บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “สภาพปัจจุบันและความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการประเภทวิชาการ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบทของประชาคมอาเซียน” ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเสนอตามลำดับดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรม

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

2.3 การเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนของข้าราชการไทย

2.4 ประวัติความเป็นมาของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรม

2.1.1 ความหมายของการฝึกอบรม

มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

อำนวย เดชชัยศรี (2542) สรุปไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและเกิดทักษะจากประสบการณ์ตลอดจนเกิดเจตคติที่ดีและถูกต้องต่อกิจกรรมต่างๆ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่มีผลต่อความเจริญขององค์การ ตรงตามเป้าหมายของโครงสร้างที่ปรากฏในระบบงานเหล่านั้น

กิตติ พัชรวิชญ์ (2544) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมที่ตรงกับความเป็นจริงของปัญหา เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเปลี่ยนเจตคติของบุคลากร และสามารถนำประสบการณ์ทั้งหมดที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้แก้ปัญหาของงานที่ทำอยู่ให้บรรลุความสำเร็จตามความต้องการขององค์การ

ยงยุทธ เกษสาคร (2544) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การโดยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน มีการวางแผนที่ดี และเป็นการกระทำที่ต่อเนื่อง โดยไม่มีการหยุดยั้ง ซึ่งการกระทำทั้งหมดก็เพื่อความมุ่งหมายในการเพิ่มพูนความรู้ และเพิ่มพูนทักษะ รวมถึงการปรับเปลี่ยนเจตคติ และพฤติกรรม

จงกลนี ชุติมาเทวินทร์ (2542) กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงานของคน ทั้งในเรื่องของความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความรับผิดชอบ

ต่างๆ ที่บุคคลพึงมีต่อหน่วยงาน และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานและเพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว (2544) กล่าวว่า กระบวนการฝึกอบรม หมายถึง ลำดับการกระทำซึ่งดำเนินการต่อเนื่องกันไปจนสำเร็จ ณ ระดับหนึ่ง และได้แบ่งกระบวนการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การพิจารณาความจำเป็นของการฝึกอบรม 2) การวางแผนฝึกอบรม 3) การดำเนินการฝึกอบรม 4) การประเมินผลการฝึกอบรม

สมชาติ กิจยรรยง (2545) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ เกิดความเข้าใจ เกิดความชำนาญ และเกิดเจตคติที่ดีเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ

จากความหมายของการฝึกอบรมที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ มีทักษะ เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานโดยใช้กลวิธีที่เหมาะสมในการสร้างประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และหน่วยงานให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น

กระบวนการฝึกอบรม หมายถึง "กระบวนการหรือ ขั้นตอนการปฏิบัติในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ ทักษะ หรือความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมไปตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้" สำนักงาน ก.พ. (2532)

โดยสรุป จากการศึกษาความหมายของการฝึกอบรมสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดกิจกรรมการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนต่อเนื่อง สามารถเกิดการเรียนรู้ที่สามารถพัฒนาทักษะและเจตคติ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการหลังอบรมนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์สูงสุด โดยมีฐานความต้องการของผู้เข้าอบรมการอบรมมีการจูงใจเหมาะสมกับสภาพของผู้เข้าอบรมจะช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายได้

2.1.2 ความจำเป็นของการฝึกอบรม

ดนัย เทียนพุฒ (2540) อธิบายว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาสำคัญอย่างยิ่งเพราะว่า บอกให้เรารู้ว่าพนักงาน ฝ่ายงาน หรือธุรกิจ จำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมและพัฒนาอะไรจึงจะมาตรฐานหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ ความจำเป็นมีความหมายได้ 2 อย่างด้วยกัน คือ

1. เป็นสิ่งที่ขาดหรือบกพร่อง โดยอยู่บนพื้นฐานของการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ต้องการที่เป็นอยู่จริง ซึ่งในแง่มุมของผู้เข้ารับการอบรม คือ ขาดความสามารถบางครั้งทำให้ผู้เข้ารับการอบรมบางส่วนรู้สึกต่อต้านการฝึกอบรมและพัฒนา

2. เป็นโอกาสหรือศักยภาพในการปรับปรุงผลงาน การมองว่าโอกาสด้วยเหตุผลที่ว่าเป็นการจูงใจคนให้ปรับปรุง หรือโอกาสเพื่อความสำเร็จ โดยการอาศัยโมเดลของความสามารถ มาใช้กำหนดแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนา

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา สามารถนำมาเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

N = P – STD

N = NEED	หมายถึง ความจำเป็น
P = PERFORMANCE	หมายถึง ผลงานที่เกิดขึ้น
STD = STANDARD	หมายถึง มาตรฐานที่กำหนด

ปัจจุบันการฝึกอบรมกำลังตื่นตัวเป็นอันมาก อีกทั้งได้รับความสนใจและกำลังเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายในหน่วยงาน องค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดเล็ก กลาง หรือใหญ่ ซึ่งจะเห็นได้จากการที่มีโครงการฝึกอบรมสัมมนา สำหรับบุคลากรในระดับต่าง ๆ เกือบทุกระดับ ทุกแผนก ทุกฝ่ายในหน่วยงานต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการเพิ่มทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคล ซึ่งองค์การต่าง ๆ ได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก โดยถือว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนที่คุ้มค่ากับการพัฒนาความมั่นคงขององค์การในอนาคต ซึ่งการแข่งขันในยุคหน้าไม่ได้แข่งขันกันที่คุณภาพของสินค้า ราคา การบริการหลังการขาย วิธีการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขายแต่เพียงเท่านั้น ยังจะต้องแข่งขันกันในเรื่องของคุณภาพและคุณค่าของคนในองค์การ ที่จะสามารถสร้างองค์การธุรกิจนั้น ๆ ให้เจริญสืบต่อไป

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคคล ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กิจกรรมจะต้องดำเนินไปตามลำดับขั้นตอนและต่อเนื่อง ความจำเป็นในการฝึกอบรม เกิดขึ้นจากการมีปัญหาข้อขัดข้องและอุปสรรคที่ไม่พึงปรารถนาในหน่วยงานหรือองค์กร การฝึกอบรมไม่สามารถแก้ไขปัญหาในหน่วยงานหรือองค์กรได้ทั้งหมด การฝึกอบรมที่วางแผนอย่างดีก็น่าจะแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม การฝึกอบรมไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากตัวบุคคลและการฝึกอบรมสามารถแก้ไขได้บ้างหากเกิดปัญหาจากอุปกรณ์วัสดุต่าง ๆ วิจิตร อาวะกุล (2540) ได้กล่าวว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง ปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องใด ๆ เรื่องใดเรื่องหนึ่งในการทำงาน เช่น ความรู้ไม่พอ ความเข้าใจ ทัศนคติ ความชำนาญและสามารถที่จะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม โดยทั่วไปผู้ปฏิบัติงานไม่ดี เพราะขาดในสิ่งเหล่านี้ คือ

K = knowledge (ความรู้) ขาดความรู้หรือความรู้ไม่พอสำหรับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

A = attitude (ทัศนคติ) ขาดท่าทีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ ความรัก การทุ่มเทและไม่มีอุดมการณ์

P = practice (การฝึกปฏิบัติ) การปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องและหลักวิธีการทำงานที่ถูกต้อง

S = skill (ทักษะ) ทักษะไม่พอเนื่องจากฝึกฝนมาน้อย ต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม

I = interest (ความสนใจ) เนื่องจากขาดการจูงใจที่ดีและเหมาะสม

U = understanding (ความเข้าใจ) ความเข้าใจในวิธีการทำงานต่าง ๆ ทำให้ได้งานไม่สมบูรณ์

การฝึกอบรมจึงต้องทำการเปลี่ยนแปลง เพิ่มพูนสิ่งดังกล่าวข้างต้นในตัวบุคคล อาจแยกอบรมเฉพาะด้านทัศนคติ (Attitude) หรือ ด้านทักษะ (Skill) หรือด้านความเข้าใจ (Understanding) ตามความจำเป็น

การฝึกอบรมเป็นแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้พนักงานมีคุณภาพ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะการฝึกอบรมช่วยให้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ใหม่ ๆ มีทักษะเพิ่มขึ้น และมีทัศนคติที่ดี ซึ่งการฝึกอบรมเป็นการผสมผสานระหว่างข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ และประสบการณ์ ทำให้เกิดแนวทางการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ และทำให้พนักงานมีโอกาสเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง ใครบ้างที่จำเป็นต้องรับการฝึกอบรมพนักงานทั้งหมดขององค์กรจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม เพราะองค์กรเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งทางด้านเทคโนโลยี ความรู้ใหม่ ๆ และผู้คนที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องแสวงหาความรู้เพื่อก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยต้องตระหนักว่าทุกคนในองค์กรต้องได้รับการฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ เกิดประสบการณ์ ทำให้เกิดการทำงานในแขนงต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ดังนั้นการบริหารจึงต้องนึกถึงการฝึกอบรมเป็นสิ่งแรก และคิดว่าใครบ้างต้องฝึกอบรมในเรื่องใด หากการฝึกอบรมเปรียบเสมือนการทำการตลาดเพราะมีการทำเป็นขั้นตอน มีการประสานความร่วมมือเพื่อขายสินค้าให้ได้มากที่สุด การฝึกอบรมก็เช่นกันต้องทำอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การหาข้อมูลใครต้องฝึกอบรมเรื่องใด มีความจำเป็นมากแค่ไหน และมีการประสานความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งต้องกระทำด้วยความระมัดระวังทุกขั้นตอน ไปจนสู่การวางรูปแบบการเรียนรู้ การสร้างหลักสูตรเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะทำให้เกิดการเรียนรู้เป็นระบบและการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ การจัดอบรมจึงมีความสำคัญสรุปเป็นข้อได้ดังนี้

1. เพื่อความอยู่รอดขององค์การ

2. เพื่อสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์การ

3. เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการทำงานแก่พนักงานใหม่

4. ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้

5. เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

6. เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงาน หรือการทำงานในระดับที่สูงขึ้น หรือมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ในการทำงาน

2.1.3 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

น้อย ศิริโชติ (2552) อธิบายว่า การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ และยิ่งมีความจำเป็นมากขึ้น เมื่อหน่วยงานมีการขยายตัวซึ่งต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ ในการปฏิบัติงานจำนวนมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จหรือไม่ นั้นจะต้องขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ในงานราชการโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์สรุปได้ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการ
2. เพื่อที่จะเร่งกระบวนการเรียนรู้ให้ได้ภายในเวลาอันสั้น
3. เพื่อลบล้างข้อบกพร่องความผิดพลาดของข้าราชการ
4. เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ
5. เพื่อการพัฒนาอาชีพหรือพัฒนาตัวบุคคลสำหรับตำแหน่งที่รับผิดชอบมากขึ้น
6. เพื่อปรับปรุงการบริหารราชการ

วิจิตร อาวะกุล (2540) อธิบายว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาต้องเขียนในลักษณะของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นผลของการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากได้รับการอบรมแล้ว พฤติกรรมนั้นต้องวัดได้ สังเกตได้ ทำให้ทราบว่าการอบรมบรรลุจุดหมายหรือไม่ วัตถุประสงค์ที่ดีต้องระบุความสามารถที่ยอมรับได้ ที่เกิดจากภายหลังการอบรมของผู้เข้ารับการอบรม เช่น

จากไม่รู้	⟶	เมื่ออบรมแล้วมีความรู้เพิ่มขึ้น
จากทำไม่ได้	⟶	เปลี่ยนเป็นทำได้
จากการแก้ปัญหาไม่ได้	⟶	แก้ปัญหาได้
จากสิ่งที่ไม่คุ้นเคย	⟶	ให้เกิดความคุ้นเคย ไม่กังวล
จากหลังการทฤษฎี	⟶	เกิดการปฏิบัติได้

เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาต (2531) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ คือ

1. ตรงกับความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. ต้องเขียนจากการที่ได้สังเกตพฤติกรรมของภารกิจที่เป็นปัญหาที่การกำหนดมาตรฐานหรือเกณฑ์ของภารกิจที่ถูกต้องและแน่ชัด
3. ต้องมีความเป็นไปได้
4. สามารถวัดและประเมินผลได้
5. มีการระบุพฤติกรรมที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนและเจาะจงมากที่สุด
6. มีความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติงาน
7. มีขอบเขตของเวลาที่แน่นอน และผลการปฏิบัติงานที่แน่นอนในการปฏิบัติ

แผนการฝึกอบรมที่เป็นทางการ ถือเป็นการพยายามของผู้บังคับบัญชา หรือเจ้าของกิจการที่ให้โอกาสต่อพนักงาน ในการที่จะทำให้เกิดความชำนาญในงานที่ทำนั้น ตลอดจนให้มีทัศนคติที่ดีและมีความเข้าใจเพิ่มขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อยกระดับปริมาณผลผลิต
2. เพื่อยกระดับคุณภาพของผลผลิต
3. เพื่อลดต้นทุนของงานที่จะเสียหายและต้นทุนในการซ่อมแซมเครื่องจักร
4. เพื่อลดจำนวนและต้นทุนของการเกิดอุบัติเหตุ
5. เพื่อลดอัตราการลาออกและการขาดงาน และเสริมสร้างความพอใจในหน้าที่งาน

แผนการฝึกอบรมที่ดี นอกจะมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนแล้วจะต้องมีเป้าหมายที่แน่ชัดด้วย โดยมุ่งที่ผลงาน (performance-centered goal) ซึ่งจะช่วยให้การประเมินผลทำได้สำเร็จอย่างชัดเจน เช่น มีการระบุเป้าหมายการฝึกอบรมว่า ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรม สามารถที่จะพิมพ์ข้อความได้ในในอัตราความเร็ว 40 คำต่อนาที เป็นต้น เมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจน ก็จะช่วยให้วิทยากรผู้ทำการฝึกอบรม สามารถทำการฝึกอบรมได้ดีขึ้น พร้อมกับช่วยส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้เนื้อหาต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ดียิ่งขึ้น

2.1.4 ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรมีอยู่ด้วยกันหลายประเภท และสามารถจำแนกตามเกณฑ์ต่าง ๆ ได้ ดังต่อไปนี้

1. แหล่งของการฝึกอบรม เกณฑ์ประเภทนี้บ่งถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้เป็นสองลักษณะคือ

1.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร (in-house training) การฝึกอบรมแบบนี้เป็นสิ่งที่องค์การจัดการขึ้นภายในสถานที่ทำงาน โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์การจะเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร กำหนดตารางเวลา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภายในและภายนอกองค์การมาเป็นวิทยากร การฝึกอบรมประเภทนี้มีข้อดีตรงที่ว่า องค์การสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์การได้อย่างเต็มที่ แต่ข้อเสียก็คือ องค์การอาจจะต้องทุ่มเททรัพยากรทั้งในด้านกำลังคน และเงินทองให้แก่การฝึกอบรมประเภทนี้มีมากพอสมควร เนื่องจากจำเป็นต้องเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการทั้งหมด ตั้งแต่การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร การจัดหาวิทยากร การจัดการด้านต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินผล

1.2 การซื้อการอบรมจากภายนอก การฝึกอบรมประเภทนี้มิได้เป็นสิ่งที่องค์การจัดขึ้นเอง แต่เป็นการจ้างองค์การฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรืออาจส่งเป็นพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจัดขึ้นโดยองค์การภายนอก องค์การที่รับจัดการฝึกอบรมให้แก่ผู้อื่นมีอยู่ด้วยกันหลายองค์การ ตัวอย่างเช่น สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย สามคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย สมาคมการตลาดแห่ง

ประเทศไทย สามคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น) และกองฝึกอบรม กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เป็นต้น การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก มักจะเป็นที่นิยมขององค์การที่มีขนาดเล็ก มีพนักงานไม่มาก และไม่มีหน่วยฝึกอบรมเป็นของตนเอง

2. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราว เพื่อรับการอบรมในห้องเรียน

2.1. การฝึกอบรมในงาน (on-the-job training) การฝึกอบรมประเภทนี้จะกระทำโดย การให้ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลเอาใจใส่ของพนักงานซึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง โดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบายประกอบ จากนั้นจึงให้ผู้รับการอบรมปฏิบัติตาม พี่เลี้ยงจะคอยดูแลให้คำแนะนำและช่วยเหลือหากมีปัญหาเกิดขึ้น

2.2 การฝึกอบรมนอกงาน (off-the- job training) ผู้รับการฝึกอบรมประเภทนี้จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ใสสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ และต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์การไว้เป็นเวลาชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น

3. ทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึง สิ่งที่การฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างขึ้นในตัวผู้รับการอบรม

3.1 การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (technical skills training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค เช่น การบำรุงรักษาเครื่องจักร การวิเคราะห์สินเชื่อ การซ่อมแซมรถยนต์ เป็นต้น

3.2 การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (managerial skills training) คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะด้านการจัดการและบริหารงานโดยส่วนใหญ่แล้ว ผู้รับการฝึกอบรมมักจะมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างานขององค์การ

3.3 การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ (interpersonal skills training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีการพัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

4. ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการอบรม

4.1 การฝึกอบรมระดับพนักงาน ปฏิบัติการ (employee training) คือ การฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง โดยมักจะเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เช่น การซ่อมแซมและการบำรุงรักษาเครื่องจักร การโต้ตอบทางโทรศัพท์ หรือ เทคนิคการขาย เป็นต้น

4.2 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (supervisory training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์การ โดยส่วนใหญ่แล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้มักจะมีหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

4.3 การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (managerial training) กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการระดับกลางขององค์การ เนื้อหาของการฝึกอบรมแบบนี้ก็จะมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (executive training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ผู้อำนวยการฝ่าย กรรมการบริหาร ประธานและรองประธานบริษัท มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์การ เช่น การวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic planning and decision-making) หรือ การพัฒนาองค์การ (organizational development)

การฝึกอบรมโดยทั่วไปที่เรารู้จักและคุ้นเคยกันดีจะประกอบด้วย วิทยากร สื่อ กิจกรรม และผู้เข้าร่วมอบรม การแบ่งหมวดหมู่ของการฝึกอบรมอย่างง่าย ๆ จะจัดตามวิธีการที่ใช้ในการอบรม ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

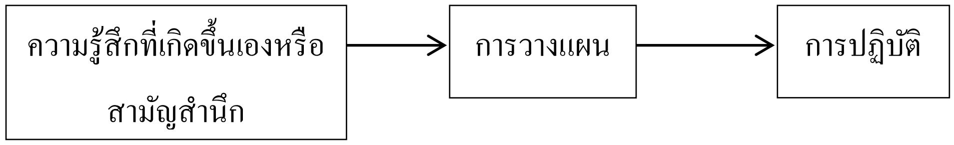
1. ประเภทการบรรยาย (lecture type) เป็นพื้นฐานของการฝึกอบรมในเบื้องต้น นั่นคือ การให้ความรู้ พื้นฐานความเข้าใจในเนื้อหาตามหัวข้อบรรยาย เหมาะที่จะใช้สำหรับการฝึกอบรมที่มีผู้เข้าร่วมประมาณ 30 - 40 คน ในห้องเรียน การดำเนินการฝึกอบรมจะขับเคลื่อนโดยวิทยากรเป็นหลัก การฝึกอบรมประเภทนี้ควรจะมีสื่อและเอกสารประกอบการบรรยาย ร่วมทั้งกิจกรรมเสริมอื่น ๆ เพื่อดึงความสนใจของผู้เข้าอบรมให้อยู่ในเนื้อหาอย่างต่อเนื่อง

2. ประเภทการอภิปราย (discuss type) เหมาะสำหรับการฝึกอบรมที่มีผู้เข้าร่วมไม่มากเกินไปนัก ประมาณ 12-15 คน เป็นการดำเนินกิจกรรมที่ให้ผู้เข้าอบรมได้มีส่วนร่วมมากขึ้น ไม่ใช่แค่การสื่อสารแบบทางเดียว แต่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระดมสมอง ทำกรณีศึกษา แบ่งกลุ่มเรียนรู้ แสดงบทบาทสมมติ หรือทำกิจกรรมเวิร์คชอปต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกคิดมากขึ้นมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้น

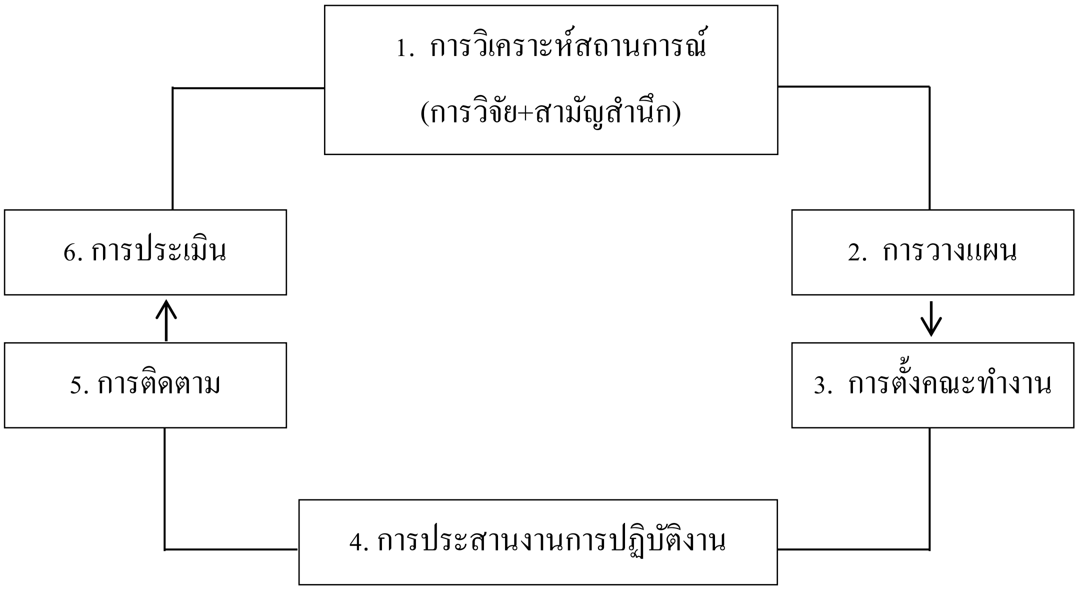
3. ประเภทการประยุกต์ (application Type) เน้นให้ผู้เข้าร่วมได้ฝึกทักษะเชิงปฏิบัติการมากขึ้น ผู้อบรมจะได้รับการสาธิต ได้สัมผัสทดลองทำตามเทคนิคที่วิทยากรถ่ายทอดให้ในสถานการณ์ที่ใกล้เคียงการปฏิบัติงานจริงหรือพื้นที่ปฏิบัติงานจริง มักจะใช้กับการฝึกอบรมแบบตัวต่อตัวหรือกลุ่มขนาดเล็ก เช่น on the job training (OJT) หรือระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น เครื่องมืออุปกรณ์และเอกสารที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานจะถูกนำมาเป็นปัจจัยในการฝึกอบรม

2.1.5 รูปแบบการดำเนินการฝึกอบรม

รูปแบบการดำเนินการฝึกอบรมสามารถแบ่งออกได้ 2 แบบ ซึ่งเป็นแบบที่ใช้กันในอดีตและแบบใหม่ที่ใช้กันในปัจจุบัน (ดังภาพประกอบที่ 2.1 และ 2.2)



ภาพประกอบที่ 2.1 แผนภูมิแสดงรูปแบบดำเนินการฝึกอบรมในอดีต
ที่มา : จงกลนี ชุติมาเทวินทร์, 2542



ภาพประกอบที่ 2.2 แผนภูมิแสดงรูปแบบดำเนินการฝึกอบรมในปัจจุบัน
ที่มา : จงกลนี ชุติมาเทวินทร์, 2542

ขั้นตอนการจัดการฝึกอบรม

1. การสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม
2. การตัดสินใจที่จะฝึกอบรม
3. การวางรูปแบบของการจัดฝึกอบรม
4. การดำเนินของการจัดฝึกอบรม
5. การประเมินผลการฝึกอบรม

อย่างไรก็ตาม ผลของการฝึกอบรมที่เกิด ย่อมเป็นผลมาจากคุณภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งได้แก่ ความรู้เดิม ความสามารถ ความตั้งใจ ความสนใจที่มีต่อการฝึกอบรมของเขา นอกจากนี้ผลลัพธ์จะดีหรือไม่ ยังขึ้นอยู่กับการดำเนินการฝึกอบรม อันหมายถึง วิทยากรเทคนิคใน

การฝึกอบรม การจัดเวลาและสิ่งอำนวยความสะดวกวัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ ซึ่งองค์ประกอบทั้งสามนี้มีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์และส่งผลต่อกันอย่างแยกไม่ออก นอกจากนี้การดำเนินการฝึกอบรมแต่ละโครงการจะประกอบด้วยกระบวนการ 6 ขั้นตอน คือ

1. การระบุโครงการ
2. การศึกษาและเตรียมโครงการ
3. การควบคุมตรวจสอบโครงการ
4. การตัดสินใจเลือกโครงการ
5. การนำโครงการไปปฏิบัติการ
6 .การประเมินผลโครงการ

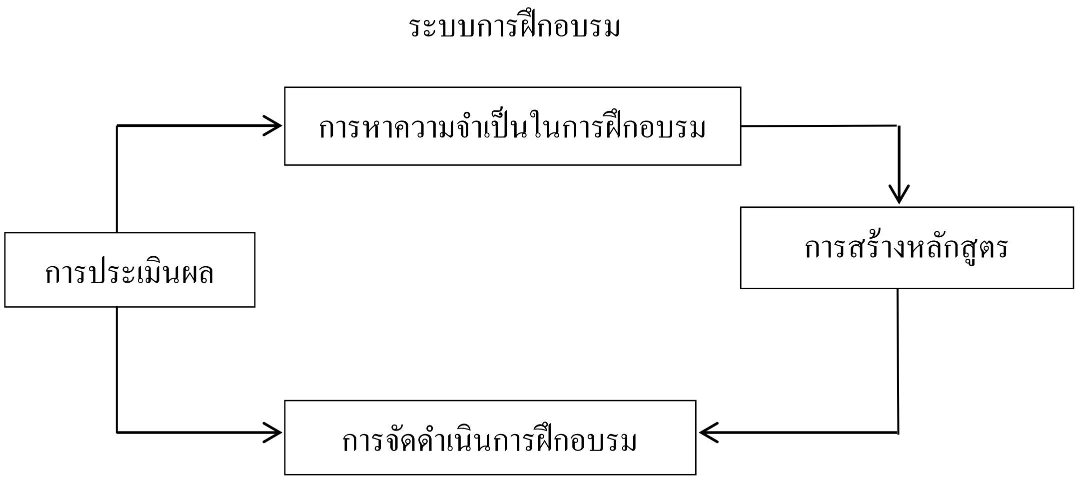
กระบวนการฝึกอบรม

ในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันนี้ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าคนเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่า ทรัพยากรอื่น ๆ เมื่อใช้ไปแล้ว ย่อมมีการเสื่อมสลายและหมดไปในที่สุดแต่ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่สามารถเพิ่มคุณค่าได้และนำกลับมาใช้ได้อยู่เสมอ ๆ อีกทั้งจะยิ่งมีประสิทธิสูงขึ้น เพราะมนุษย์จะมีการสะสมความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ที่สามารถนำมาใช้พัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น แต่ทั้งนี้และทั้งนั้นจะต้องรู้จักและใช้เทคนิค ในอันที่จะพัฒนาให้คนในองค์กรเหล่านั้นมีขีดความสามารถสูงขึ้นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม และจากการทดลองศึกษาวิจัยพอสรุปได้ว่าวิธีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดจากวิธีต่าง ๆ หลายวิธีก็คือ การฝึกอบรม ซึ่งจะต้องมีการวางแผนและการปฏิบัติที่ถูกต้องตามหลักวิธีการ เพื่อให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติและจะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ จึงจะเกิดผลสูงสุดตามต้องการ

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญและทัศนคติ ที่ถูกต้องเหมาะสมในเรื่องหนึ่งเรื่องใด และเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากความหมายดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถทำอย่างหนึ่งอย่างใดตามต้องการ ทั้งนี้เนื่องมาจากได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ อีกด้วย โดยทั่วไปการฝึกอบรมจะมุ่งเน้นในพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานที่ได้รับ มอบหมายนั่นเอง จึงเชื่อมั่นได้ว่า การฝึกอบรมที่ดีมีประสิทธิภาพ จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเมื่อผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การฝึกอบรมมิใช่ว่าจะกระทำได้อย่างง่าย ๆ หรือไร้หลักวิชาการ ผู้รับผิดชอบในด้านการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากรจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในรูปแบบระบบหรือกระบวนการฝึกอบรมและดำเนินการได้อย่างถูกต้อง จึงจะทำให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ความต้องการ



ภาพประกอบที่ 2.3 ภาพแสดงระบบการฝึกอบรม
ที่มา : อนุชิต ฮุนสวัสดิกุล, 2535

จากภาพระบบการฝึกอบรมสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

นับเป็นระยะแรกของการฝึกอบรมเป็นระยะที่ดำเนินการหาข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เชื่อมั่นว่าจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมอย่างแท้จริง การฝึกอบรมต้องใช้ทรัพยากรทุกอย่าง ซึ่งเมื่อคิดเป็นงบประมาณแล้วจะมีจำนวนไม่มาก ดังนั้นการศึกษา ข้อมูลในขั้นตอนนี้จะทำให้บ่งบอกได้ว่าสมควรจะจดจำดำเนินการฝึกอบรมหรือไม่และทำไม

ขั้นที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจาการวิเคราะห์ข้อมูลมาแล้ว และลงความเห็นว่าสมควรที่จะจัดการฝึกอบรมได้ จึงนำมาสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หรือเรียกได้ว่าโครงการเปลี่ยนพฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั่นเอง หลักสูตรจะประกอบด้วย หัวข้อวิชาวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เนื้อหาหรือประเด็นสำคัญ เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม สื่อที่จะใช้ รวมทั้งเวลาที่กำหนดไว้ด้วย ซึ่งหลักสูตรที่กล่าวนี้ จะต้องมีการเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่เป็นระบบและเหมาะสม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ จนกระทั่งเป็นพฤติกรรมและสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้องเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 3 การจัดดำเนินการฝึกอบรม

หลักการสร้างหลักสูตรสำเร็จลงแล้ว ก็นำไปเขียนโครงการบริหารเพื่อขออนุมัติจัดการฝึกอบรมซึ่งในขั้นตอนนี้จะเน้นหนักในด้านการบริหารโครงการ เช่น ด้านการจัดการบุคคลที่จะรับผิดชอบการฝึกอบรม ด้านเงินหรืองบประมาณที่จะต้องใช้ในการฝึกอบรม ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมที่ดี เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งจะทำให้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทัศนคติที่ดีต่อการเข้ารับการฝึกอบรม

ขั้นที่ 4 การประเมินการฝึกอบรม

การฝึกอบรมทุกครั้งเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว ก็จะต้องทำการประเมินว่าผลออกมาเป็นอย่างไร การประเมินนั้นจะต้องกระทำทุกขั้นตอน นับแต่การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมว่าความจำเป็นที่ได้มานั้น ถูกต้องตามความเป็นจริงหรือไม่ หลักสูตรที่สร้างขึ้นมานั้นเหมาะสมหรือไม่ รวมทั้งการจัดดำเนินการที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ ซึ่งการประเมินดังกล่าว จะต้องพิจารณาโดยยึดวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นสมบูรณ์ขึ้น แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมครั้งนี้มีข้อบกพร่องที่จะต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องและเหมาะสม และคุ้มกับงบประมาณและเวลาที่ต้องสูญเสียไป

โรกอฟ ได้เขียนระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาแบบวงล้อการฝึกอบรม ว่าวงล้อการฝึกอบรมมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การรวบรวมข้อมูล เป็นขั้นตอนเพื่อค้นหาว่าใครทำอะไร และทำไมเพื่อการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา

2. การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายนามบุคลากรลักษณะการทำงาน หน้าที่รับผิดชอบ ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและการพัฒนา

3. การสรุปผล เป็นขั้นตอนการพัฒนาอุปกรณ์การสอน การสร้างหลักสูตร การเลือกเทคนิคการฝึกอบรมและพัฒนา และการเขียนแบบประเมินผลการฝึกอบรมและการพัฒนา

2.1.6 แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้

การเรียนรู้นับว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการเรียนรู้ในองค์การมีความแตกต่างจากการเรียนรู้ในระบบการศึกษาที่เป็นทางการ เป็นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งแนวคิดและหลักการของการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์การที่สำคัญมีดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ การเรียนรู้ (learning) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องอันเนื่องมาจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ทั้งอย่างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2. หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ทฤษฎีการเรียนการสอนของผู้ใหญ่ ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าผู้ใหญ่แต่ละคนเป็นผู้ซึ่งมีวุฒิภาวะที่สมบูรณ์ ทฤษฎีดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเชื่อ 4 ประการ คือ

- มโนทัศน์ของผู้เรียน (concept of the learner) ผู้ใหญ่มีบทบาทเปลี่ยนแปลงจากการที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นมาเป็นผู้ที่สามารถชี้นำตนเองได้ ผู้ให้ความรู้จึงมีหน้าที่ที่จะต้องสนับสนุนให้ผู้ใหญ่สามารถชี้นำตนเองได้ตามความต้องการของแต่ละบุคคล

• บทบาทของประสบการณ์ของผู้เรียน (roles of learners experience) ผู้ใหญ่มีประสบการณ์ที่ค่อย ๆ สะสมมาตลอดชีวิต งประสบการณ์เหล่านี้จะเป็นแหล่งความรู้สำหรับตนเองและผู้อื่นผู้ใหญ่จะเข้าใจและสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ได้มากกว่าการได้รับการบอกกล่าวจากผู้ให้ความรู้หรือผู้สอน

• ความพร้อมที่จะเรียนรู้ (readiness to learn) ผู้ใหญ่จะเรียนรู้เมื่อรู้สึกว่าตนต้องการที่จะเรียน การเรียนรู้ควรสนองความต้องการของผู้เรียนที่ต้องการนำไปใช้แก้ไขปัญหาในชีวิตจริง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาทางบ้านหรือการทำงาน การเรียนรู้จึงควรจัดขึ้นเพื่อความต้องการของผู้เรียน และจัดลำดับความสามารถและความพร้อมที่จะเรียนของผู้เรียนแต่ละคน

• การนำไปสู่การเรียนรู้ (orientation to learning) ผู้ใหญ่ที่เรียนรู้จะนำไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพแห่งตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. ประเภทของการเรียนรู้ สามารถจำแนกประเภทของการเรียนรู้ออกได้เป็น 5 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

3.1 การเรียนรู้โดยการจำ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามจะรวบรวมหรือเก็บเนื้อหาสาระจากสิ่งที่ต้องการจะเรียนให้ได้มากที่สุด

3.2 การเรียนรู้โดยการเลียนแบบ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นโดนที่ผู้เรียนพยายามลอกเลียนแบบ หรือกระทำตามต้นแบบที่ตนเห็นว่าดีหรือเป็นประโยชน์แก่ตน

3.3 การเรียนรู้โดยการหยั่งรู้ ขั้นตอนของการเรียนรู้ประเภทนี้จะเกิดขึ้น 3 ขั้น ดังนี้

- ผู้เรียนมองเห็นหรือมีปฏิกิริยาต่อส่วนรวมของสถานการณ์ทั้งหมดก่อน
- ผู้เรียนแยกแยะส่วนรวมเพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของส่วนย่อยนั้น ๆ
- ผู้เรียนเกิดความเข้าใจสถานการณ์นั้นอย่างแจ่มแจ้งเรียกว่าเกิดการหยั่งรู้

3.4 การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามใช้ทางเลือกหลาย ๆ ทางเพื่อแก้ปัญหาหรือสถานการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้น

3.5 การเรียนรู้โดยการสร้างมโนคติ การเรียนรู้โดยการสร้างความคิดรวบยอดนั้นเกิดจากการทีผู้เรียนมองเห็นลักษณะรวมของสิ่งนั้นก่อน ต่อจากนั้นจึงพิจารณาลักษณะเฉพาะของสิ่งนั้นต่อไป

4. การเรียนรู้ขององค์การ (organizational learning) การเรียนรู้ขององค์การเป็นกระบวนการของการปรับปรุงการทำงานโดยผ่านความรู้ความเข้าใจ ซึ่งเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกทั้งหลายในองค์การและเมื่อบุคคลในองค์การเกิดการเรียนรู้แล้วองค์การก็จะเกิดการเยนรู้ด้วยเช่นกัน ซึ่งการเรียนรู้ในองค์การจะเกิดขึ้นได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

4.1 การเรียนรู้จากการแก้ปัญหา (problem oriented learning) เป็นการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง

4.2 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคลในการที่จะเสนอความคิดหรือความรู้ไปสู่องค์การ

4.3 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจะสอนให้คนเรียนรู้โดยผ่านการแก้ปัญหาและการพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาเก่าไปสู่การแก้ปัญหาแนวใหม่ ซึ่งต้องอาศัยจากการศึกษาจากการปฏิบัติงาน กรอบแนวคิดพื้นฐานเรื่อง action learning มีลักษณะดังนี้

- เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์
- เป็นการเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น
- เป็นการเรียนรู้โดยให้ผู้ร่วมงานวิจารณ์และแนะนำ
- เป็นการเรียนรู้โดยเอาคำแนะนำจากผู้ร่วมงาไปปฏิบัติ
- เป็นการเรียนรู้โดยการทบทวนร่วมกับผู้ร่วมงานถึงสิ่งที่ไดนำไปปฏิบัติว่าได้รับความรู้จากการเรียนรู้ในเรื่องดังกล่าวหรือไม่

4.4 การเรียนรู้และทำงานร่วมกันในลักษณะเป็นเครือข่าย

5. ประเภทการเรียนรู้ขององค์การ โกศล ดีศีลธรรม (2546) ได้แบ่งประเภทของการเรียนรู้ขององค์การเป็น 7 ประเภท ดังนี้

- การเรียนรู้งาน (task learning) เป็นการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับวิธีการทำงานและแนวทางการเพิ่มสมรรถนะของงานเฉพาะ
- การเรียนรู้ระบบ (systemic learning) เป็นการทำความเข้าใจระบบพื้นฐานและกระบวนการองค์การ เพื่อทำการพัฒนาและหาแนวทางในการปรับปรุง
- การเรียนรู้วัฒนธรรม (cultural learning) เป็นการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นที่คุณค่า ทัศนคติ และความเชื่อขององค์การที่เป็นรากฐานสำหรับการเพิ่มผลผลิตของการทำงาน
- การเรียนรู้ความเป็นผู้นำ (leadership learning) เป็นการมุ่งที่จะเรียนรู้วิธีการจัดการส่วนบุคคล กลุ่ม ทีมงานและหน่วยงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพ
- การเรียนรู้ทีมงาน (team learning) เป็นการเรียนรู้เพื่อจัดทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (strategic learning) เป็นการมุ่งที่จะเรียนรู้กลยุทธ์พื้นฐานขององค์การเพื่อหารวิธีการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติการและปรับปรุง
- การเรียนรู้การแปรรูป (transformation learning) เป็นการมุ่งการเรียนรู้เพื่อค้นหาแนวทางการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ขององค์การ

6. รูปแบบการเรียนรู้ขององค์การ

6.1 การเรียนรู้แบบวงลูปเดียว (single-loop learning) การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อองค์การเผชิญกับปัญหาและความผิดพลาดทางการจัดการที่มุ่งในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยมีการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการเก็บสะสมการเรียนรู้

6.2 การเรียนรู้แบบลูปซ้อน (double-loop learning) เป็นการเรียนรู้เพื่อช่วยแก้ปัญหาและสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผลที่เป็นรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งก่อให้เกิดการสร้างการเรียนรู้และเป็นที่มาของแบบจำลองธุรกิจใหม่ที่สอดคล้องกับความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

6.3 การเรียนรู้แบบลูปสามชั้น (triple-loop learning) เป็นการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาหลักการใหม่ที่องค์การสามารถนำไปดำเนินการในขั้นต่อไป

7. อุปสรรคของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

7.1 ประสบการณ์เดิมของผู้ใหญ่

7.2 การขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

7.3 การขาดแรงจูงใจในการเรียน

7.4 ความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง

7.5 ความกลัวต่อการล้มเหลว

7.6 ความเชื่อว่าผู้ใหญ่ไม่สามารถเรียนได้

7.7 การขาดความสนใจ

2.1.7 ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้

การเรียนรู้ หมายถึงการเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากประสบการณ์ที่คนเรามีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม หรือจากการฝึกหัดรวมทั้งการเปลี่ยนปริมาณความรู้ของผู้เรียน งานที่สำคัญของครูก็คือช่วยนักเรียนแต่ละคนให้เกิดการเรียนรู้ หรือมีความรู้และทักษะตามที่หลักสูตรได้วางไว้ ครูมีหน้าที่จัดประการณ์ในห้องเรียน เพื่อจะช่วยให้นักเรียนเปลี่ยนพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ของแต่ละบทเรียน นักจิตวิทยาได้พยายามทำการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้ของทั้งสัตว์และมนุษย์ และได้ค้นพบหลักการที่ใช้ประยุกต์ เพื่อการเรียนรู้ในโรงเรียนได้ ทฤษฎีของการเรียนรู้มีหลายทฤษฎีแต่จะขอนำมากล่าวเพียง 3 ทฤษฎี คือ

- ทฤษฎีการเรียนรู้พฤติกรรมนิยม
- ทฤษฎีการเรียนรู้พุทธิปัญญานิยม
- ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเชิงพุทธิปัญญา

ทฤษฎีการเรียนรู้พฤติกรรมนิยม

ความคิดพื้นฐานของทฤษฎีการเรียนรู้พฤติกรรมนิยม

1. พฤติกรรมทุกอย่างเกิดขึ้นโดยการเรียนรู้และสามารถจะสังเกตได้

2. พฤติกรรมแต่ละชนิดเป็นผลรวมของการเรียนที่เป็นอิสระหลายอย่าง

3. แรงเสริม (reinforcement) ช่วยทำให้พฤติกรรมเกิดขึ้นได้

นักจิตวิทยาได้แบ่งพฤติกรรมของมนุษย์ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. พฤติกรรมเรสปอนเดนต์ (respondent behavior)

หมายถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยสิ่งเร้าเมื่อมีสิ่งเร้าพฤติกรรมตอบสนองก็จะเกิดขึ้นซึ่งสามารถจะสังเกตได้ ทฤษฎีที่อธิบายกระบวนการเรียนรู้ประเภทนี้ คือ ทฤษฎีการเรียนรู้การวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก (classical conditioning theory)

2. พฤติกรรมโอเปอแรนต์ (operant behavior)

เป็นพฤติกรรมที่บุคคลหรือสัตว์แสดงพฤติกรรมตอบสนองออกมา โดยปราศจากสิ่งเร้าที่แน่นอน และพฤติกรรมนี้มีผลต่อสิ่งแวดล้อม ส่วนทฤษฎีการเรียนรู้ที่ใช้อธิบาย operant behavior เรียกว่า ทฤษฎีการเรียนรู้การวางเงื่อนไขแบบการกระทำ (operant conditioning theory) ซึ่งทฤษฎีนี้เน้นว่าต้องการให้ operant behavior คงอยู่ตลอดไป

ตัวอย่างทฤษฎีในกลุ่มพฤติกรรมนิยม

1. ทฤษฎีการเรียนรู้การวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก (classical conditioning theory) หรือแบบสิ่งเร้า

