

วิเคราะห์งานฝึกอบรมของกรมทางหลวงในค่านิยมและอุปสรรค

ตามที่กล่าวถึงการบริหารงานของกรมทางหลวง การบริหารงานของกองฝึกอบรม และการประเมินผล โดยนำหลักวิชาการฝึกอบรม และการประเมินผลเข้ามาวิเคราะห์ ดังในเนื้อความ ๓ บท ดังกล่าวข้างต้นแล้วนั้น จะเห็นได้ว่า ถึงแม้องค์กรฝึกอบรมจะได้พยายามบริหารงานให้เป็นไปตามหลักวิชาการบริหารงานบุคคล ในด้านการบริหารงานฝึกอบรม แต่ในทางปฏิบัติโดยแท้จริงแล้ว หลักการที่กำหนดโดยผู้รู้ในทางวิชาการบริหารงานฝึกอบรมนั้น จะนำมาใช้ทุกประการไม่ได้ เพราะมีปัญหาในทางปฏิบัติ ซึ่งเกิดมาจากอุปสรรคต่าง ๆ เช่น อุปสรรคทางด้านตัวบุคคล การดำเนินงาน ทุนทรัพย์ การบริหารงานไม่ตรงเป้าหมาย หรือเกิดจากการประสานงานที่ขาดความเข้าใจกัน ซึ่งจะวิเคราะห์ในรายละเอียดเป็นชั้น ๆ ไป คือ

๑. ปัญหาการฝึกอบรมในรูปแบบ

รูปแบบของการบริหารงานฝึกอบรมของกรมทางหลวง เป็นแบบที่มีผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการฝึกอบรมโดยเฉพาะ เป็นผู้ดำเนินการและ อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาในที่นี้เป็นไปตามลำดับชั้น คือ นับตั้งแต่อธิบดีลงมาจนกระทั่งหัวหน้ากอง โดยเจ้าหน้าที่บริหารงานควรมีอิสระในการทำงานพอสมควร แต่ในทางปฏิบัติแล้ว จะต้องขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา ถ้าหากได้ผู้บังคับบัญชาที่สมัยใหม่ มีความรู้ทางด้านการบริหารโดยเฉพาะ จะเข้าใจในหลักพฤติกรรมศาสตร์ของคน ยอมรับฟังความคิดเห็นและ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้นำทางด้านวิชาการและวิธีปฏิบัติงานใหม่ ๆ ได้ ซึ่งในเรื่องนี้จะมุ่งหวังจากผู้บังคับบัญชาไม่ได้เต็มที่นัก แต่ผู้บังคับบัญชา ควรจะมีส่วนช่วยเหลือแนะนำ เพราะเป็นส่วนที่จะทำให้งานฝึกอบรมก้าวหน้าไปด้วยดี แต่

ถ้าหัวหน้างานสำเร็จการศึกษามาทางด้านวิชาชีพเฉพาะอย่าง เช่น ทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ ซึ่งมีใช้ทางด้านสังคมศาสตร์หรือทางด้านบริหาร จะทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาประสานงานและเข้าใจกันไต่ยาก เพราะทางวิศวกรรมศาสตร์จะมุ่งหลักการซึ่งคิดคำนวณเป็นตัวเลข ทำให้ไม่เข้าใจในเรื่องพฤติกรรมศาสตร์นัก สำหรับกรมทางหลวงนั้น โดยที่ถือว่าเป็นกรมซึ่งปฏิบัติงานทางด้านช่างเป็นส่วนใหญ่ และถือหลักว่า กองฝึกอบรมเป็นกองวิชาการ มีผู้ปฏิบัติงานส่วนมากของกรมทางหลวง ใช้วิชาการทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ ดังนั้น ผู้เป็นหัวหน้ากองฝึกอบรมจึงควรเป็นนายช่าง สำเร็จการศึกษาทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ หลักการข้อนี้เป็นนโยบายของกรมทางหลวง ที่ได้ยึดถือมานานซึ่งในบางครั้งเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานอยู่บ้าง คือ ผู้ปฏิบัติงานด้านฝึกอบรมจะต้องรับภาระในการทำงานอย่างมาก เพราะเป็นฝ่ายต้องเสนอความคิดเห็นและชี้แจงในรายละเอียด ซึ่งต้องมีการวางแผนงานใหม่ถึง ๒ ครั้ง ทำให้การทำงานแทนที่จะดำเนินไปอย่างรวดเร็ว กลับต้องใช้เวลามากขึ้น เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ปัญหาการฝึกอบรมในรูปแบบ พิจารณาได้ ๒ ประการคือ

๑.๑ พิจารณาปริมาณงานฝึกอบรม การฝึกอบรมของกรมทางหลวงนั้น ในแต่ละปี มีการจัดการอบรมในงานประเภทต่าง ๆ โดยแยกการอบรมซึ่งจัดเป็นประจำทุกปี เรียกว่า โครงการหลัก ได้แก่ การอบรมช่างสำรวจ การสัมมนาทางวิเคราะห์และวิจัย การสัมมนา นายช่างโครงการ ส่วนการอบรมอื่น ๆ เราจัดเป็นโครงการหมุนเวียนสลับกันไปแต่ละปี มิได้จัดเป็นประจำทุกปี การฝึกอบรมและการสัมมนาของกรมทางหลวง มีทั้งทางด้านงานช่างทางด้านเทคนิควิชาเฉพาะอย่าง และงานทางด้านบริหาร กรมทางหลวงได้เริ่มมีการอบรมและสัมมนาตั้งแต่ปี ๒๕๑๑ แต่ในปี ๒๕๑๑ จัดเพียง ๒ ครั้ง หลังจากนั้นในปีต่อ ๆ มา ปริมาณงานฝึกอบรมจึงค่อย ๆ เพิ่มมากขึ้น (ดูตารางที่ ๑ ปริมาณงานฝึกอบรมของกรมทางหลวง ปี ๒๕๑๒ จนถึงปัจจุบัน หน้า ๑๐๑-๑๑๑ ในภาคผนวก ค. ประกอบ) ถ้าพิจารณาจากตารางที่ ๓ จะเห็นว่ปริมาณงานฝึกอบรมได้เริ่มขึ้นอย่างจริงจังในปี ๒๕๑๒ คือได้จัดการอบรมและสัมมนาถึง ๒๓ ครั้ง สาเหตุที่ปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น โดยแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดจากปี ๒๕๑๑ เป็น

เพราะกองฝึกอบรมต้องการเสนอผลงานต่อสำนักงาน ก.พ. เพื่อขอตั้งอัตรากำลังใหม่ และขยายงานให้ก้าวหน้ามากขึ้นกว่าเดิม การฝึกอบรมและสัมมนา แม้จะมีปริมาณงานมากขึ้น แต่จากการประเมินผลและสังเกตการณ์แล้ว การอบรมและการสัมมนาในบางครั้งไม่สู้จะได้ผลคุ้มค่ากับที่ลงทุนไป และไม่ไ้ผลสมดังเจตนารมย์ที่วางไว้ในหลักการของการอบรมแต่ละครั้ง เพราะมีสาเหตุและอุปสรรคต่าง ๆ เช่น หลักสูตรการอบรมที่จัดขึ้นบางหลักสูตรมีระยะเวลาการอบรมสั้นไป ทำให้ต้องรวบรัดในการอบรม ตัวอย่างเช่น การอบรมหลักสูตรงานเก็บเอกสาร ใช้เวลาอบรมเพียง ๒ วัน ในวันแรกเป็นการบรรยายในภาคทฤษฎีเกี่ยวกับการเก็บเอกสาร ส่วนในวันที่ ๒ เป็นการทดลองปฏิบัติงานเก็บเอกสาร ซึ่งในการทดลองปฏิบัตินี้ให้หัดเก็บเอกสารต่าง ๆ จัดเข้าประเภทตามหมายเลข โดยจัดทำเป็นเลขรหัสเฉพาะของกรมทางหลวง ใช้เวลาทั้งวัน ๒ ชั่วโมง^๑ ซึ่งจากการตรวจแบบฝึกหัดที่ทดลองทำมานั้น บางคนทำแบบฝึกหัดไม่ทัน และจากการประเมินผลปรากฏว่า มีผู้แสดงความคิดเห็นว่าระยะเวลาของการอบรมรวบรัดเกินไป

นอกจากอุปสรรคในเรื่องระยะเวลาการอบรมรวบรัดแล้ว ยังมีสาเหตุมาจากผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ต่างระดับ ทำให้ไม่สามารถจะทำความเข้าใจต่อการอบรมในหลักสูตรนั้น ๆ ได้ในเวลาอันจำกัด อีกทั้งจำนวนผู้เข้าอบรมมีมากเกินไปในบางหลักสูตร เช่น การอบรมปฐมนิเทศช่างจัดวา ช่างตรี มีจำนวนถึง ๑๐๐ คน หรือการสัมมนาเข้าหน้าที่วิเคราะห์และวิจัยมีจำนวนผู้เข้าสัมมนาถึง ๑๒๕ คน ทำให้การซักถามปัญหาข้อข้องใจต่าง ๆ เป็นไปอย่างไม่มีทั่วถึง อีกทั้งผู้เข้าสัมมนามีทั้งนักวิทยาศาสตร์ นายช่าง ช่าง ซึ่งความรู้แตกต่างกันอย่างมาก ไม่อาจจะเข้าใจและมีส่วนร่วมในการสัมมนาได้อย่างเต็มที่ ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายขาดความสนใจในการสัมมนา ดังนั้น การอบรมหรือการสัมมนาโครงการต่าง ๆ บางโครงการ จึงหย่อนในค่านคุณภาพ และบางโครงการเมื่อจัดทำไปแล้วไม่คุ้มค่า

^๑กองฝึกอบรม, แผนอบรมงานเก็บเอกสาร รุ่น ๓ - ๔ (กรมทางหลวง: ๒๕๑๖), หน้า ๒ (เอกสารโรเนียวจำนวน ๒ หน้า).

