

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การกำหนดแนวทางประสานงานกับวิทยากร
ก่อนเริ่มต้นโครงการฝึกอบรม

จัดทำโดย นางสาวอติเมท อุ่นจิตติ

ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

สังกัด ฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลสัมฤทธิ์
ส่วนวิชาการ

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๐
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗

บทสรุปผู้บริหาร

ปัจจุบันผู้เสนอผลงานปฏิบัติหน้าที่อยู่ในฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลสัมฤทธิ์ ส่วนวิชาการ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร และมีหน้าที่รับผิดชอบเป็นผู้ประเมินผลสัมฤทธิ์ ของหลักสูตรหลักสำหรับนักบริหารจำนวน ๓ หลักสูตรที่สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครจัด ดำเนินการ ซึ่งได้แก่ หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง และ หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับสูง ชื่อน่าสนใจที่ผู้เสนอผลงานพบจากการประมวลผลความคิดเห็นของ ผู้ผ่านการฝึกอบรมทั้ง ๓ หลักสูตรที่เข้าร่วมการสัมมนาเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวในเบื้องต้นก็คือ ความคิดเห็นที่ว่าแม้ประเด็นและกรอบหลักสูตรในภาพรวมส่วนใหญ่ตามที่สถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานครได้กำหนดไว้จะมีความเหมาะสม รวมทั้งหัวข้อหลักสูตรการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะดูมี ประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการและการเตรียมตัวเป็นนักบริหารในแต่ละระดับที่สูงขึ้น ผู้ผ่านการฝึกอบรม ได้พบและมีข้อสังเกตว่า การถ่ายทอดเนื้อหาหลักสูตรของวิทยากรผู้ให้ความรู้บางส่วน ยังขาดหรือไม่ สามารถสร้างความเชื่อมโยงกับงานของกรุงเทพมหานครโดยตรง การถ่ายทอดเนื้อหาของวิทยากรในบาง วิชายังไม่ได้ผ่านการสังเคราะห์ให้สอดคล้องกับความต้องการ หรือการนำไปใช้ประโยชน์จริงของ ข้าราชการ เช่น วิชาเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน เป็นต้น นอกจากนี้วิธีการถ่ายทอดเนื้อหาวิชาในหลาย ๆ วิชาเน้นการบรรยายมากเกินไป ขาดการฝึกปฏิบัติหรือการศึกษาตัวแบบการดำเนินงานที่ดี ซึ่งเป็นวิธีการ ที่น่าสนใจและเหมาะสมกว่าสำหรับการให้การศึกษาแก่ผู้อบรมซึ่งเป็น “ผู้ใหญ่” ไม่ใช่เด็กศึกษา

ปัญหาดังกล่าวเป็นผลมาจากการที่ในขั้นตอนการกำหนดหลักสูตรและเชิญวิทยากรมา บรรยายตามหัวข้อวิชาต่าง ๆ ยังขาด “กระบวนการประสานงาน” กับวิทยากรเพื่อสร้างความเข้าใจ ร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางการนำเสนอเนื้อหาหลักสูตรก่อนเริ่มต้นโครงการฝึกอบรม ซึ่งในทางปฏิบัติสำหรับการ จัดหลักสูตรฝึกอบรมของภาคเอกชนอื่น ๆ เป็นขั้นตอนสำคัญในการประเมินแนวทางเลือกสรรและ สังเคราะห์ประเด็นเนื้อหาการบรรยายของวิทยากรว่า สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของโครงการฝึกอบรม และผลประโยชน์ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลุ่มเป้าหมายควรจะได้รับอย่างเต็มที่หรือไม่

ดังนั้น ผู้เสนอผลงานจึงมีข้อเสนอให้มีการเพิ่มเติมกระบวนการประสานงานกับวิทยากร เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางการนำเสนอเนื้อหาหลักสูตรก่อนเริ่มต้นโครงการฝึกอบรม ซึ่งก็คือ กระบวนการนัดเพื่อพูดคุยกับวิทยากรตามกรอบแนวทางที่กำหนดขึ้น โดยมุ่งเน้นที่วิทยากรที่เชิญ มาบรรยายเป็นครั้งแรกหรือวิทยากรใหม่ เพื่อรับฟังแนวทางการถ่ายทอดเนื้อหาของวิทยากร และอธิบาย ถึงแนวทางที่กรุงเทพมหานครต้องการให้ถ่ายทอดเนื้อหาเพื่อให้ข้าราชการสามารถมองเห็นความเชื่อมโยง และได้รับประโยชน์จากวิชาต่าง ๆ อย่างเต็มที่ ทั้งนี้ เพื่อให้แน่ใจว่าโครงการฝึกอบรมจะบรรลุเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ และผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับความรู้ที่ผ่านการสังเคราะห์ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน และสามารถนำไปปรับใช้ประโยชน์กับงานได้จริง

๑. ชื่อเรื่อง การกำหนดแนวทางประสานงานกับวิทยากรก่อนเริ่มต้นโครงการฝึกอบรม

๒. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันผู้เสนอผลงานปฏิบัติหน้าที่อยู่ในฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลสัมฤทธิ์ ส่วนวิชาการ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร และมีหน้าที่รับผิดชอบเป็นผู้ประเมินผลสัมฤทธิ์ ของหลักสูตรหลักสำหรับนักบริหารจำนวน ๓ หลักสูตรที่สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครจัด ดำเนินการ ซึ่งได้แก่ หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง และ หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับสูง โดยการประเมินผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตรทั้ง ๓ หลักสูตรดังกล่าว ซึ่งจัดขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖ ได้ดำเนินการไปแล้ว โดยผู้เข้าร่วมการสัมมนาประกอบด้วย ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรหลักสำหรับนักบริหารรุ่นต่าง ๆ ที่จัดในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖ ทั้งหมด จัดดำเนินการสัมมนาจำนวนทั้งสิ้น ๓ วัน ในการสัมมนาได้มีการจัดให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ข้างต้นทำแบบสอบถามประเมินผลสัมฤทธิ์เกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวประเด็นเนื้อหาหลักสูตร การนำ ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมกลับไปใช้ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการนำความรู้ที่ได้รับกลับไปปรับใช้ ตลอดจนจัดให้มีการอภิปรายกลุ่มเพื่อนำเสนอความเห็นเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความเหมาะสมของหลักสูตร ประโยชน์ที่ได้รับ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้รวมทั้งข้อดีและข้อที่ควร ปรับปรุงที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมพบเกี่ยวกับหลักสูตรต่าง ๆ ข้างต้นด้วย

