

เอกสารอ้างอิงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาพยาบาล ยังไม่มีผู้ศึกษาไว้ ส่วนใหญ่จะเป็นงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องอื่น ๆ ของพยาบาล ซึ่งพอจะมีผู้สัมพันธกันอยู่บ้าง แต่ก็มีจำนวนน้อยมาก

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นองค์การรัฐบาลหรือองค์การธุรกิจเอกชน มีจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และพัฒนาอยู่เสมอ องค์ประกอบสำคัญในการบริหารงาน คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ในบรรดาปัจจัยเหล่านี้ คนนับว่ามีความสำคัญเป็นเอก เพราะการจะพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายได้นั้นย่อมขึ้นอยู่กับคน แต่คนที่สำเร็จการศึกษาใหม่ ๆ แม้ว่าจะมีอุดมคติที่จะให้บริการแก่สังคมและประเทศ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน มักจะมีความรู้สึกไม่มั่นใจในการทำงาน เพราะความรู้จากสถานศึกษาที่ได้เล่าเรียนมา เป็นความรู้ที่ให้หลักการกว้าง ๆ ไม่ได้สอนวิธีการทำงานเฉพาะตำแหน่งให้ และเป็นความจริงอีกประการที่ว่า การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานนั้น ถึงแม้ว่าจะได้มีการกำหนดคุณสมบัติและกฎเกณฑ์ไว้เป็นอย่างดีแล้วก็ตาม แต่ก็ไม่ได้เป็นหลักประกันที่ดีที่คิดเลือกได้บุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ได้เสมอไป เนื่องจากวิทยาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้ก้าวรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว ผลที่ตามมาคือ ผู้ที่เคยเหมาะสมกับหน้าที่ในสมัยหนึ่งอาจกลายเป็นหย่อนสมรรถภาพไปในอีกสมัยหนึ่งได้โดยง่าย เป็นเหตุให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคคลในด้านความรู้ ความสามารถ เพื่อให้เข้าใจและเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เมื่อความก้าวหน้าทางวิทยาการมีมากขึ้นร่วมกับหน่วยงานแต่ละหน่วยงานได้มีลักษณะเฉพาะมากยิ่งขึ้น ความต้องการที่จะพัฒนาฝีมือและความจำเป็นที่จะต้องใช้ผู้ที่มีความสามารถและได้รับการฝึกฝนมาในด้านหนึ่งด้านใดโดยเฉพาะ

ก็ยิ่งมากขึ้น บุคคลเหล่านั้นจึงจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลดีได้ และนำความสำเร็จมาสู่หน่วยงานเป็นส่วนรวม ด้วยความสำคัญดังกล่าว นักบริหารที่ดีและสามารถสิ่งพึงเสริมสร้าง ดูแลเอาใจใส่หมู่ปวงรักษาให้บุคลากรอยู่ในสภาพที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร วิธีการที่จะธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง "กรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และเจตคติต่าง ๆ"¹ Helen M. Tobin และคณะ ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความพยายามที่จะส่งเสริมปรับปรุงความสามารถและความรู้ของลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน กิจกรรมการเรียนรู้อาจจะเป็นชนิดที่เป็นพิธีการ (Formal learning activities) และไม่เป็นพิธีการ (Informal learning activities) และต้องเป็นการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องกันไป อาจจะเกิดขึ้นในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงานนั้นก็ได้²

Russell C. Swansbury กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การศึกษาของบุคคลทุกคนที่ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ในเรื่องของเทคนิคและวิชาชีพ เพื่อยกระดับความสามารถให้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการและเพื่อสนองความพึงพอใจในเรื่องของความอยากรู้อยากเห็นของบุคคลนั้น"³ จากความหมายของการพัฒนาบุคคลดังกล่าว สัมพงษ์ เกษมสิน ได้อธิบาย

¹ Civil Service Training, Employee Training in Public Service (Chicago: Civil Service Assembly of The United States and Canada, 1941), p. 2.

² Helen M. Tobin and others, The Process of Staff Development: Component for Change (Saint Louis: The C.V. Mosby Co., 1974), p. 3.

³ Russell C. Swansbury, Inservice Education (New York: G.P. Putnum's Sons, 1968), p. 47.

และให้ความหมายเพิ่มเติมได้ชัดเจนยิ่งขึ้น คือ

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจรักงาน มีขวัญดีในการทำงาน และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือนักบริหารทุกท่านที่จะต้องคอยเอาใจใส่สุดและส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วถึงกัน และติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ¹

จากแนวความคิดนี้ อาจกล่าวได้ว่า เป้าหมายของการบริหารงานบุคคลที่สำคัญก็คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ บุคลากรที่สำคัญในสถาบันการศึกษาพยาบาลก็คือ ณาจารย์พยาบาลนั่นเอง ผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลจะต้องให้ความเอาใจใส่สนับสนุนส่งเสริม และส่งเสริมการพัฒนาอาจารย์ขึ้นในสถานศึกษาของตนเอง

การพัฒนาอาจารย์โดยอนุญาตให้เข้ารับการศึกษาในระดับสูงต้องใช้เวลาในการศึกษาเป็นการศึกษาที่ให้ความรู้แต่ในหลักสูตรกว้าง ๆ มิได้สอนวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่ของอาจารย์ให้ โอกาสเข้ารับการศึกษาที่มีความจำกัดในหลาย ๆ ประการ ดังนั้น เพื่อที่จะช่วยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน อันเป็นหน้าที่หลักนั้น โดยรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของสถาบัน การเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรและอื่น ๆ สิ่งควรที่ผู้บริหารจะได้จัดให้มีการอบรมวิชาการ (Inservice Education) ขึ้นในสถานศึกษาเอง เพราะจะเป็นการศึกษาที่สนองความต้องการการเรียนรู้อย่างดี ไม่จำกัดจำนวน ผู้ที่จะเข้ารับการอบรม สามารถจัดขึ้นได้ทันทีเมื่อ เกิดปัญหาที่จะต้องแก้ไข โดยด่วน ประโยชน์ที่จะได้รับจากการอบรมวิชาการ (Inservice Education) มีดังนี้

¹ สัมภาษณ์ เกษมสิน, การบริหาร (พระนคร: ไทยพัฒนาการพิมพ์, 2513), หน้า 531.

1. การอบรมวิชาการเป็นวิธีพัฒนาที่ก่อให้เกิดการประหยัด ประหยัดเวลาในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานให้ถึงระดับการยอมรับ (Reduced learning time to reach acceptable performance)¹ โดยปกติการศึกษาอย่างมีพิธีการ (Formal Education) จะต้องใช้เวลา แต่ถ้าจัดให้มีการอบรมวิชาการขึ้นโดยผู้ที่มีความรู้ความชำนาญสูงมาให้คำแนะนำ ก็จะทำให้อาจารย์ได้รับความรู้ความชำนาญเพียงพอที่จะทำหน้าที่ได้ในเวลาไม่นานนัก

2. ช่วยทำให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพสูงขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น เพราะการอบรมวิชาการจะช่วยกระตุ้นความสนใจของอาจารย์ใหม่ และอาจารย์เก่าผู้มีประสบการณ์มาแล้ว ทำงานได้ดีขึ้นทั้งคุณภาพและปริมาณ เนื่องจากรู้จักวิธีการทำงานที่ถูกต้อง รู้จักใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ที่จะช่วยในการทำงาน เช่น สื่อการสอน และสามารถปรับตัวให้เข้ากับการทำงานได้ดีขึ้น สามารถควบคุมตนเองในการปฏิบัติงานได้ดี มีผลทำให้รายได้สูงขึ้น

3. เป็นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน การอบรมวิชาการจะช่วยหล่อหลอมจิตใจของอาจารย์ให้เห็นความสำคัญของงานและสถาบัน ทำให้มีทัศนคติที่ดี กิดขึ้นและยังช่วยให้ความจงรักภักดีต่อสถาบัน มีความพึงพอใจที่จะอยู่ทำงานกับสถานศึกษาต่อไปนาน ๆ แทนที่จะขอลาออกหรือโอนย้ายเร็วขึ้น

4. ช่วยแก้ปัญหาขาดคนทำงานได้ เช่น สภาพการณ์ปัจจุบัน สถานศึกษาพยาบาลกำลังขาดแคลนอาจารย์ที่มีวุฒิส่ง เมื่อมีอาจารย์ในระดับปริญญาตรีอยู่แล้ว ทางสถาบันก็ช่วยจัดการอบรมวิชาการให้เอง ก็จะได้อาจารย์ที่มีคุณสมบัติดีพอในเวลาไม่นาน ไม่ต้องเสียเวลาคอยรับอาจารย์ที่มีวุฒิตามที่ต้องการ

✓ ได้มีผู้ทำวิจัยที่มผลงานพอจะมีความสัมพันธ์กับความสำคัญของการพัฒนาอาจารย์ไว้ดังนี้
 กรมพล ใจมณี ได้ทำวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของนักศึกษาพยาบาลที่มีต่อการบริหารงานฝ่ายวิชาการ

¹Micheal J. Jucius, Personnel Management (Tokyo: Charles E. Tutte Co., 1970), p. 296.

คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่" โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างประชากรที่เป็นนักศึกษาพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปีการศึกษา 2519 จำนวน 90 คน พบว่า ในส่วนความคิดเห็นที่มีต่ออาจารย์นั้น นักศึกษาล้วนใหญ่มองเห็นว่า อาจารย์กระตือรือร้นในการสอน และพยายามปรับปรุงการสอนของตนเอง แต่สอนโดยไม่คำนึงถึงสติปัญญาและความสามารถของนักศึกษา การสอนไม่ตั้งปัญหาให้นักศึกษาได้นึกคิด ไม่ยอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ของนักศึกษา เพื่อนำไปปรับปรุงการสอน ไม่เป็นกันเองกับนักศึกษา พบยาก และได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า อาจารย์ที่ใดทำงานในระยะหนึ่งอาจจะมีล้มรรถภาพต่ำลง จึงควรได้มีการพัฒนาเพื่อให้เหมาะสมกับความเจริญและเทคโนโลยีทางการศึกษาใหม่ ๆ¹

✓ จารุวรรณ เล่วกวรรณ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร อาจช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน และมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานได้ ซึ่ง จารุวรรณ เล่วกวรรณ ได้ศึกษาถึง "ความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร" ได้รับข้อมูลจากพยาบาลระดับวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลในกรุงเทพมหานคร 21 แห่ง จำนวน 300 คน พบว่า ความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง แต่เรื่อง โอกาสก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากไม่ค่อยได้รับการสนับสนุนให้ไปศึกษาต่อหรือดูงานตามความเหมาะสม โอกาสที่จะได้ไปฟังการประชุมวิชาการก็น้อย ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขก็โดยที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน เช่น เสิญวิทยากรมาบรรยาย จัดอบรมระยะสั้น เป็นต้น² และ

¹ กมล ใจมณี, "ความคิดเห็นของนักศึกษาพยาบาลที่มีต่อการบริหารฝ่ายวิชาการ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่" (วิทยานิพนธ์ปริญญาบัณฑิต แผนกวิชาพยาบาลศึกษา คณะครูศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), (อัตถ์สำเนา).

