

# การติดตามและประเมินผลการพัฒนาข้าราชการ ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (HRD e-Learning)

## Monitoring and Evaluation on HRD e-Learning of Office of Civil Service Commission

กมลพร สอนศรี<sup>1)</sup>

Kmolpom Sonsri<sup>1)</sup>

### Abstract

The purpose of monitoring and evaluation on HRD e-Learning project is to survey HRD e-Learning effectiveness and efficiency of Office of Civil Service Commission (OCSC). The conceptual framework consists of 5 aspects which are 1) context evaluation 2) input evaluation 3) process evaluation 4) output evaluation and 5) outcome evaluation.

Sample sizes in this study are divided into 2 groups: 1) 558 civil servants and government officials who have been trained through HRD e-Learning, 2) 334 civil servants and government officials who had dropped out. Survey questionnaires are used as a research instrument. Statistics for data analysis of this research are Frequency, Percentages, Means, Standard Deviations, T-test, and One-way ANOVA.

According to the results in the aspect of context, it is found out that HRD e-Learning align with government's policies. The major obstacles of HRD e-Learning trainees are as follows: 1) time is not available for them when curriculum offered, 2) computers, equipments and network are not ready, out of date, and insufficient, 3) the lacking of support from the offices and their supervisors in self-development. Regarding to the results in the aspects of input, process, and outcome, it is found out that the level of expectation and current status of HRD e-Learning are significantly different at 0.05 and the expectation level of HRD e-Learning trainees is higher than currently status level in all aspects. The satisfaction level of HRD e-Learning trainees is high in all issues but the most satisfaction issue is the application to their jobs. Key success factors in HRD e-learning are the serious intention in self-development, supports from their supervisors and government offices, and the readiness of computers and network for HRD e-Learning trainees.

The suggestions of this research are as follows: 1) OCSC should offer different curriculum that align with the current situation and add more classes in order to respond to the needs of HRD e-Learning trainees, 2) OCSC should conduct public relation of the new curriculums through broadcasting, circulating, and through website throughout government offices in order to make supervisors and civil servants realize in self-development, 3) OCSC should expand different period of each curriculum offered, 4) OCSC should prepare the content in each curriculum as a document for trainees to download through website, 5) the operator of curriculum should check the system and OCSC Website regularly, 6) OCSC should adjust the content to fit well with the curriculum, 7) Government agencies and their supervisors should survey self-development needs of their civil servants and should have tangible policy to support self development through e-Learning.

---

1) อาจารย์ ดร. ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

## บทคัดย่อ

การติดตามและประเมินผลโครงการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงาน ก.พ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจประสิทธิภาพและประสิทธิผลโครงการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงาน ก.พ. โดยมีกรอบในการประเมินผล 5 ด้าน คือ 1) การประเมินผลในส่วนของสภาวะแวดล้อม 2) การประเมินผลในส่วนของปัจจัยนำเข้า 3) การประเมินผลในส่วนของกระบวนการ 4) การประเมินผลในส่วนของผลผลิต 5) การประเมินผลในส่วนของผลลัพธ์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐผู้ที่ได้รับการพัฒนาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ในปีงบประมาณ 2551 จำนวน 558 คน 2) กลุ่มข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่เลิกเรียนกลางคัน (drop out) จำนวน 334 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการศึกษาด้านบริบท/ สภาวะแวดล้อม พบว่าการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (HRD e-Learning) ของสำนักงาน ก.พ. มีความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานราชการต่างๆ อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่สำคัญในการอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ มี 3 ประการหลัก คือ 1) ด้านระยะเวลาที่เปิดหลักสูตรไม่ตรงกับเวลาว่าง 2) ความไม่พร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียน 3) ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานในการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ผลการศึกษาในด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ พบว่า ระดับความคาดหวังกับสภาพที่เป็นจริงในการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (HRD e-Learning) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยระดับความคาดหวังของผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสภาพที่เป็นจริงในทุกด้าน ในส่วนของความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พบว่า ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยทุกประเด็นอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่ผู้เข้ารับการอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์มีความพึงพอใจมากที่สุด คือ การนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ นั่นคือ ความตั้งใจในการพัฒนาตัวเอง การสนับสนุนจากหน่วยงาน/ ผู้บังคับบัญชา ความพร้อมของเครื่องมือ อุปกรณ์ และเครือข่ายของผู้เข้ารับการอบรม

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาคั้งนี้มี 7 ประการ คือ 1) สำนักงาน ก.พ. ควรเพิ่มจำนวนหลักสูตรให้มีความหลากหลายโดยให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และเพิ่มจำนวนรุ่นให้มากขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์ 2) สำนักงาน ก.พ.ควรดำเนินการประชาสัมพันธ์หลักสูตรใหม่ โดยผ่านการกระจายข่าวจดหมายเวียน และ Website ไปยังหน่วยงานต่างๆอย่างทั่วถึงเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาและข้าราชการตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง 3) สำนักงาน ก.พ. ควรขยายเวลาการเปิดรับสมัครในแต่ละหลักสูตรให้มากขึ้น 4) สำนักงาน ก.พ. ควรจัดเตรียมเอกสารให้ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์สามารถดาวน์โหลดข้อมูลได้ 5) ผู้ดำเนินการจัดหลักสูตรควรมีการตรวจสอบระบบและ Website ของสำนักงาน ก.พ. อย่างสม่ำเสมอ 6) สำนักงาน ก.พ. ควรปรับปรุงเนื้อหาให้กระชับ และมีความเหมาะสมกับหลักสูตร 7) หน่วยงานต้นสังกัดและผู้บังคับบัญชาควรสำรวจความต้องการของข้าราชการในหน่วยงานเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และควรมีมาตรการในการสนับสนุนการพัฒนาตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์อย่างเป็นรูปธรรม

## บทนำ

ในสภาพการณ์ปัจจุบัน การบริหารงานภาครัฐได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยได้นำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ แทนการปฏิบัติงานตามระเบียบและขั้นตอนที่เคร่งครัด และมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ส่วนราชการต้องกำหนดยุทธศาสตร์การทำงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในรูปแบบการบูรณาการเพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ให้เกิดผลโดยเร็ว ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาข้าราชการให้มีสมรรถนะขีดความสามารถที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีศักยภาพในการปรับเปลี่ยนการทำงานให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาการด้านต่างๆ ของโลก

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนชั้น ในแนวทางที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการและยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2547 โดยมีเป้าประสงค์เพื่อพัฒนาข้าราชการให้มีสมรรถนะและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการ โดยยึดหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และพัฒนานักบริหารทุกระดับให้มีศักยภาพในการเป็นผู้นำการบริหารราชการยุคใหม่ เพื่อให้ภาคราชการมีความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงเทียบเท่าสากล ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ

การพัฒนาข้าราชการ ซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ให้มีความรู้ความสามารถและมีสมรรถนะตามที่ต้องการคาดหวังไว้สามารถทำได้หลากหลายวิธี การเรียนรู้ด้วยตนเองถือเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเหมาะกับงาน และอาจเป็นแนวทางที่จะทำให้นักกลางช่วยพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ ซึ่งในปัจจุบันการเรียนรู้ด้วยตนเองมีแนวโน้มที่สามารถจะนำเทคโนโลยีสารสนเทศหรือการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้มากขึ้น

### การพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการจัดการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่อ

อิเล็กทรอนิกส์ (HRD e - Learning) มาตั้งแต่ปี พ.ศ.2546 และได้เพิ่มจำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมมาโดยตลอด โดยการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงาน ก.พ. มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มโอกาสให้กับข้าราชการได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน เนื่องจากการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e - Learning) เป็นวิธีที่มีความยืดหยุ่น สะดวก ประหยัด สามารถลดข้อจำกัดของการดำเนินการอบรมในห้องทั้งด้านเนื้อหา เวลา สถานที่และจำนวนผู้เข้ารับการอบรม และที่สำคัญผู้เข้ารับการอบรมสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองตามสมรรถนะและความสนใจ สามารถเลือกโอกาสที่เหมาะสมเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ (Any where, Any time) โดยเฉพาะปัจจุบัน การเข้าถึงเครือข่ายอินเทอร์เน็ตทำได้ง่าย เพราะโครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยซึ่งเป็นผลจากนโยบาย e - Government ของรัฐบาล

จากมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2546 รับทราบผลการดำเนินงานและมีมติ "...ให้ส่วนราชการทุกแห่งสนับสนุน ส่งเสริมให้ข้าราชการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยให้สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ประสานและเป็นแม่ข่ายการพัฒนาในหลักสูตรออนไลน์ที่เป็นความต้องการร่วมของส่วนราชการ เพื่อเพิ่มศักยภาพข้าราชการให้สามารถปฏิบัติงานภายใต้ระบบบริหารจัดการแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ"

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า หลักสูตรฝึกอบรมออนไลน์ของสำนักงาน ก.พ. จึงเป็นการเพิ่มสมรรถนะให้ข้าราชการมีความรู้และความเข้าใจในเรื่องต่างๆ รวมทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมด้านกำลังคนเพื่อรองรับการปฏิบัติราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ ส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการได้พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็น การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับกลุ่มข้าราชการผู้เข้ารับการอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

การติดตามและประเมินผลการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (HRD e - Learning) มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจประสิทธิภาพและประสิทธิผลโครงการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงาน ซึ่งการติดตามและประเมินผลดังกล่าวจะเป็นแนวทางเพื่อส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้มี

ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน และเกิดความคุ้มค่าในการดำเนินการพัฒนาข้าราชการอันจะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ภาครัฐโดยรวม

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาและทบทวนเอกสาร ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการติดตามและประเมินผลโครงการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้การผสมผสานจากแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ประกอบด้วย 1) แนวคิดของ Donald Kirkpatrick's 4 Levels of Evaluating Training (Kirkpatrick, 2006) ซึ่งเป็นการประเมินผลใน 4 ระดับที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ได้หลังจากการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ดังนี้ 1.1) การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction Evaluation) เพื่อให้รู้ว่าผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมนั้นมีความรู้สึกอย่างไรต่อการฝึกอบรม พอใจหรือไม่ต่อสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรม 1.2) การประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) เพื่อที่จะให้รู้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ เกิดความเข้าใจ และทักษะอะไรบ้าง และมีเจตคติอะไรบ้างที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม 1.3) การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังการฝึกอบรม (Behavior Evaluation) เพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ และ 1.4) การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร (Results Evaluation) เพื่อที่จะให้รู้ว่าการฝึกอบรมได้ก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานอย่างไรบ้าง 2) แนวคิดของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเน้นในเรื่องของ 2.1) การประเมินผลผลิต (Output) โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้าเพื่อพิจารณาถึงความประหยัดและความมีประสิทธิภาพของการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ 2.2) การประเมินผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ในการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ 3) แนวคิดของทฤษฎีระบบ ซึ่งเป็นการมองถึงองค์ประกอบหลักทั้ง 3 อย่าง คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต และ 4) การประเมินผลตามรูปแบบ CIPP Model (Stufflebeam, 1971) ซึ่งเป็นการ

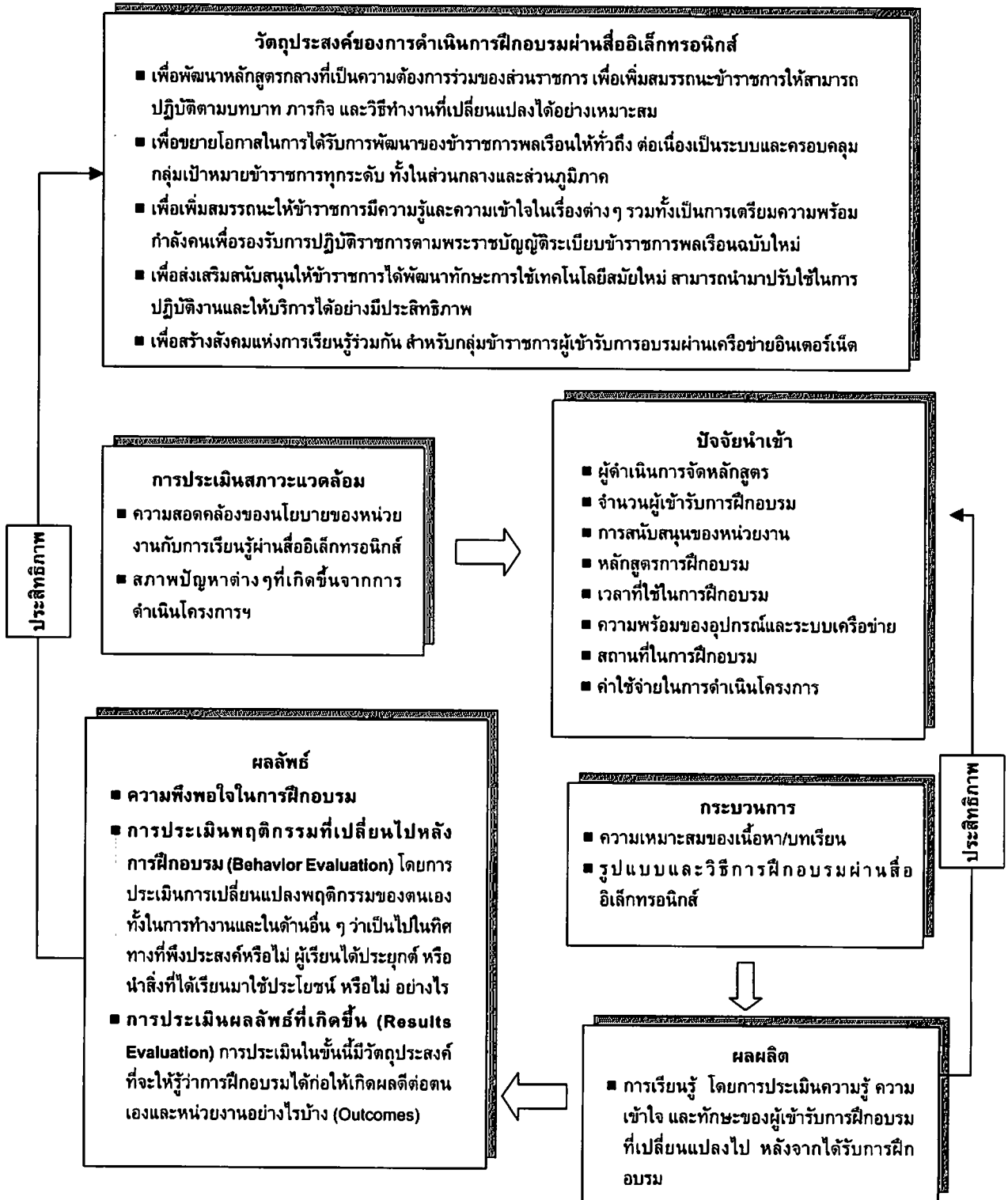
ประเมินภาพรวมของโครงการ ตั้งแต่บริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต (Context, Input, Process and Product)

จากแนวคิดและทฤษฎีทั้ง 4 ที่กล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดในการประเมินผล 5 ด้าน คือ 1) การประเมินผลในส่วนของสภาวะแวดล้อม 2) การประเมินผลในส่วนของปัจจัยนำเข้า 3) การประเมินผลในส่วนของกระบวนการ 4) การประเมินผลในส่วนของผลผลิต 5) การประเมินผลในส่วนของผลลัพธ์ ดังนี้

ด้านที่ 1 การประเมินผลในส่วนของสภาวะแวดล้อม ซึ่งเป็นการศึกษาปัจจัยพื้นฐานที่นำไปสู่การพัฒนาเป้าหมายของโครงการ ประกอบด้วย 1) ความสอดคล้องของนโยบายของหน่วยงานกับการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ 2) สภาพปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการฯ

ด้านที่ 2 การประเมินผลในส่วนของปัจจัยนำเข้า เป็นการประเมินเพื่อค้นหาประสิทธิภาพขององค์ประกอบที่นำมาเป็นปัจจัยนำเข้า ซึ่งประกอบด้วย 1) ผู้ดำเนินการจัดหลักสูตร โดยพิจารณารวมถึงการปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนทั้งในด้านระบบและเนื้อหา 2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมออนไลน์ โดยพิจารณาในด้าน จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร และความพร้อมของผู้เข้ารับการอบรม 3) การสนับสนุนของหน่วยงานในการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ 4) หลักสูตรที่สำนักงานจัดขึ้นเพื่อรองรับต่อความต้องการของข้าราชการในการพัฒนาตนเอง 5) เวลาทั้งหมดที่ผู้เข้ารับการอบรมใช้ในแต่ละหลักสูตร 6) ความพร้อมของอุปกรณ์และระบบเครือข่าย 7) สถานที่ใช้ในการเรียนไม่ว่าจะเป็นบ้านหรือที่ทำงาน 8) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการฝึกอบรม

ด้านที่ 3 การประเมินผลในส่วนของกระบวนการ เป็นการศึกษาค้นหาจากการประเมินบริบทและปัจจัยนำเข้าว่า กระบวนการที่ใช้ในการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ซึ่งประกอบด้วย 1) ความเหมาะสมของเนื้อหา/บทเรียน และแบบทดสอบ โดยพิจารณาถึงความคงที่ของเนื้อหา ความครอบคลุมของเนื้อหา และความเหมาะสมของเนื้อหา 2) รูปแบบและวิธีการที่ใช้ในการเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยพิจารณาถึงภาษาที่ใช้ ความน่าสนใจ รวมถึงเทคนิคต่างๆที่กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความสนใจ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการติดตามและประเมินผลโครงการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (HRD e-Learning)

ด้านที่ 4 การประเมินผลในส่วนของผลผลิต เป็นการประเมินถึงประสิทธิภาพในการฝึกอบรมว่าสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับนั้นมีความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับกับปัจจัยที่นำเข้า ซึ่งการประเมินในขั้นนี้ประกอบด้วย การประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยประเมินจากความรู้ ความเข้าใจ และทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากได้รับการฝึกอบรม

ด้านที่ 5 การประเมินผลในส่วนของผลลัพธ์ เป็นการตรวจสอบประสิทธิผลของโครงการ โดยเฉพาะความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ที่ได้ การประเมินผลในขั้นนี้ประกอบด้วย

#### 5.1 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการ

#### ตารางที่ 1 ตัวชี้วัดในแต่ละด้าน

| องค์ประกอบของการประเมินผล | ตัวบ่งชี้   |
|---------------------------|---|
| ด้านสภาพแวดล้อม           | ความสอดคล้องของนโยบายของหน่วยงานกับการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์<br>สภาพปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการฯ   |
| ด้านปัจจัยนำเข้า          | การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาต่อการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์<br>นโยบาย/มาตรการที่สนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากร<br>ความถูกต้อง ชัดเจนและรวดเร็วในการแก้ปัญหา<br>ความเพียงพอของจำนวนหลักสูตรที่ดำเนินการอบรมออนไลน์<br>สถานที่และระยะเวลาที่ใช้ในการเรียนต่อหลักสูตร<br>การประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง<br>ความสะดวกและความคล่องตัวของระบบ<br>ความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการพัฒนาตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่อหลักสูตร |
| ด้านกระบวนการ             | ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของแต่ละหลักสูตร<br>ความสอดคล้องของเนื้อหาของหลักสูตรกับวัตถุประสงค์<br>ความยากง่ายของเนื้อหาในหลักสูตร<br>ความน่าสนใจของรูปแบบของเนื้อหา/บทเรียน<br>กิจกรรมของหลักสูตรเพื่อช่วยให้การเรียนรู้ง่ายขึ้น<br>การประเมินผลการเรียนเป็นระยะ ๆ<br>การปฏิสัมพันธ์กับผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้ารับการอบรมด้วยกัน   |
| ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์        | พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากได้รับการอบรม<br>การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้<br>การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้<br>การนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาหน่วยงานของท่านได้<br>ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม  |

พัฒนาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งประเมินได้จากความพึงพอใจต่อการเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ทั้งในด้านเนื้อหาสาระและวิธีการดำเนินงานว่า สามารถตอบสนองต่อความต้องการในการเข้ารับการฝึกอบรมได้ดีเพียงใด

5.2 การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังการพัฒนาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Behavior Evaluation) โดยการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองทั้งในการทำงานและในด้านอื่น ๆ ว่าเป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ประยุกต์ หรือนำสิ่งที่ได้เรียนมาใช้ประโยชน์ หรือไม่ อย่างไร

5.3 การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Results Evaluation) การประเมินในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้รู้

ว่าการที่ข้าราชการได้รับการพัฒนาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์นั้นก่อให้เกิดผลดีต่อตนเองและหน่วยงานอย่างไรบ้าง (Outcomes) เช่น สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น รวดเร็วขึ้น ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้น หน่วยงานได้ผลงานมากขึ้น ลดค่าใช้จ่ายลง

จากกรอบแนวคิดการประเมินผลทั้ง 5 ด้าน สามารถสรุปตัวชี้วัดในแต่ละด้าน ในตารางที่ 1

## วิธีการศึกษา

การดำเนินการติดตามและประเมินผลโครงการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (HRD e-Learning) เป็นทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ ซึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้เป็นข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐผู้ที่ได้รับการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐผู้ที่ได้รับการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ในปีงบประมาณ 2551 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 13,265 คน 2) กลุ่มข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่เลิกเรียนกลางคัน (drop out) ซึ่งมีจำนวนประมาณ 3,000 คน ซึ่งเมื่อใช้ตารางสำเร็จรูปของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และความคลาดเคลื่อนของขนาดตัวอย่างที่ร้อยละ 5 จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับผู้ผ่านการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ 390 คน และขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับผู้เลิกเรียนกลางคัน 353 คน

สำหรับการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยเจาะจงที่กลุ่มข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เข้ารับการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงาน ก.พ. และกลุ่มข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เลิกเรียนกลางคัน (drop out) และการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental sampling) โดยการนำแบบสอบถามขึ้นแสดงใน Website การพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงาน ก.พ. และเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการหรือเจ้า

หน้าที่ของรัฐผู้ใดก็ตามที่บังเอิญมาตอบแบบสอบถาม ผลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดสำหรับผู้ผ่านการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์นั้น ได้จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามกลับมาทั้งหมด 558 คน ซึ่งมากกว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ส่วนกลุ่มตัวอย่างสำหรับผู้เลิกเรียนกลางคัน มีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมาทั้งหมด 334 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 94.62 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามโดยใช้มาตรวัดแบบประเมินค่าของลิเคอร์ท (Likert scale) โดยแบ่งระดับความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ และนำไปตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (HRD e-Learning) จำนวน 3 ท่าน เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของคำถามในแต่ละข้อแล้วนำมาแก้ไขปรับปรุง และนำแบบสอบถามไปทดสอบความเชื่อมั่นด้วยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา ของครอนบาช (Cronbach Alpha-Coefficient) ก่อนการนำไปปฏิบัติจริงกับผู้ที่เคยได้รับการอบรมออนไลน์ จำนวน 30 ท่าน ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น พบว่า ระดับค่าความเชื่อมั่นของความคาดหวังต่อการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เท่ากับ 0.8974 ระดับความเชื่อมั่นของสภาพที่เป็นจริงต่อการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เท่ากับ 0.9246 และ ระดับความเชื่อมั่นของความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เท่ากับ 0.8936 ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟามากกว่า 0.7 แสดงว่า แบบสอบถามมีความเชื่อถือได้ จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการบรรยายข้อมูล และใช้สถิติ Pair t-test เพื่อเปรียบเทียบระดับความคาดหวังต่อการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (HRD e - Learning) กับสภาพที่เป็นจริงของการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (HRD e - Learning)

## ผลการศึกษา

ผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงาน ก.พ.สามารถอธิบายได้ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังนี้

### 1) ด้านบริบท/ สภาวะแวดล้อม

#### 1.1 ความสอดคล้องของนโยบายของหน่วยงานกับการเรียนรู้ผ่านสื่อ อิเล็กทรอนิกส์

จากการศึกษาผลการดำเนินโครงการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พบว่าการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (HRD e-Learning) ของสำนักงาน ก.พ. มีความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานราชการต่างๆ เนื่องจากแผนแม่บทปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และ พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ทำให้หน่วยงานภาครัฐต้องปรับตัวและเร่งปฏิรูประบบบริหารจัดการในด้านต่างๆ เพื่อสร้างความเป็นเลิศและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ หน่วยงานต่างๆ จึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการเพื่อเป็นกรอบทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาให้สอดคล้องกับแนวนโยบายหลักของประเทศ ทำให้ส่วนราชการจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพเพื่อผลักดันการบริหารจัดการตามพันธกิจให้เกิดผลสัมฤทธิ์และทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ประกอบกับรัฐบาลได้มีแนวทางในการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ ตามนโยบาย e-Government โดยมีสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นเครื่องมือสำคัญของการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าวจึงได้ดำเนินการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (HRD e-Learning) เพื่อให้ข้าราชการมีสมรรถนะที่สูงขึ้น และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพเพื่อตอบสนองต่อนโยบายของหน่วยงานและนโยบายหลักของประเทศ