ข้อที่น่าสนใจที่ผู้เสนอผลงานพบจากการประมวลผลความคิดเห็นของผู้ผ่านการฝึกอบรม ทั้ง ๓ หลักสูตรที่เข้าร่วมการสัมมนาเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวในเบื้องต้นก็คือ ความคิดเห็นที่ว่าแม้ ประเด็นและกรอบหลักสูตรในภาพรวมส่วนใหญ่ตามที่สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครได้ กำหนดไว้จะมีความเหมาะสม รวมทั้งหัวข้อหลักสูตรการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะดูมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติ ราชการและการเตรียมตัวเป็นนักบริหารในแต่ละระดับที่สูงขึ้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้พบและมีข้อสังเกตว่า การถ่ายทอดเนื้อหาหลักสูตรของวิทยากรผู้ให้ความรู้บางส่วน ยังขาดหรือไม่สามารถสร้างความเชื่อมโยง กับงานของกรุงเทพมหานครโดยตรง การถ่ายทอดเนื้อหาของวิทยากรในบางวิชายังไม่ได้ผ่านการ สังเคราะห์ให้สอดคล้องกับความต้องการ หรือการนำไปใช้ประโยชน์จริงของข้าราชการ เช่น วิชาเกี่ยวกับ ประชาคมอาเซียน เป็นต้น นอกจากนั้นวิธีการถ่ายทอดเนื้อหาวิชาในหลาย ๆ วิชาเน้นการบรรยายมาก เกินไป ขาดการฝึกปฏิบัติหรือการศึกษาตัวแบบการดำเนินงานที่ดี ซึ่งเป็นวิธีการที่น่าสนใจและเหมาะสม กว่าสำหรับการให้การศึกษแก่ผู้อบรมซึ่งเป็น “ผู้ใหญ่” ไม่ใช่ชนกศึกษา

กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การเลือกสรรและถ่ายทอดเนื้อหาตามหลักสูตรที่กำหนดไว้ของ วิทยากรในบางวิชายังไม่สอดคล้องกับความคาดหวัง ความต้องการ และการนำไปใช้ประโยชน์จริงของ ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ในขั้นตอนการกำหนดหลักสูตรและเชิญวิทยากรมา บรรยายตามหัวข้อวิชาต่าง ๆ ยังขาด “กระบวนการประสานงาน” กับวิทยากรเพื่อสร้างความเข้าใจ ร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางการนำเสนอเนื้อหาหลักสูตรก่อนเริ่มต้นโครงการฝึกอบรม ซึ่งในทางปฏิบัติสำหรับ การจัดหลักสูตรฝึกอบรมของภาคเอกชนอื่น ๆ เป็นขั้นตอนสำคัญในการประเมินแนวทางเลือกสรรและ สังเคราะห์ประเด็นเนื้อหาการบรรยายของวิทยากรว่า สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของโครงการฝึกอบรม และผลประโยชน์ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลุ่มเป้าหมายควรจะได้รับอย่างเต็มที่หรือไม่ (กรณีตัวอย่างตาม ภาคผนวก)

ดังนั้น ผู้เสนอผลงานจึงมีข้อเสนอให้มีการเพิ่มเติมกระบวนการประสานงานกับวิทยากร เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางการนำเสนอเนื้อหาหลักสูตรก่อนเริ่มต้นโครงการฝึกอบรม

ซึ่งก็คือ กระบวนการนัดเพื่อพูดคุยกับวิทยาการตามกรอบแนวทางที่กำหนดขึ้น โดยมุ่งเน้นที่วิทยาการที่เชิญมาบรรยายเป็นครั้งแรกหรือวิทยาการใหม่ เพื่อรับฟังแนวทางการถ่ายทอดเนื้อหาของวิทยาการ และอธิบายถึงแนวทางที่กรุงเทพมหานครต้องการให้ถ่ายทอดเนื้อหาเพื่อให้ข้าราชการสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงและได้รับประโยชน์จากวิชาต่าง ๆ อย่างเต็มที่ ทั้งนี้ เพื่อให้แน่ใจว่าโครงการฝึกอบรมจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับความรู้ที่ผ่านการสังเคราะห์ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน และสามารถนำไปปรับใช้ประโยชน์กับงานได้จริง

๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ สร้าง “กรอบแนวทางดำเนินการ” สำหรับกระบวนการประสานงานกับวิทยาการเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางการนำเสนอเนื้อหาหลักสูตรก่อนเริ่มต้นโครงการฝึกอบรมที่เหมาะสม สำหรับหลักสูตรนักบริหารหลักของกรุงเทพมหานคร จำนวน ๑ กรอบแนวทาง เพื่อให้การถ่ายทอดเนื้อหาของวิทยาการที่จะมาบรรยาย สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรและกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด

๓.๒ ปรับปรุงแนวทางการประเมินผลวิทยาการ เกณฑ์การประเมินผล และแนวทางการแจ้งผลการประเมินให้วิทยาการทราบ จำนวน ๑ แนวทาง เพื่อให้สามารถปรับปรุงแนวทางการพิจารณากำหนดวิทยาการในการฝึกอบรมครั้งต่อไปได้อย่างเป็นรูปธรรม

๓.๓ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต่าง ๆ ได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากการเข้ารับการฝึกอบรม และสามารถเชื่อมโยงนำความรู้ที่ได้รับกลับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ โดยทั้งนี้ จำนวน “ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง” ที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครทั้ง ๓ หลักสูตรมี เกี่ยวกับประเด็นการถ่ายทอดเนื้อหาของวิทยาการในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารมหานครในอนาคต จะต้องมียังมีจำนวนลดลง โดยในแต่ละโครงการต้องมีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงแนวทางการนำเสนอวิชาต่าง ๆ ข้างต้น ไม่เกินกว่าร้อยละ ๑๐ ของรายวิชาทั้งหมด

๔. เป้าหมาย

๔.๑ เพื่อให้มีแนวทางการประสานงานกับวิทยาการเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางการนำเสนอเนื้อหาหลักสูตรก่อนเริ่มต้นโครงการฝึกอบรมที่ชัดเจน ในลักษณะของกรอบแนวทางที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการหลักสูตร โดยในการนำไปปฏิบัติ เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการเชิญวิทยาการและ/หรือเจ้าหน้าที่ผู้กำหนดกรอบหลักสูตร จะดำเนินการพูดคุยกับวิทยาการตามกรอบที่ได้กำหนดและได้รับความเห็นชอบไว้ เพื่อรับฟังแนวทางการถ่ายทอดเนื้อหาของวิทยาการ โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับเชิญมาบรรยายเป็นครั้งแรกหรือวิทยาการใหม่ รวมทั้งเพื่ออธิบายถึงแนวทางที่กรุงเทพมหานครต้องการให้ถ่ายทอดเนื้อหาเพื่อให้ข้าราชการสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงและได้รับประโยชน์จากวิชาต่าง ๆ อย่างเต็มที่ โดยทั้งนี้ กำหนดกรอบระยะเวลาการดำเนินการให้สำเร็จภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ และนำไปใช้ในการปฏิบัติจริงในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

๔.๒ เพื่อปรับปรุงแนวทางการประเมินผลวิทยาการ เกณฑ์การประเมินผล และแนวทางการแจ้งผลการประเมินให้วิทยาการทราบ เพื่อให้สามารถปรับปรุงแนวทางการพิจารณากำหนดวิทยาการในการฝึกอบรมครั้งต่อไปได้อย่างเป็นรูปธรรม

