกันอยู่ในขณะนี้ ถ้าแยกตามลักษณะเนื้อหาของหลักสูตรแบ่งได้เป็น 4 ชนิด คือ (วิน เชื้อโพธิ์หัก. 2537 : 32)

2.3.3.1 การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-service Training หรือ On the Job Training) เป็นการแนะนำให้ผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์การได้รู้จักการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ที่ตนเกี่ยวข้อง เข้าใจขั้นตอนในการทำงานและส่งเสริมให้บุคลากรใหม่รักงาน รักองค์การ หลักสูตรชนิดนี้ จึงเน้นวัตถุประสงค์ให้บุคลากรใหม่เพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ในงานที่ตนเองจะต้องปฏิบัติ เน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมกับงานและเน้นการปรับเปลี่ยนเจตคติที่ดีต่องานในหน้าที่และเป้าหมายขององค์การ

2.3.3.2 การฝึกอบรมบุคลากรประจำการ (Off the Job Training) บุคลากรที่ทำงานในองค์การเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพที่ดีอยู่แล้ว แต่ถ้ามีความรู้ใหม่ ๆ หรือแนวคิดใหม่ ๆ หรือแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ซึ่งบุคลากรประจำการน่าจะรับรู้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่การงานก็ควรจะให้บุคลากรได้รับความรู้นั้น การอบรมบุคลากรประจำการจึงมีวัตถุประสงค์ที่เน้นการเพิ่มพูนความรู้ แนวคิดใหม่ ๆ หรือแนวปฏิบัติใหม่ ๆ เป็นหลักสำคัญ

2.3.3.3 การฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ (Pre-Promotional Training) เป็นการฝึกอบรมที่เพิ่มพูนความรู้ในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ บทบาทและความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ ฝึกอบรมให้เกิดทักษะและประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งใหม่ การรู้จักวางตัวที่เหมาะสมเมื่อรับหน้าที่ใหม่ และจะต้องปรับเปลี่ยนเจตคติให้พอใจและรักงานในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ การฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้ จึงเน้นจุดประสงค์ของการฝึกอบรมทุกอย่าง แต่มุ่งที่งานในตำแหน่งหน้าที่ใหม่

2.3.3.4 การฝึกอบรมผู้ใกล้เกษียณ (Pre-Retirement Training) เป็นการฝึกอบรมที่เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการรักษาสุขภาพเมื่อเกษียณราชการไปแล้ว การปฏิบัติตนเองให้เหมาะสมกับวัยการรักษา สุขภาพจิตใจให้มั่นคง ทำจิตให้แจ่มใสซึ่งเป็นจิตที่สะอาด สงบและสว่าง หลักสูตรนี้จึงเน้นวัตถุประสงค์ทั่ว ๆ ไป ที่จะเป็นประโยชน์กับผู้สูงอายุ

2.3.4 ประเภทของหลักสูตรการฝึกอบรมแยกตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ประเภทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน การฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน ได้แบ่งออกเป็น 5 ประเภทคือ

1. การฝึกอบรมด้านธุรการ (Administrative Service Training)
2. การฝึกอบรมการบริหาร (Management Training)
3. การฝึกอบรมเทคนิคการอบรม (Training Technique)
4. การฝึกอบรมเทคนิคการทำงานเฉพาะ (Specialized Training)
5. การฝึกอบรมทางวิชาการ (Technical and Professional Training)

หลักสูตรการฝึกอบรมนั้นเป็นหัวใจของการฝึกอบรม เพราะเป็นแนวทางไปสู่จุดประสงค์ และเป็นแนวทางเพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม นอกเหนือจากนั้น หลักสูตรควรบรรจุเนื้อหาสาระสำคัญต่อกระบวนการบริหารและทักษะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร และยังคำนึงถึงงานในหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารด้วย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คุณธรรมและจริยธรรม เพราะนอกเหนือจากการบริหารหลักสูตรแล้ว ยังต้องรับผิดชอบงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ด้านอื่น ๆ

2.4 หลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง

2.4.1 เนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง

หลักสูตรการฝึกอบรมที่นำมาเป็นเนื้อหาในการวิจัยครั้งนี้ คือ "หลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง" โดยหลักสูตรการฝึกอบรมแบ่งระยะเวลาดำเนินการออกเป็น 3 ช่วง (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2541 : 70) ดังนี้

2.4.1.1 ช่วงก่อนการฝึกอบรม (Pre-Session) ประกอบด้วยกิจกรรมการประชุม นิเทศและการชี้แจงหลักสูตร/โครงการ การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) การเตรียมความพร้อม และการสร้างความคุ้นเคยด้วยวิธีการของลูกเสือในระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม กิจกรรมช่วงแรกจะใช้เวลาดำเนินการ 8 วันทำการ เป็นการฝึกอบรมแบบอยู่ประจำร่วมกันในต่างจังหวัด 5 วันทำการ ซึ่งกำหนดจัดล่วงหน้า ก่อนการดำเนินการฝึกอบรมในช่วงที่สอง ทั้งนี้เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร วิธีการและความร่วมมือของนักบริหารที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อสัมฤทธิ์ผลของการฝึกอบรม และเพื่อให้ นักบริหารแต่ละท่านที่มาเข้ารับการฝึกอบรม ชี้นำประเด็นปัญหา เนื้อหา สาระ และวิธีการที่จะช่วยให้การดำเนินการฝึกอบรมในช่วงที่สองสามารถตอบสนองความต้องการของนักบริหารแต่ละ ท่านได้อย่างมากที่สุด

2.4.1.2 ช่วงระหว่างการฝึกอบรม (During - Session) กิจกรรมช่วงที่สองจะใช้เวลาดำเนินการ รวมทั้งสิ้นประมาณ 14 สัปดาห์ จะดำเนินการเต็มวันทำการ เป็นการฝึกอบรมแบบไป-กลับ และมีการศึกษานอกสถานที่ในภูมิภาค ประมาณ 10 วันทำการ กรอบเนื้อหาของกิจกรรมหลักสูตรในช่วงที่สองนี้ จำแนกออกเป็น 7 หมวด คือ

หมวดวิชาที่ 1 การพัฒนาคุณภาพชีวิต

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักในความสำคัญของการมีสมรรถภาพร่างกายที่แข็งแรงและมีคุณภาพจิตใจที่เหมาะสมแก่การประกอบอาชีพการงาน
2. เพื่อให้ผู้บริหารได้รับทราบแนวความคิดและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถภาพทางร่างกายและจิตใจ และสามารถนำไปปรับใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสม

ขอบเขตเนื้อหาวิชา

- 1.1 คุณภาพชีวิตนักบริหาร
- 1.2 นักบริหารกับการพัฒนาจิต
- 1.3 สังฆกรรมการดำเนินชีวิต
- 1.4 กิจกรรมด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต

รายละเอียดเนื้อหาวิชา

1.1 คุณภาพชีวิตนักบริหาร

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสามารถระบุหลักการและแนวทางในการพัฒนาสุขภาพให้เป็นผู้มีความพร้อมทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

ประเด็นสำคัญ

การรักษาสุขภาพสำหรับนักบริหาร

1. การเสริมสร้างสมรรถภาพร่างกาย
2. โภชนาการกับนักบริหาร
3. การคลายเครียดในการปฏิบัติงานและชีวิตประจำวัน

1.2 นักบริหารกับการพัฒนาจิต

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาของสังคมและหน่วยงาน อันเนื่องมาจาก

พหุติกรรม เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. สามารถระบุแนวทางปฏิบัติที่ก่อให้เกิดผลดีต่อการบริหารงานและชีวิตประจำวัน
ประเด็นสำคัญ

1. ปัญหาและสาเหตุของปัญหาสังคมอันเนื่องมาจากการขาดวินัย สติ เมตตา ปัญญา ฯลฯ
2. การพัฒนาจิตเพื่อแก้ไขปัญหของสังคม และการใช้ปัญญาให้ถูกกาลเทศะ
3. หลักธรรมสำหรับผู้บริหาร

1.3 สังคมแห่งชีวิต

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารได้ตระหนักในความเป็นเหตุเป็นผลของชีวิตและปรัชญาสังคมแห่งชีวิต

ประเด็นสำคัญ

1. ปรัชญาความคิดในเรื่องของสังคม
2. การปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เป็นจริง

1.4 กิจกรรมด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารได้ฝึกปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพชีวิตทั้งด้านร่างกายและจิตใจ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้

ประเด็นสำคัญ

1. ฝึกปฏิบัติการออกกำลังกาย
2. ฝึกปฏิบัติการพัฒนาจิต
3. ฝึกปฏิบัติวิธีการคลายเครียด

หมวดวิชาที่ 2 สภาวะแวดล้อมทางการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ของสังคมโลกในยุคปัจจุบันด้านเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี
2. เพื่อให้แลกเปลี่ยนและทำความเข้าใจร่วมกันถึงแนวโน้มและปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการทำงาน
3. ตระหนักถึงบทบาทของนักบริหารในการกำหนดแนวทางการบริหาร การแก้ปัญหา และการตัดสินใจในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขอบเขตเนื้อหาวิชา

- 2.1 ความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบทางเศรษฐกิจ
- 2.2 ความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบทางสังคม / วัฒนธรรม / สิ่งแวดล้อม
- 2.3 ความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบทางเทคโนโลยี
- 2.4 ความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบการเมือง

รายละเอียดเนื้อหาวิชา

2.1 ความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบทางเศรษฐกิจ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ และสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการกำหนดแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นสำคัญ

1. สภาวะเศรษฐกิจโลกในปัจจุบัน
 - 1.1 ระบบการค้าเสรีและการเงินระหว่างประเทศ
 - 1.2 องค์กรระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับระบบเศรษฐกิจ EU, ASEM, ASEAN, ETC.
2. ความร่วมมือทางเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศ ASEAN
3. สภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยกับมาตรการ IMF

2.2 ความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบทางสังคม / วัฒนธรรม / สิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อสภาพสังคม และสิ่งแวดล้อม และส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน

ประเด็นสำคัญ

1. สภาพสังคมในยุคโลกาภิวัตน์
 - 1.1 ประชากร
 - การเพิ่ม
 - การย้ายถิ่นฐาน
 - คุณภาพของประชากร
 - 1.2 การเปลี่ยนแปลงและการผสมผสานทางวัฒนธรรม
 - 1.3 สิทธิมนุษยชน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. สภาพสิ่งแวดล้อม
 - 2.1 การทำลายสิ่งแวดล้อม
 - 2.2 การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
 - 2.3 องค์การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

2.3 ความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบทางเทคโนโลยี

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อการบริหารงาน

ประเด็นสำคัญ

1. Technology Development ในยุคโลกาภิวัตน์
 - 1.1 ขบวนการผลิตเพื่อการบริโภค (Consumption)
 - 1.2 ขบวนการผลิตเพื่อการคมนาคม (Transportation)
 - 1.3 ขบวนการผลิตเพื่อการสื่อสาร (Communication)
2. Information Technology ในยุคโลกาภิวัตน์
 - 2.1 Internet / Intranet
 - 2.2 E-MAIL, WWW., Homepage
 - 2.3 Office Automation
3. ระบบการบริหารข้อมูล (MIS) สำหรับผู้บริหาร

2.4 ความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบด้านการเมือง

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารทราบและตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองระหว่างประเทศและการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในประเทศไทยที่มีผลกระทบต่อการบริหาร

ประเด็นสำคัญ

1. สถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในยุคโลกาภิวัตน์
2. การเมืองระหว่างประเทศ
3. ความร่วมมือทางการเมืองระหว่างประเทศในเขตภูมิภาค
4. การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในประเทศไทย (รัฐธรรมนูญ, สถาบันการเมือง)

หมวดวิชาที่ 3 การคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหาร

1. สามารถคิดแบบนักรบริหารยุคใหม่ มีการคิดในเชิงกลยุทธ์และคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. เข้าใจทฤษฎี หลักการ และกระบวนการกำหนดและพัฒนานโยบายของรัฐ
3. สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องและสอดคล้องกับความจำเป็นและสถานการณ์ปัจจุบัน
4. สามารถดำเนินการประสานแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาติ
5. มีทักษะและวิธีการบริหารที่มุ่งสัมฤทธิ์ผล (RBM) สอดคล้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์

ขอบเขตเนื้อหาวิชา

- 3.1 คิดแบบนักรบริหาร
- 3.2 การพัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์
- 3.3 นโยบายสาธารณะ (แนวคิด รูปแบบ กำหนดนโยบาย / กลยุทธ์ / การปฏิบัติตามนโยบายการพัฒนา)
- 3.4 การวางแผนกลยุทธ์
- 3.5 การบริหารการประสานแผนพัฒนาฯ (แผนชาติ / แผนเงิน / แผนคน)
- 3.6 การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management)

รายละเอียดเนื้อหาวิชา

3.1 คิดแบบนักรบริหาร

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสามารถระบุเทคนิคและวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ และสามารถนำหลักการ และวิธีการคิดไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ประเด็นสำคัญ

1. ความคิด : ทรัพยากรอันมีค่า (Thinking is ultimate resource)
2. การคิดอย่างเป็นระบบ
 - 2.1 การคิดอย่างมีเหตุผล (Cause and Consequence)
 - 2.2 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)
 - 2.3 การคิดเชิงตรรกวิทยา (Logical Thinking)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
4. การคิดเชิงธุรกิจ (Business Mind)
5. การคิดต่างมุม (Lateral Thinking)

3.2 การพัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติได้อย่างกว้างไกลและมีมุมมองที่จะบริหารงานให้เป็นรูปธรรมจากวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น

ประเด็นสำคัญ

1. การมองการณ์ไกลกับวิสัยทัศน์
2. การคาดการณ์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง (Forecasting technic)
3. การเปิดใจกว้างของนักบริหาร (Open – Minded Manager)
4. การร่วมคิดพิจารณาและกำหนดวิสัยทัศน์
5. วิสัยทัศน์ในการบริหารเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง

3.3 นโยบายสาธารณะ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการ และขั้นตอนในการกำหนดนโยบายสาธารณะและแผนงาน ตลอดจนสามารถแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบ

ประเด็นสำคัญ

1. ความหมาย ความสำคัญของ นโยบายสาธารณะ
2. กระบวนการ ขั้นตอนในการกำหนดนโยบายสาธารณะ
3. การวิเคราะห์ผลกระทบ และแนวทางป้องกันแก้ไข
4. การนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 การวางแผนกลยุทธ์

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมสามารถ

1. อธิบาย แนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง
2. สามารถนำแนวคิดและวิธีการไปปรับใช้ในการบริหารงานได้

ประเด็นสำคัญ

1. แนวคิดและหลักการของการวางแผนกลยุทธ์
2. การประเมินสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม
3. การกำหนดเป้าหมายระยะยาว
4. การกำหนดกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย

3.5 การบริหารแผนงาน งบประมาณ และกำลังคน (ภายใต้สภาวะวิกฤต)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมสามารถ

1. วิเคราะห์แผนงาน / โครงการ ให้สอดคล้องกับงบประมาณและกำลังคนที่ได้รับได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
2. นำแนวคิดที่ได้รับไปปรับใช้ในการบริหารแผนงาน / โครงการ งบประมาณ และกำลังคนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน / โครงการ งบประมาณ และกำลังคนของหน่วยงาน

ประเด็นสำคัญ

1. สาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ที่ปรับปรุงแก้ไขใหม่
2. การบริหารกำลังคนภาครัฐที่สอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน
3. การบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนงานและอัตรากำลัง

3.6 การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรม

1. ทราบแนวคิดและหลักการของการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)
2. นำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ได้เหมาะสม
3. สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์

ประเด็นสำคัญ

1. แนวคิด หลักการ และรูปแบบของ RBM
2. ความหมาย / ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ / เป้าหมาย / ผลงาน / ผลลัพธ์
3. การสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อความสำเร็จของ RBM
4. การกำหนดตัวชี้วัด
5. ประเมินผลสัมฤทธิ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารทรัพย์สินทางปัญญาที่จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. ข้อควรคำนึงถึงสำหรับนักบริหารในการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์
7. กรณีตัวอย่าง เรื่อง RBM

หมวดวิชาที่ 4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสามารถ

1. มองการณ์ไกล และกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. อธิบายแนวคิด หลักการ วิธีการ วิเคราะห์สถานการณ์ และขั้นตอนของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และสามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

ขอบเขตเนื้อหาวิชา

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. การปฏิรูประบบราชการ
3. การบริหารที่มุ่งผลถึงประชาชน
4. บทบาทผู้นำองค์กรในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. การบริหารภายใต้สภาวะวิกฤต

รายละเอียดเนื้อหาวิชา

4.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสามารถ

1. อธิบายแนวคิด หลักการ วิธีการ และขั้นตอนของการบริหารการเปลี่ยนแปลง และสามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

2. ระบุบทบาท หน้าที่และภารกิจ ของนักบริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ

ประเด็นสำคัญ

1. แนวคิด หลักการ วิธีการ และขั้นตอนของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำองค์กรในฐานะผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง
3. วิสัยทัศน์และแนวคิดแบบนักบริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2 การปฏิรูประบบราชการ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงบทบาทของตนในการส่งเสริมการปรับปรุงระบบราชการ และร่วมกันวิเคราะห์แนวคิด หลักการและวิธีการในการปฏิรูประบบราชการ

ประเด็นสำคัญ

1. ทำไมจึงต้องปรับปรุงระบบราชการ
2. แนวคิด หลักการและวิธีการในการปรับปรุง
3. ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงระบบราชการ
4. ประโยชน์ที่ได้รับในการปรับปรุงระบบราชการ

4.3 การบริหารที่มุ่งผลถึงประชาชน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจแนวคิด หลักการ และวิธีการในการบริหารงานที่มุ่งผลถึงประชาชน ตลอดจนสามารถนำแนวคิดที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้

ประเด็นสำคัญ

1. จิตสำนึกในการให้บริการ และการพัฒนาจิตสำนึกในการให้บริการ
2. กลวิธีในการควบคุมและส่งเสริมการให้บริการของข้าราชการ
3. การให้บริการสู่ความเป็นเลิศ

4.4 บทบาทของผู้นำองค์กรในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของผู้นำองค์กรในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับบทบาทตนเองให้สอดคล้องกับบทบาทดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม

ประเด็นสำคัญ

1. คุณสมบัติและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำองค์กร
2. บทบาทของผู้นำที่จะพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
3. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ
4. แนวทางแก้ไข