#### 1.2 สภาพปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ HRD e-Learning

ผลการศึกษา พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาข้าราชการ

ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ส่วนใหญ่มีอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในด้านระยะเวลาของการเปิดหลักสูตรไม่ตรงกับเวลาว่าง (43.2%) รองลงมาคือ ความไม่พร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียน (31.2%) และขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานในการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (20.9%) ปัญหาต่างๆ เหล่านี้อาจส่งผลให้ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์ไม่สามารถสำเร็จหลักสูตรได้ตามระยะเวลาที่กำหนดและอาจส่งผลให้ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์ลาออกกลางคัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์ที่ลาออกกลางคันส่วนใหญ่ไม่สามารถเข้าเรียนได้อย่างสม่ำเสมอตามเวลาที่กำหนดไว้ (53.9%) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้เข้ารับการอบรมมีภาระงานเข้ามามากในช่วงเวลาเดียวกับที่เข้ารับการอบรมออนไลน์ อีกทั้งเวลาที่ผู้เข้ารับการอบรมใช้อบรมออนไลน์อยู่ในช่วง 12.01 - 16.00 น.(30.0%) และส่วนใหญ่อบรมในที่ทำงาน (63.5%) ดังนั้น เมื่อมีภาระงานเข้ามามาก จึงทำให้ไม่สามารถอบรมได้อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ต้องเลิกเรียนกลางคัน นอกจากนั้น ประเด็นในด้านความพร้อมของอุปกรณ์และระบบเครือข่ายเป็นปัจจัยที่สำคัญอันดับ 3 ที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมลาออกกลางคัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์ส่วนใหญ่มาจากหน่วยงานส่วนภูมิภาค ความพร้อมของอุปกรณ์และเครือข่ายอาจยังไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร เช่น คอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย บางหน่วยงานไม่มีอินเทอร์เน็ตใช้ หรือมีระบบอินเทอร์เน็ตที่ค่อนข้างช้าและล้าสมัย ทำให้ไม่สามารถอบรมได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น หน่วยงานควรให้การสนับสนุนการอบรมออนไลน์โดยอาจจัดหาคอมพิวเตอร์ให้เพียงพอแก่ผู้ใช้งาน และปรับปรุงระบบให้มีความทันสมัยอยู่เสมอเพื่อรองรับต่อการอบรมออนไลน์

#### 1.3 ด้านปัจจัยนำเข้า

ผู้วิจัยแบ่งการประเมินในส่วนของปัจจัยนำเข้า เป็น 8 ด้าน ประกอบด้วย 1) ผู้ดำเนินการจัดหลักสูตร โดยพิจารณารวมถึงการปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนทั้งในด้านระบบและเนื้อหา 2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมออนไลน์ โดยพิจารณาในด้าน จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร และความพร้อมของผู้เข้ารับการอบรม 3) การสนับสนุนของหน่วยงานในการเรียนรู้ผ่านสื่อ



ตารางที่ 2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคาดหวังกับระดับสภาพที่เป็นจริงในการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (HRD e-Learning) ด้านปัจจัยนำเข้า

| ประเด็น   | ความคาดหวัง |            | สภาพที่เป็นจริง |            | GAP         | P-Value      |
|---|-------------|------------|-----------------|------------|-------------|--------------|
|   | $\bar{x}$   | S.D.       | $\bar{x}$       | S.D.       |             |              |
| <b>ปัจจัยนำเข้า</b>   |             |            |                 |            |             |              |
| ผู้บังคับบัญชาของท่านให้การสนับสนุนต่อการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์                       | 3.86        | 1.13       | 3.27            | 1.32       | 0.59        | .000*        |
| หน่วยงานของท่านมีนโยบาย/มาตรการที่สนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากร                             | 4.02        | 1.06       | 3.45            | 1.24       | 0.57        | .000*        |
| เจ้าหน้าที่ตอบคำถามผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์อย่างชัดเจนและรวดเร็ว เมื่อระบบมีปัญหา               | 3.99        | .89        | 3.48            | .97        | 0.54        | .000*        |
| มีการตอบคำถามของเจ้าหน้าที่ในด้านเนื้อหา/บทเรียน ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์อย่างถูกต้องและรวดเร็ว | 3.99        | .89        | 3.48            | .94        | 0.54        | .000*        |
| จำนวนหลักสูตรที่ดำเนินการอบรมออนไลน์มีเพียงพอต่อความต้องการ                                   | 4.24        | .79        | 3.96            | .92        | 0.28        | .000*        |
| ระยะเวลาที่ใช้ในการเรียนต่อหลักสูตรไม่นานเกินไป   | 4.12        | .84        | 3.96            | .85        | 0.16        | .000         |
| หลักสูตรที่ดำเนินการอบรมออนไลน์มีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง                                 | 4.05        | .89        | 3.53            | 1.02       | 0.52        | .000*        |
| ระบบมีความสะดวกและความคล่องตัว  | 4.32        | .74        | 3.91            | .87        | 0.41        | .000*        |
| ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่อหลักสูตรมีความเหมาะสม                       | 4.27        | .92        | 4.25            | .93        | 0.02        | .412         |
| <b>สรุปด้านปัจจัยนำเข้า</b>   | <b>4.10</b> | <b>.66</b> | <b>3.70</b>     | <b>.63</b> | <b>0.40</b> | <b>.000*</b> |

GAP หมายถึง การวิเคราะห์ส่วนต่างของค่าเฉลี่ย (Gap Analysis) ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับความคาดหวัง

อิเล็กทรอนิกส์ 4) หลักสูตรที่สำนักงานฯ จัดขึ้นเพื่อรองรับต่อความต้องการของข้าราชการในการพัฒนาตนเอง 5) เวลาทั้งหมดที่ผู้เข้ารับการอบรมใช้ในแต่ละหลักสูตร 6) ความพร้อมของอุปกรณ์และระบบเครือข่าย 7) สถานที่ใช้ในการเรียนไม่ว่าจะเป็นบ้านหรือที่ทำงาน 8) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการฝึกอบรม ดังตารางที่ 2

#### 1.4 ผู้ดำเนินการจัดหลักสูตร

การประเมินด้านผู้ดำเนินการจัดหลักสูตรในส่วนของ การตอบคำถามของเจ้าหน้าที่ทั้งในด้านเนื้อหา/บทเรียน และระบบ พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์เห็นด้วยมากต่อการตอบคำถามผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างชัดเจนและรวดเร็วของเจ้าหน้าที่ทั้งในด้านเนื้อหา/บทเรียน และเมื่อระบบมีปัญหา ( $\bar{x}$  = 3.48) อย่างไรก็

ตาม ระดับความคาดหวังกับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับผู้ดำเนินการจัดหลักสูตรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000, GAP = 0.54) โดยผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์มีระดับความคาดหวังเฉลี่ยสูงกว่าระดับสภาพที่เป็นจริง หมายความว่าผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์มีความคาดหวังให้เจ้าหน้าที่ตอบคำถามให้รวดเร็วมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาในส่วนของข้อเสนอแนะที่ระบุว่า ผู้ดำเนินการจัดหลักสูตรควรให้มีการตอบปัญหาต่างๆกับผู้เรียนได้อย่างรวดเร็วและมีที่ปรึกษาของแต่ละหลักสูตร และควรดูแลเอาใจใส่มากขึ้นกับคำถามจากผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์และตอบปัญหาข้อขัดข้องพร้อมแนะนำอย่างรวดเร็ว