ผู้ค้นพบการเรียนรู้ลักษณะนี้คือ Pavlov นักสรีรวิทยาชาวรัสเซียที่มีชื่อเสียงมาก Pavlov สนใจศึกษาเกี่ยวกับระบบย่อยอาหาร โดยได้ทำการทดลองกับสุนัข ระหว่างที่ทำการทดลอง Pavlov สังเกตเห็นปรากฏการณ์บางอย่างคือในบางครั้งสุนัขน้ำลายไหลโดยที่ยังไม่ได้รับอาหารเพียงแค่เห็น ผู้ทดลองที่เคยเป็นผู้ให้อาหารเดินเข้ามาในห้องนั้น สุนัขก็น้ำลายไหลแล้ว จากปรากฏการณ์ดังกล่าวจุดประกาย ให้ Pavlov คิดรูปแบบการทดลองเพื่อหาสาเหตุให้ได้ว่า เพราะอะไรสุนัขจึงน้ำลายไหลทั้งๆ ที่ยังไม่ได้รับอาหาร Pavlov เริ่มการทดลองโดยเจาะต่อมน้ำลายของสุนัขและต่อสายรับน้ำลายไหลออกสู่ขวดแก้วสำหรับวัดปริมาณน้ำลาย จากนั้น Pavlov ก็เริ่มการทดลองโดยก่อนที่จะให้อาหารแก่สุนัขจะต้องสั่นกระดิ่งก่อน (สั่นกระดิ่งแล้วทิ้งไว้ประมาณ .25 – .50 วินาที) แล้วตามด้วยอาหาร (ผงเนื้อ) ทำอย่างนี้อยู่ 7-8 วัน จากนั้นให้เฉพาะแต่เสียงกระดิ่ง สุนัขก็ตอบสนองคือน้ำลายไหลปรากฏการณ์เช่นนี้เรียกว่าพฤติกรรมสุนัขถูกวางเงื่อนไขหรือเรียกว่าสุนัขเกิดการเรียนรู้การวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก

จากหลักการข้างต้นสามารถสรุปหลักการเรียนรู้ของ Pavlov ดังนี้ การวางเงื่อนไขแบบคลาสสิค = สิ่งเร้าที่วางเงื่อนไข + สิ่งเร้าที่ไม่ได้วางเงื่อนไข = การเรียนรู้

จากการสังเกตสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทดลองของ Pavlov สามารถสรุปออกมาเป็นทฤษฎีการเรียนรู้ และกฎการเรียนรู้ดังนี้

ทฤษฎีการเรียนรู้

1. พฤติกรรมการตอบสนองของมนุษย์เกิดจากการวางเงื่อนไขที่ตอบสนองต่อความต้องการทางธรรมชาติ

2. พฤติกรรมการตอบสนองของมนุษย์สามารถเกิดขึ้นได้จากสิ่งเร้าที่เชื่อมโยงกับสิ่งเร้าตามธรรมชาติ

3. พฤติกรรมการตอบสนองของมนุษย์ที่เกิดจากสิ่งเร้าที่จะเชื่อมโยงกับสิ่งเร้าตามธรรมชาติจะลดลงเรื่อย ๆ และหยุดลงในที่สุดหากไม่ได้รับการตอบสนองตามธรรมชาติ

4. พฤติกรรมการตอบสนองของมนุษย์สิ่งเร้าที่เชื่อมโยงกับสิ่งเร้าตามธรรมชาติจะลดลงและหยุดไปเมื่อไม่ได้รับการตอบสนองตามธรรมชาติ และจะกลับปราฏขึ้นได้อีกโดยไม่ต้องใช้สิ่งเร้าตามธรรมชาติ

5. มนุษย์มีแนวโน้มที่จะจำแนกลักษณะของสิ่งเร้าให้แตกต่างกันและเลือกตอบสนองได้ถูกต้อง

กฎแห่งการเรียนรู้

1. กฎแห่งการลดภาวะ (law of extinction) คือ ความเข้มข้นของการตอบสนอง จะลดน้อยลงเรื่อย ๆ ถ้าอินทรีย์ได้รับสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขเพียงอย่างเดียว หรือความ มีสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขกับสิ่งเร้าที่ไม่วางเงื่อนไขห่างออกไปมากขึ้น

2. กฎแห่งการฟื้นคืนสภาพ (law of spontaneous recovery) คือ การตอบสนองที่เกิดจากการวางเงื่อนไขที่ลดลงเพราะได้รับแต่สิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขเพียงอย่างเดียว จะกลับปรากฏขึ้นอีกและเพิ่มมากขึ้น ๆ ถ้าอินทรีย์มีการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยไม่ต้องมีสิ่งเร้าที่ไม่วางเงื่อนไขมาเข้าคู่ช่วย

3. กฎแห่งสรุปกฎเกณฑ์โดยทั่วไป (law of generalization) คือ ถ้าอินทรีย์มีการเรียนรู้ โดยการแสดงอาการตอบสนองจากการวางเงื่อนไขต่อสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขหนึ่งแล้ว ถ้ามีสิ่งเร้าอื่นที่มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกับสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขเดิม อินทรีย์จะตอบสนองเหมือนกับสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขนั้น

4. กฎแห่งความแตกต่าง (law of discrimination) คือ ถ้าอินทรีย์มีการเรียนรู้โดยการตอบสนองจากการวางเงื่อนไขต่อสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขแล้ว ถ้าสิ่งเร้าอื่นที่มีคุณสมบัติแตกต่างจากสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขเดิม อินทรีย์จะตอบสนองแตกต่างไปจาก สิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขนั้น เช่น ถ้าสุนัขมีอาการน้ำลายไหลจากการสั่นกระดิ่งแล้วเมื่อสุนัขตัวนั้นได้ยินเสียงประทัดหรือเสียงปืนจะไม่มีอาการน้ำลายไหล

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า การเรียนรู้ของสิ่งมีชีวิตในมุมมองของ Pavlov คือ การวางเงื่อนไขแบบคลาสสิค ซึ่งหมายถึงการใช้สิ่งเร้า 2 สิ่งคู่กัน คือ สิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขและสิ่งเร้าที่ไม่ได้วางเงื่อนไขเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ คือ การตอบสนองที่เกิดจากการวางเงื่อนไข ซึ่งถ้าสิ่งมีชีวิตเกิดการเรียนรู้จริงแล้วจะมีการตอบสนองต่อสิ่งเร้า 2 สิ่งในลักษณะเดียวกัน แล้วไม่ว่าจะตัดสิ่งเร้าชนิดใด

ชนิดหนึ่งออกไป การตอบสนองก็ยังคงเป็นเช่นเดิม เพราะผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขกับสิ่งเร้าที่ไม่วางเงื่อนไขกับการตอบสนองได้นั่นเอง

การประยุกต์ใช้ในด้านการเรียนการสอน

1. ในแง่ของความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างทางด้านอารมณ์มีแบบแผน การตอบสนองได้ไม่เท่ากัน จำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพทางอารมณ์ผู้เรียนว่าเหมาะสมที่จะสอนเนื้อหาอะไร

2. การวางเงื่อนไข เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมทางด้านอารมณ์ด้วย โดยปกติผู้สอนสามารถทำให้ผู้เรียนรู้สึกชอบหรือไม่ชอบเนื้อหาที่เรียนหรือสิ่งแวดล้อมในการเรียน

3. การลบพฤติกรรมที่วางเงื่อนไข ผู้เรียนที่ถูกวางเงื่อนไขให้กลัวผู้สอน เราอาจช่วยได้โดยป้องกันไม่ให้ผู้สอนทำโทษเขา

4. การสรุปความเหมือนและการแยกความแตกต่าง เช่น การอ่านและการสะกดคำ ผู้เรียนที่สามารถสะกดคำว่า "round" เขาก็ควรจะเรียนคำทุกคำที่ออกเสียง o-u-n-d ไปในขณะเดียวกันได้ เช่นคำว่า found, bound, sound, ground, แต่คำว่า wound (บาดแผล) นั้นไม่ควรเอาเข้ามารวมกับคำที่ออกเสียง o - u - n - d และควรฝึกให้รู้จักแยกคำนี้ออกจากกลุ่ม

ทฤษฎีการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนการสอนมาก เพราะจะเป็นแนวทางในการกำหนดปรัชญาการศึกษาและการจัดประสบการณ์ เนื่องจากทฤษฎีการเรียนรู้เป็นสิ่งที่อธิบายถึงกระบวนการ วิธีการและเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้และตรวจสอบว่าพฤติกรรมของมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร

ทฤษฎีการเรียนรู้ที่สำคัญ แบ่งออกได้ 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มสัมพันธ์ต่อเนื่อง

ทฤษฎีนี้เห็นว่าการเรียนรู้เกิดจากการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้า (stimulus) และการตอบสนอง (response) ปัจจุบันเรียกนักทฤษฎีกลุ่มนี้ว่า "พฤติกรรมนิยม" (behaviorism) ซึ่งเน้นเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมที่มองเห็น และสังเกตได้มากกว่ากระบวนการคิด และปฏิกิริยาภายในของผู้เรียน ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มนี้แบ่งเป็นกลุ่มย่อยได้ ดังนี้

1. ทฤษฎีการวางเงื่อนไข (conditioning theories)
   - ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิค (classical conditioning theories)
   - ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบการกระทำ (operant conditioning theory)
2. ทฤษฎีสัมพันธ์เชื่อมโยง (connectionism theories)
   - ทฤษฎีสัมพันธ์เชื่อมโยง (connectionism theory)
   - ทฤษฎีสัมพันธ์ต่อเนื่อง (S-R contiguity theory)

2.1.8 ทฤษฎีความต้องการ (Maslow's Need)

เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดย Maslow นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยแบรนดีส์ เป็นทฤษฎีที่รู้จักกันมากที่สุด ทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งระบุว่า บุคคลมีความต้องการเรียงลำดับจากระดับพื้นฐานที่สุดไปยังระดับสูงสุด กรอบความคิดที่สำคัญ ของทฤษฎีนี้มี 3 ประการ คือ

1. บุคคลเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการมีอิทธิพลหรือเป็นเหตุจูงใจต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ยังไม่ได้รับ การสนองตอบเท่านั้นที่เป็นเหตุจูงใจ ส่วนความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้วจะไม่เป็นเหตุจูงใจอีกต่อไป

2. ความต้องการของบุคคลเป็นลำดับชั้นเรียงตามความสำคัญจากความต้องการพื้นฐาน ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน

3. เมื่อความต้องการลำดับต่ำได้รับการสนอบตอบอย่างดีแล้ว บุคคลจะก้าวไปสู่ความต้องการลำดับที่สูงขึ้นต่อไป มาสโลว์ เห็นว่าความต้องการของบุคคลมีห้ากลุ่มจัดแบ่งได้เป็นห้าระดับจากระดับต่ำไปสูง เพื่อความเข้าใจ มักจะแสดงลำดับของความต้องการเหล่านี้

Maslow เชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นจำนวนมากสามารถอธิบายโดยใช้แนวโน้มของบุคคล ในการค้นหาเป้าหมายที่จะทำให้ชีวิตของเขา ได้รับความต้องการ ความปรารถนา และได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง เป็นความจริงที่จะกล่าวว่ากระบวนการของแรงจูงใจเป็นหัวใจของทฤษฎีบุคลิกภาพของ Maslow โดยเขาเชื่อว่ามนุษย์เป็น "สัตว์ที่มีความต้องการ" (wanting animal) และเป็นการยากที่มนุษย์จะไปถึงขั้นของความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เมื่อบุคคลปรารถนาที่จะได้รับความพึงพอใจ และเมื่อบุคคลได้รับความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งแล้ว ก็จะยังคง เรียกร้องความพึงพอใจสิ่งอื่นๆ ต่อไป ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะของมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความต้องการจะได้รับสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ

Maslow กล่าวว่า ความปรารถนาของมนุษย์นั้น ติดตัวมาแต่กำเนิด และความปรารถนาเหล่านี้ จะเรียงลำดับขั้นของความปรารถนา ตั้งแต่ขั้นแรกไปสู่ ความปรารถนาขั้นสูงขึ้นไปเป็นลำดับ

ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (the need –hierarchy conception of human motivation) Maslow เรียงลำดับความต้องการของมนุษย์จากขั้นต้นไปสู่ความต้องการขั้นต่อไปไว้เป็นลำดับดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs)
2. ความต้องการความปลอดภัย (safety needs)
3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (belongingness and love need)
4. ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (esteem needs)
5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (self-actualization needs)

1. ความต้องการทางร่างกาย (physiological needs)

เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่มีอำนาจมากที่สุด และสังเกตเห็นได้ชัดที่สุด จากความต้องการ ทั้งหมด เป็นความต้องการที่ช่วยการดำรงชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม ออกซิเจน การพักผ่อนนอนหลับ ความต้องการทางเพศ ความต้องการความอบอุ่น ตลอดจนความต้องการที่จะถูกกระตุ้น อวัยวะรับสัมผัส แรงขับของร่างกายเหล่านี้ จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับ ความอยู่รอดของร่างกาย และของอินทรีย์ ความพึงพอใจที่ได้รับ ในขั้นนี้ จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการในขั้นที่สูงกว่า และถ้าบุคคลใดประสบความล้มเหลว ที่จะสนองความต้องการพื้นฐานนี้ ก็จะไม่ได้รับการกระตุ้น ให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นอย่างไรก็ตาม ถ้าความต้องการอย่างหนึ่งยังไม่ได้รับความพึงพอใจ บุคคลก็จะอยู่ภายใต้ความต้องการนั้นตลอดไป ซึ่งทำให้ความต้องการอื่น ๆ ไม่ปรากฏ หรือกลายเป็นความต้องการระดับรองลงไป เช่น คนที่อดอยากหิวโหยเป็นเวลานาน จะไม่สามารถสร้างสรรค์สิ่งที่มีประโยชน์ต่อโลกได้ บุคคลเช่นนี้จะหมกมุ่นอยู่กับการจัดหาบางสิ่งบางอย่าง เพื่อให้มีอาหารไว้รับประทาน Maslow อธิบายต่อไปว่า บุคคลเหล่านี้จะมีความรู้สึกเป็นสุขอย่างเต็มที่ เมื่อมีอาหารเพียงพอสำหรับเขา และจะไม่ต้องการสิ่งอื่นใดอีก ชีวิตของเขากล่าวได้ว่า เป็นเรื่องของการรับประทาน สิ่งอื่น ๆ นอกจากนี้จะไม่มีความสำคัญไม่ว่าจะเป็นเสรีภาพ ความรัก ความรู้สึกต่อชุมชน การได้รับการยอมรับ และปรัชญาชีวิต บุคคลเช่นนี้ มีชีวิตอยู่เพื่อที่จะรับประทานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ตัวอย่าง การขาดแคลนอาหารมีผลต่อพฤติกรรม ได้มีการทดลองและการศึกษาชีวประวัติ เพื่อแสดงว่า ความต้องการทางด้านร่างกาย เป็นเรื่องสำคัญที่จะเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์

2. ความต้องการความปลอดภัย (safety needs)

เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับความพึงพอใจแล้วบุคคลก็จะพัฒนาการไปสู่ขั้นใหม่ต่อไป ซึ่งขั้นนี้เรียกว่า ความต้องการความปลอดภัย หรือความรู้สึกมั่นคง (safety or security) Maslow กล่าวว่า ความต้องการความปลอดภัยนี้จะสังเกตได้ง่ายในทารกและในเด็กเล็ก ๆ เนื่องจากทารก และเด็กเล็ก ๆ ต้องการความช่วยเหลือและต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น ตัวอย่าง ทารกจะรู้สึกกลัวเมื่อถูกทิ้งให้อยู่ตามลำพังหรือเมื่อเขาได้ยินเสียงดัง ๆ หรือเห็นแสงสว่างมาก ๆ แต่ประสบการณ์และการเรียนรู้จะทำให้ความรู้สึกกลัวหมดไป ดังคำพูดที่ว่า "ฉันไม่กลัวเสียงฟ้าร้องและฟ้าแลบอีกต่อไปแล้ว เพราะฉันรู้ธรรมชาติในการเกิดของมัน" พลังความต้องการความปลอดภัยจะเห็นได้ชัดเจนเช่นกันเมื่อเด็กเกิดความเจ็บป่วย ตัวอย่าง เด็กที่ประสบอุบัติเหตุขาหัก ก็จะรู้สึกกลัวและอาจแสดงออกด้วยอาการฝันร้ายและความต้องการที่จะได้รับความปกป้องคุ้มครองและการให้กำลังใจ

Maslow กล่าวเพิ่มเติมว่า พ่อแม่ที่เลี้ยงดูลูกอย่างไม่กวดขันและตามใจมากจนเกินไปจะไม่ทำให้เด็กเกิดความรู้สึกว่าได้รับความพึงพอใจจากความต้องการ ความปลอดภัยการให้นอนหรือให้กินไม่เป็นเวลา ไม่เพียงแต่ทำให้เด็กสับสนเท่านั้น แต่ยังทำให้เด็กรู้สึกไม่มั่นคงในสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวเขา สัมพันธภาพของพ่อแม่ที่ไม่ดีต่อกัน เช่น ทะเลาะกันทำร้ายร่างกายซึ่งกันและกัน พ่อ

แม่แยกกันอยู่ หย่า ตายจากไป สภาพการณ์เหล่านี้ จะมีอิทธิพลต่อ ความรู้ที่ดีของเด็ก ทำให้เด็กรู้ว่าสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ไม่มั่นคง ไม่สามารถคาดการณ์ได้และนำไปสู่ความรู้สึกไม่ปลอดภัย

ความต้องการความปลอดภัยจะยังมีอิทธิพลต่อบุคคลแม้ว่าจะผ่านพ้นวัยเด็กไปแล้วแม้ในบุคคลที่ทำงานในฐานะเป็นผู้คุ้มครอง เช่น ผู้รักษาเงิน นักบัญชี หรือทำงานเกี่ยวกับการประกันต่าง ๆ และผู้ที่ทำหน้าที่ให้การรักษาพยาบาลเพื่อความปลอดภัยของผู้อื่น เช่น แพทย์ พยาบาล แม้กระทั่งคนชรา บุคคลทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะใฝ่หาความปลอดภัยของผู้อื่นเช่น แพทย์ พยาบาล แม้กระทั่งคนชรา บุคคลทั้งหมดที่กล่าวมานี้ จะใฝ่หาความปลอดภัย ด้วยกันทั้งสิ้น ศาสนาและปรัชญาที่มนุษย์ยึดถือทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคง เพราะทำให้บุคคลได้จัดระบบของตัวเองให้มีเหตุผลและวิถีทางที่ทำให้บุคคลรู้สึก "ปลอดภัย" ความต้องการความปลอดภัยในเรื่องอื่น ๆ จะเกี่ยวข้องกับการเผชิญกับสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ สงคราม อาชญากรรมน้ำท่วม แผ่นดินไหว การจลาจล ความสับสนไม่เป็นระเบียบของสังคม และเหตุการณ์อื่นๆ ที่คล้ายคลึงกับสภาพเหล่านี้

Maslow ได้ให้ความคิดต่อไปว่าอาการโรคประสาทในผู้ใหญ่ โดยเฉพาะโรคประสาทชนิดย้ำคิด - ย้ำทำ (obsessive-compulsive neurotic) เป็นลักษณะเด่นชัดของการค้นหาความรู้สึกปลอดภัย ผู้ป่วยโรคประสาทจะแสดงพฤติกรรมว่าเขากำลังประสบเหตุการณ์ที่ร้ายกาจและกำลังมีอันตรายต่าง ๆ เขาจึงต้องการมีใครสักคนที่ปกป้องคุ้มครองเขาและเป็นบุคคลที่มีความเข้มแข็งซึ่งเขาสามารถจะพึ่งพาอาศัยได้

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (belongingness and love needs)

ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของเป็นความต้องการขั้นที่ 3 ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการ ความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของโดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ความสัมพันธ์ภายใน ครอบครัว หรือกับผู้อื่น สมาชิกภายในกลุ่มจะเป็นเป้าหมายสำคัญสำหรับบุคคล กล่าวคือ บุคคลจะรู้สึกเจ็บปวดมาก เมื่อถูกทอดทิ้งไม่มีใครยอมรับ หรือถูกตัดออกจากสังคม ไม่มีเพื่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อจำนวนเพื่อน ๆ ญาติพี่น้อง สามีหรือภรรยาหรือลูก ๆ ได้ลดน้อยลงไป นักเรียนที่เข้าโรงเรียน ที่ห่างไกลบ้านจะเกิดความต้องการเป็นเจ้าของอย่างยิ่ง และจะแสวงหาอย่างมากที่จะได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อน

Maslow คัดค้านกลุ่ม Freud ที่ว่าความรักเป็นผลมาจากสัญชาตญาณทางเพศ (sublimation) สำหรับ Maslow ความรักไม่ใช่สัญลักษณ์ของ เรื่องเพศ (sex) เขาอธิบายว่า ความรักที่แท้จริงจะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดี ความสัมพันธ์ของความรักระหว่างคน 2 คน จะรวมถึงความรู้สึกนับถือซึ่งกันและกัน การยกย่องและความไว้วางใจแก่กัน นอกจากนี้ Maslow ยังย้ำว่า ความต้องการความรักของคนจะเป็นความรักที่เป็นไปใน ลักษณะทั้ง การรู้จักให้ความรักต่อผู้อื่น และรู้จักที่จะรับความรักจากผู้อื่น การได้รับความรักและได้รับการยอมรับจากผู้อื่น เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า บุคคลที่ขาดความรัก ก็จะรู้สึกว่าชีวิตไร้ค่ามีความรู้สึกอ้างว้างและเคียดแค้น

กล่าวโดยสรุป Maslow มีความเห็นว่า บุคคลต้องการความรัก และความรู้สึกเป็นเจ้าของ และการขาดสิ่งนี้ มักจะเป็นสาเหตุให้เกิดความข้องคับใจและทำให้เกิดปัญหาการปรับตัวไม่ได้ และความยินดีในพฤติกรรม หรือความเจ็บป่วยทางด้านจิตใจในลักษณะต่าง ๆ

สิ่งที่ควรสังเกตประการหนึ่ง ก็คือมีบุคคลจำนวนมากที่มีความลำบากใจที่จะเปิดเผยตัวเองเมื่อมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกับเพศตรงข้ามเนื่องจากกลัวว่าจะถูกปฏิเสธความรู้สึกเช่นนี้ Maslow กล่าวว่าสืบเนื่องมาจาก ประสบการณ์ในวัยเด็ก การได้รับความรักหรือการขาดความรักในวัยเด็ก ย่อมมีผลกับการเติบโต เป็นผู้ใหญ่ที่มีวุฒิภาวะ และการมีทัศนคติในเรื่องของความรัก Maslow เปรียบเทียบว่า ความต้องการความรัก ก็เป็นเช่นเดียวกับรถยนต์ที่สร้างขึ้นมาโดยต้องการก๊าซ หรือน้ำมันนั่นเอง (Maslow, 1970)

4. ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (self-esteem needs)

เมื่อความต้องการได้รับความรักและการให้ความรักแก่ผู้อื่นเป็นไปอย่างมีเหตุผลและทำให้บุคคล เกิดความพึงพอใจแล้ว พลังผลักดันในขั้นที่ 3 ก็จะลดลง และมีความต้องการในขั้นต่อไป มาแทนที่ กล่าวคือมนุษย์ต้องการที่จะได้รับความนับถือยกย่องออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรกเป็น ความต้องการนับถือตนเอง (self-respect) ส่วนลักษณะที่ 2 เป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (esteem from others)

4.1 ความต้องการนับถือตนเอง (self-respect) คือ ความต้องการมีอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความแข็งแรง มีความสามารถในตนเอง มีผลสัมฤทธิ์ไม่ต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น และมีความเป็นอิสระ ทุกคนต้องการที่จะรู้สึกว่าเขามีคุณค่า และมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในงานภารกิจต่าง ๆ และมีชีวิตที่โดดเด่น

4.2 ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (esteem from others) คือ ความต้องการมีเกียรติยศ การได้รับยกย่อง ได้รับการยอมรับ ได้รับความสนใจ มีสถานภาพมีชื่อเสียงเป็นที่กล่าวขาน และเป็นที่ชื่นชมยินดี มีความต้องการที่จะได้รับความยกย่องชมเชยในสิ่งที่เขากระทำซึ่งทำให้รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าว่าความสามารถของเขาได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง ก็เป็นเช่นเดียวกับธรรมชาติของลำดับชั้น ในเรื่องความต้องการด้านแรงจูงใจตามทัศนะของ Maslow ในเรื่องอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นภายในจิตนั่นคือบุคคลจะแสวงหาความต้องการได้รับการยกย่องก็เมื่อภายหลังจาก ความต้องการความรัก และความเป็นเจ้าของได้รับ การตอบสนอง ความพึงพอใจของเขาแล้ว และ Maslow กล่าวว่ามันเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่บุคคลจะย้อนกลับจากระดับขั้นความต้องการในขั้นที่ 4 กลับไปสู่ระดับขั้นที่ 3 อีกถ้าความต้องการระดับขั้นที่ 3 ซึ่งบุคคลได้รับไว้แล้วนั้นถูกกระทบกระเทือนหรือสูญสลายไปทันทีทันใด ดังตัวอย่างที่ Maslow นำมาอ้างคือหญิงสาวคนหนึ่งซึ่งเธอคิดว่า การตอบสนองความต้องการความรักของเธอได้ดำเนินไปด้วยดี แล้วเธอจึงทุ่มเทและเอาใจใส่ในธุรกิจของเธอ และได้ประสบความสำเร็จเป็นนักธุรกิจที่มีชื่อเสียงและอย่างไม่คาดฝัน สามีได้ผละจากเธอไปในเหตุการณ์

เช่นนี้ปรากฏว่าเธอวางมือจากธุรกิจต่าง ๆ ในการที่จะส่งเสริมให้เธอได้รับความยกย่องนับถือ และหันมาใช้ความพยายามที่จะเรียกร้องสามีให้กลับคืนมา ซึ่งการกระทำเช่นนี้ของเธอ เป็นตัวอย่างของความต้องการความรักซึ่งครั้งหนึ่งเธอได้รับแล้ว และถ้าเธอได้รับความพึงพอในความรักโดยสามีหวนกลับคืนมา เธอก็จะกลับไปเกี่ยวข้องใน โลกธุรกิจอีกครั้งหนึ่ง

ความพึงพอใจของความต้องการได้รับการยกย่องโดยทั่ว ๆ ไป เป็นความรู้สึกและทัศนคติของความเชื่อมั่นในตนเอง ความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า การมีพละกำลัง การมีความสามารถ และความรู้สึกว่ามีชีวิตอยู่อย่างมีประโยชน์และเป็นบุคคลที่มีความจำเป็นต่อโลก ในทางตรงกันข้าม การขาดความรู้สึกต่าง ๆ ดังกล่าวนี้ย่อมนำไปสู่ความรู้สึกและทัศนคติของปมด้อยและความรู้สึกไม่พอเพียง เกิดความรู้สึกอ่อนแอและช่วยเหลือตนเองไม่ได้ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นการรับรู้ตนเองในทางนิเสธ (negative) ซึ่งอาจก่อให้เกิดความรู้สึกขลาดกลัวและรู้สึกว่าตนเองไม่มีประโยชน์และสิ้นหวังในสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของชีวิตและประเมินตนเองต่ำกว่าชีวิตความเป็นอยู่กับการได้รับการยกย่อง และยอมรับจากผู้อื่นอย่างจริงใจ มากกว่าการมีชื่อเสียงจากสถานภาพหรือการได้รับการประจบประแจง การได้รับความนับถือยกย่องเป็นผลมาจาก ความเพียรพยายามของบุคคล และความต้องการนี้ อาจเกิดอันตรายขึ้นได้ ถ้าบุคคลนั้นต้องการคำชมเชย จากผู้อื่นมากกว่าการยอมรับความจริงและเป็นที่ยอมรับกันว่าการได้รับความนับถือยกย่อง มีพื้นฐานจากการกระทำของบุคคลมากกว่าการควบคุมจากภายนอก

5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (self-actualization needs)

ถึงลำดับขั้นสุดท้าย ถ้าความต้องการลำดับขั้นก่อน ๆ ได้ทำให้เกิดความพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพ ความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงก็จะเกิดขึ้น Maslow อธิบายความต้องการเข้าใจตนองอย่างแท้จริง ว่าเป็นความปรารถนาในทุกสิ่งทุกอย่าง ซึ่งบุคคลสามารถจะได้รับอย่างเหมาะสมบุคคล ที่ประสบผลสำเร็จในขั้นสูงสุดนี้จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในสิ่งที่ท้าทาย ความสามารถและศักยภาพของเขาและมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงตนเอง พลังแรงขับของเขาจะกระทำพฤติกรรมตรงกับความสามารถของตน กล่าวโดยสรุปการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงเป็น ความต้องการอย่างหนึ่งของบุคคล ที่จะบรรลุถึงจุดสูงสุดของศักยภาพ เช่น "นักดนตรีก็ต้องใช้ความสามารถทางด้านดนตรี ศิลปินก็จะต้องวาดรูป กวีจะต้องเขียนโคลงกลอน ถ้าบุคคลเหล่านี้ได้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ก็เชื่อได้ว่าเขาเหล่านั้นเป็นคนที่รู้จักตนเองอย่างแท้จริง" Maslow (1970)

ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงจะดำเนินไปอย่างง่ายหรือเป็นไปโดยอัตโนมัติ โดยความเป็นจริงแล้ว Maslow เชื่อว่า คนเรามักจะกลัวตัวเอง ในสิ่งเหล่านี้ "ด้านที่ดีที่สุดของเรา ความสามารถพิเศษของเรา สิ่งที่ดีงามที่สุดของเรา พลังความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์" Maslow (1962)

ความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงมิได้มีแต่เฉพาะในศิลปินเท่านั้น คนทั่ว ๆ ไปเช่น นักกีฬา นักเรียน หรือแม้แต่กรรมกร ก็สามารถจะมี ความเข้าใจตนเอง อย่างแท้จริงได้ ถ้าทุกคนสามารถทำในสิ่งที่ตนต้องการให้ดีที่สุด รูปแบบเฉพาะของการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง จะมีความแตกต่าง อย่างกว้างขวางจากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง กล่าวได้ว่ามันคือระดับความต้องการที่แสดงความแตกต่างระหว่างบุคคลอย่างยิ่งใหญ่ที่สุด

Maslow ได้ยกตัวอย่างของความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง ในกรณีของนักศึกษาชื่อ Mark ซึ่งเขาได้ศึกษาวิชาบุคลิกภาพเป็นระยะเวลายาวนาน เพื่อเตรียมตัวเป็น นักจิตวิทยาคลินิก นักทฤษฎีคนอื่นๆ อาจจะอธิบายว่าทำไมเขาจึงเลือกอาชีพนี้ ตัวอย่าง เช่น Freud อาจกล่าวว่ามันสัมพันธ์อย่างลึกซึ้ง กับสิ่งที่เขาเก็บกด ความอยากรู้อยากเห็นในเรื่องเพศไว้ตั้งแต่วัยเด็ก ขณะที่ Adler อาจมองว่า มันเป็นความพยายามเพื่อชดเชย ความรู้สึกด้อยบางอย่าง ในวัยเด็ก Skinner อาจมองว่า เป็นผลจากการถูกวางเงื่อนไขของชีวิตในอดีต ขณะที่ Bandura สัมพันธ์เรื่องนี้กับตัวแปรต่าง ๆ ทางการเรียนรู้ทางสังคม และ Kelly อาจพิจารณาว่า Mark กำลังจะพุ่งตรงไปเพื่อที่จะเป็นบุคคลที่เขาต้องการจะเป็นตัวอย่างที่แสดงถึง การมุ่งตรงไปสู่เป้าประสงค์ในอาชีพ โดยความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง และถ้าจะพิจารณากรณีของ Mark ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ถ้า Mark ได้ผ่านกาเรียนวิชาจิตวิทยาจนครบหลักสูตร และได้เขียนวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก และในที่สุดก็ได้รับปริญญาเอกทางจิตวิทยาคลินิกสิ่งที่จะต้องวิเคราะห์ Mark ต่อไปก็คือ เมื่อเขาสำเร็จการศึกษาดังกล่าวแล้ว ถ้ามีบุคคลหนึ่งได้เสนองานให้เขาในตำแหน่งตำรวจสืบสวน ซึ่งงานในหน้าที่นี้จะได้รับค่าตอบแทนอย่างสูง และได้รับผลประโยชน์พิเศษหลาย ๆ อย่างตลอดจนรับประกันการว่าจ้างและความมั่นคงสำหรับชีวิต เมื่อประสบเหตุการณ์เช่นนี้ Mark จะทำอย่างไร ถ้าคำตอบของเขาคือ "ตกลง" เขาก็จะย้อนกลับมาสู่ความต้องการระดับที่ 2 คือความต้องการความปลอดภัย สำหรับการวิเคราะห์ความเข้าใจตนเอง อย่างแท้จริง Maslow กล่าวว่า "อะไรที่มนุษย์สามารถจะเป็นได้เขาจะต้องเป็นในสิ่งนั้น" เรื่องของ Mark เป็นตัวอย่างง่ายๆ ว่า ถ้าเขาตกลงเป็นตำรวจสืบสวน เขาก็จะไม่มีโอกาสที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง

ทำไมทุก ๆ คนจึงไม่สัมฤทธิผลในการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Why can't all people achieve self-actualization) ตามความคิดของ Maslow ส่วนมากมนุษย์แม้จะไม่ใช่ทั้งหมดที่ต้องการแสวงหา เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ภายในตน จากงานวิจัยของเขาทำให้ Maslow สรุปว่า การรู้ถึงศักยภาพของตนนั้น มาจากพลังตามธรรมชาติและจากความจำเป็นบังคับส่วนบุคคลที่มีพรสวรรค์มีจำนวนน้อยมากเพียง 1% ของประชากรที่ Maslow ประมาณ Maslow เชื่อว่า การนำศักยภาพของตนออกมาใช้เป็นสิ่งที่ยากมาก บุคคลมักไม่รู้ว่าตนเองมีความสามารถและไม่ทราบว่าศักยภาพนั้นจะได้รับการส่งเสริมได้อย่างไร มนุษย์ส่วนใหญ่ยังคงไม่มั่นใจในตัวเองหรือไม่มั่นใจในความสามารถของตนจึงทำให้หมดโอกาสเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง และยังมีสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่มาบดบังพัฒนาการทางด้านความต้องการของบุคคล

อิทธิพลของวัฒนธรรม ตัวอย่างหนึ่ง ที่แสดงให้เห็นว่าอิทธิพลของสังคมมีต่อการเข้าใจตนเอง คือแบบพิมพ์ของวัฒนธรรม (cultural stereotype) ซึ่งกำหนดว่าลักษณะเช่นไรที่แสดงความเป็นชาย (masculine) และลักษณะใดที่ไม่ใช่ความเป็นชาย เช่นจัดพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความเมตตากรุณา ความสุภาพและความอ่อนโยน สิ่งเหล่านี้วัฒนธรรมมีแนวโน้มที่จะพิจารณาว่า "ไม่ใช่ลักษณะของความเป็นชาย" (unmasculine) หรือความเชื่อถือของวัฒนธรรมด้านอื่น ๆ ซึ่งเป็นความเชื่อที่ไม่มีคุณค่า เช่น ยึดถือว่าบทบาทของผู้หญิงขึ้นอยู่กับจิตวิทยาพัฒนาการ ของผู้หญิง เป็นต้น การพิจารณาจากเกณฑ์ต่าง ๆ ดังกล่าวนี้เป็นเพียงการเข้าใจ "สภาพการณ์ที่ดี" มากกว่าเป็นเกณฑ์ของการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง

ประการสุดท้าย Maslow ได้สรุปว่าการไม่เข้าใจตนเองอย่างแท้จริงเกิดจากความพยายามที่ไม่ถูกต้องของการแสวงหาความมั่นคงปลอดภัย เช่น การที่บุคคลสร้างความรู้สึกให้ผู้อื่นเกิดความพึงพอใจตนโดยพยายามหลีกเลี่ยงหรือขจัดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ของตน บุคคลเช่นนี้ จึงมีแนวโน้มที่จะพิทักษ์ความมั่นคงปลอดภัยของตน โดยแสดงพฤติกรรมในอดีตที่เคยประสบผลสำเร็จ แสวงหาความอบอุ่น และสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งลักษณะเช่นนี้ย่อมขัดขวางวิถีทางที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง

2.1.9 ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่แตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็ก เพราะผู้ใหญ่มีประสบการณ์ มากกว่า ดังนั้นการเรียนการสอนต้องยึดหลักให้ตอบสนองต่อธรรมชาติของผู้ใหญ่ นั่นคือ ต้องรู้ หลักการศึกษาผู้ใหญ่ ซึ่งโนลส์ (Knowles, 1973) เรียกวิชาการศึกษาผู้ใหญ่นี้ว่า แอนดราโกจี (andragogy) และ อาชัญญา รัตนอุบล (2542) ได้ให้คำนิยามไว้ว่าเป็น “ ศิลป์และศาสตร์ในการช่วยให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้ ” ซึ่งประกอบด้วย 1) มโนทัศน์ของผู้เรียน (self –concept) ผู้ใหญ่จะมีลักษณะที่เติบโตทั้งด้านร่างกายและจิตใจ มีวุฒิภาวะสูง มโนทัศน์ต่อตนเอง จะพัฒนาจากการพึ่งพาผู้อื่นไปเป็นการนำตนเอง เป็นตัวของตัวเอง 2) ประสบการณ์ของผู้เรียน (experience) ผู้ใหญ่มีวุฒิภาวะมากขึ้น มีประสบการณ์อย่างกว้างขวางที่จะเป็นแหล่งทรัพยากรอันมีค่าของการเรียนรู้ ขณะเดียวกันก็จะมีพื้นฐานเปิดกว้างที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ 3) ความพร้อมที่จะเรียน(readiness) ผู้ใหญ่มีความพร้อมที่จะเรียน เมื่อรู้สึกว่าสิ่งนั้น “จำเป็น” ต่อบทบาทและสถานภาพทางสังคมของตน และ 4) แนวทางการเรียนรู้ (orientation to learning) ผู้ใหญ่จะยึดปัญหาเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ มุ่งนำความรู้ไปใช้ทันที

วิธีสอนผู้ใหญ่ตามหลักการศึกษาผู้ใหญ่ (andragogy)

ทฤษฎี แอนดราโกจี (andragogy) ของโนลส์ ได้กำหนดขั้นตอนวิธีการสอนผู้ใหญ่ ดังนี้ (Knowles, 1973)

มโนทัศน์ของผู้เรียน (self – concept) ประกอบด้วย

1. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

2. การวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้

3. การวางแผนร่วมกัน

4. การนำประสบการณ์การเรียนรู้มาใช้ในการเรียนการสอน

5. การประเมินผลการเรียนรู้

ประสบการณ์ของผู้เรียน (experience) ประกอบด้วย

1. ความสำคัญของการนำประสบการณ์มาเป็นเทคนิคในการเรียนการสอน

2. ความสำคัญของการนำประสบการณ์ไปปฏิบัติ

3. การเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์

ความพร้อมที่จะเรียน (readiness) ประกอบด้วย

1. เวลาในการเรียนรู้

2. การจัดกลุ่มผู้เรียน

แนวทางการเรียนรู้ (orientation to learning)

1. แนวทางการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

2. แนวทางการเรียนรู้ของหลักสูตร

3. การออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้

ทฤษฎี แอนดราโกจี (andragogy) ของโนลส์ เป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ วิธีการหนึ่งที่ช่วยในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับธรรมชาติของผู้ใหญ่

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาการศึกษา เพราะงานทุกอย่างของหน่วยงานทางการศึกษาจะดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถและความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารจะต้องพยายามหาทางให้บุคลากรได้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ขั้นที่ 1 กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน

ในการที่จะให้มองเห็นภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน มีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์ กับระบบงานที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันดังต่อไปนี้

1. เป้าประสงค์ของระบบโรงเรียนจะก่อให้เกิดตำแหน่งและความรับผิดชอบต่าง ๆ

2. กิจกรรมต่างๆ ในระบบโรงเรียนต้องการทักษะ ความรู้และความสามารถในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร

3. งานของโรงเรียนจัดขึ้นเป็นระบบย่อยๆ หรือหน่วยงานย่อยๆ และปฏิบัติงานโดยบุคลากรเป็นกลุ่ม เช่น กลุ่มประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา และอื่น ๆ

4. ในการที่จะปรับปรุงประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบโรงเรียนทั้งหมดนั้น แต่ละหน่วยงานควรเข้าใจและทราบบทบาทของตนว่าบทบาทของตนมีอย่างไร เพราะเป็นความจำเป็นเบื้องต้นสำหรับพฤติกรรมของบุคคล

5. ระบบโรงเรียนควรจะให้แต่ละหน่วยงาน แต่ละบุคคลได้ทราบมาตรฐานของการดำเนินงานซึ่งคาดหวังไว้และให้บรรลุผล

6. แผนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดกับเป้าประสงค์ของระบบงาน หน่วยงานและปัจเจกบุคคล กิจกรรมการพัฒนาแต่ละอย่างจะมุ่งกิจกรรมที่จะทำให้บุคคลหรือหน่วยงานก้าวไปข้างหน้าจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เข้าสู่บทบาทที่เป็นอุดมคติ การประเมินค่าแผนงานต่าง ๆ ในระบบงานเพื่อการพัฒนานี้ จะตั้งอยู่บนรากฐานของความก้าวหน้าที่จะนำไปสู่มาตรฐานของการดำเนินงานข้างหน้า

ขั้นที่ 2 จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ

การจัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ มีอย่างน้อย 3 ฝ่ายด้วยกันในระบบโรงเรียนที่มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาบุคลากร คือ 1) คณะกรรมการสถานศึกษา 2) สมาคมหรือองค์กรครู และ 3) ปัจเจกบุคคล

คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทและความรับผิดชอบในแผนงานพัฒนาบุคลากรในด้านที่จะสร้างบรรยากาศ และคิดหาหนทางที่จะทำให้กิจกรรมการพัฒนาบุคคลเกิดขึ้นได้ โดยจะเป็นผู้วางแผนและกำหนดแผนงานหลักของการพัฒนาบุคลากร หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ จะมีความรับผิดชอบที่จะกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็น และต้องการในการดำเนินงานของหน่วยงานของตน และเสนอแนวทางต่าง ๆ ให้กับผู้บังคับบัญชาให้ทราบความจำเป็นเหล่านี้ แต่อย่างไร ก็ดีความรับผิดชอบส่วนใหญ่ในการพัฒนา มักตกอยู่กับผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน เพราะเป็นผู้ที่มาติดต่อใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละวัน จึงทราบความประสงค์ต่าง ๆ ของบุคลากรที่ต้องการพัฒนา

ขั้นที่ 3 กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา

ในขั้นนี้จะเป็นการกำหนดความต้องการต่าง ๆ ให้เฉพาะเจาะจงที่ต้องการพัฒนา ซึ่งจะกระทำได้ด้วยการจัดแผนงานอย่างมีระบบตามความต้องการต่าง ๆ นี้สามารถแยกออกได้เป็น 3 ลักษณะคือ

1. ความต้องการพัฒนาของระบบเป็นส่วนร่วม หมายถึง ความต้องการที่จะพัฒนาสอดคล้องกันระหว่างสภาพความขาดแคลนกับสภาพที่ต้องการเพื่อพัฒนาระบบในหน่วยงาน แหล่งข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ คือ แผนกำลังคน ซึ่งจะชี้ความแตกต่างระหว่างกำลังคนที่มีอยู่กับกำลังคนที่ต้องการ การพัฒนาระบบจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะแก้ไขความแตกต่างในเรื่องความต้องการบุคลากรและบรรจุหรือเสริมตำแหน่ง รวมทั้งการเลื่อนโยกตำแหน่ง ระบบงานแผนกำลังคนจะช่วยในการสร้างโปรแกรมการพัฒนาบุคคลต่าง ๆ ได้

2. ความต้องการเฉพาะหน่วยงาน เป็นความต้องการของหน่วยงานที่สนใจในการพัฒนาบุคคลในหน่วยงานของตน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์

3. ความต้องการพัฒนาของปัจเจกบุคคล เป็นการปรับปรุงประสิทธิผลของแต่ละรายบุคคลตามความต้องการของแต่ละบุคคล โดยพิจารณาจากข้อมูลและรายละเอียดจากหลักฐานการสรรหา การคัดเลือก การจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน และกระบวนการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร

ขั้นที่ 4 เตรียมแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด

การวางแผนสำหรับการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายบริหารกลางนั้น เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในปัญหาที่สำคัญ ๆ เช่น แผนงานอะไรที่คาดหวังจะทำให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยทางใดภายในขอบเขตใด และลำดับก่อนหลังอย่างไร ส่วนผู้บริหารระดับสูงในระบบโรงเรียนจะกำหนดแนวทางที่จะเริ่มดำเนินการ และการประสานงานแผนงานพัฒนาบุคลากรทั้งหมด แนวทางนี้จะรวมทั้งจุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว นโยบายต่าง ๆ งบประมาณและการลำดับก่อนหลัง

ขั้นที่ 5 ดำเนินการพัฒนาบุคลากร

การดำเนินงานแผนงานพัฒนาบุคลากรเป็นการรวบรวมเอากิจกรรมต่างๆ ในแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้และให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย การดำเนินการจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเฉพาะอย่าง เช่น การตัดสินใจเลือกกิจกรรม ช่วงระยะเวลาสำหรับดำเนินกิจกรรม บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เงินที่จะใช้จ่าย สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ต้องการ

ขั้นที่ 6 ประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร

การประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร มีข้อคำนึงอยู่ 3 ประการ คือ

1. ค้นหารายละเอียดเพื่อให้ทราบว่า ฝ่ายบริหารรู้วิธีนำเอากระบวนการพัฒนามาใช้อย่างไร ได้แก่ การวางแผน การจัดการ การดำเนินงาน และการควบคุม

2. ค้นหาข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณของประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดความรู้ทางเทคนิคในการพัฒนาบุคลากรมากเพียงใด

3. แผนงานพัฒนาได้มีส่วนช่วยให้เป้าประสงค์ของหน่วยงานในแต่ละวัน แต่ละปี และเป้าประสงค์ระยะยาวบรรลุผลเพียงใด เราจะวัดอะไรได้บ้างจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

ขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรมี 5 ขั้นตอน

1. ศึกษาปัญหาและสำรวจความต้องการเพื่อการพัฒนา

2. กำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา

3. วางแผนพัฒนา

4. ดำเนินการพัฒนา

5. ประเมินผลการพัฒนา

ภาพประกอบที่ 2.4 ขั้นตอนของการพัฒนาบุคลากร
ที่มา : สมพงษ์ เกษมสิน, 2544

ขั้นที่ 1 ศึกษาปัญหาและสำรวจความต้องการเพื่อพัฒนา ควรจะมีการศึกษาวิเคราะห์ หรือวิจัยเพื่อให้ทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงาน นอกจากนี้ควรศึกษาให้ครอบคลุมถึงการสำรวจข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร

ขั้นที่ 2 การกำหนดจุดมุ่งหมาย โดยกำหนดจากปัญหาและความต้องการในการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ความต้องการพัฒนาของระบบเป็นส่วนรวม
2. ความต้องการพัฒนาเฉพาะหน่วยงาน
3. ความต้องการพัฒนาของปัจเจกบุคคล

ขั้นที่ 3 การวางแผนพัฒนาเป็นขั้นตอนที่ครอบคลุมไปถึงการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนา กำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดเวลาที่จะดำเนินการใช้โดยการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรควรพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกำลังคน

ขั้นที่ 4 การดำเนินการพัฒนา เป็นขั้นตอนการลงมือปฏิบัติดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ควรจะให้บุคลากรในหน่วยงานทุกคนได้ทราบเกี่ยวกับแผนดำเนินการเพื่อจะได้เข้าใจ และให้ความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้ และเป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย การดำเนินงานจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเฉพาะอย่าง เช่น การตัดสินใจเลือกกิจกรรม ช่วงระยะเวลาสำหรับเลือกกิจกรรม บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เงินที่จะใช้จ่าย สิ่งอำนวยความสะดวกที่ต้องการ

ขั้นที่ 5 การประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากรเมื่อได้ดำเนินการพัฒนาไปแล้วจำเป็นจะต้องมีการประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากเพราะผลจากการประเมินจะสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรครั้งต่อไปให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จากกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย 5 ขั้น คือ ขั้นศึกษาปัญหาและสำรวจความต้องการเพื่อพัฒนา ขั้นกำหนดจุดมุ่งหมาย ขั้นวางแผนพัฒนา ขั้นดำเนินการพัฒนา และขั้นประเมินผลการพัฒนา

หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 70 ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นมีกรอบคิดที่นักวิชาการและผู้จัดฝึกอบรมนำมาศึกษาและใช้อย่างกว้างขวาง โนลส์ได้ตั้งสมมติฐานในเรื่องลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เอาไว้ 4 ข้อคือ

1. เมื่อคนเราเติบโตขึ้น ผู้ใหญ่มีแนวโน้มที่จะชอบการชี้นำด้วยตัวเอง (self-direction)
2. ประสบการณ์ของผู้ใหญ่นั้นเป็นทรัพยากรการเรียนรู้ที่ทรงคุณค่า ดังนั้นการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (active participation) จากประสบการณ์ของผู้ใหญ่ควรจะนำมาใช้เป็นวิธีการจัดการฝึกอบรม
3. ผู้ใหญ่นั้นมักจะให้การตระหนักรู้ถึงเรื่องราวเฉพาะที่มาจากชีวิตจริง ดังนั้นการจัดฝึกอบรมควรจะใช้เรื่องในชีวิตจริงมาเป็นแนวทางการจัดการฝึกอบรม
4. ผู้ใหญ่ต้องการที่จะเรียนรู้ทักษะและใฝ่หาความรู้ที่จำเป็นในการเพิ่มขีดความสามารถของตนในการทำงานและนำทักษะที่ได้เรียนรู้มาใช้งานได้ทันที

Pike (1989) ได้เขียนหลักการในการจัดการฝึกอบรมให้กับผู้ใหญ่ชื่อว่า “Pike laws of adult” โดยมีกฎสำคัญ 4 ข้อคือ

กฎข้อที่ 1 ผู้ใหญ่เป็นเด็กเล็ก ๆ ในร่างกายที่ใหญ่

กฎข้อที่ 2 คนเรามักจะไม่ขัดแย้งกับข้อมูลที่เรามีอยู่

กฎข้อที่ 3 ถ้าคุณรู้สึกสนุกมากเท่าไร การเรียนเรียนรู้ก็มีมากขึ้นเท่านั้น

กฎข้อที่ 4 การเรียนรู้จะยังไม่เกิดขึ้น หากพฤติกรรมไม่ได้เปลี่ยนแปลง

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่และการเล็งผลเลิศของนักการศึกษา

Lorge (1947) ได้กล่าวถึงวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ว่า “การที่เราจะจัดการศึกษาให้ผู้ใหญ่ได้ดีนั้นเราต้องเข้าใจเสียก่อนว่าเขาต้องการอะไร” Lorge ยังได้ระบุความต้องการของผู้ใหญ่ในการเรียนรู้ไว้ 4 ด้านคือ

1. เพื่อที่จะได้เพิ่มพูนบางอย่าง (to gain something)
2. เพื่อที่จะได้เป็นบางสิ่ง (to be something)
3. เพื่อที่จะได้ทำบางสิ่ง (to do something)
4. เพื่อที่จะประหยัดบางอย่าง (to save something)

ข้อแตกต่างของการเรียนรู้ระหว่างผู้ใหญ่กับเด็ก

ผู้ใหญ่นั้นแตกต่างจากเด็กนั้นมีความแตกต่างที่เห็นได้ชัดเรื่องแนวคิดส่วนตัว (self-concept) ประสบการณ์ และความพร้อมในการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้ของเด็กนั้นจะมีลักษณะเป็นแบบ เหยือก (ผู้สอน) กับถ้วย (ผู้เรียน) - jug and mug

หลัก 3 ประการในการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ก็คือ

1. การเรียนแบบผู้ใหญ่นั้น ตัวเองต้องเป็นผู้รับผิดชอบการเรียนของตนเอง

2. ความรับผิดชอบหลักของผู้สอนคือการบริหารกระบวนการเรียนการสอนของผู้ใหญ่ให้มีประสิทธิภาพ

3. กระตุ้นให้ผู้เรียนได้ใช้ความคิดและตัดสินใจให้ตัวเอง

Sullivan, Wircenski, Arnold และ Sarkees (1990) ให้ความคิดเห็นว่าการที่จะทำให้บรรยากาศน่าเรียนนั้น เราต้องมีความเข้าใจถึงลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นมีหลัก อยู่ 5 ประการคือ

หลักการที่ 1 มีภาวะผู้นำ : ผู้ใหญ่ที่จะเข้ารับการเรียนรู้ฝึกอบรมนั้นจะต้องมีภาวะผู้นำในการที่จะกำหนดทิศทางการเรียนรู้ที่ตนเองจะได้รับ

หลักการที่ 2 ประสบการณ์ : ประสบการณ์จะถูกนำไปใช้ในระหว่างการทำกิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดให้เช่นการอภิปราย กรณีศึกษา หรือ การแก้ปัญหา

การจดจำนั้นจะเกิดขึ้นได้ดีหากผู้เรียนได้พัฒนาการความจำ โดยนำสิ่งที่เรียนและฝึกเหล่านั้นมาใช้ปฏิบัติในทันที และตามด้วยกิจกรรมที่ได้มีการทบทวนหรือการให้เขียนสรุปความรู้

หลักการที่ 3 การเรียกร้องความสนใจ: การเรียกร้องความสนใจมีพลังในการที่จะกระตุ้นให้เกิดความสนใจ ผู้ใหญ่จะเกิดการจูงใจให้เรียนรู้เมื่อเขามีความต้องการที่จะรู้อะไรบางอย่าง ดังนั้นผู้สอนควรที่จะทำการกระตุ้น อารมณ์ของความอยากเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

หลักการที่ 4 ให้ความนับถือ: การสอนผู้ใหญ่นั้นผู้สอนต้องทำให้ผู้เรียนเห็นความแตกต่างและขีดความสามารถที่จะทำให้พวกผู้เรียนรู้มากขึ้น ผู้เรียนนั้นมักจะเปิดใจในการเรียนรู้ถ้ามีความรู้สึกยอมรับนับถือ

หลักการที่ 5 การเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็น novel: ลักษณะการเรียนรู้แบบ novel styles คือมีความแตกต่างของรูปแบบการเรียนรู้ เพราะผู้ใหญ่แต่ละคนมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันออกไปถึงแม้คุณลักษณะดังกล่าวจะแฝงอยู่ความอยากเรียนรู้เหมือนๆ กัน

2.1.10 แนวคิดในการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) NPM.

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การนำเอาวิธีการของเอกชนมาใช้ในการจัดการภาครัฐ โดยเน้นการใช้มืออาชีพมาจัดการ มีหลักการบริหารที่เน้นผลผลิตและผลลัพธ์ มีโครงสร้างองค์การที่เล็กกะทัดรัดและแบนราบ ทำให้มีความคล่องตัว มีความเป็นอิสระสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความแตกต่างจากการแนวเก่า คือ การบริหารภาครัฐแนวเก่ามีโครงสร้างการจัดองค์การที่ใหญ่ มีสายงานเป็นลำดับชั้นบังคับบัญชา มีการยึดกฎระเบียบเป็นหลักในการปฏิบัติงาน และมีการรวมศูนย์อำนาจการบริหาร

New Public Management : NPM. สาระหลักสำคัญของการบริหารภาครัฐแนวใหม่มาจากแนวคิดหลัก 4 เรื่องด้วยกัน คือ

1. good governance หรือการปกครองที่ดี คือ การดำเนินกระบวนการนโยบายสาธารณะอย่างเปิดเผยคาดเดาได้ และเห็นแจ้ง ซึ่งก็คือกระบวนการที่โปร่งใส การมีระบบราชการที่สำนึกในจิตวิญญาณแห่งอาชีพ การมีรัฐบาลที่เป็นฝ่ายบริหารที่มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการกระทำของตนเอง และมีประชาสังคมที่เข้มแข็งและมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะ และทั้งหมดนี้ต้องเคารพต่อการปกครองโดยหลักนิติธรรม

2. managerialism หรือลัทธิการจัดการ เน้นความจำเป็นของการใช้วิธีการจัดการแบบเอกชนมาใช้กับภาครัฐในเรื่องการเงิน บุคลากร เทคโนโลยี เพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า

3. entrepreneurial governance หรือรัฐบาลเชิงผู้ประกอบการ โดยรัฐต้องปรับลดบทบาทภารกิจของรัฐให้อำนาจกับประชาชนมีส่วนร่วมในการออกกฎ ระเบียบ ต่าง ๆ ใช้หลักการเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น กำหนดพันธกิจ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ การนำองค์กรที่ชัดเจน มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อลูกค้า ลูกค้าคือพระเจ้า มีแนวคิดเชิงบูรณาการ ป้องกันปัญหาดีกว่าตามแก้ไข เน้นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบตามความสำคัญของงาน

4. post-bureaucratic organization แนวคิดที่มาจากการจัดองค์การหลังระบบราชการ คือรัฐต้องกระจายอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ มีผลลานเป็นเป้าหมาย รู้จักรับผิดชอบเป้าหมายองค์การ ลูกค้ากำหนดขอบเขตงาน ต้องทำงานเชิงรุก มีคำตอบที่หลากหลาย พร้อมให้ความสำคัญกับผู้ชำนาญการ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ ใช้การเปลี่ยนแปลงให้เป็นโอกาส ให้รางวัลแก่กลุ่ม และประเมินผลงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนา

หลักการของ NPM.

1. ใช้มืออาชีพมาจัดการ คือเน้นผู้รับผิดชอบ ๆ ต้องเป็นมืออาชีพ
2. กำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
3. มุ่งควบคุมที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ คือ เมื่อมอบอำนาจให้แล้วจะสนใจผลลัพธ์ไม่สนใจวิธีการ

4. แตกองค์การให้เล็กลงเป็นหน่วยงานย่อยเพื่อประสิทธิภาพ

5. ใช้การแข่งขันผลักดันให้เกิดมาตรฐานที่ดีขึ้นและต้นทุนต่ำลง

6. ใช้วิธีการของเอกชน

7. เน้นวินัยและความประหยัดในการใช้ทรัพยากร

สาระหลักสำคัญของ NPM.

1. การเปลี่ยนแปลงหลักการบริหารที่เน้น ผลผลิตและผลลัพธ์ แนวเก่าเน้นที่ทรัพยากรนำเข้า หรือทรัพยากรที่ใช้ในการบริหาร หรือกระบวนการทำงาน

2. การสร้างระบบการวัดผลงาน การกำหนดตัวชี้วัด และมาตรฐาน

3. มีโครงสร้างองค์การที่กะทัดรัด แบนราบ เป็นอิสระ แทนความใหญ่โต รุ่มร่าม

4. สร้างสายสัมพันธ์แบบสัญญา (จ้าง) มากกว่าสายการบังคับบัญชา

5. ใช้กลไกการตลาดในการจัดทำบริการสาธารณะ

6. เส้นแบ่งระหว่างภาครัฐและเอกชนไม่ชัดเจน เนื่องจากความสัมพันธ์แบบเป็นหุ้นส่วนมีมากขึ้น

7. ค่านิยม เช่น หลักสากล เสมอภาค มั่นคง ลดความสำคัญลงให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพ

แนวทางการปฏิรูประบบราชการไทย เหตุผลความจำเป็นในการปฏิรูประบบราชการไทย จากสถานการณ์และสภาพปัญหาต่าง ๆ ได้แก่ การเกิดวิกฤตเศรษฐกิจและการเงิน เกิดปัญหาสังคมอ่อนแอ แรงกดดันจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก (เสรีภาพ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบอำนาจรัฐและปกครองประเทศ) ประชาชนมองระบบราชการเป็นระบบที่ล้าหลัง ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาคราชการมีขนาดใหญ่เกินไป ทำงานในลักษณะรวมศูนย์อำนาจ ทำงานโดยยึดติดกับวิธีการมากกว่าผลลัพธ์ของงาน

หลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ในการปฏิรูประบบราชการไทย เป็นการมุ่งสู่ทิศทางที่จะปรับปรุงการจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานโดยยึดหลักการเน้นผู้รับบริการจากรัฐ เน้นการปรับลดบทบาทภารกิจ การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของภาครัฐและปรับวิธีการบริหารกำลังคนให้สามารถเทียบเคียงได้กับเอกชน ความสำเร็จของการปรับใช้หลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกฝ่ายในภาคราชการในการทำความเข้าใจและปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิดและวิธีการทำงานให้ไปสู่เป้าประสงค์ร่วมกัน ในกรณีของประเทศไทยที่ปฏิรูประบบราชการยึดแนวทาง NPM. ท่านคิดว่าประสบความสำเร็จเพียงใดมีอะไรบ้างที่ควรปรับปรุงเพื่อทำให้เกิดประโยชน์คุ้มค่ากับประชาชนมาก

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

2.2.1 ความเป็นมาของประชาคมอาเซียน

ก่อนจะมีการก่อตั้งสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้มีการรวมกันของสมาคมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้หรือสมาคมอาสา (Association of South-East Asia : ASA) เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2504 โดยมีสมาชิกประกอบด้วย 3 ประเทศได้แก่ ฟิลิปปินส์ สหพันธ์มลายา และประเทศไทย โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อช่วยเหลือกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ในช่วงปลายปี พ.ศ. 2505 เกิดกรณีข้อพิพาทเรื่องดินแดนระหว่างสหพันธ์มลายากับฟิลิปปินส์ จึงได้ยุติความสัมพันธ์กันไป รวมทั้งสิงคโปร์ได้ขอแยกตัวออกจากสหพันธ์มลายาในปี พ.ศ.2508 และสหพันธ์มลายาได้เปลี่ยนชื่อเป็นมาเลเซียในปัจจุบัน ต่อมาได้เกิดยุคแห่งการเผชิญหน้าทางการเมืองบนความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ ในขณะเดียวกันก็มีความขัดแย้งด้านดินแดนระหว่างประเทศในภูมิภาค รวมทั้งมีความตึงเครียดอันเป็นผลมาจากสงครามเย็น ซึ่งเป็นความขัดแย้งด้านอุดมการณ์ระหว่างประเทศที่สนับสนุนอุดมการณ์เสรีนิยมประชาธิปไตยกับประเทศที่ยึดมั่นในอุดมการณ์สังคมนิยมคอมมิวนิสต์ ทำให้หลายประเทศเริ่มตระหนักถึงความจำเป็นในการร่วมมือกันระหว่างประเทศในภูมิภาค

ประเทศไทยจึงได้คิดริเริ่มในการจัดการตั้งสมาคมอาเซียน โดยรัฐมนตรีต่างประเทศของไทยในขณะนี้ คือ น.อ.(พิเศษ) ดร. ถนัด คอมันตร์ ในของสมัยรัฐบาล จอมพล ถนอม กิตติขจร เป็นหัวหน้าคณะผู้นำจากประเทศสมาชิกอีก 4 ประเทศ ประกอบด้วย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย และสิงคโปร์ เข้าร่วมการประชุมหารือ เพื่อหาแนวทางในการจัดตั้งสมาคมอาเซียนขึ้น โดยใช้บ้านพักตากอากาศแหลมแท่น ตำบลบางแสน อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี เป็นสถานที่ประชุม เมื่อวันที่ 6 สิงหาคม พ.ศ. 2510 ได้จัดทำเอกสารข้อตกลงร่วมกันเรียกว่า “Spirit of Bangsaen” หรือจิตวิญญาณแห่งบางแสน และในวันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2510 เวลา 10.50 น. ณ วังสราญรมย์ กระทรวงการต่างประเทศ กรุงเทพมาหนคร ได้มีการลงนามในปฏิญญาก่อตั้งอาเซียน เรียกว่า “ปฏิญญากรุงเทพ” (Bangkok Declaration) หรือปฏิญญาอาเซียน (ASEAN Declaration) โดยนายอาดัม มาลิค รัฐมนตรีต่างประเทศอินโดนีเซีย ได้ตั้งชื่อสมาคมนี้ว่า สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of Southeast Asian Nations หรือ ASEAN) ในเวลาต่อมาประเทศต่าง ๆ ได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกเพิ่มเติมได้แก่ บรูไน เวียดนาม ลาว พม่า และกัมพูชา ได้เป็นสมาชิกลำดับสุดท้าย ทำให้อาเซียนมีสมาชิกครบ 10 ประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในการก่อตั้งอาเซียนขึ้นมาเพื่อส่งเสริมความร่วมมือทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ส่งเสริมสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างอาเซียนกับต่างประเทศและ

องค์การระหว่างประเทศ สัญลักษณ์ของอาเซียน คือรูปรวงข้าว 10 รวง สีเหลืองบนพื้นสีแดง ซึ่งสีเหลืองหมายถึงความเจริญรุ่งเรือง สีแดงหมายถึงความกล้าหาญและการมีพลวัต สีขาวหมายถึงความบริสุทธิ์ และสีน้ำเงินหมายถึงสันติภาพและความมั่นคง

วัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้ในปฏิญญาอาเซียน (The ASEAN Declaration) 7 ประการ ได้แก่

1. ส่งเสริมความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าทางสังคมและวัฒนธรรม
2. ส่งเสริมการมีเสถียรภาพ สันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค
3. ส่งเสริมความร่วมมือทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิชาการ วิทยาศาสตร์ และด้านการบริหาร
4. ส่งเสริมความร่วมมือซึ่งกันและกันในการฝึกอบรมและการวิจัย
5. ส่งเสริมความร่วมมือในด้านเกษตรกรรมและอุตสาหกรรม การค้า การคมนาคม การสื่อสาร และปรับปรุงมาตรฐานการดำรงชีวิต
6. ส่งเสริมการมีหลักสูตรการศึกษาเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
7. ส่งเสริมความร่วมมือกับองค์กรระดับภูมิภาคและองค์กรระหว่างประเทศ

