

# รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาศักยภาพเพื่อการเป็นวิทยากร:  
ศึกษาเฉพาะกรณีนักทรัพยากรบุคคล  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

จัดทำโดย นางสาวสุนิสา ฝีมือช่าง  
ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ  
หัวหน้าฝ่ายบริหารและจัดการเมือง  
ส่วนจัดการฝึกอบรม สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๕  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

# รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาศักยภาพเพื่อการเป็นวิทยากร:  
ศึกษาเฉพาะกรณีนักทรัพยากรบุคคล  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

จัดทำโดย นางสาวสุนิสา ฝีมือช่าง  
ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ  
หัวหน้าฝ่ายบริหารและจัดการเมือง  
ส่วนจัดการฝึกอบรม สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๕  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพเพื่อการเป็นวิทยากร: ศึกษาเฉพาะนักทรัพยากรบุคคล สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการพัฒนา ศักยภาพการเป็นวิทยากรของผู้ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลในสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาวิทยากรภายในของกรุงเทพมหานคร สำหรับเป็นทางเลือกใน การจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการและบุคลากรของกรุงเทพมหานครต่อไป

สาเหตุที่ผู้ศึกษามีความสนใจในเรื่องดังกล่าว เนื่องจากที่ผ่านมากรุงเทพมหานครประสบ ปัญหาในการจ้างวิทยากรจากภายนอกผู้ทรงคุณวุฒิหรือมีชื่อเสียง เนื่องจากอัตราค่าตอบแทนวิทยากรตามที่ ระเบียบกำหนดมีอัตราต่ำกว่าราคาตลาดเป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษามีความเชื่อมั่นว่า ในด้านการ บริหารงานมหานครนั้น ผู้ที่มีความรู้ที่ดีที่สุด น่าจะเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ตรง ในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาของเมืองที่มีความซับซ้อน ประกอบกับกรุงเทพมหานครได้มีการพัฒนา ข้าราชการอย่างต่อเนื่องในหลากหลายรูปแบบ จึงสมควรจะได้นำความรู้ที่ข้าราชการและบุคลากรได้เรียนรู้มา ต่อยอดโดยการถ่ายทอดสู่บุคคลอื่น หรือแบ่งปันผ่านกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อให้เกิดความ คุ่มค่าสมประโยชน์แก่ขบประมาณในการดำเนินการ โดยในเบื้องต้นผู้ศึกษาดำเนินการโครงการเฉพาะกลุ่มนัก ทรัพยากรบุคคล สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร เนื่องจากเล็งเห็นว่าบทบาทหนึ่งที่สำคัญที่ นักทรัพยากรบุคคลของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ควรพึงมีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและ ยกระดับการทำงานของตนเองให้มีมาตรฐานมากยิ่งขึ้น นั่นคือ การเป็นวิทยากร เนื่องจากนักทรัพยากรบุคคล ของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครเป็นส่วนหนึ่งของกรุงเทพมหานคร ทราบถึงลักษณะโครงสร้าง ขององค์กร ภารกิจ แผนบริหารราชการกรุงเทพมหานครและนโยบายผู้บริหาร หน่วยงานต่าง ๆ ของ กรุงเทพมหานครเป็นอย่างดี หากได้รับโอกาสในการพัฒนาหรือเสริมศักยภาพทางด้านการเป็นวิทยากร จะช่วยส่งเสริมให้บทบาทของนักทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แนวคิดที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย (๑) การวิเคราะห์ SWOT เพื่อพิจารณาปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับการวางแผนดำเนินการในเรื่องดังกล่าว (๒) แนวคิด McKinney ๗-S Framework เพื่อใช้ในการ ประเมินองค์กรสำหรับกำหนดแนวทางการพัฒนาและแนวทางการบริหารความเสี่ยง (๓) สมรรถนะการเป็น วิทยากร และ (๔) การเรียนรู้ด้วยตนเอง

ผู้ศึกษาเริ่มดำเนินการศึกษา โดยทำการวิเคราะห์ SWOT ของนักทรัพยากรบุคคลในสังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ในการศึกษาที่จะพัฒนาตนเองเพื่อเป็นวิทยากร และวิเคราะห์ องค์กรประกอบทั้ง ๗ ด้านของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิด McKinney ๗-S Framework พบว่า นักทรัพยากรบุคคลในสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร มีข้อได้เปรียบใน การพัฒนาตนเองเพื่อเป็นวิทยากร คือ ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในโครงการฝึกอบรม ทำให้ได้เห็นตัวอย่างจาก วิทยากรต่าง ๆ โดยตรง รวมทั้งมีโอกาสที่จะฝึกเป็นวิทยากรจริงในหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีปัจจัย เสริมจากภายนอก คือ ความคาดหวังของผู้บริหารและหน่วยงานอื่นในสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีต่อบทบาท การเป็นวิทยากรของนักทรัพยากรบุคคลในสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ส่วนจุดอ่อน ได้แก่ ภาระงานและบทบาทหน้าที่ในด้านอื่น ๆ ของนักทรัพยากรบุคคลในสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานคร ซึ่งอาจกระทบต่อระยะเวลาที่สามารถจัดสรรเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเป็นวิทยากรได้ โดยมีปัจจัยอุปสรรคที่ควบคุมได้ยากที่สำคัญ ได้แก่ การยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำหน้าที่เป็นวิทยากร

นอกจากนี้ ในปัจจุบันยังไม่ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการสร้างนักทรัพยากรบุคคลให้เป็นวิทยากร รวมถึงยังไม่ได้มีการกำหนดให้บทบาทหน้าที่การเป็นวิทยากรของนักทรัพยากรบุคคลเป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษาพบว่า นักทรัพยากรบุคคลในสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (๑) มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองเป็นวิทยากรภายในของกรุงเทพมหานครในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร การสร้างและพัฒนาหลักสูตร และการบริหารโครงการฝึกอบรม เนื่องจากมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยตรง (๒) มีโอกาสในการเรียนรู้ในชั้นเรียน เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และเรียนรู้จากสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครจัดให้ แต่ยังไม่สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากไม่ทราบแนวทางในการวางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง และยังมีกระบวนการสอนงานในเรื่องดังกล่าวภายในองค์กรไม่มากนัก (ส่วนมากเป็นการสอนงานประจำ) และ (๓) การพัฒนาศักยภาพการเป็นวิทยากรขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนด้วย บางคนอาจมีสมรรถนะที่เหมาะสมจะเป็นวิทยากร แต่บางคนอาจเหมาะสมที่จะได้รับการพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญในด้านอื่นมากกว่า

การนำเสนอข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพการเป็นวิทยากร ผู้ศึกษาได้กำหนดโครงการ “การพัฒนาศักยภาพการเพื่อเป็นวิทยากร: ศึกษาเฉพาะนักทรัพยากรบุคคล สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร” ขึ้น โดยสามารถสรุปออกเป็น ๔ ประเด็น ได้แก่ การสนับสนุนและส่งเสริมให้นักทรัพยากรบุคคลเห็นความสำคัญของการเป็นวิทยากรโดยผู้บริหารสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร การกำหนดเป็นตัวชี้วัดประจำปีของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครว่านักทรัพยากรบุคคลต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพการเป็นวิทยากร การสร้างกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เพื่อให้การพัฒนาดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และการสร้างขวัญกำลังใจพร้อมทั้งให้แรงจูงใจกับนักทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองจนนำไปสู่การเป็นวิทยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

---

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่อง การพัฒนาศักยภาพเพื่อการเป็นวิทยากร : ศึกษาเฉพาะนักทรัพยากรบุคคล สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๕ ของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ ซึ่งผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณคณะผู้บริหารกรุงเทพมหานครทุกท่าน ที่ได้ส่งเสริมทำให้เกิดโครงการฝึกอบรมหลักสูตร นักบริหารมหานครอย่างต่อเนื่อง และทำให้ผู้ศึกษาได้เข้ารับการฝึกอบรมในรุ่นที่ ๑๕ ในครั้งนี้ จึงทำให้ได้รับโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงานที่มาจากหลากหลายสาขาวิชาชีพ จากส่วนราชการในสังกัดกรุงเทพมหานคร และหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ

ขอขอบพระคุณ ท่านที่ปรึกษาปลัดกรุงเทพมหานคร นางกฤติยา สัจจรักษ์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาที่ท่านได้เสียสละเวลาอันมีค่า ในการให้คำปรึกษา ให้หลักคิดและสอนแนวทางในด้านวิชาการของกรดำเนินการรายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) พร้อมทั้งชี้แนะในการดำเนินโครงการจนสำเร็จด้วยดี

ท้ายที่สุดผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ ท่านอาจารย์ วิทยากรทุกท่านที่ประสิทธิประสาทความรู้ และวิทยาการต่างๆ ให้ผู้ศึกษารวมทั้งเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ด้วยดีเสมอมา

นางสุนิสา ฝีมือช่าง

มีนาคม ๒๕๕๘

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร  
กิตติกรรมประกาศ  
สารบัญ

หลักการและเหตุผล	๑
วัตถุประสงค์	๔
เป้าหมาย	๕
ปัจจัยความสำเร็จ	๕
นิยามศัพท์	๕
ขั้นตอนการศึกษา แผนปฏิบัติการ ระยะเวลาดำเนินการ และงบประมาณ	
ขั้นตอนการศึกษา	๖
แผนปฏิบัติการ	๑๖
ระยะเวลาดำเนินการ	๑๙
งบประมาณ	๒๐
แนวทางในการบริหารความเสี่ยง	๒๐
การประเมินผล และข้อเสนอแนะ	๒๑
บรรณานุกรม	
ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	

## ชื่อโครงการ

## “การพัฒนาศักยภาพเพื่อการเป็นวิทยากร : ศึกษาเฉพาะนักทรัพยากรบุคคล สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร”

### หลักการและเหตุผล

กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ บริหารงานโดยระบบราชการ มีภาระหน้าที่ในการบริหารจัดการกิจการทั้งหมดที่ท้องถิ่นต้องรับผิดชอบภายในพื้นที่กรุงเทพมหานครซึ่งเป็นเมืองขนาดใหญ่ และเป็นศูนย์กลางการบริหารราชการ เศรษฐกิจ การเมือง ของประเทศไทย จำนวนประชากรที่มากทำให้กรุงเทพมหานครมีสภาพสังคมที่ซับซ้อน ประกอบกับความต้องการของประชาชนที่หลากหลายที่กรุงเทพมหานครจะต้องตอบสนอง โดยต้องสร้างความพึงพอใจและประโยชน์สุขให้แก่ประชาชนชาวกรุงเทพมหานคร ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ในปี พ.ศ. ๒๕๔๖ ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการบนหลักการของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ในความเป็นองค์กร กรุงเทพมหานครถือได้ว่าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ กล่าวคือ มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ ประมาณ ๔๔ ด้าน เช่น การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน การทะเบียน การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การผังเมือง การควบคุมอาคาร การจัดการศึกษา การส่งเสริมการท่องเที่ยว การจัดการสิ่งแวดล้อมและดูแลมลพิษ การสังคมสงเคราะห์ เป็นต้น มีข้าราชการจำนวน ๓๘,๑๔๖ คน แบ่งเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญจำนวน ๑๖,๐๘๗ คน และข้าราชการครูกรุงเทพมหานครจำนวน ๒๒,๐๕๙ คน (กองอัตรากำลัง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. ๒๕๕๗: ออนไลน์)โดยยังไม่รวมถึงบุคลากรซึ่งเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวอีกจำนวนประมาณ ๕๐,๐๐๐ คน มีงบประมาณรายจ่ายประจำปีอยู่ในหลักหมื่นล้านบาท เช่น ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ และปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ ปีละ ๖๕,๐๐๐ ล้านบาท เป็นต้น (สำนักงานประมาณกรุงเทพมหานคร. ๒๕๕๘: ออนไลน์)

ในสภาพองค์กรขนาดใหญ่ กรุงเทพมหานครจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเพื่อรับผิดชอบภารกิจและงบประมาณจำนวนมาก การพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถสำหรับที่จะรับผิดชอบภาระงานที่กว้างขวางและมากมายดังกล่าว จึงเป็นเรื่องที่กรุงเทพมหานครให้ความสำคัญ ซึ่งหากพิจารณาจากแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๕๙) โดยให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร โดยกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ คือ เสริมสร้างให้บุคลากรของกรุงเทพมหานครมีความพร้อมทั้งด้านศักยภาพ คุณภาพชีวิต และความภูมิใจ เพื่อร่วมพัฒนามหานครให้น่าอยู่อย่างยั่งยืน ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐) ซึ่งประกอบด้วยยุทธศาสตร์หลัก ๕ ยุทธศาสตร์ คือ

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาสมรรถภาพทรัพยากรบุคคลสู่ความเป็นเลิศ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารบุคคล

โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และบุคลากรของกรุงเทพมหานครมีศักยภาพสูง มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความภาคภูมิใจในองค์กร ทรัพยากรบุคคลเป็นกลไกที่สำคัญขององค์กรในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น ทุกองค์กรจึงมีวัตถุประสงค์สำคัญประการหนึ่งคือ พัฒนาศักยภาพของบุคลากรซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลประการแรกคือเลือกสรรคนดี มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน และเมื่อมีการคัดสรรบุคลากรเข้ามาในองค์กรแล้ว ภารกิจขององค์กรคือ การพัฒนาให้บุคลากรในองค์กรเหล่านั้นได้รับความรู้และประสบการณ์ที่ทันสมัย สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่ซึ่งจะเป็นพลังเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ และพร้อมจะปฏิบัติงานที่ท้าทายหรือสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยการพัฒนา ศักยภาพดังกล่าวจึงมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรในลำดับต้น ๆ

การดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครมีหลายรูปแบบ ทั้งการจัดการให้ความรู้โดยกรุงเทพมหานครเอง คือ ฝึกอบรม ประชุมวิชาการ สัมมนา และดูงาน หรือการให้ความรู้โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก คือการส่งบุคลากรไปเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก และ/หรือการพัฒนาในงาน การส่งเสริมการปฏิบัติการวิจัย นั้น การจัดโครงการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เป็นงานที่ กรุงเทพมหานครได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น หลักสูตรด้านการใช้คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ หรือการพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่น โครงการบริหารเงินออม โครงการรักษาสุขภาพ รวมทั้งการพัฒนาผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ทั้งระดับต้น กลาง และสูง โดยมีความมุ่งหวัง ทั้งเพื่อตอบสนองความจำเป็นในงานของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาข้าราชการให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพและขวัญกำลังใจในการทำงาน และเป็นสิ่งจูงใจบุคคลภายนอกให้สนใจเข้ามารับราชการในกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาที่กรุงเทพมหานครมีการพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่องในหลากหลายรูปแบบ นั้นแสดงให้เห็นว่ากรุงเทพมหานครเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง

ขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่งในการดำเนินโครงการฝึกอบรมคือ การจัดหาวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ มาบรรยายให้ความรู้ในรายวิชาต่าง ๆ เนื่องจากวิทยากร (Instructor) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จ แต่โดยที่ตามกระบวนการฝึกอบรมนั้น การสรรหาวิทยากรจะเกิดขึ้นหลังการเขียนหลักสูตร กำหนดเนื้อหา และสาระของแต่ละหัวข้อวิชา ที่เขียนจากความรู้ความเข้าใจของผู้พัฒนาหลักสูตรหรือจากผลการสำรวจที่ได้ ทำให้ในทางปฏิบัติอาจประสบปัญหาต่อไปนี้

(๑) การสรรหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญตรงกับเนื้อหาวิชาที่หลักสูตรกำหนดเป็นการเฉพาะสำหรับองค์กรอาจทำได้ยากได้ ซึ่งอาจแก้ไขโดยเชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญในหัวข้อที่เกี่ยวข้องมากที่สุด และประสานให้วิทยากรปรับเนื้อหาให้เป็นไปตามที่หลักสูตรกำหนดหรือมีความเฉพาะเจาะจงสำหรับกรุงเทพมหานครมากขึ้น แต่ปัญหาที่มักเกิดขึ้นคือ วิทยากรอาจมีความเคยชินในวิธีการและเนื้อหาที่เคยบรรยาย จึงปรับเนื้อหาได้ไม่เต็มที่หรือไม่ได้ปรับให้เป็นไปตามที่ได้ตกลงไว้ ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่ควบคุมได้ยากสำหรับผู้จัดโครงการฝึกอบรม

(๒) อาจประสบปัญหาไม่มีผู้ที่มีความรู้ในรายวิชานั้น ๆ ที่ผ่านมาจึงมักแก้ไขโดยการสอบถามจากวิทยากรที่ผู้จัดโครงการฝึกอบรมรู้จักว่า เรื่องนี้ควรทบทวนใคร เมื่อได้ทราบชื่อก็สอบถามรายละเอียดจากผู้บรรยายว่าหัวข้อที่เคยบรรยายมีเนื้อหาสาระอย่างไร และนำมาเขียนเป็นรายวิชาในหลักสูตรแทนการดำเนินการตามหลักการพัฒนาหลักสูตร ทำให้บางครั้งรายวิชาที่กำหนดไม่อาจตอบสนองความต้องการขององค์กรหรือกลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมได้ ซึ่งการกำหนดเนื้อหาวิชาตามคำแนะนำของวิทยากรนั้นอาจ

ใช้ได้ผลดีกับหลักสูตรที่เปิดเป็นการทั่วไปในสถาบันการฝึกอบรมต่าง ๆ (Public Training) เนื่องจากผู้สนใจจะพิจารณาหลักสูตรว่าตรงกับความต้องการของตนแล้วจึงสมัครเข้ารับการฝึกอบรม แต่อาจไม่เหมาะสำหรับหลักสูตรการฝึกอบรมภายในที่จัดขึ้นเป็นการเฉพาะสำหรับองค์กร

(๓) ค่าตอบแทนวิทยากรที่ระเบียบกรุงเทพมหานครกำหนดอาจไม่สอดคล้องกับราคาตลาด โดยเฉพาะวิทยากรจากภาคเอกชนและวิทยากรที่มีชื่อเสียง ซึ่งมีอัตราค่าตอบแทนสูงกว่าที่ระเบียบกำหนดไว้มาก จึงทำให้ต้องนำระดับราคาที่สามารถจ่ายได้มาเป็นปัจจัยหลักในการสรรหาวิทยากรแทนที่จะสรรหาจากคุณวุฒิ ประสบการณ์ ในการบรรยายให้ความรู้เป็นสำคัญ ซึ่งประเด็นนี้มิใช่เรื่องของการเรียกร้องค่าตอบแทนที่สูงเกินไปของวิทยากร เนื่องจากต้องพิจารณาประสบการณ์ สถานภาพ ผลงาน ของวิทยากรประกอบด้วย เนื่องจากในบางครั้ง ความยากง่ายของหัวข้อ เอกสารตำรา ก็มีผลต่อค่าตอบแทน วิทยากรบางท่านเป็นผู้เขียนตำรา หรือค้นคว้ามาโดยเฉพาะสำหรับหลักสูตร ก็ต้องมีค่าตอบแทนที่สูงขึ้น เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แนวทางหนึ่งที่องค์กรต่าง ๆ ใช้ในการแก้ปัญหาการสรรหาวิทยากร คือ การพัฒนาวิทยากรภายในขึ้นในองค์กร ซึ่งจะทำได้ผู้มีความรู้เฉพาะเจาะจงสำหรับงานขององค์กร และมีค่าใช้จ่ายในการบรรยายต่ำกว่า ซึ่งในด้านการบริหารงานมหานครนั้น ผู้ที่มีความรู้ที่ดีที่สุดก็น่าจะเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาของเมืองที่มีความซับซ้อน ทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม การระบายน้ำ ผังเมือง การสาธารณสุขและอนามัย รวมถึงกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กรุงเทพมหานครกำหนดเอง เป็นต้น องค์ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในแต่ละวันจึงได้รับการสั่งสมเพิ่มพูนขึ้นเรื่อย ๆ มีกรณีตัวอย่างที่เป็นปัญหาในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จึงสามารถนำมาถ่ายทอดภายในองค์กรเป็นประโยชน์กับงานของกรุงเทพมหานครได้โดยตรง

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ในฐานะส่วนราชการที่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการและบุคคลต่าง ๆ ด้วยกระบวนการฝึกอบรม ให้คำปรึกษา แนะนำวิธีดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาให้กับหน่วยงานต่างๆ ของกรุงเทพมหานคร รวมทั้งส่งเสริมให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครและลูกจ้างมีโอกาสพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยกระบวนการฝึกอบรมดังกล่าว จะส่งผลและอำนวยประโยชน์ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานได้มากเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทัศนคติที่มีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการฝึกอบรม คือ นักทรัพยากรบุคคลของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครเป็นสำคัญ หากจะให้สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารงานฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม และหลักการบริหารงานฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนแล้ว นักทรัพยากรบุคคลผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมควรจะต้องมีความรู้พื้นฐานทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์แขนงต่างๆ อย่างกว้างขวาง เช่น สังคมวิทยา จิตวิทยา และศาสตร์การจัดการ รวมทั้งการบริหารงานบุคคล และการพัฒนาขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการฝึกอบรมในแต่ละโครงการ สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ นักทรัพยากรบุคคลควรมีความเข้าใจถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อผู้เข้ารับการอบรมได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนเข้าใจถึงหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์เพียงพอที่จะสามารถทำการสำรวจ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นในการบริหารงานฝึกอบรมได้

นอกจากนั้น นักทรัพยากรบุคคลยังจำเป็นที่จะต้อง มีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้านการเขียนและการพูดในที่ชุมนุมชน ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกับกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม และประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย นอกจากการมีความรู้ความเข้าใจใน

เรื่องดังกล่าวข้างต้นนี้แล้ว ทักษะคตินักทรัพยากรบุคคล ยังเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ฝึกอบรมอีกด้วย กล่าวคือ นักทรัพยากรบุคคลจะต้องเป็นผู้ที่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมต่อการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งควรจะต้องมีความเชื่อว่า การฝึกอบรมนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาบุคลากร และนำไปสู่การปรับปรุงการการพัฒนาได้

การจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรของกรุงเทพมหานครทุกครั้ง ทางสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครโดยนักทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้ดำเนินโครงการ ตั้งแต่ต้นจนจบโครงการ ไม่ว่าจะเป็นการเขียนโครงการ การกำหนดวัตถุประสงค์ การดำเนินการขออนุมัติโครงการ การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การประเมินและติดตามผลการจัดการฝึกอบรม โดยเฉพาะการดำเนินการคัดเลือกและเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อมาถ่ายทอดความรู้เป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบและเป็นจุดแข็งของนักทรัพยากรบุคคลที่รับผิดชอบการจัดการฝึกอบรมในเรื่องนั้น ๆ เพราะได้มีโอกาสใกล้ชิดวิทยากร รับเชิญและได้เข้าฟังการบรรยายในทุกหัวข้อที่ตนจัดการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องหรือหัวข้อที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบในงานโดยตรงหรือความรู้ในแขนงอื่น ๆ หรือด้านอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานของตนแล้ว หรือหากมีข้อสงสัยหรือไม่เข้าใจในเรื่องที่วิทยากรท่านนั้น ๆ บรรยายก็สามารถสอบถามนอกเวลาการบรรยายได้ นอกจากนี้เรื่องความรู้ที่ได้รับอย่างไม่จำกัดแล้ว การนั่งฟังวิทยากรยังสามารถทำให้นักทรัพยากรบุคคลเก็บเกี่ยวเทคนิคการพูดในที่ชุมนุมมาประยุกต์ใช้ในการทำงานของตนเองได้ด้วย

อีกบทบาทหนึ่งที่สำคัญที่นักทรัพยากรบุคคลของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครควรพึงมีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและยกระดับการทำงานของตนเองให้มีมาตรฐานมากยิ่งขึ้น นั่นคือ การเป็นวิทยากร เนื่องจากนักทรัพยากรบุคคลของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครเป็นส่วนหนึ่งของกรุงเทพมหานคร ทราบถึงลักษณะโครงสร้างขององค์กร ภารกิจ แผนบริหารราชการกรุงเทพมหานครและนโยบายผู้บริหาร หน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครเป็นอย่างดี หากได้รับโอกาสในการพัฒนาหรือเสริมศักยภาพทางด้านกรเป็นวิทยากร จะช่วยส่งเสริมให้บทบาทของนักทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากสภาพปัญหาและภูมิหลังของการดำเนินการที่กล่าวมาแล้วข้างต้น รวมทั้งบทบาทหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของนักทรัพยากรบุคคล ในสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งในอดีตกำหนดเป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม คือการเป็นวิทยากรหรือผู้ถ่ายทอดความรู้ ผู้ศึกษาเห็นว่าการพัฒนาศักยภาพการเป็นวิทยากรเพื่อสร้างวิทยากรภายในขึ้นในกรุงเทพมหานครเป็นเรื่องที่ควรดำเนินการพัฒนาศักยภาพของนักทรัพยากรบุคคลด้านการเป็นวิทยากรอย่างเป็นระบบ ผู้ศึกษามีแนวคิดที่ว่า ควรมีการพัฒนาศักยภาพเพื่อการเป็นวิทยากร : ศึกษาเฉพาะนักทรัพยากรบุคคล สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยเริ่มให้มีการพัฒนาในหลาย ๆ รูปแบบ เพื่อสร้างช่องทางและโอกาสให้นักทรัพยากรบุคคลได้ฝึกฝน พัฒนา และแสดงศักยภาพของตนเองจนเกิดความชำนาญ และรองรับความก้าวหน้าในอาชีพ

## วัตถุประสงค์

๑. เพื่อสร้างแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการเป็นวิทยากรของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำหรับเป็นทางเลือกในการจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการและบุคลากรของกรุงเทพมหานคร

๒. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้นักทรัพยากรบุคคลของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครทุกระดับ สามารถเป็นวิทยากรและถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากรของกรุงเทพมหานครเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. เพื่อสร้างกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge Management : KM) ภายในสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร เพื่อจัดเก็บเป็นองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง

## เป้าหมาย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพการเป็นวิทยากร: ศึกษาเฉพาะนักทรัพยากรบุคคลสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร” กำหนดเป้าหมายไว้ ๓ ระยะ คือ

ระยะที่ ๑ ร้อยละ ๒๐ ของนักทรัพยากรบุคคลสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครสามารถเป็นวิทยากรได้ภายในปี พ.ศ. ๒๕๕๘

ระยะที่ ๒ ร้อยละ ๕๐ ของนักทรัพยากรบุคคลสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครสามารถเป็นวิทยากรได้ภายในปี พ.ศ. ๒๕๖๐

ระยะที่ ๓ ร้อยละ ๘๐ ของนักทรัพยากรบุคคลสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครสามารถเป็นวิทยากรได้ภายในปี พ.ศ. ๒๕๖๓

## ปัจจัยความสำเร็จ

นักทรัพยากรบุคคลสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร จะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้หรือเป็นวิทยากรสำเร็จได้ด้วยปัจจัยความสำเร็จ ดังนี้

๑. ผู้บริหารสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครต้องให้ความสำคัญในการพัฒนา นักทรัพยากรบุคคลให้เป็นวิทยากร โดยให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น งบประมาณ สื่อสื่อดิจิทัล รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้นักทรัพยากรบุคคลตระหนักถึงความจำเป็นของการพัฒนาศักยภาพของการเป็นวิทยากรดังกล่าว

๒. นักทรัพยากรบุคคล สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร มีความตระหนักและต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง

## นิยามศัพท์

**พัฒนา** หมายถึง ความเจริญ ผู้ทำความเจริญ การเปลี่ยนแปลงในทางเจริญ การคลี่คลายไปในทางดี

**ศักยภาพ** หมายถึง อำนาจหรือคุณสมบัติที่แฝงอยู่ในสิ่งต่าง ๆ อาจทำให้พัฒนาหรือให้ปรากฏเป็นสิ่งที่ประจักษ์ได้

**พัฒนาศักยภาพ** หมายถึง ในรายงานนี้ ผู้ศึกษาหมายถึง นักทรัพยากรบุคคลในสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ให้สามารถเป็นวิทยากรได้

**วิทยากร** หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ดำเนินกิจกรรมในห้องอบรม เพื่อก่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และประสบการณ์ของตนเองให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของตนเองให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน จนเป็นผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ในรายงานนี้ผู้ศึกษาหมายถึง นักทรัพยากรบุคคลสามารถเป็นวิทยากรในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร การสร้างและพัฒนาหลักสูตร การบริหารโครงการ ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้ และสามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

## ขั้นตอนการศึกษา แผนปฏิบัติการ ระยะเวลาดำเนินการ และงบประมาณ

### ขั้นตอนการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพเพื่อการเป็นวิทยากร: ศึกษาเฉพาะนักทรัพยากรบุคคล สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร” ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

#### ๑. ขั้นตอนการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบแนวทางการศึกษาในครั้งนี้ ประกอบด้วย (๑) การวิเคราะห์ SWOT เพื่อพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนดำเนินการในเรื่องดังกล่าว (๒) แนวคิด McKinsey ๗-S Framework เพื่อใช้ในการประเมินองค์กรสำหรับกำหนดแนวทางการพัฒนา (๓) สมรรถนะการเป็นวิทยากร และ (๔) การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

##### ๑.๑ การวิเคราะห์ SWOT

หลักการวิเคราะห์ SWOT เป็นการตรวจสอบตนเองเปรียบเทียบกับสถานะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสถานะแวดล้อมภายใน หมายถึง สภาพแวดล้อมที่สามารถควบคุมได้ ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ได้แก่ S และ W เป็นการวิเคราะห์ภายในองค์กร (Internal analysis) ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง สภาพแวดล้อมที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ หรือไม่ได้เกิดจากตัวองค์กร ได้แก่ O และ T เป็นการวิเคราะห์ภายนอกองค์กร (External analysis)

S (Strength) หมายถึง จุดแข็งในองค์กรในการดำเนินการนั้น ๆ เช่น ผู้ปฏิบัติงานมีศักยภาพสูง มีความประสพการณ์ในการปฏิบัติงานยาวนาน มีอายุน้อยสามารถพัฒนาได้ง่าย เป็นต้น

W (Weakness) หมายถึง จุดอ่อนขององค์กรในการดำเนินการนั้น ๆ เช่น ระบบจัดการความรู้ภายในองค์กรยังไม่ชัดเจนมากนัก ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจไม่เต็มที่ในระดับต่ำ เป็นต้น

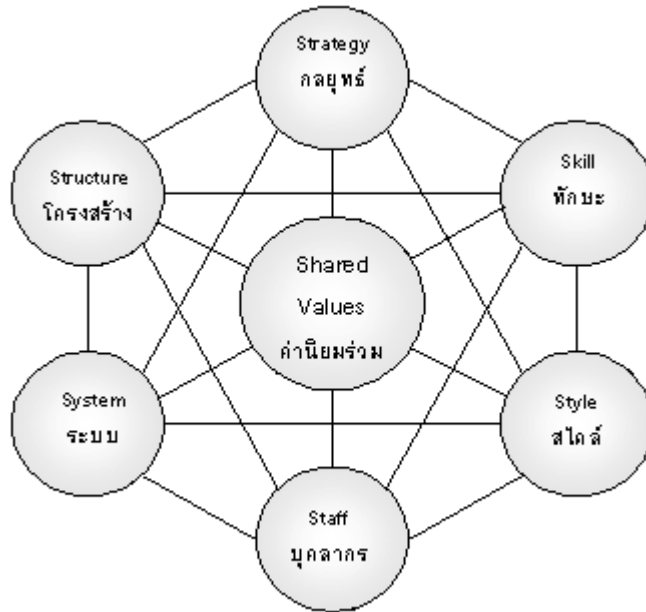
O (Opportunity) หมายถึง มีสภาพแวดล้อมภายนอกใดบ้างที่เอื้อประโยชน์ให้แก่ในการดำเนินการนั้น ๆ เช่น โอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก แหล่งความรู้ที่เข้าถึงได้ทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีจำนวนมากขึ้น เป็นต้น

T (Treat) หมายถึง มีสภาพแวดล้อมภายนอกใดบ้างที่คาดว่าจะจะเป็นอุปสรรคหรือส่วนผลกระทบในทางลบแก่การดำเนินการนั้น ๆ เช่น นโยบายจากรัฐบาลกลางในการให้ลดรายจ่ายในการพัฒนาบุคลากร ภาระงานมากทำให้ไม่สามารถจัดสรรเวลาในการเรียนรู้ได้เต็มที่ แหล่งความรู้ทางอินเทอร์เน็ตขาดความน่าเชื่อถือหรือเข้าถึงไม่ได้หากไม่ได้เสียค่าใช้จ่าย เป็นต้น

ดังนั้น การวิเคราะห์ SWOT จะนำไปสู่การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดแผนงานโครงการต่าง ๆ สามารถสะท้อนภาพได้ว่า เรามีจุดแข็งอะไรและมีโอกาสอะไรที่สนับสนุนจุดแข็งนั้น มีอุปสรรคด้านใดซึ่งสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่แก้ไข มีสภาพแวดล้อมภายนอกใดบ้างที่เอื้อโอกาสให้ซึ่งหากไม่ได้กำจัดจุดอ่อนที่มีอยู่จะทำให้ไม่สามารถฉกฉวยโอกาสนั้นได้ รวมทั้งมีสภาพแวดล้อมภายนอกใดบ้างที่คาดว่าจะป็นอุปสรรคและซ้ำเติมจุดอ่อนเดิมที่มีอยู่ เป็นต้น

##### ๑.๒ แนวคิด McKinsey ๗-S Framework

แนวคิด McKinsey ๗-S Framework เป็นกรอบแนวคิดในการประเมินองค์กร โดยการพิจารณาประกอบด้วยปัจจัย ๗ ประการ ในลักษณะเดียวกันกับการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน ปัจจัยเกื้อหนุน และปัจจัยคุกคาม (SWOT) ขององค์กร เพื่อให้เห็นภาพในว่าองค์กรมีจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจัยทั้ง ๗ ประการ อย่างไร โดยรูปแบบของ McKinsey ๗-S Framework จะมีความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ดังภาพ (อำนาจ วัดจินดา. ๒๕๕๓: ออนไลน์)



(๑) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

(๒) โครงสร้างองค์กร (Structure) คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

(๓) ระบบการปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ

(๔) บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

(๕) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น ๒ ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็น

ทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้น อาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การคงต้อง มุ่งเน้นในทั้ง ๒ ความสามารถไปควบคู่กัน

(๖) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กร จะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

(๗) ค่านิยมร่วม (Shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

#### ๑.๓ สมรรถนะการเป็นวิทยากร

มีผู้กำหนดคุณสมบัติหรือสมรรถนะการเป็นวิทยากรที่ดีไว้หลากหลายแนวทาง ซึ่งสามารถรวบรวมได้ดังนี้ (ประชุม โปธิกุล. ม.ป.พ.: ออนไลน์)

(๑) มีความรู้จิตวิทยาการศึกษาหรือจิตวิทยาการเรียนรู้ โดยสามารถเข้าใจและประยุกต์ใช้กระบวนการเรียนรู้ รู้สาเหตุของพฤติกรรม รู้ว่ามนุษย์เรียนรู้หรือหาความรู้ได้อย่างไร เจตคติ ทักษะต่าง ๆ ที่สามารถถ่ายทอดได้ โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรม

(๒) สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมและงาน แยกแยะแนวคิด และกระบวนการจัดการในการทำงานให้ง่ายขึ้น จัดลำดับขั้นตอนการเรียนรู้ใหม่ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ทักษะต่าง ๆ ได้

(๓) มีความสามารถในการสอนแบบสอนผู้ใหญ่ ใช้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นแหล่งความรู้มากกว่าทำหน้าที่แบบพ่อแม่สอนเด็ก ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมพึงพาผู้สอน มิใช่พึ่งพาซึ่งกันและกัน

(๔) มีความสามารถในการเป็นผู้กระตุ้นเร่งเร้าและเป็นนักบรรยาย ทำหน้าที่เป็นผู้กระตุ้น จัดประสบการณ์การเรียนรู้ และอำนวยความสะดวกมากกว่าผู้บรรยายที่เป็นผู้ให้ข้อมูลอย่างมาก

(๕) ใช้สื่อทัศนูปกรณ์สนับสนุนได้ โดยสามารถเลือกใช้สื่อทัศนูปกรณ์ทั้งฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น สไลด์ เครื่องฉายข้ามศีรษะ ฟลิปชาร์ต กระดานไวท์บอร์ด วิตทัศน์ คอมพิวเตอร์ช่วยสอน การเรียนรู้แบบโปรแกรม เป็นต้น

(๖) มีความสามารถและทักษะในการถ่ายทอดความรู้ คือ การสอนเป็น ทั้งการสอนแบบต้นและการสอนแบบดิ่ง สามารถสอนแบบต้นผลักดันข้อมูลให้ผู้เรียน (การสอนแบบบรรยาย) และการสอนแบบดิ่ง ดึงความรู้จากผู้เรียน สามารถเลือกใช้แต่ละวิธีการให้เหมาะสม

(๗) สามารถใช้กระบวนการกระตุ้น - ตอบสนอง - ข้อมูลย้อนกลับ สามารถให้ข้อมูลในลักษณะ มีปฏิสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม ดึงให้มีการตอบสนองบ่อย ๆ วิธีการง่ายก็คือลำดับขั้นการเรียนรู้ จะเป็นห่วงโซ่แบบกระตุ้น - การตอบสนอง - ข้อมูลย้อนกลับ ได้เป็นอย่างดี

(๘) มีทักษะในการให้หลักการแล้วยกตัวอย่างในระหว่างการสอนหรืออบรมได้ สามารถใช้อุปมาอุปมัย เปรียบเทียบมีเกร็ดความรู้ อธิบาย กรณีศึกษา และทำเป็นแบบอย่าง แสดงให้เห็นภาพ รูปแบบการให้ความรู้แบบมีชีวิตชีวา เกี่ยวข้องสัมพันธ์ ยกตัวอย่างที่สามารถจำได้แม่นยำ

(๙) มีทักษะในการจัดระบบความคิดเป็นขั้นตอนของผู้เรียนรู้ โดยสามารถจัดระบบความคิดสื่อเป็นไปตามลำดับได้อย่างดีที่สุด (ตามหลักเหตุผล - หลักจิตวิทยา - และเป็นไปตามลำดับขั้นตอน) ตรงกับความต้องการของผู้เรียน ความสนใจและความสามารถที่จะจดจำได้

(๑๐) มีทักษะในการการสอนงานและการให้คำปรึกษา สามารถยอมรับความต้องการ การเรียนรู้ ค่านิยมปัญหาต่าง ๆ และสนองตอบช่วยเหลือแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม ให้คำปรึกษา ใช้ระบบ เพื่อนช่วยเพื่อน เป็นคู่ ๆ หรือมอบหมายงานพิเศษให้ทำ

(๑๑) สามารถจัดสิ่งอำนวยความสะดวก สามารถจัดสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ใช้สิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม และดูแลความสะดวกทางกายภาพตอบสนองการเรียนรู้ของผู้รับการฝึกอบรม

(๑๒) สามารถที่จะบริหารจัดการกับการบันทึกต่าง ๆ สามารถเก็บรักษาบันทึก ความก้าวหน้าของผู้เรียน รวมทั้งการปฏิบัติการ จัดเป็นแฟ้มอย่างเป็นระบบตลอดทั้งวัสดุการเรียนรู้อื่นต่าง ๆ เช่น แบบฝึกหัด แบบทดสอบ สถานการณ์จำลอง ขอบข่ายวัตถุประสงค์การเรียนรู้ต่าง ๆ เป็นต้น

(๑๓) สามารถค้นคว้าวิจัยเพื่อความรู้ที่ทันสมัย สามารถติดตามข้อมูลความรู้เพื่อความต้องการใหม่ ๆ และโอกาสสำหรับผู้เรียนและการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่บรรยาย โดยการวิจัยหาข้อมูลใหม่ และนำผลมาใช้เป็นแบบฝึกปฏิบัติในชั้นเรียน

(๑๔) ตระหนักสำนึกและรักองค์กร ทั้งองค์กรของตนเอง และองค์กรที่เชิญไปเป็นวิทยากร โดยสามารถตีความและแปรเปลี่ยนเนื้อหาวิชาให้ตรงกับกลยุทธ์ บรรทัดฐาน โครงสร้าง วัฒนธรรม เครื่องช่วยอำนาจ (การเมือง) และเป้าหมายขององค์กร เพื่อมุ่งให้บรรลุภารกิจขององค์กร

(๑๕) สามารถกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสม สามารถเตรียมการ และสื่อความให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจวัตถุประสงค์ของแต่ละรายวิชาได้อย่างชัดเจน เชิงพฤติกรรม (มุ่งผลลัพธ์) ผลลัพธ์ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับจากการสังเกต หรือวิธีวัดผลด้วยวิธีการต่าง ๆ

(๑๖) มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ สามารถใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องช่วยสอนในการดำเนินการสอนให้ผู้เรียนเกิดความก้าวหน้าทั้งปัจเจกบุคคลและกลุ่ม

(๑๗) มีทักษะการเขียน โดยสามารถเขียนเอกสารประกอบรายวิชา แบบทดสอบง่าย ๆ รายงานโปรแกรมและโครงการ บทคัดย่อ ใช้ภาษาจูงใจ ตอบสนองความต้องการของผู้อ่าน

(๑๘) มีทักษะการนำเสนอด้วยวงจนะภาษา คือ ภาษาที่ไม่ใช่คำพูด โดยสามารถพูดได้อย่างน่าฟังสร้างความสนใจ ใช้ภาษาดี ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ชัดเจน สร้างบทสนทนา บทพูด ใช้ภาษามีลีลา อารมณ์ขัน ใช้ภาษาท่าทางประกอบได้อย่างเหมาะสม

(๑๙) มีทักษะการตั้งคำถาม สามารถใช้รูปแบบของคำถามต่าง ๆ ได้อย่างดี ทั้งทางตรง และทางอ้อม แบบประเมินตนเอง สะท้อนความคิด ใช้วาทศิลป์ เป็นต้น เพื่อดึงข้อเท็จจริงและความรู้สึกได้อย่างง่ายดาย

(๒๐) สามารถในการทดสอบตามเกณฑ์ สร้างและใช้แบบทดสอบเพื่อวัดความก้าวหน้าของผู้เรียน เพื่อวินิจฉัยพฤติกรรม วัดผลแต่ละคน ได้ตามความเหมาะสม

(๒๑) มีทักษะการฟังและการให้ข้อมูลย้อนกลับ สามารถในการฟังได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิเคราะห์วัตถุประสงค์ ความหมาย คำพูดและเนื้อหาของผู้พูด ย้ำและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อความเข้าใจที่ชัดเจน

(๒๒) มีทักษะการมอบหมายงาน สามารถมอบหมายงานหรือมอบความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมสำหรับผู้เรียนและคณะเพื่อสนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพของแต่ละคน

(๒๓) การบริหารเวลา สามารถจัดการเวลาต่อรองกับผู้เรียนเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และผู้เข้ารับการศึกษาเพื่อกำหนดกรอบเวลาของรายวิชา

(๒๔) เป็นแบบอย่างของผู้ที่นำเคารพเชื่อถือ สามารถทำให้ผู้เรียนเอาแบบอย่างซึ่งผู้เรียนจะเคารพ นับถือ และต้องการเรียนรู้จากพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างและจากกระบวนการเรียนรู้

(๒๕) มีทักษะการออกแบบการสอน สามารถพัฒนาวิธีการสอนสื่อ และวัสดุการตามหลักการการออกแบบและระบบการสอนที่กำหนดเพื่อให้เนื้อหาวิชาทันสมัยและมีผลกระทบต่อผู้เรียนสูง

(๒๖) สามารถรักษาสัมพันธ์การติดต่อกับผู้สอนคนอื่น ๆ และแหล่งความรู้ในองค์กรใช้เครือข่ายการทำงานให้เป็นประโยชน์

(๒๗) มีความรู้ความเข้าใจโมเดลการเรียนรู้ โดยสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ๓ ขั้นตอน (บอก - แสดง - ลงมือทำ) กับทุกแนวคิดใหม่ ทักษะและกระบวนการที่นำเสนอ

(๒๘) มีความรู้และเข้าใจเงื่อนไขของการเรียนรู้ สามารถกำหนดเงื่อนไขกับผู้เรียนใหม่แต่ละคนกำหนดพฤติกรรมก่อนเรียน คือ สิ่งที่ยูมาแล้วและความรู้สึกก่อนเรียน และพฤติกรรมหลังเรียน คือ สิ่งที่ยูเข้ารับการศึกษาสามารถทำได้เมื่อจบการบรรยาย

(๒๙) มีทักษะการสอนแบบต่อเนื่องและความไหลลื่น สามารถดำเนินการสอนได้อย่างต่อเนื่องและไหลลื่นตามวัตถุประสงค์ย่อยๆ ทดสอบใช้ข้อความเชื่อมต่อ และเขียนเป็นแผนภาพแสดงความก้าวหน้าของผู้เรียน ผู้เรียนเห็นภาพรวมและทิศทาง

(๓๐) มีทัศนคติในการให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง สามารถธำรงรักษาให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางดึงความสามารถของผู้เรียนให้เขาได้พบความต้องการของตนเพื่อจะได้เป็นผู้เชี่ยวชาญหรือทำหน้าที่และปรับปรุงการปฏิบัติการในฐานะผู้เข้ารับการศึกษา

#### ๑.๔ การเรียนรู้ด้วยตนเอง

การเรียนรู้ด้วยตนเอง หมายถึง การเรียนรู้ที่มีได้เกิดจากการฟังคำบรรยายหรือทำตามที่คุณครูผู้สอนบอกเสมอไป แต่อาจเกิดจากสถานการณ์ต่าง ๆ ต่อไปนี้ (สมคิด อิศระวัฒน์, ๒๕๓๒: ๗๔)

(๑) เป็นการเรียนที่เกิดจากความอยากรู้ อยากเห็น ผู้เรียนจะมีการวางแผนด้วยตนเอง

(๒) เป็นการเรียนรู้ที่จัดโดยสถาบันศึกษา (Provide sponsored) โดยมีกลุ่มบุคคลกำกับดูแล มีการให้คะแนน ให้ปริญญา หรือประกาศนียบัตร

(๓) เป็นการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ คือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Collaborative learning)

(๔) เป็นการเรียนรู้โดยบังเอิญ (Random or incidental learning) อาจเป็นผลพลอยได้จากเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่ผู้เรียนไม่ได้เจตนา

#### องค์ประกอบของการเรียนรู้ด้วยตนเอง

Knowles (๑๙๗๕: ๔๐-๔๗) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการเรียนรู้ด้วยตนเองไว้ดังนี้

(๑) การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง จะเริ่มต้นจากการให้ผู้เรียนรู้แต่ละคนบอกความต้องการและความสนใจพิเศษของตนเองในการเรียน ให้เพื่อนอีกคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ และเพื่อนอีกคนหนึ่งทำหน้าที่จัดบันทึก กระทำเช่นนี้หมุนเวียนไปจนครบทั้ง ๓ คน ได้แสดงบทบาทครบ ๓ ด้าน คือ ผู้เสนอความต้องการผู้ให้คำปรึกษา และผู้คอยจัดบันทึกสังเกตการณ์ การเรียนรู้บทบาทดังกล่าวให้ประโยชน์อย่างยิ่งในการเรียนร่วมกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทุก ๆ ด้าน

(๒) กำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียน โดยเริ่มต้นจากบทบาทของผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

- ผู้เรียนรู้ควรศึกษาจุดมุ่งหมายของวิชา แล้วจึงเริ่มเขียนจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้
- ผู้เรียนควรเขียนจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน เข้าใจได้ ไม่คลุมเครือ ผู้อ่านแล้วเข้าใจ
- ผู้เรียนรู้ควรเน้นถึงพฤติกรรมที่คาดหวัง และควรกำหนดจุดมุ่งหมายที่วัดได้
- การกำหนดจุดมุ่งหมายของผู้เรียนรู้ในแต่ละระดับ ควรมีความแตกต่างกันอย่าง

ชัดเจน

(๓) การวางแผนการเรียน ผู้เรียนรู้ควรวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนตามลำดับ ดังนี้

- ผู้เรียนรู้จะต้องเป็นผู้กำหนดเกี่ยวกับการวางแผนการเรียนของตนเอง
- การวางแผนการเรียนของผู้เรียนรู้ ควรเริ่มต้นจากผู้เรียนรู้กำหนดจุดมุ่งหมายใน

การเรียนรู้ด้วยตนเอง

- ผู้เรียนรู้เป็นผู้จัดเนื้อหาให้เหมาะสมกับสภาพความต้องการและความสนใจของตนเอง
- ผู้เรียนรู้เป็นผู้ระบุนวิธีการเรียน เพื่อให้เหมาะสมกับตนเองมากที่สุด

(๔) การแสวงหาแหล่งความรู้ เป็นกระบวนการศึกษาค้นคว้าที่มีความสำคัญต่อ

การศึกษาในปัจจุบันเป็นอย่างมาก ดังนี้

- ประสบการณ์การเรียนแต่ละด้านที่จัดให้ผู้เรียนรู้สามารถแสดงให้เห็นถึงความมุ่งหมาย ความหมาย และความสำเร็จของประสบการณ์นั้น ๆ
- แหล่งวิทยาการ เช่น ห้องสมุด วัด สถานีนอนามัย สามารถนำมาใช้ได้อย่าง

เหมาะสม

- เลือกแหล่งวิทยาการให้เหมาะสมกับผู้เรียนรู้แต่ละคน
- มีการจัดสรรอย่างดี เหมาะสม กิจกรรมบางส่วนผู้เรียนรู้จะเป็นผู้จัดการเองตาม

ลำพัง และบางส่วนเป็นกิจกรรมที่จัดร่วมกันระหว่างครูกับผู้เรียนรู้

(๕) การประเมินผล เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง ช่วยให้ผู้

เรียนรู้ทราบถึงความก้าวหน้าในการเรียนของตนเองเป็นอย่างดี การประเมินผลจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ทั้งนี้จะเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะคิด และค่านิยม ซึ่งขั้นตอนในการประเมินผล มีดังนี้

- กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ให้แน่ชัด
- ดำเนินการทุกอย่าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ขั้นตอนนี้สำคัญในการใช้

ประเมินผลการเรียนการสอน

- รวบรวมหลักฐาน การตัดสินใจจากการประเมินผลจะต้องอยู่บนพื้นฐานของ

ข้อมูลที่สมบูรณ์และเชื่อถือได้

- รวบรวมข้อมูลก่อนเรียน เพื่อเปรียบเทียบหลังเรียนว่าผู้เรียนรู้ก้าวหน้าไปเพียงใด
- แหล่งของข้อมูล จะหาข้อมูลจากครูและผู้เรียนรู้เป็นหลักในการประเมิน

### ความสำคัญของการเรียนรู้ด้วยตนเอง

Knowles (๑๙๗๕: ๑๔-๑๗) กล่าวถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองว่ามีความสำคัญ ๔ ประการ คือ

(๑) บุคคลที่เรียนรู้ด้วยการริเริ่มของตนเองจะเรียนได้มากกว่า ดีกว่าบุคคลที่เป็นเพียงผู้รับหรือรอให้ผู้สอนถ่ายทอดวิชาความรู้ให้ บุคคลที่เรียนรู้ด้วยตนเอง จะเรียนอย่างตั้งใจ มีจุดมุ่งหมายและมีแรงจูงใจสูง สามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ได้ดีกว่า และยาวนานกว่าบุคคลที่รอรับการสอนแต่อย่างเดียว

(๒) การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีความสอดคล้องกับกระบวนการทางธรรมชาติของจิตวิทยา พัฒนาการ เมื่อแรกเกิดบุคคลต้องพึ่งผู้อื่น จำเป็นต้องมีบิดามารดา ปกป้องและตัดสินใจแทน แต่เมื่อบุคคลเติบโตขึ้นมีความเป็นผู้ใหญ่มากขึ้นจะค่อย ๆ พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นอิสระไม่ต้องพึ่งผู้อื่น ไม่ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมหรือกำกับของผู้อื่นจะมีความเป็นตัวของตัวเองเพิ่มขึ้น สามารถดำเนินชีวิตได้ด้วยตนเองและชี้นำตนเองได้

(๓) มีนวัตกรรมทางการศึกษาเพิ่มขึ้นมาก เช่น มีหลักสูตรใหม่ ห้องเรียนแบบเปิด ศูนย์วิทยบริการ การศึกษาอย่างอิสระ โปรแกรมการเรียน ที่จุดสำหรับบุคคล ภายนอก การศึกษาระบบมหาวิทยาลัยเปิด เป็นต้น รูปแบบของนวัตกรรมเหล่านี้ล้วนแต่เป็น ความรับผิดชอบ ของผู้เรียนรู้ที่จะต้อง เริ่มจากการริเริ่ม การเรียนรู้ด้วยตนเอง

(๔) ความเปลี่ยนแปลงของโลกหลาย ๆ ด้านอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ในการศึกษา ได้แก่

- ความรู้ต่าง ๆ ที่มนุษย์เรียนรู้ และสะสมไว้จะค่อย ๆ ล้าสมัยและหมดไปภายในเวลา ๑๐ ปี หรือน้อย ดังนั้นจึงต้องพัฒนาทักษะดังกล่าวเมื่อบุคคลจบการศึกษาไปแล้วก็ยังสามารถแสวงหาความรู้เพิ่มเติมได้ เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้ใหม่เท่าทันโลก

- ความหมายของ "การเรียนรู้" หมายถึง การที่ผู้เรียนรู้เริ่มเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากสิ่งแวดล้อมรอบตัวผู้เรียนรู้ เช่น เรียนรู้จากบิดา มารดา เพื่อน ครู สถาบันต่าง ๆ หรือจากสื่อมวลชน เป็นต้น นั่นก็คือ การเรียนรู้จะเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิต และบุคคลสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต

- การเรียนรู้ด้วยตนเอง จะไม่จำกัดอายุผู้เรียนรู้ ผู้เรียนรู้มีโอกาสที่จะตัดสินใจเลือกเรียนตามความสนใจ และความต้องการที่จะเรียนรู้ ผู้เรียนรู้ที่อยู่ในวัยเยาว์ควรเน้นทักษะ การเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อจะได้ใช้ทักษะนี้ในการแสวงหาความรู้ให้ทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก

### ลักษณะของการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีลักษณะดังนี้ (พัชรี พลาวงศ์. ๒๕๓๖: ๘๔-๘๕)

(๑) Availability วิธีเรียนชนิดนี้จะเรียน เมื่อไรที่ไหน ก็ได้ตามความพอใจโดยเลือกเรียนตามเวลาที่ผู้เรียนรู้ว่าง ทำให้ผู้เรียนรู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แตกต่างจากผู้เรียนรู้บางคนทำให้การเรียนล้มเหลวได้

(๒) Self-paced เมื่อผู้เรียนรู้เลือกสถานที่ได้ตามความพอใจแล้วผู้เรียนรู้จะใช้เวลาในการทำความเข้าใจบทเรียนได้เต็มที่ บางคนอาจใช้เวลา ๑ ชั่วโมง ต่อหนึ่งบทเรียน บางคนอาจใช้เวลา ๕ ชั่วโมงก็ได้ แต่ประสิทธิภาพเท่ากัน คือ เข้าใจทั้งบทเรียน เนื่องจากความสามารถ ในการรับรู้ของผู้เรียนรู้แต่ละคนย่อมไม่เท่ากัน

(๓) Objectives แบบเรียนที่ผู้เรียนรู้เรียนด้วยตนเอง ต้องบอกวัตถุประสงค์ในแต่ละบทไว้ให้ชัดเจน เพราะถ้าผู้เรียนรู้สามารถตอบคำถามของ วัตถุประสงค์ได้ทั้งหมดแสดงว่าผู้เรียนรู้เข้าใจบทเรียนนั้น ๆ

(๔) Interaction การมีปฏิสัมพันธ์กันในขณะเรียน ช่วยให้ผู้เรียนรู้สนุกกับการเรียน โดยผู้สอนอาจชี้แนะหรือให้การปรึกษา เกี่ยวกับการวางแผน กิจกรรมการเรียน

(๕) Tutor Help ผู้สอนมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือในการเรียนรู้แก่ผู้เรียนรู้

(๖) Test as Learning Situation ในบทเรียนหนึ่ง ๆ จะมีแบบทดสอบซึ่งใช้เป็นเครื่องมือวัดตามวัตถุประสงค์ ไม่ใช่การประเมินผลการเรียน เพื่อให้ผู้เรียนรู้สอบได้หรือตก หรือในภาคปฏิบัติ อาจใช้วิธีทดสอบเป็นรายบุคคล

#### ขั้นตอนการเรียนรู้ด้วยตนเอง

การเรียนรู้ทุกวิธีจะมีขั้นตอนเพื่อเป็นแนวทางการเรียนรู้ สำหรับขั้นตอนการเรียนรู้ด้วยตนเอง Gross (อ้างถึงใน สมบูรณ์ ศาลยาชีวิน, ๒๕๒๖, หน้า ๒๖๗) อธิบายว่า ขั้นตอนการเรียนรู้ของบุคคล ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การรับรู้สิ่งแปลกใหม่ เป็นการเรียนรู้ในรูปของความรู้สึกกับความแปลกใหม่ที่ได้พบเห็น กับความรู้ต่าง ๆ ที่น่าสนใจ นำมาทลายสติปัญญา

ขั้นตอนที่ ๒ การครุ่นคิดตรึกตรอง เป็นการเรียนรู้อย่างมีระบบ มีการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงพยายามให้ได้มาซึ่งความรู้ ความจริง อย่างมีระบบแบบแผน

ขั้นตอนที่ ๓ การซาบซึ้งและการสร้างสรรค์ เป็นความพร้อมที่จะลงมือปฏิบัติได้ด้วยตนเอง

Tough (อ้างถึงใน วิไลพร มณีพันธ์, ๒๕๓๙, หน้า ๒๗-๒๙) อธิบายขั้นตอนการวางแผน การเรียนรู้ด้วยตนเอง ดังนี้

- การเลือกวิธีเรียน ผู้เรียนรู้แต่ละคนย่อมมีวิธีเรียนแบบที่ตนชอบ ฉะนั้นผู้เรียนรู้สามารถเลือกวิธีเรียนที่เหมาะสมกับตนเอง ขณะเดียวกันผู้เรียนรู้ก็มีอิสระ ในการเลือกเรียนบทเรียนก่อนหลังได้

- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนรู้มีความตระหนักและรับผิดชอบต่อแผนการเรียนของตนเอง ผู้เรียนรู้จะทำการวางแผนและกำหนดกิจกรรมการเรียน เลือกแหล่งข้อมูลเลือกวิธีการเรียนรู้ และการประเมินผลด้วยตนเอง โดยจะมีผู้ช่วยเหลือหรือไม่ผู้ช่วยเหลือก็ได้

- การตัดสินใจว่า ในการะบวนการเรียนรู้นั้นอะไรเป็นความรู้ ทักษะที่จะเรียนรู้ ผู้เรียนรู้อาจจะมองหาข้อผิดพลาดและจุดอ่อนของความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยพิจารณาทั้งด้านทักษะ และรูปแบบการเรียนรู้ในปัจจุบัน

- การตัดสินใจว่า จะเรียนรู้กิจกรรมเฉพาะอย่างไร วิธีการ แหล่งวิชาการหรืออุปกรณ์ที่ใช้ประกอบการเรียนมีอะไรบ้าง ในขั้นนี้ผู้เรียนรู้ควรศึกษาว่าตนเองมี ความต้องการเฉพาะด้านอะไร เกณฑ์ที่ใช้เลือกแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้เฉพาะอย่าง การรวบรวมความรู้ ข้อเท็จจริง การเข้าถึงระดับและความหมายของแหล่งทรัพยากร การเรียนรู้หรือกิจกรรมเฉพาะด้าน ผู้เรียนรู้อาจดูจากหนังสือ บทความ ก่อนการเลือกสิ่งที่เหมาะสมที่สุด ในกรณีที่เป็นแหล่งทรัพยากรบุคคล อาจตัดสินใจว่า บุคคลประเภทใดที่จะให้เนื้อหาวิชาที่ต้องการได้และพยายามหาบุคคลเหล่านั้น ซึ่งเลือกสรรแล้วว่าเหมาะสมที่สุด

- การตัดสินใจว่า จะเรียนที่ใด ผู้เรียนรู้ อาจเลือกบริเวณที่เงียบ สะดวก สบายและไม่มีผู้ใดมารบกวนหรืออาจจะต้องสถานที่ซึ่งมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก

- การวางแผนเป้าหมาย หรือกำหนดระยะเวลาการทำงานที่แน่นอน

- การตัดสินใจว่า จะเริ่มเรียนเรื่องใด เมื่อใด

- การตัดสินใจว่า ช่วงระยะเวลาใด เนื้อหาควรจะทำไปเท่าใด

- พยายามหาเหตุผลเหตุที่เป็นอุปสรรค ที่ทำให้การเรียนรู้ไม่ประสบความสำเร็จหรือหาขั้นตอนส่วนที่ทำให้กระบวนการเรียนรู้ไม่มีประสิทธิภาพ

- การหาเวลาสำหรับการเรียนรู้ขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับการลดเวลาหรือจัดเวลาให้เหมาะสมกับการทำงาน กิจกรรมในครอบครัว หรือการพักผ่อน โดยอาจจะขอไม่ให้บุคคลอื่นรบกวนในเวลาที่กำลังศึกษา หรือขอให้ผู้อื่นทำงานแทนเป็นครั้งคราว

- ประเมินระดับความรู้และทักษะหรือความก้าวหน้าของตน

- การเข้าถึงแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้หรืออุปกรณ์ที่เหมาะสมในสถานะที่เป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนนี้ ผู้เรียนรู้อาจหาเวลาว่างไปในที่ต่าง ๆ ค้นคว้าจากหนังสือในห้องสมุด ตลอดจนการพบบุคคลที่เอื้อต่อการเรียนรู้

- การสะสมหรือหาเงินที่จำเป็นสำหรับประโยชน์ในการหาแหล่งวิทยากร การซื้อหนังสือ การเช่าอุปกรณ์บางอย่างตลอดจนค่าใช้จ่ายในการศึกษา

- เตรียมสถานที่หรือจัดห้องเรียนให้เหมาะสมสำหรับการเรียน โดยคำนึงถึงสภาพอากาศ แสงสว่าง เป็นต้น

- เพิ่มขั้นตอนที่จะเพิ่มแรงจูงใจในการเรียนรู้ ผู้เรียนรู้อาจหาวิธีเพิ่มแรงจูงใจเพื่อที่จะเพิ่มความก้าวหน้าในการเรียนหรือเพิ่มความพอใจ พยายามเน้นความสำคัญของการเรียน โดยต้องหาสาเหตุของการขาดแรงจูงใจ พยายามเพิ่มความสุข ความยินดีในการเรียนรู้หรือเพิ่มความสนใจใน กิจกรรมการเรียนรู้ จัดการกับการขาดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนที่จะเรียนรู้หรือจัดการกับความสงสัยในความสำเร็จของโครงการที่เรียนรู้ เอาชนะความรู้สึกผิดหวังโทษที่มีสาเหตุจากความล่าช้า และบอกกล่าวผู้อื่นถึงความสำเร็จของตน

การวางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นกระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้เรียนรู้เป็นผู้จัดระบบการเรียนของตนเอง ด้วยการจัดการด้านเวลาที่ใช้ในการศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนด้วยการเตรียมความพร้อมให้กับตนเองในด้านต่าง ๆ รู้จักวิธีเรียนในชั้นเรียนและเรียนด้วยตนเอง ตลอดจนรู้จักใช้ประโยชน์จากแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้เพื่อการศึกษาค้นคว้าต่อไป

สรุปว่า การเรียนรู้ด้วยตนเองจึงเป็นการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับการศึกษาในสภาวะการณ์ของสังคมปัจจุบัน ซึ่งความสำเร็จของการเรียนรู้ด้วยตนเองนั้น มีเงื่อนไขและปัจจัยหลักอยู่ที่ตัวผู้เรียนรู้ที่ต้องมีวินัย ความมุ่งมั่นและนิสัยใฝ่เรียน ใฝ่รู้ ดังนั้น การเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้ตลอดชีวิต จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยสถาบันทางสังคมทุกส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถาบันครอบครัว และสถานศึกษาที่มีหน้าที่บ่มเพาะและขัดเกลาในวัยเยาว์ต้องปลูกฝังนิสัยแห่งการเรียนรู้ รวมถึงสถาบันอื่น ๆ ที่จะช่วยกันสร้างสรรค์บรรยากาศ ที่จะส่งเสริมหรือจูงใจให้เกิดการเรียนรู้

๒. ขั้นวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐาน เพื่อกำหนดแนวทางของโครงการก่อนดำเนินการ (Pre-evaluation)

๒.๑ การวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ SWOT ของนักทรัพยากรบุคคลในสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ในการที่จะพัฒนาศักยภาพเพื่อการเป็นวิทยากร สรุปได้ดังภาพ

<p style="text-align: center;">S</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำหน้าที่จัดการฝึกอบรมจึงได้เห็นตัวอย่างจากวิทยากรที่มาบรรยาย</li> <li>- มีโอกาสฝึกทำหน้าที่วิทยากร/ผู้ช่วยวิทยากร ในบางโครงการ เช่น หลักสูตรปฐมนิเทศ การบริหารเงินออม การสร้างเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ (Training Road Map : TRM)</li> <li>- ผู้ปฏิบัติงานจำนวนหนึ่งมีศักยภาพที่จะเป็นวิทยากรได้ทันที โดยเฉพาะในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ</li> </ul>	<p style="text-align: center;">W</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดการความรู้ภายในองค์กรอยู่ในระยะเริ่มต้น ยังไม่มีระบบที่ชัดเจนมากนัก</li> <li>- ผู้ปฏิบัติงานมีภาระงานมากทำให้ไม่สามารถจัดสรรเวลาในการเรียนรู้ได้เต็มที่</li> <li>- ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ยังไม่มีประสบการณ์ในการเป็นวิทยากร</li> <li>- การสอนงานภายในองค์กรส่วนใหญ่เป็นการสอนงานประจำ ยังไม่มีการฝึกเพื่อเป็นวิทยากรโดยเฉพาะ</li> </ul>
<p style="text-align: center;">O</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความคาดหวังจากผู้อื่นในบทบาทการเป็นวิทยากรของนักทรัพยากรบุคคลในสังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร</li> <li>- การทำงานใกล้ชิดกับแหล่งการเรียนรู้ หรือสามารถเข้าถึงได้ง่าย</li> </ul>	<p style="text-align: center;">T</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำหน้าที่เป็นวิทยากรอาจไม่มากเท่าวิทยากรที่มีชื่อเสียงหรือทรงคุณวุฒิ</li> <li>- ปริมาณงานไม่เอื้อให้เกิดการจัดสรรเวลาเพื่อการเรียนรู้ และเพิ่มศักยภาพการเป็นวิทยากร</li> </ul>

### ๒.๒ การวิเคราะห์ห้องกรตามแนวคิด McKinsey ๗-S Framework พบว่า

(๑) ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) พบว่า ในปัจจุบันยังไม่ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการสร้างนักทรัพยากรบุคคลให้เป็นวิทยากร โดยไม่เคยมีการกำหนดเป้าหมายว่า ในแต่ละปีสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครควรพัฒนาวิทยากรใหม่ ๆ ขึ้นมาหรือไม่ ปีละกี่คน หรือในด้านใดบ้าง รวมถึงการประเมินว่า บุคลากรปัจจุบันมีศักยภาพในการได้รับการพัฒนาเป็นวิทยากรมากน้อยอย่างไร หากมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจน สมาชิกในองค์กรจะได้อาศัยความพยายามได้อย่างมีทิศทาง

(๒) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) มีลักษณะการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น เจ้าหน้าที่ ๑ คน มีผู้บังคับบัญชา ๓ ระดับ ได้แก่ หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการส่วน/ศูนย์ และผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยไม่มีการแบ่งกลุ่มงานย่อยภายในฝ่ายอีกชั้นหนึ่ง ทำให้การบริหารค่อนข้างมีความใกล้ชิดระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา สามารถรับทราบนโยบายหรือข้อคิดเห็นของผู้บริหารได้ทันที การแบ่งส่วนงานมีทั้งการแบ่งตามวิธีการทำงาน ได้แก่ การแบ่งตามขั้นตอน/วิธีการต่าง ๆ ของกระบวนการฝึกอบรม และแบ่งตามหัวข้อการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนานักบริหาร การพัฒนาความรู้ด้านต่าง ๆ เป็นต้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนมีความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงานแตกต่างกันในระดับหนึ่ง ไม่ใช่ทุกตำแหน่งปฏิบัติงานแบบเดียวกัน

(๓) ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) อยู่บางส่วน ในการติดตามงานและตัวชี้วัดของโครงการต่าง ๆ ตามแนวทางของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล การบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณตามระบบกลาง (MIS) และการบริหารจัดการข้อมูลในส่วนที่แต่ละฝ่ายรับผิดชอบซึ่งขึ้นอยู่กับบริหารจัดการภายในฝ่าย ส่วนงานด้านสารบรรณและการบริหารเอกสารยังไม่ได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

(๔) บุคลากร (Staff) ปัจจุบันสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครมีจำนวนผู้ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ๗๙ คน ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ - ข้าราชการพิเศษ ประกอบด้วยกลุ่มอายุที่หลากหลาย ทั้งกลุ่มอายุ ๕๕ ปีขึ้นไป กลุ่มอายุ ๓๐ - ๕๕ ปี และอายุไม่เกิน ๓๐ ปี รวมถึงอายุราชการด้วย

ซึ่งปัจจัยนี้มีผลต่อการออกแบบการเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะชั้นเรียน เพราะแนวคิด ประสบการณ์ และความถนัดในการเรียนของบุคคลในแต่ละช่วงวัยมีความแตกต่างกัน การเรียนรู้ด้วยตนเองจึงเป็นรูปแบบที่เหมาะสมจะนำมาใช้ในกรณีนี้

(๕) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรบุคคลของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่าสามารถแบ่งตามเนื้อหาที่ปฏิบัติได้เป็น ๕ ส่วนหลัก ได้แก่ (๑) งานที่ใช้ความรู้เชิงวิชาการและทักษะในการค้นคว้าวิจัย ได้แก่ งานด้านการสร้างและพัฒนาหลักสูตร (๒) งานที่ใช้ทักษะทางการบริหารและการตัดสินใจ ได้แก่ การบริหารโครงการฝึกอบรม (๓) งานที่ต้องใช้ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ และการวางแผน ได้แก่ งานด้านการวางแผนและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (๔) งานที่ต้องใช้ความรู้ในด้านระเบียบกฎหมาย และ (๕) งานที่ใช้ทักษะในการประสานงานและการให้คำปรึกษา ซึ่งในการสร้างวิทยากรก็สามารถดำเนินงานใน ๕ ส่วนหลักนี้ไปเป็นกรอบเป้าหมายในการพัฒนาได้

(๖) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครค่อนข้างมีความใกล้ชิดและถ้อยทีถ้อยอาศัยต่อกัน มีการสอนงานกันระหว่างสมาชิกในฝ่าย/ส่วน และการปฏิบัติงานกันข้ามฝ่าย/ส่วน ในลักษณะเพื่อนร่วมงานและพี่-น้อง ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่มีน้ำใจต่อกัน และโดยสถานที่ตั้งของสำนักงาน แบ่งเป็น ๒ ส่วน โดยส่วนแรกปฏิบัติรวมกันที่ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร และส่วนที่ ๒ ที่ศูนย์ฝึกอบรม เขตหนองจอก ทำให้ผู้ปฏิบัติงานภายในแต่ละ ๒ ส่วน ค่อนข้างมีความสนิทสนมกัน เพราะไม่ได้มีสำนักงานที่กระจายตัว เพียงแต่ระหว่าง ๒ ส่วน อาจไม่ได้ประสานงานกันมากนัก

(๗) ค่านิยมร่วม (Shared values) พบว่า ไม่ได้มีการกำหนดให้บทบาทหน้าที่การเป็นวิทยากรของนักทรัพยากรบุคคลเป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร รวมทั้งบทบาทหน้าที่อื่น เช่น ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น ผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะรุ่นใหม่ ๆ จึงอาจเข้าใจว่านักทรัพยากรบุคคลในสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นเพียงตำแหน่งงานทั่วไปหนึ่ง (Generalist) ไม่จำเป็นต้องมีความรู้เฉพาะด้านหรือไม่มีเส้นทางให้พัฒนาไปสู่การมีความเชี่ยวชาญมากขึ้น (Specialist)

เมื่อผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และทำการวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานของการดำเนินการแล้ว จึงนำมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการของโครงการ “การพัฒนาศักยภาพเพื่อการเป็นวิทยากร: ศึกษาเฉพาะนักทรัพยากรบุคคล สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร” ดังนี้

### แผนปฏิบัติการ

#### ขั้นตอนที่ ๑: การขอรับนโยบาย และกำหนดกรอบแนวทางในการดำเนินการ

๑. การขอรับนโยบายจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับ ได้แก่ ผู้อำนวยการส่วนจัดการฝึกอบรม ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร และรองปลัดกรุงเทพมหานครที่กำกับดูแลสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร เพื่อขออนุญาตดำเนินการ และนำสิ่งที่ผู้บริหารคาดหวังไปเป็นกรอบแนวคิดตั้งต้นของการดำเนินการ

๒. กำหนดกรอบแนวทางในการดำเนินการ ในส่วนนี้อาจเชิญประชุมหัวหน้าฝ่าย/ผู้อำนวยการส่วนต่าง ๆ ในสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดกรอบแนวทางในการดำเนินการจากประสบการณ์ของแต่ละฝ่าย/ส่วน เช่น ความจำเป็นต้องพัฒนาวิทยากรภายในสำหรับ

บรรยายในโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ ปัญหาที่พบเกี่ยวกับการสรรหาวิทยากรจากการจัดโครงการฝึกอบรมเอง และจากการวิเคราะห์โครงการฝึกอบรมของหน่วยงานต่าง ๆ ความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่การเป็นวิทยากรของบุคลากรสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ช่วงเวลาที่ฝ่าย/ส่วน ต่าง ๆ จะสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินการพัฒนา เป็นต้น

เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการในขั้นตอนนี้ ผู้ศึกษาจะรวบรวมข้อมูลมาจัดทำเป็นโครงการเสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ เมื่อโครงการได้รับการอนุมัติแล้วจึงเริ่มดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

### **ขั้นตอนที่ ๒ การกำหนดเป้าหมาย กรอบหัวข้อ และกลยุทธ์ในการพัฒนาวิทยากร**

เมื่อโครงการได้รับการอนุมัติแล้ว ผู้ศึกษาจะดำเนินการกำหนดเป้าหมาย กรอบหัวข้อ และกลยุทธ์ในการพัฒนาวิทยากรร่วมกับหัวหน้าฝ่าย/ผู้อำนวยการส่วนต่าง ๆ ในสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยอาจขอจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจขึ้น เพื่อพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้

๑. กำหนดจำนวนเป้าหมายที่คาดหวังจะพัฒนาทั้งหมดและรายปี เพื่อวางแผนว่าจะต้องจัดโครงการต่อเนื่องกี่ปี และการดำเนินการในแต่ละปีจะมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกันอย่างไร โดยจำนวนที่คาดหวังนี้อาจเปิดกว้างไว้ก่อนตามจำนวนผู้สนใจก็ได้ เพื่อให้ผู้สนใจทั้งหมดสามารถเข้าร่วมโครงการได้ ซึ่งหากใช้เกณฑ์ทั่วไป อาจกำหนดจำนวนผู้สนใจเข้าร่วมโครงการไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐ ของจำนวนนักทรัพยากรบุคคลในสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครทั้งหมด (๖๓ คน จาก ๗๙ คน)

๒. คัดเลือกหัวข้อการบรรยายที่จำเป็นและเหมาะสมที่จะพัฒนาวิทยากรภายในชั้น โดย (๑) สืบมาจากประสบการณ์การสรรหาวิทยากรของผู้จัดโครงการฝึกอบรม และผู้วิเคราะห์โครงการฝึกอบรมของหน่วยงานต่าง ๆ ที่พบว่ามีการขอยกเว้นค่าตอบแทนวิทยากร ซึ่งหมายถึง การที่วิทยากรในหัวข้อวิชานั้น ๆ มีราคาตลาดสูงกว่าอัตราที่กรุงเทพมหานครกำหนด และ (๒) คำนึงถึงองค์ความรู้ภายในองค์กร ได้แก่ ความรู้และทักษะที่นักทรัพยากรบุคคลของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึง การมีแนวโน้มที่จะมีความเชี่ยวชาญมากกว่าหน่วยงานอื่น ซึ่งจากการวิเคราะห์ตามแนวคิด McKinsey ๗'S พบว่าแบ่งได้เป็น ๕ ส่วนหลัก ดังที่กล่าวมาแล้ว

เมื่อคัดเลือกหัวข้อการบรรยายได้แล้ว คณะทำงานต้องกำหนดประเด็นหลัก ๆ ของความรู้ และทักษะที่ต้องมีการบรรยายแต่ละหัวข้อ เช่น วิทยากรด้านการบริหารโครงการฝึกอบรม ต้องเข้าใจเรื่องทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การดำเนินการเบิกจ่าย ยืมเงิน งบประมาณของทางราชการ เพื่อนำมาบริหารโครงการ รวมถึงการพัฒนาบุคลิกภาพให้เหมาะสมสำหรับการเป็นวิทยากร เป็นต้น

#### **๓. กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาวิทยากร ประกอบด้วย**

๓.๑ การกำหนดแนวทางในการประชาสัมพันธ์โครงการ โดยเน้นสร้างความเข้าใจและความตระหนักในประโยชน์และความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพในการเป็นวิทยากร เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความสนใจและตั้งใจจริงที่จะเข้าร่วมโครงการ มีข้อผูกพัน (Commitment) ในการเข้าร่วมโครงการมากกว่าจะเป็นการเชิญเข้าร่วมแบบผิวเผิน เนื่องจากการดำเนินการพัฒนาตามแผนการเรียนรู้ต้องใช้ความมุ่งมั่นและอดทนสูง นอกจากนี้ การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่หลากหลายและกลุ่มเป้าหมายเข้าถึงได้ง่ายก็จะช่วยให้ข่าวของโครงการแพร่หลายมากขึ้น

๓.๒ การกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมในการดำเนินการพัฒนา โดยต้องกำหนดให้สอดคล้องกับปฏิทินการปฏิบัติงานของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถจัดสรรเวลาในการพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่ ไม่กระทบต่อภาระงานในความรับผิดชอบ

๓.๓ สํารวจทรัพยากรที่จะใช้ส่งเสริมการเรียนรู้ในเบื้องต้นว่ามีจำนวนเพียงพอ ทันสมัย และอยู่ในสภาพพร้อมใช้หรือไม่ เพื่อเป็นการเตรียมการรองรับการดำเนินโครงการ

๓.๔ กำหนดบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นโค้ช (Coach) ในหัวข้อต่าง ๆ โดยสังเขป เพื่อทำการ ทาบตามเมื่อทราบจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการที่แน่นอนต่อไป

เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการในขั้นตอนนี้ ผู้ศึกษาจะเริ่ม Kick-off โครงการ

### **ขั้นตอนที่ ๓ การประชาสัมพันธ์และรับสมัครผู้เข้าร่วมโครงการ**

๑. ดำเนินการประชาสัมพันธ์โครงการผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุมผู้บริหารของ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร หนังสือเวียนภายในสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร การ ส่งข้อความทางสื่อออนไลน์ การปิดประกาศ หรือการเชิญเจาะจงเฉพาะบุคคล

๒. รับสมัครผู้เข้าร่วมโครงการ โดยกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ให้ชัดเจน รวมทั้งกำหนด ช่วงเวลาในการรับสมัครให้ยาวนานเพียงพอสำหรับการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ไม่กระชั้นชิดเกินไป เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานบางส่วนอาจอยู่ในช่วงปฏิบัติงานนอกสถานที่

๓. เมื่อได้จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการที่แน่นอนแล้ว จึงทำการประเมินระดับความรู้และทักษะ การเป็นวิทยากรในเบื้องต้น โดยผู้บังคับบัญชาหรือโดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อกำหนดเป็นจุดตั้งต้นในการ พัฒนา เลือกหัวข้อที่สนใจจะเป็นวิทยากร และวางแผนการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับพื้นฐานความรู้เดิม

เมื่อเสร็จสิ้นขั้นตอนนี้ จะได้จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการที่แน่นอน ซึ่งจำแนกได้ชัดเจนตามหัวข้อ ที่สนใจ และได้ผลการประเมินระดับความรู้และทักษะการเป็นวิทยากรในเบื้องต้น โดยผู้บังคับบัญชาหรือโดย วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ

### **ขั้นตอนที่ ๔ การวางแผนการพัฒนา**

๑. ให้ความรู้ผู้เข้าร่วมโครงการเกี่ยวกับแนวทาง ขั้นตอน และวิธีการวางแผนการเรียนรู้ แนะนำให้ทราบถึงข้อดีและข้อจำกัดของวิธีการเรียนรู้แบบต่าง ๆ เพื่อสามารถเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับความ ถนัดในการเรียนรู้หรือการจัดสรรเวลาของแต่ละบุคคลได้

๒. ให้ผู้เข้าร่วมโครงการพิจารณาวิธีการพัฒนาหรือการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การ ฝึกอบรมการเป็นวิทยากร การสอนงาน จัดทำแผนการเรียนรู้ของตนเอง การติดตามการทำงานของวิทยากร ทำานอื่น (work shadowing) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

๓. หลังจากนั้นให้ผู้เข้าร่วมโครงการกำหนดแผนการสอนขึ้นมา ๑ แผน โดยแผนการสอนจะ ประกอบด้วย ชื่อหลักสูตร วัตถุประสงค์ หัวข้อวิชา ระยะเวลาที่จะดำเนินการ และวิธีการวัดผลการเรียนรู้ จากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมของแผนการสอนนี้

เมื่อเสร็จสิ้นขั้นตอนนี้ ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้แผนการสอนในหลักสูตรที่ต้องการเป็น วิทยากร คนละ ๑ แผน

### **ขั้นตอนที่ ๕ การดำเนินการพัฒนา**

๑. ให้ผู้เข้าร่วมโครงการดำเนินการพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ ภายใต้การติดตามและให้ คำแนะนำของผู้ทำหน้าที่เป็นโค้ช ที่ปรึกษา หรือผู้บังคับบัญชา แล้วแต่กรณี หากพบปัญหาหรือเกิดความ ท้อแท้ในการเรียนรู้ตามแผนที่กำหนด ผู้ทำหน้าที่เป็นโค้ช ที่ปรึกษา หรือผู้บังคับบัญชา จะให้คำแนะนำ

ช่วยเหลือ และให้กำลังใจ ตามความเหมาะสม กรณีที่ต้องการทรัพยากรการเรียนรู้ได้เพิ่มเติม ก็สามารถแจ้งเจ้าหน้าที่โครงการจัดหาหรือประสานหน่วยงานอื่นให้ได้

๒. ผู้ทำหน้าที่เป็นโค้ช ที่ปรึกษา หรือผู้บังคับบัญชา ติดตามผลการดำเนินการตามแผนการพัฒนาในระยะเวลาต่าง ๆ ตามที่กำหนด หรือพิจารณาตามความเหมาะสม หากพบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการมีแนวโน้มจะดำเนินการพัฒนาไม่สำเร็จตามแผนต้องริหาแนวทางช่วยเหลือ

เมื่อเสร็จสิ้นขั้นตอนนี้ ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้ดำเนินการตามแผนการพัฒนาตนเองแล้วเสร็จ โดยผู้ทำหน้าที่เป็นโค้ช ที่ปรึกษา หรือผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามผลว่า ผู้เข้าร่วมโครงการได้ดำเนินการตามแผนการพัฒนาแล้วเสร็จหรือไม่ อย่างไร พบปัญหาอุปสรรคใดบ้าง โดยจำนวนผู้ที่ได้ดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนที่กำหนดไว้ ควรมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐ ของจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด (๖๓ คน จาก ๗๙ คน)

### **ขั้นตอนที่ ๖ การประเมินผลหลังการพัฒนา**

เมื่อผู้เข้าร่วมโครงการได้ดำเนินการพัฒนาแล้วเสร็จ ต้องทำการประเมินระดับความรู้และทักษะการเป็นวิทยากรอีกครั้งหนึ่ง โดยผู้บังคับบัญชาหรือโดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบว่า มีความรู้และทักษะการเป็นวิทยากรเพิ่มขึ้นหรือไม่ นอกจากนี้ อาจจัดเวทีจำลองขึ้นภายในสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร เพื่อทดลองปฏิบัติหน้าที่และรับคำติชมจากผู้ฟัง

เมื่อเสร็จสิ้นขั้นตอนนี้ จะได้ทราบถึงระดับการพัฒนาทักษะการเป็นวิทยากรของผู้เข้าร่วมโครงการที่ได้ดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนที่กำหนดไว้ จากการประเมินของผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องว่าสูงขึ้นจากการประเมินก่อนเข้าร่วมโครงการ ร้อยละ ๒๐ ของนักทรัพยากรบุคคล สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ที่ผ่านการอบรมในหลักสูตรการเป็นวิทยากรหรือหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง สามารถจัดทำแผนการสอนและบรรยายได้อย่างน้อย ๑ หัวข้อวิชา (ภายในปี ๒๕๕๘) และนำผลการประเมินที่ได้ไปทบทวนและพิจารณาปรับปรุงแก้ไขแนวทางการพัฒนาในระยะที่ ๒ และ ระยะที่ ๓ ต่อไป

### **ขั้นตอนที่ ๗ การฝึกปฏิบัติ**

เป็นขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายให้ผู้เข้าร่วมโครงการไปทำหน้าที่วิทยากรในสถานการณ์จริง ตามโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ โดยอาจเริ่มจากโครงการที่ใช้วิทยากรจากสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครอยู่แล้ว เช่น หลักสูตรปฐมนิเทศ จากนั้นจึงขยายผลไปสู่โครงการของหน่วยงานอื่นในสังกัดกรุงเทพมหานคร

เมื่อเสร็จสิ้นขั้นตอนนี้ ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้ทำหน้าที่วิทยากรในสถานการณ์จริง ซึ่งถือเป็นการเสร็จสิ้นการดำเนินการของโครงการ

#### **ระยะเวลาดำเนินการ**

เริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ - ๒๕๖๓

ระยะที่ ๑ ภายในปี พ.ศ. ๒๕๕๘

ระยะที่ ๒ ปี พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๐

ระยะที่ ๓ ปี พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๓

### งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการ

- กรณีดำเนินการจัดโครงการฝึกอบรมโดยสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร หรือกรณีส่งข้าราชการเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมกับหน่วยงาน/สถาบันภายนอก (Public Training) ใช้งบประมาณของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

- กรณีการพัฒนาด้วยวิธีการอื่น ๆ ในเบื้องต้นคาดว่าจะไม่ใช้งบประมาณในการดำเนินการ ส่วนระยะต่อไปอาจต้องขยายการสนับสนุนแหล่งการเรียนรู้และสื่อการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจจะทำให้ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม

### แนวทางการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงหมายถึง โอกาสที่อาจเกิดความผิดพลาดหรือปัญหาอุปสรรคที่ทำให้โครงการไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งคาดว่า โครงการ “การพัฒนาทักษะการเป็นวิทยากร: ศึกษาเฉพาะกรณีวิทยากรบุคคล สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร” อาจมีความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ๓ ประเด็น ซึ่งอาจบริหารจัดการเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นได้ ดังนี้

๑. ความท้อถอยของผู้เข้าร่วมโครงการ เนื่องจากการเรียนรู้ตามแผนการเรียนรู้มีหลายกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ และใช้ระยะเวลาในการพัฒนาระยะหนึ่งจึงเห็นผล นอกจากนี้ ยังต้องอาศัยความทุ่มเทและเสียสละเวลาของผู้เรียนรู้แต่ละคนเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จ ดังนั้น จึงมีความเป็นไปได้ที่ผู้เข้าร่วมโครงการอาจเกิดความท้อถอยระหว่างกระบวนการ โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่มีภาระงานมาก ได้รับมอบหมายงานพิเศษ หรือมีปัญหาส่วนตัวแทรกซ้อน การบริหารความเสี่ยงในประเด็นนี้ทำได้ ๒ แนวทางได้แก่

๑.๑ ใช้เทคนิคพี่เลี้ยง (Coach) ในการให้คำปรึกษาแนะนำอย่างใกล้ชิด โดยผู้ทำหน้าที่โค้ชควรมีความเอาใจใส่ ความเมตตา และความจริงใจต่อผู้ตนดูแล มีวุฒิภาวะและการตัดสินใจที่เพียงพอในการให้คำแนะนำในการแก้ปัญหา ต้องมีทักษะการสังเกตพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของผู้เข้าร่วมโครงการ รวมทั้งมีการวางแผนการติดตามผลการเรียนรู้ในระยะต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยอาจวางแผนติดตามผลของตนเองแยกต่างหาก จากการประเมินผลที่กำหนดตามแผนการเรียนรู้ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

๑.๒ กำหนดแผนการเรียนรู้ให้มีความยืดหยุ่นพอสมควร แทนที่จะกำหนดให้มีลักษณะตายตัวหรือผูกเงื่อนไขกับการดำเนินการของโครงการหรือกิจกรรมอื่น เพื่อสามารถปรับแผนการเรียนรู้ได้กรณีที่มีเหตุการณ์แทรกซ้อน ซึ่งจะช่วยให้กระทบต่อการดำเนินการพัฒนาตามแผนในระดับต่ำ

๒. ความจำเป็นในการใช้งบประมาณ โครงการนี้ไม่ได้กำหนดงบประมาณในการดำเนินการไว้ เนื่องจากได้ประเมินในเบื้องต้นว่าสามารถดำเนินการได้โดยใช้ทรัพยากรการเรียนรู้ที่มีอยู่ ซึ่งหากผู้เข้าร่วมโครงการมีจำนวนมากก็อาจทำให้สื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ไม่เพียงพอต่อความต้องการ รวมทั้งหากผู้เข้าร่วมโครงการจำเป็นต้องใช้สื่อการเรียนรู้นอกเหนือจากที่องค์กรไม่ได้จัดไว้ให้ อาจทำให้มีความจำเป็นที่ต้องใช้งบประมาณ การบริหารความเสี่ยงในประเด็นนี้ทำได้ ๒ แนวทางได้แก่

๒.๑ โครงการกำหนดให้ผู้บังคับบัญชา โค้ช หรือผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมในการใช้ทรัพยากรการเรียนรู้ ในขั้นตอนการวางแผนการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมโครงการ ดังนั้น จะทำให้สามารถทราบได้ล่วงหน้าว่า ทรัพยากรที่กำหนดไว้เพียงพอหรือไม่ รวมถึงหากสื่อการเรียนรู้ที่ผู้เข้าร่วมโครงการเลือก ยังไม่มีความจำเป็นที่ชัดเจนหรือสามารถทดแทนได้ด้วยสื่ออื่นที่ไม่ต้องใช้งบประมาณเพิ่มเติม ผู้บังคับบัญชา โค้ช หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ก็อาจให้คำแนะนำให้ปรับแผนฯ ได้ในขั้นตอนนี้ เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความจำเป็นต้องใช้สื่อการเรียนรู้ที่เกินกว่าความจำเป็น

๒.๒ ในกรณีที่กิจกรรมการเรียนรู้จำเป็นต้องใช้งบประมาณ เช่น การจัดเวทีจำลองเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการขึ้นทดลองบรรยาย ซึ่งอาจต้องมีค่าใช้จ่ายในการจัดสถานที่หรืออาหารสำหรับผู้เข้าศึกษาก็อาจพิจารณาจัดในช่วงปลายปีงบประมาณ เพื่อสามารถนำงบประมาณเหลือจ่ายของหน่วยงานมาใช้ได้แทนที่จะจัดในช่วงต้นหรือกลางปีงบประมาณ

๓. การขาดโอกาสในการปฏิบัติหน้าที่เป็นวิทยากร แม้ว่าจะมีโครงการฝึกอบรมหลายโครงการที่ใช้นักทรัพยากรบุคคลจากสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครเป็นผู้บรรยาย แต่อาจยังมีจำนวนไม่มากนักเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งโดยที่การทำหน้าที่เป็นวิทยากรนั้นส่วนประกอบสำคัญเป็นเรื่องของการใช้ทักษะ ซึ่งอาจหายไปไม่ได้ฝึกฝนหรือใช้งานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการขาดโอกาสในการปฏิบัติหน้าที่เป็นวิทยากรซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ย่อมส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของโครงการ แต่การบริหารความเสี่ยงในประเด็นนี้ก็สามารถทำได้โดยการสร้างหรือแสวงหาเวทีในการพูดขึ้นมาเอง โดยไม่ต้องรอให้ได้รับเชิญจากโครงการต่าง ๆ โดยวิธีที่สามารถทำได้ง่ายและไม่เสียค่าใช้จ่ายคือ การจัดทำการบรรยายในรูปแบบวิดีโอ และเผยแพร่ในเว็บไซต์ต่าง ๆ ตามความเหมาะสม เช่น Youtube.com เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้มีการใช้และฝึกฝนทักษะการเป็นวิทยากรได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

## การประเมินผล และข้อเสนอแนะ

### การประเมินผล

โครงการ “การพัฒนาศักยภาพการเป็นวิทยากรของนักทรัพยากรบุคคลในสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร” มีตัวชี้วัดในการประเมินผลความสำเร็จของโครงการดังนี้

#### ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ระดับผลผลิต (Output) ร้อยละ ๘๐ ของนักทรัพยากรบุคคล สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครมีความรู้เกี่ยวกับการถ่ายทอดและการเป็นวิทยากร

ระดับผลลัพธ์ (Outcome) แบ่งออกเป็น ๓ ระยะ ตามเป้าหมายที่กำหนด

ร้อยละ ๒๐ ของนักทรัพยากรบุคคล สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ที่ผ่านการอบรมในหลักสูตรการเป็นวิทยากรหรือหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง สามารถจัดทำแผนการสอนและบรรยายได้อย่างน้อย ๑ หัวข้อวิชา (ภายในปี พ.ศ. ๒๕๕๘)

ร้อยละ ๕๐ ของนักทรัพยากรบุคคล สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ที่ผ่านการอบรมในหลักสูตรการเป็นวิทยากรหรือหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง สามารถจัดทำแผนการสอนและบรรยายได้อย่างน้อย ๑ หัวข้อวิชา (ภายในปี พ.ศ. ๒๕๖๐)

ร้อยละ ๘๐ ของนักทรัพยากรบุคคล สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ที่ผ่านการอบรมในหลักสูตรการเป็นวิทยากรหรือหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง สามารถจัดทำแผนการสอนและบรรยายได้อย่างน้อย ๑ หัวข้อวิชา (ภายในปี พ.ศ. ๒๕๖๓)

**ข้อเสนอแนะ**

๑. ผู้บริหารสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้นักทรัพยากรบุคคลเห็นความสำคัญของการเป็นวิทยากร
  ๒. ควรกำหนดเป็นตัวชี้วัดประจำปีของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครว่า นักทรัพยากรบุคคลต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพการเป็นวิทยากร
  ๓. ควรสร้างกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เพื่อให้การพัฒนาดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง
  ๔. ควรสร้างขวัญกำลังใจพร้อมทั้งให้แรงจูงใจกับนักทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองจนนำไปสู่การเป็นวิทยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
-

## บรรณานุกรม

- ประชุม โพธิกุล. (ม.ป.พ.) **สมรรถนะวิทยากร**. เรียบเรียงจาก Scott B. Parry. (๑๙๙๗). Evaluating the Impact of Training. New Jersey: American Society for Training and Development, pp. ๖๗-๖๙. เข้าถึงจาก [http://prachoomp.blogspot.com/๒๐๑๒/๐๖/blog-post\\_๒๕.html](http://prachoomp.blogspot.com/๒๐๑๒/๐๖/blog-post_๒๕.html) เมื่อวันที่ ๔ มีนาคม ๒๕๕๘
- พัชรี พลาวงศ์. (๒๕๓๖). **การเรียนรู้ด้วยตนเอง**. [ฉบับพิเศษ] วารสารรามคำแหง, ๘๒-๘๑.
- วิชัย ปิติเจริญธรรม. (๒๕๔๑). **ก้าวสู่...สุดยอดวิทยากรมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์.
- วิบูลย์ บุญยธโรกุล, **คู่มือวิทยากรและผู้จัดการฝึกอบรม** กรุงเทพฯ : ด้านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๔๕.
- สมคิด อิศระวัฒน์. (๒๕๓๒). **การเรียนรู้ด้วยตนเอง**. วารสารการศึกษานอกโรงเรียน, ๕, ๗๓-๗๙.
- สมคิด อิศระวัฒน์. (๒๕๔๓). **ก้าวแรกสู่การเป็นวิทยากร**. กรุงเทพฯ: บั๊คแบงก์.
- สุทัศน์ น้าพูลสุขสันต์. (ม.ป.พ.). **เอกสารประกอบคำบรรยายเรื่อง “Training Road Map”: โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อการสร้างและพัฒนาหลักสูตรตามสายอาชีพ (Training Road Map)**. เอกสารอัดสำเนา สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (๒๕๕๗).
- สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร. (๒๕๕๘). **งบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๗ และ ๒๕๕๘**. เข้าถึงจาก <http://office.bangkok.go.th/budd/main> เมื่อวันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๕๘.
- สำนักงาน ก.ก. (ม.ป.พ.). **แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๕๗ – ๒๕๖๐)**, เอกสารอัดสำเนา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร.
- สมบูรณ์ ศาลาชีวิน. (๒๕๒๖). **จิตวิทยาเพื่อการศึกษาผู้ใหญ่**. เชียงใหม่: ลานนาการพิมพ์.
- อำนาจ วัดจินดา. **McKinney ๗-S Framework แนวคิดปัจจัย ๗ ประการในการประเมินองค์การ**. เข้าถึงจาก <http://www.gracezone.org/index.php/management-article/๘๑-in-search-of-excellence-> เมื่อ ๖ มีนาคม ๒๕๕๘.
- Knowles, S. M. (๑๙๗๕). **Self-directed learning: A guide for learners and teachers**. New York: Follett.
-

## ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

ชื่อ นางสาว ฝีมือช่าง  
วันเดือนปีเกิด ๑๙ มกราคม ๒๕๐๒  
ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ หัวหน้าฝ่ายบริหารและจัดการเมือง  
สถานที่ทำงานปัจจุบัน ฝ่ายบริหารและจัดการเมือง ส่วนจัดการฝึกอบรม สถาบันพัฒนาข้าราชการ  
กรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร  
๑๗๓ ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ชั้น ๔)  
ถนนดินสอ เขตพระนคร กทม.๑๐๒๐๐

### ประวัติการศึกษา

พ.ศ. ๒๕๐๘ - ๒๕๑๔ ระดับประถมศึกษา จากโรงเรียนเบญจมภรณ์ศึกษา  
พ.ศ. ๒๕๑๕ - ๒๕๑๙ ระดับมัธยมศึกษา จากโรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย  
พ.ศ. ๒๕๒๐ - ๒๕๒๓ ระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาบรรณารักษศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

### ประวัติรับราชการ

๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๒๔ บรรณารักษ์ ๓ สำนักสวัสดิการสังคมหมวดห้องสมุดประชาชน สวนลุมพินี  
งานห้องสมุดประชาชน กองสันทอนาการ สำนักสวัสดิการสังคม  
๑ ธันวาคม ๒๕๓๒ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ๕ ฝ่ายการฝึกอบรมและพัฒนา ๒ กองฝึกอบรม  
สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร  
๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๔๒ เจ้าหน้าที่งานฝึกอบรม ๖ งานบริหารการฝึกอบรม ศูนย์ฝึกอบรมฯ  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร  
๔ ตุลาคม ๒๕๕๐ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ๗ ๖ ฝ่ายเทคโนโลยีการบริหาร ส่วนพัฒนาการบริหาร  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร  
๑๕ สิงหาคม ๒๕๕๑ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ฝ่ายบริหารและจัดการเมือง ส่วนจัดการฝึกอบรม  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร  
๔ มกราคม ๒๕๕๖ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ (หัวหน้าฝ่ายบริหารและจัดการเมือง)  
ส่วนจัดการฝึกอบรม สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

### รางวัลหรือผลงาน

ได้รับคัดเลือกให้เป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญและบุคลากรกรุงเทพมหานคร (ลูกจ้างประจำ) ดีเด่น  
ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๗ ระดับหน่วยงาน กลุ่มที่ ๑ ตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้น ตำแหน่งประเภทวิชาการ  
ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโส