

การพัฒนาแบบแผนการจัดฝึกอบรมสำหรับหลักสูตรผู้นำนักขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง ของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนอุดรธานี

ณัฐวุฒิ เหมากะโทก *

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการฝึกอบรมหลักสูตร 2) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล การทบทวนหลังปฏิบัติงานจัดฝึกอบรม 3) เพื่อกำหนดรูปแบบการจัดฝึกอบรมที่เหมาะสม ใช้วิธีวิจัย แบบผสมผสาน ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดำเนินการวิจัยโดยการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ การสังเกต และการอภิปรายกลุ่มกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 1) ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 645 คน 2) บุคลากร ที่รับผิดชอบงานฝึกอบรม จำนวน 15 คน โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง

ผลการวิจัยพบว่า ผลประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการจัดโครงการฝึกอบรม ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านวิทยากร อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการให้บริการอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ ผลวิเคราะห์ข้อมูลทบทวนหลังปฏิบัติงานจัดฝึกอบรม ภาพรวมพบปัญหาเกี่ยวกับด้านหลักสูตรใช้การเรียนรู้ผ่านระบบ ออนไลน์ และด้านให้บริการ พบว่า มาตรฐานความสะอาดของอาคารสถานที่ยังไม่ผ่านมาตรฐาน รูปแบบการจัดฝึกอบรม สำหรับหลักสูตรผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง กำหนดเป็นรูปแบบการจัดฝึกอบรม 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ก่อนดำเนินการ 2) ระหว่างดำเนินการ 3) หลังดำเนินการ 4) ติดตามประเมินผลผู้ผ่านการฝึกอบรม สรุปรูปแบบการจัดฝึกอบรม ที่เหมาะสม แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1. ขั้นเตรียมพร้อม ก่อนจัดฝึกอบรม 2. ขั้นแต่งตั้ง มอบหมายผู้รับผิดชอบงาน 3. ขั้นติดตาม ให้เกิดความประทับใจ 4. ขั้นตรวจตรา ทบทวนหลังการปฏิบัติงาน 5. ขั้นติดตาม เป็นขั้นวิเคราะห์ผลประเมิน ความพึงพอใจ และ 6. ขั้นตามดูหลังจากผ่านการฝึกอบรม 3 เดือน

คำสำคัญ: การพัฒนาแบบแผนการจัดฝึกอบรม, รูปแบบการจัดฝึกอบรมที่เหมาะสม, หลักสูตรผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
นำการเปลี่ยนแปลง

* นักวิจัยอิสระ, Email: nattawutcdd@gmail.com

The Development of a Training Model Based on a Curriculum for Change Agent for Strategic Transformation Leadership of the Community Development and Study Center - Udonthani

Nattawut Maokrathok *

Abstract

The objectives of this research were 1) To study the training process. 2) To analyze data for after action review. 3) To define the development of a training model. This research using a mixed methods research, by quantitative research and qualitative research. To the process by means of document studies, interviews, observations and group discussions. And target groups and key informants total of trainees 645 people. Total of person responsible for training 15 people with were selected by purposive sampling.

The results led to findings as follows: Overall evaluation results at the highest level together with; The side with the highest average was the speaker side, which was at the highest level. The aspect with the lowest average is the service aspect, which was at the highest level This is consistent with the results of the analysis of the data reviewed after training was organized. Problems can be found with online learning courses and in terms of service, the cleanliness standards of the building are not up to standard. The development of a training mode. found that; control the quality of operations for efficiency (PDCA). It can be defined as an appropriate training format in 4 steps as follows: 1) Before 2) During 3) After 4) Follow up and evaluate; The appropriate training format is divided into 6 steps, explained as follows. 1) Prepare: before organizing training in five areas. 2) Appointing: appointment order assigning the person responsible for the task. 3) Make an impression: Create a good impression on the trainees. 4) Examine: reviewing activities after training. 5) Follow up: analyzing the satisfaction evaluation results of the trainees. And 6) Visit for consultation: Follow-up after the training has been completed for 3 months.

Keywords: Training Model Development, Appropriate Training Format, Curriculum for Change Agents, Strategic Transformation Leadership

¹ Independent Researcher, Email: nattawutcdd@gmail.com

บทนำ

กรมการพัฒนาชุมชน มีบทบาทภารกิจในการพัฒนาคน และสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน ประเด็นการพัฒนาผู้นำชุมชน องค์กรชุมชน และเครือข่าย เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการบริหารจัดการของประชาชนในพื้นที่และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของผู้นำชุมชนในการพัฒนา ให้สามารถเป็นแกนหลักในการบริหารจัดการชุมชนให้เข้มแข็งพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อบรรลุภารกิจและวิสัยทัศน์กรมการพัฒนาชุมชน “เศรษฐกิจฐานรากมั่นคง ชุมชนเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มียุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ที่ให้ความสำคัญในการดึงเอาพลังของภาคส่วนการพัฒนาต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ท้องถิ่นและประชาชนมาร่วมขับเคลื่อน เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการตนเอง ให้สอดคล้องกับแผนแม่บทประเด็นพลังทางสังคม และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566 - 2570 ที่เน้นเศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าได้อย่างยั่งยืน ด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีสมรรถนะสูง (สถาบันการพัฒนาชุมชน, 2567)

ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนอุดรธานี มีวิสัยทัศน์ “ศูนย์ฝึกอบรมทรัพยากรบุคคลในงานพัฒนาชุมชน ที่มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน” มีภารกิจและหน้าที่จัดฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ บุคลากร กลุ่มองค์กร ภาควิชาการ เครือข่ายด้านการพัฒนาชุมชน ให้บริการทางวิชาการ ศึกษาและวิจัย พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ พัฒนาคือความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพัฒนาชุมชน ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทพื้นที่จังหวัดในเขตพื้นที่บริการ 8 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดกาฬสินธุ์ ขอนแก่น บึงกาฬ เลย สกลนคร หนองคาย หนองบัวลำภู และอุดรธานี ซึ่งในปี พ.ศ. 2567 สถาบันการพัฒนาชุมชนมอบหมายให้ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนอุดรธานี ดำเนินการจัดฝึกอบรมโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาและสร้างทีมผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมย่อยที่ 2.2 ประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างครู ข เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้เข้าอบรมในระดับตำบล รูปแบบ Blended Learning จำนวน 5 รุ่น โดยมีวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิบรรยายในรูปแบบ Onsite ผ่านระบบ Zoom Cloud Meetings สำหรับคณะวิทยากรศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนทำหน้าที่เป็นวิทยากรกระบวนการ และฝึกปฏิบัติการ (Work shop) ในรูปแบบ Onsite แบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศยุคใหม่ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน แผนปฏิรูปนโยบายกระทรวงและโครงการสำคัญ รวมถึงการจัดทำแผนและประสานแผนพัฒนาพื้นที่อำเภอและตำบล ตลอดจนกระบวนการคิดเชิงออกแบบและหลักการทรงงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อบำบัดทุกข์ บำรุงสุข ให้แก่พี่น้องประชาชน รวมถึงการปลูกฝังค่านิยมการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำไปสู่การขับเคลื่อนและสร้างกลไกการทำงานร่วมกันของภาคีเครือข่ายในกิจกรรมการพัฒนากิจกรรมสาธารณประโยชน์ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนตำบลเข้มแข็งตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม 7 ภาคีเครือข่าย (สถาบันการพัฒนาชุมชน, 2567)

ดังนั้น การจัดฝึกอบรมจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาศักยภาพของผู้นำชุมชน และการดำเนินงานโครงการดังกล่าวมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้วิจัยเล็งเห็นว่า การพัฒนารูปแบบการจัดฝึกอบรมสำหรับหลักสูตรผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง ของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนอุดรธานี เป็นกระบวนการหนึ่ง

ที่ก่อให้เกิดรูปแบบการจัดฝึกอบรมที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน สามารถเป็นต้นแบบในการจัดฝึกอบรม ในปีงบประมาณถัดไปได้ หรือสามารถเป็นรูปแบบหนึ่งที่สามารถนำไปจัดการฝึกอบรมให้เกิดประสิทธิภาพ และได้มาตรฐานการฝึกอบรมของสถาบันการพัฒนาชุมชน ทั้งนี้ยังเป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานระบบ การจัดการความรู้ ISO 30401: 2018 ที่ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนอุดรธานี

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษากระบวนการฝึกอบรมหลักสูตรผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง
2. เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลการทบทวนหลังปฏิบัติงานจัดฝึกอบรม (AAR) หลักสูตรผู้นำนักขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง
3. เพื่อกำหนดรูปแบบการจัดฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับหลักสูตรผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ นำการเปลี่ยนแปลง

นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

หลักสูตรผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การจัดการฝึกอบรม ตามโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาและสร้างทีมผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมย่อยที่ 2.2 ประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างครู ข ที่ดำเนินการจัดฝึกอบรมให้เป็นไปตามข้อกำหนด ของมาตรฐานระบบการจัดการความรู้ ISO 30401: 2018 และมาตรฐานการฝึกอบรมของสถาบันการพัฒนาชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน

รูปแบบการจัดฝึกอบรมที่เหมาะสม หมายถึง การจัดการฝึกอบรมโครงการเชิงปฏิบัติการพัฒนา และสร้างทีมผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมย่อยที่ 2.2 ประชุมเชิงปฏิบัติการ สร้างครู ข ให้เป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐานระบบการจัดการความรู้ ISO 30401: 2018 และมาตรฐาน การฝึกอบรมของสถาบันการพัฒนาชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน แบ่งเป็น 3 กระบวนการ ได้แก่ 1) การดำเนินการ ก่อนการฝึกอบรม 2) การดำเนินการระหว่างฝึกอบรม 3) การดำเนินการหลังฝึกอบรม

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานการฝึกอบรม สถาบันการพัฒนาชุมชน (2567) กำหนดมาตรฐาน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรและหน่วยงานภายในสถาบันการพัฒนาชุมชน ให้มีมาตรฐานเดียวกัน 3 มาตรฐาน ประกอบด้วย 1) มาตรฐานการฝึกอบรม 2) มาตรฐานนักทรัพยากรบุคคล 3) มาตรฐานการให้บริการ โดยมาตรฐานการฝึกอบรมเป็นมาตรฐานหนึ่งที่มีความสำคัญ ซึ่งหมายถึง ข้อกำหนดในการจัดการฝึกอบรมตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีคะแนนเต็ม 40 คะแนน หากได้คะแนนไม่ต่ำกว่า 24 คะแนน ถือว่าผ่านเกณฑ์มาตรฐาน และกำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินมาตรฐานแบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

- 1.1 การดำเนินการก่อนการฝึกอบรม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 1) การเตรียมความพร้อมการฝึกอบรม 2) การคัดเลือกวิทยากร 3) การเตรียมสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ 4) การบริหารจัดการความเสี่ยง
- 1.2 การดำเนินการระหว่างฝึกอบรม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ การจัดกิจกรรมระหว่างอบรม
- 1.3 การดำเนินการหลังฝึกอบรม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 1) การรายงานผลการฝึกอบรม 2) การติดตาม และประเมินผลหลังการอบรม 3) การใช้ประโยชน์ผลการประเมินโครงการและติดตามผล

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการฝึกอบรม กองฝึกอบรม กรมที่ดิน (2562) อธิบายไว้ว่าการบริหารเป็นขั้นหนึ่งของการจัดการฝึกอบรม หรือเรียกว่าขั้นการดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งการจัดการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสม และมีวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ รวมถึงยังจำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมที่เข้าใจหลักการบริหารงาน หลักการจัดการฝึกอบรม ทั้งช่วงก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในการดำเนินการฝึกอบรมนั้น เจ้าหน้าที่โครงการ หรือผู้จัดโครงการฝึกอบรมจะต้องมีบทบาทหลักที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้กับวิทยากรในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้าอบรมทั้งในด้านสถานที่ โสตทัศนูปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ การฝึกอบรม ยานพาหนะ อาหารและอาหารว่าง รวมถึงเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งพัสดุและการเงิน ซึ่งต้องทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกโครงการ ทำหน้าที่ควบคุมให้การฝึกอบรมดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น และบรรลุวัตถุประสงค์โครงการ จัดให้มีกิจกรรมเสริมหลักสูตร นันทนาการเพื่อสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลาย และเอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้ให้ได้มากที่สุด นอกจากนี้ยังต้องสามารถติดตามวัดผลการประเมินความพึงพอใจ ทบทวนผลที่เกิดขึ้นหลังจากการฝึกอบรม และวิเคราะห์ประเมินผลโครงการฝึกอบรม

3. ข้อกำหนดมาตรฐานระบบการจัดการความรู้ ISO 30401:2018 บริษัท บีเอสไอ กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด (2565) สรุปข้อกำหนดที่สำคัญของมาตรฐาน ISO 30401: 2018 ไว้ดังนี้

3.1 บริบทองค์กร มีความเข้าใจในบริบทขององค์กร โดยพิจารณาปัจจัยภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับจุดประสงค์ขององค์กร และมีผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ เข้าใจถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย กำหนดขอบเขตระบบการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ โดยต้องพิจารณาถึงบริบทองค์กร ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย กิจกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานตามแผนดำเนินการ ถ่ายทอดแปลงองค์ความรู้ เครื่องมือการจัดการความรู้ ส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการองค์ความรู้ทั่วทั้งองค์กร

3.2 การวางแผน ได้แก่ การประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดวัตถุประสงค์ และวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแนวคิดทฤษฎีวงจรเดมมิง (Deming Theory) หรือที่เรียกว่า PDCA ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ (ตรรกพร สุขเกษม, 2563)

- 1) P - Plan คือ การวางแผน เป็นขั้นวิเคราะห์ปัญหาแล้วจึงกำหนดแผนดำเนินงาน
- 2) D - DO คือ การปฏิบัติตามแผน เป็นขั้นพัฒนาทางออกและดำเนินการตามแผน
- 3) C - Check คือ การตรวจสอบ เป็นขั้นประเมินผลและสรุปผลการดำเนินงาน
- 4) A - Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการ เป็นขั้นปรับปรุงแก้ไขและวางแผนใหม่ต่อไป

3.3 การดำเนินงาน ได้แก่ การวางแผนและควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดด้วย PDCA เพื่อควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ และทบทวนผลของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เป็นไปตามแผน

3.4 การประเมินผลการดำเนินงาน ได้แก่ การติดตาม วัดผล วิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงาน การตรวจประเมินภายในองค์กร และการทบทวนของฝ่ายบริหาร จากนั้นต้องปรับปรุงและจัดการกับความไม่สอดคล้องตามข้อกำหนด และการดำเนินการแก้ไขการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กองบริหารทรัพยากรบุคคล กระทรวงแรงงาน (2564) ศึกษาเรื่อง คู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการจัดฝึกอบรม

ชุดิถายณ์ ทักโลวา และวันทนา อมตาริยกุล (2564) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

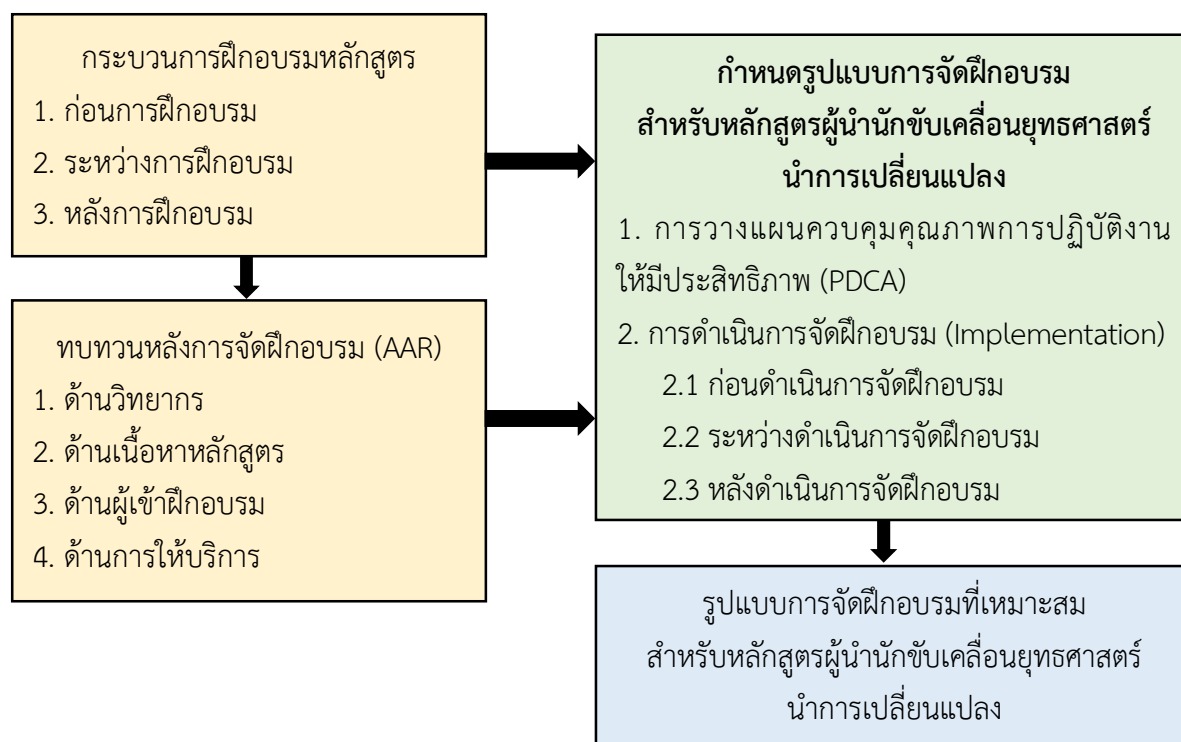
สนธยา หลักทอง และเผชญิ กิจระการ (2564) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามหลักการนำตนเองเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการเรียนรู้ดิจิทัล สำหรับครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เกษทิพย์ ศิริชัยศิลป์ และพิชชา ถนอมเสียง (2566) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรผ้าทอกี่คำ บ้านน้ำหลง อำเภอสบปราบ จังหวัดลำปาง

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ประยุกต์มาจากมาตรฐานการฝึกอบรมของสถาบันการพัฒนาชุมชน และข้อกำหนด ISO 30401: 2018 ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



