การบริหารงานฝึกอบรมของกรมทางหลวงและการวิเคราะห์งานฝึกอบรมตามหลักวิชาการ

การบริหารงานฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคล เป็นเทคนิคซึ่งเกิดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้เอง การฝึกอบรมเริ่มเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย จนกระทั่งบางหน่วยคิดว่าการฝึกอบรมเป็นแฟชั่นอย่างหนึ่ง ถ้าหากหน่วยงานใดยังไม่จัดการอบรมขึ้นถือว่าเป็นการล้าสมัย ความคิดเช่นนี้เป็นความคิดในทางที่ผิด เพราะการฝึกอบรมที่ดีต้องจัดทำอย่างมีระบบ เริ่มแต่การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมขึ้น แล้วดำเนินงานไปตามลำดับทีละขั้นตอน การฝึกอบรมจึงจะเป็นกรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยจะช่วยพัฒนานิสัยแห่งความคิด การกระทำ ความชำนาญ ความรู้ และทำทีต่าง ๆ[๑๘] การฝึกอบรมนั้นถือได้ว่าช่วยเปลี่ยนแปลงการบริหารงานบุคคลจากเดิมซึ่งมีทีท่าในทาง negative ไปสู่ทาง postive มากขึ้น ในบทนี้จะได้กล่าวถึงประวัติความเป็นมาและการแบ่งงานกองฝึกอบรม กรมทางหลวง และการวิเคราะห์การบริหารงานฝึกอบรมของกรมทางหลวงตามหลักวิชาการ ซึ่งจะกล่าวเป็นลำดับต่อไป

๑. ประวัติความเป็นมาของกองฝึกอบรมและการแบ่งงานกองฝึกอบรม กรมทางหลวง

กองฝึกอบรมได้จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๐๖ สาเหตุที่จัดตั้งขึ้นเนื่องจากรัฐบาลในสมัยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ถือเป็นนโยบายสำคัญของชาติที่จะต้องมีการฝึกอบรมขึ้นในทุกหน่วยงานของทางราชการ ฉะนั้น เพื่อเป็นการปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลในสมัยนั้น กองฝึกอบรมจึงได้จัดตั้งขึ้น ในระยะเริ่มแรกกองฝึกอบรมรับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่และงานสารนิเทศหรืองานประชาสัมพันธ์ โดยโอนงานมาจากสำนักงานเลขานุการกรม ส่วนงานฝึกอบรมนั้นมีในรูปของการประชุม โดยเรียกนายช่างเขตการทาง นายช่างแขวงการทาง จากหน่วยงานในส่วนภูมิภาคมาประชุมแถลงนโยบายของกรมปีละครั้ง ซึ่งต่อมาได้กลายมาเป็นการสัมมนานายช่างเขตการทาง แขวงการทางประจำปี และเปลี่ยนเป็นการสัมมนานายช่างระดับหัวหน้างานประจำปี

---

[๑๘] อมร รักษาสัตย์ และ โสรัจ สุจริตกุล, การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย (พระนคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๑๔), หน้า ๑๙๓.

ในระยะปี ๒๕๐๖ - ๒๕๑๕ กองฝึกอบรมมีการแบ่งและรับผิดชอบงานในหน้าที่ดังนี้ (ดูแผนภูมิที่ ๒ การแบ่งงานกองฝึกอบรมปี ๒๕๐๖ - ๒๕๑๕ หน้า ๕๒ ประกอบในภาคผนวก ก. ประกอบ)

๑. งานธุรการ
๒. งานอัตรากำลัง
๓. งานทะเบียนประวัติ
๔. งานการสอบ
๕. งานประชาสัมพันธ์
๖. งานสถิติการฝึกอบรม
๗. งานฝึกอบรม
๘. งานห้องสมุด

จากการแบ่งงานของกองฝึกอบรมดังกล่าวแล้วนั้น จะเห็นว่างานฝึกอบรมในระยะปี ๒๕๐๖ - ๒๕๑๕ มีฐานะเป็นหน่วยงานหนึ่งในกองฝึกอบรม ซึ่งงานในหน่วยฝึกอบรมมีการแบ่งงานจำแนกออกไปเป็น ๖ งานคือ (ดูแผนภูมิที่ ๓ ลักษณะการแบ่งงานในหน่วยฝึกอบรม หน้า ๕๓ ในภาคผนวก ก. ประกอบ)

๑. งานด้านแผนงานและวิชาการ มีหน้าที่จัดสรรวางอัตรากำลังของหน่วยฝึกอบรม จัดทำงบประมาณ รับผิดชอบในการวางแผนโครงการงานอบรมต่าง ๆ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว จัดเสนอแผนงานไปตามหน่วยต่าง ๆ ของกรม ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนร่วมมือกับองค์การระหว่างประเทศ เพื่อการพัฒนางานและปรับปรุงหลักสูตรด้านวิชาการให้ทันสมัย
๒. งานโครงการและปฏิบัติการ มีหน้าที่ในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม กำหนดโครงการ แผนดำเนินงาน ขออนุมัติโครงการ กำหนดหลักสูตร ทำคำสั่งแบ่งงาน แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการฝึกอบรมและ

สัมมนา กำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบในฐานะวิทยากรผู้บรรยาย ทำหนังสือต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาที่เริ่มมีโครงการอบรมหรือสัมมนาไปจนถึงระยะสิ้นสุดของโครงการนั้น ๆ และจัดทำประเมินผลการอบรมหรือสัมมนา นอกจากนี้ยังควบคุมฝ่ายบริการสวัสดิการ ฝ่ายโสตทัศนูปกรณ์และศิลปะ

๓. งานเอกสาร มีหน้าที่รับผิดชอบจัดทำและรวบรวมเอกสารวิชาการต่าง ๆ ในระหว่างที่ได้มีการฝึกอบรมหรือสัมมนา จัดส่งประเมินผลและเอกสารที่เป็นประโยชน์ให้หน่วยงานภายในกรม จัดการถอดเทปคำบรรยาย ตลอดจนนโยบายงานภายในกรมเพื่อแจกจ่ายให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ

๔. งานบริการและสวัสดิการ มีหน้าที่ดูแลสถานที่ จัดเตรียมสถานที่เพื่อใช้ในการอบรม ทำแผนผังที่นั่ง ดูแลให้ความสะดวกตลอดระยะเวลาที่มีการฝึกอบรม ควบคุม ดูแลเครื่องมืออุปกรณ์ในการฝึกอบรม โดยประสานงานกับโสตทัศนูปกรณ์

๕. งานโสตทัศนูปกรณ์และศิลปะ มีหน้าที่ดูแลจัดเตรียมอุปกรณ์โสตทุกชนิด จัดทำภาพยนตร์เพื่อเผยแพร่งานฝึกอบรม จัดทำโปสเตอร์ขึ้นป้ายโครงการฝึกอบรมและทำคำขวัญต่าง ๆ เกี่ยวกับงานฝึกอบรม ตกแต่งสถานที่ที่ใช้ในงานอบรมและสัมมนา

๖. งานการศึกษา ดูงาน และแปลเอกสารวิชาการ มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือกข้าราชการไปศึกษา ดูงานประชุมต่างประเทศ โดยทุนเงินกู้ธนาคารโลก หรือทุนอื่นใด ทำโครงการขอความช่วยเหลือจากต่างประเทศเพื่อดำเนินการขอทุนแก่ข้าราชการในการศึกษาและดูงานต้อนรับ อำนวยความสะดวกแก่ชาวต่างประเทศที่มาดูงาน และเยี่ยมชมกิจการของกรม ดำเนินการเกี่ยวกับการลาไปต่างประเทศ และจัดการแปลเอกสารทางวิชาการภาษาต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นเอกสารทางวิชาการประกอบการปฏิบัติงานของกรม

การแบ่งงานออกเป็น ๖ งาน ดังกล่าวแล้วนั้น เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานฝึกอบรม โดยจัดการอบรมขึ้นเพียง ๕ หน่วยงาน ส่วนหน่วยงานที่ ๖ เป็นงานศึกษาดูงานและแปลเอกสารวิชาการ ซึ่งดำเนินการเกี่ยวกับการอบรมและสัมมนานอกสถานที่ ในระยะแรก ๆ การบริหารงานบุคคลในกรมทางหลวงไม่สู้จะได้รับความสนใจ และไม่มีใครเล็งเห็นความสำคัญ ตอมาในระยะหลัง ๆ เมื่อประมาณ ๔ - ๕ ปีมานี้เอง ที่กรมทางหลวงได้เริ่มเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารงานบุคคลมากขึ้น จึงได้ดำเนินงานร่วมกับสำนักงาน ก.พ. จัดการวิเคราะห์งานและอัตรากำลังของกรมทางหลวงใหม่ โดยยึดหลักการบริหารงานบุคคล จัดแบ่งหน่วยงานให้ถูกต้องตามลักษณะงาน บรรจุคนให้ตรงกับงาน ดังนั้น ในปี พ.ศ. ๒๕๑๖ จึงได้มีการพิจารณาแยกงานฝึกอบรมออกจากงานการเจ้าหน้าที่ ตามพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการกรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม ลงวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๑๖[๑๙] งานฝึกอบรมได้แยกตัวจัดตั้งก่องฝึกอบรมขึ้น ปรับปรุงลักษณะงานใหม่โดยกองฝึกอบรมได้เสนอลักษณะการแบ่งงานไปยังกองการเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานร่วมกับสำนักงาน ก.พ. จัดแบ่งงานให้เป็น ๔ ฝ่าย คือ (ดูแผนภูมิที่ ๔ การแบ่งงานกองฝึกอบรม พ.ศ. ๒๕๑๖ หน้า ๔๔ ในภาคผนวก ก. ประกอบ)

๑. งานธุรการ รับผิดชอบงานสารบรรณ งบประมาณและบัญชี งานพัสดุกองตลอดจนการจัดทำสถิติ

๒. งานฝึกอบรม และบริการทั่วไปเกี่ยวกับงานฝึกอบรม มีหน้าที่รับผิดชอบงานฝึกอบรมด้านธุรการ ด้านปฐมนิเทศ ให้บริการฝึกอบรมทั่วไปของกรมฯ ตามที่ส่วนงานในกรมฯ ขอให้จัดขึ้น พิจารณาความต้องการฝึกอบรม จัดและวางแผนการฝึกอบรม ประเมินผลการฝึกอบรม ตลอดจนการติดต่อขอทุนและการคัดเลือกข้าราชการไปศึกษาและอบรม

---

[๑๙] สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒.

๓. งานฝึกอบรมช่างโยธา เป็นงานที่รับผิดชอบงานฝึกอบรมและจัดทำเอกสารทางด้านช่างโยธา

๔. งานฝึกอบรมช่างกล รับผิดชอบงานฝึกอบรมพนักงานขับเครื่องจักรช่างปรับซ่อม และช่างกล ตลอดจนทำเอกสารวิชาการด้านช่างกล และมีโครงการจะนำงานศูนย์เครื่องมือกลแคมป์สน ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของกองช่างกล มารวมเป็นงานฝึกอบรม และจะจัดตั้งเป็นโรงเรียนฝึกช่างโยธา และช่างกลขึ้นในอนาคต

จากการแบ่งงาน ๔ ฝ่าย ซึ่งได้ผ่านการลงมติให้ใช้ได้แล้ว กรมทางหลวงจึงได้จัดวางแผนการบริหารงานในรายละเอียดตามสายงานไว้ดังนี้

๑. งานธุรการ รับผิดชอบงานสารบรรณ งบประมาณ บัญชีวัสดุ และสถิติข้อมูลต่าง ๆ

๒. งานฝึกอบรมและบริการทั่วไปเกี่ยวกับงานฝึกอบรม รับผิดชอบงานฝึกอบรมด้านธุรการ ด้านปฐมนิเทศ ให้บริการฝึกอบรมทั่วไปของกรมตามที่หน่วยงานในกรมฯ ขอให้จัดขึ้น พิจารณาความต้องการของงานฝึกอบรม จัดและวางแผนการฝึกอบรมซึ่งกองฝึกอบรมได้นำงานมาปรับปรุงใหม่ โดยรวมการแบ่งงานแต่เดิมดังที่ขออนุมัติต่อสำนักงาน ก.พ. มารวมไว้ในงานฝ่ายงานฝึกอบรมและบริการทั่วไปเกี่ยวกับงานฝึกอบรม

ก. หน่วยวิจัยพัฒนา และประเมินผล มีวิทยากรโท ๑ คน เป็นผู้รับผิดชอบและควบคุม มีหน้าที่วิจัยความต้องการ ประเมินผล ติดตามผลของโครงการอบรมทุก ๆ อย่าง และจัดนำข้อมูลทั้งหมดมาศึกษาและรวบรวมนำไปใช้ปรับปรุงวิจัยพัฒนางานฝึกอบรมและจัดเก็บข้อมูลขึ้นเป็นสถิติ งานหน่วยวิจัยพัฒนาและประเมินผลเป็นการขยายงานเพิ่มขึ้นจากเดิม

ข. หน่วยฝึกอบรมมีวิทยากรโท ๑ คน เป็นผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรม ซึ่งจะดำเนินการฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ทั้งระหว่างการปฏิบัติงานและก่อนประจำการ โดยรวมงานเดิมของหน่วยฝึกอบรมซึ่งได้แก่ งานแผนงาน งานโครงการและปฏิบัติการ งานเอกสาร งานบริการและสวัสดิการ ตลอดจนงานโสตทัศนูปกรณ์และศิลปะ มารวมไว้ในหน่วยฝึกอบรมในปัจจุบัน

ค. หน่วยวิเทศสัมพันธ์และการศึกษา มีวิทยากรตรี ๑ คน เป็นผู้รับผิดชอบและควบคุมงานด้านการศึกษา ดูงาน และการอบรมนอกสถานที่ ทั้งในต่างประเทศและในประเทศ โดยรวมงานเดิมของฝ่ายการศึกษา ดูงาน และแปลเอกสารทางวิชาการมาไว้ในหน่วยนี้

ง. หน่วยวิชาการ มีบุคคลากรโท ๑ คน เป็นผู้รับผิดชอบและควบคุม จัดทำเอกสารด้านวิชาการทุกแขนงทั้งทางด้านการบริหารงาน รวมถึงงานด้านช่างให้กับกรมทางหลวง โดยตัดงานแปลเอกสารวิชาการจากงานฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และการศึกษามาขึ้นกับหน่วยวิชาการ เพื่อจัดทำเอกสารทางวิชาการไว้ใช้ในการปฏิบัติราชการ แนะนำให้คำปรึกษาในด้านวิชาการเพื่อประโยชน์ต่อการจัดหลักสูตรของหน่วยฝึกอบรม ทั้งนี้รับผลการวิจัยมาจากหน่วยวิจัยและพัฒนาประกอบในการปรับปรุงเอกสารทางวิชาการให้ทันสมัย