4.5 การบริหารภายใต้สภาวะวิกฤต

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสามารถ

1. อธิบายหลักการ และแนวทางการบริหารภายใต้สภาวะวิกฤตได้อย่างถูกต้อง
2. บริหารงานภายใต้สภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประเด็นสำคัญ

1. นิยามสภาวะวิกฤต ภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ
2. หลักการและแนวทางการบริหารงานภายใต้สภาวะวิกฤต
3. เทคนิคการบริหารภายใต้สภาวะวิกฤต สำหรับนักบริหารยุคใหม่
4. การบริหารงานภายใต้เงื่อนไข IMF ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
5. ปัญหา / อุปสรรค แนวทางแก้ไข

หมวดวิชาที่ 5 เทคนิคการบริหารและบริหารการเป็นผู้นำ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารรู้และเข้าใจหลักการและเทคนิค การบริหารงานที่สำคัญ
2. มีทักษะและสามารถนำเทคนิควิธีการบริหารไปปรับใช้ในการบริหารงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ

3. สร้างทักษะการเป็นผู้นำยุคใหม่

ขอบเขตเนื้อหาวิชา

เทคนิคการบริหาร

- 5.1 เทคนิคการติดตามและควบคุมงาน
- 5.2 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- 5.3 การบริหารเวลา

การบริหารการเป็นผู้นำ

- 5.4 การบริหารความขัดแย้ง
- 5.5 การให้อำนาจปฏิบัติ
- 5.6 จิตวิทยานักบริหารและการวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคล
- 5.7 ทักษะผู้นำ
- 5.8 การบริหารความเครียด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิชาการระหว่างเทคนิคการบริหารและการบริหารการเป็นผู้นำ

5.9 นักบริหารกับสื่อมวลชน

5.10 การเจรจาต่อรอง

5.11 การสร้างและพัฒนาทีมงาน

5.12 การสอนงานและการให้คำปรึกษา

รายละเอียดเนื้อหาวิชา

5.1 เทคนิคการติดตามและควบคุมงาน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสามารถ

1. อธิบายแนวคิด หลักการ วิธีการ และขั้นตอนในการติดตามและควบคุมงาน
2. สามารถติดตามและควบคุมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นสำคัญ

1. แนวคิด หลักการ และขั้นตอนการติดตามและควบคุมงาน
2. เทคนิคการติดตามและควบคุมงาน
3. ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข

5.2 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสามารถ

1. อธิบายถึงความสำคัญ และหลักการแก้ไขปัญหา และตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง
2. นำเทคนิควิธีการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพไปปรับใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม

ประเด็นสำคัญ

1. ความสำคัญ ของการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ
2. กระบวนการขั้นตอนการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ
3. เทคนิคการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจสำหรับนักบริหารระดับสูง

5.3 การบริหารเวลา

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหาร

1. ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารเวลา
2. สามารถบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเด็นสำคัญ

1. ความสำคัญของการบริหารเวลา
2. หลักการ วิธีการ ในการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงาน
4. เทคนิคการบริหารเวลาสำหรับนักบริหาร

5.4 การบริหารความขัดแย้ง

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสามารถ

1. อธิบายแนวคิด หลักการ และวิธีการการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ได้อย่างเหมาะสม
2. นำเทคนิควิธีการบริหารความขัดแย้งไปปรับใช้ในการบริหารงานในหน่วยงานได้

ประเด็นสำคัญ

1. สาเหตุของความขัดแย้งในหน่วยงาน
2. ประเภทของความขัดแย้ง
3. เทคนิควิธีการลดความขัดแย้งและบริหารความขัดแย้งในหน่วยงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานร่วมกัน

5.5 การให้อำนาจปฏิบัติ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1. ตระหนักถึงคุณค่าและศักยภาพของทรัพยากรบุคคล
2. ระบุถึงวิธีการใช้ศักยภาพของทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. ทราบเทคนิค วิธีการบริหารเพื่อให้อำนาจในการปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติและทีมงาน

ประเด็นสำคัญ

1. ศักยภาพและประเภทของบุคคล
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สามารถกระตุ้น จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่
3. กลยุทธ์การให้อำนาจแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.6 จิตวิทยานักบริหารและการวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคล

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ นักบริหารสามารถ

1. อธิบายสถานภาพของบุคคลลักษณะต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง
2. บอกถึงเทคนิควิธีการในการปรับสถานภาพตนเอง เพื่อการบริหารงานในฐานะผู้นำองค์กรได้อย่างถูกต้องและสามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นสำคัญ

1. มนุษย์และสถานภาพบุคคลลักษณะต่าง ๆ
2. ลักษณะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3. เทคนิควิธีการปรับสถานภาพตนเองในฐานะผู้บังคับบัญชา / นักบริหาร

5.7 ทักษะผู้นำ (Leadership Skill)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ นักบริหาร

1. สามารถอธิบาย แนวคิด หลักการและวิธีการของภาวะผู้นำได้อย่างถูกต้อง
2. ร่วมกำหนดคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้นำยุคใหม่
3. เทคนิคและศิลปะในการใช้ความสามารถการเป็นผู้นำบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ

ความสำเร็จ

4. แลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อคิดเห็นร่วมกันและกับวิทยากร

ประเด็นสำคัญ

1. คุณสมบัติและคุณลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับนักบริหารในการบริหารงาน
2. ศิลปะการจูงใจ และโน้มน้าวใจและครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงาน
4. ตัวอย่างการบริหารงานของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในปัจจุบัน

5.8 การบริหารความเครียด (Stress Management)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ นักบริหารสามารถ

1. ตระหนักถึงความสำคัญและผลของความเครียดต่อการบริหาร
2. ระบุแนวทาง เทคนิค และวิธีการผ่อนคลายความเครียด
3. สามารถนำเทคนิคและวิธีการไปปรับใช้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเด็นสำคัญ

1. ความเครียดและผลกระทบต่อการบริหาร
2. สาเหตุของความเครียด
3. เทคนิคและวิธีการคลายเครียด

5.9 นักบริหารกับสื่อมวลชน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ นักบริหารสามารถ

1. ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของข่าวกับการบริหารงาน
2. มีเทคนิควิธีการวิเคราะห์ข่าวและการให้ข่าว

ประเด็นสำคัญ

1. ความสำคัญและประโยชน์ของข่าวกับการบริหารงาน
2. หลักการและเทคนิควิธีการวิเคราะห์ข่าวและการให้ข่าว
3. การให้ข่าวเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
4. เทคนิควิธีการในการเผชิญหน้ากับสื่อมวลชนประเภทต่าง ๆ

5.10 การเจรจาต่อรอง

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ นักบริหาร

1. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ เทคนิค และวิธีการเจรจาต่อรอง
2. สามารถนำเทคนิคการเจรจาต่อรอง ไปปรับใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม

ประเด็นสำคัญ

1. ความสำคัญของการเจรจาต่อรอง
2. เทคนิค วิธีการ และหลักการในการเจรจาต่อรอง
3. กรณีตัวอย่างการเจรจาต่อรอง

5.11 การสร้างและพัฒนาทีมงาน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ นักบริหารสามารถ

1. อธิบาย แนวคิด ความสำคัญ และหลักการทำงานเป็นทีม
2. ระบุบทบาทผู้บริหารในฐานะผู้สร้างและพัฒนาทีมงาน
3. สามารถสร้างและพัฒนาทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเด็นสำคัญ

1. ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
2. แนวคิด หลักการ และวิธีการทำงานเป็นทีม
3. บทบาทผู้บริหารในฐานะผู้สร้างและพัฒนาทีมงาน
4. ปัจจัยสนับสนุนให้การทำงานเป็นทีมสำเร็จ
5. ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข

5.12 การสอนงานและการให้คำปรึกษา

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสามารถ

1. ระบุถึงหลักการ ขั้นตอน และเทคนิควิธีการในการสอนงานและการให้คำปรึกษาได้อย่างถูกต้อง
2. นำเทคนิค วิธีการไปปรับใช้ในการพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นสำคัญ

1. ความสำคัญของการสอนงานและการให้คำปรึกษา
2. หลักการ วิธีการ และขั้นตอนการสอนงานและการให้คำปรึกษา
3. ทักษะที่จำเป็นในการสอนงานและการให้คำปรึกษา
4. บทบาทผู้บริหารในการสอนงานและการให้คำปรึกษา

หมวดวิชาที่ 6 การบริหารทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
2. ตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรบุคคล และบทบาทของนักบริหารในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ขอบเขตเนื้อหาวิชา

- 6.1 คุณค่าของทรัพยากรบุคคลกับการบริหารงานยุคใหม่
- 6.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 6.2.1 ทางก้าวหน้าในสายอาชีพ
 - 6.2.2 การวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ
 - 6.2.3 การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเรียนการสอนเท่านั้น ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายละเอียดเนื้อหาวิชา

6.1 คุณค่าของทรัพยากรบุคคลกับการบริหารงาน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้นักบริหารสามารถ

1. ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรบุคคล
2. บริหารการใช้ทรัพยากรบุคคลให้ได้ประโยชน์สูงสุด

ประเด็นสำคัญ

1. การบริหารงานและทรัพยากรบุคคลในการพัฒนาองค์กร
2. ศักยภาพและคุณค่าของทรัพยากรบุคคล
3. การบริหารที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
4. การเพิ่มคุณค่าของทรัพยากรบุคคลในการบริหารยุคใหม่

6.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์

เพื่อให้นักบริหารมีแนวคิดและเข้าใจถึงหลักการ วิธีการ การบริหารทรัพยากรบุคคล
แนวใหม่ และนำไปปรับใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นสำคัญ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่
2. หลักและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) ได้แก่
 - 2.1 การวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - 2.2 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 - 2.3 การวางระบบข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
3. Competency-Base Management
 - 3.1 การวางแผนการพัฒนาตนเอง
 - 3.2 CBT (Competency Base Training)

6.3 การบริหารงานบุคคลและจริยธรรมในราชการพลเรือน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้นักบริหารสามารถ

1. ระบุนโยบายการบริหารงานบุคคลภาครัฐ และแนวโน้มการกระจายอำนาจการ
บริหารงานบุคคลให้กับส่วนราชการต่าง ๆ ได้
2. ตระหนักถึงความสำคัญและบทบาทผู้บริหารในการบริหารงานบุคคลและการใช้

หลักจริยธรรมในการบริหารงานบุคคล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์หรือการสงวนลิขสิทธิ์ของทางศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. เสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณข้าราชการพลเรือน

ประเด็นสำคัญ

1. นโยบายและแนวโน้มนำการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน
2. บทบาทผู้บริหารในการบริหารบุคคลยุคใหม่
3. หลักจริยธรรมในการบริหารงานบุคคล
4. การเสริมสร้างวินัย จรรยาบรรณของข้าราชการ

หมวดวิชาที่ 7 การบริหารสู่ความเป็นเลิศ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหาร

1. ร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการ และกระบวนการเรียนรู้ของเนื้อหาวิชาทั้ง 6 หมวดเพื่อประมวลประโยชน์ในการนำไปปรับใช้
2. กำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการร่วมกันเพื่อมุ่งผลสำเร็จ
3. นำความรู้และทักษะที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

ขอบเขตเนื้อหาวิชา

1. นำเสนอรูปแบบและแนวคิดการนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปประยุกต์ใช้
2. นักบริหารร่วมกันกำหนดวิธีการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ

รายละเอียดเนื้อหาวิชา

7.1 นำเสนอรูปแบบและแนวคิดการนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปประยุกต์ใช้

ประเด็นสำคัญ

1. การศึกษาส่วนบุคคล

- ศึกษาปัญหาโดยเน้นสภาพจริงด้านการบริหารที่ผู้บริหารประสบและได้ดำเนินการแก้ไขจนเกิดผลบางประการนั้นแล้ว

การแก้ไขจนเกิดผลบางประการนั้นแล้ว

- แนวทางการแก้ไข เป็นแนวทางและวิธีการที่นักบริหารกำหนดขึ้นและลงมือปฏิบัติ

จริงเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2. การศึกษารายกลุ่ม

- หลักการและเหตุผลหรือสภาพปัญหาต้องเกี่ยวกับการบริหารนโยบายของรัฐบาล

- วัตถุประสงค์การศึกษาชัดเจน

- ขั้นตอนการศึกษากลุ่มต้องชี้แจงให้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นถึงสิ้นสุด

- นำผลมาวิเคราะห์และบอกถึงปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7.2 นักบริหารร่วมกันกำหนดวิธีการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ

ประเด็นสำคัญ

1. กิจกรรมที่นักบริหารร่วมกันคิดเพื่อนำผลที่ได้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารมากที่สุด เช่น การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ

2. ประมวลความรู้ในการรับการฝึกอบรม ซึ่งถือเป็นกิจกรรมหลักที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนจะต้องดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามเงื่อนไขของการผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง

ทั้ง 7 หมวดวิชาจะจำแนกออกเป็น เนื้อหาหลัก ซึ่งเป็นวิชาสำหรับนักบริหารทุกคนและเนื้อหาวิชาเสริม ซึ่งเป็นวิชาที่นักบริหารได้ให้คำแนะนำตามความจำเป็นและความต้องการของนักบริหาร

2.4.1.3 ช่วงหลังการฝึกอบรม (Post-Session) จะดำเนินการภายหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมในช่วงที่สองแล้วประมาณ 3-6 เดือน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามผลการฝึกอบรม รวมถึงเพื่อเพิ่มพูนความรู้และเทคนิคการบริหารใหม่ ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานและการร่วมมือประสานงานต่อไป

2.4.2 วิธีการฝึกอบรมของหลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง

นักบริหารที่เข้าร่วมการฝึกอบรมจะมีโอกาสศึกษา ฝึกฝนและพัฒนาทั้งทางความรู้ ทักษะในด้านความคิด การวินิจฉัยวิเคราะห์ การเขียน การพูด และการแสดงออกที่เหมาะสม ตลอดเวลาของโครงการตามความจำเป็นและความต้องการของนักบริหารแต่ละคน

วิธีการฝึกอบรมจะเน้นหลักของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยนักบริหารทุกคนที่เข้าร่วมหลักสูตรสามารถกำหนดประเด็นหรือปัญหาที่จะศึกษาด้วยตนเองหรือโดยกลุ่ม รวมทั้งมีโอกาสเลือกศึกษาในวิชาเสริมต่าง ๆ ตามความต้องการของตนเองได้ ตลอดจนมีโอกาสไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ในหน่วยงานธุรกิจ ส่วนราชการ และหมู่บ้านหรือชุมชนต่าง ๆ ทั้งในเมือง และชนบท ซึ่งจะเป็นการช่วยเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ภาคปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วิธีการฝึกอบรมจำแนกได้เป็นสองส่วนคือ

(1) การเสริมสร้างให้ความรู้ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น

- การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับนักบริหารที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับทั่วไป
- การบรรยายหรือฝึกอบรมหลักวิชาการในห้องเรียน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- การอภิปรายกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างนักบริหารด้วยตนเอง
- การศึกษาดูงาน
- (2) การทำกิจกรรมและการสรุปผลการเรียนรู้ มีวิธีการที่สำคัญคือ
 - การศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) เป็นการศึกษาด้วยตนเองในหลักการ/วิธีการหรือปัญหาด้านการบริหารที่สนใจ
 - การศึกษาเป็นกลุ่ม (Group Project) เป็นวิธีการศึกษาที่กำหนดให้นักบริหารได้วิเคราะห์และทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาการบริหารระดับนโยบายของราชการ
 - การนำเสนอผลการศึกษา การเรียนรู้ต่อที่ประชุมใหญ่ เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

2.5 การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM)

Result Based Management (RBM) มีความหมายเดียวกับ Performance Management คือการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก เกิดขึ้นจากความพยายามของรัฐบาลสวีเดนที่จะแก้ปัญหาวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในยุโรปและสหรัฐอเมริกา ส่งผลให้ทรัพยากรในภาครัฐต้องลดปริมาณลง และนำไปสู่ภาวะที่รัฐต้องงดหรือจำกัดงานราชการบางประเภทที่มีการคาดหวังผลสัมฤทธิ์ของงานนั้นออกไป ยิ่งไปกว่านั้นยังมีความจำเป็นต้องทำการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งหมายถึงทั้งผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ด้วย เพราะผลจากการประเมินจะช่วยในการตัดสินใจว่าควรจะดำเนินงานนั้นต่อไปหรือไม่ หรือควรจะสนับสนุนทรัพยากรในงานนั้นหรือไม่เพียงใด

การที่จะทำให้การนำระบบการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้ในแต่ละหน่วยงานอย่างประสบความสำเร็จมักจะขึ้นอยู่กับเงื่อนไขดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจและสนับสนุน

ผู้บริหารระดับผู้นำองค์กรที่นำระบบการบริหารงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้ ควรจะต้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการกำหนดและพัฒนาตัวชี้วัด การแปลผลการวิเคราะห์ การให้ความสนใจต่อรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีการนำข้อมูลที่ได้จากระบบการบริหารงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงานอย่างแท้จริง

2. การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

โดยปกติในระยะเริ่มแรกของการนำระบบดังกล่าวนี้มาใช้ มักจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งทั้งหมดนี้อาจจะอยู่ในความสนใจของผู้บริหารแต่อาจจะไม่มีมีความหมายทั้งหมด ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเลือกและเน้นเฉพาะตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ให้การดำเนินการใด ๆ ก็ตามมีให้ชัดเจน และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความหมายในการบริหารงานได้ โดยปกติในการกำหนดตัวชี้วัดนั้นควรจะมีการพิจารณาตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารและคณะทำงานพึงพิจารณาความเหมาะสมในการนำมาใช้ และเลือกเฉพาะเท่าที่จำเป็นสำหรับหน่วยงาน เพราะตัวชี้วัดแต่ละตัวจะต้องมีการจัดทำรายละเอียดค่อนข้างมาก ซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการจัดทำและก่อให้เกิดการสูญเปล่าได้ หากมีการนำไปใช้แล้วไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร และหน่วยงานที่ถูกวัด

3. ความเข้าใจและการยอมรับของเจ้าหน้าที่

สำหรับการเริ่มทดลองใช้ระบบการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเฉพาะในช่วงของการวัดผลการปฏิบัติงานนั้น ไปใช้ในหน่วยงาน เจ้าหน้าที่จะต้องเข้าใจแนวทางการปฏิบัติและประโยชน์ที่จะได้รับจากการที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้ โดยไม่มองว่าเป็นการจับผิด และจะต้องพร้อมที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นการฝึกอบรมให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องดำเนินการอย่างเหมาะสม โดยมีการให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง และคณะทำงานต้องพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ

4. ความสมบูรณ์ของข้อมูล

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งของระบบการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือความสมบูรณ์และความน่าเชื่อถือของข้อมูล ซึ่งจะช่วยให้ได้ผลลัพธ์ตรงตามความเป็นจริง โดยปกติในการดำเนินการนั้นมักจะมีข้อมูลจำนวนมากและมาจากหลายแหล่ง ซึ่งทุกคนควรจะต้องมีความเข้าใจตรงกันถึงความหมาย และแหล่งที่มาเพื่อให้ได้ข้อมูลชนิดเดียวกัน มิฉะนั้นอาจจะทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นค่อนข้างง่าย หน่วยงานที่เตรียมจะนำเอาระบบการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้จะต้องมีการวางแผนที่จะนำระบบคอมพิวเตอร์หรือเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่จำเป็นมาช่วยสำหรับการเก็บข้อมูลการปฏิบัติงาน เพื่อลดภาระของเจ้าหน้าที่และได้ข้อมูลที่ถูกต้องแน่นอน

RBM เป็นกระบวนการของวิธีการและเทคนิคที่ประเทศสวีเดนพัฒนามาใช้ในระบบราชการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับงานราชการ โดยเขาเริ่มต้นจากการทำวิจัยก่อนแล้วลงมือดำเนินการ ทั้งนี้ได้นำแนวความคิดของประเทศอื่น ๆ เช่น สหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกาเข้ามาผสมผสานด้วย ไม่ว่าจะเป็น "Management by Objectives" "Performance Management" และ Logical Framework Approach" แม้ว่าในรายละเอียดจะแตกต่างกันไปบ้าง แต่หลักการพื้นฐานก็เหมือนกันกับ RBM ของสวีเดน โดย RBM ค่อนข้างจะเน้นที่ตัวผู้บริหารมากกว่าแนวความคิดอื่น หลัก RBM มีแนวความคิดหลักตรงที่เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ระบบการประเมินผลงานราชการได้ผลชัดเจน เหมือนกันกับที่ภาคเอกชนประเมินผลกำไรออกมาได้

(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2542 : 67)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.6 การประเมินติดตามผลการฝึกอบรม

ในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ จำเป็นต้องมีการประเมินผลเพื่อได้ข้อมูลย้อนกลับช่วยให้ทราบถึงผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร มีข้อบกพร่องอะไรบ้าง เพื่อจะได้เป็นข้อมูลนำไปแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น เช่นเดียวกับการจัดฝึกอบรมที่จำเป็นจะต้องมีการประเมินผลในการฝึกอบรมจะช่วยให้ทราบข้อดี ข้อเสีย จุดเด่น จุดด้อย ตลอดจนข้อบกพร่องของการฝึกอบรม เพื่อประโยชน์ในการนำมาเป็นข้อมูลปรับปรุงแก้ไขการฝึกอบรมครั้งต่อไปการประเมินผลการฝึกอบรมหากพิจารณาให้ครบวงจรของกระบวนการประเมินผลแล้ว จะรวมถึงการประเมินติดตามผลด้วยการประเมินผล การติดตามผล และการฝึกอบรมจึงถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นประการหนึ่งของกระบวนการบริหาร การฝึกอบรมที่กำหนดไว้ในโครงการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (ทัศนีย์ มุลิกไชย, 2510 : 179)

ทัศนีย์ มุลิกไชย (2510 : 179) กล่าวว่า การติดตามผล คือการศึกษาดูว่า การฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติจริง ๆ ได้มากน้อยเพียงใด คือการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม กับการปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกันเพื่อดูว่าได้ผลจริงหรือไม่

วิรัชพร สรรคานนท์ (2525 : 7) กล่าวว่า การติดตามผล คือ การศึกษาดูว่า ผู้ที่สำเร็จการฝึกอบรมได้นำแนวคิดและเทคนิคต่าง ๆ ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ต่อชีวิตประจำวันหรือต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเพียงใด รวมทั้งศึกษาถึงอุปสรรคและปัญหาการนำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานด้วย

ต๋นัย บุนนาค (2520 : 179 – 180) กล่าวว่า การติดตามผลการฝึกอบรมคือ การฝึกอบรมมีผลสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติจริง ๆ ได้มากน้อยเพียงใด ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปเชื่อมโยงถึงประโยชน์จากการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินไปว่า ผลของการฝึกอบรมที่วัดได้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้นสอดคล้องกันเป็นที่น่าพึงพอใจหรือไม่ เป็นการเปรียบเทียบระหว่างความรู้สึของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรม วิชาการและ ผู้ฝึกอบรมกับแนวที่ผู้ฝึกอบรมต้องการให้เขาเกิดความรู้สึกต่อสิ่งนั้น ๆ และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปภายหลังการฝึกอบรมกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่กำหนดไว้ ตลอดจนเปรียบเทียบระหว่างผลงานส่วนรวม หรือผลสำเร็จที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สร้างขึ้นกับสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าการติดตามผลการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่สำคัญต่อการประเมินผลโครงการ เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ การประเมินผลจะทำช่วงก่อนและขณะดำเนินการจนเสร็จสิ้นกระบวนการฝึกอบรม แต่การติดตามผลการฝึกอบรมจะเริ่มดำเนินการเมื่อการฝึกอบรมได้เสร็จสิ้นไปแล้วไม่น้อยกว่า 4 เดือน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ผ่านการอบรมได้มีโอกาสนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ฝึกอบรมไปปฏิบัติงานของตนเพื่อทราบปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมรวมทั้งเจตคติของผู้ผ่านการอบรม การติดตามผลการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องรอดูเวลา ดูผลการปฏิบัติงาน หรือพฤติกรรมของผู้ผ่านการอบรมที่เปลี่ยนแปลงไปหลังการฝึกอบรม ดังนั้น การประเมินติดตามผลผู้ผ่านการอบรมจึงมีขั้นตอนในการดำเนินการที่ยุ้งยากซับซ้อนกว่าการประเมินผล ในขณะที่ดำเนินการฝึกอบรม เพราะในการปฏิบัติเมื่ออบรมเสร็จสิ้นแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมจะแยกย้ายกันกลับภูมิลำเนา ซึ่งเป็นการยากที่ผู้ประเมินจะพบปะกับผู้เข้ารับการอบรมอีก จึงเป็นการยากที่จะติดตามผลการฝึกอบรม ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งของการติดตามผลการฝึกอบรม อย่างไรก็ตามการประเมินและติดตามผลนั้นเราไม่สามารถแยกขาดจากกันได้ เพราะกระบวนการประเมินผลการฝึกอบรมจะครอบคลุมไปถึงกระบวนการติดตามผลด้วย

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า การติดตามประเมินผลการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลตามที่หน่วยงาน องค์กรหรือสถาบันฝึกอบรม กำหนดความสำคัญไว้ในโครงการฝึกอบรม ดังนี้ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมจึงไม่แตกต่างไปจากวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมดังกล่าว แต่ในรายละเอียดของการประเมินผลก็มีความแตกต่างอยู่บ้าง และยังขึ้นอยู่กับความต้องการของหน่วยงาน องค์กรหรือผู้บริหาร โครงการฝึกอบรมอีกด้วย ด้วยเหตุนี้จึงมีรายละเอียดที่ควรจะต้องพิจารณาดังนี้

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรม คือ การเปลี่ยนแปลงเจตคติเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้น วิลาส สิงหวิสัย (2520 : 156) ได้กล่าวว่า สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผลของการฝึกอบรม คือ การเรียนรู้ (Learning) ที่ได้มาโดยผ่านประสบการณ์ของการฝึกอบรม ซึ่งการเรียนรู้นี้จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเหล่านี้ นักจิตวิทยาและนักวัดผลได้ตกลงโดยจำแนกออกเป็น 3 พวกใหญ่ ๆ คือ ด้านความคิด ความรู้สึกและการกระทำ

วัตถุประสงค์ของการติดตามผลการฝึกอบรมนั้นเพื่อศึกษาคุณภาพของพฤติกรรมในการทำงานของผู้ผ่านการฝึกอบรมว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและการปฏิบัติงานจริงนั้น การฝึกอบรมจะมีผลต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใดเพื่อจะได้นำผลการติดตามมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น มัลลิกา เกาพิจิตร และคนอื่น ๆ (2520 : 304-307) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการติดตามผลไว้ว่า

1. เพื่อการแก้ไขและปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมให้ดียิ่งขึ้น
2. เพื่อประเมินผลโครงการฝึกอบรมและการจัดการฝึกอบรม
3. เพื่อทราบความต้องการความช่วยเหลือจากผู้ผ่านการฝึกอบรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. เพื่อทราบข้อดีและข้อบกพร่องของโครงการฝึกอบรมและกิจกรรมเสริมหลักสูตร
5. เพื่อใช้เป็นฐานในการพัฒนาวิธีการฝึกอบรมให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
6. เพื่อให้วิทยากรได้ทราบผลการฝึกอบรม

กระบวนการประเมินผลการฝึกอบรม การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งของการฝึกอบรม โดยหลักการแล้วจะต้องประเมินอย่างต่อเนื่อง นับแต่ก่อนเริ่มการฝึกอบรมจนกระทั่งเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว และจะต้องประเมินอย่างเป็นระบบ กระบวนการประเมินผลจึงต้องอาศัยระยะเวลา และต้องพิจารณาตัวแปรทุกตัวที่อยู่ในระบบ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องถือเอาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ เป็นแกนกลางหรือเป็นตัวเกณฑ์ (Criteria) ในการเปรียบเทียบรูปแบบของการประเมินผลนั้นยังหาข้อยุติไม่ได้ว่าควรจะเป็นรูปแบบใดดี เพราะแต่ละรูปแบบมีความเหมาะสมกับแต่ละโครงการ นอกจากนั้นยังขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ประเมินอีกด้วย

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฉลอง กักจตุรัส (2532 : 124) ทำการวิจัยเรื่อง "การติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรเตรียมอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9" ผลการวิจัยพบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มาก อันเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นว่านำหลักสูตรการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มาก และเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นว่าทั้งหลักสูตรการฝึกอบรม และกระบวนการฝึกอบรมนั้น ประสบผลสำเร็จสามารถนำไปใช้สำหรับฝึกอบรมผู้บริหารเข้าสู่ตำแหน่งได้เป็นอย่างดี

ทงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2532 : 118-119) ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาคุณภาพเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม กรมการพัฒนาชุมชน" ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมยังไม่มีคุณภาพครบถ้วนตามคุณลักษณะ 5 ด้าน คือด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม และด้านอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมีคุณลักษณะด้านความรู้และความสามารถอยู่ในระดับปานกลาง และด้อยกว่าคุณลักษณะด้านอื่น ๆ สาเหตุเกิดจากเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมยังขาดประสบการณ์และขาดความชำนาญการฝึกอบรมความรู้เฉพาะด้านอย่างลึกซึ้ง ซึ่งอาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ส่วนหนึ่งได้รับการแต่งตั้งใหม่ และการฝึกอบรมได้มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา จึงอาจทำให้เจ้าหน้าที่ยังขาดการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ณรงค์ศักดิ์ สุมาลัยโรจน์ (2534 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง "การประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ" โดยศึกษาความคิดเห็นจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าการดำเนินการที่ไม่ว่าการณ์ใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยากร เลขานุการโครงการ ผู้ประสานงาน และคณะกรรมการ ผลการวิจัยพบว่า การฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมผู้อำนวยการประถมศึกษาศึกษาจังหวัดมีผลสัมฤทธิ์อยู่ในเกณฑ์ระดับสูง แต่การดำเนินโครงการจัดทำหรือคำสั่งของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา เพื่อกำหนดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองหรือเป็นกลุ่มยังมีน้อย และสื่ออุปกรณ์หรือเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ประกอบการบรรยายตลอดจนการยกตัวอย่างกรณีศึกษาควรปรับปรุงให้มีมากขึ้น

วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2536 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง "ความต้องการความรู้ความสามารถเพื่อนำไปพัฒนาการบริหารงานในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 7" ผลการวิจัยพบว่า

1. โดยส่วนรวมผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการความรู้ในหมวดวิชาความรู้ทั่วไปมากที่สุดในเรื่องระบบข้อมูลและการวางแผนการปฏิบัติโรงเรียนหมวดวิชาบริหารศาสตร์มีความต้องการความรู้มากที่สุดในเรื่องการบริหารงานกิจกรรมนักเรียน และหมวดวิชาพฤติกรรมศาสตร์เรื่องการพัฒนาผู้ร่วมงาน

2. แยกตามตำแหน่งผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารมีความต้องการความรู้จากหมวดวิชาความรู้ทั่วไปมากที่สุด และในหมวดวิชาพฤติกรรมศาสตร์ต้องการความรู้มากที่สุดเรื่อง การพัฒนาผู้ร่วมงาน

3. แยกตามประสบการณ์การบริหารโรงเรียนพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารตั้งแต่ 1 ปีการศึกษาและต่ำกว่า 1 ปีการศึกษามีความต้องการความรู้ในแต่ละหมวดวิชาเหมือนกันคือ หมวดวิชาความรู้ทั่วไปต้องการมากที่สุด คือเรื่องระบบข้อมูลและการวางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียน หมวดวิชาบริหารศาสตร์ ต้องการความรู้มากที่สุด คือเรื่องการบริหารกิจกรรมนักเรียน และหมวดวิชาพฤติกรรมศาสตร์ต้องการความรู้มากที่สุด คือเรื่องการพัฒนาผู้ร่วมงาน

ดวงพร พงษ์ประดิษฐ์ (2537 : 129) ทำการวิจัยเรื่อง "การติดตามผลหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา : การนำเนื้อหาในหลักสูตรไปใช้" ผลการวิจัยพบข้อเสนอแนะของผู้ผ่านการอบรม ได้แก่ ควรขยายเวลาการอบรมออกไป งดเว้นวันเสาร์-อาทิตย์ และเวลากลางคืนควรศึกษาดูงานจากโรงเรียนหลาย ๆ แห่ง เลือกสถานที่ดูงานให้สอดคล้องกับงานของผู้เข้ารับการอบรม ค้นคว้าหาวิชาใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาสู่การปฏิบัติในโรงเรียนให้มีความทันสมัยมากกว่านี้ เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงงานให้เหมาะสมกับโรงเรียนโดยเน้นการปฏิบัติจริง เพิ่มการฝึกภาคปฏิบัติทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ โดยลดเนื้อหาทางทฤษฎี ควรคำนึงถึงวัยวุฒิของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรเพิ่มพิธีกรรมในทางศาสนาเพราะผู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริหารจำเป็นต้องนำไปใช้ และควรมีการจัดสัมมนาทบทวนเพื่อเพิ่มความรู้ใหม่ ๆ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

กรณีการ บุญฤทธิ์ (2537 : 84-86) ทำการวิจัยเรื่อง “การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ตามทัศนะของผู้เข้ารับการอบรม ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ ควรจัดทำเอกสารแนะนำบริเวณต่าง ๆ ภายในสถาบันพัฒนาผู้บริหาร เพื่อแจ้งผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรจัดให้เลือกซื้ออาหารเอง และเน้นคุณภาพให้มากกว่านี้ ควรจัดเชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการบรรยาย แต่ละหัวข้อวิชาเนื้อหาหลักสูตรควรปรับปรุงให้เหมาะสมในแต่ละโครงการ วิทยากรควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ลงมือปฏิบัติจริงมากกว่าเน้นทฤษฎี

ประเทือง ทรัพย์เกิด (2541 . บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาความคิดเห็นของผู้ผ่านการฝึกอบรมในการนำความรู้ไปใช้ จากหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงของศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษาในภาคกลาง” ผลการวิจัยพบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมนำความรู้ไปใช้อยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับดังนี้ หมวดวิชาพฤติกรรมศาสตร์ หมวดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร หมวดวิชาบริหารศาสตร์ และหมวดวิชากิจกรรมเสริมหลักสูตร ด้านกระบวนการฝึกอบรม คือสถานที่ฝึกอบรม ระยะเวลาจำนวนวันในการอบรม วิธีการฝึกอบรม และการประเมินผลมีความเหมาะสมดีแล้ว ส่วนในด้านวิทยากรและวิทยากรที่เลี้ยง ควรเป็นผู้มีประสบการณ์และประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงาน

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมในปัจจุบันนี้ยังพบปัญหาอีกหลายด้านทั้งด้านเนื้อหาในการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรม ทำให้การฝึกอบรมยังไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงควรปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งดำเนินการวิจัยเพื่อศึกษาความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงที่มีต่อหลักสูตรการฝึกอบรม ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ นักบริหารระดับ 9-11 ที่ผ่านการฝึกอบรม ในหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงจากวิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ปี 2541 จำนวน 90 คน และปี 2542 จำนวน 100 คน รวมเป็นจำนวน 190 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ นักบริหารระดับสูงระดับ 9-11 ที่ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงปี 2541 และปี 2542 จากสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ซึ่งเลือกนักบริหารระดับสูงจากการเปิดตาราง Krejcie and Morgan ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นโดยเทียบสัดส่วนของจำนวนนักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง และดำเนินการจัดรายชื่อผู้บริหารระดับสูง ดังนี้

ปีที่ได้รับการอบรม	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ปี 2541	90	60
ปี 2542	100	67
รวม	190	127

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงที่มีต่อหลักสูตรการฝึกอบรม โดยสอบถามความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรมจากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง ในการนำเนื้อหาจากหลักสูตรไปใช้ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของนักบริหารระดับสูง เป็นการตอบแบบเลือกตอบ ได้แก่ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษา ปีที่ได้รับการอบรม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของนักบริหารระดับ 9-11 ต่อหลักสูตรการฝึกอบรม โดยแบ่งเนื้อหาตามหมวดวิชา จำนวน 72 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อสำรวจความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

โดยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง
2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม โดยการศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม ตามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) และมีความหมายระดับคะแนน ดังนี้
 - 5 หมายถึง เนื้อหาความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมนำไปใช้ในการบริหารงานได้มากที่สุด
 - 4 หมายถึง เนื้อหาความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมนำไปใช้ในการบริหารงานได้มาก
 - 3 หมายถึง เนื้อหาความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมนำไปใช้ในการบริหารงานได้ปานกลาง
 - 2 หมายถึง เนื้อหาความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมนำไปใช้ในการบริหารงานได้น้อย
 - 1 หมายถึง เนื้อหาความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมนำไปใช้ในการบริหารงานได้น้อยที่สุด
3. สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูง ที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง

3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (Index of Item – Objective Congruency) มีขั้นตอนดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.1 นำข้อคำถามและนิยามเฉพาะไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน
ลงความเห็นและให้คะแนน ดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงนิยามเฉพาะ
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามนิยามเฉพาะ
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามนิยามเฉพาะ

โดยใช้สูตรโดยการใช้เทคนิค IOC และเลือกข้อที่มีค่า $IOC \geq 0.50$ ส่วนข้อที่มีค่า < 0.50 นำมาทำการปรับปรุง

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ $\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
 N แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

1.2 ในด้านเนื้อหาในการสร้างแบบสอบถามได้ผ่านการตรวจแก้ไข และรับรอง
เครื่องมือจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ดังมีรายนาม ดังต่อไปนี้

1. ดร.สมโภชน์ นพคุณ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
2. ดร.เพิ่ม กอมณี ผู้อำนวยการศูนย์เพิ่มทักษะและพัฒนาข้าราชการ
เพื่อออกนอกกระบวน
3. นางสุชาดา รังสินันท์ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 8
วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน
4. นายธานินทร์ อุดม นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 7
วิทยาลัยนันทบริหาร
5. รศ.ดร.นิคม ทาแดง อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

2. ความเที่ยง (Reliability) นำแบบสอบถามไปทดสอบเพื่อหาคุณภาพ โดยทดลอง
ใช้กับผู้บริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรมจากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง ของสถาบัน
พัฒนาข้าราชการพลเรือนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน ผู้วิจัยได้นำแบบ
สอบถามมาตรวจสอบหาความเที่ยงของแบบสอบถาม คือ การหาค่าความเที่ยงสัมประสิทธิ์
แอลฟา (Alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.86 โดยใช้วิธีของ Cronbach ซึ่งมีสูตร

ดังนี้ เอกสารต้นฉบับเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_i^2} \right]$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของแบบสอบถาม
	k	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
	$\sum S_i^2$	แทน	ผลรวมความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	S_i^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวม

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ขอนหนังสือจากงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อขอความร่วมมือจากสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนช่วยอนุเคราะห์ออกหนังสือนำในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากนักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง จากสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในปี 2541, 2542
2. แจกแบบสอบถามและเก็บกลับคืนด้วยตนเองตั้งแต่วันที่ 15 มีนาคม 2544 ถึง 11 พฤษภาคม 2544 จำนวน 127 ฉบับ โดยได้รายชื่อจากสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
3. ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้ง 127 ฉบับ เพื่อนำมาวิเคราะห์

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากการเก็บข้อมูลแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ด้วยวิธีการทางสถิติ ดังต่อไปนี้

1. แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ
2. แบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรมในการนำเนื้อหาจากหลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้เป็นแบบมาตรฐานประมาณค่า 5 อันดับ วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำมาแปลความหมาย เป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 4.50-5.00 หมายถึง เนื้อหาความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมนำไปใช้ในการบริหารงาน
ได้มากที่สุด
- 3.50-4.49 หมายถึง เนื้อหาความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมนำไปใช้ในการบริหารงาน
ได้มาก
- 2.50-3.49 หมายถึง เนื้อหาความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมนำไปใช้ในการบริหารงาน
ได้ปานกลาง
- 1.50-2.49 หมายถึง เนื้อหาความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมนำไปใช้ในการบริหารงาน
ได้น้อย
- 1.00-1.49 หมายถึง เนื้อหาความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมนำไปใช้ในการบริหารงาน
ได้น้อยที่สุด

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรมในการนำเนื้อหา
ความรู้ จากหลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้ในทฤษฎีวิชา ตามตัวแปร ตำแหน่ง
โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE-WAY ANOVA) เมื่อค่า F มีนัยสำคัญทาง
สถิติ ก็ใช้การทดสอบหาความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีของ Scheffe' (บุญชม ศรีสะอาด. 2538
: 226)

4. เปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรมในการนำเนื้อหา
ความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้ในทฤษฎีวิชา ตามตัวแปรประสบการณ์
ในการทำงาน วุฒិการศึกษและปีที่ได้รับการอบรม โดยการใช้ t-test

5. แบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นคำถามแบบปลายเปิด เพื่อสำรวจความคิดเห็นและข้อ
เสนอแนะเพิ่มเติม โดยใช้การแจกแจงความถี่ (frequency) แล้วนำเสนอตามลำดับความถี่ของ
แต่ละเรื่อง

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติดังกล่าวใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for
Window Version 10.0 (Statistical Package for the Social Sciences)

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

- 1) ค่าร้อยละ
- 2) ค่าเฉลี่ย

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องขังซองเงินของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$$S = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	S	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum X)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

4) ค่า t-test (t-test Independent แบบ Separate)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S^2_1}{n_1} + \frac{S^2_2}{n_2}}}$$

$$df = \frac{\left(\frac{S^2_1}{n_1} + \frac{S^2_2}{n_2}\right)^2}{\frac{\left(\frac{S^2_1}{n_1}\right)^2}{n_1 - 1} + \frac{\left(\frac{S^2_2}{n_2}\right)^2}{n_2 - 1}}$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตในการแจกแจงค่า t เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ

\bar{X}_1, \bar{X}_2 แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2

S^2_1, S^2_2 แทน ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2

n_1, n_2 แทน จำนวนสมาชิกของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2

5) ค่า F-test

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ F แทน ค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตจากการแจกแจงความแบบ F เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ

MS_b แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

MS_w แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

$$MS_b = SS_b / (k - 1)$$

$$MS_w = SS_w / (N - k)$$

เมื่อ SS_b แทน ผลรวมของกำลังสองระหว่างกลุ่ม (Between group sum of squares)

SS_w แทน ผลรวมของกำลังสองภายในกลุ่ม (Within group sum of squares)

$k - 1$ แทน Degrees of Freedom สำหรับการแปรผันระหว่างกลุ่ม (df_b)

$N - k$ แทน Degrees of Freedom สำหรับการแปรผันภายในกลุ่ม (df_w)

$$SS_b = \sum_{j=1}^k (T_j^2 / n_j) - T^2 / N$$

$$SS_w = \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^{n_j} X_{ij}^2 - \sum_{j=1}^k (T_j^2 / n_j)$$

$$SS_T = \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^{n_j} X_{ij}^2 - T^2 / N$$

วิธีของ Scheffe'

$$F = \frac{(\bar{X}_i - \bar{X}_j)^2}{MS_{error} \left\{ \frac{(n_1 + n_2)}{n_i n_j} \right\}}$$

เมื่อ F แทน ค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าเกณฑ์เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ

\bar{X}_i, \bar{X}_j แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ i และกลุ่มที่ j

n_i, n_j แทน จำนวนสมาชิกของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2

MS_{error} แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน

k แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

df_b แทน Degrees of Freedom สำหรับการแปรผันระหว่างกลุ่ม ซึ่งเท่ากับ $k - 1$

df_{error} แทน Degrees of Freedom สำหรับการแปรผันของความคลาดเคลื่อน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงต่อหลักสูตรฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ได้แบ่งเป็น 4 ตอน โดยวิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

- 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- 4.2 ความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้ จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง
- 4.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง ทั้ง 7 หมวดวิชา ตามตัวแปรตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษา ปีที่ได้รับการอบรม
- 4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของนักบริหารระดับสูงจากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ มีนักบริหารระดับสูงที่ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 127 คน ข้อมูลส่วนตัวของนักบริหารระดับสูงได้นำเสนอในตารางที่ 4.1 - 4.4 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของนักบริหารระดับสูง จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	นักบริหารระดับสูง	
	จำนวน	ร้อยละ
นักบริหาร	75	59.10
ผู้ตรวจราชการ	11	8.60
นักวิชาการ	41	32.30
รวม	127	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า จำนวนนักบริหารระดับสูง ตำแหน่งนักบริหาร ตำแหน่งนักวิชาการ และตำแหน่งผู้ตรวจราชการมีจำนวน 75, 41 และ 11 คน คิดเป็นร้อยละ 59.10, 32.30 และ 8.60 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของนักบริหารระดับสูง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	นักบริหารระดับสูง	
	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 20 ปี	26	20.50
20 ปี ขึ้นไป	101	79.50
รวม	127	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า นักบริหารระดับสูงส่วนใหญ่ร้อยละ 79.50 มีประสบการณ์ในการทำงาน 20 ปีขึ้นไป ส่วนประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 20 ปี มีร้อยละ 20.50

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของนักบริหารระดับสูง จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	นักบริหารระดับสูง	
	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	45	35.40
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	82	64.60
รวม	127	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า นักบริหารระดับสูงส่วนใหญ่ร้อยละ 64.60 มีวุฒิมัธยมศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า ที่เหลือร้อยละ 35.40 มีวุฒิมัธยมศึกษาระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของนักบริหารระดับสูง จำแนกตามปีที่ได้รับการอบรม

ปีที่ได้รับการอบรม	นักบริหารระดับสูง	
	จำนวน	ร้อยละ
ปี 2541	60	47.20
ปี 2542	67	52.80
รวม	127	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่า นักบริหารระดับสูงที่ผ่านการอบรมปี 2542 มีร้อยละ 52.80 รองลงมาคือ นักบริหารระดับสูงที่ผ่านการอบรมปี 2541 มีร้อยละ 47.20

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2 ความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้ จากหลักสูตรฝึกอบรม นักบริหารระดับสูง

4.2.1 ความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้ จากหลักสูตรฝึกอบรม
นักบริหารระดับสูง 7 หมวดวิชา ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการนำไปใช้ และลำดับที่ความ
คิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้ จากหลักสูตรฝึกอบรม
นักบริหารระดับสูง จำแนกตามรายหมวดวิชา

หมวดที่	หมวดวิชา	\bar{X}	S.D.	ระดับ การนำไปใช้	ลำดับที่
1	การพัฒนาคุณภาพชีวิต	3.86	0.48	มาก	4
2	สภาวะแวดล้อมทางการบริหารใน ยุคโลกาภิวัตน์	3.51	0.51	มาก	7
3	การคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์	3.87	0.33	มาก	2
4	การบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.86	0.24	มาก	3
5	เทคนิคการบริหารและบริหารการ เป็นผู้นำ	3.82	0.48	มาก	5
6	การบริหารทรัพยากรบุคคล	3.94	0.39	มาก	1
7	การบริหารสู่ความเป็นเลิศ	3.70	0.67	มาก	6
	รวม	3.80	0.30	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้จากหลักสูตร
ฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้ในการบริหารงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนก
ตามรายหมวดวิชาพบว่า หมวดวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความคิดเห็นในการนำความรู้
จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้ในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.94$) เป็น
อันดับแรก รองลงมาคือ หมวดวิชาการคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X}=3.87$) หมวดวิชาการบริหาร
การเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}=3.86$) หมวดวิชาการพัฒนาคุณภาพชีวิต ($\bar{X}=3.86$) หมวดวิชาเทคนิคการ
บริหารและบริหารการเป็นผู้นำ ($\bar{X}=3.82$) หมวดวิชาการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ($\bar{X}=3.70$) และ
หมวดวิชาสภาวะแวดล้อมทางการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ($\bar{X}=3.51$) ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2.2 ความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้ จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงเป็นรายข้อดังตารางที่ 4.6-4.12

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการนำไปใช้ และลำดับที่ความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้ จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชาการพัฒนาคุณภาพชีวิต

ข้อที่	หมวดวิชาการพัฒนาคุณภาพชีวิต	\bar{X}	S.D.	ระดับการนำไปใช้	ลำดับที่
1	สามารถระบุหลักการและแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถภาพทางร่างกาย	4.08	0.48	มาก	2
2	นำหลักการคลายเครียดในการปฏิบัติงานไปใช้พัฒนาสุขภาพจิต	4.09	0.73	มาก	1
3	เข้าใจปัญหาและสาเหตุของปัญหาสังคมอันเนื่องมาจากการขาดวินัย สติ เมตตา ปัญญา	3.62	0.63	มาก	8
4	สามารถนำหลักธรรมสำหรับผู้บริหารไปปรับใช้ในองค์กรของท่าน	3.80	0.86	มาก	5
5	สามารถนำปรัชญาความคิดในเรื่องของสังขารไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร	3.88	0.64	มาก	4
6	สามารถปฏิบัติตนได้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เป็นจริง	3.90	0.56	มาก	3
7	นำกิจกรรมการออกกำลังกายไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน	3.73	0.84	มาก	7
8	นำความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาจิตไปใช้และมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาจิต	3.79	0.69	มาก	6
รวม		3.86	0.48	มาก	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.6 พบว่า นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้ในการบริหารงาน ในหมวดวิชาการพัฒนาคุณภาพชีวิตอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามรายชื่อ พบว่านำหลักการคล้ายเครียดในการปฏิบัติงานไปใช้พัฒนาสุขภาพจิตไปใช้มากที่สุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X}=4.09$) อันดับที่สอง สามารถระบุหลักการและแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถภาพทางร่างกาย ($\bar{X}=4.08$) อันดับที่สาม สามารถปฏิบัติตนได้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เป็นจริง ($\bar{X}=3.90$) และอันดับสุดท้ายคือ เข้าใจปัญหาและสาเหตุของปัญหาสังคม อันเนื่องมาจากการขาดวินัย สติ เมตตา ปัญญา ($\bar{X}=3.62$)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการนำไปใช้ และลำดับที่ความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้ จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชาสภาวะแวดล้อมทางการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์

ข้อที่	หมวดวิชา สภาวะแวดล้อมทางการบริหารในยุค โลกาภิวัตน์	\bar{X}	S.D.	ระดับ การนำไปใช้	ลำดับที่
1	นำความรู้เกี่ยวกับระบบเศรษฐกิจของโลกไปกำหนดแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	3.74	0.52	มาก	1
2	สามารถวิเคราะห์เศรษฐกิจโลกที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ	3.43	0.58	ปานกลาง	6
3	สามารถระบุปัญหา การเพิ่ม, การย้ายถิ่น, คุณภาพของประชากร	3.17	0.69	ปานกลาง	8
4	สามารถวางแผนเกี่ยวกับสภาพสิ่งแวดล้อมได้	3.48	0.84	ปานกลาง	5
5	สามารถนำเอาหลักขบวนการผลิตเพื่อการต่าง ๆ มาประยุกต์และปรับปรุงเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารงาน	3.42	0.68	ปานกลาง	7
6	บริหารงานด้าน Information Technology ในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีระบบ	3.60	0.69	มาก	4
7	วางแผนการบริหารได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองภายในประเทศไทยอย่างมีระบบ	3.66	0.65	มาก	2
8	วิเคราะห์สถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองระหว่างประเทศเพื่อนำมาวางแผนการบริหาร	3.60	0.57	มาก	3
รวม		3.51	0.51	มาก	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.7 พบว่า นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้ในการบริหารงานในหมวดวิชาสภาวะแวดล้อมทางการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามรายชื่อ พบว่า นำความรู้เกี่ยวกับระบบเศรษฐกิจของโลกไปกำหนดแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง นำไปใช้มากเป็นอันดับแรก ($\bar{X}=3.74$) อันดับที่สอง วางแผนการบริหารได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองภายในประเทศไทยอย่างมีระบบ ($\bar{X}=3.66$) อันดับที่สาม วิเคราะห์สถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองระหว่างประเทศเพื่อนำมาวางแผนการบริหาร ($\bar{X}=3.60$) และอันดับสุดท้ายคือ สามารถระบุปัญหาการเพิ่ม,การย้ายถิ่น,คุณภาพของประชากร ($\bar{X}=3.17$) มีการนำไปใช้ในระดัปานกลาง



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการนำไปใช้ และลำดับที่ความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้ จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชาการคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์

ข้อที่	หมวดวิชาการคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับการนำไปใช้	ลำดับที่
1	สามารถเป็นนักบริหารที่สามารถคิดอย่างมีระบบ	4.20	0.42	มาก	1
2	สามารถนำเทคนิควิธีการคิดไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน	4.04	0.23	มาก	3
3	สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหาร	3.98	0.15	มาก	5
4	วิเคราะห์และคาดการณ์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาประยุกต์ในการบริหารงาน	3.91	0.29	มาก	6
5	วางแผนและกำหนดนโยบายสาธารณะได้	3.57	0.50	มาก	12
6	สามารถปฏิบัติตามแผนนโยบายสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.63	0.50	มาก	10
7	วางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิด หลักการ วิธีการ ถูกต้องตามขั้นตอน	4.06	0.72	มาก	2
8	สามารถนำแนวคิดและวิธีการวางแผนกลยุทธ์ไปปรับใช้ในการบริหารงาน	3.99	0.54	มาก	4
9	วิเคราะห์แผนงานโครงการให้สอดคล้องกับงบประมาณและกำลังคนที่ได้รับ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	3.91	0.56	มาก	7
10	สามารถนำแนวคิดและวิธีการวางแผนกลยุทธ์ไปปรับใช้ในการบริหารแผนงานโครงการงบประมาณและกำลังคนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.78	0.42	มาก	8
11	สามารถนำความรู้เกี่ยวกับการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ไปปรับใช้ได้เหมาะสม	3.76	0.68	มาก	9
12	สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ (RBM) ตามหลักการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้	3.61	0.49	มาก	11
	รวม	3.87	0.33	มาก	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ของสำนักงานเพื่อการศึกษาเพื่อการพัฒนาคน อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการศึกษา
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.8 พบว่า นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้ในการบริหารงาน ในหมวดวิชาการคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกรายข้อพบว่า สามารถเป็นนักบริหารที่สามารถคิดอย่างมีระบบ นำไปใช้มากเป็นอันดับแรก ($\bar{X}=4.20$) อันดับที่สอง วางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิด หลักการ วิธีการถูกต้องตามขั้นตอน ($\bar{X}=4.06$) อันดับที่สาม สามารถนำเทคนิควิธีการคิดไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน ($\bar{X}=4.04$) และอันดับสุดท้ายคือวางแผนและกำหนดนโยบายสาธารณะได้ ($\bar{X}=3.57$)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการนำไปใช้ และลำดับที่ความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้ จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ข้อที่	หมวดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับการนำไปใช้	ลำดับที่
1	นำแนวคิดหลักการ วิธีการและขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.13	0.36	มาก	2
2	สามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักการ	3.90	0.70	มาก	5
3	สามารถระบุสาเหตุในการปรับปรุงระบบราชการ	3.72	0.60	มาก	7
4	วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และประโยชน์ที่ได้รับจากการปรับปรุงระบบราชการ	3.58	0.53	มาก	10
5	นำเอาหลักการบริการสู่ความเป็นเลิศมาใช้ในหน่วยงาน	3.81	0.53	มาก	6
6	สามารถบริหารงานโดยมุ่งการให้บริการประชาชนเป็นสำคัญ	3.98	0.33	มาก	4
7	สามารถเข้าใจบทบาท คุณสมบัติ คุณลักษณะ อันพึงประสงค์ของผู้นำองค์กร	4.10	0.33	มาก	3
8	สามารถปรับบทบาทตนเองให้สอดคล้องกับการเป็นผู้นำ	4.17	0.38	มาก	1.
9	สามารถเลือกใช้หลักการและแนวทางการบริหารภายใต้สภาวะวิกฤต	3.64	0.66	มาก	8
10	สามารถบริหารงานภายใต้สภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.60	0.61	มาก	9
	รวม	3.86	0.24	มาก	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.9 พบว่า นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้ในการบริหารงาน ในหมวดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามรายข้อพบว่า สามารถปรับบทบาทตนเองให้สอดคล้องกับการเป็นผู้นำนำไปใช้มากเป็นอันดับแรก ($\bar{X}=4.17$) อันดับที่สอง นำแนวคิดหลักการ วิธีการและขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X}=4.13$) อันดับที่สามารถเข้าใจบทบาท คุณสมบัติ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บังคับการ ($\bar{X}=4.10$) และอันดับสุดท้ายคือวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และประโยชน์ที่ได้รับจากการปรับปรุงระบบราชการ ($\bar{X}=3.58$)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการนำไปใช้ และลำดับที่ความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้ จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชาเทคนิคการบริหารและบริหารการเป็นผู้นำ