พัฒนาการของประชาคมอาเซียนเริ่มตั้งแต่มีการก่อตั้ง

ในปี พ.ศ. 2510 – 2520 ในช่วง 10 ปีแรก อาเซียนให้ความสำคัญต่อการจัดทำกรอบงานอย่างกว้างๆ ยืดหยุ่นได้ ทิศทางการดำเนินงานของอาเซียนเริ่มชัดเจนขึ้นในเดือนกุมภาพันธ์ ปี พ.ศ.2519 เมื่อผู้นำอาเซียนได้มีการประชุมสุดยอดครั้งแรก ณ เกาะบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย โดยได้มีการลงนาม "ปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมืออาเซียน" (Declaration of ASEAN Concord) มีวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างเร่งด่วนด้วยการ เพิ่มพูนความร่วมมือทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม และมีการลงนามความร่วมมือ "สนธิสัญญามิตรภาพและความร่วมมือในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้" (Treaty of Amity and Cooperation in Southeast Asia: TAC) เป็นฉบับที่สอง มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมสันติภาพ มิตรภาพ และความร่วมมืออย่างถาวรระหว่างประชาชนในประเทศสมาชิก และฉบับที่สามเป็นการลงนามความมือ"ความตกลงว่าด้วยการจัดตั้งสำนักเลขาธิการอาเซียน" เพื่อเป็นองค์กรกลางรับผิดชอบและประสานภารกิจต่างๆ ของอาเซียน เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในปี พ.ศ. 2520 – 2530 เป็นช่วงของการขยายความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอาเซียน โดยในปี พ.ศ.2520 รัฐมนตรีต่างประเทศอาเซียนได้ลงนามความร่วมมือในความตกลงว่าด้วย สิทธิพิเศษทางการค้าอา เซียน หรือ ASEAN PTA (Preferential Trading Arrangements : PTA) เป็นการให้สิทธิพิเศษโดยสมัครใจและแลกเปลี่ยนสินค้ากับสินค้า เป็นการลดภาษีศุลกากรขาเข้าและการผูกพันอัตราอากรขาเข้า ณ อัตราที่เรียกเก็บอยู่ มีโครงการความร่วมมือทางอุตสาหกรรมต่าง ๆ ตามมา ได้แก่

โครงการอุตสาหกรรมอาเซียน โครงการแบ่งผลิตทางอุตสาหกรรมอาเซียน โครงการร่วมลงทุนด้านอุตสาหกรรมของอาเซียน และโครงการแบ่งผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

ในปี พ.ศ. 2530 – 2540 เป็นช่วงที่อาเซียนได้สมาชิกครบ 10 ประเทศ และเป็นช่วงที่ภูมิภาคประสบวิกฤติทางการเงินและเศรษฐกิจรวมทั้งเกิดกระแส โลกาภิวัตน์ จึงหาแนวทางที่จะขยายการค้าระหว่างกันให้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะความตกลงว่าด้วยการใช้อัตราภาษีพิเศษที่เท่ากันสำหรับเขตการค้าเสรี อาเซียน (Common Effective Preferential Tariff : CEPT) ได้มีประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 4 เมื่อเดือนมกราคม พ.ศ. 2535 ณ ประเทศสิงคโปร์ และนายอานันท์ ปันยารชุน นายกรัฐมนตรีไทยในขณะนั้นเป็นผู้เสนอให้อาเซียนพิจารณาเรื่องการจัดตั้งเขต การค้าเสรี อาเซียน (ASEAN Free Trade Area: AFTA) เพื่อใช้เป็นแนวทางหลักในการเสริมสร้างความร่วมมือด้านการค้าและแปรสภาพให้ อาเซียนเป็นแหล่งดึงดูดการลงทุนจากภายนอก รวมทั้งได้มีการประชุมสุดยอดอาเซียนอย่างไม่เป็นทางการ ครั้งที่ 2 เมื่อธันวาคม พ.ศ. 2540 ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย ในโอกาสครบรอบ 30 ปีของการจัดตั้งอาเซียน ได้มีการกำหนด วิสัยทัศน์อาเซียน ค.ศ. 2020 (พ.ศ.2563) (The ASEAN Vision 2020) ซึ่งมีเป้าหมายหลัก 4 ประการ ประกอบด้วย

1. วงสมานฉันท์แห่งประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (A concert of Southeast Asian Nation)
2. การมีหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาอย่างมีพลวัต (A partnership in dynamic development)
3. มุ่งปฏิสัมพันธ์กับประเทศภายนอก (An outward-looking ASEAN)
4. การมีชุมชนที่สังคมเอื้ออาทรต่อกัน (A community of caring societies)

เพื่อมุ่งพัฒนาอาเซียนไปสู่ "ประชาคมอาเซียน" (ASEAN Community) ให้เป็นผลสำเร็จภายในปี พ.ศ. 2563 รวมทั้งจัดโครงสร้างองค์กรของอาเซียนรองรับภารกิจและพันธกิจ และแปลงสภาพอาเซียนจากองค์กรที่แบบหลวม ๆ สู่การเป็นนิติบุคคล ซึ่งได้มีการร่างเป็น "กฎบัตรอาเซียน" (ASEAN Charter) ซึ่งทำหน้าที่เป็นธรรมนูญการบริหารปกครองกลุ่มประเทศอาเซียนเพื่อให้เกิดความร่วมมือตามสโลแกน "สิบชาติ หนึ่งอาเซียน"

ในปี พ.ศ. 2540 – 2550 เป็นช่วงของการปรับปรุงองค์กรที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยน แปลงไป โดยเฉพาะการเร่งรัดพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของกลุ่มประเทศสมาชิกอา เซียนใหม่ให้ทันกับระดับการพัฒนาของกลุ่มประเทศอาเซียนเดิม โดยแผนปฏิบัติการฮานอยเพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์อาเซียน (Hanoi Plan of Action to Implement the ASEAN Vision 2020) อย่างเป็นทางการในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 6 เมื่อธันวาคม พ.ศ.2541 ณ กรุงฮานอย ประเทศเวียดนาม และในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 9 เมื่อตุลาคม พ.ศ. 2546 ที่เกาะบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย ผู้นำอาเซียนได้ประกาศ “ปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมืออาเซียน II” (Declaration of ASEAN Concord II) หรือ “ความร่วมมือบาหลี II” เรื่องการจัดตั้งประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2563 ประกอบด้วย 3 เสาหลักได้แก่ ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน แต่สถานการณ์โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่าง

รวดเร็วและสภาพเศรษฐกิจ มีการแข่งขันสูง ในการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 12 เมื่อมกราคม พ.ศ. 2550 ณ เมืองเซบู ประเทศฟิลิปปินส์ ที่ประชุมเห็นชอบให้เลื่อนเวลาในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนให้เร็วขึ้นภายในปี พ.ศ. 2558 เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างประเทศในภูมิภาค ธำรงไว้ซึ่งสันติภาพ เสถียรภาพ และความมั่นคงทางการเมือง สร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจ การพัฒนาสังคมและวัฒนธรรม การกินดีอยู่ดีของประชาชนบนพื้นฐานของความเสมอภาคและผลประโยชน์ร่วมกัน และผู้นำอาเซียนได้ลงนามรับรองกฎบัตรอาเซียน (ASEAN Charter) ในการประชุมสุดยอดยอดเซียน ครั้งที่ 13 เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2550 ณ ประเทศสิงคโปร์ ในโอกาสครบรอบ 40 ของการก่อตั้งอาเซียน ซึ่งถือเป็นเอกสารประวัติศาสตร์สำคัญที่ปรับเปลี่ยนอาเซียนให้เป็นองค์กร ระหว่างรัฐบาลที่มีสถานะเป็นนิติบุคคล ประเทศสมาชิกได้ให้สัตยาบันกฎบัตรอาเซียนครบทั้ง 10 ประเทศแล้ว เมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ.2551 กฎบัตรอาเซียนจึงมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ.2551 โครงสร้างกฎบัตรอาเซียน ประกอบด้วยบทบัญญัติ 13 หมวด 55 ข้อ

หมวดที่ 1 ความมุ่งประสงค์และหลักการของอาเซียน

หมวดที่ 2 สภาพบุคคลตามกฎหมายของอาเซียน

หมวดที่ 3 สมาชิกภาพ (รัฐสมาชิก สิทธิและพันธกรณีของรัฐสมาชิก และการรับสมาชิกใหม่)

หมวดที่ 4 โครงสร้างองค์กรของอาเซียน

หมวดที่ 5 องค์กรที่มีความสัมพันธ์กับอาเซียน

หมวดที่ 6 การคุ้มกันและเอกสิทธิ์

หมวดที่ 7 กระบวนการตัดสินใจ

หมวดที่ 8 การระงับข้อพิพาท

หมวดที่ 9 งบประมาณและการเงิน

หมวดที่ 10 การบริหารและขั้นตอนการดำเนินงาน

หมวดที่ 11 อัตลักษณ์และสัญลักษณ์ของอาเซียน

หมวดที่ 12 ความสัมพันธ์กับภายนอก

หมวดที่ 13 บทบัญญัติทั่วไปและบทบัญญัติสุดท้าย

ในช่วงปี พ.ศ. 2550-ปัจจุบัน เป็นช่วงที่ผู้นำอาเซียนได้จัดทำแผนครอบคลุมการเป็นประชาคมการเมืองและความมั่นคง ประชาคมเศรษฐกิจ และประชาคมสังคมและวัฒนธรรม และให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมของประชาชนและรองรับการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการรับมือกับปัญหาที่ส่งกระทบต่อความกินดีอยู่ของประชาชน การเดินทางข้ามประเทศในภูมิภาคอาเซียนอย่างสะดวกในการใช้วีซาเดียวของประเทศอาเซียน เป็นการปฏิบัติตามกฎบัตรอาเซียนเพื่อบรรลุเป้าหมาย และในครั้งประชุมสุดยอดอาเซียน ณ กรุงพนมเปญ ประเทศกัมพูชา เมื่อพฤศจิกายน พ.ศ. 2555

ที่ประชุมสุดยอดอาเซียน ได้กำหนดให้วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2558 เป็นวันบรรลุเป้าหมายการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และในการประชุมเมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2558 เป็นการประชุมที่มีความพิเศษ ที่ผู้นำอาเซียนได้ประกาศตั้งประชาคมอาเซียนอย่างเป็นทางการ รวมถึงประกาศวิสัยทัศน์ประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2568 โดยมีวิสัยทัศน์ร่วมของผู้นำอาเซียน คือ "การสร้างประชาคมอาเซียนที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง มีกฎเกณฑ์กติกาที่ชัดเจน และมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง" และแผนงานประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2568 ซึ่งจะมีระยะเวลา 10 ปี (พ.ศ. 2559-2568) ประกอบด้วยประชาคมการเมืองและความมั่นคง ประชาคมเศรษฐกิจ และประชาคมสังคมและวัฒนธรรม

การเป็นประชาคมอาเซียน คือ การทำให้ประเทศสมาชิกอาเซียนเป็น "ครอบครัวเดียวกัน" ที่มีความแข็งแกร่งและมีภูมิต้านทานที่ดี โดยสมาชิกในครอบครัวมีสภาพความอยู่ที่ดี ปลอดภัย และสามารถค้าขายได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น

ประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย 3 เสาหลัก (Pillar) คือ ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และประชาคมสังคมวัฒนธรรมอาเซียน ซึ่งทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และประชาชนของประเทศอาเซียนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมทั้ง 3 เสาหลัก

1. ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน(ASEAN Political-Security Community)

อาเซียนมุ่งส่งเสริมความร่วมมือในด้านการเมืองและความมั่นคงเพื่อเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค เพื่อให้ประเทศในภูมิภาคอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และสามารถแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งโดยสันติวิธี

เพื่อรองรับการเป็นประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน ประเทศสมาชิกได้ร่วมจัดทำแผนงานการจัดตั้งประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community Blueprint) โดยเน้น 3 ประการ คือ

1.1 การมีกฎเกณฑ์และค่านิยมร่วมกัน ครอบคลุมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะร่วมกันทำเพื่อสร้างความเข้าใจใจระบบสังคม วัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ที่แตกต่างของประเทศสมาชิก ส่งเสริมพัฒนาการทางการเมืองไปในทิศทางเดียวกัน เช่น หลักการประชาธิปไตย การส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิมนุษยชน การสนับสนุนการทีส่วนร่วมของภาคประชาสังคม การต่อต้านทุจริตการส่งเสริมหลักนิติธรรมและธรรมาภิบาล

1.2 ส่งเสริมความสงบสุขและรับผิดชอบร่วมกันในการรักษาความมั่นคงสำหรับประชาชนที่ครอบคลุมในทุกด้าน ครอบคลุมความร่วมมือเพื่อเสริมความมั่นคงในรูปแบบเดิม ซึ่งหมายถึง มาตรการสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจและการระงับข้อพิพาทโดยสันติเพื่อป้องกันสงครามและให้ประเทศสมาชิกอาเซียนอยู่กันโดยสงบสุขและไม่มีความหวาดระแวง นอกจากนี้ ยังขยายความร่วมมือเพื่อต่อต้านภัยคุกคามรูปแบบใหม่ เช่น การต่อต้านการก่อการร้าย อาชญากรรมข้ามชาติ

ยาเสพติด การค้ามนุษย์ ตลอดจนการเตรียมความพร้อมเพื่อป้องกันและจัดการภัยพิบัติและภัยธรรมชาติ

1.3 การมีพลวัตและปฏิสัมพันธ์กับโลกภายนอก กำหนดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างบทบาทของอาเซียนในความร่วมมือระดับภูมิภาค เช่น กรอบ ASEAN+3 กับ จีน ญี่ปุ่น สาธารณรัฐเกาหลี และการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก ตลอดจนความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งกับมิตรประเทศและองค์การระหว่างประเทศ เช่น สหประชาชาติ

2. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community)

อาเซียนจะรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนภายในปี พ.ศ. 2558 โดยมีเป้าหมายให้อาเซียนมีตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน มีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน เงินทุนและแรงงานมีฝีมืออย่างเสรี อาเซียนได้จัดทำแผนงานการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community Blueprint) ซึ่งเป็นแผนงานบูรณาการดำเนินงานให้ด้านเศรษฐกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 4 ด้านคือ

2.1 การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว โดยจะมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน และแรงงานฝีมืออย่างเสรี และการเคลื่อนย้ายเงินทุนอย่างเสรีมากขึ้น รวมทั้งการส่งเสริมการรวมกลุ่มสาขาสำคัญของอาเซียนให้เป็นรูปธรรม โดยได้กำหนดเป้าหมายเวลาที่จะค่อย ๆ ลดหรือยกเลิกอุปสรรคระหว่างกันเป็นระยะ

2.2 การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของอาเซียนโดยให้ความสำคัญกับประเด็นด้านนโยบายที่จะช่วยส่งเสริมการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ เช่น นโยบายการแข่งขัน การคุ้มครองผู้บริโภค สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ นโยบายภาษีและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (การเงิน การขนส่ง เทคโนโลยีสารสนเทศและพลังงาน)

2.3 การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเสมอภาค ให้มีการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และการเสริมสร้างขีดความสามารถผ่านโครงการต่างๆ เช่น ข้อริเริ่มเพื่อการรวมตัวของอาเซียน (Initiative for ASEAN Integration-IAI) เป็นต้น เพื่อลดช่องว่างการพัฒนาทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศสมาชิก

2.4 การบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก เน้นการปรับประสานนโยบายเศรษฐกิจของอาเซียนกับประเทศภายนอกภูมิภาค เพื่อให้อาเซียนมีท่าทีร่วมกันอย่างชัดเจน เช่น การจัดทำเขตการค้าเสรีของอาเซียนกับประเทศคู่เจรจาต่าง ๆ เป็นต้น รวมทั้งส่งเสริมการสร้างเครือข่ายในด้านการผลิต/จำหน่ายภายในภูมิภาคให้เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก

3. ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community)

อาเซียนมุ่งหวังประโยชน์จาการรวมตัวกันเพื่อทำให้ประชาชนมีการอยู่ดีกินดีปราศจากโรคภัยไข้เจ็บมีสิ่งแวดล้อมที่ดี มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียว โดยมีความร่วมมือเฉพาะด้าน (funtional cooperation) ภายใต้ประเด็นเชิงสังคมและวัฒนธรรมที่ครอบคลุมในหลายด้าน

ได้แก่ เยาวชน การศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สิทธิมนุษยชน สาธารณสุข วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม สตรี แรงงาน การขจัดความยากจน สวัสดิการสังคมและการพัฒนา วัฒนธรรมและสารนิเทศ กิจการพลเรือน การตรวจคนเข้าเมืองและกงสุล ยาเสพติด และการจัดการภัยพิบัติ สิทธิมนุษยชน โดยมีคณะทำงานอาเซียนรับผิดชอบการดำเนินความร่วมมือในแต่ละด้าน

อาเซียนได้ตั้งเป้าการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 โดยมุ่งหวังให้เป็นประชาคมที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีสังคมที่เอื้ออาทรและแบ่งปัน ประชากรอาเซียนมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีและมีการพัฒนาในทุกด้าน เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืนรวมทั้งส่งเสริมอัตลักษณ์อาเซียน (ASEAN Identity)

เพื่อรองรับการเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน อาเซียนได้จัดทำแผนงานการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community Blueprint) ซึ่งประกอบด้วยความร่วมมือใน 6 ด้าน ได้แก่

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Development)
2. การคุ้มครองและสวัสดิการสังคม (Social Welfare and Protection)
3. สิทธิและความยุติธรรมทางสังคม (Social Justice and Rights)
4. ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability)
5. การสร้างสัญลักษณ์อาเซียน (Narrowing the Development Gap)

โดยมีกลไกลดำเนินงาน ได้แก่ การประชุมรายสาขา (Sectoral) ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส (Senior Offcials Meeting) ระดับรัฐมนตรี (Ministerial Meeting) คณะมนตรีประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio Cultural Community Council) รวมทั้งการประชุมคณะกรรมการด้านสังคมและวัฒนธรรม (Senior officials Comittee for ASEAN Socio-Cultural Community)

2.2.2 โครงสร้างของอาเซียน

ครงสร้างของอาเซียนจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังนี้

1. สำนักเลขาธิการอาเซียน (ASEAN Secretariat)

2. สำนักเลขาธิการอาเซียนได้จัดตั้งขึ้นตามข้อตกลงที่ลงนามโดยรัฐมนตรีต่างประเทศอาเซียนในระหว่างการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 1 ในปี พ.ศ. 2519 เพื่อทำหน้าที่ประสานงานและดำเนินงานตามโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาคมอาเซียน และเป็นศูนย์กลางในการติดต่อระหว่างสมาคมอาเซียน คณะกรรมการ ตลอดจนสถาบันต่าง ๆ และรัฐบาลของประเทศสมาชิก

3. สำนักเลขาธิการอาเซียนตั้งอยู่ที่กรุงจาการ์ตาประเทศอินโดนีเซียโดยมีหัวหน้าสำนักงานเรียกว่า “เลขาธิการอาเซียน” ซึ่งเมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2545 ที่ประชุมรัฐมนตรี

ต่างประเทศอาเซียน ครั้งที่ 35 ได้แต่งตั้งนาย Ong Keng Yong" ชาวสิงคโปร์ เป็นเลขาธิการอาเซียนคนใหม่แทนนาย Rodolfo C. Severino Jr. เลขาธิการอาเซียนคนปัจจุบัน โดยจะมีวาระในการดำรงตำแหน่ง 5 ปี (ตั้งแต่ 1 มกราคม พ.ศ. 2546) และมีรองเลขาธิการอาเซียนจำนวน 2 คน (ปัจจุบันดำรงตำแหน่งโดยชาวมาเลเซียและเวียดนาม)

4. สำนักงานอาเซียนแห่งชาติ หรือกรมอาเซียน (ASEAN National Secretariat) เป็นหน่วยงานในกระทรวงการต่างประเทศของประเทศสมาชิก ซึ่งแต่ละประเทศได้จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบ ประสานงานเกี่ยวกับอาเซียนในประเทศนั้น ๆ และติดตามผลของการดำเนินกิจกรรม/ความร่วมมือต่าง ๆ สำหรับประเทศไทยนั้น ได้มีการจัดตั้งกรมอาเซียนให้มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านอาเซียนดังกล่าว

2.2.3 การเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนของข้าราชการไทย

ปัจจุบัน ประชาชนโดยทั่วไปของประเทศสมาชิกอาเซียน ซึ่งรวมถึงคนไทยยังไม่ได้มีความรู้สึกถึงความเป็น "พลเมืองอาเซียน" จากรายงานผลการสำรวจข้อคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องอาเซียน พบว่าประชาชนส่วนใหญ่มีความรู้สึกว่าตนเองเป็น "พลเมืองอาเซียน" ไม่ถึงร้อยละ 65

ในฐานะที่ประเทศไทยเป็นหนึ่งในสมาชิกก่อตั้งอาเซียน รัฐบาลไทยได้ให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมของประเทศเพื่อร่วมผลักดันให้เกิดการสร้างประชาคมอาเซียนภายในปี พ.ศ. 2558 ที่เน้นการปฏิบัติและเชื่อมโยงยิ่งขึ้น เพื่อผลประโยชน์ของประชาชนในภูมิภาค ตามที่ปรากฏในปฏิญญาชะอำ หัวหิน ว่าด้วยแผนงานสำหรับประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2552-2558 ซึ่งประเทศไทยมีข้อผูกพันร่วมกับสมาชิกอาเซียนที่จะส่งเสริมให้ประชาชนอาเซียนมีส่วนร่วมและได้รับประโยชน์จากการรวมตัวของอาเซียน และกระบวนการเป็นประชาคมอาเซียน นอกจากนี้ ในวาระที่ไทยดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนเมื่อปี พ.ศ. 2522 รัฐบาลไทยได้ผลักดันให้เกิดการบรรลุเป้าหมายกฎบัตรอาเซียน (Realizing the ASEAN Chater) การเสริมสร้างประชาคมอาเซียนที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Revitalizing a People-centred ASEAN Community) และการเน้นย้ำความมั่นคงของประชาชนในภูมิภาค (Reinforcing human security for all) เป็นต้น อันจะทำให้ประชาชนสามารถก้าวสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำประเทศไทยไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียนที่สมบรูณ์ โดยสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม และการเมืองและความมั่นคง โดยที่ประชาคมอาเซียนทั้งสามเสาหลักมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องไปพร้อม ๆ กัน การกำหนดการก้าวไปสู่ประชาคมเป็นวาระแห่งชาติ จึงควรครอบคลุมทั้งสามเสา เพื่อประกอบกันเป็นประชาคมอาเซียนที่ครบถ้วนสมบรูณ์ โดยมีคณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติเป็นกลไกระดับประเทศในการประสานการดำเนินงาน และติดตามความคืบหน้าในภาพรวมทุกเสา และมีหน้าที่สำคัญใน

การผลักดันและสนับสนุนหน่วยงานราชการต่าง ๆ ในการดำเนินการเพื่อก้าวไปสู่ประชาคมอาเซียน และได้มีการจัดทำแผนงานแห่งชาติสำหรับการก้าวไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียนด้วย

Roadmap หรือแผนงานของการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ในส่วนของภาครัฐนั้น การเตรียมความพร้อมของภาคราชการ วิสัยทัศน์ คือ ระบบราชการไทยมีความเป็นสากลในการส่งเสริม สนับสนุนการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้วยความเป็นมืออาชีพ กล่าวคือ เรื่องความเป็นสากล เรื่องของการสนับสนุนเรื่องของความเป็นมืออาชีพ

จากวิสัยทัศน์ดังกล่าวนั้น ก็นำมาสู่พันธกิจ 9 ด้าน ดังนี้

1. การเตรียมความพร้อมในด้านบุคลากร ทั้งทักษะ ทัศนคติ และสมรรถนะ

2. การเตรียมความพร้อมในด้านงบประมาณ

3. การเตรียมความพร้อมในด้านองค์กร

4. การเตรียมความพร้อมในการจัดทายุทธศาสตร์

5. การจัดทาแผนปฏิบัติการเพื่อแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

6. การเตรียมพร้อมโดยมีกลไกควบคุม ตรวจสอบ ประเมินผล

7. มีความคืบหน้าในการดาเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบในแผนงานของประชาคมอาเซียน

8. การประชาสัมพันธ์ การเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเตรียมความพร้อม

9. การประสานงานกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในการเตรียมความพร้อมอย่างมีเอกภาพ และบูรณาการ

จาก 9 พันธกิจหลัก ได้นำมาแปลงเป็นยุทธศาสตร์ 9 ยุทธศาสตร์ด้วยกัน ประกอบด้วย

1. ยุทธศาสตร์การเตรียมความ พร้อมด้านบุคลากร จะมีกลยุทธ์ทั้งด้านทักษะ ด้านภาษา ด้านการเจรจาต่อรอง ด้านการดำเนินการประชุม ด้านกฎหมายระหว่างประเทศ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน และด้านการทำงานเป็นทีม ด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน และด้านการสร้างและกำหนดมาตรฐานกลางระหว่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ในการเตรียมคน มีการเตรียมความพร้อมในด้านทัศนคติ โดยมีกลยุทธ์ 3 ด้าน ด้วยกัน

- ทัศนคติต่อประชาคมอาเซียน ในเชิงบวก เราต้องการให้ข้าราชการนั้นมองประชาคมอาเซียนในเชิงบวก

- ต้องการให้ข้าราชการนั้นมีทัศนคติต่อประเทศสมาชิกในเชิงบวก อันนี้ต้องมีการปรับทัศนคติ

- ทัศนคติในการทำงาน ยุทธศาสตร์ส่วนการเตรียมความพร้อมในด้านสมรรถนะเป็นไปตามมาตรฐาน

กล่าวโดยสรุป การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร จะต้องมี 3 ด้านด้วยกัน คือ ต้องมีความเป็นมืออาชีพ มีความเป็นนานาชาติ และมีความเป็นผู้สนับสนุน และนอกจากนั้นจะมีแผนย่อย ๆ ลงไปอีก คือ เรื่องการพัฒนาบุคลากรรับผิดชอบภารกิจด้านประชาคมอาเซียนโดยตรงมีระบบฐานข้อมูล มีแผนพัฒนาบุคลากร มีการเพิ่มสัดส่วนบุคลากรที่รู้เกี่ยวกับอาเซียน เรื่องการถ่ายถอดองค์ความรู้ทั้งกับเพื่อนร่วมงานและบุคลากรต่างหน่วยงานมีความเป็นมืออาชีพที่ชัดเจนสำหรับบุคลากร และมีแผนจัดฝึกอบรม

2. ยุทธศาสตร์การเตรียมความพร้อมในด้านงบประมาณ

3. ยุทธศาสตร์การเตรียมความพร้อมในด้านองค์กร โดยมี 5 เรื่องหลักด้วยกัน คือ ต้องมีกลไกระบบเตรียมความพร้อม มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร มีระบบการบริหารจัดการที่ดี ในลักษณะธรรมาภิบาลที่ดี มีการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องอาเซียนโดยตรง และมีการวางแผนอัตรากำลังและจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับภารกิจประชาคมอาเซียน

4. ยุทธศาสตร์การเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งแบ่งเป็นยุทธศาสตร์ในเชิงรับ เป็นยุทธศาสตร์ที่ถ้ามีประชาคมอาเซียนแล้วจะมีผลกระทบ แล้วเราจะรองรับอย่างไรในเรื่องของคนในเรื่องขององค์กรต่าง ๆ

ส่วนยุทธศาสตร์ในเชิงรุก หมายความว่า นอกจากเราจะต้องเตรียมคน เราควรจะต้องบุก บุกในที่นี้ หมายถึงว่าเราควรจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วม ในฐานะข้าราชการนั้น เข้าไปมีส่วนร่วมในประชาคมอาเซียนด้วย ไม่ใช่ปล่อยให้ 9 ประเทศ เขาสร้างประชาคมอาเซียนแล้วเราค่อยมาตั้งรับ เราควรจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างด้วย

นอกจากนั้นแล้ว แต่ละหน่วยงานก็มีภารกิจของตัวเองในการไปผลักดันประเด็นต่าง ๆ ยุทธศาสตร์ในเชิงรุก หมายความว่า หน่วยงานจะต้องทำการบ้าน ประเด็นไหนที่เราต้องไปผลักดัน เราต้องไปริเริ่ม ไปเสนอให้เป็นความคิดริเริ่มของฝ่ายไทยในเวทีอาเซียนต่าง ๆ อันนี้ต้องมีการทำการบ้าน และผลักดันประเด็นที่ไทยจะได้ประโยชน์สูงสุด

5. ยุทธศาสตร์การเตรียมความพร้อมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

6. ยุทธศาสตร์ที่เป็นกลไกควบคุมตรวจสอบ

7. ยุทธศาสตร์เรื่องความคืบหน้าในการดาเนินงานต่าง ๆ ในแผนงาน (blueprint) ของการจัดตั้งประชาคมอาเซียน

8. ยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์และเปิดโอกาสให้ภาคส่วน ต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วม

9. ยุทธศาสตร์การเตรียมความพร้อมอย่างมีเอกภาพและมีบูรณาการ

สำนักงาน ก.พ.ร. (2556) ได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย โดยในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 : การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทย เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เป็นการเตรียมความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อรองรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมทั้งประสาน พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการส่งเสริมและยกระดับในหน่วยงานภาครัฐของประเทศสมาชิกอาเซียน โดยจัดทำเป็น 2 ประเด็นหลัก ได้แก่

1. พัฒนาระบบบริหารงานของหน่วยงานที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบบริหารงานและเพิ่มขีดความสมรรถนะของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด เพื่อรองรับการเป็นเมืองสำคัญ พัฒนาและยกระดับขีดสมรรถนะของส่วนราชการอย่างเป็นระบบ ครอบคุลมในเรื่องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกระบวนงาน บุคลากร กฎ ระเบียบและเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความสอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อม ส่งเสริมให้ส่วนราชการเตรียมความพร้อมของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ให้มีความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งพัฒนาทรัพยากรบุคคลใหมีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล

2. เสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อยกระดับธรรมาภิบาลในภาครัฐของประเทศสมาชิกอาเซียน ส่งเสริมให้ประเทศสมาชิกอาเซียนยกระดับธรรมาภิบาลในภาครัฐให้ได้มาตรฐานเกิดความน่าเชื่อถือ มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนและจัดทำฐานข้อมูลเพื่อให้มีแนวทางในการปฏิบัติที่ดีเลิศ รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศสมาชิกให้มีความแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

สำนักงาน ก.พ. (2556) ได้สรุปไว้ว่า คุณลักษณะของข้าราชการไทยในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย

1. การพัฒนาข้าราชการให้มีความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เพื่อให้ประเทศไทยได้ประโยชน์สุงสุด ปัจจัยที่มีความสำคัญคือตัวข้าราชการต้องมีการตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน โดยเน้นการสร้างความพร้อมให้บุคลากร ประกบอด้วยความรู้เกี่ยวกับข้อมูลประเทส ข้อมูลเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนในเชิงลึก และข้อมูลของประเทศไทย มีการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภาครัฐประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านกฎหมาย และทักษะการกำหนดมาตรฐาน

2. ทัศนคติที่จำเป็นของบุคลากรภาครัฐ 2 ด้านประกอบด้วย 1) ทัศนคตินานาชาติ เป็นการปรับทัศนคติ รวมถึงพฤติกรรมของบุคลากรภาครัฐในฐานะผู้แทนของประเทศ ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน และ 2) ทัศนคติการบริการที่เป็นมาตรฐานเดียว ควรมีการให้ปรับทัศนคติในการบริการที่เป็นมาตรฐาน

3. คุณลักษณะของบุคลากรภาครัฐในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่

3.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการเน้นที่เป้าหมายแบบบูรณาการ มีทั้งบทบาทในเชิงรุกและเชิงรับ โดยมียุทธศาสตร์ร่วมของทุกน่วยงาน

3.2 การทำงานเป็นทีม เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับทราบสถานการณ์ และการำหนดยุทธศาสตร์ร่วมกันสามารถทำงานได้อย่างสมบูรณ์ รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.3 การมีองค์ความรู้ มีความรู้ในเชิงลึกครบถ้วนเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนและประเทศสมาชิกในแง่ของโครงสร้างอค์การยุทธศาสตร์

3.4 การมีความโปร่งใส และมีมาตรฐานในการทำงาน ให้เข้าใจและสามารถปรับใช้วิธีการทำงานในรูปแบบที่เป็นมาตรฐานสากล

3.5 มีความเป็นนานาชาติ ยอมรับเปิดใจกล้างทางความคิด มีทักษะที่ยืดหยุ่นและความคล่องตัวในบริบทนานาชาติ

3.6 ความเป็นผู้สนับสนุน อำนวยความสะดวกให้กับผู้ส่วนได้ส่วนเสียจากข้อตกลงของประชาคมอาเซียน ทั้งในและต่างประเทศอย่างรู้เท่ากัน

3.7 การมีภาวะผู้นำเชิงรุก เข้าใจในยุทธศาสตร์ในการนำภาคส่วนอื่นของสังคมให้เกิดความตระหนัก อย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้รัฐสามารถมีบทบาทในเชิงรุก และได้ให้ได้รับประโยชน์สุงสุด

4. การเตรียมความพร้อมกำลังคนภาครัฐสู่ประชาคมอาเซียนโดยใช้ผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นแนวทางในการพัฒนากำลังคนภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย 1) มีความเป็นนานาชาติ 2) มีความเป็นมืออาชีพ และ 3) มีความเป็นผู้สนับสนุน

สำนักงาน ก.พ. (2556) แนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2556 – 2558 ในฐานะของการองค์กรกลางในด้านการบริหารบุคคล จึงได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเกี่ยวกับการสร้างความสมดุลและปรับระบบบริหารจัดการภายในภาครัฐให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ โดยเน้นงานที่สำคัญด้าน การพัฒนาและบริหารกำลังคนภาครัฐ ประกอบด้วย 2 ประการ ได้แก่ 1) การบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่มีในปัจจุบัน และเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต และ 2) การพัฒนาทักษะและศักยภาพของกำลังคนภาครัฐและเตรียามความพร้อมบุคลากรภาครัฐสู่ประชาคมอาเซียน เป็นเป้าหมายของการยกระดับขีดสมรระนถของบุคลากรภาครัฐ แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่

1. บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติหน้าที่ ภารกิจที่รับผิดชอบในปัจจุบัน
2. บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
3. บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

โดยมุ่งหวังให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้

1. มีความเป็นมืออาชีพ (professional) มีสมรรถนะในการทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นการทำงานแบบบูรณาการ ทำงานในเชิงรุกและเชิงรับ จัดทำยุทธศาสตร์ร่วมของหน่วยงาน รักษาสมดุล ทำงานเป็นทีม เน้นการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อติดตามสถานการณ์ของหน่วยงานตลอดเวลา และมีความรู้เชิงลึกในภารกิจที่ตนเองปฏิบัติรู้เขา รู้เราในประชาคมอาเซียน รวมไปถึง สิ่งที่ควรทำ ไม่ควรทำในวัฒนธรรมของประเทศเพื่อบ้าน รู้ในยุทธศาสตร์ขององค์กรที่มีผลกระทบจากนโยบายที่เกี่ยวข้องกับอาเซียน และรู้ทักษะต่าง ๆ เช่นการเจรจา การประชุมต่าง ๆ และมีความโปร่งใส มีมาตรฐานในการทำงาน เข้าใจและปรับใช้วิธีการทำงานในรูปแบบที่เป็นมาตรฐานสากล

2. มีความเป็นนานาชาติ (international) มีความเป็นกว้างทางความคิดเชิงบวกกับบริบทนานาชาติ รู้หลักสากลนิยมสร้างความสมดุล ระหว่างผลประโยชน์ของประเทศ คิดเชิงบวก เห็นประโยชน์ในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน สร้างความสมดุลในความสัมพันธ์กับประเทศสมาชิก และประเทศมหาอำนาจ เคารพในความแตกต่างและความหลากหลายของประชาคม มีทักษะในการทำงานในบริบทสากล พูด เขียน อ่าน ภาษาอังกฤษ และภาษาประเทศเพื่อนบ้าน เข้าใจวัฒนธรรม ธรรมเนียม การเจรตากับประเทศสมาชิก

3. มีความเป็นผู้สนับสนุน (facilitator) มีภาวะผู้นำเชิงรุก มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการนำภาคส่วนอื่น ๆ ของสังคม ตระหนักและเข้าถึงผลประโยชน์จากประชาคมอาเซียนอย่างเท่าเทียม เพื่อให้ทุกภาคส่วนทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ของประเทศ และเพิ่มขีดความสามารถของไทยในการแข่งขัน มีการบริหารเป็นเลิศ เป็นมาตรฐานในการให้บริการในระดับสากล โปร่งใส ลดอุปสรรค

4. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) มีการตื่นตัวในการรับรู้เกี่ยวกับอาเซียนทั้งในวงกว้างและในเชิงลึก คิด ริเริ่ม และมีความพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้อื่นเข้าใจในการปรับเปลี่ยน

สำนักงาน ก.พ. (2557) ได้จัดมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ.2557-2561) ในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงภูมิรัฐศาสตร์ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหาราชการทำให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับซึ่งปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องหรืออยู่ในพื้นที่ที่ได้รัผบลกระทบโดยตรงต้องมีการปรับ พัมฒนาทักษะและสมรรถนะเพื่อให้สมารถปฏิบัติงานในระดับภูมิภาคและนานาชาติได้ โดยเฉพาะทักษะด้านภาษาอังกฤษ ภาษาของประเทศสมาชิก ความรู้เกี่ยวกับระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทักษะการเจราต่อรอง และสมรรถนะที่จำเป็น

2.3 ประวัติความเป็นมาของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

เมื่อย้อนอดีตไปประมาณ 60 ปี สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ยังไม่ได้มีชื่อและอำนาจหน้าที่อย่างที่เป็นปัจจุบัน เป็นแต่เพียงหน่วยงานเล็ก ๆ ที่มีรากฐานมาจากสำนักงานเลขานุการนายกรัฐมนตรี ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2476 โดยแบ่งหน่วยงานระดับกองในสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งทำหน้าที่ด้านเลขานุการให้แก่นายกรัฐมนตรีมีส่วนราชการในสังกัดเพียง 2 แผนก คือ แผนกการเมือง และแผนกตรวจสอบเรื่องราวและความเห็น

ปี พ.ศ.2487 (พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 8) พุทธศักราช 2487) ได้มีการยกฐานสำนักงานเลขานุการนายกรัฐมนตรี ขึ้นเป็นสำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เนื่องจากรัฐบาลเห็นว่ามีส่วนราชการนี้เป็นส่วนราชการสำคัญและมีภารกิจเพิ่มมากขึ้น

ปี พ.ศ.2496 (พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พุทธศักราช 2496) ได้เปลี่ยนชื่อ "สำนักนายกรัฐมนตรี" เป็น "สำนักคณะรัฐมนตรี" มีการแยกงานในสำนักคณะรัฐมนตรีออกเป็น 2 ทบวง แยกเป็น (1) ทบวงคณะรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง (2) ทบวงคณะรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร และมีสำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ซึ่งมีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับราชการทางการเมืองของนายกรัฐมนตรีสังกัดอยู่

ปี พ.ศ.2502 ได้มีพระราชบัญญัติระเบียบราชการสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2502 เปลี่ยนชื่อ "สำนักคณะรัฐมนตรี" กลับเป็น "สำนักนายกรัฐมนตรี" ตามเดิม พร้อมทั้งมีการจัดตั้งส่วนราชการระดับกรมขึ้นสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับราชการการเมืองและงานเลขานุการของนายกรัฐมนตรีโดยเฉพาะ คือ สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี และสำนักบริหารของนายกรัฐมนตรี โดยมี

- สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี มีเลขาธิการทำเนียบนายกรัฐมนตรี ซึ่งเป็นข้าราชการการเมือง เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี
- สำนักบริหารของนายกรัฐมนตรี (สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ปรับเป็นสำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี) มีเลขาธิการบริหารของนายกรัฐมนตรี ซึ่งเป็นข้าราชการการเมือง เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี

ปี พ.ศ.2509 ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบราชการสำนักนายกรัฐมนตรี คือ พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการสำนักนายกรัฐมนตรี (ฉบับที่ 4) พ.ศ.2508 ยุบเลิกสำนักบริหารของนายกรัฐมนตรีไปรวมกับสำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี

ต่อมา ได้มีการปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับระเบียบบริหาราชการแผ่นดิน โดยมีพระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ.2515 (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2517 โดยเปลี่ยนชื่อจาก "สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี" เป็น "สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี"

เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2517 จนถึงปัจจุบัน (สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี, 2555, หน้าที่ 169-174)

อำนาจหน้าที่และโครงสร้างสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ได้มีการปรับปรุงอำนาจหน้าที่และโครงสร้างส่วนราชการเรื่อยมา จนถึงปี พ.ศ.2551 ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ.2551 ให้ไว้ ณ วันที่ 23 มกราคม พ.ศ. 2551 กำหนดให้สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีภารกิจเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการด้านการเมือง ด้านวิชาการ ด้านเลขานุการ ตลอดจนเป็นศูนย์ประสานการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รวมทั้งข้าราชการการเมืองสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งผลสัมฤทธิ์และเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. เสนอแนะการกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายการบริหารประเทศ

2. อำนวยการและประสานงานกิจการทางการเมืองกับรัฐสภาและองค์กรตามรัฐธรรมนูญ

3. ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลรับฟังความเห็นและประสานการให้ความช่วยเหลือประชาชน

4. เป็นศูนย์สารสนเทศเพื่อการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรี รวมทั้งเป็นศูนย์กลางประสานข้อสนเทศในระดับรัฐบาล

5. ดำเนินงานเกี่ยวกับงานพิธีการและอำนวยการบริการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนภาพลักษณ์ผู้นำประเทศ

6. เผยแพร่และประชาสัมพันธ์นโยบาย ยุทธศาสตร์ และผลงานของรัฐบาล

7. ดำเนินการต้อนรับประมุข ผู้นำ และบุคคลสำคัญต่างประเทศ รวมทั้งการเยือนต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนัก

8. นายกรัฐมนตรีเสนอความเห็นเพื่อการสั่งการของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รวมทั้งการช่วยอำนวยการในการติดตามและประสานงานการจัดเตรียมข้อมูลประเด็นการประชุมหารือ และคำกล่าวสุนทรพจน์

9. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี หรือตามที่นายกรัฐมนตรี หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมายและให้มีการแบ่ง

ส่วนราชการภายในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ให้มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไป

1. สำนักบริหารกลาง มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จัดระบบงานและบริหารงานบุคคล แต่งตั้งข้าราชการเมืองสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี รวมถึงการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคคลดังกล่าว จัดทำประสานและประเมินแผนงานโครงการ จัดสวัสดิการของข้าราชการ ลูกจ้าง

พนักงาน รวมถึงดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี งบประมาณ และการพัสดุ เสนอความเห็นเกี่ยวกับกฎหมาย และระเบียบ งานนิติกรรม และสัญญาเกี่ยวกับความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่และงานคดีที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ งานวินัยแก่ข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงาน รวมถึงปฏิบัติงานอื่นที่มิได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการใด และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมาย

2. สำนักการต่างประเทศ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับด้านการต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี และข้าราชการการเมืองสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี วิเคราะห์สถานการณ์ระหว่างประเทศเพื่อกำหนดท่าทีและแนวนโยบายด้านต่างประเทศของรัฐบาล จัดทำข้อมูลประกอบการสนทนารวมถึงจัดทำบันทึกการสนทนา ติดตามเร่งรัดและเสนอแนะแนวทางในการดำเนินการตามนโยบายและการสั่งการของนายกรัฐมนตรี เป็นหน่วยงานประสานงานกับส่วนราชการในการจัดทำแผนภารกิจต่างประเทศ จัดทำคู่มือการเยือนต่างประเทศ และทำคำกล่าวสุนทรพจน์ สารแสดงความยินดีและหนังสือโต้ตอบกับต่างประเทศ และสนับสนุนงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

3. สำนักโฆษก มีอำนาจหน้าที่ เผยแพร่ นโยบาย การปฏิบัติตามนโยบาย และผลงานของรัฐบาลและเป็นศูนย์กลางของรัฐบาลให้แก่ประชาชนและสื่อมวลชน จัดทำข่าว ภาพ และโสตทัศน์เกี่ยวกับการผลการประชุมคณะรัฐมนตรี และคณะกรรมการของรัฐบาล และเผยแพร่ภารกิจวาระงานประจำวัน สรุปประมวลและวิเคราะห์ข่าวจากสื่อมวลชนและสิ่งพิมพ์ทั้งไทยและต่างประเทศ ประสานงานเกี่ยวกับหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ เอกชน และสื่อมวลชนสัมพันธ์ สนับสนุนงานสื่อมวลชนของรัฐบาล งานด้านเลขานุการให้แก่โฆษกประจำสำนักนายกรัฐมนตรีและคณะรวมทั้งงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

4. สำนักประสานงานการเมือง อำนาจหน้าที่ วิเคราะห์สรุปประเด็นความคิดเห็นทางการเมือง ประสานงานกับรัฐสภาและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับงานร่างพระราชบัญญัติ ญัตติ กระทู้ถาม และงานอื่นใดที่เกี่ยวกับงานของรัฐสภา ประสานงานกับองค์กรตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรทางการเมือง ติดตามเร่งรัดนโยบายและการสั่งการของนายกรัฐมนตรีทำหน้าที่เลขานุการให้แก่คณะกรรมการประสานงานสภาผู้แทนราษฎร และคณะกรรมการอื่นๆ สนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

5. สำนักพิธีการและเลขานุการ มีอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับงานพระราชพิธี รัฐพิธี ศาสนพิธี พิธีทางการทูต งานเลี้ยงรับรองและงานเลี้ยงอื่น ๆ ในนามของรัฐบาล ประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านพิธีการในการเข้าเฝ้าฯ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระบรมราชินีนาถ และพระบรมวงศานุวงศ์ รวมถึงการจัดการต้อนรับประมุข บุคคลระดับผู้นำ และบุคคลสำคัญของต่างประเทศในโอกาสเดินทางเยือนไทย และการเดินทางเยือนต่างประเทศ เกี่ยวกับงานเลขานุการให้กับนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รวมทั้งจัดทำ

วาระงาน คำปราศรัย สาร คำกล่าวสุนทรพจน์ ข้อมูลประกอบการเข้าพบ การเดินทางไปราชการต่างจังหวัด หรืองานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

6. สำนักสถานที่และรักษาความปลอดภัย มีอำนาจหน้าที่ ในการรับผิดชอบอาคารสถานที่และยานพาหนะ รักษาความปลอดภัย การจัดระบบเครือข่ายวิทยุสื่อสารภายใน ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

7. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีอำนาจหน้าที่ศูนย์กลางข้อมูลระบบเครือข่ายทางข้อมูลและระบบสารสนเทศทางการบริหาร เพื่อประกอบพิจารณาวินิจฉัยสั่งการ จัดทำระบบสารสนเทศทางการ ประสานและติดตามนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการ

8. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เพื่อทำหน้าที่ในการพัฒนาการบริหารของส่วนราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า รับผิดชอบงานขึ้นตรงต่อเลขาธิการนายกรัฐมนตรี โดยมีอำนาจหน้าที่ เสนอแนะให้คำปรึกษาแก่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงาน ประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ และปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2552 – 2556

สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (2554) เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี บุคลากรในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ซึ่งต้องปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดกับนายกรัฐมนตรี และคณะรัฐมนตรี ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับวิสันทัศน์ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ที่องค์การต้นแบบในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรี จำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติราชการสามารถอำนวยการประสานงานการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรีได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2552 - 2556 ของสำนักงาน ก.พ. ดังนี้

วิสัยทัศน์ : เป็นหน่วยงานที่เป็นเลิศในการอำนวยการและขับเคลื่อนการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรี

พันธกิจ : อำนวยการ ประสานงานขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์และบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรี ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งเสริมภาพลักษณ์ของนายกรัฐมนตรี และสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างรัฐบาลกับประชาชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ขับเคลื่อนการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรี
2. สร้างระบบงานและกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

3. เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของนายกรัฐมนตรี
4. เป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศ
5. มุ่งสู่ระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ
6. สร้างและรักษาบุคลากรมืออาชีพ
7. บริหารทรัพยากรด้านการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ ประกอบด้วย

1. นโยบายการบริหารราชการแผ่นดินและคำสั่งของนายกรัฐมนตรีบรรลุผลสำเร็จ
2. ระบบบริหารภายในที่มีการพัฒนาและปรับปรุงให้เป็นไปตามมาตรฐานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
3. นายกรัฐมนตรีมีภาพลักษณ์ที่ดีได้รับความเชื่อถือ ยอมรับสนับสนุน และความร่วมมือจากทุกฝ่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ
4. สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง รวดเร็ว สามารถใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถถ่ายทอดนโยบาย ยุทธศาสตร์และภารกิจของนายกรัฐมนตรีสู่สาธารณชนได้อย่างทั่วถึง
5. มาตรฐานกระบวนงานของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ได้รับการรับรองจากหน่วยงานหรือองค์การที่น่าเชื่อถือ
6. บุคลากรของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีความพร้อมและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรี
7. การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี และนโยบายสำคัญหรือเร่งด่วน มีความคุ้มค่าประหยัด โปร่งใส และตรวจสอบได้

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นฤมล ชายทวีป (2550) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา บริษัท รถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการพัฒนาบุคลากรของพนักงานบริษัท รถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านส่งบุคลากรไปศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยการปฏิบัติงานด้านการศึกษาดูงานนอกสถานที่ และด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการพัฒนาบุคลากร โดยการบริหาร พนักงานที่มีอายุ ตำแหน่งงาน แผนกงาน ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษารายได้ต่อเดือน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาบุคลากรโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .01 และแรงจูงใจการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์พับกความต้องการพัฒนาบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อดิศักดิ์ แซ่จึง (2550) ได้ทำการศึกษาความต้องการฝึกอบรมบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดจังหวัดศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นด้านความต้องการฝึกอบรมและพัฒนาของพนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกตามด้านต่างๆ โดยในภาพรวมมีความต้องการฝึกอบรมและพัฒนาของพนักงานองค์กาบริหารจังหวัดมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และจากการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ ของความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาตรงตามความตอ้งการของพนักงานและศึกษาถึงสภาพปัญหา อุปสรรคและกระบวนการในการฝึกอบรมของบุคลากรขององค์การบริหารจังหวัด สมารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้ คือการฝึกอบรมมีค่าใช้จ่ายสูงแต่ผลที่ดีควรจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดทุกคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ควรจัดฝึกบอรมให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติและรับผิดชอบองค์กรเน้นเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มากที่สุด ไม่มีการติดตามประเมินผลการไปอบรมอย่างจริงจัง ควรมีการแจ้งรายละเอียดในการฝึกอบรม ควรกำหนดระยะห่างในการฝึกอบรมแต่ละครั้งให้มากขึ้น เพื่อไม่ให้เป็นการสิ้นเปลืองงบประมาร การฝึกอบรมควรเน้นที่คุณภาพในการอบรมไม่เน้นที่จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรมีการสำรวจความต้องการของพนักงานก่อนจะทำการส่งเข้าอบรม ไม่นำความรู้จากการอบรมมาปฏิบัติในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ความคิดเห็นอื่นๆ สามารถสรุปได้ ดังนี้ ควรจัดให้มีการอบรมหลักสูตรที่เป็นหลักสูตรรวม ที่ต้องการพัฒนาคนทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน ยอมรับซึ่งกันและกัน เพื่อให้ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กร ควรจัดอบรมให้ตรงกับตำแหน่งและหน้าที่ การพัฒนาองค์กร โดยการบอรมเป็นที่เรื่องที่ดีเพราะทำให้องค์กรความรักความสามัคคีเป็นหนึ่งเดียวกัน ควรมีการจัดอบรมให้ตรงกับความต้องการของผู้อบรม อยากให้องค์กรมีความสามัคคีกันในการทำงาน

ภิญโญ เอี่ยมมา (2551) ได้ทำการศึกษาความต้องการฝึกอบรมบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ ผลที่ได้รับจากการศึกษา ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นและนำไปสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายด้วยตนเอง สรุปได้ว่า บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ มีความต้องการฝึกอบรมโดยให้ความสำคัญความต้องการฝึกอบรม 4 ด้าน ตามลำดับประกอบด้วย 1. การฝึกอบรมเพื่อบริการประชาชน 2. การฝึกอบรมด้านทักษะ 3. การฝึกอบรมทีม และ 4. การฝึกอบรมเชิงสร้างสรรค์ เพราะส่วนมากคิดว่างานบริการประชาชน คือหัวใจหลักขององค์การบริหารส่วนตำบล เพราะฉะนั้น บุคลากรขององค์กรไม่ว่าดำรงตำแหน่งใด ก็ควรได้รับการฝึกอบรมด้านการให้บริการประชาชน และมีความเห็นว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาศักยภาพของตนเองและองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรบรรลุ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากร คือ ควรจัดฝึกอบรมให้อย่างทั่วถึง ตามความต้องการของบุคลากรและองค์กร ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วควรมีการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ร่วมงาน และผู้บริหารควรมีแนวทาง นโยบายและแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรขององค์กรที่ชัดเจน และมุ่งเน้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้สำเร็จ ตามแผนงานและแนวทางที่วางไว้

วนิชา แสนร่มเย็น (2551) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุบลราชธานี เปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา ตำแหน่ง รายได้ และเพื่อศึกษาอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุบลราชธานี โดยผลการวิจัยพบว่า

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุบลราชธานี บุคลากรส่วนใหญ่เคยเข้ารับการฝึกอบรมในรอบ 2 ปี จำนวน 1-2 ครั้ง หลักสูตรการฝึกอบรมที่เห็นว่ามีประโยชน์ที่สุด คือ หลักสูตร Mini MBA จำนวนครั้งในการเข้ารับการสัมมนาในรอบ 2 ปี จำนวน 1-2 ครั้ง หลักสูตรการสัมมนาที่เห็นว่ามีประโยชน์ที่สุด คือ แนวทางการพัฒนาหน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์จำนวนในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา จำนวน 1-2 ครั้ง จำนวนในการไปศึกษาดูงานในระยะเวลา 2 ปี จำนวน 1-2 ครั้ง การศึกษาดูงานในระยะเวลา 2 ปี เคยไปศึกษาดูงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแบบมีส่วนร่วม สถาบันการศึกษาที่บุคลากรกำลังศึกษาต่อมากที่สุด มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี และส่วนใหญ่กำลังศึกษาต่อในระดับปริญญาโท

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา ตำแหน่ง และรายได้ พบว่า ผู้ที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา และรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ผู้ที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมทุกด้าน พบว่า มีความคิดเห็นโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

3. ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุบลราชธานี โดยแยกปัญหาเป็นรายด้าน ด้านการศึกษาต่อปัญหาที่พบมากที่สุด คือ การขาดเงินทุน ด้านการฝึกอบรม คือ การขาดงบประมาณ ด้านการสัมมนา คือ วิทยากรไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นด้านการศึกษาดูงาน คือ การขาดงบประมาณ และด้านการหมุนเวียนงาน คือต้องใช้เวลาศึกษางานใหม่

กุลธิดา นุกูลธรรม และคณะ (2554) ได้รายงานการวิจัย เรื่อง การศึกษาความต้องการฝึกอบรมของครูในโรงเรียนเขตภาคกลางตะวันตก เพื่อศึกษาความต้องการฝึกอบรมของครูผู้สอนในเขตภาคกลางตะวันตก ได้แก่ จังหวัดกาญจนบุรี นครปฐม เพชรบุรี ราชบุรี และสุพรรณบุรี ที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก และมีวิชาเอก/โท ที่สำเร็จการศึกษาแตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ครูผู้สอนในเขตภาคกลางตะวันตก จำนวน 394 คน ได้จากการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม

ความต้องการฝึกอบรมของครูเขตภาคกลางตะวันตก แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูบลทั่วไป ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลที่ต้องการฝึกอบรมของครู โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าเฉลี่ย (MEAN) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย เมื่อพิจารณาตามหัวข้อการฝึกอบรมหลักที่กำหนดครูมีความต้องการอยู่ในระดับมาก 10 อันดับได้แก่ 1. การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2. กาจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติจริงเพื่อให้ผู้เรียนคิดเป็นทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น 3. การพัฒนาศักยาภาพครูอย่างมีประสิทธิภาพ 4. การสืบค้นข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง 6. การออกแบบและสร้างนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน 7. การคิดขั้นสูง 8. การออกแบบ และพัมนาการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) และ CAI 9. การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และ 10. การวิจัยในชั้นเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์ความพร้อมของคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์สามารถจัดการฝึกอบรมได้ตามหัวข้อต่าง ๆ เพื่อพัฒนาครูให้มีประสิทธิภาพในการทำงานด้านการสอนโดยมีความพร้อมทั้งทางด้าน บุคลากร วิทยากร ผู้เชี่ยวชาญ สถานที่ แหล่งการเรียนรู้ ความร่วมมือ เครือข่ายการติดต่อและประสานงาน

จิราพร รุ่งมี (2554) ได้ทำการศึกษาความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรกรมโยธาธิการและผังเมือง ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรกรมโยธาธิการและผังเมืองมีความต้องการฝึกอบรมโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากตามลำดับ ได้แก่ ด้านทักษะความคิด ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ และด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน บุคลากรกรมโยธาธิการและผังเมืองที่มีเพศ ประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษาและหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีความต้องการฝึกอบรมโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านได้แก่ ด้านทักษะความคิด ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน และด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกันบุคลากรกรมโยธาธิการและผังเมืองที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความต้องการฝึกอบรมโดยภาพรวมและรายด้าน 2 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงานและทักษะมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกัน (2) ด้านทักษะความคิดบุคลากรของกรมโยธาธิการและผังเมืองมีความต้องการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน และ (3) บุคลากรกรมโยธาธิการและผังเมืองมีข้อเสนอแนะด้านทักษะด้านความคิดในการพัฒนากระบวนการคิด การคิดเชิงวิเคราะห์และการเพิ่มพูนความรู้ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงานต้องการพัฒนาในเรื่องการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

Woollard (1999) การศึกษาครั้งนี้การตรวจสอบโปรแกรมการฝึกอบรมในสถานที่ที่จะช่วยให้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหน้าที่การเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีในคณะศึกษาศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยวิจัยขนาดใหญ่ที่แคนาดา การวิจัยได้ดำเนินการในเชิงคุณภาพ: ข้อมูลที่ถูกรวบรวมผ่านแปดการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างสี่พร้อมเก้าอี้แผนกสี่กับผู้ช่วย teachhg จบการศึกษากรมเก้าอี้ข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เป็นครั้งแรกทั้งอนุมานและ inductively แล้วข้อมูลที่ช่วยสอนระดับ

บัณฑิตศึกษาที่ได้รับการจัดการกับอีกอนุมานแล้ว inductively hndings มีการจัดให้เป็นตัวแทนของการวิเคราะห์นี้ ข้อสรุปของการศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นไม่มีการฝึกอบรมได้รับมอบอำนาจที่ถูกต้อง; การฝึกอบรมที่เป็นตัวเลือกที่มีอยู่ แต่มีแนวโน้มที่จะมีสมาธิในการบริหารเรื่องการปฏิบัติ มีความขัดแย้งกับบทบาทที่ถูกเล่นโดยการศึกษาก่อนหน้านี้และประสบการณ์ในการสอนก่อนหน้านี้ในนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา preparkg การออกคำสั่งในระดับ universiv ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการศึกษาครั้งนี้คือการที่วิธีการ forma1 เพิ่มเติมได้ที่จำเป็นเพื่อเตรียมความพร้อมผู้ช่วยสอนสำหรับงานจบการศึกษาของพวกเขา instmcting

Yaghi (2005) ตั้งแต่ปี 1990 ที่รัฐบาลจอร์แดนกว้างขวางมุ่งเน้นในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล นโยบายการปฏิรูปราชการพยายามที่จะปรับปรุงการบังคับบัญชา ประสิทธิภาพการทำงานที่ผ่านการฝึกอบรม การตรวจสอบการศึกษาข้ามวัฒนธรรมนี้สินค้าคงคลังระบบการโอนการเรียนรู้ (LTSI) เพื่อใช้ในภาครัฐในจอร์แดน โดยการทำเช่นอาหรับและจอร์แดนนักวิจัยทรัพยากรมนุษย์และผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ประโยชน์จากผู้บังคับบัญชา สินค้าคงคลังระบบการโอนการเรียนรู้ (SLTSI) เพื่อวินิจฉัยความต้องการฝึกอบรมและการปรับปรุงผลของการฝึกอบรม การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการถ่ายโอนการเรียนรู้ในสามองค์กรสาธารณะขนาดใหญ่ในจอร์แดน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพยายามที่จะ (1) ตรวจสอบแบบสอบถามการถ่ายโอนการเรียนรู้ในวัฒนธรรมองค์กรจอร์แดน (2) การทดสอบทฤษฎีความคาดหวังในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในหมู่ผู้บังคับบัญชา (3) กำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้การถ่ายโอนและ (4) ให้การสนับสนุนการทดลองทฤษฎีความคาดหวังซึ่งเป็นข้อกำหนดที่สำคัญสำหรับการพัฒนาทฤษฎีสำหรับการถ่ายโอนการเรียนรู้ ในการศึกษาครั้งนี้ LTSI รับการแปลเป็นภาษาอาหรับแปลผ่านบริบทอย่างเข้มงวด หกคำถาม demographical ถูกเพิ่มเข้าไปในคำถาม 89 ในตราสารก่อนที่มันจะเป็นยา 500 ผู้บังคับบัญชา ในจำนวนนี้ 361 แบบสอบถามกลับมาเสร็จสมบูรณ์เป็นร้อยละ 72.2 อัตราการตอบสุดท้าย การทดสอบความน่าเชื่อถือของอัลฟาครอนบาคแสดงให้เห็นว่าทั้งหมด 89 รายการในตราสารที่มีความสอดคล้องภายใน (A = 0.927) นอกจากนี้ในการตรวจสอบความถูก LTSI การศึกษาพบว่าสิบเอ็ดในปัจจัยที่สิบหกรายงานจากการศึกษาก่อนหน้านี้ได้ที่เชื่อถือได้ (ครอนบาคอัลฟาอยู่ในช่วง 0.723-0.865) การวิเคราะห์ bivariate แสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้เข้าชมไม่ได้มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญในการถ่ายโอนการเรียนรู้ ยูทิลิตี้การรับรู้จากการโอนเป็นปัจจัยบ่งชี้ที่แข็งแกร่งของการถ่ายโอนการเรียนรู้ตามด้วยผู้บังคับบัญชา การรับรู้ผลการดำเนินงานการรับรู้ความสามารถของตนเองและผู้บังคับบัญชา ผลตอบแทนที่ได้รับจากการโอน แม้ว่าการวิเคราะห์เส้นทางที่แสดงให้เห็นว่าไม่มีหลักฐานที่แข็งแกร่งเพื่อรองรับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุน่าจะเป็นตัวแปรที่คาดหวัง (ยูทิลิตี้รางวัลและประสิทธิภาพ) อธิบายเกี่ยวกับร้อยละ 23 ของความแปรปรวนในตัวแปรตาม สุดท้ายคำแนะนำและความหมายได้กล่าวถึง

Cecilia (2005) ได้ทำการประเมินความต้องการการฝึกอบรม การวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมให้กับบริษัท ที่จะช่วยให้ความสำคัญและทิศทางการลงทุนให้พนักงานในแผนพัฒนาอาชีพ วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือการสำรวจพนักงานของ บริษัท Bachibanga ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการให้คำแนะนำในการปรับปรุง ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสำรวจออนไลน์ การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการประเมินความต้องการระบบที่แตกต่าง แก้ปัญหาความต้องการการฝึกอบรมจากความต้องการขององค์กรอื่น ๆ ภายใน บริษัท Bachibanga

Sega (2006) ในสภาพภูมิอากาศทางธุรกิจในปัจจุบันที่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมมีความสำคัญมากขึ้นกว่าเดิมยังองค์กรที่ได้กลายเป็นที่ระมัดระวังเกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมดอลลาร์มีการใช้จ่าย การฝึกอบรมคือการลงทุนโดยตรงใน บริษัท และองค์กร การประเมินระดับความสามารถของผู้คนภายในองค์กรในการพัฒนาและดำเนินการฝึกอบรมที่ประสบความสำเร็จจะช่วยให้องค์กรทำงานที่ระดับที่เหมาะสม ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่จะตระหนักถึงการฝึกอบรมและการประเมินระดับความสามารถของพวกเขาเพราะการตัดสินใจที่จะทำภายในองค์กรที่ทำผ่านความร่วมมือโดยคน โครงการนี้มุ่งเน้นไปที่ผลการศึกษาการสังเกตภาคสนามดำเนินการที่จะดูที่วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรที่สนามบินในภูมิภาคอยู่ที่ออกจากสถานีเพราะอยู่ใกล้สิ่งอำนวยความสะดวกในการสนามบินที่สำคัญและขาดการฝึกอบรมการป้อนข้อมูลโดยตรงจากการฝึกอบรมบุคลากรสายการบินส่วนใหญ่การฝึกอบรมออกจากสถานีที่ดำเนินการสุ่มตามความจำเป็นพื้นฐานโดยหนึ่งในผู้จัดการของแต่ละบุคคล วัตถุประสงค์หลักของการศึกษาครั้งนี้จะแนะนำการฝึกอบรมผู้จัดการออกจากสถานีวิธีการที่จะช่วยให้พวกเขาอย่างมีประสิทธิภาพใช้วิธีการระบบการฝึกอบรมและพัฒนาแผน องค์กรจะสามารถที่จะใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของเทคนิคการฝึกอบรมและกลายเป็นความเชี่ยวชาญในการดำเนินการประเมินความต้องการในอนาคตโดยใช้รูปแบบและวิธีการ ADDIE ISD กำหนดแผนเพื่ออำนวยความสะดวกวิธีการระบบการฝึกอบรมและการประเมินผลการศึกษานี้จะช่วยให้การสนับสนุนที่ดีขึ้นความต้องการการฝึกอบรมและการออกแบบในอนาคตสำหรับองค์กร