

ข้อเขียน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

การพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นองค์การในลักษณะใด ให้เป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ รวมทั้งทัศนคติที่ดีเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น นับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งโดยเฉพาะในสภาวะการรบปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคแห่งการต่อสู้กันรบ แย่งงานกันทำ และแข่งขันกันในทุกวงการ ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเท่านั้น จึงจะเป็นผู้ที่บิเหนียว ค้ำรงคนอยู่ได้ และยิ่งผู้ที่ได้ประสบผลสำเร็จในวิชาชีพของตนก็ยิ่งต้องผ่านการทำงานมาแล้วอย่างหนัก มีความมุ่งมั่นเพิ่มขึ้น เป็นหัวหน้า ภาระงานและเครื่องมือที่จะช่วยพัฒนาบุคคลให้มีสมรรถภาพในการทำงานได้คืนัน วิธีหนึ่งก็คือการฝึกอบรม

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จำเป็นอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการและขั้นตอนที่สำคัญมากของการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้เพราะการสรรหาบุคคลและคัดเลือกบุคคลเข้ามาบรรจุเพื่อทำงานนั้น เป็นการสรรหาและคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้อย่างกว้าง ๆ ทั้งนี้เมื่อได้บรรจุบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงานแล้ว ก่อนที่จะมอบหมายงานให้ทำ จำเป็นต้องให้การฝึกอบรมเสียก่อน และเมื่อได้เข้ามาทำงานระยะหนึ่งแล้วก็ควรได้มีการประเมินผลการทำงานของบุคคลเหล่านั้น หากพบว่าผู้ใดไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อปรับปรุงจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานของเขาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้การจะแต่งตั้งให้บุคคลใดดำรงตำแหน่งสูงขึ้น หรือการจะนำเอาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เข้ามาใช้ ก็จะต้องให้การฝึกอบรมแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยเสมอ การฝึกอบรมถ้าได้กระทำอย่างมีระบบถูกต้องตามหลักการแล้ว ก็ย่อมจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานในวงธุรกิจหรือราชการก็ตาม แต่เท่าที่เป็นมา การจัดการฝึกอบรมให้แก่ข้าราชการได้กระทำกันมานานแล้ว และได้ดำเนินการอย่างแพร่หลาย ในกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ แต่การบริหารราชการของข้าราชการไทยส่วนรวมยังขาด

ประสิทธิภาพเท่าที่ควรจะเป็น ทั้งนี้ส่วนหนึ่งอาจจะสืบเนื่องมาจากความบกพร่องในการบริหารงานฝึกอบรมข้าราชการนั่นเอง ซึ่งความบกพร่องดังกล่าวน่าจะได้ทำการศึกษาว่าเกิดจากสาเหตุอะไรบ้าง อะไรเป็นปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การฝึกอบรมไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการศึกษาดังกล่าวจะช่วยให้หน่วยงานหรือองค์การที่รับผิดชอบนำไปแก้ไขและปรับปรุงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนให้มีประสิทธิภาพต่อไป (พลเทพ จันทศรีประเสริฐ 2524 : 1-2)

ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารงานบุคคลในอันที่จะรักษากำลังคนที่มีอยู่ในองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน จากความสำคัญดังกล่าว นักวิชาการสาขาต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังต่อไปนี้

Carter V. good (1949 : 613) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการช่วยให้บุคคลมีทักษะ และมีความรู้โดยจัดชั้นภายใต้สภาวะเงื่อนไขบางประการ แต่ไม่ถึงกับทำอะไรใหญ่โตแบบที่นักเรียน เรียนทักษะและความรู้กันในสถาบันการศึกษาทั่วไป

Frank A. De Phillips (1960 : 6) ได้ให้ความหมายว่าการศึกษาคือกระบวนการดำเนินงานขององค์การใด ๆ ไม่ว่าจะราชการหรือธุรกิจในอันที่จะพัฒนาพนักงานขององค์การนั้น ๆ ให้เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญงาน ตลอดจนทัศนคติต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต

Edwin B. Flippo (1966 : 201) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Thomas F. Stanton (1960 : 2) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมคือความพยายามที่จะเปลี่ยนพฤติกรรม ตลอดจนทัศนคติของมนุษย์ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่สูงขึ้น

มาลัย หุวานนท์ (2507 : 425) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมคือกรรมวิธี

ในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และท่าทีต่าง ๆ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 179) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

อมร รักษาสิทธิ์ (2514 : 293) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพของพนักงานในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยการพัฒนานิสัย แห่งความคิดและการกระทำ ความชำนาญ ความรู้ และท่าทีต่าง ๆ

เมื่อได้พิจารณาถึงความหมายของการฝึกอบรม ตามที่นักวิชาการท่านต่าง ๆ ได้ให้ไว้ จะเห็นได้ว่ามีความทั้งความหมายที่กว้างและความหมายที่แคบ แต่ถ้ามองดูให้ดี การฝึกอบรม หมายถึง กรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความชำนาญงาน และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมพฤติกรรม ทัศนคติ ความสอดคล้องกันกับเป้าหมายขององค์การ อันจะเป็นการช่วยเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมจะดำเนินไปเป็นผลสำเร็จหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นสำคัญ เพราะวัตถุประสงค์เป็นตัวกำหนดแนวทางในการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ (สมพงษ์ เกษมสิน 2514 : 464-466)

1. ความมุ่งหมายขององค์การ (Organizational objectives) เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการทำงาน
- 1.2 เพื่อแนะนำวิธีการทำงานที่ถูกต้อง
- 1.3 เพื่อพัฒนาการทำงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
- 1.5 เพื่อจรรโลงมาตรฐานในการทำงาน

พอใจทุกฝ่าย

- 1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล
 - 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารค่านบุคคล ให้มีความ
 - 1.8 เพื่อฝึกฝนบุคคลไว้ เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์กร
 - 1.9 เพื่อสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและหรือผู้มาติดต่อ
2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee objectives) ใ้คนัก
- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
 - 2.2 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการทำงาน
 - 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
 - 2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ
 - 2.5 เพื่อเรียนรู้งาน และลดการเสี่ยงอันตราย
 - 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
 - 2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน
 - 2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กร
 - 2.9 เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

แบบบริหารงานฝึกรวม

ก่อนที่จะศึกษาพิจารณารายละเอียดต่าง ๆ ของการดำเนินการฝึกรวม ควรที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารการฝึกรวมเสียก่อน ตามปกติโครงสร้างทั้งหมดขององค์กรโดยทั่วไปมีการจัดแบ่งหน่วยงาน 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ หน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่ปรึกษาแล้วก็มีข้อจำกัดคือไปว่า เรื่องการบริหารงานฝึกรวมนี้ควรจะเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายที่ปรึกษา หรือฝ่ายงานหลักอาจจะพิจารณาถึงความเหมาะสมที่จะให้รับผิดชอบงานฝึกรวมดังนี้

1. หน่วยงานหลักมีความเหมาะสมที่จะรับผิดชอบงานฝึกรวมด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้ที่อยู่ในหน่วยงานหลักอันเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรงนั้น ย่อมทราบถึงความจำเป็นและความต้องการฝึกรวมของเจ้าหน้าที่ได้ดีกว่าผู้อื่นและย่อมทราบว่า ผู้ใ้บังคับบัญชาแต่ละคนยังขาดความรู้ ความชำนาญอะไรบางอย่างที่จำเป็นของฝึกรวมเพิ่มเติม

แต่ก็มีข้อจำกัดอยู่ว่า หน่วยงานหลักมักจะรับผิดชอบงานด้านฝึกอบรมนี้ได้ไม่เต็มที่ เนื่องจากอุปสรรคด้านเวลา โดยปกติแล้วหน่วยงานหลักมีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของเขาอยู่แล้ว จึงไม่อาจทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ สติปัญญาให้แก่การฝึกอบรมมากนัก และเมื่อจัดฝึกอบรมไปแล้ว ก็กลายเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนที่จะนำไปปฏิบัติเอง วิชาการศึกษาค้นคว้าผลของการฝึกอบรมว่า ผู้ใ้บังคับบัญชามีความรู้ ความชำนาญ ทักษะคิดค้นหรือไม่ นอกจากนี้ก็ให้แก่การขาดความพร้อมเพรียงหรือการสอนแนะอย่างเหมาะสม เพราะถึงแม้หน่วยงานหลักจะเป็นผู้ริเริ่มเรื่องในงานที่ปฏิบัติก็ตาม แต่ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นผู้สอนที่ต่อเนื่องไป จึงอาจทำให้งานฝึกอบรมไม่ไ้ผลเท่าที่ควร

2. หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) มีความเหมาะสมที่จะรับผิดชอบงานด้านฝึกอบรม เพราะอยู่ในฐานะที่เป็นอิสระกว่าฝ่ายงานหลัก และมีเวลาเพียงพอเพื่อบริหารงานฝึกอบรม ในหน่วยงานที่ปรึกษาจะประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ทางวิชาการจากอาชีพต่าง ๆ ย่อมอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบในการจัดหาผู้สอน และผู้ฝึกอบรมมาปฏิบัติงานด้านนี้ ย่อมสามารถนำเทคนิคและวิธีการฝึกอบรมอันมีประสิทธิภาพเข้ามาใช้ รวมทั้งสามารถจัดหาวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณ ตลอดจนอื่น ๆ ที่จำเป็นในการฝึกอบรมมาใช้ได้อย่างเหมาะสมกว่าฝ่ายงานหลัก และข้อสำคัญก็คือ ไม่ต้องกังวลกับความจำกัดของเวลาเหมือนดังที่เป็นอุปสรรคของหน่วยงานหลัก

ข้อจำกัดของหน่วยงานที่ปรึกษาในการรับผิดชอบงานฝึกอบรม คือข้อจำกัดจากหน่วยงานหลักที่ว่า หน่วยงานที่ปรึกษาไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติงานจริง ๆ จะสามารถทราบข้อเท็จจริง ปัญหา และวิธีปฏิบัติได้อย่างไร

การที่องค์การจะจัดการฝึกอบรมให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์นั้นจะต้องเป็นการร่วมกันกำลังกันระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ญุ่แจสำคัญของการความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการฝึกอบรมนั้น อยู่ที่การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ประการหนึ่ง และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์เต็มที่อีกประการหนึ่ง

จากการศึกษาของ Earl G. Planty, William S. McCold, and Carlon A. Efferson, (1948 : 29-35) ได้กล่าวถึงการดำเนินการฝึกอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ในวงการธุรกิจของสหรัฐอเมริกา และได้ลงรูปแบบการจัดหน่วยงานที่รับผิดชอบงานฝึกอบรมไว้เป็น 5 แบบ ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ อาจมีลักษณะของการบริหารงานฝึกอบรมในรูปใดรูปหนึ่งหรือหลายรูปแบบนั้นก็ได้อีกต่อไป

แบบที่ 1 เป็นแบบของการบริหารงานฝึกอบรมซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบจัดทำเองตลอดโดยไม่มีผู้ช่วย คือเป็นเรื่องของผู้บังคับหรือหัวหน้าหน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบในการจัดฝึกอบรม หรือพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยตนเอง ซึ่งอาจจะระบุไว้ในขอบข่ายงาน (Job Description) ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานแต่ละคนให้มีหน้าที่ฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา การฝึกอบรมแบบนี้จะใช้ได้กับองค์กรหรือหน่วยงานที่ต้องการฝึกอบรมหรือสอนแนะในสถานที่ปฏิบัติงาน (on-the-job Training)

แบบที่ 2 เป็นแบบของการบริหารงานฝึกอบรมโดยผู้ซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการฝึกอบรมโดยเฉพาะเป็นผู้ดำเนินการ โดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชา การบริหารงานฝึกอบรมแบบนี้มีลักษณะคล้ายคลึงกับแบบแรก แต่ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการฝึกอบรมนั้น จะสามารถรับผิดชอบในการฝึกและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้เหมาะสมกว่า เพราะจะมีผู้ช่วยเหลือ ซึ่งมีความถนัดในเรื่องการฝึกอบรมโดยเฉพาะมาช่วยดำเนินการ

แบบที่ 3 เป็นแบบของการบริหารงานฝึกอบรมที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมทั้งหมด โดยตัวผู้บังคับบัญชาเองได้รับการสอนและคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมมาก่อน การจัดรูปแบบงานฝึกอบรมแบบนี้จะได้ผลดีก็ต่อเมื่อองค์กรนั้น ๆ มีหน่วยงานฝึกอบรมพนักงาน (staff Training Department) และมีนักการศึกษา (Professional Educators) ประจำอยู่ เพื่อทำหน้าที่ช่วยเตรียมหัวหน้าหน่วยงานให้เป็นผู้สอนแนะที่ดี ข้อจำกัดคือผู้บังคับบัญชาจะต้องเสียเวลาในการไปรับการอบรมเสียก่อน แล้วจึงจะมาฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาได้

แบบที่ 4 เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรมโดยผู้บังคับบัญชามีต้องลงมือจัดทำเอง แต่จะสั่งหรือเรียกร้องให้เจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมโดยเฉพาะมาจัดทำให้ แบบนี้อาจทำได้โดยมอบให้เรื่องการฝึกอบรมเป็นหน้าที่ของหน่วยงานฝ่ายบริการ (Service) โดยเฉพาะ ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นการสอนแนะ การสรรหาวิทยากรอื่น

การจัดเตรียมสถานที่ เอกสาร อุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดรูปการบริหารงานฝึกอบรมแบบนั้นซึ่งมีการส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างฝ่ายบริการ (Service) กับฝ่ายงานหลัก (line) ให้ดำเนินไปควบคู่กัน เพื่อว่าฝ่ายบริการจะช่วยให้ฝ่ายงานหลักในด้านการฝึกอบรมอย่างเต็มที่

แบบที่ 5 เป็นแบบของการบริหารงานฝึกอบรมที่จัดทำโดยการจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมขึ้นเพื่อการนี้โดยเฉพาะ แบบนี้มีลักษณะคล้ายแบบที่ 4 แต่แบบนี้หน่วยงานฝ่ายบริการ (Service) ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงานขององค์กรทั้งหมดเป็นส่วนรวม ซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลายในวงราชการ บริษัทขนาดใหญ่ การบริหารงานอบรมแบบนี้จะได้ผลดีที่สุดสำหรับการฝึกอบรมเบื้องต้นที่จำเป็น ส่วนที่ดีคือหัวหน้าหน่วยงานเป็นอิสระ ไม่ต้องกังวลกับเรื่องการฝึกอบรม จะให้ทุ่มเทเวลาให้แก่การปฏิบัติงานประจำได้เต็มที่

ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ เป็นแบบของการจัดรูปการบริหารงานฝึกอบรมโดยทั่วไป สำหรับแบบที่ 3 นั้น จะเป็นแบบที่ไร้แก่นน้อยที่สุด แต่แบบที่ 4 และแบบที่ 5 เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่า และเขี้ยววันจะมีความนิยมใช้เพิ่มขึ้น และมีข้อสังเกตคือ แบบที่ 1 และแบบที่ 2 มีวัตถุประสงค์ในแง่ของการเพิ่มผลผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จึงใช้ได้ดีสำหรับการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน (On-the-job training) และการฝึกอบรมทางเทคนิค ส่วนแบบที่ 3, 4 และ 5 มีวัตถุประสงค์ในด้านการเจ้าหน้าที่อย่างมาก

แต่มินักวิชาการบางท่านได้จำแนกการบริหารงานฝึกอบรมออกเป็น 2 ภาคคือ (ทัศนีย์ มุลิกไชย 2509 : 156-160)

1. แบบมัชฌิภาค (Centralized Training) คือการจัดฝึกอบรมโดยจัดตั้งเป็นศูนย์การฝึกอบรมขึ้น แล้วรับดำเนินการฝึกอบรมให้แก่ส่วนราชการต่าง ๆ โดยให้ส่วนราชการกระทรวง ทบวง กรม รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ให้มีโอกาสได้รับประโยชน์จากการอบรมได้เต็มที่ โดยไม่ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสูง ในการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้ง ถ้าหากหน่วยงานต่าง ๆ แยกไปจัดทำเองในโครงการที่มีลักษณะเดียวกันก็ยิ่งสิ้นเปลืองงบประมาณมาก โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายด้านวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ โสภคทัศนูปกรณ์ วิทยากรและเอกสารต่าง ๆ การบริหารงานฝึกอบรมแบบมัชฌิภาคจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจ

2. แบบมัชฌิวิภาค (Decentralized training) คือการบริหารงานฝึกอบรม

ที่พ้องกันทั่วไปในหน่วยงาน องค์การ กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ มีลักษณะต่างคนต่างทำ ต่างก็จัดหน่วยฝึกอบรมของตนเองขึ้น จัดหาวัสดุอุปกรณ์ โสตทัศนูปกรณ์ ฯลฯ ของตนเอง เปิดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในองค์การของตนเอง หรือร่วมกับหน่วยงานอื่นก็ได้ เช่น ส่งเจ้าหน้าที่ของตนไปฝึกอบรมในหน่วยงานอื่นหรือรับเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานอื่นเข้าร่วมการฝึกอบรมในหน่วยงานของตน ซึ่งแน่นอนว่าการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อการบริหารงานฝึกอบรมแบบสมัยวิภาคนั้นในปีหนึ่ง ๆ รัฐต้องเสียเงินค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนเงินมหาศาล และเป็นการฝึกอบรมที่สิ้นเปลืองมาก

ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมมีหลายประเภท ซึ่งแต่ละประเภทย่อมมีวัตถุประสงค์และความเหมาะสมกับบุคคลในระดับต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ในที่นี้อาจแยกประเภทของการฝึกอบรมออกเป็น 4 ประเภท โดยคำนึงถึงระดับของบุคคลในองค์การ คือ (สุรชัย สุทธิบุญ 2510 : 38)

1. การฝึกอบรมที่จัดให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้เข้าทำงานใหม่ขององค์การ ได้แก่ การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศก์ (Induction of orientations) เป็นการฝึกอบรมเพื่อแนะนำให้พนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ได้ทราบเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ หน่วยงานที่ทำงาน ตลอดจนสิทธิต่าง ๆ เช่น ในเรื่องสวัสดิการ เป็นต้น
2. การฝึกอบรมที่จัดให้แก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน เช่น การฝึกการทำงาน (Job training) การฝึกอบรมทางเทคนิคหรืองานเฉพาะ (Technical or skilled training) ซึ่งเป็นการจัดฝึกอบรมเพื่อสอนแนะหรือเพิ่มเติมสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. การฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา (Supervisory Training) เป็นการจัดการฝึกอบรมที่จัดให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในด้านการแบ่งมอบงาน การควบคุมงาน ตลอดจนการวางแผนการปฏิบัติงาน
4. การฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร เช่น การพัฒนานักบริหาร (Executive Training) การฝึกอบรมประเภทนี้เป็นการฝึกอบรมให้แก่บุคคลที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดในด้านการบังคับบัญชาขององค์การหรือหน่วยงาน และเป็นผู้มีอำนาจในการวินิจฉัยชี้ขาดในเรื่องนโยบายขององค์การนั้น ๆ

นอกจากนี้ยังอาจแยกการฝึกอบรมตามระยะกำหนดการจัดการฝึกอบรมก่อนหรือหลังการเข้าทำงาน (Pre-Service Training or In service Training) อีกรีกได้