ข้อที่	หมวดวิชา เทคนิคการบริหารและบริหารการเป็นผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ การนำไปใช้	ลำดับที่
1	สามารถอธิบาย หลักการ วิธีการและขั้นตอน การติดตามและควบคุมงาน	3.97	0.52	มาก	5
2	สามารถบริหารการติดตามและควบคุมงาน	3.85	0.61	มาก	9
3	สามารถอธิบายถึงความสำคัญและหลักการ แก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง	3.78	0.42	มาก	13
4	สามารถนำเอาเทคนิควิธีการแก้ไขปัญหาและ ตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพได้ปรับใช้ในการ บริหารงานได้อย่างเหมาะสม	3.73	0.44	มาก	18
5	ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหาร	4.39	0.73	มาก	1
6	สามารถนำหลักการบริหารเวลาไปประยุกต์ใช้ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	3.77	0.52	มาก	15
7	นำเทคนิควิธีการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน หน่วยงานมาปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม	3.69	0.78	มาก	21
8	สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้เป็นไปใน ทางสร้างสรรค์	3.69	0.75	มาก	20
9	สามารถนำวิธีการใช้ศักยภาพของทรัพยากร บุคคล ในการปฏิบัติงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ สูงสุด	3.76	0.64	มาก	17
10	สามารถนำเทคนิควิธีการบริหาร เพื่อให้อำนาจ ในการปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติและทีมงานได้	3.85	0.76	มาก	10
11	สามารถอธิบายสถานภาพของบุคคลลักษณะ ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง	3.40	0.65	ปานกลาง	24
12	สามารถนำเทคนิควิธีการปรับสถานภาพตนเอง ไปปรับใช้ เพื่อการบริหารและนำไปใช้งานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.48	0.63	ปานกลาง	23

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อที่	หมวดวิชา เทคนิคการบริหารและบริหารการเป็นผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ การนำไปใช้	ลำดับที่
13	สามารถใช้ศิลปะการจูงใจ โน้มน้าวใจและครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้	3.77	0.79	มาก	16
14	สามารถนำเทคนิคและศิลปะทักษะผู้นำ มาใช้ในการเป็นผู้นำการนำบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ	3.94	0.60	มาก	6
15	วิเคราะห์หาสาเหตุของความเครียดได้	3.80	0.90	มาก	12
16	นำเทคนิคและวิธีการคลายเครียดมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในชีวิตประจำวัน	3.59	1.06	มาก	22
17	สามารถใช้ประโยชน์จากข่าวสารมาบริหารงาน	3.82	0.62	มาก	11
18	วิเคราะห์ข่าวและให้ข่าวการบริหารที่เป็นประโยชน์	3.71	0.67	มาก	19
19	เข้าใจแนวคิด หลักการ เทคนิคและวิธีการ การเจรจาต่อรอง	3.91	0.79	มาก	7
20	สามารถนำเทคนิคการเจรจาต่อรอง ไปปรับใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	3.78	0.70	มาก	14
21	สามารถบริหารงานโดยแบ่งการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.02	0.70	มาก	3
22	สามารถสร้างและพัฒนาทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.98	0.77	มาก	4
23	วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารเพื่อสอนงานและให้คำปรึกษาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้	4.09	0.47	มาก	2
24	สามารถใช้เทคนิคการสอนงานและการให้คำปรึกษาได้อย่างถูกต้อง	3.85	0.51	มาก	8
รวม		3.82	0.48	มาก	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.10 พบว่า นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้ในการบริหารงาน ในหมวดวิชาเทคนิคการบริหารและบริหารการเป็นผู้นำอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามรายข้อพบว่า ตระหนักถึงความสำคัญของปัญหานั้นไปใช้มากเป็นอันดับแรก ($\bar{X}=4.39$) อันดับที่สอง วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารเพื่อสอนงานและให้คำปรึกษาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ($\bar{X}=4.09$) อันดับที่สาม สามารถบริหารงานโดยแบ่งการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.02$) และอันดับสุดท้ายคือสามารถอธิบายสถานการณ์ภาพของบุคคลลักษณะต่าง ๆ ได้ถูกต้อง ($\bar{X}=3.40$) มีการนำไปใช้ในระดัปานกลาง



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการนำไปใช้ และลำดับที่ความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้ จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล

ข้อที่	หมวดวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับการนำไปใช้	ลำดับที่
1	เข้าใจความสำคัญของทรัพยากรบุคคล	4.17	0.37	มาก	1
2	สามารถบริหารงานบุคคลและทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาองค์การ	3.85	0.52	มาก	5
3	สามารถวางแผนระบบข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.68	0.81	มาก	6
4	สามารถวางแผนในการพัฒนาตนเองได้	3.97	0.64	มาก	3
5	สามารถระบุนโยบายการบริหารงานบุคคลภาครัฐ และแนวโน้มการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล ให้แก่ส่วนราชการต่าง ๆ	3.91	0.49	มาก	4
6	สามารถนำหลักจริยธรรมในการบริหารงานบุคคลมาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้	4.09	0.56	มาก	2
	รวม	3.94	0.39	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้ในการบริหารงาน ในหมวดวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามรายชื่อ พบว่าเข้าใจความสำคัญของทรัพยากรบุคคล นำไปใช้มากเป็นอันดับแรก ($\bar{X}=4.17$) อันดับที่สอง สามารถนำหลักจริยธรรมในการบริหารงานบุคคลมาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ($\bar{X}=4.09$) อันดับที่สาม สามารถวางแผนในการพัฒนาตนเองได้ ($\bar{X}=3.97$) และอันดับสุดท้ายคือสามารถวางแผนระบบข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ($\bar{X}=3.68$)

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการนำไปใช้ และลำดับที่ความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้ จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชาการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

ข้อที่	หมวดวิชา การบริหารสู่ความเป็นเลิศ	\bar{X}	S.D.	ระดับ การนำไปใช้	ลำดับที่
1	การนำเสนอประสบการณ์ การศึกษาส่วนบุคคล โดยวิเคราะห์ตามหลักการบริหารมีประโยชน์ต่อ สมาชิก	3.68	0.63	มาก	3
2	แนวคิดและประสบการณ์จากการศึกษาราย กลุ่มจากหน่วยงานอื่น	3.79	0.86	มาก	1
3	สามารถนำกิจกรรมเสริมหลักสูตรไปประยุกต์ใช้ กับการบริหาร	3.75	0.86	มาก	2
4	ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการ ประมวลความรู้ (ภาคนิพนธ์)	3.61	0.77	มาก	4
	รวม	3.70	0.67	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้ในการบริหารงานในหมวดวิชาการบริหารสู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามรายชื่อ พบว่า แนวคิดและประสบการณ์จากการศึกษารายกลุ่มจากหน่วยงานอื่น นำไปใช้เป็นอันดับแรก ($\bar{X}=3.79$) อันดับที่สอง สามารถนำกิจกรรมเสริมหลักสูตรไปประยุกต์ใช้กับการบริหาร ($\bar{X}=3.75$) อันดับที่สาม การนำเสนอประสบการณ์ การศึกษาส่วนบุคคลโดยวิเคราะห์ตามหลักการบริหารมีประโยชน์ต่อสมาชิก ($\bar{X}=3.68$) และอันดับสุดท้ายคือ ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการประมวลความรู้ (ภาคนิพนธ์) ($\bar{X}=3.61$)

4.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง ทั้ง 7 หมวดวิชา ตามตัวแปร ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษา ปีที่ได้รับการอบรม

ตารางที่ 4.13 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง จำแนกตามตำแหน่ง

หมวดวิชา	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
1. การพัฒนาคุณภาพชีวิต	ระหว่างกลุ่ม	2	1.66	0.83	3.68*	0.03
	ภายในกลุ่ม	124	27.86	0.23		
	รวม	126	28.52			
2. สภาวะแวดล้อมทางการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์	ระหว่างกลุ่ม	2	7.29	3.64	17.87*	0.00
	ภายในกลุ่ม	124	25.28	0.21		
	รวม	126	32.57			
3. การคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	2	5.41	2.71	40.21*	0.00
	ภายในกลุ่ม	124	8.34	0.07		
	รวม	126	13.75			
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	2	1.94	0.97	23.82*	0.00
	ภายในกลุ่ม	124	5.05	0.04		
	รวม	126	6.99			
5. เทคนิคการบริหารและบริหารการเป็นผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	2	12.49	6.25	47.61*	0.00
	ภายในกลุ่ม	124	16.27	0.31		
	รวม	126	28.76			

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

หมวดวิชา	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
6. การบริหารทรัพยากรบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	2	2.35	1.18	8.67*	0.00
	ภายในกลุ่ม	124	16.82	0.14		
	รวม	126	19.17			
7. การบริหารสู่ความเป็นเลิศ	ระหว่างกลุ่ม	2	7.49	3.75	9.38*	0.00
	ภายในกลุ่ม	124	49.56	0.40		
	รวม	126	57.05			
รวมทั้ง 7 หมวดวิชา	ระหว่างกลุ่ม	2	4.81	2.40	46.16*	0.00
	ภายในกลุ่ม	124	6.45	0.05		
	รวม	126	11.26			

* $P < .05$

จากตารางที่ 4.13 พบว่า นักบริหารระดับสูงในตำแหน่งนักบริหาร ตำแหน่งผู้ตรวจราชการและตำแหน่งนักวิชาการ นำความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้โดยรวมและรายหมวดวิชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เพื่อเป็นการชี้ชัดความแตกต่างระหว่างกลุ่ม จึงได้นำค่าสถิติโดยรวมและรายหมวดวิชาไปทำการทดสอบหาความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของ Scheffe' ดังผลในตารางที่ 4.14 – 4.21 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.14 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้ จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชาการพัฒนาคุณภาพชีวิต จำแนกตามตำแหน่งเป็นรายคู่

ตำแหน่ง	\bar{X}	นักบริหาร	ผู้ตรวจราชการ	นักวิชาการ
		3.95	3.80	3.71
นักบริหาร	3.95	-	0.16	0.25*
ผู้ตรวจราชการ	3.80		-	0.08
นักวิชาการ	3.71			-

* $P < .05$

จากตารางที่ 4.14 พบว่า นักบริหารระดับสูงในตำแหน่งนักบริหารนำความรู้จากหลักสูตร ฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้ในหมวดวิชา การพัฒนาคุณภาพชีวิต มากกว่านักบริหารระดับสูง ในตำแหน่งนักวิชาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ นักบริหารระดับสูงมี ความคิดเห็นในการนำความรู้ไปใช้ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้ จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชาสภาวะแวดล้อมทางการบริหาร ในยุคโลกาภิวัตน์ จำแนกตามตำแหน่งเป็นรายคู่

ตำแหน่ง	\bar{X}	นักบริหาร	ผู้ตรวจราชการ	นักวิชาการ
		3.71	3.35	3.21
นักบริหาร	3.71	-	0.36	0.51*
ผู้ตรวจราชการ	3.35		-	0.16
นักวิชาการ	3.21			-

* $P < .05$

จากตารางที่ 4.15 พบว่า นักบริหารระดับสูงในตำแหน่งนักบริหารนำความรู้จากหลักสูตร ฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้ในหมวดวิชา สภาวะแวดล้อมทางการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่านักบริหารระดับสูงในตำแหน่งนักวิชาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่ อื่น ๆ นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้ไปใช้ไม่แตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.18 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้ จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชา เทคนิคการบริหารและบริหาร การเป็นผู้นำ จำแนกตามตำแหน่งเป็นรายคู่

ตำแหน่ง	\bar{X}	นักบริหาร	ผู้ตรวจราชการ	นักวิชาการ
		4.08	3.52	3.42
นักบริหาร	4.08	-	0.56*	0.66*
ผู้ตรวจราชการ	3.52		-	0.09
นักวิชาการ	3.42			-

* $P < .05$

จากตารางที่ 4.18 พบว่า นักบริหารระดับสูงในตำแหน่งผู้ตรวจราชการและตำแหน่ง นักวิชาการนำความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง ไปใช้ในหมวดวิชาเทคนิคการบริหาร และบริหารการเป็นผู้นำไม่แตกต่างกัน ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.19 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้ จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล จำแนกตาม ตำแหน่งเป็นรายคู่

ตำแหน่ง	\bar{X}	นักบริหาร	นักวิชาการ	ผู้ตรวจราชการ
		4.06	3.81	3.70
นักบริหาร	4.06	-	0.25*	0.36*
นักวิชาการ	3.81		-	0.11
ผู้ตรวจราชการ	3.70			-

* $P < .05$

จากตารางที่ 4.19 พบว่า นักบริหารระดับสูงในตำแหน่งนักวิชาการและตำแหน่งผู้ตรวจ ราชการนำความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้ในหมวดวิชาการบริหารทรัพยากร บุคคลไม่แตกต่างกัน ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.20 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้ จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หมวดวิชาการบริหารสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตาม ตำแหน่งเป็นรายคู่

ตำแหน่ง	\bar{X}	นักบริหาร	ผู้ตรวจราชการ	นักวิชาการ
		3.90	3.66	3.37
นักบริหาร	3.90	-	0.24	0.53*
ผู้ตรวจราชการ	3.66	-	-	0.29
นักวิชาการ	3.37	-	-	-

* $P < .05$

จากตารางที่ 4.20 พบว่า นักบริหารระดับสูงในตำแหน่งนักบริหารนำความรู้จากหลักสูตร ฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้ในหมวดวิชาการบริหารสู่ความเป็นเลิศ มากกว่านักบริหารระดับ สูงในตำแหน่งนักวิชาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ นักบริหารระดับสูงมี ความคิดเห็นในการนำความรู้ไปใช้ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้ จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง โดยรวม 7 หมวดวิชา จำแนกตาม ตำแหน่งเป็นรายคู่

ตำแหน่ง	\bar{X}	นักบริหาร	ผู้ตรวจราชการ	นักวิชาการ
		3.96	3.65	3.54
นักบริหาร	3.96	-	0.31*	0.41*
ผู้ตรวจราชการ	3.65	-	-	0.10
นักวิชาการ	3.54	-	-	-

* $P < .05$

จากตารางที่ 4.21 พบว่า นักบริหารระดับสูงในตำแหน่งผู้ตรวจราชการและตำแหน่ง นักวิชานำความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้โดยรวม 7 หมวดวิชาไม่แตกต่างกัน ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.22 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้ จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

หมวดวิชา	ประสบการณ์ในการทำงาน				t	P
	ต่ำกว่า 20 ปี (n = 26)		20 ปี ขึ้นไป (n = 101)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. การพัฒนาคุณภาพชีวิต	3.74	0.47	3.89	0.49	1.48	0.14
2. สภาวะแวดล้อมทางการบริหารในยุค โลกาภิวัตน์	3.36	0.64	3.55	0.47	1.71	0.08
3. การคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์	3.61	0.30	3.94	0.31	4.84*	0.00
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.73	0.26	3.90	0.22	3.25*	0.00
5. เทคนิคการบริหารและบริหารการ เป็นผู้นำ	3.61	0.55	3.87	0.44	2.52*	0.01
6. การบริหารทรัพยากรบุคคล	4.03	0.44	3.92	0.38	1.28	0.20
7. การบริหารสู่ความเป็นเลิศ	3.28	0.90	3.81	0.56	3.80*	0.00
รวม	3.62	0.39	3.84	0.25	3.44*	0.00

* $P < .05$

จากตารางที่ 4.22 พบว่า นักบริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 20 ปี และ 20 ปีขึ้นไป นำความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหาร ระดับสูงไปใช้โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายหมวดวิชาพบว่า นักบริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 20 ปีขึ้นไป นำความรู้จากหมวดวิชาการคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์ หมวดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมวดวิชาเทคนิคการบริหารและบริหารการเป็นผู้นำ และหมวดวิชาการบริหารสู่ความเป็นเลิศไปใช้ มากกว่านักบริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในหมวดวิชาอื่น ๆ นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้ไปใช้ในการบริหารงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้จากหลักสูตร
ฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง จำแนกตามวุฒิการศึกษา

หมวดวิชา	วุฒิการศึกษา				t	P
	ปริญญาตรี (n = 45)		ปริญญาโท หรือสูงกว่า (n = 82)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. การพัฒนาคุณภาพชีวิต	3.78	0.53	3.90	0.45	1.33	0.19
2. สภาวะแวดล้อมทางการบริหารในยุค โลกาภิวัตน์	3.30	0.28	3.63	0.57	3.64*	0.00
3. การคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์	3.91	0.35	3.85	0.32	1.13	0.26
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.91	0.29	3.84	0.20	1.69	0.94
5. เทคนิคการบริหารและบริหารการเป็น ผู้นำ	3.81	0.38	3.82	0.53	0.18	0.86
6. การบริหารทรัพยากรบุคคล	3.95	0.39	3.94	0.39	0.15	0.88
7. การบริหารสู่ความเป็นเลิศ	3.44	0.65	3.85	0.65	3.36*	0.00
รวม	3.73	0.32	3.83	0.28	1.85	0.06