ระเบียบวิธีวิจัย

1. **วิธีการวิจัย** ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods research) ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จากการศึกษารายงานผลการฝึกอบรมแบบประเมินโครงการ การสัมภาษณ์ การสังเกต และอภิปรายกลุ่ม แบ่งขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) เดือนธันวาคม 2566 ดำเนินการศึกษาระบวนการฝึกอบรมที่จัดการฝึกอบรม จำนวน 5 รุ่น
2) เดือนมกราคม 2567 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลการทบทวนหลังปฏิบัติงานจัดฝึกอบรม (AAR) ที่ได้จากสรุปผลแบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม

3) เดือนกุมภาพันธ์ 2567 ดำเนินการกำหนดรูปแบบการจัดฝึกอบรมสำหรับหลักสูตรสร้างทีมครู ผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง เป็นไปตามระเบียบวิธีการปฏิบัติงานด้านการจัดฝึกอบรม (QP-KM-01) ที่กำหนดไว้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานระบบการจัดการความรู้ ISO 30401:2018

2. กลุ่มเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ประกอบด้วย

- 1) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างครู ข จำนวน 645 คน
- 2) บุคลากรที่รับผิดชอบงานฝึกอบรมของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนอุดรธานี จำนวน 15 คน

3. เครื่องมือการวิจัย ใช้การศึกษาจากคู่มือวิทยากร แบบบันทึกข้อสังเกต แบบประเมินของผู้เข้าฝึกอบรม แบบสัมภาษณ์จากผู้บริหารโครงการทั้ง 5 รุ่น และแบบบันทึก AAR แบ่งขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขั้นศึกษากระบวนการฝึกอบรมที่จัดการฝึกอบรม ใช้การสังเกตและรายงานผลกระบวนการฝึกอบรม
- 2) ขั้นวิเคราะห์ข้อมูลการทบทวนหลังปฏิบัติงานจัดฝึกอบรม (AAR) ใช้การอภิปรายกลุ่ม เพื่อสรุปผลการทบทวนหลังปฏิบัติงานจัดฝึกอบรม ที่ได้จากสรุปผลแบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม
- 3) ขั้นกำหนดรูปแบบการจัดฝึกอบรมสำหรับหลักสูตรผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง ใช้การอภิปรายกลุ่มวิเคราะห์ผลในขั้นตอนที่ 1-2 เพื่อกำหนดรูปแบบที่เหมาะสม โดยใช้ประเด็นสำคัญตามกรอบแนวคิดการวิจัย เป็นกรอบสำหรับกำหนดรูปแบบการจัดฝึกอบรม

4. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้ค่าสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดค่าการวัดแบบมาตรฐานส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีการของลิเคิร์ท ส่วนวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา สรุปและเขียนบรรยายเชิงพรรณนาผลการวิจัย และเรียบเรียงข้อมูล เพื่อกำหนดรูปแบบการจัดฝึกอบรมสำหรับหลักสูตรผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลงต่อไป

ผลการศึกษา

โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาและสร้างทีมผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมย่อยที่ 2.2 ประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างครู ข มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เสริมสมรรถนะผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลงในการนำโครงการกิจกรรมตามแผนพัฒนาตำบลที่ประยุกต์ใช้หลักการทรงงาน และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและขยายผลในพื้นที่ 2) สร้างทีมผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลงขับเคลื่อนงานตามนโยบายด้านบำบัดทุกข์ บำรุงสุขแบบบูรณาการอย่างยั่งยืน และงานของกระทรวงมหาดไทยร่วมกับทุกภาคีเครือข่ายในพื้นที่ กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ผู้แทนตำบลที่เป็นเป้าหมายการขับเคลื่อนตำบลเข้มแข็งตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ในเขตพื้นที่บริการของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนอุดรธานี 8 จังหวัด (จังหวัดกาฬสินธุ์ ขอนแก่น บึงกาฬ เลย หนองคาย หนองบัวลำภู อุดรธานี และสกลนคร) โดยมีผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 645 คน รวมทั้งสิ้น 129 ตำบล แบ่งเป็นตำบลละ 5 คน แบ่งตามตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชน ได้แก่ กำนัน ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน (ผู้นำ อช.) ประธานศูนย์ประสานงานองค์การชุมชนตำบล ผู้นำสตรีตำบล และผู้นำหมู่บ้านศีลธรรม หรือผู้นำหมู่บ้านยั่งยืน หรือผู้นำทางศาสนาและพระสงฆ์ ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาระบบการฝึกอบรม ดำเนินการจัดฝึกอบรมแบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1.1 การดำเนินการก่อนการฝึกอบรม พบว่า มีการประชุมวางแผนและมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการ จัดทำระเบียบวาระการประชุมและคำสั่งคณะทำงานจัดการฝึกอบรม จัดเตรียมความพร้อมทีมวิทยากร กระบวนการและเจ้าหน้าที่โครงการ วางแผนการจัดโครงการฝึกอบรม จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำวัน และศึกษาเอกสารคู่มือวิทยากร แผนการสอน รูปแบบการจัดการเรียนรู้ เตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรม แบบประเมินโครงการและรายวิชา ใบงานที่ใช้ประกอบการเรียนรู้ เตรียมสื่อนวัตกรรม ระบุถ่ายทอดสัญญาณทางออนไลน์ จัดทำสื่อการเรียนรู้ เตรียมความพร้อมด้านอาคารสถานที่ อาหาร ที่พัก ห้องฝึกอบรม และการประเมินความเสี่ยง

1.2 การดำเนินการระหว่างการศึกษาฝึกอบรม พบว่า มีการประสานงานกลุ่มเป้าหมายผู้เข้าฝึกอบรม สร้างกลุ่มไลน์เจ้าหน้าที่ของแต่ละจังหวัด และในขั้นตอนนี้เป็นการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม ดำเนินการในรูปแบบ ผสมผสาน (Blended Learning) โดยวิทยาการบรรยาย และ Work Shop แบบ Onsite และ Online ผ่านระบบ Zoom Cloud Meetings ดำเนินการจัดฝึกอบรมรุ่นละ 3 วัน แบ่งเนื้อหาการฝึกอบรมได้ 10 วิชา ดังนี้

วันที่ 1 เพื่อสร้างความตระหนักรู้ในกระบวนการขับเคลื่อนงานและบทบาทการเป็นวิทยากร ครู ข และให้ทราบแนวทางแก้ไข แนวปฏิบัติที่จะช่วยให้การขับเคลื่อนงานตำบลเข้มแข็งได้เป็นรูปธรรม แบ่งเป็น

- 1) วิชา ทิศทางการขับเคลื่อนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปี 2567
- 2) วิชา กรอบแนวทางโครงการเสริมสร้างและพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับตำบล
- 3) วิชา เทคนิคการจัดทำยุทธศาสตร์ : ฝึกปฏิบัติวิเคราะห์ปัญหาด้วยแผนภูมิต้นไม้
- 4) วิชา MOI ONE การขับเคลื่อนงาน “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” แบบบูรณาการ

อย่างยั่งยืน (รู้เรา)

5) วิชา แบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติ Workshop MOI ONE : Change into the Future ศึกษา วิเคราะห์/ถอดบทเรียนการปฏิบัติงานที่ผ่านมา (รู้เขาและรู้ปัญหา)

วันที่ 2 เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ประสบการณ์การขับเคลื่อนงานตามแนวพระราชดำริสู่รูปธรรมความสำเร็จของการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่จากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อถ่ายทอดกลไก การขับเคลื่อนสืบสานศาสตร์พระราชาเพื่อการปฏิรูปประเทศ หรือกลไก 357 ลงสู่ระดับตำบล และเพื่อทำ แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง

6) วิชา ประสบการณ์การขับเคลื่อนงานตามแนวพระราชดำริสู่รูปธรรมความสำเร็จของการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่ (รู้วิธี)

7) วิชา แบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติ การประยุกต์ใช้กลไกการขับเคลื่อนสืบสานศาสตร์พระราชา เพื่อการปฏิรูปประเทศ หรือกลไก 357 ในบริบทของการขับเคลื่อนงาน “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” แบบบูรณาการ อย่างยั่งยืน (ได้เครื่องมือการทำงาน)

8) วิชา การจัดทำแผนปฏิบัติการ หรือ Action Plan ขับเคลื่อนผู้นำนักขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลงระดับตำบล (จัดทำ Action)

วันที่ 3 เพื่อนำเสนอแผนปฏิบัติขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น

9) วิชา แบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติ นำเสนอแผนปฏิบัติการ หรือ Action Plan ขับเคลื่อนผู้นำ นักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ รับฟังข้อเสนอแนะ โดยนำเสนอเป็นรายตำบล

10) วิชา แบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติ สรุปบทเรียนผลการนำเสนอแผนปฏิบัติการ หรือ Action Plan ขับเคลื่อนผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง (ผู้นำ ครู ข)

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมเสริมหลักสูตร ได้แก่ กิจกรรมนันทนาการและปรับฐานการเรียนรู้ ร่วมกัน กิจกรรมหน้าเสาธง และกิจกรรมประกาศเจตนารมณ์วันดินโลก จากการสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าฝึกอบรม พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสนใจตลอดระยะเวลาการบรรยายของวิทยากร มีส่วนร่วมในการจดบันทึกตามสื่อการเรียนรู้ ของวิทยากร และร้อยละ 95 ของผู้เข้าฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการแบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติ จัดทำใบงานในรายวิชาต่าง ๆ ด้วยความเข้าใจและตั้งใจที่จะเรียนรู้ ซึ่งผู้เข้าฝึกอบรมทุกตำบลส่งใบงานการฝึกปฏิบัติครบถ้วนทั้ง 129 แผนงาน

