

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้นบนพื้นฐาน  
สมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร

จัดทำโดย นางสาววัชรินทร์ ล้ออุทัย

ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

สังกัด ส่วนวิชาการ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๙  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐

๑. ชื่อเรื่อง แนวทางการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น  
บนพื้นฐานสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร

## ๒. หลักการและเหตุผล

กรุงเทพมหานครได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาข้าราชการให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะที่ดี มีคุณธรรมและจรรยาบรรณของข้าราชการ เพื่อประสิทธิภาพและความสำเร็จในการบริหารงานตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๐) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗.๓ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ที่ ๗.๓.๑.๒ พัฒนาศักยภาพของผู้บริหารทุกระดับให้มุ่งสู่มหานครแห่งเอเชีย และสอดคล้องกับแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร พ.ศ.๒๕๕๗ – ๒๕๖๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาขีดสมรรถนะทรัพยากรบุคคลสู่ความเป็นเลิศ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่กรุงเทพมหานครให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กร สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ จึงกำหนดให้มีการพัฒนาข้าราชการระดับนักบริหารอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี และพยายามแสวงหากิจกรรมหรือเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยนำสมรรถนะมาใช้ประกอบในการสร้างหลักสูตรนักบริหารของกรุงเทพมหานคร

ในปัจจุบันกรุงเทพมหานครได้กำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานครไว้ ๔ สมรรถนะ คือ

๑. สภาวะผู้นำ (Leadership)
๒. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
๓. การมองภาพรวมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)
๔. การบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Drive for Result)

โดยสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานครนี้จะเริ่มใช้กับระดับอำนาจการตัดสินใจขึ้นไป หลักสูตรนักบริหารของสถาบันฯ ได้มีการนำเอาสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานครดังกล่าวมาเป็นส่วนประกอบในการสร้างหลักสูตร เพราะหลักสูตรนักบริหารกรุงเทพมหานครมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการเตรียมความพร้อมให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการเป็นผู้บริหารในอนาคต

ฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลสัมฤทธิ์ ส่วนวิชาการ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีหน้าที่งานหลักในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร ตลอดจนประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม ได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาหลักสูตรนักบริหารโดยใช้สมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานครมาเป็นกรอบในการดำเนินการ สำหรับวิธีการประเมินผลภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง ส่วนใหญ่จะวัดความสำเร็จจากความพึงพอใจในการฝึกอบรม ซึ่งเป็นวิธีวัดผลที่ง่ายที่สุด เป็นการประเมินทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการจัดการฝึกอบรม ซึ่งพบว่าวิธีการ

ประเมินผลการฝึกอบรมโดยเน้นแค่การวัดความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้นยังมีจุดอ่อนอยู่คือ เป็นการวัดเพียงแค่ทัศนคติมากกว่าการวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมอย่างแท้จริง ดังนั้น การวัดพฤติกรรมหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมและสร้างผลงานได้ดีขึ้นกว่าในช่วงก่อนเข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่ จึงเป็นการประเมินและติดตามผลที่น่าจะนำมาใช้ ซึ่งสถาบันฯ ตระหนักดีว่าการฝึกอบรมที่มีคุณภาพจำเป็นต้องมีหลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสม ตลอดจนมีการดำเนินการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลสัมฤทธิ์การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้ทราบผลการพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับความเป็จริง สามารถนำมาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพตรงตามสมรรถนะที่กรุงเทพมหานครต้องการได้ ผู้จัดทำรายงานส่วนบุคคลจึงสนใจที่จะนำแนวทางการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมหลักสูตรนักรับบริหารบนพื้นฐานสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานครมาใช้กับหลักสูตรนักรับบริหาร-มหานครระดับต้น

### ๓. วัตถุประสงค์

สร้างแนวทางการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมหลักสูตรนักรับบริหารมหานครระดับต้นบนพื้นฐานสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร

### ๔. เป้าหมาย

เพื่อให้มีแนวทางการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร สำหรับใช้ในหลักสูตรนักรับบริหารมหานครระดับต้น โดยกำหนดกรอบระยะเวลาในการดำเนินการและนำแนวทางไปใช้ในการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐

### ๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

#### ๕.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรือข้อจำกัดที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต โดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### ๕.๑.๑ สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่

๑) จุดแข็ง (Strength) เป็นการค้นหาคำตอบว่าในองค์กรมีจุดแข็งหรือจุดเด่น เรื่องใดบ้างที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในปัจจุบัน

๒) จุดอ่อน (Weakness) เป็นการค้นหาคำตอบว่าในองค์กรมีจุดอ่อนหรือมีปัญหาอะไรบ้างที่ทำให้เกิดอุปสรรคหรือความไม่ราบรื่นในการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน

### ๕.๑.๒ สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่

๑) โอกาส (Opportunity) เป็นการค้นหาคำตอบว่าในองค์กรสามารถนำโอกาสใหม่ ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานในองค์กรได้หรือไม่ ถ้ามี มีอยู่ในเรื่องใดบ้าง

๒) ข้อจำกัด (Threat) เป็นการค้นหาคำตอบว่าภายนอกองค์กรมีข้อจำกัดอะไรบ้างที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรควบคุมไม่ได้ ถ้ามี มีอยู่ในเรื่องใดบ้าง

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรดังกล่าวข้างต้น เพื่อนำมาพิจารณาถึงปัจจัยความสำเร็จในการกำหนดแนวทางการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ได้ดังนี้

<b>จุดแข็ง (Strength)</b>	<b>จุดอ่อน (Weakness)</b>
<p>๑. กรุงเทพมหานครมีหน่วยงานที่มีหน้าที่และภารกิจหลักในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครโดยเฉพาะ คือ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร</p> <p>๒. สถาบันฯ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครอย่างต่อเนื่อง</p> <p>๓. หลักสูตรนักรับบริหารมหานครมีคุณภาพ และภาพลักษณ์ที่ดี ซึ่งได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่าง ๆ</p>	<p>๑. การดำเนินการฝึกอบรมที่มีกลุ่มเป้าหมายหลากหลาย ทำให้ยากต่อการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับทุกคนได้</p> <p>๒. ขาดการประเมินและติดตามผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม ว่ามีสมรรถนะตามที่หลักสูตรกำหนดหรือไม่</p>
<b>โอกาส (Opportunity)</b>	<b>อุปสรรค (Threat)</b>
<p>๑. มีแผนพัฒนากรุงเทพมหานครฯ และแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน</p> <p>๒. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร</p>	<p>๑. มีนโยบายหรือภารกิจเร่งด่วนที่ทำให้โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ถูกชะลอหรือยกเลิก</p> <p>๒. กลุ่มเป้าหมายไม่เห็นความสำคัญ หรือมีภารกิจไม่สามารถเข้าร่วมโครงการได้ตลอดหลักสูตร</p>

## ๕.๒ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ดเมื่อปี ค.ศ. ๑๙๖๐ ซึ่งกล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (excellent performer) ในองค์การกับ ระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสม ในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริง ออกมาได้

ในปี ค.ศ. ๑๙๗๐ US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBer ซึ่งแมคเคลแลนด์เป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แมคเคลแลนด์ได้เขียนบทความ “Testing for competence rather than for intelligence” ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคเคลแลนด์ เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

แมคเคลแลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะจึงเป็น ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็น ของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

องค์ประกอบของสมรรถนะ ตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์มี ๕ ส่วน คือ