๔.๓ เพื่อปรับปรุงการถ่ายทอดเนื้อหาของหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต่าง ๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กรุงเทพมหานครกำหนดไว้อย่างแท้จริง โดยข้าราชการผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมได้รับประโยชน์ที่สามารถนำไปปรับใช้ได้จริงอย่างเต็มที่

๕. ปัจจัยความสำเร็จ

ปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอในเรื่องนี้ได้แก่ การพิจารณาถึงแนวคิดเรื่องทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ และแนวคิดเรื่องวิธีการสอนผู้ใหญ่ ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญสำหรับความสำเร็จในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในทุก ๆ หลักสูตร นอกจากนี้ การพิจารณาแนวทางการดำเนินงานขององค์กรอื่น ๆ เพื่อศึกษาเทียบเคียงและปรับใช้เพื่อปรับปรุงงานที่เกี่ยวข้อง ก็ยังเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จของข้อเสนอดังกล่าวนี้ด้วย

๕.๑ แนวคิดเรื่องทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่

ทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ กล่าวได้ว่าเริ่มมีการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาการมาจากแนวความคิดของ ธอร์นไดค์ (Edward L. Thorndike. ๑๙๘๒) ซึ่งศึกษา “ความสามารถในการเรียนรู้” โดยพบว่าผู้ใหญ่สามารถเรียนรู้ได้ แต่มีความสนใจและความสามารถแตกต่างออกไปจากการเรียนรู้ของเด็ก ตามทัศนะของลินเดอร์แมน (Edward C. Linderman) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ควรเริ่มต้นจากสถานการณ์ต่างๆ (Situations) มากกว่าเนื้อหาวิชา และในขณะที่ในการเรียนแบบเดิมผู้เรียนจะต้องปรับตัวให้เข้ากับหลักสูตร การศึกษาผู้ใหญ่ควรเป็นไปในอีกลักษณะหนึ่ง กล่าวคือหลักสูตรควรจะได้สร้างขึ้นมาจากความสนใจและความต้องการของผู้เรียนเป็นหลัก โดยแหล่งความรู้ที่มีคุณค่าสูงสุดในการศึกษาผู้ใหญ่ก็คือประสบการณ์ของผู้เรียนเอง

โนลส์ (M.S.Knowles.๑๙๕๔) ได้สรุปแนวคิดข้างต้นเป็นพื้นฐานของทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ ซึ่งมีสาระสำคัญ คือ

๑) ความต้องการและความสนใจ ผู้ใหญ่จะถูกชักจูงให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี หากมีเนื้อหาและกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการและความสนใจในประสบการณ์ที่ผ่านมา

๒) สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดี ถ้าหากถือเอาตัวผู้ใหญ่เป็นศูนย์กลางในการเรียนการสอน ดังนั้นการจัดหน่วยการเรียนที่เหมาะสมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ควรจะยึดถือสถานการณ์ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่เป็นหลักสำคัญ มิใช่ตัวเนื้อหาวิชา

๓) การวิเคราะห์ประสบการณ์ เนื่องจากประสบการณ์เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับผู้ใหญ่ ดังนั้นวิธีการหลักสำหรับการศึกษาผู้ใหญ่ ก็คือการวิเคราะห์ถึงประสบการณ์ของผู้ใหญ่แต่ละคนอย่างละเอียดว่า มีส่วนไหนของประสบการณ์ที่จะนำมาใช้ในการเรียนการสอนได้บ้าง แล้วจึงหาทางนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

๔) ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเอง ความต้องการที่อยู่ในส่วนลึกของผู้ใหญ่ก็คือ การมีความรู้สึกต้องการที่จะสามารถนำตนเองได้ เพราะฉะนั้นบทบาทของครูจึงควรอยู่ในกระบวนการสืบหาหรือค้นหาคำตอบร่วมกับผู้เรียนมากกว่าการทำหน้าที่ส่งผ่านหรือเป็นสื่อสำหรับความรู้ แล้วทำหน้าที่ประเมินผลว่าเขาคล้อยตามหรือไม่เพียงเท่านั้น

๕) ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในแต่ละบุคคลเมื่อมีอายุเพิ่มมากขึ้น เพราะฉะนั้นการสอนผู้ใหญ่จะต้องเตรียมการในด้านนี้อย่างดีพอ เช่น รูปแบบของการเรียนการสอน เวลาที่ใช้ทำการสอน สถานที่สอน

๕.๒ แนวคิดเรื่องวิธีการสอนผู้ใหญ่

วิธีการสอนผู้ใหญ่หรือ "Andragogy" นั้นเป็นแนวความคิดใหม่ในการเรียนการสอนที่พยายามชี้ให้เห็นแนวทางที่แตกต่างออกไปจากวิธีการสอนเด็ก โดยทฤษฎีการสอนผู้ใหญ่ประกอบด้วย ประเด็นสำคัญ ๔ ประเด็น ได้แก่

๑) การเปลี่ยนแปลงด้านมโนภาพแห่งตน มีแนวคิดว่า บุคคลเจริญเติบโตและบรรลุวุฒิภาวะไปสู่มโนภาพแห่งตนจากการอาศัยหรือพึ่งพาบุคคลอื่นๆ ในวัยเด็กทารก และนำไปสู่การเป็นผู้นำตัวเองได้มากขึ้น ทฤษฎีการสอนผู้ใหญ่ คาดว่าจุดที่บุคคลบรรลุความสำเร็จในด้านมโนภาพแห่งตน ในทางการเป็นผู้นำตนเอง ก็คือลักษณะทางจิตวิทยาของการเป็นผู้ใหญ่ ถ้าหากเขาเกิดความรู้สึกว่าตัวเองไม่ได้รับการยอมรับในสถานการณ์ต่างๆ เลย อาจทำให้เกิดความเคร่งเครียดและอาจจะต่อต้าน ซึ่งสิ่งที่สำคัญก็คือ ต้องพยายามทำให้ผู้ใหญ่เกิด "Self-directing" ในการเรียนการสอนให้มากที่สุด

๒) บทบาทของประสบการณ์ เห็นว่าเมื่อบุคคลที่เริ่มบรรลุวุฒิภาวะก็จะได้สะสมประสบการณ์ที่กว้างขวางมากขึ้น ซึ่งประสบการณ์นั้นนับว่าเป็นแหล่งที่มีคุณค่าสูงยิ่งสำหรับการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นการช่วยขยายโลกทัศน์ของผู้ใหญ่คนอื่นๆ ให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น เพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ทั้งหลายด้วย

๓) ความพร้อมในการเรียน คือ บุคคลจะมีวุฒิภาวะและเกิดความพร้อมในการเรียนรู้ อันเป็นผลมาจากการพัฒนาทางชีววิทยาและแรงกดดันทางด้านความต้องการเกี่ยวกับวิชาการ ส่วนที่เกิดความพร้อมมากขึ้นก็คือ ผลพัฒนาของภาระหน้าที่ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับบทบาททางสังคม ความแตกต่างกันในการสอนผู้ใหญ่ นั้น ผู้เรียนมีความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ถ้าหากเขาเกิดความต้องการ ซึ่งในการสร้างให้เกิดความพร้อมนั้น นอกจากจะดูพัฒนาการด้านความพร้อมแล้ว ยังอาจใช้ยุทธศาสตร์ที่ได้ประสพผลสำเร็จอย่างสูงสำหรับการช่วยให้ผู้ใหญ่พัฒนาตัวเอง ซึ่งเขาเรียกว่า "แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์"

