

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมนายกองการบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริม ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Development of Curriculum for Training Chief Executives of the Sub-District Administrative Organization to Enhance the Change Leadership

ไอศูรย์ คีร์ตัน และ วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเพื่อการพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองการบริหารส่วนตำบล (2) พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมนายกองการบริหารส่วนตำบล และ (3) ประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรการฝึกอบรมนายกองการบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประชากร ได้แก่ นายกองการบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 20 จังหวัด จำนวน 2,313 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่มและการฝึกอบรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันของนายกองการบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก (2) การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมนายกองการบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ การพัฒนาหลักสูตร การฝึกอบรมและพัฒนา และการประเมินผล และ (3) การประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรการฝึกอบรม นายกองการบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาถึง ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: นายกองการบริหารส่วนตำบล, ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

Abstract

The purposes of this research were as follows: (1) to study the change leadership of the chief executive of the sub-district administrative organization. (2) To develop training curriculum for the chief executives of the sub-district administrative organization, and (3) to evaluate the curriculum. Sample group of 331 were randomly selected from 2,313 chief executives of the sub-district administrative organization in the northeast region. The obtained data were analyzed by using statistical analysis such as percentage, average. The results manifested as follows: (1) The condition of change leadership of the chief executives of the sub-district administrative organization were at high level. (2) The developed training curriculum element comprised

of : the curriculum, the training and development, and a 3-step evaluation. (3) Assessing the suitability of training courses to promote chief executives of the sub-district leadership change, considered to be a reasonable possibility and useful at the highest level.

Keywords: chief executive, sub-district administrative organization, leadership, training curriculum development



ความนำ

ปัญหาในการบริหารจัดการของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย

1. การบริหารงานทั่วไปขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การบริหารงบประมาณ (1) ขาดงบประมาณ (2) งบประมาณส่วนใหญ่ได้ดำเนินการเพื่อการพัฒนา ระบบโครงสร้างพื้นฐาน (3) การใช้งบประมาณเป็นไปเพื่อตอบสนองต่อฝ่ายการเมืองมากกว่าการให้บริการสาธารณะที่เป็นประโยชน์ในระยะยาว

3. การให้บริการประชาชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยังไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริงและทั่วถึง เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ยังขาด (1) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน (2) ขาดทักษะหรือขาดความชำนาญ เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ ในด้านการบริหาร วัสดุอุปกรณ์ หรือการจัดซื้อจัดจ้าง ตลอดจนด้านการออกแบบและการควบคุมงาน ไม่ทั่วถึง (3) ทักษะคิดหรือการแสดงความรับผิดชอบ

ในการให้บริการยึดติดกับรูปแบบของทางราชการมากจนไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นส่งผลให้เกิดความเสียหายแก่ทางราชการ

ดังนั้น การที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลจะก้าวสู่การพัฒนาตนเองภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาสูงสุด และให้ประชาชนได้รับการบริการอย่างทั่วถึง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีความพึงพอใจสูงสุดนั้น ประเด็นสำคัญที่สมควรมองข้าม คือ หลักสูตรการฝึกอบรมนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (โกวิท พวงงาม, 2544) ซึ่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ต้องเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนและอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล เพราะนายกองค์การบริหารส่วนตำบลจะเป็นผู้นำและสร้างความร่วมมือได้ง่ายขึ้น โดยการสนับสนุนการร่วมกิจกรรมและความร่วมมือ ร่วมทำ ให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน นายกองค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีความรับผิดชอบต่อการมีวิสัยทัศน์ การฟื้นฟูพันธกิจ การชี้แนะและการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ หรือแผนกลยุทธ์ การสนับสนุนบรรยากาศทางบวก (positive climate) การสนับสนุนความสัมพันธ์ของชุมชน และ การพัฒนาสถาบันทางสังคมในท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพทางการเงิน ตลอดจนการสร้างสรรคถ่ายโอนความรู้ พฤติกรรม การหยั่งรู้ และมีความรู้ใหม่ ๆ เป็นการจงใจใช้กระบวนการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระบบขององค์กร เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทางที่

กระบวนการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระบบขององค์กร เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Sheppard & Brown, 1996, p. 1)