ตารางที่ 3 งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินโครงการ HRD e-Learning ปี 2546 - 2550

| ผลดำเนินการ       | ปี 2546   | ปี 2547 | ปี 2548   | ปี 2549   | ปี 2550   |
|-------------------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|
| หลักสูตร          | 1         | 6       | 23        | 29        | 47        |
| รุ่น              | 1         | 6       | 25        | 68        | 80        |
| ผู้เข้าอบรม(คน)   | 1,149     | 7,076   | 25,838    | 74,354    | 78,610    |
| งบประมาณ(บาท)     | 1,093,520 | 846,700 | 5,465,195 | 8,180,000 | 7,553,971 |
| เฉลี่ยต่อคน (บาท) | 951.71    | 119.66  | 211.52    | 110.01    | 96.09     |

### 1.5 จำนวนผู้เข้ารับการศึกษา

จากผลการศึกษาดำเนินโครงการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงาน ก.พ. (ตารางที่ 3) พบว่า จำนวนผู้เข้ารับการอบรมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จาก 1,149 คน ในปี 2546 เป็น 78,610 คน ในปี 2550 จากจำนวนผู้เข้ารับการอบรมที่เพิ่มขึ้นนั้น แสดงให้เห็นว่า การดำเนินโครงการฯ ของสำนักงาน ก.พ. ประสบความสำเร็จอย่างสูง ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการอบรมออนไลน์ในหลักสูตรที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการ ทำให้เป็นที่สนใจของข้าราชการ อีกทั้งข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐได้ให้ความสนใจในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองมากขึ้น

### 1.6 การสนับสนุนของหน่วยงาน

จากการประเมินด้านการสนับสนุนของหน่วยงาน พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์เห็นด้วยปานกลางเกี่ยวกับการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาต่อการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ( $\bar{x} = 3.27$ ) และเห็นด้วยมากเกี่ยวกับหน่วยงานมีนโยบาย/มาตรการที่สนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากร ( $\bar{x} = 3.45$ ) อย่างไรก็ตาม ระดับความคาดหวังกับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับทั้ง 2 ประเด็นดังกล่าว มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $P\text{-value} = .000$ ) โดยผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์มีระดับความคาดหวังเฉลี่ยสูงกว่าระดับสภาพที่เป็นจริง ( $GAP = 0.59$ ,  $GAP = 0.57$  ตามลำดับ) หมายความว่า ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์มีความคาดหวังให้ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนต่อการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และคาดหวังให้หน่วยงานมีนโยบาย/มาตรการที่สนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรมากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษา ที่พบว่า การขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานในการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (20.9%) เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (HRD e-Learning) ที่ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์ให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 คือ การสนับสนุนจากหน่วยงาน/ผู้บังคับบัญชา (15.4%)

### 1.7 หลักสูตรการฝึกอบรม

จากการประเมินด้านหลักสูตรการฝึกอบรม พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์เห็นด้วยมากเกี่ยวกับความ

เพียงพอของจำนวนหลักสูตรที่สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการอบรมออนไลน์ ( $\bar{x} = 3.96$ ) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาการดำเนินโครงการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงาน ก.พ. ในด้านหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (HRD e-Learning) ซึ่งจากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่า หลักสูตรที่ดำเนินการโดยสำนักงาน ก.พ. มีจำนวนเพิ่มขึ้นจาก 1 หลักสูตร ในปี 2546 เป็น 47 หลักสูตรในปี 2550 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการของข้าราชการกลุ่มต่างๆ อีกทั้งหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมดเป็นหลักสูตรกลางที่เป็นความต้องการร่วมของส่วนราชการเพื่อเพิ่มสมรรถนะข้าราชการ ให้สามารถปฏิบัติตามบทบาท ภารกิจ และวิธีทำงานที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม และเป็นหลักสูตรที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะให้แก่ทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) และการพัฒนาขีดความสามารถ (Capability) เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ (Knowledge Worker) สามารถปฏิบัติงานภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและระบบบริหารการจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ อีกทั้งเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการรองรับต่อพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

อย่างไรก็ตาม ระดับความคาดหวังกับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับความเพียงพอต่อความต้องการของจำนวนหลักสูตรที่ดำเนินการอบรมออนไลน์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $P\text{-value} = .000$ ) โดยผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์มีระดับความคาดหวังเฉลี่ยสูงกว่าระดับสภาพที่เป็นจริง ( $GAP = 0.28$ ) หมายความว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความต้องการให้สำนักงาน ก.พ. เพิ่มจำนวนหลักสูตรให้มีความหลากหลายมากขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบางหลักสูตร เช่น ด้านเสริมสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ สังเกตได้จากผลการสำรวจหลักสูตรที่ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์ด้านเสริมสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นด้านที่มีผู้เข้ารับการอบรมค่อนข้างน้อย

(23.24%) ทั้งๆที่มีหลายหลักสูตรในด้านนี้ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าหลักสูตรที่มีอยู่อาจจะยังไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ระบุว่า หลักสูตรเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ เช่น โปรแกรมการวิเคราะห์ทางสถิติ เช่น SPSS โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่สำหรับทำสื่อการสอนโปรแกรมใหม่ เป็นหลักสูตรที่ควรเพิ่มมากที่สุด

ในส่วนของการประชาสัมพันธ์หลักสูตร พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์เห็นด้วยมากเกี่ยวกับความทั่วถึงในการประชาสัมพันธ์หลักสูตรที่ดำเนินการอบรมออนไลน์ ( $\bar{x} = 3.53$ ) อย่างไรก็ตาม ระดับความคาดหวังกับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์หลักสูตรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $P\text{-value} = .000$ ) โดยที่ผู้เข้ารับการอบรมมีระดับความคาดหวังเฉลี่ยสูงกว่าสภาพที่เป็นจริง ( $GAP = 0.52$ ) แสดงว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความคาดหวังให้สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้ทั่วถึงมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ระบุว่าปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์เป็นปัญหาหนึ่งที่พบในการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งบางหน่วยงานยังไม่ทราบถึงหลักสูตรใหม่ๆ ที่สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการอบรมออนไลน์ และยังไม่ทราบถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

### 1.8 เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม

จากการประเมินด้านเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์เห็นด้วยมากเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในการเรียนต่อหลักสูตรไม่นานเกินไป ( $\bar{x} = 3.96$ ) อย่างไรก็ตาม ระดับความคาดหวังกับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $P\text{-value} = .000$ ) โดยที่ผู้เข้ารับการอบรมมีระดับความคาดหวังเฉลี่ยสูงกว่าสภาพที่เป็นจริง ( $GAP = 0.16$ ) แสดงว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความคาดหวังให้สำนักงาน ก.พ. กำหนดระยะเวลาให้เหมาะสมกับเนื้อหาหลักสูตรมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ระบุว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ส่วนใหญ่มีข้อจำกัดในด้านระยะเวลาที่เปิดหลักสูตรไม่ตรงกับเวลาว่าง (43.2%) ความพร้อมของอุปกรณ์และระบบเครือข่าย

จากการประเมินด้านความพร้อมของอุปกรณ์และระบบเครือข่ายที่ใช้ในการฝึกอบรมพบว่า ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์เห็นด้วยมากเกี่ยวกับความสะดวกและความคล่องตัวของระบบการอบรมออนไลน์ ( $\bar{x} = 3.91$ ) อย่างไรก็ตาม ระดับความคาดหวังกับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับความพร้อมของอุปกรณ์และระบบเครือข่ายที่ใช้ในการฝึกอบรมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $P\text{-value} = .000$ ) โดยที่ผู้เข้ารับการอบรมมีระดับความคาดหวังเฉลี่ยสูงกว่าสภาพที่เป็นจริง ( $GAP = 0.41$ ) แสดงว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความคาดหวังให้สำนักงาน ก.พ. พัฒนาระบบให้มีความคล่องตัวมากขึ้น ในส่วนของความพร้อมของอุปกรณ์และระบบเครือข่ายของผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์นั้น พบว่า อุปสรรคที่สำคัญต่อการอบรมออนไลน์ คือ ความไม่พร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียน (31.2%) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหน่วยงานต้นสังกัดไม่ได้จัดเตรียมอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการอบรมออนไลน์ให้เพียงพอ อีกทั้งส่วนใหญ่คอมพิวเตอร์มีปริมาณค่อนข้างจำกัด และมีคุณสมบัติไม่สูงเท่าที่ควร ทำให้ไม่สามารถรองรับการอบรมออนไลน์ในบางหลักสูตรได้ รวมทั้งบางหน่วยงานไม่มีระบบอินเทอร์เน็ตหรือมีแต่ค่อนข้างช้า

### 1.9 สถานที่ในการฝึกอบรม

จากผลการศึกษา พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ส่วนใหญ่ใช้ที่ทำงานเป็นสถานที่ในการอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (63.5%) และใช้เวลาในช่วง 12.01 - 16.00 น.ในการอบรมออนไลน์ (30.0%) สังเกตได้ว่าอุปสรรคที่สำคัญในการพัฒนาตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์คือการที่ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์ไม่สามารถเข้าเรียนได้อย่างสม่ำเสมอตามเวลาที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่อบรมในที่ทำงาน ซึ่งในช่วงระหว่างการอบรมออนไลน์ ผู้เข้ารับการอบรมมีภาระงานเข้ามามาก ดังนั้นการอบรมในที่ทำงานอาจทำให้ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์ไม่สามารถอบรมได้อย่างต่อเนื่อง

### 1.10 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการ

จากผลการศึกษาการดำเนินโครงการ HRD e-Learning พบว่าผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์เพิ่มมากขึ้น จากปี 2546 ถึงปี 2550 เป็นจำนวน 77,461 คน และเมื่อ

พิจารณาเป็นรายปี พบว่า ในปี 2546 มีงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินโครงการสูงกว่าปี 2547 เนื่องจาก ปี 2546 เป็นปีแรกที่ได้มีการพัฒนาหลักสูตรอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งถือเป็นการวางระบบครั้งแรก จึงทำให้มีต้นทุนค่อนข้างสูง แต่อย่างไรก็ตาม ในปี 2547 มียอดงบประมาณลดลงเนื่องมาจากมีจำนวนรุ่นและผู้เข้ารับการอบรมมากขึ้น ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนลดลงอย่างชัดเจน ในปี 2548 สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการจัดอบรมออนไลน์เพิ่มขึ้นอีก 17 หลักสูตร ทำให้งบประมาณที่ใช้ดำเนินการเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ส่วนในปี 2549 สำนักงาน ก.พ. ได้จัดอบรมออนไลน์เพิ่มขึ้นอีก 6 หลักสูตร ทำให้มีงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการเพิ่มขึ้นเล็กน้อย อย่างไรก็ตามในปี 2549 ได้มีจำนวนรุ่นมากขึ้นอย่างชัดเจนซึ่งทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมากขึ้นด้วย ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนลดลง

ดังนั้น การที่สำนักงาน ก.พ. มีจำนวนหลักสูตรและจำนวนรุ่นมากขึ้น ทำให้จำนวนผู้เข้ารับการอบรมเพิ่มขึ้นด้วย ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนในการดำเนินการอบรมออนไลน์ลดลง ซึ่งทำให้การพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่ามากขึ้น นอกจากนี้ เมื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมในห้องและการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (หลักสูตร

การเขียนหนังสือราชการ) พบว่า การอบรมในห้องเรียนมีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนสูงกว่าการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยการฝึกอบรมในห้องจะเสียค่าใช้จ่าย (เฉพาะที่เห็นชัดเจน) เฉลี่ย 234 บาทต่อคน แต่การฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์จะเสียค่าใช้จ่ายเฉลี่ยคนละ 96.09 บาท ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การอบรมในห้องเรียนมีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนของผู้เข้ารับการอบรมสูงกว่าการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ 137.91 บาท หรือประมาณ 138 บาท

นอกจากนั้น จากการประเมินด้านค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการฝึกอบรม พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์เห็นด้วยมากเกี่ยวกับความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการพัฒนาตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่อหลักสูตร ( $\bar{x} = 4.25$ ) อีกทั้ง ระดับความคาดหวังกับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายนั้นไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .412) ซึ่งหมายความว่า ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาตนเองมีความเหมาะสมดีอยู่แล้ว

## 2) ด้านกระบวนการ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินผลด้านกระบวนการของโครงการ HRD e - Learning ซึ่งรายละเอียดในการประเมินผลประกอบด้วย 1) ความเหมาะสมของเนื้อหา/

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคาดหวังกับระดับสภาพที่เป็นจริงในการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (HRD e-Learning) ด้านกระบวนการ

| ประเด็น  | ความคาดหวัง |      | สภาพที่เป็นจริง |      | GAP  | P-Value |
|--|-------------|------|-----------------|------|------|---------|
|  | $\bar{x}$   | S.D. | $\bar{x}$       | S.D. |      |         |
| <b>ปัจจัยด้านกระบวนการ</b>                                 |             |      |                 |      |      |         |
| วัตถุประสงค์ของแต่ละหลักสูตรที่เรียนมีความชัดเจน           | 4.28        | .72  | 4.22            | .68  | 0.06 | .022    |
| เนื้อหาของหลักสูตรที่เรียนมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์    | 4.28        | .70  | 4.21            | .71  | 0.07 | .021    |
| เนื้อหาในหลักสูตรที่เรียนไม่ยากเกินไป                      | 4.20        | .77  | 4.09            | .74  | 0.11 | .001*   |
| การออกแบบเนื้อหาบทเรียน น่าสนใจ เข้าใจง่ายและ              |             |      |                 |      |      |         |
| กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความอยากเรียน                        | 4.23        | .77  | 4.07            | .79  | 0.16 | .000*   |
| แต่ละหลักสูตรมีกิจกรรมเสริมเพื่อช่วยให้การเรียนรู้ง่ายขึ้น | 4.20        | .78  | 3.96            | .83  | 0.24 | .000*   |
| มีการประเมินผลการเรียนเป็นระยะ ๆ                           | 4.13        | .78  | 3.91            | .83  | 0.22 | .000*   |
| มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้จัดหลักสูตรและผู้เรียนด้วยกัน        | 3.86        | .96  | 3.33            | 1.01 | 0.53 | .000*   |
| <b>สรุปด้านกระบวนการ</b>                                   | 4.17        | .66  | 3.97            | .62  | 0.20 | .000*   |

GAP หมายถึง การวิเคราะห์ส่วนต่างของค่าเฉลี่ย (Gap Analysis) ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับความคาดหวัง

บทเรียน และแบบทดสอบ โดยพิจารณาถึง ความคงที่ของเนื้อหา ความครอบคลุมของเนื้อหา และความเหมาะสมของเนื้อหา 2) รูปแบบและวิธีการที่ใช้ในการเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยพิจารณาถึงภาษาที่ใช้ ความน่าสนใจ รวมถึงเทคนิคต่าง ๆ ที่กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความสนใจ

## 2.1 ความเหมาะสมของเนื้อหา/บทเรียน

จากการประเมินด้านความเหมาะสมของเนื้อหา/บทเรียน (ตารางที่ 4) พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์เห็นด้วยมากเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของแต่ละหลักสูตรที่เรียนมีความชัดเจน ( $\bar{x} = 4.22$ ) เนื้อหาของหลักสูตรที่เรียนมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ( $\bar{x} = 4.21$ ) และเนื้อหาในหลักสูตรที่เรียนไม่ยากเกินไป ( $\bar{x} = 4.09$ ) อย่างไรก็ตาม ระดับความคาดหวังกับสภาพที่เป็นจริงโดยเฉพาะในด้านเนื้อหาในหลักสูตรที่เรียนไม่ยากเกินไปนั้นมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .001) หมายความว่า ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์มีความคาดหวังให้สำนักงาน ก.พ. ปรับปรุงเนื้อหาในหลักสูตรให้ง่ายขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ระบุว่า ด้านเนื้อหาวิชาเป็นด้านหนึ่ง que ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์มีความคิดเห็นว่าควรปรับปรุงโดยเฉพาะในเรื่องของความยาก/ง่ายของเนื้อหา ความหลากหลายของเนื้อหา และในบางหลักสูตรมีเนื้อหาเยอะเกินไป

## 2.2 รูปแบบและวิธีการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

จากการประเมินด้านรูปแบบและวิธีการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ตารางที่ 4) พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์เห็นด้วยมากเกี่ยวกับการออกแบบเนื้อหา/บทเรียนน่าสนใจ เข้าใจง่ายและกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความอยากเรียน ( $\bar{x} = 4.07$ ) การมีกิจกรรมเสริมเพื่อช่วยให้นักเรียนรู้ง่ายขึ้นในแต่ละหลักสูตร ( $\bar{x} = 3.96$ ) และในแต่ละหลักสูตรมีการประเมินผลการเรียนเป็นระยะ ๆ ( $\bar{x} = 3.91$ ) อย่างไรก็ตาม ระดับความคาดหวังกับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์นั้นมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000) หมายความว่า ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์มีความคาดหวังให้สำนักงาน ก.พ. ปรับปรุงรูปแบบ และวิธีการฝึกอบรมผ่านสื่อ