* $P < .05$

จากตารางที่ 4.23 พบว่า นักบริหารระดับสูงที่มีวุฒิปริญญาตรี และปริญญาโท หรือสูงกว่า นำความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายหมวดวิชา พบว่านักบริหารระดับสูงที่มีวุฒิปริญญาโทหรือสูงกว่านำความรู้จากหมวดวิชาสภาวะแวดล้อมทางการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ และหมวดวิชาการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ไปใช้มากกว่านักบริหารระดับสูงที่มีวุฒิปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนหมวดวิชาอื่น ๆ นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้ไปใช้ในการบริหารงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.24 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในการนำความรู้ไปใช้ จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง จำแนกตามปีที่ได้รับการอบรม

หมวดวิชา	ปีที่ได้รับการอบรม				t
	ปี 2541 (n = 60)		ปี 2542 (n = 67)		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. การพัฒนาคุณภาพชีวิต	3.82	0.48	3.90	0.49	0.91
2. สภาวะแวดล้อมทางการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์	3.42	0.45	3.59	0.55	1.93
3. การคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์	3.84	0.33	3.90	0.33	1.05
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.84	0.26	3.89	0.21	1.08
5. เทคนิคการบริหารและบริหารการเป็นผู้นำ	3.79	0.47	3.84	0.48	0.65
6. การบริหารทรัพยากรบุคคล	3.93	0.44	3.96	0.35	0.31
7. การบริหารสู่ความเป็นเลิศ	3.62	0.71	3.78	0.63	1.40
รวม	3.75	0.32	3.84	0.27	1.63

จากตารางที่ 4.24 พบว่า นักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรมในปี 2541 และปี 2542 นำความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้ในการบริหารงานโดยรวมและรายหมวดวิชาไม่แตกต่างกัน

4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของนักบริหารระดับสูง จากหลักสูตรฝึกอบรม นักบริหารระดับสูงของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

ตารางที่ 4.25 แสดงค่าความถี่ ค่าร้อยละ และลำดับที่ของความคิดเห็นจากคำถามปลายเปิด

ความคิดเห็น	ความถี่ (n=74)	ร้อยละ	ลำดับที่
- เข้าใจกระบวนการและวิธีการบริหารงานได้ถูกต้อง	13	17.57	1
- ได้รับประสบการณ์จากวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม	12	16.22	2
- ได้รับความรู้และทฤษฎีในการบริหารงานมากขึ้น	10	13.52	3
- นำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้กับงาน	10	13.52	3
- สามารถแก้ปัญหาและมีการตัดสินใจดีขึ้น	8	10.81	5
- ได้เทคนิคในการบริหารเพิ่มขึ้น	7	9.46	6
- สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติงานได้มากขึ้น	4	5.40	7
- มีประโยชน์ต่อการบริหารงานราชการ	3	4.05	8
- มีทัศนคติและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	3	4.05	8
- เกิดภาพพจน์ที่ดีในการบริหารงาน	3	4.05	8
- ได้รับความรู้จากสิ่งที่ไม่เคยได้รับจากการศึกษา	1	1.35	11

จากตารางที่ 4.25 พบว่า นักบริหารระดับสูงมีข้อคิดเห็นในการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้ โดยภาพรวมมีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรม โดยนักบริหารระดับสูงร้อยละ 17.57 มีความเข้าใจในกระบวนการบริหารงานที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นข้อคิดเห็นมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ได้รับประสบการณ์จากวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ร้อยละ 16.22 และอันดับสาม ร้อยละ 13.52 มี 2 ความคิดเห็นคือ ได้รับความรู้และทฤษฎีในการบริหารงานมากขึ้น และนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้กับงาน

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าความถี่ ค่าร้อยละ และลำดับที่ของข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิด

ความคิดเห็น	ความถี่ (N=15)	ร้อยละ	ลำดับที่
- ควรจัดฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อให้หลักการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	12	80	1
- เรียกทบทวนเนื้อหาความรู้เดิม	3	20	2

จากตารางที่ 4.26 พบว่า นักบริหารระดับสูงมีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง 2 ข้อเสนอแนะคือ ควรจัดฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อให้หลักการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 80 และ เรียกทบทวนเนื้อหาความรู้เดิม ร้อยละ 20



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องศึกษาความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงต่อหลักสูตรฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพต่อไป โดยผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามลำดับดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงที่มีต่อหลักสูตรการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน 7 หมวดวิชา คือ หมวดวิชาการพัฒนาคุณภาพชีวิต หมวดวิชาสภาวะแวดล้อมทางการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ หมวดวิชาการคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์ หมวดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมวดวิชาเทคนิคการบริหารและบริหารการเป็นผู้นำ หมวดวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล หมวดวิชาการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงที่มีหลักสูตรการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนทั้ง 7 หมวดวิชา จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษา และปีที่ได้รับการอบรม

5.1.2 สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานโดยอาศัยกรอบแนวคิดทางทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการตั้งสมมติฐาน ดังนี้

1. นักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรมที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อหลักสูตรการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนทั้ง 7 หมวดวิชาแตกต่างกัน

2. นักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรมที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อหลักสูตรการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนทั้ง 7 หมวดวิชาแตกต่างกัน

3. นักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรมที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อหลักสูตรการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนทั้ง 7 หมวดวิชา

แตกต่างกันที่ส่งวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. นักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรมในปีที่ได้รับการอบรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อหลักสูตรการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนทั้ง 7 หมวดวิชาแตกต่างกัน

5.1.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ นักบริหารระดับสูงในตำแหน่งนักบริหารระดับ 9-11 ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ปี 2541 จำนวน 90 คน ปี 2542 จำนวน 100 คน รวมเป็นจำนวน 190 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ นักบริหารระดับสูงระดับ 9-11 ที่ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงปี 2541 และปี 2542 จากสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ซึ่งเลือกนักบริหารระดับสูงจากการเปิดตาราง Krejcie and Morgan ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นโดยเทียบสัดส่วนของจำนวนนักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง และดำเนินการจัดรายชื่อให้นักบริหารระดับสูง

5.1.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงต่อหลักสูตรการฝึกอบรม โดยสอบถามความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรมจากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง ในการนำเนื้อหาจากหลักสูตรไปใช้ในการบริหารงาน โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของนักบริหารระดับสูงเป็นการตอบแบบเลือกตอบ ได้แก่ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษา ปีที่ได้รับการอบรม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของนักบริหารระดับ 9-11 ต่อหลักสูตรการฝึกอบรม โดยแบ่งเนื้อหาตามหมวดวิชา

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อสำรวจความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

5.1.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ขอนหนังสือจากงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อขอความร่วมมือจากสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนช่วยอนุเคราะห์ออกหนังสือนำในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากนักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง จากสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในปี 2541, 2542
2. แจกแบบสอบถามและเก็บกลับคืนด้วยตนเองจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 ฉบับ โดยได้รายชื่อจากสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
3. ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้ง 127 ฉบับ

5.1.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ
2. แบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรมในการนำเนื้อหาจากหลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้เป็นแบบมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรมในการนำเนื้อหาความรู้ จากหลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้ในทฤษฎีตามตัวแปร ตำแหน่ง โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE-WAY ANOVA) เมื่อค่า F มีนัยสำคัญทางสถิติ ก็ใช้การทดสอบหาความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีของ Scheffe'
4. เปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรมในการนำเนื้อหาความรู้จากหลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้ในทฤษฎีตามตัวแปร ประสิทธิภาพในการทำงาน วุฒิการศึกษาและปีที่ได้รับการอบรม โดยการใช้ t-test
5. แบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นคำถามแบบปลายเปิด เพื่อสำรวจความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยการใช้การแจกแจงความถี่ (frequency)

5.1.7 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงต่อหลักสูตรฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายหมวด

เอกสารวิชาการที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.1 หมวดวิชาการพัฒนาคุณภาพชีวิต นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้ในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับการนำไปใช้ 3 อันดับแรกคือ นำหลักการคล้ายเครียดในการปฏิบัติงานไปใช้พัฒนาสุขภาพจิต, สามารถระบุหลักการและแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถภาพทางร่างกาย และสามารถปฏิบัติตนได้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เป็นจริง

1.2 หมวดวิชาสภาวะแวดล้อมทางการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้ในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับการนำไปใช้ 3 อันดับแรกคือ นำความรู้เกี่ยวกับระบบเศรษฐกิจของโลกไปกำหนดแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง, วางแผนการบริหารได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองภายในประเทศ และวิเคราะห์สถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองระหว่างประเทศเพื่อนำมาวางแผนการบริหาร

1.3 หมวดวิชาการคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์ นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้ในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับการนำไปใช้ 3 อันดับแรกคือ สามารถเป็นนักบริหารที่สามารถคิดอย่างมีระบบ, วางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิด หลักการ วิธีการถูกต้องตามขั้นตอน และสามารถนำเทคนิควิธีการคิดไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน

1.4 หมวดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้ในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับการนำไปใช้ 3 อันดับแรกคือ สามารถปรับบทบาทตนเองให้สอดคล้องกับการเป็นผู้นำ, นำแนวคิดหลักการ วิธีการและขั้นตอนการบริหารเปลี่ยนแปลงมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และสามารถเข้าใจบทบาทคุณสมบัติคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้นำองค์กร

1.5 หมวดวิชาเทคนิคการบริหารและบริหารการเป็นผู้นำ นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้ในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับการนำไปใช้ 3 อันดับแรกคือ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหาร, วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารเพื่อสอนงานและให้คำปรึกษาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และสามารถบริหารงานโดยแบ่งการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 หมวดวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้ในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับการนำไปใช้ 3 อันดับแรกคือ เข้าใจความสำคัญของทรัพยากรบุคคล, สามารถนำหลักจริยธรรมในการบริหารงานบุคคลมาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และสามารถวางแผนในการพัฒนาตนเองได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.7 หมอวชิชากรการบริหารสู่ความเป็นเลิศ นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงไปใช้ในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับการนำไปใช้ดังนี้ คือ แนวคิดและประสบการณ์จากการศึกษารายกลุ่มจากหน่วยงานอื่น, สามารถนำกิจกรรมเสริมหลักสูตรไปประยุกต์ใช้กับการบริหาร และการนำเสนอประสบการณ์ การศึกษาส่วนบุคคล โดยวิเคราะห์ตามหลักการบริหารมีประโยชน์ต่อสมาชิก

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงที่มีต่อหลักสูตรการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ทั้ง 7 หมอวชิชา จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษา และปีที่ได้รับการอบรม

2.1 นักบริหารระดับสูงที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นในการนำความรู้ไปใช้ในการบริหารงาน โดยรวมและรายหมววิชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่พบว่า นักบริหารระดับสูงในตำแหน่งนักบริหารมีความคิดเห็นในการนำความรู้ไปใช้โดยรวม มากกว่านักบริหารระดับสูงในตำแหน่งผู้ตรวจราชการและตำแหน่งนักวิชาการ ส่วนโดยรวมและรายหมววิชาพบว่า นักบริหารระดับสูงที่มีตำแหน่งนักบริหารมีความคิดเห็นในการนำความรู้ไปใช้มากกว่านักบริหารระดับสูงในตำแหน่งนักวิชาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนนักบริหารระดับสูงในตำแหน่ง ผู้ตรวจราชการ นำความรู้โดยรวมและรายหมววิชาไปใช้มากกว่านักบริหารระดับสูงในตำแหน่งนักวิชาการ ยกเว้นในหมววิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล นักบริหารระดับสูงในตำแหน่งนักวิชาการนำความรู้ ไปใช้มากกว่านักบริหารระดับสูงในตำแหน่งผู้ตรวจราชการ

2.2 นักบริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน นำความรู้ไปใช้โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยในรายหมววิชาพบว่า นักบริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 20 ปีขึ้นไป นำความรู้ไปใช้มากกว่านักบริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 20 ปี ยกเว้นในหมววิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า นักบริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 20 ปี นำความรู้ไปใช้มากกว่านักบริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ 20 ปีขึ้นไป

2.3 นักบริหารระดับสูงที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน นำความรู้ไปใช้โดยรวมไม่แตกต่างกัน โดยในรายหมววิชาพบว่า นักบริหารระดับสูงที่มีวุฒิปริญญาโทหรือสูงกว่า นำความรู้ในหมววิชา สภาวะแวดล้อมทางการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์และหมววิชาการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ไปใช้มากกว่านักบริหารระดับสูงที่มีวุฒิปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในรายหมววิชาอื่น มีความคิดเห็นในการนำความรู้ไปใช้ไม่แตกต่างกัน

2.4 นักบริหารระดับสูงที่มีปีที่ได้รับการอบรมในปีที่ต่างกัน นำความรู้ไปใช้โดยรวม

เอกสารนี้และรายหมววิชาไม่แตกต่างกัน ซึ่งงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากนักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรม หลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง จากแบบสอบถามปลายเปิดดังนี้

3.1 ความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงเรียงอันดับตามความถี่ 3 อันดับแรก ดังนี้ เข้าใจกระบวนการและวิธีการบริหารงานได้ถูกต้อง, ได้รับประสบการณ์จากวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม, ได้รับความรู้และทฤษฎีในการบริหารงานมากขึ้นและนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้กับงาน

3.2 ข้อเสนอแนะของ นักบริหารระดับสูง มี 2 ข้อเสนอแนะคือ ควรจัดให้มีการอบรมระยะสั้นเพื่อให้หลักการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง และเรียกทบทวนความรู้เดิม

5.2 อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงต่อหลักสูตรฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน พบว่า นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้ไปใช้ทั้ง 7 หมวดวิชา อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า หน่วยงานที่กำหนดหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง ซึ่งได้แก่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้มอบหมายให้สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงได้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของนักบริหารระดับสูงที่สามารถนำความรู้ หลักการและประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้อย่างดีเยี่ยม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2534 : 56) ที่ได้ศึกษาถึงการติดตามผลของผู้ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาตำแหน่งครูใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติปี 2534 ณ ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 1, 5 และ 12 พบว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถนำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการบริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้รับความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีจากหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงและสามารถนำความรู้ต่าง ๆ อันเป็นผลที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริงในระดับมากทุกหมวดวิชา

เมื่อพิจารณาจำแนกตามลำดับความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรมจากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในการนำหลักสูตรไปใช้ในการบริหารราชการ เป็นรายหมวดวิชา พบว่า

1.1 หมวดวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการบริหารงานโดยรวมและรายชื่อพบว่ามีอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารคือการทำงานโดยใช้ทรัพยากรบุคคล เงิน วัสดุ อุปกรณ์ให้บรรลุ

ผลตามที่ต้องการ โดยทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารให้องค์กรบรรลุยังเป้าหมายสูงสุดได้ และ สมโภชน์ นพคุณ (2541 : 21) ได้กล่าวว่า ในสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมภายในประเทศและนอกประเทศในปัจจุบัน ได้ก่อให้เกิดแรงผลักดันในการบริหารการจัดการได้อย่างต่อเนื่อง กล่าวคือการก่อให้เกิดโอกาสเพื่อการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยในสภาวะการณ์ ดังกล่าว พฤติกรรมการบริหารที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาการบริหารราชการที่สามารถเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมของชาติให้อยู่ร่วมในสังคมโลกปัจจุบันได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ต้องมุ่งเน้นใน 3 ลักษณะคือ การบริหารที่มองถึงคุณค่า การบริหารที่พร้อมรับและนำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารที่เน้นการให้บริการแก่สังคมและประชาชน ซึ่งรายชื่อที่ระบุว่ามีนักบริหารระดับสูงเข้าใจความสำคัญของทรัพยากรบุคคลจึงถูกนำไปใช้ในการบริหารงานมากที่สุด และรายชื่อที่นักบริหารระดับสูงนำไปใช้ในการบริหารงานได้ดีที่สุดคือสามารถวางแผนระบบข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล อาจเป็นเพราะเนื้อหาในประเด็นสำคัญเป็นหลักทฤษฎีมากเกินไป จึงทำให้นักบริหารระดับสูงนำไปใช้ในการบริหารงานได้ดีที่สุด

1.2 หมวดวิชาการคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์ นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการบริหารงานโดยรวมและรายชื่อพบว่าอยู่ในระดับมาก เนื่องจากในหมวดวิชานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักบริหารระดับสูงคิดแบบนักบริหารยุคใหม่ คิดในเชิงกลยุทธ์และคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมถึงต้องสอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาติ ซึ่งทศพร ศิริสัมพันธ์และคณะ (2542 : 4) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการปรับเปลี่ยนและสร้างใหม่ โดยในแต่ละหน่วยงานจะต้องทำการวิเคราะห์และวางแผนเพื่อการปรับเปลี่ยนใหม่ โดยต้องพัฒนาเอกสารพร้อมทั้งดำเนินการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน ซึ่งรายชื่อที่นักบริหารระดับสูงนำไปใช้มากที่สุด คือสามารถเป็นนักบริหารที่สามารถคิดอย่างมีระบบ เนื่องจากในการบริหารเพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพขององค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ใหม่เพื่อจะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนจุดเน้นในการดำเนินการและบทบาทภารกิจในการบริหาร โดยในหมวดการคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์นี้ นักบริหารที่เข้าร่วมการฝึกอบรมในหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงจะต้องร่วมกันคิดและพัฒนาการสร้างยุทธศาสตร์เพื่อให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างสูงสุดในภาคราชการ และรายชื่อที่นำไปใช้ในการบริหารงานได้ดีที่สุดคือวางแผนและกำหนดนโยบายสาธารณะได้ อาจเป็นเพราะในประเด็นสำคัญเนื้อหาวิชาเน้นให้เข้าใจถึงกระบวนการ การวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับงานที่นักบริหารระดับสูงบริหารอยู่ทำให้ระดับการนำไปใช้ต่ำสุด