ทุนทรัพย์และระยะเวลาที่เสียไป เช่น การอบรมนายช่างโท ช่างโท งานบำรุงทาง ซึ่งกองฝึกรอบรมได้จัดการอบรมหลักสูตรนี้ให้แก่ข้าราชการ ซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งนายช่างตรี ช่างตรี คำนงานบำรุงทาง และเป็นผู้สอบเลื่อนขั้นได้ กำลังรอการปรับขั้นขึ้นเป็นชั้นโท ซึ่งผู้สอบได้และรอการปรับนี้จะต้องผ่านการอบรมหลักสูตร นายช่างโท ช่างโท งานบำรุงทางเสียก่อน การอบรมใช้เวลาในการอบรมถึง ๑ เดือน และในหลักสูตรมีวิชาเกี่ยวกับงานทางด้านการบัญชีและการเงินละเอียดมาก แยกย่อยออกเป็นการทำบัญชีต้นทุน งานงบประมาณ ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการเงิน ซึ่งควรจะต้องออกบ้าง เพราะละเอียดเกินไปสำหรับผู้ปฏิบัติงานเป็นนายช่าง หรือช่าง คำนงานบำรุงทาง ควรจะรู้เพียงหลักใหญ่ๆ เท่านั้น หลังจากที่ได้จัดการอบรมหลักสูตรนี้ไปถึง ๕ รุ่น ในระหว่างปี ๒๕๑๑ - ๒๕๑๖ แล้ว จึงได้มีการตัดทอนระยะเวลาจาก ๑ เดือน ลดลงเหลือ ๒๒ วัน เพราะถ้าใช้เวลาจนถึง ๑ เดือน เมื่อพิจารณาแล้วจะไม่คุ้มกับทุนทรัพย์ที่เสียไป คือ การเรียกคนมาเข้าอบรมต้องเสียทั้งเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก และเสียเวลาในการอบรมนานเกินควร รุ่นต่อมาคือรุ่นที่ ๗ ซึ่งจัดในปี ๒๕๑๗ จึงได้ตัดทอนเวลาการอบรมและปรับปรุงด้านหลักสูตรบางวิชาให้เหมาะสม เช่น วิชาด้านการบัญชีและการเงิน ตัดเวลาจากเดิม ๑ ชั่วโมง ลงเหลือ ๑๒ ชั่วโมง เพื่อให้เหมาะสมแก่การปฏิบัติงานต่อไป

ดังนั้น แม้ว่าการอบรมของกรมทางหลวงมีปริมาณงานมาก จัดการอบรมในปีหนึ่งประมาณ ๒๐ ครั้ง ซึ่งในการอบรมบางโครงการยังหย่อนค่านักดูภาพ ไม่คุ้มกับทุนทรัพย์และระยะเวลาที่เสียไป ซึ่งกองฝึกรอบรมได้พยายามหาทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ใ้หมดไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

๑ กองฝึกรอบรม, เพิ่มอบรมหลักสูตร นายช่างโท ช่างโท งานบำรุงทาง รุ่นที่ ๑ (กรมทางหลวง: ๒๕๑๖), หน้า ๒ (เอกสารโรเนียวจำนวน ๑๗ หน้า).

๑.๒ พิจารณาลักษณะหน่วยบริหารงานฝึกอบรม แบ่งการพิจารณาออกได้โดยลำดับ

ดังนี้

ก. ลักษณะการจัดตั้ง กองฝึกอบรมจัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาเมื่อปี ๒๕๐๖ เหตุผลของการจัดตั้งนั้นสืบเนื่องมาจากการดำเนินการเพื่อสนองนโยบายของรัฐบาล คือ ได้มีประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง "การฝึกอบรมข้าราชการ" ลงวันที่ ๒๒ มิถุนายน ๒๕๐๐ ใจความโดยย่อกล่าวคือ "ให้กระทรวงทุกกระทรวงดำเนินการฝึกอบรมข้าราชการในสังกัด ให้เป็นไปตามนโยบาย และโครงการฝึกอบรมของรัฐบาล ส่งเสริมการฝึกอบรมข้าราชการ ให้แผ่ขยายและเจริญก้าวหน้า กับทั้งให้โอกาสและสนับสนุนข้าราชการในสังกัดให้ได้รับการฝึกอบรมโดยทั่วถึงกันด้วย....."๕๕ ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า การจัดตั้งกองฝึกอบรมของกรมทางหลวง แรกเริ่มมีวัตถุประสงค์เพื่อสนองนโยบายของรัฐบาล ซึ่งตามหลักการแล้วน่าจะเป็นเหตุผลที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้เป็นหน่วยงานที่จะแก้ไขปรับปรุงงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในส่วนที่บกพร่องให้ดำเนินไปอย่างถูกต้อง โดยนำเอาการฝึกอบรมหรือจัดการสัมมนาขึ้นเพื่อช่วยขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานให้ลดน้อยลงและช่วยเสริมสร้างสมรรถภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งจึงไม่สมบูรณ์แบบนัก เพราะถือการสนองนโยบายรัฐบาลเป็นหลักใหญ่ แทนที่จะจัดตั้งเพื่อขจัดปัญหาเป็นอันดับแรก และสนองนโยบายเป็นเหตุผลที่ตามมา

ลักษณะการจัดตั้งตามรูปแบบแล้ว งานฝึกอบรมของกรมทางหลวงเป็นแบบที่จัดตั้งหน่วยบริหารงานฝึกอบรมขึ้นมาโดยตรง ซึ่งได้แก่งองฝึกอบรมหรือหน่วยฝึกอบรม ถ้าย้อนไปพิจารณาภาวะการแบ่งงานตั้งแต่ปี ๒๕๐๖ - ๒๕๑๓ นับเป็นเวลาประมาณ ๑๐ ปี ในข้อเท็จจริงกองฝึกอบรมของกรมทางหลวงมีชื่อเป็นกองฝึกอบรม แต่ระบบการทำงานภายในกองฝึกอบรมหนักไปในทางการบริหารงานบุคคล คำนการเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทั้งงานการสอบ อัตรา กำลัง ทะเบียนประวัติ และงานฝึกอบรม งานฝึกอบรมแต่เดิมจึงเป็นเสมือนงานฝากแทนที่จะ

๕๕ "การฝึกอบรมข้าราชการ" ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี, ลงวันที่ ๒๒ มิถุนายน

เป็นงานประจำให้สมกับชื่อกองฝึกอบรม หลังจากปี ๒๕๑๑ ได้มีผู้ร่วมงานด้านการบริหารบุคคล มากขึ้น และเข้ามาปฏิบัติงานในกรมทางหลวงมากขึ้นกว่าเดิม จึงได้ขยายงานและจัดการ แบ่งส่วนราชการเสียใหม่ ประกอบกับงานฝึกอบรมได้จัดการอบรมและสัมมนาบ่อยครั้งขึ้น จึงได้แยกงานการเจ้าหน้าที่และงานฝึกอบรมออกจากกัน โดยกรมทางหลวงได้จัดการแบ่ง ส่วนราชการตามราชกิจจานุเบกษา ฉบับที่ ๕๐ ตอนที่ ๕๑ ซึ่งการแบ่งส่วนราชการใหม่ในครั้งนี้ ได้แยกงานการเจ้าหน้าที่ซึ่งได้แยกงานการสอบ งานอัตราค่าจ้าง งานทะเบียนประวัติ รวม กันจัดตั้งเป็นกองการเจ้าหน้าที่ ส่วนกองฝึกอบรมให้คงเหลือไว้แต่งานฝึกอบรมเท่านั้น

ถ้าวิเคราะห์จากที่กล่าวมาแล้วในข้อ ก. เรื่องลักษณะการจัดตั้งแล้ว จะเห็นได้ว่า ลักษณะการจัดตั้งหน่วยฝึกอบรมตั้งแต่เริ่มแรกจนกระทั่งแยก เป็นกองฝึกอบรมที่ปฏิบัติงานฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว นั้น วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งได้ผิดเป้าหมายมาเป็นเวลานานถึง ๑๐ ปี อาจจะเป็นส่วนหนึ่งของสาเหตุที่ทำให้งานฝึกอบรมของกรมทางหลวงไม่เจริญก้าวหน้าเท่าที่ควร

ข. การกำหนดแผนการในการฝึกอบรม ยังขาดความแน่นอน และในปัจจุบันแม้ว่า จะมีการปฏิบัติงานในลักษณะที่มีหน่วยงานเฉพาะปฏิบัติงานด้านฝึกอบรมและสัมมนา โดยอยู่ ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชาทั้งหมดตามลำดับชั้น และแบ่งการทำงานออกเป็น ๔ หน่วย ดังที่กล่าวมาแล้วในบทที่ ๒ ซึ่งแต่เดิมนั้นกองฝึกอบรมยังไม่ได้ขยายงานออกเป็นหน่วย วิจัยพัฒนาและประเมินผล หน่วยวิเทศสัมพันธ์และการศึกษา เจ้าหน้าที่ก็ทำงานแบบรวม ๆ กันไปไม่ได้แยกหน่วย หรือแยกหน้าที่โดยชัดเจน สาเหตุที่ไม่ได้แบ่งแยกหน่วยงานเพราะขาด อัตราค่าจ้าง ซึ่งมีไม่พอที่จะแบ่งแยกปฏิบัติงานเป็นหน่วย ๆ ได้ ดังนั้น การแบ่งแยกหน่วยงานจึง เป็นเพียงแผนงานที่กำหนดไว้ในแผนระยะสามเท่านั้น แต่อย่างไรก็ดี กองฝึกอบรมได้ พยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานให้ เป็นไปตามแผนการที่กำหนดไว้ โดยพยายามขยายงานต่าง ๆ ออกไปให้มากขึ้นกว่าเดิม

การปฏิบัติงานด้านกิจกรรมนั้น เมื่อกำหนดแผนงานโครงการอบรมหรือสัมมนาที่จะจัดขึ้นแล้วนำเสนอเพื่อขออนุมัติต่ออธิบดี เมื่อได้รับการอนุมัติให้จัดการอบรมหรือสัมมนาโครงการนั้นได้ กองฝึกอบรมจะจัดทำเอกสารเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมเพื่อแจกให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งโครงการฝึกอบรมหรือสัมมนาได้ทราบ ในบางครั้งการเสนอแผนงานเมื่อจัดทำโครงการเสนอไปแล้ว แต่ไม่ได้รับอนุมัติ จะต้องนำกลับมาจัดทำแผนงานเสนอไปใหม่ เช่น การเสนอโครงการสัมมนานายช่างระดับหัวหน้างานประจำปี ๒๕๑๔ ขออนุมัติไปจัดการสัมมนาขึ้นในจังหวัดสงขลา เพื่อเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศในการสัมมนา แต่ไม่ได้รับการอนุมัติ จึงต้องจัดทำแผนดำเนินงานเสนอขออนุมัติจัดภายในกรมใหม่อีกครั้งหนึ่งเป็นต้น ทำให้เป็นการเสียเวลา หรือบางครั้งการเสนอโครงการฝึกอบรมหรือสัมมนาเมื่อได้รับอนุมัติแล้ว กองฝึกอบรมจะจัดทำเอกสารเตรียมเรื่องที่จะแจก ต่อมามีการเปลี่ยนแปลงในแผนการเสียใหม่ สาเหตุเพราะผู้บังคับบัญชา คือ อธิบดีและรองอธิบดี ไม่ว่างจะมาบรรยายนโยบายในการปฏิบัติงานของกรมให้ผู้เข้าอบรมหรือสัมมนาได้ทราบตามที่กำหนดไว้ แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้แก้ไขได้ไม่ยาก เพียงแต่สับเปลี่ยนชั่วโมงกันเท่านั้น ปัญหาที่ยุ่งยากคือ การจัดทำโครงการจนกระทั่งจะเตรียมจัดการอบรมขึ้น แต่ต้องถูกระงับไปด้วยเหตุผลบางประการ เช่น การอบรมบุคลากรโทแขวงกาทาง ประจำปี ๒๕๑๔ ต้องเลื่อนออกไปอย่างไม่มีกำหนด เพราะถูกสั่งระงับ เนื่องจากเหตุที่ผู้เข้าอบรมเป็นบุคลากรที่ทำปรับเป็นชั้นโท มีบางคนเงินเดือนยังไม่ถึงชั้นโท หากจัดอบรมไปจะทำให้ผู้เข้าอบรมซึ่งหวังมากกว่าจะปรับชั้นโท โดยผ่านหลักสูตรการอบรมบุคลากรโทนี้ ถ้าอบรมไปแล้วไม่ได้เป็นชั้นโท จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเหล่านี้เสียขวัญได้ การอบรมก็ต้องเลื่อนออกไป และมาจัดในปี ๒๕๑๖ กองฝึกอบรมจึงได้เสนอขออนุมัติจัดการอบรมขึ้น เอกสารเก่าที่จัดทำไว้ไม่สามารถจะนำมาใช้ทำให้สิ้นเปลือง ทั้งนี้มีสาเหตุมาแต่การกำหนดแผนงานขาดความแน่นอนมาตั้งแต่เริ่มดำเนินการจัดร่างโครงการ

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงในบางเรื่องของโครงการอบรมหรือสัมมนา เช่น การเปลี่ยนกำหนด วันเวลา ของการอบรมหรือสัมมนา หรือการเปลี่ยนตัวผู้บรรยาย ถ้าเป็นผู้บรรยายจากภายในกรมก็ไม่ลำบากและพอที่จะเปลี่ยนได้ทันเวลา แต่ถ้าเป็นโครงการอบรม

ที่ประสานงานกับส่วนราชการอื่น คือ วิทยุวิทยากรจากกรมอื่นมาบรรยาย ทำให้เกิดปัญหาที่แก้ไขยาก เพราะเท่ากับเป็นการผัดขิด เป็นที่ลำบากใจแก่ผู้ทำหน้าที่ไปติดต่อบริการประสานงาน ปัญหาที่ยากอีกประการหนึ่งคือ การทำหนังสือโต้ตอบขอเปลี่ยนแปลงเวลาการอบรมกับส่วนราชการอื่น ซึ่งบางครั้งเกือบจะไม่ทันต่อเหตุการณ์ นอกจากนี้ยังมีการแก้ไขเปลี่ยนตัวผู้เข้ารับการอบรม มีสาเหตุเพราะมีคำสั่งโอนย้ายข้าราชการที่ปฏิบัติงานภายในกรมทางหลวงอยู่เสมอ เมื่อกองฝึกอบรมได้กำหนดตัวผู้เข้าอบรมเรียบร้อยแล้ว ภายหลังมีคำสั่งโอนย้ายข้าราชการออกมา เอกสารต่าง ๆ ที่เตรียมไว้สำหรับโครงการอบรมนั้นต้องแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ถูกต้อง ทำให้เสียเวลาของทำงานใหม่เท่ากับทำงานถึง ๒ ครั้ง นอกจากนี้ในบางครั้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกองฝึกอบรม ได้กำหนดโครงการฝึกอบรมล่วงหน้าเพียงระยะเวลาสั้น ๆ คือ เตรียมการโครงการอบรมล่วงหน้าเพียง ๓ - ๑๐ วัน เพื่อจะลดปัญหาที่ต้องแก้ไขเปลี่ยนแปลงเอกสาร ดังนั้น แทนที่จะจัดเตรียมล่วงหน้านาน ๆ ๓ - ๔ สัปดาห์ เพื่อให้สอดคล้องกับการโอนโยย้ายที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ แต่แม้ว่าจะแก้ไขปัญหานี้ได้ แต่ก็ยังเกิดปัญหาอื่นตามมา คือ ผู้บรรยายมีช่วงเวลาเตรียมตัวไม่ทัน และโครงการอบรมที่เตรียมการในระยะเวลาสั้น ๆ จะทำได้เฉพาะโครงการที่มีผู้เข้าอบรมจำนวนน้อย ถ้ามีจำนวนผู้เข้าอบรมหรือสมัครเข้าเรียนเป็นร้อยคนขึ้นไป จะทำให้จัดเตรียมได้ไม่ทัน ในบางครั้งเกิดปัญหากถ้ามีการจัดอบรมซ้อนกัน ๒ โครงการ ทำให้อัตรากำลังที่มีอยู่ไม่เพียงพอ เพราะนอกจากจะต้องจัดทำแผนงานแล้ว วิทยากรที่มีอยู่จะต้องแบ่งประจำห้องอบรม เพื่อประสานงานกับผู้เข้าอบรมและผู้บรรยายด้วย ตลอดจนจะต้องจัดทำเอกสารประกอบการบรรยายในวิชาการต่าง ๆ มากถึงจำนวนร้อยชุดต่อโครงการอบรมแต่ละโครงการด้วย

การดำเนินงานฝึกอบรมจึงดำเนินไปอย่างไม่สู้จะราบรื่นนัก แม้จะพยายามวางแผนงานไว้อย่างดี สำหรับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนี้ แม้จะได้พยายามชี้แจงต่อผู้บังคับบัญชา และได้หาทางแก้ไขโดยพยายามวางแผนให้รัดกุม แต่ในทางปฏิบัติจริง ๆ แล้ว มักจะมีอุปสรรคเกิดขึ้นอยู่เสมอ

นอกจากนี้ วิชาที่ เกิดจากการกำหนดแผนงานฝึกอบรม - คือ ในการอบรมหรือ สัมมนาในงานบางอย่างเป็นงานทางเทคนิคฝ่ายช่าง เป็นเรื่องเฉพาะอย่าง เช่น การ สัมมนานายช่างและช่าง กองสำรวจและออกแบบ การอบรมงานแอสฟัลท์ การสัมมนา งานกองวิเคราะห์และวิจัยหรือการอบรมงานสะพาน การอบรมตั้งแถวแล้วนั้น เป็นวิชา- การเฉพาะเรื่อง ซึ่งผู้ดำเนินงานฝึกอบรมส่วนใหญ่เน้นสำเร็จการศึกษาทางด้านสังคมศาสตร์ ทำให้ไม่เข้าใจงานวิชาการทางด้านช่าง จึงไม่สามารถจะกำหนดหลักสูตรเองได้ ต้องขอ ความร่วมมือจากผู้ทรงงานทางด้านต่าง ๆ เหล่านั้น แต่อุปสรรคที่ตามมาคือ ผู้ทรงงานทางด้านนี้ มีเวลาจะช่วยทำงานด้านอบรมน้อยมาก เพราะมีงานประจำที่ต้องจัดทำอยู่มากแล้ว หรือ บางครั้งผู้ที่พอจะช่วยเหลือได้ต้องออกไปปฏิบัติงานในสายทางตามต่างจังหวัด ดังนั้น ใน การวางแผนงานฝึกอบรมด้านการกำหนดหลักสูตร จึงนำเอาหลักสูตรเก่า ๆ ที่เคยจัดทำใน ปีก่อน ๆ มาใช้อีก ทำให้หลักสูตรนั้นไม่ทันสมัยต่อวิชาการใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลง ฉะนั้น การอบรมจึงประสบผลสำเร็จน้อยมาก และขัดกับหลักการฝึกอบรมซึ่งจะต้องปรับปรุงหลักสูตรให้ใหม่ทุก ๆ ครั้งที่จะจัดการอบรม

ปัญหาอีกประการหนึ่งคือ การกำหนดตัวผู้เข้ารับการอบรมว่าควรจะเป็นใคร มี คุณสมบัติอย่างไร ความรู้ หรือ อาชีพ อยู่ในระดับใด ซึ่งตามหลักการอบรมแล้ว เพื่อให้การ อบรมได้ผลสมบูรณ์ จะต้องมีจำนวนคนอยู่ในราว ๓๐ คน อย่างมากไม่ควรเกินกว่า ๕๐ คน สำหรับความรู้ของผู้เข้าอบรมอยู่ในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน^{๕๐} แต่ผู้ใหญ่หรือผู้บังคับ-บัญชาไม่เข้าใจ ไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญในข้อนี้ ท่องการจะประหยัดจึงให้จัดการอบรม- รมในคราวเดียวกัน เช่น การสัมมนานายช่าง ช่าง และนักวิทยาศาสตร์ ของกอง วิเคราะห์และวิจัย มีจำนวน ผู้เข้าอบรมจำนวน ๑๐๐ คน ขึ้นไป^{๕๑} ความรู้ต่างระดับ คือ

^{๕๐} คณะวิทยาการวิทยาลัยการปกครอง, คู่มือวิทยากรหัวหน้าโครงการฝึกอบรม (กรม การปกครอง: ๒๕๑๗), หน้า ๕.(เอกสารพิมพ์โรเนียว ๔๖ หน้า)

^{๕๑} กองฝึกอบรม, แฟ้มสัมมนานายช่าง ช่าง และนักวิทยาศาสตร์ของกองวิเคราะห์ และวิจัย, (กรมทางหลวง; ๒๕๑๕), หน้า ๓.(เอกสารพิมพ์โรเนียว ๑๒ หน้า)

มีคุณสมบัติสำเร็จการศึกษาด้านวิศวกรรมศาสตร์ อาชีวศึกษา และด้านวิทยาศาสตร์ ทำให้หลักสูตรการอบรมต้องจัดวิชาการทั้งด้านวิศวกรรมศาสตร์และวิทยาศาสตร์รวมไว้ด้วยกัน ดังนั้น ถ้าบรรยายงานด้านช่าง นักวิทยาศาสตร์จะไม่เข้าใจ ถ้าบรรยายทางด้านวิทยาศาสตร์ ช่างจะไม่เข้าใจ ทำให้ผู้เข้าอบรมเบื่อหน่ายที่จะเข้าอบรม พอถึงระยะเวลาในวันต่อมาหลังจากเปิดการอบรมในวันแรก ๆ แล้ว ผู้เข้ารับการอบรมจะขาดการอบรมไป ไม่ใส่ใจจะเข้ารับการอบรม และเมื่อทำการประเมินผลจะเห็นว่า มีการวิจารณ์หลักสูตรที่จัดขึ้นว่า ไม่ได้รับผลดีเท่าที่ควร การสรุปแบบประเมินที่ออกมามีผลเสียมากกว่าผลดี สาเหตุก็เนื่องจากความรู้ทางระดับ จำนวนผู้เข้าอบรมมีจำนวนถึง ๑๒๐ คน ทำให้เกิดการอึดแอ ผู้เข้าอบรมที่นั่งในแถวหลัง ๆ จึงขาดหายไปในระยะหลังของการอบรม ดังนั้น การจัดสัมมนาโดยใช้แผนการกำหนดในรูปแบบนี้น่าจะเป็นเสมือนการมาประชุมรับนโยบายมากกว่า และได้ผลไม่คุ้มเท่ากับที่ไต่ลงทุนไป แม้ว่าทางกองฝึกรอบรมจะพยายามดำเนินการความจำเป็นในการสัมมนา แล้วทำสรุปเสนอไปยังกองวิเคราะห์และวิจัย ซึ่งเป็นกองเจ้าของงานให้จัดการสัมมนาแยกไปในแต่ละคุณวุฒิของผู้เข้าสัมมนา คือ จัดเป็นพวกปฏิบัติงานด้านช่างพวกหนึ่ง งานทางด้านวิทยาศาสตร์พวกหนึ่ง แต่กองฝึกรอบรมยังไม่อาจจะแก้ไขอุปสรรคในเรื่องนี้ได้ เพราะกองเจ้าของงานยังยืนยันให้จัดการสัมมนาในรูปแบบเดิม

เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่า การกำหนดแผนการในการจัดอบรมหรือสัมมนา ยังขาดการวางแผนที่แน่นอน หากจะแก้ปัญหาโดยดำเนินการอย่างรอบคอบและกำหนดให้แน่ชัดยิ่งกว่านี้ตามที่กองฝึกรอบรมได้พยายามจัดทำ คือ นำผลจากการประเมินผลของการอบรมหรือสัมมนาในแต่ละครั้งที่ผ่านมาไปนั้น เสนอต่อกองเจ้าของงาน โดยแสดงเป็นตัวเลขาว่าการอบรมได้ผลหรือไม่ได้ผลอย่างไร มีผู้เข้าอบรมแสดงความคิดเห็นอย่างไร แล้วจัดทำสรุปออกเป็นเปอร์เซ็นต์เสนอไปยังกองเจ้าของงานที่จัดอบรมงานนั้น ๆ ซึ่งขณะนี้กองฝึกรอบรมกำลังดำเนินการอยู่ ซึ่งในอนาคตอาจจะช่วยลดปัญหาต่าง ๆ และแก้ไขให้แผนการฝึกรอบรมดำเนินไปได้โดยมีอุปสรรคชั้ของน้อยลง

ขอเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาการฝึกอบรมในรูปแบบ คือ ต้องเสนอความคิดเห็นและอธิบายรายละเอียดงานทุกอย่างให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบ และการเสนอความคิดเห็นต้องนำหลักวิชาการเกี่ยวกับการบริหารงานฝึกอบรมมาอ้างอิง พยายามดำเนินการให้ถูกต้องตามหลักการนั้น ๆ อย่างค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งอาจจะมีผลดีขึ้นแม้จะต้องใช้เวลา นาน และในปัจจุบันนี้ผู้เขียนได้พยายามใช้วิธีการดังกล่าวแล้ว แต่ยังไม่สามารถสรุปผลออกมาได้ ส่วนปัญหาทางด้านปริมาณการฝึกอบรมนั้น ถ้าพิจารณาจากปี ๒๕๑๒ มาจนกระทั่งปี ๒๕๑๓ (ดูตารางที่ ๑ ปริมาณงานฝึกอบรมของกรมทางหลวง ปี ๒๕๑๒ - ๒๕๑๓ หน้า ๑๑-๑๒ ในภาคผนวก ค. ประกอบ) จะเห็นได้ว่าแนวโน้มของปริมาณงานฝึกอบรมต้องพยายามจัดการอบรมและสัมมนาเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในปี ๒๕๑๓ จะต้องขยายงานซึ่งกองฝึกอบรมได้พยายามออกไปทำการอบรมในส่วนงานที่อยู่ตามภูมิภาค คือ เขตการทาง แขวงการทาง โดยได้จัดอบรมยามรักษาการณ์ และการอบรมงานเก็บเอกสารตามเขตการทางทั่วประเทศ สาเหตุที่ต้องขยายงานเพราะอยู่ในระยะเริ่มจัดงานใหม่ และกองฝึกอบรมมีความต้องการด้านอัตรากำลังปฏิบัติงานใหม่มีมากขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้ว่าหากจะอนุมัติตำแหน่งใหม่แล้ว จะต้องแสดงผลงานปรากฏเสียก่อน กองฝึกอบรมจึงพยายามจัดการอบรมและสัมมนาให้มากขึ้น เพื่อจะได้มีผลต่อการขอตั้งตำแหน่งใหม่ไป นอกจากนี้กองฝึกอบรมได้พยายามแก้ไขด้านคุณภาพของการฝึกอบรมไปด้วย ซึ่งการที่กองฝึกอบรมได้แยกหน่วยงานออกไปแต่ละหน่วย อาจจะทำให้ผลต่อการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม เพราะมีการแบ่งแยกหน้าที่รับผิดชอบไปอย่างชัดเจน

ขอเสนอแนะที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ เมื่อหาทางกำหนดแผนการฝึกอบรมได้แน่นอนแล้ว ให้พยายามวางหลักการอย่างถูกต้องตามหลักการบริหารงานฝึกอบรม โดยนำเอาผลจากการหาความจำเป็นในแต่ละครั้งก่อน จะทำการอบรมหรือสัมมนา มาสรุป และยึดถือเป็นข้อกำหนด และพยายามมุ่งใจหรืออธิบายให้ผู้บังคับบัญชาในชั้นต้น คือ หัวหน้ากอง ได้รับทราบและเห็นชอบด้วย และควรแก้ไขแบบสัมภาระให้มีข้อความที่ผู้จะกรอกอ่านแล้วสนใจให้ความร่วมมือ สิ่งเหล่านี้จะเป็นหนทางทำให้แผนการฝึกอบรมทางรูปได้ชัดเจน และรัดกุมกว่าระยะที่ผ่านมา ๆ มา

ส่วนการจัดการอบรมหรือสัมมนา ที่นำผู้เข้าอบรมหรือสัมมนาซึ่งมีคุณวุฒิแตกต่างกันมา อบรมป้อนอยู่ในโครงการอบรมเดียวกัน กองฝึกอบรมก็พยายามเสนอแนะไปยังกองเจ้าของ งานให้รับทราบในหลักการฝึกอบรมเสียก่อนว่า การอบรมที่ผ่าน ๆ มาไม่ได้ผล โดยนำสรุป ประเมินผลซึ่งมีผลเสียมากกว่าผลดีมาชี้แจงให้กองเจ้าของงานได้ทราบ ถ้าหากว่ากองเจ้าของ งานยังยืนยันจะจัดในรูปแบบเดิม ก็ควรให้ผู้บังคับบัญชา คือ หัวหน้ากองฝึกอบรมได้อธิบาย ให้หัวหน้ากองของฝ่ายเจ้าของงานที่จะจัดให้ทราบว่า ถ้าจัดทำไปแล้วมีแต่ผลเสียควรจะจัด แยกกันเป็นพวก ๆ ไป แต่ถ้าจะจัดในรูปแบบเดิมก็ควรจัดแบบรูปการประชุมแถลงนโยบาย ใช้ เวลาเพียง ๑ - ๓ วัน ไม่ควรใช้เวลาจนถึง ๕ วัน ผลคงจะดีขึ้น และป้องกันคนขาด สัมมนา หรือถ้าจะจัดการอบรมหรือสัมมนาที่ใช้ระยะเวลาานาน ๆ ก็ควรให้มีการเซ็นชื่อลง เวลาสำหรับผู้เข้าอบรม อาจจะเป็นทางแก้ปัญหาได้ประการหนึ่ง หรือจะจัดรูปการอบรม ในแบบแยกกลุ่มกันอภิปราย แล้วจึงจะมาอภิปรายในกลุ่มใหญ่อีกครั้งหนึ่ง อย่างเช่น การ สัมมนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์และวิจัย ประจำปี ๒๕๑๗ ได้จัดรูปการสัมมนาออกมาในแบบแยก กลุ่มกันอภิปราย ซึ่งสรุปผลจากการประเมินผลปรากฏว่า มีผู้แสดงความคิดเห็นว่าได้รับ ประโยชน์และน่าสนใจถึง ๘๒ % ของผู้เข้าสัมมนาจำนวน ๑๖๔ คน^{๕๒}

จากข้อเสนอแนะในวิธีการต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว จะมีส่วนช่วยลดอุปสรรคในปัญหา ในข้อที่ ๑ คือ "ปัญหาการฝึกอบรมในรูปแบบ" ให้ลดน้อยลงหากใช้วิธีการดังกล่าวแล้ว

๒. ปัญหาการฝึกอบรมค่านบริหารเผชิญกับการอบรมค่านเทคนิค

ในปัญหาการฝึกอบรมค่านบริหารเผชิญกับการอบรมค่านเทคนิคนี้ คุณวุฒิและคุณสมบัติ ของเจ้าหน้าที่ผู้บริหารงานฝึกอบรมมีส่วนที่ทำให้เกิดปัญหาเรื่องนี้ กล่าวคือ

ในกรมทางหลวงมีงานแยกออกไปหลายประเภท คือ มีทั้งงานบริหารงานบุคคล งานเทคนิควิชาเฉพาะอย่าง ได้แก่ งานค่านช่างหรืองานทางค่านวิศวกรรม โดยแยกออก เป็น งานค่านโยธา เครื่องจักรกล โครงสร้าง ฯลฯ และสาเหตุที่เกิดปัญหารู้นี้เนื่องจาก

^{๕๒}กองฝึกอบรม, สรุปประเมินผลการสัมมนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์และวิจัย ประจำปี ๒๕๑๗ (กรมทางหลวง: ๒๕๑๗), หน้า ๑. (เอกสารพิมพ์โรเนียว ๕ หน้า)

เจ้าหน้าที่ผู้บริหารงานของกองฝึกอบรม ส่วนใหญ่ยกเว้นหัวหน้ากองฝึกอบรมแล้วจะจบการศึกษาทางด้านบริหารเพียงอย่างเดียว เมื่อมาจัดงานฝึกอบรมทางด้านเทคนิคเป็นวิชาเฉพาะทางด้านช่าง ทำให้ไม่เข้าใจ ต้องศึกษางานใหม่ทางด้านช่างหรืองานทางด้านวิศวกรรม มีการดำเนินงานไปในแนวใด มีอุปสรรคหรือข้อบกพร่องในงานอย่างไรบ้าง ทางที่สมควรจะมีผู้จบการศึกษาทางด้านวิศวกรรมศาสตร์เข้ามาช่วยเหลืองานหรือมาปฏิบัติงานร่วมด้วย ซึ่งกรมทางหลวงก็ได้พยายามโอนงานศูนย์ฝึกอบรมต่าง ๆ เช่น ศูนย์ฝึกอบรมเครื่องมือกลแคมป์สน และศูนย์เครื่องมือกลอีก ๕ ศูนย์ มาสังกัดอยู่กับกองฝึกอบรม ดังนั้น ปัญหาในเรื่องการบริหารงานเผชิญกับการอบรมด้านเทคนิคคงจะลดลงได้ เพราะมีผู้ปฏิบัติงานซึ่งจบทางด้านวิศวกรรมศาสตร์มาร่วมปฏิบัติงาน แต่ปัญหาอื่นที่ตามมาคือ ข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติแล้วผู้ที่ป็นนายช่างหรือช่าง ไม่ชอบมาทำงานทางด้านบริหารหรือด้านวิชาการเท่าใดนัก และงานฝึกอบรมเป็นงานที่มีความจำเจ อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานทางด้านช่างจะได้รับความก้าวหน้าลดลง ไม่ทัดเทียมเท่ากับการปฏิบัติงานทางด้านช่าง และการออกไปสายทาง ซึ่งจะได้รับค่าเบี้ยเลี้ยงเพิ่มขึ้นจากเงินเดือนที่ได้อยู่เป็นประจำ ดังนั้น ผู้จะเข้ามาอยู่ในหน่วยนี้ต้องเสียสละรักงานฝึกอบรมอย่างจริงจังจึงจะทำได้ ซึ่งปัจจุบันกองฝึกอบรมได้พยายามสรรหาผู้ที่สนใจงานฝึกอบรมมาร่วมปฏิบัติงาน และให้ผู้นั้นแสดงความจำนงมา ซึ่งกองฝึกอบรมจะได้ทำเรื่องเสนอต่ออธิบดีเพื่อขออนุมัติคัดโอนอัตราค่าจ้างมาขึ้นกับกองฝึกอบรม เพื่อกองฝึกอบรมจะได้เตรียมอัตราค่าจ้างที่รับงาน ซึ่งจะขยายเพิ่มขึ้น ได้แก่งานฝึกอบรมช่างโยธาและช่างกล ดังได้กล่าวไว้ในแผนงานของกองฝึกอบรม (ในบทที่ ๒) ทั้งนี้หากขยายงานได้ดังแผนการที่กำหนดไว้ ปัญหาเรื่องการบริหารจัดการอบรมด้านเทคนิคจะหมดไป กองฝึกอบรมจะมีผู้บริหารงานฝึกอบรมซึ่งจบทางด้านวิศวกรรมศาสตร์เข้าร่วมปฏิบัติงาน จะยังคงต่อไปในอนาคต ถ้าการขยายงานดำเนินงานไปอย่างก้าวหน้า และสำนักงาน ก.พ. เห็นด้วยในแผนงานและมีการอนุมัติค่านอัตราค่าจ้างให้กองฝึกอบรม อาจจะขยายงานออกไปโดยจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมหรือโรงเรียนขึ้น เพื่อทำการอบรมผู้จะเข้ามาปฏิบัติงานทางด้านช่างของกรมทางหลวง ซึ่งถือเป็นการอบรมก่อนปฏิบัติหรือก่อนประจำการ

ในด้านปัญหาการฝึกอบรมด้านบริหารเผชิญกับการฝึกอบรมด้านเทคนิค นอกจากจะพิจารณาในเรื่องดังกล่าวข้างต้นแล้ว ควรจะพิจารณาเรื่องต่อไปนี้คือ

- ก. พิจารณาในแง่วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม วิธีการที่ใช้ในปัจจุบันในการฝึกอบรมแต่ละครั้ง ใช้วิธีการบรรยาย ผู้บรรยายจะใช้วิธีบรรยายและอภิปรายบ้าง ซึ่งข้อเท็จจริงแล้วส่วนใหญ่มีกับบรรยายโดยวิทยากรแต่เพียงฝ่ายเดียว ผู้เข้าอบรมไม่มีใครมีบทบาทร่วมด้วยเท่าใดนัก เพราะไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ไม่กล้าซักถาม จะมีการอภิปรายหรือซักถามก็เฉพาะในการสัมมนาหรืออบรมในระดับผู้บริหารชั้นสูง ๆ เท่านั้น ซึ่งทางกองฝึกอบรมได้พยายามหาทางแก้ไขการบรรยายแบบนี้ โดยจัดหลักสูตรการอบรมผู้ฝึกอบรม (Instructor Course) ขึ้นถึง ๕ รุ่น พยายามวางหลักสูตรเพื่อสอนผู้ที่จะเป็นวิทยากรของกรมทางหลวง ให้ใครถึงวิธีการจะบรรยายให้ดึงดูดความสนใจ และถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม สามารถนำผู้เข้าอบรมให้มีส่วนร่วมในการอบรมหรือสัมมนานั้น ๆ รู้จักวิธีการใช้อุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ ประกอบในการอบรม เพื่อลดความเบื่อหน่ายของผู้เข้าอบรม ให้มีการเปลี่ยนอิริยาบถบ้าง เพราะแต่เดิมวิทยากรผู้บรรยายไม่มีใครใช้อุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ประกอบการสอน มีแต่การบรรยายเท่านั้น การอบรมในหลักสูตรนี้มีส่วนช่วยแก้ปัญหาทางด้านวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมใหม่เท่าที่ตีขึ้น เพราะผู้บรรยายหลาย ๆ คนที่ผ่านการอบรมหลักสูตรนี้แล้ว มีท่าทีในการบรรยายและทำหน้าที่วิทยากรได้ดีขึ้น
- ข. พิจารณาปัญหาการฝึกอบรมทางเทคนิค โดยเฉพาะวิชาช่าง ปัจจุบันการโอนงานศูนย์ฝึกอบรมมาขึ้นกับกองฝึกอบรมซึ่งยังไม่เรียบร้อย กองฝึกอบรมจึงได้หาทางจัดอุปสรรค โดยทำเป็นบันทึกขอความร่วมมือไปยังกองเจ้าของงานที่จะอบรมหรือสัมมนา ให้ช่วยแนะนำหรือวางหลักสูตร ต่อจากนั้นจึงนำมา

ปรับปรุงโดยแทรกวิชาทางด้านการบริหารเข้าไปด้วย เพื่อจะได้เป็นการวางแนวทางปฏิบัติให้บรรดาผู้ที่ปฏิบัติงานทางด้านเทคนิคเฉพาะอย่าง คือ ช่างได้ทราบเข้าใจงานด้านบริหารด้วย และเพื่อเป็นการเปลี่ยนทัศนคติไปจากเดิมที่พวกนี้เล็งเห็นแต่ความสำคัญของงานด้านช่างเพียงฝ่ายเดียว ให้กลับมาเห็นว่าความสำเร็จของงานจะเกิดขึ้นได้ถ้าทุกฝ่ายต่างประสานกัน เล็งเห็นความสำคัญซึ่งกันและกัน

ค. พิจารณาส่วนสำคัญในการจัดฝึกอบรม ส่วนสำคัญในการจัดการฝึกอบรมนี้ ถือเป็นเทคนิคในการบริหารงานฝึกอบรม ซึ่งเมื่อพิจารณาทางด้านปริมาณงานแล้ว กองฝึกอบรมจำเป็นต้องพยายามจัดการอบรมให้มีจำนวนมากครั้ง เพื่อสนองต่อการวิเคราะห์งานหรือการพิจารณาผลงาน ตามความต้องการของสำนักงาน ก.พ. เพราะจะยังผลในการขออัตราค่าจ้างใหม่ เพื่อเพิ่มอัตราค่าจ้างของกองฝึกอบรมให้มากพอที่จะปฏิบัติงาน และขยายงานได้อย่างเต็มที่ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งบางครั้งการฝึกอบรมหรือการสัมมนาที่จัดขึ้น อาจจะหย่อนคุณภาพ แต่กองฝึกอบรมก็ได้พยายามหาทางแก้ไขโดยนำเอาความจำเป็นในการฝึกอบรมเข้ามากำหนดแผนงานฝึกอบรม ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในปัญหาข้อที่ ๑.๑ ปัญหาการฝึกอบรมในรูปแบบ "การพิจารณาในแง่ปริมาณการฝึกอบรมและการกำหนดแผนการในการฝึกอบรม" (หน้า ๒๒)

นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาส่วนสำคัญในระยะเวลาการอบรม การอบรมบางหลักสูตรมีระยะเวลาสั้นไป ซึ่งกองฝึกอบรมได้พยายามแก้ไขโดยเพิ่มเวลาขึ้นในการอบรมงานประเภทเดียวกันในปีต่อไป สำหรับส่วนสำคัญของผู้เข้ารับการอบรม เรื่องนี้กองฝึกอบรมพยายามอย่างยิ่งยวด ที่จะจัดการอบรมให้มีความเหมาะสมในจำนวนพอสมควร อยู่ในระหว่าง ๓๐ - ๕๐ คน เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความคุ้นเคยเป็นกันเองได้มีโอกาสซักถามปัญหาต่าง ๆ จะได้แก้ไขอุปสรรคในการทำงานได้ ซึ่งผู้ใหญ่ไม่ค่อยเข้าใจและเห็นด้วยในแนวความคิดแบบนี้

เพราะคำนึงถึงแต่การประหยัดในค่าค่าใช้จ่ายและเวลา จึงให้เรียกผู้เข้าอบรมทีละมาก ๆ ซึ่งผู้บริหารงานฝึกอบรมได้พยายามเสนอแนะถึงอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น คือปัญหาที่ผู้เข้าอบรมไม่สนใจ สถานที่ฝึกอบรมคับแคบ ฯลฯ ทว่าผู้บังคับบัญชาให้เข้าใจในเรื่องนี้ ถ้าดูจากปริมาณการอบรมในปีหลังจาก พ.ศ. ๒๕๑๒ แล้ว จะเห็นว่าปริมาณผู้เข้าอบรมมีจำนวนน้อยลง (พิจารณาตารางปริมาณฝึกอบรมของกรมทางหลวง ๒๕๑๒ - ๒๕๑๓ หน้า ๑๐๐]- ๑๑๑) ในภาคผนวก ก. ประกอบ) ผลคือต่าง ๆ ปรากฏมาในสรุปการประเมินผลการอบรมภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแต่ละครั้ง ซึ่งกองฝึกอบรมได้นำเสนอสรุปการประเมินผลต่อผู้บังคับบัญชาทั้งในระดับสูง คือ อธิบดี รองอธิบดี หัวหน้ากองต่าง ๆ และหัวหน้ากองฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาโดยตรง ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการฝึกอบรมและสัมมนา

๓. ปัญหาค่าอันอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อการบริหารงานฝึกอบรม

สำหรับในปัญหาค่าอันอิทธิพลของผู้นำนี้ พอดีจะแยกพิจารณาได้ดังนี้ คือ

ก. อิทธิพลที่กระทบกระเทือนโดยตรง คืออิทธิพลของผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ระดับอธิบดีและผู้บังคับบัญชาโดยตรง หัวหน้ากองของผู้บริหารงานฝึกอบรม ในด้านอิทธิพลของผู้บังคับบัญชาระดับสูง คือ อธิบดี มีอิทธิพลกระทบกระเทือนโดยตรงและจะพิจารณาได้ว่า อธิบดีของกรมทางหลวงในปัจจุบันนี้เห็นด้วยและสนับสนุนให้มีการฝึกอบรม และตระหนักถึงความสำคัญถือเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีขึ้น เพื่อกิจการพัฒนาบุคคลผู้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ของกรมทางหลวง ให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และมีอิทธิพลอย่างมาก เพราะสิ่งใดที่อธิบดีสั่งมากก็ต้องพยายามปฏิบัติเพื่อเป็นการสนองนโยบายตามสั่ง เช่น เมื่อเวลาเสนอรายชื่อผู้เข้ารับการอบรมหรือสัมมนา ซึ่งกองฝึกอบรมรวบรวมจากที่กองต่าง ๆ เสนอมา อธิบดีมักจะสั่งให้เรียกคนเข้าอบรมเพิ่ม ซึ่งผิดหลักการฝึกอบรมทางค่านิเทศการบริหารงานฝึกอบรม แต่ต้องปฏิบัติตามคำสั่ง แม้จะมีผู้เข้าอบรมบางคนไม่ต้องการเข้าอบรม แต่ต้องเข้าอบรม ทำให้ขาดความใส่ใจในการอบรมไปได้

ส่วนอิทธิพลของผู้บังคับบัญชาโดยตรง คือ หัวหน้ากอง มีส่วนอยู่มากเป็นบางครั้ง เช่น การเสนอแผนงานจะจัดการอบรมตามความจำเป็นที่หามาได้ แต่เวลาจะปฏิบัติงาน กลับไม่เป็นไปตามความจำเป็นนั้น หรือบางครั้งไม่ได้นำความจำเป็นที่หาได้นั้นมาใช้ประโยชน์เลยเป็นต้น ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารงานชั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะโต้แย้งทุกครั้งเสมอไปไม่ได้ ต้องยอมทำตามคำสั่ง นอกจากนี้อิทธิพลที่กระทบโดยตรงมีผลอีกประการหนึ่งคือ ทัศนคติซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่เห็นด้วยกับการฝึกอบรม และไม่อนุมัติในหลักการ หรือบางที่จะอนุมัติหลักการมาต่อเมื่อถึงเห็นความจำเป็นที่เกิดขึ้น คือ ถ้าไม่จัดการอบรมจะเกิดผลเสียแก่การปฏิบัติงาน เช่น การอบรมธุรการโท ซึ่งสำนักงาน ก.พ. กำหนดมาว่าจะต้องมีการอบรมก่อนจึงจะอนุมัติให้ผู้สอบได้ปรับเลื่อนชั้นเป็นชั้นโท ผู้บังคับบัญชาถึงได้อนุมัติในหลักการการอบรมนั้นมา แต่ในการอบรมหรือสัมมนาบางเรื่องก็ให้ระงับไว้ก่อน ซึ่งการไม่อนุมัติดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารงานฝึกอบรมทอดอหย หรือถ้าจะอนุมัติก็จะอนุมัติต่อเมื่อถึงเห็นความจำเป็นเท่านั้น ซึ่งไม่เป็นการพัฒนาบุคคลในแบบค่อยเป็นค่อยไป และไม่ช่วยให้การปฏิบัติงานของข้าราชการดีขึ้น เพราะเป็นแต่เพียงแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น และเป็นผลโยงไปถึงการกำหนดแผนการฝึกอบรมและสัมมนา ทำให้ขาดความแน่นอน

นอกจากนี้การเปลี่ยนผู้นำทางด้านการฝึกอบรมบ่อยครั้ง ซึ่งได้แก่หัวหน้ากองฝึกอบรม ทำให้งานฝึกอบรมต้องหยุดชะงักไป และมีแนวโน้มลดลง (ดูจากตารางที่ ๑ ปริมาณงานฝึกอบรมของกรมทางหลวง (ปี ๒๕๑๒ - ๒๕๑๗) ในภาคผนวก ค. หน้า ๑๐๐) คือปริมาณการฝึกอบรมในปี ๒๕๑๕ มีการอบรมและสัมมนาถึง ๓๒ ครั้ง แต่มาเปลี่ยนผู้นำทางบริหาร คือ หัวหน้ากองฝึกอบรมใหม่ ปริมาณการอบรมและสัมมนาในปี ๒๕๑๖ ลดลงเหลือเพียง ๑๕ ครั้ง เป็นการลดลงถึง ๕๐ % ดังนั้น จากการเปรียบเทียบปริมาณการอบรมและสัมมนา ระหว่างปี ๒๕๑๕ - ๒๕๑๖ แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้นำที่มีต่องานฝึกอบรมอย่างมาก

ข. อิทธิพลที่มีต่อประสิทธิภาพของหน่วยบริหารงานฝึกอบรม

ในเรื่องนี้จำเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าผู้บังคับบัญชาเล็งเห็นความสำคัญของงานฝึกอบรม เอาใจใส่ สนใจ หาเครื่องอุปกรณ์มาให้ จัดสรรเงินให้ หาตัวบุคคลมา คำนึงงานและสนับสนุนหน่วยงาน แนะนำวิทยากรใหม่ ๆ มาให้ โอกาสที่จะเสริมสร้าง การบริหารงานฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพก็จะทำได้ดี แต่ถ้าไม่สนใจเรื่องดังกล่าวแล้ว ไม่เห็นความสำคัญแล้ว ประสิทธิภาพของงานฝึกอบรมก็จะเกิดได้ยาก เช่น เติมผู้รับตำแหน่ง หัวหน้ากองฝึกอบรมได้รับงานหลายอย่างคือ รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากองฝึกอบรม รักษา การในตำแหน่งเลขานุการกรมและปฏิบัติหน้าที่เป็นเลขานุการส่วนตัวของอธิบดีด้วย - เวลาการทำงานจึงต้องแบ่งไป จะมาทุ่มเทให้งานฝึกอบรมอย่างเต็มที่ไม่ได้ ซึ่งเป็นผลเสียต่อการ บริหารงานฝึกอบรม ซึ่งถ้าจะขยายงานฝึกอบรมได้จะต้องใช้เวลาานมาก แทนที่จะบริหาร งานฝึกอบรมให้ก้าวหน้ากว่าที่แล้ว ๆ มา และคำนึงงานไปอย่างรวดเร็ว ก็ไม่อาจจะทำ ได้ ถึงแม้ผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ จะรีบเร่งปรับปรุงงาน แต่แผนงานก็ต้องเสนอไปตามลำดับขั้น โดยผ่านการพิจารณาจากหัวหน้ากองฝึกอบรมด้วย ดังนั้น เมื่อหัวหน้ากองฝึกอบรมต้องแบ่ง เวลาให้กับงานหลาย ๆ อย่าง ทำให้เกิดปัญหาขึ้นได้ แต่ในปัจจุบันได้เปลี่ยนหัวหน้ากอง ฝึกอบรมคนใหม่รับงานด้านฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว กิจกรรมเกี่ยวกับงานฝึกอบรมได้รับการ พัฒนาขึ้น โดยกรมทางหลวงได้จัดส่งหัวหน้ากองผู้รับตำแหน่งใหม่เข้ารับการอบรมพัฒนานัก บริหารของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีตั้งแต่เริ่มต้น แม้ วาหัวหน้ากองคนใหม่เป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ แต่เมื่อได้รับการ อบรมให้เข้าใจงานด้านบริหารก่อนจะรับงานใหม่ ก็เท่ากับปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่องานฝึกอบรม ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป

ค. อิทธิพลที่มีต่อการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบในการบริหารงานฝึกอบรม

สำหรับในข้อนี้เกี่ยวกับผู้บริหารงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมในโครง การนั้น ๆ กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรมจะมีอิทธิพลต่อผู้เข้าอบรม ซึ่งถ้าสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานนั้นมาเข้ารับการอบรมแล้วจะเกิดเป็นผลดี แต่ถ้าไม่ เล็งเห็นความสำคัญแล้วจะไม่ส่งเข้ามา ไม่ให้ความสนใจในการอบรมนั้น ๆ การพัฒนา

บุคคลในวิทยาการใหม่ ๆ ก็จะไม่เกิดขึ้น จะบังเกิดผลต่อทัศนคติในการทำงานและยังเป็นผล
 ทำให้ผู้เข้าอบรมไม่ใส่ใจจะมาอบรม ขาดการอบรมไป ทำให้เกิดการทอดยทอดการปฏิบัติ
 งานของผู้บริหารงานฝึกอบรม ไม่อาจจะทำงานไปตามโครงการที่วางไว้ให้ได้ผล หรือบาง
 ครั้งการกำหนดตัวผู้บรรยายเมื่อขอให้มาบรรยายผู้บังคับบัญชาของวิทยากรผู้นั้น ไม่ให้ความสน
 ใจต่อการฝึกอบรม ผู้บรรยายผู้นั้นก็ไม่อยากมา หรือไม่กล้ามาเพราะกลัวว่าจะเป็นที่ไม่พอ
 ใจแก่ผู้บังคับบัญชา หรือมักเป็นไปในรูปอย่างเสียไม่ได้ ขาดความตั้งใจในการเป็นวิทยา
 กร เมื่อบรรยายก็ไม่สนใจผู้เข้าอบรม และทำให้ผู้เข้าอบรมเห็นว่ากรอบรมน่าเบื่อ ซึ่ง
 ผลเหล่านี้จะเป็นอิทธิพลเชื่อมโยงและเกิดเป็นปัญหาต่อผู้รับผิดชอบงานบริหารฝึกอบรมได้ในที่
 สุด

จากที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด เป็นปัญหาในหลักการใหญ่ ๆ ซึ่งต่อไปจะได้อธิบายถึงปัญหา
 ที่น่าจะพิจารณาบางประการในการบริหารงานฝึกอบรม และปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่เกิดจาก
 ประสบการณ์ที่ได้มาจากการปฏิบัติงานของผู้เขียน ซึ่งปฏิบัติงานในฐานะวิทยากรบริหารงาน
 ฝึกอบรมมาเป็นเวลาประมาณ ๕ ปี ปัญหาที่จะกล่าวต่อไปเหล่านี้เป็นส่วนปลีกย่อย แต่บาง
 ครั้งก็มีส่วนเป็นอุปสรรคทำให้ผู้บริหารงานต้องมีปัญหาก่อให้เกิดความทอดย และในที่สุดจะ
 บังเกิดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงานได้ ปัญหาเหล่านี้ได้แก่

๑. ปัญหาทางค่านงบประมาณ กรมทางหลวงไม่ได้จัดตั้งขึ้นเพื่อกำเนินการฝึกอบรม
 โดยเฉพาะ เวลาจะเบิกเงินเพื่อใช้ในการอบรมก็ต้องจัดทำใบสำคัญเฉพาะเรื่อง เช่น การ
 เบิกจ่ายเงินสมนาคุณค่าบรรยายสำหรับผู้บรรยายจากภายนอกกรม หรือการเบิกจ่ายค่า
 เครื่องดื่มรับรองแก่ผู้มาบรรยาย บางคราววงเงินไม่เกิน ๒๐ บาท แต่ต้องทำใบสำคัญเบิก
 จ่ายเป็นจำนวนหลายหน้ากระดาษ เป็นการหมกแปดสิ่งทั้งค่านเวลาและค่ากระดาษ ไปโดยใช่
 เหตุ และในบางครั้งการเบิกเงินก็ล่าช้า ผู้บริหารงานต้องจ่ายเงินส่วนตัวทดแทนไปก่อน

๒. เจ้าหน้าที่ผู้บริหารงานฝึกอบรมในปัจจุบันมีจำนวนไม่เพียงพอ ส่วนใหญ่ผู้ปฏิบัติ
 งานเป็นลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งเป็นปัญหาเพราะผู้ที่ เป็นลูกจ้างชั่วคราวพอได้งานใหม่ก็ลาออกไป
 แขนงงานที่กำหนดไว้ตลอดจนการวางตัวผู้ปฏิบัติงานก็ต้องล้มเลิกเปลี่ยนแปลงแก้ไขใหม่ และ
 การปฏิบัติงานก็ต้องเริ่มสอนงานแก่ผู้ที่มาใหม่ ซึ่งแทนที่จะใช้เวลาลงมือปฏิบัติงานกลับต้องมา
 สอนงานกันอยู่เสมอ

๓. แนวความคิดในการฝึกอบรม มีบางครั้งผู้บังคับบัญชายังขาดความเข้าใจในบางเรื่อง เช่น จำนวนผู้เข้าอบรม ความรู้ของผู้เข้าอบรม ซึ่งต่างระดับและมีจำนวนที่เข้าอบรมคราวละมาก ๆ ทำให้การอบรมนั้น ๆ ไม่ได้ผล ซึ่งผู้บังคับบัญชามักจะมองในด้านประหยัด จึงให้มีการอบรมที่จัดครั้งหนึ่งในจำนวนมาก ๆ แม้จะมีความรู้ต่างระดับกันก็ตาม

๔. สถานที่ที่ใช้ในการอบรม ปัจจุบันเรื่องสถานที่นี้เป็นปัญหาอยู่มาก กล่าวคือสถานที่ซึ่งเป็นกองฝึกอบรมนั้นแยกกันอยู่ ชูกรการอยู่ที่หนึ่ง ฝ่ายฝึกอบรมและบริการทั่วไปเกี่ยวกับการฝึกอบรมอยู่ที่หนึ่ง ทำให้ยากแก่การติดต่อประสานงาน นอกจากนี้ห้องเก็บวัสดุอุปกรณ์ก็อยู่อีกที่หนึ่ง เกิดความไม่สะดวกเวลาจะใช้อุปกรณ์ในการอบรม และลำบากแก่การรักษาสภาพเครื่องอุปกรณ์โลหะที่สนุกรวม และยังยากแก่การรักษาความปลอดภัยในการเก็บด้วย นอกจากนี้ห้องสัมมนาซึ่งใช้เป็นที่จัดการอบรมหรือสัมมนานั้น เป็นส่วนหนึ่งของสโมสรกรมทางหลวง แต่กองฝึกอบรมได้ไปใช้สถานที่ร่วมด้วย เพราะสำนักงบประมาณไม่มีงบประมาณจะจัดสร้างสถานที่ใหม่ให้ ห้องสัมมนานี้บางครั้งทางสโมสรต้องใช้ประกอบพิธีมงคลสมรส อุปสรรคที่เกิดตามมาคือ การทำงานของนักการต้องทำงานหนักมากขึ้น เช่น จะมีการอบรมและพิธีเปิดการอบรมในวันจันทร์ แต่ต้องมีพิธีมงคลสมรสในวันอาทิตย์ แทนที่จะจัดสถานที่เตรียมไว้ก่อน กลับต้องมาจัดสถานที่ในตอนเช้าตรู่ของวันจันทร์ หรือถ้ามีการใช้ห้องระหว่างมีการอบรมหรือสัมมนา การอบรมหรือสัมมนาโครงการนั้นก็ต้องเลิกก่อนเวลา ทำให้การอบรมได้ผลไม่เต็มที่ และผู้บรรยายบรรยายได้ไม่เต็มที่ ไม่ทันเวลาหรือไม่ทันจะบรรยายจบเรื่องก็ต้องรวบรัดการบรรยายให้จบลง ซึ่งผู้เข้าอบรมไม่เข้าใจในวิชาการนั้น ก็ไม่มีเวลาจะซักถามได้ทัน นอกจากนี้ต้องขนย้ายอุปกรณ์โลหะที่สนุกรวมอยู่เรื่อย ๆ ทำให้เครื่องชำรุดเสียหายได้

๕. การประเมินผล ใช้คำถามซึ่งมีข้อความซ้ำกันเกือบทุกโครงการ (ดูตัวอย่างแบบการประเมินผลในโครงการต่าง ๆ ในหน้า ๑๑๓ - ๑๑๗ ภาคผนวก จ. ประกอบ) นอกจากนี้มีปัญหาด้านการประเมินผลเกี่ยวกับวิทยากรบรรยายจัดทำได้ยาก เพราะมีวิทยากรบางท่านไม่ยอมรับและให้ความสนใจ ทางกองฝึกอบรมจึงได้ออกแบบฟอร์มการประเมินผล

วิทยากร (ดูแบบการประเมินผลวิทยากร ผู้นำอภิปราย ในหน้า ๑๓๒ ภาคผนวก จ. ประกอบ) แล้วนำแบบฟอร์มที่ผู้เข้ารับการอบรมกรอกส่งให้กับผู้บรรยายในแต่ละวิชา ซึ่งแต่เดิมยังไม่มี การประเมินผลวิทยากร แต่มีการประเมินผลโดยทั่ว ๆ ไป ตามความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรมต่อวิชาในหลักสูตรแต่ละวิชา ผู้เข้าอบรมกลับเขียนวิจารณ์ผู้บรรยายในคำบรรยายบรรยายดี ไม่ดี ไม่ชัดเจน ไม่เข้าใจ เป็นผลทำให้วิทยากรขาดกำลังใจไม่ยอมมาบรรยาย เพราะถือว่า "ทำดีแล้วไม่ได้ดี" และเกรงว่าถ้ามาบรรยายเมื่อประเมินผลออกมาไม่ดี จะกระทบไปถึงการปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำในสายตาคู่บังคับบัญชาของตนด้วย แต่ปัจจุบันได้หาทางแก้ไขโดยมีการกรอกแบบประเมินผลวิทยากรโดยเฉพาะตัวดังกล่าวแล้ว และส่งให้ผู้บรรยายรับทราบเท่านั้น การประเมินผลที่กองฝึกอบรมจัดทำอยู่ก็เป็น การประเมินผลผู้เข้าอบรมโดยทั่ว ๆ ไป และประเมินวิทยากรผู้บรรยายปัญหาที่เกิดขึ้นอีกประการหนึ่งในการประเมินผลคือ กองฝึกอบรมยังขาดการติดตามผลอย่างแท้จริง ทางแก้ไขก็ควรจัดการติดตามผลของการอบรมแต่ละโครงการที่จัดอบรมและสัมมนาไปแล้ว โดยจัดทำทั้งการกรอกแบบสอบถามและการออกสัมภาษณ์ด้วย

การประเมินผลที่เกิดปัญหาอีกประการหนึ่ง คือ ในโครงการฝึกอบรมบางโครงการ มีการทดสอบชี้วัดความสามารถโดยหลังจากการอบรมแล้ว มีการทดสอบความรู้ในหลักสูตรนั้น ๆ เช่น การอบรมนายช่างโท ช่างโท งานบำรุงทาง การอบรมรุกรการโท ซึ่งการทดสอบมีผลต่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพราะมีผลต่อการปรับเลื่อนขั้น ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมุ่งแต่จะทำแต่การทดสอบแต่หลังจากการทดสอบแล้ว ได้แจกแบบประเมินผลให้ตอบแต่ผู้เข้าอบรมไม่สนใจตอบหรือตอบให้แต่หาความจริงใจจากการตอบแบบสอบถามนั้นไม่ได้ ทำให้การประเมินผลได้สรุปผลออกมาไม่สมบูรณ์ ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขในเรื่องนี้คือ พยายามชี้แจงให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นถึงความสำคัญของแบบประเมินผลว่า แบบประเมินผลนั้นมี ความสำคัญที่จะต้องใช้เป็นตัวกำหนดโครงการอบรมในคำแผนงาน วางแผนงาน สำหรับการอบรมในครั้งต่อไป โดยเขียนเป็นคำชี้แจงไว้ในแบบสอบถามที่จะใช้ในการประเมิน ซึ่งแจกให้กับผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งจะเป็นทางแก้ไขอุปสรรคในเรื่องนี้ได้ และกองฝึกอบรมก็ได้จัดการแก้ไขโดยวิธีนี้อยู่



๖. การอบรมที่จัดขึ้นแล้วมีผลต่อการปรับเปลี่ยน เช่น การอบรมนายช่างโท ช่างโท งานบำรุงทาง การอบรมบุคลากรโท มีทั้งผลดีและผลเสีย ผลดีคือ ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมกระตือรือร้นที่จะเข้ารับการอบรม ใส่ใจในการอบรมเพื่อเกิดผลต่อการทดสอบ ส่วนทางด้านผลเสีย คือ ผู้ที่ไม่ได้รับเลือกเข้ารับการอบรมเสียขวัญในการทำงาน เพราะทำงานเป็นเวลานานติดอันดับเงินเดือนไม่ขึ้นต่อไป แต่ไม่ได้รับการคัดเลือก ทำให้เกิดปัญหาและมีการซักถามมายังกองฝึกอบรมว่า "ทำไมจึงไม่ได้รับการคัดเลือก ซึ่งการคัดเลือกนี้เป็นนโยบายของอธิบดีที่จะทำการคัดเลือกเองโดยตรง กองฝึกอบรมต้องทำการชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นได้รับทราบ" และทางแก้ไขคือ กองฝึกอบรมได้พยายามดำเนินการโดยจัดการอบรมเพิ่มมากขึ้น ดูได้จาก การอบรมนายช่างโท ช่างโท งานบำรุงทาง มีการอบรมบ่อยครั้ง คือมีถึง ๒ รุ่น และมีแนวโน้มว่าจะจัดการอบรมโครงการนี้ต่อไปเรื่อย ๆ โดยมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงค่านัดอุดหนุนอยู่เสมอ

๗. อุปกรณ์วัสดุที่สูญปรกณ์ที่ใช้ในการอบรมไม่เพียงพอ ถ้าหากจัดการอบรมหรือสัมมนาชั้น ๒ โครงการ ปัญหาในข้อนี้กองฝึกอบรมได้หาทางแก้ไขโดยพยายามทำเรื่องตกลงกับสำนักงบประมาณขอจัดซื้อเครื่องมือเพิ่ม แต่ในขณะที่ยังไม่จัดซื้อ ก็ได้ติดต่อขอยืมจากวิทยาลัยการปกครอง กรมการปกครองไปก่อน

นอกจากนี้มีปัญหาทางด้านอุปกรณ์ชำรุดเสียหาย เนื่องจากการขนย้ายในข้อเสนอแนะสำหรับปัญหานี้มีทางแก้อยู่ประการเดียวคือ ต้องพยายามเสนอเรื่องของงบประมาณจากสำนักงบประมาณเพื่อจัดสร้างห้องสัมมนาให้เป็นสัดส่วน และจัดซื้ออุปกรณ์ที่จะใช้ในการอบรมเพิ่มขึ้น แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการจัดสรรงบประมาณจากสำนักงบประมาณเท่านั้น

๘. ปัญหาทางด้านระดับความรู้ของผู้เข้ารับการอบรมแตกต่างกันมาก ซึ่งเวลาอบรมด้วยกันทำให้การอบรมไม่ไ้ผล เพราะมีผู้ไม่เข้าใจอยู่มาก เช่น การอบรมงานแอส-ฟัลท์ ตามเขตการทาง มีผู้เข้าอบรมเป็นนายช่างจปวิศวกรรมศาสตร์ ช่าง ตลอดจนความรู้ระดับมัธยมปีที่ ๒ แต่ปฏิบัติงานด้านช่างมานาน แต่ยังไม่เข้าใจในวิชาการสมัยใหม่ ซึ่งทำให้ยากแก่การอบรม ทางแก้ไขคือ พยายามจัดแบ่งการอบรม โดยแบ่งรุ่นการอบรม และจัดผู้มีความรู้ในระดับเดียวกันไว้รวมกันในแต่ละรุ่น

๘. การปฏิบัติงานของกองฝึกอบรมในปัจจุบันนี้ มีการแยกงานออกเป็นแต่ละหน่วย ซึ่งเมื่อมีการแบ่งงานแล้วไม่พอดีกับอัตรากำลังที่มีอยู่เดิม ทำให้การทำงานเกิดความล่าช้า และไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร เพราะทางคนต่างพยายามทำงานของตนให้เสร็จลุล่วง ไม่มีเวลามาคิดงานใหม่ ๆ ได้ ทำให้งานฝึกอบรมดำเนินไปด้วยความก้าวหน้าได้อย่างล่าช้า

๑๐. การยึดถือประเพณีเก่า ๆ ของไทย คือต้องทำตามคำสั่งของผู้ใหญ่หรือผู้บังคับบัญชา หากขัดแย้งแล้วจะเกิดผลเสียหายต่อการปฏิบัติราชการได้ ทำให้ผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการทำงานอยู่มาก และผู้เข้าอบรมไม่กล้าซักถามหรือแสดงความคิดเห็น จึงทำให้การฝึกอบรมไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ซึ่งกองฝึกอบรมพยายามแก้ปัญหาโดยอบรมผู้ที่ทำหน้าที่เป็นวิทยากรในหลักสูตร Instructor Course ให้เข้าใจในวิธีการตั้งคำถามหาทางเร้าใจผู้เข้าอบรมได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมซักถามปัญหาตั้งได้กล่าวมาแล้วในเนื้อความตอนต้นของบทที่ ๔

ปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดนั้น เมื่อวิเคราะห์ดูแล้วจะเห็นว่าปัญหาทั้งเรื่องใหญ่และเรื่องย่อย ๆ ซึ่งปัญหาเหล่านั้นบางปัญหาก็มีหนทางที่จะแก้ไข แต่บางปัญหาก็ไม่อาจจะหาทางแก้ไขได้ เพราะเป็นเหตุสุดวิสัยในทางปฏิบัติ แต่กองฝึกอบรมจะพยายามหาวิธีการเพื่อแก้ไขต่อไป เพื่อให้งานฝึกอบรมของกรมทางหลวงได้ก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

ศูนย์วิทยุโทรพยากรณ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุป สำหรับบทที่ ๔ นี้ เป็นการวิเคราะห์งานฝึกอบรมของกรมทางหลวง ในด้านปัญหาและอุปสรรค ซึ่งกล่าวโดยหลักใหญ่คือ ปัญหาการฝึกอบรมในรูปแบบ ปัญหาการฝึกอบรมการบริหาร เชนิฏกับการอบรมด้านเทคนิค และอิทธิพลของผู้นำที่มี ต่อการบริหารงานฝึกอบรม นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงปัญหาที่เกิดจากประสบการณ์ใน การบริหารงานฝึกอบรม ถึงแม้จะเป็นเรื่องปลีกย่อย แต่ก็มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติงาน และขวัญของบุบริหารงานฝึกอบรมอย่างมาก เพราะมีส่วนทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและ ทอดยในการทำงานการบริหารงานฝึกอบรมได้ ซึ่งถ้าผู้ไม่เคยประสบปัญหาอาจจะไม่ เข้าใจและเห็นเป็นเรื่องเล็กน้อยเท่านั้น

เรื่องต่าง ๆ ที่กล่าวมาทั้ง ๔ บท นั้น เป็นการบริหารงานฝึกอบรมของ กรมทางหลวง ซึ่งได้พยายามนำหลักวิชาการด้านงานฝึกอบรมมาใช้ เพื่อพัฒนาบุคคลให้ เกิดผลดี มีความรู้ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ให้ทันต่อเหตุการณ์ ทันต่อโลกที่ก้าวหน้า เปลี่ยนแปลงไป สามารถปฏิบัติงานให้ได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ และยังพัฒนาทัศนคติต่อการ ปฏิบัติงานควย การฝึกอบรมแม้ว่าจะมีผลไม่มากนัก หรือแก้ปัญหาซึ่งแก้ไม่ได้ผล ๑๐๐ % แต่ยังคงคิดว่าไม่จัดการแก้ไขอะไรเสียเลย ถ้าหากจะเปรียบเทียบกับกรว่ายนน้ำ ถึงจะว่าย ไม่ตรงตามแบบแต่ก็ว่ายพอเอาตัวรอดไปได้ เพียงแต่จะว่ายให้ดีที่สุดไม่ได้ ดังนั้น ถ้า พิจารณาแล้วจะเห็นว่าก็ยังเป็นการที่อยู่บาง เพราะการอบรมช่วยใ้ใหญ่ปฏิบัติงานที่เบื่อหน่าย ต่องาน เมื่อยลา ได้เปลี่ยนบรรยากาศ โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานต่างจังหวัด เมื่อประเมินผล แล้ว ส่วนใหญ่จะให้คำตอบว่า เป็นการดีที่ได้อบรม และก่อให้เกิดกำลังใจเป็นการสร้าง ขวัญควย เพราะแสดงว่าหน่วยเจ้าสังกัดส่วนกลางมีไ้ล้ิมพวก เขาซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในจังหวัด ไกล ๆ และยังไ้ความรูใหม่ ๆ ไ้พบปะพูดคุยกับผู้เขอบรมคนอื่น ๆ เกิดความคิดใหม่ ๆ มีกำลังใจกระตือรือร้นอยากกลับไปปฏิบัติงาน แก้ไขงานที่ปฏิบัติอยู่เดิมนี้ให้ดีขึ้น ช่วยพัฒนา ทัศนคติในการทำงานให้เป็นที่ไปในทางที่ดี

ส่วนปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว ผู้เขียนเห็นว่าถ้าจะพยายามวิเคราะห์หาทาง แก้ไขอย่างค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลา แต่จะมีการแก้ไขกันไปอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อเป็นการพัฒนางานฝึกอบรม และพัฒนาบุคคลซึ่งปฏิบัติหน้าที่ให้กับราชการกรมทางหลวง ให้เป็นผู้ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อจะได้เป็นกำลังสำคัญให้แก่ทางราชการต่อไป