๓. งานฝึกอบรมช่างโยธา เป็นงานซึ่งกำหนดขึ้นใหม่ โดยหน่วยนี้จะดำเนินการอบรมให้แต่เฉพาะงานช่างโยธา ตามแผนงานกำหนดให้นายช่างเอกเป็นผู้ดูแลควบคุมและรับผิดชอบ ปัจจุบันงานนี้ได้ให้หน่วยฝึกอบรมจัดการบริหารงานไปก่อนเพราะยังมิได้จัดตั้งอัตรากำลังขึ้น

๔. งานฝึกอบรมช่างกล มีนายช่างเอกเป็นผู้ควบคุมรับผิดชอบ งานนี้เป็นงานที่กำหนดขึ้นใหม่เช่นเดียวกับงานฝึกอบรมช่างโยธา งานฝึกอบรมช่างกลเดิมเป็นงานของกองช่างกล คือ งานศูนย์เครื่องมือกลแคมป์สน ซึ่งจะนำมาจัดระบบงานใหม่ โดยทำการฝึกอบรมพนักงานขับเครื่องจักร ช่างปรับและช่างกล ตลอดจนจัดทำเอกสารด้านช่างกล[๒๐]

การบริหารงานกองฝึกอบรมกำหนดแผนงานระยะยาวในอนาคต โดยรวมงานฝึกอบรมช่างโยธาและงานฝึกอบรมช่างกลเข้าด้วยกัน แล้วจัดตั้งโรงเรียนหรือศูนย์ฝึกอบรมขึ้นเพื่อทำการอบรมช่างโยธาและช่างกล โดยจะรับผู้จบอาชีวศึกษาด้านช่างโยธาและช่างกลให้มาเข้าเรียนหรือรับการฝึกอบรมในโรงเรียนหรือศูนย์ที่จะจัดตั้งขึ้นก่อนเข้าปฏิบัติงานในกรมทางหลวง ซึ่งถือเป็นการอบรมก่อนการปฏิบัติงานหรือก่อนประจำการ

หลังจากที่สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับกองการเจ้าหน้าที่ ได้วิเคราะห์จัดการแบ่งงานให้แล้ว จึงกำหนดอัตรากำลังให้ โดยจัดแบ่งอัตรากำลังมาจากกองการเจ้าหน้าที่บางในบางอัตรา และรวมกับอัตรากำลังที่ปฏิบัติงานเดิมในหน่วยฝึกอบรม ซึ่งกำหนดอัตรากำลังในปัจจุบันดังนี้คือ

นายช่างเอกในตำแหน่งหัวหน้ากองฝึกอบรม	๑	อัตรา
ช่างเอก	๑	"
วิทยากรโท	๒	"
บุคคลากรโท	๑	"
ธุรการโท	๑	"
วิทยากรตรี	๒	"
นิติกรตรี (ขอยืมตัวจากกองนิติการ)	๑	"
ช่างจัตวา	๑	"

---

[๒๐]กองฝึกอบรม กรมทางหลวง, แฟ้มเอกสารประมวลการแบ่งงานและรายละเอียดในงานฝ่ายต่าง ๆ ของกองฝึกอบรม ประจำปี ๒๕๑๖ .(เอกสารพิมพ์โรเนียว ๑๑๐ หน้า, ๒๕๑๖)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เสมียนพนักงาน	๑	อัตรา
ลูกจ้างประจำ	๗	"
ลูกจ้างชั่วคราว (ระดับปริญญา)	๒	"
ลูกจ้างชั่วคราว (ระดับอาชีวศึกษา)	๒	"
ลูกจ้างชั่วคราว (ระดับมัธยมศึกษาปีที่ ๓)	๑	"
นักการ	๔	"
รวมอัตรากำลังทั้งสิ้น	๒๗	"

การแบ่งอัตรากำลังได้จัดแบ่งออกไปในสายงานต่าง ๆ ดังนี้

นายช่างเอกหัวหน้ากองฝึกอบรม ๑ อัตรา

เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบงานทั้งหมดของกองฝึกอบรม

<u>งานธุรการ</u>

หัวหน้าธุรการโท	๑	อัตรา
เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบงานธุรการของกองฝึกอบรม		
ลูกจ้างประจำ	๕	อัตรา
ลูกจ้างชั่วคราว (ระดับอาชีวศึกษา)	๑	"
นักการภารโรง	๔	"

<u>งานฝึกอบรมและบริการทั่วไปเกี่ยวกับงานฝึกอบรม</u>

ช่างเอก ๑ อัตรา

เป็นผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมและบริการทั่วไปเกี่ยวกับงานฝึกอบรม และได้แยกงานออกเป็นหน่วยต่าง ๆ โดยกำหนดอัตรากำลังดังนี้ คือ

หน่วยวิจัยพัฒนาและประเมินผล

วิทยากรโท	๑	อัตรา
เป็นผู้รับผิดชอบและควบคุมงานหน่วยนี้		
ลูกจ้างชั่วคราว (ระดับอาชีวศึกษา)	๑	อัตรา

หน่วยฝึกอบรม

วิทยากรโท	๑	อัตรา
รับผิดชอบและควบคุมงาน		
ช่างจัตวา	๑	อัตรา
ลูกจ้างประจำ	๒	"
ลูกจ้างชั่วคราว (ระดับปริญญา)	๑	"
ลูกจ้างชั่วคราว (ระดับมัธยมศึกษาปีที่ ๓)	๑	"

หน่วยวิเทศสัมพันธ์และการศึกษา

วิทยากรตรี	๑	อัตรา
รับผิดชอบและควบคุมงาน		
เสมียนพนักงาน	๑	"

หน่วยวิชาการ

บุคคลากรโท	๑	อัตรา
รับผิดชอบและควบคุมงาน		
วิทยากรตรี	๑	"
นิติกรตรี (ยืมจากกองนิติการ)	๑	"
ลูกจ้างชั่วคราว (ระดับปริญญา)	๑	"

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำหรับงานฝึกอบรมช่างโยธา ยังไม่ได้กำหนดอัตรากำลังขึ้น แต่งานฝึกอบรมช่างกลอัตรากำลังขึ้นอยู่กับกองช่างกล อยู่ในระหว่างการปรับปรุงงานและจะตัดโอนอัตรากำลังจากกองช่างกลต่อเมื่อออชิบดีมีคำสั่ง

๒. วิเคราะห์การบริหารงานฝึกอบรมของกรมทางหลวงตามหลักวิชาการ

การบริหารงานฝึกอบรมตามหลักวิชาการ หมายถึงการจัดการเกี่ยวกับการฝึกอบรมซึ่งจำกัดวงศึกษา โดยพิจารณาถึงการจัดรูปหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงานฝึกอบรม การจัดทำโครงการ การจัดวัสดุอุปกรณ์ การกำหนดตารางหลักสูตร การสรรหาผู้ทำการฝึกอบรม การประเมินผล การทดสอบ การบันทึกรายงาน ตลอดจนการติดตามผล เพื่อทราบถึงลู่ทาง การนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน และนำมาศึกษาถึงอุปสรรคข้อจำกัดบางประการ[๒๑] โดยจะพิจารณาในรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ

การจัดรูปหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงานฝึกอบรม ให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานหลัก หรือหน่วยงานที่ปรึกษา ดำเนินหน้าที่ในการฝึกอบรม การวางตัวบุคคลหรือหน่วยงานนั้นศึกษาจากรูปแบบมาตรฐานมี ๕ แบบดังนี้

แบบที่ ๑ เป็นแบบของการบริหารงานฝึกอบรม ซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบ จัดทำโดยตลอดไม่มีผู้ช่วย

แบบที่ ๒ เป็นแบบของการบริหารงานฝึกอบรม มีผู้ซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการฝึกอบรมโดยเฉพาะเป็นผู้ดำเนินการ และอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชา

แบบที่ ๓ เป็นแบบของการบริหารงานฝึกอบรม โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมทั้งหมด ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาได้รับการสอนและแนะจากเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญมาก่อน แล้วจึงนำวิธีการดังกล่าวมาดำเนินการฝึกอบรมต่อไป โดยมีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษาแนะนำอยู่เสมอ

๒๑ทัศนีย์ มุสิกไชย, "การบริหารงานฝึกอบรม ในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์", วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ฉบับพิเศษ ๒๕๐๙ (พระนคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ๒๕๑๑), หน้า ๑๔๐.

แบบที่ ๔ เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยผู้บังคับบัญชาไม่ได้ลงมือทำเอง แต่จะสั่งหรือเรียกร้องให้เจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมโดยเฉพาะมาจัดทำ

แบบที่ ๕ เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรมที่จัดทำโดยตั้งหน่วยฝึกอบรมเพื่อการนี้โดยเฉพาะ[๒๒]

พิจารณาในรูปแบบทั้ง ๕ แบบนี้ งานของกองฝึกอบรมจัดเข้าในรูปแบบที่ ๒ และรูปแบบที่ ๕ กล่าวคือ กองฝึกอบรมบริหารงานฝึกอบรม โดยมีผู้ซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการฝึกอบรมโดยเฉพาะ คือหน่วยฝึกอบรมเป็นผู้ดำเนินการ แต่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชา คือหัวหน้ากองฝึกอบรม และเข้าในรูปแบบที่ ๕ คือ เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรมที่จัดทำโดยจัดตั้งหน่วยฝึกอบรมเพื่อการอบรมโดยเฉพาะ

นอกจากการแบ่งรูปการบริหารออกเป็น ๕ แบบดังกล่าวข้างต้น ยังมีการจัดแบ่งการบริหารงานฝึกอบรมดังนี้คือ

<u>แบบมัธยมภาค</u> (Centralized Training) คือจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมข้าราชการกลางขึ้นเป็นส่วนอิสระจากกระทรวง กรม กองต่าง ๆ ศูนย์นี้มีผู้ฝึกและอุปกรณ์ทุกอย่างคอยทำการฝึกอบรมให้แก่ข้าราชการต่าง ๆ ซึ่งการฝึกอบรมแบบนี้บางทีก็ไม่สมบูรณ์

<u>แบบมัธยมวิภาค</u> (Decentralized Training) คือการอบรมซึ่งไม่เป็นกฎตายตัว เป็นแบบที่ราชการส่วนมากถือปฏิบัติ เป็นการปล่อยให้เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงานไปดำเนินการเอง[๒๓]

---

[๒๒] Earl G. Planty et. al., <u>Training Employees and Managers for Production and Team Work</u> (New York: The Ronald Press Co., 1948), pp. 29 - 35.

[๒๓] ทัศนีย์ มุสิกไชย เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕๖.

สำหรับการบริหารงานฝึกอบรมของกรมทางหลวง จัดเข้าในรูปแบบมัธยมวิภาค คือ ผู้บังคับบัญชาของกรมทางหลวง ได้แก่อธิบดี ดำเนินการควบคุมและบริหารงานฝึกอบรม โดยมีกองฝึกอบรมรับสนองนโยบายด้านงานฝึกอบรม จึงทำให้มีความเป็นอิสระในการดำเนินการฝึกอบรมภายในขายงานของกรมพอสมควร ไม่ต้องไปขึ้นกับส่วนกลางหรือกระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนี้กองฝึกอบรมยังกระจายการอบรมออกไป โดยให้บางกองออกไปอบรมในขอบข่ายของกองนั้นตามหน่วยงานในส่วนภูมิภาค โดยกองฝึกอบรมมีส่วนร่วมทางด้านการอำนวยความสะดวก จัดการแนะนำวิธีการบางอย่างให้ เช่น การจัดทำหลักสูตร กำหนดระยะเวลา และวิธีดำเนินงานเป็นขั้น ๆ ไป

ในการดำเนินการหรือขั้นตอนของการดำเนินการฝึกอบรม พอจะแยกขั้นตอนออกได้โดยลำดับดังนี้

ขั้นที่ ๑ การพิจารณาความสำคัญและการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

ในการอบรมนั้นเราต้องทราบถึงความสำคัญของการฝึกอบรม เพื่อจัดหาความจำเป็นเสียก่อน ความสำคัญของการฝึกอบรมเป็นการเริ่มด้วยผู้นำทางด้านบริหาร ต้องพยายามสนองความต้องการ โดยหาความจำเป็นขององค์การและความต้องการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล[๒๔] การพิจารณาถึงความสำคัญเพื่อการหาความจำเป็นนั้น ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ โดยถือจากความมุ่งหมายของการฝึกอบรมซึ่งหมายถึง การเสริมสร้าง พัฒนาความคิดเห็น การกระทำ ความรู้ ความสามารถ และความชำนิชำนาญ และความจัดเจนของข้าราชการ ในขณะที่กำลังรับราชการหรือปฏิบัติงานให้กว้างขวางและก้าวหน้าออกไป เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน[๒๕] เมื่อตั้งวัตถุประสงค์ไว้

---

[๒๔] F.J. Tickner, "A Survey of Training Needs and Methods of Today", Modern Staff Training (University of London Press, Ltd. Aylessberry and London by Hazell Watson & Viney Ltd., Aylessbery and London., 1952), p. 361.

[๒๕] Frank A. Dephillips and Berliner & Cribbin, Management of Training Programs (Homewood Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1960), p. 6.

ตามความหมายแล้ว ก็จะเห็นว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญถือเป็นเสมือนหนึ่งของชีวิตการปฏิบัติงานโดยปรกติของข้าราชการ และเป็นเสมือนเช่นหน้าที่ที่ต้องจัดให้มีการฝึกอบรม[๒๖] ดังนั้น ก่อนจะจัดการอบรม จึงต้องหาความจำเป็นของการอบรมเสียก่อน ทั้งนี้เพื่อจะได้จัดการอบรมให้สนองต่อความจำเป็นที่จัดหาขึ้น ซึ่งการหาความจำเป็นนี้จะรวบรวมมาจากการสำรวจความต้องการของผู้ที่จะเข้ารับการอบรม ซึ่งเมื่อการอบรมได้สิ้นสุดลง และได้มีการประเมินผล ถ้าการฝึกอบรมจะได้ผลดีก็ต้องเป็นการอบรมที่สิ้นสุดลงและมีผลออกมา โดยเป็นการฝึกอบรมที่จะช่วยทำให้ระบบวิธีปฏิบัติงานดีขึ้น ช่วยลดค่าใช้จ่ายแรงงานและเวลาในการปฏิบัติงานให้น้อยลง ช่วยลดอุบัติเหตุแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา ช่วยสายการบังคับบัญชาให้ดีขึ้น เพราะผู้ผ่านการอบรมย่อมรู้กฎระเบียบดีขึ้น ส่งเสริมด้านจิตใจ สร้างขวัญในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าด้วยความกระตือรือร้น ช่วยลดการขาดงาน ลดการทำงานล่วงเวลา มีความรู้ทันต่อเหตุการณ์ ทำให้เข้าใจในหน่วยงาน เข้าใจระบบงาน เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ดังนั้น ระบบงานและผลงานที่ออกมาจะมีประสิทธิภาพดีขึ้น ผลทางอ้อมคือ จะช่วยทำให้เรื่องร้องทุกข์ของผู้ปฏิบัติในหน่วยงานน้อยลงได้

