



## บทความวิจัย

## การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารสำหรับผู้นำยุคใหม่

วรรณพร รุจิพงษ์กุล\*

กองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

\*ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 08 6358 7575 อีเมล: wannapohn.r@op.kmutnb.ac.th

DOI: 10.14416/j.bid.2023.08.006

รับเมื่อ 15 มิถุนายน 2566 แก้ไขเมื่อ 20 กรกฎาคม 2566 ตอรับเมื่อ 20 สิงหาคม 2566 เผยแพร่ออนไลน์ 30 สิงหาคม 2566

© 2023 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารสำหรับผู้นำยุคใหม่ มีขั้นตอนการวิจัย 6 ขั้นตอน คือ ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม นำหลักสูตรไปทดลอง นำไปใช้จริง ประเมินและติดตามผลภายหลังการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายการวิจัย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนด เครื่องมือที่ใช้คือ แบบฝึกหัด แบบทดสอบแบบประเมินผลการปฏิบัติและแบบสอบถามเพื่อติดตามผลหลักสูตร ผลการประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมได้ประยุกต์ใช้รูปแบบซีป (CIPP Model) ได้ผล ดังนี้ 1) การประเมินสภาพแวดล้อม พบว่า หลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) การประเมินปัจจัยเบื้องต้นได้ผลการประเมินความสอดคล้องของวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมกับหัวข้อต่าง ๆ มีค่าดัชนีความสอดคล้องกันทุกรายการ และความเหมาะสมของแบบประเมินผลการฝึกอบรมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด 3) การประเมินกระบวนการ จากการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้จริงพบว่า ผลสัมฤทธิ์การฝึกอบรมด้านทฤษฎี มีค่า E1/E2 เท่ากับ 84.58/85.67 และคะแนนผลสัมฤทธิ์ด้านปฏิบัติมีค่าร้อยละ 93.87 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทั้งสองด้าน 4) การประเมินผลผลิตการติดตามผลการนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์จากการฝึกอบรมไปใช้จาก (กับ) ผู้บังคับบัญชาพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด โดยสรุปสามารถนำหลักสูตรการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ฝึกอบรมกับกลุ่มเป้าหมายอย่างได้ผล

**คำสำคัญ:** การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ผู้นำยุคใหม่ สมรรถนะการบริหาร



Research Article

## The Development of Training Curriculum to Promote Managerial Competency for the Next Generation Leaders

Wannapohn Rujipongkul\*

Human Resource Management Division, Office of the President. King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Bangkok, Thailand.

\*Corresponding Author, Tel. 08 6358 7575 E-mail: wannapohn.r@op.kmutnb.ac.th DOI: 10.14416/j.bid.2023.08.006

Received 15 June 2023; Revised 20 July 2023; Accepted 20 August 2023; Published online: 30 August 2023

© 2023 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

### Abstract

The objectives of this research were to develop and evaluate the training courses to promote Managerial Competency for the next generation leaders. There were 6 research steps: Study the documents and related research; Study the problems and needs needed for training; Develop training courses; Try-out the course; Implement the curriculum; Evaluate and follow-up after the training. The research target group included experts and junior administrators of King Mongkut's University of Technology North Bangkok selected according to the specified criteria. The tools used were exercises, quizzes, performance assessment forms and follow up questionnaires. The evaluation of the effectiveness of the training course was conducted through CIPP Model. The research the results showed that: 1) the training course was considered suitable at the highest level regarding environmental assessment, 2) the results of preliminary assessment of the factors were in line with the behavioral objective assessment of the consistency in various topics, with the congruency index for all items, and the appropriateness of the training assessment form at the highest level of suitability. 3) The result showed that E1/E2 was 84.58/85.67 in percentage which was higher than the set criteria in both implementation of the training courses, and practical achievement scores at 93.87, higher than the set criteria. 4) Evaluation of productivity, follow-up of knowledge, skills, and experiences acquired from training courses in applying to the supervisors were found to have the highest score according to the supervisor assessment. In summary, the developed training courses can be used to train the target groups effectively.