๔) การส่งเสริมให้การเรียนรู้มีความเหมาะสม ผู้ใหญ่ส่วนมากมักจะมีการเรียนรู้โดยอาศัยปัญหาเป็นศูนย์กลาง ความแตกต่างที่เห็นได้ชัด เป็นผลลัพธ์มาจากความแตกต่างของการเห็นคุณค่าของเวลานั่นเอง ผู้ใหญ่เข้ามาเรียนและยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมทางการศึกษา ก็เพราะขาดความรู้และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาปัจจุบัน ดังนั้นจึงต้องการที่จะนำไปใช้ในอนาคตอันใกล้หรือโดยเร็วที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้ทันทีทันใด ดังนั้นจึงต้องการได้รับการเรียนรู้โดยอาศัยปัญหาเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน (อรรถัย คักดีสูง. การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างทฤษฎี แอนดราโกจี (Andragogy) ของ มัลคอล์ โนลส์ กับวิธีการสอนในหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, ภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓.)

แนวคิดเรื่องทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่และการสอนผู้ใหญ่ นี้ เป็นแนวคิดที่จำเป็นต้องคำนึงถึงในการกำหนดกรอบหลักสูตร ตลอดจนกรอบแนวทางการสร้างความเข้าใจกับวิทยากรก่อนการฝึกอบรมที่มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นกุญแจหลักที่จะทำให้การถ่ายทอดเนื้อหาการฝึกอบรมประสบความสำเร็จได้ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

๕.๓ แนวทางการดำเนินงานขององค์กรผู้จัดฝึกอบรมอื่น ๆ

ผู้เสนอผลงานพบว่า แนวทางการสร้างความเข้าใจกับวิทยากรก่อนการจัดฝึกอบรม และการประเมินวิทยากรของหน่วยงานจัดฝึกอบรมอื่น ๆ ตัวอย่างเช่นหน่วยงานที่ปรากฏตาม ภาคผนวก มีแนวทางการรักษาคุณภาพที่มีมาตรฐานอย่างเป็นระบบ โดยในกรณีที่ยกมาเป็นตัวอย่าง มีการรักษาคุณภาพตามระบบบริหารคุณภาพ ISO ๙๐๐๑ กล่าวคือ

๑) ในกรณีที่เป็นวิทยากรซึ่งได้รับการทาบทามให้มาบรรยายเป็นครั้งแรก หน่วยงานผู้จัดฝึกอบรมจะเชิญวิทยากรมาแนะนำเสนอกรอบของเนื้อหาและแนวทางการถ่ายทอดของวิทยากรก่อน โดยการประสานงานทางโทรศัพท์หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เป็นการภายใน เพื่อประเมินความ สอดคล้องของเนื้อหาและแนวทางการนำเสนอ กับกรอบและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ตลอดจนความ ต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้า

๒) เมื่อดำเนินการฝึกอบรมเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะประเมิน วิทยากร โดยประกอบด้วยแง่มุมต่าง ๆ เช่น การถ่ายทอดความรู้ การจัดลำดับเนื้อหา การสร้างและ รักษาบรรยากาศ การบริหารเวลา ระดับความรู้ที่มีอยู่เดิมและความรู้ที่ได้รับหลังจากการฝึกอบรม ประโยชน์ของเนื้อหาที่สามารถนำไปปรับใช้ในงาน ความสอดคล้องของเนื้อหากับหัวข้อวิชาที่ระบุไว้ใน การประชาสัมพันธ์ ระยะเวลาฝึกอบรมในภาพรวม และเอกสารที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม เป็นต้น ทั้งนี้ ในกรณีปกติวิทยากรจะต้องได้รับระดับคะแนนความพึงพอใจที่ประเมินโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรม รวม ๓.๒๐ จากคะแนนเต็ม ๔.๐๐ จึงจะถือว่าผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ตัวอย่างการประเมินปรากฏตาม เอกสารที่แนบในภาคผนวก

๖. การกิจที่ดำเนินการ

๖.๑ ศึกษาแนวคิดที่เป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จของเรื่องที่เสนอ และประเมิน ความเป็นไปได้ของการนำไปดำเนินการจริง

ภารกิจในขั้นตอนนี้ เริ่มต้นที่การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการศึกษาของผู้ใหญ่ และการสอนผู้ใหญ่ เพื่อให้ทราบและเข้าใจถึงแนวทางที่ควรจะเป็นของการจัดรูปแบบหลักสูตรและ กิจกรรม ตลอดจนลักษณะวิธีการถ่ายทอดความรู้ในการจัดการฝึกอบรมและการ “บรรยาย” ของ วิทยากร เพื่อให้การฝึกอบรมบรรลุผลตามวัตถุประสงค์อย่างสูงสุดและคุ้มค่า จากนั้นศึกษาวิธีการ ดำเนินการในขั้นตอนพูดคุยทำความเข้าใจกับวิทยากรและการให้วิทยากรใหม่แนะนำแนวทางการ ถ่ายทอดความรู้ให้ทราบ “ก่อน” การจัดการฝึกอบรมจริงของหน่วยงานจัดฝึกอบรมภายนอก ตลอดจนแนวทางการรักษามาตรฐานและการบริหารคุณภาพของหลักสูตรด้วยการประเมินวิทยากร โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมแบบมีเกณฑ์คุณภาพ เพื่อนำมาเป็นแนวทางเทียบเคียงสำหรับการสร้างกรอบ แนวทางการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวที่สอดคล้องกับการจัดฝึกอบรมของภาคราชการ

โดยภายหลังจากศึกษาแนวคิดที่เป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จแล้ว จึงประเมินความ เป็นไปได้ของการนำข้อเสนอไปปรับใช้ปฏิบัติจริงในงาน โดยพิจารณาจากความสำเร็จและความยาก ง่ายของแนวทางที่หน่วยงานจัดฝึกอบรมภายนอกได้ดำเนินการอยู่ แสวงหาวิธีการที่สอดคล้องกับ ขั้นตอนการทำงาน อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการต่าง ๆ ตลอดจนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่มี ส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดเนื้อหาสาระของหลักสูตรเชิญวิทยากร ตลอดจนติดตามและประเมินผล

๖.๒ การร่างกรอบแนวทางที่จะนำไปใช้ดำเนินการ

ในขั้นตอนนี้ เป็นการร่าง “กรอบแนวทาง” ซึ่งมีลักษณะเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน สั้น ๆ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจอนุมัติที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งได้รับความเห็นชอบในหลักการ จากคณะกรรมการหลักสูตรนักรบริหาร เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานนำไปใช้ปฏิบัติในลักษณะของ “คู่มือแนวทางปฏิบัติ” โดยมุ่งเน้นให้เกิดความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการนำไปปฏิบัติงานจริงด้วย โดยจะไม่ บังคับให้ต้องปฏิบัติตามกรอบแนวทางดังกล่าวในทุกกรณีที่เกี่ยวข้องกับการเชิญ เลือกลง และ ประเมินวิทยากร แต่จะให้ความสำคัญกับข้อจำกัดด้านเวลาและการใช้ดุลพินิจในบางกรณี โดยเฉพาะ กรณีที่ใช้วิทยากรบุคคลากรภายในของกรุงเทพมหานครด้วย