อภร รักษาสิทธิ์ (2514 : 298-299) ได้แบ่งประเภทการฝึกอบรมออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. การฝึกอบรมระยะก่อนเข้าทำงาน (Pre-Service Training) เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นให้ก่อนเข้าปฏิบัติงาน เมื่ออบรมได้ผลแล้วจึงบรรจุเข้าทำงาน ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การศึกษาในโรงเรียนเตรียมศา มหาวิทยาลัย โรงเรียนเฉพาะหรือสถานอบรมเฉพาะเรื่อง อาจนับรวมอยู่ในประเภทการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานได้

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) ได้แก่การฝึกอบรมพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ที่เริ่มเข้ามาปฏิบัติงานใหม่ เพราะเหตุว่าอาจจะยังไม่คุ้นเคยกับสถานที่ปฏิบัติงาน หรือการศึกษาเพิ่มเติมที่ศึกษามาอาจจะไม่ตรงกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง เป็นต้น

3. การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว (In-Service Training) เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นแก่ข้าราชการ หรือพนักงานทุกคน ทุกชั้น ทุกตำแหน่ง เพื่อเป็นการส่งเสริมความรู้ ทักษะ ทักษะ และเป็นการส่งเสริมสมรรถภาพและประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่องค์กร

สรุป การฝึกอบรมมีหลายประเภท ถ้าแบ่งตามระดับของบุคคลในองค์กรก็จะมีอยู่ 4 ประเภทคือ การฝึกอบรมที่จัดให้แก่เจ้าหน้าที่ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่เดิม เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา และเจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร แต่ถ้าแบ่งตามระยะเวลากำหนดการจัดฝึกอบรมมี 3 ประเภทคือ การฝึกอบรมระยะก่อนเข้าทำงาน การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานแล้ว หน่วยงานไหนจะให้การฝึกอบรมประเภทใดนั้นขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงานเป็นสำคัญ

กระบวนการของการฝึกอบรม

กระบวนการของการฝึกอบรม คือลำดับขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานจัดฝึกอบรม ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบหลักสูตร ซึ่งพอจะสรุปให้เห็นเด่นชัดได้ 4 ขั้นตอนคือ (ชจรศักดิ์ หาญรงค์ 2521 : 38)

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การจัดทำหลักสูตร
3. การดำเนินการฝึกอบรม
4. การประเมินผลและติดตามผล

แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ของกระบวนการการฝึกอบรม



ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ตามที่กล่าวมาแล้วว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญและทัศนคติที่ดี แต่การฝึกอบรมอาจเป็นเรื่องสิ้นเปลืองมากหากไม่มีการบริหารให้ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารงานฝึกอบรมจะต้องคิดให้รอบคอบว่า ใครบ้างในองค์กรที่มีความต้องการหรือจำเป็นต้องได้รับการอบรม เรื่องการหาความจำเป็นหรือความต้องการฝึกอบรมนับได้ว่าเป็นขั้นแรกในกระบวนการฝึกอบรม เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี กล่าวคือกรณีขององค์กร กลุ่มคนหรือบุคคลจะประสบความสำเร็จแค่ไหน เพียงไร จะรู้ได้โดยดูจากผลงาน เทียบกับจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผลต่างที่เกิดขึ้นคือสิ่งที่ต้องการแก้ไขและปรับปรุง จึงอาจให้คำจำกัดความของความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรมหมายถึงสภาพการณ์หรือปัญหา ซึ่งต้องการดำเนินการหรือแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ได้ (เทศา แก้วชาอุทัย

2516 : 2)

ประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม มีผู้จำแนกไว้แตกต่างกันหลายแบบแล้ว แต่

ผู้ชำนาญจะยึดหลักเกณฑ์ใดเป็นเครื่องแบ่งแยก ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้คือ (เคธา แก้วราญศิลป์ 2516 : 2-7)

แบบที่ 1 การแบ่งประเภทโดยพิจารณาถึงวิธีการค้นหา จะแบ่งความจำเป็นในการฝึกอบรมได้เป็น 2 ประเภทคือ

1. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ชัดแจ้ง (Obvious Needs) เป็นความจำเป็นที่สามารถบอกได้โดยอาศัยเพียงสามัญสำนึก ประสบการณ์ และการนึกคิดตามเหตุผลปกติเท่านั้น ไม่ต้องทำการสำรวจ วิจัย หรือวิเคราะห์อย่างจริงจัง เพราะมองเห็นได้ชัดแจ้ง ไม่จำเป็นต้องค้นหา เช่น การรับสมัครงานเข้าทำงานใหม่ การโยกย้ายเจ้าหน้าที่ การขยายงาน การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน การนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย วัตถุประสงค์ ตลอดจนระเบียบปฏิบัติ เป็นต้น ถึงแม้ความจำเป็นประเภทนี้จะเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ชัดแจ้งแล้วก็ตาม แต่ก็ต้องสำรวจหาความจำเป็นดังกล่าวว่ามีขนาดมากน้อย แคะไหน มีลักษณะเป็นอย่างไร และรีบด่วนขนาดไหน การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมแบบนี้เพื่อทราบปริมาณ และลักษณะของความต้องการที่แท้จริง

2. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ซ่อนเร้น (Hidden needs) เป็นความจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย ตลอดจนปัญหาขององค์การ เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ส่วนมากจะไม่สามารถบอกได้โดยอาศัยสามัญสำนึกว่ามีความจำเป็นต้องฝึกอบรมหรือไม่ เช่น งานคั่งค้างมาก ผลงานไม่ได้มาตรฐาน อุปกรณ์ชำรุดเสียหายมาก ผลผลิตตกต่ำ มีการสิ้นเปลืองมาก มีข้อร้องทุกข์มาก คนขาดงานบ่อย และอัตราเข้าออกสูง เป็นต้น ปัญหาการบริหารงานเหล่านี้เป็นเพียงอาการที่แสดงให้เห็นว่าอาจมีความจำเป็นในการฝึกอบรมเท่านั้น ถ้าต้องการทราบว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรมจริงหรือไม่ มีลักษณะอย่างไร จะต้องทำการศึกษา สำรวจ และวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

แบบที่ 2 แบ่งประเภทโดยพิจารณาถึงผู้ที่มีความจำเป็น โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ความจำเป็นในการฝึกอบรมของแต่ละบุคคล (Individual Needs) บุคคล

ที่ทำงานในองค์การอาจมองไม่เห็นความจำเป็นในการฝึกอบรมของตนเอง และเมื่อได้รับการจัดส่งเข้ารับการอบรมมักจะต่อต้านหรือมองไม่เห็นคุณประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ ความจำเป็นในการฝึกอบรมของแต่ละบุคคลอาจแยกได้ 2 ลักษณะคือ ความจำเป็นที่เกี่ยวกับส่วนตัวและความจำเป็นที่เกี่ยวกับงานซึ่งความจำเป็นที่เกี่ยวกับส่วนตัวบางเรื่องอาจตอบสนองได้ด้วยการฝึกอบรม สำหรับความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับงานนั้นก็คือ ความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรมบุคคลนั้นให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ได้ผลตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ การวิเคราะห์ผลงานที่บุคคลทำได้แล้ว เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้ จะสามารถประเมินได้ว่า บุคคลนั้นมีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมในด้านใดเพิ่มเติม ความจำเป็นที่เกี่ยวกับงานนี้ อาจตรงกับความต้องการส่วนตัวก็ได้

2. ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ (Organizational Needs) คือสถานการณ์หรือปัญหาเกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ซึ่งต้องการดำเนินการหรือการแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินไปสู่จุดหมาย หรือวัตถุประสงค์ได้คือ ความจำเป็นประเภทส่วนใหญ่มีลักษณะไม่ชัดเจนต้องทำการค้นหา โดยพิจารณาจากปัญหาที่้องค์การประสบอยู่เป็นหลัก ผู้บริหารระดับสูงในองค์การมักจะเป็นผู้ระบุปัญหาดีกว่าผู้อื่น ฉะนั้นในกรมต่าง ๆ อธิบดีมักจะเป็นผู้คิดและกำหนดว่า ควรจะฝึกอบรมอะไร ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับไหน เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะมีหน้าที่เพียงจัดการอบรมตามที่อธิบดีหรือหัวหน้าองค์การเห็นว่า เป็นความจำเป็นของ้องค์การเท่านั้น ซึ่งบางครั้งอาจจะกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ตรงกับข้อเท็จจริง และบางครั้งอาจจะไม่ตรง เพราะไม่มีการสำรวจหาความจำเป็นตามกระบวนการที่ถูกต้อง

แบบที่ 3 แบ่งประเภทโดยพิจารณาช่วงเวลา ซึ่งอาจแบ่งความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ 2 ประเภทคือ

1. ความจำเป็นในปัจจุบัน หมายถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องดำเนินการเพื่อช่วยในการแก้ปัญหาหรืออุปสรรคที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งได้แก่ความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ และความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงปรับปรุงทัศนคติ และพฤติกรรมให้เหมาะสมกับงานบทบาทที่ดำรงอยู่ในขณะนั้น

2. ความจำเป็นในอนาคต (Anticipating Future Needs) หมายถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องจัดทำในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

ที่ทิ้งไว้ในอนาคต หรือเพื่อป้องกันปัญหาอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การฝึกอบรมคนงานที่มีความรู้ความสามารถสำหรับดำรงตำแหน่งหัวหน้างานในอนาคต และการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อรับงานที่จะขยายหรือเปลี่ยนแปลงในอนาคต ความจำเป็นในการฝึกอบรมประเภทนี้ อาจหาได้จากการศึกษาวิเคราะห์แผนงานหรือเป้าหมายกับความรู้ ความสามารถ และผลงานที่ทำได้ในปัจจุบัน

ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ทำได้ 2 แนวทางดังนี้ (เชซา แก้วชาดูศิลป์ 2516 : 8)

แนวทางที่ 1 เริ่มต้นที่หน่วยย่อยที่สุดขององค์การ คือคนทำงานนั่นเอง โดยค้นหาว่าคนทำงานแต่ละคนในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การมีความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างไรบ้าง และสรุปรวมขึ้นไปตามลำดับ จนกระทั่งได้ความจำเป็นที่เด่นชัด ซึ่งสัมพันธ์กับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อดีของแนวทางนี้ก็คือ วิธีดำเนินการไม่สลับซับซ้อนนัก และสามารถเข้าถึงต้นตอคือคนแต่ละคนที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ แต่ข้อเสียมักเกิดความผิดพลาดในการผสมผสานความจำเป็นของคนทำงานเข้ากับหน้าที่ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งองค์การขนาดใหญ่ที่มีพนักงานเป็นจำนวนมากจะทำให้ยุ่งยาก

ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การตามแนวทางนี้ อาจสรุปได้ดังนี้

1. ศึกษางานหรือสถานการณ์ว่ามีความต้องการอย่างไร โดยศึกษาวิเคราะห์ว่างานที่คนทำงานอยู่นั้นมีหน้าที่ความรับผิดชอบเพียงใด และมีมาตรฐานของงานแค่ไหน และพิจารณาว่างานหรือสถานการณ์นั้นต้องการความรู้ ทักษะ และทำที่ทัศนคติอย่างไร แค่นั้น
2. ศึกษาว่าคนทำงานนั้น ทำงานได้มากแค่ไหน โดยศึกษาสำรวจการปฏิบัติงานของคนที่ทำงาานั้น ๆ ว่า ทำงานได้ผลเท่าใด มีความรู้ ทักษะ และทำที่ทัศนคติอย่างไร
3. วิเคราะห์ความแตกต่างมาตรฐานของงานและผลงานที่ผู้ปฏิบัติงานทำได้จริง ข้อแตกต่างดังกล่าวอาจแก้ไขได้ โดยการเปลี่ยนแปลงความรู้ ความชำนาญ ทำที่ทัศนคติของคนงาน ซึ่งเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรม
4. ประเมินและคัดเลือกความจำเป็นดังกล่าวว่า อะไรเป็นความจำเป็นในการ

ฝึกอบรม โดยพิจารณาว่าการฝึกอบรมจะเป็นวิธีการแก้ไขที่ดีที่สุดหรือไม่ สำหรับปัญหาหรือสภาพการณ์อย่างนั้น

5. รวบรวมความจำเป็นในการฝึกอบรมของคนทำงานที่คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน โดยพิจารณาไปตามลำดับขั้นขององค์การ

6. พิจารณาว่าความจำเป็นในการฝึกอบรมของคนทำงานที่รวบรวมไว้แล้ว มีความสัมพันธ์กับภาระหน้าที่ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การเพียงใด และพิจารณาจัดความสำคัญ เพื่อกำเนนการฝึกอบรมต่อไป

แนวทางที่ 2 เริ่มต้นจากองค์การโดยศึกษาถึงการดำเนินงานขององค์การว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง ที่จะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ แล้ววิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรคนั้น ๆ ว่าเรื่องใดบ้างที่ต้องการแก้ไขปรับปรุงด้วยการฝึกอบรม และจะต้องหาการฝึกอบรมคนทำงานระดับใด หน่วยงานใด ข้อดีของแนวทางนี้ก็ คือ การฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมือแก้ปัญหาการบริหารงานได้ตรงจุด ข้อเสียคือไม่สามารถชี้ให้เห็นชัดเจนว่า คนทำงานแต่ละคนมีความจำเป็นในการฝึกอบรมแค่ไหนเพียงใด

ขั้นตอนของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ตามแนวทางนี้อาจสรุปได้ดังนี้

1. ศึกษาจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งรวมถึงภาระหน้าที่ แผนงาน แนวนโยบายการปฏิบัติ และเป้าหมายการทำงานอันจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

2. ศึกษาสภาพงานที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน เพื่อดูว่างานที่ทํามีคุณภาพ และปริมาณเป็นอย่างไร ปัจจัยและทรัพยากรในการทำงานโดยเฉพาะทรัพยากรทางด้านคนมีสภาพเป็นอย่างไร

3. วิเคราะห์ข้อเท็จจริงว่ามีปัญหาและอุปสรรคอะไรที่ทำให้ หรือจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย

4. ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่พบว่าปัญหาหรืออุปสรรคใดจำเป็นต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม แก่ผู้ทำงานกลุ่มใด ระดับใด

5. ศึกษาและวิเคราะห์ต่อไปว่า บุคคลที่จำเป็นต้องฝึกอบรมดังกล่าว ต้องฝึกเพื่อปรับปรุงความรู้ ทักษะ หรือทำให้ทัศนคติมากขึ้นเพียงใด เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมต่อไป

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่กล่าวมาแล้วทั้งสองแนวทางนี้ เป็นการค้นหาของสิ่งเดียวกัน แต่วิธีการค้นหาสวนทางกัน คือแนวทางแรกค้นหาเริ่มจากตัวคนทำงานขึ้นไปถึงองค์กร ส่วนแนวทางที่ 2 เริ่มจากองค์กรโดยส่วนรวม แล้วศึกษาย่อยไปที่หน่วยงานและคนทำงาน ทั้งสองแนวทางมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน ฉะนั้นผู้รับผิดชอบในการหาความจำเป็นขององค์กรจะต้องเลือกแนวทางให้เหมาะสมแก่องค์กรของตน

ขั้นตอนต่าง ๆ ตามแนวทางทั้งสองที่กล่าวมาแล้วนี้ ถ้าพิจารณาโดยสรุปรวมแล้ว จะพบว่าประกอบด้วยกรรมวิธีหรือเทคนิคที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. การศึกษารวบรวมข้อเท็จจริง
2. การวิเคราะห์
3. การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

กรรมวิธีทั้ง 3 นี้ เป็นเครื่องมือสำคัญในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร มีรายละเอียดดังนี้คือ (เกษรา แก้วราญทิพย์ 2516 : 14-21)

1. การศึกษารวบรวมข้อเท็จจริง เป็นเทคนิคที่สำคัญที่แสดงได้ว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่คนนำมาได้นั้นมีความน่าเชื่อถือได้เพียงใด ข้อเท็จจริงที่ต้องการทราบอาจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มคือ

- 1.1 ข้อเท็จจริงที่เป็นมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย แผนงาน ระเบียบ วิธีทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบและมาตรฐานงาน เป็นต้น
- 1.2 ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับสิ่งเป็นจริงหรือผลงานที่ได้ เช่น ผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการทำงาน ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค

วิธีการศึกษารวบรวมข้อเท็จจริง สรุปได้ 5 วิธีด้วยกัน

1. การสำรวจ (Survey) ทำได้ 3 แบบคือ

1.1 การสัมภาษณ์ (Interview) จะช่วยให้ทราบปัญหาได้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติ และความรู้สึกนึกคิด ผู้สัมภาษณ์เพียงถามถึงปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคในการทำงาน และความเห็นเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งให้แสดงความคิดเห็นในการแก้ไข เพื่อประมวลสิ่งเหล่านี้ แล้วนำไปวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางให้ทราบว่า ผู้ทำงานมีความ

จำเป็นต้องอบรมในเรื่องใ้ค่าง ข้อดีของการใช้วิธีสัมภาษณ์ จะทำให้ได้รับข้อเท็จจริงและสามารถทราบถึงความรู้สึกนึกคิด ตลอดจนข้อคิดเห็นต่าง ๆ ซึ่งไม่อาจทราบได้จากวิธีอื่น ส่วนข้อเสียคือ เป็นวิธีการที่ใช้เวลาและสิ้นเปลืองมาก และผลของการสัมภาษณ์ยังยากแก่การรวบรวม และสรุปผล เพราะความคิดเห็นจะแตกต่างกัน

1.2 การส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นที่นิยมกันมาก เหมาะสมกับการรวบรวมข้อเท็จจริงจากคนจำนวนมาก ซึ่งสามารถทำได้รวดเร็วและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อย ข้อดีของแบบสอบถามคือผู้ตอบไม่ต้องประจัญหน้ากับผู้ถาม การแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกจะตรงต่อความเป็นจริง การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจะทำได้สะดวก และการคำนวณทางสถิติต่าง ๆ ทำได้ง่าย ข้อเสียคือจะได้คำตอบเฉพาะที่มีคำถามกำหนดไว้ในแบบสอบถามเท่านั้น ผู้สร้างแบบสอบถามจึงต้องมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ พอสมควร และผู้รวบรวมข้อเท็จจริงไม่สามารถสังเกตความรู้สึกและท่าทีของผู้ตอบได้

1.3 การสังเกต (Observation) เป็นวิธีการรวบรวมข้อเท็จจริงที่ควาหนึ่งปกติมักใช้ร่วมกับวิธีอื่น เพราะการสังเกตเพียงอย่างเดียวจะได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน แต่อย่างไรก็ตามการสังเกตจะช่วยให้เข้าใจปัญหาหรือสภาพการณ์บางอย่าง ซึ่งไม่สามารถมองเห็นได้ จากการรวบรวมข้อเท็จจริงโดยวิธีอื่น สิ่งที่ควรสังเกตในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมมี 6 ประการคือ

1.3.1 สังเกตการดำเนินงานขององค์การโดยส่วนรวม จะทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคขององค์การ

1.3.2 สังเกตตัวคนทำงาน เพื่อทราบความรู้ ความสามารถ ทักษะ ท่าทีทัศนคติในการทำงานของเขา

1.3.3 สังเกตการทำงานของคนทำงานว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานอย่างไรบ้าง