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมนายกองกิจการบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงถือเป็นประเด็นเร่งด่วนภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่ต้องรีบดำเนินการ ซึ่งหลักสูตรการฝึกอบรมต้องถูกสร้างและพัฒนาอย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ มีความทันสมัย เนื้อหาของหลักสูตรต้องบูรณาการความรู้ภายใต้บริบทของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันกับการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง โดยหลักสูตรการฝึกอบรมต้องอยู่บนพื้นฐานของความสนใจ และความต้องการของนายกองกิจการบริหารส่วนตำบลที่จะเข้ารับการอบรม จุดมุ่งหมายของหลักสูตรเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ต่อไป ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมนายกองกิจการบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถเสริมความเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงของนายกองกิจการบริหารส่วนตำบล และให้ประชาชนในท้องถิ่นได้รับบริการอย่างทั่วถึง มีประสิทธิภาพ และมีความพึงพอใจสูงสุดต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองกิจการบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. เพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมนายกองกิจการบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. เพื่อประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรการฝึกอบรมนายกองกิจการบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานโดยใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่มและการฝึกอบรมกับนายกองกิจการบริหารส่วนตำบล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองกิจการบริหาร ส่วนตำบล ครั้งนี้ คือ นายกองกิจการบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวม 20 จังหวัด รวมจำนวน 2,313 คน (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2554)

กลุ่มตัวอย่าง การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 คน การสุ่มอาศัยหลักความน่าจะเป็น โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น ที่อัตราความคลาดเคลื่อน 0.5 ได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 314 คน คิดเป็นร้อยละ 94.86

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถาม
2. แบบสัมภาษณ์
3. แนวทางเพื่อการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับ

หลักสูตร

4. การฝึกอบรมนายกองกิจการบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรการฝึกอบรมนายกองกิจการบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการหาค่าความเชื่อมั่นภาพรวมทั้งฉบับ ได้ค่า 0.996

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ประสานกับนายกองกิจการบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวม 20 จังหวัด เพื่อทำ

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยแบบสอบถาม และเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ ด้วยตนเอง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสำรวจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ด้วย สถิติ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน จากนั้นนำเสนอในรูปของตารางประกอบ ความเรียง

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จาก ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล สถิติที่ใช้ ได้แก่ การวิเคราะห์ องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธี Principal-Component Analysis (PC) และใช้วิธีหมุนแกนอโรทอนแบบวาริเมกซ์ (Varimax Orthogonal) สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกตัวแปรที่สำคัญจาก องค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการหมุนแกน คือ ตัวแปรสำคัญของแต่ละองค์ประกอบจะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor Score Coefficients) ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไปเท่านั้น จึงจะถือได้ว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญจริง ๆ (ปกติที่ใช้อยู่โดยทั่วไปจะใช้มากกว่า 0.20 ขึ้นไป)

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการ สัมภาษณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล โดยใช้การวิเคราะห์ จากนั้นนำเสนอ ในรูปของความเรียง

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาหลักสูตรการ ฝึกอบรมนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริม ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการประชุมสนทนา กลุ่มย่อย โดยคัดเลือกข้อความที่ผู้ตอบมีความคิดเห็น สอดคล้องกัน ร้อยละ 80 ขึ้นไปเกี่ยวกับความเหมาะสม ในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง จากนั้นนำเสนอในรูปของตารางประกอบ ความเรียง

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อ ส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1 สรุปภาพรวมการปฏิบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อ ส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ด้านการ ทำงานเป็นทีม ปฏิบัติร้อยละ 93.8 ด้านการพัฒนา ตนเอง ปฏิบัติร้อยละ 91.7 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปฏิบัติร้อยละ 84.3 และด้านการบริการที่ดี ปฏิบัติ ร้อยละ 79.6 ตามลำดับ

1.2 สรุปภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในปัจจุบันของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อ ส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเรียงรายประเด็น พบว่า ด้านการ บริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนา ตนเอง และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ

1.3 สรุปภาพรวมระดับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหาร ส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้าน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี และ ด้านการ พัฒนาตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการ ทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก เท่านั้น

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมความเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีประเด็นในการสัมมนา ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาหลักสูตรบูรณา การ

1. 1 การวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมความเป็น

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการสัมมนาแสดงความ
คิดเห็นอย่างกว้างขวางกล่าวโดยสรุป นายกองค์การ
บริหารส่วนตำบล คือ ผู้นำสูงสุดขององค์กร ซึ่งมี
อำนาจในการที่จะตัดสินใจนำพาทิศทางการไปสู่เป้าหมาย
วิธีคิดต้องเปลี่ยน วิธีทำงานต้องเปลี่ยน เพราะโลกมัน
เปลี่ยน และเปลี่ยนเร็วด้วยและเห็นร่วมกันว่าควรนำผล
การสรุปภาพรวมระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึง
ประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อ
ส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย
โดยเรียงตามลำดับ เพิ่มเติมจากหลักสูตรการฝึกอบรม
นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