**Keywords:** Development of Training Curriculum, The Next Generation Leaders, Managerial Competency

Please cite this article: Rujipongkul, V. (2023). The Development of Training Curriculum to Promote Managerial Competency for the Next Generation Leaders. *Journal of Business and Industrial Development*, 3(2), 70 – 80.



## 1. บทนำ

จากการเปลี่ยนแปลงในยุควิถีชีวิตใหม่ทำให้หลายองค์กรต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเพื่อให้ก้าวทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จากสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาทักษะ แนวคิดการทำงานรูปแบบใหม่ ที่สามารถนำพาทีมงานไปได้ในทิศทางเดียวกัน สามารถส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะการคิดและการสร้างนวัตกรรมใหม่อยู่เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำยุคใหม่ ซึ่งหมายถึงผู้นำที่จะต้องเป็นผู้ให้การสนับสนุนที่ดีเพื่อให้การทำงานของพนักงานในองค์กรมีประสิทธิภาพและสามารถตั้งศักยภาพการทำงานของพนักงานทุกคนออกมาได้อย่างเต็มที่ [1] นอกเหนือไปจากภาวะที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบต่อการวางแผนและบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ รู้เท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเอง คิดทฤษฎีศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลลัพธ์ ใส่ใจในบทบาทและหน้าที่ตามภารกิจในอาชีพของตน เช่น สำหรับสถาบันการศึกษาเรื่องของศาสตร์ทางการสอนที่เหมาะสม ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาและการทำงานให้สูงขึ้นเพื่อเป็นที่ยอมรับของชาติอื่น ๆ และเพื่อให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข [2] เป็นต้น ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารโดยเฉพาะผู้บริหารในสถาบันการศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำทางการศึกษายุคใหม่ที่เก่งงาน เก่งคน และเท่าทันเทคโนโลยี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งมหาวิทยาลัยจะบริหารงานให้บรรลุวิสัยทัศน์การเป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติได้นั้นจำเป็นต้องมีทรัพยากรบุคคล ที่มีความรู้ ความสามารถ ดังนั้นจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น โดยในปัจจุบันได้มีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรภายใต้นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรและแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ [3] และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ [4] โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ Re-Skills/Up-Skills/New-Skills ตามสมรรถนะของตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่ผ่านมาได้มีการพัฒนาผู้บริหารซึ่งยังไม่ครอบคลุมทุกด้านตามสมรรถนะทางการบริหาร (LEADER) ที่มหาวิทยาลัยกำหนด [5] และตรงตามความต้องการในการพัฒนาตนเอง อีกทั้ง มหาวิทยาลัยได้มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากรเป็นประจำทุกปี และจากผลการสำรวจ พบว่า ผู้บริหารระดับต้นยังขาดการพัฒนาความรู้ สมรรถนะ และทักษะ ที่เหมาะสมก่อนเข้ารับการดำรงตำแหน่ง ส่งผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาขาดการยอมรับในตัวผู้บริหารทำให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับสถาบันของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ปีการศึกษา 2563 และ 2564 ที่ให้ข้อเสนอแนะและแนวทางเพื่อการพัฒนาในการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยว่าควรกำหนดแนวทางการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต่าง ๆ โดยควรต้องผ่านการอบรมและพัฒนาตามหลักสูตรที่มหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพและความสำเร็จในการบริหารงานซึ่งทำให้สามารถลดความขัดแย้งได้ ด้วยเหตุผลตามสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้นเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้