การปฏิบัติงานของกองฝึกอบรม กรมทางหลวง ได้คำนึงถึงหลักการในการบริหารงานฝึกอบรม ดำเนินการ วิธีการ ความมุ่งหมาย และประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น จึงได้มีการจัดหาความจำเป็นก่อนการอบรมเกือบทุกโครงการ ซึ่งในปีงบประมาณปีหนึ่ง ๆ จะวางโครงการอบรมหรือสัมมนาขึ้น เป็นโครงการหลักประจำปี และโครงการอื่น ๆ หน้าที่หลักก็คือ จะต้องจัดอบรมหรือสัมมนาในโครงการหลักเป็นประจำทุกปี ส่วนโครงการอื่น ๆ จัดหมุนเวียนสลับกันไปไม่ได้จัดเป็นประจำปี โครงการหลักที่จัดเป็นประจำทุกปี[๒๗] ได้แก่

---

[๒๖] United Nations "Seminar on Public Administration", Training and Administration of Personnel of Training Program (Homewood Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1960), p.6.

[๒๗] กองฝึกอบรม กรมทางหลวง, แฟ้มสรุปผลงานประจำปี ๒๕๑๐ - ปัจจุบัน (เอกสารพิมพ์โรเนียว ๒๒๐ หน้า, ๒๕๑๐ - ๒๕๑๗).

๑. การอบรมปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ ประจำปี
๒. สัมมนานายช่าง ช่าง และนักวิทยาศาสตร์ของกองวิเคราะห์และวิจัย ประจำปี
๓. สัมมนานายช่างระดับหัวหน้างาน ประจำปี
๔. สัมมนางานจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน ประจำปี
๕. สัมมนานายช่างโครงการ ประจำปี
๖. อบรมนายช่างงานสะพาน ประจำปี
๗. อบรมนายช่างโท ช่างโท งานบำรุงทาง

โครงการอื่น ๆ ซึ่งจัดหมุนเวียนสลับกันไปในแต่ละปี ได้แก่
๑. อบรมหลักสูตรการฝึกเจ้าหน้าที่พลเรือนปฏิบัติงานเฉพาะกิจ
๒. สัมมนาทางวิชาการ
๓. อบรมงานบัญชี
๔. อบรมงานพัสดุ
๕. อบรมงานแอสฟัลท์
๖. อบรมธุรการโท
๗. อบรมผู้ชวยพยาบาล
๘. อบรมยามรักษาการณ์
๙. อบรมผู้ฝึกอบรม
๑๐. อบรมหลักสูตรการใช้เครื่องจักร
๑๑. อบรมแบบฟอร์มการใช้เครื่องจักร
๑๒. อบรมพนักงานขับเครื่องจักร
๑๓. การอบรมอื่น ๆ ซึ่งแล้วแต่หน่วยงานภายในกรมฯ จะขอร้องให้จัดขึ้น หรือหน่วยงานต่างกรมฯ ขอร้องให้จัดขึ้น

เมื่อกองฝึกอบรมจัดวางโครงการอบรมหรือสัมมนาขึ้นแล้ว หลังจากนั้นก็ดำเนินการหาความจำเป็นซึ่งหลักในการหาความจำเป็นโดยทั่วไปตามหลักวิชาการบริหารงานฝึกอบรม มีหลักการจัดหาความจำเป็นดังนี้

ก. หาและรวบรวมข้อเท็จจริง ซึ่งได้แก่การสำรวจโดยการสัมภาษณ์ โดยวิธีส่งแบบฟอร์มสอบถามให้กรอก และโดยวิธีสังเกตการทำงาน

ข. พิจารณาศึกษาจากบันทึก เอกสาร หรือสิ่งขีดเขียนที่เกี่ยวข้อง

ค. การทดสอบจากทำงาน

ง. การประชุมพิจารณาปัญหาระหว่างผู้บังคับบัญชา

จ. การใช้คณะกรรมการร่วมกันพิจารณา

ฉ. ผลจากการพิจารณาตัวข้าราชการ ในข้อนี้ต้องให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงพิจารณา "ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน" เพื่อจะได้ทราบถึงความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรมเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ได้[๒๘]

การหาความจำเป็นที่ได้มาในวิธีการแต่ละข้อ จะต้องนำมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อใช้ประโยชน์วางแผนฝึกอบรม ทั้งนี้แหล่งที่ได้ข้อมูลมาจะเป็นเรื่องเฉพาะอย่าง จึงควรนำมาวิเคราะห์และใช้ให้เหมาะสมเพื่อจัดอบรมเฉพาะเรื่องนั้น ๆ[๒๙]

สำหรับการกำหนดหรือการหาความจำเป็นในการจัดการฝึกอบรมของกรมทางหลวงใช้วิธีการหาและรวบรวมข้อเท็จจริง โดยส่งแบบสอบถามให้กรอก และสัมภาษณ์จากผู้รู้บางคน คือทำตามหลักการหาความจำเป็น ๒ ข้อ มีข้อ ก. และ ข. ส่วนข้ออื่นยังไม่ได้มีการจัดทำ ซึ่งการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนี้ กองฝึกอบรมได้ส่งแบบสอบถามออกไปนับจำนวนร้อย ๆ ฉบับ และใช้การสุ่มตัวอย่างจากแบบสัมภาษณ์ที่ผู้กรอกส่งกลับคืนมายังกองฝึกอบรม การส่งแบบสอบถามนี้บางครั้งก็ส่งกลับคืนมาเพียงส่วนน้อย จึงเกิดเป็นปัญหา

---

[๒๘]ทัศนีย์ มุสิกไชย เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕.

[๒๙]The Staff of the In - Service Training Division, The Training Director In Thailand, (Bangkok: Institute of Public Administration Thammasat University., 1960), p. 38 .

ในการปฏิบัติงานฝึกอบรม คือไม่ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์พอที่จะมากำหนดหลักสูตร เรื่องจัดการอบรมให้สนองตอบต่อความต้องการของผู้เข้าอบรมได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้มีบางโครงการที่ไม่ได้ดำเนินการจัดหาความจำเป็นก่อน หากแต่จัดการอบรมขึ้นอย่างกระทันหัน เพราะผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ได้แก่อธิบดี สั่งให้จัดการอบรมนั้น ๆ ขึ้น เช่น การสัมมนานายช่างระดับหัวหน้างาน หรือบางครั้งก่อนมีการอบรมบางโครงการได้จัดหาความจำเป็นและสรุปผลเตรียมไว้อย่างเรียบร้อย เพื่อใช้เป็นหลักที่จะกำหนดโครงการอบรมขึ้น แต่เวลาจัดวางหลักสูตร แทนที่จะจัดเพื่อสนองความต้องการผู้เข้าอบรมตามที่หาความจำเป็นไว้ ผู้บังคับบัญชากลับไม่นำความจำเป็นที่ต้องจัดการอบรมขึ้นมากำหนดหลักสูตร เพื่อสนองความต้องการของผู้เข้าอบรมได้อย่างถูกต้อง แต่กลับไปนำหลักสูตรเก่าที่เคยอบรมงานนั้นๆ มาใช้อีก จึงเกิดเป็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ซึ่งจะได้กล่าวโดยละเอียดต่อไปในบทที่ ๔