อิเล็กทรอนิกส์ ทั้งในด้านความน่าสนใจของบทเรียน การกระตุ้นให้เกิดความอยากเรียน การมีกิจกรรมเสริมเพื่อช่วยให้นักเรียนรู้ง่ายขึ้น และมีการประเมินผลการเรียนเป็นระยะ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ระบุว่า ด้านสื่อการสอนเป็นปัญหาหนึ่งในการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ควรปรับปรุงระบบและโปรแกรมเพื่อรองรับสื่อการเรียนการสอนให้เข้าถึงได้ง่าย และทันสมัยอยู่เสมอ

ในส่วนของการปฏิสัมพันธ์กับผู้จัดหลักสูตรและผู้เรียนด้วยกัน เป็นประเด็นที่มีส่วนต่างของระดับความคาดหวังกับสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด (GAP = 0.53) โดยผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์มีระดับความคาดหวังเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.86$ ) แต่สภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.33$ ) หมายความว่า ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์มีความคาดหวังให้ผู้จัดหลักสูตรมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ระบุว่า ผู้ดำเนินการจัดหลักสูตรควรจัดให้ผู้เรียนได้พบปะพูดคุยกันหรือเขียน E-mail ติดต่อกันถึงรายละเอียดของเนื้อหา เพื่อสร้างความเข้าใจและกระตุ้นให้ผู้เรียนสำเร็จการอบรมมากขึ้น

## 3) ด้านผลผลิต/ ผลลัพธ์

ในส่วนของผลผลิตและผลลัพธ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมิน 4 ด้าน คือ 1) การเรียนรู้ โดยการประเมินความรู้ความเข้าใจ และทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เปลี่ยนแปลงไป หลังจากได้รับการฝึกอบรม 2) ความพึงพอใจในการฝึกอบรม 3) การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปหลังการฝึกอบรม (Behavior Evaluation) โดยการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองทั้งในการทำงานและในด้านอื่น ๆ ว่าเป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ ผู้เรียนได้ประยุกต์ หรือนำสิ่งที่ได้เรียนมาใช้ประโยชน์หรือไม่ อย่างไร 4) การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Results Evaluation) การประเมินในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้รู้ว่าการฝึกอบรมได้ก่อให้เกิดผลดีต่อตนเองและหน่วยงานอย่างไรบ้าง (Outcomes)

### 3.1 การประเมินความพึงพอใจในการฝึกอบรม

จากตารางที่ 5 ซึ่งแสดงผลการสำรวจระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์ พบว่า ระดับ

ตารางที่ 5 ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (HRD e-Learning)

| ประเด็น  | ระดับความพึงพอใจ  |                   |                   |                   |                   | $\bar{x}$ | SD   |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------|------|
|  | น้อยที่สุด        | น้อย              | ปานกลาง           | มาก               | มากที่สุด         |           |      |
|  | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) |           |      |
| ความหลากหลายและความน่าสนใจของหลักสูตร                            | 1<br>(0.2)        | 6<br>(1.0)        | 92<br>(16.5)      | 265<br>(47.5)     | 194<br>(34.8)     | 4.16      | .741 |
| เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม   | 2<br>(0.2)        | 21<br>(3.8)       | 150<br>(26.9)     | 265<br>(47.5)     | 120<br>(21.5)     | 3.86      | .805 |
| การให้บริการของเจ้าหน้าที่                                       | 8<br>(1.4)        | 35<br>(6.3)       | 195<br>(34.9)     | 228<br>(40.9)     | 92<br>(16.5)      | 3.65      | .878 |
| เนื้อหาบทเรียน   | -                 | 7<br>(1.2)        | 92<br>(16.5)      | 323<br>(57.9)     | 136<br>(24.4)     | 4.05      | .676 |
| การเรียงลำดับและความเชื่อมโยงของเนื้อหา                          | 2<br>(0.4)        | 12<br>(2.1)       | 100<br>(17.9)     | 313<br>(56.1)     | 131<br>(23.5)     | 4.00      | .730 |
| รูปแบบการนำเสนอและวิธีการพัฒนาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์             | 2<br>(0.4)        | 13<br>(2.3)       | 92<br>(16.5)      | 273<br>(48.9)     | 178<br>(31.9)     | 4.10      | .775 |
| การนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน                                | 1<br>(0.2)        | 12<br>(2.2)       | 66<br>(11.8)      | 283<br>(50.7)     | 196<br>(35.1)     | 4.18      | .734 |
| การได้รับข้อมูลข่าวสารบนเว็บ                                     | -                 | 26<br>(4.7)       | 140<br>(25.1)     | 268<br>(48.0)     | 124<br>(22.2)     | 3.88      | .804 |
| ความพึงพอใจโดยรวมหลังจากที่ได้ผ่านการพัฒนาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ | 1<br>(0.2)        | 4<br>(0.7)        | 61<br>(10.9)      | 279<br>(50.0)     | 213<br>(38.2)     | 4.25      | .688 |

ความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.25$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประเด็นที่ผู้เข้ารับการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์มีความพึงพอใจมากที่สุด คือ เมื่อสำเร็จหลักสูตรแล้วผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ ( $\bar{x} = 4.18$ ) รองลงมาคือ ความหลากหลายและความน่าสนใจของหลักสูตร ( $\bar{x} = 4.16$ ) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาคำถามเชิงโครงการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงาน ก.พ. ที่ระบุว่า จำนวนหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงาน ก.พ. ที่ได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2546 เพิ่มขึ้นจาก 1 หลักสูตร เป็น 47 หลักสูตร ในปี 2550 และเพิ่มเป็น 58 หลักสูตร ในปี 2551 ทั้งนี้สำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนาหลักสูตรให้มีความความทันสมัยและหลากหลายมากขึ้น เช่น หลักสูตรการบริการที่เป็นเลิศ หลักสูตร

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ หลักสูตรการคิดเพื่อประสิทธิผลของงาน เป็นต้น เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของข้าราชการกลุ่มต่างๆ อีกทั้งหลักสูตรต่างๆ เป็นหลักสูตรกลางที่เป็นความต้องการร่วมของส่วนราชการเพื่อเพิ่มสมรรถนะข้าราชการให้สามารถปฏิบัติตามบทบาทภารกิจ และวิธีทำงานที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและเป็นหลักสูตรที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ซึ่งกลุ่มข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้จึงทำให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ความสนใจอย่างต่อเนื่อง

สำหรับการประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังการฝึกอบรมและการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นสามารถอธิบายได้ดังนี้

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคาดหวังกับระดับสภาพที่เป็นจริงในการพัฒนา ข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (HRD e-Learning) ด้านปัจจัยผลผลิต/ ผลลัพธ์

| ประเด็น  | ความคาดหวัง |            | สภาพที่เป็นจริง |            | GAP         | P-Value      |
|--|-------------|------------|-----------------|------------|-------------|--------------|
|  | $\bar{x}$   | S.D        | $\bar{x}$       | S.D.       |             |              |
| <b>ปัจจัยด้านผลผลิต</b>  |             |            |                 |            |             |              |
| ความรู้จากการอบรมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้                            | 4.32        | .73        | 4.21            | .77        | 0.11        | .002*        |
| ความรู้จากการอบรมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้                            | 4.36        | .70        | 4.24            | .78        | 0.12        | .000*        |
| ความรู้ที่ได้รับจากการอบรม จะช่วยให้ท่านสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น | 4.27        | .74        | 4.17            | .80        | 0.10        | .005*        |
| การอบรมออนไลน์เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง  | 4.30        | .76        | 4.15            | .83        | 0.15        | .000*        |
| การอบรมออนไลน์ช่วยเสริมทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง   | 4.43        | .70        | 4.45            | .72        | -0.02       | .643         |
| ความรู้ที่ได้จากการอบรมออนไลน์สามารถนำไปพัฒนาหน่วยงานของท่านได้                                    | 4.31        | .77        | 4.09            | .89        | 0.22        | .000*        |
| <b>สรุปด้านผลผลิต</b>  | <b>4.33</b> | <b>.64</b> | <b>4.22</b>     | <b>.66</b> | <b>0.11</b> | <b>.000*</b> |

GAP หมายถึง การวิเคราะห์ส่วนต่างของค่าเฉลี่ย (Gap Analysis) ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับความคาดหวัง

### 3.2 การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังการฝึกอบรม

จากการประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์หลังการฝึกอบรม (ตารางที่ 6) พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์เห็นด้วยมากเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในชีวิตประจำวันและในการปฏิบัติงานได้ ( $\bar{x} = 4.21$ ) ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมินระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์ ซึ่งพบว่า ประเด็นที่ผู้เข้ารับการพัฒนาราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์มีความพึงพอใจมากที่สุด คือ การนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ระดับความคาดหวังกับสภาพที่เป็นจริงมีความแตกต่างกันเล็กน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .002, GAP = 0.11) หมายความว่า ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์มีความคาดหวังว่าหลังการได้รับการพัฒนาตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์แล้ว จะสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ต่อได้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาในระดับความพึงพอใจในประเด็นที่ผู้เข้ารับการพัฒนาราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์มีความพึงพอใจมากที่สุด คือ เมื่อสำเร็จหลักสูตรแล้วผู้เข้า

รับการอบรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้

### 3.3 การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

จากการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (ตารางที่ 6) พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์เห็นด้วยมากเกี่ยวกับความรู้ที่ได้รับจากการอบรมช่วยให้สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถนำไปพัฒนาหน่วยงานได้ ( $\bar{x} = 4.17$ ) ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อเพิ่มสมรรถนะให้ข้าราชการมีความรู้และความเข้าใจในเรื่องต่างๆ รวมทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมกำลังคนเพื่อรองรับการปฏิบัติราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ 2) เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการได้พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงอาจกล่าวได้ว่า การดำเนินโครงการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์มีประสิทธิภาพในระดับมากเพราะผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์มีความสอดคล้อง

กับวัตถุประสงค์ของโครงการฯ อย่างไรก็ตาม ระดับความคาดหวังกับสภาพที่เป็นจริงมีความแตกต่างกันเล็กน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .005, GAP = 0.10) หมายความว่า ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์มีความคาดหวังว่าความรู้ที่ได้รับจากการอบรมจะช่วยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและสามารถนำไปพัฒนาหน่วยงาน ได้มากขึ้นกว่าเดิม

#### 4) ข้อจำกัดและปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

ผลการวิจัยพบว่าผู้เข้ารับการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ส่วนใหญ่มีอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ คือ 1) ด้านระยะเวลาที่เปิดหลักสูตรไม่ตรงกับเวลาว่าง 2) ความไม่พร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียน 3) ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานในการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (HRD e-Learning) มากที่สุดเป็น 3 อันดับ คือ 1) ความพร้อมและความมุ่งมั่น ตั้งใจในการพัฒนาตัวเอง 2) การสนับสนุนจากหน่วยงาน/ผู้บังคับบัญชา และ 3) ความพร้อมของเครื่องมือ อุปกรณ์ และเครือข่ายของผู้เข้ารับการอบรม

#### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการติดตามและประเมินผลการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (HRD e-Learning) มี 7 ประการ คือ

1. สำนักงาน ก.พ.ควรเพิ่มจำนวนหลักสูตรให้มีความหลากหลายและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันมากขึ้นและเพิ่มจำนวนรุ่นมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมและเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีโอกาสในการพัฒนาตนเองมากขึ้น อีกทั้งส่งผลให้ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนในการดำเนินการอบรมออนไลน์ลดลง ซึ่งจะทำให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่ามากขึ้น

2. สำนักงาน ก.พ. ควรดำเนินการประชาสัมพันธ์ โดยเฉพาะหลักสูตรใหม่ และประชาสัมพันธ์ให้ส่วนราชการต่างๆ ทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง โดยอาจใช้

ช่องทางการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตและจดหมายเวียนให้ทุกหน่วยงานทราบ

3. สำนักงาน ก.พ. ควรขยายเวลาการเปิดรับสมัครในแต่ละหลักสูตร เนื่องจากมีผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์จำนวนมาก แต่ไม่สามารถสมัครเรียนได้ทันในเวลาที่กำหนด ทำให้พลาดโอกาสในการพัฒนาตนเองในหลักสูตรที่ต้องการ

4. สำนักงาน ก.พ. ควรจัดเตรียมเอกสารให้ผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์สามารถดาวน์โหลดข้อมูลได้ เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่ไม่สามารถเข้ารับการอบรมออนไลน์ได้อย่างต่อเนื่อง

5. ผู้ดำเนินการจัดหลักสูตรควรมีการตรวจสอบระบบอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจาก Website ของสำนักงาน ก.พ. ชัดข้องบ่อยครั้ง ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่สามารถเข้าเรียนได้อย่างต่อเนื่อง

6. ผู้ดำเนินการจัดหลักสูตรควรปรับปรุงเนื้อหาให้กระชับ และมีความเหมาะสมกับหลักสูตร เนื่องจากหลักสูตรบางหลักสูตรมีเนื้อหาค่อนข้างมาก แต่ระยะเวลาในการอบรมน้อย

7. หน่วยงานต้นสังกัด และผู้บังคับบัญชา ควรสำรวจความต้องการของข้าราชการในหน่วยงานเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และควรมีมาตรการในการสนับสนุนการพัฒนาตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์อย่างเป็นรูปธรรม เช่น จัดเตรียมอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และเครื่องมือต่างๆ ให้มีความรวดเร็ว ทันสมัย พร้อมต่อการใช้งานและเพียงพอต่อความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์ พร้อมทั้งสร้างระบบแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น ระบบการให้รางวัล การกำหนดให้การพัฒนาตนเองเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

#### สรุป

จากการติดตามและประเมินผลการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงาน ก.พ. พบว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินโครงการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์อยู่ในระดับมาก แต่อย่างไรก็ตาม ปัญหา/อุปสรรคที่สำคัญต่อการพัฒนา



ข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ คือ ระยะเวลาที่เปิดหลักสูตรไม่ตรงกับเวลาว่างของผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์ ซึ่งอุปสรรคดังกล่าวเกิดขึ้นจากผู้เข้ารับการพัฒนาเองเนื่องจากมีภาระงานเข้ามามาก ดังนั้น ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่สำคัญคือ ความพร้อมและความมุ่งมั่น ตั้งใจในการพัฒนาตัวเองของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์ควรจัดสรรเวลาให้ตรงกับระยะเวลาที่เข้ารับการอบรมและมีวินัยในตนเองให้มากขึ้น นอกจากนั้น เพื่อให้การพัฒนาข้าราชการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ตอบสนองความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์มากที่สุด ผู้ดำเนินการจัดหลักสูตรควรขยายระยะเวลาในการอบรมออนไลน์ให้นานขึ้น และควรเปิดหลักสูตรให้มีความหลากหลายมากขึ้นและปรับปรุงให้ทันกับเทคโนโลยีปัจจุบัน และสามารถนำไปใช้ได้จริง

#### บรรณานุกรม

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2543). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.  
กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.  
(เอกสารอัดสำเนา)

- สมคิด พรหมจ้อย. (2544). เทคนิคการประเมินโครงการ.  
นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
สำนักงาน ก.พ. (2520) เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง  
"นโยบายฝึกอบรม." การฝึกอบรมหลักสูตรเจ้าหน้าที่  
ฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: ฝ่ายฝึกอบรม, กองวิชาการ.  
สำนักงาน ก.พ. (2533) เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง  
"แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับการฝึกอบรม."  
การฝึกอบรมหลักสูตรความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม.  
กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- Kaplan R. S. and Norton, D. P. (1996). "Using the  
Balanced Scorecard as a Strategy Management  
System." Harvard Business Review. (Jan.-Feb.): 75-  
85.
- Kirkpatrick, D. L. (1978) "Evaluating In - House Training  
Program." Training and Development Journal. 32,  
9(September): 6-9.
- Kirkpatrick, D. L. and Kirkpatrick J.D. (2006). Evaluating  
training programs: the four levels. 3<sup>rd</sup> ed. Berrett-  
Koehler.
- Stufflebeam, D. L. and others. (1971). Educational  
Evaluation Decision Making. Illinois: Peacock  
Publishers, Inc.