1.1.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.1.2 ด้านการพัฒนาตนเอง

1.1.3 ด้านการบริการที่ดี

1.1.4 ด้านการทำงานเป็นทีม

1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม
ประกอบด้วย

1.2.1 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีทักษะ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับตำแหน่ง

1.2.2 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นกลไก
สำคัญในการสร้างสรรค์องค์การบริหารส่วนตำบลให้
สามารถบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ

ซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว มีลักษณะสอดคล้อง
และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์หลักสูตร
การฝึกอบรมนายกองค์การบริหารส่วนตำบลและเป็น
การเพิ่มเติมจากวัตถุประสงค์เดิมด้วย

1.3 การเลือกเนื้อหาของการฝึกอบรม

1.4 กิจกรรมการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรม
บรรยายและ/หรือ แนวทางการได้ปฏิบัติงานใน
องค์การบริหารส่วนตำบลในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์
ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการบริการที่ดีและด้านการ
ทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบที่ 2 การฝึกอบรมและพัฒนา

สำหรับขั้นตอนนี้จะเป็นการเลือกสื่อที่ใช้ใน
การฝึกอบรมและพัฒนา และวิธีการฝึกอบรมรวมทั้ง
การจัดการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยช่วงเวลาการ
ฝึกอบรมและระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการ
ฝึกอบรมและพัฒนา การฝึกอบรมเป็นรูปแบบการ
เรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (adult learning) ซึ่งเน้นให้เกิด
ความคิด การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเล็งเห็น
ประโยชน์ของเนื้อหาเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่าง
แท้จริงซึ่งจากการสัมมนา สรุปผลการสัมมนา ดังนี้

2.1 สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนา
ได้แก่ สื่อต่าง ๆ ตามความต้องการของหน่วยฝึกและผู้
เข้ารับการอบรม

2.2 วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา
ประกอบด้วย การเรียนรู้รายบุคคลและการเรียนรู้แบบ
กลุ่ม

2.2.1 การเรียนรู้แบบรายบุคคล ได้แก่
การฝึกอบรมในตำแหน่ง สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต
การดำรงตำแหน่ง (Life – Long - Learning)

2.2.2 การเรียนรู้แบบกลุ่ม ได้แก่ การ
ระดมสมอง การแสดงบทบาทสมมติ การอภิปราย
กลุ่ม

2.3 การจัดการฝึกอบรม ประกอบด้วย

2.3.1 ระยะการฝึกอบรมและการพัฒนา
ซึ่งระยะการฝึกอบรมอยู่ในห้วงเวลาการฝึกอบรม
ตามปกติของหลักสูตรการฝึกอบรมนายกองค์การ
บริหารส่วนตำบล

2.3.2 ช่วงเวลาสำหรับการฝึกอบรมและ
พัฒนาควรจัดอยู่วันแรกของการฝึกอบรม ระหว่างการ
ฝึกอบรมและวันสุดท้ายของการฝึกอบรม

องค์ประกอบที่ 3 การประเมินผลการ
ฝึกอบรม

ผู้ร่วมสัมมนาได้เสนอเป็นข้อยุติว่าขั้นตอน
การประเมินผลการฝึกอบรม ควรนำระบบการประเมิน
ของ Kirkpatrick ประกอบด้วย

3.1 การประเมินผลจากการปฏิบัติงานที่
แท้จริง(Results)

3.2 การประเมินผลจากการเรียนรู้ที่ได้รับจริง
(Learning)

3.3 การประเมินผลจากพฤติกรรมที่
เปลี่ยนแปลงหลังจบการฝึกอบรม (Behavior)

3.4 การประเมินผลจากปฏิกิริยาเกี่ยวกับ
ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมและพัฒนา
(reaction)

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเหมาะสมของ
หลักสูตรการฝึกอบรมนายกองค์การบริหารส่วนตำบล
เพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การตรวจสอบหลักสูตรการฝึกอบรมนายน
องค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงโดยพิจารณาถึงความถูกต้อง ความ
เหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์
พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

การอภิปรายผล

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมนายน
องค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 องค์ประกอบได้แก่
องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาหลักสูตรเพื่อการบูรณา
การ ประกอบด้วย การวิเคราะห์หาความจำเป็น การ
กำหนดวัตถุประสงค์ การเลือกเนื้อหาหลักสูตร และ
การจัดกิจกรรม องค์ประกอบที่ 2 การฝึกอบรมและ
พัฒนา ประกอบด้วย สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรมและ
พัฒนา วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการ
ฝึกอบรม และองค์ประกอบที่ 3 ขั้นตอนการ
ประเมินผล ประกอบด้วย การประเมินผลจากการเรียนรู้
ที่ได้รับจริง (learning) จากพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง
หลังจบการฝึกอบรม (behavior) จากปฏิกิริยาเกี่ยวกับ
ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมและพัฒนา
(reaction) และปัจจัยสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย
(1) การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารของ

กระทรวงมหาดไทย (2) การพัฒนาการฝึกอบรมนายน
องค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงที่เข้มข้นและ (3) ระบบการพัฒนา
และติดตามที่สมบูรณ์

องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาหลักสูตรเพื่อ
การบูรณาการ สอดคล้องกับนักพฤติกรรมศาสตร์หลาย
ท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้หลาย
ความหมายด้วยกัน ที่มีชื่อหลายท่าน เช่น Argyris,
Bennis, Blake, Mouton, French and Beek Hard ที่ได้
กล่าวว่า “การพัฒนาองค์กร” หมายถึง การทุ่มเทความ
พยายาม (effort) ในระยะยาว เพื่อปรับปรุง
กระบวนการแก้ปัญหา และกระบวนการเปลี่ยนแปลง
องค์กร โดยมีแผนให้ดีขึ้น ในการปรับปรุง และ
เปลี่ยนแปลงกระบวนการดังกล่าว จะทำในส่วนที่
เกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร โดยใช้วิธีร่วมมือร่วมใจ
กัน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมของ
องค์กรที่จะต้องเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ
ปทัสถาน เจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ อารมณ์และ
ความรู้สึก ตลอดจนเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกัน
กระบวนการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงดังกล่าว องค์กร
จะต้องได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ (change agents)
หรือ บุคคลหรือสิ่งที่จะช่วยให้เกิดการแก้ปัญหา
รวมทั้งต้องใช้ทฤษฎี หรือเครื่องมือทางพฤติกรรม
ศาสตร์เข้าช่วยซึ่งการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมด้วย

การวิเคราะห์หาความจำเป็น ของการพัฒนา
หลักสูตรการฝึกอบรมนายนองค์การบริหารส่วนตำบล
เพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้อง
คำนึงถึงผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง หลักสูตรผู้เรียนเลือกได้
คือ สิ่งที่ได้จากการพัฒนาเป็นสิ่งที่สนใจ มี
ความสัมพันธ์กับแนวราบ คือผู้สอนมีบทบาทในการ
ช่วยจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ บทบาทผู้สอน
เป็นผู้สอนผู้อำนวยความสะดวก การพึ่งพาทรัพยากร
ในท้องถิ่นหรือชุมชนอาจในรูปของบุคคลหรืออาจใน
รูปของภูมิปัญญาท้องถิ่น เรียนแล้วได้ประโยชน์ทันที
เรียนแล้วนำไปใช้ประโยชน์ในงานที่ทำได้ ทั้งนี้ต้อง