1.3.4 สังเกตสายทางเดินของงาน เพื่อดูว่างานดำเนินไปโดยความเรียบร้อยเพียงใด มีการกีดขัด หรือล่าช้า ณ จุดใด

1.3.5 สังเกตกำลังขวัญของคนทำงานโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานด้วยกัน คนทำงานกับผู้บังคับบัญชา ความตั้งใจในการทำงาน ข้อร้องทุกข์

1.3.6 สังเกตการปกครองบังคับบัญชา สังเกตการมอบหมายงาน การวางแผนงาน การสั่งงาน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ฯลฯ

การสังเกตดังกล่าว ผู้สังเกตควรทำแบบเป็นกันเอง อย่าทำให้ผู้ถูกสังเกตรู้สึก ว่าคอยจับผิด ล้วงความลับ จะทำให้ไม่ได้รับข้อเท็จจริงที่ถูกต้อง

2. การศึกษาค้นคว้า (Study) หมายถึง การศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงที่มี อยู่ในองค์การ เช่น รายงานประจำเดือน ประจำปี รายงานการสำรวจการปฏิบัติงาน คำร้องทุกข์ รายงานการปฏิบัติงาน และรายงานการประชุม เป็นต้น เอกสารเหล่านั้นนับว่าเป็นข้อเท็จจริงที่มีค่ามาก

3. การทดสอบ (test.) เป็นวิธีที่ใช้สำหรับระบุความจำเป็นในการอบรม. ใ้ชัดแจ้ง กล่าวคือ การทดสอบการปฏิบัติงาน (Performance Tests) จะทำให้ทราบว่า ผู้ทำงานมีความรู้ ความสามารถในการทำงานเพียงใด ส่วนการทดสอบความถนัด (Aptitude Tests) จะทำให้ทราบว่า แนวโน้มของผู้ทำงานเป็นอย่างไร ตรงกับงานที่ทำหรือไม่

4. การประชุม (Meeting) เป็นวิธีที่อาจบอกความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างคร่าว ๆ โดยปกติมักเป็นการประชุมระดับผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน เพื่อพิจารณา ปัญหาทางด้านการบริหารและหาวิธีแก้ไขบางปัญหา เมื่อพิจารณาถึงวิธีการแก้ไขจะปรากฏว่าต้องใช้วิธีการฝึกอบรม

5. การวิเคราะห์และประเมินการทำงาน (Job Analysis & performance Appraisal) เป็นเครื่องมือสำคัญในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งจะก่อให้เกิดการวิเคราะห์งานควบคู่กับการประเมินผลการทำงาน โดยที่การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการ กำหนดและรายงานข้อความสำคัญที่เกี่ยวกับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง หรือการกำหนดค่าตำแหน่งงานนั้น ๆ ต้องการความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง ส่วนการประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึงการพิจารณาถึงผลงานของผู้ทำงาน ว่าทำงานได้ผลตรงตาม มาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมตามวิธีนี้ก็ คือ การนำเอาผลต่าง ที่ได้จาก การนำผลงานที่ได้มาลบจากมาตรฐานที่กำหนด ก็อาจพบความจำเป็นในการฝึกอบรม

2. การวิเคราะห์ เมื่อรวบรวมข้อเท็จจริงจึกรวมเป็นหมวดหมู่ และประเมินความหมายของข้อเท็จจริงเหล่านั้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คองอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงปัญหา หรือลักษณะความแตกต่างระหว่างมาตรฐานกับผลงานที่ทำได้วิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีแก้ไข การวิเคราะห์เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ประกอบด้วยการวิเคราะห์ 3 ส่วนคือ

2.1 การวิเคราะห์ลักษณะความแตกต่างระหว่างมาตรฐานหรือสิ่งที่ต้องการกับการปฏิบัติงานที่เป็นจริง ข้อเท็จจริงที่รวบรวมมาได้จะช่วยให้เข้าใจสภาพและขอบเขตปัญหาได้เป็นอย่างดี

2.2 การวิเคราะห์สาเหตุ เพื่อให้ทราบว่าปัญหาต่าง ๆ ที่มีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง และสาเหตุที่วิเคราะห์ได้จะอยู่ใน 3 กลุ่มคือ

2.2.1 สาเหตุเกี่ยวกับตัวองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงสร้างขององค์กรอันได้แก่ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย แผนงาน งบประมาณ ทรัพยากรที่จัดและระเบียบปฏิบัติงาน เป็นต้น

2.2.2 สาเหตุเกี่ยวกับวิทยาการที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งองค์กรใช้ในการผลิตผลงานขององค์กร

2.2.3 สาเหตุเกี่ยวกับคนทำงาน เป็นสาเหตุสำคัญซึ่งจะนำไปสู่ความจำเป็นในการฝึกอบรม แต่อย่างไรก็ตามสาเหตุที่เกี่ยวกับคนงานนี้อาจแบ่งได้สามลักษณะคือ จำนวนหรืออัตรากำลัง คุณภาพของคนงาน และความสัมพันธ์ระหว่างคนงาน

ระหว่างสาเหตุของปัญหาคงกล่าว เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมหรือผู้หน้าที่หาความจำเป็นในการฝึกอบรม อาจต้องย้อนไปรวบรวมข้อมูลอีก เพื่อให้การวิเคราะห์หาสาเหตุมีหลักฐานมั่นคง ไม่ใช่แค่ความนึกคิดหรืออคติการณของตนเอง

2.3 การวิเคราะห์วิธีแก้ไข เป็นการพิจารณาทางเลือกในการแก้ปัญหา มี 4 ส่วนคือ

ก) วิธี

2.3.1 พิจารณาว่าปัญหาหรือสภาพการณ์นั้น ๆ มีวิธีการแก้ไขที่เป็นไปได้

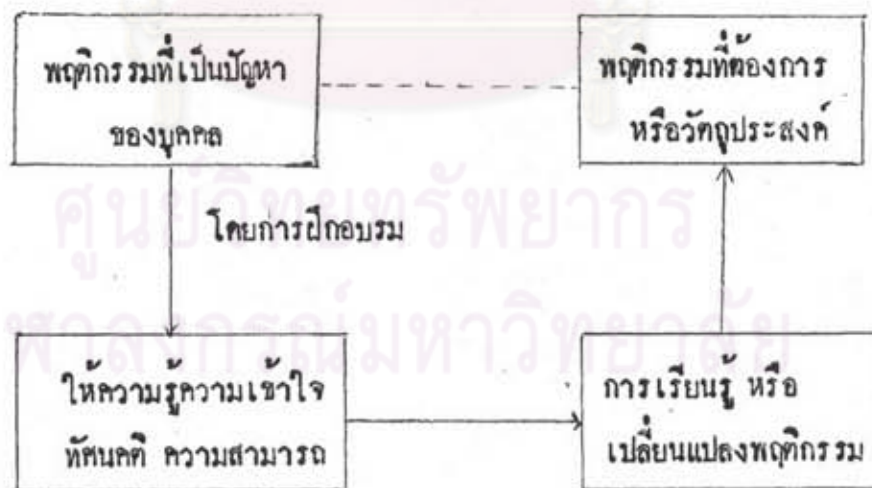
2.3.2 ประเมินทางเลือกแต่ละทางว่ามีข้อดีข้อเสียอย่างไรบ้าง

- การวิเคราะห์
- การกำหนดความจำเป็น

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม นับว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นตัวกำหนดแนวทางในการฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดหลักสูตร กำหนดวิธีการ ฝึกอบรม ตลอดจนกำหนดแนวทางในการบริหารงานฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรม เป็นหัวใจสำคัญในการจัดอบรม ตามที่ได้กล่าวแล้วว่า เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในหน่วยงาน และหากเราเห็นว่าปัญหานั้นอาจจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมก็จะเกิดความจำเป็นในการฝึกอบรมขึ้น และการที่เราฝึกอบรมบุคคลนั้นก็เพื่อจะ让他เกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามเป้าหมายนั้น เราจะต้องให้ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถแก่เขา ก่อน ซึ่งเราอาจดูการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา การให้ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ การเรียนรู้ และการบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้ดังนี้ (กริช อัมโภชน 2516 : 10-15)



การจัดทำโครงการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดหลักสูตร ขั้นตอน วิธีการ ตลอดจนแนวปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรมนั้นประกอบด้วยโครงการย่อย 2 ส่วนคือ
 ส่วนที่ 1 โครงการเกี่ยวกับการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้
 เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งเรียกว่า "หลักสูตรการฝึกอบรม"
 ส่วนที่ 2 โครงการเกี่ยวกับงานบริหารและธุรการอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
 ประสงค์ การฝึกอบรมอีกส่วนหนึ่ง ตามตารางคือ

โครงการฝึกอบรม

<u>โครงการเปลี่ยนพฤติกรรมหรือหลักสูตร</u>	<u>โครงการงานบริหาร - ธุรการ</u>
<u>การฝึกอบรม</u> ประกอบด้วยวิชา วิธีการอบรม ระยะเวลา ฯลฯ	ประกอบด้วย การเงิน การบุคคล การติดต่อ การจัดสถานที่ การประเมินผล ฯลฯ

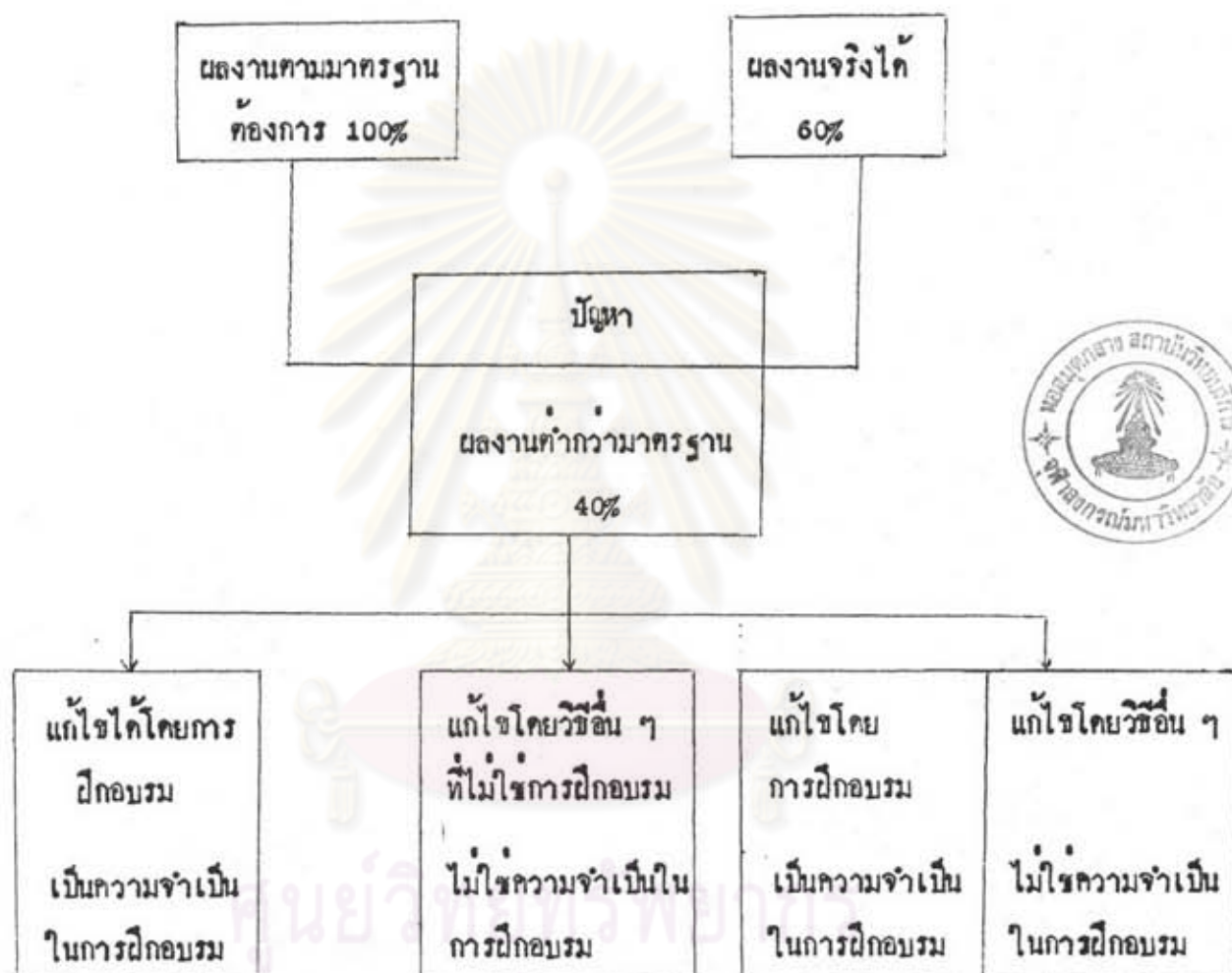
ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า จำเป็นจะต้องสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรมเสียก่อนแล้วจึงจะสามารถสร้างโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานธุรการได้

ส่วนที่ 1 หลักสูตรในการฝึกอบรม หมายถึง "วิชาเนื้อหาสาระ และวิธีการที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดทัศนคติ และความสามารถอันจะยังผลให้เกิดการเรียนรู้ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม" (กรวิช อัมโภชน์ 2520 : 3)

การสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรม ประกอบด้วยขั้นตอน 10 ขั้นตอนคือ (กรวิช อัมโภชน์ 2520 : 4)

1. กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม จะต้องค้นหาและวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ปัญหาที่พบอยู่เสมอในการบริหารงานฝึกอบรมก็คือ การเอาปัญหาที่ไม่อาจแก้ไขได้โดยการฝึกอบรมมาถือว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้วจัดการฝึกอบรมขึ้นประการหนึ่ง และอีกประการหนึ่งคือปัญหาบางปัญหาอาจจะแก้ไขได้โดยวิธีอื่นที่ไ้

ผลดีกว่า แต่กลับมาแก้โดยการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรมจึงต้องพิจารณาให้รอบคอบเสียก่อน ก่อนที่จะดำเนินการแก้ปัญหาโดยการฝึกอบรม ซึ่งรายละเอียดการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม แสดงให้เห็นได้ดังนี้



๒. ระบุภารกิจที่เป็นปัญหา เมื่อเราทราบว่าปัญหาใดเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว เราจะต้องมาวิเคราะห์ต่อไปอีกว่า ใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น เขาทำงานอะไร มีหน้าที่อย่างไร มีภารกิจอะไรบ้าง และมีองค์ประกอบในการปฏิบัติงานอย่างไร และภารกิจใดที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐานหรือสิ่งที่มุ่งหวังจนทำให้เกิดปัญหาขึ้น เพื่อเราจะได้ทำการฝึกอบรมให้บุคคลนั้น ๆ ดังนั้นการสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรม จึงควรพิจารณาคำว่า ภารกิจ เพราะมีค่าใกล้เคียง

อยู่หลายคำ คือ งาน (Job) หน้าที่ (Duty) ภารกิจ (task) รายละเอียด (Element)

งาน (Job) หมายถึง หน่วยของการปฏิบัติงานที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบงำอยู่ในสายการปฏิบัติงาน งานเหล่านี้อาจมีหลายตำแหน่งก็ได้ ภายในงานแต่ละงานที่บุคคลแต่ละคนครอบงำนั้นจะประกอบไปด้วย หน้าที่ ภารกิจ ที่บุคคลนั้นจะต้องปฏิบัติจัดทำ

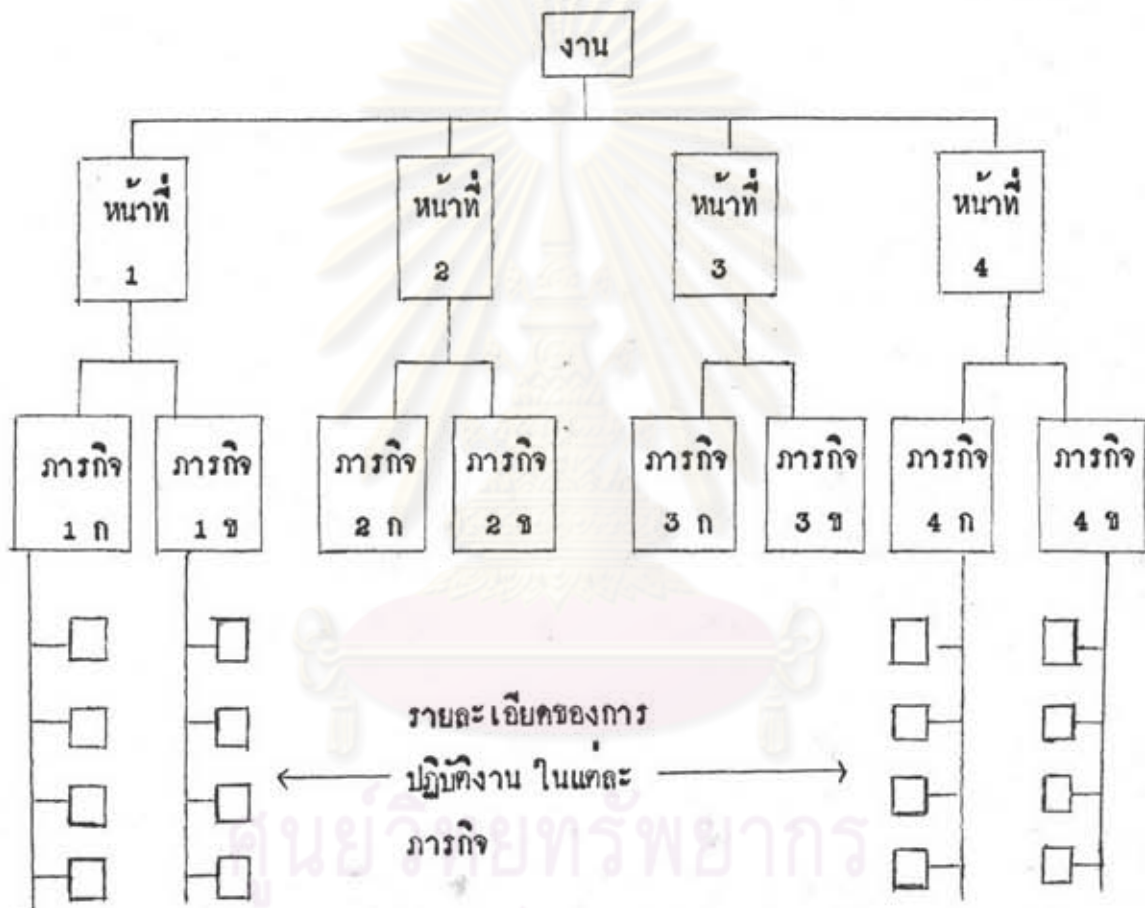
หน้าที่ (Duty) หมายถึง สิ่งที่ต้องครอบครองงานจะต้องจัดทำ งานทุกอย่างจะต้องมีหน้าที่ทั้งแต่หนึ่งหน้าที่ขึ้นไป โดยทั่วไปแล้วหน้าที่จะมีลักษณะดังนี้คือ

- เป็นความรับผิดชอบของผู้รองตำแหน่งงาน
- เวลาส่วนใหญ่จะต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว
- ความถี่ในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีมากในแต่ละวัน
- การปฏิบัติหน้าที่นั้นจะเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถ
- การปฏิบัติหน้าที่นั้นกระทำไปโดยมีวัตถุประสงค์ มีมาตรฐานในการปฏิบัติ และมุ่งความรวดเร็ว ประหยัดและถูกต้อง