<u>ขั้นที่ ๒ การจัดทำหลักสูตรการอบรม แผนดำเนินงาน การกำหนดตัวผู้เข้าอบรม และขออนุมัติในหลักการตามลำดับสายการบังคับบัญชา</u>

หลังจากกำหนดโครงการอบรมและหาความจำเป็นแล้ว กองฝึกอบรมจะนำความจำเป็นที่จัดหามาได้นั้นมาประชุมปรึกษาภายในกองฝึกอบรม และขอให้กองเจ้าของงานที่จะอบรมมาเข้าร่วมประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็น เมื่อเป็นที่ตกลงกันในแต่ละโครงการแล้ว จึงจัดทำบันทึกเสนอขออนุมัติในหลักการต่าง ๆ ทั้งหลักสูตร แผนดำเนินการต่าง ๆ กองฝึกอบรมได้จัดวางโครงร่างหลักสูตรไปตามหลักวิชาในการวางประเภทและหลักสูตรของการฝึกอบรม ซึ่งได้จัดแยกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ คือ

๑. การฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติการ (Pre - entry training) แบ่งออกเป็น ๒ ประการคือ

ประการแรก เป็นการอบรมปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ที่พึ่งจะได้การบรรจุให้เป็นข้าราชการใหม่ เพื่อจะแนะนำให้ผู้เข้าทำงานใหม่ได้รับทราบถึงลักษณะงานและความเป็นไปขององค์การหรือหน่วยงานนั้น

ประการที่สอง เป็นการอบรมผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานมาก่อน และต่อมาสอบปรับเลื่อนชั้น หรือจะโยกย้ายไปรับตำแหน่งใหม่ จึงจัดการอบรมก่อนการปฏิบัติการขึ้น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่จะรับหน้าที่ใหม่ได้รับทราบถึงการทำงานในตำแหน่งใหม่ เพื่อจะช่วยลดเวลาในการเรียนงานด้วยตนเองลงได้

๒. การฝึกอบรมหลังจากเข้ามาปฏิบัติงานแล้ว (Post - entry training) เป็นการอบรมเพื่อเป็นกรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงาน ในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยจะพัฒนาทั้งทางด้านความคิด การกระทำ ความชำนาญ ความรู้ และท่าทีต่าง ๆ

นอกจากนี้ การอบรมหรือสัมมนานั้นพอจะแยกออกเป็น ๔ ประเภทดังนี้

ก. การอบรมปฐมนิเทศ (Induction or Orientation) เป็นการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่ทำงานใหม่

ข. การฝึกอบรมในงาน (On - the - Job Training) เป็นการอบรมเกี่ยวกับการทำงาน เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพ

ค. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา (Supervisory Training, Consultative Supervision, Leadership Training) เป็นการอบรมผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง ซึ่งเป็นข้าราชการในระดับสูง

ง. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร (Executive Training or Development) เป็นการอบรมเจ้าหน้าที่ผู้บริหารงานในระดับผู้บริหารงาน หรือผู้ปฏิบัติงานในระดับนักบริหาร[๓๐]

เมื่อได้ทราบถึงประเภทต่าง ๆ ของการอบรม ตามหลักวิชาการดังกล่าวข้างต้นแล้ว กรมทางหลวงได้วางหลักสูตรโดยดำเนินการในการกำหนดตัวผู้เข้ารับการอบรม กรมทางหลวงได้กำหนดตัวผู้เข้าอบรม โดยแยกตามประเภทของการฝึกอบรมทั้ง ๔ แบบดังกล่าวแล้ว ซึ่งอธิบายในรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ

---

[๓๐]Marshall Edward Dimock, Public Administration (Holt Rinehart Winston Inc., 1964), p. 306.

ก. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เข้าทำงานใหม่ เรียกว่า การอบรมปฐมนิเทศ การอบรมประเภทนี้จัดเข้าในประเภทการอบรมแบบที่ ๑ คือการอบรมก่อนการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ทราบถึงความเป็นไปในหน่วยงานและลักษณะต่าง ๆ ของงานพอสังเขป ทำให้ผู้เข้าอบรมรู้สึกเป็นกันเองกับหน่วยงานด้วย กรมทางหลวงได้จัดการปฐมนิเทศให้แก่ข้าราชการใหม่ **แต่ไม่ได้จัดให้กับข้าราชการใหม่ทุกตำแหน่ง** เพราะบางตำแหน่งมีน้อยเพียง ๑ - ๒ คน การปฐมนิเทศเท่าที่จัดคือ การอบรมปฐมนิเทศช่างตรี ช่างจัตวา ช่างโยธา และช่างสำรวจ

ข. การฝึกอบรมในงาน เป็นการอบรมเจ้าหน้าที่ที่กำลังปฏิบัติงานนั้น เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานให้มากขึ้น จัดเข้าในประเภทการอบรมแบบที่ ๒ คือการอบรมหลังจากเข้าปฏิบัติงานแล้ว การฝึกอบรมของกรมทางหลวงส่วนมากจัดเข้าในประเภทหลังจากการปฏิบัติงานแล้ว เป็นการอบรมในงานเสียเป็นส่วนใหญ่ เกือบทุก ๆ โครงการ เช่น การอบรมพัสดุบัญชี ผู้ช่วยพยาบาล ยามรักษาการณ์ ฯลฯ และมีการฝึกอบรมที่เป็นพิเศษและมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การอบรมหลักสูตรนายช่างโท ช่างโท งานบำรุงทาง การอบรมหลักสูตรธุรการโท จัดเป็นการอบรมประเภทก่อนการปฏิบัติงาน และเป็นการฝึกอบรมในงานด้วย เพราะเป็นการอบรมเพื่อเตรียมการให้ผู้เข้ารับการอบรมไปปฏิบัติงานใหม่ หรือไปรับหน้าที่ใหม่ได้รู้งานในหน้าที่สำหรับตำแหน่งใหม่ มีผลต่อความก้าวหน้าของผู้เข้าอบรมเอง และด้วยเหตุนี้ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ที่ไม่ถูกต้องตามมา และจะกล่าวรายละเอียดต่าง ๆ ในบทที่ ๔ ซึ่งวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคต่อไป

ค. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา การอบรมประเภทนี้กรมทางหลวงมีการจัดทำน้อยมาก และจัดอยู่เพียงหนึ่งโครงการ คือการสัมมนานายช่างระดับหัวหน้างานประจำปี ซึ่งเป็นการสัมมนานายช่างเขตการทาง นายช่างแขวงการทาง นายช่างโครงการ และผู้จัดการศูนย์ เป็นการสัมมนาที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกปี เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับหัวหน้างานได้เข้ามารับนโยบายจากกรมฯ รับความรู้ทางวิชาการใหม่ ๆ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมีการอภิปรายปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อหาข้อยุติ

i 17829310

นอกจากโครงการนี้แล้ว กรมทางหลวงได้จัดหาความจำเป็น เพื่อจะจัดการสัมมนาหัวหน้ากองของกรมทาง ซึ่งโครงการนี้ได้หาความจำเป็น ๒ ครั้ง คือ ในปี ๒๕๑๕ และ ๒๕๑๖ แต่ปรากฏว่าโครงการนี้ต้องระงับไป เพราะมีอุปสรรคต่าง ๆ ที่ไม่สามารถจะจัดขึ้นได้ อุปสรรคดังกล่าวได้แก่ เวลาที่จะกำหนดขึ้นเพื่อการสัมมนา แต่ละกองไม่อาจจะปลีกเวลาว่างที่จะมาสัมมนาได้ และโครงการนี้ทางกรมการปกครองได้แนะนำให้ใช้เวลาในวันหยุดราชการในวันเสาร์และอาทิตย์ และไปจัดการสัมมนาในต่างจังหวัด แต่ปรากฏว่าหลักการที่จะไปต่างจังหวัดนี้ไปขัดกับมติคณะรัฐมนตรีซึ่งให้ชลอการฝึกอบรมลง เพื่อเป็นการประหยัด โครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาจึงคงเหลืออยู่เพียงหนึ่งโครงการ คือ การสัมมนานายช่างระดับหัวหน้างานประจำปี

ง. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร กรมทางหลวงได้จัดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับบริหารอยู่หลายโครงการ ทั้งนี้เพราะเจ้าหน้าที่ของกรมทางหลวงมีอยู่จำนวนมากที่เป็นข้าราชการระดับกลาง ซึ่งอยู่ในระดับบริหาร โครงการอบรมเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ได้แก่ การอบรมผู้ฝึกอบรม คือนอกจากจะอบรมให้ทราบถึงวิธีการถ่ายทอดความรู้ในฐานะวิทยากรแล้ว ยังอบรมให้รู้จักการบริหารงานโครงการฝึกอบรมด้วย โครงการอื่น ๆ ที่จัดเข้าระดับนี้ ได้แก่การสัมมนานายช่างโครงการ ซึ่งอบรมให้ทราบถึงหลักวิชาการด้านช่างแล้ว ยังมีการอบรมให้ทราบถึงการบริหารโครงการและการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

<u>ขั้น ๓ การกำหนดวิธีการฝึกอบรม และการเตรียมตัวดำเนินการฝึกอบรม</u>

การดำเนินการหลังจากได้รับอนุมัติแล้ว จะต้องกำหนดวิธีการฝึกอบรมการเตรียมอุปกรณ์ ตลอดจนกำหนดวิทยากรผู้บรรยาย วิธีการฝึกอบรมนับเป็นปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จในการทำงาน เป็นส่วนที่เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้มีผลไปในทางดีและเจริญก้าวหน้า มีการทำงานอย่างทันสมัย และส่วนที่จะมาช่วยให้ความสำเร็จของการฝึกอบรมนี้เกิดขึ้นได้ก็คือ วิทยากร ผู้บรรยาย และการใช้โสตทัศนูปกรณ์ประกอบการสอน

วิธีการฝึกอบรม ได้แบ่งออกตามหลักวิชาการไว้เป็น ๔ แบบคือ

ก. การประชุมอภิปราย (Conference)

ข. การบรรยาย (Lecture)

ค. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

ง. การฝึกจากการทำงาน (On - the - Job Training)[๓๖]

นอกจากวิธีการฝึกอบรมใน ๔ แบบแล้ว ยังมีวิธีการแบบอื่น ๆ เช่น การฝึกอบรมทางไปรษณีย์ การใช้โสตทัศนศึกษา การใช้คู่มือเอกสาร และการฝึกอบรมเป็นกลุ่ม วิธีการที่กรมทางหลวงใช้ในหลักสูตรการฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นวิธีการด้านบรรยาย มีบางโครงการที่เป็นการประชุมอภิปรายและฝึกจากการทำงาน โครงการที่มีการประชุมอภิปรายมักจะเป็นการอบรมหรือสัมมนาในระดับที่ผู้เข้าอบรมอยู่ในระดับสูง เช่น การสัมมนานายช่างระดับหัวหน้างาน ประจำปี ส่วนการฝึกจากการทำงานได้แก่ การอบรมงานด้านช่างต่าง ๆ เช่น การอบรมจัดเก็บเอกสาร การอบรมพนักงานขับเครื่องจักร การอบรมผู้ฝึกอบรม ฯลฯ ส่วนวิธีการแสดงบทบาทสมมติยังไม่เคยนำมาใช้เลย

การฝึกอบรมแม้จะมีวิธีการอบรมดีเพียงใดก็ตาม ถ้าขาดอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมก็จะประสบผลสำเร็จได้ยาก เพราะอุปกรณ์การฝึกอบรมมีส่วนช่วยอย่างมากที่จะทำให้บรรยากาศในการฝึกอบรมสมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากอุปกรณ์ต่าง ๆ จะช่วยให้ประสาทสัมผัสทั้ง ๕ ได้รับการสัมผัสต่อปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้ชัดเจน ผู้เข้าอบรมจะจำและเรียนรู้ได้เร็ว เกิดจินตนาการนำไปสู่ความคิดริเริ่ม ช่วยให้บรรยากาศในการอบรมไม่เป็นที่น่าเบื่อ สำหรับอุปกรณ์ในการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น ๔ ประเภทคือ

---

[๓๖] Mary Bostiga, Modern Personnel Management (London: Business Publication Limited., 1964), p. 40.

ก. หนังสือและสิ่งพิมพ์ ได้แก่หนังสือแบบเรียน เอกสารวิชาการต่างๆ ฯลฯ

ข. ประเภทวัตถุดิบและของพื้นเมือง ได้แก่ แร่ต่าง ๆ ยางพารา ไม้ต่าง ๆ น้ำมัน แมลง ฯลฯ

ค. อุปกรณ์โสตทัศนวัสดุ ได้แก่ ภาพยนตร์ ภาพนิ่ง เทป สไลด์ วิทยุ จาน เสียง เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ รูปถ่าย หุ่นจำลอง ฯลฯ

ง. ประเภทแหล่งวิชา ได้แก่ สถานที่น่ารู้ เช่น ทำเนียบรัฐบาล ศาล รัฐสภา ศาลาเทศบาล หาอากาศยาน โรงงานอุตสาหกรรม ฯลฯ

อุปกรณ์ทุก ๆ ประเภทที่ใช้ประกอบการอบรมแต่ละครั้ง ถ้าจัดวางให้เหมาะสมกับวิธีการฝึกอบรมและเหมาะกับหลักสูตร จะก่อให้เกิดผลดีแก่การอบรมอย่างมาก อุปกรณ์โสตทัศนวัสดุนั้น นับเป็นสื่อการศึกษามวลชนที่มีบทบาทอย่างมากในการฝึกอบรม นอกจากนี้อุปกรณ์โสตทัศวัสดุนั้นยังแบ่งประเภทออกไปอีกมาก และมีวิธีการใช้แตกต่างออกไป ในปัจจุบันกรมทางหลวงใช้อุปกรณ์โสตทัศนวัสดุชนิดต่าง ๆ เข้าช่วยการอบรมอยู่มาก และในการอบรมบางโครงการยังใช้อุปกรณ์การอบรมประเภทแหล่งวิชาเข้าช่วยด้วย คือ พาไปทัศนศึกษาสถานที่ต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ในงานด้านนั้น ๆ เช่น พาผู้เข้าอบรมที่เป็นพวกช่างในหลักสูตรต่าง ๆ ไปดูงานสร้างทาง ไปดูโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ซึ่งจัดให้เหมาะสมกับหลักสูตร อุปกรณ์ประเภทวัตถุดิบก็เคยนำมาแสดงให้ผู้เข้าอบรมบางโครงการได้ทัศนศึกษาประกอบการอบรมด้วย เช่น การอบรมงานแอสฟัลท์ ได้มีการสาธิตวิธีการผสมและการใช้ยางแอสฟัลท์ ดูงานทดลองทางวัสดุที่ใช้ในการก่อสร้างทาง ในการอบรมบางโครงการ