๑. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

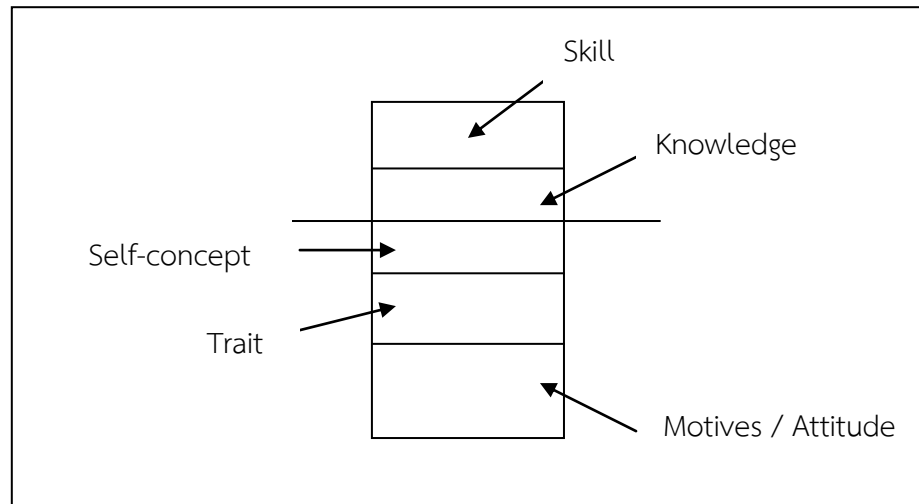
๒. ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

๓. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

๔. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่นำเชือกถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

๕. แรงจูงใจ/เจตคติ (motives/attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ทั้ง ๕ ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังภาพ

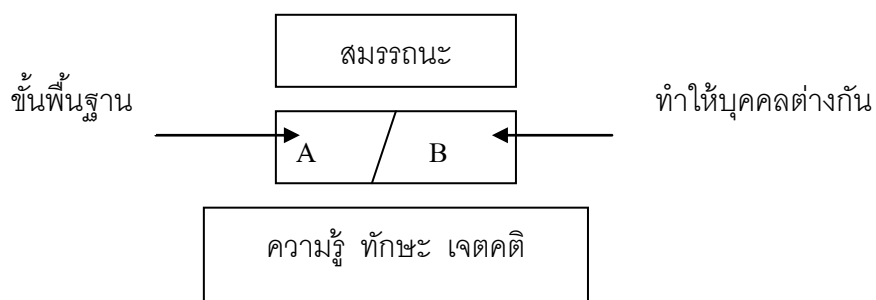


ภาพที่ ๑ Iceberg Model ของสมรรถนะ

จากภาพจะพบว่า skill และ knowledge อยู่ส่วนบน หมายถึงว่า ทั้ง skill และ knowledge สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก จะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ

จากแนวคิดของแมคเคลแลนดั้นสกอตต์ บี พารี เห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า คุณลักษณะ (attributes)

ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง ๓ ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคลแลนดักกล่าวไว้ว่า (สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ ๒๐๐๔ : ๔๘) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ/แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพที่ ๒



ภาพที่ ๒ สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ

จากภาพ ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้นความรู้ใด ๆ จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถ ถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถ และมีรายได้จากส่วนนี้ ถือว่าเป็นสมรรถนะ หรือในกรณีเจตคติ/แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

ปัจจุบันกรุงเทพมหานครได้กำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร โดย อ.ก.ก.วิสามันท์ เกี่ยวกับการสรรหา พัฒนาบุคลากร และการประเมิน ครั้งที่ ๒/๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕ มีมติเห็นชอบในการกำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร และ ก.ก.อนุมัติกำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ครั้งที่ ๓/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๕๕ จึงได้กำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร จำนวน ๔ สมรรถนะ ดังนี้

๑. สภาวะผู้นำ (Leadership) ความสามารถในการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน ชี้แนะสั่งการ นำเสนอ หรืออำนวยความสะดวกโดยใช้ศิลปะในการเป็นผู้นำกลุ่มคน โดยให้กลุ่มคนทำงานร่วมกันด้วยความทุ่มเทและใช้ความสามารถสูงสุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดของกลุ่ม รวมถึงการประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจ กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

๒. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ความเข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในและนอกองค์กร และสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยใช้ทักษะทางการบริหารผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมทั้งในส่วนภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

๓. การมองภาพรวมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ความสามารถในการคิดและทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ หาข้อสรุปจากสถานการณ์หรือข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ รวมถึงการมองภาพเชิงกลยุทธ์จนได้กรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่