ภารกิจ (task) หมายถึง ในหน้าที่แต่ละหน้าที่จะประกอบด้วยภารกิจ ภารกิจเป็นส่วนสำคัญที่สุดใบนันที่จะก่อให้เกิดผลงานออกมา ภารกิจนี้เป็นหน่วยงานของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้วิธีการ ระเบียบ และเทคนิค

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายละเอียดในการปฏิบัติงาน (Element) เป็นหน่วยของงานที่ย่อยหรือเล็กที่สุด ภารกิจทุกภารกิจ จะประกอบด้วยรายละเอียดในการปฏิบัติตั้งแต่หนึ่งอย่างขึ้นไป และในรายละเอียดของงานนี้เอง จะเกี่ยวข้องกับการใช้วิธีการ เทคนิค หรือความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง



3. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม หมายถึง สิ่งที่กำหนดไว้ในโครงการฝึกอบรมนั้น จะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมให้เป็นไปในลักษณะและระดับใด จึงจะสามารถแก้ปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารงานฝึกอบรม

ไต่ดังนี้

- 3.1 ก่อให้เกิดการประสานทรัพยากรในการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.2 ทำให้ผู้เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมทุกฝ่ายเข้าใจและปฏิบัติงานไปในแนวเดียวกัน
- 3.3 ช่วยให้ผู้สามารถกำหนดควิชาและเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม
- 3.4 ช่วยให้ผู้วิทยากรหรือผู้บริหารงานฝึกอบรมสามารถเลือกเทคนิคและวิธีการฝึกอบรมได้ดี
- 3.5 ช่วยในการกำหนดระยะเวลาของหลักสูตร และระยะเวลาของหัวข้อวิชาในการฝึกอบรม
- 3.6 เป็นแนวทางในการประเมินผลและติดตามผลโครงการฝึกอบรม และประเมินผลการสอนของวิทยากร

4. การวิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์เพื่อหาระดับความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ภารกิจ มีดังนี้คือ

- 4.1 เพื่อจะเลือกกิจกรรมเฉพาะบางภารกิจซึ่งเป็นปัญหาที่ได้ผลคุ้มค่าจริง ๆ
- 4.2 เพื่อช่วยจัดลำดับความสำคัญของภารกิจหรือหน้าที่ที่จะต้องทำการฝึกอบรม
- 4.3 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดหัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ในการอบรมของแต่ละวิชา ระยะเวลาในการฝึกอบรม
- 4.4 เพื่อช่วยให้ผู้รับผิดชอบในการกำหนดหลักสูตร หรือหัวข้อวิชา มีแนวทางที่มีเหตุผล มีกฎเกณฑ์ ไม่ใช่เพียงแต่ใช้ Value Judgement เท่านั้น

เกณฑ์ที่จะนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ภารกิจในที่นี้ จะใช้ตามแนวความคิดของ William R. Tracy (1971 : 86-95) มี 10 ข้อคือ

1. ความจำเป็นขั้นมูลฐาน (Universality) หมายความว่าหากภารกิจมีลักษณะเป็นความจำเป็นขั้นมูลฐานมากและผู้เข้ารับการฝึกอบรมขาดไป ก็สมควรจะทำการฝึกอบรม
2. ความยากง่ายในการเรียนรู้ (Difficulty) หมายความว่า ถ้าภารกิจที่บุคคลไม่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง หรือเรียนรู้จากการปฏิบัติงานได้ ก็ย่อมมีความจำเป็นที่จะ

ต้องจัดฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ และในทางตรงกันข้ามถ้าภารกิจใดบุคคลสามารถเรียนรู้ได้ในช่วงเวลาอันสั้น ไม่ต้องการผู้ให้คำปรึกษาแนะนำมากนัก ก็ไม่จำเป็นต้องจัดฝึกอบรม

3. ความสำคัญ (Cruciality) เป็นการพิจารณาว่า ภารกิจนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความสมบูรณ์ของงานที่ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด

4. ความบ่อยของการปฏิบัติงาน (Frequency) หมายความว่าหากภารกิจใดที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ย่อมเป็นการเหมาะสมที่จะจัดการฝึกอบรม

5. ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายกับผลประโยชน์ (Cost/Benefit) เป็นการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการฝึกอบรมกับผลประโยชน์ที่ได้รับตอบแทนว่าอยู่ในอัตราที่เหมาะสมหรือไม่

6. ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Achievability) เป็นการพิจารณาถึงพื้นฐานความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรมว่ามีความพร้อมและสิ่งจูงใจ พอที่จะเข้ารับการอบรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ เพราะหากไม่มีความพร้อมดังกล่าว เราอาจจะต้องให้การฝึกอบรมในระดับพื้นฐานก่อน

7. คุณภาพ (quality) หมายความว่า การพิจารณาว่า ควรให้การฝึกอบรมภารกิจของคนส่วนใหญ่ ซึ่งมีคุณภาพดีอยู่แล้วให้ดีขึ้นอีก หรือควรจะมีผู้ฝึกอบรมบุคคลที่ปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานบางคนซึ่งอาจจะทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายโดยไม่คุ้มค่า

8. ความบกพร่องของภารกิจ (Deficiency) หมายความว่า หากภารกิจใดมีข้อบกพร่องมากก็ควรจัดให้มีการฝึกอบรม

9. ช่วงเวลาที่พฤติกรรมเปลี่ยน (Retain ability) เป็นการพิจารณาว่า หลังจากการฝึกอบรมแล้ว ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะสามารถรักษาการเรียนรู้หรือมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปเป็นระยะเวลานานสักเท่าใด การฝึกอบรมใดที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงการกระทำในช่วงเวลาอันสั้น ย่อมมีคุณค่าน้อยกว่าการฝึกอบรมที่ทำให้ผู้ผ่านการอบรมมีช่วงของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระยะเวลาที่ยาวนาน

10. ความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม (Follow on Training) เป็นการพิจารณาว่าภารกิจใด เมื่ออบรมแล้วไม่ต้องการอบรมเพิ่มเติมอีก ย่อมมีคุณค่าดีกว่าการฝึกอบรมในภารกิจที่ต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมบ่อย ๆ เพราะประหยัดเวลาและเงินทองมากกว่า

ตารางวิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์

ภารกิจ-หน้าที่ (1)	ความจำเป็นพื้นฐาน (2)	ความยากง่าย (3)	ความสำคัญ (4)	ความบ่อย (5)	ค่าใช้จ่าย/ผลประโยชน์ (6)	ความสำเร็จ (7)	คุณภาพ (8)	ความบกพร่อง (9)	ช่วงเวลา (10)	การอบรมเพิ่มเติม (11)	รวมคะแนน (12)	ระดับความสำคัญ (13)

อธิบายการใช้ตารางวิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์

ในช่องที่ 1 ใช้กรอกภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม ส่วนในช่องที่ 2-11 เป็นช่องสำหรับกรอกคะแนนของเกณฑ์ทั้ง 10 ข้อ ช่องที่ 12 ใช้สำหรับรวมคะแนน ส่วนในช่องที่ 13 นั้น สำหรับกรอกระดับความสำคัญ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เมื่อนำเอาภารกิจหรือหน้าที่มากรอกไว้ในช่องที่ 1 แล้วจะทำการพิจารณาแต่ละภารกิจ โดยอาศัยเกณฑ์ทั้ง 10 ข้อ เกณฑ์แต่ละเกณฑ์จะมีคะแนนระหว่าง 0-5 คะแนน เมื่อนำภารกิจทุกภารกิจมาพิจารณาให้คะแนน โดยใช้เกณฑ์ทั้ง 10 ข้อแล้ว จะต้องทำการรวมคะแนนของทุกภารกิจแล้วนำมากรอกไว้ในช่องรวมคะแนน แล้วนำคะแนนรวมทุกภารกิจมาใช้เป็นแนวทางในการจัดระดับความสำคัญดังต่อไปนี้

คะแนนรวม	ระดับความสำคัญ
0-10	0
11-20	4
21-30	3
31-40	2
41-50	1

ความหมายของระดับความสำคัญ

- ระดับความสำคัญ 0 หมายความว่าภารกิจหรือหน้าที่นั้นไม่จำเป็นต้องจัดฝึกอบรม
- ระดับความสำคัญ 4 หมายความว่าภารกิจหรือหน้าที่นั้นไม่มีความจำเป็นต้องจัดฝึกอบรม แต่จำเป็นต้องพิจารณาและเวลาเหลือก็อาจจะจัดฝึกอบรมในลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งใช้เวลาสั้น ๆ ก็ได้
- ระดับความสำคัญ 3 หมายความว่า มีความจำเป็นที่จะต้องทำการฝึกอบรม แต่จะเน้นหนักในคำสอนให้คำแนะนำกว้างๆ เกี่ยวกับภารกิจนั้นทั้งหมด
- ระดับความสำคัญ 2 หมายความว่า จะต้องทำการฝึกอบรมในภารกิจหรือหน้าที่นั้น จนกระทั่งผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติภารกิจและหน้าที่นั้นได้
- ระดับความสำคัญ 1 หมายความว่า จะต้องทำการฝึกอบรมในภารกิจ หรือหน้าที่นั้น จนกระทั่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติภารกิจ หรือหน้าที่นั้นได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

5. การกำหนดหัวข้อวิชา หมายความว่า เนื้อหาสาระในลักษณะเดียวกันของ เรื่องที่ต้องการจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และทัศนคติ ซึ่งโดยปกติเมื่อเราสามารถกำหนดภารกิจที่จะต้องอบรมและทราบระดับความสำคัญแล้ว ย่อมเป็นการสะดวกที่จะกำหนดต่อไปว่า ภารกิจนั้นควรจะเอาวิชาใดมาช่วยแก้ไขปัญหานั้นบ้าง ซึ่งขั้นตอน และหลักในการกำหนดหัวข้อวิชานั้นก็คือ

5.1 จัดทำตารางในการกำหนดหัวข้อวิชาขึ้น ซึ่งประกอบด้วย

ภารกิจ - หน้าที่	ระดับความสำคัญ	หัวข้อวิชา
	1	
	2	
	3	
	4	

5.2 นำเอาภารกิจ-หน้าที่ และระดับความสำคัญซึ่งหาได้แล้วมากรอก

5.3 พิจารณาแต่ละภารกิจว่าควรจะใช้หัวข้อวิชาในการฝึกอบรม โดย

พิจารณาดังนี้

5.3.1 หัวข้อวิชาเกี่ยวกับอาจจะใช้สำหรับหลาย ๆ ภารกิจก็ได้

5.3.2 ภารกิจหนึ่งอาจใช้หัวข้อวิชาหลายวิชาก็ได้

5.3.3 การกำหนดชื่อหัวข้อวิชาควรกระชับ ชัดเจน และสามารถสะท้อนให้เห็นภาพของงานที่จะต้องทำการฝึกอบรม

5.3.4 นำหัวข้อวิชาที่ได้กำหนดเวลา มาจัดเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะของความคล้ายคลึง การจัดหมวดหมู่ให้พิจารณาจากความลักษณะคล้ายคลึงกันของเนื้อหาวิชา หรือ จัดหมวดหมู่ตามลักษณะของการอบรม (หมวดทฤษฎี, หมวดปฏิบัติ)

6. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา หมายถึง การระบุไว้ในวิชาที่จะทำการอบรมนั้น ต้องการจะให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการ เรียนรู้หรือ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะอย่างไร ภายหลังจากการฝึกอบรมในวิชานั้น ๆ แล้วและวัตถุประสงค์ของแต่ละวิชา เมื่อรวมกันแล้ว หมายถึงวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมนั่นเอง สำหรับประโยชน์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ของรายวิชา อาจสรุปได้ 3 ประการคือ

6.1 จะเป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นปัญหาที่จะทำการฝึกอบรม เพราะจะต้องระบุถึงความต้องการจะให้เกิดพฤติกรรมใหม่อะไรขึ้นในการฝึกอบรม

6.2 จะช่วยให้วิทยากรสามารถเตรียมตัวในการสอนและในการถ่ายทอดความรู้ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถวัดและประเมินผลการสอนการอบรมได้ด้วย

6.3 จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบแนวทางในการอบรมและความสำเร็จที่ตนพึงจะได้รับจากวิชานั้น ๆ

7. การกำหนดแนวทางการอบรม หมายถึง การกำหนดว่าภายในวิชานั้นจะประกอบด้วยทฤษฎี แนวความคิด และหลักการอะไรบ้าง ที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ และสามารถตรงตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา ซึ่งจะ เป็นสิ่งช่วยให้วิทยากรทราบว่า โดยหลักการแล้วเขาจะต้องเตรียมตัวถ่ายทอดทฤษฎีและแนวความคิดอะไรบ้าง ซึ่งจะ ใดไม่บรรยาย หรือนำการอภิปรายเข้าซ้อนกัน

8. การกำหนดเทคนิคในการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถ้าเลือกให้ เทคนิคได้อย่างเหมาะสมแล้ว จะทำให้ประหยัดเงินและเวลาเป็นอย่างมาก โดยปกติเทคนิคการ ฝึกอบรมแบ่งได้ 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

8.1 Leader Centered วิทยากรเป็นศูนย์กลางของการ เรียนรู้ เทคนิคประเภทนี้ได้แก่การบรรยาย ซึ่งถือว่าวิทยากรเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถผู้เดียว

8.2 Group Centered ผู้อบรม เป็นศูนย์กลางของการ เรียนรู้ เทคนิค ประเภทนี้ได้แก่ การสัมมนา การอภิปราย และการทดลองปฏิบัติ เป็นต้น

8.3 เทคนิคผสมระหว่างข้อ 1 กับข้อ 2 เทคนิคการฝึกอบรมประเภทนี้ จะมีลักษณะเป็นวิทยากรและยึดกลุ่มเป็นศูนย์กลางของการ เรียนรู้ เช่น การบรรยายเป็นจุด หรือ Symposium และการอภิปรายเป็นคณะ

9. การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร หมายถึง การกำหนดช่วงเวลาในแต่ละหัวข้อวิชา และการกำหนดระยะเวลาฝึกอบรมตลอดหลักสูตร ซึ่งมีหลักในการพิจารณา กำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาดังนี้

9.1 วิชาที่มีวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมเพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เปลี่ยนแปลงทัศนคติ หรือเพิ่มพูนความรู้ ความสำเร็จ ความสามารถ ควรใช้ระยะเวลานานกว่าวิชาที่จะให้เกิดความรู้ความเข้าใจเพียงอย่างเดียว

9.2 วิชาที่มีวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติภารกิจได้ด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว ควรใช้เวลามาก

9.3 วิชาที่ใช้เทคนิคในการฝึกอบรม Group Centered ควรใช้เวลา มากกว่าแบบ Trainer Centered

10. การเรียงลำดับหัวข้อวิชาและกำหนดฝึกอบรม การเรียงลำดับหัวข้อวิชา หมายถึงการกำหนดว่าวิชาใดควรจะทำก่อนหรือหลัง อันจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการกำหนดการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดว่าวิชาใดควรจะทำก่อน และวิชาใดควรจะทำหลัง รวมทั้งการกำหนดวัน เวลาที่จะเริ่ม หยุดพัก และสิ้นสุดของการฝึกอบรมของแต่ละวัน และของหลักสูตรโดยส่วนรวม มีหลักที่ควรพิจารณาดังนี้

10.1 วิชาใดที่เป็นการให้แนวคิดหรือหลักการโดยทั่วไป ซึ่งต้องใช้อ้างอิงเสมอในวิชาอื่น ๆ ควรจัดอยู่ในลำดับแรก

10.2 วิชาที่ง่ายและยากให้จัดสลับกัน

10.3 วิชาที่มุ่งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติควรจัดวิชาภาคปฏิบัติให้อยู่ถัดไปจากภาคทฤษฎีนั้นในทันที

10.4 ผู้จัดการฝึกอบรมต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนย่อมต้องการเวลาในการเดินทาง เวลาพัก และมีภารกิจประจำวันต้องปฏิบัติ จึงจำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมให้เหมาะสม เพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสวดอกสบาย ทั้งร่างกายและจิตใจ อันจะยังผลให้เขาเกิดความพร้อมที่จะเข้ารับการอบรม และพร้อมที่จะเรียนรู้ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมในที่สุด

ส่วนที่ 2 โครงการงานบริหารและธุรการ (กรวิฯ สมโภชน์ 2520 : 61)

ในตอนต้นที่กล่าวมาแล้วนั้นเป็นการพูดถึงการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในสองส่วนของโครงการฝึกอบรม สำหรับส่วนที่จะกล่าวต่อไป จะเป็นการพูดถึงการจัดทำโครงการฝึกอบรมในส่วนที่เป็นโครงการงานบริหารและธุรการ ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งที่ฝ่ายจัดการฝึกอบรมจะต้องจัดทำขึ้น เพื่อขออนุมัติผู้บังคับบัญชา และเพื่อขออนุมัติงบประมาณในการฝึกอบรม ตลอดจนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และผู้บริหารงานฝึกอบรม ซึ่งองค์ประกอบของโครงการฝึกอบรมมีดังนี้คือ

1. ชื่อโครงการ ซึ่งอาจเรียกได้ 3 ลักษณะคือ

1.1 เรียกตามตำแหน่งงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น โครงการฝึกอบรมหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ เป็นต้น

1.2 เรียกตามเนื้อหาลักษณะวิชาหรือหลักสูตร เช่น โครงการฝึกอบรมหลักสูตรมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

1.3 เรียกตามตำแหน่งงานและลักษณะของวิชาในหลักสูตรประกอบกัน เช่น โครงการสัมมนาผู้บริหารหลักสูตรพฤติกรรมและเทคนิคในการบริหารงาน เป็นต้น

2. หลักการและเหตุผล เป็นการระบุถึงเหตุผลที่ต้องทำการฝึกอบรม ซึ่งควรประกอบไปด้วยสาระสำคัญดังนี้

2.1 หลักการที่ควรจะเป็นหรือยึดถือปฏิบัติ

2.2 สถานการณ์หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอันขัดกับหลักการ หรือมาตรฐานที่ระบุไว้ตาม 2.1 ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ไม่พึงปรารถนา

2.3 ความเสียหายที่เกิดจากความเบี่ยงเบนระหว่างหลักการกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงมากนักเพียงใด รุนแรงเพียงใด หากปล่อยทิ้งไว้จะเสียหายมากน้อยเท่าใด

2.4 ระบุให้ชัดว่าความเบี่ยงเบนหรือปัญหาตาม 2.2 มีความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างไร เพียงใด

2.5 เป็นการระบุในลักษณะสรุปว่า เพื่อจะแก้ไขปัญหาดังกล่าว จำเป็นต้องทำการฝึกอบรมใครในเรื่องอะไร

3. วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม ให้ไว้วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่จัดทำขึ้นในชั้นที่ 3 ของการสร้างหลักสูตร เป็นสำคัญ

4. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือสัมมนา ต้องระบุให้ชัดเจนว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นบุคคลในตำแหน่งใด มีจำนวนรวมเท่าใด ถ้าจะจัดแบ่งเป็นรุ่น จะมีกี่รุ่น และรุ่นละเท่าใด

5. หลักสูตรในการฝึกอบรม จะประกอบด้วย

5.1 วิชาที่ทำการสอนในการฝึกอบรมโดยแบ่งเป็นหมวด ๆ

5.2 วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

5.3 แนวการอบรมของแต่ละวิชา

5.4 เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม

5.5 ระยะเวลาในการฝึกอบรมแต่ละวิชา

5.6 กำหนดการฝึกอบรม

6. ระยะเวลาในการฝึกอบรม เป็นการระบุโดยส่วนรวมว่าโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ใช้เวลารวมเท่าไร และจะทำการฝึกอบรมในระหว่างวันที่เท่าใด

7. เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม หากเป็นไปได้ควรระบุให้ชัดเจนว่าจะใช้เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมอย่างไรบ้าง

8. วิทยาการในการฝึกอบรม ควรระบุแหล่งที่มาของวิทยาการว่าเป็นวิทยาการภายในหน่วยงาน หรือองค์การภายนอก

9. สถานที่ฝึกอบรม จะใช้สถานที่ใด ห้องประชุมหรือคิกไทม์ ชั้นที่เท่าใด ในกรณีที่จะต้องใช้สถานที่ฝึกอบรมหลายแห่ง ควรระบุเอาไว้ให้ชัดเจนด้วย

10. คณะผู้ดำเนินงาน เป็นการระบุถึงบุคคลหรือคณะบุคคลใดเป็นผู้รับผิดชอบ หากเป็นไปได้ควรระบุตัวบุคคลและตำแหน่งเอาไว้ด้วย

11. แนวในการดำเนินงาน เป็นการระบุขั้นตอนการดำเนินงานฝึกอบรมอย่างกว้าง ๆ ว่ามีแนวในการปฏิบัติอย่างไร

12. งบประมาณในการฝึกอบรม ควรจะประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

12.1 งบประมาณที่จ่ายไปจริง โดยหน่วยงานฝึกอบรม ได้แก่ ค่าใช้จ่าย
ที่ทองจ่ายจริง โดยแบ่งออกเป็นหมวดค่าตอบแทน หมวดค่าใช้จ่าย หมวดค่าวัสดุครุภัณฑ์
เป็นต้น

12.2 งบประมาณที่ไม่ได้จ่ายจริงจากหน่วยฝึกอบรม คือเป็นรายจ่ายแฝง
ได้แก่ งบประมาณที่จ่ายไปจริงทางอ้อม เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ เป็นต้น

13. การแจกประกาศนียบัตร ถ้ามีการแจกประกาศนียบัตร จะต้องระบุด้วยว่า
ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องเข้ารับการฝึกอบรมจนครบเงื่อนไขอย่างไร จึงจะมีสิทธิได้รับประกาศนียบัตร

14. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม การประเมินผลควรระบุให้
ชัดเจนว่า จะมีการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม และประเมินผลการบริหาร
โครงการเมื่อใด โดยวิธีใด และการติดตามผลจะมีการติดตามผลในช่วงระยะเวลาใด โดย
วิธีใด

สรุป โครงการฝึกอบรม เป็นหัวใจที่สำคัญของการฝึกอบรม เพราะเป็นแนวทาง
ในการจัดการฝึกอบรม โครงการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่เกี่ยวกับหลักสูตร และ
ส่วนที่เกี่ยวกับโครงการบริหารงานบุคลากรในการฝึกอบรม ซึ่งแต่ละส่วนจะประกอบด้วย

หลักสูตรการฝึกอบรม มีองค์ประกอบดังนี้

1. การทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การระบุภารกิจที่เป็นปัญหา
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
4. การวิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์เพื่อหาระดับความสำคัญ
5. การกำหนดหัวข้อวิชา และหมวดวิชา
6. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
7. การกำหนดแนวทางในการฝึกอบรม

8. การกำหนดเทคนิคในการฝึกอบรม
9. การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร
10. การเรียงลำดับหัวข้อวิชาและกำหนดการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรม มีองค์ประกอบดังนี้

1. ชื่อโครงการ
2. หลักการและเหตุผล
3. วัตถุประสงค์ในการอบรม
4. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
5. หลักสูตรในการฝึกอบรม
6. ระยะเวลาในการฝึกอบรม
7. เทคนิคหรือวิธีการในการฝึกอบรม
8. วิทยากรในการฝึกอบรม
9. สถานที่ฝึกอบรม
10. คณะผู้ดำเนินงาน
11. แนวในการดำเนินงาน
12. งบประมาณ
13. การแจกประกาศนียบัตร
14. การประเมินผลและติดตามผล



หลักสูตรและโครงการฝึกอบรมดังกล่าวนี้ จะมีความสำคัญต่อการดำเนินการฝึกอบรม และวิธีฝึกอบรม ตลอดจนการประเมินผลการฝึกอบรมด้วย

การทำเนิการฝึกอบรม

การดำเนินการในการฝึกอบรม ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญดังนี้ (ทักษิณ มุกสิกไชย 2509 : 163-183)

1. การจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อขออนุมัติจากฝ่ายบริหาร หลังจากที่ได้ทำการสำรวจเพื่อทราบความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมแล้ว ก็เป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการ

ฝึกอบรมที่จะต้องจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมขึ้น โดยที่เนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรมจะต้อง
ตรงกับความต้องการจำเป็นและต้องการในการฝึกอบรม แล้วจึงทำโครงการฝึกอบรมขึ้นเป็นลายลักษณ์
อักษร เพื่อเสนอขออนุมัติจากฝ่ายบริหาร โครงการฝึกอบรมควรจะทำให้กระตือรือร้น เข้าใจง่าย
ถ้าสามารถมีแผนภูมิประกอบไค้ก็จะดียิ่งขึ้น และควรมีในวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในแง่
ประโยชน์ของงาน รวมทั้งชี้ให้เห็นความจำเป็นที่จะต้องทำการฝึกอบรมและผลที่จะได้รับจาก
การฝึกอบรมนั้นด้วย

2. การประกาศหรือคำเนิการแจ้งข่าวเรื่องโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ใ้ผู้
เกี่ยวข้องทราบ มีโครงการฝึกอบรมหลายโครงการที่ล้มเหลว เพราะประกาศใ้ผู้ที่เกี่ยวข้อง
ทราบกระทันหันเกินไป ดังนั้นหน่วยงานที่จัดฝึกอบรมควรแจ้งข่าวเกี่ยวกับการฝึกอบรมใ้ผู้
เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ ๆ เพื่อถึงความสนใจและการยอมรับไว้ล่วงหน้าก่อน ไม่ควรแจ้งใ้
ผู้เกี่ยวข้องทราบกระทันหัน หรือระบุตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมไว้ในวงแคบเกินไป

วิธีการใ้ข่าวโครงการฝึกอบรม อาจทำได้หลายวิธี เช่น ทำหนังสือเวียนคึกประกาศ
ลงวารสาร ประชุมโดยแจ้งใ้ทราบถึงเนื้อหาสาระ หรือลักษณะของหัวข้อวิชาที่จะทำการฝึกอบรม
ว่าเป็นอย่างไร มีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร ตลอดทั้งระยะเวลาการฝึกอบรม สถานที่ วิทยากร และ
ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น

3. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การฝึกอบรม สิ่งสำคัญที่สุดอีกประการหนึ่ง ซึ่งใ้ทำการ
ฝึกอบรมใ้รับผลสำเร็จหรือล้มเหลวใ้แก่ อุปกรณ์เครื่องช่วยในการฝึกอบรม การอบรมแต่ละครั้ง
จะต้องการเครื่องมือเครื่องใช้อะไรบ้างนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะความจำเป็นและความสำคัญของการ
ฝึกอบรมนั้น ๆ ข้อสำคัญก็คือต้องจัดสถานที่ใหม่ เครื่องอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม
ทางกาย ห้องใ้ใช้สำหรับการฝึกอบรมควรแยกเป็นพิเศษเฉพาะสัดส่วน ไม่ปะปนกันการใ้สถานที่
เพื่อปฏิบัติงานอื่น ต้องปราศจากเสียงรบกวน ไม่คับแคบเกินไป มีแสงสว่างเพียงพอ การถ่ายเท
ระบายอากาศใ้คึกใ้คึก เก้าอี้ ควรมีใ้เพียงพอกับจำนวนผู้เข้ารับการอบรม ห้องฝึกอบรมที่
ทรูหราเกินไป อาจใ้ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้สึกอึดอัด หรือไม่กล้าแสดงตัวและ
แสดงความคิดเห็น และเกิดความรู้สึกไม่เป็นกันเอง นอกจากเรื่องห้องฝึกอบรมและการจัดที่นั่ง
แล้ว เครื่องอำนวยความสะดวก เช่น โสภคภัณฑ์อุปกรณ์ เอกสารการฝึกอบรม ป้ายชื่อผู้เข้ารับการ
ฝึกอบรม ตลอดทั้งประกาศเกียรติคุณและวุฒิบัตร จะต้องเตรียมจัดใ้ให้พร้อม

4. การจัดทำรายละเอียดตารางการฝึกอบรม การจัดทำตารางฝึกอบรมมีความสำคัญมาก ต้องพยายามพิจารณาอย่าให้ช่วงเวลาที่ใช้ฝึกอบรมเข้าไปเกี่ยวข้องกับเวลาของการปฏิบัติการกิจประจำที่จำเป็นและสำคัญของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากนัก การปลุกตัวจากงานไปรับการอบรมไม่ควรกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานประจำ และค่าจ้างที่ควรจะได้รับด้วย ดังนั้นตารางการฝึกอบรมโดยทั่วไป จึงควรกำหนดหลังจากเวลาเปิดทำงานแล้วประมาณครึ่งชั่วโมง หรือหนึ่งชั่วโมง เวลาเปิดการฝึกอบรมควรดำเนินไปตลอดเช้าจนถึงอาหารกลางวันก็เป็นการเพียงพอสำหรับวันหนึ่ง ๆ เพื่อจะได้ใช้เวลาในภาคบ่ายกลับไปปฏิบัติการกิจประจำได้ อย่างไรก็ตามในเรื่องกำหนดเวลานี้จะไม่มีปัญหาอะไร ถ้าเป็นการไปฝึกอบรมในสถานที่อื่น ๆ ห่างไกลไปจากที่ทำงาน ในกรณีเช่นนี้แล้วสามารถจัดทำตารางการฝึกอบรมได้เต็มวันทั้งภาคเช้าและภาคบ่าย ข้อสำคัญในการฝึกอบรมเรื่องหนึ่ง ๆ ควรแบ่งออกเป็นช่วง ๆ ช่วงละ 1-2 ชั่วโมง โดยมีเวลาพักประมาณ 10-15 นาที

สำหรับหัวข้อวิชาในการฝึกอบรม จะต้องพิจารณาให้ละเอียดว่าแต่ละหัวข้อจะต้องใช้เวลาสักกี่ชั่วโมง จึงจะได้ผลสำเร็จครบถ้วน และควรประกาศให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบล่วงหน้า โดยจัดทำเป็นตารางการฝึกอบรม แจกให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบด้วย

5. การจัดทำบันทึกรายงานการฝึกอบรมตลอดจนการทดสอบ การฝึกอบรมจะได้รับผลสำเร็จสมบูรณ์ จะต้องมีการจับบันทึกรายงานที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม ซึ่งได้แก่ เนื้อหาสาระของวิชาที่สอน บันทึกย่อการอภิปราย และปัญหาต่าง ๆ ที่ยกขึ้นมาพิจารณา นอกจากนี้ถ้าจะมีการจับบันทึกเกี่ยวกับ จำนวนผู้เข้ารับการอบรม เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม การจัดชั้นเรียน หรือการแบ่งกลุ่มอภิปราย เป็นต้น นอกจากนี้ถ้าจะมีการทดสอบผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อ

5.1 เพื่อศึกษาถึงปัญหาที่เพิ่มขึ้นและเพื่อค้นคว้าเพิ่มเติมว่า ยังมีความจำเป็นในการฝึกอบรมอะไรอีกบ้างที่ยังไม่ได้รับการจัดทำ

5.2 เพื่อเป็นการวัดและชี้ให้เห็นความแตกต่างในระดับความรู้ของผู้เข้ารับการอบรมเมื่อก่อน และหลังการอบรมแล้ว

5.3 เพื่อตรวจสอบดูว่าในระหว่างที่ทำการฝึกอบรมอยู่นั้น แต่ละคนมีความก้าวหน้าในการเรียนรู้เป็นอย่างไรบ้าง จะได้คอยกระตุ้นเตือนความสนใจอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะไม่มีการใช้การทดสอบนั้นเพื่อการพิจารณาตนเอง

6. การจัดหาผู้สอนแนะและผู้นำอภิปราย วิทยากรที่จะใช้เป็นผู้บรรยายในการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร อาจสรรหามาจากภายในองค์กรหรือจากสถาบันอื่น ๆ ก็ได้ ข้อสำคัญต้องเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ และประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี รวมทั้งต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และมีความสามารถในการถ่ายทอดเป็นอย่างดี เจ้าหน้าที่ของฝ่ายฝึกอบรมควรรหาโอกาสพบปะพูดคุยกับวิทยากรเป็นการล่วงหน้า เพื่อได้แนบยาให้วิทยากรได้ทราบถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหลักสูตรวิชาต่าง ๆ ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ตลอดจนจุดแข็งของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อช่วยให้วิทยากรได้สามารถเตรียมเนื้อหาสาระของวิชา วิธีการฝึกอบรม และขั้นตอนของวิชาที่จะสอนได้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

7. จัดทำการประเมินผลเกี่ยวกับการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ๆ การบริหารงานฝึกอบรมจะไม่ได้มีการปฏิบัติจัดทำอย่างครบถ้วน ถ้าปราศจากการประเมินผลของการดำเนินงานฝึกอบรมว่าได้ทำอะไรไปบ้างแล้ว ได้ผลแค่ไหน เพียงใด โอกาสหรือช่องทางของการนำความรู้ ตลอดจนอุปสรรคของการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ๆ นั้นเป็นอย่างไร และควรปรับปรุงเพิ่มเติมอะไรบ้าง วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่ตั้งไว้นั้น ควรจะได้เปลี่ยนแปลงแก้ไขเสียใหม่หรือไม่

เทคนิคการฝึกอบรมและการใช้สื่อในการฝึกอบรม

ในการจัดการฝึกอบรมนั้น องค์ประกอบที่สำคัญอันหนึ่งที่จะช่วยในการฝึกอบรมบรรลุจุดมุ่งหมายได้คือ การเลือกใช้เทคนิคและสื่อในการฝึกอบรมได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพราะเทคนิคและสื่อจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม รวมทั้งการรู้จักและความเข้าใจในเรื่องเทคนิคและสื่อจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรม ซึ่งจะต้องมีบทบาทในการกำหนดเทคนิคและสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม (วิโรจน์ สิริพิลาตุล 2525 : 50)

1. ข้อควรคำนึงในการเลือกเทคนิคและสื่อในการฝึกอบรม

ในการพิจารณาเลือกเทคนิคและสื่อเพื่อใช้ในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่หรือผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ

1.1 วัตถุประสงค์ของหัวข้อฝึกอบรม จะต้องพิจารณาว่าหัวข้อวิชานั้น มีวัตถุประสงค์อะไร ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในค่านิยม เทคนิคและสื่อชนิดใดที่จะช่วยให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

1.2 เนื้อหาหลักของหลักสูตร แต่ละตอนของเนื้อหาจะมีความแตกต่างกันออกไป เราก็จะสามารถเลือกใช้เทคนิคและสื่อที่ต่างกันไปได้ตามความเหมาะสม เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ใหม่มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และเพื่อรักษาระดับความสนใจของผู้เข้าอบรมไว้

1.3 วิทยากร จะต้องมีการปรึกษากับวิทยากรเสียก่อนว่าแต่ละท่านมีความถนัดในเทคนิคการฝึกอบรมชนิดใด ถนัดในการใช้สื่ออะไรบ้าง แล้วจึงค่อยตัดสินใจ

1.4 ผู้เข้ารับการอบรม จะต้องพิจารณาผู้เข้ารับการอบรมในค่านต่าง ๆ เพื่อจะได้เลือกเทคนิคและสื่อที่เหมาะสมที่สุด เช่น พื้นความรู้ ประสบการณ์ ระดับสติปัญญา ระดับของภาษา ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ในเรื่องที่จะอบรมเพียงไร ทักษะที่ผู้เข้าอบรมมีต่อเรื่องที่จะอบรม พื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมของผู้เข้ารับการอบรมเป็นอย่างไร

1.5 การช่วยให้เกิดการเรียนรู้ เทคนิคและสื่อแต่ละชนิดช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในค่านต่าง ๆ ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมจะต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริง ว่าต้องการให้เกิดการเรียนรู้ในค่านใด แล้วจึงเลือกเทคนิคและสื่อที่จะช่วยสนับสนุนการฝึกอบรมนั้น

1.6 ความพร้อมของสถานที่และอุปกรณ์ต่าง ๆ เทคนิคและสื่อแต่ละชนิดจำเป็นต้องใช้สถานที่ และอุปกรณ์ที่มีความแตกต่างกัน เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจึงต้องคำนึงว่า สถานที่และอุปกรณ์ที่มีอยู่ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลเรื่องสถานที่ และการจัดรายการ เพื่อใช้กับอุปกรณ์ต่าง ๆ นั้นมีพร้อมเพียงใด จะนำมาใช้สะดวกเรียบร้อยหรือไม่ หรือจะยืมจากหน่วยงานอื่นได้หรือไม่

2. ประเภทของเทคนิคในการฝึกอบรม

การแบ่งประเภทของเทคนิคการฝึกอบรม แบ่งได้ 4 ประเภทคือ

2.1 ประเภทการบรรยาย อภิปราย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เทคนิคประเภทนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสมีส่วนร่วมน้อยมาก หรือไม่มีเลย เช่น การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ เป็นต้น

2.2 ประเภทให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วม เทคนิคประเภทนี้เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมได้เป็นอย่างมาก ทั้งในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ การซักถาม หรือการลงมือปฏิบัติจริง เช่น การอภิปรายกลุ่ม การแสดงบทบาทสมมติ การระดมสมอง เป็นต้น

2.3 ประเภทพัฒนาเฉพาะตัวบุคคล เทคนิคประเภทนี้มุ่งที่จะพัฒนาผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมตามระดับความสามารถในการเรียนรู้ และความสะดวกแก่แต่ละบุคคล เช่น การสอนแบบสำเร็จรูป การสอนแนะ การศึกษาทางไปรษณีย์ เป็นต้น

2.4 ประเภทใช้วัสดุทัศนูปกรณ์เป็นส่วนประกอบสำคัญ เทคนิคประเภทนี้ผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมเรียนรู้จากวัสดุทัศนูปกรณ์เป็นส่วนใหญ่ เช่น การใช้สไลด์ประกอบเสียง การใช้โทรทัศน์ เป็นต้น

3. เทคนิคการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป (อัมพร พุทธิชาติวงศ์ ม.ป.ป. :

5-12)

3.1 การบรรยาย (Lecture) ผู้บรรยายจะเป็นผู้บรรยายมากที่สุดในการให้ข้อมูล ความรู้ความคิดเห็น ข้อเท็จจริงแก่ผู้ฟัง สามารถครอบคลุมเรื่องราวได้มาก และให้ความรู้แก่คนจำนวนมากด้วย ไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย และอาจใช้ร่วมกับเทคนิคอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี แต่ก็มีข้อจำกัดคือ เป็นการสื่อสารทางเดียวจะทำได้ผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บรรยาย

3.2 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นการอภิปรายโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3-10 คน โดยผู้อภิปรายแต่ละคนจะให้ความรู้ ความคิดเห็นในหัวข้อที่กำหนด และมีพิธีกรเป็นผู้คอยประสานการอภิปรายให้อยู่ในประเด็น สรุปในบางตอนและเน้นเมื่อจบ เทคนิคประเภทนี้จะช่วยให้ผู้ฟังได้ความคิดกว้างขวาง และผู้พูดหลายคนสามารถดึงดูความสนใจจากผู้ฟังได้ดี และหลังการอภิปรายแล้ว อาจเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ซักถามในประเด็นที่ยังไม่ชัดเจนได้

3.3 การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมเพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาทุกคนได้ร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้การแนะนำของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้เข้าสัมมนาทุกคนจะได้รับมอบหมายให้ศึกษาและจัดทำรายงานในหัวข้อที่จะสัมมนาล่วงหน้า เพื่อนำมาเสนอต่อที่ประชุม ซึ่งที่ประชุมจะได้ทำการอภิปราย วิเคราะห์ เสนอความคิดเห็นเพื่อหาทางเลือกและสรุปผลการสัมมนา ซึ่งในการสัมมนานี้ ช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่าง ๆ อย่างเต็มที่

3.4 การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นการประชุมอภิปรายอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อหาข้อยุติในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ระหว่างสมาชิกจำนวน 6-20 คน โดย

มีผู้นำการอภิปรายเป็นผู้นำแนวทางการอภิปรายนั้น และเป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการอภิปรายโดยทั่วกัน ผู้นำการอภิปรายนั้นต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถพอ จึงจะทำให้การอภิปรายบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เทคนิคประเภทนี้ช่วยขจัดข้อสงสัยที่อุปสรรคของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนมาเป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม

3.5 การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz Session) เป็นการประชุมที่มีสมาชิกจำนวน 2-6 คน เพื่ออภิปรายปัญหาหรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ในเวลาจำกัด โดยแต่ละกลุ่มอาจพิจารณาในเรื่องเดียวกัน หรือต่างเรื่องกันก็ได้ เทคนิคประเภทนี้ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมใหญ่ ได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมมากขึ้น

3.6 การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี โดยไม่มีข้อจำกัดหรือกฎเกณฑ์ใด ๆ สมาชิกสามารถเสนอแนะได้ทุกแง่ทุกมุมได้อย่างรวดเร็ว ภายในเวลาจำกัด และในช่วงของการระดมสมองนี้ จะไม่มีการพิจารณาว่าข้อเสนอแนะนั้นถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี แต่ประการใด การพิจารณาคงกล่าว จะกระทำหลังจากช่วงของการระดมสมองแล้ว

3.7 การเรียนรู้ความรู้สึกอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่น (Sensitivity Training) เป็นเทคนิคที่ให้สมาชิกภายในกลุ่มแสดงความคิดเห็นว่า เขามองตัวเองอย่างไร และมีความรู้สึกต่อพฤติกรรมของสมาชิกอื่น ๆ อย่างไร ซึ่งจะช่วยให้มีความรู้สึกไวต่อพฤติกรรมของผู้อื่น และช่วยพัฒนาทักษะในการวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง และการทำงานเป็นกลุ่ม บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในเทคนิคนี้คือ ผู้นำการฝึกอบรมซึ่งจะต้องมีบทบาทในการแนะนำรายละเอียดที่เป็นบางประการ ไม่เข้ามามีส่วนร่วมในการอภิปรายของกลุ่ม แต่จะต้องคอยป้องกันไม่ให้เกิดสถานการณ์ที่เคร่งเครียดและต้องสามารถเข้าใจปัญหาของกลุ่ม และเข้าใจในตัวสมาชิกแต่ละคนด้วย

3.8 การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) เป็นการจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเหมือนในชีวิตจริง โดยผู้นำการอบรมหรือวิทยากรจะกำหนดโครงเรื่องให้เพียงคร่าว ๆ แล้วให้ผู้เข้าอบรม แสดงไปตามความรู้สึกนึกคิดของตนเองในบทบาทที่ได้รับนั้น ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ได้แสดงพฤติกรรมใหม่ ๆ และได้

พัฒนาทักษะในค่านิยมบุคลิกสัมพันธ์ รวมทั้งอาจช่วยในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้วย ข้อควรระวังคือ ถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมขาดคุณสมบัติหรือความสามารถในการแสดง เทคนิคนี้ก็จะไม่ได้ผลเต็มที่

3.9 การศึกษาเฉพาะกรณี (Case study) เป็นการศึกษากรณีหรือเรื่องราวที่เป็นสาเหตุให้เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้พิจารณาทัศนคติ แก่ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน โดยกรณีเรื่องที่ได้รับความหมายนั้นจะต้องมีรายละเอียดข้อมูลมากพอที่จะเป็นแนวทางในการพิจารณา การศึกษาวิเคราะห์จะกระทำภายใต้การแนะนำช่วยเหลือของที่ปรึกษา เพื่อให้กลุ่มวิเคราะห์ปัญหาได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3.10 เกมสถานการณ์ (Management Game) เทคนิคนี้มีลักษณะของการแข่งขัน โดยอาจจะแข่งกับตนเอง หรือแข่งกับบุคคลอื่น หรือกลุ่มอื่นก็ได้ ในด้านการพิจารณาทัศนคติแก่ปัญหาในสถานการณ์ที่ได้รับความหมาย เทคนิคนี้เหมาะสำหรับบุคคลระดับหัวหน้างาน เพราะเป็นโอกาสที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้ฝึกจัดการกับปัญหาที่เขาต้องเผชิญในชีวิตจริง ได้ฝึกหัดความเป็นผู้นำ ฝึกทักษะในการตัดสินใจ ได้สังเกตได้เรียนรู้ตนเอง ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ตลอดจนการทำงานเป็นกลุ่ม ลักษณะของเกมสามารถง่ายไม่สลับซับซ้อน หรืออาจยุ่งยากถึงต้องใช้เครื่อง Computer เข้าช่วยในการคำนวณก็ได้

3.11 การฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัดเกี่ยวกับเอกสารโดยจำลองมาจากการปฏิบัติงานจริง ๆ ในชีวิตประจำวันของนักบริหาร (In-Basket Technique) โดยที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับเอกสารซึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเรื่องต่าง ๆ จำนวนหนึ่ง และจะต้องพิจารณาว่าจะทำอย่างไร ตลอดจนกำหนดลำดับการทำงานเรื่องนั้น ๆ ก่อนหลังตามลำดับความสำคัญ ภายใต้เวลาที่กำหนด โดยไม่มีผู้อื่นหรือข้อมูลอื่น ๆ ช่วย เทคนิคนี้ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้ถึงปัญหาที่นักบริหารต้องเผชิญ และช่วยให้ได้ฝึกการตัดสินใจ การควบคุมเอกสาร การจัดเวลา การจัดลำดับงาน และทักษะพื้นฐานอื่น ๆ

3.12 การสอนแนะ (Coaching) โดยหัวหน้างานหรือผู้บริหารซึ่งมีประสบการณ์มากกว่า ซึ่งจะเป็นผู้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานให้ถูกต้องแก่ผู้เข้ารับการอบรม โดยอาจเป็นการสอนตัวต่อตัว หรือจัดเป็นกลุ่มก็ได้ ซึ่งเทคนิคการสอนแนะนี้ให้ประโยชน์แก่ผู้สอน ผู้ถูกสอนและแก่งานด้วย

3.13 การศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยตนเอง (Programmed Instruction) โดยปฏิบัติตามขั้นตอนของเนื้อหา และข้อทดสอบที่ได้จัดลำดับไว้เป็นอย่างดีแล้ว เมื่อจบเนื้อหาแต่ละตอนจะมีการประเมินผลให้ผู้เรียนได้แก้ไข สิ่งที่ยังไม่เข้าใจให้ถูกต้องก่อนที่จะก้าวไปสู่ขั้นตอนต่อไป เพื่อนำไปสู่ความรู้หรือทักษะตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สิ่งสำคัญในการใช้เทคนิคนี้คือ ผู้นำการฝึกอบรมต้องสามารถเลือกเนื้อหาที่จะศึกษาให้เหมาะสมกับตัวผู้เข้ารับการอบรม เทคนิคนี้จะใช้ได้ผลเต็มที่ เทคนิคนี้ค่อนข้างสิ้นเปลือง และใช้เวลานานในการเตรียมเนื้อหา เนื่องจากต้องทำการวิเคราะห์ลักษณะงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างรอบคอบ แต่เมื่อเตรียมเนื้อหาแล้วก็สามารถใช้ประโยชน์ได้ดี เพราะสะดวกแก่ตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม และสามารถใช้ได้กับบุคคลจำนวนมาก

3.14 การสอนทางโทรทัศน์ (Instructional T.V.) ซึ่งมีลักษณะคล้ายภาพยนตร์ อาจใช้เพื่อแสดงภาพ การกระทำ กระบวนการปฏิบัติงานหรืออื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี เพราะสามารถบันทึกล่วงหน้าได้ ฉายซ้ำได้ และขยายส่วนที่ต้องการให้เห็นได้ ตลอดจนการควบคุมเครื่องก็ทำได้ไม่ยากนัก แต่เนื่องจากเครื่องมีขนาดเล็ก จึงเหมาะที่จะใช้กับคนกลุ่มเล็ก

3.15 เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสม การใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียวตลอดระยะเวลาของการฝึกอบรมย่อมทำให้เกิดการเบื่อหน่าย ทั้งแก่ผู้วิทยากรและผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งเป็นผลทำให้การอบรมนั้นไม่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือบรรลุวัตถุประสงค์ได้ไม่เต็มที่ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงกิจกรรม หรือเทคนิคในระยะเวลาที่เหมาะสม และด้วยเทคนิคที่เหมาะสม จะช่วยรักษาระดับความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม และช่วยให้เกิดการเรียนรู่มากเท่าที่ควรได้ การพิจารณานำเทคนิคแบบใดมาใช้ร่วมกัน ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ ในการพิจารณาเลือกเทคนิคดังกล่าวมาแล้วข้างต้น เช่น เทคนิคการบรรยายอาจใช้ร่วมกับการแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต การอภิปรายกลุ่ม การระดมสมองหรือเทคนิคอื่น ๆ อีกมาก

นอกจากนี้ยังมีเทคนิคการฝึกอบรมแบบอื่น ๆ อีก เช่น

- การฝึกจากการปฏิบัติงานจริง (On the job Training)
- การสาธิต (Demonstration Method)
- การแก้ปัญหา (Incident Method)

- คณะกรรมการร่วมเพื่อให้คำปรึกษา (Task force Method)
- การประชุมอภิปราย (Conference)
- การบรรยายเป็นชุด (Symposium)
- การอภิปรายแบบพหุวิชาวิธี (Colloguy Method)
- การรายงานจากหนังสือ (Book report)
- การอภิปรายรอบวง (Circle response)
- การประชุมแบบโต้วาที (Debate forum)
- การศึกษาชุกงาน (Field trip)
- การอภิปรายจากภาพยนตร์ (Film Talk back)



4. ประเภทของสื่อ

ในการเลือกใช้สื่อชนิดต่าง ๆ นั้น ผู้นำการอบรมจะต้องคำนึงถึงลักษณะของสื่อแต่ละชนิดให้รอบคอบว่า สื่อชนิดใดมีความเหมาะสมกับหัวข้อวิชาใด ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้ฝึกอบรมจะต้องมีความรู้ในเรื่องสื่อชนิดต่าง ๆ พอสมควร สื่อที่นิยมใช้กันโดยทั่วไปมีดังนี้ (อัมพร สุภาวาทวงศ์ มปป. 13-15)

4.1 แผนภูมิ มีหลายชนิด เช่น แผนภูมิรูปภาพ แผนภูมิตาราง แผนภูมิองค์การ แผนภูมิเปรียบเทียบ ฯลฯ ซึ่งแผนภูมินี้ผลิตได้ไม่ยากนัก ใช้สะดวกแต่แผนภูมิบางชนิดจะใช้ได้ก็ต่อเมื่อผู้เข้ารับการอบรมมีพื้นฐานความรู้ที่พอสมควร

4.2 สไลด์ สื่อประเภทนี้ให้ภาพที่ไม่มีการเคลื่อนไหว ผู้ใช้ต้องมีความรู้เกี่ยวกับอุปกรณ์การฉายพอสมควร เหมาะที่จะใช้กับคนกลุ่มใหญ่ การใช้ไม่ยุ่งยากนัก แต่ต้องระมัดระวังการจลลาคัม ภาพให้ถูกต้อง

4.3 ภาพยนต์ สื่อประเภทนี้ช่วยก่อให้เกิดความสนใจได้มาก เหมาะสำหรับคนทุกกลุ่ม แต่ต้นทุนในการผลิตสูง ต้องใช้ห้องที่มืด และผู้ใช้ต้องมีความรู้ในเรื่องอุปกรณ์ที่พอ

4.4 แผนภาพโปร่งแสง สำหรับใช้กับ Overhead Projector สื่อประเภทนี้ช่วยสร้างความสนใจและความเข้าใจได้ดี ใช้ได้ในที่สว่าง วิธีการใช้ทำใ้ง่ายดาย สดวกแก่การเคลื่อนย้าย

4.5 วิดีโอเทป คือการฉายภาพทางโทรทัศน์ ซึ่งจะต้องมีการฉายหน้าดวงหน้า สามารถฉายซ้ำได้ตามที่ต้องการ ให้ภาพเหมือนของจริง แต่ใช้ได้กับกลุ่มที่ไม่ใหญ่มากเกินไป ต้นทุนอุปกรณ์ใช้และต้นทุนการผลิตสูง

4.6 กระดาน เหมาะสำหรับผู้เข้าอบรมจำนวนไม่มากนัก ต้นทุนต่ำแต่ภาพหรือตัวหนังสือที่เขียนไว้ของดูกลับเมื่อมีเนื้อหาใหม่เข้ามา โอกาสที่จะนำมาทบทวนใหม่ไม่มี

4.7 เครื่องบันทึกเสียง ทำได้สะดวก ราคาไม่แพง ใช้งานได้กับกลุ่มทุกขนาด ใช้ในการทบทวนได้สะดวก และอาจใช้ประกอบกับอุปกรณ์อื่นได้ เช่น สไลด์ ภาพยนต์ แต่การบันทึกเสียงที่ต้องการคุณภาพสูงจำเป็นต้องใช้ห้องสมุด หรืออุปกรณ์โดยเฉพาะจึงจะทำได้

สรุป เทคนิคหรือวิธีที่ใช้ในการฝึกอบรมนั้น เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุจุดมุ่งหมายในการฝึกอบรมได้ และมีข้อควรคำนึงในการใช้เทคนิคและใช้สื่อดังนี้ คือ

- วัตถุประสงค์ของหัวข้ออบรม
- เนื้อหาของหลักสูตร
- วิทยากร
- ผู้เข้ารับการอบรม
- การช่วยให้เกิดการ เรียนรู้
- ความพร้อมของสถานที่และอุปกรณ์ต่าง ๆ

เทคนิคที่นิยมใช้โดยทั่วไปมีดังนี้

- การบรรยาย
- การอภิปราย เป็นคณะ
- การสัมมนา
- การอภิปรายกลุ่ม
- การประชุมกลุ่มย่อย
- การระดมสมอง
- การแสดงบทบาทสมมติ
- การศึกษาเฉพาะกรณี
- เกมสื่การบริหาร
- การสอนแนะ

- การสอนทางโทรทัศน์

ฯลฯ

ประเภทสื่อที่ใช้ในการอบรมมีดังนี้

- แผนภูมิ
- สไลด์
- ภาพยนต์
- แผนภาพโปร่งแสง
- วิกิโฮเทป
- กระดาน
- เครื่องบันทึกเสียง

เทคนิคและการใช้สื่อในการฝึกอบรม จะให้ได้ผลดีจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับเนื้อหาและหัวข้อวิชาในหลักสูตร

การประเมินผลการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมแต่ละโครงการ ตามหลักการแล้วจะต้องมีการประเมินผลทุกครั้ง ทั้งนี้เพื่อต้องการทราบทัศนคติ ความรู้ ความเข้าใจ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อนำไปใช้ในการแสดงผลความก้าวหน้าของการฝึกอบรม และปรับปรุงการฝึกอบรมให้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลอาจจะสอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนด้วยการให้กรอกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สื่อการอภิปรายร่วมกันในที่ประชุมก็ได้ การพิจารณาแนวทางการประเมินผลการฝึกอบรม จะต้องกระทำไปพร้อมกับการวางโครงการฝึกอบรม โดยจะต้องกำหนดไว้ว่า จะออกแบบประเมินในลักษณะใด สอบถามเรื่องอะไรบ้าง และใช้วิธีการอย่างไร

1. ประเภทการประเมินผล

การประเมินผลแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 4 ประเภทคือ (ซจรศักดิ์ ภาณุณรงค์ 2518 : 40-42)

1.1 การประเมินก่อนการฝึกอบรม เป็นลักษณะของการประเมินความรู้

ความเข้าใจ และทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนดำเนินการฝึกอบรม และนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับการประเมินภายหลังการฝึกอบรมแล้วว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ มากน้อย เพียงใด

1.2 การประเมินภายหลังการอบรม เป็นลักษณะการประเมินเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแต่ละโครงการ เพื่อประเมินผลว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่เหมาะสมหรือไม่เพียงใด รวมทั้งการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมโครงการนั้น ๆ ว่า มีวิชาใดที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่ามีประโยชน์ และควรนำมาบรรจุไว้เป็นหัวข้อในการฝึกอบรมต่อไป หรือหัวข้อวิชาใดที่ไม่เป็นประโยชน์ควรคัดออก เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรในการฝึกอบรมโครงการต่อไป

1.3 การประเมินความเข้าใจแต่ละหัวข้อวิชา เมื่อการบรรยายหรือนำอภิปรายแต่ละหัวข้อวิชาสิ้นสุดลง ควรจะให้มีการประเมินผล เพื่อทราบว่า การถ่ายทอดวิชานั้น ได้รับผลสำเร็จเพียงใด ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะของการสอบถามความเข้าใจว่า มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ เพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด วิธีการบรรยายของวิทยากร และเอกสารประกอบเหมาะสมเพียงใด

1.4 การประเมินผลเกี่ยวกับการบริหารโครงการ เป็นลักษณะของการสอบถามความเห็นของผู้เข้ารับการอบรมว่า การบริหารโครงการและการให้บริการแก่ผู้เข้ารับการอบรมอยู่ในขั้นน่าพอใจมากน้อยเพียงใด มีข้อบกพร่องในด้านใดบ้าง เพื่อจะได้นำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงานในโอกาสต่อไป

2. เทคนิคในการรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาประเมินผล

มี 3 วิธีคือ (วิลาศ สิงห์วีสัย 2520 : 160)

2.1 วิธีการสังเกต (Observation Method) หมายถึงการเฝ้าดูเอาใจใส่ สังเกต พิจารณา และกำหนดไว้อย่างมีระเบียบการ เฝ้าดูและกำหนดอย่างแม่นยำในสิ่งที่เกิดขึ้น เพื่อหาความสัมพันธ์ของสิ่งที่เกิดขึ้น หรือหาว่าสิ่งใดเป็นเหตุเป็นผล การสังเกตนั้นเมื่อกำลังสังเกตจากเหตุการณ์จริง ๆ และสังเกตในห้องทดลอง

2.2 วิธีการสอบถาม (Questioning Method) ผู้ถามต้องการจะได้อรรถเจริงอะไรบางอย่างจากผู้ตอบ และเชื่อว่าผู้ตอบมีคำตอบไม่อย่างใดก็อย่างหนึ่งให้ วิธีการ

สอบถามมีอยู่ 2 แบบคือ การสัมภาษณ์ (Interview) และแบบสอบถาม (Questionnaires)

2.3 วิธีวัดผล (Measurement Method) แบ่งออกเป็นการวัดผลทางจิตวิทยา เช่น การวัดพฤติกรรมต่าง ๆ และการวัดทางกายภาพเช่น การวัดน้ำหนัก ส่วนสูง ขนาด ระยะทาง เป็นต้น การวัดผลทางกายภาพนั้นวัดง่าย ส่วนใหญ่มีเครื่องมือที่ทันสมัยอยู่แล้ว ส่วนการวัดผลทางจิตวิทยานั้น ได้พัฒนาก้าวหน้ามาความสำคัญจนได้มาตรฐาน เช่น ข้อสอบแบบมาตรฐาน (Standardized Test) การวัดผลทางจิตวิทยานั้นมากกว่าการวัดทางกายภาพมาก เพราะเครื่องมือการวัดผลทางด้านจิตวิทยาจะต้องผ่านการสร้างอย่างถูกหลักวิชา มีการทดลองเครื่องมือและมีการวัดผล โดยผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปใช้ เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ วิธีการทดสอบ สังคมมิติ และแบบเกณฑ์มาตราส่วน (Scale Techniques) เป็นต้น

3. แบบการประเมินผล

ในการออกแบบประเมินผลการฝึกอบรมควรมีหลักเกณฑ์ดังนี้ (จรรยา 2518 : 43)

3.1 ต้องกำหนดล่วงหน้าให้ชัดแจ้งว่าต้องการจะทราบอะไรบ้าง จึงจะสามารถกำหนดแบบการประเมินผลได้

3.2 ในการออกแบบการประเมินผล ต้องให้สามารถวิเคราะห์ปฏิบัติการของผู้เข้ารับการอบรมออกมาเป็นตัวเลขได้

3.3 ในตอนท้ายของแบบการประเมินผล ควรจะมีช่องว่างสำหรับความคิดเห็นเพิ่มเติมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม แสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี นอกเหนือจากหัวข้อที่ต้องการทราบ

3.4 ไม่ควรให้ผู้เข้ารับการอบรมลงชื่อเพื่อระบุตนเองว่าเป็นใคร เพราะจะทำให้เขามีความรู้สึกเป็นอิสระเสรียิ่งขึ้น

3.5 ควรแจกแบบการประเมินผลล่วงหน้าก่อนวันเปิดการอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีโอกาสคิด และมีเวลากรอกอย่างเต็มที่ ไม่ควรอย่างยิ่งที่จะแจกในชั่วโมงสุดท้ายของการฝึกอบรม

3.6 ควรชี้แจงข้อความต่าง ๆ ในแบบประเมินผลให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน

เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแต่ละโครงการ ความระเบียบปฏิบัติของทางราชการ จะต้องมีหนังสือส่งตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่งต้นสังกัดให้เรียบร้อย นอกจากนั้นหัวหน้าโครงการ ฝึกอบรมควร รับผิดชอบการสรุปการประเมินผลและรายงานผลการฝึกอบรมเสนอให้ผู้บังคับบัญชา ทราบตามลำดับชั้น และหากผู้เข้ารับการอบรมมีมติหรือข้อเสนอแนะอะไร ก็จะต้องรวบรวมนำ เสนอเช่นเดียวกัน แล้วคอยติดตามผล แจ้งผลการดังกล่าวให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทราบใน โอกาสต่อไปด้วย

4. ลักษณะของการประเมินผลที่ดี ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้คือ (เรศวรวิทย์ ฤทธิประศาสตร์ 2520 : 199)

4.1 ความเป็นปรนัย (objectivity) ปราศจากความลำเอียงหรือ อคติใด ๆ ทั้งสิ้น ผู้ประเมินผลงานของตนเอง มักจะมีความเอนเอียงที่เข้าข้างตนเอง ให้ ระวังปัญหาเรื่องนี้ไว้ด้วย

4.2 ความเที่ยงตรง (Validity) คือการประเมินผลนั้น ได้ประเมิน ผลในสิ่งที่ควรประเมินผลจริง ๆ เครื่องมือประเมินผลหากสร้างไม่ได้มาตรฐานและใช้ไม่ถูกวิธี ก็จะไม่ได้อัตราตามที่เรากำลังต้องการ ข้อมูลที่ได้มาจะเที่ยงตรงหรือไม่นั้น อาจพิจารณาความเที่ยงตรง ความเนื้อหา (Content Validity) และการวิเคราะห์ทางสถิติ เช่น ความเที่ยงตรงของ สหสัมพันธ์กับหลักเกณฑ์เปรียบเทียบ (Criterion-related Validity) และความ เที่ยงตรงตามโครงสร้างหรือทฤษฎี (Construct Validity) เป็นต้น

4.3 ความเชื่อถือได้ (Reliability) ตามปกติการวัดผลและการประเมิน ผลทุกชนิด ย่อมมีความคลาดเคลื่อน (error) ถ้ามีความคลาดเคลื่อนมาก ความเชื่อถือได้ก็ยิ่ง น้อยลง ดังนั้นการวัดผลและการประเมินผลจะต้องพยายามให้มีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด จน กระทั่งวัดก็ครั้งก็ได้ผลคงเส้นคงวา คุณภาพของเครื่องมือประเมินผล วิธีดำเนินการประเมินผล ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล ล้วนแต่ทำให้เกิดการคลาดเคลื่อนได้ทั้งสิ้น ผู้ทำการ ประเมินบางคนมิได้คำนึงถึงปัญหานี้ การประเมินผลการฝึกอบรมบางครั้งจึงเชื่อถือไม่ค่อยได้

4.4 สดวกและประหยัด วิธีประเมินผลบางอย่างอาจเหมาะสมทางหลักวิชา หรือทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น แต่อาจไม่เหมาะสมในทางปฏิบัติ เช่น ซาคเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ เจ้าหน้าที่ทางเทคนิค หรือต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงเกินไปและเสียเวลามาก เป็นต้น นักบริหาร

งานฝึกอบรมต้องพิจารณาให้รอบคอบว่า ผลที่ได้รับนั้นคุ้มกับการลงทุนในการดำเนินการประเมินผลแบบนั้น ๆ หรือไม่

การติดตามผล หมายถึง การติดตามการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วว่า หลังจากได้กลับไปปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนแล้ว ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปจากเดิมมากน้อยเพียงใด สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้หรือไม่ ตลอดจนเกิดปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อนำข้อเท็จจริงต่าง ๆ มาทำการวิเคราะห์ เพื่อหาวิธีปรับปรุงการฝึกอบรมให้เหมาะสมต่อไป (พลเทพ จันทรสีประเสริฐ 2524 : 17)

การติดตามผล เป็นความต้องการหาความสำเร็จจากการฝึกอบรม ซึ่งต้องอาศัยเวลา และจะไม่เกิดผลชัดเจนในทันทีที่สำเร็จการฝึกอบรม การติดตามผลนี้กระทำโดยการที่ผู้ติดตามผลสังเกตพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการฝึกอบรมออกไปปฏิบัติงานชั่วระยะหนึ่ง โดยปกติจะเป็นเวลาประมาณ 8-12 เดือน ภายหลังจากการอบรมเสร็จสิ้น

เทคนิคการติดตามผล ส่วนใหญ่ใช้วิธีเดียวกันกับการประเมินผลคือวิธีการสังเกต วิธี การสัมภาษณ์ และวิธีวัดผลโดยการทดสอบทั้งได้กล่าวมาแล้วในวิธีการประเมินผล

ประโยชน์ของการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

การติดตามผลและการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น จะเป็นวิธีใดก็ตามล้วนแต่เพื่อ ประสงค์ในความสำเร็จจากการดำเนินงานฝึกอบรม เพื่อการพัฒนาองค์การทั้งสิ้น ประโยชน์ ของการประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม พอสรุปได้ดังนี้ (เฉลิม ศรีผดุง 2518 : 81-86)

1. ทำให้ทราบถึงข้อดีข้อเสีย จุดอ่อนและข้อบกพร่องของการฝึกอบรม ซึ่งผลที่ได้รับจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขการฝึกอบรมในครั้งต่อไปให้ดีขึ้น
2. การประเมินผลติดตามผล เป็นกระบวนการเพื่อนำไปสู่การหาความต้องการการ ฝึกอบรม (training Needs) สำหรับการฝึกอบรมโครงการนั้น ๆ
3. เพื่อให้ทราบการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงในทางเพิ่ม ผลผลิตในหน่วยงาน สมกับวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่

4. เพื่อช่วยทั้งผู้ให้การฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรมกล่าวคือ ผู้ให้การฝึกอบรมจะไต่ถามข้อดี หรือจุดอ่อนในการถ่ายทอดความรู้ของตนให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมว่า เป็นอย่างไร ขณะเดียวกันผู้เข้ารับการอบรมก็จะไต่ถามว่า ตนควรมีการเตรียมตัวเข้ารับการอบรมอย่างไร จึงจะได้ผลดี

5. ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงว่า ควรจะจัดโครงการฝึกอบรมเช่นนั้น อีกหรือไม่ บ่อยขึ้นหรือนาน ๆ ครั้ง หรือไม่ควรมีต่อไป เพื่อป้องกันการสูญเสียงบประมาณโดยไม่คุ้มค่า

สรุปแนวคิดทฤษฎีการฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการดำเนินการอย่างมีระบบและขั้นตอน เพื่อให้บรรลุความมุ่งหมาย 3 ประการคือ เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเปลี่ยนพฤติกรรม ตลอดจนทัศนคติของบุคคล ให้เป็นไปตามท้องถ้องการ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การฝึกอบรมนั้นจะดำเนินไปโดยถูกต้องตามหลักการทฤษฎีใดนั้น จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีลำดับขั้นตอนต่าง ๆ นับตั้งแต่การสำรวจหาความต้องการขององค์กรเสียก่อน โครงการใดเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วน และมีประโยชน์ให้ผลคุ้มค่ากัน เมื่อหาความต้องการได้แล้ว จะต้องมีการวางโครงการการฝึกอบรมขึ้น เพื่อสร้างหลักสูตร เลือกเวลา กำหนดวิธีการฝึกอบรม ตลอดจนประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม เพื่อทราบว่า การฝึกอบรมตามโครงการนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ อย่างไร เพื่อจะได้นำมาเป็นแนวทางแก้ไขปรับปรุงการฝึกอบรมในคราวต่อไป

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา เป็นหน่วยงานทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีหน้าที่โดยตรงต่อการจัดฝึกอบรมผู้บริหาร การศึกษา มีความจำเป็นอย่างยิ่งต้องจัดการฝึกอบรมตามหลักการ และทฤษฎีดังกล่าวมาแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้การจัดฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาระดับอำเภอ ที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษารับผิดชอบอยู่ บรรลุวัตถุประสงค์ของกระทรวงศึกษาธิการต่อไป

การฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาระดับอำเภอ

ประวัติสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ เห็นว่าการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษา เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ แนวคิด ทฤษฎี เทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ เป็นสิ่งที่จำเป็น และควรมีหน่วยงานรับผิดชอบ

ในการฝึกอบรมโดยเฉพาะ เพราะจะไม่ทำให้งานฝึกอบรมของกระทรวงกระจายและซ้ำซ้อนกัน และยังเป็นการประสานสัมพันธ์ และสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ในการบริหารงานและปฏิบัติตามนโยบายของราชการอีกด้วย กระทรวงศึกษาธิการจึงได้จัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาขึ้น ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2522 ลงวันที่ 8 พฤษภาคม 2522 และได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ลงวันที่ 14 พฤษภาคม 2522 เล่มที่ 96 ตอนที่ 80 ประกาศให้เป็นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2525

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ตั้งอยู่ในบริเวณที่ดินของวัดไร่ขิง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม และมีศูนย์ฝึกอบรมในส่วนภูมิภาค จำนวน 12 ศูนย์ โดยมีสำนักงานศึกษาธิการเขตเป็นศูนย์การฝึกอบรมประจำเขต มีศึกษาธิการเขตเป็นผู้อำนวยความสะดวก ทั้งนี้ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา 2525 : 21)

1. ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 1 ตั้งอยู่ที่สำนักงานศึกษาธิการเขต 1 จังหวัดนครปฐม
2. ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 2 ตั้งอยู่ที่สำนักงานศึกษาธิการเขต 2 จังหวัดยะลา
3. ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 3 ตั้งอยู่ที่สำนักงานศึกษาธิการเขต 3 จังหวัดสงขลา
4. ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 4 ตั้งอยู่ที่สำนักงานศึกษาธิการเขต 4 จังหวัดภูเก็ต
5. ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 5 ตั้งอยู่ที่สำนักงานศึกษาธิการเขต 5 จังหวัดราชบุรี
6. ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 6 ตั้งอยู่ที่สำนักงานศึกษาธิการเขต 6 จังหวัดลพบุรี
7. ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 7 ตั้งอยู่ที่สำนักงานศึกษาธิการเขต 7 จังหวัดพิษณุโลก

8. ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8 ตั้งอยู่ที่สำนักงานศึกษาธิการเขต 8
จังหวัดเชียงใหม่
9. ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 9 ตั้งอยู่ที่สำนักงานศึกษาธิการเขต 9
จังหวัดอุตรดิตถ์
10. ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 10 ตั้งอยู่ที่สำนักงานศึกษาธิการเขต 10
จังหวัดอุบลราชธานี
11. ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 11 ตั้งอยู่ที่สำนักงานศึกษาธิการเขต 11
จังหวัดนครราชสีมา
12. ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 12 ตั้งอยู่ที่สำนักงานศึกษาธิการเขต 12
จังหวัดฉะเชิงเทรา

วัตถุประสงค์ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

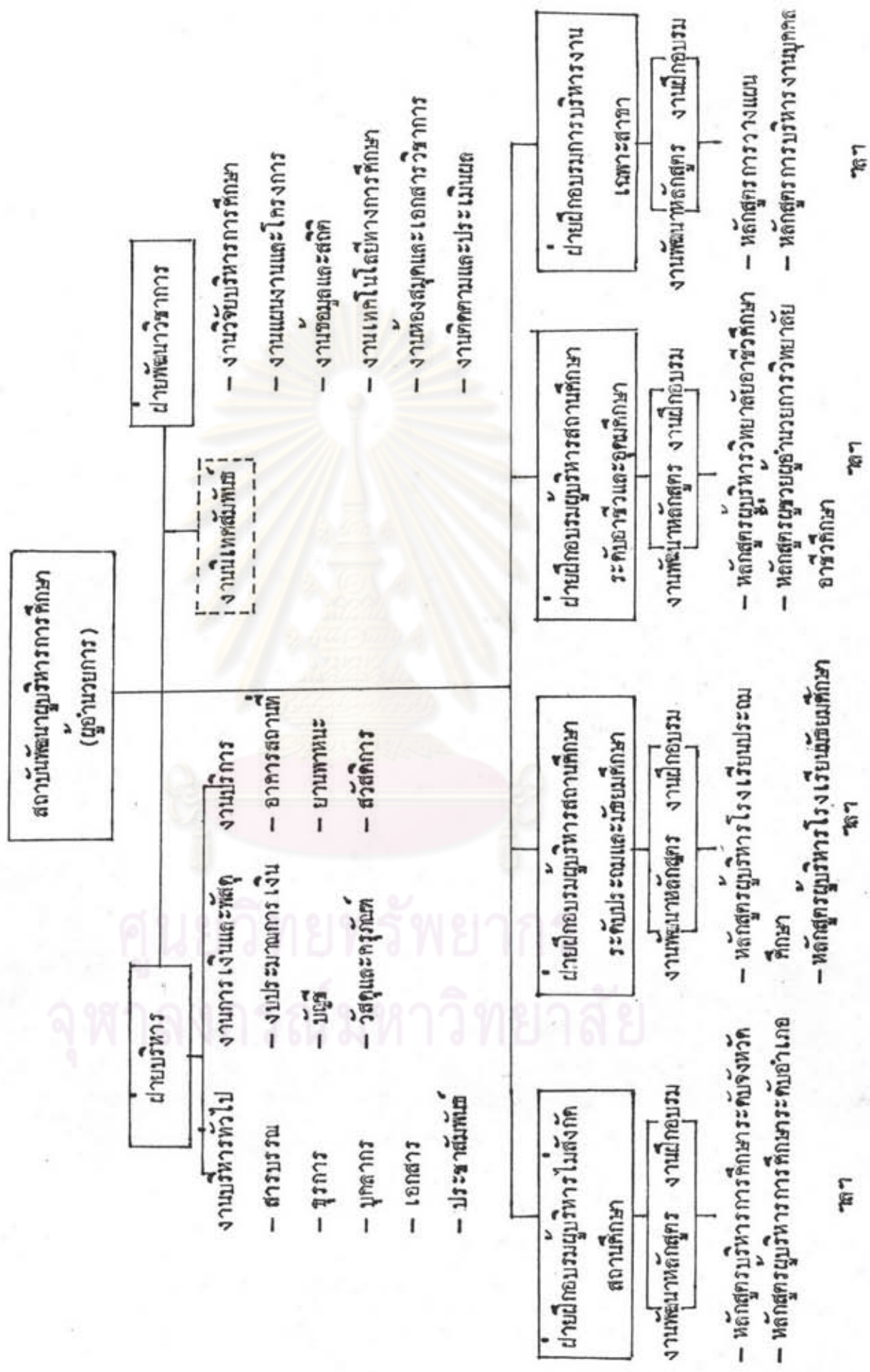
2525 : 3)

1. เพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนางานบริหารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาทุกหน่วยงาน ทั้งในและนอกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. เพื่อฝึกอบรมผู้บริหารและผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่สูงขึ้น ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ในด้านการบริหารการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้งานด้านการศึกษาของชาติ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อทำการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านการศึกษา และเสนอแนะข้อแก้ไขต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการพิจารณาต่อไป ผลงานวิจัยดังกล่าวจะมีส่วนช่วยในการพัฒนาอุปกรณ์การฝึกอบรม และพัฒนากรณีศึกษา ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมอีกด้วย
4. เพื่อให้เป็นศูนย์กลางบริการทางวิชาการ ด้านบริหารการศึกษา เพื่อให้บริการห้องสมุด และเอกสาร เกี่ยวกับงานการศึกษาในต่าง ๆ โดยเฉพาะแนวความคิดในการจัดการศึกษา และทักษะทางการบริหารการศึกษา

การแบ่งส่วนราชการของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (สถาบันพัฒนาผู้บริหาร

ศึกษา 2525 : 15

แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์อำเภอและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ (เขตการศึกษา 3 : เอกสารหมายเลข 005 : 71)

1. บทบาทของศึกษานิเทศก์อำเภอ มีดังนี้
 - 1.1 ในฐานะเป็นผู้ประสานงานทางการศึกษาอำเภอ
 - 1.2 ในฐานะเป็นหัวหน้าส่วนราชการของกระทรวงศึกษานิเทศก์ประจำอำเภอ
 - 1.3 ในฐานะเป็นผู้บริหารเกี่ยวกับการดำเนินงานทางการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมของอำเภอ
 - 1.4 ในฐานะเป็นคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ
 - 1.5 ในฐานะเป็นข้าราชการ ต้องปฏิบัติภายใต้กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่ข้าราชการพึงปฏิบัติ
2. หน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ มีดังนี้
 - 2.1 หน้าที่ที่จะต้องสนองนโยบายการจัดการศึกษา ทั้งระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับกรม และระดับจังหวัด
 - 2.2 หน้าที่เกี่ยวกับงานด้านวิชาการ ซึ่งจะทราบดีและเข้าใจในเรื่องหลักสูตร การสอน การวัดผล การประเมินผล รายงานผล รวบรวมข้อมูลสถิติ การวิเคราะห์ วิจัยข้อมูลต่าง ๆ
 - 2.3 หน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไปในส่วนงานศึกษานิเทศก์อำเภอ เช่น การจัดสำนักงาน งานสารบรรณ รายงานผล งานประชาสัมพันธ์ งานเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ
 - 2.4 หน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การวางแผนบุคลากร การสรรหา การพัฒนาบุคลากร และงานเกี่ยวกับวินัย การรักษาวินัย และการพิจารณาโทษทางวินัย
 - 2.5 หน้าที่เกี่ยวกับการประสานงานในฐานะเป็นผู้ประสานงานการศึกษาในระดับอำเภอ
 - 2.6 หน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและสวัสดิการ
 - 2.7 หน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมกีฬา อุตสาหกรรม วรรณคดี ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

2.8 หน้าที่เกี่ยวกับงานเสริมสร้างความมั่นคงภายในชาติ เช่น การจัดการศึกษาในหมู่บ้านอาสาพัฒนาตนเอง (อพป.) เป็นต้น

2.9 หน้าที่เกี่ยวกับงานพัสดุและการเงิน ในฐานะเป็นหัวหน้าหน่วยงานย่อย เพื่อเบิกจ่ายเงินงบประมาณให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนต้องปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุ

2.10 หน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ รับผิดชอบในฐานะเจ้าหน้าที่ปฏิบัติและ ถิ่นกรองเรื่องให้นายอำเภอทั้งด้านบริหาร วิชาการ การบัญชีและพัสดุ ให้แก่กรมต่าง ๆ ทุกกรมในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ (ยกเว้นสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ)

2.11 หน้าที่อื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากอำเภอและจังหวัด เช่น งานดูแลโรงเรียน งานไทยอาสาป้องกันชาติ เป็นต้น

3. บทบาทของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

3.1 ในฐานะผู้บังคับบัญชาสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

3.2 ในฐานะเลขานุการคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ

3.3 ในฐานะผู้บริหารงานการประถมศึกษาอำเภอ

3.4 ในฐานะเป็นข้าราชการ ต้องปฏิบัติภายใต้กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่ข้าราชการพึงปฏิบัติ

4. หน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ : 2527 : 7)

4.1 หน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ลักษณะคือ

4.1.1 งานจัดสำนักงาน

4.1.2 งานสารบรรณ

4.1.3 งานเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบ

4.1.4 งานประชาสัมพันธ์

4.1.5 งานยานพาหนะ

4.1.6 งานปฏิบัติตาม พ.ร.บ.ประถมศึกษา พ.ศ. 2523

4.1.7 งานติดต่อประสานงานและธุรการอื่น

- 4.2 หน้าที่เกี่ยวกับงานการเจ้าหน้าที่ แบ่งออกเป็น 5 ลักษณะ คือ
- 4.2.1 งานวางแผนบุคลากร
 - 4.2.2 งานการสรรหาบุคลากร
 - 4.2.3 งานการพัฒนาบุคลากร
 - 4.2.4 งานเกี่ยวกับวินัย การรักษาวินัย และการพิจารณาโทษทางวินัย
 - 4.2.5 งานทะเบียนประวัติ

- 4.3 หน้าที่เกี่ยวกับงานการเงินและพัสดุ แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

- 4.3.1 งานการเบิกจ่ายเงิน
- 4.3.2 งานบัญชี
- 4.3.3 งานการพัสดุและก่อสร้าง

- 4.4 หน้าที่เกี่ยวกับงานนิเทศการศึกษา แบ่งออกเป็น 9 ลักษณะคือ

- 4.4.1 งานพัฒนาการศึกษา
- 4.4.2 งานการเรียนการสอน
- 4.4.3 งานส่งเสริมคุณลักษณะนักเรียน
- 4.4.4 งานนิเทศและการตรวจเยี่ยม
- 4.4.5 งานสนับสนุนวิชาการ
- 4.4.6 งานข้อมูลทางการศึกษา
- 4.4.7 งานจัดทำแผนงานงบประมาณ และขอตั้งงบประมาณ
- 4.4.8 งานศูนย์วัสดุอุปกรณ์
- 4.4.9 งานเลขานุการคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ

5. บทบาทร่วมกันระหว่างศึกษาธิการอำเภอและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

- 5.1 เป็นคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ
- 5.2 เป็นคณะกรรมการคุรุสภาอำเภอ
- 5.3 เป็นคณะกรรมการดำเนินการประเมินผลปลายปี ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6
- 5.4 เป็นคณะกรรมการลูกเสืออำเภอ

- 5.5 เป็นคณะกรรมการประสานแผนพัฒนาทางการศึกษาของอำเภอ
- 5.6 เป็นผู้บริหารการศึกษาระดับอำเภอร่วมกัน
- 5.7 เป็นคณะกรรมการพัฒนาอำเภอ (กพอ.)
- 5.8 งานส่งเสริมจริยธรรม ประเพณีและวัฒนธรรมร่วมกัน

โครงการฝึกอบรมผู้บริหารศึกษาระดับอำเภอ (เขตการศึกษา 6 2526 :

13-21)

1. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

- 1.1 เพื่อให้มีความรู้ และความเข้าใจในนโยบาย ความเคลื่อนไหว และการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารการศึกษา
- 1.2 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับทฤษฎี และแนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหารการศึกษา โดยเน้นให้สามารถสร้างความคิดรวบยอดเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวแล้วสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้
- 1.3 เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น และรู้จักเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาด้วยการเลือกเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม
- 1.4 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ในฐานะผู้นำทางการศึกษาระดับอำเภอ
- 1.5 เพื่อให้สามารถเรียนรู้พฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้อง อันจะนำไปสู่การยอมรับซึ่งกันและกัน และสามารถทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น
- 1.6 เพื่อให้ผู้บริหารศึกษาระดับอำเภอได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ประสพการณ์ และมีกิจกรรมร่วมกัน เพื่อสร้างสัมพันธภาพอันจะนำไปสู่การประสานงาน และพัฒนางานในหน้าที่ใหม่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- 2.1 เป็นผู้กำลังดำรงตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอ หรือหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และกิ่งอำเภอ
- 2.2 เป็นผู้ไม่เคยผ่านหลักสูตรเดียวกันนี้ ที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาหรือเขตการศึกษาเป็นผู้จัด

3.3.2	มนุษยสัมพันธ์	1½	ชั่วโมง
3.3.3	ศิลปะการพูดและการสื่อความหมาย	1½	ชั่วโมง
3.3.4	การประชาสัมพันธ์	1½	ชั่วโมง
3.3.5	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3	ชั่วโมง
3.3.6	เทคนิคในการวินิจฉัยสั่งการ	3	ชั่วโมง
3.3.7	ศิลปะการใช้เวลา	1½	ชั่วโมง
3.3.8	เทคนิคการประชุม	2	ชั่วโมง
3.4	หมวดความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	9½	ชั่วโมง
3.4.1	การบริหารงานบุคคลสำหรับผู้บังคับบัญชา	1½	ชั่วโมง
3.4.2	การแต่งตั้ง การมอบหมายงาน การโยกย้าย และการบำเหน็จความชอบ	1½	ชั่วโมง
3.4.3	การพัฒนาบุคคล	1½	ชั่วโมง
3.4.4	การสร้างทีมงาน	3	ชั่วโมง
3.4.5	การบริการสวัสดิการ	2	ชั่วโมง
3.5	หมวดความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานด้านวิชาการ	12	ชั่วโมง
3.5.1	การบริหารหลักสูตรให้เป็นไปตามแผนและ นโยบาย	3	ชั่วโมง
3.5.2	การนิเทศการศึกษาและกระบวนการจัด นิเทศ	3	ชั่วโมง
3.5.3	การประเมินผลการศึกษา	3	ชั่วโมง
3.5.4	การให้บริการและประสานงานทางวิชาการ	3	ชั่วโมง
	รวม	68	ชั่วโมง



4. ระยะเวลาในการฝึกอบรม

ใช้เวลาในการฝึกอบรมตลอดหลักสูตร 68 ชั่วโมง หรือ 12 วัน ทำการ
โดยแต่ละศูนย์กำหนดเวลาในการฝึกอบรมเอง

5. เทคนิคการฝึกอบรม

- 5.1 การบรรยาย
- 5.2 การแสดงบทบาทสมมติ
- 5.3 แบ่งกลุ่มอภิปราย
- 5.4 ใ้ห้ทดลองอภิปราย
- 5.5 การสาธิต
- 5.6 การระดมพลังสมอง
- 5.7 กรณีศึกษา
- 5.8 ซักถามและตอบปัญหา
- 5.9 การศึกษาและดูงาน
- 5.10 การฝึกอบรมนอกแบบเพื่อ เปลี่ยนพฤติกรรม
- 5.11 การสัมมนา
- 5.12 การทำแบบฝึกหัด
- 5.13 การใช้ห้องทดลองพฤติกรรม
- 5.14 การฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด
- 5.15 การประชุมแบบไควท์

6. วิทยากรในการฝึกอบรม

- 6.1 ศึกษานิเทศก์
- 6.2 ศึกษานิเทศก์จังหวัด
- 6.3 ผู้อำนวยการ ประถมศึกษาจังหวัด
- 6.4 ศึกษานิเทศก์
- 6.5 วิทยากรประจำศูนย์ฝึกอบรม
- 6.6 วิทยากรอื่นที่ศูนย์ฝึกอบรมเห็นสมควร

7. สถานที่ฝึกอบรม

ในการจัดฝึกอบรมแต่ละศูนย์ จะใช้สถานที่ฝึกอบรมของสำนักงานศึกษาธิการ
เขตแต่ละเขต เป็นสถานที่ฝึกอบรม

8. เป้าหมายของการฝึกอบรม

เขตการศึกษาแต่ละเขตจะคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมรุ่นละ 40 คน แบ่ง
เป็นศึกษาธิการอำเภอ 20 คน หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ 20 คน แต่ละเขตการศึกษา
จะจัดฝึกอบรมปีงบประมาณละ 1 รุ่น

9. งบประมาณ

ใช้งบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

10. การประเมินผลและการติดตามผล

10.1 ประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแต่ละรายวิชา และเมื่อเสร็จสิ้น
การฝึกอบรมตลอดโครงการ โดยให้ตอบแบบสอบถาม

10.2 ติดตามผลภายหลังการฝึกอบรม 3-6 เดือน โดยเจ้าหน้าที่ของสถาบัน
พัฒนาผู้บริหารการศึกษาจะออกไปสัมภาษณ์ และให้ตอบแบบสอบถาม

11. การรับรองผลการฝึกอบรม

เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา จะมอบวุฒิบัตร
ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยมีเงื่อนไขดังนี้

11.1 ต้องเข้ารับการอบรมไม่น้อยกว่า 80% ของเวลาทั้งหมด

11.2 ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายครบถ้วน และมีผลงานเป็นที่น่าพอใจ

12. ผู้รับผิดชอบโครงการ

ศึกษาธิการ เขตในแต่ละเขตการศึกษา ในฐานะผู้อำนวยการศูนย์ฝึกอบรม

สรุป สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา เป็นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมผู้บริหารในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ การฝึกอบรม

ผู้บริหารการศึกษาระดับอำเภอเป็นหลักสูรหนึ่งที่ตั้งสถาบันรับผิดชอบในการจัด โดยมอบหมายให้เขตการศึกษาแต่ละ เขตในฐานะศูนย์ฝึกอบรมเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรม ปีงบประมาณละ 1 รุ่น ๆ ละ 40 คน ท่อศูนย์ โดยคัดเลือกจากศึกษาธิการอำเภอ 20 คน และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ 20 คน การฝึกอบรมแต่ละศูนย์จะฝึกอบรมตามหลักสูรของสถาบันพัฒนาผู้บริหารได้กำหนดไว้ให้รวม 68 ชั่วโมง หรือ 12 วันทำการ วิทยากรที่ใช้ในการฝึกอบรมใช้วิทยากรที่ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูรการฝึกอบรมวิทยากรของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และวิทยากรอื่นที่ศูนย์ฝึกอบรมเห็นสมควร งบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรมใช้งบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยอยู่ในความรับผิดชอบของศึกษาธิการ เขตในฐานะผู้อำนวยการศูนย์ฝึกอบรม

งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานฝึกอบรมของประเทศไทย

ได้มีผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานฝึกอบรมขององค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศไทยไว้ดังต่อไปนี้คือ

ชัยวัช ทัฬหศาสตร์ (2524 : 147-152) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารงานฝึกอบรมของโรงเรียนนายอำเภอ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย" ผลของการวิจัยพบว่าการบริหารงานของโรงเรียนนายอำเภอยังประสบปัญหาที่ทำให้การดำเนินงานฝึกอบรมไม่สำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนคือ ปัญหาในเรื่องการสำรวจความต้องการฝึกอบรม ปัญหาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม อุปสรรคในการฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม งบประมาณในการฝึกอบรม การประเมินผล และการติดตามผลการฝึกอบรม

วันชัย สุทิน (2523 : 159-169) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารงานฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลิตผลแห่งประเทศไทย กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม" ผลของการวิจัยพบว่าการดำเนินงานของศูนย์ ยังคงประสบปัญหาและอุปสรรคหลายประการ เช่น งบประมาณในการดำเนินงานมีจำกัด กระบวนการสรรหาตัวบุคคลยังไม่คล่องตัว และไม่คอยได้คนที่มีคุณสมบัติ ความต้องการหรือตรงกับงาน มีปัญหาความแตกต่างเกี่ยวกับสถานภาพและการเลื่อนขั้นระหว่างกลุ่มข้าราชการและกลุ่มลูกจ้างประจำ และมีปัญหาขาดแคลนวิทยากรผู้มีความสามารถ

ซึ่งศูนย์เองกำลังดำเนินการหาทางแก้ไขปัญหานั้นอยู่ โดยจะวางแผนขยายบริการด้านการฝึกอบรมไปยังส่วนภูมิภาค เพื่อสนองความต้องการของธุรกิจอุตสาหกรรมในส่วนภูมิภาค

พงษ์พัฒน์ สัตยารัฐ (2522 : 182) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารงานฝึกอบรมเปรียบเทียบระหว่างหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณีศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย และบริษัทเชลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด" ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานฝึกอบรมของทั้ง 3 หน่วยงาน ได้ดำเนินการอย่างมีแบบแผนและมีประสิทธิภาพ แม้จะมีอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ อยู่บ้าง ก็ประสบผลสำเร็จในแง่ของการบริหารงานฝึกอบรม ส่วนปัญหาที่มีอยู่เหมือนกันทั้ง 3 หน่วยงาน ก็คือปัญหาในการติดตามผลการฝึกอบรม

วรรณวที ฤทธารมณ (2523 : 95-97) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารงานฝึกอบรม : ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารแห่งประเทศไทย" ผลของการวิจัยพบว่า การจัดการฝึกอบรมพนักงานของธนาคารแห่งประเทศไทยตรงต่อความต้องการขององค์กรและความจำเป็นของพนักงาน แต่เห็นว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมมีความกระตือรือร้นในการทำงานในระยะแรก หลังจากผ่านการฝึกอบรมแล้ว เท่านั้น แต่ต่อไปสภาพการดังกล่าวก็กลับสู่สภาพเดิม ซึ่งควรจะมีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง

สฤทธิพร เสือวรรณศรี (2517 : 85) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารงานฝึกอบรมของกรมทางหลวง" ผลของการวิจัยสรุปได้ว่า การบริหารงานฝึกอบรมของกรมทางหลวง แม้จะนำเอาหลักวิชาการการบริหารงานฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน แต่ไม่สามารถจะทำได้ตามหลักวิชาการ เพราะอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อการบริหารงานฝึกอบรม นอกจากนั้นยังมีปัญหาที่เกิดจากประสพการณ์ในการบริหารงานฝึกอบรม ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอแนะว่า กรมทางหลวงจะต้องพยายามหาทางแก้ไขอย่างค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งจะต้องใช้เวลาอยู่บ้าง

บทสรุป

การฝึกอบรม เป็นกรรมวิธีหนึ่งในการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมพฤติกรรม ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การฝึกอบรมที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องดำเนินการตามหลักกาทรณีการฝึกอบรม ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

ในขั้นแรก หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรม จะต้องสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อค้นหาความจำเป็นขององค์กรที่จำเป็นต้องจัดฝึกอบรมว่าจะอบรมใคร อบรมเรื่องอะไร เพื่อแก้ปัญหา แล้วกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมขึ้นเพื่อให้เป็นแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงานต่อไป

ขั้นที่สอง ดำเนินการฝึกอบรมโดยกำหนดวิธีฝึกอบรม สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรม วิทยากรและผู้เข้ารับการอบรมมาจากหน่วยงานไหนบ้าง สถานที่ฝึกอบรมควรเป็นที่ใด จะต้องใช้งบประมาณเท่าไรจึงจะเพียงพอ

ขั้นที่สาม จะต้องทำการประเมินผลการฝึกอบรม เมื่อมีการอบรมในแต่ละหัวข้อวิชาหรือการอบรมทั้งหมดของโครงการเสร็จสิ้นลง จะต้องมีการประเมินผลเพื่อทราบปัญหาอุปสรรคข้อบกพร่องที่จะได้นำไปเป็นแนวทางแก้ไขการฝึกอบรมในคราวต่อไป นอกจากนั้นแล้วหลังจากที่ผู้เข้ารับการอบรมไปปฏิบัติหน้าที่แล้วประมาณ 8-12 เดือน หน่วยงานที่จัดฝึกอบรมจะต้องทำการติดตามผลว่า การฝึกอบรมดังกล่าวเป็นการแก้ปัญหาให้หน่วยงานหรือองค์กรตามความจำเป็นที่ค้นพบได้หรือไม่ และจะทำการแก้ไขอย่างไรอีกต่อไป

การฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาระดับอำเภอ ซึ่งมีสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรม เป็นการฝึกอบรมอีกระดับหนึ่งที่จะต้องดำเนินการตามหลักการและทฤษฎีดังกล่าว จึงจะทำให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายได้ แต่เนื่องจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเป็นสถาบันที่จัดตั้งขึ้นใหม่ อาจจะมีปัญหาเกี่ยวกับ บุคคลากร อาคารสถานที่งบประมาณ ตลอดจนวิทยากรในการฝึกอบรม ซึ่งอาจจะทำให้การฝึกอบรมไม่บรรลุเป้าหมายได้เท่าที่ควร ผู้วิจัยจึงมีความต้องการที่จะศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางในการบริหารงานฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาระดับอำเภอต่อไป