² จารุวรรณ เล่วกวรรณ, "ความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต แผนกวิชาพยาบาลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), (อัตถ์สำเนา).

เยาวลักษณ์ เลาะห์จินดา ได้ศึกษาถึง "สภาพความพึงพอใจงานและความตั้งใจที่จะทำงาน อยู่ต่อไป หรือลาออกของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร" ซึ่งได้ย้ำถึง ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรที่อาจจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจในงาน และคงทำอยู่ต่อไปไม่ลาออกจากงาน โดยได้ศึกษาจากพยาบาลประจำการที่ทำหน้าที่ให้บริการ พยาบาลแก่ผู้ป่วยโดยตรงในหอผู้ป่วยต่าง ๆ ของโรงพยาบาลรามาธิบดี จำนวน 131 คน พบว่า ความพึงพอใจในงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความพึงพอใจในโอกาสก้าวหน้า ในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ โดยให้เหตุผลที่คล้ายคลึงกันกับจรรยาบรรณ แล้วจรรยาบรรณ คือ การไม่ได้ เข้ารับการพัฒนาในโอกาสที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะก็คือ ให้มี การจัดดำเนินการพัฒนาบุคลากรในทุกรูปแบบ จัดกระทำโดยสม่ำเสมอ และควรจัดเป็นโครงการ ประจำด้วย¹

วิธีการพัฒนาบุคลากร

วิธีการพัฒนาบุคลากร จำแนกได้หลายแบบหลายวิธี ลุดแต่ความเห็น ความนิยม สภาพ ของงาน และเวลา อาจกระทำได้ทั้งที่เป็นพิธีการและไม่เป็นพิธีการ ซึ่งจัดโดยหน่วยงานภายนอก หรือภายในหน่วยงานที่สังกัดอยู่ สัมพงษ์ เกษมสิน ได้จำแนกออกเป็น 3 ประเภท² พอสรุป ได้ดังนี้

ประเภทที่ 1 การพัฒนาบุคคลที่เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่วไปอย่างกว้าง ๆ เป็น การศึกษาที่จัดอย่าง เป็นพิธีการ เป็นหลักสูตรซึ่งจัดดำเนินการโดยรัฐหรือเอกชน

¹ เยาวลักษณ์ เลาะห์จินดา, "สภาพความพึงพอใจงานและความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ ต่อไป หรือลาออกของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ แผนกวิชาพยาบาลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), (หาดสำเภา).

² สัมพงษ์ เกษมสิน, การพัฒนาบุคคล, หน้า 41 - 49.

ประเภทที่ 2 การพัฒนาบุคคลที่เป็นการเพิ่มพูนทักษะและความรู้เฉพาะอย่าง ส่วนใหญ่เป็นการพัฒนาบุคลากรภายหลังจากที่เข้าปฏิบัติงานแล้ว ได้แก่ การศตอบรมวิชาการ (In-service education) มีวิธีการดังนี้

- ก. การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation)
- ข. การฝึกหัดโดยการลงมือทำงาน (On-the-job-training)
- ค. การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน (Skill training)
- ง. การพัฒนาระดับหัวหน้างาน (Supervisory training)
- จ. การพัฒนาระดับการศตการ (Managerial training)
- ฉ. การพัฒนานักบริหาร (Executive development)

ประเภทที่ 3 การพัฒนาบุคลากรที่เป็นการพัฒนาตนเอง

วิเชียร ทวีลาภ¹ ได้จำแนกวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้พอสรุปได้ดังนี้

ก. ฝึกอบรรมงานภายในหน่วยงานอย่างไม่เป็นพิธีการ (Informal training) เช่น

1. การปฐมนิเทศ เจ้าหน้าที่ใหม่ (Orientation to new staff)
2. การฝึกงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะในทางใดทางหนึ่ง (Skill training)
3. การศตอบรมระยะสั้น (Short course) เช่น 4 - 8 สัปดาห์ เพื่อพัฒนา

ความรู้ในการพยาบาลเฉพาะด้าน

4. การฝึกเพื่อแนะนำงาน (On-the-job-training)
5. การศตอบรมวิชาการทั่ว ๆ ไป เพื่อเพิ่มพูนความรู้โดยทั่ว ๆ ไป ตามความ

ต้องการของเจ้าหน้าที่ อาจกำหนดให้มีเดือนละครั้ง หรือ 2 เดือนต่อครั้ง

ข. การส่งเจ้าหน้าที่ไปรับการอบรมวิชาการระยะสั้น ที่สถาบันอื่นศตขึ้นเป็นครั้งคราว เช่น การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ

¹วิเชียร ทวีลาภ, นิเทศการพยาบาล (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์รุ่งเรืองธรรม, 2517), หน้า 95 - 96.

ค. การอนุญาตให้ลาไปศึกษาต่อในประเทศหรือต่างประเทศในหลักสูตรอย่างเป็นทางการ (Formal education program)

ง. การสนับสนุนส่งเสริมให้จัดประชุมอภิปรายวิชาการด้านวิชาชีพ เช่น การตั้ง journal club เพื่อให้สมาชิกได้มีโอกาสมาพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น ทางด้านวิชาการที่ได้มาจากการอ่านวารสารต่าง ๆ ซึ่งเป็นการช่วยกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่แต่ละคน เกิดความสนใจใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ

ดังนั้น วิธีการพัฒนาบุคลากรที่ควรนำมาใช้พัฒนาอาจารย์ในสถานศึกษาพยาบาลมีได้ ดังนี้

1. การศึกษาอย่างเป็นทางการ (Formal education) โดยการอนุญาตให้อาจารย์ ลาไปศึกษาต่อทั้งในและนอกประเทศในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจจะจัดขึ้น โดยรัฐหรือเอกชนก็ได้

2. การศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ (Informal education) เช่น โปรแกรมการอบรมวิชาการ (In-service educational program) ซึ่งอาจจะจัดขึ้นเองในหน่วยงาน หรือนอกหน่วยงานก็ได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะและความรู้เฉพาะอย่างของ อาจารย์ การศึกษาแบบนี้ น่าสนใจ และควรจัดให้มีในหน่วยงานอย่างยิ่ง เพราะเป็นการศึกษา ที่ใช้ระยะเวลาสั้น ๆ สามารถนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานมาร่วมกันหาทางแก้ปัญหาได้ วิธีการที่ควรจัดให้มีคือ การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) และการพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะ ในการทำงาน (Skill training)

3. การพัฒนาตนเอง (Self-development) เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเรียนด้วยตนเอง และสามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้เจริญงอกงามทั้งด้านประสิทธิภาพในการทำงาน
ด้านปัญญา และคุณธรรมด้วยการทำงานหรือดำรงชีวิตอย่างมีจุดมุ่งหมาย

การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation)

การพัฒนาประเภทนี้จัดขึ้นสำหรับผู้ที่เข้ารับราชการใหม่ หรืออาจารย์ใหม่ จุดเด่นของการอบรมปฐมนิเทศ คือ ต้องการให้อาจารย์ใหม่สามารถปฏิบัติงานในด้านการเรียนการสอนได้

โดยปราศจากความกลัว ทำให้เกิดความอบอุ่นใจ และเกิดความมั่นใจในการทำงาน การอบรม
 ปรุมนิเทศ จะต้องจัดกระทำให้แก่เจ้าหน้าที่และอาจารย์ทุกคน ทุกระดับ ไม่มีข้อยกเว้นแม้แต่
 อาจารย์ผู้ฝึกนั้นจะเคยเป็นนักศึกษาในสถานนั้นมาก่อน ทั้งนี้เพราะการเป็นอาจารย์ใหม่ย่อมไม่
 เหมือนกับการฝึกปฏิบัติงานในขณะที่เป็นนักศึกษา วัตถุประสงค์ในการจัดมีดังนี้

1. เพื่อแนะนำให้อาจารย์รู้จักสถานศึกษาที่ตนจะต้องมาปฏิบัติงาน
2. แนะนำให้ทราบถึงระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของสถานศึกษา เช่น ระเบียบการหยุด
 ลา สวัสดิการ หรือวิธีการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผลในสถานศึกษานั้น เป็นต้น
3. ให้ทราบถึงการสร้างโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาโดยทั่ว ๆ ไปของสถานศึกษา
 นั้น ๆ
4. สร้างเสริมขวัญในการปฏิบัติงานให้มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนให้สูงขึ้น เพราะถ้าอาจารย์มีความเข้าใจ
 ในวิธีการทำงานดีแล้ว ข้อผิดพลาดก็ย่อมมีน้อยลง ผลผลิตทางการศึกษาย่อมมีคุณภาพสูงขึ้นด้วย
6. เพื่อให้ทราบและคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษานั้น ๆ
7. เพื่อให้รู้จักคุ้นเคยกับอาจารย์และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในสถานศึกษา

การพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน (Skill Training)

การพัฒนาเพื่อเพิ่มคุณภาพในการเรียนการสอน ซึ่งเป็นงานหลักของครูนี้เป็นผล
 มาจากความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยี ซึ่งก่อให้เกิดประดิษฐกรรมใหม่ ๆ ที่ใช้
 เครื่องมือในการช่วยสอน และการปฏิบัติพยาบาล เช่น การใช้เครื่องฉายข้ามศีรษะ (Overhead
 projector) การทำภาพนิ่งประกอบเสียง (Slide tape) เครื่องมือเครื่องใช้ทางการแพทย์
 ต่าง ๆ เพื่อเป็นหลักประกันว่า อาจารย์มีความรู้ความสามารถที่จะใช้เครื่องมือเหล่านี้ได้เต็มที่
 จึงจำเป็นต้องจัดให้มีการพัฒนาทักษะที่จะใช้เครื่องมือเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โครงการนี้
 ใช้ทั้งกับอาจารย์ใหม่และอาจารย์เก่าที่มีประสบการณ์การทำงานมาแล้ว วัตถุประสงค์ในการฝึกทักษะ

มีดังนี้¹

1. ขีดการลองผิดลองถูก
2. สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือพร้อมซึ่งคุณภาพ และปริมาณ
3. ลดการผิดพลาดอย่างใกล้ขีดลง โดย เร็ว
4. ส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในงานและลดข้อขัดแย้งลง

การพัฒนาตนเอง (Self development)

การพัฒนาอาจารย์จะไม่ประสบผลสำเร็จ ถ้าหากอาจารย์ที่เข้ารับการพัฒนาไม่มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาทั้งปวง การพัฒนาตนเองนี้กระทำได้โดยไม่จำกัด เพศ วัย และตำแหน่งหน้าที่การงาน สถานภาพทางเศรษฐกิจ และสังคม ทั้งนี้โดยธรรมชาติของมนุษย์ย่อมมีความอยากรู้ อยากทำ อยากรู้อยู่เสมอ และมักจะหาทางที่จะแสดงให้ปรากฏเมื่อมีโอกาส ฉะนั้นคนที่เจริญพัฒนาเป็นผู้ใหญ่ จึงมักจะชวนขยายหาทางที่จะเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพ และคุณภาพในการดำรงชีวิต และหน้าที่การงาน หรือความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในฐานะที่เป็นครูพยาบาล จุดมการณ์ของการเป็นครู นอกจากจะมีการพัฒนาตนเองให้เป็นครูที่ดี มีการปรับปรุงงานด้านการเรียนการสอนให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นแล้ว จะต้องพยายามใช้ความรู้ เกี่ยวกับผู้ป่วย และความรู้ทางวิทยาศาสตร์ในการปฏิบัติวิชาชีพมาปรับปรุงการพยาบาลให้ดียิ่งขึ้น ให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านความเป็นครู และด้านปฏิบัติพยาบาล มารยาท และคุณภาพของวิชาชีพแก่นักศึกษาและเพื่อนร่วมอาชีพ ในการพัฒนาตนเองนี้ นอกจากอาจารย์จะต้องแสวงหาความรู้เพิ่มเติมทางด้านวิชา การอยู่เสมอแล้ว ควรจะศึกษาหาความรู้ทั่วไป เพื่อความรอบรู้ทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และภาวะแวดล้อม โดยการติดตามรับฟัง และอ่านข่าวสารประจำวันอย่างสม่ำเสมอ และเพื่อที่จะทราบ

¹M.A. Miller, Inservice Education for Hospital Nursing Personnel (New York: National League for Nursing, 1958), p. 5.

ความก้าวหน้าในการศึกษาพัฒนาตนเองจะต้องมีการวิเคราะห์และประเมินผลตนเองด้วย

การพัฒนาตนเองโดยการศึกษาค้นคว้าความรู้ทางวิชาการจากในสถานศึกษาที่จัดเป็น
หลักสูตรแล้ว วิเชียร ทวีลาภ¹ ได้แนะนำวิธีอื่น ๆ ไว้ดังนี้

1. สนใจเข้าฟังการประชุมทางวิชาชีพหรือทั่วไปอยู่เสมอ
2. อ่านหนังสือวารสารพยาบาลต่าง ๆ หนังสือพิมพ์ และหนังสืออื่น ๆ ที่จะ

ประโยชน์ต่อตนเอง และต่อวิชาชีพ

3. ศึกษาจากงานและผู้ป่วยที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ
4. ศึกษาจากแพทย์ เมื่อมี ward round หรือ conference ในหอผู้ป่วย

การพัฒนาอาจารย์เป็นหน้าที่อันสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ดังนั้น เพื่อให้จะให้อาจารย์
ได้มีการพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ ผู้บริหารจึงควรจะได้กระตุ้นให้อาจารย์ได้มี
การศึกษาด้วยตนเอง นับตั้งแต่ให้โอกาสแก่อาจารย์ในการเข้าร่วมประชุมทางวิชาชีพ หรือ
การประชุมทั่วไปอยู่เสมอ จัดบริการห้องสมุดเพื่อที่จะใช้เป็นแหล่งค้นคว้าหาความรู้ และจัด
โปรแกรมทางวิชาการต่าง ๆ เช่น จัดให้มีโปรแกรมสนทนาทางวิชาการ (Journal club)
ให้แก่อาจารย์ หรืออาจจะใช้วิธีอื่น ๆ ร่วมด้วย เช่น การส่งเสริมให้แต่งตำรา บทความ หรือ
ทำกาารวิจัย ก็จะช่วยให้อาจารย์สามารถพัฒนาปรับปรุงตนเองได้อยู่เสมอ

ลำดับขั้นการศึกษาดำเนินการอบรมวิชาการ (Inservice Education)

การศึกษาดำเนินการอบรมวิชาการที่มีประสิทธิภาพ จะต้องระลึกอยู่เสมอว่า ผู้เรียนซึ่งเป็น
เป็นอาจารย์ และอยู่ในภาวะเป็นผู้ใหญ่มีประสบการณ์ในงานและชีวิตมาแล้ว บอ่รู้ว่าตัวเองมี
ความต้องการในการเรียนรู้อะไรบ้าง ดังนั้น กระบวนการเรียนการสอนในผู้เรียนระดับนี้จะ
แตกต่างจากการเรียนการสอนในวัยเด็ก ตรงที่กระบวนการเรียนการสอนจะมีลักษณะเป็น

¹ วิเชียร ทวีลาภ, นิตยสารพยาบาล, หน้า 115 - 123.

ประชาธิปไตยมากกว่า¹ ผู้เรียนมีอิสระในการวิพากษ์วิจารณ์ มีเสรีภาพในการคิดและการแสดงออก ภายในขอบเขตที่ถูกกำหนดไว้ในสังคม ฉะนั้น ในการจัดโปรแกรมการอบรมวิชาการ จะต้องคำนึงถึงคุณลักษณะของผู้เรียนและความต้องการเรียนรู้อของผู้เรียนเป็นสำคัญ วิธีที่จะทราบถึงความต้องการของผู้เรียนก็คือ การให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดดำเนินการงานนับตั้งแต่การวางแผนจนถึงการประเมินผล และการติดตามผลในการจัดดำเนินการงานอบรมวิชาการควรมีลำดับขั้นในการจัดดังนี้

1. การวางแผนการดำเนินงาน
2. วิเคราะห์หาความต้องการการเรียนรู้หรือการอบรม
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของโปรแกรม
4. การเสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ
5. การจัดโปรแกรมการอบรม
6. การประเมินผลโปรแกรมการอบรม
7. การติดตามผล
8. การวางแผนงบประมาณ
9. การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้

การวางแผนการดำเนินงาน

การจัดดำเนินการงานอบรมวิชาการนี้ควรมีหน่วยงานหรือคณะกรรมการ² รับผิดชอบทำหน้าที่โดยตรง คณะกรรมการควรเป็นชนิดถาวรและกรรมการชั่วคราว คณะกรรมการชั่วคราวจะตั้งขึ้นเมื่อต้องทำงานพิเศษเฉพาะเป็นคราว ๆ ไป และสลายตัวเมื่อทำงานบรรลุวัตถุประสงค์

¹ว.เฮียร์ ทวีลาภ, "การศึกษาผู้ใหญ่", วารสารพยาบาล 26 (มกราคม 2520), หน้า 29.

²ว.เฮียร์ ทวีลาภ, นิติศาสตร์พยาบาล, หน้า 97.

ส่วนคณะกรรมการถาวรควรอยู่ในวาระนานพอที่จะทำงานต่อเนื่องกันได้ คณะกรรมการควรประกอบด้วยผู้แทนกลุ่มที่เกี่ยวข้อง เช่น ในการพัฒนาอาจารย์พยาบาล ก็ควรมีผู้แทนกลุ่มอาจารย์พยาบาลเข้าร่วมเป็นกรรมการสวดโปรแกรมด้วย ทั้งนี้เพื่อที่ผู้สวดตำแหน่งงานจะได้รู้ถึงความต้องการของอาจารย์ผู้เข้ารับการอบรมอย่างแท้จริง และอาจารย์ผู้เข้ารับการอบรมจะได้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของโปรแกรมนั้นด้วย คณะกรรมการไม่ควรจะมีจำนวนมากหรือน้อยเกินไป ควรจะมีพอที่ทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ประธานหรือผู้สวดตำแหน่งการพัฒนาไม่ควรอยู่ในตำแหน่งบริหารที่มีหน้าที่จะให้โทษให้คุณแก่ผู้เข้ารับการอบรม¹ ได้จะเป็นวิธีการที่ดีที่สุด เพราะการมีอำนาจหน้าที่จะให้โทษให้คุณจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่กล้าแสดงออกซึ่งความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและจริงจัง คณะกรรมการชุดนี้ควรได้กำหนดอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานของคณะกรรมการแต่ละคนไว้อย่างแจ่มแจ้งชัดเจน² เป็นผู้ที่สวดวางนโยบายและแผนงานของการอบรมวิชาการไว้ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้เพราะการพัฒนาอาจารย์เป็นโปรแกรมที่ต่อเนื่อง สวดวางระเบียบในการบริหารงานและปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ เช่น จะมีโครงการอบรมวิชาการปีละกี่ครั้ง ยาวเวลาใด จะมีการประชาสัมพันธ์อย่างไรบ้าง เมื่อสวดอบรมแล้วจะต้องมีหน้าที่ในการประเมินผลและติดตามผลการอบรมเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่บกพร่อง และเมื่อสุดโต่งต้นอยู่แล้วจะพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น วิเชียร ทวีลาภ ได้กล่าวถึงหน้าที่หลักของคณะกรรมการสวดตำแหน่งงานไว้ดังนี้³

1. สสำรวจความต้องการและความสนใจของผู้บังคับบัญชา เพื่อทราบถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และปัญหาอะไรบ้างที่คิดว่าเกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาการ
2. สสำรวจความต้องการหรือความสนใจในการเรียนรู้ ปัญหาส่วนตนในการปฏิบัติงานหน้าที่ของผู้เข้ารับการอบรมทั้งหมด ถ้ามีโอกาสทำได้

¹ วิเชียร ทวีลาภ, นิตยสารพยาบาล, หน้า 100.

² Malcolm S. Knowles, The Modern Practice of Adult Education, pp. 70 - 71.

³ วิเชียร ทวีลาภ, นิตยสารพยาบาล, หน้า 98 - 99.

3. สร้างโปรแกรมการอบรม (Overall plan) พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและระยะสั้นไว้
4. ทำรายการที่คิดว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของโปรแกรม เช่น พิธีเปิดประชุมเนื้อหาวิชาการ อุปกรณ์ สถานที่ วิทยากร ฯลฯ
5. สัปดาห์การอบรมประจำวัน เช่น การพูดหรือบรรยายในเรื่องที่เกี่ยวข้องการทำงานเป็นกลุ่ม วิธีการที่จะใช้ เช่น Symposium, panel discussion ฯลฯ
6. กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่าย
7. กำหนดวิธีการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบ
8. กำหนดวิธีการดำเนินงานและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงาน เช่น การลงทะเบียน การพิมพ์ และการจัดเตรียมเอกสาร การประชาสัมพันธ์ การคัดสถานที่ การประเมินผลตามความจำเป็น
9. ตั้งหัวข้อเรื่องสำหรับการอบรม (Theme statement)
10. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการอบรมตามความจำเป็น
11. สัปดาห์เครื่องมือที่ใช้ในการอบรม เช่น วิทยากร เอกสาร หนังสือ ตำราที่จะให้ผู้เรียนได้อ่านค้นคว้าใช้เป็น reference เครื่องมือเครื่องใช้ในการอบรม เช่น projector, flip chart, ดินล่อสี, เครื่องเขียน, เครื่องเจาะ, กระดาษ, แฟ้ม, เครื่องพิมพ์ดีด, พนักงานพิมพ์ เป็นต้น
12. กำหนดวิธีการและมาตรการในการประเมินผลการเรียนและประเมินผลโปรแกรม
13. วางแผนการติดตามผล

การสำรวจความต้องการการเรียนรู้อบรม

การพัฒนาอาจารย์จะมีประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อได้จัดให้อาจารย์ได้เรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้อบรมที่จะช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของอาจารย์เองให้ลุล่วงไป วิธีที่จะทราบว่าผู้เรียนต้องการเรียนอะไรนั้น อาจกระทำได้โดยวิธีการง่าย ๆ และสะดวก คือ การสัมภาษณ์ หรือการให้อาจารย์ตอบแบบสอบถามว่าอาจารย์ต้องการให้มีการอบรมวิชาการในเรื่องใดบ้าง แต่ถ้ายังเห็นว่าข้อมูลที่ได้นั้นยังไม่เป็นการเพียงพอที่จะตัดสินใจว่า ผู้เรียนต้องการเรียนรู้อะไร อาจจะใช้วิธีการสังเกตผลงานต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจว่าจะจัดการอบรมในเรื่องอะไร ถึงจะสนองความต้องการการเรียนรู้อบรมของอาจารย์ได้จริง นอกจากนี้

ยังมีวิธีการสำรวจที่ซับซ้อน ซึ่ง ลัมพงค์ เกษมสิน ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. วิธีการวิเคราะห์งาน (Job analysis) การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่จัดเป็นขั้นตอนสำหรับรวบรวมข้อมูลที่แสดงผลการทำงานเพื่อพิจารณาศึกษาเกี่ยวกับภาระหน้าที่ ลักษณะงาน วิธีการทำงาน และผลของงาน เป็นต้น

2. จัดวางมาตรฐานการปฏิบัติงาน (setting standard of performance) พิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน บรรลุเป้าหมายหรือถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

3. ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation of performance) การพิจารณาหน้าที่การกิจ คุณภาพของงาน การวัดค่าของผลการปฏิบัติงานว่าถูกต้องและได้ผลเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ ใกล้เคียงหรือแตกต่างจากมาตรฐานเพียงใด เหมาะสมและเพียงพอกับอัตราค่าจ้างที่กำหนดไว้หรือไม่

การอบรมวิชาการ (Inservice Education) มิใช่จะช่วยแก้ปัญหาดังต่าง ๆ ของการบริหารอาจารย์ในสถานศึกษาได้ทุกกรณี เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นอาจมิใช่จากอาจารย์ขาดคุณภาพแต่เพียงเหตุเดียว แต่ถ้าสถานศึกษามีลักษณะการปฏิบัติงานต่อไปนี้เกิดขึ้น ควรจัดให้มีการอบรม คือ

ก. สำหรับอาจารย์ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ ควรจัดให้มีการอบรมปฐมฤกษ์ และ การอบรมเบื้องต้นเพื่อแนะนำการทำงาน เพื่อให้ เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน

ข. สำหรับอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ควรจัดให้มีอบรม เมื่อมีการนำเทคนิควิธีการสอนใหม่ ๆ หรือ เครื่องช่วยสอนใหม่ ๆ หรือ เครื่องมือทางการแพทย์ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เมื่อมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงนโยบาย หลักในการปฏิบัติงาน เช่น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การศึกษาของสถานศึกษานั้น ตลอดจนเพื่อปรับปรุงฟื้นฟูประสิทธิภาพ การเรียนการสอน

นอกจากนี้ Thomas A. Mahoney ได้กล่าวถึงสภาพการปฏิบัติงานที่เป็น เครื่องหมาย แสดงให้ทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการอบรม จำแนกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. ความต้องการที่จะเพิ่มความสามารถและฝีมือในการปฏิบัติงานซึ่งปฏิบัติอยู่ หรือสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต
2. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในลักษณะทั่ว ๆ ไป แต่เกี่ยวกับงานในสาขาที่ปฏิบัติอยู่
3. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ให้มากขึ้นในลักษณะทั่ว ๆ ไป ที่ไม่เจาะจงว่าจะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่หรือไม่
4. ความต้องการที่จะต้องพัฒนาบุคลิกภาพ เจตคติในการปฏิบัติงาน¹

การกำหนดวัตถุประสงค์

ความสำเร็จในการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นวงการใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยแรก คือ การมี วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน หากขาดวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายเราก็ไม่สามารถจะทราบว่ งานนั้นมีสัมฤทธิ์ผลมากน้อยเพียงใด ความมุ่งหมายจะช่วยกำหนดทิศทางและช่วยให้การปฏิบัติของ ทุกคนในหน่วยงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และความมุ่งหมายที่กำหนดไว้จะช่วยเป็นมาตรการ ในการวัดผลดูว่า งานนั้นประสบผลสำเร็จเพียงใดถ้าสำเร็จเรียบร้อยดีก็จะเป็นสิ่งช่วยกระตุ้นให้ บุคคลนั้นอยากทำงานอื่น ๆ ต่อไป หลักสำคัญของการพัฒนาบุคลากร คือ การที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติงาน โดยการเปลี่ยนเจตคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของตน ดังนั้น ในการ วางโครงการสิ่งต้องพิจารณาถึงความจำเป็นและความต้องการของการพัฒนาด้วย ซึ่งพิจารณา ได้จาก 3 แหล่ง คือ

1. ปัญหาและความต้องการของสังคม
2. ความต้องการของสถาบัน
3. ความต้องการของผู้เรียน²

¹Thomas A. Hamoney, Building the Executive Team (New York: Prentice-Hall Inc., 1961), p, 217.

²ริเชียร ทวีลาภ, นิติศาสตร์พยาบาล, หน้า 13.

ฉะนั้น ก่อนที่วางแผนจัดดำเนินการอบรม ผู้จัดดำเนินการอบรมจะต้องศึกษาปัญหาและความต้องการทั้ง 3 ประการ ซึ่งจะวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความมุ่งหมายหรือความต้องการส่วนบุคคล หรือผู้เรียน ซึ่งน่าจะนำมาพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ของโปรแกรมการอบรม มีดังนี้

1. ความต้องการดำรงอยู่ในตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างมั่นคงและปลอดภัย
2. ความต้องการให้บรรดาล่าม้ายกและเพื่อนร่วมงานยอมรับเข้าร่วมหมู่คณะ
3. ความต้องการให้ผู้อื่นยกย่องนับถือว่า ตนเองมีความสำคัญและค่า เป็นต่อหน่วยงาน
4. ความต้องการที่จะมีโอกาสก้าวหน้า เจริญรุ่งเรืองในกรงานและตำแหน่งหน้าที่
5. ความต้องการที่จะได้รับประสบการณ์ใหม่ ๆ จากการปฏิบัติงาน
6. ความต้องการเสีรภาพในการดำรงชีวิตและการงานอย่างอิสระ เสรี¹

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า อาจารย์อยู่ในภาวะที่เป็นผู้ใหญ่ที่ทำงานแล้วมีจุดมุ่งหมายหรือความต้องการในการเรียนรู้ที่แตกต่างไปจากการเรียนในวัยเด็ก ซึ่งคงจะนำมาใช้เป็นข้อมูลตัดสินใจวางแผนวัตถุประสงค์ของการอบรมด้วย จุดมุ่งหมายนี้ Tobin และคณะ ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. ต้องการที่จะได้รับความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น คือเรียนเพื่อที่จะใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตนเอง
2. ต้องการเรียนรู้และแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันทีประสบในขณะที่ปฏิบัติงาน
3. เป็นโอกาสที่จะได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
4. เรียนเพื่อต้องการการประเมินผลทั้งจากครูและด้วยตนเอง
5. ไม่ต้องการบรรยายภาคีเป็นห้องเรียนเหมือนเด็กมักเรียนอีกต่อไป²

¹ ย์ศักดิ์ ริมธีระกุล, "การบริหารงานและบทบาทของผู้บังคับบัญชา", ข่าวมหาวิทยาลัย มหิดล 6 (พฤษภาคม, 2522), หน้า 13.

² Tobin and others, The Process of Staff Development: Component for Change, p. 22.

เมื่อได้ศึกษาถึงความต้องการทั้ง 3 ด้านแล้ว ผู้จัดทำแผนการอบรมจะต้องนำมา
ผสมผสานให้เป็นวัตถุประสงค์ของโครงการอบรมวิชาชีพการ (Inservice Education) ขึ้น
ซึ่งวัตถุประสงค์ของโครงการอบรมวิชาชีพการอาจมีดังนี้คือ

1. เพื่อจะจัดบริการประสัปกรณ์ที่มีความหมายและมีคุณค่า รวมทั้งเทคนิคใหม่ ๆ
และทักษะอื่น ๆ อันจำเป็นแก่การทำงานในสถานอุดมศึกษาแก่คณาจารย์ของสถาบัน
2. เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางพุทธิปัญญา (Intellectual Growth)
และการพัฒนาในทุก ๆ ด้านแก่คณาจารย์ เพื่อผลทางคุณภาพของการศึกษาและความ
ก้าวหน้าของสถาบัน
3. เปิดโอกาสให้อาจารย์ได้ค้นคว้าเกี่ยวกับแหล่งความรู้และข้อมูล รวมทั้งบุคลากร
ที่จะเป็นประโยชน์แก่คณาจารย์ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานด้านต่าง ๆ ของ
อาจารย์เอง
4. ให้คณาจารย์ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้สึก ความเห็น และปัญหาที่เกี่ยวกับ
การสอน และปัญหาอื่น ๆ ของสถาบันที่คณาจารย์ทำงานอยู่¹

โปรแกรมการอบรมวิชาชีพการ เป็นแผนงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์
ซึ่งโดยธรรมชาติย่อมมีการต่อต้านความเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่แล้ว และยิ่งการเปลี่ยนแปลงในเรื่อง
ของความคิด ความรู้สึก และจิตใจ หรือที่เรียกว่า ทัศนคติยิ่งเป็นการยากไม่สามารภที่จะแสดง
ให้เห็นได้ในทันทีทันใด หลังจากการอบรมสิ้นสุดลง ฉะนั้นผู้จัดทำแผนการอบรม จึงจำเป็นต้องมี
ความเข้าใจในเรื่องของจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์อย่างดี พอที่จะใช้เป็นแนวทางในการที่จะ
เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนได้ วัตถุประสงค์ทางการศึกษามีหลายระดับ นับตั้งแต่วัตถุประสงค์
ระดับหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษา วัตถุประสงค์ระดับวิชา และวัตถุประสงค์ของหัวข้อเรื่อง
แต่ละเรื่องที่ทำการสอน เพื่อที่จะให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ ควรจะจัดทำแผนการอย่างมี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ ไทวูร์ย์ ลินลาธาณี, "ข้อสังเกตเกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ในประเทศสหรัฐอเมริกา"

เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนตามโครงการ

ฝึกอบรมผู้ฝึกอบรม ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขต, (กวดสำเนา).