ขั้นที่ ๔ เมื่อได้รับการอนุมัติในหลักการให้จัดการอบรมได้ ก็กำหนดวางผู้บรรยายในแต่ละหลักสูตร และเตรียมการดำเนินการอบรมหรือสัมมนา นอกจากนี้แจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องกับการอบรมทุก ๆ ฝ่าย เพื่อทราบและเตรียมตัวเข้ารับการอบรมตามกำหนดเวลา ซึ่งการดำเนินการนี้ต้องส่งเรื่องให้ทุกหน่วยทราบก่อนการสัมมนา ๑๕ วัน เป็นอย่างน้อย ตัวผู้เข้ารับการอบรมนั้นกองเจ้าสังกัดจะเสนอชื่อมายังกองฝึกอบรม เพื่อดำเนินการขออนุมัติไปพร้อมกับการขออนุมัติในหลักการฝึกอบรม

ขั้นที่ ๕ ก่อนจะทำการอบรมหรือสัมมนาประมาณ ๑ - ๒ วัน จะต้องจัดเตรียมสถานที่ เตรียมแฟ้มเอกสารต่าง ๆ ซึ่งจะแจกแก่ผู้เข้ารวมอบรมหรือสัมมนา และจัดเตรียมอุปกรณ์ที่จะใช้ในการอบรมให้พร้อม สถานที่ที่กรมทางหลวงใช้อบรมและสัมมนา คือ ห้องสัมมนา กรมทางหลวง ซึ่งห้องสัมมนามิได้ใช้งานฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว เพราะห้องนี้เป็นของสโมสรกรมทางหลวง และให้เช่าประกอบพิธีมงคลสมรสด้วย ทำให้เกิดเป็นอุปสรรคต่อการอบรมอย่างมาก เนื่องจากไม่มีสถานที่อบรมโดยเฉพาะ และจะได้กล่าวถึงอุปสรรคนี้ในรายละเอียดในบทที่ ๔ ต่อไป

ขั้นที่ ๖ ในวันก่อนจะมีการอบรมหรือสัมมนา จะมีพิธีเปิดการอบรมในวันแรก และมีพิธีการปิดการอบรมหรือสัมมนาในวันสุดท้าย ในพิธีเปิดและปิดนี้อธิบดีจะมาเป็นประธานในพิธี แต่ในบางครั้งหากเป็นการสัมมนาหรืออบรมในระดับผู้บริหารข้าราชการระดับสูง จะมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเจ้าสังกัดมาเป็นประธานในพิธี หรือหากว่าเป็นการอบรมและสัมมนารวมกับหน่วยงานอื่น อาจจะเชิญหัวหน้าหน่วยงานหรือเจ้าสังกัดของหน่วยงานนั้นมาเป็นประธานในพิธี พิธีเปิดและปิดการสัมมนานี้นับว่าเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่ง เพราะเป็นส่วนส่งเสริมให้เห็นความสำคัญของการอบรมหรือสัมมนา สร้างขวัญให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมได้ประการหนึ่ง ทั้งนี้เพราะผู้มารวมในพิธีมักจะเป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ ซึ่งเป็นการแสดงว่ายังให้ความสนใจต่อการอบรมหรือสัมมนา

ขั้นที่ ๗ หลังจากการดำเนินการอบรมหรือสัมมนาได้ผ่านไป และจะสิ้นสุดลงในวันสุดท้ายก่อนจะปิดการอบรม จะต้องมีการประเมินผลการอบรมและสัมมนาว่าได้รับผลสำเร็จสมดังเจตนารมย์ที่ได้วางหลักการ วัตถุประสงค์ไว้เพียงใด กรมทางหลวงได้จัดให้มีการประเมินผลการอบรมและสัมมนาทุกครั้ง โดยวิธีการกรอกแบบประเมินผล นอกจากนี้ในการอบรมบางโครงการมีการทดสอบ ซึ่งการทดสอบจากหลักสูตรที่ได้อบรมหรือสัมมนาซึ่งผ่านไป สำหรับเรื่องการ

ประเมินผลนี้เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง และจะได้กล่าวโดยละเอียดไว้ในบทที่ ๓ ซึ่งว่าด้วยการประเมินผลการฝึกอบรม การประเมินผลนี้ถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะจะทำให้ทราบถึงว่าการอบรมหรือสัมมนาซึ่งเราได้ดำเนินงานไป ประสบผลสำเร็จเพียงใด

นอกจากการดำเนินการฝึกอบรมภายในกรมแล้ว กองฝึกอบรมยังได้ส่งข้าราชการของกรมทางหลวงไปฝึกอบรมนอกสถานที่ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยวิเทศสัมพันธ์และการศึกษา โดยส่งข้าราชการของกรมทางหลวงไปศึกษา อบรมนอกสถานที่ ได้แก่ การสัมมนาพัฒนานักบริหาร การอบรมผู้ฝึกอบรม การอบรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ ณ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ การอบรมงานพัสดุ ณ สำนักงบประมาณ การอบรมนักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ฯลฯ และยังมีการจัดสรรทุนให้ข้าราชการไปอบรม ณ ต่างประเทศอีกด้วย การส่งข้าราชการไปฝึกอบรมนอกสถานที่ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ มีจำนวนไม่น้อยในแต่ละปี (ดูตารางที่ ๑ การส่งข้าราชการไปฝึกอบรมนอกสถานที่ ภายในประเทศ และตารางที่ ๒ การส่งข้าราชการไปฝึกอบรมนอกสถานที่ ณ ต่างประเทศ ในหน้า ๑๐๐- ๑๑๓ ในภาคผนวก ง. ประกอบ) ซึ่งการส่งข้าราชการให้ไปฝึกอบรมนอกสถานที่ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศนี้ เป็นการเปลี่ยนบรรยากาศของการปฏิบัติงานไปจากชีวิตประจำวันที่ซ้ำ ๆ ทำให้คลายความเบื่อหน่าย และก่อให้เกิดความกระตือรือล้นในการทำงาน ไปพบเห็นในสิ่งใหม่ ๆ ทั้งยังเป็นการสร้างชวัญให้เกิดกำลังใจแก่ข้าราชการอีกทางหนึ่ง

<u>สรุป</u> การบริหารงานฝึกอบรมที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ได้มีการพิจารณาเริ่มตั้งแต่ประวัติความเป็นมาของกองฝึกอบรม ในด้านการจัดตั้ง การบริหารงาน การแบ่งงาน ตลอดจนการวางอัตรากำลังผู้ปฏิบัติงาน และนำมาวิเคราะห์ตามหลักวิชาการ โดยวิเคราะห์ในรูปแบบ การดำเนินขั้นตอนของการฝึกอบรม ซึ่งกรมทางหลวงได้พยายามดำเนินงานให้เป็นไปตามหลักวิชาการ แต่ว่าในการปฏิบัติในส่วนปลีกย่อย แม้จะทำตามหลักวิชาแล้วก็ตาม ในการปฏิบัติบางเรื่องยังมีอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ เช่น การสุ่มหาความ

ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้การกรอกแบบสอบถามเพียงอย่างเดียว ทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่สมบูรณ์ การใช้คำถามในแบบสอบถามซ้ำ ๆ กัน ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ไม่สนใจที่จะกรอกแบบสัมภาษณ์ หรือกรอกให้แบบไม่ตรงต่อความจริง ทำเพียงแต่จะให้เสร็จพ้นตัวไป นอกจากนี้ยังมีปัญหาจากการดำเนินการประเมินผลและปัญหาต่าง ๆ ในด้านการปฏิบัติงานอีกมากหลายอย่าง ซึ่งจะกล่าวไว้ในบทที่ ๔ ต่อไป.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย