

การวิจัยเรื่อง : การประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของ
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

Evaluation of Training Program on Strategic Planning and Action Plan of The Royal
Thai Police.

ชื่อผู้วิจัย : พันตำรวจเอกหญิง ดร.ศรีสกุล เจริญศรี รองผู้บังคับการกองยุทธศาสตร์ สำนักงานยุทธศาสตร์
ตำรวจ และ พันตำรวจโท ปัญญพนธ์ จันทร์อ่อน รองผู้กำกับการกลุ่มงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
กองยุทธศาสตร์ สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ

ปีที่วิจัย : 2560

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการองค์การภาครัฐบนภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงในทุกมิติ จำเป็นจะต้องนำแนวคิดการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – 2564), 2559, หน้า 3) รวมถึงการนำเทคนิคการฝึกอบรม ระดมความคิดเห็นต่าง ๆ เข้ามาใช้เพื่อให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมและความเห็นพ้องต้องกันในทิศทางและเป้าหมายขององค์กร โดยการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรเริ่มต้นจากการสร้างการรับรู้และความเข้าใจร่วมกันถึงความจำเป็นในการจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร แล้วนำข้อมูลการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรจากสถานการณ์ปัจจุบัน วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดผลงานมากำหนดแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งในการปฏิบัติผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม มิใช่เป็นเพียงผู้รับแนวทางการดำเนินงานจากผู้บริหารแต่เพียงฝ่ายเดียว (O.E. Hughes, 1994, P.169)

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยในการจัดทำแผนของสำนักงานตำรวจแห่งชาติมีกองยุทธศาสตร์ สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ เป็นหน่วยรับผิดชอบหลัก ซึ่งกระบวนการจัดทำแผนให้เกิดผลสัมฤทธิ์นั้นจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกหน่วยงานในสังกัดในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ การขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล โดยบุคลากรที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากคือเจ้าหน้าที่ฝ่ายแผน/ยุทธศาสตร์ของทุกหน่วยงาน ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการเขียนแผนเป็นอย่างดี การฝึกอบรมจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและกระบวนการมีส่วนร่วมดังกล่าว กองยุทธศาสตร์จึงได้จัดโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติขึ้น เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้การจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติและหน่วยงานในสังกัดเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ดังนั้น กระบวนการจัดการฝึกอบรมในหลักสูตรดังกล่าวจึงมีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ เพราะการฝึกอบรมจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ ขึ้นอยู่กับคุณภาพและประสิทธิภาพของการจัดการหลักสูตรฝึกอบรมที่จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยการประเมินระบบการจัดฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะหาคำตอบว่าหลักสูตรที่จัดขึ้นถูกต้องตามหลักการและสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพียงไร ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนาการ

ดำเนินการโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์การภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อประเมินระบบการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติในด้านบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตตามรูปแบบ CIPP
2. เพื่อประเมินปฏิกิริยาและการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ขอบเขตการวิจัย

เป็นการวิจัยประเมินผล (Evaluation Research) จากผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมด จำนวน 336 คน ซึ่งเป็นข้าราชการตำรวจระดับรองสารวัตร - ผู้กำกับการที่รับผิดชอบงานแผน/ยุทธศาสตร์จากทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ แบ่งเป็น 3 รุ่น อบรมรุ่นละ 2 วัน รุ่นที่ 1 จำนวน 120 คน ระหว่างวันที่ 18 - 19 กรกฎาคม 2560 รุ่นที่ 2 จำนวน 117 คน ระหว่างวันที่ 20 - 21 กรกฎาคม 2560 และรุ่นที่ 3 จำนวน 106 คน ระหว่างวันที่ 24 - 25 กรกฎาคม 2560 ณ ศูนย์ฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรและสวัสดิการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี และเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบการฝึกอบรม จำนวน 5 คน ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 5 - 30 กรกฎาคม 2560

วิธีการวิจัย

ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการสำรวจความคิดเห็นจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยใช้กรอบการประเมินผลด้วย “ปัจจัย 4 ด้าน ของ CIPP” ได้แก่ บริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ร่วมกับแนวคิดของเคิร์ก แพททริค (Donald L. Kirkpatrick) เพื่อประเมินปฏิกิริยาและการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม เครื่องมือวิจัยที่ใช้ ได้แก่ 1) แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Scale) มีค่าความเชื่อมั่น 0.914 และคำถามปลายเปิด 2) แบบทดสอบเป็นแบบเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 10 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก 0.00-1.00 และ 3) แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบหลักสูตรฝึกอบรม 1 ชุด โดยแนวทางการสัมภาษณ์ตามแนวคิดรูปแบบ CIPP วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามใช้ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อมูลจากแบบทดสอบใช้ Paired Sample t-Test วิเคราะห์เปรียบเทียบความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ส่วนประกอบ (Componential Analysis) โดยเปรียบเทียบองค์ประกอบแต่ละด้านตามรูปแบบ CIPP

ผลการวิจัย

1. การประเมินระบบการจัดฝึกอบรม สรุปผลการวิจัย ดังนี้

ผลการประเมินโดยรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคือ บริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลการประเมินเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกด้าน และเมื่อพิจารณาในประเด็นย่อยของการประเมิน

แต่ละด้านพบว่า ทุกประเด็นย่อยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก โดยด้านบริบท ในประเด็นเนื้อหาวิชาในหลักสูตรที่ใช้ฝึกอบรมมีความเหมาะสมสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ ($\bar{X} = 4.15$ S.D. = .732) รองลงมา ได้แก่ ความสอดคล้องของเนื้อหาเกี่ยวกับหัวข้อวิชา ($\bar{X} = 4.14$ S.D. = .741) ด้านปัจจัยนำเข้า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในประเด็นสถานที่ฝึกอบรมมีความสะอาด สะดวก เหมาะสมต่อการจัดการฝึกอบรมในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.25$ S.D. = .721) โดยประเด็นที่มีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจน้อยที่สุดในด้านนี้ ได้แก่ เรื่องอาหาร ($\bar{X} = 3.83$ S.D. = .972) และระยะเวลาการจัดอบรมน้อยเกินไป ($\bar{X} = 3.84$ S.D. = .984) ด้านกระบวนการ ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงสุดในด้านนี้ ได้แก่ วิทยากรมีความรอบรู้ในเนื้อหาวิชาที่สอนอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.25$ S.D. = .712) รองลงมา ได้แก่ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและซักถาม ($\bar{X} = 4.19$ S.D. = .714) สำหรับประเด็นที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดในด้านนี้ ได้แก่ ความเหมาะสมของเทคนิคและวิธีการที่ใช้ในการถ่ายทอดของวิทยากร ($\bar{X} = 3.84$ S.D. = .863) ส่วนด้านผลลัพธ์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในประเด็นเนื้อหาวิชาเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.11$ S.D. = .776) รองลงมา ได้แก่ ความรู้ที่ได้รับเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.17$ S.D. = .815)

2. การประเมินปฏิกิริยาและการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม สรุปผลการวิจัย ดังนี้

2.1 การประเมินปฏิกิริยา

ด้านบริบท พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานโดยตรง มีความคิดเห็นว่า หลักสูตรการฝึกอบรมนี้มีความจำเป็น และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ ตรงกับความต้องการในการอบรม มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ และมีองค์ความรู้ที่ทันสมัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ แต่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางส่วนที่ยังไม่เคยทำงานด้านนี้ จึงจำเป็นต้องมีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจตั้งแต่เริ่มต้น

ด้านปัจจัยนำเข้า พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเห็นว่าสถานที่ฝึกอบรมมีความสะอาด ห้องที่ใช้ในการอบรมมีแสงสว่างและสภาพแวดล้อมที่ดี ความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมมีปัญหาติดขัดอยู่บ้างแต่สามารถแก้ไขได้ เอกสารประกอบการฝึกอบรมมีจำนวนเพียงพอและมีความชัดเจน แต่เอกสารที่ใช้ในการทำงานกลุ่มในบางรุ่นมีไม่เพียงพอ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมมีความพร้อมในการบริการ

ด้านกระบวนการ พบว่า วิทยากรเป็นผู้ที่มีความรู้และมีประสบการณ์ แต่วิธีการพูดนำเสนอข้อมูลยังไม่ค่อยน่าสนใจ ส่วนวิธีการฝึกอบรมมีความเหมาะสม แต่ควรต้องปรับปรุงในเรื่องวิทยากรกลุ่ม ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่กลุ่มจะต้องดำเนินการ สำหรับวิธีการติดตามประเมินผลควรใช้การประเมินแบบอื่นร่วมด้วย เช่น การสังเกตพฤติกรรมมีส่วนร่วมในการทำงานกลุ่ม และควรมีการติดตามประเมินผลภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรมในระยะเวลาหนึ่ง เพื่อจะได้ทราบถึงประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม และควรเพิ่มเวลาฝึกอบรมทั้งในส่วนของการบรรยายและทำงานกลุ่ม