ร่างกรอบแนวทางดังกล่าวจะได้รับการนำเสนอขออนุมัติต่อผู้มีอำนาจอนุมัติ รวมทั้ง ได้รับความเห็นชอบในหลักการจากคณะกรรมการหลักสูตรนักรบริหาร ก่อนนำมาเป็นคู่มือแนวทางให้ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องใช้ในการปฏิบัติงาน โดยร่างกรอบแนวทางประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

๑) กำหนดเอกสารกรอบเนื้อหาสาระของวิชา และแนวทางหรือวิธีการถ่ายทอด ความรู้ที่พึงประสงค์ เพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบในการนัดพูดคุยกับวิทยากรใหม่ เอกสารดังกล่าวนี้ จะมีลักษณะเป็นเอกสารขนาดสั้นหน้ากระดาษขาว ประกอบไปด้วยประเด็นหัวข้อเนื้อหาในวิชาสั้น ๆ พร้อมวิธีการฝึกอบรมที่ต้องการให้วิทยากรพิจารณา และประเด็นความเชื่อมโยงกับงานของ กรุงเทพมหานครที่ต้องการให้วิทยากรถ่ายทอดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจถึงความเชื่อมโยงดังกล่าว และเป้าหมายที่ต้องการให้เรียนรู้ เพื่อให้วิทยากรศึกษาและนำเสนอประเด็นเนื้อหา ตลอดจนวิธีการ ฝึกอบรมที่จะนำมาใช้ในการฝึกอบรมจริง เอกสารนี้จะจัดส่งให้วิทยากรใหม่ได้ศึกษา ก่อน แล้วจึงจะ ดำเนินการนัดให้วิทยากรมานำเสนอแนวทางการถ่ายทอดความรู้ในวิชาดังกล่าวของตนเองอีกครั้ง ทั้งนี้ รูปแบบเอกสารกรอบเนื้อหาสาระของวิชาปรากฏตามเอกสารที่แนบ

๒) กำหนดขั้นตอนการสร้างความเข้าใจกับวิทยากรก่อนการฝึกอบรม

ขั้นตอนนี้คือการระบุถึงกระบวนการที่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหมายถึงเจ้าหน้าที่ ประจำโครงการที่มีหน้าที่เชิญวิทยากร เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการสร้างกรอบหลักสูตร และอาจารย์ถึง ผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง แล้วแต่กรณี จะดำเนินการนัดวิทยากรที่จะเชิญมาบรรยาย โดยเฉพาะกรณี วิทยากรใหม่ที่มาบรรยายให้กับหลักสูตรของกรุงเทพมหานครเป็นครั้งแรก มานำเสนอเนื้อหาและ วิธีการที่จะใช้ในการถ่ายทอดความรู้ เพื่อสื่อสารให้วิทยากรได้ทราบถึงเป้าหมายของหลักสูตรและการ สร้างความเชื่อมโยงกับงานของกรุงเทพมหานคร รวมทั้งประเมินความเข้าใจและแนวทางการถ่ายทอด ความรู้ของวิทยากรว่าเหมาะสมสอดคล้องกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักรบริหารมหานครหรือไม่ ทั้งนี้ โดยอาศัยเอกสารในข้อก่อนหน้าเป็นเอกสารประกอบการพูดคุยและนำเสนอเนื้อหาของวิทยากร อนึ่ง กระบวนการนัดวิทยากรมาซักซ้อมความเข้าใจข้างต้น จะมุ่งเน้นเฉพาะวิทยากร ใหม่ผู้มาบรรยายให้หลักสูตรของกรุงเทพมหานครเป็นครั้งแรก และวิทยากรที่เคยได้รับข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการปรับปรุงวิธีการเชื่อมโยงเนื้อหาและจัดดำเนินการฝึกอบรมจากการประเมินครั้งก่อนหน้า เป็นหลัก

๓) กำหนดแนวทางการประเมินวิทยากรโดยผู้ผ่านการฝึกอบรม และการแจ้งผลการ ประเมินให้วิทยากรได้รับทราบ โดยมีเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการคัดเลือกวิทยากรมาบรรยายใน หลักสูตรที่จะจัดต่อไปในอนาคต ทั้งนี้ การแจ้งผลการประเมินให้วิทยากรทราบจะขึ้นอยู่กับกรณีและ ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องด้วย โดยหากเป็นกรณีที่ไม่สมควรแจ้งผลการประเมิน ก็เป็น

ดุลพินิจของผู้จัดการฝึกอบรมที่จะไม่แจ้งผล แต่จะนำผลการประเมินไปใช้พิจารณาปรับปรุงการเลือก วิทยุวิทยากรในการฝึกอบรมครั้งต่อไป ทั้งนี้ ตัวอย่างกรอบการประเมินวิทยุวิทยากรเป็นไปตามเอกสาร ที่แนบ

๖.๓ การเสนอขออนุมัติและขอความเห็นชอบในหลักการจากคณะกรรมการ หลักสูตรนักรบริหาร

ขั้นตอนนี้จะนำเสนอกรอบแนวทางการประสานงานกับวิทยุวิทยากรก่อนการฝึกอบรมให้ ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจอนุมัติพิจารณา รวมทั้งนำเสนอคณะกรรมการหลักสูตรนักรบริหารพิจารณาให้ ความเห็นชอบในหลักการก่อนการนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

๖.๔ การนำกรอบแนวทางที่ได้รับอนุมัติและเห็นชอบในหลักการแล้วไปปฏิบัติ

ในขั้นตอนนี้ กรอบแนวทางการประสานงานกับวิทยุวิทยากรก่อนการฝึกอบรมจะได้รับการ นำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้จัดดำเนินโครงการ โดยคำนึงถึงความสะดวก คล่องตัว และความกระชั้นชิดของระยะเวลาเตรียมการโครงการฝึกอบรมแต่ละโครงการประกอบด้วย

กรอบแนวทางการประสานงานกับวิทยุวิทยากรก่อนการจัดฝึกอบรมมุ่งเน้นที่จะนำไปใช้ กับวิทยุวิทยากรที่ได้รับเชิญมาบรรยายให้กับหลักสูตรของกรุงเทพมหานครเป็นครั้งแรก และวิทยุวิทยากรที่เคย ได้รับข้อเสนอแนะให้ปรับวิธีการนำเสนอเท่านั้น โดยในบางกรณีหากผู้ที่ได้รับเชิญมาเป็นวิทยุวิทยากรเป็นที่ รู้จักเป็นอย่างดีอยู่แล้ว หรือเป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ ก็ย่อมเป็นดุลพินิจของผู้เชิญวิทยุวิทยากรที่จะไม่ต้อง ดำเนินการตามกรอบแนวทางที่เป็นคู่มือการดำเนินงานนี้