1.3 การดำเนินการหลังการฝึกอบรม พบว่า มีการทบทวนกิจกรรมประจำวัน (AAR) ทุกครั้ง พร้อมทั้ง สรุปเนื้อหารายวิชาและผลการดำเนินกิจกรรมฝึกอบรม ประเมินผลรายวิชาและภาพรวมโครงการ โดยสร้างและใช้ เครื่องมือประเมินผลการฝึกอบรมแบบมาตรฐานส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีการของลิเคิร์ท สร้างแบบประเมินออนไลน์ด้วย google form หลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้น กำหนดให้มีการติดตามผล

กลุ่มเป้าหมายที่ผ่านการฝึกอบรม ใช้การติดตามรวบรวมข้อมูลผ่านทางกลุ่มไลน์ “ศูนย์ประสานผู้นำ ศพช.อุดรธานี” และทีมวิทยากรของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนอุดรธานี ลงพื้นที่สนับสนุนกิจกรรมขยายผลครู ข ระดับตำบล ในพื้นที่จังหวัดเลยและหนองคาย จากนั้นดำเนินการรายงานผลการดำเนินงานฝึกอบรมในภาพรวมเสนอต่อผู้บริหาร และจัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินโครงการฝึกอบรม

2. ผลวิเคราะห์ข้อมูลการทบทวนหลังปฏิบัติงานจัดฝึกอบรม (AAR) จากผลการประเมินโครงการ ภาพรวมของผู้เข้าฝึกอบรม จำนวน 645 คน ซึ่งผู้วิจัยกำหนดประเด็นประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการจัดโครงการ ฝึกอบรมใน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านวิทยากร ด้านเนื้อหาหลักสูตร ด้านผู้เข้าฝึกอบรม และด้านการให้บริการ ผลการประเมินภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.38$, S.D. = 0.47) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้านตาม ประเด็นทั้ง 4 ด้าน สรุปได้ดังตาราง

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความพึงพอใจที่มีต่อการจัดโครงการฝึกอบรม

n = 645				
ประเด็นการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ด้านวิทยากร	4.42	0.47	มากที่สุด	1
2. ด้านเนื้อหาหลักสูตร	4.38	0.61	มากที่สุด	3
3. ด้านผู้เข้าฝึกอบรม	4.40	0.61	มากที่สุด	2
4. ด้านการให้บริการ	4.27	0.68	มากที่สุด	4
รวม	4.38	0.47	มากที่สุด	-

จากผลการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการจัดโครงการฝึกอบรม พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านวิทยากร อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.42$, S.D. = 0.47) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการให้บริการ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.27$, S.D. = 0.68) สอดคล้องกับผลวิเคราะห์ข้อมูลทบทวนหลังปฏิบัติงาน ฝึกอบรม (AAR) อธิบายได้ดังนี้

2.1 ด้านวิทยากร ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหามีดังนี้

1) ครู ก ของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนที่เข้าใจเนื้อหาหลักสูตร และใบงานของวิทยากร มีเพียง 3 คน แต่การแบ่งกลุ่มและจำนวนผู้เข้าฝึกอบรมมีจำนวนมาก ทำให้การให้คำแนะนำ ปรีกษา และชี้แจง ขั้นตอนแบ่งกลุ่มทำใบงานไม่ชัดเจนและไม่ทั่วถึง แนวทางแก้ไข คือ ทำหนังสือประสานครู ก จากสำนักงาน พัฒนาชุมชนจังหวัดในเขตพื้นที่บริการ 8 จังหวัด มาช่วยอำนวยความสะดวกและร่วมเป็นวิทยากรกระบวนการทั้ง 5 รุ่น

2) เจ้าหน้าที่ให้บริการงานฝึกอบรม เกิดอาการเหนื่อยล้า เนื่องจากมีการฝึกอบรมติดต่อกัน ไม่ได้หยุดพักผ่อน สาเหตุมาจากการเร่งดำเนินการฝึกอบรมพร้อมกันถึง 3 โครงการ แนวทางแก้ไข คือ แบ่งเวรวิทยากรประจำวัน จัดสรรเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกให้ชัดเจน

2.2 ด้านเนื้อหาหลักสูตร ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหามีดังนี้

1) เนื้อหาวิชาสำหรับการฝึกปฏิบัติไม่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่เข้าฝึกอบรม เนื่องจาก มีคำอธิบายเชิงวิชาการมากเกินไป รวมทั้งผู้เข้าฝึกอบรมส่วนใหญ่ เป็นผู้นำชุมชนที่ยังไม่ผ่านการฝึกทักษะการคิด วิเคราะห์ และกระบวนการตัดสินใจ ทำให้การจัดทำใบงานฝึกปฏิบัติยังติดกรอบงานเดิมที่เคยทำอยู่แล้ว ยังขาด การคิดออกแบบงานใหม่ ๆ แนวทางแก้ไข คือ จัดทำใบงานพร้อมคำอธิบายที่ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ไม่เป็นวิชาการ

2) การเรียนรู้ผ่านระบบ Zoom Cloud Meeting เมื่อกลุ่มเป้าหมายฟังบรรยายติดต่อกัน หลายชั่วโมงทำให้รู้สึกเบื่อ ไม่มีสมาธิ และขาดแรงจูงใจในการเรียน แนวทางแก้ไข คือ จัดกิจกรรมสร้างบรรยากาศ ผ่อนคลาย ด้วยกิจกรรมนันทนาการ และใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วมทั้งผู้เข้าฝึกอบรมและทีมวิทยากร

2.3 ด้านผู้เข้าฝึกอบรม ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหามีดังนี้

1) กระบวนการฝึกอบรมแต่ละวันค่อนข้างยาวนานเกินไป เพราะเริ่มตั้งแต่เวลา 8.00 - 23.00 น. ผู้เข้าฝึกอบรมต้องนั่งและทำกิจกรรมภายในห้องอบรมตลอดเวลา ไม่ได้ผ่อนคลาย ทำให้บางคนเกิดอาการเครียด และเบื่อหน่าย ไม่ให้ความร่วมมือ หรือมีอาการเจ็บป่วย แนวทางแก้ไข คือ กำชับให้เจ้าหน้าที่โครงการดูแลอย่างใกล้ชิด และประสานหน่วยปฐมพยาบาลอำนวยความสะดวกตลอดหลักสูตรการฝึกอบรม

2) ผู้เข้าฝึกอบรมบางตำบล เดินทางมารายงานตัวล่าช้ากว่าที่กำหนด วิเคราะห์ได้หลายสาเหตุ เช่น ไม่ให้ความสำคัญต่อการอบรม ตัดภารกิจเร่งด่วนในพื้นที่ การสื่อสารของเจ้าหน้าที่ในพื้นที่กับกลุ่มเป้าหมาย แนวทางแก้ไข คือ เน้นย้ำไปยังผู้รับผิดชอบของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกำชับให้กลุ่มเป้าหมายมาตามกำหนด

3) ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการระดับตำบลได้ แต่ยังติดกรอบการออกแบบโครงการกิจกรรมแบบเก่าที่เคยทำ แนวทางแก้ไข คือ ควรเพิ่มวิชาการคิดเชิงออกแบบในหลักสูตร

2.4 ด้านการให้บริการ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหามีดังนี้

1) ไม่มีเอกสารประกอบการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม แนวทางแก้ไข คือ รวบรวมไฟล์เอกสาร สื่อการสอนของวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ส่งให้ผู้เข้าฝึกอบรมทางกลุ่มไลน์แต่ละรุ่น และสร้างลิงก์ QR CODE ให้สำหรับใช้ทบทวนบทเรียนในแต่ละรายวิชา

2) ความสะอาดของอาคารสถานที่ ห้องพัก ห้องฝึกอบรม และห้องอาหาร ยังไม่ผ่านมาตรฐาน เนื่องจากการใช้สถานที่ต่อเนื่องเป็นเวลา 1 เดือน ทำให้เจ้าหน้าที่ดูแลอาคารสถานที่ ไม่สามารถทำความสะอาดให้เรียบร้อยตามที่กำหนด แนวทางแก้ไข คือ จัดตารางเวรเจ้าหน้าที่หมุนเวียนเข้าดูแลอาคารที่ใช้จัดฝึกอบรม จัดทำแผนเข้าทำความสะอาด และจัดทำตารางติดตามการทำความสะอาด มอบให้งานอำนวยการเป็นผู้รับผิดชอบ

3. รูปแบบการจัดฝึกอบรมหลักสูตร ผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง จากผลการศึกษาข้างต้น นำมาวางแผนควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (PDCA) ดังตาราง

ตารางที่ 2 แผนควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ (PDCA)