ระหว่างเรียนหรืออบรมหรือหลังเรียนหรือหลังอบรม มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นเพื่อให้ผู้เรียนเข้าถึงได้ เช่น สื่อควรเป็นสื่อผสมมีความหลากหลาย เมื่อนำหลักการมาพัฒนาหลักสูตรแล้ว จะต้องคำนึงถึงความสนใจ ความต้องการและสิ่งที่ปัญหาของผู้เรียน เนื้อหาของหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมา เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนมากที่สุด เมื่อผู้เรียนได้มาร่วมกิจกรรมการเรียนรู้การสนทนาแล้ว สามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้จริงหรือสามารถนำไปแก้ปัญหาดังๆ ในชีวิตจริงได้ เพราะมีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของเนื้อหาวิชาในหลักสูตรกับสถานะทางสังคมที่ผู้เรียนกำลังเผชิญอยู่ โดยพยายามที่จะแก้ไขปัญหาคือความบกพร่อง เป็นหลักสูตรเพื่อชีวิตและสังคม หลักสูตรนี้เชื่อว่ากิจกรรมเป็นสิ่งจำเป็นที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งสอดคล้องกับ เสาวนีย์ เลวลีย์ (2550) และการที่ต้องใช้กระบวนการฝึกอบรมนายกองค้การบริหารส่วนตำบล เนื่องจากการฝึกอบรม เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และทันเหตุการณ์เสมอ เพราะ โลกสังคมที่ดำเนินชีวิตอยู่ อยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาภายใต้สิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อม การเมือง เศรษฐกิจในประเทศไทยและในโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ การพัฒนาฝีมือในการทำงานให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ ความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น ควรมีการวิเคราะห์ความจำเป็น (need analysis) ในการฝึกอบรมสามารถกระทำได้โดยการสำรวจ การสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาหรือความต้องการในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยอาจพิจารณาเกี่ยวกับระบบการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ เช่น คุณภาพของผลผลิต มาตรฐานของผลงาน เมื่อทราบความจำเป็นที่ต้องการแก้ไขหรือพัฒนาแล้ว ต้องพิจารณาต่อไปอีกว่า มีทางเลือกใดบ้างที่สามารถสนองความจำเป็นเหล่านั้น และความจำเป็นใดบ้างที่จะต้องใช่วิธีการฝึกอบรม จึงเตรียมการฝึกอบรมว่า

ต้องการหวังผลในทิศทางไหน เพื่ออะไร วิธีใดและเมื่อไร ตามแนวคิดของ ศิริชัย กาญจนวาสี นอกจากนี้ การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงคนอย่างเป็นระบบ เป็นการให้การศึกษาตลอดชีวิตสำหรับทุกคนเช่นเดียวกับการศึกษา คนต้องพัฒนาความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกการฝึกอบรมที่ดีจะต้องสามารถทำให้นุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่พึงประสงค์ เกิดประโยชน์ต่อบุคคล ด้านการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความคิด การวิเคราะห์ และการตัดสินใจ เพื่อการสร้างทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำการฝึกอบรมมักใช้ช่วงเวลาสั้น ๆ เพื่อให้เกิดผลเร็วที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนำไปใช้ปฏิบัติงานได้ทันที เป็นไปตามที่ ศิริบุญ จงวุฒิเวศย์ (2553) กล่าวไว้ นอกจากนี้ นายกองค้การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้นำในการบริหาร จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ในการบริการประชาชนและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในชุมชน ซึ่งสถานการณ์การบริหารได้รับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ขณะที่หลักสูตรการพัฒนายายกองค้การบริหารส่วนตำบลที่มีอยู่ มุ่งเน้นที่หลักการบริหารตามอำนาจหน้าที่ในเชิงกฎหมาย ไม่ปรากฏว่านายกองค้การบริหารส่วนตำบลจะได้รับการพัฒนาเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อบูรณาการหลักสูตร

การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับตำแหน่งและเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นกลไกสำคัญในการสร้างสรรค์องค์การบริหารส่วนตำบลให้สามารถบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและบรรลุนโยบายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับหลักสูตร การฝึกอบรมนายกองค้การบริหารส่วนตำบล (สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น, 2555)

การเลือกเนื้อหาหลักสูตรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย (1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) ด้านการพัฒนาตนเอง (3) ด้านการบริการที่ดี (4)

ด้านการงานเป็นทีม เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (change leadership) สอดคล้องกับแนวคิดของ ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548, หน้า 7) ที่ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร คล้ายกับ วัชร เทพพุทธานกูร (2550) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำคุณภาพที่จะต้องเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิม เพื่อประยุกต์งานให้เกิดความก้าวหน้า พร้อมทั้ง สุชาดา รังสินันท์ (2550, หน้า 114) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึงภาวะที่บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และต้องทำงานร่วมกับกลุ่มบุคคลเพื่อผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่ต้องการรวมทั้ง ธเนศ ขำเกิด (2550) ภิรมย์ ถินถาวร (2550, หน้า 30) ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 18) (Méndez; & Morse, 1992) (Galpin; & Herndon. 2007, p. 83) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (change leadership) หมายถึง ผู้ที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์กรที่แสดงว่ามีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบเป็นผู้ที่ให้คำมั่นสัญญาอย่างเปิดเผย เป็นผู้มีจิตใจเป็นกลาง มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและบริหาร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์และส่งผลต่อการพัฒนางาน เป็นผู้ริเริ่มมีวิสัยทัศน์ มีความเชื่อในการเรียนรู้งานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรว่าเป็นความสำคัญสูงสุดขององค์กรสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเห็นคุณค่าและสร้างสัมพันธภาพที่ดี สื่อสารเป็นและให้การรับฟังอย่างทั่วถึง ทำการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงออกด้วยพฤติกรรมเชิงรุก กล้าตัดสินใจ กล้า

เสี่ยง ซึ่ง Bass & Avolio (1994) Greenleaf et.al. (1997) Beer (2008, pp. 19-27) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย การให้รางวัลตามผลการทำงาน การจัดการให้การทำงานได้มาตรฐาน และการลงโทษเมื่อผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามมาตรฐาน (2) การบริการที่ดี ประกอบด้วย การใส่ใจบริการผู้อื่นมากกว่าตนเอง การสร้างความไว้วางใจกับผู้ร่วมงาน รับฟังปัญหา และช่วยให้ผู้ร่วมงานค้นพบจิตใจที่แท้จริงของตนเอง (3) การพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ จิตใจ การใช้เทคนิคเพื่อลดความวิตกกังวล การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดพลัง และรู้จักใช้วิจารณ์งานในการทำงาน และ (4) การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย การสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง การรู้จักตัดสินใจด้วยตนเอง การยึดมั่นในความเท่าเทียมกัน และผลตอบแทนตามความรับผิดชอบ นอกจากนี้การเลือกเนื้อหาของการฝึกอบรม สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ โครงสร้างและการบริหารขององค์กรบริหารส่วนตำบล สำหรับรูปแบบการฝึกอบรมสอดคล้องกับ Knowles (1980, pp. 90-91) และชนิษฐา บุรณพันธ์ศักดิ์ ตรีธรรม (2552, หน้า 77) ที่ได้จำแนกการเรียนรู้ออกเป็น 3 ลักษณะ คือรูปแบบการเรียนรู้รายบุคคล รูปแบบการเรียนรู้สำหรับกลุ่มรูปแบบการพัฒนาชุมชนเพื่อการเรียนรู้ โดยสรุป การเรียนรู้จะมีฐานความต้องการเรียนจะทำให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ได้ดี การมองเห็นประโยชน์ของการเรียน จะทำให้เกิดการใฝ่รู้ใฝ่เรียนมุ่งมั่นที่จะเรียนให้สำเร็จ การฝึกปฏิบัติทำให้ได้รับประสบการณ์ตรง การนำหลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่มาใช้ฝึกอบรม จึงต้องการดำเนินการฝึกอบรมให้มีกิจกรรมและสื่อการอบรมอย่างหลากหลายมีการวัดผลและประเมินผล โดยมีเกณฑ์วัดจากผลงานที่ปฏิบัติ แจ่มผลให้ผู้เข้าอบรมทราบ มีแผนงานมีโครงสร้างของโครงการฝึกอบรมตลอดหลักสูตร ผู้เข้าอบรมสามารถมองภาพแห่งความสำเร็จเป็นพื้นฐานของความต้องการภายใน อาจส่งผลให้เกิดแรงจูงใจกระตุ้นให้ต้องการเรียนรู้ได้ดี

ขึ้น ตามที่ Pirjo Juvonen (2004) ที่ได้ติดตามผลชีวิตจริงในการกลับเข้ามาทำงานใหม่อีกครั้งหลังเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการติดตามการนำประสบการณ์มาใช้ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของ Kolb (1984, pp. 40–42) ที่ได้อธิบายกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เป็นวงจรการเรียนรู้ 4 ขั้นตอน เริ่มที่การจัดประสบการณ์เชิงรูปธรรม (concrete experience) เพื่อให้ผู้เรียนเข้าไปมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ ที่เปิดกว้าง เพราะการเรียนรู้เชิงรูปธรรมเป็นการเริ่มต้นที่ดีกว่าการเรียนรู้เชิงนามธรรม ขั้นตอนที่ 2 ผู้เรียนจะต้องมีการสังเกต มีการคิดทบทวนอย่างพิจารณา (reflective observation) ที่หลากหลายมุมมองหลังจากได้ประสบพบเห็นแล้ว เพื่อที่จะนำไปสู่ขั้นที่ 3 คือ การสรุปหลักการหรือการสร้างแนวคิดเชิงนามธรรม โดยผู้เรียนจะต้องสร้างแนวคิดที่มีการบูรณาการจากการสังเกตไปสู่หลักการหรือทฤษฎีการเรียนรู้แบบนี้จะได้ผลครบถ้วนสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อผู้เรียนนำสิ่งที่สรุปไปทดลองปฏิบัติ (active experimentation) ว่าได้ผลจริงหรือไม่ในสถานการณ์จริงเป็น ขั้นตอนที่ 4 เป็นการเรียนรู้เชิงประสบการณ์มีลักษณะเป็นวงจรที่มีการกระทำ และการคิดทบทวน (reflection)

การจัดกิจกรรม การบรรยายและ/หรือ แนวทางการได้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการบริการที่ดีและด้านการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบที่ 2 การฝึกอบรมและพัฒนา สำหรับขั้นตอนนี้จะเป็นการเลือกสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนา และวิธีการฝึกอบรมรวมทั้งการจัดการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยช่วงเวลาการฝึกอบรมและระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนา การฝึกอบรมเป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (adult learning) ซึ่งเน้นให้เกิดความคิด การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเล็งเห็นประโยชน์ของเนื้อหาเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่าง

แท้จริง (1) สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนา ได้แก่ สื่อต่าง ๆ ตามความต้องการของหน่วยฝึกและผู้เข้ารับการอบรม (2) วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา ได้แก่ การเรียนรู้แบบรายบุคคล ได้แก่ การฝึกอบรมในตำแหน่ง สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิตการดำรงตำแหน่ง (life – long - learning) และการเรียนรู้แบบกลุ่ม ได้แก่ การระดมสมอง การแสดงบทบาทสมมติ การอภิปรายกลุ่ม (3) การจัดการฝึกอบรม ประกอบด้วย ระยะเวลาการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งระยะเวลาการฝึกอบรมตามปกติของหลักสูตรการฝึกอบรมนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และช่วงเวลาสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาควรจัดอยู่วันแรกของการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรมและวันสุดท้ายของการฝึกอบรม

องค์ประกอบที่ 3 การประเมินผลการฝึกอบรม ประกอบด้วย (1) ประเมินผลจากการเรียนรู้ที่ได้รับจริง (learning) (2) การประเมินผลจากพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงหลังจบการฝึกอบรม (behavior) และ (3) การประเมินผลจากปฏิกิริยาเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมและพัฒนา (reaction) สอดคล้องกับระบบการประเมินของ Kirkpatrick (1993) กระบวนการของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบนั้น เป็นขั้นตอนในการดำเนินงานหรือการทำการกิจกรรมการฝึกอบรมให้บังเกิดผล ซึ่งการฝึกอบรมจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องอาศัยขั้นตอนหลายขั้นตอนด้วยกัน คือต้องแต่เริ่มกล่าวถึงปัญหาที่จำเป็นในการฝึกอบรม จนกระทั่งขออนุมัติโครงการจากผู้บริหารเพื่อขออนุมัติงบประมาณสำหรับการจัดฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบในการจัดการโครงการฝึกอบรมจำเป็นจะต้องดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนให้ลุล่วงไปด้วยดี อย่างไรก็ตาม กระบวนการหรือขั้นตอน ของการจัดการโครงการฝึกอบรมย่อมมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของแต่ละองค์การ กล่าวคือ ขึ้นอยู่กับเรื่องงบประมาณ ค่าใช้จ่าย หรือปัจจัยในด้านอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องใน

ที่นี้ได้มีการแบ่งกระบวนการในการฝึกอบรมไว้ 4 ขั้นตอน

1. การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม (investigates & analyses training need) เป็นการสำรวจปัญหาขององค์กรแล้ววิเคราะห์ว่า การฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาขององค์กรได้หรือไม่ เนื่องจากปัญหบางปัญหาไม่สามารถที่จะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมได้เสมอไป แต่หากปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมก็จะพิจารณาดำเนินการแก้ปัญหานั้นต่อไป

2. การสร้างหรือการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม (design training) เป็นขั้นตอนสืบเนื่องมาจากขั้นตอนการสำรวจ คือ เมื่อทำการศึกษาสาเหตุและปัญหาที่จะดำเนินการแก้ปัญหาเรียบร้อยแล้วจึงนำผลการวิเคราะห์มาสร้างเป็นหลักสูตรเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาดังกล่าว

3. การจัดดำเนินการฝึกอบรม (conduct training) เริ่มตั้งแต่การขออนุมัติการจัดฝึกอบรมตามหลักสูตรที่ได้สร้างไว้ ลงมือจัดการฝึกอบรมเพื่อก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยพฤติกรรมกับเป้าหมาย รวมถึงการดำเนินการฝึกอบรมเสร็จสิ้น