1.3 หมวดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการบริหารงานโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เพราะการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีคือ การปฏิรูประบบอย่างจริงจัง ซึ่งสอดคล้องกับทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2541 : 3) ได้กล่าวว่า การปฏิรูประบบราชการ คือการเปลี่ยนรูปแบบของระบบราชการอย่างขนานใหญ่ ตั้งแต่บทบาท หน้าที่ของรัฐ โครงสร้าง อำนาจในระดับต่าง ๆ โครงสร้างรูปแบบขององค์กร ระบบบริหารและวิธีการทำงาน ระบบบริหารบุคคล กฎหมาย กฎระเบียบ วัฒนธรรมและค่านิยม เพื่อให้ราชการมีสมรรถนะสูงในการเป็นกลไกการบริหารและจัดการประเทศให้สามารถแข่งขันในระดับโลกได้ เป็นระบบที่มีคุณภาพและคุณธรรมรวมทั้งประสิทธิผลที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน โดยต้องระบบที่สร้างให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีนิสัยการทำงานอย่างผู้รู้จริง ทำจริง มีผลงาน ชยัน มีความสามารถ ซื่อสัตย์ สุจริต กล้าคิด กล้าทำ เพื่อสร้างสรรคสิ่งที่ดีงาม และคุณประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ ซึ่งรายชื่อที่นำไปใช้มากที่สุดคือสามารถปรับบทบาทตนเองให้สอดคล้องกับการเป็นผู้นำ และรายชื่อที่นำไปใช้ในการบริหารงานได้ดีที่สุด คือ วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และประโยชน์ที่ได้รับจากการปรับปรุงระบบราชการ อาจเป็นเพราะในรายชื่อนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ นักบริหารตระหนักถึงบทบาทของตนในการส่งเสริมการปรับปรุงระบบราชการและร่วมกันวิเคราะห์แนวคิด หลักการและวิธีการในการปฏิรูประบบราชการซึ่งผู้บริหารมีความรู้ในเรื่องการปรับปรุงระบบราชการอยู่แล้วจึงทำให้นำความรู้ไปใช้ในการบริหารงานได้ดีที่สุด

1.4 หมวดวิชาการพัฒนาคุณภาพชีวิต นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการบริหารงานโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เพราะผู้บริหารต้องสามารถจัดการกับตนเองได้อย่างเหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลทั่วไป มีความสามารถจัดการบริหารภารกิจส่วนตัว ให้ส่งเสริมภารกิจ บทบาท หน้าที่ทางการบริหาร และการเป็นผู้นำของหน่วยงานได้มีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่ารายชื่อที่นำไปใช้มากที่สุดคือนำหลักการคลายเครียดในการปฏิบัติงานไปใช้พัฒนาสุขภาพจิต และรายชื่อที่นำไปใช้ในการบริหารงานได้ดีที่สุดคือ เข้าใจปัญหาและสาเหตุของปัญหาสังคม อันเนื่องมาจากการขาดวินัย สติ เมตตา ปัญญา ซึ่งประเด็นสำคัญ คือการพัฒนาจิตเพื่อแก้ไขปัญหาสังคม และหลักธรรมสำหรับผู้บริหาร อาจเป็นเพราะนักบริหารระดับสูงมีภาระกิจในการบริหารงานมากที่ไม่มีเวลาพอที่จะศึกษาในเรื่องดังกล่าว วีระ อัมพันสุข (2527:174) ได้กล่าวว่าผู้บริหารควรพิจารณาเลือกหลักธรรมข้อหนึ่งข้อใดไว้ทดลองไปปฏิบัติ ผลจะทำให้จิตใจเป็นสุขได้ เช่น ถ้าหากผู้บริหารยึดหิริ โอตตัปปะในการครองตนและปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมทำให้มีความสุขอย่างแท้จริง งานสำเร็จอย่างราบรื่นและเรียบร้อย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5 หมวดวิชาการศึกษาเทคนิคการบริหารและบริหารการเป็นผู้นำ นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการบริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะในหมวดวิชานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ให้นักบริหารเข้าใจหลักการและเทคนิคการบริหารงาน และสามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างทักษะในการเป็นผู้นำยุคใหม่ ซึ่งรัตนา อุบลสิงห์ (2543 : 177) ได้กล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและสร้างผู้นำยุคใหม่ในระบบราชการ โดยมุ่งเน้นการพัฒนา นักบริหารระดับสูง ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ มีความเหมาะสมและพร้อมที่จะเป็นผู้นำการปฏิรูปในหน่วยงาน และพัฒนานักบริหารระดับกลางทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้เป็น ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการที่จะเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการระดับหัวหน้างาน ให้เป็นผู้ในยุคใหม่ ทั้งนี้เพื่อให้ข้าราชการที่เป็นผู้บริหารทุกระดับ มีความตื่นตัวตระหนักถึงบทบาทและภารกิจที่จะต้องผลักดันให้การปฏิรูปราชการในหน่วยงานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ ซึ่งรายชื่อที่นำไปใช้มากที่สุดคือตระหนักถึงความสำคัญของการบริหาร และเนื้อหาวิชาที่นำไปใช้ในการบริหารงานได้ดีที่สุดคือสามารถอธิบายสถานการณ์ของบุคคลลักษณะต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง อาจเป็นเพราะประเด็นสำคัญของรายชื่อเป็นเรื่องของเทคนิควิธีการปรับสถานะภาพตนเองในฐานะผู้บังคับบัญชา ซึ่งนักบริหารทุกคนก่อนจะได้รับตำแหน่งผู้บังคับบัญชา ต้องผ่านการเป็นผู้ใต้บังคับบัญชามาก่อนจึงเกิดความเคยชินในการปฏิบัติ

1.6 หมวดวิชาการบริหารสู่ความเป็นเลิศ นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการบริหารงานโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เพราะในหมวดวิชาการบริหารสู่ความเป็นเลิศเป็นหมวดวิชาสุดท้ายและสำคัญที่สุดในการอบรมในหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง เนื่องจากมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ให้นักบริหารร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการ และกระบวนการเรียนรู้ของเนื้อหาวิชาที่ผ่านมาทั้ง 6 หมวดวิชา เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับสมโภชน์ นพคุณ (2541:26) กล่าวว่า หัวใจหลักของการบริหารคุณภาพ หรือสร้างความเป็นเลิศให้กับการบริหารนั้น คือการมีส่วนร่วมของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการ ระหว่างกระบวนการ เมื่อสิ้นสุดกระบวนการและผลกระทบของกระบวนการ ของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน และประชาชน/สังคมผู้รับบริการ ดังนั้นการบริหารต่าง ๆ จึงต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับแนวคิดในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งในหมวดวิชาการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ถูกกำหนดให้หมวดวิชาสุดท้ายในหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง เพื่อเป็นการสนทนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และร่วมกันกำหนดแนวทางการบริหารราชการแนวใหม่ที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพ และหวังว่าจะพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ โดยในหมวดวิชานี้รายชื่อที่นำไปใช้มากที่สุดคือแนวคิด เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และประสบการณ์จากการศึกษารายกลุ่มจากหน่วยงานอื่น และรายชื่อที่นำไปใช้ในการบริหารงานต่ำที่สุด คือความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการประมวลความรู้ (ภาคินพนธ์) โดยเนื้อหาในหมวดวิชานี้จะเป็นกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการศึกษาดูงานเพื่อให้นักบริหารระดับสูงที่เข้ารับการฝึกอบรมได้รับประสบการณ์จริง ซึ่งสอดคล้องกับ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2533:17) กล่าวไว้ว่า กิจกรรมการศึกษาดูงานเป็นกิจกรรมเสริมที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เสริมสร้างประสบการณ์ตรงโดยได้ศึกษายังสถานที่ประกอบการจริง

1.7 หมวดวิชาสภาวะแวดล้อมทางการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการบริหารงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งรายชื่อที่นำไปใช้มากที่สุด คือนำความรู้เกี่ยวกับระบบเศรษฐกิจของโลกไปกำหนดแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลง อาจเป็นเพราะนักบริหารที่ผ่านการฝึกอบรมได้ทราบถึงสถานการณ์การเมืองจากสื่อมวลชนแขนงต่าง ๆ ทำให้สามารถคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ รวมถึงศึกษาปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองได้ ซึ่งสอดคล้องกับ วิจิตร ศรีสอาน (2532:35) ได้กล่าวว่า การศึกษาเป็นปัจจัยกำลังที่มีอาชงของชาติปัจจัยหนึ่งและเป็นปัจจัยสนับสนุนกำลังของชาติในปัจจัยอื่นด้วยคือด้านการเมือง เศรษฐกิจและการป้องกันประเทศ และรายชื่อที่นำไปใช้ในการบริหารงานได้ต่ำสุด คือสามารถระบุปัญหาการเพิ่ม, การย้ายถิ่น, คุณภาพของประชากร อาจเป็นเพราะประเด็นสำคัญของเนื้อหาวิชาเป็นเรื่องเกี่ยวกับสภาพสังคม การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม และสภาพสิ่งแวดล้อม ทำให้ผู้บริหารไม่มีเวลาให้ความสนใจในเรื่องเหล่านี้ ซึ่งสอดคล้องกับ กิติ ตยัคคานนท์ (2534:94) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารทำงานกว้างขวางมากเท่าไรหรืองานที่มีความแปรปรวนของสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย สังคม เศรษฐกิจ การเมือง ศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม กฎหมายบ้านเมือง กฎระเบียบของสังคม ก็ยังจะต้องประสบปัญหาและข้อขัดข้องต่าง ๆ ให้คิดแก้ไขมากขึ้นเท่านั้น และปัญหาของการทำงานเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของการนำเนื้อหาในหลักสูตรไปใช้ โดยพิจารณาลงไปถึงรายละเอียดเป็นเนื้อหาวิชา หรือข้อคำถามเป็นรายชื่อ ซึ่งแบ่งเนื้อหาทั้ง 7 หมวดวิชา ออกเป็น 36 เนื้อหาวิชา มีข้อคำถาม 72 ข้อ พบว่าส่วนใหญ่คือ 66 ข้อ หรือร้อยละ 91.67 มีค่าเฉลี่ยของการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก มีเพียง 6 ข้อ หรือร้อยละ 8.33 มีค่าเฉลี่ยของการนำไปใช้อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายหมวดวิชาพบว่า หมวดวิชาการพัฒนาคุณภาพชีวิต หมวดวิชาการคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์ หมวดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมวดวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคลและหมวดวิชาการบริหารสู่ความเป็นเลิศ นักบริหารระดับสูงนำไปใช้ในการบริหารงานในระดับมากทุกข้อ ส่วนในหมวดวิชาสภาวะแวดล้อมทางการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นำไปใช้มาก 4 ข้อ จาก 8 ข้อ และหมวดวิชาเทคนิคการบริหารและบริหารการเป็นผู้นำ นำไปใช้มาก 22 ข้อ จาก 24 ข้อ

ข้อที่นำไปใช้ในระดัปานกลางมี 6 ข้อ โดยในหมวดวิชาสภาวะแวดล้อมทางการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์มี 4 ข้อจากเนื้อหาวิชา ความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบทางสังคม/วัฒนธรรม/สิ่งแวดล้อม และหมวดวิชาเทคนิคการบริหารและบริหารการเป็นผู้นำ มี 2 ข้อ จากเนื้อหาวิชาจิตวิทยานักบริหารและการวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคล กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยเห็นว่าเนื้อหาที่นำไปใช้ในระดัปานกลางทั้ง 4 ข้อนี้น่าจะเป็นเนื้อหาที่อยู่ในระดับที่น่าพอใจ

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงต่อหลักสูตรฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษา และปีที่ได้รับการอบรม

2.1 นักบริหารระดับสูงที่มีตำแหน่งต่างกัน นำความรู้ไปใช้โดยรวมและรายหมวดวิชาต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยนักบริหารระดับสูงในตำแหน่งนักบริหารนำความรู้ไปใช้มากกว่านักบริหารระดับสูงในตำแหน่งผู้ตรวจราชการและนักบริหารระดับสูงในตำแหน่งนักวิชาการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในรายหมวดวิชาทั้ง 7 หมวด เนื้อหาส่วนใหญ่จะเน้นในการบริหารงานราชการ ซึ่งบุคคลที่จะได้ขึ้นดำรงตำแหน่งนักบริหารได้นั้น จะต้องมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ที่เพียงพอต่อการบริหารงานราชการนั้นได้ โดยสาเหตุนี้อาจทำให้นักบริหารระดับสูงในตำแหน่งนักบริหารมีความเข้าใจในเนื้อหาวิชาของหลักสูตร จึงทำให้สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานมากกว่าตำแหน่งอื่น

ส่วนนักบริหารระดับสูงในตำแหน่งผู้ตรวจราชการมีการนำความรู้โดยรวมและรายหมวดวิชาจากหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้มากกว่านักบริหารระดับสูงในตำแหน่งนักวิชาการ ยกเว้นในหมวดวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคลนักบริหารระดับสูงในตำแหน่งนักวิชาการนำไปใช้มากกว่านักบริหารระดับสูงในตำแหน่งผู้ตรวจราชการ อาจเป็นเพราะว่าเนื้อหาวิชาในหมวดดังกล่าวเป็นเรื่องที่ใหม่สำหรับนักบริหารระดับสูงในตำแหน่งนักวิชาการ ซึ่งได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมในครั้งนี้ โดยที่นักบริหารระดับสูงในตำแหน่งผู้ตรวจราชการอาจได้รับความรู้และมีประสบการณ์จากการบริหารทรัพยากรบุคคลมามากและได้ปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความเคยชิน ซึ่งเซอร์โจนแสลง (2530:251) ได้กล่าวถึงหลักการของการพัฒนาผู้บริหารว่า ในการพัฒนาผู้บริหารจะต้องถึงหลักในการพัฒนาตนเองเป็นสำคัญ เพราะการช่วยตนเองจะมีผลดีกว่าผู้อื่นช่วยเหลือ ดังนั้นนักบริหารจะต้องเสาะแสวงหาความรู้เพิ่มเติมตลอด โดยในการพัฒนานักบริหารควรกำหนดเป็นนโยบายขององค์การซึ่งจะต้องสร้างบรรยากาศส่งเสริมการพัฒนาตนเองของนักบริหารและการพัฒนานักบริหารจะต้องเป็นโครงการระยะยาว ซึ่งจะต้องทำอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยมีวิธีการพัฒนา 2 วิธี คือการพัฒนาประสบการณ์ทำงาน และการพัฒนาโดยการเข้าฝึกอบรม สมยศ นาวิกาน (2529 : 55) ได้กล่าวว่า การบริหารจำเป็นต้องการบริหารเทคนิคการบริหารที่แตกต่างกันออกไป ผู้ที่จะเข้ามาเป็นนักบริหารได้นั้นต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เพราะคุณภาพของการบริหารหรือการจัดการองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จก้าวหน้าหรือล้มเหลวขององค์กร

2.2 นักบริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน นำความรู้ไปใช้โดยรวมและหมวดวิชาการคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์ หมวดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมวดวิชาเทคนิคการบริหารและบริหารการเป็นผู้นำ หมวดวิชาการบริหารสู่ความเป็นเลิศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยในหมวดวิชาอื่น ๆ นักบริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในการนำไปใช้ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงได้ทำการศึกษาและเข้าใจถึงเนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี และสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2535:126) ที่กล่าวว่า จำนวนปีที่เคยปฏิบัติงานไม่ได้เป็นเครื่องประกันว่าคนที่ปฏิบัติงานนานปีกว่าจะทำงานมากกว่าคนที่ปฏิบัติงานน้อยปีกว่า

2.3 นักบริหารระดับสูงที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน นำความรู้ไปใช้โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายหมวดแล้วพบว่า นักบริหารระดับสูงที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่านำความรู้ไปใช้มากกว่านักบริหารระดับสูงที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ยกเว้นหมวดวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล นักบริหารระดับสูงที่มีวุฒิปริญญาตรีนำไปใช้มากกว่านักบริหารระดับสูงที่มีวุฒิปริญญาโทหรือสูงกว่าอาจเป็นเพราะว่า เนื้อหาในหมวดวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นเนื้อหาเดียวกับที่ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า มีประสบการณ์ความรู้ในเนื้อหาวิชานั้นมากแล้ว จึงได้นำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการบริหารงานอยู่แล้ว จึงไม่ถือว่าเป็นเนื้อหาวิชาใหม่จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง สำหรับนักบริหารระดับสูงที่มีวุฒิปริญญาตรีนั้น เนื้อหาในหมวดวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล ถือเป็นเนื้อหาใหม่จากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง จึงทำให้นักบริหารระดับสูงที่มีวุฒิปริญญาตรีนำความรู้ในหมวดวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล ไปใช้มากกว่านักบริหารระดับสูงที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า และยังสอดคล้องกับยุทธชัย อุตมา (2541:55) ได้กล่าวว่า การที่ผู้ใดเรียนจบทางการบริหารมิได้บ่งบอกว่าผู้นั้นจะบริหารงานประสบความสำเร็จ แต่อาจได้เปรียบกว่าผู้ที่ไม่ได้เรียนทางนี้บ้างเล็กน้อย ตรงที่มีพื้นฐานหลักการและทฤษฎี หากสนใจหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมก็จะเป็นนักบริหารที่ดีได้ไม่ยากนัก

2.4 นักบริหารระดับสูงที่ผ่านการอบรมในปีที่ต่างกัน นำความรู้ไปใช้โดยรวมและรายหมวดวิชาไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะนักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรมในปีที่ได้รับรับการฝึกอบรมนั้น ๆ อาจได้รับความรู้ไม่ตรงกับความต้องการหรือความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่จะนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับโนลล์ (สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. 2524 : 25, อ้างอิงจาก Knowles, 1978) ที่กล่าวว่า เนื้อหาความรู้และทักษะใด ๆ ที่ผู้บริหารการศึกษาเห็นว่าตรงกับงานที่ตนปฏิบัติในหน้าที่อยู่ปัจจุบัน จะเป็นสิ่งกระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้เรียน โดยเฉพาะผู้ใหญ่เกิดความกระตือรือร้นที่จะเรียน ทั้งนี้ตรงกับหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ คือผู้ใหญ่จะมีความพร้อมที่จะเรียนด้วยความตั้งใจหรือเอาใจใส่ หากทราบว่าเรื่องนั้นเป็นประโยชน์และมีความจำเป็นที่จะต้องรู้ เพื่อใช้ในชีวิตประจำวัน

3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงจากหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สรุปได้ว่านักบริหารระดับสูงส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในการนำหลักสูตรไปใช้อยู่ในระดับมาก และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือทำให้เข้าใจกระบวนการวิธีการบริหารงานได้ถูกต้อง ซึ่งช่วยให้การทำงานเป็นระบบและมีหลักวิชาการเพิ่มมากขึ้น สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรมไปเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และเพิ่มความมั่นใจในการบริหารงาน นั้นแสดงให้เห็นว่านักบริหารระดับสูงแสดงความคิดเห็นโดยรวมถึงมีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรม

อย่างไรก็ตาม นักบริหารระดับสูงยังได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้ดีขึ้นดังนี้คือ ควรมีการติดตามผลการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ โดยจัดให้มีการอบรมเพื่อทบทวนเนื้อหาที่ได้รับจากการอบรมไปแล้วว่าหลังจากจบหลักสูตรได้เกิดปัญหาในการบริหารงานอะไรบ้าง โดยอาจจัดเป็นหลักสูตรระยะสั้น ๆ โดยฝึกอบรมเสร็จภายใน 1-2 วัน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 ในหมวดวิชาสภาวะแวดล้อมทางการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้อันดับสุดท้าย โดยในเนื้อหาวิชา ความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบทางสังคม/วัฒนธรรม/สิ่งแวดล้อม มีการนำไปใช้ในอยู่ระดับปานกลาง สมควรนำไปพิจารณาปรับปรุง เพื่อให้ให้นักบริหารระดับสูงนำความรู้ไปใช้เพิ่มมากขึ้น

5.3.1.2 จากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของนักบริหารระดับสูงในหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีการติดตามผลการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ เพื่อการทบทวนเนื้อหาที่ได้รับจากการฝึกอบรม จากข้อเสนอแนะดังกล่าว ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรพิจารณาเพื่อประโยชน์สูงสุดในการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรต่อไป

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

5.3.2.1 ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้จากการสอบถามนักบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรม ดังนั้นเพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ควรเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับผู้ผ่านการ ฝึกอบรม เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

5.3.2.2 ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูง ในหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง ควรมีการศึกษาในหลักสูตรฝึกอบรมหลักสูตรอื่นของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน



บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ บุญฤทธิ์. 2537. "การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้ดำเนินการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ตามทัศนะของผู้เข้ารับการอบรม." ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- กิตติ พัทธวิชัย. 2533. เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการเรียนรู้และเทคนิคการฝึกอบรมหน่วยที่ 10 การฝึกอบรมการศึกษานอกระบบ. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โกวิท พวงงาม. 2534, 30 มกราคม. "หลักการและกระบวนการดำเนินการฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม" พัฒนาชุมชน ฉบับกระเป๋. หน้า 37-65.
- เครือวัลย์ ล้อมภิชาติ. 2531. หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนาแนวทางการวางแผนและเขียนโครงการ และการบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ : สยามศิลป์.
- ฉลอง กักจตุรัส. 2532. "การติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรเตรียมอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9." ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เชาว์ โจรนแสง. 2530. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณรงค์ศักดิ์ สุมาลัยโรจน์. 2534. "การประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ." ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ต๋นัย บุญนาค. 2520. ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว.
- ดวงพร พงษ์ประดิษฐ์. 2537. "การติดตามผลหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหาร : การนำเนื้อหาในหลักสูตรไปใช้." ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ทองศักดิ์ คุ่มไชน้ำ. 2532. "การศึกษาคุณภาพเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม." ปรินญาณิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ และคณะ. การปรับเปลี่ยนและสร้างใหม่. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ทองฟู ชินะโชติ. 2531. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
- เอกสารนี้เป็น **เอกสารศาสตร์** ไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ทิพาวดี เมฆสวรรค์. 2541. ปฏิรูปราชการเพื่อความอยู่รอดของไทย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ทัศนีย์ มุสิกไชย. 2510. "การประเมินผลการฝึกอบรม." พัฒนบริหารศาสตร์ฉบับพิเศษ.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. หน้า 7.
- นงลักษณ์ สิ้นสืบผล. 2532. การบริหารงานบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : พิเศษ
การพิมพ์.
- น้อย ศิริโชติ. 2523. เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : อักษรสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. 2538. วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
สุวีริยาสาส์น.
- ประเทือง ททรัพย์เกิด. 2541. "การศึกษาความคิดเห็นของผู้ผ่านการฝึกอบรมในการนำ
ความรู้ไปใช้ จากหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ของศูนย์ฝึ
กอบรมประจำเขตการศึกษาในภาคกลาง." ปรินญาณินพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พัฒนา สุขประเสริฐ. 2541. กลยุทธ์ในการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์.
- พะยอม วงศ์สารศรี. 2517. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ กระทรวง
ศึกษาธิการ.
- ยุทธชัย อุดมา. 2541. หลากหลายมุมมองนักบริหาร'41. กรุงเทพฯ : การศาสนา.
- รัตนา อุบลสิงห์. 2543. การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี. กรุงเทพฯ : วัชรินทร์
การพิมพ์.
- เรังลักษณ์ โรจนพันธ์. 2529. เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เพรสมีเดีย.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. 2520. "การปรับปรุงวิชาการในโรงเรียน." มิตรครุ. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษา
ธิการ.
- วิจิตร อวาทกุล. 2540. การฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัชพร สรัคคานนท์. 2525. "การติดตามผลการฝึกอบรมหลักสูตร." การบริหารงานฝึกอบรม
งานส่งเสริมการวิจัยอันดับที่ 758. กรุงเทพฯ : สำนักฝึกอบรมสถาบันพัฒนบริหาร
ศาสตร์. หน้า 7.
- วิน เชื้อโพธิ์หัก. 2537. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- วีระ อำพันสุข. 2527. พุทธธรรมกับการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : เอราวัฒน์การพิมพ์.
- วิลาส สิงหวิสัย. 2520. "การประเมินผลการฝึกอบรม." ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม.
กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์. 2536. "ความต้องการความรู้ความสามารถเพื่อนำไปพัฒนาการบริหารงานในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 7" ปรินญา นิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สมัยศ นาวิกการ. 2529. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ดวงกมล.
- สมโภชน์ นพคุณ. 2541. คู่มือปฏิบัติการ เรื่องการบริหารสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2539. หลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนา วิทยาลัยนักบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2533. การพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ระยะที่ 2 (2533-2535). นครปฐม : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2534. ติดตามผลการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาดำแหน่งครูใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ปี 2534 ณ ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 1, 5 และ 12. นครปฐม : สถาบันพัฒนาผู้บริหาร.
- สนั่น อินทรประเสริฐ และคณะ. 2529. เทคนิคการฝึกอบรม. นครปฐม : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2526. การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. 2524. หลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2525. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2539. ก้าวใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ประชาชน.
- _____. 2540. วิวัฒนาการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ : ศูนย์อินเตอร์เนชันแนล.
- _____. 2542. คู่มือเทคนิควิธีการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ ลำดับที่ 7 ระบบบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- Flippo, Edwin B. 1970. Management : A Behavioral Approach. Boston : Allyn and Bacon.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Good, Carter V. 1973. Dictionary of Education. 3rd ed. New York : Harper and Row.
- Nedler, Leonard. 1990. The Handbook of Human Resource Development. 2nd ed.
New York : John hiley & Sons.
- Rabey, Gardon P. 1981. Training. 3rd ed. Wellington : Dydley Rabon.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ประกาศบัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์ อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการดังนี้

ได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2543

นางสาวเบญจพร ลัทธินเดช รหัสประจำตัว 42064739 ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ศึกษาความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงต่อหลักสูตรฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน” โดยมี รศ.ดร.สมพร ไชยะ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และ ผศ.ดร.สรรค์ วงอินทร์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของบัณฑิตวิทยาลัย

ประกาศ ณ วันที่ ๘ พฤศจิกายน พ.ศ.2543

(รศ.ผ่องพรรณ รัตนธนาวันต์)

รักษาการในตำแหน่งรองคณบดีฝ่ายบริหาร

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ นร 0708/748



สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิษณุโลก ดุสิต กท. 10300

11 มีนาคม 2544

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง ปี 2541, 2542

ด้วยสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้อนุญาตให้นางสาวเบญจพร ลัทธิตเดช นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เก็บข้อมูลเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง "ศึกษาความคิดเห็นนักบริหารระดับสูงต่อหลักสูตรฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน" โดยขอความร่วมมือนักบริหารที่ผ่านการฝึกอบรมในปี 2541, 2542 ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งนี้ผู้วิจัยจะไปประสานงานด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลดังกล่าวด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สมโภชน์ นพคุณ)

ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

โทร. 547-1000

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถาม

เรื่อง

ศึกษาความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงต่อหลักสูตรฝึกอบรม
ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงต่อหลักสูตรฝึกอบรม ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.) ที่นำความรู้ไปใช้ในการบริหารราชการจึงขอให้ท่านโปรดพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ แล้วแสดงความคิดเห็นของท่านลงในแบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นในการนำเนื้อหาในหลักสูตรไปใช้ในการบริหารงาน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

พิจารณาณที่ละเอียด สุขุม และการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาของท่าน จะมีคุณค่ายิ่งในการปรับปรุงเนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนให้บังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

เบญจพร ลัทธิตเดช

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (/) ลงหน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. ตำแหน่ง
 - () นักบริหาร
 - () ผู้ตรวจราชการ
 - () นักวิชาการ

2. ประสบการณ์ในการทำงาน
 - () ต่ำกว่า 20 ปี
 - () 20 ปี ขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา
 - () ปริญญาตรี
 - () ปริญญาโทหรือสูงกว่า

4. ปีที่ได้รับการอบรม
 - () ปี 2541
 - () ปี 2542



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นในการนำเนื้อหาในหลักสูตรไปใช้ในการบริหารงาน

คำชี้แจง จากเนื้อหาในหลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ขอให้พิจารณาว่า ท่านเห็นว่าเนื้อหาความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมนำไปใช้ในการบริหารงานได้ในระดับใด โดยเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างทางขวามือที่ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด

เกณฑ์การพิจารณา

ระดับการนำไปใช้กำหนดให้ดังนี้

- 5 หมายถึง เมื่อท่านเห็นว่าเนื้อหาความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมนำไปใช้ในการบริหารงานได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง เมื่อท่านเห็นว่าเนื้อหาความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมนำไปใช้ในการบริหารงานได้มาก
- 3 หมายถึง เมื่อท่านเห็นว่าเนื้อหาความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมนำไปใช้ในการบริหารงานได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง เมื่อท่านเห็นว่าเนื้อหาความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมนำไปใช้ในการบริหารงานได้น้อย
- 1 หมายถึง เมื่อท่านเห็นว่าเนื้อหาความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมนำไปใช้ในการบริหารงานได้น้อยที่สุด

ข้อที่	เนื้อหาวิชาของหลักสูตร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	หมวดวิชาที่ 1 การพัฒนาคุณภาพชีวิต					
1	สามารถระบุหลักการและแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถภาพทางร่างกาย.....					
2	นำหลักการคลายเครียดในการปฏิบัติงานไปใช้พัฒนาสุขภาพจิต..					
3	เข้าใจปัญหาและสาเหตุของปัญหาสังคม อันเนื่องมาจากการขาดวินัย สติ เมตตา ปัญญา.....					
4	สามารถนำหลักการสำหรับผู้บริหารไปปรับใช้ในองค์กรของท่าน.....					
5	สามารถนำปรัชญาความคิดในเรื่องของสังขรณ์ไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร.....					
6	สามารถปฏิบัติตนได้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เป็นจริง.....					
7	นำกิจกรรมการออกกำลังกายไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน.....					
8	นำความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาจิตไปใช้และมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาจิต.....					
	หมวดวิชาที่ 2 สภาวะแวดล้อมทางการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์					
9	นำความรู้เกี่ยวกับระบบเศรษฐกิจของโลกไปกำหนดแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง.....					
10	สามารถวิเคราะห์เศรษฐกิจโลกที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ.....					
11	สามารถระบุปัญหา การเพิ่ม, การย้ายถิ่น, คุณภาพของประชากร					
12	สามารถวางแผนเกี่ยวกับสภาพสิ่งแวดล้อมได้.....					
13	สามารถนำเอาหลักขบวนการผลิตเพื่อการต่าง ๆ มาประยุกต์และปรับปรุงเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน.....					
14	บริหารงานด้าน Information Technology ในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีระบบ.....					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	เนื้อหาวิชาของหลักสูตร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
15	วางแผนการบริหารได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองภายในประเทศไทยอย่างมีระบบ.....					
16	วิเคราะห์สถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองระหว่างประเทศเพื่อนำมาวางแผนการบริหาร.....					
หมวดวิชาที่ 3 การคิดและบริหารเชิงกลยุทธ์						
17	สามารถเป็นนักบริหารที่สามารถคิดอย่างมีระบบ.....					
18	สามารถนำเทคนิควิธีการคิดไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน.....					
19	สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหาร.....					
20	วิเคราะห์และคาดการณ์สถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาประยุกต์ในการบริหารงาน.....					
21	วางแผนและกำหนดนโยบายสาธารณะได้.....					
22	สามารถปฏิบัติตามแผนนโยบายสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....					
23	วางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิด หลักการ วิธีการ ถูกต้องตามขั้นตอน.....					
24	สามารถนำแนวคิดและวิธีการวางแผนกลยุทธ์ไปปรับใช้ในการบริหารงาน.....					
25	วิเคราะห์แผนงาน/โครงการให้สอดคล้องกับงบประมาณ และกำลังคนที่ได้รับ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ.....					
26	สามารถนำแนวคิดและวิธีการวางแผนกลยุทธ์ไปปรับใช้ในการบริหารแผนงาน/โครงการ งบประมาณและกำลังคนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด.....					
27	สามารถนำความรู้เกี่ยวกับการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ไปปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม.....					
28	สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ (RBM) ตามหลักการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้.....					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	เนื้อหาวิชาของหลักสูตร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	หมวดวิชาที่ 4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง					
29	นำแนวคิดหลักการ วิธีการและขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม.....					
30	สามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักการ.....					
31	สามารถระบุสาเหตุในการปรับปรุงระบบราชการ.....					
32	วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และประโยชน์ที่ได้รับจากการปรับปรุงระบบราชการ.....					
33	นำเอาหลักการบริการสู่ความเป็นเลิศมาใช้ในหน่วยงาน.....					
34	สามารถบริหารงานโดยมุ่งการให้บริการประชาชนเป็นสำคัญ.....					
35	สามารถเข้าใจบทบาท คุณสมบัติ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ของผู้นำองค์กร.....					
36	สามารถปรับบทบาทตนเองให้สอดคล้องกับการเป็นผู้นำ.....					
37	สามารถเลือกใช้หลักการและแนวทางการบริหารภายใต้สภาวะวิกฤต.....					
38	สามารถบริหารงานภายใต้สภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล.....					
	หมวดวิชาที่ 5 เทคนิคการบริหารและบริหารการเป็นผู้นำ					
39	สามารถอธิบาย หลักการ วิธีการและขั้นตอนการติดตามและควบคุมงาน.....					
40	สามารถบริหารการติดตามและควบคุมงาน.....					
41	สามารถอธิบายถึงความสำคัญและหลักการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง.....					
42	สามารถนำเอาเทคนิควิธีการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพได้ปรับใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม.....					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	เนื้อหาวิชาของหลักสูตร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
43	ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารเวลา.....					
44	สามารถนำหลักการการบริหารเวลาไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ.....					
45	นำเทคนิควิธีการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานมาปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม.....					
46	สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์.....					
47	สามารถนำวิธีการใช้ศักยภาพของทรัพยากรบุคคล ในการปฏิบัติงาน มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด.....					
48	นำเอาเทคนิค วิธีการบริหาร เพื่อให้อำนาจในการปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติและทีมงานได้.....					
49	สามารถอธิบายสถานการณ์ของบุคคลลักษณะต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง.....					
50	สามารถนำเทคนิควิธีการปรับสถานการณ์ตนเองไปปรับใช้ เพื่อการบริหารและนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....					
51	สามารถใช้ศิลปะการจูงใจ โน้มน้าวใจและครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้.....					
52	สามารถนำเทคนิค และศิลปะทักษะผู้นำ มาใช้ในการเป็นผู้นำการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้.....					
53	วิเคราะห์สาเหตุของความเครียดได้.....					
54	นำเอาเทคนิคและวิธีการคลายเครียด มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในชีวิตประจำวัน.....					
55	สามารถใช้ประโยชน์จากข่าวสารมาบริหารงาน.....					
56	วิเคราะห์ข่าวและให้ข่าวการบริหารที่เป็นประโยชน์.....					
57	เข้าใจแนวคิด หลักการ เทคนิคและวิธีการ การเจรจาต่อรอง.....					
58	สามารถนำเทคนิคการเจรจาต่อรอง ไปปรับใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ.....					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	เนื้อหาวิชาของหลักสูตร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
59	สามารถบริหารงานโดยแบ่งการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....					
60	สามารถสร้างและพัฒนาทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....					
61	วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารเพื่อสอนงาน และให้คำปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาได้.....					
62	สามารถใช้เทคนิคการสอนงานและการให้คำปรึกษาได้อย่างถูกต้อง.....					
หมวดวิชาที่ 6 การบริหารทรัพยากรบุคคล						
63	เข้าใจความสำคัญของทรัพยากรบุคคล.....					
64	สามารถบริหารงานบุคคลและทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาองค์กร.....					
65	สามารถวางแผนระบบข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล.....					
66	สามารถวางแผนการพัฒนาคณะเองได้.....					
67	สามารถระบุนโยบายการบริหารงานบุคคลภาครัฐ และแนวโน้มการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล ให้แก่ส่วนราชการต่าง ๆ.....					
68	สามารถนำหลักจริยธรรมในการบริหารงานบุคคลมาใช้กับผู้ได้บังคับบัญชาได้.....					
หมวดวิชาที่ 7 การบริหารสู่ความเป็นเลิศ						
69	การนำเสนอประสบการณ์ การศึกษาส่วนบุคคล โดยวิเคราะห์ตามหลักการบริหารมีประโยชน์ต่อสมาชิก.....					
70	แนวคิดและประสบการณ์จากการศึกษารายกลุ่มจากหน่วยงานอื่น.....					
71	สามารถนำกิจกรรมเสริมหลักสูตรไปประยุกต์ใช้กับการบริหาร.....					
72	ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการประมวลความรู้ (ภาคนิพนธ์).....					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถาม

1. ดร.สมโภชน์ นพคุณ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
2. ดร.เพิ่ม กอมณี ผู้อำนวยการศูนย์เพิ่มทักษะและพัฒนาข้าราชการเพื่อออกนอกระบบ
3. นางสุชาดา รังสินันท์ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 8
วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน
4. นายธานินทร์ อุดม นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 7
วิทยาลัยนักษบริหาร
5. รศ.ดร.นิคม ทาแดง อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

นางสาวเบญจพร ลัทธิตเดช เกิดเมื่อวันที่ 11 ธันวาคม 2518 ที่จังหวัดชัยนาท ปีการศึกษา 2542 สำเร็จการศึกษาศิลปศาสตรบัณฑิต จากสถาบันราชภัฏนครสวรรค์ ปี พ.ศ. 2540-ปัจจุบัน รับราชการที่ศูนย์การสรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้