ขั้นตอนและแผนการดำเนินงาน	รายละเอียดที่ต้องปฏิบัติงาน
1. ขั้นวางแผนงาน (Plan)	- บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อสร้างครุ ก ในการถ่ายทอดเนื้อหาตามหลักสูตร - กำหนดวางแผนการดำเนินงานด้านการฝึกอบรม (ก่อน-ระหว่าง-หลัง) - ประชุมวางแผนการจัดการฝึกอบรมให้เป็นไปตามแนวทางของหลักสูตร - บุคลากรศึกษาแผนการฝึกอบรม คู่มือหลักสูตรการฝึกอบรม - จัดทำคำสั่งคณะทำงานโครงการ และแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ - จัดทำแผนปฏิบัติงานฝึกอบรมและกำหนดการประจำวัน - จัดเตรียมแบบฟอร์มเอกสารที่เกี่ยวข้องกับวิชาการและประเมินหลักสูตร - เตรียมทีมวิทยากร ชักซ้อมเนื้อหาตามแผนการสอน - เตรียมความพร้อมด้านโสตทัศนูปกรณ์อาคาร สถานที่
2. ขั้นดำเนินการ (DO)	- การลงทะเบียนรายงานตัว ลงทะเบียนเข้าที่พัก สแกน QR Code กลุ่มไลน์ - จัด Welcome drink หรือผลไม้ต้อนรับผู้เข้าอบรม - ปฐมนิเทศหลักสูตร แนะนำวิทยากร - พิธีเปิดการฝึกอบรม - กิจกรรมเช็กอิน/ปรับฐานการเรียนรู้ - ดำเนินการฝึกอบรมตามเนื้อหาวิชา - กิจกรรมเสริมหลักสูตร - จัดเจ้าหน้าที่คอยอำนวยความสะดวก - จัดเตรียมชุดปฐมพยาบาลเบื้องต้น - บริการอาหาร/อาหารว่าง/เครื่องดื่ม - ประเมินรายวิชา ประเมินโครงการ - พิธีปิดการฝึกอบรม - ถ่ายภาพหมู่ร่วมกัน - กิจกรรมอำลา

	- จัดทำข่าวประชาสัมพันธ์โครงการฝึกอบรมผ่านช่องทางออนไลน์ - สร้างอัลบั้มพร้อมนำภาพกิจกรรมส่งให้ผู้เข้าอบรม
3. ขั้นติดตามประเมินผล (Check)	- จัดประชุมทบทวนหลังการฝึกอบรม (AAR) - จัดทำรายงานผล สรุปผลเนื้อหาวิชา/ข้อสังเกตการณ์
4. ขั้นปรับปรุงหลังการติดตามประเมินผล (Act)	- วิเคราะห์ผลดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค พร้อมแนวทางแก้ไขปรับปรุงงานให้ดีขึ้น - รายงานผลการดำเนินงานฝึกอบรมในภาพรวมต่อผู้บริหาร - จัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินโครงการฝึกอบรม

จากตารางที่ 2 การวางแผนควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (PDCA) ผู้วิจัยสามารถนำมากำหนดเป็นขั้นตอนการจัดฝึกอบรมที่เหมาะสม แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน (ก่อน ระหว่าง หลัง และติดตาม) โดยกำหนดเป็นรูปแบบการจัดฝึกอบรมสำหรับหลักสูตรผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง ดังตาราง

ตารางที่ 3 รูปแบบการจัดฝึกอบรมสำหรับหลักสูตรผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการจัดฝึกอบรม	รายละเอียดของงาน	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ก่อนดำเนินการจัดฝึกอบรม	- ด้านธุรการ ทำการขออนุมัติโครงการ เขียนโครงการหมวด 300 ทำหนังสือเชิญประธาน ทำหนังสือเชิญวิทยากร ทำหนังสือแจ้งผู้เข้าอบรม จัดทำป้ายชื่อผู้เข้าอบรม จัดทำแบบฟอร์มเกียรติบัตร จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน จัดทำแบบลงทะเบียน จัดทำแบบประวัติ เตรียมกระเป๋า ปากกา ฟลิปชาร์ต ปากกาเคมี กระดาษขาว สมุดจดบันทึก - ด้านงบประมาณ จัดทำขออนุมัติงบประมาณ งบประมาณการค่าใช้จ่าย จัดทำขออนุมัติยืมเงินราชการ ทำบันทึกขออนุมัติจัดซื้อจัดจ้าง และรายการวัสดุอุปกรณ์ฝึกอบรม - ด้านวิชาการและประเมินผล ทำเอกสารประกอบการฝึกอบรม ทำแบบประเมินวิทยากรรายวิชา ทำแบบประเมินภาพรวมโครงการ ทำแบบฟอร์มสำหรับสรุปเนื้อหาวิชา - ด้านโสตทัศนูปกรณ์ เช็กความพร้อมสื่อ Notebook จอฉาย โปรเจคเตอร์ เครื่องเสียง สร้างกลุ่มไลน์ผู้เข้าอบรม - ด้านสถานที่ เตรียมห้องอบรม ห้องจัดกิจกรรม ห้องรับรอง วิทยากร ห้องอาหาร ที่พัก จุดสาธิต/ฝึกปฏิบัติ - ด้านวิทยากร เตรียมวิทยากร พิธีกร ทบทวนตารางฝึกอบรม ชักซ้อมกระบวนการพิธีเปิด-ปิด ชักซ้อมเนื้อหาวิชาการ - ด้านบริหารจัดการ จัดประชุมเตรียมความพร้อมก่อนจัดการฝึกอบรม เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าการจัดเตรียมงานของแต่ละด้านให้เรียบร้อย	- เอกสารโครงการ 300 - หนังสือเชิญ - แบบตอบรับวิทยากร - เอกสารด้านการเงิน - เอกสารด้านพัสดุ - แบบฟอร์ม เช่น แบบลงทะเบียน แบบประวัติ แบบประเมิน - แบบขออนุมัติดำเนินโครงการ - เอกสารประกอบการฝึกอบรม - คู่มือวิทยากร (ตารางฝึกอบรม แผนการสอน - แผนปฏิบัติการฝึกอบรมประจำวัน - ที่แสดงถึงขั้นตอนปฏิบัติงานแต่ละวัน พร้อมทั้งระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ - คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานโครงการฝึกอบรม - ตารางตรวจสอบ เช็กความพร้อมของงานที่เกี่ยวข้องทุกด้าน
ระหว่างดำเนินการจัดฝึกอบรม	- ลงทะเบียนรายงานตัวของผู้เข้าอบรม - มอบเอกสารการฝึกอบรม กระเป๋า สมุด ปากกา และป้ายชื่อ - ลงทะเบียนเข้าที่พัก จองห้องพัก - บันทึกแบบประวัติผู้เข้าอบรม และถ่ายภาพจัดทำทำเนียบรุ่น - จัด Welcome drink ทั้งนี้ ให้มีเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ให้ทราบขั้นตอนการลงทะเบียน/รายงานตัวด้วย - ปฐมนิเทศหลักสูตร โดยผู้อำนวยการหน่วยฝึกอบรม หรือผู้บริหารโครงการ แนะนำสถานที่ แนะนำหลักสูตร - พิธีเปิดการฝึกอบรม เริ่มจากพิธีกรกล่าวต้อนรับ เชิญประธานจุดธูปเทียน กล่าววัตถุประสงค์โครงการ และประธานกล่าวเปิดโครงการฝึกอบรม - แนะนำวิทยากร ทีมเจ้าหน้าที่โครงการฝึกอบรมทุกฝ่าย โดยให้การเปิดตัววิทยากรด้วยคลิปแนะนำตัว และให้เข้าไลน์กลุ่ม - กิจกรรมเช็กอิน โดยมีการปรับฐานการเรียนรู้ร่วมกัน ละลายพฤติกรรม นันทนาการ กลุ่มสัมพันธ์ โดยใช้เพลงเกมสนุกสนาน	- แบบลงทะเบียนผู้เข้าอบรม - กระเป๋า เอกสารการฝึกอบรม - ป้ายชื่อผู้เข้าอบรม - แบบประวัติวิทยากร - ทะเบียนรายชื่อผู้เข้าอบรม - สื่อที่ใช้ปฐมนิเทศ - คำกล่าวรายงาน และคำกล่าวประธานในพิธีเปิด - สื่อที่ใช้กิจกรรมเช็กอิน ละลายพฤติกรรม - สื่อการเรียนรู้ของแต่ละรายวิชา - ใบงานที่ใช้ในวิชาที่แบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติ - ตารางการฝึกอบรม - แผนการสอนของแต่ละรายวิชา - คู่มือจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

กระบวนการจัดฝึกอบรม	รายละเอียดของงาน	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
↓	10. ดำเนินการฝึกอบรมตามเนื้อหาวิชาของหลักสูตร ที่กำหนดไว้ในตารางฝึกอบรมหรือกำหนดการฝึกอบรม 11. กิจกรรมเสริมหลักสูตร ในที่นี้อาจจะมีกิจกรรมเสริม เช่น ประกาศเจตนารมณ์วันดินโลก กิจกรรมหน้าเสาธง 3 ชุมพลัง 12. ระหว่างการฝึกอบรม ให้มีเจ้าหน้าที่โครงการที่คอยอำนวยความสะดวก เช่น จัดเวรยามดูแล เวรวิทยากรให้คำแนะนำวิทยากร/พี่เลี้ยงประจำกลุ่ม	- ตารางตรวจสอบความสะอาดของสถานที่ - แบบประเมินรายวิชา - แบบประเมินภาพรวมโครงการ - วุฒิบัตร/เกียรติบัตร - ทะเบียนรายชื่อผู้ผ่านการฝึกอบรม
	13. ระหว่างการฝึกอบรมให้มีการจัดเตรียมชุดปฐมพยาบาลเบื้องต้น ประสานหน่วยพยาบาล รพ.สต. อำนวยความสะดวกและเตรียมยานพาหนะไว้รองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน	- แบบทดสอบหลังฝึกอบรม - คำกล่าวพิธีปิดการอบรม
	ระหว่างดำเนินการจัดฝึกอบรม (ต่อ) 14. ระหว่างการฝึกอบรมตั้งแต่วันแรกจนถึงวันสุดท้าย จำเป็นต้องมีบริการ เรื่อง อาหาร อาหารว่าง เครื่องดื่ม ให้มี ความพร้อม เหมาะสม และครบมือ ทั้งนี้ตามวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร 15. ประเมินวิทยากรรายวิชาให้มีการทำแบบประเมินทุกครั้ง หลังเสร็จแต่ละวิชา 16. ประเมินภาพรวมโครงการหลังเสร็จสิ้นกระบวนการฝึกอบรมในรายวิชาสุดท้าย * สำหรับแบบประเมินสามารถใช้วิธีการทำประเมินออนไลน์ Google Forms ได้ 17. กิจกรรมเช็คเอาท์ เปิดใจผู้เข้าอบรมหลังจากได้ผ่านหลักสูตร พร้อมทั้งขอบคุณ ขอโทษ ขอภัยกัน 18. พิธีปิดการฝึกอบรม เริ่มจากพิธีกรแนะนำประธานในพิธี เปิดชมคลิปประมวลภาพกิจกรรมการฝึกอบรม เชิญผู้บริหารกล่าวสรุปผลการฝึกอบรม ประธานมอบเกียรติบัตร และให้โอวาท พร้อมกล่าวปิดการฝึกอบรม 19. ถ่ายภาพหมู่ร่วมกัน 20. กิจกรรมอำลา เปิดเพลงที่ให้กำลังใจ ทีมวิทยากร เจ้าหน้าที่ ตั้งแถวยืนบริเวณทางออก และกล่าวอำลาผู้เข้าอบรม	* สิ่งที่ต้องมี ได้แก่ 1) แผนปฏิบัติงานจัดการฝึกอบรมประจำวัน ระบุขอบเขตหน้าที่ที่ต้องทำ การจัดสถานที่ โต๊ะ เก้าอี้ 2) กำหนดการฝึกอบรมที่ระบุกิจกรรมประจำวัน ระยะเวลาการแต่งกายของผู้เข้าอบรม
หลังดำเนินการจัดฝึกอบรม	1. จัดประชุมทบทวนหลังการฝึกอบรม (AAR) ค้นหาสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข 2. สรุปผลการประเมินรายวิชา และประเมินภาพรวมโครงการ 3. จัดทำรายงานผล สรุปผลเนื้อหาวิชา ข้อเสนอแนะ และผลการประเมิน 4. รายงานผลการดำเนินงานฝึกอบรมในภาพรวม เสนอผู้บริหารทราบทันที 5. จัดทำหนังสือขอบคุณวิทยากร/องค์กร หนังสือส่งตัวผู้เข้าอบรมกลับต้นสังกัด 6. สร้างอัลบั้ม และนำภาพกิจกรรมตลอดระยะเวลาการฝึกอบรมส่งเข้ากลุ่มไลน์ให้ผู้เข้าอบรม 7. จัดทำข่าวประชาสัมพันธ์โครงการฝึกอบรมผ่านช่องทาง เช่น กลุ่มไลน์ของผู้บริหาร Facebook เว็บไซต์หน่วยงาน 8. จัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินโครงการฝึกอบรม เพื่อเสนอต่อผู้บริหารสถาบันการพัฒนาชุมชน ทราบภายใน 15 วัน หลังจากเสร็จสิ้นโครงการ 9. เจ้าหน้าที่การเงิน จ่ายค่าพาหนะเดินทางให้ผู้เข้าอบรม (ถ้ามี)	- เอกสารสรุปการประเมินรายวิชา ประเมินภาพรวมโครงการ - เอกสารรายงานผลการดำเนินงานฝึกอบรมเบื้องต้น - หนังสือราชการ เช่น หนังสือขอบคุณวิทยากร หนังสือส่งรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชา - แบบฟอร์มรูปเล่มเอกสารรายงานผลโครงการฝึกอบรม - รายงานการเดินทาง - แบบลงชื่อรับเงินค่าพาหนะเดินทาง
ติดตาม/ประเมินผล	1. ติดตามประเมินผลผู้ผ่านการฝึกอบรมหลังจากการฝึกอบรมผ่านไปแล้ว 3 เดือน เพื่อประเมินผลที่เกิดขึ้นผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรม	- แบบสอบถาม บันทึก การติดตามประเมินผลผู้ผ่านการฝึกอบรม - เอกสารสรุปรายงานผลติดตามและสนับสนุนการดำเนินงาน

กระบวนการจัดฝึกอบรม	รายละเอียดของงาน	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
↓	2. วิเคราะห์ข้อมูล พร้อมทั้งประมวลผล และสรุปผลตามแบบรายงาน 3. จัดทำเอกสารสรุปและรายงานผล เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป	- แบบบันทึกการสัมภาษณ์ ข้อคิดเห็น และข้อสังเกต - แบบรายงานภาพถ่ายผลงาน ที่เกิดขึ้นหลังฝึกอบรม
รายงานผลต่อ ผู้บริหาร	- จัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินโครงการฝึกอบรม (ฉบับสมบูรณ์)	- รายงานผลฝึกอบรมฉบับสมบูรณ์ - บันทึกเสนอผู้บังคับบัญชา

การอภิปรายผล

1. การศึกษากระบวนการฝึกอบรม แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ก่อนการฝึกอบรม พบว่า มีการประชุมวางแผนและมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการ คำสั่งคณะทำงานจัดการฝึกอบรม เตรียมความพร้อมทีมวิทยากรกระบวนการและเจ้าหน้าที่โครงการ วางแผนการจัดโครงการฝึกอบรม จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำวัน และศึกษาเอกสารคู่มือวิทยากร แผนการสอน รูปแบบการจัดการเรียนรู้ เตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรม แบบประเมินโครงการและรายวิชา ใบงานที่ใช้ประกอบการเรียนรู้ เตรียมสไลด์ทัศนูปกรณ์ ระบบถ่ายทอดสัญญาณทางออนไลน์ จัดทำสื่อการเรียนรู้ เตรียมความพร้อมด้านอาคารสถานที่ อาหาร ที่พัก ห้องฝึกอบรม และการประเมินความเสี่ยง 2) ระหว่างการฝึกอบรม พบว่า มีการประสานงานกลุ่มเป้าหมายผู้เข้าฝึกอบรม เพื่อจัดกิจกรรมการฝึกอบรม ในรูปแบบผสมผสาน (Blended Learning) โดยวิทยากรบรรยาย และ Work Shop แบบ Onsite และ Online ผ่านระบบ Zoom Cloud Meetings ดำเนินการจัดฝึกอบรมรุ่นละ 3 วัน แบ่งเนื้อหาการฝึกอบรมได้ 10 วิชา วันที่ 1 สร้างความตระหนักรู้ในกระบวนการขับเคลื่อนงานและบทบาทการเป็นวิทยากร ครู ข วันที่ 2 เรียนรู้ประสบการณ์การขับเคลื่อนงานตามแนวพระราชดำริสู่รูปธรรมความสำเร็จของการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่ ถ่ายทอดกลไกการขับเคลื่อนสืบสานศาสตร์พระราชาเพื่อการพัฒนา และจัดทำแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ นำการเปลี่ยนแปลง และวันที่ 3 นำเสนอแผนปฏิบัติขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง 3) หลังการฝึกอบรม พบว่า มีการทบทวนกิจกรรมประจำวัน (AAR) สรุปเนื้อหารายวิชา ประเมินผลรายวิชาและภาพรวมโครงการ ติดตามผลกลุ่มเป้าหมายที่ผ่านการฝึกอบรม จากนั้นดำเนินการรายงานผลการดำเนินงานฝึกอบรมในภาพรวมเสนอต่อผู้บริหาร และจัดทำรายงานผลการดำเนินโครงการฝึกอบรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกษทิพย์ ศิริชัยศิลป์ และ พิชชา ธนอมเสียง (2566) พบว่า การออกแบบหลักสูตรที่มาจากความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย จะส่งผลให้การกำหนดวัตถุประสงค์ โครงสร้างหลักสูตร และระยะเวลาในการจัดประสบการณ์ ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ สนธยา หลักทอง และเพชฌิยา กิจระการ (2564) พบว่า การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การเรียนรู้แบบนำตนเองและการรู้ดิจิทัล มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการรู้ดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีขั้นตอนการฝึกอบรมที่ตอบโจทย์จุดมุ่งหมาย และมีผลสำเร็จเกิดขึ้น โดยมีการแบ่งขั้นตอนเป็น 3 ช่วง 7 ขั้นตอน ได้แก่ ช่วงก่อนฝึกอบรม ช่วงระหว่างฝึกอบรม และช่วงหลังฝึกอบรม

2. การวิเคราะห์ข้อมูลการทบทวนหลังปฏิบัติงานจัดฝึกอบรม (AAR) จากผลการประเมินโครงการ ภาพรวมของผู้เข้าฝึกอบรม พบว่า มีประเด็นประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการจัดโครงการฝึกอบรมใน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านวิทยากร ด้านเนื้อหาหลักสูตร ด้านผู้เข้าฝึกอบรม และด้านการให้บริการ ผลการประเมินภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และผลการทบทวนหลังปฏิบัติงานจัดฝึกอบรม แบ่งเป็น 1) ด้านวิทยากร พบปัญหาอุปสรรค

เกี่ยวกับจำนวนวิทยากรครู ก ทำหน้าที่จัดกระบวนการไม่เพียงพอ แนวทางแก้ไข คือ ประสานวิทยากรครู ก จากสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด มาช่วยอำนวยความสะดวกและร่วมเป็นวิทยากรกระบวนการ 2) ด้านเนื้อหา หลักสูตร พบปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเนื้อหาการฝึกปฏิบัติไม่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่เข้าฝึกอบรม ส่วนใหญ่เป็นผู้นำชุมชนที่ยังไม่ผ่านการฝึกทักษะการคิด วิเคราะห์ และกระบวนการทัศนภาวะผู้นำ ทำให้การจัดทำใบงาน ฝึกปฏิบัติยังติดกรอบงานเดิมที่เคยทำอยู่แล้ว ยังขาดการคิดออกแบบงานใหม่ ๆ แนวทางแก้ไข คือ จัดทำใบงาน พร้อมคำอธิบายที่ใช้ภาษาที่ไม่เป็นวิชาการเกินไป เติมองค์ความรู้กระบวนการทัศนภาวะผู้นำและการคิดเชิงออกแบบ และจัดกิจกรรมสร้างบรรยากาศผ่อนคลายโดยใช้กิจกรรมนันทนาการ 3) ด้านผู้เข้าฝึกอบรม พบปัญหากระบวนการ ฝึกอบรมแต่ละวันค่อนข้างยาวนานเกินไป ผู้เข้าฝึกอบรมต้องนั่งและทำกิจกรรมภายในห้องอบรมตลอดเวลา ไม่ได้ผ่อนคลาย ทำให้บางคนเกิดอาการเครียด และมีอาการเจ็บป่วย แนวทางแก้ไข คือ ประสานหน่วยปฐมพยาบาล อาสาสมัครสาธารณสุขตลอดหลักสูตรการฝึกอบรม 4) ด้านการให้บริการ พบว่าไม่มีเอกสารประกอบการฝึกอบรม แนวทางแก้ไข คือ รวบรวมไฟล์สื่อการสอนของวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ สร้างลิงก์ QR CODE ให้ผู้เข้าฝึกอบรมทบทวน บทเรียนในแต่ละรายวิชาได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุริยะ วชิรวงศ์ไพศาล และคณะ (2565) พบว่า แนวทางการพัฒนาระบบไอซีทีเพื่อการจัดการนวัตกรรมทางการศึกษาสำหรับสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทย คือ การออกแบบและใช้งานให้ตอบสนองต่อการทำงาน ใช้วิธีการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ สร้างสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ควบคู่ไปกับเทคโนโลยีทั้งในส่วนของครูผู้สอน บุคลากร และผู้เรียน นอกจากนี้ สอดคล้องกับชุดกติกาญจน์ ทักโลวา และวันทนา อมตารียกุล (2564) อธิบายว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ควรเกี่ยวข้องกับด้านการสร้างแรงบันดาลใจด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3. รูปแบบการจัดฝึกอบรมสำหรับหลักสูตรผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง

จากผลการศึกษาข้อ 1 และ 2 สามารถนำมาวางแผนควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (PDCA) แบ่งเป็น 1) ขั้นวางแผนงาน (Plan) 2) ขั้นตอนดำเนินการ (DO) 3) ขั้นตอนติดตามประเมินผล (Check) 4) ขั้นปรับปรุง หลังการติดตามประเมินผล (Act) กำหนดเป็นขั้นตอนการจัดฝึกอบรมที่เหมาะสม แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน (ก่อน ระหว่าง หลัง และติดตาม) โดยกำหนดเป็นรูปแบบการจัดฝึกอบรมสำหรับหลักสูตรสร้างทีมครู ข ผู้นำ นักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ 1) ก่อนดำเนินการจัดฝึกอบรม ประกอบด้วย รายละเอียดเกี่ยวกับงานธุรการ งบประมาณ วิชาการและประเมินผล โสตทัศนูปกรณ์ อาคารสถานที่ บริหารจัดการ วิทยากร และเจ้าหน้าที่โครงการ 2) ระหว่างดำเนินการจัดฝึกอบรม เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนลงทะเบียนรายงานตัว บันทึกประวัติ ผู้เข้าฝึกอบรม แนะนำตัววิทยากร ปฐมนิเทศโครงการ พิธีเปิดและพิธีปิด การดำเนินกิจกรรมฝึกอบรมตามแผน การสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตร และกิจกรรมจบหลักสูตรฝึกอบรม 3) หลังดำเนินการจัดฝึกอบรม เกี่ยวข้องกับ ทบทวนหลังฝึกอบรม (AAR) ค้นหาข้อปรับปรุงแก้ไข สรุปผลประเมินรายวิชาและภาพรวมโครงการ สรุปผลเนื้อหาวิชา ข้อเสนอแนะการจัดทำข่าวประชาสัมพันธ์โครงการฝึกอบรม และรายงานผลการดำเนินโครงการฝึกอบรม เพื่อเสนอต่อผู้บริหารสถาบันการพัฒนาชุมชน ทราบภายใน 15 วัน หลังจากเสร็จสิ้นโครงการ 4) ติดตามประเมินผลผู้ผ่านการฝึกอบรมภายหลังจากการฝึกอบรมผ่านไป 3 เดือน เพื่อประเมินผลผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรม และรายงานผลเสนอต่อผู้บริหาร สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล สถาบันการพัฒนาชุมชน (2567) สอดคล้องกับกองฝึกอบรม กรมที่ดิน (2562) อธิบายไว้ว่า การบริหารการจัดการ ฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสม และมีวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ รวมถึงยังจำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบที่เข้าใจหลักการบริหารงาน หลักการจัดการฝึกอบรมทั้งช่วง ก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับบริษัท บีเอสไอ กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด (2565) ประเด็นข้อกำหนดที่สำคัญของมาตรฐาน ISO 30401: 2018 ด้านการวางแผนเพื่อให้

บรรลุปเป้าหมายตามแนวคิดทฤษฎีวงจรมะมิ่ง (Deming Theory) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (ตรรกพร สุขเกษม, 2563) 1) Plan คือ การวางแผน เป็นขั้นวิเคราะห์ปัญหาแล้วจึงกำหนดแผนดำเนินงาน 2) DO คือ การปฏิบัติตามแผน เป็นขั้นพัฒนาทางออกดำเนินการตามแผน 3) Check คือ การตรวจสอบ เป็นขั้นประเมินผลและสรุปผลการดำเนินงาน 4) Act คือ การปรับปรุง การดำเนินการ เป็นขั้นปรับปรุงแก้ไขและวางแผนใหม่ต่อไป

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับคู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการจัดฝึกอบรม ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กระทรวงแรงงาน (2564) กล่าวถึงขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องเตรียมการก่อนการฝึกอบรมด้านเนื้อหาหลักสูตร ด้านวิทยากร ด้านแหล่งงบประมาณ ตลอดจนการจัดสถานที่ให้พร้อมสำหรับการจัดฝึกอบรม รวมถึงในระหว่างดำเนินการฝึกอบรมให้มีการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกตลอดระยะเวลาจัดกิจกรรม ส่วนขั้นหลังการฝึกอบรมให้จัดทำสรุปผลการฝึกอบรมตามหลักสูตร เพื่อรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาทราบต่อไป และเมื่อดำเนินการจัดฝึกอบรมแล้ว 3 เดือน ผู้รับผิดชอบโครงการควรติดตามประเมินผลกับผู้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อประเมินสมรรถนะที่เปลี่ยนแปลงไป และวิเคราะห์ข้อมูลการนำความรู้ไปปรับใช้หลังจากผ่านการฝึกอบรม ในขั้นตอนสุดท้ายก่อนปิดโครงการ คือ ควรถอดบทเรียนสิ่งที่ทำได้ดี สิ่งที่ต้องแก้ไข เพื่อใช้ในการในครั้งต่อไป

จากการอภิปรายผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดเป็นรูปแบบการจัดฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับหลักสูตรผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น 6 ขั้นตอนสำคัญ หรือเรียกว่า เทคนิค 6 Step อธิบายดังนี้

1. เตรียม เป็นขั้นการเตรียมการก่อนจัดฝึกอบรม ศึกษารายละเอียดหลักสูตรจากส่วนกลาง วางแผนดำเนินงาน แบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านธุรการ ด้านงบประมาณ ด้านสถานที่ และด้านการให้บริการ
2. แต่งตั้ง เป็นขั้นการแบ่งงานผู้รับผิดชอบด้วยคำสั่งแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่เป็นวิทยากร เจ้าหน้าที่โครงการ เจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกตลอดระยะเวลาจัดโครงการฝึกอบรม
3. ติดตาม เป็นขั้นดำเนินการที่สำคัญ โดยหลักสูตรนี้จัดฝึกอบรมระยะเวลา 3 วัน กำหนดให้ผู้จัดการโครงการมีระบบควบคุม กำกับดูแลให้ผู้รับผิดชอบตามคำสั่ง ดำเนินการให้เป็นไปตามแผนดำเนินงานจัดฝึกอบรมที่วางไว้ทั้ง 5 ด้าน เพื่อบรรลุปเป้าหมายตัวชี้วัดของโครงการ และสร้างความประทับใจให้แก่ผู้เข้าอบรม
4. ตรวจสอบ เป็นขั้นดำเนินการหลังจัดฝึกอบรม กำหนดให้มีการทบทวนกิจกรรมหลังฝึกอบรมทุกครั้ง ซึ่งให้ดำเนินการหลังจากจัดกิจกรรมเสร็จสิ้นในแต่ละวัน และทบทวนภาพรวมหลังจากดำเนินโครงการแล้วเสร็จ เพื่อค้นหาปัญหา/อุปสรรค สิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง และสิ่งที่ทำได้ดี เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ขั้นติดตามประเมินผลต่อไป

5. ติดตาม เป็นขั้นการวิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิเคราะห์ผลดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค พร้อมแนวทางแก้ไขปรับปรุงงานให้ดีขึ้น สำหรับขั้นนี้จะทราบผลการดำเนินงานโครงการทั้งหมดแล้ว ดังนั้นต้องจัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินโครงการให้ผู้บริหารทราบเบื้องต้น

6. ตามดู เป็นขั้นการติดตามประเมินผลหลังจากผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว 3 เดือน เพื่อประเมินสมรรถนะของผู้ผ่านการฝึกอบรมด้านการนำองค์ความรู้ไปปรับใช้ ให้คำแนะนำการใช้เครื่องมือที่ได้รับจากการฝึกอบรม และติดตามผลการขับเคลื่อนงานในพื้นที่ชุมชน/ตำบลของผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง

เมื่อดำเนินการตามกระบวนการทั้ง 6 ขั้นตอนแล้ว จัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินโครงการฝึกอบรม (ฉบับสมบูรณ์) เพื่อรายงานผลต่อผู้บริหารองค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปการพัฒนากระบวนการจัดฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับหลักสูตรผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยเทคนิค 6 Step หรือ 6 ต ได้ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 รูปแบบการจัดฝึกอบรมที่เหมาะสม (เทคนิค 6 Step)



ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 มาตรฐานการฝึกอบรมของสถาบันการพัฒนาชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน ควรกำหนดรูปแบบการจัดฝึกอบรม และบริหารโครงการฝึกอบรมให้ครบทั้ง 4 ขั้นตอน 1) ก่อนดำเนินการจัดฝึกอบรม 2) ระหว่างดำเนินการจัดฝึกอบรม 3) หลังดำเนินการจัดฝึกอบรม 4) ติดตามประเมินผลผู้ผ่านการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การประเมินมาตรฐานทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานในสังกัดสถาบันการพัฒนาชุมชน ควรปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถช่วยควบคุมคุณภาพและประสิทธิภาพการดำเนินโครงการฝึกอบรมได้

1.2 พัฒนาและนำรูปแบบการจัดฝึกอบรมสำหรับหลักสูตรสร้างทีมครู ข ผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้จริงในปัจุบันประมาณถัดไป

1.3 นำรูปแบบการจัดฝึกอบรมนี้ไปปรับปรุงและประยุกต์ใช้การบริหารจัดการฝึกอบรมในหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกรมการพัฒนาชุมชนในปัจุบันประมาณถัดไป

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

2.1 ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน และหน่วยงานในสังกัดกรมการพัฒนาชุมชน สามารถนำรูปแบบการจัดการฝึกอบรมสำหรับผู้นำชุมชนไปใช้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และใช้เป็นแนวทางการดำเนินการจัดการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพได้

2.2 เนื้อหาวิชาในหลักสูตรสร้างทีมครู ข ผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการฝึกปฏิบัติไม่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่เข้าฝึกอบรม ควรเพิ่มเนื้อหาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจเรื่องของการจัดทำแผนปฏิบัติการ ฝึกทักษะการคิดเชิงออกแบบ การคิดเชิงวิเคราะห์ กระบวนการตัดสินใจผู้นำ และจัดกิจกรรมสร้างบรรยากาศผ่อนคลายด้วยกิจกรรมนันทนาการ โดยใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วมทั้งผู้เข้าฝึกอบรมและทีมวิทยากร

2.3 การจัดการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสม และมีวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ รวมถึงยังจำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมที่เข้าใจหลักการบริหารงาน หลักการจัดการฝึกอบรมทั้งช่วงก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรมได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ ผู้จัดโครงการฝึกอบรมจำเป็นต้องมีบทบาทหลักที่จะช่วยสร้างการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้าอบรมทั้งในด้านสถานที่ โสตทัศนูปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์การฝึกอบรม ยานพาหนะ อาหารและอาหารว่าง รวมถึงเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งพัสดุและการเงิน ซึ่งต้องทำหน้าที่ควบคุมให้การฝึกอบรมดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น และบรรลุวัตถุประสงค์โครงการ จัดให้มีกิจกรรมเสริมหลักสูตร นันทนาการเพื่อสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลาย และเอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้ให้ได้มากที่สุด นอกจากนี้ยังต้องสามารถติดตามวัดผลการประเมินความพึงพอใจ ทบทวนผลที่เกิดขึ้นหลังจากการฝึกอบรม และวิเคราะห์ประเมินผลโครงการฝึกอบรมด้วย

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรประเมินผลและถอดบทเรียนความสำเร็จของการขับเคลื่อนโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาและสร้างทีมผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมย่อยที่ 2.2 ประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างครู ข โดยใช้วิธีการประเมินผลและติดตามผลการขับเคลื่อนงานในระดับพื้นที่ตำบล โดยใช้เทคนิคการจัดการความรู้เพื่อค้นหาผู้นำนักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลงต้นแบบระดับตำบล

3.2 ควรศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโครงการฝึกอบรมและหลักสูตรของสถาบันการพัฒนาชุมชน กรมการพัฒนาชุมชนให้ครอบคลุมทุกประเด็นงานตามภารกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น หลักสูตรเสริมสมรรถนะบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน หลักสูตรผู้นำกลุ่มองค์กรในงานพัฒนาชุมชน เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มงานจัดการความรู้ สถาบันการพัฒนาชุมชน. (2564). *คู่มือขับเคลื่อนโครงการจัดการความรู้งานพัฒนาชุมชน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565*. สถาบันการพัฒนาชุมชน.
- กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สถาบันการพัฒนาชุมชน. (2566). *การพัฒนารูปแบบระบบเศรษฐกิจแบบองค์รวม ในการพัฒนาพื้นที่นำร่องต้นแบบ ตำบลทุ่งลูกนก อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม*. สถาบันการพัฒนาชุมชน.
- กองบริหารทรัพยากรบุคคล กระทรวงแรงงาน. (2564). *คู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการจัดฝึกอบรม*. กระทรวงแรงงาน.
- กองฝึกอบรม กรมที่ดิน. (2562). *คู่มือกระบวนการบริหารโครงการฝึกอบรม (ฉบับปรับปรุง)*. กรมที่ดิน.
- เกษทิพย์ ศิริชัยศิลป์, และพิชชา ถนอมเสียง. (2566). การพัฒนาหลักสูตรผ้าทอที่ค้ำบ้านน้ำหลง อำเภอสบปราบ จังหวัดลำปาง. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 43(4), 52 - 64.
- ชุดิภาญจน์ ทักโลวา และวันทนา อมตาริยกุล. (2564). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 15(41), 310 - 325.
- บริษัท บีเอสไอ กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด. (2565). *TRAINING COURSE*. สถาบันมาตรฐานอังกฤษ บริษัท บีเอสไอ กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด.
- สถาบันการพัฒนาชุมชน. (2566). *แนวทางการดำเนินงานโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาและสร้างทีมผู้นำ นักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมย่อยที่ 2.2 ประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างครู ข*. สถาบันการพัฒนาชุมชน.
- สถาบันการพัฒนาชุมชน. (2567). *มาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2567*. สถาบันการพัฒนาชุมชน.
- สนธยา หลักทอง และเพ็ญญ์ กิจระการ. (2564). การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามหลักการ นำตนเองเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการรู้ดิจิทัล สำหรับครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม*, 11(2). 197 - 209.
- สรวิชัย พันธุ์ชูรงค์. (2562). *เอกสารประกอบการสัมมนาแนวทางการจัดการความรู้ที่ได้มาตรฐานระดับสากล*. (เอกสารไม่ได้ตีพิมพ์). สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.
- สุริยะ วชิรวงศ์ไพศาล, ตรุณี ปัญจวัฒนากร, ประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์วิ, สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ, และชัยยงค์ พรหมวงศ์ศรี. (2565). แนวทางการพัฒนาระบบไอซีทีเพื่อการจัดการนวัตกรรมการ การศึกษาสำหรับสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทย. *วารสารบริการวิชาการสถาบันอุดมศึกษา ไทยรับใช้สังคม*, 3(2), 44 - 67.
- อาทิตยา โปณะทอง ชัยณรงค์ สุวรรณสาร และกาญจนา ภัทราวิวัฒน์. (2562). การพัฒนาหลักสูตรอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนักศึกษาสถาบันอุดมศึกษา. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร.*, 7(2). 333-347.