ด้านผลลัพธ์ พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการเพิ่มมากขึ้น เห็นได้จากคะแนนผลการทดสอบความรู้หลังจากฝึกอบรมมากกว่าคะแนนก่อนการฝึกอบรม และจากการนำเสนอของงานกลุ่มที่แสดงให้เห็นว่ามีความรู้ความเข้าใจตรงกับเป้าหมายของหลักสูตร โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมแจ้งว่า ได้รับความรู้ตรงกับความต้องการและความรู้ที่ได้รับสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานในความรับผิดชอบได้ รวมถึงจากผลการประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจโดยรวมต่อการดำเนินโครงการฝึกอบรมการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติอยู่ในระดับสูง

2.2 การประเมินการเรียนรู้

เป็นผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบคะแนนก่อน - หลังการฝึกอบรม ผลการศึกษาพบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยก่อนเข้ารับการอบรม ร้อยละ 59.9 และหลังการอบรม ร้อยละ 83.6 ค่า T-Test = 21.898, Sig.(2-tailed) มีค่า .111 จึงสรุปได้ว่า ภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เพิ่มสูงขึ้นกว่าก่อนเข้ารับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงว่าโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติทำให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้รับความรู้เพิ่มขึ้นจริง

2.3 ผลการประเมินผลผลิตของโครงการฝึกอบรม

ผลการศึกษาพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในการจัดการอบรมในภาพรวมร้อยละ 79.12 และผลการทดสอบหลังการฝึกอบรมมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนฝึกอบรม ร้อยละ 23.70

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

- 1.1 ควรปรับปรุงหลักสูตรรวมถึงวิธีการฝึกอบรมให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยเพิ่มระยะเวลาในการฝึกปฏิบัติให้มากขึ้นและฝึกอย่างจริงจัง โดยมีวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญคอยช่วยเหลือในการฝึก
- 1.2 วิทยากรผู้บรรยายควรมีความรู้ความสามารถและทักษะในการนำเสนอข้อมูลให้มีความน่าสนใจและไม่น่าเบื่อ และควรเน้นจุดที่สำคัญที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจหรือต้องการให้จดจำประเด็นนั้น ๆ ได้
- 1.3 ควรพิจารณาคัดเลือกผู้ทำหน้าที่วิทยากรประจำกลุ่มที่มีความรู้และสามารถให้คำปรึกษาแนะนำในการทำงานกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีจำนวนเพียงพอที่จะประจำแต่ละกลุ่มเพื่อจะได้ดูแลกลุ่มได้ทั่วถึง
- 1.4 ควรให้ผู้ที่ทำหน้าที่ด้านงบประมาณเข้าร่วมอบรมในโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติด้วย เนื่องจากการทำงานจะมีความเกี่ยวข้องกัน
- 1.5 ควรรวบรวมเอกสารและข้อมูลจากการอบรม โดยจัดทำเป็นคู่มือสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผน/ยุทธศาสตร์ เพื่อสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการทำงานได้
- 1.6 ควรประเมินทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย โดยอาจใช้วิธีสังเกตการณ์มีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรม โดยที่วิทยากรประจำกลุ่มอาจเป็นผู้ให้คะแนนเฉพาะกลุ่มที่ตนเองรับผิดชอบ
- 1.7 ควรพัฒนาโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติให้เป็นโครงการฝึกอบรมที่มีมาตรฐาน เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตรใช้ประกอบการพิจารณาความก้าวหน้าของบุคลากรสายงานอำนวยการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และควรจัดอบรมอย่างต่อเนื่องทุกปี

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 2.1 ควรทำการวิจัยประเมินผลผู้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านแผน/ยุทธศาสตร์ภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมไประยะหนึ่งด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์กับผู้ผ่านการฝึกอบรม หรือสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน หรืออาจตรวจประเมินจากรายงานการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการด้านแผน
- 2.2 ในการวิจัยเพื่อประเมินผลโครงการฝึกอบรมควรศึกษาเปรียบเทียบผลการประเมินของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนเข้าร่วมโครงการ ระหว่างเข้าร่วมโครงการ และหลังการเข้าร่วมโครงการ เพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการ จะทำให้การประเมินผลโครงการมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2561-2564.ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 133 ตอนที่ 115 ก, 2559.

O.E. Hughes, Public Management and Administration: An Introduction, New York: ST.

Martin's Press. Inc, 1994, p. 169.