4. ประเมินผลการฝึกอบรม (assess effectiveness of training) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการฝึกอบรม สามารถกระทำได้ตั้งแต่ก่อนการฝึกอบรม ระหว่างฝึกอบรมและทันทีที่เสร็จสิ้นการฝึกอบรม หรือผ่านการฝึกอบรมไปได้ระยะเวลาหนึ่งก็ได้เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้นำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติจริง การประเมินผลในความหมายนี้ เรียกว่าการติดตามผลการฝึกอบรม (follow-up study) ซึ่งผลการประเมินที่ได้รับจะนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมเรื่องเดิมว่ามีความจำเป็นจะต้องใช้การฝึกอบรมอยู่หรือไม่ หรือเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมในเรื่องอื่น ๆ ต่อไป

สอดคล้องกับโมเดลการฝึกอบรมของ Goldstein ที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนการฝึกอบรม ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม ได้แก่ (1) การวิเคราะห์หาความจำเป็น (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (3) การเลือกเนื้อหาหลักสูตร และ (4) การจัดกิจกรรม ขั้นตอนที่ 2 การฝึกอบรมและพัฒนา ขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนการประเมินผล

ข้อเสนอแนะ

1. กระทรวงมหาดไทย สามารถนำผลการวิจัยการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นกรอบในการกำหนดนโยบายได้

2. ผู้บริหารกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถนำผลการวิจัยการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นกรอบในการสนับสนุนทรัพยากรในการจัดการฝึกอบรมได้

3. สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นสามารถนำผลการวิจัยการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นกรอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการจัดการฝึกอบรมได้

4. สร้างให้เกิดแนวทางที่เป็นมาตรฐานในการการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการฝึกอบรมได้

5. สามารถนำแนวทางในการวิจัยการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นกรอบในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้

6. สถาบันการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น กรม จัดทำคู่มือหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับองค์กร
ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ปกครองส่วนท้องถิ่นได้
สามารถนำแนวทางในการวิจัยการพัฒนาหลักสูตรการ
ฝึกอบรมนายกองคการบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริม
ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นกรอบในการ

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2554). *กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นดำเนินหน้าสร้างมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. ค้นจาก <http://www.thailocaladmin.go.th/>
- โกวิทย์ พวงงาม. (2544). *การปกครองท้องถิ่นไทย : หลักการและมิติใหม่ในอนาคต* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : วิญญูชน.
- ชนินฐา บุณพันศักดิ์ ตรีธรรม์. (2552). การพัฒนารูปแบบการบริหารการฝึกอบรมเพื่อความมั่นคงของมนุษย์. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 3(2), 77.
- ศิริบุญ จงวุฒิเวศย์. (2553). การศึกษาการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. *วารสารคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 2(2), 69–78.
- ชนศ จำเกิด. (2550). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. ค้นจาก <http://gotoknow.org/blog/teachingdevelopment/195965>
- ภิรมย์ ถินถาวร. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- วัชร เทพพุททชากร. (2550). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. ค้นจาก <http://www.itie.org/eqi/modules.php>.
- สุชาดา รังสินันท์. (2550). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่10: ผู้บริหารกับการเปลี่ยนแปลง*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสาวนีย์ เลวลัย. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษานอกระบบ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1994) . *Transformational leadership, charisma, and beyond*. MA: Lexington Books.
- Galpin, T. J. & Herndon, M. (2007). *The complete guide to mergers and acquisitions*. San Francisco: Jossey –Bass.
- Beer, M. (2008). *Managing change and transition*. Harvard: Business Press.
- Greenleaf & R. K. Servant. (1997). *Servant leadership : A journey into the nature of legitimate power and greatness* . Mahwah, NJ : Paulist Press.
- Juvonen, P. (2004). *The reality of returning to work and training: Experiences from a long-term unemployment project*. Retrieved from <http://www.tkc.go.th>
- Knowles, M. S. (1980). *The adult education movement in The U.S.N.Y*. Holt: Rinchart & Winston.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning*. New Jersey: Prentice – Hall.

Méndez, S. & Morse, S. E. (1992) . Leadership characteristics that facilitate school change. Retrieved from
<http://www.sedl.org / change / leadership>

Sheppard, B. & Brown, J. (1996). *One school district' experience in building a learning organization*.
Retrieved from <http://www.stemnet.nf.ca/ ~glassman/shappard.htm/>