ระบบ (Systematic Approach) โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของวิชาและ/หรือหัวข้อเรื่อง ที่ทำการสอนเชิงพฤติกรรม (Behavioral objective) แล้วจึงใช้วัตถุประสงค์นั้นเป็นแนวทาง ในการเลือกเนื้อหาวิชา เลือกวิธีการสอน อุปกรณ์การสอน ตลอดจนการประเมินผล ซึ่งวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมนี้จะต้องครอบคลุมพฤติกรรมทุกประเภททุกระดับ ซึ่ง Bloom ได้จำแนกไว้ดังนี้

1. Cognitive Objective เป็นจุดมุ่งหมายที่เกี่ยวกับความรู้และการพิจารณาทางความคิด และใช้ความรู้ความคิดนั้นแก้ปัญหา หรือหมายถึงการเรียนรู้ที่ใช้สติปัญญา ซึ่งได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (comprehension) การนำไปประยุกต์ใช้ (application) การวิเคราะห์ (analysis) การสังเคราะห์ (synthesis) และการประเมินผล (evaluation)

2. Affective Objective เป็นจุดมุ่งหมายที่เกี่ยวกับการพัฒนาทัศนคติ ค่านิยม รวมทั้งการสร้างสุนทรียภาพของผู้เรียน

3. Psychomotor เป็นจุดมุ่งหมายที่มุ่งพัฒนาเฉพาะทักษะที่เกิดจากการกระทำหรือ การปฏิบัติ (Manual skill)

เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ

เมื่อได้สำรวจความต้องการและวางแผนโครงการแล้ว บุคคลแรกที่ต้องการให้สนับสนุนแผนงานนี้สัมฤทธิ์ผลก็คือ ผู้บังคับบัญชาสูงสุด ความรู้สึกจริงใจ และความเข้าใจอย่างแท้จริงถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลมากต่อผลสำเร็จของโครงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสนับสนุนในด้านงบประมาณ ด้านการติดต่อประสานงาน ฉะนั้น งานอันดับแรก ที่ผู้จัดดำเนินการพัฒนาบุคลากรจะต้องกระทำก็คือ สร้างความสนใจในการพัฒนาบุคลากรแก่ผู้บังคับบัญชา และน้อมนำให้เห็นความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร ผลที่ตามมาก็คือ ผู้บังคับบัญชาได้สำนึกในหน้าที่ของตนเอง ในการที่จะช่วยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นคุณค่าของการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเข้าใจในประโยชน์ของการพัฒนาก็ย่อมจะให้ความร่วมมือ และลดการต่อต้าน เมื่อจะถูกเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง วิเชียร ทวีลาภ ได้เสนอบัญชี 10 ประการ เพื่อลดการต่อต้านจากผู้เข้ารับการพัฒนา ดังนี้

1. การต่อต้านจะน้อยลง เมื่อโครงการนั้นได้รับความสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารชั้นสูงในหน่วยงานนั้น
2. การต่อต้านจะน้อยลง เมื่อผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกคนรู้สึกว่าโครงการนั้นเป็นโครงการของเขาเอง ซึ่งทำได้โดยให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม เกี่ยวข้อง ในการวางแผนงาน
3. การต่อต้านจะน้อยลง เมื่อสมาชิกที่อยู่ในหน่วยงานนั้นมองเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นจะช่วยลดภาระต่าง ๆ ของตนให้น้อยลงมากกว่าจะเพิ่มขึ้น
4. การต่อต้านจะน้อยลง เมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นถูกกับค่านิยม และอุดมคติของตนเอง
5. การต่อต้านจะน้อยลง เมื่อโครงการนั้นสามารถให้ความชำนาญหรือประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้อยู่ในความสนใจของผู้อยู่ในองค์การนั้น
6. การต่อต้านจะน้อยลง เมื่อผู้อยู่ในองค์การรู้สึกว่าไม่มีการคุกคามอิสระ และความมั่นคงของตน
7. การต่อต้านจะน้อยลง เมื่อผู้อยู่ในองค์การเข้าใจและรับรู้ในความสำเร็จของปัญหาและรู้สึกเกี่ยวข้อง กับปัญหา นั้น
8. การต่อต้านจะน้อยลง เมื่อโครงการนั้นได้รับความเห็นชอบโดยการตัดสินใจของกลุ่ม
9. การต่อต้านจะน้อยลง เมื่อสมาชิกมีความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งเกิดขึ้นจากการยอมรับ (acceptance) และตระหนักในความสำคัญของตนจากกลุ่ม
10. การต่อต้านจะน้อยลง เมื่อทุกคนมีส่วนที่จะได้รับประโยชน์ร่วมกัน¹

การคัดโปรแกรมการอบรม

การคัดโปรแกรมการอบรม การคัดหลักสูตรการศึกษา หรือการวางแผนการเลื่อนเพียง 1 หัวข้อเรื่อง จะใช้หลักการในการคัดซึ่งประกอบด้วยงาน 3 ชิ้น คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การเลือกเนื้อหาวิชาและประสบการณ์ในการเรียนรู้ และการประเมินผล

1. การเลือกเนื้อหาวิชาและประสบการณ์ในการเรียนรู้ การเลือกเนื้อหาวิชาในโปรแกรมการอบรมวิชาการ จะต้องสอดคล้องกับความต้องการทั้งของสถาบันและความต้องการ

¹ ว.เชียร ทวีลาภ, นิเทศการพยาบาล, หน้า 112 - 113.

ส่วนบุคคล ตลอดจนวัตถุประสงค์ของ โปรแกรมที่กำหนดไว้ ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาอาจารย์ประสบความสำเร็จ หลักเกณฑ์เบื้องต้นโดยทั่วไปในการเลือกเนื้อหาวิชา¹ มีดังนี้

- 1.1 เนื้อหาวิชานั้นเชื่อถือได้ ทันสมัย ถูกต้อง เป็นหลักการ หรือความคิดรวบยอด
 - 1.2 เนื้อหาวิชาควรสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในสังคม
 - 1.3 เนื้อหาวิชาควรมีความสัมพันธ์ระหว่างความกว้างและความลึกซึ้ง หมายถึง การให้ข้อมูล ขบวนการ ความคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่อง đóสอนนั้นอย่างเพียงพอ ที่จะให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจในหลักการ และความคิดรวบยอดได้อย่างลึกซึ้ง
 - 1.4 สามารถสนองความมุ่งหมายในการสอนได้หลาย ๆ ด้าน
 - 1.5 เนื้อหาวิชาควรสอดคล้องกับวุฒิภาวะในการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้เรียน การเลือกเนื้อหาและกิจกรรมควรคำนึงถึงความพร้อมทางด้านสมอง ความคิดและสภาพร่างกายของผู้เรียน ความรู้ใหม่หรือประสบการณ์ใหม่จะต้องมีความต่อเนื่องกับความรู้ หรือประสบการณ์ในอดีตของผู้เรียน
 - 1.6 เนื้อหาวิชาจะต้องสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้เรียน การเรียนรู้จะมีสัมฤทธิ์ผลก็ต่อเมื่อผู้เรียนมีความต้องการและสนใจที่จะเรียนรู้
- สรุปแล้วหลักเกณฑ์ในการเลือกเนื้อหาวิชาที่สำคัญก็คือ เนื้อหาวิชานั้นจะต้องมีความต่อเนื่อง (continuing) กัน มีการวางลำดับความสำคัญก่อนหลัง (sequence) และมีการผสมผสานความรู้ในแต่ละวิชาตลอดโปรแกรม (Integration)
- นอกจากหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นแล้ว Knowles ยังได้แนะนำหลักในการจัดลำดับประสบการณ์การเรียนรู้ไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

1. จัดเนื้อหาวิชาจากง่ายไปหายาก (from simple to the complex)

¹ ลูมิสตร ฤชานุกร, หลักผู้สอนและการสอน (กรุงเทพฯ: กรุงเทพมหานคร, 2518),

2. จัดลำดับความสำคัญของเนื้อหาวิชาตามความต้องการใช้ เพื่ออ้างอิง (Pre-requisite learning) เช่น ควรให้ความรู้ในเรื่องกฎเกณฑ์และหลักการก่อนที่จะให้ข้อมูลปลีกย่อย
3. เริ่มจากส่วนรวมไปหาส่วนย่อย (from whole to the part)
4. ให้เนื้อหาวิชาตามลำดับเวลาการใช้อีก่อนหลัง เช่น ควรจะให้ความจริงและหลักการก่อนที่จะอธิบาย หรือก่อนนำไปทดลองปฏิบัติ¹

2. การเลือกวิธีการเรียนการสอน การสอนที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้นั้น ผู้สอนควรใช้วิธีการสอนหลาย ๆ แบบ ทั้งนี้เพราะการสอนแต่ละครั้งย่อมประกอบด้วยจุดมุ่งหมายหลายประการ เช่น การให้ผู้เรียนหนึ่ง ได้รับข้อมูล สอง การได้รับสิ่งที่จะต้องแสดงให้ดู (procedures) สาม การได้ร่วมกิจกรรมการเรียนการสอน การจะตัดสินใจเลือกวิธีการสอนใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา วิธีการสอนที่นิยมใช้มีดังนี้

2.1 การบรรยาย การบรรยายเป็นวิธีการที่เหมาะสมมากในการถ่ายทอดความรู้ในการให้ข้อมูล สามารถกำหนดขอบเขตเนื้อหาวิชาไว้ในเวลาที่เหมาะสมได้ ผู้บรรยายที่ดีมีความชำนาญ สามารถแสดงภาพพจน์ให้ผู้ฟังเห็นจริงเห็นสังเกต ทำให้เกิดศรัทธาและเต็มใจที่จะรับฟัง ข้อคิดเห็นจากการบรรยาย สามารถดึงดูดผู้ฟังให้ตั้งใจและติดตามเรื่องโดยไม่เบื่อหน่าย แต่การบรรยายเป็นวิธีการเรียนแบบ Passive learning คือ ผู้เรียนไม่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน ไม่มีโอกาสร่วมในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย โดยเฉพาะถ้าผู้บรรยายไม่มีลีลาในการพูดที่ดี และเป็นวิธีการที่ไม่ส่งเสริมพัฒนาการทางด้านความคิดและทัศนคติ

มีผลการวิจัยซึ่งทำโดย ไพรูธีย์ ลินลาร์ตัน และ คีรีเพ็ญ คู่ภักทยากุล เรื่อง "ทัศนคติของผู้เรียนที่มีต่อการสอนแบบบรรยาย" โดยศึกษาจากประชากรที่เป็นนิสิตคณะครุศาสตร์

¹ Knowles, The Modern Practice of Adult Education, p. 288.