๔. การบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Drive for Result) การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โดยได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วน และนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีและสร้างความพึงพอใจต่อประชาชน/ผู้รับบริการ

### ๕.๓ การประเมินผลการฝึกอบรม

ในการดำเนินกิจกรรมใด ๆ ก็ตามเรามักจะต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไว้ก่อนว่าเราทำกิจกรรมนั้น ๆ เพื่ออะไร และการที่จะรับรู้ว่าการศึกษาดังกล่าวประสบความสำเร็จหรือไม่คงต้อง

อาศัยการประเมินผล (Evaluation) มาใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญ เช่นเดียวกับการฝึกอบรม (Training) คงต้องมีการประเมินผลการฝึกอบรม (Training Evaluation) เพื่อทราบถึงความสำเร็จในการจัดการฝึกอบรมแต่ละครั้งว่าสามารถทำให้พนักงานมีความรู้ (Skill) ทักษะ (Skill) และปรับทัศนคติ (Attitude) ได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ จึงมักมีการประเมินผลการฝึกอบรมกันเป็นประจำ อาจจะเป็นทั้งระหว่างการฝึกอบรม เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม และอาจมีการติดตามไปประเมินในการทำงานจริงว่าผู้รับการฝึกอบรมสามารถนำเอาสิ่งที่ได้เรียนไปใช้ในการทำงานได้จริงหรือไม่ โดยแนวคิด Donald Kirkpatrick ได้กำหนดให้การประเมินผลการฝึกอบรมมีด้วยกัน ๔ ขั้นตอน ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

๑. การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) คือ การประเมินเพื่อรับรู้ว่าคุณรับการอบรมมีทัศนคติอย่างไรต่อการจัดฝึกอบรมในหลักสูตรนั้น ๆ กล่าวคือเป็นการวัดความรู้สึกพึงพอใจ ชอบหรือไม่ชอบต่อการจัดฝึกอบรมนั่นเอง ซึ่งถือว่าการประเมินที่ง่ายที่สุดในบรรดา ๔ ขั้นตอน ในทางปฏิบัติมักทำการประเมินหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมซึ่งนิยมใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือหลัก โดยมักแจกให้ผู้รับการอบรมประเมินโดยมีประเด็นต่าง ๆ เช่น การสอนของวิทยากร การดูแลอำนวยความสะดวกของเจ้าหน้าที่จัดฝึกอบรม อาหารเครื่องดื่ม ซึ่งการประเมินขั้นตอนนี้ถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติสำหรับการจัดฝึกอบรมโดยทั่วไป ดังนั้นสิ่งที่ควรทำคือการประเมินระหว่างการดำเนินการฝึกอบรมควบคู่ไปด้วยเพื่อรับรู้ว่ามีอะไรที่บ่งบอกอาการความไม่ราบรื่นของการฝึกอบรมจะได้ดำเนินการแก้ไขได้ทันก่อนปัญหาจะเกิดซึ่งวิธีการก็คือการสังเกตการณ์ (Observation) การสัมภาษณ์ (Interview) หรือสอบถามผู้เข้าอบรมในช่วงพักอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น

๒. การประเมินการเรียนรู้ (Learning) คือการวัดว่าคุณรับการอบรมได้มีการเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) หรือมีทัศนคติ (Attitude) อันพึงประสงค์หรือไม่ การประเมินขั้นตอนนี้ถือว่ามีค่ามากเพราะเหตุว่าเป็นการตอบโจทยหรือวัตถุประสงค์ของการจัดฝึกอบรมในส่วนของการเรียนรู้ ซึ่งถ้ามีการจัดฝึกอบรมเกิดขึ้นแล้วแต่ไม่มีการเรียนรู้เกิดขึ้นหรือไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ถือว่าการฝึกอบรมที่สูญเปล่า เช่น การจัดฝึกอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์โดยเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมแล้วมีบางคนยังใช้โปรแกรมไม่ได้ หรือการฝึกอบรมด้านการทำงานเป็นทีม ผู้รับการอบรมยังไม่มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเป็นทีม เป็นต้น ซึ่งในการประเมินส่วนนี้ในปัจจุบันบางแห่งมักใช้แบบสอบถามโดยมีการให้ผู้เข้าอบรมตอบว่าหลังการฝึกอบรมแล้วท่านมีความรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่ โดยอาจมีช่องเปรียบเทียบก่อนและหลังว่ามีคะแนนต่างกันหรือไม่ อย่างไรก็ตามวิธีหนึ่งที่ยางและสะดวกผู้เขียนเห็นว่าการวัดการเรียนรู้คงต้องมีเทคนิควิธีที่เหมาะสมกับประเด็นหรือประเภทการเรียนรู้ที่เราจะวัด เช่น วัดความรู้ (Knowledge) คงต้องมีการทดสอบ (Test) การวัดทักษะ (Skill) คงต้องให้ทดลองปฏิบัติจริง แต่ที่ยากที่สุดคือทัศนคติ (Attitude) ซึ่งอาจใช้การสังเกตพฤติกรรมและสัมภาษณ์ประกอบ

๓. การประเมินพฤติกรรม (Behavior) หรือ Job behavior เกี่ยวข้องกับการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการประเมินที่จะทราบว่า การฝึกอบรมที่จัดขึ้นสามารถทำให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้นหรือลดความบกพร่องในงานได้หรือไม่ บางครั้งมักเรียกการประเมินขั้นตอนนี้ว่าการติดตามผลการฝึกอบรมซึ่งนักฝึกอบรมคงต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เพื่อที่ระบุให้ชัดว่าการฝึกอบรมหลักสูตรไหนควรมีการติดตามผลเนื่องจากในบางองค์กรมี

การจัดโครงการฝึกอบรมจำนวนมากในแต่ละปี ทำให้การติดตามผลการฝึกอบรมทุกโครงการเป็นไปได้ยาก แต่อย่างไรก็ดีการติดตามผลการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพคงต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานต้นสังกัดผู้รับการฝึกอบรมในการให้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในงานที่ใช้ความสามารถอันเนื่องมาจากการฝึกอบรม หรือบางครั้งอาจต้องมีการขอข้อมูลหรือความเห็นจากหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้เข้าอบรม เช่น ในหลักสูตรด้านการบริการ อาจมีการสอบถามลูกค้าว่าพฤติกรรมบริการบริการของพนักงานเป็นเช่นไร เป็นต้น

๔. การประเมินผลลัพธ์ (Results) การประเมินในขั้นตอนนี้เช่นอาจมีการวัดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Productivity) เช่น จำนวนสินค้าที่ผลิตได้เพิ่มขึ้น จำนวนของเสียที่ลดลง ยอดขายที่เพิ่มขึ้น หรือความพึงพอใจของลูกค้าต่อการบริการที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามการที่จะระบุให้ชี้ชัดลงเป็นว่าผลผลิตที่เพิ่มขึ้นนั้นเป็นผลมาจากการอบรมหลักสูตรใดบ้างนั้นเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากในการตัดสิน เนื่องจากอาจมีปัจจัยอื่นๆที่ร่วมอยู่ด้วย ดังนั้นการประเมินขั้นตอนนี้ยังคงยากต่อการนำมาใช้ปฏิบัติจริงโดยในปัจจุบันได้มีการนำแนวคิดการประเมินผลที่เรียกว่าการประเมินความคุ้มค่าในการลงทุน (Return on Investment) หรือเรียกย่อ ROI มาใช้โดย Jack J. Phillips ซึ่งได้รับความสนใจกันอยู่ในขณะนี้

การประเมินผลการฝึกอบรม (Training Evaluation) ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายในวงจรการฝึกอบรม (Training Cycle) ซึ่งเริ่มจากการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Assessment) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) การออกแบบหลักสูตร (Course Design) และการดำเนินการฝึกอบรม (Training Conduct) ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยย้อนกลับที่สำคัญและเป็นการวัดความสำเร็จในการฝึกอบรมทรัพยากรบุคคลในองค์กร แต่อย่างไรก็ดีต้องมีความเข้าใจว่าการประเมินที่ทำอยู่เป็นขั้นตอนใด และควรเลือกใช้เครื่องมือหรือวิธีใดในการประเมินจึงจะเหมาะสม ทั้งนี้ในปัจจุบันมีการนำแนวคิดอื่นมาประยุกต์ใช้กับการประเมินผลการฝึกอบรมมากขึ้น เช่น นำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินเรียกว่า Training Scorecard ซึ่งมีการใช้มุมมองทั้งสิ้นสี่ คือ ด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) มาใช้ในการวัดความสำเร็จในการฝึกอบรม

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและการประเมินผลการฝึกอบรม ทำให้ตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผลการฝึกอบรมโดยการนำสมรรถนะมาใช้ เพราะในการสร้างหลักสูตรก็จะมี การนำสมรรถนะมาพิจารณาประกอบในการสร้างหลักสูตร แต่ยังไม่เคยนำมาใช้เป็นแนวทางในการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม ซึ่งในหลักสูตรนักบริหารของกรุงเทพมหานครจะมีการสร้างหลักสูตรโดยอิงสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานครเป็นหลัก จึงมีความคิดเห็นว่าการดำเนินการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ในหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่เตรียมตัวเพื่อที่จะเติบโตเป็นผู้บริหารกรุงเทพมหานครในอนาคต ว่าหลังจากจบหลักสูตรแล้วมีสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นตามที่คาดหวัง

ไว้หรือไม่ อย่างไร แล้วเมื่อเวลาผ่านไปสมรรถนะดังกล่าวยังคงอยู่หรือไม่ เพื่อนำผลดังกล่าวมาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## ๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๖.๑ ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร

๖.๒ ศึกษาและวิเคราะห์แนวทางการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมรูปแบบต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับแนวทางการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะ

๖.๓ กำหนดแนวทางการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร

๖.๓.๑ วัตถุประสงค์ของการประเมิน

๖.๓.๒ หัวข้อหรือเรื่องที่ต้องประเมิน

๖.๓.๓ กำหนดผู้ให้ข้อมูลและหน้าที่ความรับผิดชอบ

๖.๓.๔ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

๖.๓.๕ ช่วงเวลาในการเก็บข้อมูล

๖.๓.๖ เกณฑ์การวัดผล

๖.๔ ทดลองใช้แนวทางการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานครกับหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น

๖.๕ นำข้อมูลที่ได้มาสรุปผลสัมฤทธิ์ของการใช้แนวทางการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะผู้บริหารกรุงเทพมหานคร เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๖.๖ นำแบบประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ไปใช้ประเมินกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนี้

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเมินหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น และติดตามไปประเมินหลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปปฏิบัติงานแล้ว ๒-๓ เดือน และ ๖ เดือน

ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ติดตามไปประเมินหลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติงานแล้ว ๒-๓ เดือน และ ๖ เดือน

เพื่อนร่วมงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ติดตามไปประเมินหลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติงานแล้ว ๒-๓ เดือน และ ๖ เดือน

๖.๗ นำผลการประเมินที่ได้จากการติดตามผลการฝึกอบรมมาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้นให้ตรงกับสมรรถนะที่กรุงเทพมหานครต้องการต่อไป

**๗. ระยะเวลาการดำเนินการ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ ดังนี้**

๗.๑ ทดลองใช้แบบประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร กับหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้นที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐

๗.๒ ปรับปรุงแบบประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะผู้บริหารมหานครกรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้นที่จะดำเนินการในปีงบประมาณถัดไป

**ตารางระยะเวลาการดำเนินการ**

ขั้นตอนการดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐)						
	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๑. ทดลองใช้แบบประเมินติดตามผลการฝึกอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร กับหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๙ ครั้งที่ ๑ วันที่ปิดการฝึกอบรม บนต.๒๙							
๒. ทดลองใช้แบบประเมินติดตามผลการฝึกอบรมฯ ครั้งที่ ๒ หลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม บนต.๒๙ กลับไปปฏิบัติงานแล้ว ๒-๓ เดือน โดยให้ผู้ประเมินดังต่อไปนี้เป็นผู้ตอบแบบประเมินฯ - ผู้เข้ารับการฝึกอบรม บนต.๒๙ ประเมินตนเอง - เพื่อนร่วมงาน ประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม บนต.๒๙ - ผู้บังคับบัญชา ประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม บนต.๒๙							
๓. ปรับปรุงแบบประเมินติดตามผลการฝึกอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร กับหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๐ วันที่ปิดการฝึกอบรม บนต.๓๐							

ขั้นตอนการดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐)						
	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
<p>๔. ทดลองใช้แบบประเมินติดตามผลการฝึกอบรมฯ ครั้งที่ ๓ หลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม บต.๒๙ กลับไปปฏิบัติงานแล้ว ๖ เดือน โดยให้ผู้ประเมินดังต่อไปนี้เป็นผู้ตอบแบบประเมินฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้เข้ารับการฝึกอบรม บต.๒๙ ประเมินตนเอง</li> <li>- เพื่อนร่วมงาน ประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม บต.๒๙</li> <li>- ผู้บังคับบัญชา ประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม บต.๒๙</li> </ul>							
๕. นำผลที่ได้จากการประเมินติดตามผลฯ มาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้นที่จะดำเนินการในปีงบประมาณถัดไป							

#### ๘. งบประมาณ

เบิกจ่ายจากงบประมาณของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัด-กรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๐ หมวดค่าตอบแทน ใช้สอย และวัสดุ เป็นเงิน ๕,๐๐๐.-บาท (ห้าพันบาทถ้วน)

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	วิธีการ/เครื่องมือ
<p><b>เป้าหมาย</b></p> <p>จัดทำแนวทางการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร สำหรับใช้ในหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น โดยกำหนดกรอบระยะเวลาในการดำเนินการและนำแนวทางไปใช้ในการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐</p>	<p><b>ผลผลิต (Output)</b></p> <p>จัดทำแนวทาง พร้อมทั้งออกแบบประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร จำนวน ๑ หลักสูตร สำหรับใช้ในหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น</p>	<p>- ตรวจสอบและทดลองใช้แบบประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่ได้จัดทำขึ้น</p>
<p><b>วัตถุประสงค์</b></p> <p>เพื่อพัฒนาแนวทางการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้นบนพื้นฐานสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร</p>	<p><b>ผลลัพธ์ (Outcome)</b></p> <p>- ร้อยละ ๘๐ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้นมีสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ ๓.๕ ขึ้นไป</p>	<p>- การทอแบบประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้นบนพื้นฐานสมรรถนะกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน</p>

๑๐. ข้อเสนอแนะ

แนวทางการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะจะเกิดประโยชน์ตรงตามความเป็นจริง ต้องประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้

๑๐.๑ ผู้ทำหน้าที่ติดตามประเมินผลการฝึกอบรม ต้องให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะและชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินบนพื้นฐานสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานครแก่ผู้ประเมินทุกครั้ง

๑๐.๒ ผู้ทำแบบประเมิน ทั้งผู้ถูกประเมิน (ผู้เข้ารับการฝึกอบรม) และผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน) ต้องให้ความร่วมมือประเมินสมรรถนะที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริง

๑๐.๓ สถาบันฯ ต้องรวบรวมแบบประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม แล้วนำไปวิเคราะห์และสรุปผลที่ได้ ว่ามีสมรรถนะใดเกิดขึ้นบ้าง มากน้อยเพียงใด เพื่อพัฒนาหลักสูตรให้ดียิ่งขึ้น

๑๐.๔ สถาบันฯ ต้องหาวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานครให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมายที่มีความหลากหลาย เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการพัฒนาแก่ทุกคน

.....