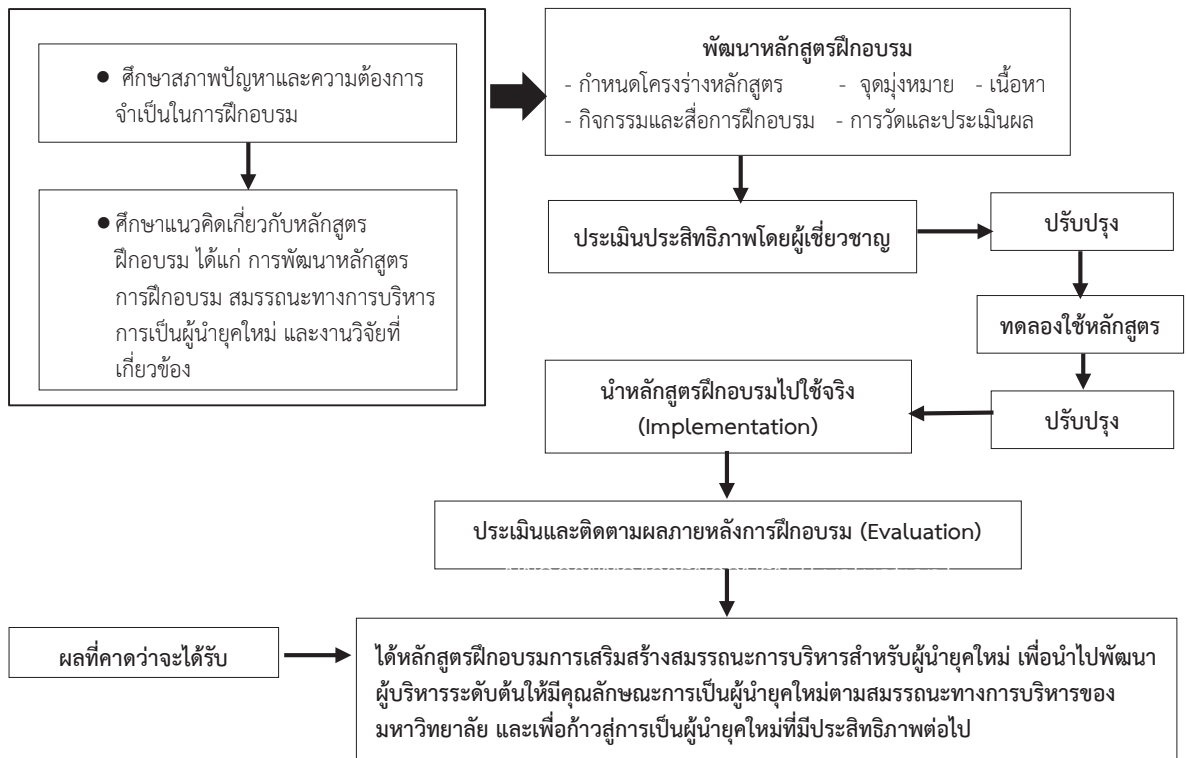
การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม และนำไปสู่การพัฒนาบทบาทของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยไปสู่ผู้นำยุคใหม่เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างเท่าทัน การพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารที่สะท้อนจากสภาพปัจจุบันและความต้องการของผู้บริหารระดับต้นเพื่อเป็นการพัฒนาสมรรถนะได้ตรงกับความต้องการจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมที่ประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพและประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมเป็นสำคัญด้วยเช่นกัน ผู้วิจัยในฐานะผู้รับผิดชอบงานด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จึงได้เล็งเห็นความสำคัญของพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารสำหรับผู้บริหารระดับต้น เพื่อให้ผู้บริหารระดับต้นที่เข้ารับตำแหน่งใหม่ และผู้ที่กำลังก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นได้เตรียมพร้อมในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารเพื่อรองรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง มีคุณภาพ สอดคล้องกับสมรรถนะทางการบริหารที่มหาวิทยาลัยกำหนด อันจะส่งผลต่อการพัฒนาให้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยได้ก้าวสู่การเป็นผู้นำยุคใหม่ที่สามารถยกระดับคุณภาพการจัดการในด้านการบริหารคนและบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารสำหรับผู้บริหารใหม่

1.1.2 เพื่อประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารสำหรับผู้บริหารใหม่

### 1.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## 2. วิธีการวิจัย

### 2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกเป็น 2 กลุ่ม โดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม จำนวน 100 คน ได้แก่ ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี รองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสำนักงาน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในขั้นนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้จริง (Implementation) ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำนวน 40 คน

### 2.2 วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

2.2.2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของหลักสูตรฝึกอบรม โดยการสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้ทำการประเมินความสอดคล้อง หลังจากนั้นจึงได้นำเครื่องมือไปศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างและนำมาหาค่าความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index)