ปีที่ 1 และ 2 ที่เรียนวิชาวรรณกรรมไทยปัจจุบันในภาคต้นปีการศึกษา 2521 จำนวน 50 คน และนิสิตปีที่ 1 ของคณะอักษรศาสตร์ นิเทศศาสตร์ และครุศาสตร์ที่เรียนวิชาการศึกษาทั่วไป ในภาคต้นปีการศึกษา 2521 จำนวน 86 คน พบว่า นิสิตชอบวิธีการสอนแบบบรรยายมากที่สุด อาจจะเป็นเนื่องจากความเคยชินจากการเรียนมาในขั้นต้น ๆ ที่จะไม่ต้องแสดงความคิดเห็นหรืออภิปราย เรียนสบาย ไม่ต้องเตรียมตัวเรียนมากนัก แต่นิสิตได้รับประโยชน์จากการสอนโดยวิธีนี้ วิธีการสอนที่ขอรับรองลงมาตามลำดับคือ การสอนแบบอภิปราย ฝึกปฏิบัติ ที่ขอแนะนำที่สุดคือ การศึกษาด้วยตนเอง การสอนแบบฝึกปฏิบัติเป็นประโยชน์กับตัวนิสิตมากที่สุด ผู้สอนแบบบรรยายที่ดีควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในวิชาที่สอน ซึ่งจะต้องแสดงออกมาในรูปของการมีเรื่องเล่าประกอบ เนื้อเรื่องที่สอนจะทำให้สนุกและน่าสนใจขึ้น ซึ่งต่างจากความคิดเห็นของนิสิตปริญญาโทที่ผู้วิจัยได้เคยศึกษาพบว่า นิสิตปริญญาโทให้ความสนใจในการเตรียมการสอนและความรู้ที่จะสอนเป็นอย่างมาก¹

2.2 การสอนแบบสาธิต (Demonstration) เป็นวิธีการสอนที่ใช้กันมาก เมื่อความมุ่งหมายของการสอนเน้นการพัฒนาทักษะ ผู้เรียนจะได้เรียนด้วยการมองเห็นด้วยตาและได้ลงมือปฏิบัติจริง ขนาดกลุ่มของผู้เรียนไม่ควรมากเกินไปเกินกว่า 20 คน ถ้ามากเกินไปผู้เรียนจะไม่มีโอกาสได้ลงมือปฏิบัติโดยทั่วถึงกัน ครูจะอธิบายและสาธิตทักษะที่ต้องการฝึกให้ผู้เรียนดูเป็นตัวอย่าง ควบคุมการฝึก ให้คำแนะนำ ช่วยแก้ไขจนผู้เรียนสามารถจะปฏิบัติเองได้ ข้อสำคัญเครื่องมือ เครื่องใช้ก่อนที่จะนำมาสอนจะต้องตรวจสอบตราให้เรียบร้อยว่าสามารถใช้งานได้ ผู้เรียนจะได้มองเห็น ได้ยินเสียง และสามารถเข้าใจประโยชน์ในการลงมือกระทำจริง ๆ ได้

ลักษณะเด่น ใช้ฝึกฝนซ้ำแล้วซ้ำอีกจนกระทั่งผู้เรียนเกิดทักษะที่ต้องการ ช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเข้าใจและรู้สึกใช้ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ และส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยการกระทำ

¹ไพฑูริย์ ลินลารัตน์ และ ศรีเพ็ญ คู่ภักทยากุล, "การศึกษาทัศนคติของผู้เรียนที่มีต่อการสอนแบบบรรยาย", ข่าวสารหน่วยพัฒนาคณาจารย์ 1 (พ.ย. - ธ.ค. 2520), หน้า 15 - 20.

ข้อจำกัด ถ้าครูใช้วิธีการนี้มากเกินไป จะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย หรือถ้าครูเข้มงวดเกินไปจะเป็นการบั่นทอนความคิดหรือการปฏิบัติแปลก ๆ ใหม่ ซึ่งผู้เรียนอาจจะคิดขึ้นมาเองได้ ทักษะที่สื่อมาฝึกปฏิบัติควรเป็นทักษะที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนทั้งในด้านการเรียนรู้และการนำไปใช้ เป็นประโยชน์ในชีวิตประจำวัน

2.3 การสอนแบบกระบวนการกลุ่ม (group process)¹ การสอนแบบกระบวนการกลุ่มเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการสอนที่มีจุดมุ่งหมายสำคัญของการได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การเรียนแบบกระบวนการกลุ่มที่มี Conference, workshop, seminar, journal club เป็นต้น โดยมีโครงสร้างหลักที่เป็นพื้นฐานดังนี้ มีผู้นำกลุ่มที่จะต้องทำหน้าที่

1. แนะนำกลุ่มให้รู้จักหัวข้อเรื่อง
2. กำหนดวัตถุประสงค์
3. อธิบายขอบเขตของหัวข้อที่จะถกเถียงกัน
4. อธิบายวิธีปฏิบัติ
5. สร้างบรรยากาศที่เหมาะสมกับการที่กลุ่มจะได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

คิดเห็นซึ่งกันและกัน

ขนาดของกลุ่มและการจัดที่นั่งสำคัญสำหรับการที่จะได้โต้ตอบแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ขนาดของกลุ่มไม่ควรมากกว่า 15 คน หรือควรจะน้อยกว่ายิ่งดี ควรจัดที่นั่งให้เป็นรูปวงกลมหรือรูปสี่เหลี่ยม จะทำให้โอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มสูงขึ้น แต่ถ้าการจัดที่นั่งมีความมุ่งหมายที่หัวหน้ากลุ่มจะควบคุมกลุ่มอย่างเข้มงวด ควรจัดที่นั่งเป็นรูปตัว U (U shaped) ผู้นำกลุ่มจะต้องนั่งที่ปลายเปิดของรูปตัว U พวกที่ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นควรนั่งใกล้กับผู้นำกลุ่ม วิธีการสอนแบบกระบวนการกลุ่มนี้อาจมีรายละเอียดแตกต่างกันบ้าง แต่โดยหลักการพื้นฐานจะเหมือนกันมี

¹Tobin and others, The Process of Staff Development, pp. 96 - 99.

1. Work shop เป็นการเรียนแบบ active learning โดยสมาชิกในกลุ่มร่วมกันพยายามหาวิธีการในการแก้ปัญหาหรือหัวข้อเรื่องซึ่งรับมอบหมายมา สมาชิกในกลุ่มใหญ่จะต้องแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ประมาณ 5 - 7 คน เลือกผู้นำกลุ่มแล้วมาวางแผนช่วยกันค้นหาข้อแนะนำสำหรับการทำงานกลุ่ม วิธีการเรียนชนิดนี้จะประหยัดเวลาและลดปัญหาในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ซึ่งอาจจะมีเรื่องมาจากความไม่คุ้นเคยกันของสมาชิก มีการสกัดข้อแนะนำสำหรับการทำงานของกลุ่ม ซึ่งจะต้องสั้น กระชับชัดเจน และง่ายต่อการเข้าใจ

2. การสัมมนา (seminar) เป็นวิธีการเรียนมุ่งให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เนื้อหาวิชาบังเกิดแนวความคิด และพัฒนาทักษะต่าง ๆ¹ ผู้เรียนต้องเตรียมตัวมาถกเถียงถึงหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ หัวหน้ากลุ่มสกัดเลือกหัวข้อย่อยให้สมาชิกของกลุ่มที่จะต้องมารายงานให้สมาชิกในกลุ่มใหญ่ฟัง เตรียมตัวมาล่วงหน้า หัวหน้ากลุ่มจะเป็นผู้ประสานงาน ทั้งผู้สัมมนาและสมาชิกที่เข้ารับฟัง จะต้องศึกษาหัวข้อเรื่องมาล่วงหน้าก่อน ผู้ฟังไม่ต้องร่วมรายงานกลุ่ม วิธีเรียนชนิดนี้จะได้การเรียนรู้สูงกว่าวิธีอื่น ๆ

3. Panel discussion เป็นการโต้เถียงกันในกลุ่มต่อหน้าผู้ฟัง สมาชิกกลุ่มจะต้องศึกษาหัวข้อเรื่องโดยทั่ว ๆ ไปมาก่อน และนำเสนอต่อผู้ฟังมักเป็นแบบไม่เป็นพิธีการ หัวหน้ากลุ่มเป็นผู้ประสานงาน ผู้ฟังสามารถสอดแทรกข้อคิดเห็นหรือซักถามได้ แต่มักจะไม่ค่อยได้ร่วมแสดงความคิดเห็นมากนัก

4. Nursing problem clinic หรือที่เรียกว่า grand rounds เป็นวิธีการเรียนที่จะค้นหาโอกาสสำหรับสมาชิกที่จะศึกษาวิธีการพยาบาลที่มีปัญหายุ่งซับซ้อนร่วมกับพยาบาลประจำการแล้วจึงนำผลการศึกษาไปรายงานต่อสมาชิก เป็นผู้ฟัง

¹ไพฑูริย์ สินลารัตน์, หลักและวิธีการสอนระดับอุดมศึกษา (กรุงเทพมหานคร :

แผนกวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 177.

5. Conference เป็นการสอนโดยกระบวนการกลุ่มอีกวิธีหนึ่ง โดยสมาชิกทุกคน ร่วมกันอภิปรายถึง เรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นวิธีการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะ แก้ปัญหาหัวข้อเรื่องนั้น ๆ สมาชิกของกลุ่มอาจมาจากหลายสาขาที่มีประสบการณ์ในปัญหาที่ คล้ายคลึงกัน

2.4 บทเรียนที่จัดทำเพื่อให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (Programmed Instruction) เป็นการเรียนที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้เฉพาะเรื่อง โดยจัดเนื้อหาวิชาให้ ต่อเนื่องกัน และมีวิธีการทดสอบผลการเรียนรู้เป็นลำดับอยู่ในบทเรียนนั้น อาจะอยู่ในรูปของ Programmed Text, Sound-Slide Program, Film Strip หรือ Microfilm ผู้เรียนอาจเรียนด้วยตนเองในห้องเรียนที่มี เครื่องช่วยสอน (Teaching machine) อาจใช้ โทรทัศน์วงจรปิดภายในห้อง หรือ เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยก็ได้

การเลือกวิธีการเรียนการสอนที่ใช้ในโครงการอบรมวิชาการแก่อาจารย์นี้ ก่อนอื่น ต้องเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียนเสียก่อน คือ อาจารย์เป็นผู้เรียนที่อยู่ใน ภาวะการเป็นผู้ใหญ่ วิธีการเรียนการสอนควรใช้หลักการประชาธิปไตยเป็นพื้นฐาน โดยผู้สอน และผู้เรียนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ผู้สอนมีบทบาทให้ความช่วยเหลือแนะนำ เป็นที่ปรึกษา ในฐานะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้ร่วมค้นหาคำตอบเพื่อที่จะตอบ ผู้สอน เป็นผู้ช่วยให้ผู้เรียน รู้จักเรียนด้วยตนเอง อาจารย์ซึ่งเป็นผู้เรียนจะต้องได้มีโอกาสที่จะแสดงออกซึ่งความคิดเห็น ได้อย่างมีอิสระ ได้มีโอกาสร่วมกิจกรรมการเรียนด้วยตนเองให้มากที่สุด ฉะนั้น สถานการณ์ ในการเรียนของผู้ใหญ่ สิ่งน่าจะเป็นในรูปของการเรียนที่จะทำให้ผู้เรียนเกิด active learning ซึ่งเป็นวิธีการเรียนที่ผู้เรียนจะต้องมีความเคลื่อนไหว (dynamic) ทั้งทางด้านร่างกายและ ความคิดเกิดขึ้นตลอดเวลา โดยมีสิ่งเร้าที่จะมากระทบประสาทสัมผัส เช่น การได้ยินได้ฟัง การได้มองเห็น ได้กลิ่น และได้สัมผัสทางผิวหนัง ตลอดจนมีจินตนาการซึ่งเป็นประสาทที่ 6 วิธีการเรียนที่ต้องใช้ประสาทสัมผัสมากย่อมมีการรับรู้ได้มากทาง วิธีการสอนที่จะทำให้ผู้เรียน เกิด active learning มักจะเป็นรูปการเรียนเป็นกลุ่มย่อย (group learning) เสีย เป็นส่วนใหญ่ แต่อย่างไรก็ตามไม่มีวิธีการสอนใดดีที่สุดในเชิงวิธีเดียว เพราะการสอนแบบหนึ่ง

มักจะใช้ได้กับจุดมุ่งหมายลักษณะหนึ่ง ถ้าการสอนนั้นมีจุดมุ่งหมายหลายประการ ก็ควรใช้การสอนหลาย ๆ แบบผสมผสานกัน เพราะการสอนหลาย ๆ แบบจะช่วยทำให้การสอนสนุกและน่าสนใจขึ้น

3. การเลือกอุปกรณ์และเครื่องใช้ในการสอน เช่น สื่อการสอนต่าง ๆ (instructional media). อุปกรณ์และเครื่องใช้ในการสอนจะช่วยให้ผู้เรียน เกิดความเข้าใจในบทเรียนดีขึ้น ดังคำพูดที่ว่า "ลิปปากว่าไม่เท่าตาเห็น" เพราะอุปกรณ์ต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยกระตุ้นประสาทสัมผัสต่าง ๆ ทำให้ผู้เรียนสนใจต่อบทเรียนมากขึ้น ผู้เรียนได้รับภาพพจน์ทำให้จดจำได้นาน ประโยชน์ของอุปกรณ์การสอนมีดังนี้

- 3.1 ช่วยให้การบรรยายมีผลดียิ่งขึ้น
- 3.2 ช่วยเน้นและดึงดูดความสนใจจากผู้เข้ารับการอบรมได้ดี
- 3.3 ได้รับความสนใจผู้ฟังได้ดี และเป็นการช่วยให้ก้าวไปสู่หัวข้อเรื่องอื่น ๆ ได้สะดวก
- 3.4 ช่วยแก้ปัญหาในการบรรยายสำหรับหัวข้อที่มีความสับสนยุ่งยาก
- 3.5 ช่วยให้ความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ สนิทแน่นและยืนนาน
- 3.6 ช่วยสร้างความเข้าใจ การติดตามเรื่องได้ดีตลอดไป
- 3.7 ประหยัดเวลาในการบรรยายได้มาก¹

การประเมินผลโปรแกรมการอบรม

การประเมินผลเป็นกระบวนการที่จะค้นหาคุณค่าหรือประเมินค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การประเมินผลโปรแกรมการอบรมวิชาการก็เพื่อที่จะประเมินคุณค่าของการอบรมว่า ได้ผลคุ้มค่าเพียงใด การประเมินผลโปรแกรมฯ เป็นจะต้องกระทำต่อเนื่องกัน เพื่อประโยชน์สำคัญ

2 ประการ คือ

1. ปรับปรุงวิธีการจัดดำเนินการอบรมนับตั้งแต่การวางแผน โครงสร้าง การตัดสินใจสิ่ง การ สถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ และการเงิน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

¹ สัมพงศ์ เกษมสิน, การพัฒนาบุคคล, หน้า 66 - 67.

2. ปรับปรุงหลักสูตรหรือโปรแกรมการอบรม ตั้งแต่วัตถุประสงค์ เนื้อหาวิชา
วิธีการเรียนการสอนและคุณภาพของการเรียนรู้¹

การประเมินผลต้องมีการวางแผน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ว่า จะวัดอะไร ประเมิน
ผลอะไร ประเมินใคร และใช้วิธีการอะไร อย่างไร การประเมินผลที่จะได้ผลดีจะต้องกระทำเป็น
ระยะติดต่อกันไป² สิ่งสำคัญที่ควรตระหนักก็คือ การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้วิธี
ประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง เพราะผู้เรียนย่อมรู้ว่าตนเองเรียนรู้อะไรมาบ้าง การป้อนกลับ
(feed back) จากครูเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะช่วยให้ผู้เรียนรู้จักตนเองมากยิ่งขึ้น

กระบวนการในการประเมินผล

กระบวนการในการประเมินผลประกอบด้วยขั้นตอนง่าย ๆ ซึ่ง Knowles ได้กล่าวไว้
ดังนี้

1. สร้างแบบฟอร์มหรือตั้งคำถามที่ต้องการจะทราบ (อาจกำหนดเกณฑ์หรือ
มาตรการไว้)
2. รวบรวมข้อมูลที่สามารถจะตอบคำถามที่สร้างขึ้น
3. วิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายผลที่ได้รับว่าเป็นคำตอบที่ตรงกับคำถาม
ที่ตั้งไว้หรือไม่
4. ปรับปรุงแผนของ โปรแกรมจากข้อบกพร่องที่ค้นพบ นับตั้งแต่การกำหนด
วัตถุประสงค์ วิธีจัดทำแผนโปรแกรม³

¹Malcolm Knowles, The Modern Practice of Adult Education, p. 223.

²Jane D. Keeler, "The Process of Program Evaluation", Nursing Outlook 20(May, 1972), p. 317.

³Knowles, The Modern Practice of Adult Education, pp. 223 - 224.

แบบฟอร์มหรือคำถามที่จะใช้ เป็น เครื่องมือในการ ค้นหา คำตอบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับ
แก้ไขจุดบกพร่อง โปรแกรม ควรจะต้องครอบคลุมในเรื่องเหล่านี้

1. บรรยากาต์ของภาวะแวดล้อม เช่น สถานที่ แสง เสียง
2. ความเข้าใจเกี่ยวกับจุดหมายและ วัตถุประสงค์ของ โปรแกรมการอบรม
3. ความต้องการและความสนใจของผู้เรียน เกี่ยวกับการอบรม
4. คุณภาพของ โปรแกรม (program design)
5. การจัดทำดำเนินการ โปรแกรม (program operation)
6. ความรู้สึกต่อบทเรียนหรือเนื้อหาวิชา วิธีการสอนของวิทยากร และ
การนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของผู้เข้าอบรม
7. วิธีการประเมินผล
8. การประชาสัมพันธ์
9. บรรยากาต์การเรียนในกลุ่ม
10. การบริการและความสะดวกต่าง ๆ¹

ประเภทของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน ได้จำแนกออกเป็น 4 ประเภท² ดังนี้

1. ประเมินการสนองตอบของผู้เข้ารับการฝึกอบรมวิธีการนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะทราบว่า
ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้สึกอย่างไรต่อการพัฒนาบุคคล ซึ่งอาจสังเกตได้จากปฏิกิริยาตอบสนอง
หรือการสอบถามอย่างไม่เป็นทางการ วิธีนี้มักจะประเมินในตอนเล็งริล้นจากการพัฒนา การถาม
คำถามจะต้องให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผล เป็นคำถามที่สั้นได้ใจความดี
ตอบง่าย ใช้เวลาน้อยแต่ได้ข้อเท็จจริงจากผู้ตอบมากที่สุด ไม่บังคับให้ใส่ชื่อในแบบสอบถาม

¹ วิเชียร ทวีลาภ, นิติการพยาบาล, หน้า 111.

² สมพงษ์ เกษมสิน, การพัฒนาบุคคล, หน้า 71 - 74.

2. ประเมินจากผลที่ได้จากเรียนรู้ ความมุ่งหมายของการประเมินผลก็คือ ต้องการทราบว่ามีผู้เข้ารับการพัฒนาด้านเรียนรู้ความจริงสิ่งใดบ้าง วิทยาการได้ถ่ายทอดความรู้ หรือแนะแนวทางที่ถูกต้อง สันองความต้องการของผู้เรียนหรือไม่ การประเมินผลแบบนี้มักจะเป็นการเปรียบเทียบผลระหว่างก่อนเข้ารับการอบรมและภายหลังการอบรมสิ้นสุดแล้ว ต้องให้ผู้เรียนลงชื่อในแบบประเมินผล เพื่อประโยชน์ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของผลการเรียนรู้ก่อนและหลังการเข้ารับการพัฒนาด้าน ข้อคำถามทั้งก่อนและหลังการพัฒนา ควรมีลักษณะใกล้เคียงกัน เพื่อความสะดวกในการเปรียบเทียบ

3. ประเมินผลเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม เป็นการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงในทางพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาด้าน เพราะวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรก็คือ เปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของคนให้ดีขึ้น วิธีการประเมินผลควรจะพิจารณาเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาด้านทั้งก่อนและหลังการพัฒนา อาจจะใช้วิธีสอบถามจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อศึกษาความเปลี่ยนแปลงในการทำงานของผู้ที่ต้องการประเมิน หรือศึกษาจากรายงานผลการปฏิบัติงาน

4. การประเมินผลรวม การประเมินผลรวมนับว่าเป็นวิธีการที่ยุ่งยาก เนื่องจากเป็นการวัดประสิทธิภาพจากงานบริการประชาชน หรือวัดความพอใจของประชาชนในบริการของรัฐ แต่อาจจะพิจารณาได้จากสิ่งต่อไปนี้ เช่น ในแง่ของการทำงาน ประหยัดเวลาค่าใช้จ่ายหรือไม่ มีความคิดสร้างสรรค์ในลักษณะใด สูงหรือต่ำลง เป็นต้น

การติดตามผลการอบรม

การติดตามผลมีความสำคัญมากต่อการจัดดำเนินการอบรมวิชาการ ทั้งนี้เพื่อติดตามดูว่าผู้ที่เข้ารับการอบรม ได้นำความรู้จากการอบรมไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน ได้หรือไม่ มีลูกบพ่องใดบ้างที่ต้องการปรับปรุงแก้ไขและต้องการเรียนรู้เพิ่มเติม นอกจากนี้การติดตามผลยังเป็นประจักษ์ผลสะท้อนเงาให้ผู้จัดทำเนื้องานทราบลูกบพ่องใดที่ต้องการแก้ไข หรือจะเพิ่มเติมในโปรแกรมที่จะมีขึ้นในอนาคต ในกาอบรมอาจารย์บางครั้งก็เป็นสาเหตุให้อาจารย์เกิดความประทับใจได้อย่างมาก เมื่อได้รับการอบรมไปแล้ว การอบรมสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของอาจารย์ได้เป็นอย่างดีจึงมีความต้องการที่จะนำความรู้นั้นไปใช้กับหน่วยงาน แต่เนื่องจาก

ผู้บังคับบัญชาไม่สนใจ ซึ่งไม่มีโอกาสที่จะนำความรู้นั้นไปใช้ปรับปรุงงานให้ดีขึ้นได้ จึงทำให้อาจารย์ผู้รับการอบรมท้อถอยไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอีก

การติดตามผลก็จะทำหน้าที่เสริมแรงสูงใจภายนอก (external motivation) และสนับสนุนอันจะช่วยให้ผู้รับการอบรมรู้สึกว่ายังมีผู้สนใจและเป็นที่ปรึกษาได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกรณีที่ไม่ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ได้ระบายความขัดข้องใจที่มีอยู่ได้¹

วิธีการติดตามผลอาจกระทำได้โดยการขอร่องให้ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรมกรอกแบบสอบถามหรือให้ความเห็นจากการสังเกตพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและ/หรือติดตามดูผลจากการปฏิบัติงาน และการติดตามผลนี้จะต้องกระทำเป็นระยะ ๆ เช่น ทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือน ภายหลังจากการอบรม

การวางแผนจัดงบประมาณ

เงิน เป็นปัจจัยที่จำเป็นจะต้องมีสำหรับการดำเนินงานของหน่วยงานทุกประเภท เพราะเงินเป็นตัวสำคัญที่จะช่วยควบคุมและกำหนดขอบข่ายและคุณภาพของงานในหน่วยงาน เป็นตัวช่วยจำกัดและให้แนวทางในการวางแผนและโครงการต่าง ๆ ช่วยกำหนดปริมาณ ชนิดประเภทของเครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ที่จำเป็นต่อสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนการสอน ตลอดจนแผนการพัฒนาด้านโครงการและบุคลากรของหน่วยงานด้วย การวางแผนเกี่ยวกับการเงินนี้เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการจัดดำเนินการอบรมวิชา การต้องรับผิดชอบในการจัดหางบประมาณประจำปี แล้วส่งยื่นเสนอต่อผู้บริหารเพื่อจะทำ เป็นงบประมาณของสถานศึกษาในปีต่อไป เงินที่นำมาใช้จ่ายในการจัดดำเนินการอบรมนั้น นอกจากจะใช้เงินงบประมาณแล้ว อาจจะต้องหารายได้เพิ่มเติม ทั้งนี้เพราะงบประมาณที่ได้จากรัฐมักมีไม่เพียงพอ ซึ่งเงินนี้อาจจะต้องให้ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกันช่วยเหลือโดยคิดเป็นค่าลงทะเบียน²

¹ ว.เฮียร ทวีลาภ, นิเทศการพยาบาล, หน้า 114.

² ว.เฮียร ทวีลาภ, เรื่องเดียวกัน, หน้า 111.

งบประมาณที่จัดตั้งขึ้นนั้น ส่วนใหญ่จะนำมาใช้จ่ายสำหรับเจ้าหน้าที่และวิทยากร

- ค่าใช้จ่ายสำหรับการลงทุน เช่น การปลูกสร้าง ซ่อมแซม
- ค่าใช้จ่ายสำหรับเครื่องมือเครื่องใช้ ซึ่งรวมตลอดถึงค่าใช้จ่ายสำหรับการทูลปาฐะ

รักษาด้วย

- วัสดุอุปกรณ์อื่น ๆ รวมทั้งกระดาษ เครื่องเขียน วัสดุที่ใช้ในหน่วยงาน

นอกจากนี้ วิเชียร ทวีลาภ กล่าวไว้ว่า การจัดตั้งงบประมาณ จะต้องคำนึงถึง

"ค่าสถานที่ที่กระหว่างการอบรม ถ้าจัดนอกสถานที่"¹

แผนงบประมาณ เมื่อเสนอไปยังหน่วยงานที่ สนับสนุนไปแล้ว ผู้จัดทำแผนการมีหน้าที่จะพยายามให้แผนนั้นได้รับความเห็นชอบ และเมื่องบประมาณนั้นได้รับความเห็นชอบแล้ว จำเป็นต้องแจ้งให้คณะกรรมการทราบว่า งบประมาณที่ สนับสนุนแล้วนั้นมีประการใดที่เปลี่ยนแปลงไปบ้าง เพื่อจะได้ เริ่มงานตามแผน หน้าที่ต่อมาของผู้จัดทำแผนการอบรมก็คือ การควบคุมรายจ่ายแต่ละหมวด แต่ละรายการให้อยู่ในวงเงินที่ได้รับอนุมัติมา

การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้

บรรยากาศแวดล้อมมีความสำคัญต่อการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นตัวที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความสนใจต่อบทเรียน ซึ่งจะมีผลให้การเรียนรู้มีสัมฤทธิ์ผล คือ ผู้เรียนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเกิดขึ้น บรรยากาศแวดล้อมนี้ประกอบด้วย

1. บรรยากาศแวดล้อมที่เป็นสถานที่ เช่น ห้องเรียน เก้าอี้ เครื่องมือเครื่องใช้ใน การช่วยสอน เป็นต้น ห้องเรียนที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ เช่น การจัดชั้นเรียนเป็นรูปวงกลม จะทำให้ผู้เรียนทุกคนได้เห็นหน้าทั่วถึงกัน จะช่วยเอื้ออำนวยให้ทุกคนได้มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นได้พัฒนาการพูด แสดงความคิดเห็น ดังนั้น สถานที่สำหรับใช้ในการอบรมควรจัดให้เหมาะสมกับการใช้สอย เช่น อาจจะต้องมีห้องบรรยายซึ่งบรรจุคนจำนวนมากเพื่อใช้ในการฟังบรรยาย รับฟัง

¹วิเชียร ทวีลาภ, เรื่องเดียวกัน, หน้า 111.

ข้อมูลจากวิทยากร และเมื่อมีการใช้วิธีการเรียนแบบกระบวนการกลุ่มจะต้องแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๆ เล็ก ๆ ก็ควรจะจัดห้องเรียน เล็ก ๆ สำหรับกลุ่มต่าง ๆ ใช้ถกเถียงปัญหากัน ไม่ควรแบ่งกลุ่มย่อยแล้วใช้กระบวนการกลุ่ม ในห้องบรรยายใหญ่ ๆ เพราะเสียงที่แสดงความคิดเห็นจะรบกวนซึ่งกันและกัน ทำให้กลุ่มแต่ละกลุ่มหมดความสนใจที่จะออกความคิดเห็น กลุ่มของผู้เรียนก็เช่นกัน ควรจัดเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ที่ไม่ควรจะเกิน 20 คน เพราะผู้เรียนควรจะได้รับการเอาใจใส่จากครูโดยทั่วถึงกัน ถ้าเป็นไปได้สถานที่เรียนหรืออบรมควรจะอยู่ห่างไกลจากงานประจำที่ทำงาน¹ เพื่อป้องกันมิให้ถูกรบกวนจากงานประจำ เครื่องมือเครื่องใช้ที่ช่วยในการสอน เช่น เครื่องฉายภาพยนต์ เครื่องฉายภาพนิ่ง ควรเตรียมให้พร้อมผู้เรียนสามารถมองเห็นได้ทั่วถึง ห้องเรียนควรมีการถ่ายเทอากาศได้ดี ไม่ร้อนจัดหรือเย็นจัดจนเกินไป จะมีส่วนช่วยสนับสนุนการเรียนรู้อย่างดี

2. ภาวะแวดล้อมทางด้านจิตใจ ภาวะแวดล้อมทางด้านจิตใจมีความสำคัญมากต่อความพร้อมของผู้เรียน การสร้างบรรยากาศที่ดีจะต้องมีการวางแผนและควรจัดสรรระยะเวลาของการอบรม บรรยากาศของความ เป็นประชาธิปไตย ควรจัดให้มีขึ้นในการอบรมวิชาการแก่อาจารย์ เพื่อที่อาจารย์จะได้มีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นและวิพากษ์วิจารณ์ ผู้นำของความ เป็นประชาธิปไตยในอันดับแรกก็คือ ผู้จัดดำเนินการอบรม และครูจะต้องมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย จึงจะสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนเข้าร่วมในกิจกรรมการเรียนได้อย่างเต็มความสามารถ นอกจากนี้ภาวะแวดล้อมทางด้านจิตใจจะช่วยทำให้ผู้ใหญ่เกิดการ เรียนรู้ มีคุณลักษณะพื้นฐาน

4 ประการ²

2.1 ให้การยอมรับนับถือว่าผู้เรียนเป็นบุคคลหนึ่ง

2.2 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ (Decision making)

¹Jean E. Schweer, "Continuing Education Climatology", Staff Development (Massachusetts: Contemporary Publishing, Inc., 1975), p. 26.

²Knowles, The Modern Practice of Adult Education, p. 60.

2.3 มีอิสระในการแสดงออกและการได้รับข้อมูลที่ เป็นประโยชน์

2.4 มีส่วนร่วมในการวาง วัตถุประสงค์ของ โปรแกรม มีส่วนร่วมในการคัด

ตำรา นิพนธ์ และประเมินผล



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย