

การศึกษาขั้นมูลฐาน



2.1 แนวความคิดเรื่องระบบ

2.1.1 ประวัติและความเป็นมา

ทฤษฎีระบบทั่วไป (The General System Theory) เป็นทฤษฎีสมัยใหม่ซึ่งรู้จักกันเป็นระยะเวลาประมาณ 20 ปีที่แล้วมานี้ และได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในโลกของการบริหาร ผู้ที่เป็นผู้นำของทฤษฎีนี้ก็คือ ลูควิก ฟอน เบอร์ทาลลันฟี (Ludwig Von Bertalanffy)<sup>1</sup>

เบอร์ทาลลันฟี พยายามค้นคิดและแสวงหาหลักสากลที่สามารถจะใช้อธิบายสิ่งที่เรียกว่าระบบ โดยมีความเชื่อว่าสิ่งที่เรียกว่าระบบควรมีลักษณะโครงสร้างที่เหมือนกัน ไม่ว่าระบบนั้นจะเป็นระบบในแขนงวิชาใดก็ตาม และหากสามารถจะค้นพบหลักสากลนั้นได้ก็อาจเป็นแนวทางที่จะจัดช่องว่างระหว่างขอบเขตของทฤษฎีในสาขาวิชาต่าง ๆ ให้สามารถที่จะอธิบายหลักของแต่ละวิชาในแบบแผนของระบบที่เข้าใจกันได้ทั่วไป ดังนั้นเมื่อมองในแง่ของทฤษฎีนี้อาจจะกล่าวได้ว่า หากมีปัญหาเกิดขึ้นก็มีหนทางที่จะแก้ไขได้ด้วยวิธีเดียวกัน และจะก่อให้เกิดการประสานงานกันเป็นอย่างดีในระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ ที่มีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันออกไป และยังเป็นการจัดช่องว่างระหว่างทฤษฎีต่าง ๆ ด้วย

---

<sup>1</sup>Jiri Klir, "The General System as a Methodological Tool," General Systems Year Book of the Society for General System Research 10(1965): 29.

### 2.1.2 ความหมายของระบบ

ตามความคิดของ เจอราลด์ เอ ซิลเวอร์ และ โจอัน บี ซิลเวอร์ (Gerald A. Silver and Joan B. Silver) จากหนังสือชื่อ Introduction to System Analysis ได้ให้คำนิยามไว้ว่า

... ระบบหมายถึงที่รวมของส่วนหรือองค์ประกอบต่าง ๆ องค์ประกอบเหล่านี้เป็นหน่วยที่เล็กกว่า ซึ่งเรียกวาระบบย่อย แต่ละระบบย่อยก็มีการทำงานภายในระบบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของระบบใหญ่ทั้งหมด และในขณะเดียวกันก็มีความเกี่ยวพันต่อเนื่องกับหน่วยอื่น ๆ ด้วย<sup>1</sup>

### 2.1.3 ระบบปิดและระบบเปิด

ระบบใด ๆ ก็ตามที่สามารถแยกตัวออกจากสภาพแวดล้อมได้โดยเด็ดขาด เราจะเรียกวาระบบปิด (Closed System) และในทางตรงกันข้ามระบบใดก็ตามที่ต้องอาศัยปัจจัยที่นำเข้ามาจากสภาพแวดล้อม และ/หรือ การกระทำ อันมีผลสืบเนื่องมาจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อม จนกระทั่งเกิดเป็นผลผลิตออกมาได้เรียกวาระบบเปิด (Open System)

จากคำจำกัดความนี้ เราสามารถจะกล่าวได้ว่าระบบที่มีชีวิตทุกระบบจะต้องเป็นระบบเปิด เช่น ระบบการย่อยอาหารของร่างกาย ระบบการหมุนเวียนของโลหิต หรือแม้แต่ระบบทางสังคม ซึ่งนับได้ว่าเป็นระบบที่มีชีวิต เนื่องจากระบบเหล่านี้มีความจำเป็นในการอยู่รอด และเจริญเติบโต จึงต้องการอาหารเพื่อนำเข้ามาดำเนินการในกระบวนการ โดยอาศัยอาหารและน้ำมาเปลี่ยนแปลงเป็นพลังงาน เพื่อให้เกิดการผลิต

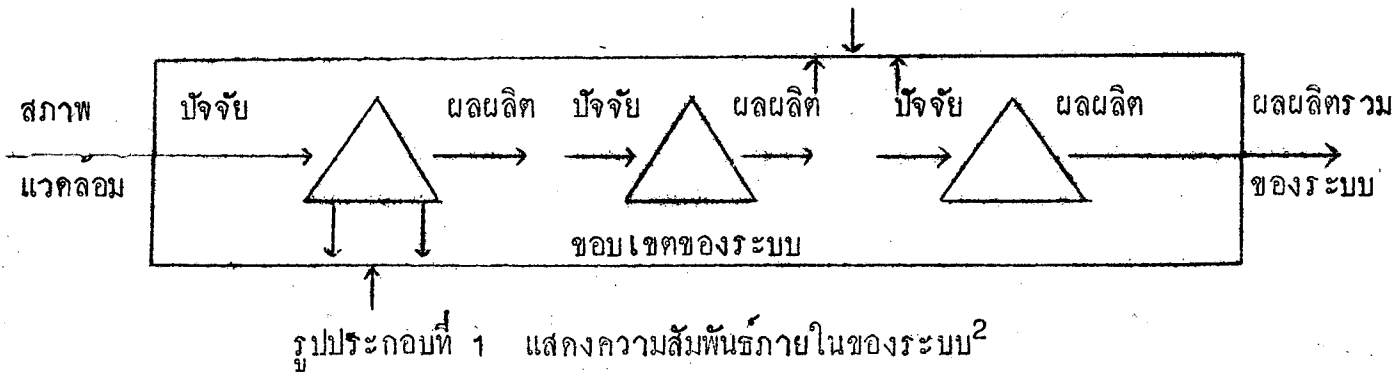
---

<sup>1</sup>Gerald A. Silver and Joan B. Silver, Introduction to System Analysis (New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1976); p. 11.

อันแสดงถึงความก้าวหน้าของระบบ คำว่าอาหารในที่นี้มีขอบเขตกว้างขวางและย่อมจะแตกต่างกันออกไปตามชนิดของระบบ เช่น ระบบหายใจของอาศัยอากาศเป็นอาหาร ระบบเศรษฐกิจย่อมต้องมีปัจจัยในการผลิต เช่น ทุน วัตถุดิบ คน เครื่องมือ เครื่องใช้ เป็นอาหาร ดังนั้นระบบเปิดทุกชนิดก็มีความเกี่ยวเนื่องหรือความสัมพันธ์กันกับสิ่งที่เป็นสภาพแวดล้อมของตน ส่วนระบบปิดสามารถอยู่ได้ด้วยตัวของมันเอง โดยปราศจากความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม เรามักจะพบในขอบเขตของวิทยาศาสตร์ เช่น น้ำจะคงสภาพเป็นน้ำได้โดยไม่ต้องแสวงหาอาหารมาเพื่อความอยู่รอดอีก ทรายใต้อิฐที่โมเลกุลของน้ำประกอบด้วยไฮโดรเจน 2 อะตอม และออกซิเจน 1 อะตอม "ระบบปิดมีขีดความสามารถจำกัด นับวันจะขาดความเป็นระเบียบและเสื่อมสลายไปในที่สุด"<sup>1</sup>

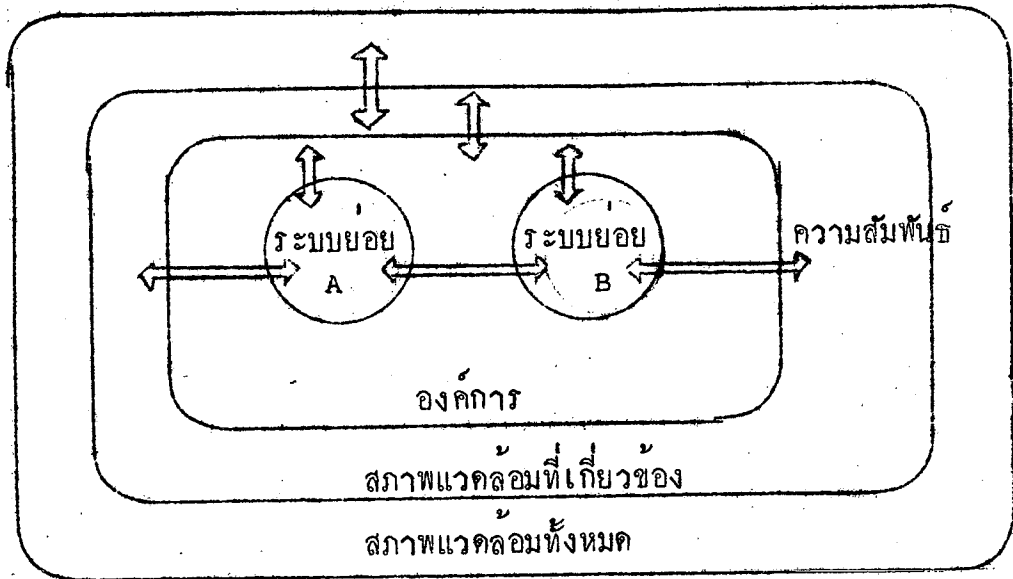
โดยที่ในระบบจะต้องมีความสัมพันธ์กันของหน่วยต่าง ๆ กล่าวคือ ผลผลิตของระบบย่อยหนึ่งอาจกลายเป็นปัจจัยของอีกระบบได้ และจากสภาพการณ์เช่นนี้เราจะพบความสัมพันธ์ภายในโดยทั่วไปภายในระบบ ซึ่งผลผลิตรวมของระบบย่อยย่อมจะมีผลกระทบโดยตรงต่อผลผลิตรวมของระบบ ดังรูปประกอบที่ 1

004161



<sup>1</sup> อารวัน วายวานนท์ และวนิดา ทรงประทุม, "การฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในรูประบบ," ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2520), หน้า 5.

<sup>2</sup> ธนวรรณ เถมียบุตร, "การบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย" (วิทยานิพนธ์ปริญญาพาณิชยศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาพาณิชยศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 26.



รูปประกอบที่ 2 แสดงถึงระบบและความสัมพันธ์ของระบบย่อย<sup>1</sup>

จากคำจำกัดความและรูปประกอบที่ 2 จะเห็นได้ว่าระบบ (System) จะต้องมึลักษณะของการรวมตัวของหน่วยย่อย ๆ ซึ่งในแง่ของทฤษฎีระบบทั่วไปเรียกหน่วยย่อย ๆ เหล่านี้ว่าระบบย่อย (Subsystem) และในขณะเดียวกัน "ระบบ" โดยตัวของมันเองก็จะกลายเป็นระบบย่อย ๆ ของระบบที่ใหญ่กว่า (Suprasystem) พิจารณาจากสภาพข้อเท็จจริง เช่น ระบบสุริยะเป็นการรวมตัวของระบบย่อยมากมาย ได้แก่ โลก ดาวอังคาร ดาวเสาร์ เป็นต้น และในขณะเดียวกันระบบสุริยะโดยตัวของมันเองก็จะกลายเป็นระบบย่อยของระบบที่ใหญ่กว่า คือระบบทางช้างเผือก และทางช้างเผือกก็เป็นระบบย่อยหนึ่งของจักรวาล

เนื่องจากระบบเป็นที่รวมของส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน นั่นคือระบบย่อย ซึ่งต่างก็มีความสัมพันธ์ (Relations) มีความเกี่ยวข้องและการปฏิบัติต่อกันและกัน

<sup>1</sup>ชงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์, พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เจริญทัศน์, 2522), หน้า 36.

(Interdependent and Interaction) ถ้าหากระบบย่อยใดเกิดการเปลี่ยนแปลง ก็จะมีผลกระทบต่อระบบย่อยอื่น ๆ ซึ่งก็จะมีผลกระทบบึงผลรวมทั้งหมดคือระบบรวมให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงไปด้วย

องค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของระบบก็คือ ทุกระบบจะต้องมีขอบเขต (Boundary) ถ้าหากไม่มีก็ไม่สามารถจะรู้ได้ว่าระบบนั้นมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดที่ไหน<sup>1</sup>

ดังนั้นการใช้แนวความคิดค่านระบบมาใช้ในการนำสื่อประสมมาใช้ในการฝึกอบรม จะช่วยให้เห็นภาพพจน์สำหรับการอธิบาย คาคการณ์ และสามารถควบคุม ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างสลับซับซ้อนได้

#### 2.1.4 รูปแบบของระบบ

เวสต์ ซี เชิร์ชแมน ได้กล่าวไว้ว่าระบบจะต้องประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ ควบกันคือ<sup>2</sup>

- ก. วัตถุประสงค์ของระบบและ เครื่องมือวัดผลโดยแน่ชัด
- ข. สิ่งแวดล้อมของระบบ (ข้อจำกัดที่แน่ชัด)
- ค. ทรัพยากรหรือปัจจัยของระบบ
- ง. องค์ประกอบของระบบซึ่งรวมกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบของระบบ
- จ. การบริหารงานของระบบ

<sup>1</sup> ชิงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์, พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร, หน้า 37.

<sup>2</sup> West C. Churchman, The Systems Approach (New York: Dell Publishing Co. Inc., 1968), pp. 29 - 30.

ก. วัตถุประสงค์ (Goal and Objective) หมายถึงสิ่งที่ระบบมุ่งเข้าหา เพื่อความอยู่รอด ความสำเร็จ และความเจริญเติบโต อันเป็นความจำเป็นของระบบ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั้นจำเป็นจะต้องกำหนดโดยชัดเจนไม่คลุมเครือและ จะต้องคำนึงถึงเป้าหมายที่แท้จริง (Real Objective)

ข. สภาพแวดล้อมและข้อจำกัดของระบบ (Environment and Constraints) ในระบบใด ๆ ถ้าได้กำหนดขอบเขตของระบบโดยแน่ชัดแล้ว เรา จะเรียกละแวกที่อยู่นอกขอบเขตของระบบว่าเป็นสภาพแวดล้อมและข้อจำกัดของระบบ ซึ่งสิ่ง ทั้งสองนี้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในระบบเปิดเป็นอย่างมาก ระบบจำเป็นต้องปรับ กลไกภายในของระบบให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ

ค. ปัจจัย (Input) เป็นสิ่งสำคัญที่สุดของระบบที่มีชีวิตทุกชนิด ปัจจัย เปรียบเสมือนอาหารที่ระบบเปิดนำเข้าสู่กระบวนการ ของระบบจากสภาพแวดล้อมของมัน ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการสร้างพลังงานอันเป็นผลโดยตรงต่อการดำเนินกิจกรรมของระบบ โดยอาศัยพลังงานที่สร้างขึ้นนั้นและยังเป็นผลโดยตรงต่อผลผลิตรวมของระบบอีกด้วย กล่าวคือผลผลิตของระบบย่อยหนึ่งอาจจะหมุนเวียนเข้าสู่อีกระบบย่อยหนึ่งในฐานะ เป็น ปัจจัยก็ได้

ง. องค์ประกอบของระบบ (Component of a System) หมายถึง กระบวนการหรือลักษณะงานทุกขั้นตอน ซึ่งระบบจำเป็นจะต้องดำเนินการให้เกิดขึ้น เพื่อให้ บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เริ่มตั้งแต่การพิจารณากำหนดปัจจัย กระบวนการผลิต และส่วนควบคุมของระบบ ซึ่งประกอบด้วยการตั้งมาตรฐาน การวัดผล และปัจจัยนำ กลับ รวมความถึงการวิเคราะห์และการประเมินผลอีกส่วนหนึ่ง โดยนำสิ่งทั้งหมด เหล่านี้มาพิจารณาอย่างละเอียด เพื่อปรับปรุงระบบในทุก ๆ ด้านให้มีความเจริญเติบโต ก้าวหน้าขึ้น

จ. การบริหารงานของระบบ (Management of a System) แบ่งได้ เป็น 2 ส่วนด้วยกันคือ การวางแผน (Planning) และการควบคุม (Controlling)

ซึ่งมีความสำคัญเท่ากัน และจะต้องมีอยู่ควบคู่กันไปเสมอในการบริหาร<sup>1</sup>

### 1) การวางแผน (Planning)

การวางแผนมีความจำเป็นในแง่ที่ถูกนำมาใช้ เพื่อเป็นแนวทางของระบบหรือองค์การที่จะดำเนินการ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของระบบ ซึ่งการวางแผนนี้ จะมีความหมายรวมถึงการพิจารณาปัจจัยในทุก ๆ ด้านของระบบตลอดทั้งกระบวนการวางแผนจึงหมายถึงการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดที่แน่นอน<sup>2</sup>

### 2) การควบคุม (Controlling)

การควบคุมมีความจำเป็นต่อระบบในด้านการควบคุมผลผลิตของระบบให้ใกล้เคียงต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่สุด การควบคุมหมายถึงการวัดผล นับว่าเป็นส่วนที่สำคัญมากของระบบ เป็นส่วนที่ทำให้เกิดความเจริญเติบโตของระบบ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อระบบที่มีชีวิตหรือระบบเปิดทุกชนิด โดยปกติส่วนควบคุมจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

ก. การกำหนดมาตรฐาน (Standard)

ข. การวัดผล (Measurement)

ค. ปัจจัยนำกลับ (Information Feedback)

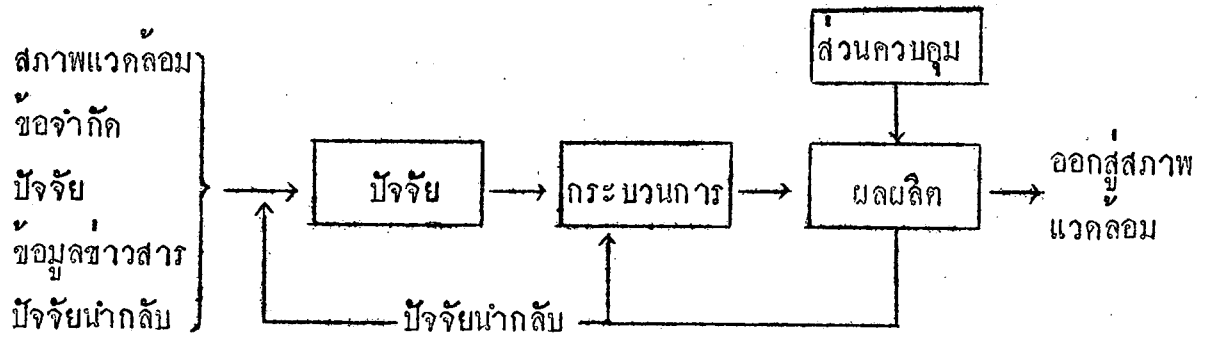
ประการแรกที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องตั้งมาตรฐานไว้ก่อนว่า เราจะต้องการผลผลิตที่มีปริมาณและคุณภาพอย่างไร จากนั้นระบบจำเป็นที่จะต้องจัดสร้างเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวัดผลผลิตของระบบ หลังจากวัดผลแล้วผลเปรียบเทียบกับระหว่าง

---

<sup>1</sup> Anthony N. Robert, Planning and Control System: A Frame-work for Analysis (The President and Fellows of Harvard College, U.S.A., 1965), p. 10.

<sup>2</sup> ชนวรรณ เตมียบุตร, "การบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย," หน้า 28.

มาตรฐานที่กำหนดไว้กับผลผลิตจริงที่วัดได้ (Output) จะถูกนำย้อนกลับไปปรับปรุงแก้ไขทั้งปัจจัยและกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น นับได้ว่าเป็นแนวทางแก้ไขและปฏิรูประบบ ส่วนควบคุมจึงมีหน้าที่เปรียบเทียบผลผลิตต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้นั่นเอง



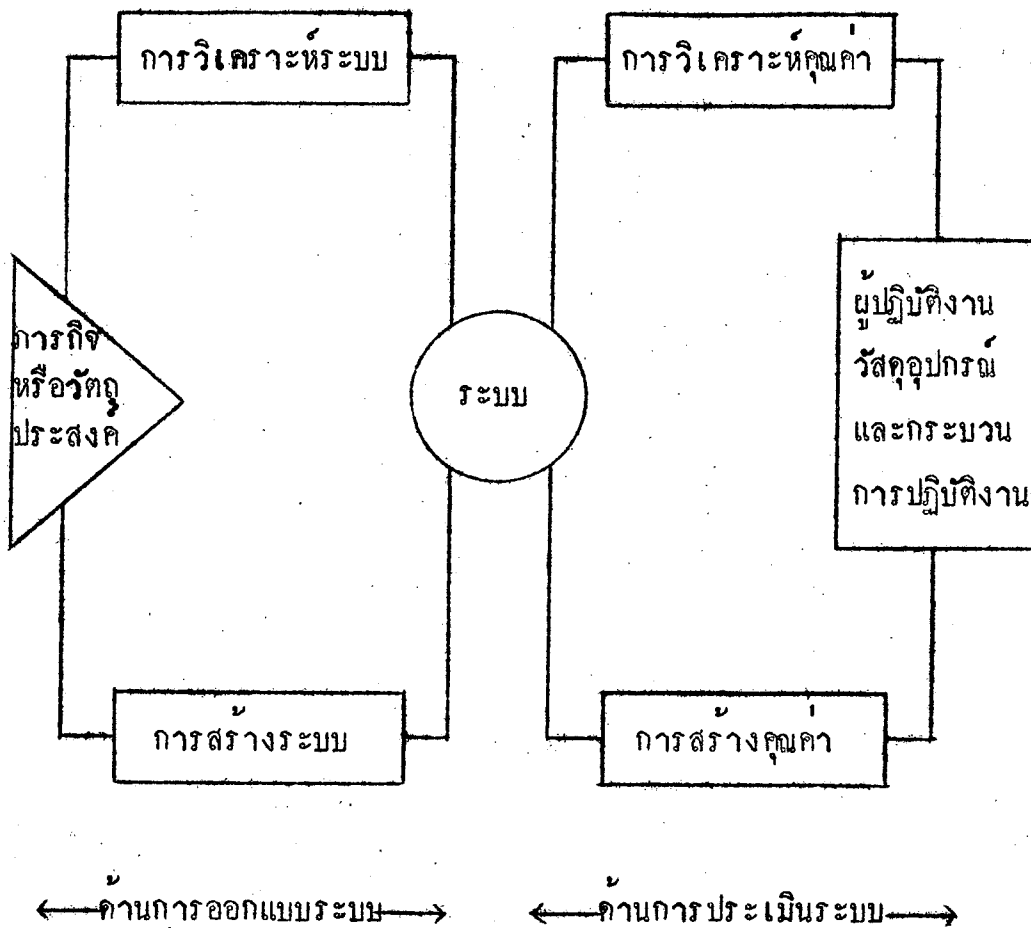
รูปประกอบที่ 3 แสดงการทำงานของระบบ<sup>1</sup>

### 2.1.5 การออกแบบและประเมินค่าของระบบ

เราสร้างระบบขึ้นมาก็เพื่อปฏิบัติการกิจอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการศึกษาค่าง ๆ ในการออกแบบและประเมินค่าระบบนั้นจะเห็นได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้

<sup>1</sup>สนวรรณ เตมียบุตร, "การบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย," หน้า 29.





รูปประกอบที่ 4 การออกแบบและประเมินค่าของระบบ<sup>1</sup>

ทางซ้ายแสดงการออกแบบระบบ เพื่อให้ปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดให้สำเร็จ การวิเคราะห์ระบบ (Systems analysis) เป็นกระบวนการแยกแยะออกมาเป็นส่วนประกอบหลาย ๆ ส่วน โดยจัดให้แต่ละส่วนมีความสัมพันธ์ต่อกันและต่อทั้งระบบด้วย ทั้งนี้เพื่อช่วยให้นักบริหารสามารถทำความเข้าใจพฤติกรรมของระบบทั้งหมด

<sup>1</sup>อาชวัน วายวานนท์ และ วนิดา ทรงประทุม, "การฝึกอบรมและพัฒนาศูนย์ปฏิบัติงานในรูประบบ," ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม, หน้า 7.

ได้คือขึ้น การสร้างระบบเป็นการแปลงแนวความคิดออกมาเป็นกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการและเครื่องช่วยให้ระบบทำหน้าที่ในทางปฏิบัติไปได้ ซึ่งจะให้ผลผลิตที่ระบบ ต้องการ เช่น ในระบบการสื่อสารนั้นจำเป็นต้องมีการติดตั้งอุปกรณ์การสื่อสารและมีระเบียบวิธีติดต่อสื่อสารกัน

ทางด้านขวาแสดงให้เห็นถึงการประเมินคุณค่าของระบบ การวิเคราะห์คุณค่า (Value analysis) เป็นการประเมินหน้าที่พื้นฐานของระบบและทางเลือกต่าง ๆ ที่ ออกแบบขึ้นมา เพื่อพิจารณาหาแบบที่ให้ประโยชน์เพิ่มคุณค่าให้แก่ระบบโดยรวมมากที่สุด นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องมีวิธีการศึกษา ผู้ปฏิบัติงาน วัสดุอุปกรณ์ และกระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์ การสร้างคุณค่าของระบบ เพื่อให้แน่ใจว่าการทำหน้าที่ ต่าง ๆ ของระบบจะสำเร็จได้โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

## 2.1.6 ข้อดีและข้อเสียของแนวความคิดทางด้านระบบ

### ก. ข้อดีของแนวความคิดทางด้านระบบ

1. สามารถพิจารณาระบบเป็นระบบเปิดหรือระบบปิดได้ ระบบจะเป็นระบบปิดถ้าหากไม่มีพลังหรือตัวกระตุ้นใด ๆ เข้าไปในขอบเขตของระบบ แต่ถ้ามีพลังหรือตัวกระตุ้นใด ๆ เข้าไปในขอบเขตของระบบแล้วเราเรียกว่าระบบเปิด ดังนั้นระบบจะมีระดับความเป็นระบบเปิดได้มากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับระดับของพลังหรือตัวกระตุ้นที่เข้าไปในขอบเขตของระบบ ซึ่งจะมีประโยชน์ในการวิเคราะห์ การที่เราจะถือว่าเมื่อใดจะกำหนดให้เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของเราว่าเราต้องการวิเคราะห์อะไร โดยปกติถ้าต้องการทำการทดลองหรือเพื่อศึกษาถึงตัวแปรตัวหนึ่ง เพื่อความสะดวกและง่ายขึ้น เราก็กำหนดให้ระบบนั้นเป็นระบบปิด และกำหนดตัวแปรที่ต้องการขึ้นมาโดยให้ตัวอื่น ๆ คงที่ ก็จะสามารถศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ แต่ถ้าหากต้องการศึกษาถึงผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งหมด เราก็กำหนดให้ระบบนั้นเป็นระบบเปิด โดยคำนึงถึงผลกระทบของตัวกระตุ้นจากภายนอกด้วย

2. สามารถเลือกระดับของการวิเคราะห์ เนื่องจากภายในระบบ ประกอบไปด้วยระบบย่อยหลายระบบรวมเข้าด้วยกัน ดังนั้นในระบบหนึ่ง ๆ จะมีระดับ ของระบบย่อยใหญ่เล็กเรียงกันไป จากการที่มีหลายระดับนี้เองทำให้มีประโยชน์มาก เมื่อเรามีจุดมุ่งหมายต้องการวิเคราะห์ระดับใดเราก็เลือกศึกษาวิเคราะห์ที่ระดับนั้น ๆ

3. สามารถศึกษาถึงโครงสร้างและกระบวนการได้ เนื่องจากระดับจะมี โครงสร้างของตัวเองว่าประกอบไปด้วยระบบย่อยใดบ้าง ช่วยให้เราทราบถึง โครงสร้างที่เราต้องการวิเคราะห์ที่มีลักษณะเป็นอย่างไร และเนื่องจากคุณสมบัติของ ระบบที่ว่ภายในระบบจะมีความสัมพันธ์และกระทำต่อกัน (Interaction) ตลอดเวลา คือมีลักษณะเป็นกระบวนการ เราก็สามารถวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์และการกระทำต่อ กันได้

#### ข. ข้อเสียของแนวความคิดค้ำานระบบ

1. ระบบแต่ละระบบอาจมีความเป็นไปไม่เหมือนกัน กล่าวคือบางระบบ เป็นไปตามระบบธรรมชาติ (Physical System) มีรูปแบบและวัฏจักรที่แน่นอน เช่น ระบบเครื่องยนต์ ซึ่งต่างจากระบบอื่นที่หนึ่งคือระบบทางสังคม (Social System) ซึ่งประกอบด้วยคนอยู่ร่วมกัน มีความสัมพันธ์ต่อกัน และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอใน ลักษณะที่ไม่แน่นอน และไม่เป็นไปตามวัฏจักร ขึ้นอยู่กับจิตใจและอารมณ์ แต่ก็ยังสามารถวิเคราะห์และคาดการณ์ได้ เพราะระบบทางสังคมก็ยังมีคุณลักษณะของระบบอยู่

2. บางกรณีระบบสามารถวัดความสัมพันธ์ ความเกี่ยวข้อง หรือผลกระทบ ที่เกิดขึ้นได้ยากโดยเฉพาะระบบของมนุษย์ ทั้งนี้เพราะมนุษย์มีความไม่แน่นอนขึ้นกับอารมณ์ และสิ่งเหล่านี้มีลักษณะ เป็นนามธรรมมากกว่ารูปธรรม

3. มีปัญหาในการใช้ถ้อยคำกำหนดข้อให้แน่นอนลงไปได้ยาก เพราะการ กำหนดข้อต่าง ๆ มักเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ขึ้นกับวัตถุประสงค์ว่าต้องการศึกษาอะไร ในขณะนั้น บางครั้งเรียกองค์การว่าเป็นระบบปิด เมื่อต้องการศึกษาความเป็นไป ภายในองค์การ บางครั้งก็เรียกองค์การว่าเป็นระบบเปิด เมื่อต้องการศึกษาความเป็นไปขององค์การในสภาพแวดล้อมภายนอก หรือบางครั้งเราก็เรียกระบบหนึ่งว่าเป็น

ระบบรวม บางครั้งก็เรียกว่าเป็นระบบย่อย ซึ่งจะเห็นได้ว่าเปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์หาต้องการศึกษาอะไร

อย่างไรก็ตาม แม้นแนวความคิดทางด้านระบบจะมีข้อเสีย แต่ก็มีข้อดีอยู่มาก เหมาะสมและง่ายต่อการนำมาวิเคราะห์เกี่ยวกับพฤติกรรม<sup>1</sup>

จากแนวความคิดพอสังเขปของทฤษฎีระบบทั่วไป อาจทำให้เห็นได้ว่าเป็นทฤษฎีที่ดูจะเหมาะสมกับการบริหารองค์การที่มีลักษณะยุ่งยากซับซ้อน เช่น องค์การในปัจจุบันนี้ เพราะทฤษฎีระบบทั่วไปช่วยให้นักวิเคราะห์สามารถมองลักษณะขององค์การหรือระบบอย่างรอบคอบจากทุก ๆ ด้าน อีกทั้งคำนึงถึงองค์ประกอบภายในและภายนอก (Internal and External Structure) ประกอบกันหรืออีกนัยหนึ่งพิจารณาถึงจุลภาคและมหภาคของระบบ (Micro and Macro Level) ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การแก้ไขปัญหิต่าง ๆ ทำได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพดีกว่าทฤษฎีอื่น ๆ และประการสำคัญที่สุดก็คือให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อส่วนควบคุมของระบบอันเป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการของระบบให้ดีขึ้น และยังเป็นทฤษฎีที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม หรือข้อจำกัดของระบบด้วยในการแก้ไขปัญหานั้นเป็นการทำให้ความผิดพลาดในการตัดสินใจมีน้อยลง ซึ่งเป็นความแตกต่างที่สำคัญของทฤษฎีนี้ต่อทฤษฎีอื่น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากระบบการตัดสินใจของทฤษฎีอื่นมักจะ เป็นการตัดสินใจที่ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ (Traditional Decision Making) ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกว่าการตัดสินใจเชิงระบบทั่วไป ดังนี้

<sup>1</sup> ชงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ,

## การตัดสินใจแบบเดิม

## การตัดสินใจเชิงระบบ

(Traditional Decision Making) (System Approach to Decision Making)

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| 1. กำหนดปัญหา                      | 1. กำหนดปัญหาโดยแน่ชัด  |
| 2. วิจัยปัญหา                      | 2. กำหนดเป้าหมายย่อยเพื่อกำหนดขอบเขตของเป้าหมาย   |
| 3. กำหนดทางเลือก                   | 3. กำหนดทางเลือก  |
| 4. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด        | 4. ตั้งข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับปัญหา   |
| 5. ดำเนินการปฏิบัติตามทางเลือกนั้น | 5. พิจารณาสภาพแวดล้อมและข้อจำกัด  |
|                                    | 6. กำหนดมาตรฐานในการวัดผล   |
|                                    | 7. เก็บข้อมูลข่าวสารให้เพียงพอ  |
|                                    | 8. สร้างรูปแบบช่วยในการตัดสินใจ   |
|                                    | 9. วิเคราะห์ ประเมินผลทางเลือกแต่ละทางและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมที่แน่นอน |

จากรายละเอียดของระบบตัดสินใจดังกล่าวจะแสดงให้เห็นว่า ผลของการตัดสินใจบนแนวทางของทฤษฎีระบบทั่วไปจะให้ผลที่แน่นอนกว่าระบบอื่น ๆ

อนึ่ง แนวความคิดบนพื้นฐานของการจัดองค์การของทฤษฎีระบบทั่วไปนั้น พิจารณาสิ่งที่ต้องวิเคราะห์เป็นระบบและอาศัยหลักการดังกล่าวเป็นแนวทางในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการวิเคราะห์รูปแบบขององค์การในปัจจุบันนี้ และในวิทยานิพนธ์นี้จะได้ศึกษาถึงระบบการฝึกอบรมโดยใช้สื่อประสม

## 2.2 วิธีการจัดระบบ (Systems Approach)

ในการบริหารดำเนินการทุกอย่างจะมีปัญหาเกิดขึ้น ปัญหานั้นอาจเริ่มจากสิ่งที่ย้ายไปจนถึงสิ่งที่มีความสลับซับซ้อน ปัญหาที่มีทั้งจุดเริ่มต้นและจุดจบ จุดเริ่มคือ "สภาพที่เป็นอยู่เดี๋ยวนี้" และจุดจบคือ "สภาพที่จะเป็น" เมื่อแก้ปัญหได้แล้ว การแก้ปัญห



จึงเป็นกระบวนการที่เราจะดำเนินการจาก "สิ่งที่เป็นอยู่" ให้บรรลุ "สิ่งที่ต้องการ" ไม่ว่าจะเป็นการแก้ปัญหาจะอยู่ระดับใด ผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจเป็นเอกเทศบุคคลหรือกลุ่มบุคคลย่อมจำเป็นต้องมีวิธีการจัดระบบ เพื่อให้การแก้ปัญหานั้นลุล่วงไปตามจุดหมาย วิธีการจัดระบบจึงเป็นเสมือนเครื่องประกันประสิทธิภาพของการดำเนินงานทุกประเภท

เนื่องจากการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันเป็นการบริหารเชิงระบบ (System Management) การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคล จึงควรจะใช้วิธีการเชิงระบบย่อย นอกจากนี้สื่อประสม (Multi-Media) เป็นเทคโนโลยีทางการศึกษา ซึ่งเป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยวิธีการและวิธีการที่มีประสิทธิภาพต่ออาศัยการจัดระบบ ดังนั้นวิธีการจัดระบบจึงเป็นหัวใจของการนำสื่อประสมมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการฝึกอบรม

### 2.2.1 ความหมายการจัดระบบ

ดังที่กล่าวมาแล้วว่าระบบเป็นผลรวมของหน่วยย่อยหรือระบบย่อย ซึ่งทำงานเป็นอิสระจากกัน แต่มีปฏิกริยาสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ วิธีการจัดระบบจะกำหนดกระบวนการเพื่อผลรวมของหน่วยย่อย ซึ่งทำงานทั้งเป็นอิสระแก่กัน และทำงานด้วยกัน สามารถดำเนินไปจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยงค์ พรหมวงศ์ ได้สรุปถึงวิธีการจัดระบบไว้ว่า "เป็นการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานและการแก้ปัญหา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน โดยการรวบรวมข้อมูลและทรัพยากร วิเคราะห์ปัญหาและรวบรวมวิธีการเพื่อแก้ปัญหา และประเมินผลลัพท์ที่ได้ และปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น"<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>ดร.ชัยยงค์ พรหมวงศ์, "มิตินที่ 3 - นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา" เล่ม 1. ภาควิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

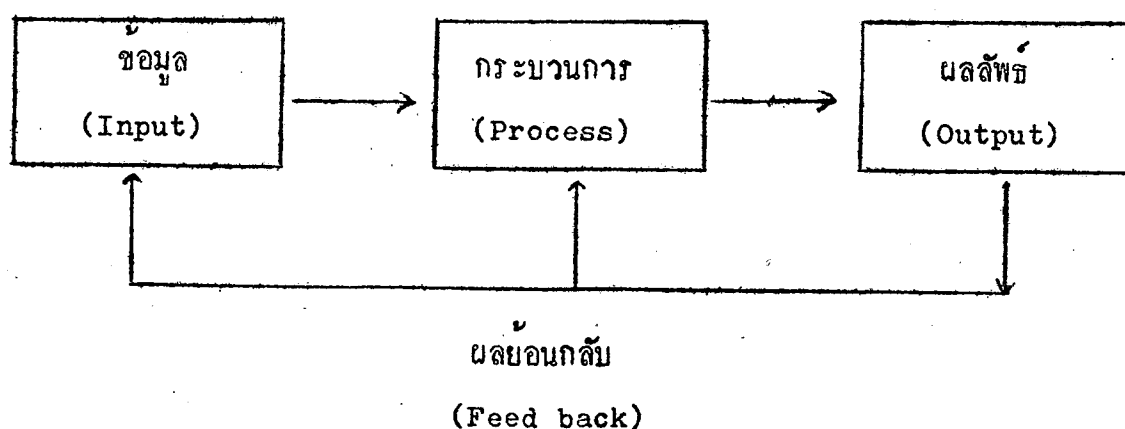
## 2.2.2 องค์ประกอบของการจักระบบ

องค์ประกอบของการจักระบบ โดยที่วิธีการจักระบบเป็นกระบวนการที่ใช้ในการแก้ปัญหา การจักระบบจึงครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนต่อเนื่องกัน และมีผลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงคือ

1. ปัจจัยหรือข้อมูลที่นำเข้ามา (Input) เป็นขั้นที่สำรวจปัญหาและสามารถชี้แจงปัญหานั้น เสร็จแล้วจึงกำหนดวัตถุประสงค์ รวบรวมข้อมูล ซึ่งได้แก่ทรัพยากรต่าง ๆ และความรู้ทั้งหลาย ซึ่งจะช่วยให้เรากำเนินการแก้ปัญหาได้

2. กระบวนการ (Process) เป็นขั้นที่เรา นำข้อมูลมาวิเคราะห์แล้วดำเนินการแก้ปัญหาตามทางเลือกที่เราคิดค้นขึ้น ในขั้นกระบวนการนี้ครอบคลุมการดำเนินงานทุกอย่าง ทุกวิธี เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ออกมา

3. ผลลัพธ์ (Output) คือผลที่ได้รับหลังจากการแก้ปัญหาแล้ว ในขั้นนี้จะต้องทดลองหรือทดสอบความเชื่อถือได้ของผลลัพธ์ โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงกระบวนการให้ผลลัพธ์มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น องค์ประกอบทั้ง 3 เขียนเป็นแผนผังต่อเนื่องแล้วเรียกว่า "แบบจำลองระบบ" ดังนี้:-



แบบจำลองระบบคลาสสิก

### 2.2.3 ขั้นตอนการจกระบบ

ขั้นตอนการจกระบบประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอนคือ

#### ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis)

เป็นขั้นกำหนดปัญหา วิเคราะห์ปัญหา และวิเคราะห์จุดมุ่งหมายระบบที่เป็นอยู่เดิม ในขั้นนี้มีภารกิจที่ต้องทำ 4 อย่างคือ:

ก. วิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติงาน (Mission Analysis) คือพิจารณาว่าได้ดำเนินไปในทิศทางใด จะทราบได้อย่างไรว่าถึงจุดหมายแล้ว โดยถือว่าจุดมุ่งหมายของระบบก็คือ "... บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้" ผู้วิเคราะห์จำเป็นต้องทราบองค์ประกอบของกระบวนการแก้ปัญหาที่จะให้พ้นจาก "สภาพที่มีอยู่" ไปยัง "สภาพที่พึงประสงค์" โดยการกำหนดจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานกว้าง ๆ (Mission Objective) ซึ่งเป็นข้อความย่อ ๆ เกี่ยวกับ "สิ่งที่พึงประสงค์" ไว้ ข้อกำหนดในการปฏิบัติงานจะเป็นเกณฑ์กำหนดว่างานนั้นสำเร็จเรียบร้อยหรือไม่ เพียงใด ในขั้นนี้หากมีอุปสรรคอะไรก็จำเป็นต้องกำหนดไว้ด้วย

ข. การวิเคราะห์หน้าที่ (Functional Analysis) เป็นการวิเคราะห์หน้าที่ในระบบเดิมโดยละเอียดตามที่กำหนดไว้ในแนวทางการปฏิบัติงาน

ค. การวิเคราะห์งาน (Task Analysis) เป็นการวิเคราะห์ภารกิจที่จะต้องกระทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ในขั้นวิเคราะห์หน้าที่

ทั้งนี้การวิเคราะห์หน้าที่และการวิเคราะห์งานเป็นส่วนขยายแนวคิดของขั้นการวิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติงาน และต่อเนื่องไปเรื่อยจนกระทั่งการกระทำทุกอย่างที่เรียกว่า "งาน" เค้นซัก

ง. การวิเคราะห์วิธีการและสื่อ (Methods-Means Analysis) เป็นการพิจารณาหลักปฏิบัติ วิธีการ และสื่อที่ว่าจะนำไปสู่จุดหมายปลายทาง คือให้บรรลุ "สิ่งที่ต้องการ" หรือไม่



ขั้นที่ 2 การสังเคราะห์ระบบ (System Synthesis) เป็นการรวมส่วนต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องให้มีความสัมพันธ์เป็นของใหม่ขึ้น วิธีการสังเคราะห์ระบบช่วยให้มีความสมดุลของขั้นตอนต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา

ก. การเลือกวิธีการ เพื่อหาจุดทางไปสู่จุดหมายปลายทาง จึงต้องวางแผนกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวการทดสอบวิธีการนั้น เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสม

ข. ทำการแก้ปัญหาหรือดำเนินงาน เมื่อเลือกวิธีการได้แล้วก็ใช้วิธีการนั้นดำเนินการแก้ปัญหา ซึ่งได้แก่การนำหน่วยต่าง ๆ มารวมกัน

ค. ประเมินผลประสิทธิภาพการดำเนินงาน เมื่อได้รวมส่วนย่อยเข้าด้วยกันและดำเนินการแก้ปัญหาแล้ว ก็ต้องมีการประเมินเพื่อหาประสิทธิภาพของผลลัพธ์ที่ได้

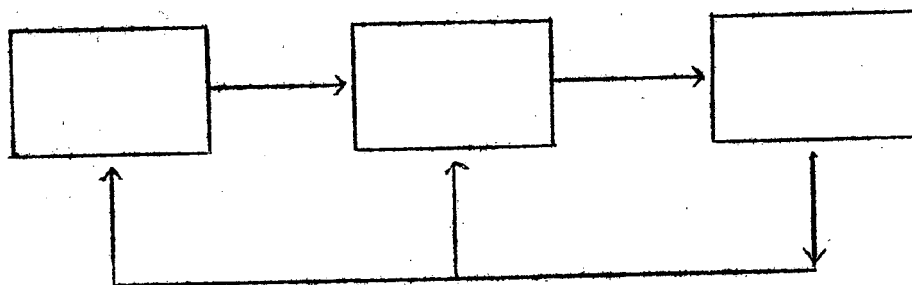
ขั้นที่ 3 สร้างแบบจำลอง (Construct a Model) เมื่อสามารถกำหนดปัญหา วิเคราะห์ข้อมูล กำหนดจุดมุ่งหมาย เลือกวิธีการดำเนินงาน และคาดคะเนผลลัพธ์พร้อมการประเมินผลแล้ว ต้องเสนอระบบเพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้จริง การเสนอระบบมักออกมาในรูปแบบจำลอง ซึ่งเป็นส่วนขยายของแบบจำลองระบบคลาสิก โดยอาจกำหนดขั้นตอนที่ละเอียดแยกย่อยลงไปอีก

แบบจำลองเป็นโครงสร้างที่จะทำนายผลที่จะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพก่อนที่จะนำระบบนั้นไปใช้จริง ข้อควรสังเกตคือระบบการทำงานแม้จะมีเป้าหมายเดียวกันก็อาจมีแบบจำลองระบบไม่เหมือนกัน

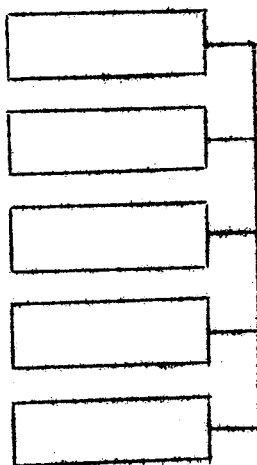
### วิธีการเขียนแบบจำลอง


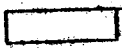

การเสนอระบบในรูปของแบบจำลองกระทำได้หลายวิธี เช่น

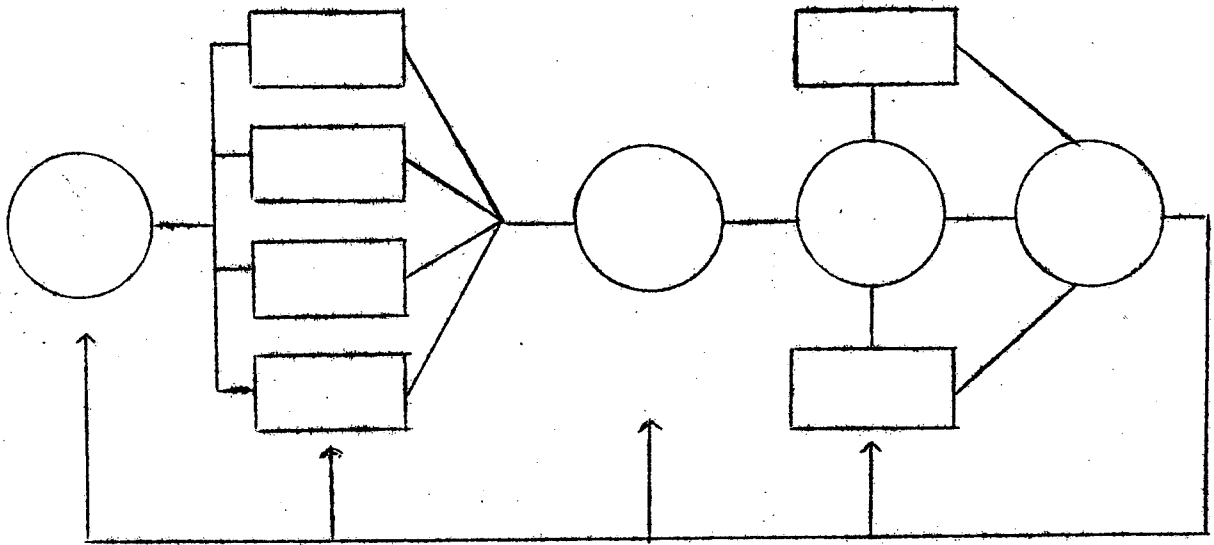
ก. เขียนแนวนอน นิยมใช้  แทนขั้นตอนต่าง ๆ จากซ้ายไปขวาตามลำดับชั้น เมื่อถึงขั้นสุดท้ายจะมีเส้นโยงผลย้อนกลับมาถึงขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นส่วนของ (1) ข้อมูลที่นำเข้า (2) กระบวนการ (3) ผลลัพธ์เพื่อปรับปรุง นิยมเชื่อมแต่ละขั้นตอนด้วยลูกศร อาจใส่หมายเลขกำกับขั้นตอนหรือไม่ก็ได้



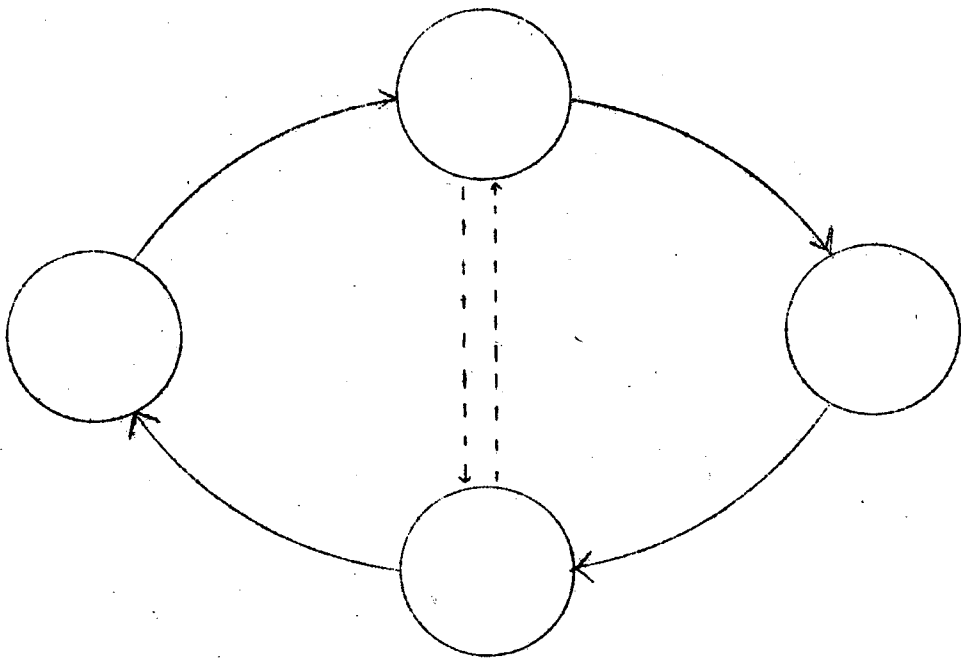
ข. เขียนแนวคิด มีหลักการคล้ายคลึงกัน เพียงแต่เริ่มขั้นตอนแรก จากด้านบนลงมาก่อนล่าง ซึ่งเป็น "ผลลัพธ์" แล้วมีผลย้อนกลับโยงขึ้นไปด้านบน



ค. เขียนแนวผสม ใช้แนวคิดและแนวอนนผสมผสานกันเพื่อให้ดูชัดเจนขึ้น แม้จะนิยมแทนขั้นตอนด้วย  แต่ก็มักใช้วงกลมแทนในบางระบบ หรืออาจใช้ทั้ง  และ  สลับกัน โดยให้อย่างใดอย่างหนึ่งเป็นขั้นตอนหลัก อีกอย่างหนึ่ง เป็นขั้นตอนย่อย



ง. แบบวงกลมและวงรี เขียนชั้นตอนต่าง ๆ ให้สัมพันธ์กันเป็นรูปวงกลมหรือวงรีโยงด้วยเส้นทึบหรือเส้นประ



#### ขั้นที่ 4 จำลองสถานการณ์เพื่อทดสอบระบบ (Simulation)

ขั้นนี้เป็นการทดลองใช้ระบบตามแบบจำลองที่สร้างขึ้นเพื่อแก้ปัญหา โดยมีข้อเลือกไว้หลายอย่าง หากแก้ปัญหาได้ผลในสถานการณ์จำลองที่สร้างขึ้นก็เชื่อมั่นว่าเราสามารถนำแบบจำลองในขั้นที่ 3 ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจำลองสถานการณ์เป็นการสร้างสภาพการณ์เลียนแบบสภาพการณ์จริง ในกรณีที่เราไม่สามารถนำระบบไปทดลองใช้จริง เพราะอาจสิ้นเปลืองเวลาและเงินทองมาก และบางครั้งอาจเกี่ยวข้องกับชีวิต ซึ่งไม่สามารถนำชีวิตใครมาเป็นเครื่องทดลองได้โดยง่าย

##### 2.2.4 คุณค่าของวิธีการจำลองระบบ

1. เป็นการประกันว่าการดำเนินงานจะดำเนินไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้
2. ช่วยให้การทำงานตามระบบบรรลุเป้าหมายโดยใช้เวลา งบประมาณ และบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าที่สุด แบบจำลองระบบช่วยป้องกันการลงทุนที่ไม่จำเป็น
3. เมื่อนำแบบจำลองระบบไปทดลองแล้วพบว่ามีประสิทธิภาพ ก็ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจว่าการลงทุนจะได้ผลตอบแทนคุ้มค่า
4. ผู้ดำเนินงานสามารถพิจารณาผลย้อนกลับและนำมาปรับปรุงได้ทุกขั้นตอน เพราะมีระบบให้ตรวจตราได้เสมอ
5. ระบบที่ได้ทดสอบประสิทธิภาพแล้วยอมนำไปใช้ในสถานการณ์อื่น ๆ ได้ โดยเพียงแต่ดัดแปลงให้เหมาะสม โดยไม่จำเป็นต้องลงทุนวิเคราะห์และจัดระบบขึ้นมาใหม่

##### 2.2.5 ตัวอย่างวิธีการจำลองระบบ

ระบบที่นำมาเสนอเป็นตัวอย่างต่อไปนี้ เป็นระบบที่มีผู้ได้ดำเนินการมาแล้ว ในการดำเนินการศึกษาค้นคว้าต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

## 1. ระบบการสอนของ เกอิลด์

เวอร์นิน เกอิลด์ ได้กำหนดวิธีการจัดระบบการเรียนการสอน โดยแบ่ง  
ขั้นตอนออกเป็น 10 ขั้นตอนคือ

- |                  |   |   |
|------------------|---|---|
| <p>ขั้นที่ 1</p> | <p>กำหนดวัตถุประสงค์</p>                                | <p>กำหนดในเชิงพฤติกรรมที่ผู้สอนสามารถวัดและ<br/>สังเกตได้</p>   |
| <p>ขั้นที่ 2</p> | <p>กำหนดเนื้อหา</p>                                     | <p>ต้องให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม</p>   |
| <p>ขั้นที่ 3</p> | <p>ประเมินผลก่อนเรียน</p>                               | <p>เพื่อดูความรู้หรือพฤติกรรมเดิมของผู้เรียน</p>  |
| <p>ขั้นที่ 4</p> | <p>พิจารณาวิธีการสอน</p>                                | <p>กำหนดวิธีการสอนที่ครูใช้ ไม่ว่าจะเป็นการสอน<br/>แบบที่ครู เตรียมความรู้มาให้เองทั้งหมด<br/>(Expository Approach) เช่น การสอน<br/>แบบบรรยาย หรือการสอนแบบให้นักเรียน<br/>เสาะแสวงหาความรู้เอง (Inquiry<br/>Approach)</p>  |
| <p>ขั้นที่ 5</p> | <p>จัดแบ่งกลุ่มนักเรียน</p>                             | <p>ให้มีการยืดหยุ่นของจำนวนนักเรียน มีการคลงกัน<br/>ระหว่างคนเรียนเก่งกับคนเรียนไม่เก่ง โดย<br/>พิจารณาเนื้อหา วัตถุประสงค์ และปฏิกิริยาสัมพันธ์<br/>ระหว่างนักเรียนกับนักเรียน และนักเรียนกับครู<br/>เปิดโอกาสให้นักเรียนสามารถก้าวไปด้วยความ<br/>สนใจและความสามารถของตนเอง โดยไม่ต้อง<br/>รีบก้าวไปพร้อมกับเพื่อน ๆ</p> |
| <p>ขั้นที่ 6</p> | <p>จัดสรรเวลาเรียน</p>                                  |   |
| <p>ขั้นที่ 7</p> | <p>จัดสรรห้องเรียน แบ่งเป็น</p>                         |   |
|                  | <p>(1) ห้องขนาดใหญ่เพื่อสอนนักเรียนได้ครั้งละหลายคน</p> |   |
|                  | <p>(2) ห้องขนาดเล็กสำหรับกลุ่มย่อย</p>                  |   |
|                  | <p>(3) ห้องเรียนรายบุคคลที่มีคูหารายบุคคลไว้</p>        |   |

ขั้นที่ 8 การเลือกแหล่งความรู้  
และสื่อการสอน

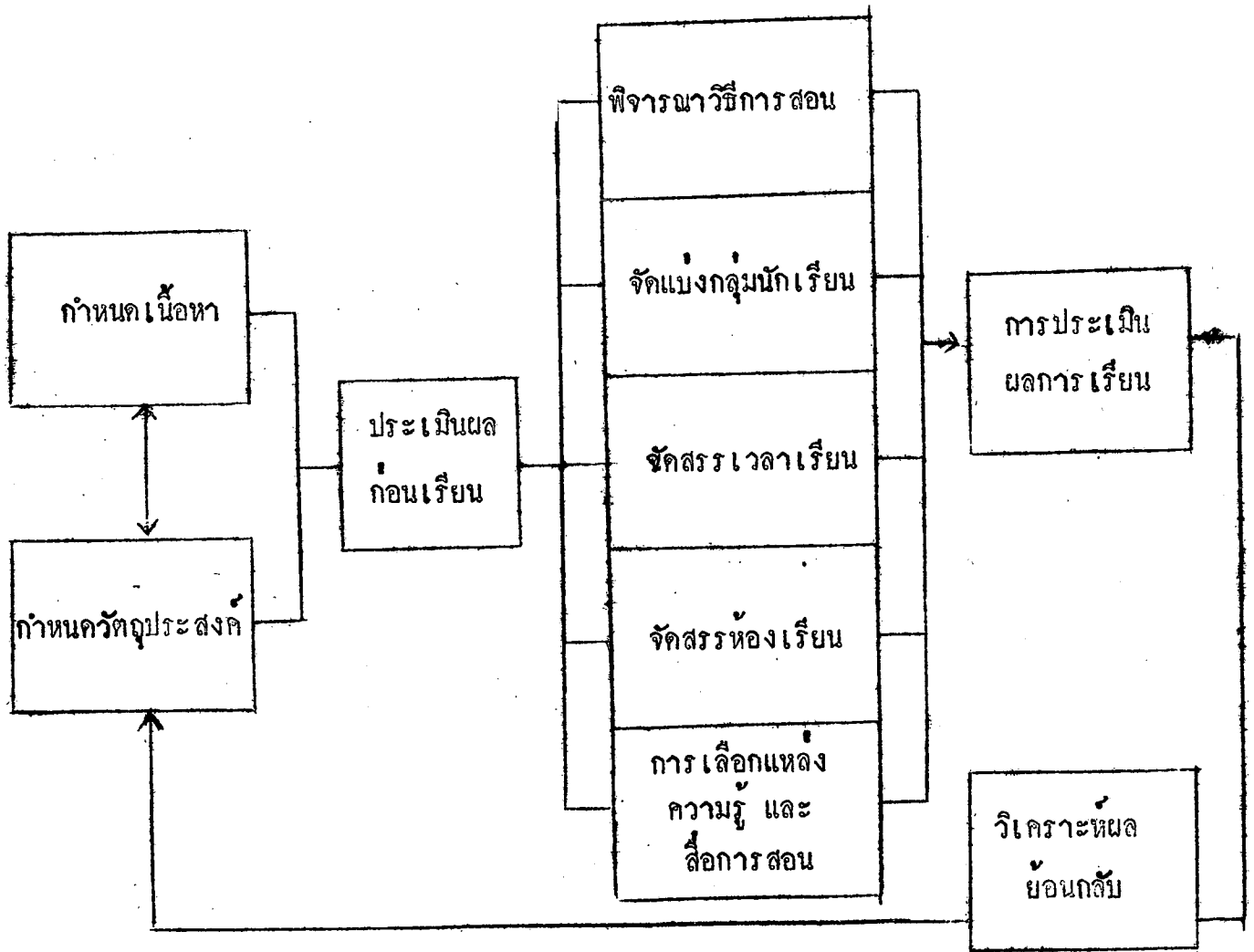
โดยเลือกแหล่งความรู้ที่เป็นของจริงเลือกวิทยากร  
เครื่องฉาย เครื่องเสียง สิ่งพิมพ์ และวัสดุต่าง ๆ

ขั้นที่ 9 การประเมินผลการเรียน

โดยประเมินจากปฏิกิริยาดัมพน์ระหว่างนักเรียน  
ด้วยกัน นักเรียนกับครู และนักเรียนกับสิ่งแวดล้อม  
ต่าง ๆ

ขั้นที่ 10 วิเคราะห์ผลย้อนกลับ

เพื่อหาจุดบกพร่องของระบบแล้วปรับปรุงให้ดีขึ้น

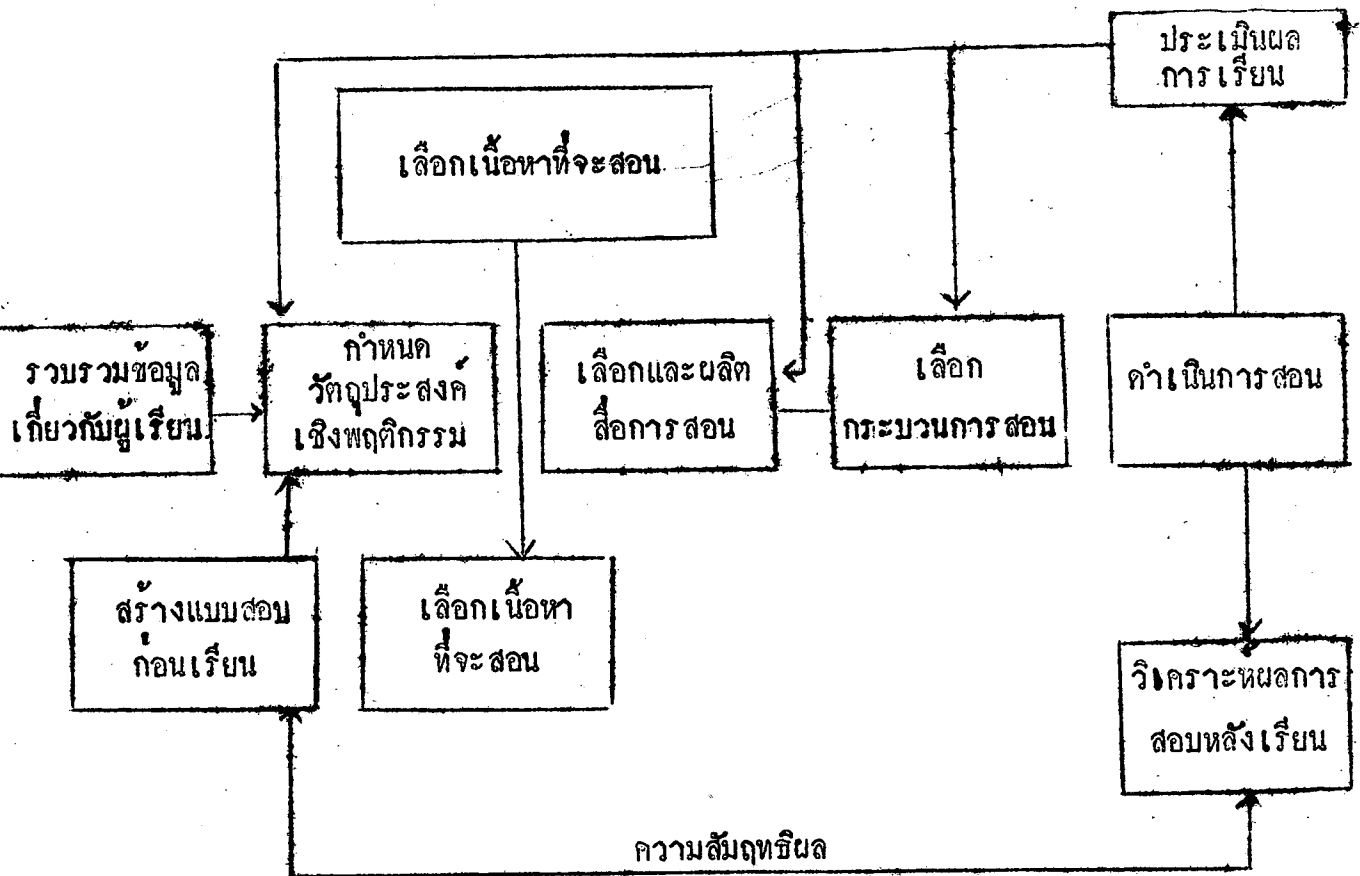


แบบจำลองระบบของเกอส์ค

## 2. ระบบการวางแผนหลักสูตร

โทมัส อี ซีเยร์ (Thomas E. Cyr) ได้พัฒนาแบบจำลองระบบการวางแผนหลักสูตร 10 ขั้นตอนคือ

1. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียน
2. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
3. สร้างแบบสอบก่อนเรียน
4. เลือกเนื้อหาที่จะสอน
5. เลือกวิธีการสอน
6. เลือกและผลิตสื่อการสอน
7. เลือกกระบวนการสอน
8. ดำเนินการสอน
9. วิเคราะห์ผลการสอนหลังเรียน
10. ประเมินผลการเรียน



### 3. ระบบการผลิตชุดการสอนแผนจูปา

#### ก. ความเป็นมาและขั้นตอน

ดร.ชัยยงค์ พรหมวงศ์ ได้คิดระบบการสอนแผนจูปา ขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2516 โดยได้รับทุนรัชดาภิเษกสมโภช เพื่อศึกษาระบบการสอนในห้องเรียนแบบศูนย์การเรียน ระบบการสอนแผนจูปา ประกอบด้วย 10 ขั้นตอนคือ

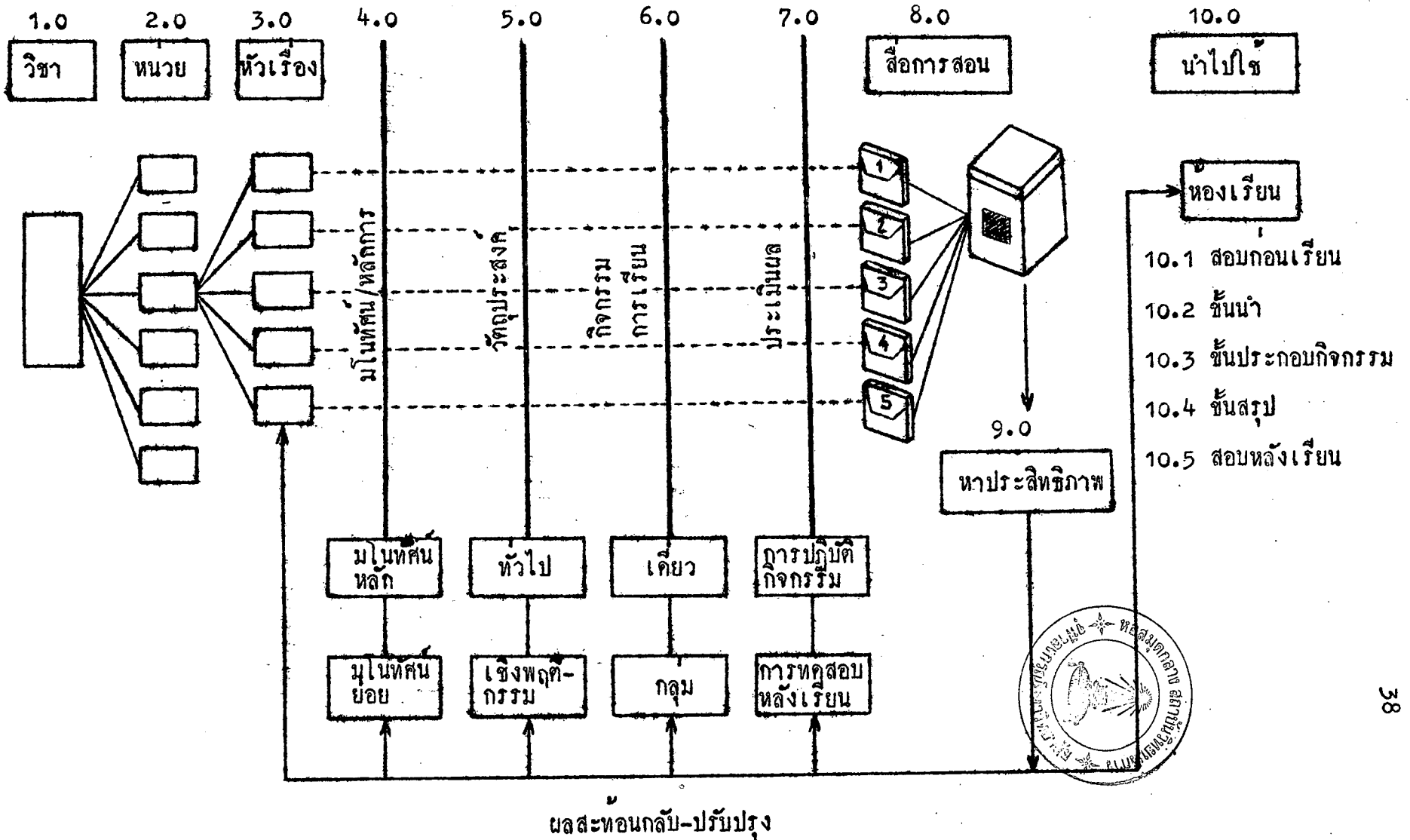
1. กำหนดเนื้อหาและประสงค์การเรียนรู้
2. กำหนดหน่วยการสอน
3. กำหนดหัวเรื่อง



4. กำหนดมโนทัศน์หลักการ
5. กำหนดวัตถุประสงค์
6. กำหนดกิจกรรมการเรียนรู้
7. กำหนดแบบประเมินผล
8. กำหนดสื่อการสอน
9. ทดสอบประสิทธิภาพของชุดการสอน
10. นำชุดการสอนไปใช้จริง

# รูปประกอบที่ 5

## แบบจำลองระบบการผลิตชุดการสอนแผนจุฬาฯ



## ข. แบบจำลองระบบคามแผนจุฬา

การผลิตชุดการสอนตามแผนจุฬา แบ่งขึ้นตอนสำคัญ 10 ขั้นตอนคือ

1.0 กำหนดวิชา/หมวดหมู่ เนื้อหา ประสพการณ์ อาจกำหนดเป็นหมวดวิชา หรือบูรณาการ เป็นแบบสหวิทยาการตามที่เห็นเหมาะสม

2.0 กำหนดหน่วยการสอน แบ่งเนื้อหาวิชาการออกเป็นหน่วยการสอน โดยประมาณเนื้อหาวิชาที่จะให้ครูสามารถถ่ายทอดความรู้แก่นักเรียนได้ในหนึ่งสัปดาห์หรือหนึ่งครั้ง

3.0 กำหนดหัวเรื่อง ผู้สอนต้องถามตนเองว่าในการสอนแต่ละหน่วยควรให้ประสบการณ์อะไรบ้างแก่ผู้เรียน แล้วกำหนดออกมาเป็น 4 - 6 หัวเรื่อง

4.0 กำหนดแก่นวมโนทัศน์และหลักการ มโนทัศน์และหลักการที่กำหนดขึ้นจะต้องสอดคล้องกับหน่วยและหัวเรื่อง โดยสรุปรวมแนวคิด สาระ และหลักเกณฑ์สำคัญไว้ เพื่อเป็นแนวทางการจัดเนื้อหาการสอนให้สอดคล้องกัน

5.0 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ให้สอดคล้องกับหัวเรื่อง เป็นจุดประสงค์ทั่วไปก่อนแล้วเปลี่ยนเป็นเชิงพฤติกรรมที่ต้องมีเงื่อนไข และเกณฑ์การเปลี่ยนพฤติกรรมไว้ทุกครั้ง

6.0 กำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ซึ่งจะเป็นแนวทางการเลือก และการผลิตสื่อการสอน "กิจกรรมการเรียนรู้" หมายถึงกิจกรรมทุกอย่างที่ผู้เรียนปฏิบัติ เช่น การอ่านบัตรคำสั่ง คอบคำถาม เขียนภาพ ทำการทดลองทางวิทยาศาสตร์ เล่นเกมส์ ฯลฯ

7.0 กำหนดแบบวัดและประเมินผล ต้องประเมินผลให้ตรงวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม โดยใช้แบบสอบเกณฑ์ (Criterion Test) เพื่อให้ผู้สอนทราบว่าหลังจากผ่านกิจกรรมมาเรียบร้อยแล้วผู้เรียนได้เปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

8.0 เลือกและผลิตสื่อการสอน วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการที่ผู้สอนใช้ถือเป็นสื่อการสอนทั้งสิ้น เมื่อผลิตสื่อการสอนของแต่ละหัวเรื่องแล้วก็จัดสื่อการสอน

เหล่านั้นไว้เป็นหมวดหมู่ในกล่องที่เตรียมไว้ ก่อนนำไปทดลองหาประสิทธิภาพเรียกว่า "ชุดการสอน"

9.0 ทดสอบประสิทธิภาพของชุดการสอน เพื่อเป็นการประกันว่าชุดการสอนที่สร้างขึ้นมีประสิทธิภาพในการสอน ผู้สร้างจำต้องกำหนดเกณฑ์ชี้แจงล่วงหน้า โดยคำนึงถึงหลักการที่ว่า การเรียนรู้ เป็นกระบวนการ เพื่อช่วยให้การ เปลี่ยนพฤติกรรมของ ผู้เรียนบรรลุผล

10.0 การใช้ชุดการสอน ชุดการสอนที่ได้ปรับปรุงและมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้แล้วสามารถนำไปสอนผู้เรียนได้ตามประเภทของชุดการสอนและตามระดับการศึกษา โดยกำหนดขั้นตอนการใช้ดังนี้

- 10.1 ให้ผู้เรียนทำแบบสอนก่อนเรียน เพื่อพิจารณาพื้นความรู้เดิมของผู้เรียน (ใช้เวลาประมาณ 10 - 15 นาที)
- 10.2 ชี้นำเข้าสู่บทเรียน
- 10.3 ชี้แจงประกอบกิจกรรมการเรียนรู้ ผู้สอนบรรยายหรือให้มีการแบ่งกลุ่มประกอบกิจกรรมการเรียนรู้
- 10.4 ชี้แจงสรุปผลการสอน เพื่อสรุปมโนทัศน์และหลักการที่สำคัญ
- 10.5 ทำแบบสอบหลังเรียน เพื่อดูพฤติกรรมการเรียนรู้ที่เปลี่ยนไปแล้ว

ค. ประเภทของชุดการสอนที่ผลิตจากระบบการสอนแบบจรรยา

1. ชุดการสอนประกอบแบบบรรยาย ช่วยให้ผู้สอนทำการสอนแบบบรรยายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดบทบาทของผู้สอนให้ผู้น้อยลง และใช้สื่อการสอนช่วยในการถ่ายทอดเนื้อหา สาระแก่ผู้เรียนมากขึ้น

2. ชุดการสอนประกอบกลุ่มกิจกรรม ใช้ในการสอนแบบกิจกรรมที่ใช้กลุ่มสัมพันธ์เข้าช่วย เหมาะที่จะใช้ในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา อุดมศึกษาขั้นต้น (ปี 1 - 2) หากปรับปรุงกิจกรรมและเนื้อหาให้เหมาะสมก็แล้วสามารถสอนนักศึกษาและผู้ใหญ่ได้ดี

3. ชุคการสอนรายบุคคล ใช้ในการสอนตามเอกัตภาพ มีการแบ่งเนื้อหาออกเป็นหน่วยย่อย (Modules) ใช้วิธีการเขียนเป็นแบบโปรแกรมที่จะเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเรียนได้ด้วยตนเอง มีห้องเรียนเพื่อการสอนรายบุคคลโดยเฉพาะ โดยมีคู่มือจำนวนเพียงพอ มีห้องประชุมกลุ่มย่อย หึ่งเก็บชุกการสอน และมีเจ้าหน้าที่คอยให้บริการ อาจเป็นส่วนหนึ่งของห้องสมุด

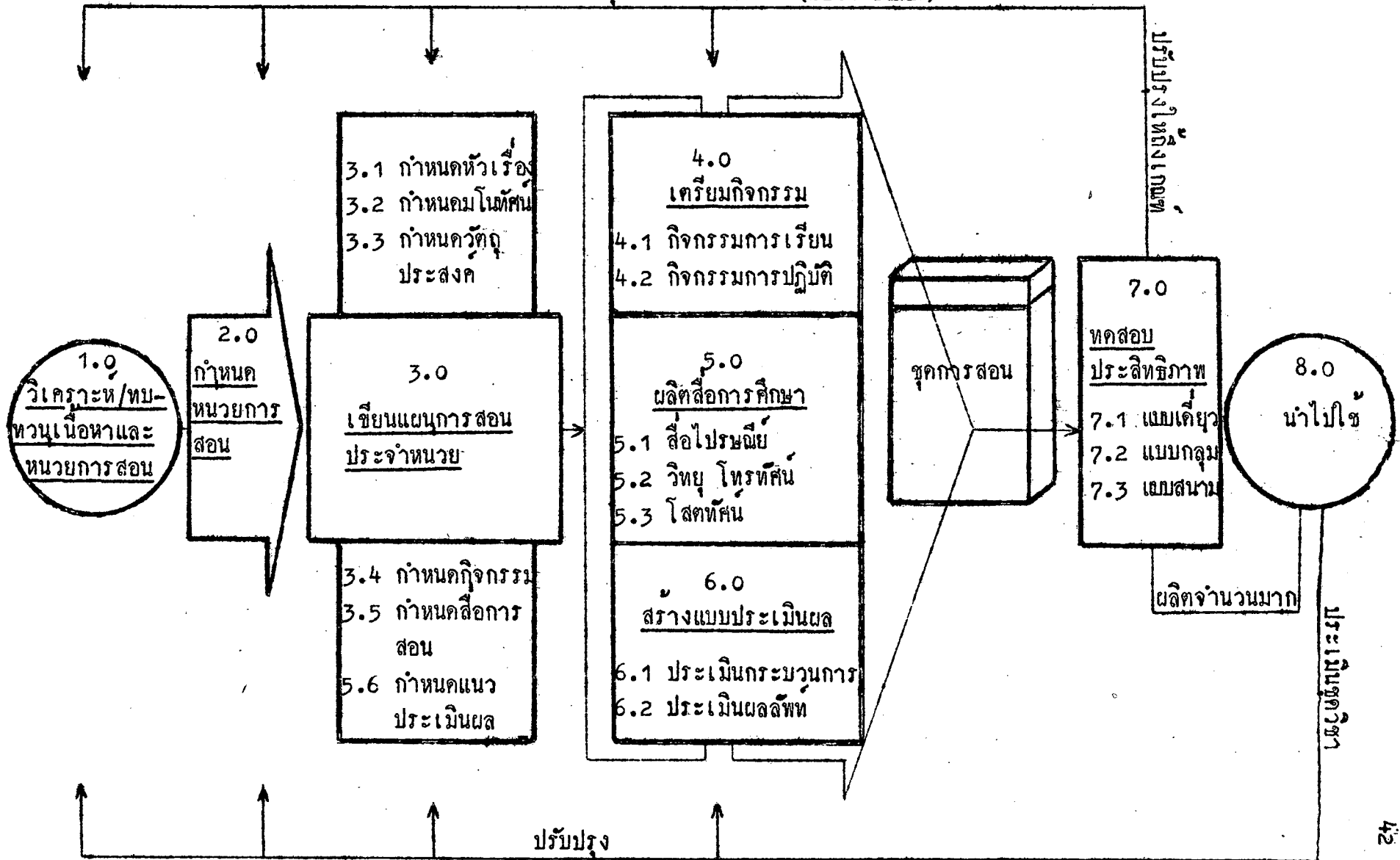
4. ชุคการสอนประเภทอื่น ระบบการผลิตชุกการสอนแผนจุฬา สามารถใช้ผลิตชุกการสอนการผลิตรายการโทรทัศน์ ชุกการสอนทางไปรษณีย์ ฯลฯ

การผลิตชุกการสอนตามแผนจุฬา เป็นระบบการนำสื่อการสอนแบบประสมมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการสอน ไม่ว่าจะเป็นแบบบรรยาย แบบกลุ่มกิจกรรม หรือการสอนตามเอกัตภาพที่เน้นความสำคัญของกระบวนการ และผลลัพธ์ของการเรียนการสอน เพื่อช่วยลดบทบาทของผู้สอนจากการ เป็นศูนย์กลางของห้องเรียนเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีบทบาทรับผิดชอบการเรียนของตนเองมากขึ้น

ชุกการสอนที่ผลิตขึ้นตามแผนจุฬา ช่วยให้ผู้สอนสามารถถ่ายทอดเนื้อหาประสบการณ์ที่มีลักษณะ เป็นนามธรรมสูง ช่วยไว้ความสนใจของผู้เรียนต่อสิ่งที่กำลังเรียน สร้างความพร้อม และความมั่นใจแก่ครู อาจารย์ ทำให้การเรียนของผู้เรียนเป็นอิสระ จากอารมณ์และบุคลิกภาพของผู้สอน และจะช่วยให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ รู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและมีความรับผิดชอบตนเองและสังคม

4. แบบจำลองระบบผลิตชุกการสอนทางไกลแผนมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมา-  
ชิราษ (STOU PLAN)

รูปประกอบที่ 6 แบบจำลองระบบผลิตชุดการสอนทางไกล  
 แผนมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (STOU PLAN)



## 2.3 การฝึกอบรม

การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) เป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคนและโดยเฉพาะผู้อำนวยการด้านบุคคลากร ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับการบุคคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การ เป็นทรัพยากรมนุษย์ ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ<sup>1</sup>

กระบวนการบริหารงานบุคคล (The Personnel Management Process) มีเป้าหมายในการบริหารและการจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลให้ดูว่างไปด้วยดี โดยให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในทางการผลิตให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งแก่องค์การเองและแก่พนักงานทุกคนด้วย

หน้าที่งานด้านบริหารงานบุคคลจะเป็นกระบวนการปฏิบัติที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวพันกันดังนี้

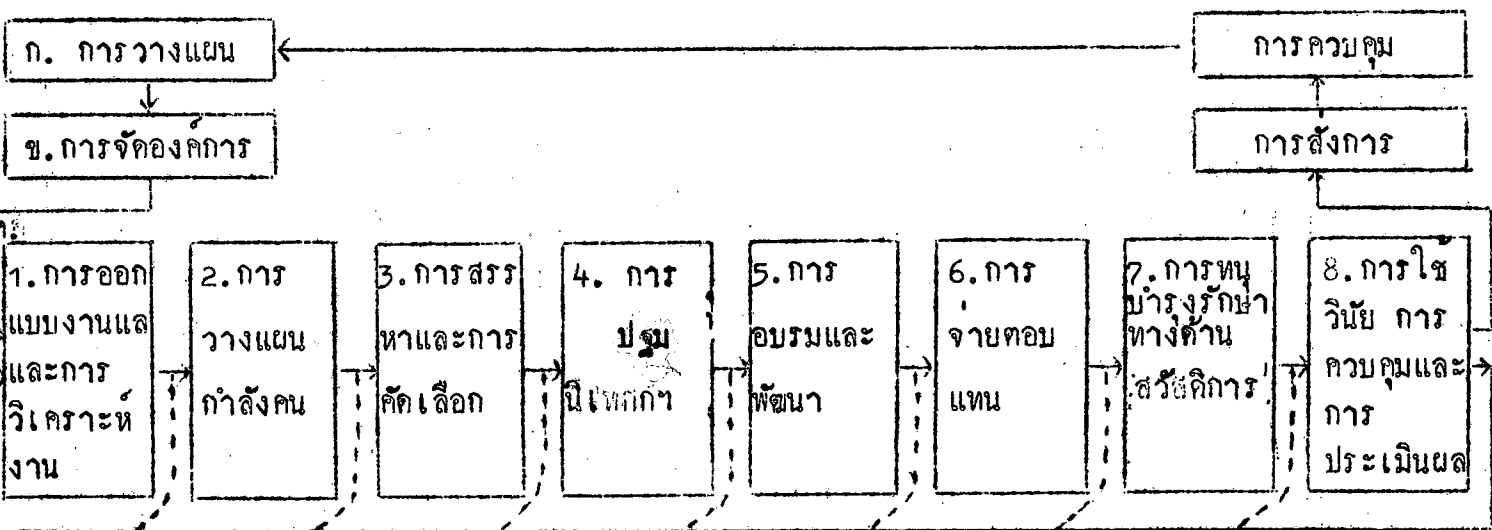
1. การออกแบบและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task Specialization Process)
2. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Process)
3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process)
4. การปฐมนิเทศกับบรรจพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Introduction and Appraisal-Process)
5. การอบรมและพัฒนา (Training and Development Process)
6. การจ่ายตอบแทน (Compensation Process)

---

<sup>1</sup>ซงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : มาร์เก็ตติ้ง มีเคีย, 2522), หน้า 1.

7. การสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ (Health, Safety Maintenance process and Labour Relations)

8. การใช้วินัยและการควบคุมตลอดจนการประเมินผล (Discipline, Control and Evaluation Process)



ง. ข้อมูลย้อนกลับ

การประเมินผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของแต่ละหน้าที่และทั้งระบบ

รูปประกอบที่ 7 แสดงขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคล<sup>1</sup>

การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารงานบุคคล เมื่อได้ทำการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานแล้วก็ยังไม่เป็นการเพียงพอที่จะแสดงว่าพนักงานผู้นั้นมีความรู้ความเหมาะสมในการทำงาน เขาเพียงแต่มีความรู้โดยทั่วไปเท่านั้น ซึ่งจากความรู้ที่เพียงพอที่จะนำไปใช้ให้หากได้รับการฝึกอบรมที่ถูกต้องเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง

<sup>1</sup> ชงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 30.



เสียก่อน การฝึกอบรมจึงเป็นงานขั้นแรกสำหรับบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้าทำงาน เพื่อ  
 เพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง ไม่มีองค์การหรือหน่วยงานใดที่จะ  
 มีปัญหาว่าควรจะให้มีการฝึกอบรมพนักงานที่เข้ามาใหม่หรือไม่ เพราะเป็นความจำเป็น  
 อยู่แล้วที่จะต้องมีการอบรม แต่จะฝึกอบรมด้วยวิธีใดเท่านั้น การจัดให้เข้าใหม่ทำงาน  
 ทันที โดยให้เรียนรู้เอง ให้สังเกตจากเพื่อนร่วมงาน หรือให้ได้รับบทเรียนจากการ  
 ทำงาน ดิคบ้าง ฎุกบ้าง โดยไม่มีการฝึกอบรมก่อน พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าก่อให้เกิดการ  
 สิ้นเปลืองมากกว่ารายจ่ายที่เกิดขึ้นจากการอบรมโดยตรง และยังทำให้ได้ความรู้ที่ไม่  
 สมบูรณ์ได้วิธีทำงานที่ไม่ถูกต้อง เสียเวลานานกว่าจะเป็นงานการฝึกอบรมนี้ นอกจากจะ  
 ใช้สำหรับพนักงานเข้าใหม่แล้วยังใช้กับผู้ที่ทำงานอยู่แล้ว

การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development) หมายถึง  
 กิจกรรมหรือหน้าที่งานทางการบริหารบุคคลที่จัดทำขึ้น เพื่อมุ่งที่จะให้มีการเสริมความรู้  
 ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญให้มีขึ้นในตัวพนักงาน เพื่อที่จะให้แน่ใจว่าคุณภาพ  
 ของตัวพนักงานจะไม่ตกต่ำลง เพราะผลอันสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจัย  
 ต่าง ๆ โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต และเงื่อนไขของปัจจัยสภาพแวดล้อม  
 อื่น ตลอดจนการช่วยให้พนักงานมีความเติบโตก้าวหน้าทันโลก<sup>1</sup>

### 2.3.1 ความหมายของการฝึกอบรม

อมร รักษาสิทธิ์ และ โสรัจ สุจริตกุล ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า  
 "เป็นกรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพของพนักงานในการทำงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต  
 โดยการพัฒนานิสัยแห่งความคิด การกระทำ ความรู้ ความชำนาญ และท่าทีต่าง ๆ"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ชงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 29.

<sup>2</sup> อมร รักษาสิทธิ์ และ โสรัจ สุจริตกุล, การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย  
 (พระนคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2504), หน้า 293.

ธงชัย สันติพงษ์ กล่าวว่

... การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางใหม่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ ทักษะของพนักงาน เพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การ เพิ่มผลผลิตและให้ เกิดผลสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร<sup>1</sup>

ธนวรรณ เหมียบุตร ให้ความเห็นว่

... การฝึกอบรมเป็นการ เพิ่มเติมความรู้ในการ ทำงานให้แก่พนักงานนอกเหนือจากความรู้ที่เรียนมา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามที่หน่วยงานต้องการได้ และพัฒนาให้พนักงานมีความชำนาญในการทำงานมากขึ้น เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น รวมทั้งมุ่งที่จะ เปลี่ยนแปลงทักษะของพนักงานให้ เกิดความรู้สึกที่จะทำงานให้ดีกว่าเดิม และตรงตามจุดมุ่งหมายที่องค์กรวางไว้<sup>2</sup>

เดลด เอส บีช กล่าวว่ "การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และ เพื่อ เปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ"<sup>3</sup>

เมื่อพิจารณาตามความหมายดังกล่าว การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้ใหม่ ๆ ได้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา และทักษะที่จะปรับปรุงงาน เปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์กรกำหนด

<sup>1</sup>ธงชัย สันติพงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 29.

<sup>2</sup>ธนวรรณ เหมียบุตร, "การบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย," หน้า 8.

<sup>3</sup>Dale S. Beach, Personnel: The Management of People at Work 3rd.ed. (New York: Macmillan Co., 1975).

### 2.3.2 การฝึกอบรม (Training) กับการพัฒนา (Development)

เนื่องจากการฝึกอบรมกับการพัฒนา มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันเป็นอย่างมาก กล่าวคือ การฝึกอบรมนั้นเป็นกระบวนการศึกษาระยะสั้นในเชิงระบบ สำหรับพนักงานปฏิบัติการ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดจุดมุ่งหมายไว้โดยเฉพาะแน่นอน ส่วนการพัฒนาเป็นกระบวนการศึกษาระยะยาวในเชิงระบบ สำหรับพนักงานระดับบริหาร ในเรื่องเกี่ยวกับความคิดรวบยอดและทฤษฎีการบริหารงาน โดยกำหนดจุดมุ่งหมายไว้อย่างกว้าง ๆ<sup>1</sup> ซึ่งเปรียบเทียบให้เห็นชัดเจนได้ดังนี้

---

<sup>1</sup>Lawrence L. Steinmetz, "Age: Unrecognized Enigma of Executive Development," Management of Personnel Quarterly, 1969. pp. 3 - 10.

มิติ ของการเรียนรู้	การฝึกอบรม	การพัฒนา
WHO	พนักงานปฏิบัติการ	พนักงานระดับบริหาร
WHAT	การปฏิบัติทางเทคนิคและวิธีการ	แนวความคิดทางสังคมและทฤษฎี
WHY	ความรู้ในงานเฉพาะตำแหน่ง	ความรู้ทั่วไป
WHEN	ระยะสั้น	ระยะยาว

รูปประกอบที่ 8 แสดงความสัมพันธ์ของการฝึกอบรมและการพัฒนา<sup>1</sup>

### 2.3.3 การฝึกอบรม (Training) กับการศึกษา (Education)

พิจารณาการอบรมกับการศึกษาแล้วจะเห็นได้ว่า "มีความแตกต่างกันบางประการ ทั้งในวิธีการและจุดมุ่งหมาย แต่มีส่วนสัมพันธ์กันอย่างมาก และมักจะเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน"<sup>2</sup> กล่าวคือ "จุดมุ่งหมายของการศึกษามุ่งพัฒนาตัวบุคคลให้มีความรู้ขั้นพื้นฐาน เพื่อสามารถดำเนินชีวิตและมีความเจริญก้าวหน้าในค่านการทำงานต่อไป ส่วนการฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้งานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นเป็นส่วนใหญ่ ใน

<sup>1</sup>Lawrence L. Steinmetx, "Age: Unrecognized Enigma of Executive Development," Management of Personnel Quarterly, p. 11.

<sup>2</sup>เสนาะ ทิเขาว์, การบริหารบุคคล (พระนคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519), หน้า 136.

ด้านวิธีการการศึกษา มักจัดเป็นแบบทางการ (Formal) โดยสถาบันการศึกษา เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจทั่ว ๆ ไป รวมทั้งสภาพแวดล้อม ซึ่งผู้เข้าศึกษาเป็นผู้จ่ายค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เอง ส่วนการฝึกอบรมมักจัดในสถานที่ทำงาน ซึ่งอาจมีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมไม่ต้องจ่ายค่าใช้จ่ายเอง แต่นายจ้างมักจะเป็นผู้จ่าย นอกจากนี้ยังแตกต่างกันในเรื่องระยะเวลา กล่าวคือการฝึกอบรมมักจะกำหนดระยะเวลาไว้แน่นอน เป็นระยะสั้นหรือระยะยาวแล้วแต่ความจำเป็น แต่สำหรับการศึกษาจะไม่มีเวลาสิ้นสุดถึงแม้จะเรียนจนหลักสูตรไปแล้วก็ยังคงเรียนต่อไปจนตลอดชีวิต<sup>1</sup>

การศึกษามีได้หยุดเพียงแต่โรงเรียนเท่านั้น การศึกษาในโรงเรียนเป็นเพียงการเริ่มต้นและเป็นการเตรียมตัวอย่างหนึ่ง เพื่อให้แต่ละคนสามารถศึกษาค้นคว้าตนเอง ปัจจุบันนี้โอกาสที่คนเราจะทำการศึกษาค้นคว้าตนเองมีมากมาย สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ วิทยุ โทรทัศน์ การเข้าสมาคม การฟังปาฐกถา ฯลฯ ล้วนแต่เป็นเครื่องช่วยให้คนเราสามารถพัฒนาตนเองได้เป็นอย่างดี

การศึกษาและอบรมในประเทศไทยแบ่งได้เป็น 2 หมวดใหญ่ ๆ ด้วยกันคือ<sup>2</sup>

1. การศึกษาในระบบ คือการศึกษาในโรงเรียนและสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ตั้งแต่ระดับอนุบาล ประถม มัธยม และอุดมศึกษา โดยมี การศึกษาระดับประถมศึกษาเป็นการศึกษากาคนบังคับ
2. การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งมีหลายประเภทด้วยกัน จำแนกได้เป็นหมวดใหญ่ ๆ ได้ 2 หมวดดังนี้

<sup>1</sup> ยอชชาย ชูศรี, หัวหน้าหน่วยวางแผนพนักงาน ส่วนการพนักงาน ฝ่ายการพนักงานและจัดองค์การ ธนาคารแห่งประเทศไทย สัมภาษณ์, 7 ธันวาคม 2522.

<sup>2</sup> วีระ โอสถานนท์, "งานฝึกอบรมกับการพัฒนากำลังคนของประเทศ," ปัญหาและการบริหารงานบุคคล (พระนคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2520), หน้า 311.

2.1 การศึกษาค้นคว้าตนเอง เป็นเรื่องของแต่ละบุคคล ความเจริญทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในปัจจุบันช่วยให้คนเป็นจำนวนมากที่สนใจและรักความก้าวหน้า สามารถศึกษาค้นคว้าในสิ่งที่ตนชอบและถนัดจนเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง และเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ

2.2 การฝึกอบรม เป็นเรื่องที่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของรัฐและเอกชน จัดการฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่ไม่มีโอกาสจะเรียนในสถาบันการศึกษาที่อยู่ในระบบ หรือแก่คนงานของตนด้วยจุดประสงค์ใหญ่ 2 ประการคือ

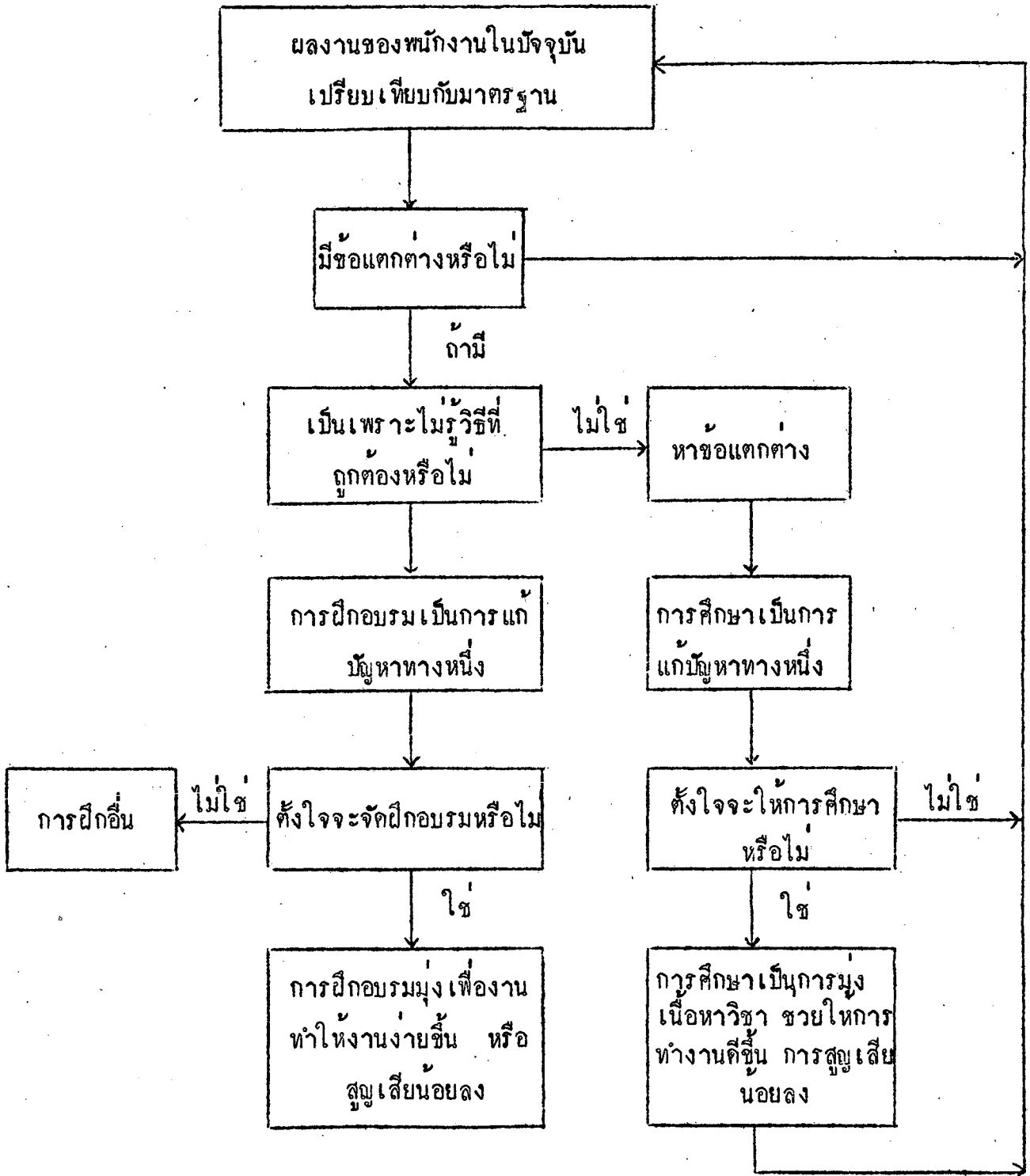
2.2.1 เพื่อยกระดับฝีมือและความรู้ของกำลังแรงงานให้สามารถทำงานท่า มีรายได้สมควรแก่สภาพ

2.2.2 เพื่อฝึกอบรมกำลังคนในสาขาวิชาที่ขาดแคลน และให้ความรู้สามารถปฏิบัติงานตามโครงการพัฒนา หรืองานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การฝึกอบรมและการศึกษา เป็นกระบวนการที่จะทำให้คนมีคุณภาพโดยเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นไปในทางที่พึงปรารถนา ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอนคือ

1. การตั้งจุดมุ่งหมายโดยเน้นพฤติกรรมที่จะวัดและสังเกตเห็นได้
2. การพิจารณาผู้เรียนและผู้เข้าอบรมในแง่ของความสนใจ ความพร้อม เพื่อจัดหลักสูตรและโครงการให้เหมาะสม
3. วิธีการที่รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องของต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประยุกต์ให้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย และเนื้อหาประสบการณ์ที่ผู้เรียนและผู้เข้ารับการอบรมจะคงเรียนรู้
4. การวัดและประเมินผลหลักสูตร จะต้องดำเนินไปด้วยความรอบคอบ

การอบรม/การศึกษา



รูปประกอบที่ 9 แสดงความสัมพันธ์ของการฝึกอบรมและการศึกษา

ที่มา : ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย กระทรวงอุตสาหกรรม

สรุปได้ว่าการฝึกอบรมเป็นเรื่องที่มุ่งจะสนองความต้องการของระบบเฉพาะอันใดอันหนึ่ง ในขณะที่การศึกษาเป็นเรื่องที่มุ่งจะช่วยให้บุคคลสามารถดำรงอยู่ได้ในระบบอื่น ๆ อีกมากมายในสังคม ในบางกรณีมีหลักสูตรการอบรมและการศึกษาอาจคล้ายคลึงกันมาก เช่น ในการอบรมหรือสัมมนาในระดับนักบริหาร ทั้งนี้เนื่องจากเหตุผลที่ว่าบุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานอยู่ในระดับสูงของระบบต่าง ๆ เข้าใจความสัมพันธ์ของระบบต่าง ๆ และสามารถนำความคิดริเริ่มไปสู่การปฏิบัติงานในระบบเฉพาะของตนได้

#### 2.3.4 การฝึกอบรม (Training) กับการเรียนรู้ (Learning)

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า "การเรียนรู้หมายถึง การกระทำซึ่งบุคคลใดบุคคลหนึ่งได้รับความชำนาญเพิ่มขึ้นหรือมีความรู้เพิ่มขึ้น และมีความสามารถมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมอย่างถาวร<sup>1</sup>

การฝึกอบรมทุกชนิดทุกประเภทที่จัดขึ้นนั้นก็เพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ (Learning) และปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดหรือเป็นตัวชี้ให้เราทราบว่ามีการเรียนรู้เกิดขึ้นนั้น ก็คือลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทางที่ดีกว่าเดิม<sup>2</sup>

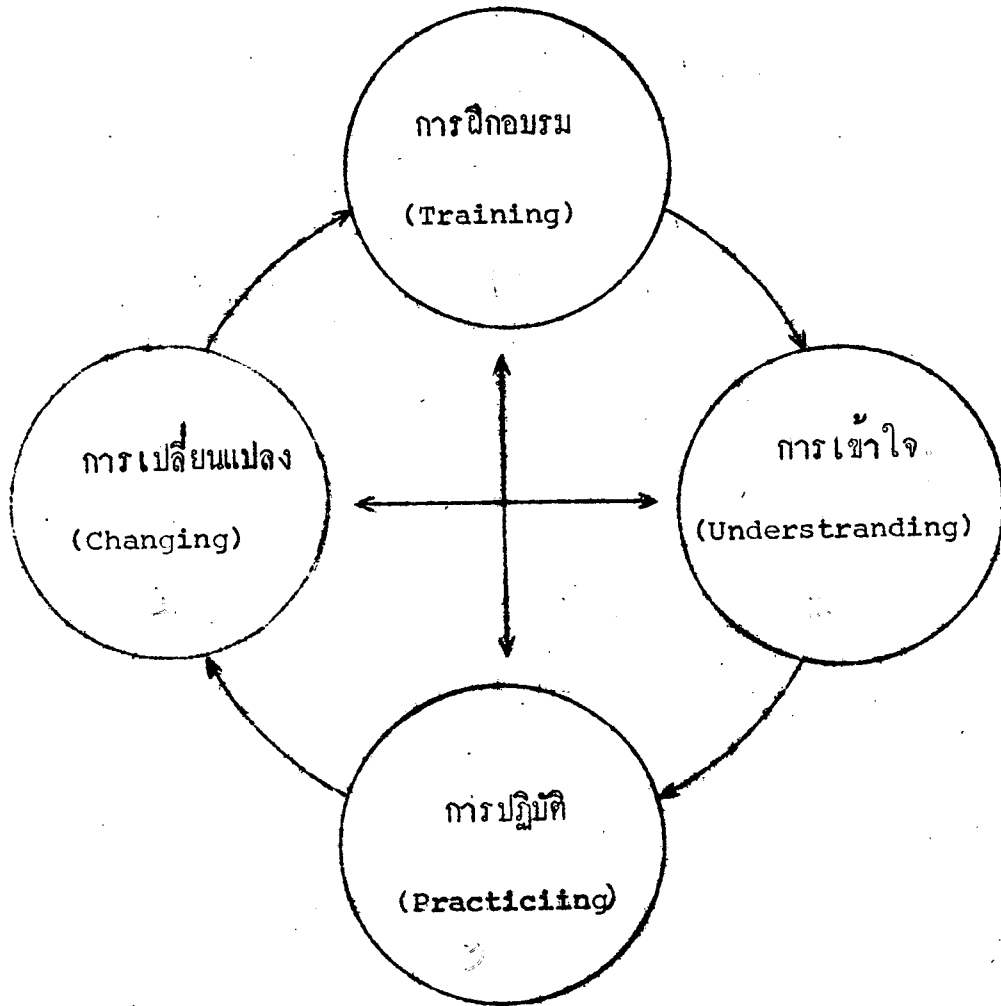
บุญ วงศ์นารี ได้เสนอรูปแบบจำลองกระบวนการเรียนรู้ โดยผลของการฝึกอบรมหรือ A Model of Learning Process Through Training ไว้ดังนี้<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 142.

<sup>2</sup> บุญ วงศ์นารี, "บทบาทของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในการพัฒนาองค์กร," กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คุรุสภา, 2520. หน้า 211.

<sup>3</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 221.





รูปประกอบที่ 10 รูปแบบจำลองการเรียนรู้โดยผลของการฝึกอบรม

การเรียนรู้โดยผลของการฝึกอบรมมีกระบวนการเริ่มต้นจากการฝึกอบรม ซึ่งทำให้เกิดการเข้าใจว่าสิ่งนั้นเป็นอย่างนี้ หรือสิ่งนี้ไม่เป็นเช่นนั้น เมื่อนำไปปฏิบัติใช้แล้วก็จะมีผลเปลี่ยนแปลงตาม ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปในทางที่ไม่ดีกว่าเดิมก็ไม่เรียกว่าเกิดการเรียนรู้ แต่เป็นเพียงการรับรู้ การเข้าใจใหม่ในครั้งที่สองเท่านั้น แต่ถ้านำไปปฏิบัติแล้วทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีกว่าเดิม ก็ถือได้ว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นทันที สังเกตได้ว่าทั้ง 4 ปัจจัยที่แสดงให้เห็นในรูปแบบจำลองนั้นเป็นลักษณะสหสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน<sup>1</sup>

<sup>1</sup>มนูญ วงศ์นารี, "บทบาทของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในการพัฒนาองค์กร,"

### 2.3.5 ประเภทของการฝึกอบรม

การจัดฝึกอบรมอาจแยกตามประเภทผู้เข้ารับการอบรมได้ประการหนึ่ง และตามกำหนดการจัดฝึกอบรมได้อีกประการหนึ่ง

สุรชัย สุฟโปฏก ให้ความเห็นไว้ว่า "การฝึกอบรมแต่ละประเภทย่อมมีวัตถุประสงค์และเหมาะสมแก่บุคคลในระดับต่าง ๆ กัน จึงต้องคำนึงถึงระดับบุคคลในองค์การ<sup>1</sup> ทำให้มีการจำแนกประเภทของการฝึกอบรมออกตามประเภทของผู้เข้ารับการฝึกอบรมดังนี้<sup>2</sup>

1. การฝึกอบรมที่จัดให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้เข้าทำงานใหม่ขององค์การ ได้แก่ การอบรมปฐมนิเทศ (Introduction และ Orientation)
2. การฝึกอบรมที่จัดให้แก่เจ้าหน้าที่ชั้นเสมียน พนักงาน เช่น การฝึกการทำงาน (On the Job Training) การฝึกอบรมทางเทคนิค วิทยาศาสตร์ และวิชาช่าง (Craft Training, Skill Training, Technical Training)
3. การฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา เช่น การฝึกอบรมตามหลักสูตรผู้บังคับบัญชา (Supervisory Training, Consultative Supervision, Leadership)
4. การฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร เช่น การพัฒนานักบริหาร (Executive Training of Development)

สำหรับการแยกประเภทของการฝึกอบรมตามกำหนดการจัดฝึกอบรมเป็นก่อนหรือหลังการเข้าทำงานคือ

<sup>1</sup>สุรชัย สุฟโปฏก, "ประเภทของการฝึกอบรมและหลักสูตรของการฝึกอบรม," วารสาร บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, พิเศษ 2509 การฝึกอบรม (พระนคร, โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2510), หน้า 37.

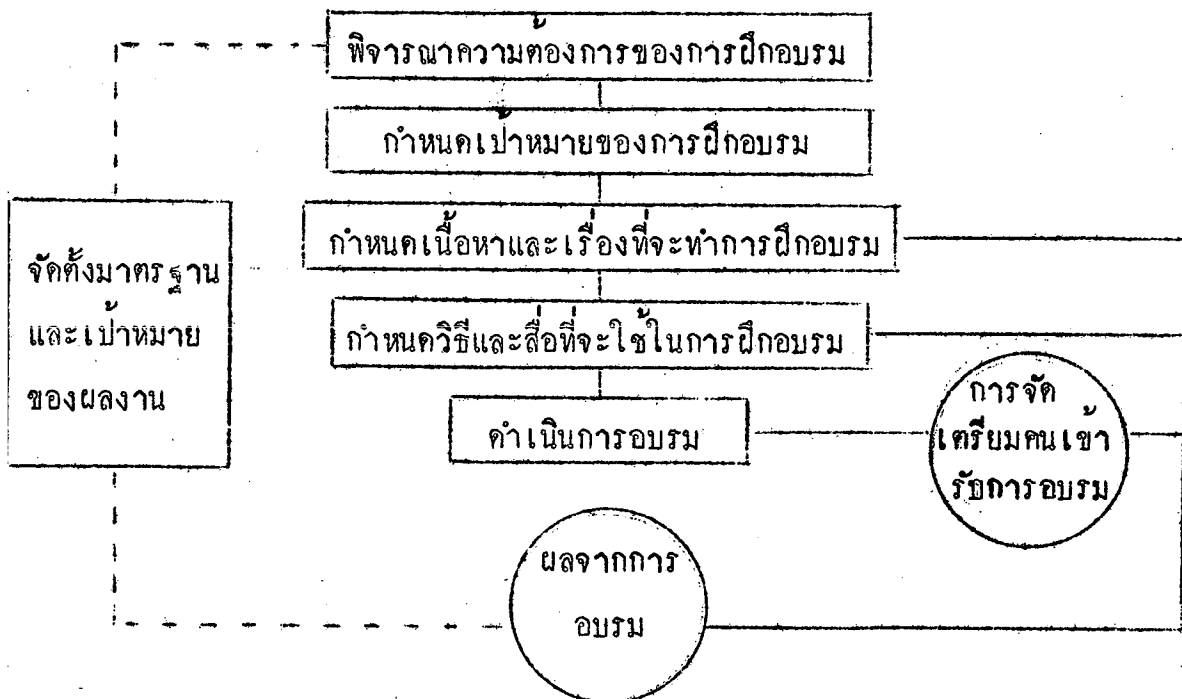
<sup>2</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า 38.

1. Pre-service Training เป็นการฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงาน เป็นการฝึกอบรมพนักงานเข้าใหม่ก่อนส่งตัวเข้าทำงานตามสังกัดที่บรรจุ เรื่องที่อบรมเป็นเรื่องทั่วไปขององค์การ ระเบียบข้อบังคับ สิทธิหน้าที่ของพนักงาน ฯลฯ

2. Inservice Training เป็นการฝึกอบรมหลังเข้าทำงาน เป็นการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน โดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สอนแนะ และมีการฝึกอบรมโดยจัดเป็นหลักสูตรต่าง ๆ ตามความต้องการของหน่วยงานและองค์การ เป็นต้น

### 2.3.6 กระบวนการ ของการฝึกอบรม

ในการดำเนินการ เรื่องการฝึกอบรมนั้น มีขั้นตอนของการดำเนินการดังนี้



รูปประกอบที่ 11 แสดงกระบวนการของการฝึกอบรม<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ชงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 148.

เนื่องจากการจัดวางโครงการดำเนินงานเกี่ยวกับการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องใช้ความระมัดระวังให้มาก<sup>1</sup> จึงอาจสรุปขั้นตอนที่สมบูรณ์ของกระบวนการในการจัดการฝึกอบรมได้ดังนี้คือ: -

1. การพิจารณาความต้องการและปัญหาที่ต้องมีการฝึกอบรม เป็นการตรวจสอบและพิจารณาให้ทราบถึงความจำเป็น และความต้องการที่จะต้องมีจัดการฝึกอบรมขึ้น ซึ่งอาจเป็นทั้งในแง่ที่ต้องทำเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ความสามารถ ความชำนาญต่าง ๆ หรือเพื่อแก้ไขปัญหบางอย่างตามที่กล่าวมาแล้ว ในขณะที่เดียวกันสิ่งที่ต้องคิดพิจารณาจัดทำควบคู่กันก็คือการพิจารณากำหนดมาตรฐานผลงานที่ต้องการ โดยวินิจฉัยว่าผลงานที่ควรจะทำได้นั้นคืออะไร เป็นอย่างไร ควรจะต้องทำให้ได้ถึงขนาดไหน

2. เป้าหมายของการฝึกอบรม คือการเขียนระบบเป้าหมายที่ต้องการจากการฝึกอบรมเพื่อให้ทราบชัด เป็นแนวทางในการดำเนินการขั้นต่อไป (จัดการกำหนดหลักสูตร เนื้อหาวิชา ตลอดจนวิธีที่จะใช้อบรม)

3. การกำหนดเนื้อหาและเรื่องที่จะอบรม เป็นการพิจารณาว่าเพื่อที่จะเสริมความรู้ความสามารถให้สอดคล้องตามที่ต้องการนั้น จะต้องมีการอบรมเรื่องอะไรบ้าง รวมถึงการพิจารณาส่วนประเภทของเนื้อหาและเรื่องที่จะอบรม กล่าวได้ว่าเป็นการจัดหลักสูตรและหัวข้อเรื่องที่จะอบรมนั่นเอง

4. การกำหนดวิธีที่จะใช้อบรมและสื่อหรือเครื่องมือที่เหมาะสม เป็นการพิจารณาต่อไปว่าเรื่องที่จะอบรมดังกล่าวควรจะใช้วิธีการอบรมแบบใดจึงจะได้ผลดีที่สุด และเหมาะสมกับเนื้อเรื่องและบุคคลที่จะอบรม นอกจากนี้ก็ต้องพิจารณาดังสื่อหรือเครื่องมือ (Media) ที่จะใช้อบรมควยว่าวิธีการเสนอข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ควรจะใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือชนิดไหนจึงจะดีที่สุด ที่จะช่วยให้เกิดการรับรู้ เข้าใจได้ง่าย ประหยัดเวลา และจจจำได้นาน

---

<sup>1</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (พระนคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 183.

5. การดำเนินการอบรม เป็นการเริ่มต้นดำเนินการอบรมตามแผนและตามแนวทางต่าง ๆ ที่ได้พิจารณาและกำหนดไว้แล้ว

เมื่อการอบรมสิ้นสุดลงผลที่ได้ก็คือพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป อันเป็นผลผลิตของการอบรมที่ทำมา ซึ่งการประเมินผลโครงการฝึกอบรมก็คือการพิจารณาเปรียบเทียบว่าพนักงานที่ได้ผ่านการอบรมแล้ว สามารถทำงานได้ผลงานในระดับที่เป็นมาตรฐานที่โครงการหรือไม่ ซึ่งหากยังมีปัญหาการแก้ไขก็จะต้องดำเนินการใน 3 จุดคือ

ก. การทบทวนพิจารณาว่าเนื้อหาและเรื่องหรือหลักสูตรที่โครงการอบรมเหมาะสมหรือไม่ จะต้องแก้ไขประการใดบ้างหรือเปล่า

ข. การทบทวนว่าวิธีที่ใช้อบรมและสื่อหรือเครื่องมือที่ใช้เหมาะสมหรือไม่ ควรแปลงเป็นวิธีใด หรือสื่อชนิดใดจึงจะได้ผลดีกว่า

ค. หากมีใ้ปัญหา 2 ประการที่กล่าว ในบางครั้งปัญหาที่อาจอยู่ที่ตัวพนักงานผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งอาจจะมีปัญหาเรื่องความพร้อมหรือความไม่พร้อมในทางจิตวิทยา หรือพื้นฐานการศึกษา ซึ่งอาจจำเป็นต้องมีการเสริมหรือแก้ไขในประการอื่นก่อน คือต้องทบทวนเกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกหรือเตรียมพนักงานผู้ที่จะเข้ารับการอบรม ให้มีระดับพร้อมที่จะเข้าร่วมในโครงการอบรมดังกล่าว<sup>1</sup>

### 2.3.7 ความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรม

การฝึกอบรมนับว่าเป็นงานสำคัญที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นหนทางที่องค์กรสามารถสำเร็จวัตถุประสงค์ได้ขึ้นด้วยกิจกรรมด้านการฝึกอบรม พนักงานเองก็จะมีโอกาสได้รับความรู้ความสามารถที่คัดลอกเวลา ความทันสมัยเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าใหม่ ๆ ทำนองเดียวกันกับพนักงานใหม่ก็จะมีโอกาสได้รับการฝึกฝนและพัฒนายิ่งขึ้น โดยเฉพาะในสังคมยุคปัจจุบันที่มีความก้าวหน้าทางวิทยาการเกี่ยวกับการผลิตเป็นอันมาก ก็ยิ่งทำให้ความจำเป็นเรื่องการฝึกอบรมมีความ

<sup>1</sup> ชงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 150 - 151.



สำคัญยิ่งกว่าแต่ก่อน นอกจากนี้ลักษณะขององค์กรที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่และซับซ้อนมากขึ้นนั้น มักจะมีสภาพการณ์บางอย่างที่คิดตามมากว่า เช่น การมีปัญหาในด้านการบริหารมากขึ้น จำนวนพนักงานเพิ่มสูงขึ้นเป็นลำดับ ฯลฯ ซึ่งโอกาสที่จะเกิดปัญหาในการบริหารงานบุคคลย่อมมีขึ้นในทุกองค์การ และถ้าผลงานหรือสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ไม่ตรงตามจุดหมายขององค์การ ก็เป็นความจำเป็นที่องค์การจะต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้บรรลุจุดหมาย แนวทางหนึ่งที่นักบริหารงานบุคคลได้ยึดถือปฏิบัติจริงสำคัญในการแก้ไขปัญหาคือจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้น อย่างไรก็ตามมีผู้ให้ความเห็นว่า "การฝึกอบรมเป็นเพียงหนทางแก้ปัญหามุมหนึ่งเท่านั้น เพราะความบกพร่องในหน่วยงานอาจมีหลายสาเหตุ มิใช่เกิดจากบุคคลากรขาดคุณภาพเพียงสาเหตุเดียว<sup>1</sup> แต่ในขณะเดียวกันก็มีผู้ให้การสนับสนุนว่า "อุปสรรคและความยุ่งยากในการทำงานจะมีสาเหตุเริ่มต้นมาจากการขาดแคลนการฝึกอบรมนั่นเอง"<sup>2</sup>

ฉะนั้นจะเห็นได้ว่า เมื่อหน่วยงานใดเกิดข้อบกพร่องที่ควรแก้ไขปรับปรุงด้วยการฝึกอบรมได้ นั่นก็หมายถึงหน่วยงานนั้นเกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อหาทางขจัดปัญหาเหล่านั้นให้ลดน้อยลงหรือหมดไป

นอกจากการฝึกอบรมจะมีความจำเป็นต่อองค์การเป็นส่วนรวมแล้ว การฝึกอบรมยังมีความจำเป็นและเกี่ยวเนื่องโดยตรงต่อบุคคล<sup>3</sup> เพราะสิ่งที่เป็นปัญหา

---

<sup>1</sup> ภิญโญ สาทร, การบริหารงานบุคคล (พระนคร: วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 445.

<sup>2</sup> William J. Mc Larney, Management Training, 3rd ed. (Illinoise: Richard D. Irwin Inc., 1959), p. 353.

<sup>3</sup> ชนวรรณ เถมียบุตร, "การบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย", หน้า 13.

ขององค์กรจะเกิดจากตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ดังนั้นการฝึกอบรมนับว่ามีความจำเป็นในแง่ส่วนบุคคล กล่าวคือ<sup>1</sup>

1. ความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ เฉพาะตำแหน่งปัจจุบันของตน หรือของตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ซึ่งคนจะได้รับตำแหน่งนั้นในอนาคต

2. ความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้และความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนโดยทั่วไป

3. ความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจโดยทั่วไปไม่จำกัดว่าอยู่ในแขนงวิชาหรือหน้าที่ใด เพื่อให้มีความรู้รอบตัวทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ

4. ความจำเป็นที่จะพัฒนาบุคคลลักษณะและท่าทีของตนเอง เพื่อการคบค้าสมาคมกับบุคคลทั่วไป

จากการพิจารณาความจำเป็นของการฝึกอบรมที่มีคอบัจ เจกบุคคลดังกล่าวแล้ว เราอาจสรุปได้ว่าบุคคลมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาในด้านความรู้<sup>2</sup>

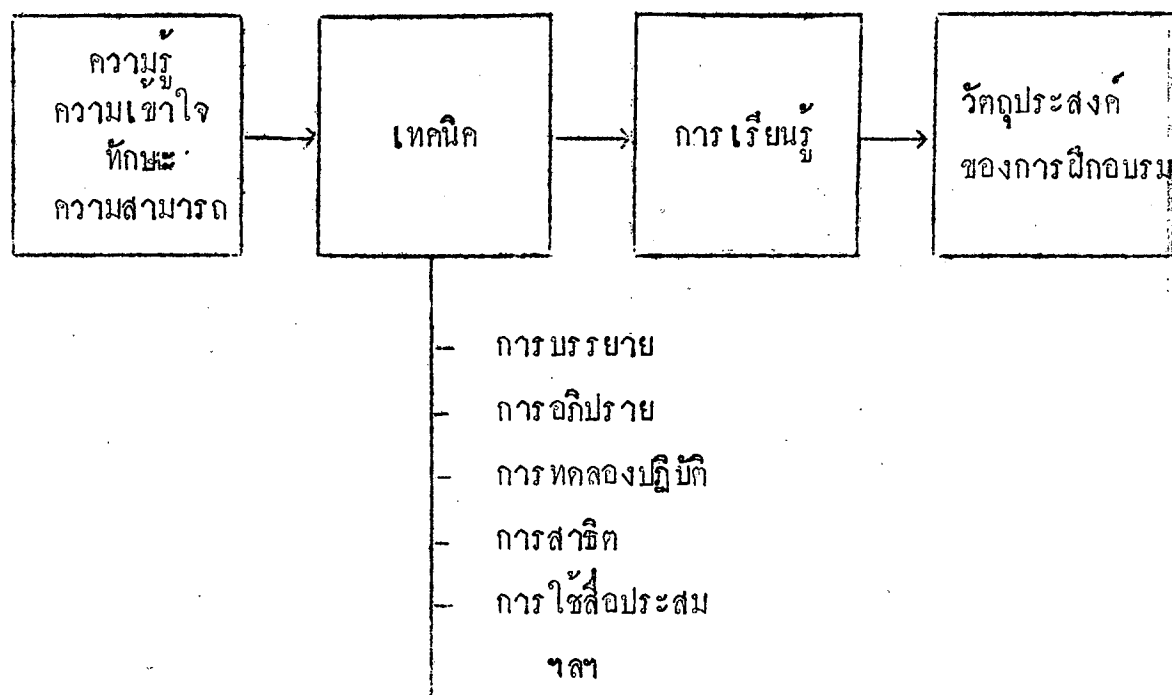
### 2.3.8 เทคนิคในการฝึกอบรม

กรีซ อัมโภชน์ ให้ความเห็นไว้ว่า "เทคนิคในการฝึกอบรมหมายถึง วิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจทัศนคติและความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ"<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Thomas A. Mahoney, Building the Executive team, (Princeton, N.J.: Prentice-Hall, Inc. 1961) p. 217.

<sup>2</sup>ชวรวรรณ เตมียบุตร, "การบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย," หน้า 13.

<sup>3</sup>กรีซ อัมโภชน์, การพัฒนาหลักสูตร, เอกสารประกอบการอบรมของสมาคมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลแห่งประเทศไทย ม.ป.พ., ม.ป.ป. หน้า 47.



รูปประกอบที่ 12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเทคนิคในการฝึกอบรมกับกระบวนการเรียนรู้

จากรูปประกอบที่ 10 จะเห็นได้ว่าเทคนิคเป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ถ้าเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสมแล้วจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถได้อย่างรวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่าย ประหยัดเวลาได้เป็นอย่างมาก

ก. ประเภทของเทคนิคการอบรม แบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ<sup>1</sup>

1. วิทยากร เป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ (Leader Centered)

เทคนิคประเภทนี้ ได้แก่ การบรรยายซึ่งถือว่าวิทยากร เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ

<sup>1</sup>George S. Odiorne, Training by Objectives (New York: The Macmillan Company, 1970), pp. 262 - 265.



แต่ผู้เดียว

2. ผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ (Group Centered) ได้แก่ เทคนิคการสัมมนา การอภิปราย การทดลองปฏิบัติ ถือว่าตัวเทคนิคจะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเองมากกว่าที่จะมาจากวิทยากรแต่เพียงฝ่ายเดียว

3. เทคนิคผสมระหว่าง 1 และ 2 เช่น การบรรยายเป็นชุด (Symposium) การอภิปรายเป็นคณะ

นอกจากนี้เทคนิคการฝึกอบรมแบ่งตามวิธีการถ่ายทอดความรู้ได้เป็น 2 ประเภทคือ

1. สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะไ้กล่าวโดยละเอียดในเรื่องที่เกี่ยวกับสื่อการฝึกอบรม

2. เทคนิคหรือวิธีการ ได้แก่<sup>1</sup>

2.1 การบรรยาย (Lecture)

2.2 การประชุมอภิปราย (Conference Method)

2.3 การแสดงบทบาทสมมุติ (Role-playing)

2.4 การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Method)

2.5 วิธีการสาธิต (Demonstration Method)

2.6 วิธีระดมความคิด (Brain Stroming)

2.7 เกมจัดการ (Management Game)

2.8 ซินดิเคต (Syndicate)

2.9 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)

---

<sup>1</sup>สมปราชญ์ จอมเทศ, การบริหารและการจัดการ (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 126.

2.10 วิธีอื่น ๆ เช่น บทเรียนสำเร็จรูป ซึ่งชุดฝึกอบรมก็จัดอยู่ในประเภทนี้, การสมมุติสถานการณ์ให้เหมือนของจริง (simulation) เพื่อให้ผู้เข้าอบรมฝึกปฏิบัติ และ ฝึกการตัดสินใจในการแก้ปัญหา (In-Basket Method)

### ข. การเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรม

สมพงษ์ เกษมสิน ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรมไว้ว่า "โดยทั่วไปในการฝึกอบรมนั้นมักจะไม่ใช่วิธีการหนึ่งวิธีการใดโดยเฉพาะ แต่มักจะใช้วิธีการฝึกอบรม 2 วิธีหรือมากกว่านั้นผสมกัน เพื่อให้บังเกิดผลเต็มที่แก่การฝึกอบรม"<sup>1</sup>

กรีช อัมโภชน ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า

1. พึงระลึกว่าเทคนิคในการฝึกอบรมเป็นเพียงเครื่องมือที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถในเนื้อหาวิชา ไม่ใช่วิธีการหรือเทคนิคการฝึกอบรมนั้น ๆ
2. เทคนิคในการฝึกอบรมทุกชนิดมีจุดที่เด่นอยู่ในตัวของมันเอง หากวิทยากรสามารถที่จะเลือกและใช้ให้เหมาะสมกับวิชาและผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว ย่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งสิ้น...<sup>2</sup>

ชงชัย สันติวงษ์ กล่าวไว้ในข้อแนะนำที่ช่วยให้การอบรมสมบูรณ์ขึ้นว่า "พยายามใช้เครื่องมือช่วยให้มากที่สุด"<sup>3</sup>

<sup>1</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, "วิธีฝึกอบรม" วารสารบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์..., หน้า 61.

<sup>2</sup>กรีช อัมโภชน, "การพัฒนาหลักสูตร" ม.ป.พ., ม.ป.ป. หน้า 50.

<sup>3</sup>ชงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 154.

ดังนั้นเราอาจสรุปเป็นแนวทางได้ว่า การนำสื่อประสมในรูปของชุดฝึกอบรมมาใช้ในการฝึกอบรมนั้น เป็นเทคนิคที่น่าสนใจอย่างยิ่ง

### 2.3.9 ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า การฝึกอบรมควรจะเริ่มต้นเมื่อพนักงานเข้ามาทำงานในองค์กร และควรจะสิ้นสุดเมื่อเขาลาออก<sup>1</sup> เคนพงษ์ พลละคร ได้แสดงแผนภูมิให้ทราบถึงประโยชน์ที่บุคคลและองค์กรพึงได้รับจากการฝึกอบรมไว้กว้าง ๆ ตามรูปประกอบที่ 13<sup>2</sup>

แผนภูมิดังกล่าวแสดงให้เห็นลำดับขั้นตอนของการฝึกอบรม และลงท้ายด้วยผลประโยชน์สูงสุดที่องค์กรได้รับ เมื่อพนักงานเข้ามาเริ่มทำงานในองค์กร เขาเข้ามาพร้อมกับความสามารถเฉพาะตัวบางอย่างของเขา ในช่วงแรกที่เขาเริ่มงานกับองค์กรก็จะได้รับการฝึกอบรมทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ นอกเหนือไปจากการได้ฝึกอบรมโดยการทำงานของเขาเอง เมื่อพนักงานที่มีความสามารถพื้นฐานอยู่แล้วได้รับการฝึกอบรมตามความสามารถ เขาก็สามารถที่จะเพิ่มความสามารถเฉพาะงานขึ้นอีกอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการ คือความสามารถในการทำงานให้บรรลุถึงความสำเร็จ โดยมีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่องค์กรที่เขาทำงานอยู่ด้วย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมอาจจำแนกเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้<sup>3</sup>

1. การฝึกอบรมช่วยทำให้ระบบวิธีปฏิบัติงานมีสมรรถภาพสูงขึ้น มีการติดต่อประสานงานที่ดีขึ้น

<sup>1</sup> เคนพงษ์ พลละคร, "การฝึกอบรมโดยวัตถุประสงค์," ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม. (พระนคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2520), หน้า 37.

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 38.

<sup>3</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. หน้า 201.

2. ทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติ  
งาน

3. ช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง

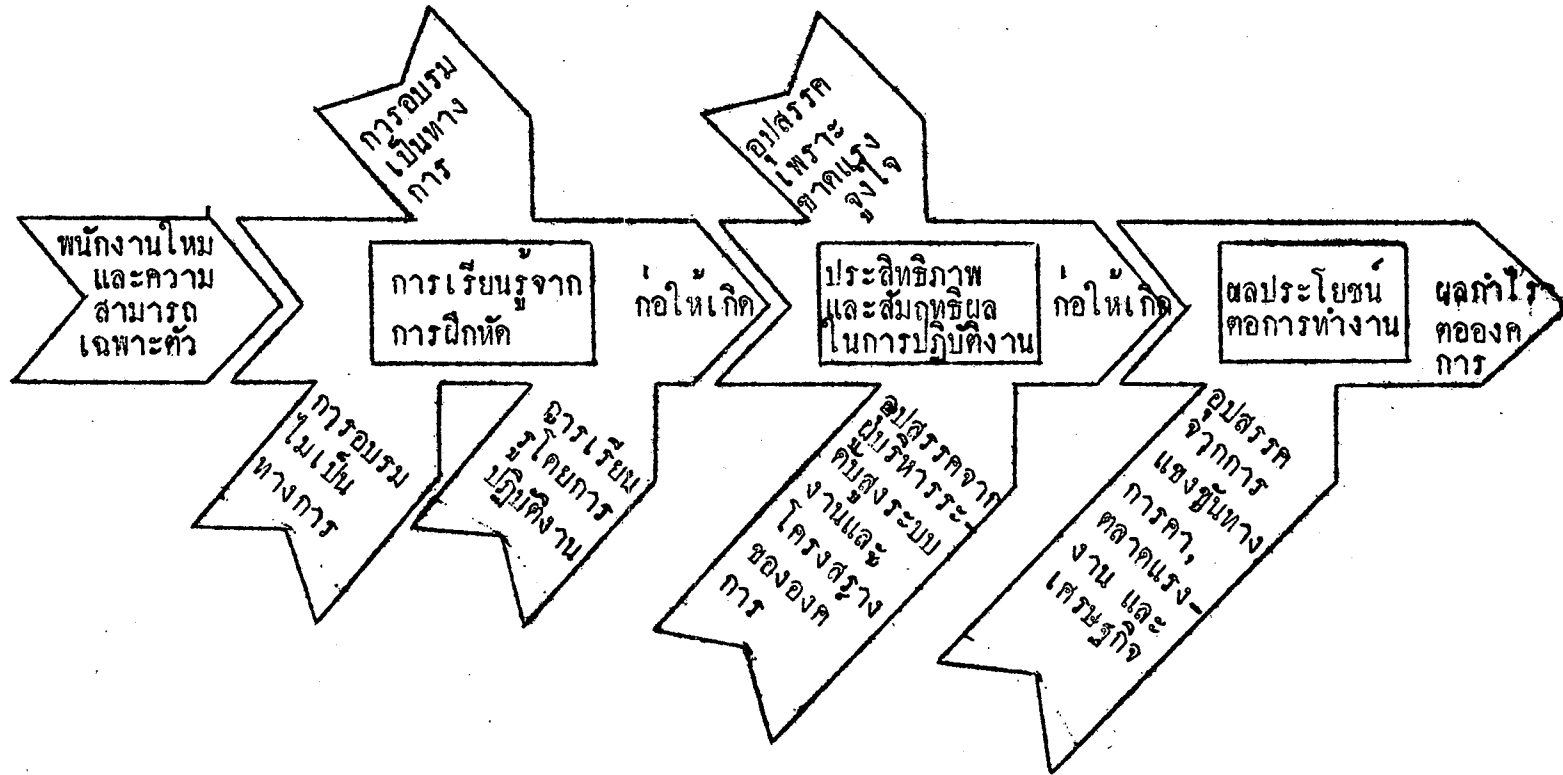
4. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาได้มากขึ้นและลดการทำงาน  
ล่วงเวลา

5. เป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

ฉะนั้นเราอาจสรุปได้ว่าผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมจะก่อให้เกิดผลดีแก่องค์กร  
เป็นส่วนรวม ซึ่งพบว่าในการฝึกอบรมนั้นผู้ที่ได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมมีอยู่ถึง 3  
จำพวกด้วยกัน ประกอบด้วยตัวพนักงานเอง ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานหรือ  
องค์กร<sup>1</sup> ฉะนั้นจึงนับได้ว่าการฝึกอบรมเป็นหน้าที่อันสำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงควรให้  
ความสนใจและชี้แจงให้ทุกฝ่ายได้เข้าใจ เพื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความเต็มใจที่จะเข้ารับ  
การฝึกอบรมเพิ่มเติม ทั้งนี้เพื่อการฝึกอบรมจะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่าง  
แท้จริง

<sup>1</sup>ชนวรรณ เหมียนุตร, "การบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ใน  
ประเทศไทย," หน้า 16.

รูปประกอบที่ 13 แผนภูมิแสดงความสำคัญและประโยชน์ที่การฝึกอบรมมีต่อองค์การ<sup>1</sup>



<sup>1</sup> เคนพงศ์ พลละคร, "การฝึกอบรมโดยวัตถุประสงค์" ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม . ๗ หน้า 38.



## 2.4 ระบบการฝึกอบรม

การฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในธุรกิจธนาคารของประเทศไทยเรายังถือว่าอยู่ในภาวะของการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าการฝึกอบรมจะมีวิวัฒนาการมาเป็นเวลาที่ยาวนานพอสมควร แต่ผู้บริหารก็ยังคงมีความตั้งใจที่จะให้การสนับสนุนการฝึกอบรมอย่างเต็มที่ เหตุผลประการสำคัญนั้นน่าจะเนื่องมาจากการคาดคะเนผิดพลาด เพราะในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้เล็งเห็นความสำคัญ และประโยชน์ของการฝึกอบรม แต่ก็ยังมีความไม่มั่นใจเกี่ยวกับประโยชน์ที่จะได้รับจริง เมื่อเทียบกับเวลา และค่าใช้จ่ายที่เสียไปซึ่งมีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารของธนาคารอีกจำนวนมากยังขาดทัศนคติและความเชื่อมั่นที่ดีต่อการฝึกอบรม อันเป็นผลทำให้การฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ ยังมีโครงการหลักที่จะได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหาร

ภาวะและปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรมดังที่กล่าวมาแล้ว หากจะพิจารณากันอย่างเป็นกลาง โดยพยายามหลีกเลี่ยงการกล่าวโทษกันและกัน หรือการโทษภาวะของเศรษฐกิจและสังคมน่าจะเกิดจากสาเหตุสำคัญประการหนึ่งคือ กระบวนการดำเนินงานฝึกอบรมยังไม่เป็นระบบ หรือเป็นระบบที่ยังบกพร่องอยู่ ดังจะเห็นได้จากการจัดฝึกอบรมที่ปราศจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือ การฝึกอบรมที่จัดขึ้นเฉพาะเรื่อง เฉพาะหลักสูตรแล้วก็เลิกกันไป ไม่มีการจัดอบรมหลักสูตรอื่นต่อเนื่องในระดับสูงขึ้นไป หรือมีการดำเนินการ เฉพาะบางขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมเท่านั้น ทำให้ทั้งฝ่ายผู้อบรม และผู้บังคับบัญชาไม่สามารถทราบได้ว่าการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่ได้จากการอบรมในการปฏิบัติงานหรือไม่ หรือทราบว่าไม่มีการใช้ประโยชน์ แต่ไม่ทราบว่า เป็นเพราะมีอุปสรรคภายในหน่วยงานอย่างไร จึงเป็นผลให้ความรู้สึกต่อคุณค่าของการฝึกอบรมลดลง

### 2.4.1 แนวความคิดสมัยใหม่เรื่องการฝึกอบรม

ความมุ่งหมายของการฝึกอบรมโดยทั่วไปย่อมได้แก่การที่จะทำให้บุคคลมีความสามารถบางประการในการปฏิบัติงาน ซึ่งเดิมยังคงอยู่ และจะทราบผลการฝึกอบรมได้โดยอาศัยการวัดผลการปฏิบัติงาน

ตามแนวความคิดสมัยใหม่ การฝึกอบรมย่อมเป็นความรับผิดชอบของ 3 ฝ่ายด้วยกันคือ องค์กร ตัวผู้เข้ารับการอบรมเอง และหน่วยฝึกอบรม การฝึกอบรมยังแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อน ระหว่าง และหลังการอบรม ซึ่งต่างก็มีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการฝึกอบรมด้วยกัน<sup>1</sup>

สำหรับแนวความคิดเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวผู้เข้ารับการอบรม มีอยู่ว่าการได้รับการจูงใจและทักษะหรือความชำนาญ ย่อมนำไปสู่การกระทำ การที่จะได้รับการจูงใจเพียงไรย่อมขึ้นอยู่กับบรรยากาศของหน่วยงานนั้น ๆ ส่วนการที่จะเรียนรู้ (Learning) ได้ นั้น เป็นผลประกอบของความรู้สึกจูงใจ และความสามารถของผู้รับการอบรมเอง แนวนิยมของกลุ่มผู้เข้าอบรม วิธีการฝึกอบรมและพฤติกรรมของผู้อบรม ตลอดจนบรรยากาศทั่วไปของหน่วยฝึกอบรม ส่วนการที่จะปรับปรุงงานนั้น ย่อมเป็นผลมาจากการเรียนรู้ของผู้รับการอบรม แนวนิยมของกลุ่มผู้ร่วมงาน และบรรยากาศโดยทั่วไปขององค์กรประกอบกัน

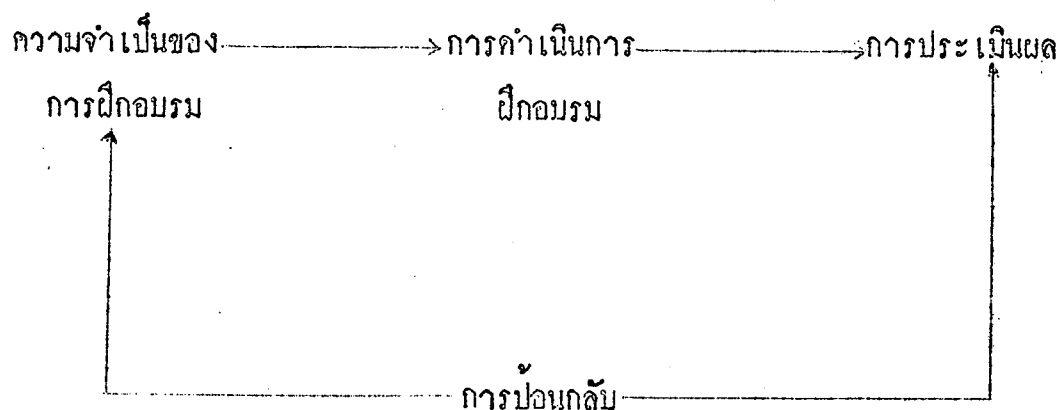
จึงเห็นได้ว่า การที่ผู้ปฏิบัติงานคนใดคนหนึ่งจะสำเร็จการอบรมจนสามารถปฏิบัติงานหรือ เปลี่ยนพฤติกรรมไปตามเป้าหมายที่วางไว้ นั้น จำต้องเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการ ซึ่งองค์กรและหน่วยฝึกอบรมมีบทบาทอย่างสำคัญอยู่ด้วย

#### 2.4.2 การฝึกอบรมกับแนวความคิดเรื่องระบบ

การบริหารงานฝึกอบรมอาจมองในรูประบบได้ เพราะงานของผู้อำนวยความสะดวกและผู้ร่วมงานมีลักษณะเป็นวงจรที่ต่อเนื่องกันไป องค์ประกอบของงานจึงได้แก่ การวางแผน จัดรูปงาน การตรวจสอบ และการย้อนกลับ ทำเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ โดยอาศัยการได้ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นเสมือนเครื่องมือของการบริหารงานฝึกอบรม

<sup>1</sup>อาชวัน วายวานนท์ และ วนิดา ทรงประทุม, "การฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในรูประบบ," ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม, หน้า 8 - 9.

การมองในรูประบบดังกล่าวข้างต้น อาจเรียกได้ว่าเป็นการฝึกอบรมแบบไซเบอร์เนติก (Cybernetic) ซึ่งเป็นแบบที่ใช้กันทั่วไปของหน่วยงานฝึกอบรม คือ



#### รูปประกอบที่ 14 การฝึกอบรมระบบ Cybernetic<sup>1</sup>

ตามรูปนี้ถือว่าจะต้องมีการระบุความจำเป็นของการฝึกอบรมในหน่วยงาน มีกระบวนการฝึกอบรมที่จะสนองความจำเป็นดังกล่าว และมีการวัดผลที่ได้รับ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการยกระดับการปฏิบัติงานไปสู่ระดับที่ต้องการ โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาจากการจัดฝึกอบรมที่ปฏิบัติกันอยู่เป็นส่วนใหญ่ ขวนให้คิดว่างานที่รับผิดชอบหรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมผู้จัดมีแนวความคิดไปในทางการพัฒนาผู้เข้ารับการอบรมเป็นรายบุคคลเป็นหลัก ส่วนผลที่จะเกิดแก่องค์กรนั้น คงหวังเพียงในแง่ของผลพลอยได้ที่อาจจะเกิดขึ้นเท่านั้น ยิ่งกว่านั้นยังปรากฏว่าในหน่วยงานบางหน่วยมีความจำเป็นที่จะต้องเริ่มการฝึกอบรมในหมู่พนักงานระดับต้น หรือระดับกลางก่อน ด้วยเหตุผลเพียงว่าเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูงยังไม่เห็นความสำคัญในเรื่องนี้

<sup>1</sup>อาชวัน วายวานนท์ และวนิดา ทรงประทุม, "การฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในรูประบบ," ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม, หน้า 9.



ดังนั้น แนวความคิดสมัยใหม่เกี่ยวกับการฝึกอบรมจึงยังไม่อาจนำมาใช้ได้มากนัก เนื่องจากถูกจำกัดโดยทัศนคติของฝ่ายบริหารองค์กร ทำให้ยากแก่การดำเนินการ

### 2.4.3 การวิเคราะห์ระบบการฝึกอบรม

กล่าวโดยทั่วไป การนำเอาหลักการในเรื่องระบบมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนา ก็เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจให้ดีขึ้น การวิเคราะห์ระบบก็เพื่อช่วยให้ผู้จัดการฝึกอบรมสามารถเลือกแนวทางที่ดีที่สุดที่ส่งผลต่อกระบวนการทุกขั้นตอนของระบบ เพื่อบรรลุเป้าหมายทางการฝึกอบรม และพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการวิเคราะห์ระบบการฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับการจัดลำดับกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดคำนิยามและลักษณะเฉพาะของระบบการฝึกอบรมไว้อย่างชัดเจนแน่นอน โดยรวมความถึงความต้องการให้มีระบบนั้นเพื่ออะไร และระบบนั้นมีขอบเขตแค่ไหนควย
2. จัดทำคำอธิบายให้เข้าใจส่วนประกอบต่าง ๆ ของระบบการฝึกอบรม และการประสานสัมพันธ์กันของส่วนประกอบนั้น
3. กำหนดและให้คำจำกัดความเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของระบบฝึกอบรม ในรูปของการปฏิบัติงาน และผลผลิตของระบบที่สูงสุด
4. ค้นหาและระบุให้เฉพาะเจาะจงถึงเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ในการประเมินความสอดคล้องเหมาะสมของวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงาน และผลผลิตของระบบฝึกอบรม
5. พิจารณาค้นหา และคัดเลือกทางเลือกต่าง ๆ ในการทำหน้าที่ของส่วนประกอบต่าง ๆ ของระบบฝึกอบรม เพื่อนำมาทำการประเมินดูว่าจะตรงกับความต้องการสามารถนำไปปฏิบัติได้และคุ้มค่าใช้จ่ายหรือไม่
6. ทำการทดสอบทางเลือกต่าง ๆ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลไว้เป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจเลือกกำหนดคุณลักษณะ ส่วนประกอบของระบบฝึกอบรมเพื่อการดำเนินงานต่อไป

#### 2.4.4 ทิวแบบของระบบการฝึกอบรมและพัฒนา

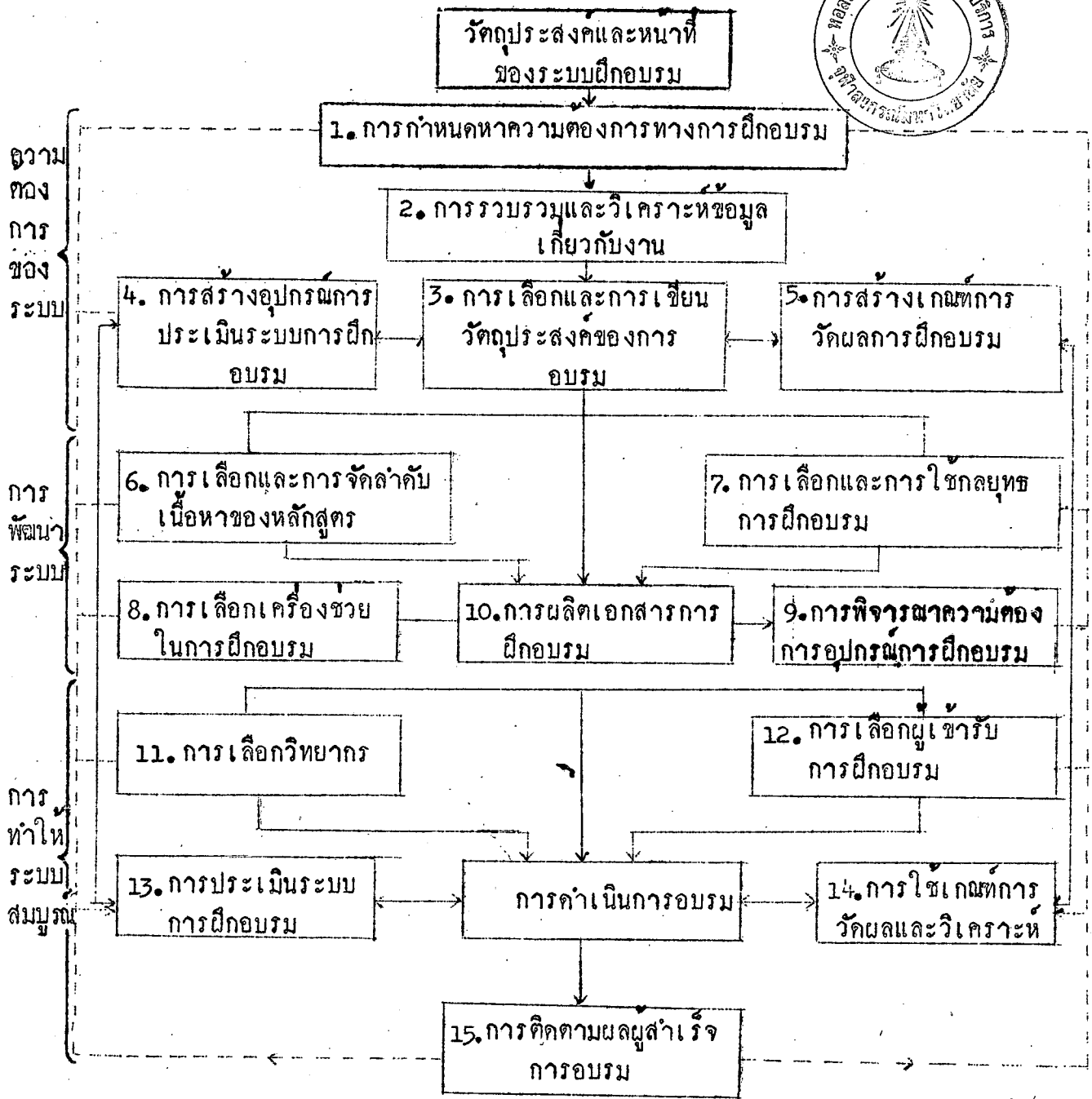
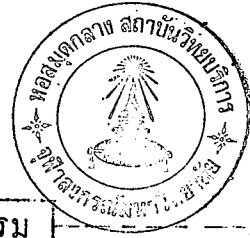
การฝึกอบรมเป็นระบบอย่างหนึ่งที่มีความซับซ้อนมาก จึงจำเป็นต้องวางทิวแบบ การวางแผนและการควบคุมงาน เพื่อให้การบริหารระบบมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ทิวแบบไม่ใช่ระบบแต่เป็นเพียงตัวแทนของระบบซึ่งแสดงให้เห็นถึงลักษณะส่วนประกอบที่สำคัญ ๆ ของระบบที่เลือกออกมา ทิวแบบจริงนั้นย่อมมีความซับซ้อน และมีรายละเอียดมากกว่าทิวแบบ มาก

แม้ว่าส่วนประกอบหลายส่วนของระบบฝึกอบรม โดยเฉพาะในด้านการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์การฝึกอบรมนั้น สามารถจะนับจำนวนได้ แต่ส่วนที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร เกือบทั้งหมด ก็เป็นเรื่องในเชิงคุณภาพ ด้วยเหตุนี้ การจัดทำทิวแบบระบบการฝึกอบรมทั้งหมดในเชิงคุณภาพ จึงน่าจะถูกต้องกับสภาพอันแท้จริงที่เป็นอยู่

ต่อไปนี้เป็นแบบจำลองระบบการฝึกอบรมในเชิงคุณภาพ ซึ่งแสดงระบบฝึกอบรม ทั้งหมดในรูปวงจร ซึ่งมีขั้นตอนต่าง ๆ สืบเนื่องและสัมพันธ์กันโดยตลอด เริ่มตั้งแต่วัตถุประสงค์ และหน้าที่ของระบบผ่านไปยังส่วนประกอบต่าง ๆ ไปจนถึงการประเมินผลขั้นสุดท้ายของระบบ และเวียนกลับไปยังขั้นตอนแรกในลักษณะของวงจรแห่งการประเมินผล การย้อนกลับและการปรับปรุงให้ดีขึ้น ระบบฝึกอบรมจึงประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ที่สำคัญ คือ ขั้นตอนความต้องการของระบบ ขั้นตอนพัฒนาระบบ และขั้นตอนทำให้ระบบสมบูรณ์ ดังจะเห็นได้จากแผนผังดังต่อไปนี้<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> อาชวัน วายวานนท์ และวนิดา ทรงประทุม, "การฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติ งานในระบบ," ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม, หน้า 20.



รูปประกอบที่ 15 แสดงตัวแบบสายงานของระบบฝึกอบรมและพัฒนา

**วัตถุประสงค์และหน้าที่ของระบบฝึกอบรม**

ขอบเขตและความมุ่งหมายของระบบใด ๆ ก็ตาม ย่อมถูกกำหนดโดยวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุ และหน้าที่ที่จะต้องทำ ระบบที่จะทำงานได้ค่านั้น จำเป็นจะต้องมีความสัมพันธ์

ที่ชัดเจนแน่นอนระหว่างระบบ และองค์ประกอบ กับวัตถุประสงค์ และหน้าที่ต่าง ๆ ของระบบนั้น

วัตถุประสงค์เกิดขึ้นมาจากความต้องการ (need) อันแท้จริง ซึ่งระบบและองค์การ หรือหน่วยงานที่มีอยู่ยังไม่สามารถสนองตอบได้

วัตถุประสงค์เบื้องต้นของกิจกรรมการฝึกอบรม และพัฒนาขององค์การ คือ ความต้องการให้มีบุคคลปฏิบัติงานทุกระดับที่ดี มีความสามารถสูง แม้ว่าบุคคลระดับต่าง ๆ นั้นสามารถพัฒนาโดยวิธีต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน การศึกษา การพัฒนาด้วยตนเอง และการมอบหมายงานที่แตกต่างออกไปให้ทำ เป็นต้น แต่วิธีการเหล่านี้ก็ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ วิธีการที่ใหม่ล้นในทางปฏิบัติมากกว่าก็คือ การจัดทำโครงการฝึกอบรม และพัฒนาอย่างเป็นทางการ สำหรับบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกแล้วในจำนวนที่เพียงพอแก่ความต้องการของงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ปัจจุบัน วัตถุประสงค์เบื้องต้นของกิจกรรมการฝึกอบรม และพัฒนายังไม่ได้รับการเน้นหนักเท่าที่ควร เห็นได้ว่า "ธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย จำนวน 16 ธนาคาร ยังมีได้มีการจัดตั้งหน่วยงานทำหน้าที่ฝึกอบรมจำนวน 6 ธนาคาร สืบเนื่องจากไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร เท่าที่ควร และไม่มีการสำรวจระบบที่เป็นอยู่ว่า - บกพร่องหรือควรพัฒนา ณ จุดใด..."<sup>1</sup>

กำหนดความต้องการของระบบ

#### 1. การกำหนดความต้องการทางการฝึกอบรมและพัฒนา

พิจารณาอย่างถูกต้องแน่นอนว่าความต้องการด้านการฝึกอบรม และพัฒนาในปัจจุบัน และที่จะมีมาในอนาคตคืออะไรกันแน่ เมื่อกำหนดได้แล้วก็ตัดสินใจเลือกว่าจะทำการ

<sup>1</sup>ธนวรรณ เติมียบุตร, "การบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย," หน้า 125.

ฝึกอบรมอย่างไรต่อไป การฝึกอบรมภายในอย่างเป็นทางการ จำเป็นต้องจัดดำเนินการต่อไป ในทุกชั้นตอนของตัวแบบสายงานระบบฝึกอบรมด้วย

ในปัจจุบัน ธนาคารพาณิชย์ยังมีได้มีการกำหนดความต้องการของการฝึกอบรม และพัฒนาอย่างจริงจังอย่างมีระบบวิธี

## 2. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับงาน

โดยหลักการแล้ว องค์การย่อมไม่ยอมสนับสนุนโครงการฝึกอบรม ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานของพนักงาน เพราะยอมให้ผลไม่คุ้มกับการลงทุน แม้กระนั้นก็ยังมีการฝึกอบรมที่ไม่ตรงกับงานเกิดขึ้นเสมอ ๆ ผลก็คือการสิ้นเปลืองทรัพยากรเพราะทักษะที่พนักงานได้รับไปไม่เพียงพอ ล้าสมัย หรือบางครั้งทักษะที่ต้องการมากกลับไม่ได้รับการฝึก หรือฝึกให้แค่น้อย

การวิเคราะห์งาน (Job or Task Analysis) จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่แต่ละบุคคลปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ช่วยเป็นแนวทางให้การจัดฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีเหตุผล และตรงตามความจริง

การดำเนินงานดังกล่าวต้องใช้ความรู้ทางวิชาการบริหาร และทางเทคนิค เฉพาะ เรื่องและต้องใช้เวลาที่ปฏิบัติอยู่ทั่วไปจึงมักจะใช้วิธีรวบรวมง่าย ๆ โดยใช้ความรู้สึกของผู้บังคับบัญชาและประสบการณ์ของผู้จัดอบรมเป็นหลัก ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ไม่ได้รับผลเท่าที่ควรจะได้

## 3. การเลือกและการเขียนวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

เลือกวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจากข้อมูลเกี่ยวกับงาน และกำหนดขึ้น ในรูปของการปฏิบัติหน้าที่และงานต่าง ๆ นั้น โดยเลือกเฉพาะทักษะซึ่งเหมาะสมจะทำการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการมาจัดทำเป็นวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม แม้ขบวนการเหล่านี้จะเป็นเรื่องของการใช้ดุลยพินิจก็จริง แต่ก็เป็นเรื่องที่จะต้องมึหลักมีเกณฑ์ และดำเนินการให้ถูกต้อง

เมื่อเลือกวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้แล้ว ก็จะต้องเขียนขึ้นในรูปของการปฏิบัติ คืออธิบายอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่แต่ละบุคคลจะต้องสามารถปฏิบัติได้ เมื่อผ่านการอบรมไปแล้ว ทั้งนี้ภายใต้เงื่อนไขอะไรบางอย่าง และจะมีมาตรฐานหรือเกณฑ์สำหรับวัดการปฏิบัตินั้นอย่างไร

ในการอบรมทางการบริหารมักจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างคลุมเครือ เป็นปัญหาต่อการประเมินผล และติดตามผลในลำดับต่อมา

#### 4. การสร้างอุปกรณ์การประเมินผลระบบการฝึกอบรม

วิธีการประเมินระบบและส่วนประกอบของระบบว่าเหมาะสมและมีประสิทธิผลหรือไม่ คือ การใช้อุปกรณ์การประเมินผล ซึ่งรวมถึงแบบฟอร์มสำหรับพิจารณาจัดระดับแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ แบบประเมินผลต่าง ๆ นี้จะต้องจัดทำขึ้นในขั้นตอนนี้ ก่อนที่จะดำเนินงานขั้นต่อไป เพื่อไม่ให้เนื้อหาและตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบอื่น ๆ ของระบบเข้ามาทำให้เกิดอคติในการออกแบบประเมินผลนี้ขึ้นได้ อุปกรณ์ประเภทนี้จะช่วยเสริมการประเมินผล และทำให้ระบบมีความสมบูรณ์ครบถ้วนขึ้น

ในทางปฏิบัติที่เป็นอยู่ อุปกรณ์การประเมินผลส่วนใหญ่มักจะใช้เพียงแบบสอบถาม ซึ่งใช้กับผู้เข้าอบรมเท่านั้น เพื่อทราบปฏิกิริยาต่อเนื้อหาวิชา ผู้สอน และการอำนวยความสะดวกอื่น ๆ และมักจัดทำขึ้นเมื่อใกล้จะจบหลักสูตรการฝึกอบรม จึงเป็นไปไ้ที่ขอบเขตของการประเมินจะถูกจำกัดอยู่ในเรื่องที่ได้จัดทำไว้ และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการอบรมเป็นสำคัญ ทำให้ไม่อาจใช้ประเมินระบบการฝึกอบรมได้อย่างจริงจัง

#### 5. การสร้างเกณฑ์การวัดผลการฝึกอบรม

โดยปกติการวัดความสำเร็จของผู้รับการฝึกอบรมเมื่อจบหลักสูตร มักใช้วิธีการเปรียบเทียบเป็นลำดับที่ หรือโดยให้คะแนนเป็นร้อยละ การวัดผลเหล่านี้เป็นวิธีที่ไม่มีประสิทธิผลพอ เพราะไม่มีความสัมพันธ์เท่าที่ควรกับการปฏิบัติงานต่อไปของผู้รับการฝึกอบรม และไม่มีความจำเป็น เกณฑ์การวัดผลความสำเร็จอันสมบูรณ์ อาจใช้ในรูปแบบของสถานการณ์

ซึ่งต้องการให้ผู้รับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมที่ได้เรียนรู้มาภายใต้เงื่อนไข และมาตรฐานที่กำหนดในวัตถุประสงค์ได้ โดยกำหนดมาตรฐานสำหรับเกณฑ์การวัดผลในรูปของระดับของการปฏิบัติ และระบุความสามารถขั้นต่ำที่จะถือว่าผ่านได้ไว้อย่าง

ในทางปฏิบัติมักจะตั้ง เกณฑ์การวัดผล เมื่อการฝึกอบรมได้ดำเนินไปแล้ว มาตรฐานสำหรับเกณฑ์การวัดผลจึงมักจะยืดหยุ่นไปตามคุณภาพของการอบรมที่ได้ดำเนินการอยู่ การพัฒนาระบบ

#### 6. การเลือกและการจัดลำดับเนื้อหาของหลักสูตร

การเลือกเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ต้องใช้เกณฑ์การเลือกที่ได้พิจารณาไว้อย่างดีแล้ว คือแต่ละวัตถุประสงค์แห่งพฤติกรรม จะต้องได้รับการวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวความคิด หลักการ ข้อเท็จจริง และสาระของทักษะที่ต้องการไว้อย่างเฉพาะเจาะจง เนื้อหาที่ตรงกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้เหล่านี้เท่านั้น จึงจะได้รับการคัดเลือกไว้ในหลักสูตร

ปัจจุบัน แม้จะมีการพิจารณาเลือกสาระวิชา หัวข้อความรู้ประกอบ แต่ก็จบรวมขอบเขตไว้อย่างกว้าง ๆ เพียงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และมีได้มีเกณฑ์สำหรับวิเคราะห์กันอย่างละเอียดในแต่ละเรื่อง จึงมักเป็นผลให้มีเนื้อหามาก หรือน้อยกว่าความจำเป็น และผู้เข้าอบรมได้รับทักษะน้อยกว่าที่ควร

การจัดลำดับเนื้อหาให้ต่อเนื่องสอดคล้องกัน เพื่อให้แนวความคิดและทักษะเหล่านั้นได้พัฒนาขึ้นอย่างมีระเบียบ เป็นไปตามหลักทางจิตวิทยา เพื่อประโยชน์ของการเรียนรู้ แต่ในทางปฏิบัติมีการต้องปรับเปลี่ยนหัวข้อวิชาเมื่อผู้บรรยายติดธุระ ทำให้ลำดับที่ถูกต้องเสียไป เช่น ผลเสียต่อความรู้ ความเข้าใจ และความสนใจด้วย

#### 7. การเลือกและการใช้กลยุทธ์ทางการฝึกอบรม

กลยุทธ์การฝึกอบรมหมายถึงการรวมกันของวิธีการสอน สิ่งประดิษฐ์ที่เป็นสื่อของการสอน และระบบการจัดกลุ่มของผู้รับการอบรมกับผู้ฝึกอบรม เพื่อดำเนินการให้สำเร็จวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

วิธีการสอน รวมถึงการบรรยาย การนำประชุม การสาธิต การศึกษาเป็นรายบุคคล การสอนแบบสำเร็จรูป การใช้ชุดฝึกอบรม การศึกษาจากกรณี การเลียนแบบของจริง

สิ่งประจักษ์ที่เป็นสื่อ รวมถึงโสตทัศนูปกรณ์ เครื่องช่วยสอน สื่อประสม โทรทัศน์วงจรปิด และคอมพิวเตอร์

ระบบของการจัดกลุ่ม รวมถึงการรวมกลุ่มผู้รับการอบรมด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น เลือกลงที่มีคุณสมบัติในระดับเดียวกัน เขารวมอยู่ในกลุ่มเดียวกัน และวิธีการรวมกลุ่มดำเนินการ เช่น การสอนเป็นทีม และการเรียนเป็นทีม เป็นต้น

กลยุทธ์ต่าง ๆ เหล่านี้ต่างมีข้อดีและข้อจำกัดของตนเองทั้งสิ้น จึงจำเป็นต้องเลือกส่วนประกอบของวิธีการสอน สื่อการสอน และระบบการจัดกลุ่มที่เหมาะสมที่สุด โดยพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การเรียนรู้ได้รับผลสูงสุด กลยุทธ์ของการฝึกอบรมทั้งเก่าและใหม่จะต้องนำมาใช้อย่างเต็มที่ แต่การเลือกกลยุทธ์นั้นจะต้องพิจารณาโดยใช้วัตถุประสงค์ของการสอนเป็นหลัก

เป็นที่น่าเสียดายที่ธนาคารพาณิชย์หลายแห่งยังไม่เห็นคุณค่าประโยชน์ของกลยุทธ์ทางการฝึกอบรมเท่าที่ควร จึงมักปรากฏว่าจัดการอบรมในลักษณะของการบรรยายให้แก่คนจำนวนมาก ๆ ทุกระดับ โดยมีหัวข้อและเวลาจำกัด เมื่อเสร็จการอบรมก็ถือว่าได้จัดสำเร็จจูล่วงไปแล้ว โดยมีใครถามว่าได้ผลแท้จริงอย่างไรหรือไม่

#### 8. การเลือกเครื่องช่วยในการฝึกอบรม

แม้ว่าประสบการณ์โดยตรงจะเป็นวิธีการของการเรียนรู้ที่ดีที่สุด แต่การใช้เครื่องช่วยในการฝึกอบรมในฐานะ เป็นสิ่งทดแทน หรือเพิ่มเติมประสบการณ์โดยตรงก็มีความจำเป็นเหมือนกัน เพราะบางครั้งก็ไม่สามารถนำของจริง เข้ามาแสดงในการฝึกอบรมได้ เพราะมีขนาดใหญ่ เสียค่าใช้จ่ายสูง หรือมีอันตราย นอกจากนั้นยังเป็นการเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างการอธิบายด้วยคำพูดกับประสบการณ์ด้วย เครื่องช่วยในการฝึกอบรม จึงมีความสำคัญมากต่อการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



เครื่องช่วยในการฝึกอบรมมีหลายประเภท เช่น สิ่งพิมพ์ กราฟ เครื่องช่วยสอนแบบสามมิติ เช่น โตะทราย หุ่นจำลอง เครื่องยนต์ต่าง ๆ นอกจากนั้นก็ได้แก่ เครื่องฉายและอุปกรณ์การฟังเสียงต่าง ๆ การเลือกใช้เครื่องช่วยที่เหมาะสมกับการสอน และผู้รับการฝึกอบรมจึงต้องใช้การพิจารณา

ในทางปฏิบัติ ยังใช้เครื่องช่วยสอนน้อย เพราะขาดแคลนหรือใช้ไม่สะดวก การผลิตเครื่องช่วยสอนของอาศัยเจ้าหน้าที่ใส่ทัศนูปกรณ์ และความคิดริเริ่มรวมทั้งความร่วมมือจากวิทยากร งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาเพื่อส่งเสริมให้มีการนำสื่อประสมมาใช้มากขึ้นในการฝึกอบรม

#### 9. การพิจารณาความต้องการอุปกรณ์การฝึกอบรม

เพื่อให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพสูงสุด จำเป็นจะต้องมีอุปกรณ์ชนิดที่ต้องการไว้ใช้อบรมในจำนวนที่ถูกต้อง ในสถานที่และเวลาที่เหมาะสม เรื่องอุปกรณ์การฝึกอบรมนี้เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายอย่างตั้งแต่การจัดซื้อ จัดหา การใช้งาน การเก็บรักษา และการซ่อมบำรุง ทั้งนี้ จึงต้องตั้งเกณฑ์การคัดเลือกและควบคุมการผลิตใช้ไว้ด้วย

ปัญหาเรื่องอุปกรณ์การฝึกอบรม มักจะอยู่ที่ความไม่เพียงพอ การชำรุด ความล้าสมัยของอุปกรณ์ ซึ่งต้องแก้ไขด้วยการจัดหาเพิ่มเติม บำรุงรักษา หรือหาวิธีการใหม่ที่จะใช้อุปกรณ์ที่มีอยู่ให้ได้ผลดีกว่าเดิม และยังรวมถึงปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องเกี่ยวกับอุปกรณ์การฝึกอบรมอีกด้วย

#### 10. การผลิตเอกสารการฝึกอบรม

เอกสารการฝึกอบรมที่สำคัญคือ แผนการสอน (Lesson Plan) และ ตารางการฝึกอบรม (Programs of Instructions)

ในทางปฏิบัติมักจะปล่อยให้ผู้บรรยายเตรียมเอกสารมาเอง ทำให้มาตรฐานของสาระวิชาเปลี่ยนแปลงไปได้

## การทำระบบให้สมบูรณ์

### 11. การเลือกครูผู้ฝึกหรือวิทยากร

คุณภาพของโครงการฝึกอบรมในท้ายที่สุดแล้วขึ้นอยู่กับความสามารถของคณะผู้สอนหรือวิทยากร เพราะเป็นผู้ที่ทำการติดต่อโดยตรงกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและองค์ประกอบอื่น ๆ ของระบบเป็นผู้จะต้องการแนะนำ ช่วยเหลือ ให้ความรอบรู้ วิชาชำนาญในวิชาการต่าง ๆ ตามที่ระบบต้องการ ตลอดจนในการสร้างบรรยากาศของการอบรมด้วย

ถ้าต้องการจะให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพสูงสุด การคัดเลือกวิทยากรเข้าทำการสอนจะต้องให้โดยผู้ที่มีคุณสมบัติที่สุด คือ เป็นทั้งนักวิชาการและนักประสบการณ์เหมาะสมกับวิชาที่สอน มีกลยุทธ์ที่ดีในการถ่ายทอดความรู้ นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาพัฒนาใช้ในการอบรม

การคัดเลือกวิทยากรจึงจำเป็นต้องมีการ เตรียมกำหนดคุณสมบัติของวิทยากรที่จะมอบหมายให้ฝึกอบรมไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้คัดเลือกและมอบหมายงานสอนที่เฉพาะเจาะจงให้ปฏิบัติต่อไป

ในทางปฏิบัติ การฝึกอบรมด้านเทคนิคเลือกตัววิทยากรได้ง่ายกว่าในการฝึกอบรมด้านบริหาร ต้องใช้บุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่อาวุโส หรือเป็นวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ซึ่งมีจำนวนจำกัดให้เลือก และไม่อาจจะเกณฑ์ให้สอนตามที่ต้องการได้จริง จึงไม่อาจคาดผลได้ว่าจะมีสาระครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ หากผลออกมาไม่ดีก็ใช้วิธีไม่เชิญมาบรรยายในครั้งต่อไป ทำให้ขาดความสัมพันธ์กันไปด้วย นอกจากนี้ในปัจจุบันวิทยากรส่วนใหญ่ยังขาดแคลนความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์และวิธีการใหม่ ๆ ในการฝึกอบรม การคัดเลือกวิทยากรจึงต้องคำนึงถึงข้อนี้ด้วย

### 12. การเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ประการแรกจะต้องกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นขั้นต้นของผู้ที่จะสมัครเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการหนึ่งโครงการใดเสียก่อน แล้วจึงคัดเลือกผู้ที่จะเข้ารับการอบรม

ถ้าการกำหนดคุณสมบัติและการคัดเลือกผู้รับการอบรมเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ถูกต้อง ก็จะช่วยทำให้สามารถหลีกเลี่ยงความเปลี่ยนแปลงทรัพยากร และยังช่วยให้แน่ใจได้ว่าผู้ได้รับการคัดเลือกจะไม่เพียงแต่สามารถเรียนจบหลักสูตรเท่านั้น แต่ยังสามารถทำงานที่จะได้รับมอบหมายต่อไปได้อย่างดีอีกด้วย

ในทางปฏิบัติที่เป็นอยู่ การคัดเลือกดังกล่าวอาจทำได้หลายประการ เช่น ผู้บังคับบัญชากำหนดตัวผู้เข้ารับการอบรมมาเองทั้งหมด หรือมิได้ทำการคัดเลือกอย่างจริงจัง เป็นผลให้มีผู้ที่เหมาะสมจริง ๆ เพียงจำนวนน้อย ทำให้มีผลกระทบกระเทือนต่อบรรยากาศของการอบรมด้วย

### 13. การประเมินระบบฝึกอบรม

การประเมินผลระบบเพื่อให้แน่ใจว่าเนื้อหา ล่าดับ กลยุทธ์ เจ้าหน้าที่ สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ และเอกสารเกี่ยวกับการฝึกอบรมต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เหมาะสมกับผู้รับการอบรมระบบใดทำงานต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้จริง ๆ หรือไม่

วิธีการประเมินผล วิธีแรกโดยการสังเกตการอบรมภายในชั้นเรียน เพื่อพิจารณาว่าระบบการสอนดำเนินไปตามที่ตั้งใจไว้ และบรรลุวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมหรือไม่ วิธีที่สองเป็นการรับการป้อนกลับอย่างมีระบบจากผู้รับการอบรม วิทยากร เจ้าหน้าที่ผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องทำการสำรวจเป็นระยะ ๆ และใช้วิธีสัมภาษณ์

ในทางปฏิบัติเรามักจะใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินปฏิกิริยาจากเฉพาะผู้เข้ารับการอบรม เมื่อเสร็จสิ้นการอบรม การสังเกตการณ์ก็ทำไม่ได้ต่อเนื่อง เพราะเจ้าหน้าที่จัดอบรมจะต้องยุ่งกับงานธุรการในระหว่างฝึกอบรม ทำให้การประเมินผลระบบอบรมไม่ได้ข้อเท็จจริงเท่าที่ควร

### 14. การใช้เกณฑ์การวัดผลการฝึกอบรมและการวิเคราะห์

เป็นการประเมินระบบฝึกอบรมอีกวิธีหนึ่ง เมื่อถึงลำดับการสอนที่เหมาะสม ก็ควรจะนำเอาเกณฑ์การวัดผลที่เตรียมไว้มาใช้ และวิเคราะห์ เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพ

ของการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีโอกาสทราบผลการปฏิบัติของตน การป้อนกลับ เช่นนี้อาจอยู่ในรูปของการเฉลยปัญหา วิจารณ์ผลการปฏิบัติ จัดลำดับ และให้คะแนนการทดสอบ ถ้าผลงานจากการทดสอบของผู้เข้ารับการอบรมปรากฏว่า ทำได้ในสิ่งที่ต้องการอันเป็นวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ก็แสดงว่าระบบนั้นมีประสิทธิผล ถ้าจำเป็นต้องแก้ไขก็ควร จะแก้ไขอะไร และที่ใดในระบบบ้าง

ปัญหาสำคัญคือผู้จัดการฝึกอบรมมักจะหลีกเลี่ยงการวิคิด เนื่องจากเกรงว่าจะเกิดความรู้สึกต่อต้าน หรือเกรงว่าผลที่วัดได้จะไม่ดีพอ เป็นการป้องกันตัวเอง ทำให้การฝึกอบรมขาดความจริงจัง และขาดการป้อนกลับเพื่อประโยชน์แก่ผู้เข้ารับการอบรมเอง

#### 15. การติดตามผลผู้สำเร็จการอบรม

เพื่อให้ทราบผลพิสูจน์อันแท้จริงของประสิทธิผลของระบบการฝึกอบรม การติดตามผลผู้สำเร็จการอบรมไปแล้ว โดยการวัดคุณภาพของผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการอบรม

การติดตามผลทำได้โดยการสัมภาษณ์ และส่งแก่ผู้สำเร็จการอบรมขณะปฏิบัติงาน ประกอบกับการสัมภาษณ์ และประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของเขา โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างหรือการใช้แบบสอบถาม

ปัญหาก็คือเรามีการติดตามผลน้อยมาก เพราะเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา อัตรากำลังและงบประมาณ และมีความยากที่จะสรุปได้ถ้าขั้นตอนต่าง ๆ ขาดความสมบูรณ์มาแต่แรก ประกอบกับมักจะไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องในการติดตามผล จึงทำให้การอบรมโดยทั่วไปขาดน้ำหนักในเรื่องคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับอย่างน่าเสียดาย

#### 2.5 เทคโนโลยีทางการศึกษากับการฝึกอบรม

เป็นที่ตระหนักโดยทั่วไปแล้วว่า ในการดำเนินกิจการธนาคารนั้นถือว่าพนักงานธนาคาร เป็นสมมติที่มีค่ามากที่สุดของธนาคาร ถ้าธนาคารมีพนักงานที่มีสมรรถภาพสูง มีความรู้ความชำนาญอันเหมาะสมแก่งาน มีความซื่อสัตย์ สามัคคี และความตั้งใจจริงในการทำงาน

ก็จะ เป็นกำลังผลักดันให้ธนาคารเจริญก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีมั่นคง

ฉะนั้น กระบวนการสรรหามุคคัลของธนาคารจึงมีความจำเป็นต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้บุคคลที่จะทำประโยชน์ต่อธนาคารได้มากที่สุด และจำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้เป็นไปในทางที่ธนาคารต้องการ เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์อื่น และรักษาประสิทธิภาพของธนาคารให้คงอยู่ตลอดไป

แต่ในสภาพที่เป็นจริง พนักงานธนาคารซึ่งเป็นผลิตผลทางการศึกษาของชาติในระบบต่าง ๆ ยังมีบางส่วนที่มีคุณภาพยังไม่เป็นที่น่าพอใจนัก ทั้งนี้เป็นเพราะระบบการศึกษาแบบ 2 มิติได้ก่อให้เกิดปัญหาแก่ผลิตผลทางการศึกษา คือ ประชาชนไทย 3 ประการ คือ มีส่วนสร้างให้ชาวไทยส่วนใหญ่มีปมค้อย ขาดความเชื่อมั่นและนับถือตนเอง ไม่เห็นคุณค่าของสิ่งแวดล้อม และขาดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 5 ประการ คือ ก) กล้าและรู้จักแสดงความคิดเห็น ข) รู้จักตัดสินใจด้วยตนเอง ค) รู้จักปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหมู่คณะอย่างมีประสิทธิภาพ ง) รู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และ จ) มีความรับผิดชอบ<sup>1</sup>

ในกระบวนการบริหารงานบุคคลของธนาคารพาณิชย์นั้น อาจจะสามารถกล่าวได้ว่าระบบการฝึกอบรมสามารถช่วยปรับปรุงคุณภาพพนักงานธนาคารได้ แต่อย่างไรก็ดี ระบบการฝึกอบรมที่เป็นอยู่เป็นแบบ 2 มิติ คือ มีเพียงการบริหารและงานวิชาการ ขาดการนำมิติที่สาม คือ นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาช่วยปรับปรุงให้ระบบการฝึกอบรมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยสร้างสภาพการเรียนรู้ที่จะเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้สร้างความเชื่อมั่น และนับถือ

---

<sup>1</sup>ชัยยงค์ พรหมวงศ์, มิตินี้ 3: นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา เล่ม 1 (กรุงเทพมหานคร, ภาควิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520), หน้า 38.

ตนเอง เห็นคุณค่าและสามารถตีความหมายของสิ่งแวดล้อม เพื่อการดำเนินชีวิตที่สมบูรณ์ และฝึกฝนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้ง 5 ประการ ดังกล่าวข้างต้นด้วยใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นสื่อกลางในการฝึกอบรม

### 2.5.1 ความหมายของเทคโนโลยีทางการศึกษา

เทคโนโลยีการศึกษาหมายถึง ระบบการผลิตผลทางวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมผสมผสานกับวัสดุอุปกรณ์ และวิธีการทางพฤติกรรมมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ให้สูงขึ้น

เทคโนโลยีทางการศึกษา มีขอบเขตกว้างขวาง รวมงานโสตทัศนศึกษาซึ่งเป็นที่รู้จักกันดี และวิวัฒนาการใหม่ ๆ ในการนำวัสดุอุปกรณ์และวิธีการต่าง ๆ มาใช้ในระบบการเรียนและการฝึกอบรมรวมทั้งการจัดระบบสื่อการสอนต่าง ๆ การนำเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ จึงต้องมีการ เปลี่ยนระบบห้องเรียน วิธีการสอน และหลักสูตรให้สอดคล้องกัน<sup>1</sup>

เนื่องจากความหมายที่แท้จริงของเทคโนโลยี เป็นกระบวนการ วิธีการ หลักปฏิบัติ และสิ่งประดิษฐ์ซึ่งอยู่ในรูปของการจัดระบบงาน ซึ่งประกอบด้วยองค์สาม คือ

1. ข้อมูลที่นำเข้า ได้แก่ การกำหนดปัญหา วัตถุประสงค์ รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
2. กระบวนการ ได้แก่ การลงมือแก้ปัญหาแจกแจงวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
3. ผลลัพธ์ คือ ผลที่ได้จากการแก้ปัญหา หรือสรุปการวิเคราะห์ ซึ่งสามารถจะนำไปทดลองประยุกต์ใช้ และทำการประเมินผล

---

<sup>1</sup>ชัยยงค์ พรหมวงศ์, มิตินี้ 3: นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา เล่ม 1, หน้า 32.

## 2.5.2 มโนทัศน์เกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

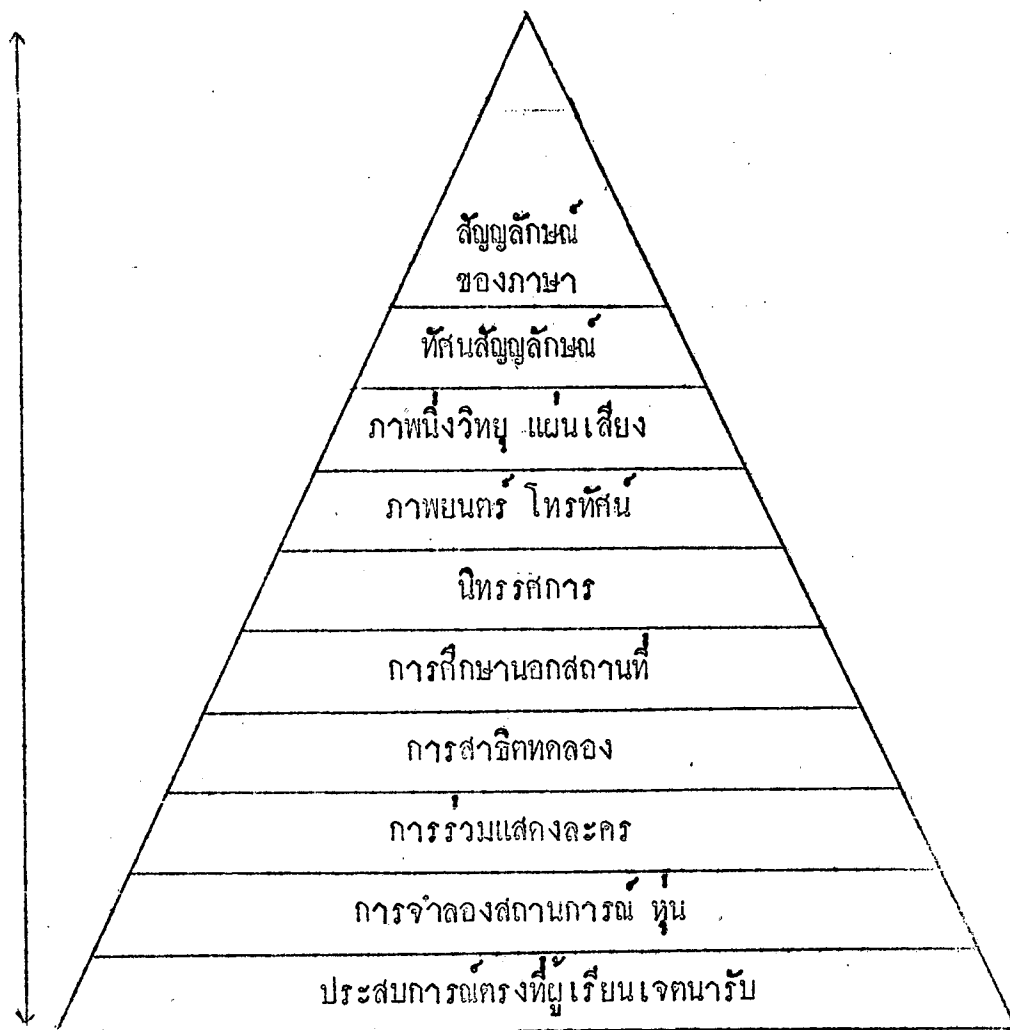
เทคโนโลยีทางการศึกษาเป็นการขยายแนวคิดที่เกี่ยวกับโศกทัศน์ศึกษาให้กว้างขวางขึ้น มโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีทางการศึกษามี 2 ประเภท คือ มโนทัศน์ทางวิทยาศาสตร์กายภาพ และมโนทัศน์ทางพฤติกรรมศาสตร์

### 1. มโนทัศน์ทางวิทยาศาสตร์กายภาพ

หมายถึง การประยุกต์วิทยาศาสตร์กายภาพและเทคโนโลยีทางวิศวกรรม เช่น เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องบันทึกภาพโทรทัศน์ ฯลฯ สำหรับการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นกลุ่มใหญ่ การพิจารณาสื่อการสอนมักไม่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเลือกสื่อให้ตรงกับเนื้อหาวิชาหากพิจารณาไว้วัสดุอุปกรณ์เป็นวัน ๆ แยกกันไป

ความหมายของเทคโนโลยีทางการศึกษาในแนวนี้ ทำให้บทบาทของเทคโนโลยีทางการศึกษาแคบลงไปเพียงแค่วัสดุและอุปกรณ์ แต่ไม่รวมวิธีการหรือปฏิบัตยาลัมพันธ์อื่นเข้าด้วย ทฤษฎีที่ยอมรับกันแพร่หลายในเรื่องนี้คือ การเปรียบเทียบประสบการณ์ของผู้เรียนจากสิ่งที่เป็นรูปธรรม จะมีประสบการณ์มากกว่าการเรียนรู้จากสิ่งที่เป็นนามธรรม ผู้คิดค้นทฤษฎีนี้คือ ดร. เอกการ์ เกล แห่งมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ เรียกว่า กรวยแห่งประสบการณ์ (The Cone of Experiences)

นามธรรม



รูปธรรม

รูปประกอบที่ 16 แบบจำลองกรวยแห่งประสบการณ์<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ชัยยงค์ พรหมวงศ์, มิตีที่ 3: นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา เล่ม 1,  
หน้า 34.



## 2. มโนทัศน์ทางพฤติกรรมศาสตร์

การเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความหมายของเทคโนโลยีทางการศึกษา จึงเป็นการนำวิธีการทางจิตวิทยา มนุษยวิทยา กระบวนการกลุ่ม สันนิเวทศาสตร์ (Communication Arts) การบริหาร เครื่องยนต์กลไก การรับรู้ และกระบวนการความคิดมาไขความถูกต้องกับผลิตรกรรมทางวิทยาศาสตร์และวิศวกรรม เพื่อให้ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเรียนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นวิธีการจึงเป็นส่วนหนึ่งของเทคโนโลยีด้วย ไม่ใช่มีแต่วัสดุหรืออุปกรณ์เท่านั้น

ในแง่พฤติกรรมศาสตร์ เทคโนโลยีทางการศึกษารวมคakupกระบวนการศึกษา 4 ชั้น คือ

1. การตั้งจุดมุ่งหมายทางการศึกษาต้อง เน้นพฤติกรรมที่จะวัดและสังเกตเห็นได้
2. ต้องมีการวิเคราะห์ผู้เรียนในแง่ของความสนใจ ความพร้อม ขอบกว้าง เพื่อจัดหลักสูตรและโครงการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละบุคคล
3. วิธีการที่ครูใช้รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย และเนื้อหาประสบการณ์ที่ผู้เรียนจะก่อกำเนิด
4. การวัดและประเมินผลการเรียน และหลักสูตรจะต้องคำนึงไป ด้วยความระมัดระวังยิ่งขึ้น

ความหมายของเทคโนโลยีทางการศึกษาที่จะใช้ในการวิจัยนี้ ถือความ มโนทัศน์ทางพฤติกรรมศาสตร์ เป็นสำคัญ ผู้วิจัยจึงจะไม่เน้นการใช้อุปกรณ์ประเภทใดประเภทหนึ่ง หรือการผลิตวัสดุการสอนเพียงอย่างเดียว แต่จะเน้นวิธีการที่จะนำเทคโนโลยีไปปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนในการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 2.5.3 เทคโนโลยีและนวัตกรรม

เทคโนโลยีเป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยวิธีการ วิธีการบางอย่างหากเปลี่ยนสถานที่ และ

เวลา จะหย่อนประสิทธิภาพ จำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเสียใหม่ เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น วิธีการที่เราปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ใหม่ขึ้นนี้ เรียกว่า "นวัตกรรม" (Innovation) เนื่องจาก เทคโนโลยีเป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยวิธีการ และนวัตกรรมเป็นวิธีการใหม่ที่มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่กำลังดำเนินอยู่ นวัตกรรมและเทคโนโลยีจึงมักจะใช้ควบคู่กันไป ครอบคลุมวิธีการ หลักปฏิบัติ แนวคิด กระบวนการ และสิ่งประดิษฐ์

สิ่งที่จะถือว่าเป็นนวัตกรรมมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

1. จะต้องเป็นสิ่งใหม่ทั้งหมดหรือบางส่วน
2. มีการนำวิธีการจัดระบบ (System Approach) มาใช้โดยพิจารณาองค์ประกอบทั้งส่วนข้อมูลที่ได้เข้าไป กระบวนการและผลลัพธ์ให้เหมาะสมก่อนที่จะทำการเปลี่ยนแปลง
3. มีการพิสูจน์ด้วยการวิจัย หรืออยู่ระหว่างการวิจัยว่าจะช่วยให้การดำเนินงานบางอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
4. ยังไม่เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานในปัจจุบัน หากกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่กำลังดำเนินอยู่ในขณะนี้ไม่ถือว่าเป็นนวัตกรรม

นอกจากนี้ สิ่งที่ไม่ถือเป็นนวัตกรรมในที่หนึ่ง อาจจะเป็นนวัตกรรมในที่อื่น ๆ ได้ สิ่งที่ดีว่าเป็นนวัตกรรมในอดีต หากใช้แพร่หลายแล้วไม่ถือเป็นนวัตกรรม และสิ่งที่เคยใช้ไม่ได้ผลในอดีตหากนำมาปรับปรุงใช้ในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ถือว่าเป็นนวัตกรรม

#### 2.5.4 เทคโนโลยีทางการศึกษากับกระบวนการสื่อความในการฝึกอบรม

กระบวนการสื่อความ (Communication Process) เป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ความนึกคิด ทัศนคติ ค่านิยม และข่าวสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับ และจากผู้รับกลับมายังผู้ส่งทันที โดยมีตัวนำเรียกว่า "สื่อ" และสิ่งที่ถูกนำเรียกว่า "สาร" กระบวนการสนนิเวทนาการจึงเป็นกระบวนการสองทาง เพราะเป็นการรับรู้ร่วมกัน



นอกจากนี้ คติของไทยเรายังกล่าวไว้ว่า "สิบปากว่าไม่เท่าตาเห็น สิบตาเห็นไม่เท่ามือคลำ" คำกล่าวเหล่านี้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้จากการฟังด้วยหู แล้วท่องดูด้วยตา พร้อมทั้งลงมือฝึกปฏิบัติ การรับรู้ทางตา 75% ทางหู 3% ทางลิ้น 3% ทางจมูก 3% ทางกาย 6% ถ้าทางหูรวมกับตา 88% แต่เป็นที่น่าเสียดายว่าการฝึกอบรมในปัจจุบันยังคงให้ผู้นับรวมรับรู้จากการฟังด้วยหูเป็นส่วนใหญ่

เนื่องจากวิทยากรเปรียบเสมือนครู เพราะอยู่ในฐานะเป็นผู้ให้ความรู้ จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของวิทยากรที่ Tong Havi ถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้ถึงผู้รับ คือ ผู้เข้าอบรมมากที่สุด ส่วนสำคัญที่จะช่วยให้วิทยากรสามารถส่งความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ<sup>1</sup>

1. ความชัดเจนของเนื้อหา วิทยากรจะต้องมีความรู้เป็นอย่างดีในเนื้อหาที่จะสอน มีความเข้าใจใจองแท้ มีความเชื่อมั่น และสามารถตอบปัญหาต่าง ๆ ได้
2. ความชัดเจนของการแสดงออกในการส่งความรู้ ทั้งการพูด การเขียน และภาษาท่าทาง พูดเสียงดังฟังชัด ออกเสียงถูกต้องตามความนิยม พูดบ่อยแต่ได้ความมาก รู้จักเลือกใช้ภาษาให้เหมาะกับระดับผู้ฟัง
3. จัดบรรยากาศที่ดีชวนให้เกิดการเรียนรู้ ชวนให้ผู้นับรวมรับฟังข้อคิดเห็น และความรู้จากวิทยากร โดยสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองขึ้น ให้ผู้นับรวมได้มีบรรยากาศที่ต้อนรับ ความรู้ทั้ง 5 อย่าง คือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมถาวร
4. วิทยากรต้องมีการจัดระบบการถ่ายทอดความรู้ให้เหมาะสมกับเนื้อหา และผู้นับรวม วิธีการถ่ายทอดความรู้จะช่วยทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพขึ้น วิทยากรแต่ละคนก็จะมีวิธีการแตกต่างกัน ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นับรวม ก็มีระดับแตกต่างกันด้วย

<sup>1</sup>ชัยยงค์ พรหมวงศ์, มินิที่ 3: นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา, หน้า 120.

เห็นได้ว่าวิทยากร เป็นผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดต่อการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรม เจ้าหน้าที่จัดการฝึกอบรม จึงควรมีความรู้ทางเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อจะช่วย กำหนดระบบ และวางแผนผลิตรวมทั้งการใช้สื่อการฝึกอบรม การพิจารณาคุณภาพของความรู้ เนื้อหา และประสบการณ์ที่จะถ่ายทอดไปให้แก่ผู้เข้าอบรม เพื่อที่จะให้เกิดการเรียนรู้เพื่อ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้มากที่สุด

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หมายถึง การที่เอ็กัตบุคคลเปลี่ยนแนวทางการประกอบกิจกรรม การกระทำ เพิ่มพูนความรู้ ความคิด ค่านิยม และทักษะ จากจุดหนึ่งไปอีกรูทหนึ่ง ซึ่งเป็นไปในทางที่ดีหรือเพิ่มขึ้น หรือละการกระทำบางอย่างที่ไม่สนองความต้องการอยู่รอดของตนเองไป หรือกระทำบางสิ่งบางอย่าง ที่ช่วยให้ตนเองปรับตัวในสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีความสุข

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมี 2 ระบบ คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมชั่วคราว ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปเนื่องจากการเรียนรู้แล้ว แต่ขาดการฝึกฝนทบทวน ชั่วระยะเวลาหนึ่งก็กลับคืนสู่สภาพเดิม

ส่วนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมถาวร หมายถึง พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปแล้วได้ใจประโยชน์ มีการฝึกฝนบ่อย ๆ มีสิ่งเร้าเป็นรางวัล แม้เวลาจะเปลี่ยนแปลงไปนานเท่าใด ก็ยังคงอยู่ไม่ลืมเลือนหายไป

การ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมถาวรจึง เป็นเป้าหมายของการ เรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

สภาพการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมถาวร มี 4 อย่างคือ

1. ใหญ่เข้าอบรมมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้เอง ทำให้ไม่เบื่อหน่าย และมีความสนใจตลอดเวลา (Active Participation)
2. เมื่อผู้เข้าอบรมฝึกทำตอบคำถาม ฯลฯ ก็มีโอกาสรอบว่าตนเองทำผิดหรือถูกใดทันที (Immediate Feedback)
3. เมื่อทำถูกต้องก็มีรางวัลให้ เป็นการส่งเสริมให้รู้สึกว่ามีประสบการณ์ที่เป็นความสำเร็จ (Success Experience)

4. มีโอกาสใ้ใคร่ครวญพิจารณาไปตามระดับสติปัญญาและความสนใจของผู้เข้าอบรมแต่ละคน (Gradual Approximation)

โดยที่เทคโนโลยีทางการศึกษาเป็นศาสตร์ที่ว่ากว่ยวิธีการ และวิธีการที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการจัดระบบ ดังนั้น วิธีการจัดระบบจึงเป็นหัวใจของการนำเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนในการฝึกอบรม

## 2.6 สื่อการฝึกอบรม

### 2.6.1 ความหมายของสื่อการฝึกอบรม

การเรียนรู้เป็นกระบวนการสื่อความหมายระหว่างวิทยากรกับผู้เข้าอบรม เป็นกระบวนการสองทาง โดยมีตัวกลางคอยช่วยในการถ่ายทอดความรู้ เรียกว่า สื่อการฝึกอบรม

เนื่องจากสื่อการฝึกอบรมคือ สื่อการสอน ดังนั้น เพื่อจะอธิบายความหมายของสื่อการฝึกอบรมให้ชัดเจน จึงจะกล่าวถึงความหมายของสื่อการสอนให้เป็นที่เข้าใจเสียก่อน

ชอร์ส (shores) กล่าวไว้ว่า สื่อการสอนเป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อความหมายใด ๆ ก็ตาม ที่จัดโดยครูและนักเรียน เพื่อเสริมการเรียนรู้เครื่องมือการสอนทุกชนิดจัดเป็นสื่อการสอน เช่น หนังสือในห้องสมุด โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ สไลด์ फिल्मสตริป รูปภาพ และแผนที่ ตลอดจนวัสดุของจริง และทรัพยากรจากชุมชน เป็นต้น โดยทั่วไปสื่อการสอนจะประกอบด้วยวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และขบวนการ หรือกลวิธีที่ใช้ในการเรียนการสอน<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Louise Shores, Instructional Materials: An Introduction for Teachers (The Ronald Press Co., 1960), pp. 1 - 3.



ฮันท์ (Hunt) กล่าวว่า "สื่อการสอนทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น และประหยัดเวลา ทั้งนี้เพราะจะช่วยถ่ายทอดความคิดระหว่างครูกับนักเรียนด้วย"<sup>1</sup>

ริชชี (Richy) ให้ความเห็นว่า "การใช้สื่อการสอนเข้าช่วยในการสอนเนื้อหาต่าง ๆ จะทำให้นักเรียนสามารถเรียนรู้เนื้อหาได้มากขึ้น ทำให้นักเรียนรู้จักใช้ความคิดพิจารณาอย่างมีเหตุผล และรู้จักอภิปราย"<sup>2</sup>

วิรุพท์ สีสลาพฤทธิ์ ได้ให้ความหมายของสื่อการสอนว่า หมายถึง วัสดุ (Materials) และอุปกรณ์ (Equipments) รวมกัน เช่นภาพนิ่งเป็นวัสดุประกอบด้วยตำราเรียน फिल्मสตริป สไลด์ ภาพโปร่งใสขำคีระ หรือภาพบนกระดานนิเทศ ส่วนเครื่องฉายต่าง ๆ หรือตัวกระดานนิเทศเป็นอุปกรณ์ ทั้งวัสดุและอุปกรณ์รวมกันเป็นสื่อ (Medium)<sup>3</sup>

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ ได้ให้ความหมายของสื่อการสอนไว้ดังนี้

สื่อการสอน หมายถึง วัสดุอุปกรณ์และวิธีการประกอบการสอน เพื่อใช้เป็นสื่อกลางในการสื่อความหมาย ที่ผู้สอนประสงค์จะส่งหรือถ่ายทอดไปยังผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจำแนกได้ดังนี้

---

<sup>1</sup>Maurice P. Hunt, Teaching High School Social Studies (New York: Harper and Brothers, 1955), p. 369.

<sup>2</sup>Robert W. Richy, Planning for Teaching: An Introduction to Education (New York: McGraw - Hill Book Co., 1963), p. 201.

<sup>3</sup>วิรุพท์ สีสลาพฤทธิ์, "คำบรรยายวิชา Utilization of Instructional Media," ภาควิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521 (อัครสำเนา), หน้า 21.

1. สิ่งสิ้นเปลืองต่าง ๆ ซึ่งเรียกว่า วัสดุ ได้แก่ รูปภาพ แผนภูมิ 卓อักษรแบบเรียน ฟิล์มภาพยนตร์ เป็นต้น
2. เครื่องมือที่มีความคงทนถาวร ซึ่งเรียกว่า อุปกรณ์ ได้แก่ กระดานดำ โต๊ะ เก้าอี้ เครื่องฉาย เครื่องเสียงต่าง ๆ
3. กระบวนการและวิธีการ ซึ่งรวมทั้งวิธีการใช้วัสดุอุปกรณ์ และกระบวนการที่เป็นอิสระ คือ ไม่ต้องใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างใดเลย เช่น การฟังวิทยากร การศึกษานอกสถานที่ เป็นต้น<sup>1</sup>

สรุปได้ว่า สื่อการสอนหมายถึงวัสดุอุปกรณ์ และวิธีการทั้งหลายที่นำมาใช้ในการเรียนการสอนเพื่อช่วยให้การเรียน การพูด การอธิบายนั้น ๆ เป็นที่เข้าใจแจ่มแจ้งยิ่งขึ้น ดังนั้น สื่อการฝึกอบรมจึงหมายถึงสื่อการสอนทั้งหลาย ที่นำมาใช้ในการฝึกอบรม เพื่อเป็นสื่อกลางให้วิทยากรสามารถส่งหรือถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ไปสู่ผู้เข้าอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.6.2 ประเภทของสื่อการฝึกอบรม

เวอร์นอน เอส เกอร์ลัค และโดนัลด์ พี อีลาย (Vernon S. Gerlach and Donald P. Ely) ได้แยกสื่อการสอนซึ่งใช้เป็นการฝึกอบรมออกเป็น 8 ประเภท คือ

1. ของจริงและตัวบุคคลรวมทั้งสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริง ๆ เช่น การสาธิต การทดลอง การศึกษานอกสถานที่
2. สื่อการสอนประเภทภาษาพูด หรือภาษาเขียน หมายถึง คำพูด คำรา วัสดุพิมพ์ คำอธิบายในสไลด์ ฟิล์มสตริป แผนภาพโปรงแสง

---

<sup>1</sup>ชัยยงค์ พรหมวงศ์ และคนอื่น ๆ , ระบบสื่อการสอน (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521), หน้า 20.



3. วัสดุกราฟิก เช่น แผนภูมิ แผนภาพ แผนสถิติ โปสเตอร์ การ์ตูน แผนที่ โกลโลก ภาพวาด ฯลฯ วัสดุประเภทนี้นอกจากจะนำมาใช้โดยตรงแล้ว ยังปรากฏในหนังสือ ตำราแบบเรียน หนังสืออ้างอิงต่าง ๆ บนแผ่นภาพโปร่งแสง ในฟิล์มสตริป และสไลด์ เป็นต้น

4. ภาพนิ่ง เป็นภาพที่ได้จากการถ่ายภาพ ได้แก่ ภาพถ่ายทั่ว ๆ ไป อาจใช้ โดยลำพัง หรือใช้กับเครื่องฉายภาพที่ขยายให้มีขนาดตามต้องการ นอกจากนี้ยังหมายถึง สไลด์ 35 มิลลิเมตร (2" x 2") ซึ่งเป็นสไลด์ที่ใช้กันโดยทั่วไป ได้จากการถ่ายภาพด้วยฟิล์ม ขนาด 35 มิลลิเมตร และฟิล์มสตริปซึ่งถ่ายภาพด้วยฟิล์มขนาดเดียวกับสไลด์

5. ภาพเคลื่อนไหว ได้แก่ ภาพยนตร์ โทรทัศน์

6. การบันทึกเสียง ได้แก่ เสียงจากเทปบันทึกเสียง จากแผ่นเสียง จาก ร่องเสียงของฟิล์มภาพยนตร์ ฯลฯ วัสดุประเภทนี้จัดอยู่ในประเภทสื่อการสอน ประเภทคำพูดและการเขียนด้วย แต่อย่างไรก็ตามอุปกรณ์อื่นจึงจะได้ยินเสียง

7. สื่อประเภทโปรแกรม เป็นสื่อการสอนที่แสดงขั้นตอนในสิ่งที่จะสอน อาจ จะใช้สื่อประเภทสัญลักษณ์ ทัศนวัสดุ หรือโสตทัศนวัสดุช่วย เช่น แบบเรียน โปรแกรม และบทเรียนสำเร็จรูปที่ใช้กับเครื่องช่วยสอน หรือใช้คอมพิวเตอร์

8. สถานการณ์จำลอง เป็นการเลียนแบบสถานการณ์จริง ๆ ให้ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด ในกรณีที่ไม่สามารถนำสภาพการณ์นั้นเข้ามาสู่ห้องเรียนได้ ผู้เรียนจะรู้สึกเหมือนได้อยู่ในสถานการณ์นั้นจริง ๆ<sup>1</sup>

โรเบิร์ต อี เคอ คีฟเฟอร์ (Robert E. De Keiffer) ผู้อำนวยการแผนก วิชาโสตทัศนศึกษา มหาวิทยาลัยโคโลราโด แห่งสหรัฐอเมริกา มีแนวความคิดว่าประสบการณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ ที่เป็นสื่อการสอน ซึ่งใช้เป็นการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ใหญ่ ๆ ดังนี้

<sup>1</sup>Vernon S. Gerlach and Donald P. Ely, Teaching and Media: A Systematic Approach (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1971), pp. 287 - 289.

1. วัสดุที่ไม่ต้องฉาย ได้แก่ รูปภาพ แผนภูมิ กราฟ ของจริง ของตัวอย่าง หุ่นจำลอง แผนที่ กระจกานสามมิติ กระจกานขอลด กระจกานนิเทศ กระจกานแม่เหล็ก การแสดงบทบาท การสามมิติ และการทดลอง เป็นต้น

2. วัสดุฉายและเครื่องฉาย ได้แก่ สไลด์ फिल्मสตริป ภาพโปร่งใส ภาพทึบ ภาพยนตร์ และเครื่องฉายต่าง ๆ เช่น เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องฉายสไลด์ และฟิล์มสตริป เครื่องฉายกระจกภาพ เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เครื่องฉายภาพทึบ เครื่องฉายภาพจุลทรรศน์ เป็นต้น

3. โสตวัสดุและเครื่องมือ ได้แก่ แผ่นเสียง เครื่องเล่นจานเสียง เทป เครื่องบันทึกเสียง เครื่องขยายเสียง และวิทยุ เป็นต้น<sup>1</sup>

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ ได้แบ่งประเภทของสื่อการสอนซึ่งใช้เป็นสื่อการฝึกอบรมไว้ 3 ประเภท คือ

1. วัสดุ หมายถึง สิ่งช่วยสอนที่มีการบุพียง สิ้นเปลือง เช่น ขอลด-ฟิล์ม ภาพฉาย ภาพยนตร์ สไลด์ ฯลฯ
2. อุปกรณ์ หมายถึง สิ่งช่วยสอนที่เป็นเครื่องมือ เช่น กระจกานคำ กล้องถ่ายภาพ เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องรับโทรทัศน์ ฯลฯ
3. กระบวนการและวิธีการ ได้แก่ การจัดระบบ การสามมิติทดลอง และกิจกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะกิจกรรมที่ครูจัดขึ้น และที่นักเรียนปฏิบัติ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Robert E. De. Keiffer, Audio Visual Instruction, (New York: The Center for Applied Research in Education, Inc., 1965), p.1.

<sup>2</sup> ชัยยงค์ พรหมวงศ์, "ระบบสื่อการสอน," มิตินี้ 3 - นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา เล่ม 1, หน้า 182 - 183.

สำเนา วรารกฎ อคิศจัหวหน้าแผนกวิชาโสศกัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ได้พิจารณาแบ่งประเภท และชนิดของสื่อการสอนซึ่งใช้เป็นสื่อการฝึกอบรม โดยกำหนดความ  
แตกต่างของสื่อการสอนไว้ดังนี้ คือ

ก. ประเภทวัสดุ

1. ประเภทภาพประกอบการสอน
  - 1.1 ภาพที่ไม่ต้องฉาย
    - 1.1.1 ภาพเขียน
    - 1.1.2 ภาพถ่าย
  - 1.2 ภาพที่ต้องฉาย
    - 1.2.1 ฟิล์มสกริป
    - 1.2.2 ภาพยนตร์ 16 ม.ม., 8 ม.ม.
2. ประเภทกระดานและแผนป้ายแสดง
  - 2.1 กระดานดำหรือกระดานชอล์ค
  - 2.2 กระดานผ้าสาดี
  - 2.3 กระดานนิเทศ
3. ประเภทวัสดุอุปกรณ์ฉายเส้น
  - 3.1 แผนภูมิ
  - 3.2 แผนภาพ
  - 3.3 โปสเตอร์
  - 3.4 แผนที่
4. ประเภทวัสดุสามมิติ
  - 4.1 หุ่นจำลอง
  - 4.2 ของตัวอย่าง
  - 4.3 ของจริง
  - 4.4 ของลดแบบ

- 4.5 นิทรรศการ
- 4.6 ไคออรามา
- 4.7 กระบะทราย
5. ประเภทโสตทัศน
  - 5.1 แผ่นเสียง
  - 5.2 เทปบันทึกเสียง
  - 5.3 วิทยู
6. ประเภทกิจกรรมและการเล่น
  - 6.1 การทัศนศึกษา
  - 6.2 การสาธิต
  - 6.3 การทดลอง
  - 6.4 การแสดงละคร
  - 6.5 การแสดงบทบาท
  - 6.6 การแสดงหุ่น
๗. ประเภทเครื่องมือโสตทัศน
  1. เครื่องฉายภาพยนตร์ 16 ม.ม., 8 ม.ม.
  2. เครื่องฉายภาพสไลด์และฟิล์มสตริป
  3. เครื่องฉายภาพทึบ
  4. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
  5. เครื่องฉายภาพจุดทัศน
  6. เครื่องเล่นจานเสียง
  7. เครื่องเทปบันทึกภาพ
  8. เครื่องฉายกระจกภาพ
  9. จอฉายภาพ
  10. เครื่องรับวิทยู

11. เครื่องขยายเสียง
12. เครื่องรับโทรทัศน์
13. เทคโนโลยี อุปกรณ์แบบใหม่ต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์ศึกษา ห้องปฏิบัติการภาษา บทเรียนแบบโปรแกรม ชุดการสอน และอื่น ๆ<sup>1</sup>

### 2.6.3 ความสำคัญของสื่อการฝึกอบรม

สื่อการฝึกอบรมทำให้การเรียนรู้ง่ายขึ้นและประหยัดเวลา สื่อการฝึกอบรมช่วยถ่ายทอดความคิดเป็นตัวอย่างช่วยในการสื่อความหมาย อันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขึ้น การขยายตัวอย่างรวดเร็วทางวิชาการ จำนวนประชากร การขยายตัวทางจิตวิทยาการศึกษา ตลอดจนการขยายตัวทางเทคโนโลยี และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งการแข่งขันในวงการธุรกิจ ซึ่งต้องอาศัยคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคคลทุกระดับในองค์กร สื่อการฝึกอบรมจึงมีบทบาทอย่างสำคัญ ในการฝึกอบรมของวงการธุรกิจ ดังนี้

1. เมื่อจำนวนประชากรเพิ่มขึ้น ทำให้จำนวนของพนักงานขยายเพิ่มมากขึ้นด้วย สื่อการฝึกอบรมจึงเข้ามามีบทบาทอย่างสำคัญในอันที่จะปรับปรุงการฝึกอบรมให้เพียงพอต่อความต้องการของผู้เข้าอบรม
2. สื่อการฝึกอบรมจะช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานหรือภูมิหลังของผู้เข้าอบรมที่แตกต่างกัน อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ หากวิทยากรรู้จักใช้และมีเทคนิคที่ดีพอ
3. ผู้เข้าอบรมที่มีประสบการณ์หรือพื้นภูมิหลังดีแล้ว ย่อมต้องการวิทยากรที่มีวิธีการสอนที่ดี สื่อการฝึกอบรมจะช่วยให้การสอนของวิทยากรบรรลุเป้าหมาย
4. ผู้เข้าอบรมที่อยู่ในสภาพเสียเปรียบหรือชักสนายเกินไป อาจได้ประโยชน์จากสื่อการฝึกอบรมที่วิทยากรจัดเตรียมไว้

---

<sup>1</sup>สาเกา วรวงกูร, เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการและนิเทศงาน โสตทัศนศึกษา. (ภาควิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), (อัครสำเนาไม่เรียงหน้า)

นอกจากนี้ สื่อการฝึกอบรมยังมีคุณประโยชน์อีก 5 ประการ คือ<sup>1</sup>

1. ช่วยเปลี่ยนสภาพของสิ่งที่จะสอนจากนามธรรม (Abstract) มาเป็นรูปธรรม (Concrete) ทำให้การเรียนรู้ง่ายขึ้น ประหยัดเวลาขึ้น
2. ช่วยให้เกิดความคิดรวบยอด เกิดทักษะ และเข้าใจในเรื่องที่จะสอน ได้ดียิ่งขึ้น เข้าทำนองที่ว่าสิบปากว่าไม่เท่าตาเห็น สิบตาเห็นไม่เท่ามือคลำ
3. ช่วยประหยัดเวลาในการสอน
4. ช่วยสร้างความพร้อมในการเรียน เราใจให้เกิดการอยากเรียนรู้
5. ช่วยลดการลืม คนเรานั้นเป็นคนชอบลืม ลืมง่าย และลืมเก่ง สื่อการฝึกอบรมจะช่วยลดการลืม ทำให้เกิดความจำได้นาน ๆ เพราะภาพนั้นยังฝังใจเราอยู่ มีผลการวิจัยยืนยันว่า

- คนเรากล้าได้อ่านเฉย ๆ (เช่นอ่านคำบรรยายรูปร่างของช้าง)	จะจำได้ราว 10%
- ถ้าได้ยินเสียง (เช่นเสียงช้างร้อง)	จะจำได้ราว 20%
- ถ้าได้เห็น (เช่นเห็นตัวช้าง)	จะจำได้ราว 30%
- ถ้าได้เห็นด้วยและได้ยินเสียงด้วย	จะจำได้ราว 50%
- ถ้าได้พูดด้วย คุยด้วย	จะจำได้ราว 70%
- ถ้าได้พูดด้วย คุยด้วย	จะจำได้ราว 90%

นักการศึกษาได้กล่าวถึงบทบาทและความสำคัญของสื่อการสอนไว้หลายประการ ซึ่งผู้วิจัยนำมาประยุกต์ใช้สำหรับสื่อการฝึกอบรมดังนี้

1. ช่วยจัดประสบการณ์ให้ผู้เข้าอบรมมากขึ้น
2. ช่วยให้วิทยากรจัดหาแหล่งเนื้อหาวิชาที่มีความหมาย
3. ช่วยให้วิทยากรมีการแนะนำ และควบคุมผู้เข้าอบรมให้มีปฏิกิริยาตอบสนองในทางที่พึงปรารถนา กับสิ่งเร้าของสภาพการเรียนรู้

<sup>1</sup> สุวัฑน์ นิยมคำ, การสอนวิทยาศาสตร์แบบพัฒนาความคิด (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 171.

4. ช่วยให้วิทยากรจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่แตกต่างกันออกไป
5. ช่วยให้วิทยากรสอนได้บรรลุตามวัตถุประสงค์
6. ช่วยให้วิทยากรสอนเนื้อหาได้ง่ายขึ้น
7. เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้วิทยากรสอนได้รวดเร็ว และถูกต้องมากยิ่งขึ้น

สื่อการฝึกอบรมมีลักษณะพิเศษ 3 ประการ คือ

1. สื่อการฝึกอบรมสามารถบันทึกเหตุการณ์ในปัจจุบันเอาไว้ได้ จึงอาจจะนำมาใช้ในเวลาที่ต่อมาได้
2. สื่อการฝึกอบรมอาจจัดขึ้นมาเพื่อเหตุการณ์ที่มนุษย์ไม่สังเกตเห็น หรือมองเห็นด้วยตาเปล่าไม่ได้
3. สื่อการฝึกอบรมอาจใช้ได้กับคนกลุ่มใหญ่ หรือกับเอกัตบุคคลในสถานที่แตกต่างกันได้ตามต้องการ

นอกจากนี้ สื่อการฝึกอบรมยังมีคุณสมบัติอีก 3 ประการ คือ

1. คุณสมบัติในการคงรูปเก็บ (Fixative property) ได้แก่ ฟิล์มถ่ายรูป เทปบันทึกเสียง เทปบันทึกภาพ วัสดุของจริงต่าง ๆ เพื่อเก็บหรือบันทึกเรื่องราวรวมทั้งเหตุการณ์ต่าง ๆ ไว้
2. คุณสมบัติในการเปลี่ยนรูปหรือปรุงแต่ง (Manipulative property) ได้แก่ การฉายทำภาพยนตร์เร็ว (Time - Lapse) ภาพยนตร์ช้า (Slow motion) หรือสื่อต่าง ๆ ที่เราสามารถนำมาตัดต่อได้ (Edited)
3. คุณสมบัติในการเผยแพร่ (Distributive Property) ได้แก่ การพิมพ์เผยแพร่ข่าวสารต่าง ๆ การถ่ายทอดวิทยุ และโทรทัศน์ไปยังที่ต่าง ๆ เป็นต้น<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Lewis, Hareleroad, Brown, AV Instruction Media and Methods (New York: McGraw - Hill Book Company, Inc., 1969), p. 18.



## ทิศทางการฝึกอบรม

การจัดหาสื่อการฝึกอบรมมาใช้ในสถาบัน อาจทำได้ดังนี้

1. วิทยากรจัดทำขึ้นเองโดยใช้วัสดุเหลือใช้ หรือของราคาไม่แพง
2. ให้ผู้เข้าอบรมจัดทำขึ้นโดยอยู่ในคำแนะนำของวิทยากร
3. สื่อการฝึกอบรมบางชนิดอาจขอมาจากองค์กร หรือสถาบันอื่น ๆ
4. อุปกรณ์บางอย่างราคาแพง และมีอยู่น้อยชิ้น สถาบันหรือวิทยากรอาจไม่อยู่ในฐานะที่จะซื้อหามาได้ ก็ใช้วิธียืมจากองค์กร หรือแหล่งวัสดุต่าง ๆ ที่มีบริการในเรื่องนี้
5. อุปกรณ์บางอย่างทำเองได้ยาก หรือต้องลงทุนมากเกินไป หากต้องใช้เป็นประจำก็สมควรจัดซื้อเอาไว้

### 2.6.4 การเลือกใช้สื่อการฝึกอบรม

การเลือกใช้สื่อการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากเป็นอันดับแรก เพราะต้องคำนึงว่า สื่อการฝึกอบรมไม่มีความสมบูรณ์ในตัวของมันเอง และเฉพาะตัวของสื่อการฝึกอบรมก็ไม่สามารถกระทำให้การเรียนรู้ในการฝึกอบรมสำเร็จจุดมุ่งไปได้ แต่ถ้าสื่อการฝึกอบรมเหล่านั้นได้รับการเลือกสรรอย่างฉลาด มีการประเมินค่าอย่างเหมาะสม และนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็จะสามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว ทักษะ และความสามารถในการใช้สื่อการฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ความรู้ความเข้าใจในคุณค่า และชี้แจงถึงความสามารถของสื่อการฝึกอบรมแต่ละชนิด จะช่วยให้ใช้สื่อการฝึกอบรมนั้นอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลอย่างเต็มที่

สื่อการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการเรียนรู้ ซึ่งตัวสื่อการฝึกอบรมเองไม่สามารถที่จะไปถึงจุดหมายของการฝึกอบรมได้ วิทยากร เป็นผู้เลือกใช้สื่อการฝึกอบรมนั้น เพื่อให้บรรลุจุดหมาย ไม่มีสื่อการฝึกอบรมชนิดใดเลยที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง วิทยากรจึงต้องเป็นผู้พิจารณาเลือกสรรให้เหมาะสมกับวิชาที่สอน



### หลักเกณฑ์ในการเลือกใช้สื่อการฝึกอบรม สรุปได้ดังนี้

1. เลือกสื่อการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับระดับความสนใจ และความสามารถของผู้เข้าอบรม
2. ควรให้วิทยากรและผู้เข้าอบรมมีโอกาสพิจารณาเลือกสื่อการฝึกอบรมร่วมกัน
3. เลือกสื่อการฝึกอบรมที่ดีที่สุดสำหรับประสบการณ์ในการเรียนรู้นั้น ๆ
4. ช่วยให้ผู้ใช้เข้าอบรมได้พัฒนาทักษะในการเลือก และประเมินสื่อการฝึกอบรม
5. ใช้สื่อการฝึกอบรมต่าง ๆ ด้วยความสม่ำเสมอ ไม่ควรใช้สื่อชนิดใดชนิดหนึ่งมากเกินไป
6. พยายามหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อเสนอการสอนในรูปแบบต่าง ๆ
7. ผลิตสื่อการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับความต้องการของวิทยากร

นอกจากนี้ ควรจะคำนึงด้วยว่าสื่อการฝึกอบรมนั้น ช่วยให้เกิดความคิดตอบสนอง อภิปรายศึกษาค้นคว้ามากขึ้น สื่อการฝึกอบรมมีความแน่นอน และทันสมัย แสดงถึงทันสมัยที่สามารถนำมาใช้ในชั้นเรียนธรรมดาได้ ค่าใช้จ่ายในการสื่อนั้นคุ้มกับผลลัพธ์ที่จะได้ ความสะดวกในการจัดหาสื่อเหล่านั้น ๆ มาใช้ และคุณภาพทางเทคนิคของสื่อ

หลักเกณฑ์ในการเลือกใช้สื่อ ก็คือ พิจารณาชี้ความสามารถของสื่อเหล่านั้นที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

#### 2.6.5 การประเมินผลการใช้สื่อการฝึกอบรม

เอคการ์ เกล ได้แนะนำวิธีประเมินผลการใช้สื่อโดยให้ผู้ใดพิจารณาจากคำถามที่ว่า สื่อเหล่านั้นมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้หรือไม่ เพียงไร

1. ให้ภาพพจน์ที่แท้จริงในการสอน
2. ให้เนื้อหาวิชาตรงตามจุดมุ่งหมาย

3. เหมาะสมกับวัย สติปัญญา และประสบการณ์ของผู้เข้าอบรม
4. สภาพรูปร่าง และลักษณะของโสตทัศนวัสดุเหล่านั้นเป็นที่พอใจ
5. มีผู้ให้คำแนะนำแก่วิทยากรในการใช้โสตทัศนวัสดุเหล่านั้นให้ได้ประโยชน์
6. ช่วยในการสร้างมนุษยสัมพันธ์
7. ช่วยให้ผู้เข้าอบรมไขความคิพิจารณา
8. คุ้มค่าคุ้มค่างกับเวลา ค่าใช้จ่าย และความพยายามที่ได้ทำไป<sup>1</sup>

#### 2.6.6 การเก็บรักษาสื่อการฝึกอบรม

"การเก็บรักษาวัสดุ เป็นอย่างถือถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นมาก ถ้าหากว่าการทำบัญชีรายชื่อวัสดุนั้นเกิดไขไม่ได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีช่องใส่ฟิล์ม (Film rack) กล้องสำหรับใส่สไลด์ หิ้ง ชั้น สำหรับวางเครื่องมืออื่น ๆ และเครื่องมือในการบันทึก ตลอดจนแฟ้มสำหรับเก็บภาพ"<sup>2</sup>

หลักการเก็บสื่อการฝึกอบรมมีดังนี้

1. การจัดระบบการไขสื่อต้องเป็นอย่างดีเรียบร้อย เป็นที่เข้าใจ และมีความเหมาะสมในการที่จะไข ทั้งต่อผู้ขอยืมและผู้ให้ยืม
2. ควรจะมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการเก็บ เช่น หิ้ง ชั้นวางของ โต๊ะที่มีลิ้นชัก ตู้ ฯลฯ ซึ่งสิ่งของดังกล่าวควรจะมีราคาที่เหมาะสม
3. ในการจัดเก็บสื่อการฝึกอบรมนั้น ควรพยายามไขเนื้อที่ในการจัดอย่างประหยัดที่สุด

---

<sup>1</sup>Edgar Dale, Audio - Visual Methods in Teaching (New York: The Dryden Press, 1946), p. 479.

<sup>2</sup>Ibid, p. 401.

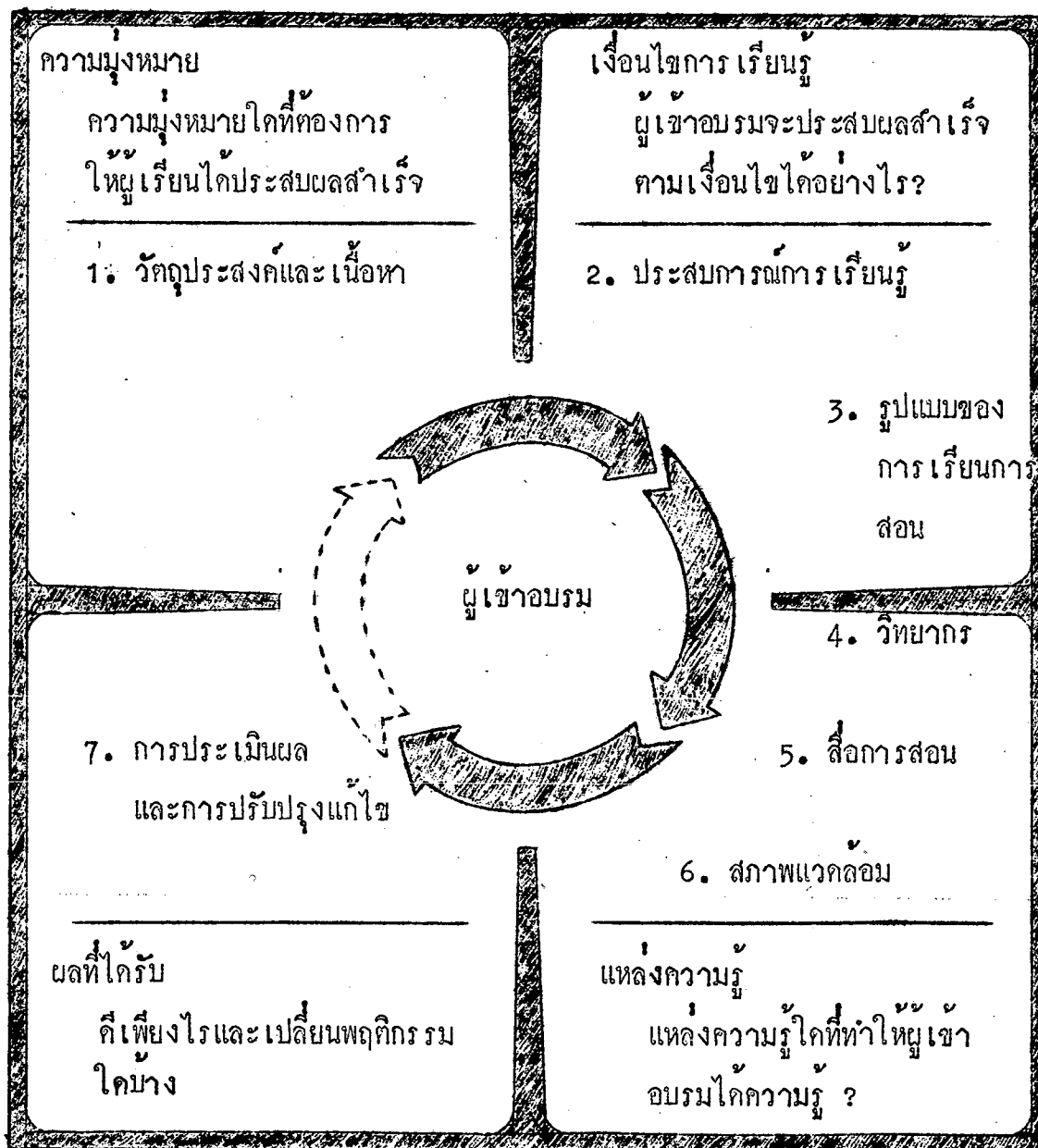
4. สภาพแวดล้อมภายในห้องที่เก็บสื่อการฝึกอบรม ควรจะอยู่ในบริเวณที่ปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ หรือมีความร้อนสูง ปราศจากฝุ่นละออง ความชื้น และสนามแม่เหล็กไฟฟ้า

เนื่องจากสื่อการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการเรียนการสอนในการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก ดังนั้น สื่อการฝึกอบรมจึงควรจะได้มีการบำรุงและเก็บรักษาไว้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ได้อีกในโอกาสต่อไป

#### 2.6.7 สื่อการฝึกอบรมกับการจัดระบบการฝึกอบรม

ในการวางแผนการสอนให้ประสบผลสำเร็จวิธีหนึ่ง ที่ได้ผลและมีประสิทธิภาพ คือ การใช้หลักการจัดระบบ (Systems Approach) มาใช้ สื่อการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของหลักการจัดระบบนี้

ระบบสื่อการสอน



รูปประกอบที่ 17 ระบบสื่อการสอน

รูปแบบการจัดระบบการเรียนการสอนดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงการวางแผนการสอนอย่างมีระบบ ในขบวนการจะเน้นให้เห็นถึงผู้เข้าอบรม เป็นจุดศูนย์กลางของการเรียน โดยจัดประสบการณ์ให้ผู้เข้าอบรม 4 ขั้นตอน ตามลำดับต่อไปนี้

### 1. ความมุ่งหมาย

- ความมุ่งหมายใ้ที่มุ่งหวังให้ผู้เรียนได้ประสบผลสำเร็จ
- การกำหนดวัตถุประสงค์และเนื้อหาบทเรียน

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนนั้น ขอแยกออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

- ก. พุทธิพิสัย (Cognitive) ซึ่งหมายถึง การกำหนดคานเนื้อหาความรู้ที่ ๆ ไป
- ข. ทศนคติพิสัย (Affective) ซึ่งได้แก่ ความรู้ที่จะวัดในลักษณะที่ทัศนคติและความรู้นึกคิด
- ค. ทักษะพิสัย (Psycho - motor) ซึ่งได้แก่ ความรู้ที่จะวัดในลักษณะที่เป็นทักษะ หรือแสดงไ้คควยการกระทำ

การกำหนดเนื้อหาจะต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ดังไ้กล่าวข้างต้น

### 2. เงื่อนไขการเรียนรู้

การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับผู้เรียนต้องคำนึงถึงรูปแบบของการสอนว่าจะไร้แบบใด อาจแยกออกได้เป็น 4 รูปแบบ คือ การสอนแบบบรรยาย การสอนแบบกลุ่มย่อย การสอนแบบปฏิบัติการ และการสอนแบบเอกศกภาพ หรือรายบุคคล อยางไรก็ตามจะตองให้สัมพันธ์กับส่วนที่ 1 คือ วัตถุประสงค์ หรือความมุ่งหมาย ตลอดจนเนื้อหาที่กำหนดไว้ในขั้นตอน

### 3. แหล่งที่มาของความรู้

วิทยาการ สื่อการสอน และสภาวะแวดล้อม เป็นลักษณะที่มีความสำคัญยิ่ง บทบาทของสื่อการสอนจะมีส่วนสัมพันธ์กับการจัดระบบในส่วนนี้ สื่อการสอนจะช่วยให้เนื้อหาที่มีความสำคัญง่าย และน่าสนใจ

#### 4. ผลที่ได้รับ

เป็นเครื่องกำหนดว่า วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แต่ต้นจะบรรลุหรือไม่ การวัดผลและการประเมินผลจะทำให้ทราบได้ แต่อาจปรากฏว่าไม่เป็นไปตามความมุ่งหมาย จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนต่าง ๆ ต่อไป

#### 2.6.8 สื่อการฝึกอบรมกับวิธีการฝึกอบรม

การใช้สื่อการฝึกอบรมในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ ของการฝึกอบรมมีดังนี้

##### 1. สื่อการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับการฝึกอบรมแบบบรรยาย

ลักษณะการฝึกอบรมแบบบรรยาย เป็นการฝึกอบรมที่มีศูนย์กลางอยู่ที่ตัววิทยากร ฉะนั้น สื่อการฝึกอบรมใด ๆ ที่จะนำมาใช้จะมีลักษณะเป็น ผู้ช่วยสอน ทั้งสิ้น กล่าวคือ สื่อการฝึกอบรมที่ถูกนำมาใช้จะมีลักษณะที่ไม่สมบูรณ์ในตัวเอง ไม่สามารถสร้างความเข้าใจหรืออธิบายเนื้อหาที่จะสอนโดยตัวของมันเองไม่ได้ วิทยากรจะต้องช่วยทำให้มีความสมบูรณ์ขึ้น คุณลักษณะของสื่อการฝึกอบรมประกอบการบรรยายมีดังนี้

1.1 มีขนาดพอเหมาะกับชั้นเรียน ผู้เข้าอบรมสามารถมองเห็นได้ชัด สื่อการฝึกอบรมที่ไซม์ทั้งประเภท 2 มิติ 3 มิติ และประเภทกิจกรรม สื่อการฝึกอบรม 2 มิติ ประเภทฉายได้ ได้แก่ สไลด์ फिल्मสตริป แผ่นใส ภาพยนตร์ สื่อการฝึกอบรมเหล่านี้ อาจมีค่าบรรยายประกอบ และยังคงให้วิทยากรบรรยายประกอบอีกด้วย

1.2 สีที่ไซม์ควรเป็นสีอ่อนบนพื้นที่มีสีเข้ม จะให้ผลดีกว่าการใช้สีตัดกัน

1.3 การใช้กระดานเป็นสื่อการฝึกอบรมที่นิยมมากไซม์มานาน ปัจจุบันมีวิวัฒนาการเป็นกระดานขาว ทำด้วยวัสดุพื้นหน้าเรียบแข็ง ไม่ขรุขระ ไซม์กับปากกาปลายสักหลาด เขียนตัวอักษรให้มีขนาดโตชัดเจน ภาพที่วาดต้องมีลักษณะถูกต้อง อาจใช้แผ่นเจาะรู (Punch Method) ซวาย

##### 2. สื่อการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับการฝึกอบรมแบบกลุ่มย่อย

การฝึกอบรมแบบกลุ่มย่อย เน้นผู้ร่วมกลุ่มเป็นหลัก ประธานกลุ่มเป็นผู้

สรุปรวมแต่ละครั้ง การเขียนเป็นการออกความคิดเห็นของผู้ร่วมกลุ่มแต่ละคน ฉะนั้น สื่อการฝึกอบรมสำหรับการฝึกอบรมแบบกลุ่มย่อยจึงมองดูว่าแทบจะไม่จำเป็น แต่การฝึกอบรมแบบนี้มีใจมีแค่ส่วนที่อภิปรายในกลุ่มย่อยเท่านั้น ยังมีส่วนเริ่มต้นโดยวิทยากร ส่วนอภิปรายเป็นบทบาทของผู้เข้าอบรม การรายงานผล เป็นผลสรุปการอบรมของผู้แทนของแต่ละกลุ่ม

การฝึกอบรมแบบกลุ่มย่อยอาจใช้สื่อการฝึกอบรมได้ดังนี้

- 2.1 การใช้แผ่นใส เช่น อธิบายก่อนแยกกลุ่ม หรือการใช้กระดาน
- 2.2 การสื่อสารความคิดในขณะร่วมอภิปราย อาจเป็นแผนภูมิ แผนสถิติ รูปภาพ หรือการใช้เอกสารเพื่อประกอบการอภิปราย
- 2.3 การรายงานผล อาจใช้สื่อการสอนแบบต่าง ๆ เช่น
  - การสาธิต
  - การแสดงบทบาทสมมุติ
  - การใช้แผนภูมิ
  - การใช้แผ่นใส
  - การแจกเอกสารสิ่งพิมพ์

3. สื่อการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับการฝึกอบรมแบบปฏิบัติการ

การฝึกอบรมแบบปฏิบัติการ เป็นการฝึกอบรมที่เน้นถึงการปฏิบัติจริง สื่อการฝึกอบรมที่จะนำมาใช้ จึงมีลักษณะเป็นส่วน ๆ ที่จะให้ผู้เข้าอบรมนำมาประกอบกันเพื่อให้เกิดความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง การประกอบกันของสิ่งต่าง ๆ ต้องให้เหมาะสมกัน และเป็นไปตามคำสั่งที่กำหนดให้ สื่อการฝึกอบรมที่นำมาใช้คือ

- 3.1 ตัวอย่างกิจกรรมปฏิบัติการ วิทยากรบรรยาย และมีการสร้างภาพพจน์ให้เห็นจริง โดยใช้สื่อการฝึกอบรมเพื่อให้ประสบการณ์ร่อง (Contrived Experience) เช่น
  - การใช้เทปบันทึกโทรทัศน์
  - การสร้างสถานการณ์จำลอง
  - การทำการสอนแบบจุดภาค
  - การใช้ภาพยนตร์

- การทำการสถิติ
- การแสดงบทบาทสมมุติ

กิจกรรมคือการฝึกอบรมตามทีกล่าวนี้ เป็นการเริ่มต้นให้กับผู้เข้าอบรมได้มีความรู้ โดยใช้ประสาทสัมผัสทางหู และตา ก่อน

3.2 ถ่าลงมือปฏิบัติการจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ

3.2.1 วัสดุที่จะใช้ปฏิบัติ

3.2.2 ใบสั่งงาน

ผู้เข้าอบรมจะลงมือปฏิบัติการตามใบสั่งงานที่วิทยากร เป็นผู้กำหนด โดยใช้สื่อการฝึกอบรมในข้อ 3.2.1 และใช้ความรู้จาก 3.1 มาผสมผสานกัน โดยมีวิทยากรเป็นผู้ควบคุม

#### 4. สื่อการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับการฝึกอบรมตามเอกัตภาพหรือรายบุคคล

สื่อการฝึกอบรมในลักษณะนี้จะตรงข้ามกับสื่อการฝึกอบรม 3 แบบ ที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งเป็นการเน้นที่ตัววิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ ใช้สื่อการฝึกอบรมในลักษณะเป็นส่วนประกอบของวิทยากร ซึ่งจะเป็นผู้ทำให้สื่อการฝึกอบรมมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น บทบาทของวิทยากรจึงมีมาก

สื่อการฝึกอบรมสำหรับการฝึกอบรมตามเอกัตภาพ มีลักษณะพิเศษเฉพาะจะทำหน้าที่แทนวิทยากร สื่อการฝึกอบรมประเภทนี้จึงต้องมีประสิทธิภาพสูง มีความสมบูรณ์ในตัวของมันเองได้ ผู้เข้าอบรมจะรู้ได้จากการศึกษาค้นคว้าเองกับสื่อการฝึกอบรมนั้น ๆ หน้าที่ของวิทยากรเปลี่ยนไปคือเปลี่ยนบทบาท เป็นผู้ที่คอยให้ความช่วยเหลือ เมื่อผู้เข้าอบรมมีปัญหาพิเศษ นอกเหนือจากบทเรียนที่ได้รับ นอกจากนี้ วิทยากรยังต้องเป็นผู้ที่สามารถผลิต หรือวางแผนที่จะจัดเตรียมสื่อการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าอบรม



สื่อการฝึกอบรมรายบุคคลทำกันอยู่อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ในที่นี้จะกล่าว เฉพาะ สื่อการฝึกอบรมที่จะนำมาใช้กับระบบการฝึกอบรมระบบนี้ คือ

ก. ชุดฝึกอบรม (Training Packages) ซึ่งเป็นขบวนการของการจัดทำสื่อการฝึกอบรมในลักษณะสื่อประสม คือ การใช้สื่อการฝึกอบรมหลายส่วนประกอบกันจนครบบริบูรณ์เพื่อใช้สอนเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ชุดการฝึกอบรมต้องมีการเตรียมงานหลายส่วน คือ การฝึกอบรมที่อยู่ในชุดการฝึกอบรมนั้น จะเป็นส่วนสำคัญที่สุด ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดต่อไป

ข. บทเรียนแบบโปรแกรม (Programmed Instruction) เป็นรูปแบบหนึ่งของการเรียนการสอนตามเอกัตภาพ ที่ผู้เข้าอบรมต้องศึกษาด้วยตนเอง บทเรียนแบบโปรแกรมเป็นการแตกแยกย่อยเนื้อหา บทเรียน ออกเป็นส่วนย่อย ๆ แล้วนำมาเรียงลำดับกันโดยเรียกเนื้อหาที่แตกเป็นหน่วยย่อย ๆ ว่า กรอบ หรือเฟรม (Frame) เนื้อหาแต่ละหน่วยจะมีการตั้งคำถามใหญ่ เข้าอบรมไปตอบ และผู้เข้าอบรมก็สามารถทราบผลได้ทันทีว่า ที่ทำไปแล้วถูกหรือผิดที่จะเรียนในขั้นต่อไป และก้าวหน้าเรื่อย ๆ ไปจนจบบทเรียน หลังจากนั้นจะมีการวัดผลขั้นสุดท้ายอีกครั้งหนึ่งก่อนที่จะเรียนในภาคต่อไป

บทเรียนแบบโปรแกรมมีการเขียนได้ 2 แบบ คือ แบบเส้นตรง และแบบสาขา การเลือกแบบขึ้นอยู่กับลักษณะเนื้อหา

สำหรับรูปลักษณะในปัจจุบัน มีการผสมผสานสื่อการฝึกอบรมเข้าไปด้วยจาก เกม ที่เป็นแผ่น หรือม้วนที่ไขกับเครื่องสอน (Teaching Machine) มาเป็นแบบเล่ม (Programmed Textbook) จนมีการใช้สื่อประสมหลายอย่าง เช่น เทป สไลด์ ภาพนิ่ง ภาพยนตร์ ฯลฯ ทั้งนี้ก็เพื่อวัตถุประสงค์เกี่ยวกับคือการสร้างให้สนุกสนาน และเรียนรู้ง่ายขึ้น

## 2.7 ระบบสื่อประสม

บทบาทของเทคโนโลยีทางการศึกษาในฐานะสื่อการฝึกอบรมมีจุด เริ่มต้นมาจาก มโนทัศน์ทางวิทยาศาสตร์กายภาพ ซึ่งหมายถึงการประยุกต์วิทยาศาสตร์กายภาพและวิศวกรรม อาทิ เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องบันทึกเสียง โทรทัศน์ เครื่องช่วยสอน ฯลฯ สำหรับสอนผู้เรียนเป็นกลุ่มโดยมโนทัศน์นี้ สื่อการฝึกอบรมจึงเป็นเรื่องช่วย ซึ่งวิทยากรมักจะต้องเสียเวลา

กับเครื่องมือที่จะไรมากกว่าจะมากำหนดถึงความแตกต่างของผู้เข้าอบรม เป็นการเน้นบทบาทของวัสดุ และอุปกรณ์ในแนวของวิชาการด้านโลหตศึกษา

เมื่อมีผู้ขยายขอบเขตแนวคิดของเทคโนโลยีทางการศึกษาออกไปในมิติทัศน์ทางพฤติกรรมศาสตร์ งานของโลหตศึกษาจึงขยายตัวไปเป็นการเน้น วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการ เกิดความจำเป็นที่จะต้องนำวิธีการจัดระบบเข้ามาบูรณาการสื่อประสม เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางการเรียนรู้ให้ดีขึ้น โดยการประยุกต์ทางจิตวิทยา สังคมวิทยา และมานุษยวิทยาอย่างกว้างขวาง

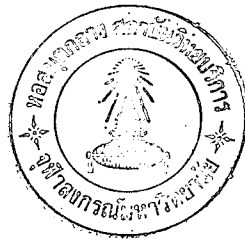
ระบบสื่อประสมจึงเป็นการใช้ประโยชน์ของสื่อการฝึกอบรมในรูปของวัสดุอุปกรณ์ และวิธีการ ซึ่งถือเป็นสื่อที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ ระบบสื่อประสมครอบคลุมการตั้งวัตถุประสงค์ วิธีการสอน การเลือก และการใช้สื่อ รวมทั้งการประเมินผลซึ่งยึดเอาวิธีการจัดระบบเป็นหลักสำคัญ

### 2.7.1 ความหมายของสื่อประสม

วิลเบอร์ แกรมป์ และคนอื่น ๆ ได้กล่าวไว้ว่า

...ถึงแม้ว่าวิธีการสอนและเทคนิคการศึกษาใหม่ ๆ จะเป็นประโยชน์ก็ตาม หากโชคร้ายเพียงลัวฟังเป็นอย่างไร ๆ ไปแล้ว มิฉะนั้นจะโคผลดีเท่าใดนัก เนื่องจากอุปกรณ์อย่างหนึ่ง ๆ ใช้เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งเท่านั้น วิธีสอน อุปกรณ์ การสอน สื่อมวลชน และเทคนิค จะช่วยนักการศึกษา และนักเรียนได้ดีที่สุด หากใช้ประกอบกันไป...<sup>1</sup>

<sup>1</sup>วิลเบอร์ แกรมป์, ฟิลิป เอช กูมส์, ฟริทริช คัทเนอร์ และแจ๊คโลด, สื่อมวลชนใหม่ ๆ : รายงานสำหรับนักวางแผนการศึกษา. แปลโดย ศรีน้อย โปวาทอง (กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษา, 2514).



การใช้สื่อการฝึกอบรมในรูปแบบประสม จึงได้ผลดีกว่าการใช้สื่ออย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว

การใช้สื่อประสม หมายถึง การอาศัยหลักการนำเอาสื่อการฝึกอบรมหลาย ๆ อย่างมาสัมพันธ์กัน และมีคุณค่าส่งเสริมซึ่งกันและกัน สื่อการฝึกอบรมอย่างใดอย่างหนึ่งอาจใช้เพื่อสร้างความสนใจในขณะที่อีกอย่างหนึ่งใช้อธิบายข้อเท็จจริงของเนื้อหา และอีกชนิดหนึ่งอาจใช้เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้ง และป้องกันความเข้าใจความหมายผิด ๆ การใช้สื่อประสมจะช่วยให้ผู้เข้าอบรมมีประสบการณ์จากประสาทสัมผัสที่ผสมผสานกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้เข้าอบรมพบวิธีการที่จะ เรียนในสิ่งที่ต้องการ ได้ด้วยตนเองมากยิ่งขึ้น

#### 2.7.2 ลำดับขั้นการออกแบบการใช้สื่อประสม

1. เลือกและกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เน้นถึงรูปแบบของพฤติกรรมที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นกับผู้เข้าอบรม
2. กำหนดการตามวัตถุประสงค์ให้ต่อเนื่อง เกี่ยวพันกับความรู้ที่ผู้เข้าอบรมควรได้รับ
3. แสดงให้เห็นวัตถุประสงค์ทุกข้อในเชิงพฤติกรรมการเรียนรู้
4. เรียงลำดับวัตถุประสงค์ทุกข้อให้ต่อเนื่อง เชื่อมโยงกับเรื่องที่อบรม
5. พยายามให้เรื่องที่อบรมเป็นหน่วยเดียวกัน
6. พยายามใช้สื่อที่มีคุณค่ามากที่สุดในการอบรม เพื่อสร้างความสนใจ โดยมีบรรยายเป็นขั้น ๆ ตามกระบวนการ
7. ทบทวนความต่อเนื่องของวัตถุประสงค์ เพื่อเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับเวลาเพื่อจะได้ไม่ต้องเปลี่ยนแปลงโดยกระทันหันในระหว่างการอบรม
8. เขียนรายละเอียดอย่างย่อ ๆ ที่จะทำการอบรม เพื่อผลิตสื่อการอบรม หรือเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญทางสื่อ หรือเจ้าหน้าที่ทางเทคนิค เพื่อจัดดำเนินการต่อไป

### 2.7.3 ประโยชน์ของสื่อประสม

1. ผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเองตามที่ต้องการ จากแหล่งความรู้หลายแหล่ง
2. ช่วยประหยัดเวลา ไม่ต้องเรียนสิ่งที่ผู้เข้าอบรมรู้อยู่แล้ว
3. สามารถวัดได้ว่า ประสิทธิภาพใดในสื่อฝึกอบรมประสบผลสำเร็จ และประสิทธิภาพใดไม่เป็นเช่นนั้น เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น
4. ผู้เข้าอบรมมีความรู้สึกว่าการอบรมโดยใช้สื่อประสมจะสอนเนื้อหาวิชาได้รวดเร็วกว่าปกติ ให้อารมณ์ดีมากกว่า ให้ความเข้าใจได้กระจ่างชัดกว่า และสามารถประสมประสานความคิดความเข้าใจได้มากกว่าการอบรมแบบบรรยายธรรมดา
5. ผู้เข้าอบรมที่เรียนจากการใช้สื่อประสมจะมีความจำสูง

### 2.8 ชุดฝึกอบรม

ชุดฝึกอบรมหรืออีกนัยหนึ่ง คือ ชุดการสอน เป็นบทเรียนสำเร็จรูป หมายถึง ระบบการผลิตและการนำสื่อประสม ที่สอดคล้องกับวิชา หน่วย และหัวเรื่อง เพื่อช่วยให้การเปลี่ยนพฤติกรรม รมการ เรียนรู้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นับว่าเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาอย่างหนึ่ง ซึ่งจะช่วยขจัดปัญหาการเรียนการสอนในการฝึกอบรมบางประการ

1. แก้ไขปัญหาความแตกต่างระหว่างบุคคล และส่งเสริมการศึกษารายบุคคล ชุดฝึกอบรมสามารถทำให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจตามเวลาและโอกาสที่เอื้ออำนวยแก่ผู้เข้าอบรม ซึ่งแตกต่างกัน
2. ช่วยขจัดปัญหาการขาดแคลนวิทยากร เปลี่ยนบทบาทวิทยากร เป็นผู้คอยให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้เข้าอบรม ซึ่งเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง
3. ช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดฝึกอบรม เพราะชุดฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ได้ทุกเวลา และทุกสถานที่

### 2.8.1 แนวคิดการผลิตชุดฝึกอบรม

แนวคิดที่นำมาสู่ระบบการผลิตชุดฝึกอบรมได้มาจากแนวคิดการผลิตการสอน ซึ่งมีหลายแนวคิดดังนี้

1. ทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นการประยุกต์หลักจิตวิทยามาใช้ในการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความต้องการ ความถนัด และความสนใจของผู้เข้าอบรม เป็นสำคัญ เอกัตบุคคลมีความแตกต่างกันหลายด้าน กล่าวคือ ความสามารถ สติปัญญา ความต้องการ ความสนใจ ร่างกาย อารมณ์ สังคม และความแตกต่างปลีกย่อยอื่น ๆ การนำหลักความแตกต่างเหล่านี้มาใช้ในระบบการเรียนรู้อาจทำได้โดยวิธีอบรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรม มีอิสระในการเรียนรู้ตามสติปัญญา ความสามารถ และความสนใจ โดยมีวิทยากรคอยแนะนำตามความเหมาะสม การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทางการศึกษามาเป็นเครื่องมือให้การอบรมรายบุคคลดำเนินการไปถึงจุดหมายปลายทาง

ดร. เจมส์ คี พินน์ แบ่งสื่อการสอนรายบุคคลเป็น 6 ประเภท คือ ประเภทหนังสือสื่อประสมที่มีทั้งเสียงและภาพ สื่อสำหรับห้องปฏิบัติการภาษาทุกประเภท คู่มือ และบทเรียนซึ่งจัดทำขึ้นแบบโปรแกรม ชุดฝึกอบรมก็จัดอยู่ในประเภทนี้

2. ความพยายามที่จะเปลี่ยนการเรียนการสอนไปจากเดิม ที่เคยยึดวิทยากรเป็นแหล่งความรู้หลัก มาเป็นการจัดประสบการณ์ให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้ด้วยการใช้แหล่งความรู้จากสื่อประสมในรูปของชุดฝึกอบรม ด้วยวิธีนี้ วิทยากรจะถ่ายทอดความรู้ให้ผู้เข้าอบรมเพียงหนึ่งในสามของเนื้อหาทั้งหมด ส่วนอีกสองในสามผู้อบรมจะศึกษาค้นคว้าเองจากที่วิทยากรเตรียมไว้ในรูปชุดฝึกอบรม และที่วิทยากรชี้แหล่ง และชี้ทางให้

3. การใช้วัสดุทัศนูปกรณ์ ได้เปลี่ยนและขยายตัวออกไปเป็นสื่อการฝึกอบรม ซึ่งครอบคลุมวัสดุทัศนูปกรณ์ และวิธีการ แต่เดิมการผลิตและการใช้สื่อการฝึกอบรมมักออกมาในรูปแบบต่างคนต่างผลิต ต่างคนต่างใช้เป็นสื่อเดี่ยว มิได้มีการจัดระบบใช้สื่อหลายอย่างมาบูรณาการให้เหมาะสม และใช้เป็นแหล่งความรู้สำหรับผู้เข้าอบรม แทนการให้วิทยากรเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ตลอดเวลา แนวโน้มใหม่จึงเป็นการผลิตสื่อการฝึกอบรมแบบประสม ให้เป็นชุด

ฝึกอบรม อันมีผลให้การใช้สื่อฝึกอบรมเป็นไปเพื่อช่วยผู้เข้าอบรมให้เรียนรู้ แทนที่จะเป็นการใช้สื่อเพื่อช่วยการสอนของวิทยากรตามแนวปฏิบัติเดิม

4. ปฏิกริยาสัมพันธ์ระหว่างวิทยากรและผู้เข้าอบรม ระหว่างผู้เข้าอบรมด้วยกัน และระหว่างผู้เข้าอบรมกับสภาพแวดล้อม แต่เดิมเป็นไปในทางเดียว วิทยากรเป็นผู้นำ ผู้เข้าอบรมเป็นผู้ตาม ไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ไม่มีโอกาสฝึกฝนทำงานร่วมกัน การเรียนการสอน ในการอบรมจำกัดอยู่แต่ในชั้นเรียน แนวโน้มใหม่คือการนำกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์มาใช้ เปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้ทำกิจกรรมร่วมกัน ทฤษฎีกระบวนการกลุ่มจึงเป็นแนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งนำมารวมไว้ในรูปของชุดฝึกอบรมด้วย

5. การจัดสภาพสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ บัณฑิตวิทยาลัยวิทยาการ เรียนมาไซ โดยจัดสภาพการณ์ออกมาเป็นการสอนแบบโปรแกรม ซึ่งหมายถึงระบบการฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีทางทราบว่า การตัดสินใจ หรือการทำงานของคนถูกหรือผิดไ้ทันที มีการเสริมแรงบวกที่ทำให้ผู้เข้าอบรมภาคภูมิใจที่ได้ทำถูกหรือผิดถูก อันจะทำให้กระทำพฤติกรรมนั้นซ้ำอีกในอนาคต และโคคอยเรียนรู้ไปที่ละขั้นตามความสามารถ และความสนใจของผู้เข้าอบรมเอง โดยไม่ต้องมีใครบังคับ การจัดสภาพการณ์ที่จะเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ตามนัยดังกล่าวนี้จะต้องมีเครื่องมือช่วยให้บรรลุจุดหมายปลายทาง โดยการจัดการสอนแบบโปรแกรมในรูปของกระบวนการ และใช้ชุดฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำคัญ

### 2.8.2 องค์ประกอบของชุดฝึกอบรม

ชุดฝึกอบรมประกอบด้วยสื่อประสมในรูปของวัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการตั้งแต่สองอย่างขึ้นไปนำมาบูรณาการ โดยใช้วิธีจัดระบบ เพื่อให้ชุดฝึกอบรมแต่ละชุดมีประสิทธิภาพ และมีความสมบูรณ์เบ็ดเสร็จในตัวเอง ทว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างหน่วย และเนื้อหาที่จัดระบบไว้แล้ว ชุดฝึกอบรมอาจอยู่ในแฟ้มหรือกล่องมีจำนวนเท่ากับหน่วยการสอนในแต่ละวิชา การผลิตชุดฝึกอบรมจึงต้องขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการใช้ อาจใช้สื่อที่มีราคาแพง เช่น ระบบบันทึกภาพฟิล์ม สไลด์ หรือสื่อราคาสูง เช่น วัสดุ กราฟิค รูปภาพต่าง ๆ และวัสดุพื้นบ้านในท้องถิ่น

การจำแนกส่วนหรือองค์ประกอบของชุดฝึกอบรม จะยึดหลักการเกี่ยวกับที่นักการศึกษาได้จำแนกองค์ประกอบของชุดการสอนไว้ กล่าวคือ

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ จำแนกไว้ 4 ส่วน คือ<sup>1</sup>

1. คู่มือ สำหรับครูผู้ใช้ชุดการสอน และผู้เรียนที่ต้องเรียนจากชุดการสอน
2. คำสั่ง หรือการมอบงาน เพื่อกำหนดแนวทางการเรียนให้ผู้เรียน
3. เนื้อหาสาระ อยู่ในรูปของสื่อประสม และกิจกรรมการเรียนการสอนแบบ กลุ่ม และรายบุคคล ซึ่งกำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
4. การประเมินผล เป็นการประเมินผลของกระบวนการ ได้แก่ แบบฝึกหัด รายงานการค้นคว้า และผลของการเรียนรู้ในรูปของแบบสอบถามต่าง ๆ

ส่วนประกอบทั้งหมดจะอยู่ในกล่อง หรือซอง โดยจัดเป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการใช้

สุนันท์ ปัทมาคม ได้แยกส่วนประกอบของชุดการสอนไว้ ดังนี้<sup>2</sup>

1. กล่อง
2. สื่อการสอน และบัตรบอกชนิดของสื่อเรียงตามลำดับการใช้
3. บันทึกการสอนที่ประกอบด้วย
  - 3.1 รายละเอียดเกี่ยวกับวิชา และหน่วยการสอน
  - 3.2 รายละเอียดเกี่ยวกับผู้เรียน

<sup>1</sup>ชัยยงค์ พรหมวงศ์, "การปรับปรุงการสอนในระดับมหาวิทยาลัยด้วยระบบสื่อการสอน," ศรีนครินทร์วิโรฒ, 11 (กันยายน, 2518): 4.

<sup>2</sup>สุนันท์ ปัทมาคม, "ชุดการสอน," นวัตกรรมการเรียนการสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษา เล่ม 9. การสัมมนาทางวิชาการ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ภาควิชาโสตทัศนศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518.