2.2.3 พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมแล้วนำไปประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมโดยการประยุกต์ใช้แบบจำลองซิป (CIPP Model) ของสตัฟเฟิลบีม

2.2.4 ทดลองใช้ (Try-out) หลักสูตรฝึกอบรมกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ก่อนที่จะนำหลักสูตรไปใช้จริง

2.2.5 นำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้จริง (Implementation) กับกลุ่มเป้าหมายเพื่อเป็นการประเมินกระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

2.2.6 ประเมินและติดตามผลกลุ่มเป้าหมายที่ผ่านการฝึกอบรมต่อการนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์จากการฝึกอบรมไปใช้จริงเพื่อเป็นการประเมินผลผลิต

### 2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.3.1 แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

2.3.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของหลักสูตรฝึกอบรม

2.3.3 แบบฝึกหัด แบบทดสอบ แบบฝึกปฏิบัติและแบบประเมินความพึงพอใจต่อการจัดฝึกอบรมของผู้เข้ารับการอบรม

2.3.4 แบบประเมินและติดตามผลการประเมินความพึงพอใจต่อการนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้งานจริง



## 2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.4.1 ศึกษารวบรวมแนวคิดและการพัฒนาหลักสูตร การฝึกอบรม ทฤษฎีการเรียนรู้ ทักษะการเป็นผู้นำยุคใหม่ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

2.4.2 รวบรวมข้อมูลจากการประเมินผลความต้องการจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมจากผู้เชี่ยวชาญนำไปปรับปรุง แก้ไข ก่อนที่จะนำไปเก็บข้อมูลโดยการจัดทำแบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์สำหรับสอบถามผู้บริหารระดับต้นจากกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด และนำข้อมูล มาวิเคราะห์จนได้สภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

2.4.3 รวบรวมข้อมูลจากการประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรมจากผู้เชี่ยวชาญนำไปปรับปรุง แก้ไขและนำไปทดลองฝึกอบรมกับผู้บริหารที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

2.4.4 รวบรวมข้อมูลการจากแบบฝึกหัดระหว่างหน่วยฝึกอบรม แบบฝึกปฏิบัติระหว่างหน่วยฝึกอบรม และแบบทดสอบหลังจากการฝึกอบรมแต่ละหน่วยฝึกอบรมเพื่อประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม ตามเกณฑ์ที่กำหนด

2.4.5 รวบรวมข้อมูลจากการแจกแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้บริหารที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อรวบรวมระดับความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรม

## 2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายการดังต่อไปนี้

2.5.1 ค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

2.5.2 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC)

2.5.3 ค่าประสิทธิภาพชุดฝึกอบรมตามเกณฑ์  $E_1/ E_2$

2.5.4 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

## 3. ผลการวิจัย

### 3.1 ผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารสำหรับผู้ในยุคใหม่

ผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารสำหรับผู้ในยุคใหม่จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้ในยุคใหม่จากผู้บริหารระดับต้น สามารถนำผลจากการศึกษาดังกล่าวมาพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่ประกอบไปด้วย 9 หัวข้อเรื่อง ได้แก่ 1) การเสริมสร้างความเป็นผู้นำยุคใหม่ 2) เทคนิคการบริหารสำหรับผู้ในยุคใหม่ 3) การบริหารความคิดสร้างสรรค์ 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 5) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 6) การสร้างและพัฒนาทีมงาน 7) การบริหารความเสี่ยง 8) การจัดการความขัดแย้งในองค์กร 9) การมอบหมายงาน สั่งงาน และการควบคุมและติดตามงาน ซึ่งแต่ละชุดฝึกอบรมประกอบไปด้วย



แผนการฝึกอบรม วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เนื้อหา/ใบความรู้ สื่อการสอน ใบฝึกปฏิบัติ แบบทดสอบ ใบเฉลย แบบทดสอบ และการประเมินผล

### 3.2 ผลการประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรม

ผลการประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรม โดยใช้แบบจำลองซิป (CIPP Model) ได้ผลดังนี้

1) ด้านสภาพแวดล้อม (Context Evaluation : C) โดยการประเมินเพื่อหาความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรม พบว่า ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.69$ , S.D. = 0.41) และ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างหัวข้อเรื่องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร มีค่าดัชนีความสอดคล้องกันทุกรายการ (IOC=1.00) ซึ่งแสดงว่าหลักสูตรมีความสอดคล้องกันทุกประเด็น

2) ด้านปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation : I) โดยการประเมินความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมกับหัวข้อเรื่อง เนื้อหา แบบทดสอบ สื่อการสอน วิธีการสอน พบว่ามีความสอดคล้องทุกรายการประเมิน โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 ความเหมาะสมของแบบทดสอบรายหน่วยมีความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.549 – 0.800 อยู่ในระดับปานกลางถึงสูง และผลการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปทดลองใช้ พบว่า ผลสัมฤทธิ์ของ ประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรม ( $E_1/ E_2$ ) ด้านทฤษฎีเท่ากับ 81.32/81.50 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ 80/80

3) ด้านกระบวนการ (Process Evaluation: P) เป็นการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตรฝึกอบรมจากการ นำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้จริง (Implementation) ได้ผลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตรฝึกอบรมในการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้จริง

ผลสัมฤทธิ์	จำนวน	คะแนนเต็ม	คะแนนเฉลี่ย	ร้อยละ
1. คะแนนแบบฝึกหัด ( $E_1$ )	40	53	44.83	84.58
2. คะแนนแบบทดสอบ ( $E_2$ )	40	60	51.40	85.67
3. คะแนนจากการปฏิบัติงาน	40	130	122.03	93.87

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในขั้นตอนการนำหลักสูตรไปใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 40 คน พบว่าผลสัมฤทธิ์ของประสิทธิภาพหลักสูตรอบรมด้านทฤษฎีเท่ากับ 84.58/85.67 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ 80/80 และมีค่าคะแนนเฉลี่ยร้อยละด้านปฏิบัติ เท่ากับ 93.87 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือร้อยละ 75 และ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจต่อหลักสูตรฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.73$ , S.D. = 0.53)

4) ด้านผลผลิต (Product Evaluation: P) เป็นการประเมินและติดตามผลเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม เพื่อประเมินการนำความรู้ ทักษะ ไปใช้ภายหลังจากการฝึกอบรม จากการติดตามผลพบว่า ผู้บังคับบัญชาของ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.55$ , S.D. = 0.55)

#### 4. อภิปรายผลและสรุปผล

##### 4.1 ผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น

ผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น พบว่า การประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมโดยใช้แบบจำลองซิปมีประสิทธิภาพได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งนี้เนื่องจากหลักสูตรฝึกอบรมได้มีการพัฒนาขึ้นจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมจากผู้บริหารระดับต้นโดยตรงเพื่อนำไปจัดทำและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ ทั้งส่วนของโครงสร้างหลักสูตร เนื้อหา สื่อ แบบฝึกหัด ใบฝึกปฏิบัติ และแบบทดสอบ รวมถึงมีการออกแบบวิธีการฝึกอบรมทั้งในรูปแบบทฤษฎีและปฏิบัติที่ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเข้าใจเนื้อหา อีกทั้งกิจกรรมภาคปฏิบัติที่ทำให้หลักสูตรมีความน่าสนใจมากขึ้น สอดคล้องกับเรื่องแสก้าสกุล [6] ที่ว่าการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมโดยการศึกษาความต้องการจำเป็น วิเคราะห์หัวเรื่อง เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมให้ชัดเจน และสร้างใบเนื้อหาเอกสารประกอบการบรรยายที่มีรูปภาพประกอบ จะทำให้ง่ายในการศึกษาและเกิดความน่าสนใจ และชัชชัย สมितिไกร [7] ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนแรกของการจัดอบรมอย่างมีระบบ การวิเคราะห์นี้จะช่วยให้ทราบข้อมูลที่เป็นสำหรั้ออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม และสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาหลักสูตรของ Taba [8] ที่ได้กำหนดกระบวนการพัฒนาหลักสูตรไว้ว่าขั้นตอนแรกเป็นการวิเคราะห์ความต้องการ ใช้วิธีการตรวจสอบสภาพปัญหาความต้องการจำเป็นต่าง ๆ ของผู้เรียนและสังคม แล้วจึงนำมากำหนดจุดมุ่งหมายจากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการ ซึ่งจากการออกแบบหลักสูตรที่ครบถ้วนตามองค์ประกอบแล้วได้นำหลักสูตรดังกล่าวไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติตรงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้จริง แล้วนำผลที่ได้จากการทดลองกับกลุ่มตัวอย่างมาปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อให้ได้เนื้อหาที่ครบถ้วนสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการฝึกอบรมจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