อย่างไรก็ดี ในกรณีที่มีการดำเนินการตามกรอบแนวทางที่นำเสนอ การดำเนินงาน จะมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายที่เป็นผู้จัดโครงการฝึกอบรมและเชิญวิทยุวิทยากร กับ ฝ่ายที่มีหน้าที่กำหนดกรอบและเนื้อหาของหลักสูตร ทั้งนี้ ในการนัดพูดคุยกับวิทยุวิทยากรเพื่อสื่อสาร ความต้องการของกรุงเทพมหานครและรับฟังการนำเสนอแนวทางการถ่ายทอดความรู้ของวิทยุวิทยากร เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องจากทั้งสองฝ่าย รวมทั้งผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับโครงการหรือหลักสูตร อาจเข้าร่วม ในการพูดคุยและรับฟังตามความเหมาะสม โดยมุ่งเน้นความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและความ ยืดหยุ่นของแนวทางการปฏิบัติงานเป็นหลัก

๗. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๗.๑ บุคลากรในส่วนของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย

๗.๑.๑ เจ้าหน้าที่ในส่วนวิชาการซึ่งมีหน้าที่กำหนดกรอบเนื้อหาของ หลักสูตร รวมทั้งวิธีการฝึกอบรมในหัวข้อวิชาต่าง ๆ ในเบื้องต้น ซึ่งจะเป็นผู้เข้าร่วมรับฟังการนำเสนอ เนื้อหาและวิธีการถ่ายทอดเนื้อหาของวิทยุวิทยากรใหม่ที่เชิญมาพูดคุย ทั้งนี้โดยเป็นไปตามความเหมาะสม

๗.๑.๒ เจ้าหน้าที่ในส่วนที่มีหน้าที่จัดดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรนักรบริหาร มหานครทั้ง ๓ ระดับ ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการเลือกและเชิญวิทยุวิทยากร

๗.๑.๓ ผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติกรอบแนวทาง เพื่อให้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นที่อาจเข้าร่วมรับฟังการนำเสนอของ วิทยุวิทยากรด้วยตามความเหมาะสม

๗.๑.๔ คณะกรรมการหลักสูตรนักรบริหารทั้ง ๓ หลักสูตร ซึ่งเป็นผู้ที่จะ พิจารณาให้ความเห็นชอบกรอบแนวทาง ก่อนที่จะมีการนำมาใช้ปฏิบัติจริง

๗.๒ ผู้ได้รับเชิญมาเป็นวิทยากร

หมายถึงผู้ที่ได้รับเชิญมาเป็นวิทยากรในหลักสูตรนักรับบริหารมหานครเป็นครั้งแรก หรือผู้ที่เคยได้รับข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงวิธีการสอน ทั้งนี้ โดยไม่รวมถึงวิทยากรที่เป็นที่รู้จักนับถือ อย่างขวางอยู่แล้ว หรือข้าราชการระดับสูงที่ได้รับเชิญมาบรรยาย ทั้งนี้ วิทยากรที่จะได้รับการประสาน เพื่อนัดมานำเสนอแนวทางการฝึกอบรมหรือส่งเอกสารทางอิเล็กทรอนิกส์และพูดคุยนำเสนอทาง โทรศัพท์จะได้รับการพิจารณาตามเหตุผลความจำเป็นและดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจด้วย โดยยึดหลักความสะดวกคล่องตัวของการปฏิบัติงานเป็นหลัก

๘. ระยะเวลาการดำเนินการ

ระยะเวลาดำเนินการของข้อเสนอ เรื่อง การกำหนดแนวทางประสานงานกับวิทยากร ก่อนเริ่มต้นโครงการฝึกอบรม มีกำหนดระยะเวลาดำเนินการเสร็จสิ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ และมีกำหนดการนำไปใช้ปฏิบัติจริงในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ โดยมีรายละเอียด มีดังนี้

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้เกี่ยวข้อง
๑.	<p>ศึกษาแนวคิดที่เป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จของเรื่อง ที่เสนอ และประเมินความเป็นไปได้ของการนำไป ดำเนินการจริง ประกอบด้วย</p> <p>๑.๑ การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการศึกษาของ ผู้ใหญ่และการสอนผู้ใหญ่ เพื่อให้ทราบและเข้าใจถึง แนวทางที่ควรจะเป็นของการจัดรูปแบบหลักสูตรและ กิจกรรม ตลอดจนลักษณะวิธีการการถ่ายทอดความรู้ใน การจัดการฝึกอบรมและการ “บรรยาย” ของวิทยากร</p> <p>๑.๒ ศึกษาวิธีการดำเนินการในขั้นตอนพูดคุยทำความเข้าใจกับวิทยากรและการให้วิทยากรใหม่แนะนำเสนอแนว ทางการถ่ายทอดความรู้ให้ทราบ “ก่อน” การจัดการ ฝึกอบรมจริงของหน่วยงานจัดฝึกอบรมภายนอก ตลอดจนแนวทางการรักษามาตรฐานและการบริหาร คุณภาพของหลักสูตรด้วยการประเมินวิทยากรโดยผู้เข้า รับการฝึกอบรมแบบมีเกณฑ์คุณภาพ เพื่อนำมาเป็น แนวทางเทียบเคียงสำหรับการสร้างกรอบแนวทางการ ดำเนินการในเรื่องดังกล่าวที่สอดคล้องกับการจัด ฝึกอบรมของภาคราชการ</p> <p>๑.๓ ประเมินความเป็นไปได้ของการนำข้อเสนอไปปรับ ใช้ปฏิบัติจริงในงาน โดยพิจารณาจากความสำเร็จและ ความยากง่ายของแนวทางที่หน่วยงานจัดฝึกอบรม</p>	ม.ค. ๒ สัปดาห์	ส่วนวิชาการ สถาบันพัฒนา ข้าราชการ กรุงเทพมหานคร

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้เกี่ยวข้อง
	ภายนอกได้ดำเนินการอยู่ แสวงหาวิธีการที่สอดคล้องกับขั้นตอนการทำงาน อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการต่าง ๆ ตลอดจนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดเนื้อหาสาระของหลักสูตร เชิญวิทยากร ตลอดจนติดตามและประเมินผล		
๒.	<p>การร่างการกำหนดแนวทางประสานงานกับวิทยากรก่อนเริ่มต้นโครงการฝึกอบรม ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดเอกสารกรอบเนื้อหาสาระของวิชา และแนวทางหรือวิธีการถ่ายทอดความรู้ที่พึงประสงค์ เพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบในการนัดพุดคุยกับวิทยากรใหม่ - การกำหนดกระบวนการขั้นตอนการสร้าง ความเข้าใจกับวิทยากรก่อนการฝึกอบรม ซึ่งรวมถึงการกำหนดผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการดังกล่าวด้วย - กำหนดแนวทางการประเมินวิทยากรโดยผู้ผ่านการฝึกอบรม และการแจ้งผลการประเมินให้วิทยากรได้รับทราบ โดยมีเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการคัดเลือกวิทยากรมาบรรยายในหลักสูตรที่จะจัดต่อไปในอนาคต 	ก.พ. ๒ สัปดาห์	<ul style="list-style-type: none"> - ส่วนวิชาการ - ส่วนพัฒนาการบริหาร - ผู้บริหารสถาบันฯ
๓.	<p>การเสนอขออนุมัติและขอความเห็นชอบในหลักการเพื่อนำกรอบแนวทางไปใช้ในการปฏิบัติงาน</p> <p>นำเสนอกรอบแนวทางการประสานงานกับวิทยากรก่อนการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจอนุมัติพิจารณา รวมทั้งนำเสนอคณะกรรมการหลักสูตรพิจารณาให้ความเห็นชอบในหลักการก่อนการนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง</p>	มี.ค.-พ.ค. ๓ เดือน ระยะเวลา ดำเนินการ เสร็จสิ้นปี งบประมาณ ณ พ.ศ. ๒๕๕๘	<ul style="list-style-type: none"> - ส่วนวิชาการ - ผู้บริหาร - คณะกรรมการหลักสูตร นักบริหาร

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้เกี่ยวข้อง
๔.	<p>การนำกรอบแนวทางประสานงานวิทยากรก่อนการฝึกอบรมไปใช้กับการเชิญวิทยากรใหม่ มีขั้นตอน ดังนี้</p> <p>- ประสานวิทยากรใหม่เพื่อทาบทามในเบื้องต้น รวมทั้งชี้แจงเกี่ยวกับการนำเสนอแนวทางการฝึกอบรมให้กรุงเทพมหานครรับทราบ</p> <p>- เมื่อวิทยากรตอบตกลงจึงแจ้งเชิญวิทยากรและส่งเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งให้เวลาวิทยากรเตรียมตัวสำหรับการนำเสนอ พร้อมทั้งนัดวันที่จะมานำเสนอด้วยการมาพบ หรือส่งเอกสารอิเล็กทรอนิกส์และพูดคุยทางโทรศัพท์ตามความเหมาะสม</p>	<p>- เริ่มนำไปปฏิบัติในปีงบประมาณ ๒๕๕๙ พ.ศ. ๒๕๕๙</p> <p>-ระยะเวลาดำเนินการ ครั้งละประมาณ ๑ สัปดาห์</p>	<p>- ส่วนพัฒนาการบริหาร</p> <p>- ส่วนวิชาการ</p> <p>- ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง</p>

๕. แนวทางการประเมิน

๕.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

๕.๑.๑ ผลผลิต เมื่อพิจารณาตามที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้

๑) การสร้าง “กรอบแนวทางดำเนินการ” สำหรับกระบวนการประสานงานกับวิทยากรเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางการนำเสนอเนื้อหาหลักสูตรก่อนเริ่มต้นโครงการฝึกอบรมที่เหมาะสม สำหรับหลักสูตรนักบริหารหลักของกรุงเทพมหานคร มีตัวชี้วัดเชิงปริมาณ ได้แก่ กรอบแนวทางการประสานงานวิทยากรก่อนการฝึกอบรม จำนวน ๑ กรอบแนวทาง ซึ่งได้รับอนุมัติและได้รับความเห็นชอบให้นำไปใช้ดำเนินการตามเสนอ

๒) การปรับปรุงแนวทางการประเมินผลวิทยากร เกณฑ์การประเมินผล และแนวทางการแจ้งผลการประเมินให้วิทยากรทราบ มีตัวชี้วัดเชิงปริมาณ ได้แก่ ข้อกำหนดเกี่ยวกับแนวทางการประเมินผลวิทยากรที่บรรจุไว้ในกรอบแนวทางข้างต้น จำนวน ๑ ข้อ พร้อมด้วยเอกสารประกอบที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แบบประเมิน เกณฑ์การประเมิน และแนวทางการแจ้งผลการประเมิน จำนวน ๑ ชุด

๕.๑.๒ ผลสัมฤทธิ์

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหาระดับต่าง ๆ ได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากการเข้ารับการฝึกอบรม และสามารถเชื่อมโยงนำความรู้ที่ได้รับกลับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ มีตัวชี้วัดเชิงปริมาณ ประกอบด้วย

๑) จำนวน “ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง” ที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหาระดับทั้ง ๓ หลักสูตรมี เกี่ยวกับประเด็นการถ่ายทอดเนื้อหาของวิทยากรในการประเมินผลสัมฤทธิ์

ของหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารมหานครในอนาคต จะต้องมียุทธศาสตร์ โดยในแต่ละโครงการต้องมีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงแนวทางการนำเสนอวิชาต่าง ๆ ข้างต้น ไม่เกินกว่าร้อยละ ๑๐ ของรายวิชาทั้งหมด

๒) ผู้ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรนักบริหารมหานครแต่ละโครงการ ประเมินผลสัมฤทธิ์ของการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประโยชน์ในภาพรวมแล้ว ได้รับระดับคะแนนผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตรไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐

๓) การประเมินผลวิทยากรหลังการฝึกอบรมแต่ละวิชาได้รับการนำไปใช้ในการพิจารณาปรับปรุงการเชิญวิทยากรสำหรับการจัดฝึกอบรมในครั้งต่อไป โดยมีการแจ้งผลตอบกลับจากการประเมินให้วิทยากรทราบตามความเหมาะสมโดยขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาด้วย ทั้งนี้ต้องมีการนำผลการประเมินวิทยากรโดยเกณฑ์ระดับคะแนนที่กำหนดไปใช้ในการพิจารณาเชิญวิทยากรในครั้งต่อไปต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ ของวิทยากรที่มีการเชิญมาบรรยายให้ความรู้ทั้งหมด

๙.๑.๓ ประเภทของตัวชี้วัด ในข้อ ๙.๑.๑ เป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณ ประกอบด้วย กรอบแนวทางการประสานงานวิทยากรก่อนการฝึกอบรม จำนวน ๑ กรอบแนวทาง และข้อกำหนดแนวทางเกี่ยวกับการประเมินผลวิทยากร จำนวน ๑ ข้อ พร้อมเอกสารประกอบ จำนวน ๑ ชุด

ส่วนในข้อ ๙.๑.๒ เป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณเช่นเดียวกัน ประกอบด้วย จำนวน “ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง” เกี่ยวกับวิทยากร ไม่เกินร้อยละ ๑๐ ของรายวิชาทั้งหมด ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครหลักสูตรต่าง ๆ ประเมินผลสัมฤทธิ์ภาพรวมของการนำความรู้กลับไปใช้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐ และมีการนำผลการประเมินวิทยากรโดยเกณฑ์ระดับคะแนนที่กำหนดไปใช้ในการพิจารณาเชิญวิทยากรในครั้งต่อไปต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ ของวิทยากรที่มีการเชิญมาบรรยายให้ความรู้ทั้งหมด

๙.๒ วิธีการ

การประเมินผลจะใช้วิธี ดังนี้

๙.๒.๑ นับจำนวนชิ้นงาน ได้แก่ กรอบแนวทางการประสานงานวิทยากรก่อนการฝึกอบรม จำนวน ๑ กรอบแนวทาง และข้อกำหนดแนวทางเกี่ยวกับการประเมินผลวิทยากร จำนวน ๑ ข้อ พร้อมเอกสารประกอบ จำนวน ๑ ชุด

๙.๒.๒ การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากผู้ผ่านการฝึกอบรมภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

๙.๒.๓ การเก็บข้อมูลความเห็นเชิงคุณภาพจากการสัมมนาเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์หลังการฝึกอบรม

๙.๓ เครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์การนำความรู้ไปใช้ภายหลังการฝึกอบรม ได้แก่ แบบสอบถามเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์การนำความรู้ไปใช้และประเมินหลักสูตรในภาพรวม และการสัมมนาเพื่อระดมความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครทั้ง ๓ ระดับ

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ เพื่อให้ข้อเสนอในการกำหนดแนวทางการประสานงานกับวิทยากรก่อนการฝึกอบรมเป็นไปอย่างเรียบร้อยและไม่มีอุปสรรค ผู้เสนอผลงานเห็นว่า เป็นสิ่งสำคัญที่การจัดดำเนิน

โครงการฝึกอบรมแต่ละครั้งต้องมีระยะเวลาในการวางแผนก่อนดำเนินการจัดพอสมควร และเพียงพอต่อการเลือกสรรวิทยากรที่มีความเหมาะสมและมีความเชี่ยวชาญ รวมทั้งเพียงพอต่อการประสานงานกับวิทยากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องตรงกันเกี่ยวกับเป้าหมายของหลักสูตร เป้าหมายของวิชา เป้าหมายของกรุงเทพมหานคร และความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อให้การฝึกอบรมบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มากที่สุด

๑๐.๒ การประเมินวิทยากรโดยมีเกณฑ์คุณภาพเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนักในทางปฏิบัติ ควรใช้ดุลพินิจในการแจ้งผลการประเมิน รวมทั้งการพิจารณาปรับปรุงรายชื่อวิทยากรที่จะมาบรรยายในครั้งต่อไปอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงผลการประเมินของผู้ผ่านการฝึกอบรมด้วย แม้จะไม่มีผลการผลให้วิทยากรบางรายทราบก็ตาม

๑๐.๓ แนวทางการประสานงานวิทยากรก่อนการฝึกอบรมนี้ อาจสามารถนำไปใช้ในการจัดดำเนินการโครงการฝึกอบรมหลักอื่น ๆ ของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นการขยายผลการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพงาน และเป็นต้นแบบการดำเนินการรักษามาตรฐานคุณภาพการจัดการฝึกอบรมให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในกรุงเทพมหานครด้วย

รายการอ้างอิง

อรทัย ศักดิ์สูง. การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างทฤษฎี แอนดราโกยี (Andragogy) ของ มัลคอล์ม โนลส์ กับวิธีการสอนในหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, ภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓.

ภาคผนวก

กรอบแนวทางประสานงานกับวิทยากรก่อนเริ่มต้นโครงการฝึกอบรม

เพื่อให้การฝึกอบรมหลักสูตรหลักนั้กับบริหารมหานครระดับต่าง ๆ ของ กรุงเทพมหานครบรรลุประสิทธิภาพตามที่กำหนดเป้าหมายไว้อย่างสูงที่สุด จึงวางแนวทางการปฏิบัติงานการประสานวิทยากรก่อนการฝึกอบรม ไว้ดังนี้

๑. การประสานวิทยากรใหม่มาบรรยายให้กับหลักสูตรนั้กับบริหารมหานครระดับต่าง ๆ ตามหัวข้อวิชาที่กำหนดไว้ ให้มีการประสานวิทยากรที่ต้องการเชิญมาพูดคุยแลกเปลี่ยนทำความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหา วิธีการนำเสนอ และการแสดงความเชื่อมโยงของวิชากับภาระงานของ กรุงเทพมหานคร เพื่อให้ข้าราชการผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับประโยชน์อย่างสูงสุดจากการเข้ารับการฝึกอบรม

๒. การประสานงานเพื่อพูดคุยกับวิทยากร อาจเป็นการนัดพบพร้อมผู้บริหารของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครที่เกี่ยวข้อง หรือการประสานงานจดโทรศัพท์ หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ แล้วแต่กรณีและความจำเป็น

๓. เอกสารที่ใช้เป็นแนวทางประกอบการประสานงานเพื่อสร้างความเข้าใจกับวิทยากรก่อนการฝึกอบรมเป็นกรอบวิชาสั้น ๆ ตามเอกสารที่แนบ

๔. ชี้แจงให้วิทยากรทราบเกี่ยวกับแนวทางการประเมินวิทยากรของกรุงเทพมหานคร ในการประสานงานเบื้องต้นดังกล่าว ทั้งนี้ การแจ้งผลการประเมินให้วิทยากรทราบ ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้บริหาร แล้วแต่กรณี

ตัวอย่าง กรอบเนื้อหาสาระของวิชา

หัวข้อวิชา	กรุงเทพมหานครกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
เป้าหมาย	ให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในมิติระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับเมือง โดยเน้นที่ประเด็นการปรับตัวรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้นซึ่งกรุงเทพมหานครต้องเตรียมพร้อม
กรอบเนื้อหา	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการรวมประชาคมที่ควรรู้ - ประเด็นนโยบายระดับต่าง ๆ ที่ควรรู้ - ผลกระทบระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานและการให้บริการของกรุงเทพมหานคร - ประเด็นการปรับตัวเตรียมพร้อมสำหรับข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ระยะเวลา	หนึ่งวัน
วิธีการฝึกอบรม	<ul style="list-style-type: none"> - บรรยาย - ระดมสมอง แลกเปลี่ยนความเห็น
ความเชื่อมโยงกับงานของกรุงเทพมหานคร	<ul style="list-style-type: none"> - ประเด็นการเคลื่อนไหวของประชากรต่างชาติเข้าสู่เมือง - การปรับทัศนคติเกี่ยวกับชาวต่างชาติให้เหมาะสมกับการรวมกลุ่มในระดับภูมิภาค - การปรับรูปแบบการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลง

ตัวอย่าง กรอบการประเมินวิทยากร

<p>ประเด็นการประเมิน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การถ่ายทอดความรู้ - การจัดลำดับเนื้อหา - การสร้างและรักษาบรรยากาศ - การบริหารเวลา - ความรู้ที่ผู้อบรมได้รับ ก่อน และ หลัง การฝึกอบรม และระดับความแตกต่าง - ประโยชน์ของเนื้อหาในการนำกลับไปใช้ในงาน - เนื้อหาการอบรมตรงกับหัวข้อที่หลักสูตรระบุไว้ - ความเหมาะสมของระยะเวลาการอบรม - ความเหมาะสมของเอกสารประกอบการสัมมนา
<p>เกณฑ์มาตรฐาน</p>	<p>ความพอใจของผู้อบรมในภาพรวมต้องมีคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐</p>
<p>การพิจารณาแจ้งผลการประเมิน</p>	<p>การพิจารณาแจ้งผลการประเมินวิทยากรขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้บริหาร โดยผลการประเมินวิทยากรจะนำมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุงการวางแผนหลักสูตรในอนาคต</p>