- 3.3 เวลาจำนวนชั่วโมง
- 3.4 วัตถุประสงค์ทั่วไป
- 3.5 วัตถุประสงค์เฉพาะ
- 3.6 เนื้อหาวิชาและประสบการณ์
- 3.7 กิจกรรมและการใช้สื่อการสอนประกอบวิธีการสอน
- 3.8 การประเมินผล วัดผล การทดสอบก่อนและหลังการเรียน

#### 4. อุปกรณ์ประกอบอย่างอื่น

สื่อการฝึกอบรมจะมีประสิทธิภาพในกระบวนการเรียนรู้สูง หากเราใช้ระบบบูรณาการสื่อประสม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้รับเนื้อหาประสบการณ์อย่างดีที่สุด ในวิชาตามหลักสูตรการอบรม สื่อประสมจะรวมกันอย่างเป็นระบบในรูปแบบของชุดฝึกอบรมสำหรับวิชาต่าง ๆ

#### 2.8.3 คุณค่าของชุดฝึกอบรม

1. ช่วยให้วิทยากรถ่ายทอดเนื้อหาและประสบการณ์ ที่สลับซับซ้อน และมีลักษณะเป็นนามธรรมสูง ซึ่งวิทยากรไม่สามารถถ่ายทอดด้วยการบรรยายได้
2. ช่วยสร้างความสนใจของผู้เข้าอบรม เพราะชุดฝึกอบรมจะเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในการเรียนรู้
3. เปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมแสดงความคิดเห็น ฝึกการตัดสินใจ และแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง สร้างความรับผิดชอบที่มีต่อตนเองและสังคม
4. ช่วยสร้างความพร้อม และความมั่นใจแก่วิทยากร เพราะชุดฝึกอบรมผลิตไว้เป็นหมวดหมู่ สามารถนำไปใช้ได้ทันที โดยเฉพาะผู้ไม่ได้เตรียมการสอนล่วงหน้า
5. ทำให้การเรียนรู้ของผู้เข้าอบรมเป็นอิสระจากอารมณ์ของวิทยากร ชุดฝึกอบรม ทำให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ตลอดเวลา ไม่ว่าวิทยากรจะมีสภาพหรือความขัดข้องทางอารมณ์อย่างไร
6. ช่วยให้การเรียนรู้เป็นอิสระจากบุคคลิกภาพของวิทยากร เนื่องจากชุดฝึกอบรมทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้แทนวิทยากร แม้วิทยากรจะบรรยายไม่เก่ง ผู้เข้าอบรมก็สามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจากชุดฝึกอบรมที่ผ่านการทดสอบประสิทธิภาพมาแล้ว



## 2.9 กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์สำหรับการฝึกอบรม

### 2.9.1 ความหมายของกระบวนการกลุ่ม

กลุ่ม หมายถึง หน่วยสังคม ซึ่งประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 1 คนขึ้นไปจำนวนหนึ่ง ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีค่านิยมอย่างเดียวกัน และมีความเป็นอยู่ที่ต่างกันอยู่ซึ่งกันและกัน<sup>1</sup>

กระบวนการ คือ วิธีการหรือสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลง และความเป็นอยู่ที่ เป็นไปตามระยะเวลา

กลุ่มสัมพันธ์ หมายถึง วิทยาการที่ว่าด้วยเรื่องความสัมพันธ์ของคนในกลุ่ม และกระบวนการในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งครอบคลุมถึงองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องกลุ่มมนุษย์ พฤติกรรม การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ตลอดจนการพัฒนาตนเอง<sup>2</sup>

การนำกระบวนการกลุ่มมาใช้ในการฝึกอบรม ก็คือการให้ผู้เข้าอบรมร่วมกันเรียนเป็นกลุ่ม ศึกษาเนื้อหาตามหัวข้อ หรือศึกษาเกี่ยวกับปัญหาทั่วไป เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความคิดเห็นให้แก่กัน การอบรมเป็นกลุ่มนี้จะต้องเป็นกลุ่มเล็กไม่เกิน 12 คน เพราะจะทำให้ผู้เข้าอบรมมีโอกาสศึกษากันเอง รู้จักกันมากขึ้น กล้าที่จะแสดงออกอย่างเปิดเผย รู้จักพัฒนาความคิดของตนเอง ฉะนั้น การอบรมแบบกระบวนการกลุ่ม จึงทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง มิใช่เป็นเพียงการสอน หรือการบอกกล่าวให้ผู้เข้าอบรมแต่เพียงอย่างเดียว

<sup>1</sup> Louis M. Smith, Group Processes in Elementary and Secondary Schools (Washington 6, DC: The National Education Association, 1959), p. 3.

<sup>2</sup> หน่วยพัฒนาคณาจารย์, เอกสารประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการฝึกกลุ่มสัมพันธ์ และการรับรู้ (กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายวิชาการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521), หน้า 1.

## การจกกลุ่มผู้เข้าอบรม

การจกกลุ่มผู้เข้าอบรมสามารถจัดได้ 3 ประเภท ดังนี้

1. จกกลุ่มตามความสามารถ คือ จกผู้เข้าอบรมตามระดับสติปัญญา และความสามารถของแต่ละบุคคล
2. จกกลุ่มตามความสนใจ คือ จกผู้เข้าอบรมตามความสนใจ และความถนัดของแต่ละบุคคล
3. จกกลุ่มตามอัตราความสามารถในการเรียน คือ จกผู้เข้าอบรมตามระดับผลสัมฤทธิ์ในการเรียนของแต่ละบุคคล

### 2.9.2 ลักษณะการเรียนรู้โดยวิธีการกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์

ในการเรียนรู้โดยวิธีการกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ผู้เข้าอบรมจะมีบทบาท และส่วนร่วมในกิจกรรมการอบรมอยู่เสมอ โดยผู้เข้าอบรมจะไม่อยู่ในฐานะผู้ฟังอย่างเงียบ ๆ เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเป็นผู้คิดค้นแสวงหาสิ่งที่ต้องการเรียนด้วยตนเอง ซึ่งผลของการเรียนรู้จะเกิดจากตัวของผู้เข้าอบรมเอง
2. วิทยากรทำหน้าที่เป็นเพียงผู้จัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้าอบรม และคอยช่วยประสานงานให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น อาจถือได้ว่าวิทยากรอยู่ในฐานะผู้เข้าอบรมคนหนึ่งด้วย
3. การเรียนรู้ไม่ได้เกิดจากวิทยากรเพียงผู้เดียว ทุกคนในกลุ่มจะเป็นแหล่งที่มาของความรู้ โดยทุกคนจะมีส่วนในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ดังนั้น การเรียนรู้ของกลุ่มจะมากหรือน้อยเพียงไร ขึ้นอยู่กับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของสมาชิกในกลุ่ม
4. การเรียนรู้มีความหมายต่อตัวผู้เข้าอบรม คือ การเรียนรู้ที่ผู้เข้าอบรมสามารถเข้าใจสิ่งที่เรียกได้โดยตรงแก่ด้วยตนเอง ซึ่งจะเกิดขึ้นได้เมื่อการเรียนรู้นั้นมี ความสัมพันธ์กับความต้องการ และประสบการณ์ของแต่ละกลุ่ม
5. การเรียนรู้ในกลุ่มจะเป็น 3 ลักษณะ คือ การเรียนรู้เรื่องของตนเอง การเรียนรู้เรื่องของสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม การเรียนรู้เรื่องของกลุ่ม ซึ่งวิธีการที่จะให้

เข้าอบรมบรรจุทั้ง 3 ประการนี้ได้ ต้องอาศัยการให้ข้อสังเกตแก่กันอย่างจริงจัง ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงพฤติกรรม และบุคลิกภาพของแต่ละฝ่ายได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

### 2.9.3 ลำดับขั้นตอนของการฝึกอบรมโดยวิธีกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์

1. ขั้นลงมือปฏิบัติ เป็นขั้นที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม
2. ขั้นค้นพบ เมื่อผู้เข้าอบรมได้มีส่วนร่วมโดยการลงมือปฏิบัติด้วยตนเองและเกิดความเข้าใจด้วยตนเอง
3. ขั้นวิเคราะห์ เป็นขั้นสำคัญที่สุด คือ ให้ผู้เข้าอบรมวิเคราะห์ถึงสิ่งที่ได้กระทำลงไป โดยวิทยากรจะตั้งคำถามว่า อะไร ทำไม และอย่างไร เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ ทั้งด้านความรู้ และการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ให้รวมกันเข้าเป็นจุดเดียว
4. ขั้นนำไปใช้ หรือประยุกต์ใช้กับตนเองและผู้อื่น เป็นขั้นที่ผู้เข้าอบรมได้ก้าวหน้าไปอีกขั้นหนึ่ง คือ สามารถเชื่อมโยงสิ่งที่ได้เรียนรู้กับตนเองและผู้อื่นได้

### 2.9.4 บทบาทของวิทยากรและผู้เข้าอบรมในการทำงานกลุ่ม.

ก่อนอื่นการทำงานกลุ่มมีจุดประสงค์ใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การทำงานกลุ่ม เป็นการให้ความร่วมมือกัน มากกว่าเป็นการแข่งขันกัน
2. การทำงานกลุ่ม ทำให้ผู้เข้าอบรมแต่ละคนได้แสดงความสามารถทำให้วิทยากรเป็นฝ่ายแสดง ความสามารถของผู้เข้าอบรม เช่น การแสดงความคิดเห็น การสรุปเรื่องหรือประเด็นปัญหา การวางแผนทำงานและการดำเนินงาน เป็นต้น
3. การอยู่ในกลุ่ม ทำให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกทักษะการฟังผู้อื่นพูด และการเป็นผู้พูดบ้าง พัฒนาการอันนี้องงามได้รวดเร็วมาก เพราะทุกคนในกลุ่มย่อมมีความสนใจกันและกันอยู่แล้ว
4. การเข้ากลุ่มทำให้ได้ความรู้กว้างขวางมากกว่าที่คาดว่าจะเป็น เพราะทุกคนจะแสดงความรู้ในสิ่งที่มีอยู่ออกมา ทำให้เนื้อหาสาระที่ได้รับมอบหมายถูกขยายออกไปโดยปริยาย

5. การทำงานกลุ่ม เป็นการฝึกมารยาท ทั้งในกร เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี
6. คนที่เกียจคร้านไม่เอาใจใส่การเรียน อาจจะนั่งเฉย ๆ ไม่สนใจคนในกลุ่ม แต่ก็ยังมีผลดีกว่าการนั่งฟังการบรรยายแบบธรรมดา เพราะเมื่อต้องนั่งร่วมในกลุ่มที่มีคนจำนวนน้อยยอมสังเกตเห็นกันได้ง่าย จึงอาจช่วยกระตุ้นให้ผู้นั้นระมัดระวังตัวมากขึ้น

การประกอบกิจกรรมกลุ่มของผู้เข้าอบรมอาศัยหลักการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง คือ ผู้เข้าอบรมจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในกลุ่มของตน ถึงวัตถุประสงค์ที่กล่าวมาแล้ว

#### 2.9.5 บทบาทของสมาชิกกลุ่ม

เป็นเรื่องที่น่าคิดว่า การปฏิรูประบบการฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยให้ทันสมัยด้วยระบบชุดฝึกอบรม ซึ่งอาศัยกระบวนการกลุ่มเข้ามามีส่วนช่วยนั้น ควรต้องฝึกฝนบทบาทของสมาชิกในการเข้ากลุ่มให้เป็นที่พอใจเสียก่อน การทำงานกลุ่มจึงจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

- คร. ทิศนา แชนมณี ได้กล่าวถึงบทบาทของสมาชิกกลุ่ม ซึ่งมีต่าง ๆ กันว่า
1. เป็นผู้ริเริ่ม คือช่วยนำการสนทนาและดูแลกิจการของกลุ่มให้เป็นไปด้วยดี
  2. เป็นผู้ชี้แจง คือไต่ถามเพื่อหาข้อเท็จจริง สอบถามข้อความที่คลุมเคลือ
  3. เป็นผู้สรุปผล คือช่วยรายงานความก้าวหน้า สรุปความคิดที่เหมือนกันหรือขัดกัน
  4. เป็นผู้ประนีประนอม คือช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดในกลุ่ม
  5. เป็นผู้ประเมินผล คือชี้คุณภาพของผลงานกลุ่ม ชี้จุดอ่อนของกลุ่ม
  6. เป็นผู้เสนอแนะ คือผู้ให้ความคิดเห็น ความรู้สึกของตน
  7. เป็นผู้ขัดคอ คือผู้แสดงความไม่เห็นด้วย ผู้ขัดแย้งกลุ่ม

8. เป็นผู้ขมขู่ คือผู้แสดงอำนาจ บังคับ ประจบ ชักชวนเพื่อให้กลุ่มทำอย่างใดอย่างหนึ่ง
9. เป็นผู้ก่อวุ่น คือผู้แสดงความไม่สนใจ เรียกร้องผู้อื่นให้หันเหความสนใจไปจากงาน
10. เป็นผู้เฉยเมย คือผู้ไม่เข้าร่วมกิจกรรม แต่ไม่ขัดขวางและไม่แสดงความเห็นใด ๆ<sup>1</sup>

#### 2.9.6 บทบาทของวิทยากรโดยวิธีกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์

ในการอบรมวิธีนี้ วิทยากรเป็นเพียงผู้ประสานหรือผู้นำกลุ่มมากกว่าเป็นผู้บอกวิชา โดยวิทยากรจะต้องเป็นผู้ฟังมากกว่าพูด ถ้ามามากกว่าตอบ ประสานงานมากกว่าบงการ และกระตุ้นให้ผู้อื่นเข้าอบรมมีบทบาทมากกว่า

1. มีความเป็นกันเอง และมีความเห็นอกเห็นใจผู้เข้าอบรม
2. คำพูดของวิทยากรลดลง วิทยากรให้คำแนะนำช่วยเหลือเมื่อผู้เข้าอบรมต้องการ
3. เข้าใจปัญหา ความต้องการ จุดมุ่งหมาย แรงจูงใจ และทัศนคติของผู้เข้าอบรม
4. ให้กำลังใจ และกระตุ้นให้ผู้อื่นเข้าอบรมเกิดความกระตือรือร้นในการแสดงออก ซึ่งความคิดอิสระ และความสามารถของนักเรียนแต่ละคน
5. วิทยากรเป็นเพียงผู้ทำหน้าที่ประสานงานให้กระบวนการในกลุ่มเป็นไปโดยดีเท่านั้น และไม่ถือเอาการตัดสินใจของวิทยากรเป็นส่วนใหญ่

---

<sup>1</sup>ทิสนา แซมมณี, "บทบาทของสมาชิกกลุ่ม," ในการฝึกกลุ่มสัมพันธ์และการรับรู้ (การประชุมเชิงปฏิบัติการ หน่วยพัฒนาคณาจารย์ ฝ่ายวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 11 - 17 กันยายน 2521), หน้า 25 - 26.

เป็นที่น่าสังเกตว่า การฝึกอบรมโดยใช้กิจกรรมแบ่งกลุ่มย่อยนั้น วิทยากรจะต้องได้รับการฝึกวิธีทำงานกลุ่มมาก่อน จึงจะสามารถฝึกให้ผู้เข้าอบรมทำงานกลุ่มได้ดี

### 2.9.7 กิจกรรมการอบรมโดยวิธีกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์

การจัดประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้โดยวิธีกระบวนการกลุ่ม วิทยากรอาจเลือกกิจกรรมอะไรก็ได้ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เนื้อหาวิชา และสามารถสร้างประสบการณ์ให้เกิดการเรียนรู้แก่ผู้เข้าอบรมได้ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ควรนำมาจัดการอบรมก็คือ

1. การอภิปราย
2. การแสดงบทบาทสมมุติ
3. การเล่นเกมส์
4. การตั้งคำถาม
5. การบรรยายเป็นบางส่วน
6. การจัดสภาพให้คล้ายกับของจริงโดยสร้างสถานการณ์ขึ้น

ทั้ง 6 ประการนี้วิทยากรสามารถเลือกมาใช้ในการจัดการอบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ได้<sup>1</sup>

### 2.10 ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ในบทนี้จะได้ทำการศึกษาสภาพทั่วไปของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เพื่อทำความรู้จักกับธุรกิจของธนาคารพอสังเขป รวมทั้งการแบ่งกลุ่มของ

---

<sup>1</sup>เขาวภา เกษคุปต์, "กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ในการเรียนการสอน," (เอกสารการฝึกกลุ่มสัมพันธ์และการรับรู้ ณ วิทยาลัยครูจันทบุรี ระหว่างวันที่ 4-8 ตุลาคม 2519), (อัครสำเนา).

ธนาคารพาณิชย์ การจัดขนาดของธนาคารพาณิชย์ และการบริหารงานดีกอบรมของ  
ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

### 2.10.1 สภาพทั่วไปของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ธุรกิจการธนาคารพาณิชย์ได้เริ่มเข้ามามีบทบาทในประเทศไทย  
ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยมีชาวตะวันตกเข้ามาประกอบ  
กิจการค้าในประเทศไทยมากขึ้น ทำให้มีธุรกิจเกี่ยวกับการชำระเงินระหว่างประเทศ  
กันอย่างกว้างขวางและขยายตัวมาเป็นลำดับ<sup>1</sup>

ความหมายของธนาคารพาณิชย์ หมายถึง ธนาคารที่ได้รับอนุญาตให้  
ประกอบการธนาคารพาณิชย์ และหมายความรวมถึงสาขาย่อยของธนาคารต่าง  
ประเทศที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบการธนาคารพาณิชย์ด้วย<sup>2</sup>

คำว่า ธุรกิจการธนาคารพาณิชย์ หมายถึง การประกอบธุรกิจประเภท  
รับฝากเงินที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถาม หรือเมื่อสิ้นระยะเวลาอันกำหนดไว้ และใช้  
ประโยชน์เงินนั้นในทางใดทางหนึ่ง หรือ หลายทาง เช่น (ก) ให้สินเชื่อ (ข)  
ซื้อขายตั๋วแลกเงิน หรือตราสารเปลี่ยนมืออื่นใด (ค) ซื้อขายเงินตราต่างประเทศ

กฎหมายได้กำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ประกอบธุรกิจอยู่ในกรอบเดียวกันและ  
กำหนดอัตราสูงสุดสำหรับค่าบริการทางการเงินที่จะจ่ายหรือเรียกเก็บจากลูกค้าไว้ เพื่อ  
มิให้ธนาคารพาณิชย์แข่งขันกันอย่างรุนแรง ดังนั้น ธุรกิจและบริการที่ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ  
ให้กับลูกค้าจึงมีลักษณะคล้าย ๆ กัน จะต่างกันก็ในด้านค่าบริการลูกค้าเท่านั้น ธนาคารพาณิชย์

<sup>1</sup> ประยูร จินดาประดิษฐ์, การธนาคารพาณิชย์ การดำเนินงาน และการบัญชี,  
พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: แผนกการพิมพ์บริษัทพิช จำกัด, 2512), หน้า 20 - 21.

<sup>2</sup> "พระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ (ฉบับที่ 2) 2522," ราชกิจจานุเบกษา  
96(7 มีนาคม 2522).

<sup>3</sup> เรื่องเดียวกัน.

เป็นจุดเด่นในการแข่งขันระหว่างธนาคาร และการดำเนินการธนาคารพาณิชย์จะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการบริหาร เป็นสำคัญ นับตั้งแต่การจัดรูปองค์งาน อัตรากำลังพนักงานตามความรู้ความสามารถ การควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ตลอดจนการสร้างสรรค์เงินทุน และจัดสรรเงินทุนเพื่อหาผลประโยชน์ จะคงมีการบริหารงานอย่างเหมาะสม เพื่อมิให้เกิดการสูญเสีย ซึ่งการบริหารงานของธนาคารพาณิชย์แบ่งออกได้เป็น 2 ภาค คือ

1. การสร้างสรรค์เงินทุน และหาประโยชน์เงินฝาก เป็นแหล่งเงินทุนอันสำคัญ และการใหญ่ยิ่ง เป็นที่มาของรายได้อันสำคัญ
2. การเสริมสร้างปริมาณธุรกิจตามข้อ 1 และเพื่อความมั่นคงและเป็นระเบียบเรียบร้อยของธนาคารพาณิชย์เอง การบริหารงานในค่านี้นี้มิได้ก่อให้เกิดรายได้โดยตรงต่อธนาคาร แต่เพื่อสนับสนุนให้มีการสร้างสรรค์ และเพิ่มปริมาณธุรกิจ ตามข้อ 1. และการดำเนินงานของธนาคาร เป็นไปโดยมั่นคง ซึ่งการฝึกอบรมกันนี้ว่า เข้ามามีบทบาทในการเสริมสร้างปริมาณธุรกิจ และความมั่นคงเป็นระเบียบของธนาคารเป็นอันมาก

ในการดำเนินการกิจการธนาคารนั้น พนักงานของธนาคารถือว่าเป็นสมบัติที่มีค่ามากที่สุดของธนาคาร ถ้าธนาคารมีพนักงานที่มีสมรรถภาพสูงบริหาร "เงิน" อันเป็นสินค้าของธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ธนาคาร และผู้ฝากเงิน ถ้าพนักงานของธนาคารประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญอันเหมาะสมแก่งาน มีความซื่อสัตย์ ความสามัคคี และความตั้งใจจริงในการทำงาน จะเป็นกำลังผลักดันให้ธนาคารเจริญก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคง<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ประยูร จินดาประสิทธิ์, การธนาคารพาณิชย์ การดำเนินงานและการบัญชี,  
หน้า 613.



## 2.10.2 วิวัฒนาการของการธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ระบบธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยมีกำเนิดเริ่มต้นมาจากการที่ชาวอังกฤษเปิดกิจการธนาคารในประเทศไทย เพื่ออำนวยความสะดวกและความคิดให้แก่ธุรกิจของชาวยุโรป ต่อมาคนไทยจึงเริ่มตั้งกิจการธนาคารขึ้น ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่สำคัญในระยะต้น ๆ ส่วนใหญ่ผ่านการศึกษามาจากประเทศอังกฤษ ระบบและแบบแผนต่าง ๆ จึงอิงระเบียบแบบแผนของอังกฤษ ดังนั้น ระบบธนาคารพาณิชย์ของไทยจึงเป็นระบบสาขา และวิธีการดำเนินงานก็ได้อาศัยแบบฉบับจากอังกฤษมาก

กิจการธนาคารหลายแห่ง ถูกก่อตั้งมีพื้นฐานมาจากคหบดีชาวจีน ทำหน้าที่เป็นตัวแทนรวบรวมเงินจากชาวจีนที่มาอยู่ในประเทศไทย ส่งไปให้ญาติผู้ใหญ่ในผืนแผ่นดินใหญ่จีน ที่เรียกว่า "โพยก๊วน" นอกจากนี้ ก็ให้กู้ยืมเพื่อธุรกิจการค้าบ้าง กิจการที่ดำเนินการโดยพ่อค้าคหบดีชาวจีนในสมัยนั้นยังไม่ได้มาตรฐานของการธนาคารที่ถูกต้องนัก จึงปรากฏว่ากระทรวงการคลังได้ถอนใบอนุญาตคืนหลายราย และบางแห่งก็ถึงกับล้มเลิกกิจการไป ไม่เจริญมาถึงปัจจุบัน จึงเป็นส่วนที่ทำให้การธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยระยะแรกขาดความมั่นคง และมีการดำเนินงานที่สับสน

ผลของสงครามและเศรษฐกิจหลังสงครามโลกได้เป็นปัจจัยผลักดันให้คหบดีลงทุนเปิดกิจการธนาคารมากขึ้น จนเป็นยุคที่กล่าวได้ว่ามีธนาคารใหม่ที่ตั้งขึ้นอย่างมีรากฐานมั่นคงหลายแห่ง คือ ระหว่างปี พ.ศ. 2483-2498 เพียงระยะเวลา 15 ปี มีธนาคารที่จัดตั้งขึ้นและเจริญมาจนทุกวันนี้เป็นจำนวน 13 ธนาคารด้วยกัน และในจำนวนนี้เป็นธนาคารไทย 9 ธนาคาร ระยะนี้จึงเป็นระยะที่มีธนาคารจัดตั้ง และสืบความเจริญมาจนปัจจุบัน ยุคนี้จึงเป็นยุคแห่งการธนาคารที่เฟื่องฟูยุคหนึ่ง

เมื่อระบบเศรษฐกิจทั้งทางด้านการต่างประเทศและในประเทศมีระบบและระเบียบแบบแผนที่ดี ดังตัวอย่างเช่น การประกาศใช้พระราชบัญญัติควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน พ.ศ. 2498 และพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 ระบบธนาคารพาณิชย์ก็ได้

เขาผู้ยุคแห่งความมั่นคง เป็นปีกแฉ่น ประชาชนมีความเชื่อมั่นในสถาบันการเงินอย่างกว้างขวาง และระบบธนาคารก็เจริญเติบโตอย่างมั่นคง และมีผลกำลังเป็นตัวจักรสำคัญช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศสืบมา

### 2.10.3 ประวัติธนาคารพาณิชย์แห่งแรกในประเทศไทย<sup>1</sup>

สำหรับธนาคารของไทยนั้นปรากฏว่า เมื่อปี พ.ศ. 2440 พระเจ้าน้องเชอกรมหมื่นมหิศรราชหฤทัย ซึ่งเสด็จกลับจากการโดยเสด็จพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เพื่อทอดพระเนตรการค้าและการช่างในประเทศอังกฤษ และในภาคพื้นยุโรป ทรงประสงค์ที่จะปรับปรุงการค้า และการเศรษฐกิจของประเทศไทยให้รุดหน้าทัดเทียมนานาประเทศบ้าง จึงทรงดำริจะจัดตั้ง "ธนาคาร" (แบงก์) ของคนไทยขึ้นเมื่อวันที่ 4 ตุลาคม 2477 แต่เพื่อให้คนไทยเกิดความนิยมในแบงก์ อันยังเป็นของใหม่ จึงให้เรียกธนาคารที่ทรงจัดตั้งขึ้นว่า "บุคคคลับ" (Book Club) เป็นการชั่วคราวก่อน ต่อมาเมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2499 ได้รับพระบรมราชานุญาตพิเศษ (Royal Charter) จากพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ให้จดทะเบียน "บุคคคลับ" เป็นบริษัท "แบงก์สยามกัมมาจล หุนจำกัด" โดยมีทุนเริ่มแรก 3,000 ทุนมูลค่า ทุนละ 1,000 บาท ชำระเต็มมูลค่า และเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2482 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น "ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด"

ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยเป็นระบบธนาคารสาขา เมื่อสิ้นปี 2520 มีจำนวนสาขานาการพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทยทั้งสิ้นถึง 1,164 แห่ง โดยเป็นสาขาในกรุงเทพฯ 345 แห่ง (รวมสำนักงานใหญ่) และสาขาในต่างจังหวัด 819 แห่ง นอกจากนี้ ยังมีสาขาในต่างประเทศอีก 15 แห่ง

<sup>1</sup>เมธี คุลยจินดา, การบริหารธนาคารพาณิชย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2519, หน้า 8.

#### 2.10.4 บทบาทของธนาคารพาณิชย์

ธนาคารพาณิชย์เป็นระบบและองค์การที่กล่าวได้ว่า มีความทันสมัยและใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศไทย ดังนั้น ย่อมจะเป็นพลังอันสำคัญที่จะช่วยพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ การร่วมมือของธนาคารพาณิชย์ ถ้าหากเป็นสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ก็ย่อมมีผลช่วยจรโลง เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ แต่ถ้าหากความร่วมมือเป็นไปในทางที่จะพิทักษ์ผลประโยชน์ของธนาคารเอง ลักษณะดังกล่าวก็เป็นปัญหาการผูกขาด ซึ่งจะต้องยังผลเสียต่อเศรษฐกิจโดยส่วนรวม

ตามประวัติกฎหมายการธนาคารพาณิชย์ ในปี 2470 ได้มีพระราชบัญญัติควบคุมกิจการค้าขายที่กระทบถึงความปลอดภัยและความผาสุกของสาธารณชน พ.ศ. 2471 ในกฎหมายฉบับนี้ ได้รวมกิจการธนาคารพาณิชย์เข้ากับกิจการอื่นด้วย เช่น เครดิตฟองซิเอร์ การประกันภัยคลังสินค้า ออมสิน การรถไฟ สาธารณูปโภค ฯลฯ<sup>1</sup> ดังนั้น จึงแสดงให้เห็นว่า ลักษณะธุรกิจของธนาคารพาณิชย์นั้นกระทบถึงความปลอดภัยและความผาสุกของสาธารณชน

การพิจารณาบทบาทของธนาคารพาณิชย์นั้น จะเห็นได้ว่าธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันระดับชาติสถาบันหนึ่ง มีความสัมพันธ์กับบุคคลตั้งแต่ระดับรายบุคคลจนถึงประเทศชาติ ดังนี้

1. ธนาคารพาณิชย์ กับประชาชนผู้ฝากเงิน
2. ธนาคารพาณิชย์ กับประชาชนผู้กู้ยืมเงิน
3. ธนาคารพาณิชย์ กับผู้ถือหุ้น
4. ธนาคารพาณิชย์ กับกรรมการผู้จัดการ
5. ธนาคารพาณิชย์ กับพนักงาน

<sup>1</sup>ไพศาล กุมาลย์วิสัย, การบรรยายเรื่อง "กฎหมายการธนาคารพาณิชย์" ณ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด สำนักงานใหญ่ ถนนเพลินจิต, กรุงเทพฯ, วันที่ 26 มกราคม 2523.

6. ธนาคารพาณิชย์ กับธนาคารพาณิชย์

7. ธนาคารพาณิชย์ กับรัฐบาล

ในที่นี้ จะกล่าวถึงเฉพาะความรับผิดชอบที่ธนาคารพาณิชย์พึงมีต่อพนักงานของธนาคาร

"ความรับผิดชอบต่อพนักงานของธนาคาร ธนาคารมีความรับผิดชอบต่อพนักงานของธนาคารเองด้วย เพื่อปฏิบัติตามหลักการดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องกำหนดอัตราค่าจ้างที่สมควร จัดให้มีภาวะการทำงานที่เหมาะสม จัดให้มีความมั่นคงในการทำงานเพียงพอ ให้มีการพัฒนาและการดูแล และให้มีสวัสดิการเพียงพอ

1. ให้ค่าจ้างมีอัตราที่เหมาะสม ค่าจ้างควรมีความสัมพันธ์กับสิ่งที่พนักงานให้แก่ธนาคาร เพื่อความเติบโตของธนาคาร ธนาคารเป็นจำนวนมากขึ้นทุกทีที่มีกำหนดมาตรฐานค่าจ้างของพนักงาน ยังจะกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับคุณวุฒิ และความชำนาญสำหรับแต่ละตำแหน่ง รวมทั้งกำหนดความรับผิดชอบของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ธนาคารจะกำหนดอัตราค่าจ้างจากต่ำไปหาสูง หลังจากที่ใดก็ราคาตำแหน่งงานแล้ว อัตราค่าจ้างแต่ละชั้นจะต้องได้รับการปรับปรุงตลอดเวลา

อัตราค่าจ้างไม่ควรต่ำกว่าที่ธนาคารอื่นจ่ายให้ การกำหนดดังกล่าวไม่เพียงแต่จะทำให้เกิดความยุติธรรมเท่านั้น แต่จะเป็นเหตุให้ธนาคารมีพนักงานที่ดีและมีสมรรถภาพการกำหนดอัตราค่าจ้างเองจนถึงปัจจุบันหลายชนิด เช่น ภาวะการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน การอบรมพนักงาน และผังการช่วยเหลือ เป็นต้น ธนาคารบางแห่งกำหนดอัตราค่าจ้างไว้สูงกว่าธนาคารอื่น ๆ เพื่อดึงดูดบุคคลที่มีฝีมือดี โดยไม่ต้องเสียเวลาอบรม เนื่องจากพนักงานมีฝีมือจริง ๆ หายาก จึงจำเป็นต้องกำหนดอัตราค่าจ้างไว้สูงกว่าที่อื่น

2. มีภาวะการทำงานที่เหมาะสม ความเหมาะสมแตกต่างกันในแต่ละธนาคาร ธนาคารควรเป็นสถาบันที่มีที่ทำการสะดวกสบายกว่าสถาบันชนิดอื่น ๆ ธนาคารที่ค้ำยอถึงคุณูปการความรู้ เขามาสมัครทำงาน พนักงานด้วยกันก็มีส่วนให้การทำงานสะดวกสบายขึ้น ที่ตั้งของที่ทำการก็มีความสำคัญ แม่ว่าสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ จะไม่เหมือนกันทุกธนาคารก็ตาม



ผู้บริหารธนาคารก็ต้องพยายามให้ภาวะการทำงานเป็นไปตามกฎเกณฑ์ของความรับผิดชอบ  
ของตน

3. การทำงานมีความมั่นคง ความมั่นคงและความแน่นอนในการทำงาน  
ธนาคารมีความสำคัญมาก ธนาคารต่างกับธุรกิจอื่น ๆ คือ จะไม่มีการจ้างพนักงานเพิ่มหรือ  
ลดจำนวนพนักงานตามฤดูกาล หรือตามความเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ งานธนาคาร  
ไม่หนักหนาเกินไปจนถึงกับพนักงานจะต้องออกจากงานเร็วกว่าในธุรกิจชนิดอื่น ตรงกันข้าม  
คุณค่าพนักงานธนาคารจะมีเพิ่มขึ้นเมื่อทำงานมาแล้วนานมีมากกว่าเมื่อเพิ่งเริ่มทำงาน ผู้  
บริหารธนาคารทราบที่ว่างงานธนาคารเป็นเทคนิคขั้นสูง และผู้ซึ่งได้ทำงานนี้มานานพอสมควร  
ไม่อาจนำความรู้ชำนาญของตนไปใช้อย่างใดเลยเต็มที่ในงานอื่น ด้วยเหตุนี้เองผู้บริหารงานจะ  
ต้องหาทางให้การทำงานมีความมั่นคง และแนะนำหรือชักจูงมิให้ผู้ที่อาจไม่มีโอกาสก้าวหน้า  
ในธนาคารมิให้เข้าทำงานธนาคาร

4. มีการอบรมและการดูแลในแง่อาชีพนั้น งานธนาคารก็ควรมีการอบรม  
เหมือนอาชีพอื่น ๆ เนื่องจากธนาคารไม่อาจหาผู้ชำนาญงานธนาคารจากอาชีพอื่นมาทำงาน  
ในธนาคารได้ง่ายนัก ดังนั้น จึงจำต้องมีการปรับปรุงคุณภาพของพนักงานของตนเองตลอดเวลา  
และค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการนี้เป็นการลงทุนที่มีคุณค่าที่สุดของธนาคาร

ไม่มีอุตสาหกรรมอื่นใดที่จะให้การศึกษาคืออย่างจริงจังแก่พนักงานของตนเท่ากับ  
ธนาคาร ธนาคารอาจตั้งโรงเรียนของตนเองขึ้น สมาคมธนาคาร (เช่นในแห่งประเทศไทย)  
อาจเปิดโรงเรียนสอนวิชาการธนาคารให้พนักงานของธนาคารสมาชิกของสมาคม นอกจาก  
นั้นยังอาจจัดสัมมนา จัดการประชุม ฯลฯ ที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานธนาคารขึ้น ดังนั้น ธนาคาร  
เป็นจำนวนมากจึงมีหน่วยอบรมของตนเอง พนักงานธนาคารควรถือโอกาสที่ตนมีอยู่เข้ารับการ  
อบรมเพราะการ "เรียนในขณะทำงาน" ไม่ใคร่ได้ผล

ในสมัยปัจจุบันการอบรมได้วิวัฒนาการไปมาก เช่น ปรากฏว่ามีการอบรม  
"พนักงานชั้นอำนวยการ" และพนักงานชั้นบริหารบ่อย ๆ วัตถุประสงค์ของการอบรมก็คือ  
ต้องการเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนปรับปรุงตัวเองอย่างเต็มที่ ไม่ใช่เฉพาะเกี่ยวกับ

การทำงานปัจจุบันเท่านั้น แต่สำหรับอนาคตของตนด้วย วิธีปกติได้แก่ การศึกษาจากคู่มือ และจุดชี้ของพนักงานแต่ละคน แล้วกำหนดหลักการปฏิบัติงานสำหรับบุคคลเหล่านั้น ในที่สุด ต้องมีการประเมินผล เป็นประจำด้วย

การควบคุมดูแลก็เป็นเรื่องสำคัญมาก พนักงานธนาคารย่อมต้องการงานให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่บางครั้งต้องติดขัดเพราะผู้บังคับบัญชามีได้ให้ความสนใจหรือดูแลโดยใกล้ชิดอุตสาหกรรมอื่น ๆ ได้เห็นความสำคัญของการควบคุมดูแลมาก การควบคุมดูแลทั่ว ๆ ไปนั้นเป็นเรื่องปกติและการควบคุมที่ที่ตึงใจผู้ควบคุมที่ได้รับการอบรมมาแล้ว การควบคุมดูแลที่ย่อมมีประโยชน์แก่พนักงานเอง และแก่ธนาคารเองพร้อม ๆ กัน

5. มีสวัสดิการที่เหมาะสม สวัสดิการของธนาคารประเภทแรก ได้แก่ การช่วยเหลือทางการเงินแก่พนักงาน เช่น จ่ายบำนาญ ให้การรักษาพยาบาล จ่ายเงินโบนัส และแบ่งกำไรสำหรับในแง่อาชีพของพนักงานนั้น สวัสดิการดังกล่าวมีความสำคัญมาก และถือได้ว่าเป็นความรับผิดชอบประการหนึ่งของผู้บริหาร ปริมาณและลักษณะของสวัสดิการอยู่กับขนาดของธนาคารแต่ละธนาคารเหมือนกัน

ฉะนั้นแต่ละธนาคารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานกับธนาคารให้ได้บุคคลที่จะทำประโยชน์ได้มากที่สุด และจะต้องมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ให้เป็นไปในทางที่ธนาคารต้องการ เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์อื่น และรักษาประสิทธิภาพของธนาคารให้คงอยู่ตลอดไป