##### 4.2 การประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมจากการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้จริง

ผลการประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม โดยใช้แบบจำลองซิปสามารถอภิปรายผลในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

4.2.1 ด้านสภาพแวดล้อม พบว่า จากการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่ได้มีการวิเคราะห์หัวข้อเรื่อง และรายการความรู้ ทักษะ แต่ละหัวข้อของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อนำไปกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ เนื้อหา สื่อ กิจกรรม และการประเมินผล โดยผู้เชี่ยวชาญทำการประเมินความเหมาะสม ทำให้หลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และแต่ละองค์ประกอบของหลักสูตรมีความสอดคล้องกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สราวุฒิ สืบแย้ม [9] ที่กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่ได้มีการวิเคราะห์หัวข้อเรื่อง และรายการความรู้ ทักษะแต่ละหัวข้อเรื่องของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ เนื้อหา สื่อ กิจกรรม และการประเมินผลโดยมีผู้เชี่ยวชาญทำการประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรอยู่ในระดับมากที่สุด

4.2.2 ด้านปัจจัยเบื้องต้น พบว่า การประเมินความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมกับหัวข้อเรื่องเนื้อหา แบบทดสอบ สื่อการสอน วิธีการสอน มีความสอดคล้องกันทุกรายการประเมิน ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาหลักสูตร



มีกระบวนการออกแบบ พัฒนา และจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ ทั้งส่วนโครงสร้างหลักสูตร สื่อ แผนการจัดฝึกอบรม และเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล นอกจากนี้การวางแผนฝึกอบรมที่ออกแบบแผนการเรียนการสอนที่ผสมผสานระหว่างการบรรยายควบคู่กับการฝึกปฏิบัติ มีการแบ่งกลุ่มทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้ผู้บริหารได้ร่วมระดมสมอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ มีกิจกรรมการอภิปรายกลุ่มที่สะท้อนความคิดเห็นจากปัญหาและประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริงในการบริหารงาน ซึ่งวิธีการดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารได้เห็นแนวทางการเรียนรู้ได้มากกว่าการฝึกอบรมที่เน้นทฤษฎีเพียงด้านเดียว ซึ่งสอดคล้องกับ ญัตติ พุเต็มวงศ์ [10] ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ที่เน้นบรรยากาศแบบอบอุ่นเป็นกันเองระหว่างวิทยากรกับผู้เข้ารับการอบรม และระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันตลอดเวลาทำให้ผู้อบรมรู้สึกพึงพอใจต่อกระบวนการฝึกอบรมมากที่สุด

4.2.3 ด้านกระบวนการ พบว่า ผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตรมีประสิทธิภาพสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ส่งผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ เนื่องจากหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นได้ผ่านขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นระบบตั้งแต่การศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็น การกำหนดวัตถุประสงค์ แล้วนำมาสร้างชุดฝึกอบรม ซึ่งประกอบไปด้วย เนื้อหา สื่อประกอบการฝึกอบรม แบบฝึกหัดแบบทดสอบ รวมถึงการออกแบบวิธีการสอน ตามแนวคิดการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม รวมทั้งผ่านการประเมินความสอดคล้องและความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญ นำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างแล้วนำผลจากการทดลองที่ได้มาปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อให้ได้เนื้อหาที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้นก่อนนำไปใช้ในการฝึกอบรมจริง ส่งผลให้ความพึงพอใจเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุดและผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติทุกคนสอดคล้องกับ นฤมล ธัญญาประเสริฐศิริ [11] ที่กล่าวว่า กระบวนการออกแบบหลักสูตรที่ครบถ้วนสมบูรณ์ที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์งาน มีการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ จึงส่งผลให้การประเมินผลประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมในขั้นตอนการนำหลักสูตรไปใช้จริง (Implementation) มีผลสัมฤทธิ์ภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ตลอดจนผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

4.2.4 ด้านผลผลิต พบว่า ผลความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการนำความรู้ ทักษะ ไปใช้ภายหลังจากการฝึกอบรมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงว่าผู้บริหารระดับต้นสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในหน่วยงานได้มากขึ้น และช่วยลดปัญหาให้กับผู้บังคับบัญชาในด้านการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากขึ้น จึงสรุปได้ว่าหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาใหม่สามารถนำไปใช้จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 4.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 4.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

4.3.1.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ควรนำหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารในการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง

4.3.1.2 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือสามารถนำหลักสูตรนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือวางแผนด้านการบริหารงานบุคคล สำหรับการสืบทอดตำแหน่งเพื่อวางแผนการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารต่อไป

4.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

4.3.2.1 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรผู้บริหารให้ครอบคลุมทุกระดับต่อไป

4.3.2.2 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารในรูปแบบออนไลน์เพื่อให้ผู้บริหารได้ฝึกอบรมตนเองได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่

### เอกสารอ้างอิง

- [1] Wichaiwong, T., & Yupas, Y. (2019). New Generation Leadership and Organizational Management Skills. *Saeng Isan Academic Journal*, 16(2). 667–680. (in Thai).
- [2] Amdonkloy, S. (2013). Roles of School Administrators in the 21<sup>st</sup> Century. *Graduate Studies Journal Pibulsongkram Rajabhat University*, 7(1). 1–7. (in Thai).
- [3] King Mongkut's University of Technology North Bangkok. (2022, October 31). Strategic Plan of Human Resource (2023–2027). <https://drive.google.com/file/d/1YRswAjulv9cpJekNRJN8jSEhfuiqXL YB/view> (in Thai).
- [4] Planning Division, KMUTNB. (2023, March 20). *Higher Education Development Plan No. 13 (2023–2027)*. <https://drive.google.com/drive/folders/1KYE0dm4-eKF-uuRJ1QkOKfsAa2O8L0cp> (in Thai).
- [5] King Mongkut's University of Technology North Bangkok. (n.d.). *Announcement of King Mongkut's University of Technology North Bangkok on determination of administrative competencies of King Mongkut's University of Technology North Bangkok*. [https://drive.google.com/file/d/1vA\\_nWWqBW r-M6q4bM-YspkRkRoEtQN1N/view](https://drive.google.com/file/d/1vA_nWWqBW r-M6q4bM-YspkRkRoEtQN1N/view) (in Thai).
- [6] Hasakool, R., Chianchana, C., & Sathirayakorn, P. (2016). The Development of Administration on Short Training Course Model for Education Institutes under the Office of Vocational Education Commission, Bangkok. *Technical Education Journal King Mongkut's University of Technology North Bangkok*, 7(2). 52–60. (in Thai).
- [7] Smithikrai, C. (2008). *Training of personnel in the organization*. Chulalongkorn University Printing House. (in Thai).
- [8] Taba, Hilda. (1962). *Curriculum development: theory and practice*. New York: Harcourt. Brace and World, Inc.



- [9] Suebyaem, S., Stirayakorn, P., & Methapatara, P. (2021). The Development of Training Program for Specialists Using Jigsaw Technique to Train the Trainers of Career- Based Short Course, Bangkok. *Technical Education Journal King Mongkut's University of Technology North Bangkok*, 12(2). 167–179. (in Thai)
- [10] Fudemwong, N (2019). The Development of Training Program to Enhance Technological Leadership for Administrators in Their Establishment. *Journal of Education and Social Development*, 15(1). 18–26. (in Thai)
- [11] Thanyaprasertsiri, N., Stirayakorn, P., & Methapatara, P. (2023). The Development of Learning and Teaching Model of Vocational Education for Promoting Creativity in Problem Solving. *The Journal of MCU Peace Studies*. 11(3). 1068–1081. (in Thai)