



## เอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

ในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม การบริหารงานฝึกอบรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

#### 1.1 วิวัฒนาการ ความหมายและความสำคัญของการฝึกอบรม

##### วิวัฒนาการของการฝึกอบรม

กรีซ อัมโกชน (2519: 1-9) กล่าวว่า การฝึกอบรมมีวิวัฒนาการแบ่งออกได้เป็น 4 ระยะ คือ

1. ในระยะแรก การฝึกอบรมเน้นที่การฝึก การสอนให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีความรู้ ความเข้าใจ และมีความชำนาญเกี่ยวกับ เรื่องหนึ่ง เรื่องใด หรือหลาย ๆ เรื่อง ผู้ที่จะทำการฝึกสอน มิได้มีอาชีพเป็นครู หรือผู้ฝึกอบรมอย่างแท้จริง แต่จะเป็นผู้ที่ประกอบอาชีพใดอาชีพหนึ่ง และมีความรู้ความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับนับถือของบุคคลทั่วไป การฝึกอบรมในระยะนี้จะมีลักษณะดังนี้

1. ไม่มีสถานที่ฝึกอบรมและผู้ฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ
2. วิธีการฝึกอบรมใช้บรรยายและการฝึกปฏิบัติเป็นสำคัญ
3. การฝึกอบรมมีลักษณะ เป็นการทดแทนการศึกษา
4. ขอบเขตของวิชาที่อบรมจะ เน้น เฉพาะ เจาะจง
5. ไม่มีการจำกัดพื้นฐานของความรู้ก่อนจะ เข้ารับการฝึกอบรม
6. การเรียนรู้ขึ้นกับการบังคับ และการลองผิดลองถูก

2. ในระยะที่สอง การฝึกอบรมเน้นการนำเอาบุคคลที่ขาดความรู้ ความสามารถมาทำการสอน เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งได้ การฝึกอบรมในระยะนี้ ผู้ฝึกอบรมตลอดจนบุคคลทั่วไปมีทัศนคติว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ค่อยการศึกษาจึงต้องมาเข้ารับการฝึกอบรม สำหรับด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นก็มีความรู้สึกคล้ายลงโทษ มีปมด้อยใน

ความรู้สึกว่าเป็นเพราะคนขาดการศึกษา จึงต้องมาเข้ารับการศึกษา การศึกษอบรมตาม  
ความหมายนี้ มีลักษณะดังนี้

1. มีสถานที่ศึกษอบรม และผู้ศึกษอบรมอย่างเป็นทางการ
2. ถือว่าผู้เข้ารับการศึกษาศึกษอบรมขาดการศึกษา จึงต้องมาเข้ารับการศึกษา  
อบรม
3. ขอบเขตของวิชาที่อบรมกว้างขวางขึ้น จะมีการอบรมวิชาต่าง ๆ ที่  
เกี่ยวข้องกับวิชาที่เน้นย้ำในหลักสูตรการศึกษอบรม
4. การเรียนรู้ยังขึ้นอยู่กับการบังคับ
5. ถือว่าการศึกษากับการศึกษอบรมเหมือนกัน ดังนั้นคนที่ผ่านการศึกษาก็  
ไม่ต้องเข้ารับการศึกษาอบรมแต่ประการใด

3. ในระยะที่สาม การศึกษอบรม เน้นการให้ความรู้ความเข้าใจ ทักษะคิดอัน  
ถูกต้อง และความชำนาญแก่ผู้เข้ารับการศึกษาอบรม เพื่อผู้รับการศึกษาอบรมจะได้ปฏิบัติหน้าที่ของ  
ตนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การศึกษอบรมในระยะนี้ จะดำเนินงานเป็นขั้นตอน เป็นระบบ  
มีการพัฒนาเทคนิคในการศึกษอบรมใหม่ ๆ ผู้ดำเนินงานศึกษอบรมและวิทยากร มีความรู้ ความ  
เข้าใจ ถึงความหมาย กระบวนการศึกษอบรมอย่างแท้จริงจนเกือบจะยอมรับว่างานศึกษอบรม  
เป็นวิชาชีพแขนงหนึ่ง การศึกษอบรมตามความหมายนี้มีลักษณะดังนี้

1. การศึกษอบรมกับการศึกษาแตกต่างกัน แต่มีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องซึ่ง  
กันและกัน
2. ถือว่าบุคคลที่ผ่านการศึกษามาแล้ว ยังจำเป็นต้องเข้ารับการศึกษาอบรม
3. การศึกษอบรมมีแนวความคิด ทฤษฎี และกระบวนการในการบริหาร  
งานศึกษอบรมโดยเฉพาะ
4. การศึกษอบรมเป็นสาขาวิชา และสาขาวิชาชีพอย่างหนึ่ง
5. การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการศึกษาอบรมขึ้นอยู่กับ ความสามารถเฉพาะ  
ตัว และมีลักษณะเป็นการส่งเสริม ไม่ใช่เป็นการลงโทษ เพื่อให้เกิด  
การเรียนรู้

4. ในระยะที่สี่ซึ่งเป็นแนวโน้มของการศึกษอบรมในปัจจุบัน และอนาคต การ  
ศึกษอบรมมุ่งเน้นการพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานในปัจจุบัน และอนาคตได้อย่าง

มีประสิทธิภาพ การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมในลักษณะนี้ จะมีหัวข้อวิชาที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำไปปฏิบัติหรือแก้ปัญหา ณ ที่ทำงานของตนได้ส่วนหนึ่ง และอีกส่วนหนึ่งจะเป็นวิชาที่เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยมุ่งหวังว่า วิชาดังกล่าว จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้ปฏิบัติงานของตนดีขึ้นโดยทางอ้อม และเป็นประโยชน์สำหรับจะรับมอบหมายงานในอนาคต ลักษณะสำคัญของการฝึกอบรมตามที่กล่าวนี้คือ

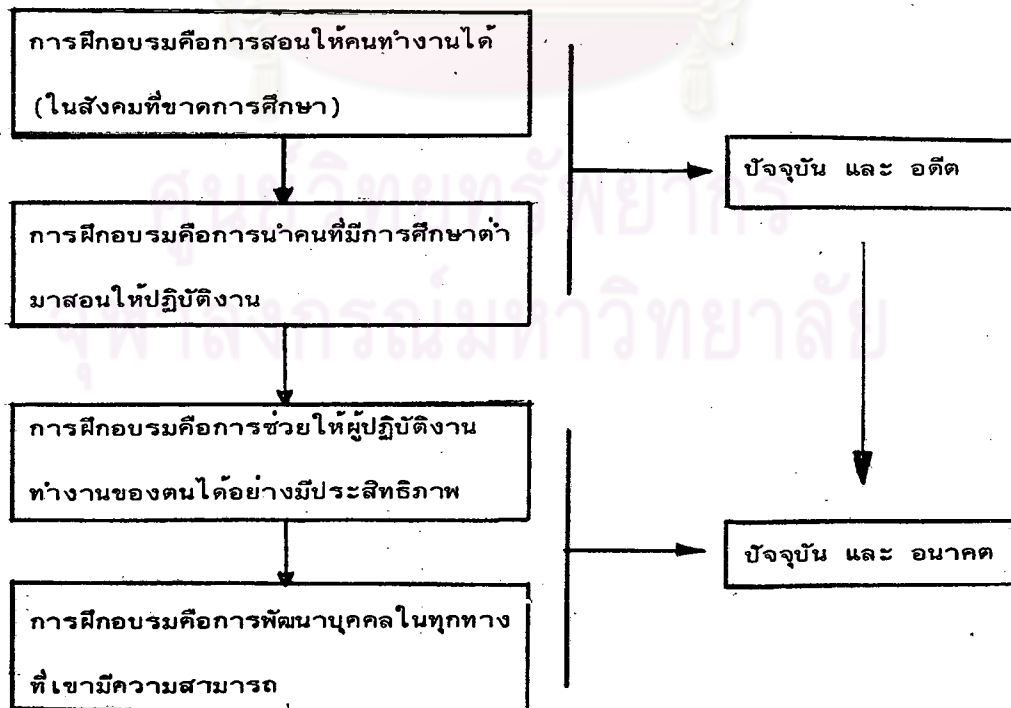
1. ถือว่าคุณคนทุกคนควรได้รับการพัฒนาในทุกทางที่เขามีความสามารถ เพื่อองค์การจะได้ใช้ประโยชน์จากตัวเขาได้อย่างเต็มที่
2. การพัฒนาบุคคลหมายถึงการอบรมงานในปัจจุบันกับการอบรมงานที่จะกระทำในอนาคต
3. หากโครงการฝึกอบรมใด เน้นเรื่องงานในปัจจุบัน จะเรียกโครงการนั้นว่า การพัฒนาบุคคล

วิวัฒนาการของการฝึกอบรมดังกล่าวนำมาเขียนเป็นแผนภูมิได้ ดังนี้ (กริช อัมโภชน

2519: 9)

แผนภูมิที่ 2

วิวัฒนาการของการฝึกอบรม



ความหมายของการฝึกอบรม

นักวิชาการสาขาต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้หลายความหมายด้วยกัน ดังนี้

Jucius (1971: 243) ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า หมายถึงกระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความถนัด ความชำนาญงาน ความสามารถ ของบุคคลให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

Flippo (1966: 262) กล่าวว่า การฝึกอบรมคือ กระบวนการสร้างเสริมเพิ่มพูนความรู้ ทักษะหรือความชำนาญ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานหรือคนงานแต่ละคน ในขอบเขตของการปฏิบัติเฉพาะอย่าง

Beach (1970: 193) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้บุคคลรู้เรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล ไปในทางที่ต้องการ

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ (2502: 3) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการที่จะ เสริมสร้างและพัฒนาข้าราชการ ให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ คือความชำนาญในการปฏิบัติงาน ตลอดจนพัฒนาด้านความคิดเห็น ทักษะคิดต่าง ๆ ในขณะปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและเพิ่มพูนสมรรถภาพ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น

ภิญโญ สาร (2517: 442) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหน้าที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ

ชาญชัย ลวิตรังสิมา (2520: 4) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึงการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญงาน และทัศนคติของบุคคล เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม ในลักษณะที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ซึ่งจะช่วยให้บุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงยิ่งขึ้น และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ความหมายการฝึกอบรมของข้าราชการสหรัฐอเมริกา และคานาดา (Civil Service Assembly 1948: 2) ให้ไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะช่วยพัฒนา พฤติกรรม ความคิด และการกระทำที่เหมาะสมในการทำงาน ตลอดจนเพื่อให้เกิดทักษะ ความรู้ ทักษะ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

อมร รักษาสัตย์ และโสรัจ สุจริตกุล (2514: 293) กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นกรรมวิธีที่จะเพิ่มสมรรถภาพของพนักงานในการทำงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการ พัฒนานิสัยแห่งความคิด ความชำนาญ ความรู้และท่าทีต่าง ๆ

De Phillips and Others (1960: 6) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์การใด ๆ ไม่ว่าราชการหรือธุรกิจ ในอันที่จะพัฒนาพนักงานของ องค์การนั้น ๆ ให้เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญชำนาญ ตลอดจนทัศนคติต่าง ๆ เพื่อเพิ่ม พูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต สิ่งสำคัญของ การฝึกอบรมที่จะประสบผลสำเร็จได้ก็จะต้องดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีแบบแผน มีระบบ มีการประสานงานกัน และกระทำติดต่อกันไป

จากความหมายของการฝึกอบรมดังกล่าว สรุปได้ว่า การฝึกอบรม มีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การด้วยวิธีการดำเนินงานอย่างมีระเบียบแบบแผน เป็นขั้นตอน มีการวางแผนที่ดี และเป็นการกระทำอย่างต่อเนื่อง กันโดยไม่หยุดยั้ง

2. กระบวนการในการกระทำดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ 3 ประการด้วยกัน คือ

- ก. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เนื่องจากความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของวิทยาการ และเทคโนโลยีในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความจำเป็นที่ทุกคนจะต้องขวนขวาย หาความรู้เพิ่มเติมให้ทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อประโยชน์ในการ ปฏิบัติงานให้บังเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
- ข. เพื่อเพิ่มพูนทักษะ หรือความชำนาญในอันที่จะบรรเทาความสูญเสียที่เกิด จากการปฏิบัติงานโดยขาดความชำนาญและประสบการณ์

- ก. เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และ พฤติกรรม เพื่อให้เกิดความคิดอ่านใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงทัศนคติเก่า ๆ ให้บังเกิดทัศนคติใหม่ที่มีประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เพราะทัศนคติเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสัมฤทธิ์ผลขององค์การ ตลอดจนพัฒนาพฤติกรรมให้มีการกระทำที่เหมาะสมถูกแบบแผนยิ่งขึ้น

### ๓. การฝึกอบรม เป็นการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของบุคคล ให้มี

ประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น การฝึกอบรมของหน่วยงานหรือองค์การนอกจากจะช่วยพัฒนาให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็ควรจะได้มีการฝึกฝนพัฒนาตนเอง ด้วยการศึกษาค้นคว้าจาก เอกสาร ติดตามความเคลื่อนไหว เกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเหตุการณ์ของโลกโดยอาศัยสื่อมวลชนต่าง ๆ หาโอกาสเข้าร่วมประชุมสัมมนา ศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศ เป็นต้น (สมจิตร์ ทองประดับ 2519: 31-37)

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาบุคคลขององค์การ โดยมีการดำเนินการอย่างมีระเบียบแบบแผน เป็นระบบ เป็นการกระทำอย่างต่อเนื่องกัน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ อันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรมในทางที่เกิดประโยชน์และให้บุคคลมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลดี ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

#### ความสำคัญของการฝึกอบรม

ในปัจจุบันประเทศทั้งหลายต่าง เร่งรัดพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมของตนให้มีประสิทธิภาพและเสถียรภาพยิ่งขึ้น และเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในทุกวงการว่า การพัฒนาดังกล่าวจะสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล เป็นสำคัญ อาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาประเทศหรือการพัฒนาหน่วยงาน องค์การใด ๆ ก็ตาม สมรรถภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่จะต้องคำนึงถึงเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าหน่วยงานใดมีบุคลากรที่มีสมรรถภาพสูงในการปฏิบัติงานไว้เป็นจำนวนมาก ย่อมช่วยให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น ดำเนินไปด้วยความสำเร็จเรียบร้อย รวดเร็ว และประหยัดกว่าหน่วยงานที่มีบุคลากรมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานต่ำกว่า ด้วยเหตุนี้ หน่วยงานหรือองค์การจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรของตนในทุก

ระดับ สาเหตุที่ทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานต่ำ มีอยู่หลายประการ แต่ที่สำคัญที่สุดคือ การขาดความรู้ ทักษะ และทัศนคติ อันเหมาะสมในการปฏิบัติงาน (บุญชนะ อัตถการ 2509: คำนำ)

การปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานนั้น แม้ว่าจะได้มีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถสูงมาปฏิบัติงานแล้วก็ตาม แต่วิทยาการและเทคโนโลยีกำลังเจริญก้าวหน้าและขยายตัวอย่างรวดเร็ว เป็นผลให้มีการเปลี่ยนแปลงในหลักการที่ต้องใช้กับกิจการงานด้านต่าง ๆ มีความต้องการในงานใหม่ ๆ และพิเศษเฉพาะอย่างเพิ่มมากขึ้น การหยุดอยู่กับที่ ไม่พยายามขวนขวายหาความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ รวมทั้งเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิม นอกจากจะก้าวไปไม่ทันเหตุการณ์แล้ว ยังเท่ากับเป็นการเดินถอยหลังอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น วิธีการที่จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าวทั้งในปัจจุบันและอนาคตช่วยให้บุคลากร เป็นผู้มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์การโดยรวมคือ การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย การฝึกอบรม และการให้การศึกษา การฝึกอบรมหมายถึง การฝึกบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานสามารถแก้ปัญหาบางอย่าง ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคคล ลดการสูญเสียเวลา และแรงงาน รวมทั้งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความพอใจ และเต็มใจที่จะทำงานต่อไป เป็นการช่วยให้หน่วยงานเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการบริหารงานได้ (เคนพงษ์ พลละคร 2520: 37) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทางการศึกษา ภิญโญ สาธร (2516: 177) กล่าวว่า ครูหรือบุคลากรทุกชนิดของโรงเรียน แม้จะมีความสามารถดีแค่ไหนเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ความชำนาญ ย่อมอ่อนลงไปเป็นธรรมดา การให้ครูหรือบุคลากร เข้ารับการฝึกอบรม เป็นสิ่งที่จำเป็นน่าสนับสนุนทุกวิถีทาง เพื่อพัฒนาครูให้เข้มแข็งทันสมัย และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา การฝึกอบรมจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่งขั้นตอนหนึ่งในการบริหารงานบุคคล เพื่อที่จะสามารถรักษากำลังคนที่มีอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ให้มีความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล เหล่านั้นให้มากที่สุด

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมโดยทั่วไปไม่ว่าจะกระทำโดยวิธีใด รูปแบบใด จะต้องมียุทธศาสตร์หรือ เป้าหมายของการดำเนินงานฝึกอบรมในโครงการนั้น ๆ ด้วย ยุทธศาสตร์จะสมบูรณ์และประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ถ้ายุทธศาสตร์นั้นเกิดจากความต้องการจำเป็น อันแท้จริง โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์ขององค์การกับยุทธศาสตร์ของบุคลากรในองค์การเป็นประการแรก และประการสำคัญ อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมจะดำเนินไป เป็นผลสำเร็จหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์ของการฝึกอบรม เป็นสำคัญ อาชวัน วายวานนท์ และวินิต ทรงประทุม (2520: 21) กล่าวว่า " ยุทธศาสตร์เบื้องต้นของกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์การทั้งของรัฐบาลและเอกชน คือ ความต้องการให้ มีผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ คือ พนักงาน ผู้บังคับบัญชาระดับต้น และผู้บริหารงาน ที่มีความสามารถสูง แม้ว่าบุคคลระดับต่าง ๆ นั้นจะสามารถพัฒนาได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน การศึกษา และการพัฒนาด้วยตนเอง และการมอบหมายงานที่แตกต่างออกไปให้ทำเป็นต้น แต่วิธีการเหล่านี้ก็ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ วิธีการที่ให้ผลในทางปฏิบัติมากกว่า คือ การจัดทำโครงการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นทางการ สำหรับบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกแล้ว ในจำนวนที่เพียงพอแก่ความต้องการของงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต " นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของการฝึกอบรม ดังนี้

น้อย ศิริโชติ (2523: 12) ได้แบ่งยุทธศาสตร์ของการฝึกอบรมเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมเพื่อให้บุคคล สามารถที่จะทำงานในตำแหน่งหน้าที่ ในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
2. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคล ให้ถึงขีดความสามารถ เพื่อการสับเปลี่ยนโยกย้ายตัวบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่การงาน และเพื่อเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ต่อไปในอนาคต

ส่วน ภิญญา สาธร ได้กล่าวว่ายุทธศาสตร์ของการฝึกอบรม คือ การที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรที่เข้ามารับการฝึกอบรม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าว หมายถึง ความชำนาญในการทำงานด้วยมือ การรู้จักใช้ความรู้ทางเทคนิคต่าง ๆ ความสามารถในการแก้ปัญหา และทัศนคติในการทำงาน นอกจากนี้การฝึกอบรมยังมุ่งหวังที่



จะให้บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว นำความรู้ ความชำนาญที่ได้รับใหม่ไปปฏิบัติจริง ๆ เพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ

อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมของแต่ละโครงการย่อมมีลักษณะ เฉพาะ ในแต่ละโครงการนั้น ๆ แต่จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการฝึกอบรมนั้น จะมีลักษณะที่สำคัญพอสรุป ได้ดังนี้ คือ

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของแต่ละบุคคลในแต่ละระดับ รวมทั้ง เทคนิควิทยาการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

2. เพื่อเสริมสร้างความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มี ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3. เพื่อเสริมสร้างทัศนคติ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความเชื่อมั่นในตนเองที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดี

4. เพื่อพัฒนาพฤติกรรม ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อ การปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การ รวมทั้งให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่ง กันและกัน

5. เพื่อให้ทราบนโยบาย หน้าที่ ความรับผิดชอบ ขององค์การหรือหน่วยงาน เข้าใจระเบียบข้อบังคับ วิธีการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร สายการบังคับบัญชา สิทธิและ ประโยชน์ที่จะได้รับ

6. เพื่อนำความรู้ความสามารถที่ได้รับจากการฝึกอบรม ไปปรับใช้ให้เหมาะสม กับหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ สามารถวินิจฉัยและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม ให้กว้างขวางและทันต่อเหตุการณ์

7. เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ที่เป็นแบบอย่างเดียวกัน และเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ในด้านการประสานงานต่อไปในอนาคต

8. เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนวิทยฐานะของผู้สำเร็จการฝึกอบรม

(Dale 1962: 386-387 และ Strauss and Sayles 1961: 50)

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรดังกล่าวแล้วนั้น จะเห็นได้ว่า ผลของการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือพัฒนาตนเองได้นั้น จะต้องอาศัยหลักการสำคัญ 3 ประการคือ

1. หลักการด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ และการสังเคราะห์
2. หลักการด้านความรู้สึก ได้แก่ ทศนคติ การปรับตัว ค่านิยม
3. หลักการด้านทักษะ ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติอยู่ ความเชี่ยวชาญในอาชีพนั้นๆ

### 1.3 หลักของการฝึกอบรม

ภิญโญ สาร (2517: 451-452) ได้เสนอหลักการกว้าง ๆ ที่ควรยึดเป็นแนวปฏิบัติในการจัดฝึกอบรมไว้หลายประการ ดังนี้

1. ชี้แจงให้ผู้รับการอบรมทราบตั้งแต่เริ่มการฝึกอบรมว่า หน่วยงานมีวัตถุประสงค์อย่างไรในการให้เขาเข้ามารับการฝึกอบรม ให้เขาทราบประโยชน์ที่เขาเองและหน่วยงานจะได้รับจากการอบรมครั้งนี้
2. จัดเนื้อหาวิชาทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ให้ตรงหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือตรงกับที่ได้แจ้งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบ
3. สร้างสภาพของการเรียน ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในสถานที่อบรมให้น่าเรียน น่าสนใจ น่าอยู่ น่ามีความสุข ไม่มีบรรยากาศที่เคร่งเครียดเกินไป หรือสนุกสนานเฮฮาจนเกินไป
4. บำรุงขวัญผู้รับการฝึกอบรม โดยให้เขาได้รับความสะดวกสบายต่าง ๆ ตามสมควร หรือถ้าเป็นไปได้ ควรมีเบี่ยเลี้ยงพิเศษระหว่างการฝึกอบรม เพื่อไม่ให้ผู้รับการฝึกอบรมนอกสถานที่ต้องใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากรายจ่ายปกติของตน
5. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่ผู้รับการฝึกอบรม และผู้สอนด้วยถ้าทำได้ ทั้งนี้อาจจะทำโดยการจัดชุมนุมทางสังคมบ้างเป็นครั้งคราวตามความเหมาะสม
6. เรื่องที่นำมาสอนต้องมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานจริง ๆ ควรทำให้เข้าใจง่าย ให้รู้สึกสนุกกับบทเรียน
7. ผู้สอนต้องพยายามเน้นให้เห็นหลักการ จุดเด่นของเรื่อง และชี้ให้เห็น

ตัวอย่างจนผู้ฝึกอบรมจับใจความหรือมีความคิดรวบยอดของตนเอง

8. ควรมีภาคปฏิบัติหรือให้ผู้รับการฝึกอบรมมีโอกาสร่วมอภิปรายอย่างทั่วถึงในทุกเรื่องที่สอน
9. เสียง แสง อุณหภูมิ และสภาพสังคมในห้องเรียนควรจะต้องอยู่ในสภาพที่ดี และมีความสะดวกสบายตามสมควร
10. อย่าจัดชั้นเรียนให้มีบุคลากรมากเกินไป ถ้ามีจำนวนมากควรแบ่งหมู่
11. ผู้สอนทุกคนควรระลึกอยู่เสมอว่า ผู้รับการฝึกอบรมต่างก็มีปัญหาเฉพาะของตน มีความสามารถในการเรียนรู้ต่างกัน มีระดับการศึกษาหรือประสบการณ์หรือความชำนาญงานต่างกัน มีความอดทนที่จะสนใจต่างกัน สนใจในเรื่องต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ผู้สอนควรจะต้องสังเกตให้ดี และหาทางเปลี่ยนกิจกรรมทันทีที่ผู้รับการฝึกอบรมขาดความสนใจหรือไม่เข้าใจ
12. ควรจะมีวิธีสอนแปลก ๆ ใหม่ ๆ หรือมีอุปกรณ์โสตทัศนศึกษาเข้าช่วย
13. ควรมีการประเมินผลการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ เพื่อทราบข้อบกพร่องและหาทางแก้ไข
14. การฝึกอบรมชั่วโมงหนึ่งไม่ควรเกิน 50 นาที
15. ในการร่วมอภิปรายหรือตอบคำถามควรให้เป็นกันเอง ควรชมเมื่อใครก็ตามทำดีหรือเสนอแนะในเรื่องที่น่าสนใจ
16. ควรเปิดโอกาสให้ผู้รับการฝึกอบรมได้จัดกิจกรรมที่เขาต้องการบ้าง
17. ผู้สอนทุกคนควรบอกแหล่งค้นคว้าที่ผู้สอนไปค้นเรื่องต่าง ๆ มาสอน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับการฝึกอบรมค้นคว้าด้วยตนเอง

ศูนย์วิจัยทั่วไป  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แนวคิด (2518 : 163-171) เสนอหลักที่สำคัญของการฝึกอบรมไว้ 6 ประการ  
ไว้ดังนี้

หลักประการที่ 1 ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีความสนใจในการเรียนรู้เสีย  
ก่อน แล้วจึงจะยอมรับการเรียนรู้ด้วยดี

หากผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมไม่ได้อุทิศตนเพื่อความเจริญในงานของเขา เนื่องจากเขาพอใจทำงานเช่นนั้นอยู่แล้ว การจัดให้เขารับการฝึกอบรมก็เป็นเรื่องยากลำบากมิใช่น้อย นอกจากนั้นผู้ที่เคยมีประสบการณ์มาแล้วคงจะรู้สึกว่าไม่มีใครมาสอนงานที่เขาทำอยู่ได้เลย นั่นหมายความว่าไม่มีใครรู้งานดีเท่ากับเขาได้ บุคคลที่มีความรู้สึกเช่นนี้ฝังอยู่ย่อมจะให้การฝึกอบรมยากมาก คนเรามีความสนใจในเรื่องการศึกษาหาความรู้ด้วยเหตุผลต่าง ๆ กัน บางคนก็ด้วยเหตุผล เพราะรักที่จะพัฒนาความรู้เพื่ออนาคตของตนเอง บางคนก็ด้วยเหตุผล เพราะกระหายที่จะเรียนรู้อย่างไม่สิ้นสุด อันเนื่องมาจากมีความทะเยอทะยาน เนื่องมาจากมีความเชื่อในการจัดองค์การเพื่อเหมาะสมกับการทำงาน บ้างก็เนื่องมาจากเชื่อความภูมิใจในการสร้างความสำเร็จในการทำงาน บ้างก็เนื่องมาจากปรารถนาให้มีการยกย่องผลงาน อันดีเด่นของเขา บ้างก็เนื่องมาจากอยากได้เงินเดือนค่าจ้างให้สูงขึ้น หรือเพื่อเหตุผลอย่างอื่น ๆ อีกนานาประการ

นอกจากนี้การตระหนักถึงในข้อที่ว่า ผู้บังคับบัญชาต้องการให้ทำอะไรก็เป็นสิ่งช่วยกระตุ้นให้บุคคลนั้นอยากเรียนรู้ขึ้นมาได้ แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่มีวัตถุประสงค์ที่แจ่มแจ้งว่าต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอะไรหรือได้ผ่านการฝึกอบรมอะไรมาบ้างแล้ว ความรักทำดีและความปรารถนาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเองเท่านั้นที่พอจะเป็นสิ่งกระตุ้นการทำงานของแต่ละบุคคลได้บ้าง

หลักประการที่ 2 การฝึกอบรมต้องจัดให้สนองกับความต้องการของแต่ละบุคคลที่  
เข้าร่วมรับการฝึกอบรม

ก่อนที่จะมีการสอนหรือการฝึกอบรมแก่บุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องประเมินผลให้ทราบเสียก่อนว่า ผู้นั้นสามารถทำอะไรได้บ้างแล้ว และเขาทำอะไรบ้างแล้ว เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วก็ย่อมจะรู้ได้ชัดเจนว่าผู้นั้นมีข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนอะไรบ้าง ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของแต่ละบุคคล เมื่อทราบสิ่งเหล่านี้แล้วจึงจะสามารถจัดแผน

การฝึกอบรม เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของบุคคล เหล่านั้นได้ถูกต้อง เราควรจัดแผนการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับบุคคลที่จะเข้ารับการฝึกอบรม แทนที่เราจะจัดแผนการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับการฝึกอบรม การฝึกอบรมจะต้องมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับงานของบุคคลที่จะนำไปปฏิบัติ และมีความสัมพันธ์กันกับมาตรฐานของการปฏิบัติงานนั้นด้วย

### หลักประการที่ 3 การฝึกอบรมต้องดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้ช่วยผู้บังคับบัญชาโดยตรง

ผู้บังคับบัญชาอาจจะสอนผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง หรืออาจจะจัดบุคคลอื่นทำหน้าที่แทนก็ได้ ไม่ว่าจะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งก็ย่อมจะดำเนินการได้ และผู้บังคับบัญชาก็ไม่อาจปิดความรับผิดชอบของตนนี้เสีย สิ่งนี้เป็นสิ่งที่อยู่ในการปกครองบังคับบัญชาอย่างหนึ่ง ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาต้องแน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ได้รับการอบรมอย่างดี เกี่ยวกับงานของเขาแล้วตลอดเวลา

หลักข้อนี้นับว่าเป็นหลักเบื้องต้นหลักหนึ่งของปรัชญาสำหรับผู้บังคับบัญชาทั้งหลาย ทั้งนี้เพราะเหตุว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายปรารถนาที่จะพบผู้บังคับบัญชาที่สามารถช่วยแนะนำหรือแนะนำการปฏิบัติหน้าที่การงานของตนได้เสมอ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงควรอยู่ในสถานที่ดำเนินการฝึกอบรมด้วย เพื่อคอยเฝ้าดูว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ และทุกคนมีโอกาสที่จะเรียนรู้งานได้อย่างกว้างขวางทั่วถึงหรือไม่เพียงใด เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นได้หรือไม่ หากการฝึกอบรมดำเนินการโดยบุคคลอื่นหรือสถาบันอื่น โดยผู้บังคับบัญชาไม่สามารถรู้เห็นอย่างใกล้ชิดได้เลย ผู้เข้ารับการอบรมก็มักจะมีความรู้นอกทางห่างจากความต้องการของผู้บังคับบัญชาไปได้มากขึ้นทุกที เมื่อเป็นเช่นนั้นผู้บังคับบัญชาก็จะกลายเป็นบุคคลภายนอกไป ข้อความที่เขาสั่งสอนก็จะกลายเป็นความรู้จากบุคคลภายนอกไปด้วย ไม่ใช่ข้อความรู้จากผู้บังคับบัญชาที่แท้จริง ตามปกติผู้ใต้บังคับบัญชาที่เข้ารับการอบรมมักจะคิดเสมอว่า ไม่ว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาของเขาจะออกมาในลักษณะใด ผู้บังคับบัญชาของเขาจะเป็นผู้วางแผนการการฝึกอบรมให้ เป็นผู้ริเริ่มและเป็นผู้จัดการฝึกอบรมขึ้นเอง เราจะพบได้เสมอว่าผู้บังคับบัญชาที่ดีจะได้รับการเคารพนับถือ และได้รับความจงรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเสมอ ทั้งนี้เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาถือว่าผู้บังคับบัญชา เป็นผู้มีส่วนในภาระพัฒนาเขาอย่างใกล้ชิดตลอดมานั่นเอง

เจ้าหน้าที่ฝ่ายการฝึกอบรมย่อมไม่สามารถที่จะรับผิดชอบการฝึกอบรมที่ต้องดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาได้เลย ดังนั้นเจ้าหน้าที่ฝ่ายการฝึกอบรมจึงควรแต่คอยทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือเท่าที่จำเป็นแก่ผู้บังคับบัญชา อาทิ ช่วยสำรวจหาความต้องการ เสนอวิธีการฝึกอบรม การเตรียมการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรมเท่านั้น

หลักการที่ 4 การฝึกอบรมควรอยู่ในลักษณะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะสามารถเรียนรู้ได้

หลักข้อนี้ใช้ได้กับบุคคลบรรจุนิยมโดยเฉพาะ แต่สำหรับในชั้นที่บุคคลบรรจุนิยมเหล่านี้สามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วแล้ว หลักการนี้ก็ดูเหมือนจะไม่มีประโยชน์นัก อัตราแห่งการฝึกอบรมยิ่งช้าลง (อันเนื่องมาจากความสามารถในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล) เพียงใด ความสิ้นเปลืองในการใช้จ่ายเกี่ยวกับการฝึกอบรมก็ดูจะยิ่งมีมากขึ้นเพียงนั้น ครูที่สามารถจะบอกได้ว่านักเรียนคนใดเรียนรู้ได้เร็ว คนใดเรียนรู้ได้ช้า ผู้ที่เรียนรู้ได้เร็วก็ควรจะได้รับความสะดวกเป็นพิเศษ สำหรับบุคคลบรรจุนิยมก็เช่นกัน กล่าวคือ เมื่อบุคคลใดสามารถพัฒนาตัวเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ผลงานสูงขึ้นเพียงใด บุคคลนั้นก็ปฏิบัติงานได้คุ้มค่าเงินเดือนของเขาเร็วขึ้นเพียงนั้น ในขณะที่เดียวกับการสูญเสียเงินไปโดยเปล่าประโยชน์ขององค์กรก็จะหมดไปเร็วขึ้นเท่านั้นด้วย

แต่หลักข้อนี้สามารถนำไปปรับใช้กับการฝึกอบรมทางอาชีพได้อีกด้วย งานทุกอย่างทั้งในบริษัทและในส่วนราชการต่าง ๆ ของรัฐบาลย่อมจะมีตำแหน่งว่างอยู่เสมอไม่ช้าก็เร็ว และมักจะมีตำแหน่งว่างลงโดยไม่คาดฝันเสียด้วย การที่มีตัวบุคคลที่พร้อมจะรับหน้าที่ที่กว้างขวางยิ่งขึ้น โอกาสที่จะได้บุคคลที่มีคุณภาพมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลงนั้นก็ย่อมจะมีมากขึ้น ในองค์กรขนาดใหญ่มักจะมีตำแหน่งว่างมากกว่าจำนวนบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดีแล้วเพื่อบรรจุแต่งตั้งในระดับสูง ๆ ขึ้นเสมอ ดังนั้นการจัดฝึกอบรมวิชาชีพให้ได้ระดับกับความสามารถในการเรียนรู้นั้น มิใช่แต่เป็นเรื่องที่น่าจะกระทำเท่านั้น แต่เป็นเรื่องจำเป็นต้องกระทำด้วยซ้ำไป

หลักประการที่ 5 บุคคล เราสามารถเรียนรู้ได้โดยให้ผู้อื่นคอยบอกหรือแสดงวิธี เป็นตัวอย่างให้ดูก่อน แต่วิธีที่ดีที่สุดก็คือ การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติภายใต้การควบคุม  
แนะนำ

มักกล่าวกันเสมอ ๆ ว่าการเรียนรู้จากหนังสือตำรานั้นไม่อาจนำมาใช้แทนการเรียนรู้จากประสบการณ์ได้ เพราะประสบการณ์เป็นครูที่ดีที่สุด แต่ประสบการณ์อาจนำแนวทางปฏิบัติไปในทางที่ผิดพลาดได้ เพราะอาจจะเป็นประสบการณ์ที่ผิด ๆ บ้างก็ได้ เพราะฉะนั้น ประสบการณ์ที่มีการแนะนำด้วยความรอบคอบอยู่ด้วย จึงนับว่าเป็นการเรียนรู้ที่รัดกุมที่สุด

สาระสำคัญของหลักข้อที่ห้านี้ต้องการเน้นให้เห็นว่า การสอนด้วยวิธีพูดหรือโดยการสาธิตย่อมสามารถลดเวลาของการปล่อยให้ทำผิดแล้วแก้ไขให้ถูกต้องเสียใหม่ได้ และในที่สุดบุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรมจะสามารถปฏิบัติงานได้เป็นปกติ ระยะเวลาที่เขาปฏิบัติงานได้นี้เอง คือระยะเวลาที่เขาได้เรียนรู้การปฏิบัติอย่างแท้จริงแล้วว่า เขาจะต้องปฏิบัติอะไร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จ เรื่อยตลอดไป

หลักประการที่ 6 การฝึกอบรมจะต้องมีการวางแผน การกำหนดตารางฝึก การ  
ดำเนินการฝึกและการวัดผลการฝึกอบรมอย่างมีระบบแบบแผน

หลักการทุกข้อที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น จะต้องรวมอยู่ในหลักการใหญ่เดียวกันในหลักที่ว่า เพื่อให้การฝึกอบรมสามารถดำเนินการเรื่อยไปโดยตลอด จึงสมควรที่จะได้กล่าวและพิจารณาหัวข้อต่อไปนี้ด้วยคือ

1. การวางแผน ในเมื่อพร้อมที่จะนำวิธีการฝึกอบรมมาใช้ ควรจะมีรายการเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและทักษะว่ามีความสำคัญต่องานที่บุคคลจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม นอกจากนี้ควรจะได้มีการกำหนดระยะเวลาที่ต้องการโดยประมาณขึ้นไว้ด้วย ในการทำรายการและทำตารางเวลาดังกล่าวควรหลีกเลี่ยงหัวข้อการฝึกอบรมที่ง่าย ๆ จนเกินไปหรือหลีกเลี่ยงรายละเอียดเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและทักษะ เหล่านั้นไว้บ้าง เพื่อให้ทราบถึงลักษณะของข้อคิดเห็นและทักษะแต่ละประเภทตามที่ต้องการฝึกอบรม

โดยปกติแผนทั่ว ๆ ไปสามารถวางขึ้นเพื่องานโดยไม่ต้องอ้างถึงเฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น แต่เป็นการประมวลงานต่าง ๆ มาเปรียบเทียบกันกับทักษะและความสามารถของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการวางแผนจะกลายมาเป็นสาระสำคัญแก่การกำหนดงานแต่ละบุคคล

2. การกำหนดตารางฝึก แผนการฝึกอบรมควรกำหนดขึ้นอย่างคร่าว ๆ ว่าหัวข้อการฝึกอบรมแต่ละหัวข้อจะสิ้นสุดลงในวันใด กำหนดวันที่ควรจัดทำในภายหลังต่อ เมื่อได้ทราบเวลาทั้งหมดที่ต้องการใช้ในการฝึกอบรมแล้วเสียก่อน เวลาที่จัดนี้สามารถแก้ไขปรับปรุงทีหลังก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้เหมาะสมกับอัตราที่บุคคลจะพอ เรียนรู้ได้

3. การดำเนินการฝึก ในเมื่อนำแผนการฝึกอบรมไปใช้ ผู้ทำการฝึกอบรมอาจใช้แผนการที่สร้างขึ้นไว้ รวมทั้งตารางฝึกเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงานไปด้วย อีกทั้งบันทึกผลการปฏิบัติงานแต่ละข้อพอเข้าใจไว้ด้วย เพื่อชี้ให้ทราบถึงผลอันน่าพึงพอใจ ความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มการปฏิบัติเข้าไปอีก และอื่น ๆ เป็นต้น

4. การประเมินผล ความล้มเหลวจากการประเมินผลของการฝึกอบรม เป็นข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นง่ายตาย เป็นธรรมชาติอย่างที่สุดอย่างหนึ่งที่ต้องเกิดขึ้นในหมายกำหนดของการฝึกอบรม การฝึกอบรมนี้มีข้ออยู่ที่การให้ความรู้แก่ผู้รับการฝึกอบรมเท่านั้น ดังนั้นการฝึกอบรมจึงต้องมีการวางแผนอย่างดี กำหนดตารางฝึกไว้อย่างดี และดำเนินการตามแผนและตารางฝึกอย่างดีอีกด้วย ในท้ายที่สุดเราต้องค้นหาให้ได้ว่า การฝึกอบรมนั้นประสบผลสำเร็จสมความมุ่งหมายของการฝึกอบรมแล้ว

การประชุมแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น หรือการประชุมอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจและการปฏิบัติงานของบุคคลให้ดีขึ้นนั้น เราไม่สามารถประเมินผลสิ่งเหล่านี้ได้ด้วยวิธีการออกแบบสอบถามอย่างง่าย ๆ ว่า เขาชอบการฝึกอบรมนี้มากน้อยเพียงใด คำถามท่านเองนี้ผู้ถามไม่ทราบเลยว่า การประชุมอบรมนั้นน่าสนใจ น่าเบื่อหน่าย หรือมีสิ่งจูงใจให้เกิดความสนใจได้เลย ที่ถูกต้องนั้นผู้ดำเนินการฝึกอบรมต้องถามผู้รับการฝึกอบรมแต่ละคนว่า "ได้เรียนรู้อะไรไปบ้างจากการฝึกอบรม" จริงอยู่ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมอาจจะเห็นห้องด้วยว่า "การประชุมอภิปรายพิเศษ" "การประชุมเรียบร้อยดี" หรือ "เป็นการจัดที่ได้รับความสนใจที่สุดเท่าที่เคยรับการฝึกอบรมมา" แต่ถ้าเขาไม่ได้เรียนรู้อะไรเลยจากผู้ฝึกหรือวิทยากรผู้สอนแล้ว ก็สามารถกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมครั้งนั้นล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง



Otto และ Glaser (1970: 105) เสนอหลักพื้นฐานของกระบวนการฝึกอบรม เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการฝึกอบรมไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การแนะนำและการเสริมแรง การเรียนรู้เป็นสิ่งที่ผู้เรียนต้องมีปฏิริยาตอบโต้กับสิ่งที่ได้รับหรือสิ่งที่ถูกฝึกอบรม นั่นคือผู้เรียน เรียนในสิ่งที่ทำ เจือปนของการฝึกอบรมก็คือ ผู้เรียนสามารถกระทำการโต้ตอบที่ถูกต้องหรือไม่ การแนะนำเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้ผู้เรียนทำได้ถูกต้อง และการเสริมแรงคือการที่ผู้สอนชมหรือให้รางวัล

2. การเชื่อมโยง การเรียนรู้เกี่ยวข้องกับการหาช่องทางที่จะได้รับคำตอบ ที่ถูกต้อง ถูกเวลาและสถานที่ คำตอบที่ถูกต้อง ถูกเวลาและสถานที่นั้น เกี่ยวพันกับกระบวนการเชื่อมโยง จากกระบวนการเชื่อมโยง ผู้เรียนจะเชื่อมคำตอบที่ถูกต้องกับสถานการณ์ของสภาพแวดล้อม เช่น การสอนให้เด็กรู้จักรถยนต์ ถ้านำเอารถยนต์จริงมาให้ดู เด็กก็จะสามารถบอกได้ว่าเป็นรถยนต์

3. การค้นพบ การฝึกอบรมอาศัยหลักการค้นพบ ทำได้โดยที่ผู้สอนไม่มีการแนะนำชี้ช่องเลย แต่จะให้ผู้รับการฝึกอบรมเป็นผู้หาคำตอบเอง การเรียนรู้แบบนี้ได้ผลมากกว่าการแนะนำ เพราะสามารถจะอยู่ได้นานกว่า

4. การฝึกฝนและการนำไปใช้ ความรู้ที่ผู้รับการฝึกอบรมได้รับมาจะอยู่ได้นาน และนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับการฝึกฝน ถ้าการฝึกฝนนั้นกระทำในสถานการณ์ที่คล้ายของจริงมากที่สุดและกับสถานการณ์หลาย ๆ แบบ จะทำให้เกิดความคล่องตัวและถ้อยโอนความรู้ได้ดี รวมทั้งเก็บรักษาความรู้นั้นไว้ด้วย

#### แนวความคิดของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมที่จัดขึ้นโดยทั่วไป มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญ บางประการในการปฏิบัติงานที่ยังด้อยอยู่ หรือยังไม่ดีที่สุดใน ให้ดีขึ้น รวมทั้งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมให้เป็นไปในแนวทางที่ดีขึ้น ตามวัตถุประสงค์ขององค์การและเป็นไปในแนวทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ



กริช อัมโภชน์ (2519: 10-14) ได้กล่าวถึงแนวความคิดที่สำคัญไว้ 4 ประการ

คือ

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ ตามแนวความคิดนี้เชื่อว่า การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อนและละเอียดอ่อนของการผสมผสานกันในการจูงใจขีดความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรม กฎเกณฑ์ภายในกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม วิธีการฝึกอบรม พฤติกรรมของวิทยากร และบรรยากาศภายในหน่วยงาน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือ แม้ว่าวิทยากรจะอบรมหรือสอนดีเพียงใดก็ตาม แต่หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมขาดแรงจูงใจหรือไม่ทราบว่าสิ่งที่เขาจะเรียนรู้นั้น จะให้ประโยชน์หรือตอบสนองต่อความต้องการอะไรของเขาได้ และหัวหน้างานของเขาก็ไม่เคยสนับสนุนหรือส่งเสริมให้คนในหน่วยงานได้ใช้ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ แต่ประการใด การฝึกอบรมในวิชาหรือหลักสูตรนั้นก็ไม้อาจจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้น เกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขาได้เลย

2. แนวความคิดเกี่ยวกับการโยกย้ายการเรียนรู้ การโยกย้ายการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในห้องฝึกอบรมแล้ว และสามารถที่จะนำเอาการเรียนรู้นั้นไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ นั้น ในทางปฏิบัติตามแนวความคิดนี้ จึงพยายามให้มีการติดตามผลการฝึกอบรม เพื่อดูว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ในงานของตนได้มากน้อยเท่าใด และประสบกับอุปสรรคข้อขัดข้องอันใด เพื่อจักได้หาทางแก้ไขต่อไป

3. แนวความคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงงาน ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะนำความรู้ความเข้าใจของเขาไปปรับปรุงงานในหน่วยงานของตนได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับ การเรียนรู้ของเขา กฎเกณฑ์ทางสังคมภายในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศของการยอมรับภายในองค์กร และการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ไม่อาจจะนำไปปฏิบัติจริงได้นั้น จะทำให้เขาเกิดความไม่แน่ใจและคับข้องใจ

4. แนวความคิดเกี่ยวกับผู้ที่รับผิดชอบในงานฝึกอบรม ตามแนวความคิดนี้ถือว่า อยู่ในความรับผิดชอบของบุคคลและหน่วยงานสี่ฝ่ายด้วยกันคือ หน่วยงานฝึกอบรม หน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บริหารระดับสูง และผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งแต่ละหน่วยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 หน่วยงานฝึกอบรม มีหน้าที่ในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม คัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม จัดการฝึกอบรม และประเมินผล ติดตามผลภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

4.2 หน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม มีหน้าที่ให้ความร่วมมือในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม การคัดเลือกผู้ที่เหมาะสม เข้ารับการฝึกอบรม เป็นผู้สร้างความคาดหวัง หรือจูงใจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยากจะ เรียนรู้ คอยให้กำลังใจผู้เข้ารับการฝึกอบรมในขณะรับการฝึกอบรม เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาปฏิบัติงานก็ต้องสร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือความคิดริเริ่ม

4.3 ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้มีบทบาทอย่างสำคัญในการให้ความสนับสนุนโครงการฝึกอบรม คอยติดตามและให้กำลังใจแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเป็นผู้มีอำนาจในการสร้างบรรยากาศของการยอมรับภายหลังจากการฝึกอบรม

4.4 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีหน้าที่ในการให้ความร่วมมือแก่หน่วยงานฝึกอบรม ในการวิเคราะห์งานเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ในการกำหนดหลักสูตร มีหน้าที่ในการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะ เข้ารับการฝึกอบรม และให้ความสนใจในการฝึกอบรม เพราะการเข้ารับการฝึกอบรมถือกันว่าเป็นการปฏิบัติงานหรือราชการด้วย

#### 1.4 ประเภทของการฝึกอบรม

ในปัจจุบันมีนักวิชาการหลายท่านได้จำแนกประเภทของการฝึกอบรมเป็นหลายแบบ โดยยึดถือแนวทางต่าง ๆ กันเป็นเกณฑ์ในการจำแนก แต่การจะยึดสิ่งใดเป็นเกณฑ์ก็ตาม ต่างก็มุ่งผลอยู่ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ การจำแนกประเภทของการฝึกอบรมพอจะสรุปได้ดังต่อไปนี้

ภิญโญ สาธร (2516: 177) และน้อย คิริโชติ (2529: 17) จำแนกประเภทของการฝึกอบรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน เป็นการฝึกอบรมบุคลากร ก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งในองค์การ หรืองานบางชนิดบางประเภทที่ต้องการความชำนาญและความสามารถเป็นพิเศษ ก็จัดการฝึกอบรมให้ก่อนแล้วจึงบรรจุให้เข้าทำงานในหน้าที่ที่ต้องการต่อไป

2. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ เป็นการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรที่กำลังดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งอยู่ในหน่วยงาน โดยไม่ต้องลาออกจากงาน และไม่ให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานขณะที่บุคลากรนั้น ๆ เข้ารับการฝึกอบรม

Dimock and Dimock (1969: 306) จำแนกประเภทของการฝึกอบรมไว้ 6 ประเภท ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ
2. การฝึกอบรมระหว่างประจำการ
3. การฝึกอบรมโดยวิธีให้ปฏิบัติงานในหน้าที่
4. การฝึกอบรมโดยแนะนำนอกเหนือจากหน้าที่โดยมิได้ปฏิบัติจริง
5. การปฐมนิเทศ
6. การพัฒนานักบริหารชั้นสูง

Dale (1973: 378-384) จำแนกประเภทของการฝึกอบรมเป็น 6 ประเภท ดังนี้

1. การอบรมปฐมนิเทศ เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นสำหรับบุคลากรใหม่
2. การฝึกอบรมในงาน เป็นการฝึกให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ
3. การฝึกอบรม เพื่อ เพิ่มพูนทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมลักษณะนี้จัดขึ้น เพื่อสนองความต้องการของบุคลากรที่มีฝีมือ
4. การฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ชั้นผู้บังคับบัญชา เป็นการฝึกอบรมระดับหัวหน้างานของหน่วยงานหรือองค์การ
5. การฝึกอบรมระดับการจัดการ เป็นการฝึกอบรมแก่ฝ่ายจัดการระดับกลาง
6. การพัฒนานักบริหาร เป็นการพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับสูง

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ (2527: 231-234) จำแนกประเภทของการฝึกอบรมโดยการยึดเกณฑ์ต่าง ๆ ออกเป็น 3 แนวทาง คือ

1. การจำแนกประเภทของการฝึกอบรมโดยยึดวัตถุประสงค์ โดยแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความชำนาญ

2. การฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทัศนคติ

3. การฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้

2. การจำแนกประเภทของการฝึกอบรมโดยยึดเกณฑ์ก่อน เข้าทำงาน

และเมื่อได้เข้าทำงานแล้ว แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน

2. การฝึกอบรม เมื่อได้เข้าทำงานแล้ว

3. การจำแนกประเภทของการฝึกอบรมโดยยึดระดับของบุคคลที่อยู่ในองค์การ

โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

1. ระดับผู้ใช้แรงงาน

2. ระดับ เสมียนพนักงาน หรือประจำแผนก

3. ระดับหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

4. ระดับผู้บังคับบัญชาระดับกลาง

5. ระดับผู้บริหารระดับสูง

จากการจำแนกประเภทการฝึกอบรมของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น อาจสรุป

ประเด็นสำคัญได้ 3 ประการ คือ

1. การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ

3. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน

1. การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน

การฝึกอบรมลักษณะนี้ หมายถึง การให้การฝึกอบรมเพิ่มเติมเป็นพิเศษจากความรู้เฉพาะสาขาวิชาแก่สมาชิกในองค์การนั้น โดยเฉพาะ ส่วนใหญ่จะเป็นสถานศึกษาของทางราชการ การฝึกอบรมประเภทนี้ จะกระทำในสองลักษณะ คือ

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าสู่อาชีพ โดยอาจจะกระทำในขณะที่ยังศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษา หรือการจัดฝึกอบรมโดยสถาบันวิชาชีพ เพื่อฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ให้ความรู้ ความชำนาญในหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ หรือสถาบันวิชาชีพนั้น ๆ โดยใช้เวลาในการฝึกอบรมนานพอสมควร ตั้งแต่ 6 เดือน ถึง 3 ปี (ชัยธวัช ทฬิศาสตร์ 2524: 27)

จนสามารถปฏิบัติงานได้ ตัวอย่าง เช่น การฝึกอบรมภาคปฏิบัติ หรือการฝึกงานของนักศึกษา  
แพทย์ นักศึกษาวิชาครู การฝึกหัดว่าความสำหรับอาชีพทนายความ เป็นต้น

2. การฝึกอบรมให้รู้ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติงานของ  
ตำแหน่งที่จะบรรจุผู้เข้ารับการฝึกอบรมผู้นั้น เป็นการทดสอบให้แน่ใจหลังจากที่ได้คัดเลือก  
แล้ว ซึ่งแตกต่างจากการทดสอบปฏิบัติราชการ หรือทดลองงาน ในทางปฏิบัติจะจัดทำก่อนที่  
จะให้ทดลองงาน โดยมักจะนิยมทำกันในหน่วยงานเอกชนมากกว่าหน่วยงานราชการ เช่น  
การฝึกอบรมพนักงานขายก่อนบรรจุเป็นพนักงานประจำของบริษัท เป็นต้น

จุดประสงค์ของการฝึกอบรมประเภทนี้ คือ ต้องการฝึกฝนผู้ที่ จะเข้าปฏิบัติหน้าที่ ให้  
มีความชำนาญ และมีประสบการณ์ก่อนมากพอสมควร เพื่อมิให้เสียเวลาในการฝึกงาน สอน  
งาน และทำให้การปฏิบัติงานมีความผิดพลาดน้อยลง ช่วยลดปัญหาและข้อยุ่งยากในการปฏิบัติ  
งานตลอดจนงบประมาณต่าง ๆ ได้

## 2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ

การฝึกอบรมประเภทนี้ใช้สำหรับฝึกอบรมบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงาน ที่  
บรรจุใหม่ หรือในกรณีที่โอน ย้าย มาจากหน่วยงานอื่นภายในองค์การหรือจากหน่วยงานอื่น  
ภายนอกองค์การก็ตาม ทั้งนี้อาจแบ่งรูปแบบการปฐมนิเทศได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การปฐมนิเทศอย่างไม่เป็นทางการ การปฐมนิเทศแบบนี้ นิยมใช้เมื่อ  
มีบุคลากรที่เข้าใหม่จำนวนไม่มากนัก โดยมากจึงเป็นการปฐมนิเทศรายบุคคล ภาระในการจัด  
ปฐมนิเทศส่วนมากเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นที่ เลี้ยงคอยดูแลและ  
ให้คำแนะนำในเรื่องต่าง ๆ

2. การปฐมนิเทศอย่างเป็นทางการ การปฐมนิเทศในลักษณะนี้จะกระทำ  
เป็นกลุ่ม มีการจัดโครงการและหลักสูตรที่รัดกุม แต่ครอบคลุมถึง เรื่องต่าง ๆ ที่บุคลากรเข้า  
ใหม่ควรรู้

อย่างไรก็ตาม เนื้อหา หลักสูตรในการปฐมนิเทศ ทั้งแบบที่เป็นทางการและแบบที่ไม่  
เป็นทางการจะประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

1. เรื่องเกี่ยวกับองค์การ และหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การนั้น เช่น ประวัติ  
ความเป็นมา ผลงาน โครงสร้าง ผู้นำและบุคคลสำคัญฝ่ายต่าง ๆ จำนวนบุคลากร สถานที่  
ทำงาน และทัศนคติที่องค์การมีต่อบุคลากร

2. เงื่อนไขการเข้าทำงาน เช่น ค่าตอบแทน เงินเดือน เวลาการปฏิบัติงาน ระเบียบข้อบังคับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพ้นจากตำแหน่งหน้าที่

3. สิทธิและสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะได้รับ เช่น วันหยุด การรักษาพยาบาล ที่พัก อาศัย ข้าราชการ การร้องทุกข์ การฝึกอบรม

4. งานในหน้าที่และสภาพแวดล้อม เช่น หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง นั้น ๆ ความสัมพันธ์กับตำแหน่งงานอื่นในองค์การหรือในหน่วยงาน สถานบริการความสะดวกต่าง ๆ

5. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับชุมชนใกล้เคียง เช่น ที่พัก สถานีขนส่ง ไปรษณีย์ แพทย์ ธนาคาร สถานีตำรวจ (เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิท 2527: 236-238)

จุดประสงค์หลักของการฝึกอบรมปฐมนิเทศนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2519: 1-11) ได้กล่าวไว้ 7 ประการ คือ

1. เพื่อให้ข้าราชการหรือพนักงานใหม่ ได้ทราบถึงนโยบายและหน้าที่ของ หน่วยงานนั้น ๆ โดยละเอียด

2. เพื่อให้เข้าใจกฎ ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผน สิทธิ หน้าที่ ประโยชน์ที่พึงจะได้รับ และวิธีปฏิบัติงานของข้าราชการหรือพนักงาน

3. เพื่อให้มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานในหน่วยงานนั้น และเข้าใจงานในหน้าที่ รับผิดชอบของตน

4. เพื่อให้ข้าราชการ หรือพนักงานได้รู้จักคุ้นเคยซึ่งกันและกัน

5. เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน มีขวัญดี

6. เพื่อส่งเสริมสามัคคีธรรมระหว่างกัน

7. เพื่อให้ทราบถึงอนาคตและโอกาสก้าวหน้าของตนเอง

3. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน

การฝึกอบรมประเภทนี้ เป็นการฝึกอบรมภายหลังจากที่บุคลากรได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานแล้ว Good (1973: 616) กล่าวว่า การฝึกอบรมประเภทนี้ เป็นการฝึกอบรมหรือการสอนที่ จัดเป็นพิเศษ หรือเฉพาะผู้ที่ทำงานอยู่แล้ว รวมทั้งบุคคลในวงการอาชีพต่าง ๆ โดยมุ่งที่จะเพิ่มพูนความสามารถของบุคคลเหล่านั้น สาเหตุที่ต้องมีการฝึกอบรมระหว่างทำงานเนื่องจากเหตุผลดังนี้ (น้อย ศิริโชติ 2523: 18-19)

1. มีความเชื่อว่า บุคคล สามารถที่จะปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้

2. มีการเปลี่ยนแปลงเทคนิคและวิธีการทำงานใหม่ ๆ

3. มีการโยกย้าย เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง

การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานนี้ สามารถสรุปได้เป็น 6 ลักษณะ คือ

1. การฝึกอบรมโดยให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ เป็นการอบรมที่มีลักษณะไม่เป็นทางการหรือมีหลักสูตรพิเศษ แต่เน้นความสำคัญของการลงมือปฏิบัติงาน กล่าวคือ เน้นให้ผู้ปฏิบัติได้ลงมือปฏิบัติหรือทดลองปฏิบัติงาน ในสถานการณ์การทำงานจริง โดยมีเจ้าหน้าที่ เพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า เป็นผู้สอนให้ หากมีปัญหาหรือข้อติดขัดประการใด ผู้ปฏิบัติสามารถสอบถามได้จากบุคคลดังกล่าว ลักษณะการสอน จะเป็นการสอนเป็นรายบุคคล หรือจัดเป็นกลุ่มก็ได้ โดยปกติแล้วการฝึกอบรมลักษณะนี้ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจะต้องคอยสอดส่องดูแลและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด เพื่อหาข้อบกพร่องและชี้แจงสอนแนะให้ผู้ได้รับการฝึกอบรมเข้าใจ และปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

2. การฝึกอบรมนอกงาน เป็นวิธีการฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ โดยหน่วยงานหรือสถาบัน มีเจ้าหน้าที่ในการจัดฝึกอบรม การอบรมในลักษณะนี้จะจัดในห้องอบรม ห้องประชุม ทำให้ผู้เข้าอบรมมีเวลาสำหรับการอบรมอย่างเต็มที่ สิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมจะได้รับจากการฝึกอบรมแบบนี้ ได้แก่ ความรู้ และงานทั่วไปนอกเหนือจากงานในหน้าที่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ต้องเข้าร่วมลงมือปฏิบัติงานนั้น ๆ ด้วย แต่จะต้องรู้จักนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตน

3. การฝึกอบรมระดับผู้บังคับบัญชา เป็นวิธีการฝึกอบรมข้าราชการหรือพนักงานระดับหัวหน้างาน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อหน่วยงาน ในการทำหน้าที่ควบคุมบังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายขององค์การ การฝึกอบรมระดับหัวหน้างานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกองค์การให้ความสนใจ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเสริมสร้างบุคลิกในการเป็นผู้นำ เพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบ ความสามารถด้านการปกครองบังคับบัญชา มีทักษะเบื้องต้นในการบริหารงาน การวางแผนงาน การควบคุมงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์ เพื่อพัฒนาสมรรถภาพ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก



4. การฝึกอบรมหรือการพัฒนาผู้บริหาร ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ระดับนี้ถือได้ว่าเป็นข้าราชการระดับสูงขององค์การ เป็นแกนสำคัญขององค์การที่จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การก้าวหน้าหรือล่าช้าได้ ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ระดับนี้ โดยมากจะทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วางนโยบายและแผนงาน อำนวยการและควบคุมงานทั้งหมดขององค์การ ลักษณะงานจึงต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการบริหารและกำลังสมองเป็นอย่างมาก ดังนั้น วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมหรือการพัฒนาผู้บริหารก็เพื่อให้กำลังสำคัญขององค์การต่างๆ ได้มีความรู้ ความสนใจ ในกระบวนการและเทคนิคในการบริหารงานที่เหมาะสม เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของแต่ละองค์การหรือหน่วยงาน รวมทั้งเป็นการส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอีกเป็นจำนวนมาก

5. การฝึกอบรมในท้องทดลองปฏิบัติงาน การฝึกอบรมลักษณะนี้ จัดขึ้นในห้องเรียน มีลักษณะคล้ายกับสถานที่ทำงานจริง ทั้งเครื่องมือและสภาพการทำงาน ใช้สำหรับฝึกอบรมงานที่มีลักษณะง่าย ๆ และระยะเวลาสั้น ๆ เพื่อใช้ฝึกหัดคนจำนวนมาก ๆ ให้ทำงานในเวลาเดียวกัน โดยมีลักษณะการทำงานเหมือนกัน

6. การฝึกอบรมลักษณะอื่น ๆ ได้แก่การฝึกอบรม ที่จัดขึ้นเพื่อสนองวัตถุประสงค์หรือความต้องการโดยเฉพาะขององค์การใดองค์การหนึ่ง เช่นการฝึกอบรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด การฝึกอบรมแม่ครัวในสถานสงเคราะห์ ของกรมประชาสงเคราะห์ เป็นต้น

#### 1.5 รูปแบบการจัดฝึกอบรม

จากการศึกษาของ Planty and Others (1948: 29-35) ได้กล่าวถึงรูปแบบการจัดหน่วยงานที่รับผิดชอบงานฝึกอบรมไว้ 5 รูปแบบด้วยกัน ซึ่งความแตกต่างกันในแต่ละแบบนั้น อยู่ที่ตัวบุคคล หรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรม ดังนี้

รูปแบบที่ 1 เป็นแบบของการบริหารงานฝึกอบรมที่อยู่ในความรับผิดชอบและดำเนินการจัดทำของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานนั้น โดยตลอด ไม่มีหน่วยงานอื่นหรือเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญฝึกอบรม โดยเฉพาะช่วยเหลือแต่ประการใด

รูปแบบที่ 2 เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรมโดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน ทำหน้าที่รับผิดชอบทั้งหมดเกี่ยวกับการดูแลควบคุมงาน และรับผิดชอบงานฝึกอบรม

ทั้งหมด โดยมีผู้ช่วย ซึ่งอาจจะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาหรือทางเวลาก็ได้ มาช่วยทำหน้าที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับการฝึกอบรมและรับผิดชอบโดยตรงต่อหัวหน้าหน่วยงาน

รูปแบบที่ 3 เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานทำหน้าที่รับผิดชอบในกิจกรรมตามหน้าที่ทั้งหมด รวมทั้งการฝึกอบรมด้วย โดยจะได้รับการสอน การแนะนำและความช่วยเหลืออื่น ๆ จากเจ้าหน้าที่หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมก่อน

รูปแบบที่ 4 เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรม แต่จะได้รับความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมาจัดทำงานส่วนใหญ่ของการฝึกอบรมให้ แล้วหัวหน้าหน่วยจะปฏิบัติงานด้านอื่นของตนต่อไป หรือฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มเติมใน เรื่องงานที่ต้องใช้ฝีมือ

รูปแบบที่ 5 เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยจัดตั้งศูนย์หรือหน่วยฝึกอบรมขึ้น เป็นที่รวมกิจกรรมด้านการฝึกอบรมโดยเฉพาะของหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะใช้ศูนย์ฝึกอบรมร่วมกัน

ถ้าจะพิจารณาแยกการจัดรูปแบบของการจัดฝึกอบรมออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ก็อาจจะแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ แบบรวม ซึ่งหมายถึง ในองค์กรหนึ่ง ๆ จะมีหน่วยงานรับผิดชอบงานฝึกอบรมหน่วยงานเดียว ประเภทที่สอง คือ แบบแยก ซึ่งหมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาจะรับผิดชอบงานฝึกอบรมเฉพาะหน่วยของตน ซึ่งสอดคล้องกับ ทศนิยม มุสิกโชย ที่ได้จำแนกรูปแบบการจัดฝึกอบรมออกเป็น 2 ภาค (2509: 140) ดังต่อไปนี้

1. แบบมัธยภาค โดยการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรม เพื่อวางแผนประสานงานฝึกอบรมอำนวยความสะดวก และให้บริการแก่หน่วยงานราชการ กระทรวง ทบวง กรม รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ให้มีโอกาสได้รับประโยชน์จากการอบรมได้เต็มที่ โดยไม่ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสูง
2. แบบมัธยวิภาค คือ การบริหารงานฝึกอบรมที่พบกันทั่วไปในหน่วยงาน องค์กร กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ มีลักษณะต่างคนต่างทำ ต่างก็จัดหน่วยฝึกอบรมของตนเองขึ้น ซึ่งทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสูง

## 2. การบริหารงานฝึกอบรม

### 2.1 การสร้างหลักสูตร

#### ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรขององค์การหรือหน่วยงานเป็นสิ่งที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายเป็นอย่างยิ่ง องค์การ หน่วยงาน กลุ่มคน และบุคคล จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน แคลไหน เพียงไร จะรู้ได้ โดยดูจากผลงานที่ได้ปฏิบัติ เปรียบเทียบกับจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ ผลต่างระหว่างทั้งสองสิ่งนั้นคือ ความจำเป็นที่ต้องการแก้ไข ดังนั้นอาจจะกล่าวได้ว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรมคือสภาพการณ์ หรือปัญหาที่ต้องการ การดำเนินการแก้ไข เพื่อให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่พึงประสงค์ได้ แต่ลักษณะความจำเป็นของหน่วยงาน กลุ่มคน และของแต่ละบุคคล ในแต่ละอาชีพ แต่ละระดับ ย่อมไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน หรือเป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพราะจุดมุ่งหมายอาจจะแตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้หน่วยงานหรือองค์การต้องคิดให้รอบคอบว่า ใครบ้างในองค์การที่มีความต้องการ หรือมีความจำเป็นที่ต้องได้รับการฝึกอบรม ดังนั้นการหาความจำเป็นหรือความต้องการการฝึกอบรมนับได้ว่าเป็นขั้นแรกของกระบวนการฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม จุดมุ่งหมายร่วมของการฝึกอบรมก็คือ ความจำเป็นที่ต้องมีการส่งเสริมให้บุคลากรมี ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการไปได้จนบรรลุจุดมุ่งหมายได้ดีที่สุดในที่สุด

ชัยธวัช ทฬิศาสตร์ (2524: 16-17) กล่าวว่า ความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมข้าราชการ อาจเนื่องมาจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมมีความจำเป็นมากขึ้น เมื่อหน่วยงานขยายขึ้น มีการทำงานซับซ้อนมากขึ้น การบริหารงานต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เข้าช่วย จึงทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องทำการฝึกอบรมเพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความชำนาญ สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เมื่อตั้งหน่วยราชการขึ้นใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่มีลักษณะแตกต่างไปจากลักษณะการทำงานเดิม ไม่สามารถโอน ย้าย ข้าราชการจากหน่วยงานอื่นมาได้ ก็จำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมข้าราชการขึ้น

3. ความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมข้าราชการ เมื่ออุดมการณ์หรือนโยบายของรัฐบาลเปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ข้าราชการได้เข้าใจถึงอุดมการณ์หรือนโยบายใหม่ และเปลี่ยน

แปลงทัศนคติเดิม อันอาจจะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่เปลี่ยนไป

4. ความจำเป็นที่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ คือ การเปลี่ยนแปลงในลักษณะของงาน วิธีการปฏิบัติราชการที่เปลี่ยนไปตามกาลสมัย ข้าราชการจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้ทันสมัย ต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนไปตามวิวัฒนาการของโลกอยู่เสมอ

เดชา แก้วชาญศิลป์ (2516: 2-7) ได้จำแนกความจำเป็นในการฝึกอบรม ออกเป็น 3 แบบ พอสรุปได้ดังนี้ คือ

แบบที่ 1 แบ่งความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็น 2 ประเภท โดยพิจารณาถึงวิธีการค้นหา คือ

1. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ชัดเจน เป็นความจำเป็นที่อาศัยเพียงสามัญสำนึก ประสบการณ์ หรือการนึกคิดตามเหตุผลปกติของหัวหน้างานหรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเท่านั้น ไม่ต้องทำการสำรวจ วิจัย หรือวิเคราะห์อย่างจริงจัง เพราะความจำเป็นเหล่านี้สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน ไม่จำเป็นต้องค้นหา เช่น การรับพนักงานเข้าทำงานใหม่ การโยกย้ายเจ้าหน้าที่ การขยายงาน การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงเครื่องมือทำงาน การนำเครื่องมือเครื่องใช้ วิธีการทำงาน หรือกรรมวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน การปรับปรุงโครงสร้างองค์การ และการเปลี่ยนแปลงนโยบาย วัตถุประสงค์ตลอดจนระเบียบปฏิบัติ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ชัดเจนนี้ หากพิจารณาให้ดีแล้ว จะพบว่า ความชัดเจนที่ว่านี้เป็นเพียงแต่ทำให้รู้สึกว่ามี ความจำเป็นต้องฝึกอบรมเท่านั้น แต่ยังไม่สามารถบอกได้ว่า ความจำเป็นดังกล่าวมีมากน้อยเพียงใด มีลักษณะเป็นอย่างไรบ้าง และรีบด่วนขนาดไหน เมื่อเทียบกับความจำเป็นอย่างอื่น ๆ ฉะนั้น ถึงแม้จะเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ชัดเจนแล้วก็ตาม ก็ยังจำเป็นต้องทำการสำรวจ เพื่อทราบปริมาณและลักษณะของความต้องการที่แท้จริง

2. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ ต้องค้นหา เป็นความจำเป็นที่จะต้องมีเจ้าหน้าที่ทำการศึกษาวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย ตลอดจนปัญหาขององค์การ แล้วทำการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม ทั้งนี้เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การนั้น ส่วนมากจะไม่สามารถบอกได้โดยอาศัยสามัญสำนึกว่า มีความจำเป็นต้องฝึกอบรมหรือไม่ เช่นงานคั่งค้างมาก ผลงานไม่ได้มาตรฐาน อุปกรณ์ชำรุด

เสียหายมาก อัตราการประสพอุบัติเหตุสูง ผลผลิตตกต่ำ มีการสิ้นเปลืองมาก มีข้อร้องทุกข์มาก คนขาดงานบ่อยและอัตราการเข้า-ออกสูง เป็นต้น ปัญหาทางการบริหารเหล่านี้ เป็นเพียงอาการที่สื่อแสดงว่า อาจมีความจำเป็นในการฝึกอบรมเท่านั้น ถ้าต้องการจะทราบว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรมจริงหรือไม่ และความจำเป็นมีลักษณะอย่างไร จะต้องทำการศึกษารวบรวมและวิเคราะห์

แบบที่ 2 แบ่งความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็น 2 ประเภท โดยพิจารณาช่วงเวลา คือ

1. ความจำเป็นในปัจจุบัน หมายถึง ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องดำเนินการเพื่อช่วยในการแก้ปัญหา หรืออุปสรรคที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งได้แก่ความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ หรือเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรม ให้เหมาะสมกับบทบาทที่ดำรงอยู่ในขณะนั้น

2. ความจำเป็นในอนาคต หมายถึง ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องจัดทำในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในอนาคต หรือเพื่อป้องกันปัญหาอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การฝึกอบรมคนงานที่มีความรู้ความสามารถดี สำหรับดำรงตำแหน่งหัวหน้างานในอนาคต และการฝึกอบรมพนักงานเพื่อรับงานที่จะขยายหรือเปลี่ยนแปลงในอนาคต ความจำเป็นในการฝึกอบรมประเภทนี้ อาจหาได้จากการศึกษาวิเคราะห์แผนงานหรือเป้าหมาย กับความรู้ ความสามารถ และผลงานที่ทำได้ในปัจจุบัน

แบบที่ 3 แบ่งความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็น 2 ประเภท โดยพิจารณาถึงผู้มีความจำเป็น คือ

1. ความจำเป็นในการฝึกอบรมของแต่ละบุคคล เป็นความจำเป็นของแต่ละบุคคลที่จะได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรม แยกพิจารณาได้ 2 ลักษณะ คือ

ก. ความจำเป็นในเรื่องส่วนตัว ซึ่งขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายและแนวทางในการดำเนินชีวิตของแต่ละบุคคล เช่น การมีครอบครัว คู่สมรส จำเป็นต้องได้รับการอบรมในเรื่อง ชีวิตคู่ การปรับตัว แต่ในสภาพที่เป็นจริงคู่สมรสต้องเรียนรู้สิ่งเหล่านี้ด้วยตนเอง และบุคคลบางคนจำเป็นต้องเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือปรับปรุงบุคลิกลักษณะบาง

ประการ เป็นต้น ความจำเป็นเหล่านี้อาจสนองตอบได้ด้วยการฝึกอบรม

ข. ความจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรมบุคคล นั้นให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ผล ตามเป้าหมายของหน่วยงาน และองค์การ การ วิเคราะห์ผลงานที่บุคคลทำได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้ จะสามารถประเมินได้ว่า บุคคลนั้นมีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมในด้านใดเพิ่มเติมบ้าง ความจำเป็นที่เกี่ยวข้อง งานนี้ อาจตรงกับความเป็นส่วนตัวได้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าจุดมุ่งหมายส่วนตัวของบุคคลนั้นกับ จุดมุ่งหมายของงานในหน้าที่ เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

2. ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ เป็นความจำเป็นที่ เกี่ยวข้องกับสถานการณ์หรือปัญหาเกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ซึ่งต้องการ การ ดำเนินการหรือการแก้ไขด้วยการฝึกอบรม ความจำเป็นในการฝึกอบรมประเภทนี้ ส่วนใหญ่ เป็นความจำเป็นที่มีลักษณะไม่ชัดเจน ต้องทำการค้นหาโดยพิจารณาจากปัญหาที่องค์การประสบ อยู่เป็นหลัก ซึ่งในบรรดาปัญหาต่าง ๆ ที่อาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมนั้นแยกเป็น 2 ลักษณะ คือ

ก. ความจำเป็นในการฝึกอบรมตัวบุคคล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานใน หน้าที่ได้ดีขึ้น เช่น การฝึกอบรมคนงานในโรงงาน การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่การเงิน การฝึก อบรมเจ้าหน้าที่สำรวจ การฝึกอบรมเหล่านี้ มุ่งที่จะพัฒนาตัวบุคคลในด้านความรู้ความชำนาญ งาน และทำที่ทัศนคติเป็นหลัก

ข. ความจำเป็นในการฝึกอบรมทีมงาน เพื่อให้กลุ่มทำงานหลาย ๆ กลุ่มในองค์การได้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะกลุ่มทำงานเป็นกุญแจสำคัญในผล สำเร็จขององค์การ

#### ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ได้กล่าวถึงความจำเป็นและประเภทของการฝึกอบรมในตอนต้นแล้ว ในตอนนี้จึง ควรศึกษาถึงขั้นตอนของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อให้เห็นความจำเป็นโดยส่วน รวมได้ชัดเจนขึ้น ขั้นตอนการหาความจำเป็นนั้น เกี่ยวข้องกับการค้นหาความจำเป็นในการฝึก อบรมขององค์การ ซึ่งสามารถทำได้ 2 แนวทาง คือ (เดชา แก้วชาญศิลป์ 2516: 8-14)

1. เริ่มต้นที่หน่วยย่อยสุดขององค์การ คือ ผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง โดยค้นหาว่าผู้

ปฏิบัติงานแต่ละคนในหน่วยงานต่าง ๆ มีความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างไรบ้างหรือไม่ โดย  
 ค้นหาจนกระทั่งได้ความจำเป็นที่เด่นชัดซึ่งสัมพันธ์กับ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ  
 ข้อดีของแนวทางนี้ คือ วิธีดำเนินการไม่สลับซับซ้อนนัก และสามารถเข้าถึงต้นตอ คือผู้ปฏิบัติ  
 งานแต่ละคนในองค์การได้ ส่วนข้อเสีย คือ อาจจะเกิดความผิดพลาดในการผสมผสานความ  
 จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานเข้ากับภารกิจหน้าที่ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การนอกจากนี้  
 องค์การขนาดใหญ่ที่มีเจ้าหน้าที่จำนวนมาก การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมของแต่ละ  
 บุคคลจะเป็น เรื่องที่ยุ่งยากมาก

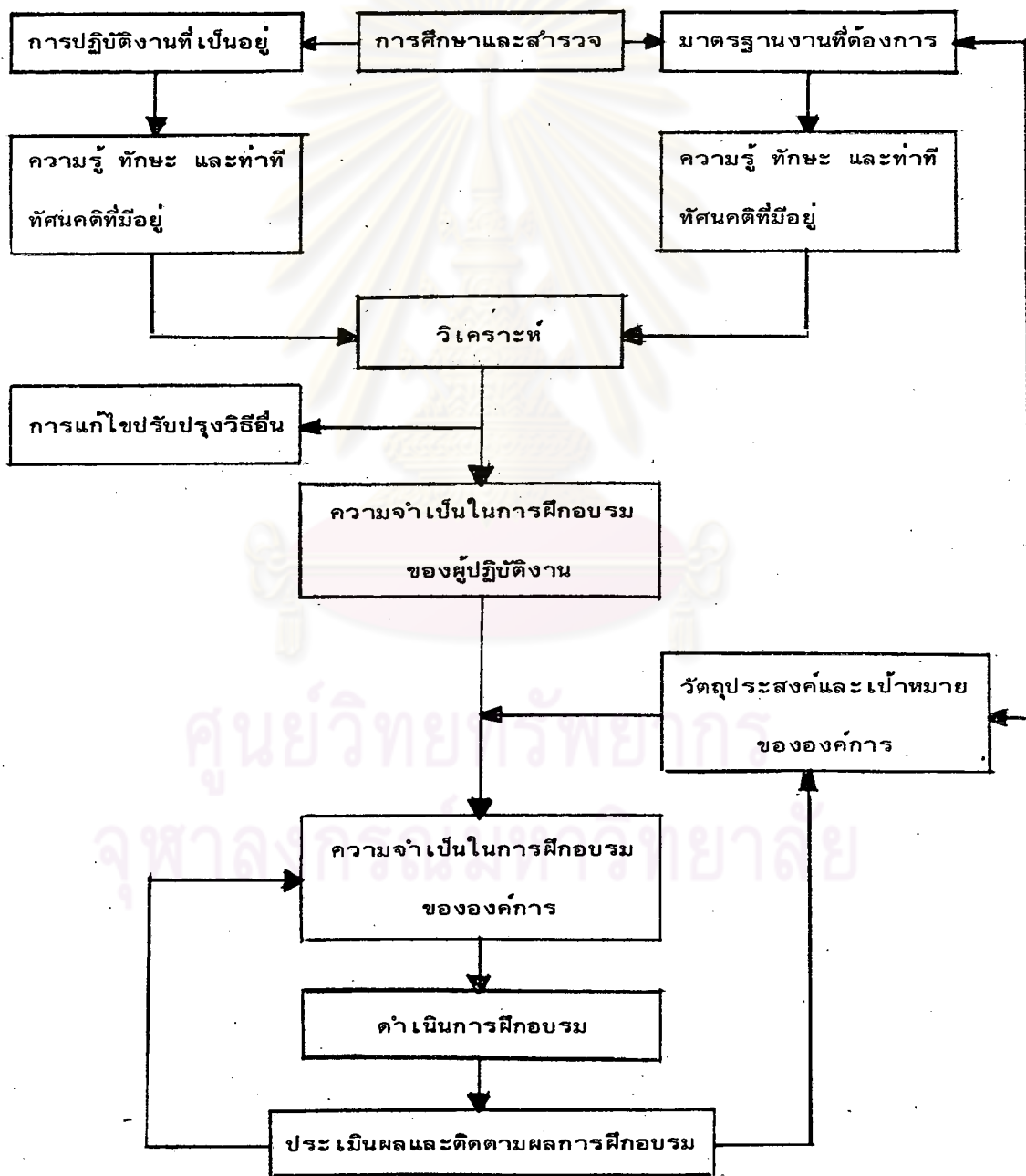
การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมตามแนวทางนี้อาจสรุปขั้นตอนการหาความ  
 จำเป็นได้ดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์ว่างานที่บุคลากรปฏิบัติอยู่นั้นมีหน้าที่ความรับผิดชอบ  
 เพียงใด และมีมาตรฐานของงานแค่ไหน รวมทั้งพิจารณาว่างานนั้น ๆ ต้องการความรู้ ทักษะ  
 และท่าทีทัศนคติ อย่างไร แค่นั้น
2. ศึกษาสำรวจการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าปฏิบัติงานได้ผล เป็นอย่าง  
 ไร มีความรู้ ทักษะ และท่าทีทัศนคติ ที่เกี่ยวกับงานอย่างไรบ้าง
3. วิเคราะห์เปรียบเทียบการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่กับมาตรฐานของงาน  
 ที่ต้องการว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ เพราะอะไร หากพบว่าข้อแตกต่างที่เกิดขึ้น  
 สามารถแก้ไขได้โดยการเปลี่ยนแปลง ความรู้ ทักษะ ท่าทีทัศนคติ หรือ พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติ  
 งาน แสดงว่ามีความจำเป็นซึ่งอาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม
4. ประเมินและคัดเลือกความจำเป็นดังกล่าวว่า อะไร เป็นความจำเป็น  
 ในการฝึกอบรม โดยพิจารณาว่าการฝึกอบรม จะเป็นวิธีการแก้ไขที่ดีที่สุดหรือไม่ สำหรับปัญหา  
 หรือสถานการณ์อย่างนั้น
5. รวบรวมหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่คล้ายคลึงกันของบุคลากร  
 ในองค์การเข้าไว้ด้วยกัน โดยพิจารณาไปตามลำดับขั้น
6. พิจารณาว่าความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากรที่รวบรวมไว้นี้  
 มีความสัมพันธ์กับภาระหน้าที่ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การเพียงใด และพิจารณา  
 จัดลำดับความสำคัญเพื่อดำเนินการฝึกอบรมต่อไป

ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมตามแนวทางที่ เริ่มต้นที่หน่วยย่อยสุดของ  
องค์กรนี้ แสดงเป็นแผนภูมิได้ดังต่อไปนี้ (เดชา แก้วชาญศิลป์ 2516: 8-14)

แผนภูมิที่ 3

ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมตามแนวทางที่ 1





2. เริ่มต้นที่ตัวองค์กร โดยการศึกษาถึงการดำเนินงานขององค์กรว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง ที่ทำให้หรือจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ แล้ววิเคราะห์ว่าเรื่องใดที่ต้องแก้ไขปรับปรุงด้วยการฝึกอบรม และจะฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานระดับใด หน่วยงานใดบ้าง ข้อดีของแนวทางนี้ คือ การฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมือแก้ปัญหาการบริหารได้ตรงจุด แต่ข้อเสียคือ การดำเนินการตามแนวนี้ จะชี้ได้เพียงว่า ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มใดระดับใด มีความจำเป็นต้องฝึกอบรม แต่ไม่สามารถชี้ให้เห็นชัดเจนว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความจำเป็นแค่ไหนเพียงไร

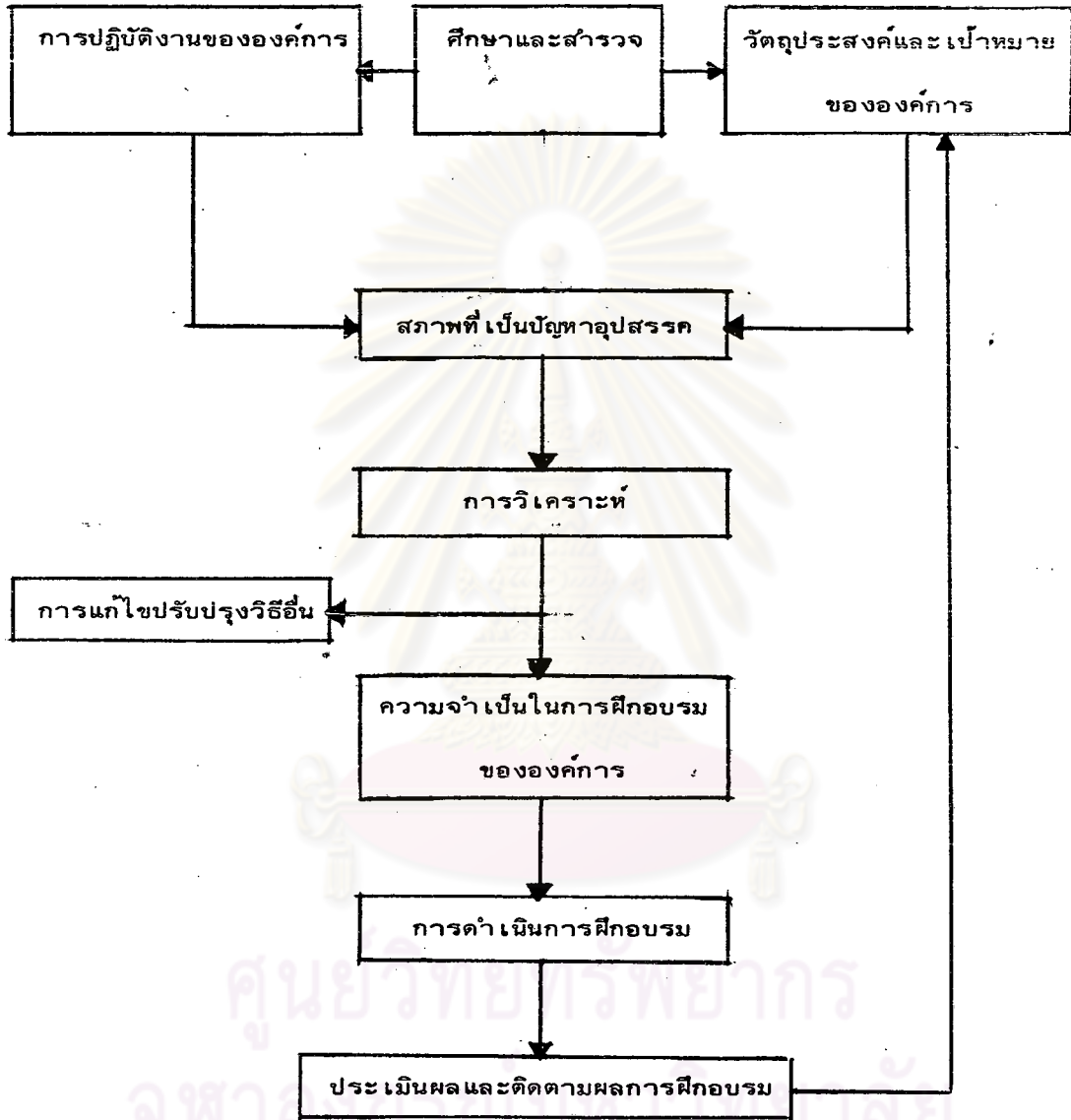
การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมตามแนวทางนี้อาจสรุปขั้นตอนการหาความจำเป็นได้ดังนี้

1. ศึกษาจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งรวมถึงภาระหน้าที่ แผนงาน นโยบายปฏิบัติ และเป้าหมายการทำงานอันจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น
2. ศึกษาสภาพการปฏิบัติงานที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน เพื่อดูว่างานที่ทำมีคุณภาพและปริมาณเป็นอย่างไร ปัจจัยและทรัพยากรในการทำงาน โดยเฉพาะทรัพยากรทางด้านกำลังคนมีสภาพเป็นอย่างไร
3. วิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่รวบรวมได้จากขั้นตอนที่ 1 และ 2 ว่ามีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง ที่ทำให้ หรือจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
4. ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่พบว่า ปัญหาหรืออุปสรรคใด จำเป็นต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม แก่ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มใด ระดับใด ซึ่งจะได้ความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างกว้าง ๆ
5. ศึกษาและวิเคราะห์ต่อไปว่า บุคคลที่จำเป็นต้องฝึกอบรมดังกล่าว ต้องการฝึกอบรม เพื่อปรับปรุงความรู้ ทักษะ หรือทำที่ทัศนคติมากขึ้นเพียงใด เพื่อที่จะได้นำไปเป็นแนวทางในการจัดสร้างหลักสูตรฝึกอบรมต่อไป

ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมตามแนวทางที่ เริ่มต้นที่ตัวองค์กรนี้ แสดงเป็นแผนภูมิได้ดังต่อไปนี้ (เดชา แก้วชาญศิลป์ 2516: 8-14)

แผนภูมิที่ ๔

ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมตามแนวทางที่ ๒



ขั้นตอนการหา ความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้งสองแนวทางตั้งได้กล่าวมาแล้วนั้น เป็นการค้นหาของสิ่งเดียวกัน แต่ใช้วิธีการที่ต่างกัน คือแนวทางแรกทิศทางการค้นหาเริ่มจากตัวผู้ปฏิบัติงานขึ้นไปถึงองค์การ ส่วนแนวทางที่สอง เริ่มจากตัวองค์การโดยส่วนรวม แล้วศึกษาย่อยไปที่หน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน ขั้นตอนต่าง ๆ ตามแนวทางทั้งสองนั้น ถ้าพิจารณาโดยสรุปแล้ว จะพบว่า ประกอบด้วย วิธีการที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง
2. การวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่หามาได้
3. การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

วิธีการที่สำคัญทั้ง 3 วิธีดังกล่าวข้างต้น เป็นเครื่องมือสำคัญในการหาความจำเป็นของการฝึกอบรม ดังมีรายละเอียดในแต่ละวิธีการดังต่อไปนี้

#### 1. การศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง

การศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง เป็นเทคนิคสำคัญที่เป็น เครื่องชี้ว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เก็บรวบรวมมานั้น มีความน่าเชื่อถือเพียงใด ข้อเท็จจริงที่ต้องการทราบนั้น ถ้าพิจารณาจากขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น สามารถแยกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสภาพที่ต้องการ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย แผนงาน ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และมาตรฐานงาน เป็นต้น
2. ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง หรือผลงานที่ได้ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปฏิบัติงาน ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค

วิธีการศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริงแบ่งเป็น 6 วิธี คือ การสำรวจ การศึกษา การทดสอบ การประชุม การประเมินผลการทำงาน (เดชา แก้วชาญศิลป์ 2516: 15) และการใช้คณะกรรมการร่วมกันพิจารณา (มัลลี เวชชาชีวะ 2509: 15)

วิธีที่ 1 การสำรวจ ได้แก่ การสำรวจทั่ว ๆ ไปเพื่อหาปัญหาทางด้านตัวบุคคล ปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจทำได้ 3 แบบ คือ

1. การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ เป็นช่องทาง

ให้ทราบความจำเป็นได้ เพราะการสัมภาษณ์ จะทำให้ทราบปัญหาได้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติและความรู้สึกนึกคิด ผู้สัมภาษณ์เพียงถามถึงปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคในการทำงานและความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งให้แสดงความคิดเห็นในการแก้ไขเพื่อประมวลสิ่งเหล่านี้ แล้วนำไปวิเคราะห์หาคำตอบเป็นแนวทางให้ทราบได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความจำเป็นต้องอบรมในเรื่องใดบ้าง การสัมภาษณ์อาจทำได้ 2 อย่างคือ การสัมภาษณ์แบบที่มีการเตรียมแนวหรือเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า และการสัมภาษณ์แบบปล่อยอิสระ แล้วแต่ผู้ถูกสัมภาษณ์จะพูด ผู้สัมภาษณ์มีหน้าที่สนับสนุนให้พูด ข้อดีของการใช้วิธีสัมภาษณ์จะได้รับทราบข้อเท็จจริงและสามารถทราบความรู้สึกนึกคิด ท่าทีทัศนคติ ตลอดจนข้อคิดเห็นต่าง ๆ ซึ่งไม่อาจทราบได้จากวิธีอื่น ส่วนข้อเสียคือ เป็นวิธีการที่ใช้เวลาและสิ้นเปลืองมากหากต้องสัมภาษณ์ผู้ทำงานมาก ๆ และผลการสัมภาษณ์ยังยากแก่การรวบรวมและสรุปผล เพราะความคิดเห็นจะแตกต่างกัน

2. การส่งแบบสอบถาม การรวบรวมข้อเท็จจริงวิธีนี้เป็นที่นิยมกันมาก เพราะสามารถทำได้รวดเร็วและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อย แบบสอบถามมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ แบบที่กำหนดคำตอบไว้ให้เลือก และแบบที่เปิดโอกาสให้ตอบโดยอิสระ ข้อดีของแบบสอบถามคือ ผู้ตอบไม่ต้องเผชิญหน้ากับผู้สัมภาษณ์ การแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกจะตรงต่อความเป็นจริง การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามทำได้สะดวก การคำนวณทางสถิติต่าง ๆ ก็ทำได้ง่าย แต่ข้อเสียของแบบสอบถามคือ จะได้คำตอบเฉพาะที่ติดตามคำถามที่กำหนดไว้เท่านั้น ผู้สร้างแบบสอบถามจึงต้องมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ พอสมควร นอกจากนี้ผู้รวบรวมข้อเท็จจริงไม่สามารถสังเกตท่าทีและความรู้สึกนึกคิดของผู้ตอบได้

3. การสังเกต เป็นวิธีการรวบรวมข้อเท็จจริงที่ตีวิธีหนึ่ง โดยปกตินิยมใช้ประกอบกับวิธีอื่น เพราะการสังเกตเพียงอย่างเดียวจะได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน อย่างไรก็ตามการสังเกตจะช่วยให้เข้าใจปัญหา หรือสภาพการณ์บางอย่าง ซึ่งไม่สามารถมองเห็นได้จากการรวบรวมข้อเท็จจริงวิธีอื่น สิ่งที่ต้องสังเกตในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีหลายประการ ซึ่งในที่นี้พอจะประมวลได้ 6 ประการ คือ ประการแรก การดำเนินงานขององค์การโดยส่วนรวม จะทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคขององค์การ ประการที่สอง ตัวผู้ปฏิบัติงาน เพื่อทราบความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติในการทำงาน ประการที่สาม การทำงานของผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานอย่างไร ประการที่สี่ สายทางเดินของงาน เพื่อดูว่างานดำเนินไปเรียบร้อยเพียงใด มีการติดขัด หรือล่าช้า ณ จุดใด ประการที่ห้า ขวัญของ

ผู้ปฏิบัติงาน โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา ความตั้งใจในการทำงานและข้อร้องทุกข์ ประการที่หก การปกครองบังคับบัญชา สังเกตการมอบหมายงาน การวางแผนงาน การสั่งงาน การประสานงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และการสังเกตอย่าให้ผู้ถูกสังเกตรู้สึกว่าคุณยัดยัด เพราะจะทำให้ไม่ได้รับข้อเท็จจริงที่ถูกต้อง

วิธีที่ 2 การศึกษาค้นคว้า หมายถึงการศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงจากเอกสารที่มีอยู่ในองค์การ เช่น รายงานประจำเดือน รายงานประจำปี รายงานการสำรวจการปฏิบัติงาน บันทึกรายการร้องทุกข์ รายงานการปฏิบัติงาน รายงานการประชุม การขอย้าย การลาออก เป็นต้น เอกสารเหล่านี้นับว่าเป็นข้อเท็จจริงที่มีค่ามาก สิ่งที่ต้องศึกษาค้นคว้ามามี 3 ประการ คือ ประการแรก เอกสารที่เกี่ยวกับองค์การ เพื่อทราบวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภาระหน้าที่ โครงสร้าง นโยบาย แผนงาน ระเบียบปฏิบัติ และทรัพยากรอื่น ๆ ประการที่สอง คือ เอกสารเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเข้า ออกงาน การขาดงาน อุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ และประการที่สาม คือ การศึกษางานและทางเดินของงาน เพื่อให้ทราบตำแหน่งที่งานติดกัน การขึ้นลงของผลงาน ค่าใช้จ่ายในการผลิต ความสิ้นเปลือง เป็นต้น

วิธีที่ 3 การทดสอบ เป็นวิธีที่ใช้ระบุนความจำเป็นในการฝึกอบรมให้ชัดเจนเมื่อทราบความจำเป็นอย่างคร่าว ๆ แล้วว่าอยู่ที่ใด โดยปกติจะใช้ในตอนทีเลือกบุคคลเข้ารับการฝึกอบรม เพราะจะช่วยทราบความจำเป็นได้ชัดเจนขึ้นว่า เป็นทางด้านความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ การทดสอบการปฏิบัติงาน จะทำให้ทราบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถทำงานได้แค่ไหนเพียงไร ส่วนการทดสอบความถนัด จะช่วยให้ทราบว่า แนวถนัดของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ตรงกับงานที่ทำหรือไม่

วิธีที่ 4 การประชุม เป็นวิธีที่สามารถบอกความจำเป็นในการฝึกอบรมได้อย่างคร่าว ๆ โดยปกติจะเป็นการประชุมผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อพิจารณาปัญหาทางด้านบริหารต่าง ๆ และหาวิธีแก้ไข บางปัญหาเมื่อพิจารณาถึงวิธีการแก้ไขจะปรากฏว่า ต้องใช้วิธีการฝึกอบรม แต่อย่างไรก็ดี การประชุมผู้ปฏิบัติงานหรือตัวแทนอาจจะได้ข้อเท็จจริง หรือทราบปัญหา ที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมต่อไป

วิธีที่ 5 การประเมินผลการทำงาน การประเมินผลการทำงานเกี่ยวข้องกับ การวิเคราะห์งานและการประเมินการทำงาน การวิเคราะห์งาน คือกระบวนการกำหนด และ รายงานข้อความที่สำคัญเกี่ยวกับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งเป็นการกำหนดว่าตำแหน่ง หนึ่ง ๆ นั้น ต้องการฝีมือความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบอะไรบ้าง ส่วนการ ประเมินผลการทำงาน หมายถึง การพิจารณาประเมินผลงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานมา แล้วว่าทำงานเป็นอย่างไร ได้ผลคุ้มค่าสมกับมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ การค้นหาความ จำเป็นในการฝึกอบรมตามวิธีการนี้ จะต้องใช้การวิเคราะห์งานควบคู่กับการประเมินผลการ ทำงาน กล่าวคือ ในขั้นแรกเป็นการตรวจดูว่า ผู้ปฏิบัติงานนั้นมีตำแหน่งหน้าที่อะไร แล้ว ประเมินดูว่า เขาทำงานได้ผลอย่างไร ขั้นต่อมา คือ การนำเอาผลงานที่เขาได้มาลบบกับหน้าที่ ตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ นำผลต่างที่ได้ไปวิเคราะห์ ก็อาจจะพบความจำเป็นในการฝึ กอบรม

วิธีที่ 6 การใช้คณะกรรมการ วิธีการนี้แตกต่างจากวิธีการประชุมตรงที่ว่า วิธี การประชุมจะเป็นการทำงานของคณะกรรมการชั่วคราว แต่วิธีการใช้คณะกรรมการร่วมกัน พิจารณาเป็นการจัดตั้งคณะกรรมการถาวร หรือชั่วคราวก็ได้ ส่วนสมาชิกที่เป็นกรรมการจะมา จากหน่วยงานต่าง ๆ ดังนั้นปัญหาที่ได้จึงกว้างขวางมาก

## 2. การวิเคราะห์ข้อเท็จจริง

เมื่อศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง จัดเป็นหมวดหมู่ และประเมินความหมาย ของข้อเท็จจริงเหล่านั้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการใช้เทคนิคการวิเคราะห์เพื่อทราบปัญหาหรือลักษณะ ความแตกต่างระหว่างมาตรฐานกับผลงานที่ทำได้ วิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีการแก้ไข ดังนั้น การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมจึงประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์ 3 ส่วน คือ

1. การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างมาตรฐานหรือสิ่งที่ต้องการกับการ ปฏิบัติงานที่เป็นจริง นั่นคือการหาสภาพและขอบ เขตของปัญหานั้นเอง
2. การวิเคราะห์สาเหตุ เพื่อให้ทราบว่าปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีสาเหตุมา จากอะไรบ้าง สาเหตุที่วิเคราะห์ได้นี้จะอยู่ใน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก สาเหตุเกี่ยวกับตัวองค์ การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงสร้างขององค์การ ได้แก่ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย แผน งาน งบประมาณ กลุ่มที่สองเกี่ยวกับวิทยาการที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์การใช้ในการผลิต

ผลงาน กลุ่มที่สาม เกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่จะนำไปสู่ความจำเป็นในการฝึกอบรม สาเหตุเหล่านี้ได้แก่จำนวนหรืออัตรากำลัง คุณภาพ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

๑. การวิเคราะห์วิธีแก้ไข เป็นการพิจารณาทางเลือกในการแก้ปัญหา หรือสภาพการณ์ดังกล่าว รวมทั้งประเมินทางเลือกในการแก้ไขปัญหานั้น ๆ ด้วย และทางเลือกในการแก้ปัญหาอาจมีได้หลาย ๆ ทาง ฉะนั้น การวิเคราะห์วิธีแก้ไขปัญหาก็จะประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนแรก พิจารณาว่าปัญหาหรือสภาพการณ์นั้น ๆ มีวิธีการแก้ไขที่เป็นไปได้กี่วิธี ส่วนที่สอง ประเมินทางเลือกแต่ละทางว่ามีข้อดีข้อเสียอย่างไรบ้าง ส่วนที่สาม เปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทางว่า ทางเลือกวิธีแก้ปัญหานั้นจะเป็นการเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหาดังกล่าว ส่วนที่สี่ วิธีแก้ปัญหานั้นที่ดีที่สุดดังกล่าว จำเป็นต้องใช้การฝึกอบรมด้วยหรือไม่ ถ้าหากต้องใช้แสดงว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรม

### ๓. การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดให้ชัดเจนว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้มาจากการวิเคราะห์ดังกล่าว มีลักษณะและขนาดเป็นอย่างไร เพื่อจะได้เป็นประโยชน์ในการนำไปกำหนด เป็นวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและจัดหลักสูตร ในการฝึกอบรมต่อไป การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น เดชา แก้วชาญศิลป์ (2516: 21) เห็นว่าควรดำเนิน 3 ประการ คือ

1. กำหนดว่า วิธีการแก้ปัญานั้น เป็นการแก้ไขในด้านใด เป็นความรู้ความสามารถทั่วไป ทักษะ ทักษะ ทักษะ หรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน
2. กำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานคน กลุ่มใด หรือระดับใดบ้างที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม
3. กำหนดลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการฝึกอบรมว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรมใดเป็นเรื่องรีบด่วนต้องจัดทำก่อนกัน โดยพิจารณาควบคู่ไปกับความรุนแรงหรือความสำคัญของปัญหา



ชาญชัย ลวิตรังสิมา และเชิดวิทย์ | ฤทธิประศาสน์ (2520: 71-73) กล่าวว่า การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ องค์การดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์เป้าหมายขององค์การ โดยพิจารณาจากปัจจัยภายใน ได้แก่ เป้าหมายขององค์การในระยะสั้น และระยะยาว ว่าจะเป็นไปได้ในแนวทางใด อัตราความเจริญก้าวหน้าขององค์การจะมีผลให้ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของหน่วยงานในอนาคตหรือไม่ ส่วนสภาพแวดล้อมซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ และสังคม จะมีผลกระทบต่อองค์การในลักษณะใด สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ทราบถึงแนวโน้มการบริหารงานในอนาคตได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนงานฝึกอบรม ว่าจะฝึกอบรมคนในระดับใด ในเรื่องอะไร

2. วิเคราะห์งานและผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์งาน ได้แก่ การวิเคราะห์ดูว่างานในหน้าที่ต่าง ๆ ที่ได้มีการอธิบายถึงหน้าที่และความรับผิดชอบเอาไว้กับการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ มีงานใดบ้างที่ผู้ปฏิบัติมีความรู้ ความชำนาญงาน ทักษะคิ พฤติกรรม และบุคลิกภาพไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน ส่วนการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การดูจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่าใครบ้างที่ปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน มีประสิทธิภาพในการทำงานไม่ดีเท่าที่ควร และปัญหานั้น ๆ มีปัญหาใดบ้างที่ต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม

3. วิเคราะห์อัตรากำลังพนักงาน ได้แก่ การวิเคราะห์ดูว่า จำนวนคนที่อยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ หรือในระดับต่าง ๆ มีจำนวนเท่าใด พอกับปริมาณงานหรือไม่ ถ้าจะขยายงานเพิ่มขึ้น จะต้องการคนในระดับต่าง ๆ เพิ่มขึ้นอีกเท่าใดจึงจะเหมาะสม นอกจากนี้ การแต่งตั้งพนักงานให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น จะต้องดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรอะไรบ้าง เป็นต้น

4. วิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงาน ได้แก่ การวิเคราะห์ถึงสิ่งที่บุคคลในองค์การแสดงออก เช่น ความไม่ราบรื่นด้านมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารไม่เป็นไปตามสายงาน มีการยื่นเรื่องราวร้องทุกข์หรือมีบัตรสนเท่ห์อยู่เสมอ มีความเบื่อหน่าย เฉื่อยชาต่อการปฏิบัติงาน ความเสื่อมโทรมทางด้านขวัญและกำลังใจ เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องบั่นทอนความเจริญก้าวหน้าทั้งในด้านตัวบุคคลและองค์การ ซึ่งบางปัญหาอาจจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม



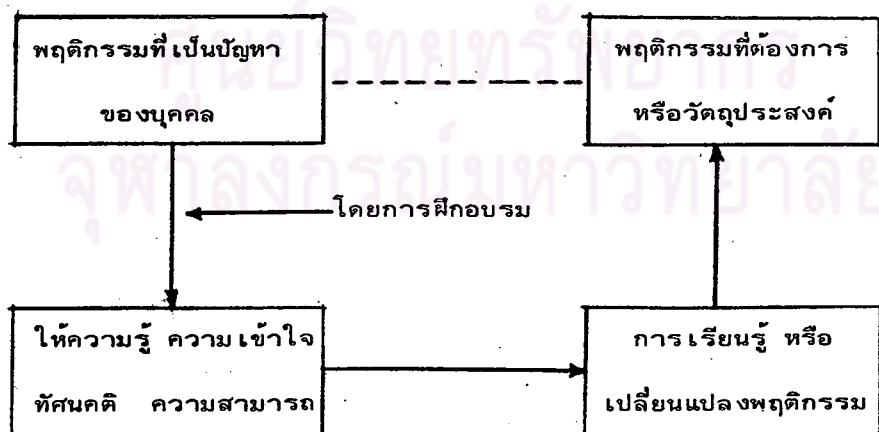
5. วิเคราะห์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การวิเคราะห์ถึง เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ เช่น เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องคิดเลข ตลอดจนเครื่องจักรกลต่าง ๆ ว่าเหมาะสมกับงานและยุคสมัยหรือไม่ หากจำเป็นต้องนำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ จะต้องฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้และมีทักษะ อย่างไรก็ตาม นับตั้งแต่การเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม การกำหนดหลักสูตร ระยะเวลาของการฝึกอบรม ตลอดจนสถานที่ฝึกอบรม เป็นต้น

#### ขั้นตอนการสร้างหลักสูตร

ตามปกติเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การ และปัญหานั้น ๆ อาจแก้ไขได้โดยการฝึกอบรม ก็จะทำให้เกิดความจำเป็นในการฝึกอบรมขึ้น การที่องค์การต้องฝึกอบรมบุคคลนั้น ก็เพื่อที่จะให้เขาเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามเป้าหมายนั้น จำเป็นต้องให้ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถแก่บุคคลเหล่านั้นเสียก่อน ซึ่งอาจจะแสดงได้ในแผนภูมิดังต่อไปนี้ (กริช อัมโภชน์ 2520: 3-4)

#### แผนภูมิที่ 5

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม



ดังนั้น การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบใหญ่ ๆ ๑ ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
2. โครงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งเรียกว่า หลักสูตร
3. โครงการบริหาร เช่น จะต้องเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นอย่างไร จะใช้เงิน วัสดุและเจ้าหน้าที่ ในการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด เป็นต้น

กรีซ อัมโกชน (2520: ๑) ได้กล่าวถึงความหมายของหลักสูตรในการฝึกอบรมไว้ว่า " หลักสูตรในการฝึกอบรม หมายถึง วิชา เนื้อหาสาระ และวิธีการ ที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดทัศนคติ และความสามารถ อันจะยังผลให้เกิดการเรียนรู้ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม "

การสร้างหรือการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ หลายขั้นตอน ซึ่งมีผู้ให้ข้อคิดเห็นไว้หลายประการดังนี้

น้อย ศิริโชติ (2523: 50-51) กล่าวว่าขั้นตอนในการสร้างหลักสูตร มีลำดับขั้นที่สำคัญ ๑ ลำดับ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์และระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การกำหนดหัวข้อวิชาและหมวดหัวข้อวิชา
3. การจัดลำดับ เนื้อหาวิชา
4. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
5. การกำหนดเทคนิคในการฝึกอบรม
6. การกำหนดระยะเวลาของแต่ละวิชา
7. การกำหนดวิทยากร
8. การเตรียม เอกสารและอุปกรณ์
9. การจัดทำตารางการฝึกอบรม

กมล อตุลพันธ์ (2527: 149-150) กล่าวว่า ขั้นตอนในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมมี 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. หัวหน้าโครงการฝึกอบรมจะต้องทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้ชัดเจน ทั้งวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและวัตถุประสงค์ของแต่ละหมวดวิชา
2. การพิจารณาว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น จะบรรลุได้ด้วยการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้โดยหมวดวิชา หรือการปฏิบัติใดบ้าง ถ้าทำได้ควรกำหนดพฤติกรรมนี้เป็นจุดหมายปลายทางของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังจากผ่านการอบรมแล้วว่า ควรจะเป็นเช่นใด
3. เมื่อกำหนดหมวดวิชาและวิธีการปฏิบัติได้แล้ว ก็แยกแยะแต่ละหมวดวิชาว่า จะต้องมีส่วนวิชาอะไรบ้าง
4. จัดทำตารางแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาว่า ในแต่ละหัวข้อวิชานั้นต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ ความชำนาญ หรือมีทัศนคติอย่างไร มากน้อยแค่ไหน จะใช้เทคนิคอะไร ระยะเวลาที่จะกำหนดให้สำหรับแต่ละหัวข้อวิชาควรจะเป็นอย่างไรในการจัดทำตารางดังกล่าวนี้ หัวหน้าโครงการฝึกอบรมควรหารือกับวิทยากร หรือผู้ที่มีความรู้ และมีประสบการณ์เกี่ยวกับ เรื่องนั้น ๆ
5. จัดทำรายละเอียดขอบเขตวิชาตามข้อ 4 โดยเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาหรือวัตถุประสงค์ในการสอน แนวการอบรม วิธีการอบรม ระยะเวลาการอบรม เป็นต้น
6. พิจารณาจัดลำดับของแต่ละหัวข้อวิชา โดยพิจารณาว่า หมวดวิชาและหัวข้อวิชาใดควรอบรมก่อน อะไรควรอบรมหลัง การจัดลำดับหัวข้อวิชาจะต้องคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ และจะต้องให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความพอใจอย่างสม่ำเสมอ ตลอดระยะเวลาตามหลักสูตร

ชาญชัย ลวิตรังสิมา (2520: 105-108) กล่าวว่า ขั้นตอนในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมควรดำเนินการดังนี้

1. ทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างชัดเจน
2. พิจารณาว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น จะบรรลุผลได้ด้วยการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้โดยหมวดวิชา หรือการปฏิบัติใดบ้าง
3. เมื่อกำหนดหมวดวิชาและวิธีการปฏิบัติได้แล้ว ให้แยกแยะแต่ละหมวดวิชาว่า จะต้องมีส่วนวิชาใดบ้าง

4. ให้จัดทำตารางแห่งการเรียนรู้ขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาว่า ในแต่ละหัวข้อวิชา และวิธีปฏิบัติอื่น ๆ นั้น ต้องการจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติอะไร และอย่างน้อยเพียงใด จะใช้เทคนิคการอบรมอย่างไร ระยะเวลา แต่ละหัวข้อวิชาสักเท่าใด

5. เมื่อจัดทำตารางแห่งการเรียนรู้แล้ว ให้จัดทำรายละเอียดของหัวข้อวิชา โดยเขียนวัตถุประสงค์ ระยะเวลารวมของแต่ละหมวดวิชา และหมวดการปฏิบัติอื่น ๆ พร้อมทั้งวัตถุประสงค์แนวการอบรม วิธีการอบรม ระยะเวลาและหัวข้อวิชา โดยอาศัยรายละเอียดจากรายการแห่งการเรียนรู้

6. จะต้องพิจารณาจัดลำดับแต่ละหัวข้อวิชาภายในหมวดวิชา ตลอดจนแต่ละวิธีปฏิบัติย่อย ๆ ในหมวดปฏิบัติอื่น ๆ การจัดลำดับมีหลักเกณฑ์ดังนี้

- 1) พิจารณาดูว่ามีหมวดวิชาใด ควรจะมาก่อน หลัง โดยยึดหลักว่า อะไรควรอบรมก่อน อะไรควรอบรมหลัง
- 2) วิชาใดต้องใช้เวลานานกว่า 6 ชั่วโมง ควรจะสับด้วยวิชาอื่น
- 3) ในกรณีที่วิทยากรคนเดียวกัน จะต้องทำการอบรมในหลายหัวข้อวิชาต่อเนื่องกัน ควรจะหาทางให้วิทยากรคนอื่นเข้ามาสลับ โดยฟังหัวข้อวิชาอื่นบ้าง แต่ต้องระวังมิให้เสียหลักเกณฑ์ตามข้อแรกมากเกินไป

7. เมื่อกำหนดลำดับของหัวข้อวิชาได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการกำหนด " ตารางการฝึกอบรม "

กรีซ อัมโกซัน (2520: 5-55) กล่าวว่า การสร้างหลักสูตรเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ รวม 10 ขั้นตอน ในแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้

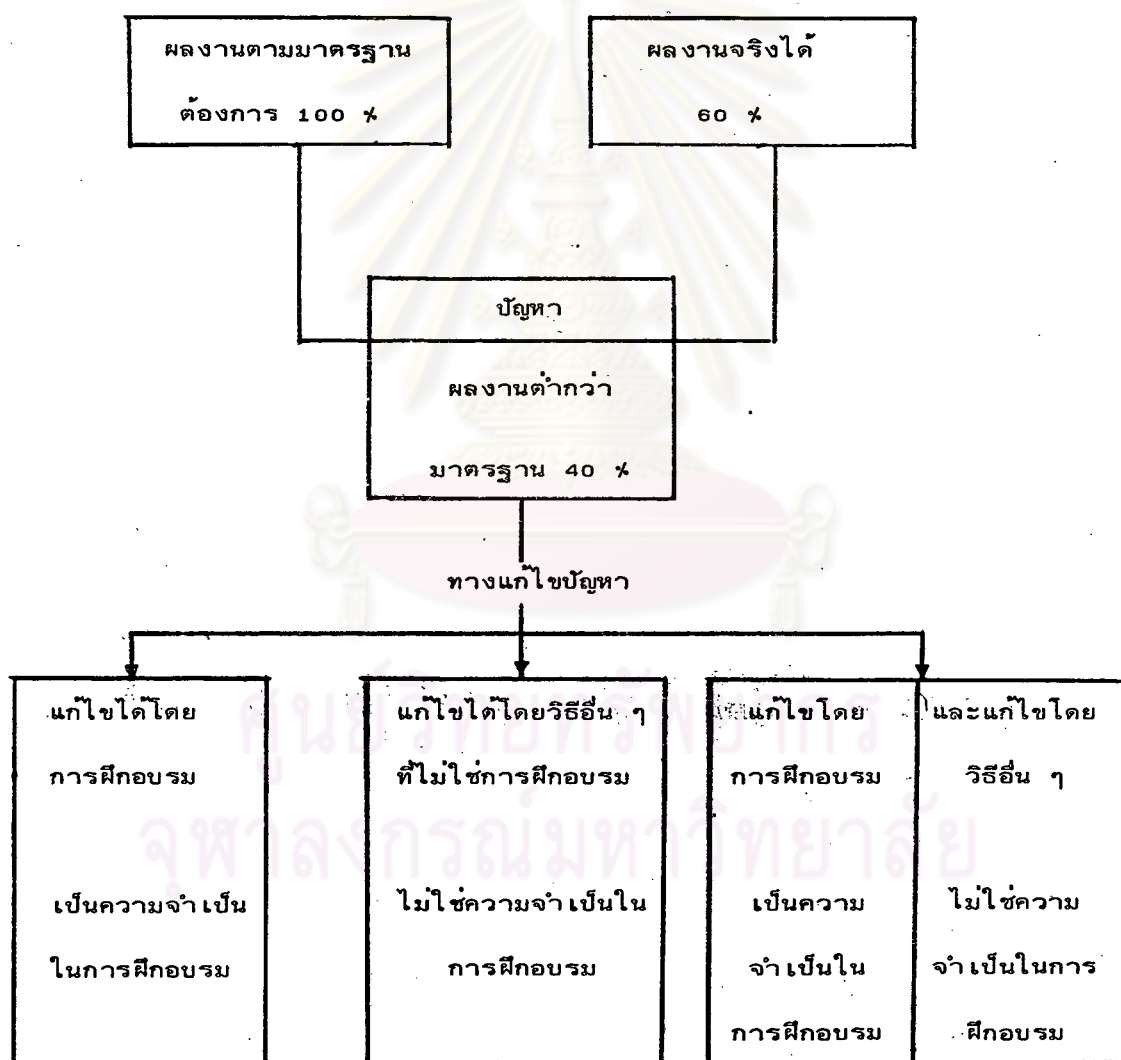
#### ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม

ความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรม หมายถึง อุปสรรค ปัญหา หรือข้อขัดข้องใด ๆ ที่อาจจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ปัญหาที่พบบ่อยอยู่เสมอในการบริหารงานฝึกอบรมก็คือ การนำเอาปัญหาที่ไม่อาจจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมมาถือว่า เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม และจัดการฝึกอบรมขึ้นประการหนึ่ง ส่วนอีกประการหนึ่งคือ ปัญหาบางปัญหาอาจจะแก้ไขได้โดยวิธีอื่นที่ได้ผลดีกว่า แต่กลับนำมาแก้ไขโดยการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบ

ในการฝึกอบรมจึงต้องพิจารณาให้รอบคอบตั้งแต่ก่อนที่คำ เนิ่นการแก้ปัญหาโดยการฝึกอบรม  
แผนภูมิต่อไปนี้แสดงถึงลักษณะของปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม และสิ่งที่ไม่ใช่ความ  
จำเป็นในการฝึกอบรม (กริช อัมโภชน 2520 : 7)

### แผนภูมิที่ 6

ลักษณะของปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมและ  
สิ่งที่ไม่ใช่ความจำเป็นในการฝึกอบรม



## ขั้นตอนที่ 2 การระบุภารกิจ ที่เป็นปัญหา

เมื่อสามารถระบุได้ว่า ปัญหาใดเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม หน้าที่ประจำที่สำคัญต่อมาก็คือจะต้องทำการวิเคราะห์ว่า ปัญหานั้น ๆ เกี่ยวข้องกับบุคคลระดับใด และเป็นใครบ้าง และการปฏิบัติภารกิจของเขาได้เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานมากน้อยเพียงใด เพราะภารกิจที่เบี่ยงเบนนี้เอง เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แท้จริง ซึ่งจะต้องทำการอบรมผู้ปฏิบัติภารกิจนั้น ดังนั้นวัตถุประสงค์ และหลักสูตรในการฝึกอบรมจึงสมควรที่จะพิจารณากันในรายละเอียด ให้อ่างแท้ถึงความหมายของคำว่า ภารกิจ ซึ่งมีคำอีกหลายคำที่มีความหมายและความสัมพันธ์ใกล้เคียงกันและเกี่ยวข้องกันอยู่ ได้แก่ งาน หน้าที่ ภารกิจ และรายละเอียด ในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

1. งาน หมายถึง หน่วยการปฏิบัติงานโดยเฉพาะเจาะจงที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครองอยู่ในสายการปฏิบัติงาน งานเหล่านี้อาจจะมีหลายตำแหน่งก็ได้ ภายในงานแต่ละงานที่บุคคลแต่ละคนครองอยู่นั้นจะประกอบด้วย หน้าที่ และภารกิจ ที่บุคคลที่ครองตำแหน่งงานนั้นจะต้องปฏิบัติจัดทำ

2. หน้าที่ หมายถึง สิ่งที่ผู้ครองรองงานจะต้องปฏิบัติจัดทำ งานทุกงานจะต้องมีหน้าที่ตั้งแต่หนึ่งหน้าที่ขึ้นไป โดยทั่วไปแล้ว หน้าที่จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นความรับผิดชอบของผู้ครองตำแหน่งงาน
2. เวลาส่วนใหญ่จะต้องใช้ไปในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว
3. ความถี่ในการปฏิบัติหน้าที่จะมีมากในแต่ละวัน
4. การปฏิบัติหน้าที่นั้นจะเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถ
5. การปฏิบัติหน้าที่นั้น กระทำไปโดยมีวัตถุประสงค์ มีมาตรฐานในการปฏิบัติ และมุ่งความรวดเร็ว ประหยัด ความถูกต้อง

3. ภารกิจในหน้าที่แต่ละหน้าที่จะประกอบไปด้วยภารกิจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สุดที่จะก่อให้เกิดผลงานออกมา ภารกิจนี้เป็นหน่วยของการปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้วิธีการ ระเบียบและเทคนิค คุณลักษณะของภารกิจที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

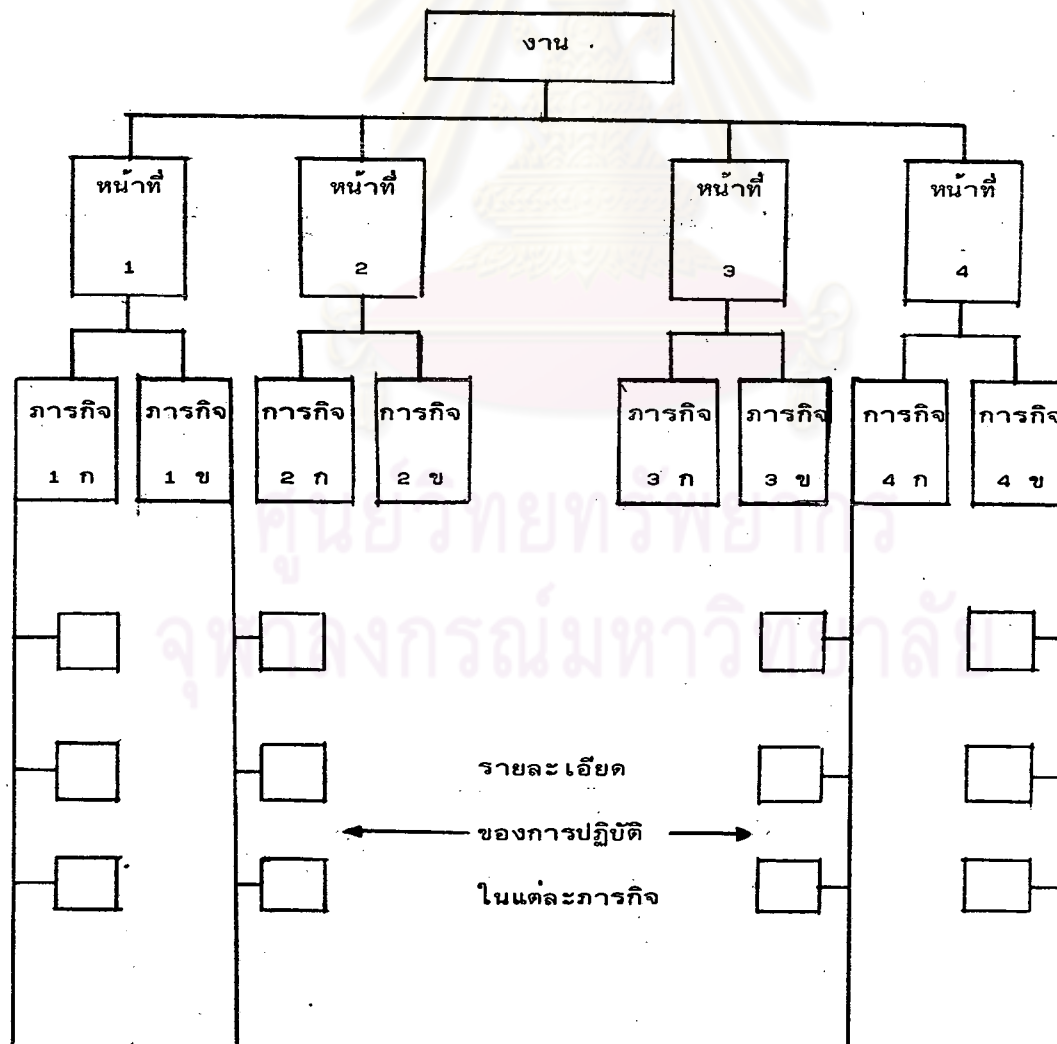
1. เป็นการใช้เวลาส่วนใหญ่ ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ซึ่งภารกิจนั้นสังกัดอยู่.

2. การปฏิบัติตามภารกิจนั้นจะต้องใช้ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเป็นอย่างมาก

4. รายละเอียดในการปฏิบัติงาน เป็นหน่วยของงานที่ย่อยหรือเล็กที่สุด ภารกิจทุกภารกิจจะประกอบด้วยรายละเอียดในการปฏิบัติตั้งแต่หนึ่งอย่างขึ้นไป และในรายละเอียดของงานนี้เอง จะเกี่ยวข้องกับการใช้ วิธีการ เทคนิค หรือความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง ความสัมพันธ์ของ งาน หน้าที่ ภารกิจ และรายละเอียดในการปฏิบัติงาน ตามที่กล่าวมานั้น เขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้ (กริช อัมโภชน์ 2520 : 13)

แผนภูมิที่ 7

ความสัมพันธ์ของ งาน หน้าที่ ภารกิจ และรายละเอียด



ในการฝึกอบรมนั้นเราพยายามที่จะฝึกอบรมในระดับของภารกิจ เพราะถือว่าเป็นหน่วยของงานในระดับกลางที่ไม่ใหญ่หรือเล็กจนเกินไป กล่าวคือถ้าเราฝึกอบรมบุคคลในระดับของงานหรือหน้าที่ก็มักจะกว้างเกินไป หากจะฝึกอบรมในระดับของรายละเอียดของงานก็จะแคบเกินไป เป็นต้น ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ปัญหาใด เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว เราจะต้องวิเคราะห์ต่อไปอีกว่า ใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น เขาทำงานอะไร มีหน้าที่อย่างไร มีภารกิจอย่างไร และมีองค์ประกอบในการปฏิบัติงานอย่างไร และจะต้องพิจารณาให้ละเอียดว่า มีภารกิจที่เบี่ยงเบนออกจากมาตรฐาน หรือสิ่งที่มุ่งหวังจนทำให้เกิดปัญหาขึ้น เพื่อเราจะได้ทำการฝึกอบรมให้บุคคลนั้น ๆ สามารถปฏิบัติภารกิจของตนให้ถูกต้องตรงกับมาตรฐาน และแก้ปัญหาอันเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น ๆ ต่อไป

### ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดวัตถุประสงค์ ในการฝึกอบรม

กริช อัมโภชน (2520: 16) ให้ความหมายของวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมไว้ว่า " วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมหมายถึง สิ่งที่กำหนดว่าในโครงการฝึกอบรมนั้น จะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปในลักษณะและระดับใด จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ "

โดยที่การฝึกอบรมเป็นเรื่องของการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้น วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลจากลักษณะและระดับที่ไม่น่าพอใจ ซึ่งถือว่าเป็นปัญหา ให้มาเป็นพฤติกรรมในลักษณะและระดับที่พอใจ การที่จะจัดทำวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมให้ได้ถูกต้องแน่นอนนั้น เราจะต้องทราบวัตถุประสงค์หลักขององค์การก่อนว่าองค์การมีวัตถุประสงค์หลักอย่างไร ตั้งขึ้นเพื่ออะไร และต้องการจะให้สมาชิกในองค์การนั้นมีส่วนทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลได้อย่างไร เมื่อทราบวัตถุประสงค์หลักแล้ว ก็สามารถตั้งวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม และดำเนินการไปตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ ได้โดยถูกต้องแน่นอนยิ่งขึ้น และวิธีการเปลี่ยนพฤติกรรมให้ได้ตามวัตถุประสงค์นั้น จะใช้วิธีการฝึกอบรมให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถ เป็นสำคัญ





Tracy (1971: 79) กล่าวว่า วัดอุประสงคในการฝึกอบรมที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานฝึกอบรม ดังต่อไปนี้

1. การมีวัดอุประสงคที่ชัดเจน จะช่วยให้เกิดการประสานทรัพยากรในการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ
2. วัดอุประสงคในการฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมทุกฝ่ายเข้าใจและปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกันผู้บริหารงานฝึกอบรม วิทยากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะทราบได้ว่าจุดมุ่งหมายปลายทางอยู่ ณ จุดใด
3. วัดอุประสงคในการฝึกอบรม จะช่วยให้สามารถกำหนดวิชา และเนื้อหาสาระในการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม เพื่อเป็นหลักประกันว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเกิดการเรียนรู้ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างแท้จริง
4. วัดอุประสงคในการฝึกอบรม จะช่วยให้ผู้บริหารงานฝึกอบรม หรือวิทยากรสามารถเลือกเทคนิค หรือวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม และสอดคล้องกับวัดอุประสงคของการฝึกอบรมได้
5. วัดอุประสงคในการฝึกอบรม ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลและติดตามผลโครงการฝึกอบรม ประเมินผลการสอนของวิทยากร

#### ขั้นตอนในการกำหนดวัดอุประสงคของการฝึกอบรม

กรีซ อัมโกชน (2520: 17-19) กล่าวถึง การกำหนดวัดอุประสงคของโครงการฝึกอบรมว่า จำเป็นต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบและขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ระบุประเด็นปัญหาให้ชัดเจนว่ามีลักษณะและความรุนแรงเพียงใด
2. ระบุบุคคลและจำนวนบุคคลที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมว่ามีอย่างน้อยเพียงใด
3. ภารกิจหรือพฤติกรรมที่เป็นปัญหานั้น เป็นอย่างไร
4. พฤติกรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลงควรเป็นไปในลักษณะใด
5. สภาพแวดล้อมที่จะสนับสนุนให้การฝึกอบรมบรรลุวัดอุประสงคได้มีอะไรบ้าง เช่น วิทยากรมีความสามารถ ภูมิหลังของผู้เข้ารับการฝึกอบรม นโยบายของหน่วยงาน อุปกรณ์ เป็นต้น
6. สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานฝึกอบรมให้บรรลุวัดอุประสงคมีอะไรบ้าง เช่น งบประมาณจำกัด เวลาจำกัด เป็นต้น

7. วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่เป็นไปได้ เป็นการพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์  
 ขึ้นใหม่ หลังจากได้พิจารณาถึงวัตถุประสงค์ ประกอบกับสิ่งสนับสนุนตามข้อ ๕ และสิ่งที่เป็น  
 อุปสรรค ตามข้อ 6 แล้ว

8. วัตถุประสงค์ประกอบ ซึ่งเป็นผลพลอยได้จากการฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรม  
 จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสามัคคี ช่วยให้เกิดการประสานงานในอนาคต เป็นต้น

สำหรับวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความกระชับรัดและชัดเจน
2. ใช้ภาษาง่าย ๆ ให้เป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป
3. ควรระบุว่าต้องการจะให้เกิดพฤติกรรมชนิดใดขึ้น หรือต้องการจะแก้ไขปัญหา  
 ใด
4. มีความเป็นไปได้
5. สามารถที่จะวัดหรือประเมินผลได้
6. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลัก หรือนโยบายของหน่วยงาน
7. ถ้ามีวัตถุประสงค์หลายอย่าง ควรแยกออกเป็นข้อ ๆ ตามลักษณะของวัตถุประสงค์  
 ประสงค์
8. วัตถุประสงค์ประกอบควรจะ เรียงลำดับอยู่ในส่วนท้ายของวัตถุประสงค์หลัก

#### ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ภารกิจกับ เกณฑ์ เพื่อหาระดับความสำคัญ

ตามที่ได้อธิบายไว้แล้วในขั้นที่ 2 ของการสร้างหลักสูตรว่า ภารกิจ (Task) ของผู้  
 เข้ารับการฝึกอบรมมีความสำคัญที่สุดต่อการสร้างหลักสูตร เพราะในการจัดทำหลักสูตรนั้นจะ  
 เป็นการอบรมเกี่ยวกับภารกิจที่ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติบกพร่องหรือเป็นปัญหาเท่านั้น ดังนั้น หาก  
 ภารกิจหลาย ๆ ภารกิจของหน้าที่หนึ่งหน้าที่ใดบกพร่องทั้งหมด ก็จำเป็นจะต้องฝึกอบรมบุคคล  
 ผู้นั้นเกี่ยวกับหน้าที่นั้นทั้งหมด และถ้าหากว่าหน้าที่ทุก ๆ หน้าที่ของบุคคลนั้นบกพร่อง ก็จำเป็น  
 ที่จะต้องอบรมบุคคลผู้นั้นหรือกลุ่มนั้น เกี่ยวกับงานนั้นทั้งหมด

สำหรับวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ภารกิจกับ เกณฑ์ มีดังต่อไปนี้

1. เพื่อที่จะเลือกอบรมเฉพาะบางภารกิจหรือหน้าที่ ซึ่งเป็นความจำเป็นหรือเป็น  
 ปัญหา ที่ได้ผลคุ้มค่าจริง ๆ

2. เพื่อช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจหรือหน้าที่ ที่จะต้องทำการฝึกอบรมนั้น ๆ ว่า มีระดับความสำคัญมากน้อยเพียงใด

3. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดหัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ประสงค์ในการฝึกอบรมของแต่ละวิชา และ ระยะเวลาในการฝึกอบรม

4. เพื่อช่วยให้ผู้ที่รับผิดชอบในการกำหนดหลักสูตร หรือหัวข้อวิชา มีแนวทางที่มีเหตุผล และมีกฎเกณฑ์ในการจะกำหนดภารกิจหรือวิชาในการฝึกอบรม เพราะการกำหนดหัวข้อวิชาเท่าที่กระทำมานั้น ใช้ตัดสินด้วยค่านิยมอย่างเต็มที่เกือบทั้งสิ้น

กล่าวโดยสรุปแล้ว วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ภารกิจหรือหน้าที่ ซึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมก็เพื่อที่จะหาถึงความสมเหตุสมผล หรือความเป็นไปได้ ของการฝึกอบรมนั่นเอง

เกณฑ์ที่จะนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ภารกิจหรือหน้าที่ ตามแนวความคิดของ Tracy (1971: 86-95) มีอยู่ 10 ประการ คือ

1. ความจำเป็นขั้นมูลฐาน เป็นการพิจารณาว่า ภารกิจ หรือหน้าที่นั้นเป็นความจำเป็นขั้นมูลฐานที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทราบ เป็นเบื้องต้นก่อน จึงจะปฏิบัติงานได้ หากภารกิจหรือหน้าที่ใดมีลักษณะ เป็นความจำเป็นขั้นมูลฐานมาก แต่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมขาดไป ก็สมควรจะทำการฝึกอบรม เป็นอย่างยิ่ง

2. ความยาก-ง่ายในการเรียนรู้ เป็นการวิเคราะห์ว่า ภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น มีความยากง่ายเพียงใดในการที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นจะเรียนรู้ ถ้าหากภารกิจหรือหน้าที่นั้นยากที่บุคคลจะเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง หรือเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ก็ย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องจัดการฝึกอบรมแบบ เป็นทางการ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถในภารกิจหรือหน้าที่นั้น แต่ถ้าหากภารกิจหรือหน้าที่อัน เป็นปัญหานั้น ผู้ปฏิบัติสามารถจะเรียนรู้ได้ง่ายด้วยตนเอง หรือจากการทดลองปฏิบัติในระยะเวลาอันสั้น และไม่ต้องการผู้ให้คำปรึกษาแนะนำมากนัก ภารกิจหรือหน้าที่นั้นย่อมไม่มีความจำเป็นที่จะต้องทำการฝึกอบรม

3. ความสำคัญ เป็นการพิจารณาว่า ภารกิจหรือหน้าที่นั้น มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จและความสมบูรณ์ของงานที่ปฏิบัติมากน้อยเพียงไร ความสำคัญในความหมายนี้หมายรวมถึง ภารกิจหรือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติบ่อย ๆ และที่นาน ๆ ครึ่งจึงปฏิบัติแต่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานอย่างมาก ก็ถือได้ว่ามีความสำคัญตาม เกณฑ์ข้อนี้แล้ว

4. ความข้อยในการปฏิบัติ เป็นการพิจารณาว่าภารกิจหรือหน้าที่ซึ่ง เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมนี้ๆ จะต้องมีการปฏิบัติข้อยๆ หรือมีความถี่มากน้อยเพียงใด ภารกิจใดจะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ข้อยเป็นการเหมาะสมที่จะจัดการฝึกอบรมขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม ภารกิจหรือหน้าที่ใดที่มีความถี่ในการปฏิบัติค่อนข้างน้อย ข้อยไม่มีความจำเป็น หรือไม่มีความเร่งด่วนที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้น

5. ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่าย/ผลประโยชน์ค่าว่าค่าใช้จ่ายหมายถึง ค่าวัสดุ อุปกรณ์ ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าสถานที่ เงินเดือนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในขณะมาเข้ารับการฝึกอบรม และรวมถึงค่าเสียโอกาสด้วย ส่วนผลประโยชน์นั้น หมายถึง หากพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกี่ยวกับภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งเป็นปัญหานั้นได้เปลี่ยนแปลงไปแล้ว จะได้รับประโยชน์อะไรบ้าง คิดเป็นตัวเงินเท่าไร ถ้าได้ประโยชน์คุ้มค่าหรือมากกว่าค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมแล้ว ภารกิจหรือหน้าที่นั้นๆ ก็ควรจะทำการฝึกอบรม

6. ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นการพิจารณาถึง พื้นฐานความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ความพร้อมและสิ่งจูงใจของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ในภารกิจหรือหน้าที่นั้นๆ ว่ามีโอกาสที่จะสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ได้มากน้อยเพียงใด

7. คุณภาพ เป็นการพิจารณาว่า การฝึกอบรมในภารกิจหรือหน้าที่นั้นๆ จะช่วยให้บุคคลส่วนใหญ่โดยเฉลี่ย มีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพดียิ่งขึ้น มากกว่าจะช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานบางคนปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายโดยไม่คุ้มค่า

8. ความบกพร่องของภารกิจ เป็นการพิจารณาถึงการนำเอาภารกิจหรือหน้าที่อันเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมมาตรวจสอบถึงระดับความบกพร่องของภารกิจหรือหน้าที่นั้นๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด ภารกิจที่มีการปฏิบัติบกพร่องมากข้อยมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะทำการฝึกอบรมมากกว่าภารกิจหรือหน้าที่ที่มีระดับความบกพร่องน้อย

9. ช่วงเวลาที่พฤติกรรมเปลี่ยนแปลง เป็นการพิจารณาว่าหลังจากการฝึกอบรมแล้ว ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะสามารถรักษาการเรียนรู้ หรือมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปเป็นระยะเวลานานเท่าใด การฝึกอบรมใดที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงการกระทำในระยะเวลานานสั้นข้อยมีคุณค่าน้อยกว่า การฝึกอบรมที่ทำให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีช่วงของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระยะเวลายาวนาน



ในช่องที่ 1 ใช้สำหรับกรอกภารกิจหรือหน้าที่ ซึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึก  
อบรม ส่วนในช่องที่ 2-11 สำหรับกรอกคะแนนของเกณฑ์ทั้ง 10 ข้อดังกล่าวมาแล้ว ช่องที่  
12 ใช้สำหรับรวมคะแนน ส่วนในช่องที่ 13 นั้น สำหรับกรอกระดับความสำคัญ

3. เมื่อนำเอาภารกิจหรือหน้าที่มากรอกไว้ในช่องที่ 1 แล้วขั้นตอนต่อไปคือการ  
พิจารณาแต่ละภารกิจ โดยอาศัยเกณฑ์ทั้ง 10 ข้อ เกณฑ์แต่ละเกณฑ์จะมีคะแนนระหว่าง  
0-5 คะแนน

4. ดำเนินการรวมคะแนนของทุกภารกิจ แล้วนำมากรอกไว้ในช่องรวมคะแนน

5. คะแนนรวมของทุกภารกิจ จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดระดับความสำคัญ  
ดังตัวอย่าง

ตารางจัดระดับความสำคัญจากคะแนนรวม

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

6. ความหมายของระดับความสำคัญ

1. ระดับความสำคัญ 0 หมายความว่า ภารกิจหรือหน้าที่นั้นไม่มีความ  
เหมาะสม หรือมีความจำเป็นอย่างเพียงพอที่จะจัดการฝึกอบรม ซึ่งอาจจะแสดงว่า ภารกิจ  
นั้นไม่มีปัญหามากมายนัก หรืออาจจะ เป็นปัญหา แต่ฝึกอบรมไปแล้วอาจจะไม่ได้ผล เป็นต้น

2. ระดับความสำคัญ 4 หมายความว่า ภารกิจหรือหน้าที่นั้นไม่มีความ  
เหมาะสม หรือความจำเป็นอย่างเพียงพอที่จะจัดการฝึกอบรม แต่ถ้าหากมีทรัพยากรและเวลา  
เหลือเฟือก็อาจจะจัดฝึกอบรมในลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งใช้เวลาสั้น ๆ ได้

3. ระดับความสำคัญ 3 หมายความว่า ภารกิจหรือหน้าที่นั้น มีความจำเป็นที่จะต้องทำการฝึกอบรม แต่เน้นหนักในด้านให้คำแนะนำกว้าง ๆ เกี่ยวกับภารกิจทั้งหมด

4. ระดับความสำคัญ 2 หมายความว่า ภารกิจหรือหน้าที่นั้น จะต้องทำการฝึกอบรม จนกระทั่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติภารกิจหรือหน้าที่นั้น ๆ ได้

5. ระดับความสำคัญ 1 หมายความว่า ภารกิจหรือหน้าที่นั้น จะต้องทำการฝึกอบรม จนกระทั่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติภารกิจและหน้าที่นั้น ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง

#### ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดหัวข้อวิชาและหมวดวิชา

หัวข้อวิชาหมายถึง เนื้อหาสาระในลักษณะเดียวกันของเรื่องที่ต้องการจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดทัศนคติ และความสามารถ สำหรับขั้นตอนและหลักในการกำหนดหัวข้อวิชามีดังนี้

1. จัดทำตารางในการกำหนดหัวข้อวิชาขึ้น ตารางจะประกอบด้วย ช่องภารกิจหรือหน้าที่ระดับความสำคัญ ตั้งแต่ 1-4 และหัวข้อวิชา ดังตัวอย่าง ต่อไปนี้

#### ตัวอย่างตารางกำหนดหัวข้อวิชา

1. ภารกิจ-หน้าที่	2. ระดับความสำคัญ	3. หัวข้อวิชา
	1	
	2	
	3	
	4	

2. นำเอาภารกิจหรือหน้าที่ และระดับความสำคัญ ซึ่งหาได้จากขั้นตอนที่ 4 มากรอก ลงในช่องที่ 1 และช่องที่ 2 โดยเรียงจากภารกิจหน้าที่ซึ่งมีระดับความสำคัญมาก ไปหาระดับที่มีความสำคัญน้อย

๑. พิจารณาแต่ละภารกิจว่า ภารกิจใดควรจะใช้หัวข้อวิชาใดในการฝึกอบรม โดยมีหลักการพิจารณาดังนี้

1. หัวข้อวิชาเดียวกันอาจจะใช้สำหรับหลาย ๆ ภารกิจก็ได้
2. ภารกิจหนึ่ง ๆ อาจจะต้องใช้หัวข้อวิชาหลายวิชาได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภารกิจที่มีระดับความสำคัญสูง ซึ่งต้องการทั้งความเร็วและถูกต้องในการปฏิบัติงาน ภายหลังจากการฝึกอบรมแล้ว

๓. การกำหนดชื่อของหัวข้อควรจะมีลักษณะกระชับ ชัดเจน และสามารถสะท้อนให้เห็นภาพของงานที่จะต้องทำการฝึกอบรม

หัวข้อวิชาที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ควรจะนำมาจัด เป็นหมวดหมู่ตามลักษณะของความคล้ายคลึงกัน ซึ่งอาจจะกระทำได้ 2 วิธี คือ

1. การจัดหมวดหมู่ตามลักษณะคล้ายคลึงกันของเนื้อหาวิชา เช่น วิชาต่าง ๆ ที่มีลักษณะ เป็นพื้นฐาน จะจัดอยู่ในหมวดวิชาเบื้องต้น หรือหมวดวิชาทั่วไป วิชาภาวะผู้นำ วิชาหลักมนุษยสัมพันธ์ วิชาการแก้ปัญหาขัดแย้ง จะรวมอยู่ในหมวดวิชามนุษยพฤติกรรม เป็นต้น

2. การจัดหมวดหมู่ตามลักษณะของการสอน หรือการอบรมของวิทยากร เช่น วิชาใดจะต้องทำการสอนหรืออบรมในห้อง จะรวมอยู่ในหมวดทฤษฎี วิชาใดจะต้องมีการทดลองปฏิบัติ หรือทดสอบจะรวมอยู่ในหมวดปฏิบัติ เป็นต้น

#### ขั้นตอนที่ ๕ การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาหมายถึง การระบุว่า ในวิชาที่จะทำการอบรมนั้นต้อง การจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการ เรียนรู้ หรือ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะอย่างไรบ้าง ภายหลังจากการฝึกอบรมวิชานั้นแล้ว

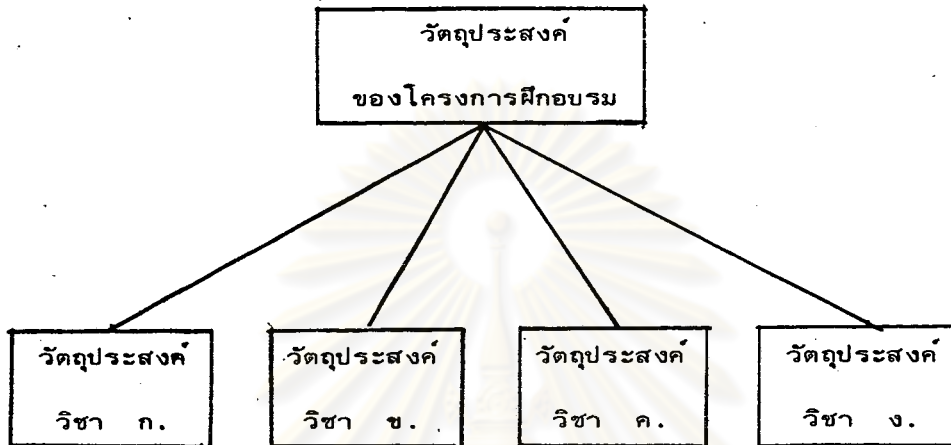
โดยทั่วไปแล้ว วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมยังมีลักษณะค่อนข้างกว้าง จึงมีความจำเป็นจะต้องมาจัดทำวัตถุประสงค์รายวิชาให้แน่ชัดลงไปอีก อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์รายวิชาของทุก ๆ วิชาในหลักสูตรมารวมกัน ย่อมจะต้องเท่ากัน หรือ เหมือนกับวัตถุประสงค์รวมของโครงการฝึกอบรม ดังแผนภูมิ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม และวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา ต่อไปนี้ (กริช อัมโภชน์ 2520: ๑๘)



## แผนภูมิที่ 8

ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมและ

วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา



วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา มีความสำคัญอย่างมากไม่น้อยไปกว่า วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาที่ไม่เหมาะสม จะทำให้การฝึกอบรมล้มเหลวหรือไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ดังนั้นวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาจึงมีประโยชน์โดยสรุป ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาจะเป็นสิ่งสะท้อนหรือแสดงให้เห็นปัญหาที่จะทำการฝึกอบรม เพราะวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชานั้นจะต้องระบุว่า ต้องการจะให้เกิดพฤติกรรมใหม่อะไรขึ้นในการฝึกอบรม

2. วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาจะช่วยให้วิทยากรสามารถเตรียมตัวในการสอน และทำการถ่ายทอดได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง ตรงจุดของปัญหา รวมทั้งสามารถเตรียมวิธีการในการทดสอบวัด หรือประเมินผลการสอนการอบรมได้ด้วย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง จะช่วยให้วิทยากรในการฝึกอบรมได้ปฏิบัติตามคำกล่าวที่ว่า " วิทยากรฝึกอบรมจะพูดในสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องการจะฟัง ไม่ใช่พูดในสิ่งที่ตนเองต้องการจะพูด " (กรีซ อัมโกซัน 2520 : 39)

3. วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบถึงแนวทางในการฝึกอบรม และความสำเร็จที่ตนพึงจะได้รับจากวิชานั้น ๆ อันจะเป็นประโยชน์ในการตั้งใจ และคอยติดตาม ตรวจสอบดูว่าตนได้เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของวิชานั้น ๆ หรือไม่ เพียงใด

ปัจจัยในการพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา ประกอบด้วย

1. จะต้องพิจารณามถึงวัตถุประสงค์หลักของโครงการฝึกอบรม
2. คำนึงถึงภารกิจหรือหน้าที่ ตลอดจนรายละเอียดของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัญหา หรือ เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม
3. คำนึงถึงระดับความสำคัญของภารกิจ หรือหน้าที่ ที่จะทำการฝึกอบรมว่าอยู่ในระดับใด
4. คำนึงถึงหัวข้อวิชาที่กำหนดไว้ว่า โดยทั่วไปแล้วมีขอบ เขตกว้างขนาดไหน และสามารถสนองตอบต่อภารกิจหรือหน้าที่ใดได้บ้าง

ประเภทของวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา แบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

1. วัตถุประสงค์ที่ยึดบทบาทของวิทยากรเป็นหลัก เป็นการเขียนวัตถุประสงค์ในลักษณะที่แสดงให้เห็นว่าในวิชานั้น ๆ วิทยากรจะทำการสอนอะไร หรือมีกิจกรรมอะไรบ้าง เช่น จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นคุณค่าของการทำงานเป็นทีม จะทำการนำเสนออภิปรายเกี่ยวกับวิธีการจูงใจคน การเขียนวัตถุประสงค์เช่นนี้เป็นการระบุว่า วิทยากรจะต้องทำกิจกรรมอะไรบ้าง ไม่เป็นวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาอย่างแท้จริง และไม่แสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะใด

2. วัตถุประสงค์ที่ยึด เนื้อหาของวิชาที่อบรมเป็นหลัก เป็นการเขียนวัตถุประสงค์ โดยการระบุว่าจะมีหัวข้อ ทฤษฎี แนวความคิด อะไรบ้างในวิชานั้น ๆ เช่น ในการอบรมวิชามนุษยสัมพันธ์ จะประกอบด้วยขอบ เขตหรือเนื้อหาเกี่ยวกับ ทฤษฎี x ทฤษฎี y ทฤษฎี ของ มัสโลว์ ความต้องการของบุคคลในองค์การ หลักมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ เป็นต้น จะเห็นได้ว่าวัตถุประสงค์ลักษณะนี้จะระบุแต่รายละเอียดหรือขอบ เขตที่จะทำการอบรม โดยถือว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องติดตามด้วยความเข้าใจ และสามารถจดจำสิ่งที่วิทยากรบรรยายได้ทุกอย่างเช่นกัน

3. วัตถุประสงค์ที่ยึดกิจกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นหลัก เป็นการเขียนวัตถุประสงค์ในลักษณะที่ระบุไว้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องทำอะไรบ้างในการเข้าอบรมในวิชานั้น เช่น เพื่อศึกษาการวางแผน การเขียนวัตถุประสงค์ในลักษณะนี้ ยังมีข้อบกพร่องอยู่ เพราะไม่อาจจะระบุได้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีความรู้ ความสามารถในหัวข้อต่าง ๆ ดังกล่าวในระดับใด และจะใช้อะไรเป็นเครื่องวัด เป็นต้น

4. วัตถุประสงค์ที่ีติดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการศึกษาเป็นหลัก เป็นวัตถุประสงค์ในหัวข้อวิชาซึ่งระบุอย่างชัดเจนว่า หลังการฝึกอบรมแล้ว ผู้ผ่านการฝึกอบรม ในวิชานั้น จะต้องมึพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร การเขียนวัตถุประสงค์แบบนี้ถือกันว่าดีที่ สุด (กริช อัมโภชน 2520: 41) เพราะในการฝึกอบรมนั้น ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของผู้เข้ารับการศึกษาเป็นประการสำคัญ ดังนั้น วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาใดที่ สามารถแสดงออกมาได้ ในลักษณะของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแล้ว ย่อมจะเป็นประโยชน์ อย่างเด่นชัด และสอดคล้องกับทฤษฎีของการฝึกอบรมอย่างยิ่ง การเขียนวัตถุประสงค์ในลักษณะ นี้จะมีองค์ประกอบดังนี้ คือ

1. จะต้องระบุว่าจะทำให้ผู้เข้ารับการศึกษาเกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดทัศนคติ เกิดนิสัย และเกิดความชำนาญ เกี่ยวกับเรื่องอะไร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้
  1. ความรู้จะประกอบด้วย ข้อเท็จจริง แนวความคิด หลักการ ความหมาย ฯลฯ
  2. ความเข้าใจ เป็นเรื่องที่สืบเนื่องมาจากข้อ 1 หมายถึงความรู้ถึง เหตุและผลของสิ่งต่าง ๆ
  3. นิสัย หมายถึง ความโน้มเอียงในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งของ บุคคลต่อสถานการณ์หรือสิ่งเร้าที่คล้ายคลึงกัน
  4. ความสามารถหรือความชำนาญ หมายถึง สิ่งที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง สามารถจะปฏิบัติได้โดยความถูกต้อง และรวดเร็ว
  5. ทัศนคติ คือความรู้สึกของบุคคลใดบุคคลหนึ่งว่าชอบ หรือไม่ชอบต่อ บุคคล สิ่งของ เรื่องราว ฯลฯ และลักษณะความรู้สึกต่อสิ่งดังกล่าวนั้น จะมีแนวโน้มไปในทาง เดียวกัน
  6. อุดมคติ คือ ความมุ่งมาดปรารถนาขั้นสูงสุดที่อยากจะทำให้เกิดขึ้น แต่ในทางปฏิบัติอาจจะไม่บรรลุก็ได้
  7. ความสนใจ หมายถึง ความมุ่งมั่น ความจดจ่อต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
  8. ความพอใจ ความชอบ หมายถึง การยอมรับในคุณค่าของสิ่งใด สิ่งหนึ่ง

ฉะนั้น การเขียนวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมดังกล่าว จึงควรระบุระดับคำดังกล่าวไว้ให้ชัดเจน เช่น เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการวางแผนงาน เป็นต้น

2. จะต้องระบุว่าต้องการจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เปลี่ยนพฤติกรรมในลักษณะใด กล่าวคือ การทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดความสามารถ ในเรื่องใด เรื่องหนึ่งนั้น ย่อมจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ และการเรียนรู้จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขึ้น จากตัวอย่างข้อ (1) สามารถนำหลักในข้อ (2) มาประกอบได้ดังนี้

- เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการวางแผน จากหลักข้อ (1) จนสามารถที่จะวางแผนงานได้

3. ระบุสถานการณ์ เวลา สิ่งแวดล้อม หรือเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดพฤติกรรม กล่าวคือ จำเป็นจะต้องระบุให้แน่นอนลงไปว่า พฤติกรรมที่จะเปลี่ยนไปนั้น จะเปลี่ยนไปภายใต้สิ่งแวดล้อมอะไร ตัวอย่างเช่น

- เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการวางแผนงาน จนสามารถที่จะวางแผนงาน ในหน่วยงานของตนได้

4. การกำหนดเกณฑ์ที่จะวัดระดับของความยอมรับในพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง เป็นการระบุว่า พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงไปในระดับใด หรือต้องเปลี่ยนแปลงไปจนทำให้เกิดอะไรขึ้น เช่น

- เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการวางแผนงานจนสามารถที่จะวางแผนงาน ได้ในทันที

อย่างไรก็ตาม การเขียนวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ บางครั้งก็เป็นการยากที่จะเขียนให้ครบถ้วนตามหลักทั้ง 4 ประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัตถุประสงค์เกี่ยวกับเรื่องที่มีลักษณะอัตนัย ฉะนั้น ในทางปฏิบัติอาจจะยกเว้นหลักบางประการได้ แต่ถ้าหากสามารถจะเขียนวัตถุประสงค์ให้ครบหลักทั้ง 4 ประการ และให้มีลักษณะปรนัยมากขึ้นเพียงใด โอกาสที่จะช่วยให้การฝึกอบรมในวิชานั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ย่อมมีมากขึ้นเท่านั้น



ขั้นตอนในการเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชามีดังนี้

1. พิจารณาภารกิจ หน้าที่ ซึ่งเป็นปัญหา
2. พิจารณาระดับความสำคัญ
3. พิจารณาชื่อของหัวข้อวิชา
4. กำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดแนวการอบรม

แนวการอบรม หมายถึง การกำหนดว่าภายในวิชานั้นจะประกอบด้วย ทฤษฎี แนวความคิดและหลักการอะไรบ้าง จึงจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถตรงตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

การกำหนดแนวการอบรมมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้วิทยากรฝึกอบรมทราบว่า โดยหลักการแล้วคนจะต้องเตรียมตัวและถ่ายทอด ทฤษฎี แนวความคิด อะไรบ้างให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. ช่วยให้วิทยากรแต่ละคนทำการบรรยาย หรือนำอภิปรายในวิชาที่ไม่ซ้ำซ้อนกันในรายละเอียด

ขั้นตอนในการจัดทำแนวการอบรมมีดังนี้

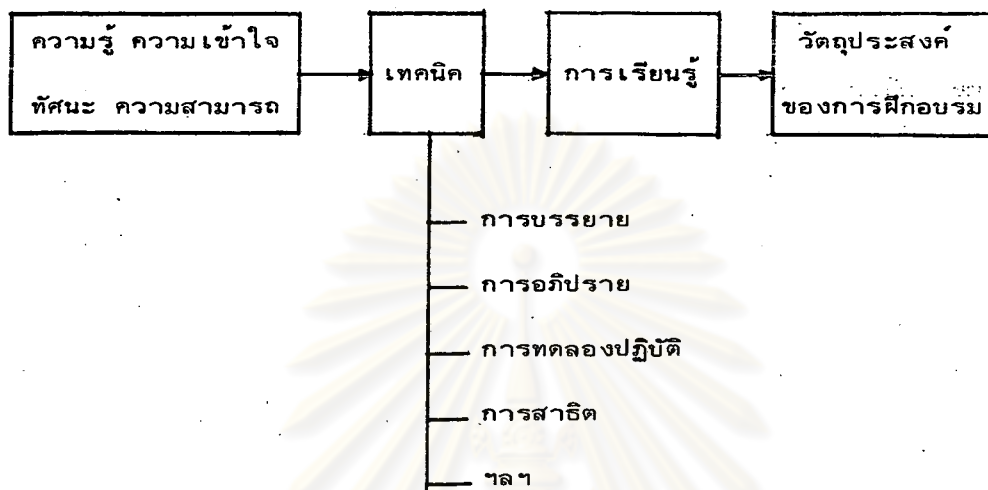
1. พิจารณาภารกิจ หน้าที่ ซึ่งเป็นปัญหา
2. พิจารณาระดับความสำคัญ
3. พิจารณาชื่อของหัวข้อวิชา
4. พิจารณาวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
5. กำหนดแนวการอบรม

ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดเทคนิคในการฝึกอบรม

เทคนิคในการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมจะมีลักษณะเป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ดังแผนภูมิซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างเทคนิคในการฝึกอบรมกับกระบวนการเรียนรู้ ต่อไปนี้

### แผนภูมิที่ ๑

ความสัมพันธ์ระหว่าง เทคนิคในการฝึกอบรมกับกระบวนการเรียนรู้



เทคนิคในการฝึกอบรมมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถ้าเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสมแล้ว จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทัศนะ และความสามารถ ได้อย่างรวดเร็ว อันเป็นการประหยัดเงิน เวลา ได้เป็นอย่างมาก โดยทั่วไปแล้ว เทคนิคการฝึกอบรมแบ่งเป็น ๓ ประเภทใหญ่ ๆ (Odiorne 1970: 262-265) คือ

1. เทคนิคการฝึกอบรมที่ถือว่า วิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถแต่ผู้เดียว เทคนิคประเภทนี้ได้แก่ การบรรยาย เป็นต้น
2. เทคนิคการฝึกอบรมที่ถือว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ ซึ่งตัวเทคนิคเองจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มากกว่าที่จะได้รับจากวิทยากรด้านเดียว เทคนิคประเภทนี้ได้แก่ การสัมมนา การอภิปราย การทดลองปฏิบัติ เป็นต้น
3. เทคนิคการฝึกอบรมประเภทผสมระหว่างเทคนิคสองข้อแรก ซึ่งจะมีลักษณะของแบบยึดถือวิทยากร และยึดถือกลุ่ม เป็นจุดศูนย์กลางของการเรียนรู้ประกอบกัน เช่น การบรรยายเป็นชุด การอภิปรายเป็นคณะ ฯลฯ

เกณฑ์ในการเลือกเทคนิคในการฝึกอบรม การเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรมควร  
จะได้คำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. ถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ ประสบการณ์ เกี่ยวกับเรื่องฝึกอบรมมาบ้าง  
แล้ว ควรจะใช้เทคนิคแบบกลุ่ม เป็นศูนย์กลาง แต่ถ้าหากผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่มีความรู้ และ  
ประสบการณ์ ในเรื่องฝึกอบรม ควรจะใช้เทคนิคแบบวิทยากร เป็นศูนย์กลาง
2. ถ้าระดับความสำคัญของภารกิจ หรือหน้าที่มีสูง การฝึกอบรมควรจะเน้นการใช้  
เทคนิคแบบกลุ่ม เป็นจุดศูนย์กลาง เพราะจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองปฏิบัติให้เกิด  
ความรวดเร็วและถูกต้องมากกว่า การใช้เทคนิคแบบวิทยากร เป็นศูนย์กลาง
3. ถ้าวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความ  
เข้าใจควรจะใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบวิทยากร เป็นจุดศูนย์กลาง แต่ถ้าหากวัตถุประสงค์ต้อง  
การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดทัศนคติ และความสามารถควรจะใช้เทคนิคในการฝึกอบรมแบบ  
กลุ่ม เป็นจุดศูนย์กลาง
4. ถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีจำนวนมาก ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้  
อย่างทั่วถึง ควรจะใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบวิทยากร เป็นจุดศูนย์กลาง แต่ถ้าผู้เข้ารับการฝึก  
อบรมมีจำนวนน้อย ควรจะใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบกลุ่ม เป็นจุดศูนย์กลาง
5. ถ้าระยะเวลาในการฝึกอบรมมีน้อย ควรจะใช้เทคนิคในการฝึกอบรมแบบ  
วิทยากรเป็นจุดศูนย์กลาง แต่ถ้ามีระยะเวลาในการฝึกอบรมมาก ควรจะใช้เทคนิคแบบกลุ่ม เป็น  
จุดศูนย์กลาง
6. ถ้าสถานที่ในการฝึกอบรม ไม่อาจจัดให้เป็นอย่างอื่นได้ นอกจากแบบห้องเรียน  
คือทุกคนหันหน้าเข้าหาวิทยากร การฝึกอบรมควรจะใช้แบบวิทยากรเป็นจุดศูนย์กลาง แต่ถ้าหาก  
จัดในลักษณะที่ทุกคนมองเห็นหน้ากันได้ ย่อม เป็นการสะดวกที่จะใช้เทคนิคในการฝึกอบรมแบบ  
กลุ่ม เป็นจุดศูนย์กลาง

#### ขั้นตอนที่ 9 การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร

ระยะเวลาของหัวข้อวิชา หมายถึง กำหนดช่วงเวลาที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม  
ได้รับความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และความสามารถ จนกระทั่งเกิดการเรียนรู้ไปตามวัตถุประสงค์  
ของหัวข้อวิชานั้น

ระยะเวลาของหลักสูตร หมายถึง กำหนดช่วง เวลาที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้รับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถ จนกระทั่งเกิดการเรียนรู้ไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรม

หลักเกณฑ์ในการพิจารณากำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชา มีดังนี้

1. วิชาใดที่วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เปลี่ยนแปลงทัศนคติ หรือเพิ่มพูนความชำนาญ ความสามารถ ควรจะให้ระยะเวลานานกว่าวิชาที่ต้องการเพียงให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ
2. วิชาใดที่สนองต่อภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งมีระดับความสำคัญสูง (หมายถึง ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติภารกิจนั้นด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว) ควรจะให้เวลามากกว่าวิชาที่สนองต่อภารกิจซึ่งมีระดับความสำคัญต่ำ
3. วิชาใดใช้เทคนิคในการฝึกอบรมแบบกลุ่ม เป็นจุดศูนย์กลาง ควรจะให้เวลามากกว่าวิชาที่ใช้เทคนิคแบบวิทยากรเป็นจุดศูนย์กลาง

#### ขั้นตอนที่ 10 การเรียงลำดับหัวข้อวิชาและกำหนดการฝึกอบรม

การเรียงลำดับหัวข้อวิชา หมายถึง การกำหนดว่าวิชาใดควรจะทำก่อน และวิชาใดควรจะทำหลัง อันจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดการเรียนรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กำหนดการฝึกอบรมหมายถึง การกำหนดว่าวิชาใดควรจะทำก่อน และวิชาใดควรจะทำหลัง รวมทั้งการกำหนด วัน เวลา ที่จะเริ่ม หยุดพัก และสิ้นสุดของการฝึกอบรมของแต่ละวัน และของหลักสูตรโดยส่วนรวม

การเรียงลำดับหัวข้อวิชาและกำหนดการฝึกอบรมมีหลักที่ควรพิจารณาดังนี้

1. วิชาใดที่เป็น การให้แนวความคิดหรือหลักการโดยทั่วไป ซึ่งต้องใช้อ้างอิงเสมอ ในวิชาอื่น ๆ ควรจัดอยู่ในลำดับแรก
2. วิชาที่มีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ควรจัดวิชาภาคปฏิบัติให้อยู่ต่อจากภาคทฤษฎีนั้นในทันที
4. ควรคำนึงถึง วัน เวลา เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ดังนี้



1. กำหนดวัน เวลา เปิด และปิด การฝึกอบรม
2. เวลาเริ่ม และเลิก การฝึกอบรมในแต่ละวันจะต้องคำนึงถึงความสะดวก

และภาระส่วนตัวของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. เวลาพักระหว่างการฝึกอบรม ควรจะมีกี่ครั้ง ครั้งละกี่นาที
4. เวลาพักกลางวันควรจะนานเท่าใด
5. การจัดทำหนดการฝึกอบรมนั้น ควรตรวจสอบปฏิทิน เพื่อทราบวันหยุด

ราชการที่แน่นอน

6. การจัดพิมพ์กำหนดการฝึกอบรม ควรจะกำหนดโดยละเอียดเป็นรายวันว่าจะเริ่ม หยุดพัก และเลิกฝึกอบรม เวลาใด

กล่าวโดยสรุป การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. การทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การระบุภารกิจที่เป็นปัญหา
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
4. การวิเคราะห์ภารกิจกับ เกณฑ์เพื่อหาระดับความสำคัญ
5. การกำหนดหัวข้อวิชาและหมวดวิชา
6. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
7. การกำหนดแนวการอบรม
8. การกำหนดเทคนิคในการฝึกอบรม
9. การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร
10. การเรียงลำดับหัวข้อวิชาและกำหนดการฝึกอบรม

## 2.2 การจัดฝึกอบรม

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องประกอบด้วย องค์ประกอบใหญ่ ๆ 3 ประการคือ วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม โครงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และโครงการบริหาร เช่น จะต้องเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างไร จะใช้เงิน เจ้าหน้าที่ และวัสดุในการฝึกอบรมมากน้อยเพียงไร (กริช อัมโภชน์ 2520: 2) ดังนั้นโครงการบริหารจึงหมายถึงการนำหลักสูตรไปใช้ฝึกอบรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ด้วยเหตุนี้โครงการบริหารหรือการจัดฝึกอบรมจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการฝึกอบรม องค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ของการจัดฝึกอบรมที่ควรพิจารณาได้แก่ วิทยากร วิธีฝึกอบรม สื่อประกอบการฝึกอบรม การจัดเวลาและตารางในการฝึกอบรม และการสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการฝึกอบรม

### วิทยากรหรือผู้ฝึกอบรม

กริช อัมโภชน์ (2514: 1-3) ได้กล่าวถึงความหมายของวิทยากรหรือผู้ฝึกอบรมไว้ว่า หมายถึง บุคคลพวกหนึ่งที่ทำหน้าที่ทางวิชาการเกี่ยวกับการค้นคว้า อ้างอิงตำหรับ ตำราต่าง ๆ รวมทั้งมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม และบทบาทของตนในการฝึกอบรม เพื่อทำหน้าที่ฝึกอบรมบุคคลและเป็นตัวการของการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและองค์การโดยตรง

ในการฝึกอบรมใด ๆ นั้นจะพบว่า โครงการฝึกอบรมจะประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่ายคือ ผู้อำนวยการฝึกอบรม วิทยากรหรือผู้ฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรม จากองค์ประกอบดังกล่าวจะเห็นได้ว่า คุณภาพของการฝึกอบรมในท้ายที่สุดแล้ว ย่อมขึ้นอยู่กับวิทยากร ซึ่งเป็นเสมือน "คนคุมเครื่อง" ของระบบฝึกอบรม เพราะเป็นผู้ที่ทำการติดต่อโดยตรงกับผู้รับการฝึกอบรม (อาชวัน วายวานนท์ และวินิต ทรงประทุม 2520: 28-29)

การคัดเลือกวิทยากรสามารถกระทำได้ 2 ทางคือ

1. คัดเลือกจากบุคคลภายในองค์การ เพราะบุคคลในองค์การย่อมรู้ถึงลักษณะภายในองค์การเป็นอย่างดี ทั้งในด้านโครงสร้าง องค์การ สายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ นโยบายขององค์การ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมเป็นอย่างยิ่ง

2. คัดเลือกจากบุคคลภายนอกองค์การ ในบางครั้งการคัดเลือกวิทยากรจากภายในองค์การทั้งหมดไม่อาจจะทำได้ เนื่องจากผู้ที่มีความเหมาะสมในองค์การมีอยู่จำกัดไม่พอเพียงกับจำนวนที่ต้องการ หรือ การที่ใช้วิทยากรในองค์การทั้งหมดอาจจะทำให้ขอบเขตของวิชาความรู้อยู่ในวงจำกัด จึงควรพิจารณาเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาร่วมด้วย เพื่อรับบรรยากาศของความรู้และทัศนคติใหม่ ๆ เข้ามาในองค์การ

คุณสมบัติของวิทยากร ผู้ที่จะมาทำหน้าที่วิทยากรนั้น ชาญชัย ลวิตรังสิมา (2520: 92-96) กล่าวว่า จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ ๆ หลายประการ ทั้งในด้านพื้นความรู้ หรือการศึกษา ประสบการณ์หรือความชำนาญงาน ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ และบุคลิกภาพ ซึ่งคุณสมบัติดังกล่าวจะต้องพิจารณาคบคู่กันไป ไม่ควรจะพิจารณาคัดเลือกวิทยากรโดยถือเอาคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียว เพราะจะทำให้ได้ตัววิทยากรที่ไม่เหมาะสมเท่าที่ควร และได้เสนอแนวทางในการพิจารณาคุณสมบัติของวิทยากรหรือผู้ฝึกอบรม ไว้ดังนี้

1. พื้นฐานของการศึกษาหรือความรู้ การศึกษาหมายถึง คุณวุฒิที่ได้รับภายหลังจากที่ได้เรียนจบในชั้นใดชั้นหนึ่งจากสถาบันการศึกษา โดยได้รับ เป็นประกาศนียบัตร หรือปริญญาบัตร ส่วนความรู้ ในที่นี้หมายถึงสิ่งที่ได้ศึกษาเพิ่มเติมภายหลังจากจบการศึกษาแล้ว สิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติเบื้องต้นของวิทยากร เพราะถ้าไม่มีความรู้ในเรื่องที่จะสอนแล้วก็ไม่สามารถจะสอนได้ ส่วนการที่จะกำหนดพื้นฐานของการศึกษาว่าอย่างต่ำควรจะเป็นวุฒิใดนั้น เป็นเรื่องยากที่จะชี้ชัดให้แน่นอนตายตัวลงไป ทั้งนี้ จะต้องพิจารณาถึงลักษณะของแต่ละวิชาในหลักสูตรเป็นสำคัญ บางวิชาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขั้นพื้นฐาน โดยอาศัยฝีมือและความชำนาญงาน เป็นเกณฑ์ วิทยากรไม่จำเป็นต้องมีคุณวุฒิก็ได้ แต่ต้องมีความรู้ในงานนั้นเป็นอย่างดี ตรงกันข้ามกับวิชาที่เกี่ยวกับ เทคนิคการบริหารขั้นสูง อาจจะต้องใช้วิทยากรที่มีคุณวุฒิรวมทั้งมีความรู้และประสบการณ์ในด้านนั้น เป็นอย่างดี

กล่าวโดยสรุป การพิจารณาพื้นฐานการศึกษา หรือความรู้ของวิทยากร ควรจะถือหลักว่า ผู้ที่จะมาเป็นวิทยากรนั้นอย่างน้อยจะต้องมีพื้นฐานการศึกษาและความรู้

2. ประสบการณ์หรือความชำนาญงาน เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะต้องพิจารณาคบคู่กันไปกับการศึกษาหรือความรู้ เพราะถ้าวิทยากรมีทั้งความรู้และประสบการณ์

ย่อมสามารถนำเอาวิชาความรู้ในทางทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดผลได้ การมีประสบการณ์ในเรื่องที่จะสอน จะทำให้สามารถเข้าถึงประเด็นของปัญหาในการปฏิบัติงานนั้น ได้อย่างแจ่มชัด กล่าวคือทำให้ทราบว่างานนั้น ๆ มีขั้นตอนของปัญหาและอุปสรรคอย่างไร ทฤษฎีหรือหลักการใดบ้างที่นำมาใช้แล้วได้ผลหรือไม่ได้ผล ควรจะดัดแปลงทฤษฎีบางข้อให้เข้ากับแนวทางปฏิบัติอย่างไร จึงจะสอดคล้องกัน เมื่อรู้ถึงข้อมูลเหล่านี้อย่างแจ่มชัดแล้ว การสอนทฤษฎีและหลักการจึงไม่เลื่อมถอย สามารถปฏิบัติได้

สำหรับบางวิชา นอกจากอาศัยประสบการณ์แล้ว ยังต้องเน้นถึงความชำนาญงานในเรื่องนั้น ๆ เป็นพิเศษอีกด้วย ซึ่งส่วนมากจะเกี่ยวข้องกับช่างฝีมือ และงานด้านเทคนิค เป็นต้น งานเหล่านี้ ถ้าได้วิทยากรที่มีความชำนาญแล้ว จะเป็นประโยชน์ในการถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี

3. ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ เป็นศิลปะอย่างหนึ่ง และเป็นปัจจัยสำคัญที่ควรคำนึงถึงกัน เพราะมีวิทยากรจำนวนมากไม่น้อย ที่มีความรู้ ประสบการณ์และความชำนาญงาน ในเรื่องที่จะสอนเป็นอย่างดี แต่ขาดศิลปะในการถ่ายทอดความรู้ จึงทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ได้รับความรู้เท่าที่ควรจะได้ ไปอย่างน่าเสียดาย ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ นั้น น่าจะได้แก่ความสามารถในการวิเคราะห์และการแสดงออกในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

1. เข้าใจในประเด็นที่จะพูด และสามารถบรรยายหรือแสดงประเด็นนั้นอย่างเหมาะสม โดยไม่รวบรัดหรือเยิ่นเย้อจนเกินไป และมีศิลปะที่จะเรียกร้องความสนใจผู้ฟัง ให้ติดตามเรื่องราวโดยตลอด

2. สามารถวิเคราะห์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่ามีพื้นฐานทางความรู้ ความคิด ความสนใจ และอารมณ์อยู่ในระดับใดแล้วเลือกใช้วิธีสอน วิธีบรรยาย หรือการแสดง ให้เหมาะสมกับลักษณะของผู้ฟัง เช่น ถ้าเป็นผู้ฟังที่มีพื้นฐานการศึกษาไม่สูงนัก ก็ต้องใช้ภาษาง่ายๆ

3. สามารถใช้อุปกรณ์ในการฝึกอบรมเข้ามาช่วยอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือต้องรู้ว่าอุปกรณ์ที่ช่วยในการฝึกอบรม แต่ละชนิดมีประโยชน์อะไรบ้าง และจะนำมาใช้ในช่วงใดจึงจะเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้การสอนเป็นไปอย่างน่าสนใจ และเป็นที่เข้าใจแก่ผู้ฝึกอบรมโดยทั่วไป

4. สามารถสื่อข้อความกับผู้ฟังได้ดี วิธีสื่อข้อความนั้น ถ้าเป็นการพูดหรือ การบรรยายก็ต้องพูดด้วยเสียงที่ชัดเจน ได้ยินกันทั่วถึง และใช้ภาษาพูดให้เข้าใจง่าย ถ้าเป็น การเขียนก็ต้องเขียนด้วยลายมือที่ชัดเจน และรู้จักใช้เครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์เข้ามาช่วย หรือ มีเอกสารประกอบคำบรรยายประเด็นสำคัญของการสื่อสารอีกประการหนึ่งคือ การจัดให้มีการ สื่อข้อความแบบ 2 ทาง คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถามและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น จะช่วยให้การสื่อข้อความได้ผลดียิ่งขึ้น

4. บุคลิกภาพของวิทยากร การเลือกวิทยากรที่มีบุคลิกภาพดีเด่น ย่อมจะเพิ่ม ความเชื่อถือศรัทธา และเป็นแรงจูงใจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้ความสนใจในการฝึกอบรม โดยตลอด บุคลิกภาพของวิทยากรควรพิจารณาถึง ความเฉลียวฉลาด ไหวพริบปฏิภาณ รูปร่าง ท่าทางที่เหมาะสม อารมณ์ที่มั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นผู้มีทัศนคติกว้าง มีความ จริงใจ มีความกระตือรือร้นและรับผิดชอบในงานสอน มีความอดกลั้น สนใจปัญหาของผู้อื่น ตลอดจนยอมรับในเหตุผลของผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ดี ไม่รังเกียจที่จะร่วมงานกับผู้อื่น และมีคุณ ธรรม เป็นต้น

คุณสมบัติของวิทยากรดังที่ได้กล่าวมาแล้ว พอจะสรุปได้โดยทั่ว ๆ ไป ดังนี้

1. เป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญในหัวข้อวิชาที่กำหนด สามารถให้ข้อคิดเห็น ทั้ง ในด้านเนื้อหา เทคนิควิธีการ และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี
2. เป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน และได้รับการยอมรับในความสามารถใน การปฏิบัติงาน
3. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
4. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสอน การใช้สื่อการสอนประเภทต่าง ๆ ได้
5. เป็นผู้ที่มีความสนใจทางวิชาการ และทันต่อเหตุการณ์

บทบาทของวิทยากร ในการฝึกอบรมใด ๆ นั้น กริช อัมโภชน์ (2514: 5-18)

ให้ความเห็นว่า บทบาทของวิทยากรอาจแยกพิจารณาได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. บทบาทของวิทยากรก่อนฝึกอบรม
2. บทบาทของวิทยากรในขณะที่ทำการฝึกอบรม
3. บทบาทของวิทยากรภายหลังการฝึกอบรม

บทบาทของวิทยากรในแต่ละขั้นตอนดังกล่าวแล้วนั้น ย่อมจะต้องใช้ความรู้ ความเข้าใจ โดยเฉพาะ และแต่ละขั้นตอน ต่างก็มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นอันมาก หอจะสรุปได้ดังนี้

1. บทบาทของวิทยากรก่อนฝึกอบรม ประกอบด้วยบทบาทต่าง ๆ ดังนี้

1. ช่วยเหลือผู้อำนวยการฝึกอบรมในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม แม้ว่าหน้าที่ในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมจะเป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการฝึกอบรม แต่ในฐานะที่วิทยากรเป็นผู้ทราบรายละเอียดหรือเชี่ยวชาญในหัวข้อวิชาที่จะนำมาสนองตอบต่อความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม วิทยากรจึงอยู่ในฐานะที่จะช่วยเหลือผู้อำนวยการฝึกอบรม ประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อนำไปพิจารณา กำหนดหลักสูตร และหัวข้อวิชาในการฝึกอบรมต่อไป

2. ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ให้ความคิดเห็น แก่ผู้อำนวยการฝึกอบรม ในการวางแผนการฝึกอบรม

3. ศึกษาถึงลักษณะโดยทั่วไป เกี่ยวกับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบถึงอายุ ตำแหน่ง การงาน ลักษณะงาน พื้นฐานการศึกษา อันจะเป็นแนวทางที่จะทำให้วิทยากรได้รับประโยชน์ ดังนี้

ก. ทราบถึงเนื้อหา ขอบ เขตของวิชาที่วิทยากรจะสอนว่า ควรจะมีขอบเขตและมีความละเอียดเพียงใด

ข. ทราบถึงลักษณะงานที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติอยู่จริงว่า เป็นอย่างไร

ค. ทราบถึงวิธีการวางตัวอย่างเหมาะสมของวิทยากร

4. ศึกษาพิจารณาหัวข้อที่วิทยากรเองจะต้องรับผิดชอบในการฝึกอบรม

5. เลือกวิธีการฝึกอบรม

6. เลือกและจัดเตรียมเอกสาร ให้เหมาะสม

7. จัดเตรียมและตรวจตราสถานที่ เครื่องสไลด์ทัศนูปกรณ์ ในการอบรมแต่

ละครั้ง

2. บทบาทของวิทยากรในขณะทำการฝึกอบรม ในขณะทำการฝึกอบรม หน้าที่ชั้นมูลฐานของวิทยากรคือ จะต้องจัดหรือทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดการเรียนรู้มากที่สุดเท่า

ที่จะกระทำได้ พฤติกรรมของวิทยากรในช่วงนี้จะช่วยให้การฝึกอบรม เกิดประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้นวิทยากรจะต้องตระหนักในสิ่งต่อไปนี้

1. เห็นความสำคัญของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. ไม่วิพากษ์วิจารณ์บุคคลหนึ่งบุคคลใด เพื่อให้เขาแสดงความคิดเห็น หรือความรู้สึกออกมา แต่จะต้องทำให้เขาแสดงออกมาด้วยความสมัครใจ
3. ควรจะสังเกตความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างระมัดระวัง เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกอะไรออกมา วิทยากรจะต้องศึกษาเพื่อให้กลุ่มได้เรียนรู้ โดยไม่ยึดถือว่าใครเป็นเจ้าของความรู้สึกนั้น ๆ
4. พยายามเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาและวิเคราะห์ประสบการณ์ของตนเพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในหัวข้อวิชานั้น ๆ

3. บทบาทของวิทยากรภายหลังการฝึกอบรม เมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลง วิทยากรแต่ละคนควรจะติดตามในเรื่องที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. การประเมินผล
2. การติดตามผล

### วิธีการฝึกอบรม

ในการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้น องค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของการฝึกอบรม คือ การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมอย่างถูกต้องเหมาะสมกับลักษณะของงานและความชำนาญหรือทักษะของวิทยากร ทั้งนี้ เพราะวิธีการฝึกอบรม จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการได้ อย่างไรก็ตามวิธีการฝึกอบรมแต่ละวิธีย่อมให้ผลแตกต่างกัน ดังนั้นการฝึกอบรมโดยทั่วไปจะไม่ใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งโดยเฉพาะ แต่นิยมใช้วิธีการฝึกอบรม 2 วิธีหรือมากกว่านั้นผสมผสานกัน เพื่อให้บังเกิดผลเต็มที่แก่การฝึกอบรม

### ความหมายของวิธีการฝึกอบรม

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2524: 3) กล่าวว่าเทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม

และ/หรือ เกิดความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ไปตาม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น

วิธีการฝึกอบรมที่ใช้กันโดยทั่วไปมีหลายวิธีด้วยกัน เช่น

น้อย ศิริโชติ (2523: 75-76) แบ่งประเภทของวิธีการฝึกอบรมเป็น 4 ประเภท ใหญ่ ๆ คือ

1. ประเภทการบรรยายและอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีการฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การบรรยายหรือปาฐกถา การบรรยายเป็นชุด การอภิปรายเป็นคณะ เป็นต้น
2. ประเภทให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วม เช่น การสัมมนา การอภิปรายกลุ่ม การประชุม การประชุมซินดิเคต การระดมความคิด การแสดงบทบาทสมมุติ การประชุม ถกเถียง การศึกษาเฉพาะกรณี การให้เวลาซักถาม การสัมภาษณ์ ละครสั้น การสาธิต การประชุมเชิงปฏิบัติการ ทัศนศึกษา เป็นต้น
3. ประเภทพัฒนาเฉพาะตัวบุคคล เช่น การสอนแบบสำเร็จรูป การสอนแนะ เป็นต้น
4. ประเภทใช้สื่อในการฝึกอบรม เช่น การใช้สไลด์ประกอบเสียง การใช้ ภาพยนตร์ประกอบ เป็นต้น

จักรศักดิ์ หาญณรงค์ (2524: 3) จัดแบ่งประเภทของเทคนิคการฝึกอบรมเป็น 2 วิธีใหญ่ ๆ คือ

1. แบ่งตามลักษณะของการใช้สื่อความหมายมี 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ
  - 1.1 การบอกเล่าจากผู้รู้ไปยังผู้ที่ไม่รู้
  - 1.2 การที่ผู้รู้หรือผู้ชำนาญการแสดงวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้องให้ผู้ที่ยังทำไม่เป็น หรือไม่มีความชำนาญ
  - 1.3 ให้ผู้ที่ยังทำไม่เป็นหรือยังไม่มีความชำนาญ ได้ทดลองทำด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญ
2. แบ่งตามบทบาทของวิทยากรและผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อความรับผิดชอบในการเรียนรู้มี 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ
  - 2.1 เทคนิคฝึกอบรมที่อาศัยวิทยากรเป็นหลักในการเรียนรู้



2.2 เทคนิคการฝึกอบรมที่อาศัยทั้งวิทยากรและกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม เป็นหลักในการเรียนรู้

2.3 เทคนิคการฝึกอบรมที่อาศัยกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นหลักในการเรียนรู้

สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2520: 440) ได้จัดเรียงลำดับวิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันมากที่สุดหลายวิธี ดังนี้

1. การบรรยาย
2. การอภิปราย
3. การศึกษากรณีเรื่อง
4. การฝึกอบรมนอกแบบ เพื่อ เปลี่ยนพฤติกรรม
5. การใช้เกมประกอบการฝึกอบรม

และวิธีการอื่น ๆ อีก แต่มีโอกาสใช้น้อย ได้แก่

1. การแสดงบทบาทสมมุติ
2. การทดลองแก้ไขปัญหาตามกรณีที่เกิดขึ้น
3. การฝึกอบรมให้ตัดสินใจภายในเวลาที่กำหนด
4. การสอนที่มีโครงการ
5. การสาธิต
6. การชมกิจการ
7. โทรทัศนศึกษา

ชาญชัย ลวิตรังสิมา (2520: 113-115) ได้จัดกลุ่มประเภทวิธีการฝึกอบรมไว้

3 กลุ่ม คือ

1. วิธีการฝึกอบรมโดยลงมือปฏิบัติงาน มีวิธีดังนี้
  1. การแนะนำงาน
  2. การสอนงาน
  3. การเวียนปฏิบัติงาน
  4. การตั้งคณะกรรมการ
  5. การเป็นผู้ช่วยงานหรือการฝึกช่างฝีมือ

2. วิธีการฝึกอบรมโดยไม่ลงมือปฏิบัติงาน : พิจารณาถึงวิธีการให้ข้อมูล มีวิธี

การดังนี้

1. การบรรยาย
2. การอภิปรายหรือการประชุมอภิปราย
3. การศึกษาจากภาพยนตร์และโทรทัศน์
4. การศึกษากรณีพิเศษ

3. วิธีการฝึกอบรมโดยไม่ลงมือปฏิบัติงาน : พิจารณาด้านพฤติกรรม มีวิธีการ

ดังนี้

1. การศึกษาและการแสดงบทบาทสมมุติ
2. การศึกษาโดยจำลองแบบจากของจริง
3. การจัดทำโครงการแนะนำงาน
4. การฝึกอบรมในห้องทดลอง

Harris (1976: 433-443) ได้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรม พอสรุปได้ 23 วิธี คือ

1. การบรรยาย
2. การสาธิต
3. การอภิปรายคณะ
4. การแสดงบทบาทสมมุติ
5. การศึกษาปัญหาตัวอย่าง
6. การแก้ปัญหา
7. เทคนิคลดการเสี่ยงภัย
8. คณะกรรมการร่วมเพื่อหาคำปรึกษา
9. การระดมความคิด
10. การแบ่งกลุ่มอภิปราย
11. เทคนิคการฝึกอบรมให้ตัดสินใจภายในเวลาที่กำหนด
12. การฝึกอบรมนอกแบบ เพื่อ เปลี่ยนพฤติกรรม
13. การประชุมอภิปราย
14. การบรรยาย เป็นชุด



15. การอภิปรายแบบปูลงจารวิสาขนา
16. การสัมมนา
17. การอภิปรายกลุ่ม
18. การรายงานจากหนังสือ
19. การอภิปรายรอบวง
20. การประชุมแบบโต้ว่าที่
21. การศึกษาดูงาน
22. การอภิปรายจากภาพยนตร์
23. การประชุมแบบซินติเคต

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2524: 4-5) ได้เสนอวิธีการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ ที่ใช้กัน  
อยู่ทั่วไปรวม 17 วิธี คือ

1. การบรรยาย
2. การบรรยาย เป็นคณะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
3. การสัมมนา
4. การอภิปราย เป็นคณะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
5. การอภิปรายแบบปูลงจารวิสาขนา
6. การอภิปรายแบบสนทนา
7. การอภิปรายแบบกลุ่มย่อย
8. การประชุมอภิปราย
9. การระดมสมอง
10. การแสดงบทบาทสมมติ
11. การศึกษาจากกรณี
12. การศึกษาจากเหตุการณ์ที่ประสบ
13. การทำแบบฝึกหัด
14. การทำโครงการจริง
15. การฝึกหัดปฏิบัติงานในเวลาจำกัด

16. เกมการบริหาร

17. การใช้ห้องทดลองพฤติกรรม

จากการศึกษาวิธีการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้นแล้ว พอสรุปได้ว่า วิธีการฝึกอบรมวิธีต่าง ๆ ที่นิยมใช้กันอยู่มี 27 วิธี และแต่ละวิธี ประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

### 1. การบรรยาย

สาระสำคัญของการบรรยาย คือ การเสนอเนื้อหาความรู้ ข่าวสาร หรือทัศนคติต่าง ๆ ของวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยการพูดจาตามที่ได้เตรียมมา ให้แก่ผู้ฟังโดยไม่จำกัดจำนวน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้ผู้ฟังได้ทราบ เข้าใจ หรือยอมรับข้อความเรื่องราวที่ผู้พูดเสนอให้ ผู้ฟังอาจจะอภิปรายหรือซักถามข้อสงสัยจากวิทยากรได้บ้างเมื่อพูดจบผลที่ได้จากการบรรยายในแง่การเรียนรู้ จึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บรรยายในการถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ มากกว่าเป็นความบกพร่องของตัวเทคนิคการบรรยายเอง ดังนั้นการเลือกผู้บรรยายที่มีความสามารถในด้านการถ่ายทอด ที่จะทำให้ผู้ฟังสนใจติดตาม เรื่องโดยตลอด และสม่ำเสมอ จึงเป็น เรื่องที่ต้องพิถีพิถันมาก

### 2. การบรรยายเป็นคณะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

การบรรยายโดยคณะผู้ทรงคุณวุฒิ หมายถึง การบรรยายเป็นชุด โดยผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 2-5 คน ซึ่งมีประธานคนหนึ่งเป็นผู้ดำเนินการแนะนำผู้พูด แนะนำ เรื่องที่จะพูดและเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับผู้ฟัง ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะ เสนอข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็นในหัวข้อใหญ่เรื่องเดียวกันแต่คนละแง่มุมของเรื่องนั้น ๆ โดยใช้คำพูดสั้น ๆ แต่ถูกจุดหมาย ซึ่งจะให้ผลดีกว่าการให้ผู้ฟังไปอ่านและตีความหมายเอาเอง

### 3. การสัมมนา

สาระสำคัญของการบรรยาย คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับมอบหมายให้ร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อ เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้การแนะนำของวิทยากรที่มีความรู้อย่างกว้างขวางและลึกซึ้งในเรื่องที่จะสัมมนา เพื่อนำสิ่งที่ศึกษาค้นคว้ามาเสนอต่อวิทยากร และคนอื่น ๆ ในกลุ่มเพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน โดยมีวิทยากรเป็นผู้นำกลุ่ม ในการตั้งคำถาม ดิชม และให้ข้อเท็จจริงเพิ่มเติม

#### 4. การอภิปรายเป็นคณะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

สาระสำคัญของการอภิปรายเป็นคณะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ คือ การที่กลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และมีความสนใจเกี่ยวกับประเด็นในการประชุม เป็นอย่างดี จำนวน 3-4 คน มานั่งรวมกันอยู่ต่อหน้าผู้ฟัง และดำเนินการอภิปรายตามหัวข้อที่ได้รับมอบหมายอย่างมีระเบียบ โดยใช้หลักเหตุผลสนับสนุนหรือโต้แย้ง ความคิดเห็นระหว่างกัน อันจะยังผลให้ผู้ฟังมีความคิดกว้างขวางออกไป ได้ทราบถึงปัญหาหลายแง่มุม และได้เข้ามามีส่วนร่วมในการอภิปรายภายหลังย่อมสร้างความสนใจให้ผู้ฟังมากขึ้น

#### 5. การอภิปรายแบบสนทนา

การอภิปรายแบบนี้มีสาระสำคัญคือเป็นการอภิปรายโดยบุคคล 2 คน ที่มีความรู้ความสามารถและมีความสนใจในเรื่องที่จะอภิปราย มีลักษณะไม่เป็นทางการ เหมือนคน 2 คน กำลังสนทนากัน โดยมีกลุ่มผู้ฟังนั่งฟังอยู่ด้วย เพื่อต้องการที่จะเสนอข้อเท็จจริง ข้อคิดเห็นจากทัศนคติที่แตกต่างกัน เพื่อให้ได้ข้อตกลงหรือข้อยุติที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ฟัง ในกรณีที่กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีระดับการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันน้อย

#### 6. การอภิปรายแบบปวงฉาวิไลสนา

การอภิปรายแบบนี้ เป็นวิธีการที่ปรับปรุงมาจากการอภิปรายเป็นคณะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ สาระสำคัญคือจะมีผู้อภิปราย 2 กลุ่มด้วยกัน กลุ่มหนึ่งจะเป็นตัวแทนของผู้ฟัง จำนวน 3-4 คน อีกกลุ่มหนึ่งคือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่อภิปรายนั้น ๆ จำนวน 3-4 คน มีผู้ดำเนินการอภิปรายเป็นศูนย์กลาง กล่าวเปิดอภิปรายและเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่าย แสดงความคิดเห็น โดยตัวแทนผู้ฟังถามคำถามและผู้ทรงคุณวุฒิตอบ และในขณะอภิปรายอาจจะให้ผู้ฟังมีส่วนร่วมในการอภิปรายเป็นระยะ ๆ ก็ได้

#### 7. การอภิปรายกลุ่มย่อย

สาระสำคัญของการอภิปรายแบบนี้ คือ การแยกกลุ่มใหญ่ออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ จำนวน 2-6 คน อภิปรายในเรื่องเดียวกัน หรือคนละประเด็นแต่อยู่ในเรื่องเดียวกันก็ได้ โดยใช้เวลาระหว่าง 5-10 นาที แล้วกลับมารายงานต่อที่ประชุม

#### 8. การอภิปรายกลุ่ม

การอภิปรายแบบนี้เป็นวิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันอยู่โดยทั่วไป โดยกลุ่มคนตั้งแต่ 5-20 คน มาประชุมแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ประสบการณ์ ซึ่งกันและกันเพื่อหาข้อสรุป ข้อยุติ หรือหาแนวทางร่วมกัน โดยมีผู้นำกลุ่ม เป็นผู้เตรียมหัวข้อที่ทำการอภิปรายมาล่วงหน้า และเป็นผู้นำอภิปราย

#### 9. การประชุมอภิปราย

การประชุมอภิปรายเป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีการนำเอา เรื่องใดเรื่องหนึ่ง มาแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็น กันอย่างเสรี ระหว่างวิทยากรกับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมและระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกันเอง เพื่อให้ได้ข้อยุติที่เป็นประโยชน์ และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายอันจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องนั้น ๆ โดยอาศัยความสามารถของวิทยากรทำหน้าที่ "นำ" การอภิปราย และคอย "กระตุ้น" และ "ตะล่อม" ให้การอภิปรายดำเนินไปภายในกรอบหรือไปตามแบบที่กำหนดขึ้น เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ตามที่ได้กำหนดไว้

#### 10. การสาธิต

สาระสำคัญของวิธีการฝึกอบรมแบบนี้ คือการแสดงวิธีการหรือแสดงขั้นตอนของการปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมดู แล้วให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติทันทีหลังจากดูแล้ว

#### 11. การระดมพลังสมอง

สาระสำคัญของการระดมพลังสมอง คือการให้สมาชิกในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับหัวข้อที่จะอภิปราย ด้วยวิธีการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และไม่มี การประเมินคุณค่าของความคิดเห็นนั้น ๆ ว่าถูกต้องหรือไม่ เมื่อได้ระดมสะสมความคิดไว้เป็นจำนวนมากแล้วจึงจะ เลือก เพ้นความคิดที่กลุ่ม เห็นว่าดีและ เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ

## 12. การแสดงบทบาทสมมติ

การแสดงบทบาทสมมติเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ยึดหลักการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริง โดยตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง ด้วยการกำหนดสถานการณ์ขึ้น เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสประสบปัญหาต่าง ๆ ที่เหมือนของจริง ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจพฤติกรรมและผลของพฤติกรรมของตนที่กระทบไปถึงบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยทั่วไป และมีการอภิปราย ดิชมบทบาทที่ได้แสดงออก เพื่อให้ได้ข้อยุติถึงบทบาทที่มีประสิทธิผลกว่า

## 13. การศึกษาจากกรณี

สาระสำคัญ คือการนำเอาเรื่องราวข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับสภาพการณ์ต่าง ๆ หรือเรื่องที่สมมุติขึ้น ในวงการบริหาร หรือวงการกฎหมาย มาเสนอต่อที่ประชุมผู้รับการฝึกอบรม โดยเรื่องแต่ละเรื่องนั้นจะพรรณนาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้ทราบข้อมูลรายละเอียดอื่น ๆ และให้ที่ประชุมอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พร้อมทั้งวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีมาประกอบ ตลอดจนเสนอแนะแนวทางหรือวิธีการแก้ไข

## 14. การศึกษาจากเหตุการณ์ที่ประสบ

สาระสำคัญของวิธีการฝึกอบรมแบบนี้ คือ การเน้นในเรื่องทักษะที่เกี่ยวกับการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ด้วยการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจับประเด็นที่สำคัญของปัญหา แสวงหาข้อมูลเพื่อรวบรวมและแยกแยะข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง นำมาพิจารณาประเด็นที่จะตัดสินใจ เพื่อทำการตัดสินใจ และสุดท้ายคือการวิเคราะห์ผลการตัดสินใจ รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินงาน

## 15. การสร้างแบบจำลองจากของจริง

สาระสำคัญ คือการทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในสภาพเทียมหรือสถานการณ์จำลองที่เหมือนสภาพจริงมากที่สุด

## 16. การเรียนรู้จากบทเรียนสำเร็จรูป

สาระสำคัญ คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือผู้เรียน จะเรียนด้วยตนเองจากบทเรียนสำเร็จรูปที่หน่วยงานจัดให้ ซึ่งจะมีคำอธิบาย มีแบบฝึกหัด และเฉลยแบบฝึกหัด อยู่ในหนังสือเล่มเดียวกัน

#### 17. การทดลองปฏิบัติการในห้องปฏิบัติการ

สาระสำคัญ คือการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ฟังคำบรรยายในภาคเช้า และเข้าห้องปฏิบัติการตาม เรื่องที่เรียนในตอนบ่าย เท่ากับได้ประยุกต์ทฤษฎีไปใช้ได้เต็มที่ในทันทีที่ได้เรียนรู้อะไรใหม่ ๆ โอกาสที่จะเข้าใจ และปฏิบัติได้จึงมีมาก

#### 18. การทำแบบฝึกหัด

สาระสำคัญ คือผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะถูกกำหนดให้ปฏิบัติงานชิ้นใดชิ้นหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะนำไปสู่ผลที่ต้องการ โดยวิทยากรจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติและขั้นตอนการปฏิบัติไว้ ทั้งนี้เพื่อใช้ทดสอบความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องที่ได้สอนหลักการไปแล้ว โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดลองปฏิบัติให้ดูเป็นรายบุคคล

#### 19. การทำโครงการจริง

สาระสำคัญของวิธีการฝึกอบรมแบบนี้จะมีลักษณะ เป็นแบบฝึกหัดรูปหนึ่งแต่มีข้อแตกต่างอยู่ที่ว่าการให้ทำโครงการจะเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ใช้ และแสดงความคิดริเริ่มของตนเองมากกว่าการทำแบบฝึกหัดธรรมดา โดยวิทยากรจะกำหนดขอบเขตของโครงการให้อย่างกว้าง ๆ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะกำหนดรายละเอียด แนวปฏิบัติรวมทั้งขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำโครงการ จะกำหนดเอง โดยการประยุกต์หลักวิชาที่ได้ศึกษามา ซึ่งอาจจะทำเป็นกลุ่มหรือเป็นรายบุคคลก็ได้

#### 20. การฝึกหัดปฏิบัติงานในเวลาจำกัด

สาระสำคัญของการฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด อยู่ที่การสร้างภาวะการมีบีบบังคับต่าง ๆ แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความคุ้นเคยและมีความชำนาญเกี่ยวกับการสั่งงาน การแก้ปัญหาเกี่ยวกับการติดต่อ โต้ตอบ งานประจำ รายงานต่าง ๆ คำร้องเรียน ข้อเสนอแนะ และ/หรือการเสนอเพื่อขอรับอนุมัติ ซึ่งจะต้องพิจารณาสั่งการอย่างใดอย่างหนึ่งตามเรื่องต่าง ๆ ที่บรรจุอยู่ในแฟ้มเอกสาร ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

#### 21. การศึกษาจากภาพยนตร์และโทรทัศน์

สาระสำคัญ คือ การนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาใช้ในการฝึกอบรม เพราะภาพยนตร์หรือแถบบันทึกภาพ สามารถเก็บภาพเหตุการณ์ที่เป็นจริง สมจริงมาถ่ายทอดให้เห็น





สามารถรักษาภาพนั้นไว้ได้นาน รวมทั้งมีจุดเด่นตรงที่ฉายซ้ำเพื่ออำมหตุการณ์ที่น่าสนใจได้ครั้งแล้วครั้งเล่า จึงดึงดูดความสนใจผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดี

## 22. เกมการบริหาร

สาระสำคัญของเกมการบริหาร คือ การแข่งขัน ซึ่งเป็นการสร้างสถานการณ์การเรียนรู้โดยใช้พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเองเป็นตัวแบบในการศึกษา ที่อาจจะแข่งขันระหว่างกลุ่มแบบมีแพ้ ชนะ หรือให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแข่งขันกับตนเอง เพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

## 23. การเวียนปฏิบัติงาน

สาระสำคัญของวิธีการฝึกอบรมแบบนี้ คือ การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงาน หมุนเวียนกันไป เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติในงานด้านต่าง ๆ กว้างขวางมากขึ้น

## 24. การประชุมแบบซินดิเคต

สาระสำคัญของวิธีการฝึกอบรมแบบนี้ คือ เป็นการประชุมร่วมกันของบุคคลที่มีความสนใจร่วมกันในรูปของคณะกรรมการ โดยแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อศึกษาถึงสภาพหรือลักษณะของปัญหาที่ประสบอยู่ ค้นหาสาเหตุของปัญหานั้น แล้วร่วมกันพิจารณาแนวทางแก้ปัญหาเพื่อหาข้อยุติ สมาชิกของกลุ่มจะมาจากผู้ที่มีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน หรือมีความรู้ในหลาย ๆ สาขา เท่ากับเป็นการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ได้มีโอกาสร่วมอภิปรายปัญหากันอีกด้วย

## 25. การใช้ห้องทดลองพฤติกรรม

สาระสำคัญของการฝึกอบรมแบบนี้ คือการมุ่งที่จะปรับปรุงคุณภาพในการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกระทำในห้องทดลอง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมที่แท้จริงออกมา และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกันศึกษาพฤติกรรมระหว่างกัน โดยการสังเกต รับรู้ และเปิดโอกาสให้มีการป้อนข้อมูลย้อนกลับเพื่อสะท้อนให้บุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรมได้รับรู้พฤติกรรมของตน อันจะนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองให้ดีขึ้น และเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สร้างพฤติกรรมใหม่ที่เหมาะสม และได้ทดลองใช้จนติดเป็นนิสัย

## 26. ละครสั้น

สาระสำคัญของวิธีการฝึกอบรมแบบนี้ คือ การแสดงละครสั้น ๆ โดยใช้ผู้แสดง 2-3 คน ซึ่งผู้แสดงเหล่านั้นได้ซักซ้อมและแสดงตามบทที่ได้เตรียมไว้แล้ว เป็นการแสดงให้เห็นถึงปัญหาหรือสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อชี้แนะนำหัวข้อสำหรับการอภิปรายโดยมุ่งหวังที่จะชี้ให้เห็นจุดสำคัญของสถานการณ์

## 27. ทัศนศึกษา

สาระสำคัญของการฝึกอบรมแบบนี้ คือการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปยังสถานที่อื่น นอกเหนือจากสถานที่อบรมตามปกติ เพื่อศึกษาสภาพการณ์จริง ๆ ด้วยตนเอง

วิธีการฝึกอบรมดังกล่าวทั้ง 27 วิธี เป็นเพียงเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเท่านั้น ในการตัดสินใจว่าจะเลือกใช้เทคนิคอะไรในการฝึกอบรม ควรจะพิจารณาหลักเกณฑ์ในการเลือกบางประการ ซึ่ง ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2524: 43-32) กล่าวไว้ 5 ประการ สรุปได้ดังนี้

### 1. บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ประกอบด้วย

1.1 วิทยากรจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในเนื้อหาที่ตนจะสอน และมีทักษะในการฟัง การสื่อข้อความ การสรุปประเด็น การวิเคราะห์ปัญหา และสามารถสร้างความสนใจผู้ฟัง

1.2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม การเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมจะต้องคำนึงถึงลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งในแง่ของแต่ละบุคคล และในแง่ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มด้วย

2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ต้องวิเคราะห์ว่าความจำเป็นในการฝึกอบรม และวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ควรใช้วิธีการฝึกอบรมชนิดใดจึงจะเหมาะสมกับ การเพิ่มพูนความรู้ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน

3. เนื้อหาสาระวิชาของหลักสูตร และหัวข้อวิชา บางวิชาเป็นวิชาเฉพาะ เช่น การคลัง การบัญชี การผลิต การวิจัยเชิงปฏิบัติการ อาจใช้วิธีการบรรยาย แบบฝึกหัด ให้อ่านเอกสาร แต่บางสาขาวิชา เช่น พฤติกรรมมนุษย์ ภาวะผู้นำ และการจูงใจ เป็นสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการมนุษย์ในองค์การ จำเป็นต้องหาวิธีการที่จะนำไปสู่การ

วิเคราะห์พฤติกรรมของคนในหลายแง่หลายมุม และยิ่งไปกว่านั้น หากต้องการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยแล้ว ก็อาจจะต้องใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างรวมกัน เช่น การอภิปรายกลุ่ม การสัมมนา การแสดงบทบาทสมมติ การศึกษาจากกรณี

4. เวลา สถานที่ และอุปกรณ์ที่จะต้องใช้ เป็นการเลือกวิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับเวลาที่กำหนดไว้แล้วล่วงหน้า หรือการกำหนดช่วงระยะเวลาของการฝึกอบรมให้เหมาะสมและเพียงพอต่อการใช้วิธีการฝึกอบรมที่เลือกแล้วว่าดีที่สุดที่จะจะใช้

5. ความสอดคล้องของวิธีการต่าง ๆ กับหลักการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย

5.1 การจูงใจให้อยากเรียนรู้ ด้วยการเสนอเรื่องที่น่าสนใจ ด้วยวิธีการที่น่าสนใจ โดยเน้นถึงการนำกลับไปใช้งาน

5.2 ความเหมาะสมต่อระดับของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน เพราะความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลจะแตกต่างกัน

5.3 ลำดับขั้นตอนในการเสนอเรื่อง

5.4 การบ่อนผลกลับ โดยให้ผู้เรียนมีโอกาสได้รับทราบผลที่เกิดจากการกระทำ

5.5 การโยกย้ายการเรียนรู้สู่การปฏิบัติด้วยการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

#### สื่อประกอบการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมโดยทั่วไป เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนเกิดทัศนคติที่ดี อันจะนำไปสู่การเกิดความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์นั้น นอกจากวิทยากรจะรู้จักใช้วิธีการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินการฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการแล้ว ยังมีองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งจะใช้ควบคู่กับวิธีการฝึกอบรมแต่ละวิธีด้วย นั่นคือ การใช้สื่อในการฝึกอบรม เพราะสื่อเหล่านั้นมีบทบาทที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดการเรียนรู้ และเกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

น้อย คิริโชติ (2523: 137) ได้ให้ความหมายของคำว่า " สื่อ " ไว้ว่า สื่อ หมายถึง สิ่งที่น่ามาใช้เป็นตัวกลางในการช่วยให้การส่งข่าวสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับสาร หรือ

ระหว่างผู้ให้การฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้สามารถดำเนินภาระในการอบรมให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

กมล อตุลพันธุ์ (2527: 64) กล่าวว่า ในการสื่อความ เข้าใจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในการฝึกอบรมนั้นจะต้องรู้จักใช้เครื่องมือในการสื่อความ เข้าใจ คำว่า " เครื่องมือ " หมายถึง การสื่อความ เข้าใจในทุกรูปแบบ ตั้งแต่การใช้ถ้อยคำไปจนถึงการจัดให้มีประสบการณ์ลงมือทำงานโดยตรง

จากความหมายนี้ สื่อจึงเป็นตัวกลางหรือเครื่องช่วยในการถ่ายทอด เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่ประสบการณ์การเรียนรู้ ตามที่ต้องการ การรับรู้เกิดได้โดยผ่านประสาทสัมผัสทั้งห้า โดยเฉพาะทางจักษุประสาทและโสตประสาท สมภพ โรจนพันธ์ (2518: 1) กล่าวว่า การได้เห็นโดยทางจักษุประสาทจะทำให้คนรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ ได้ร้อยละ 75 การได้ยินทางโสตประสาท ร้อยละ 13 ทางสัมผัสร้อยละ 6 การได้รับรสทางชีวหารับรู้ได้ ร้อยละ 3 และทางฆานประสาทรับรู้ได้ร้อยละ 3

นักการศึกษาหลายท่านได้แบ่งประเภทของสื่อหรือเครื่องช่วยในการถ่ายทอดการฝึกอบรม ตามลักษณะและตามประสบการณ์ ดังนี้

Kinder (1965: 12) แบ่งประเภทของสื่อโดยเน้นประสบการณ์ เป็น 3 ประเภท คือ

1. เป็นการศึกษาโดยได้รับประสบการณ์ตรงและลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ได้แก่ การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง เช่น กิจกรรมสำรวจ กิจกรรมบริการ การตั้งค่ายการไปทัศนศึกษา การสัมภาษณ์ เป็นต้น
2. เป็นการศึกษาจากประสบการณ์แทน โดยผ่านสื่อ หรือใช้โสตทัศนูปกรณ์ในการฝึกอบรมนั่นเอง ฉะนั้นประสบการณ์ที่ผู้เข้ารับการอบรมจากสื่อ เช่น ของตัวอย่าง แผนภูมิ แผนภาพ รูปภาพ หุ่นจำลอง สไลด์ ภาพยนตร์ โทรทัศน์ เครื่องบันทึกเสียง แถบบันทึกเสียง แถบบันทึกภาพ เป็นต้น
3. เป็นการศึกษาจากประสบการณ์แทนด้วยถ้อยคำ ซึ่งสื่อในการอบรมเหล่านี้ได้แก่ คำพูด ตัวอักษร สูตร สัญลักษณ์ต่าง ๆ

ชาญชัย ลวิตรัฐสิมา (2520: 46) ได้แบ่งประเภทของอุปกรณ์ช่วยในการสอน หรือการฝึกอบรม ออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ประเภทหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ได้แก่ หนังสือแบบเรียน หนังสืออ่าน ประกอบบทเรียน นิตยสาร อนุสาร หนังสือพิมพ์ นวนิยาย พจนานุกรม สารานุกรม ฯลฯ

2. ประเภทวัตถุศิลปะและของพื้นเมือง ได้แก่ แร่ต่าง ๆ ไม้ต่าง ๆ หวาย แมลง สัตว์ ป่า น ข้าว ผ้าย ฯลฯ

3. ประเภทแหล่งวิชาของชุมชน ได้แก่ ทำเนียบรัฐบาล ศาล ที่ทำการไปรษณีย์ โทรเลข ศาลาเทศบาล รัฐสภา ท่าอากาศยาน ท่าเรือ เขื่อนอ่างเก็บน้ำ สถานีรถไฟ ไร่ นา สวน ตลอดจนวิทยาการต่าง ๆ

4. ประเภทอุปกรณ์โสตทัศนวัสดุ ซึ่งเป็นสื่อการศึกษามวลชน ที่มีบทบาทสำคัญยิ่ง ในการโฆษณาเผยแพร่ และการฝึกอบรม อาจแบ่ง 4 ชนิด ดังนี้

1. ภาพยนตร์และโทรทัศน์ เป็นอุปกรณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมเป็นอย่างยิ่ง เพราะสามารถที่จะแสดงหรือถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างสมจริงสมจัง ช่วยย่นเวลาของการศึกษาได้มากกว่าการสอนหรือการบรรยาย หรือให้ไปอ่านหนังสือ ทั้งยังช่วยให้เราความสนใจให้ติดตามเรื่องราวจนจบ ที่สำคัญคือ มีอิทธิพลที่จะสร้างความคิดและทัศนคติของผู้ชมให้เป็นที่ไปในทางใดทางหนึ่งได้อีกด้วย อนึ่งการใช้ภาพยนตร์และโทรทัศน์เป็นอุปกรณ์ในการฝึกอบรม ควรคัดเลือกเรื่องราวที่มีเนื้อหาสาระตรงกับวิชาที่สอน และเหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือของผู้ชมด้วย ก่อนนำออกฉายควรแจ้งวัตถุประสงค์และเรื่องราวพอสังเขป เมื่อจบลงแล้ว ควรมีการอภิปรายเพื่อแสดงความคิดเห็นและข้อสังเกตต่าง ๆ อันจะช่วยให้การเรียนรู้ทางภาพยนตร์หรือโทรทัศน์ได้ผลดียิ่งขึ้น

2. รูปภาพต่าง ๆ เช่น ภาพถ่าย ภาพเขียน ภาพโฆษณา ภาพพิมพ์ ซึ่งเป็นสื่อที่สร้างความเข้าใจแทนคำพูด คำบรรยายนับเป็นพัน ๆ คำ สามารถสะท้อนหรือแสดงเรื่องราวได้อย่างสมจริง จึงดึงดูดความสนใจของผู้ชม และมีความคงทนอยู่ได้นาน การใช้รูปภาพ เป็นสื่อประกอบการฝึกอบรม จึงควรเลือกให้เหมาะสมกับเรื่องที่จะบรรยาย ภาพที่สามารถสะท้อนเรื่องราวได้ชัดเจน ขนาดเหมาะสมกับความต้องการที่จะใช้ อธิบายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เข้าใจ เรื่องราวและ เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับภาพที่แสดงด้วย

๓. เครื่องเสียง เช่น แผ่นเสียง เครื่องบันทึกเสียง เครื่องขยายเสียง ฯลฯ เป็นอุปกรณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมอีกชนิดหนึ่ง ที่ใช้สอนเกี่ยวกับดนตรี ขั้วร้อง พิณรำ พลศึกษา การพูด การอ่าน การอภิปราย และการเตรียมรายการวิทยุ ฯลฯ

4. ภาพลายเส้น เช่น แผนที่ แผนที่ แผนผัง กราฟ เป็นต้น มีประโยชน์แก่การฝึกอบรมในด้านการเปรียบเทียบ การแสดงตำแหน่งที่ตั้ง การแสดงความคิดเห็นหรือความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ การใช้ควมคำนึงถึง ขนาด สัดส่วน สี ความชัดเจน ความถูกต้อง เนื้อหาที่สำคัญ

ดำรง มัชฌมพันธ์ (2509: 93-95) ได้แบ่งอุปกรณ์โสตทัศนวัสดุ ออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. วัสดุโสตทัศน ได้แก่ กระดานดำหรือกระดานขอลัก กระดานผ้าสาลีหรือผ้าสักหลาด กระดานป้ายนิเทศ กระดานแม่เหล็ก แผนที่และลูกโลก ภาพถ่าย ภาพโฆษณา แผนภาพ กราฟ แผนภูมิ พิพิธภัณฑ์โรงเรียน ของล้อแบบ หุ่นจำลอง ของตัวอย่าง ของจริง แผ่นเสียง แถบบันทึกเสียง ภาพผนัง สมุดภาพ ภาพตัด ภาพสามมิติ ภาพเขียนและภาพร่าง ภาพถ่าย ภาพสไลด์ ภาพโปรเจกต์แสง กระจกภาพ ภาพเคลื่อนไหว จุลทัศน์ फिल्मสตริป ภาพยนตร์เพื่อการศึกษา ภาพพลิก แผ่นใบปลิว แผนสถิติและแผนผัง แผนสถิติวงกลม แผนภูมิองค์การ แผนสถิติรูปแท่ง แผนภูมิสายการเดินของงาน แผนสถิติ เส้นชี้ แผนสถิติรูปภาพ

2. เครื่องมือโสตทัศน ได้แก่ เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องฉายสไลด์หรือภาพเคลื่อนไหว เครื่องเล่นจานเสียง เครื่องรับวิทยุ จอฉายภาพ เครื่องฉายภาพทึบ เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เครื่องฉายภาพจุลทัศน์ ระบบขยายเสียง เครื่องรับโทรทัศน์ โทรทัศน์วงจรปิด เครื่องสอน

3. กิจกรรมโสตทัศน ได้แก่ การเล่นเกมละคร การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต การศึกษานอกสถานที่ นิทรรศการ การทดลอง กระบะทราย

Dale (1969: 18) แบ่งอุปกรณ์โสตทัศนทั้งหมดออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. โสตวัสดุอุปกรณ์ เป็นสื่อที่เกี่ยวกับการฟัง ได้แก่ วิทยุ ห้องฝึกฟังเสียง เครื่องบันทึกเทป โทรทัศน์ การบรรยายทางวิทยุ ระบบกระจายเสียง
2. ทัศนวัสดุอุปกรณ์ เป็นสื่อที่เกี่ยวกับการเห็น ได้แก่ หนังสือมีรูปภาพประกอบ

รูปภาพ รูปถ่าย แผนภูมิ ภาพโฆษณา นิทรรศการ แผ่นหนังสือ แผ่นแม่เหล็ก ตัวแบบ फिल्मสตริป สไลด์ แผ่นโปร่งแสง ภาพยนตร์ไม่มีเสียง กระดานขดล็ก ภาพวาด และการ์ตูน

๑. สื่อทัศนวัสดุอุปกรณ์ เป็นสื่อที่เกี่ยวกับการฟังและการเห็น ได้แก่ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ แถบบันทึกภาพ फिल्मสตริปประกอบเสียง การศึกษานอกสถานที่ การแสดงสาธิต

Dale (1969: 107) ได้เสนอแนะการเลือกสื่อประกอบการฝึกอบรม โดยจัดตามลำดับของประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้รับ เป็น 11 ลำดับ จากประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรมมากที่สุด เป็นฐานตั้งต้น ขึ้นไปจนถึงยอด ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่เป็นนามธรรมมากที่สุด ดังแผนภูมิ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แผนภูมิที่ 10

สื่อประกอบการฝึกอบรม จัดตามลำดับของประสบการณ์การเรียนรู้





การจัดลำดับขั้นของประสบการณ์ที่ทำให้เกิดการ เรียนรู้ไม่จำเป็นต้องนำมาใช้ตาม ลำดับขั้นจากฐานหรือจากยอดเสมอไป แต่จะใช้ขั้นไหนก่อนหลังจะต้องพิจารณาถึง วุฒิภาวะ วัย ความแตกต่างของแต่ละบุคคลของผู้เรียนประกอบด้วย บางครั้งอาจจะต้องใช้หลายลำดับ ผสมผสานกันในเวลาเดียวกัน เพื่อให้ผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้เกิดความรู้ ความ เข้าใจอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น ในแต่ละลำดับขั้นมีรายละเอียดดังนี้

1. ประสบการณ์ตรงและมีความมุ่งหมาย เป็นประสบการณ์ตรงในลักษณะที่เป็น รูปธรรม ซึ่งจะทำให้เกิดพื้นฐานของการเรียนรู้ โดยผ่านการเห็น การได้ยิน การได้ชิมรส การได้สัมผัส และการได้กลิ่น ด้วยตนเอง เช่น การเดินทางท่องเที่ยว การทดลองในห้อง ทดลอง การได้ยินเสียงระเบิด การรับประทานอาหาร ฯลฯ
2. ประสบการณ์จำลอง หรือประสบการณ์รอง หมายถึง การจำลองสิ่งต่าง ๆ ให้มีลักษณะคล้ายคลึงของจริงมากที่สุด และง่ายต่อการที่ผู้เรียนจะศึกษาอย่างใกล้ชิด เช่น หุ่นจำลองการแต่งกายของชนชาติต่าง ๆ ลูกโลก หุ่นจำลองของเครื่องจักรไอน้ำ ฯลฯ
3. ประสบการณ์ที่แสดงเป็นละคร เป็นประสบการณ์ที่จัดขึ้นแทนประสบการณ์ที่เป็น อดีตไปแล้ว หรือเป็นนามธรรมซึ่งยากเกินกว่าที่จะเข้าใจ และไม่สามารถใช้ประสบการณ์ จำลองได้ เช่น การแสดงละครเหตุการณ์ที่พระนเรศวรประกาศอิสรภาพ ไม่ขึ้นกับพม่า เป็นต้น การเรียนรู้จากประสบการณ์ดังกล่าว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเข้าไปมีส่วนร่วมในสองลักษณะ คือ มีบทบาทร่วมในการแสดง และเป็นผู้สังเกตการณ์
4. การสาธิต หมายถึง การแสดงต่าง ๆ ที่ต้องการอธิบายข้อเท็จจริง แนว ความคิด หรือกระบวนการที่สำคัญ โดยวิทยากร หรืออาจจะใช้สื่อเป็นตัวกลาง เพื่อให้ผู้เข้า รับการฝึกอบรมเข้าใจเรื่องนั้น ๆ การแสดงละครเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล หรือครูสอน วาดเขียนแสดงให้ดูว่าจะนำเอาสีน้ำไปใช้ในการวาดรูปได้อย่างไร เป็นต้น
5. การศึกษานอกสถานที่ หมายถึง การพาผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษาจากแหล่ง ความรู้นอกสถานที่ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง เช่น ได้ มีโอกาสเห็นของจริงตามสถานที่ที่ไปถึง เรียนรู้สภาพภูมิประเทศ ความเป็นอยู่ การแต่งกาย ขนบธรรมเนียมประเพณีของคนในท้องถิ่นนั้น ๆ ช่วยส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจ การสังเกต และสามารถวิพากษ์วิจารณ์สิ่งที่ได้พบ เห็นมาอย่างมีเหตุผลและกว้างขวาง

6. นิทรรศการ หมายถึง การจัดตัวแบบของการปฏิบัติงานในลักษณะเป็นการแสดงที่มีความหมาย มีลักษณะสำคัญ คือ จะต้องให้ผู้ดูเกิดการเรียนรู้ เกิดความเข้าใจ ในบางสิ่งที่ต้องการให้มีการเรียนรู้ โดยการดู หรือโดยการสัมผัส เช่น การจัดนิทรรศการต่อต้านยาเสพติด อาจมีภาพถ่ายแสดงให้เป็นสภาพคนติดยา สภาพการรักษา และสภาพที่แข็งแรงสมบูรณ์แล้ว มีตัวอย่างดอกไม้ ยางพารา และเฮโรอินในลักษณะต่าง ๆ ให้ดู ให้ดม ให้สัมผัส เพื่อให้เกิดความเข้าใจว่า ยาเสพติดเป็นอย่างไรและให้โทษอย่างไร

7. โทรทัศน์เพื่อการศึกษา โทรทัศน์เป็นสื่อมวลชนที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะสามารถรวบรวมอิริยาบถ ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ แสดงออกในลักษณะภาพยนตร์ ทำให้เรื่องราวมีชีวิตจิตใจเหมือนของจริง ทำให้จำติดตา และเข้าใจได้ดี ได้ความรู้ ความเข้าใจดีกว่าการอ่านหนังสือหรือฟังคำบรรยาย และใช้เวลาเพียงเล็กน้อย

8. ภาพยนตร์ เป็นอุปกรณ์ที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต ภายนอกหรือสิ่งที่ใหญ่โตให้เล็กลงได้ เช่น การแข่งขันกีฬาในสนามที่กว้างใหญ่ ถ้าไปดูจริงจะเห็นได้ไม่ทั่วถึงและชัดเจน เท่ากับดูภาพยนตร์ที่ถ่ายทุกมุมของสนามไว้โดยละเอียด และชัดเจน ภาพยนตร์ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นความเคลื่อนไหวอย่างช้า ๆ ของกิจกรรมต่าง ๆ อย่างละเอียดเป็นประโยชน์ในการศึกษา เช่น วิธีเล่นเกมต่าง ๆ ลักษณะการบริหารงาน การจัดการ ฯลฯ

9. การบันทึกเสียง วิทยุ และภาพนิ่ง ในขั้นนี้จะมีลักษณะค่อนข้างไปทางนามธรรม คือมีเสียงอย่างเดียวไม่มีภาพ หรือมีแต่ภาพไม่มีเสียง

10. สัญลักษณ์ทางตา เป็นประสบการณ์ในลักษณะที่เป็นนามธรรมมากขึ้น สื่อเหล่านี้ได้แก่ แผนภูมิ แผนภาพ แผนสถิติ ภาพโฆษณา การตูน ฯลฯ

11. สัญลักษณ์ทางวาจา มีลักษณะเป็นนามธรรมสูงสุด ซึ่งยากต่อการทำความเข้าใจและการเรียนรู้ สื่อเหล่านี้ได้แก่ ถ้อยคำแทนสิ่งของ เช่น หนังสือ แทนความคิด เช่น เสรีภาพในการพูด หรือสูตรต่าง ๆ เป็นต้น

จากแนวทางการจัดประเภทของสื่อประกอบการฝึกอบรมดังกล่าว สรุปได้ว่า สื่อประกอบการฝึกอบรมจะประกอบด้วยสิ่งที่เป็นนามธรรมมากที่สุดคือสัญลักษณ์ไปจนถึงสิ่งที่เป็นรูปธรรมมากที่สุดคือ ประสบการณ์ตรง ดังต่อไปนี้

1. ถ้อยคำหรือสัญลักษณ์ เป็นสื่อประกอบการฝึกอบรมที่ใช้ใบการสอน การฝึกอบรม โดยทั่วไปมากที่สุด
2. วัสดุอุปกรณ์ แยกได้เป็น 2 ประเภท คือ ประเภทแรก เครื่องใช้ เช่น กระดานชอล์ก แผงประกาศ กระดานผ้าสักหลาดหรือผ้าสำลี กระดานแม่เหล็ก และประเภทหลังคือเครื่องช่วย ได้แก่ ภาพวาด แผนภูมิ ภาพโฆษณา แผนสถิติ และแผนภาพ
3. ภาพนิ่ง เป็นภาพที่มีลักษณะไม่มีการเคลื่อนไหว เช่น ภาพถ่าย ภาพวาด แผ่นโปร่งใส แผ่นฟิล์มสไลด์ ฟิล์มสตริป
4. ภาพยนตร์ เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรมที่ให้ประสิทธิผลในการสื่อความเข้าใจแก่คนกลุ่มใหญ่ได้ดี สามารถช่วยให้มองเห็นได้ด้วยตาเกิดความคิดความเข้าใจได้ดี แม้จะไม่เห็นตัวตนจริง ๆ ในลักษณะของรูปธรรมก็ตาม
5. โทรทัศน์ สื่อประกอบการฝึกอบรมลักษณะนี้มีหลายรูปแบบคือ โทรทัศน์ที่ออกอากาศทั่วไป โทรทัศน์วงจรปิด และเทปบันทึกภาพ
6. การศึกษานอกสถานที่และการแสดงนิทรรศการ
7. การสาธิต
8. การแสดงเลียนแบบ จำลองแบบ
9. ประสบการณ์ตรง

สื่อประกอบการฝึกอบรมที่กล่าวมาแล้วทุกประเภทและทุกชนิด มีส่วนช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้ การที่จะใช้สื่อเหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ในการเลือกและการใช้สื่อประกอบการฝึกอบรม ดังนี้

#### หลักเกณฑ์ในการเลือกสื่อประกอบการฝึกอบรม

การพิจารณาเลือกสื่อประกอบการฝึกอบรมควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ (น้อย คิริโชติ 2523: 140-141)

1. วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา โดยพิจารณาว่าหัวข้อวิชานั้น มีวัตถุประสงค์อะไร ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านใด ควรจะใช้สื่อชนิดใดจึงจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด เช่น ถ้ากำหนดวัตถุประสงค์ไว้ว่า เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สื่อที่ใช้อาจจะได้แก่ เอกสาร หนังสือ เป็นต้น

3. วิทยากร วิทยากรแต่ละคนจะมีความถนัดในการใช้สื่อประกอบการฝึกอบรมต่างกันไป ฉะนั้น ในการพิจารณาเลือกสื่อจะต้องร่วมปรึกษากับวิทยากรว่า ควรจะใช้สื่ออะไรบ้าง เพื่อให้ถูกต้องเหมาะสม

4. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เนื่องจากสื่อมีหลายประเภท หลายชนิด การเลือกสื่อเพื่อนำมาใช้ให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม จึงควรจะศึกษาผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ เช่น พื้นความรู้ ประสบการณ์ ระดับสติปัญญา พื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม ตลอดจนทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อ เรื่องที่จะอบรม

5. สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพราะสื่อบางชนิดจำเป็นต้องใช้สถานที่และอุปกรณ์ที่มีความแตกต่างกัน เช่น การบรรยายใช้ห้องประชุมใหญ่ จะใช้สื่อบางอย่าง เช่น เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เครื่องฉายภาพยนตร์ หรือการแสดงบทบาทสมมติ ต้องใช้ห้องที่สามารถเคลื่อนย้ายสื่อได้สะดวก เป็นต้น

#### หลักเกณฑ์ในการใช้สื่อประกอบการฝึกอบรม

ในการนำสื่อมาใช้ในการฝึกอบรมนั้น เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิท และกมล อุดลพันธ์ (2527: 64-65) น้อย ศิริโชติ (2523: 141-142) ได้เสนอหลักเกณฑ์และวิธีการใช้สื่อประกอบการฝึกอบรมไว้ สรุปได้ดังนี้

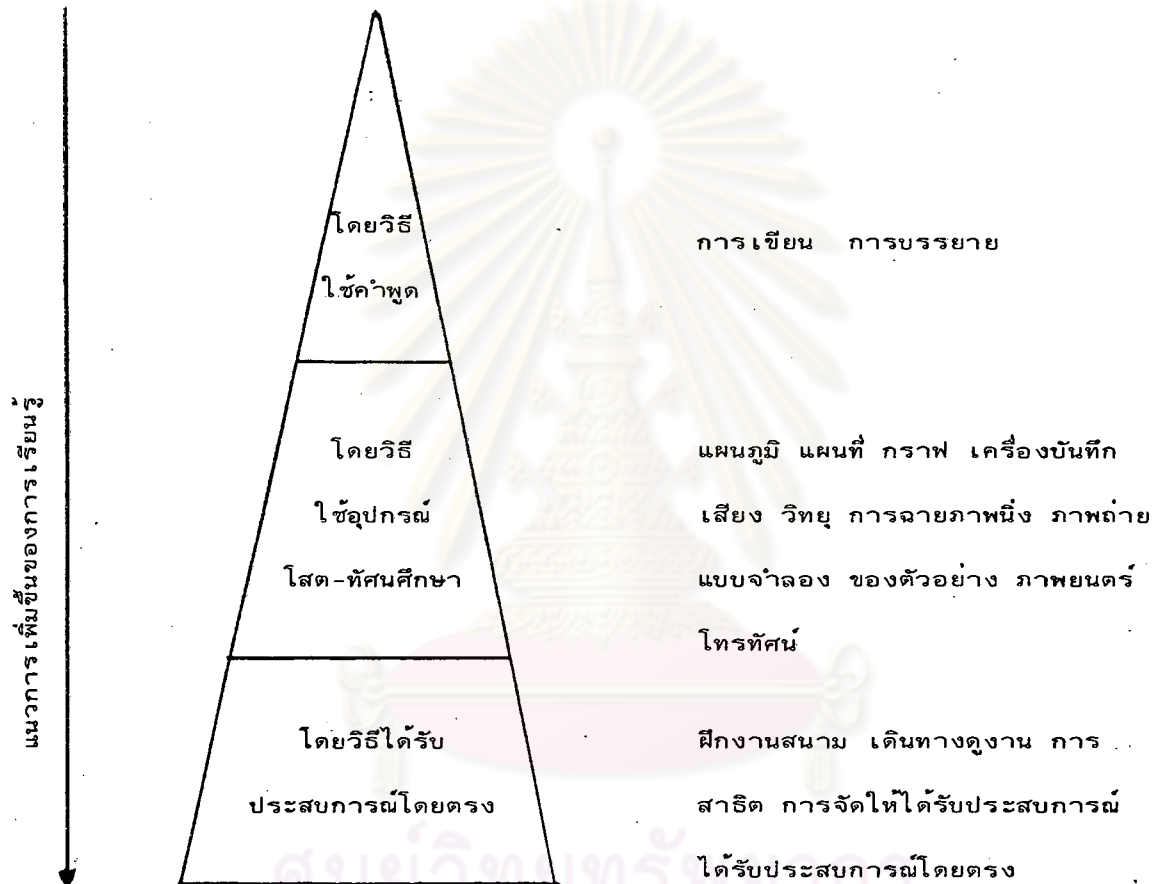
1. พิจารณาว่าสื่อนั้นมีประโยชน์ต่อกระบวนการสื่อความ เข้าใจอย่างไรบ้าง และจะช่วยให้สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการฝึกอบรมอย่างไร
2. กำหนดจุดมุ่งหมายเป็นจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมที่สื่อสามารถช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการได้
3. ศึกษาภูมิหลังของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในด้าน ลักษณะทั่วไป เช่น เพศ อายุ ลักษณะความรู้สึก เช่น ความเชื่อ ความสนใจ พื้นฐานทางการศึกษา สภาพทางเศรษฐกิจและสังคม เช่น อาชีพ ศาสนา ฯลฯ
4. ลำดับ เนื้อ เรื่อง การจัดลำดับ เนื้อ เรื่องจะช่วยให้การเลือกใช้สื่อเป็นไปได้ อย่างเหมาะสม เช่น การเรียงลำดับขั้นตอน การเรียงลำดับจากง่ายไปหายาก เป็นต้น
5. การวัดผลและประเมินผลการใช้สื่อ เพื่อให้สภาพการใช้สื่อประกอบการฝึกอบรมได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ควรมีการประเมินผลการใช้สื่อควบคู่กับการประเมินเนื้อหาในการฝึกอบรมด้วย เพื่อจะได้ปรับปรุงสื่อให้ดียิ่งขึ้นในอนาคตต่อไป

ชื่อประกอบการฝึกอบรมต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วข้างต้นนั้น โรเบิร์ต จี.ซี. โจนส์.

(2517: 26) ได้สร้างแผนภูมิแสดงปริมาณการเรียนรู้โดยวิธีต่าง ๆ ไว้ดังนี้

แผนภูมิที่ 11

แสดงปริมาณการเรียนรู้โดยวิธีต่าง ๆ



ศูนย์วิทยุโทรทัศน์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### การจัดเวลาและตารางในการฝึกอบรม

การจัดเวลาและกำหนดเวลาในการฝึกอบรมของโครงการใดโครงการหนึ่ง ขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการฝึกอบรม และเนื้อหาวิชาของหลักสูตรเป็นสำคัญ ถ้าความจำเป็นในการฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์ที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะคติ ในเรื่องใด เรื่องหนึ่ง ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังไม่เคยมีความรู้มาก่อนเลย หรือพอจะรู้อบบ้าง หรือยังมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานและทัศนคติต่ำกว่าที่กำหนดไว้มากแล้ว การจัดหลักสูตรการฝึกอบรม ก็ควรจะใช้เวลาอันพอสมควร เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องดังกล่าวอย่างแท้จริง อันจะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นไปในแนวทางที่ต้องการได้ แต่ถ้าโครงการฝึกอบรมที่จัดขึ้น ต้องการยกระดับความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพียงเล็กน้อย และเนื้อหาสาระของหลักสูตรก็มีไม่มาก อาจจะกำหนดระยะเวลาในการฝึกให้สั้นลงได้

ชาญชัย ลวิตรังสิมา (2520 : 109) กล่าวถึงความหมายของตารางการฝึกอบรมว่า คือ กำหนดการที่แจ้งให้ทราบว่า ในแต่ละวันจะทำการอบรมอะไรบ้าง หรือวิชาใด จะทำการอบรมอะไรบ้าง หรือวิชาใดจะทำการอบรมวันใด การอบรมเริ่มต้น และสิ้นสุดเมื่อใด และได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์การจัดทำตารางการฝึกอบรมว่า ควรคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. วิชาใดเป็นวิชาขั้นมูลฐาน ที่จำเป็นต้องอ้างอิงหรือกล่าวถึงอยู่เสมอในวิชาอื่น ๆ ควรจัดไว้ตอนต้นของการฝึกอบรม
2. วิชาใดที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ควรจัดไว้ในวันและเวลาใกล้เคียงกัน เพื่อให้การเรียนต่อเนื่องกัน
3. วิชาใดที่มีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ควรจัดให้อยู่ติดต่อกัน
4. ถ้าเป็นไปได้ควรจัดวิชายากและวิชาง่ายสลับกัน
5. ข้อสังเกตเกี่ยวกับ เวลา
  - 5.1 เวลาเริ่มฝึกอบรม เวลาพักการอบรม และเวลาเลิกการอบรม จะต้องเหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม และสถานการณ์แวดล้อม
  - 5.2 ควรระมัดระวัง เรื่องวันหยุดราชการ รวมทั้งวันรับเงินเดือนด้วย เพราะจะทำให้ความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมลดลง

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2516: 23-25) เสนอหลักในการจัดลำดับแต่ละหัวข้อวิชาโดยสรุปไว้ดังนี้

1. จัดโดยพิจารณาว่าหมวดวิชาและหัวข้อใดควรมาก่อนหลัง และในขณะเดียวกันก็ต้องให้หัวข้อวิชาเหล่านั้นสัมพันธ์เกี่ยวโยงซึ่งกันและกัน
2. คำนึงถึงวันเวลาเปิดปิดการอบรม วันรับเงินเดือน
3. เวลาเริ่มอบรม เวลาหยุดพักระหว่างอบรม โดยปกติควรจะมีหยุดพักระหว่างการอบรมทุก ๆ ชั่วโมง หรือชั่วโมงครึ่ง เวลาเลิกอบรม
4. การจัดเวลาในการอบรมควรจะต้องจัดแบ่งให้เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ทั้งในภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ
5. คำนึงถึงลำดับการเรียนรู้ในการกำหนดวิชา วิชาใดเป็นภาคทฤษฎีควรมาก่อน ภาคปฏิบัติและควรจะอบรมในตอนเช้า
6. วิชาใดที่ใช้เวลานานเกินกว่า 6 ชั่วโมง ควรสลับด้วยหัวข้อวิชาอื่น ยกเว้นวิชานั้นมีลักษณะ เป็นชุด ที่จำเป็นต้องต่อเนื่องกัน
7. ในกรณีที่มีวิทยากรคนเดียว จะต้องทำการอบรมในหัวข้อวิชาที่ต่อเนื่องกัน ควรจะหาทางสลับให้วิทยากรคนอื่นสลับ โดยให้ฟังหัวข้อวิชาอื่นบ้าง แต่ต้องระวังอย่าให้เสียลำดับวิชา
8. ควรกำหนดเวลาสำหรับการแนะนำหลักสูตร และหัวข้อวิชาไว้ก่อนการอบรม และเวลาสำหรับสรุปการอบรมในตอนท้ายด้วย

#### การสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการฝึกอบรม

Harris (1976: 424) ได้เสนอลำดับขั้นในการจัดฝึกอบรมไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

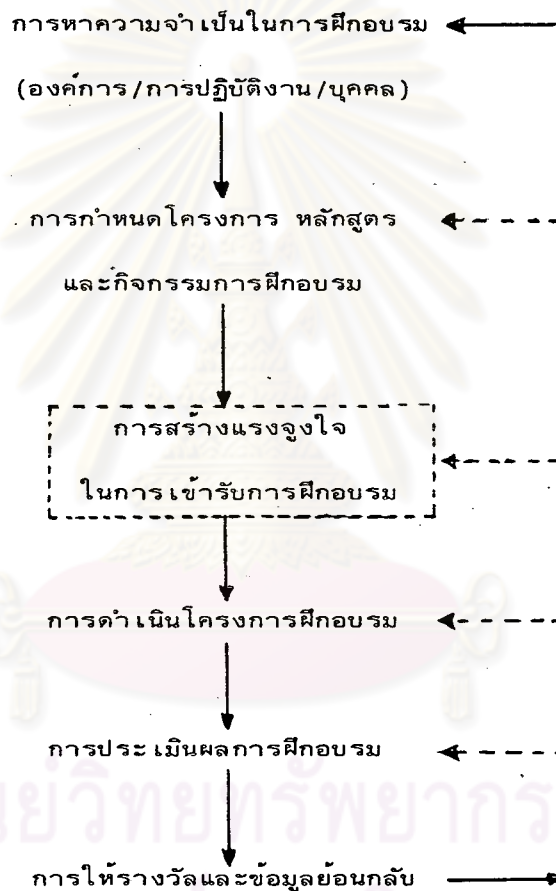
1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การกำหนดโครงการ หลักสูตร และกิจกรรมการฝึกอบรม
3. การสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการฝึกอบรม
4. การดำเนินโครงการฝึกอบรม
5. การประเมินผลการฝึกอบรม
6. การให้รางวัลและข้อมูลย้อนกลับ



ฉัตรนิภา คุปรัตน์ (2527: 2-8) ได้เน้นลำดับขั้นในการจัดฝึกอบรมทั้ง 6 ขั้นตอน ดังกล่าวมาปรับปรุงเป็นแผนภูมิ แสดงลำดับขั้นในการจัดการฝึกอบรม ดังนี้

### แผนภูมิที่ 12

#### ลำดับขั้นในการจัดฝึกอบรม



จากแผนภาพแสดงลำดับขั้นตอนในการจัดการฝึกอบรมดังกล่าว ฉัตรนิภา คุปรัตน์ ให้ความเห็นเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการฝึกอบรมว่า " การสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่สำคัญประการหนึ่ง ที่หน่วยงานทางการศึกษาต้องดำเนินการเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์ในโรงเรียน มีความพร้อมที่จะเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่น พฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมในการสอนของครูอาจารย์ "



### ความหมายของแรงจูงใจ

พัฒนา สุจำนงค์ (2523: 34) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังจิตที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งทำหน้าที่เราให้บุคคลนั้น ๆ กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดออกมา พลังนี้เกิดจากการกระตุ้นหรือเร้าจากสิ่งต่าง ๆ ภายในร่างกาย หรือภายนอกร่างกาย

สมพงษ์ เกษมสิน (2517: 244) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคล คือ ความต้องการ

แรงจูงใจที่เกิดจากสิ่งเร้าต่าง ๆ ภายในร่างกาย ได้แก่ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลเอง เช่น ความหิวกระหาย ความรัก ความพอใจ

แรงจูงใจที่เกิดจากสิ่งเร้าภายนอกร่างกาย เช่น การได้รับการยกย่องนับถือจากบุคคลอื่น

### หลักการสร้างแรงจูงใจ

ฉวีนิภา คุปรัตน์ (2527: 5) ได้ประมวลหลักการเกี่ยวกับการสร้างความต้องการ หรือแรงจูงใจ ในการเข้ารับการฝึกอบรม ไว้ดังนี้

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะตอบสนองโปรแกรม/โครงการฝึกอบรมมากที่สุด หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้ว่า การเรียนรู้ที่ตนจะได้รับมีความจำเป็นต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ และต่อตนเองอย่างไร หรืออาจกล่าวได้ว่า การเรียนรู้นั้นสามารถช่วยแก้ปัญหาและจะสนองความต้องการของตนอย่างไร
2. การเรียนรู้จะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นหากมีการเสริมแรงในรูปของการให้รางวัล และการลงโทษควบคู่กันไป
3. ในระยะยาว การให้รางวัลจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมากกว่าการลงโทษ
4. การให้รางวัลสำหรับการที่ประยุกต์เอาความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ จะเป็นประโยชน์ที่สุด คือการให้รางวัล เมื่อผู้ผ่านการฝึกอบรมมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์แล้ว
5. การให้รางวัลสำหรับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ยิ่งมากขึ้นเท่าไร จะเป็นการส่งเสริมทำให้เกิดแรงจูงใจ ในการปรับพฤติกรรมมากขึ้น

6. การเสริมสร้างในเชิงลบ โดยการลงโทษ และการตีเตือนอาจก่อให้เกิดการหยุดนิ่ง ของการเรียนรู้ เช่น โบนัสที่การโรงในโรงเรียนขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และไม่มีความมั่นใจในตนเอง เมื่อได้รับคำตำหนิระหว่างการเข้ารับการฝึกอบรม สภาพการณ์ดังกล่าว จะทำให้การโรงของโรงเรียนขาดความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น โดยทั่วไป การเสริมสร้างในเชิงลบก่อให้เกิดผลที่ไม่สามารถทำนายหรือคาดการณ์ในพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น เมื่อเทียบกับการเสริมสร้างในเชิงบวก

7. โครงการฝึกอบรมที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงค่านิยม ทศนคติ และความ เชื่อจะบรรลุผลสำเร็จได้ในกรณีที ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ร่วมปฏิบัติ อภิปรายค้นหา ปัญหา หรือทำความเข้าใจในตนเอง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากที่จะช่วยในการปรับพฤติกรรม

8. การพัฒนาพฤติกรรมของบุคลากรในหน่วยงาน จำเป็นต้องดำเนินการในลักษณะของการปฏิบัติ และการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

พัฒนา สุจำนงค์ (2523: 35) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดความพยายามนั้นมีหลักการสั้น ๆ ดังนี้

1. ให้ผู้เรียนได้สัมผัสกับกิจกรรมที่พึงประสงค์อย่างกว้างขวาง
2. กิจกรรมเหล่านี้จะต้องไม่เกินความสามารถของผู้เรียน และกลวิธีใช้กิจกรรมจะต้องไม่เกินสติปัญญาของผู้เรียนด้วย
3. สถานการณ์ที่เลือกใช้กิจกรรมจะต้องช่วยให้ผู้เรียนได้รับความสำเร็จ เพราะแรงจูงใจจะเกิดได้จากประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จเท่านั้น
4. การสร้างแรงจูงใจจะต้องพิจารณาถึงความต้องการของบุคคล และความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นพื้นฐาน

#### ทฤษฎีการจูงใจ (Motivation Theory)

แนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แสดงความรู้ความสามารถเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การสร้างแรงจูงใจจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารงาน หรือการฝึกอบรม ในทางตรงกันข้าม หากหน่วยงานใดไม่มีสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานแล้ว ก็ย่อมไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ผลงานย่อมตกต่ำ เกิดความ เบื่อหน่าย และทำงาน

อย่างขาดประสิทธิภาพ ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจ จึงเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่เราควรนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน หรือการฝึกอบรม

ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor)

McGregor (1960: 33-48) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการนำเอาทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในการบริหารบุคคลในองค์การไว้ 2 แบบ คือ

1. ทฤษฎี X ซึ่งมีข้อสมมติฐานและการจูงใจ ดังนี้

1. คนโดยพื้นฐานแล้วจะมีลักษณะของความไม่ชอบทำงานและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
2. คนโดยธรรมชาติไม่มีความทะเยอทะยาน และความคิดริเริ่ม ชอบที่จะให้มีการสั่งการ
3. คนโดยธรรมชาติเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์การ
4. คนโดยธรรมชาติมักจะต่อต้านหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
5. คนโดยธรรมชาติมักจะโง่และหลอกง่าย

ดังนั้น การบริหารและควบคุม ตามข้อสมมติฐานนี้ เชื่อว่าพฤติกรรมของคนจะต้องถูกควบคุมจากสภาพภายนอก จึงต้องมีการบังคับให้ทำงาน มีการกำหนดมาตรการในการควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ การจูงใจของทฤษฎีนี้ถือว่าควร เป็นการจูงใจที่ตอบสนองความต้องการในระดับต่ำเท่านั้น ได้แก่ การจูงใจในเรื่องเกี่ยวกับความปลอดภัย และความต้องการทางด้านร่างกาย สิ่งจูงใจที่ใช้คือ ผลตอบแทนด้านการเงิน และการควบคุมโดยการลงโทษตามกฎหมายข้อบังคับอย่างเฉียบขาด

2. ทฤษฎี Y ซึ่งมีข้อสมมติฐานและการจูงใจ ดังนี้

1. คนโดยพื้นฐานแล้วจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน มีความขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ มักจะปฏิบัติงานมากกว่ากำหนด
2. คนโดยทั่วไปไม่ใช่คนที่มีความเกียจคร้าน ไร้ความตั้งใจไม่ได้
3. คนโดยพื้นฐานแล้ว สามารถสั่งการและมีความคิดริเริ่มในการทำงานด้วยตัวเอง ถ้าหากได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

ดังนั้น การบริหารและควบคุม ตามข้อสมมติฐานนี้จะตรงกันข้ามกับทฤษฎี X คือ ผู้บังคับบัญชาจะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะส่งเสริมให้รู้จักควบคุมตนเองมากยิ่งขึ้น การจูงใจของทฤษฎีนี้มุ่งสนองต่อความต้องการในระดับสูงขึ้น ได้แก่ การจูงใจด้วยความต้องการทางด้านความมีชื่อเสียง และความต้องการทางด้านความสำเร็จในชีวิต สิ่งจูงใจที่ใช้กับทฤษฎีนี้คือ ความต้องการให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ไม่เห็นด้วยกับการใช้สิ่งของจูงใจหรือการลงโทษที่เข้มงวด

### ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Abraham H. Maslow)

Maslow (1954: 237-241) มีความเชื่อว่า องค์กรจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายมากขึ้นเพียงใด ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารองค์การจะต้องเข้าใจความต้องการของมนุษย์ และเลือกใช้วิธีการจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องานได้อย่างถูกต้อง การเข้าใจความต้องการของมนุษย์ นับเป็นจุดแรกที่จะนำไปสู่ความเข้าใจพฤติกรรมของคนในองค์การ จากความเชื่อดังกล่าว มาสโลว์ได้ตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ และความต้องการนั้นมียู่อเสมอไม่มีที่สิ้นสุด แต่ความต้องการจะเป็นอะไรมานั้น ขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นแล้วหรือยังและความต้องการใดก็ตามหากได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในสิ่งอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการดังกล่าวนี้ไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่จะเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
3. ความต้องการของมนุษย์สามารถจัดอันดับความต้องการได้ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นมาทันที

Maslow ได้แบ่งลำดับชั้นความต้องการ จากระดับต่ำไปหาระดับสูงออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อการอยู่รอดของมนุษย์ เช่น ความต้องการในเรื่อง อาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม ความต้องการพักผ่อน ความต้องการทางเพศ ความต้องการเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ต่อ เมื่อความต้องการทั้งหมดยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย ความต้องการระดับนี้จะมีความสำคัญก็ต่อเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านความปลอดภัย เป็นเรื่องเกี่ยวกับการได้รับความคุ้มครองป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นแก่ร่างกาย ความเจ็บป่วย และความสูญเสียทางเศรษฐกิจ สำหรับทางด้านขององค์การ ความต้องการทางด้านความปลอดภัย จะหมายถึง การให้ความแน่นอน หรือรับประกันต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน และการส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงทางการเงินแก่ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะความปลอดภัยหรือความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานทุกคน

3. ความต้องการทางสังคม เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน คนต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันและการได้รับการยอมรับความเป็นมิตร ความรักจากผู้ร่วมงานและจากบุคคลอื่น มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ คนต้องการเพื่อนไม่ว่าจะเป็นเพื่อนบ้านหรือเพื่อนร่วมงาน และอาจจะมีความสมัครใจที่จะเข้าเป็นสมาชิกขององค์การหนึ่งองค์การใดก็ได้

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม ความต้องการด้านนี้เป็นความต้องการระดับสูง เกี่ยวกับ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพ การให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ

5. ความต้องการความสมหวังในชีวิต ความต้องการประเภทนี้เป็นความต้องการระดับสูงสุด เป็นความต้องการที่อยากจะทำให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง ดังนั้นความต้องการความสมหวังในชีวิต คือความปรารถนาที่จะเป็นในสิ่งที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งสามารถเป็นได้

ทฤษฎีการจูงใจของเฮอส์เบิร์ก (Frederick B. Herzberg)

ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg (1975: 60-63) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ข้อสมมติฐานของทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้ผลดีมีประสิทธิภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้น เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมาก

ขึ้น และเพิ่มผลงานในการผลิตให้สูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากเกิดความไม่พึงพอใจในงาน แล้ว ย่อมทำให้เกิดผลเสียต่าง ๆ เช่น ทำให้ลดความสนใจในงาน เกิดความท้อถอยในการทำงาน ทำให้ผลงานในการผลิตตกต่ำ หน้าที่ขององค์การโดยผู้บริหาร คือจะต้องรู้จักวิธีที่จะ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจที่สุด อันจะมีผลต่อผลผลิตที่สูงสุดด้วย ทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่จะช่วยจูงใจให้คนปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ซึ่งสรุปได้ 2 ประการ คือ

1. องค์ประกอบ เกี่ยวกับกลุ่มของเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงจูงใจโดยนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดี ถ้าหากว่าเงื่อนไขเหล่านี้มีอยู่ เงื่อนไขเหล่านี้ไม่ใช่ สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ แต่เป็นองค์ประกอบแห่งความพอใจในงาน หรือเรียกว่า องค์ประกอบกระตุ้น ได้แก่

- 1.1 ความสำเร็จ
- 1.2 การยอมรับนับถือ
- 1.3 ลักษณะของงาน
- 1.4 ความรับผิดชอบ
- 1.5 ความก้าวหน้า

2. องค์ประกอบ เกี่ยวกับกลุ่มของเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่พอใจกับบุคคลได้ ถ้าหากว่าเงื่อนไขเหล่านี้ไม่มีอยู่ อย่างไรก็ตามถ้าหากว่าเงื่อนไขนี้มีอยู่ ก็ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นสิ่งจูงใจ แต่เป็นองค์ประกอบที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน หรือเรียกว่าองค์ประกอบค้ำจุน หรือองค์ประกอบสุขอนามัย ได้แก่

- 2.1 นโยบายและการบริหารงานขององค์การ
- 2.2 วิธีการปกครองบังคับบัญชา
- 2.3 เงินเดือน
- 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 2.5 สภาพะการทำงาน

ทฤษฎีการจูงใจของแมคเคลแลนด์ (David C. McClelland)

McClelland (1962: 99-112) มีความเชื่อว่า สิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล และนอกจากนี้ยังเชื่อว่า คนที่ไม่มีความต้องการทำงานอย่างหนัก อาจจะเปลี่ยนมาเป็นคนต้องการทำงานอย่างหนักก็ได้ ถ้าหากได้รับการพัฒนาความต้องการ

เสียไหม่ ทฤษฎีการจูงใจของแมคเคลแลนด์ ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า บุคคลจะมีความต้องการสัมฤทธิ์ผลมากน้อยหรือสูงต่ำเพียงไรนั้น ย่อมแล้วแต่การอบรมเลี้ยงดูที่ได้รับ เมื่อเขาว่าวัย ผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์สูง ได้แก่บุคคลต่อไปนี้

1. บุคคลที่ได้ใช้ความลำบากพอสมควร มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย
2. บุคคลที่ชอบทำงานที่เป็นปัญหามากกว่างานที่ไม่มีปัญหา ไม่ชอบการปล่อยให้ผ่านไปตามโอกาส
3. บุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความสำเร็จในตนเองมากกว่า เพื่อจะได้รับสิ่งตอบแทนจากความสำเร็จนั้น
4. คนที่ชอบมีการเปลี่ยนแปลง และชอบหาข่าวสารจากสิ่งที่ย้อนกลับ มาปรับปรุงงาน เช่น การยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ๆ จะทำให้เกิดการยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วกว่าการยึดมั่นในตนเอง

### วิธีการจูงใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2517: 227) ได้จำแนกวิธีการจูงใจไว้ 5 วิธี ดังนี้

1. การจูงใจโดยวิธีการเด็ดขาด การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งบังคับให้บุคคลปฏิบัติงาน หากไม่ปฏิบัติตามก็ให้ไล่ออก ตามแนวความคิดนี้ถือว่า คนที่เข้ามาปฏิบัติงานเป็นเสมือนผู้ขายแรงงาน ซึ่งองค์การจำต้องใช้แรงงานให้คุ้มค่า และองค์การมีความนึกคิดว่า การที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน และได้ค่าจ้างตอบแทนแล้วนั้นเป็นการสนองความต้องการของคนงานแล้ว ดังนั้นบุคคลเหล่านั้นอาจไม่ปฏิบัติงานโดยเต็มกำลังความสามารถ เพราะว่า ความต้องการได้รับการสนองตอบแล้ว ดังนั้นองค์การจึงต้องเข้มงวดกวดขันการปฏิบัติงาน การขู่เชิญและการลงโทษอย่างรุนแรง เป็นเครื่องจูงใจตามวิธีการนี้
2. การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน องค์การพยายามสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงาน และองค์ประกอบในการปฏิบัติงานอื่น ๆ เท่าที่ควรจะทำให้ได้ เช่น การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อจะได้มีกำลังใจ และกำลังขวัญในการปฏิบัติงานดีขึ้น อันจะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานขององค์การ

3. การดำเนินการแบบต่อรอง การจูงใจโดยวิธีนี้ มุ่งที่จะสร้างความเข้าใจกันดีระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน โดยการจัดหาอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี เป็นต้น ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจและจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ได้อุทิศร่างกายและแรงใจให้แก่งานอย่างเต็มที่ ลักษณะการจูงใจแบบนี้ยังรวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย เช่น องค์กรอาจกำหนดมาตรฐานและชั่วโมงการปฏิบัติงาน หากพนักงานปฏิบัติงานได้สำเร็จตาม เป้าหมาย ถูกต้องตามมาตรฐาน ก็จะมีผ่อนคลายการควบคุม หรือให้ควบคุมกันเองได้

4. การดำเนินการโดยการแข่งขัน เป็นการจูงใจที่กำหนดวิธีการวัดผลได้ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงวิธีการวัดผล และผลที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การจูงใจด้วยการให้เลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

5. การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง การจูงใจโดยวิธีนี้ มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่บรรดาพนักงานเอง โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน

### สิ่งจูงใจ

ภิญโญ สาร (2517: 274-278) ได้กล่าวถึงการจูงใจว่า บุคลากรจะทำงานอย่างดี มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยสิ่งจูงใจ 8 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน และสิ่งของ
2. โอกาสของบุคคล ซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น โอกาสที่จะได้รับเกียรติยศ อำนาจพิเศษ ตำแหน่งที่มีอำนาจมากกว่าเดิม
3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา เช่น เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ห้องทำงานส่วนตัว โต๊ะทำงาน เครื่องทำความเย็น
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เช่น ความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความพอใจที่ได้ทำงานเต็มที่ การแสดงความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน
5. ความพึงพอใจในทางสังคม คือ ได้มีโอกาสได้คบหากันเองในหมู่บุคลากร ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน
6. สภาพการทำงานตรงกับวิธีการที่เคยทำ เป็นนิสัย และตรงกับทัศนคติของบุคลากรจะช่วยให้เกิดความเต็มใจ และได้รับความสะดวกในการทำงาน



7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ในการทำงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดขึ้น จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีความสำคัญ ทำให้ใฝ่อยากมีส่วนร่วมช่วยสร้างความสำเร็จให้แก่หน่วยงาน

8. สภาพการทำงานหรือการอยู่ร่วมกันในหมู่บุคลากร ได้ค้ำกันฉันท์มิตร รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนับสนุนกัน และร่วมมือกันทำงาน

### 2.3 การประเมินผลการฝึกอบรม

โดยปกติทั่วไปแล้วมนุษย์จะมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ในการกระทำเสมอ และเมื่อได้กระทำการนั้น ๆ สำเร็จลุล่วงไปแล้ว ก็อยากจะรู้ว่าผลของการกระทำเป็นอย่างไร การฝึกอบรมก็เช่นเดียวกัน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นผลมาจากการหาความจำเป็นที่หน่วยงานต้องการ เพื่อแสวงหาการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต่อจากนั้นคือการดำเนินการฝึกอบรมบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หลังจากการฝึกอบรมแล้วจะเป็นการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนหนึ่งของการฝึกอบรม โดยหลักการแล้ว การประเมินผลการฝึกอบรมก็เพื่อที่จะทราบว่า การฝึกอบรมนั้นได้เป็นไปและได้ผลตามเจตนารมณ์ของการจัดฝึกอบรมหรือไม่ นั้นหมายความว่า ในการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น ต้องยึดเอาวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายของการฝึกอบรม เป็นแกนกลาง (ตัญญู บุณนาค 2520: 179)

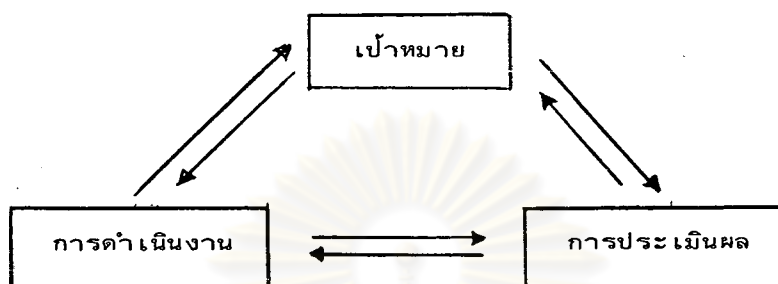
วิลาส สิงห์วิสัย (2520: 155) กล่าวว่า การประกอบกิจกรรมใด ๆ ของมนุษย์ จะประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
2. การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายนั้น
3. การประเมินผลการดำเนินงานว่าได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด

ดังนั้น การประเมินผลการฝึกอบรม จึงมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ และการดำเนินงานฝึกอบรมเป็นอย่างมาก ความสัมพันธ์ของทั้ง 3 องค์ประกอบดังกล่าว สามารถแสดงให้เห็นได้ตามแผนภูมิ ดังนี้

### แผนภูมิที่ 13

ความสัมพันธ์ของเป้าหมาย การดำเนินงานและการประเมินผล



#### ความหมายของการประเมินผล

อาชวัน วายวานนท์ (2509: 187) กล่าวเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรมไว้สรุปได้ว่า การประเมินผลการฝึกอบรม คือ การเปรียบเทียบระหว่างผลการฝึกอบรมที่วัดได้กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ ว่า สอดคล้องรับรองกันเป็นที่พอใจหรือไม่

ดัญญ บุนนาค (2520: 179) กล่าวว่า " การประเมินผลการฝึกอบรม คือ กระบวนการเปรียบเทียบระหว่างผลการฝึกอบรมที่วัดได้ กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ "

Crowford (1954: 142) กล่าวว่า การประเมินผลในความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง การวัดและการค้นหาคุณค่าที่ได้จากการฝึกอบรม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ดังนั้นการประเมินผล ก็คือ การเปรียบเทียบเพื่อที่จะบอกว่ากระบวนการฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลหรือไม่ เพียงใด

#### จะประเมินผลอะไรบ้าง

วิลาส สิงหวีสัย (2520: 156-157) กล่าวว่า สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผลของการฝึกอบรมก็คือการเรียนรู้ การเรียนรู้นี้ได้มาโดยผ่านประสบการณ์ของการฝึกอบรม การเรียนรู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม พฤติกรรมเหล่านี้ นักจิตวิทยาและนักวัดผลได้ตกลงกัน จำแนกออกเป็น 3 พวกใหญ่ ๆ คือ

1. พฤติกรรมทางด้านความคิด ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจ ความสามารถในการนำไปใช้ ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินผล
2. ความรู้สึก เช่น ความสนใจ ทศนคติ ความเชื่อ คุณค่า ฯลฯ
3. การกระทำ

ดังนั้น ผลของการฝึกอบรม ถ้าจะมองแคบ ๆ เฉพาะผู้เข้ารับการอบรมแล้ว ก็น่าจะได้แก่การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมดังกล่าวในตัวของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ยังไม่รู้ก็ได้รับรู้ สิ่งที่น่าสนใจก็เข้าใจถูกต้องยิ่งขึ้น ที่เฉย ๆ ก็สนใจยิ่งขึ้น หรือมีความเชื่อหรือศรัทธาอย่างแรงกล้า ที่ทำไม่ได้กลับเป็นผู้มีความชำนาญทำได้คล่องแคล่วว่องไว เป็นต้น

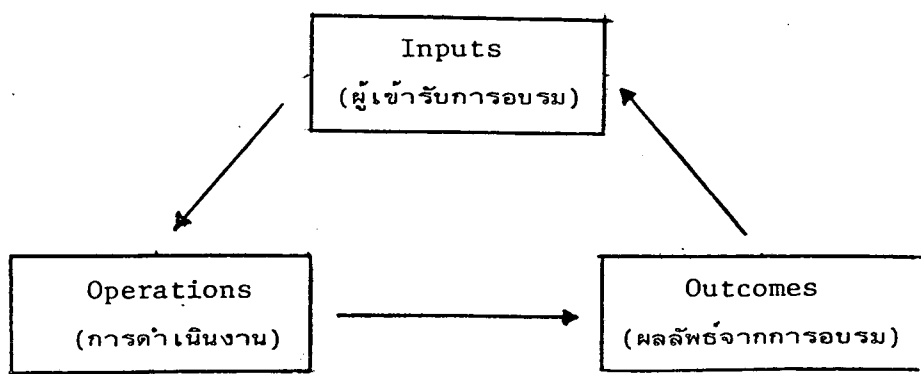
การเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผลลัพธ์ ที่ต้องการให้เกิดขึ้นนี้ ไม่ต้องการเฉพาะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปถึงหน่วยงาน องค์กร หรือสังคมด้วย ผลลัพธ์ของการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความตั้งใจ และผลลัพธ์จะดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับ การดำเนินงานฝึกอบรม เช่น วิทยากร เทคนิค อุปกรณ์ ฯลฯ การดำเนินงานก็ขึ้นอยู่กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ดังนั้น การประเมินผลการฝึกอบรม ควรจะได้พิจารณาองค์ประกอบทั้ง 3 นี้ คือ ผลลัพธ์จากการอบรม ผู้เข้ารับการอบรม และการดำเนินงาน เพราะทั้ง 3 องค์ประกอบ ความเกี่ยวข้องกัน ดังแผนภูมิ

ศูนย์วิทยุทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 14

องค์ประกอบของการประเมินผลการฝึกอบรม



### เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล

บุญเชิด ภิญโญนันตพงษ์ (ม.ช.ป. : 49) ได้จำแนกการกำหนดเกณฑ์เป็น 2 ระดับ คือ

1. การตัดสินโดยใช้เกณฑ์ภายในเหตุการณ์เป็นความสามารถในการตัดสินเหตุการณ์หนึ่งโดยใช้เนื้อหาสาระของภายในเหตุการณ์เป็นเกณฑ์ตัดสิน
2. การตัดสินใจโดยใช้เกณฑ์ภายนอกเป็นความสามารถในการตัดสินเหตุการณ์หนึ่งโดยนำไปเทียบกับเกณฑ์ภายนอกที่เลือกมา และเป็นที่ยอมรับในสังคมแล้ว

### ประเภทของการประเมินผล

นักวิชาการได้แบ่งประเภทการประเมินผลแตกต่างกันดังนี้

Suchman (1967: 18-23) ได้แยกประเภทของการประเมินผลออกเป็น 5 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. การประเมินผลปัจจัย เป็นการประเมินผลดูปัจจัยโครงการ เช่น โครงการนี้ใช้ คน เงิน วัสดุ ตลอดจนแนวในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด เพื่อเปรียบเทียบโครงการอื่น ๆ
2. การประเมินผลการปฏิบัติ เป็นการศึกษาดูผลสำเร็จของโครงการ หรือ ดูผลได้ของปัจจัยที่ใช้ไป เช่น จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาในโครงการทางการศึกษา
3. ความสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติในการวัดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของโครงการ คือดูว่าผลสำเร็จที่ได้จากโครงการนั้นสามารถตอบสนองความต้องการหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด เช่น โครงการทางการศึกษาผู้สำเร็จการศึกษาได้ออกไปทำประโยชน์ให้กับสังคมที่ใดมากน้อยเพียงใด
4. การประเมินผลประสิทธิภาพ เป็นการประเมินดูอัตราส่วนระหว่างผลสำเร็จปัจจัยนำเข้า เพื่อดูประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามโครงการ ซึ่งออกมาในรูปอัตราส่วนของประโยชน์ที่จะได้รับ เป็นต้น
5. การประเมินผลกระบวนการ เป็นการวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงานของโครงการและคุณสมบัติของโครงการเอง เพื่อแยกแยะให้เห็นสาเหตุของความสำเร็จ หรือ

ความล้มเหลวของโครงการ และจะต้องศึกษาความเหมาะสมในด้านสถานที่ เวลา เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

วิรัชพร สร็คคานนท์ (ม.ป.ป. ช: 40) แบ่งประเภทของการประเมินผลเป็น 3 ส่วน คือ

1. การประเมินผลภายใน คือ การประเมินเพื่อวัดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรม และผู้บรรยาย โดยวัดจาก

- 1.1 ปฏิบัติการของผู้เข้ารับการอบรม
- 1.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระหว่างการฝึกอบรม
- 1.3 การบริหารงานฝึกอบรม

2. การประเมินผลระหว่างการฝึกอบรม คือ การประเมินสรุปผลโครงการฝึกอบรม โดยวิธีใช้แบบสอบถาม เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม

3. การประเมินผลภายนอก หมายถึงการประเมินเมื่อผู้เข้ารับการอบรมกลับไปทำงานแล้ว หรืออาจจะเรียกว่า การติดตามผลนั่นเอง มีสาระสำคัญ 2 ประการคือ

- 3.1 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ถ้าการฝึกอบรมได้ผล การทำงานก็ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงในทางดีขึ้น
- 3.2 การเปลี่ยนแปลงขององค์การ เช่น การออกจากงาน และการเข้าทำงานเป็นผลจากการฝึกอบรมเพียงใด

#### วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรม

ต๋นัย บุณนาค (2520: 180) กล่าวว่าผลของการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น จะถูกนำไปใช้ได้หลายด้าน ดังต่อไปนี้

1. ประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อดูว่า การฝึกอบรมนั้นได้สัมฤทธิ์ผลตามต้องการเพียงใด
2. เป็นผลมาจากข้อแรก คือ ถ้ามีข้อบกพร่องอะไรเกิดขึ้นก็จะได้หาทางปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรมให้ดีขึ้น ตั้งแต่การจัดโปรแกรมฝึกอบรม, การกำหนดวิชาการศึกษา, การกำหนดเวลาสำหรับแต่ละวิชา, และสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม เป็นต้น
3. การประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อช่วยทั้ง ผู้ให้การอบรม และผู้เข้ารับการ

อบรม กล่าวคือ ผู้ให้การอบรมหรือผู้บรรยายก็จะทราบถึง ข้อดีหรือจุดอ่อนในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม อันจะได้หาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป ทางด้านผู้เข้ารับการอบรม ก็จะได้ทราบว่าควรจะมีการเตรียมตัวล่วงหน้าอะไรบ้าง ถ้าจำเป็นเพื่อให้ได้รับผลเต็มที่ในการมารับการอบรม

4. เพื่อช่วยการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ในเรื่องที่ว่าควรจะมีการจัดโปรแกรมการฝึกอบรม เช่นนั้นต่อไปหรือไม่, บ่อยเพียงใด, ค่าใช้จ่ายและความคุ้มค่าในการจัดฝึกอบรมนั้น ๆ เป็นอย่างไร

พงษ์พัฒน์ สัตยารัฐ (2522: 61) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผล การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการ คือ

1. เพื่อทราบความมีประสิทธิภาพของการฝึกอบรม กล่าวคือ หลังจากจบการฝึกอบรมแล้วสามารถสนองความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือทำให้มูล เหตุของความจำเป็นในการจัดโครงการฝึกอบรมหมดไปหรือไม่ อย่างไร

2. เพื่อทราบข้อบกพร่องของการจัดโครงการฝึกอบรม และการดำเนินการฝึกอบรม อันเป็นแนวทางที่จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงงานด้านการจัดฝึกอบรมต่อไป

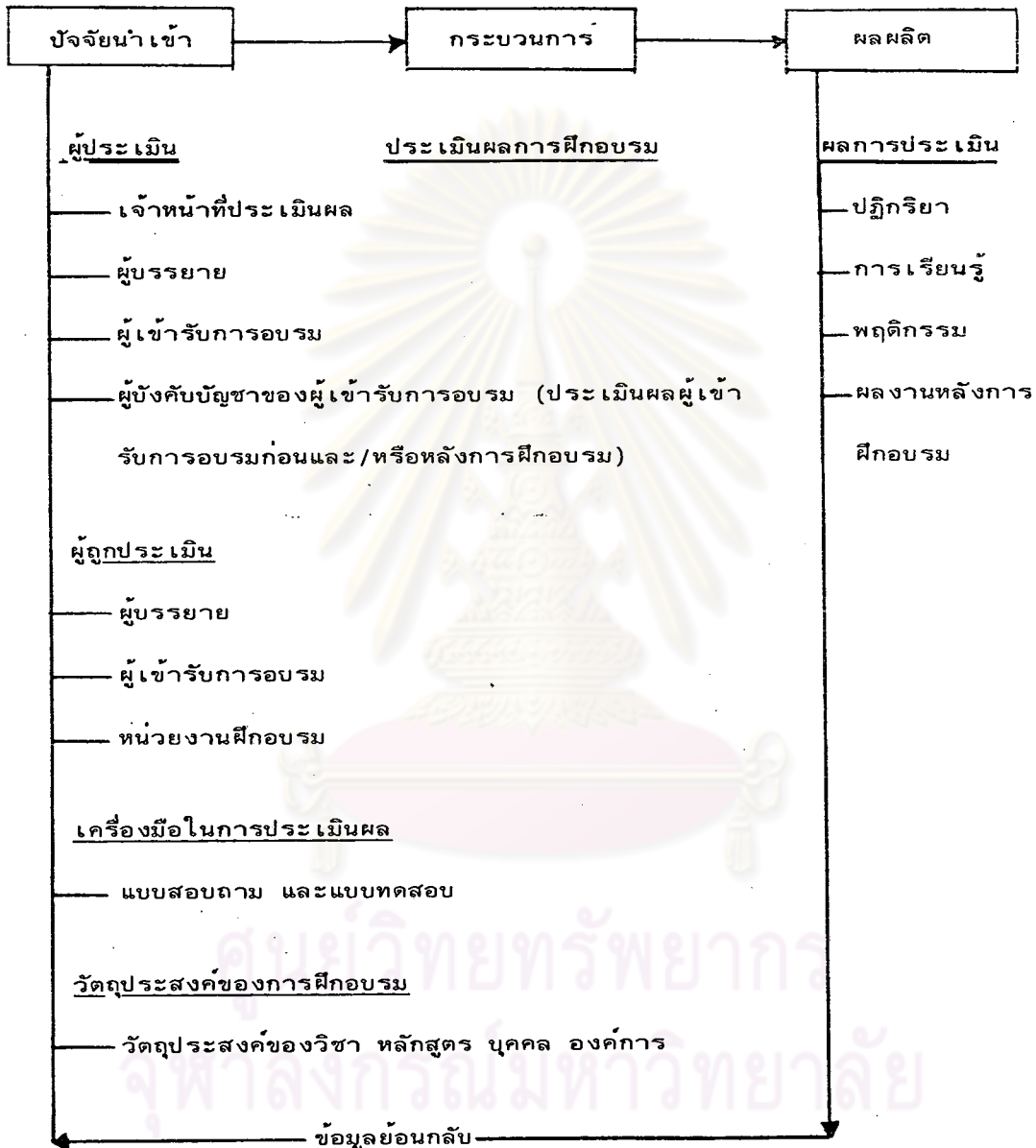
#### ระบบการประเมินผลการฝึกอบรม

दनัย บุณนาค (2520: 181-183) กล่าวว่า ในการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น จะต้องพิจารณาตัวแปรทุกตัวที่อยู่ในระบบ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องถือเอาความหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ เป็นแกนกลางหรือตัวเกณฑ์ (Criteria) ในการเปรียบเทียบ และได้เสนอระบบการประเมินผลการฝึกอบรม ไว้ดังนี้



แผนภูมิที่ 15

ระบบการประเมินผลการฝึกอบรม



การประเมินผล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ จากกระบวนการประเมินผลการฝึกอบรม ดังกล่าว เป็นการประเมินเพื่อวัดประสิทธิผล ของการฝึกอบรม ซึ่งจะประเมินตัวแปร 4 ตัวด้วยกัน คือ

1. ปฏิบัติการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรม
2. การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
4. ผลที่เกิดจากการฝึกอบรม

Kirkpatrick (1967: 18-1 - 18-25) ได้กล่าวถึงตัวแปรที่เกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรมทั้ง 4 ตัว สรุปได้ดังนี้

1. ปฏิบัติการ คือประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมชอบไปร่นกรรมการอบรมนั้น ๆ หรือไม่ เป็นการประเมินเพื่อต้องการที่จะรู้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกอย่างไร เช่น หลักสูตรหรือ เนื้อหาสาระถูกต้องตรงกับที่ต้องการหรือไม่ ชอบวิธีการสอนแบบไหน แต่ไม่ได้หมายความว่า วัดการเรียนรู้ได้ เนื่องจากการวัดปฏิบัติการ เป็นของง่ายที่ผู้อำนวยกาฝึกอบรมทุกคนก็ชอบที่จะวัด แนวทางในการประเมินปฏิบัติการ ควรกำหนดมาตรฐานดังนี้

- 1.1 ตัดสินใจว่าต้องการจะทราบอะไรบ้าง
- 1.2 เขียนข้อความที่ต้องการถามให้ครอบคลุมทุกข้อใน ข้อ 1
- 1.3 ออกแบบฟอร์มที่สะดวกและง่ายต่อการรวบรวมข้อมูล
- 1.4 รวบรวมข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่จำเป็นต้องให้ผู้ตอบลงชื่อ
- 1.5 เว้นช่องว่างให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นในตอนท้าย

การวัดปฏิบัติการผู้เข้ารับการฝึกอบรมนี้ ถ้าได้ผลว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนชอบโครงการฝึกอบรมนี้ ส่วนใหญ่จะทำให้ผู้อำนวยกาโครงการฝึกอบรมรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จ แต่ความจริงแล้วเป็นเพียงการวัดที่เริ่มต้นเท่านั้น ยังไม่ได้เป็นการแสดงถึงว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดการเรียนรู้หรือ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากผลของการฝึกอบรมนั้น ซึ่งเป็นขั้นตอนที่จะปฏิบัติต่อไป

2. การเรียนรู้ การเรียนรู้มีค่าจำกัดความมากมาย แต่ในที่นี้ การเรียนรู้หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจในหลักการ หรือข้อเท็จจริงและทักษะที่ผู้จัดการ



ฝึกอบรบต้องการให้เกิดขึ้น ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น แนวทางของภาวเรียนรู้นี้  
ดังนี้

2.1 การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรบทุกคน แต่ละคน ควรจะวัดในเชิง  
ปริมาณได้

2.2 ควรมีการประเมินทั้งก่อนและหลังการอบรบของโครงการนั้น ๆ เพื่อ  
จะรู้ว่าผลการเรียนรู้นั้นเกิดขึ้นในช่วงการเข้ารับการอบรบจริง ๆ

2.3 ควรประเมินการเรียนรู้โดยมีวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการอบรมนั้น  
เป็นพื้นฐาน

2.4 ถ้าเป็นไปได้ ควรมีกุ่มควบคุม เพื่อนำผลมาเปรียบเทียบกับกลุ่ม  
ทดลองว่าแตกต่างกันอย่างไร หรือไม่

2.5 ควรวิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมินตามหลักวิชาสถิติ เพื่อเป็นการ  
พิสูจน์ในรูปของ สหสัมพันธ์หรือระดับความเชื่อมั่น

การประเมินผลการเรียนรู้นี้ เป็นความรู้ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรบได้รับ เช่น หลัก  
เกณฑ์ ความจริง หรือเทคนิคต่าง ๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ เพราะฉะนั้น การเรียนรู้อาจ  
จึงไม่ใช่สิ่งที่ประกันได้ว่า พฤติกรรมในการทำงาน จะเป็นเช่นเดียวกับสิ่งที่ได้เรียนรู้อีก เช่น  
วิทยากรอาจจะประทับใจที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรบตอบปัญหาในวิชาหลักมนุษยสัมพันธ์ได้อย่าง  
คล่องแคล่วถูกต้อง เขาอาจจะประสบผลล้มเหลวในการปฏิบัติงานก็ได้ เพราะว่าพฤติกรรม  
ที่เกิดขึ้นไม่ได้เป็นไปอย่างที่เกิดการเรียนรู้

Hartley (1973: 84-85) กล่าวถึงเทคนิคและวิธีการในการประเมินผลการ  
เรียนรู้ ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการไว้ ดังนี้

1. ถ้าต้องการวัดความรู้ ความคิด ซึ่งเป็นการวัดความสามารถทางสมอง  
เช่น ความจำ ความเข้าใจ ความสามารถนำไปใช้ การวิเคราะห์ และการสังเคราะห์ จะ  
ใช้การสอบข้อเขียน ทั้งก่อนและหลังการสอน และการทำงาน

2. ถ้าวัดความรู้สึกอารมณ์ เช่น ความสนใจ ค่านิยม ทัศนคติ สมาธิ สามารถ  
ใช้เทคนิคและวิธีการได้หลายวิธี ดังนี้

2.1 แบบสอบถามประเมินผลตนเอง

2.2 การอภิปรายหลังการแสดงบทบาทสมมติ

2.3 การวัดทางพฤติกรรม เช่น การเข้าห้องสมุด การเข้าห้องฝึกอบรม

3. ถ้าวัดด้านการปฏิบัติ เช่น ทักษะในการพูด การเขียน การปฏิบัติ การเคลื่อนไหวต่าง ๆ ใช้การทดสอบการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล เช่น หลังการฝึกอบรมแบบแนะนำงานแล้ว ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาปฏิบัติงานให้ดู

3. พฤติกรรม หมายถึงการประเมินว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขาไปจากเดิมสมตามความต้องการของวัตถุประสงค์การฝึกอบรมหรือไม่ ดังนั้นการประเมินพฤติกรรมจึงต้องการเวลามากพอสมควร หลังจากที่เข้าได้อบรมแล้ว จึงทำการประเมิน

Katz (อ้างถึงใน Kirkpatrick 1967: 18-16) ได้เขียนบทความใน Harvard Business Review ระหว่างกรกฎาคม-สิงหาคม 1956 ชื่อ " Human Relations Skills Can Be Sharpened " โดยให้ทัศนะว่า ถ้าบุคคลใดกำลังจะเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของเขาแล้ว จะขึ้นอยู่กับพื้นฐาน 5 ประการ ดังนี้

1. ตัวผู้เข้ารับการอบรมต้องการเปลี่ยนพฤติกรรมหรือไม่ ผู้ที่เข้ารับการอบรมที่ถูกส่งมารับการอบรมโดยไม่สมัครใจ ย่อมจะมีความกระตือรือร้นและมีความมั่นใจน้อยกว่าผู้ที่มารับการฝึกอบรมโดยสมัครใจ ผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมย่อมไม่เท่ากัน ดังนั้นผู้ที่มาเข้ารับการอบรม ควรได้รับคำชี้แจงให้เห็นประโยชน์จากวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ตลอดจนได้รับบริการจูงใจให้เขามองเห็นประโยชน์จากการเข้าร่วมอบรมก่อน

2. ตัวผู้เข้ารับการอบรมทราบจุดอ่อนของเขาหรือยัง หากการอบรมมุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่างในตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม นั้นหมายความว่าพฤติกรรมที่ต้องการให้เขาเปลี่ยนเป็นจุดบกพร่องหรือจุดอ่อนที่ต้องแก้ไข ดังนั้นเขามาดูอบรมจนจบโดยไม่ทราบว่ามีความจุดอ่อนอย่างไร ย่อมเป็นการยากที่เขาจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม นอกจากผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะช่วยชี้ปัญหาหรือจุดอ่อนของเขา รวมทั้งตัวผู้บังคับบัญชาโดยตรงด้วย

3. ผู้ที่กลับมาจากการฝึกอบรมได้อยู่ในบรรยากาศการทำงานที่เขาพอใจหรือไม่ หากบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์กร ไม่รองรับแนวความคิดใหม่ ๆ ความอบอุ่นก็จะไม่มี จึงเป็นการยากที่จะผลักดันให้เขาเปลี่ยนพฤติกรรมใหม่ เพราะเขารู้สึกว่าจะต้องเสี่ยง การนิ่งเฉยและรักษาสภาพเดิมไว้จะเป็นการดีกว่า

4. เขาได้รับความร่วมมือช่วยเหลือ จากคนที่มี ความสนใจและมีทักษะในงานที่ เขาทำอยู่หรือไม่ ผู้ที่ผ่านการอบรมแล้วคิดว่าจะต้องดำเนินการใหม่ ปฏิบัติด้วยวิธี ใหม่ แต่ต้องล้มเลิกความตั้งใจนั้น เพราะ เขาเป็นคนคนเดียวที่คิดจะทำ ไม่มีใครสนับสนุนช่วยเหลือ ไม่มีใครมองเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเลย

5. เขามีโอกาสในการทดลองใช้ความรู้ใหม่ หรือแนวทางใหม่ที่ได้รับจากการฝึก อบรมหรือไม่ เพียงใด หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่มีโอกาสทั้ง ๆ ที่พร้อมอยู่แล้วที่จะเปลี่ยน พฤติกรรม และพยายามจะสร้างผลงานให้ก้าวหน้ากว่าเดิม แต่ขาดโอกาส ก็ยากที่จะติดตาม ผลการฝึกอบรม โดยทั่วไปแล้วโครงการฝึกอบรมจะไม่ได้รับผลอย่างเต็มที่ ถ้าหากผู้บังคับ บัญชา

- ไม่ได้มีส่วนร่วมด้วยอย่างจริงจังในการจัดทำโครงการฝึกอบรมนั้น
- ไม่ยอมรับรู้ในความต้องการเปลี่ยนแปลง
- ไม่มีส่วนร่วมด้วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
- ขาดการยอมรับรู้ในเรื่องความรู้สึกและข้อคิดเห็น

การประเมินผลพฤติกรรมนี้เป็นที่ยอมรับกันว่าประเมินยากกว่า ปฏิบัติและการ เรียนรู้ ดังนั้น เทคนิคและวิธีการใช้จึงมีความยุ่งยากตามไปด้วย แนวทางที่เป็นพื้นฐานในการ ประเมินพฤติกรรมของผู้ผ่านการอบรมจึงมีดังนี้

1. ใช้แนวความคิดในการประเมินอย่างเป็นระบบ ทั้งก่อนและหลังการเข้ารับการ ฝึกอบรม
2. การประเมินควรจะมาจากบุคคลหลายฝ่าย เพื่อความถูกต้องและสม เหตุสมผล ในการประเมิน ได้แก่บุคคลเหล่านี้
  - ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
  - ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นขึ้นไป
  - ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
  - เพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น
3. ควรใช้วิธีการทางสถิติ เปรียบเทียบผลก่อนและหลังการอบรม เพื่อดูผลอัน

เนื่องมาจากโครงการฝึกอบรม

4. การประเมินผลหลังการอบรมควรกระทำหลังจากสิ้นสุดการอบรม 3 เดือน หรือกว่านั้น เพื่อว่าผู้ผ่านการอบรมจะได้มีโอกาสที่จะฝึกปฏิบัติงานโดยใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้มา

5. ควรเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้ผ่านการฝึกอบรม กับผู้ที่ไม่เข้ารับการฝึกอบรม ว่ามีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไร

อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตเกี่ยวกับการประเมินพฤติกรรมที่ควรสนใจ คือ

1. ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น บางครั้งขึ้นอยู่กับบรรยากาศและความพร้อมหลาย ๆ ประการ เช่น บรรยากาศในการปกครองบังคับบัญชา การสนับสนุนและเปิดโอกาสของผู้บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผ่านการอบรมมาได้ทดลองใช้ความรู้ ความคิด และทักษะที่ได้รับมา ดังนั้นหากการประเมินผลแล้วพบว่า พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่เปลี่ยนแปลง ไม่ควรด่วนลงความเห็นว่าเป็น เพราะหลักสูตรการฝึกอบรมที่ทำการประเมินนั้นไม่ประสบความสำเร็จ แต่ควรพิจารณาเหตุผลอื่น ๆ ประกอบให้ถ่องแท้ก่อนว่า ทำไมเขาจึงไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

2. การสัมภาษณ์พูดคุยกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง หรือหน่วยงานข้างเคียงถึงพฤติกรรมที่เราสนใจในตัวผู้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อเป็นการตรวจสอบอีกทางหนึ่ง จะช่วยให้การประเมินผลใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากขึ้น

4. ผลของการฝึกอบรมที่มีต่อหน่วยงาน การประเมินผลลักษณะนี้ เป็นการมองการฝึกอบรมในด้านกิจการทั้งหมด ซึ่งส่งผลกระทบมาถึงวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้โดยทั่ว ๆ ไป ที่เป็นเรื่องผลของการปฏิบัติงาน ได้แก่ การลดต้นทุน การลดอัตราการลาออก การลดอัตราการลาหยุดงาน การเพิ่มประสิทธิภาพ การเพิ่มขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และอื่น ๆ ดังนั้นการประเมินผลที่เกิดแก่องค์การเป็นส่วนรวมจึงทำได้ยาก จำเป็นที่จะต้องพิจารณาจากการประเมินผลทั้ง 3 วิธีดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

ความยากง่ายของการประเมินผลแบบนี้โดยทั่วไปแล้ว ขึ้นอยู่กับชนิดของโครงการฝึกอบรม ถ้าเป็นโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับความปลอดภัย การประเมินผลก็อาจจะทำได้ง่าย โดยการเปรียบเทียบจำนวนอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น แต่ถ้าเป็นการประเมินผลมนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร การประเมินผลก็ทำได้ยากมากยิ่งขึ้น ต้องอาศัยข้อมูลจากการประเมินผลทั้ง 3 วิธีดังกล่าว และข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ เช่น รายงานการตรวจงาน การสอบถามจากผู้บังคับบัญชาขององค์การนั้น ๆ หรือพิจารณาจากงบประมาณ

วิรัชพร ลรัตนานนท์ (ม.ป.ป. ค: 1-2) กล่าวถึงการประเมินผล สรุปได้ว่าการประเมินผลโดยทั่วไปนั้น ขอมรับตามแนวคิดของ Kirkpatrick ซึ่งเสนอแนะวิธีไว้จนจัดได้ว่าเป็นที่ยอมรับสำหรับให้นักฝึกอบรมปฏิบัติตาม ตั้งแต่ พ.ศ. 2502 (ค.ศ. 1959) จนถึงปัจจุบันก็ยังใช้แนวคิดดังกล่าวอยู่ การประเมินผลดังกล่าวมีฐานคติ 4 ประการด้วยกัน คือ

1. การประเมินผลการฝึกอบรมต้องประเมิน 4 ตัวแปร ได้แก่ ปฏิบัติการ การเรียนรู้ พฤติกรรม และผลขององค์การ ทั้ง 4 ตัวแปรนี้ใช้เป็นเกณฑ์ถือเป็นมาตรฐานทั่วไปในการประเมินผล

2. การประเมินผลการฝึกอบรมตามเกณฑ์ดังกล่าว ถูกจัดอันดับความน่าเชื่อถือได้ของการประเมินผลแตกต่างกัน กล่าวคือ หากประเมินได้จนถึงขั้นพฤติกรรม หรือ ผลประโยชน์ที่องค์การได้รับแล้ว ก็จัดได้ว่าสามารถจะพูดถึง ประสิทธิภาพของการฝึกอบรมได้อย่างมีหลักฐาน เชื่อถือได้มากกว่าที่จะประเมินโดยทำเพียง 2 ตัวแปรประการแรก คือ ปฏิบัติการ และการเรียนรู้

3. ตามตัวแบบดังกล่าวพบว่าผู้ใช้ " ปฏิบัติการ " เป็นเกณฑ์ประเมินบ่อยที่สุด จนอาจเรียกได้ว่าเป็นพื้นฐานในวงการฝึกอบรมก็ว่าได้ อาจสรุปได้ว่า การประเมินผลมี 2 ระดับ คือ ระดับที่ต้องใช้สติปัญญาชั้นสูง กับระดับที่นำไปปฏิบัติได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความยากง่ายของการรวบรวมข้อมูล ซึ่งแน่นอนว่า คนย่อมจะชอบใช้วิธีง่าย บ่อยกว่าวิธียาก

4. ฐานคตินี้ได้แก่ การที่นักฝึกอบรมมักจะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์ในระดับสูง กล่าวคือ ใช้วิธีเชื่อมโยงดังนี้ " ถ้าผู้เข้ารับการอบรมมีความพอใจในการฝึกอบรม ก็แสดงว่าเขาได้เรียนรู้เพิ่มขึ้น เมื่อเขาได้เรียนรู้เพิ่มขึ้น ก็ย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในที่สุดเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ก็จะเป็นเครื่องบ่งชี้ว่า เขาย่อมจะปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งฐานคติข้อนี้นับว่าเป็นจุดอ่อนอย่างยิ่งในการประเมินผล

อาชวิน วายวานนท์ (2509: 192) ได้แบ่งการประเมินผลการฝึกอบรมอย่างกว้าง เพื่อให้ครอบคลุมข้อเท็จจริงต่าง ๆ ให้มากที่สุด โดยแบ่งออกเป็น 5 ลักษณะ คือ

1. การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม การประเมินผลลักษณะนี้ทำขึ้นเพื่อให้รู้ว่ขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำโครงการฝึกอบรม ถูกต้องหรือไม่ ประการใด เช่น การกำหนดความจำเป็นได้ทำอย่างถูกต้องเป็นระเบียบวิธีหรือไม่ การเลือกวิทยากรให้มาตรงตามความต้องการใด เป็นต้น

2. การประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม: ในระหว่างการฝึกอบรม ชั้นตอนนี้เป็นการรวบรวมการประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และการเรียนรู้ ดังนั้นเรื่องที่ต้องการจะรู้จากการประเมินผล คือ การเพิ่มพูนความรู้ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความรู้สึกที่มีต่อการฝึกอบรมต่อวิทยากร ต่อโครงการฝึกอบรมและต่อวิธีการฝึกอบรม

3. การประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายหลังการฝึกอบรม ก็คือการประเมินพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยจะเน้นที่การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม ขอบเขตและระยะเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

4. การประเมินผลที่เกิดแก่องค์กร

5. การประเมินผลหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรม หน่วยงานฝึกอบรมเป็นหน่วยงานในการจัดการฝึกอบรม เพราะฉะนั้น จึงต้องมีอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวก หรือความสามารถทางการวางโครงการและบริหารงานฝึกอบรม การประเมินผลนี้จึงช่วยให้ทราบว่าหน่วยงานฝึกอบรมมีผู้ที่มีความสามารถในการทำหน้าที่ฝึกอบรมหรือไม่ เครื่องสัณศึกษา เป็นอย่างไร สถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรมเหมาะสมหรือไม่ เป็นต้น

#### 2.4 การติดตามผลการฝึกอบรม

การติดตามผลของการฝึกอบรมนับ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการทำให้ระบบการฝึกอบรมสมบูรณ์ การติดตามผลของผู้สำเร็จการฝึกอบรมไปแล้วจึงเป็นการกระทำเพื่อที่จะให้ทราบผลพิสูจน์อันแท้จริงของประสิทธิผลของการฝึกอบรม โดยการวัดคุณภาพของผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการฝึกอบรม

##### ความหมายของการติดตามผล

Tracy (1971: 389) กล่าวว่า การติดตามผลการฝึกอบรม คือ การศึกษาว่าผู้ที่สำเร็จการฝึกอบรมได้นำผลที่ได้รับจากการฝึกอบรม ไปใช้ปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนได้อย่างเหมาะสมเพียงใด การฝึกอบรมบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ ผลที่ได้คุ้มกับค่าใช้จ่ายหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเกิดขึ้นกับการทำงาน และมีสิ่งใดที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขการฝึกอบรม การติดตามผลการฝึกอบรมก็คือ การสร้างเกณฑ์ภายนอก

เพื่อใช้วัดประสิทธิผลของการฝึกอบรมการติดตามผลการฝึกอบรมมิได้ เป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมฝึกอบรม เป็นแต่ว่า เรานำผลที่ได้จากการติดตามผลมาใช้ในการประเมินค่าของโปรแกรมฝึกอบรม

วิรัชพร สรรคคานนท์ (ม.ป.ป. ก: 7) กล่าวว่า การติดตามผลการฝึกอบรม คือ การศึกษาว่าผู้ที่สำเร็จการฝึกอบรมได้นำวิธีการ แนวความคิด และเทคนิคต่าง ๆ ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อชีวิตประจำวัน หรือต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่เพียงใด รวมทั้งการศึกษาถึงอุปสรรคและปัญหาของการนำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานด้วย

ดังนั้น การติดตามผล ก็คือ การติดตามตรวจสอบผลงานเป็นระยะ ๆ ว่าการปฏิบัติงานนั้นถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอย่างไร

#### ความสำคัญของการติดตามผล

เป็นที่ตระหนักชัดว่า การบริหารงานฝึกอบรมนั้นต้องการที่จะทราบถึง " ผล " ของการฝึกอบรม เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมจะกล่าวถึง การประเมินผล และการติดตามผลการฝึกอบรม นักฝึกอบรมท่านหนึ่งกล่าวว่า " การประเมินก็คล้ายกับเรื่องของ ดินฟ้าอากาศ กล่าวคือ มีแต่คนพูดถึงมากที่สุด แต่ไม่มีใครสนใจที่จะจัดการ " ทั้งนี้เนื่องจากคิดว่า การประเมินผลการฝึกอบรมนั้น เป็นเรื่องยากลำบาก แท้ที่จริงแล้วควรจะมาพิจารณากันว่า โครงการฝึกอบรมใด ๆ ที่ปราศจากการติดตามผลการฝึกอบรมที่ดี ย่อมไม่นับว่าเป็นโครงการฝึกอบรมที่สมบูรณ์ได้ การฝึกอบรมที่ไม่เคยกล่าวถึง " คุณภาพ " ของการฝึกอบรมย่อมไม่อาจนับว่าเป็นโปรแกรมที่ดีได้

การติดตามผลการฝึกอบรมนับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อบุคคลหลายฝ่ายด้วยกัน ทั้งผู้สำเร็จการฝึกอบรม วิทยากร ผู้สร้างหลักสูตร ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม โปรแกรมการติดตามผลที่ดีนั้น จะทำให้ผู้สำเร็จการฝึกอบรมได้ทราบว่า เขามีความจำเป็นที่จะต้องอบรมอะไรอีกบ้าง และมีปัญหาอะไรในการทำงาน ทางด้านวิทยากรจะทำให้ทราบผลการสอนว่าเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้หรือไม่ หากไม่มีการติดตามผล วิทยากรก็เหมือนกับอยู่

ในความมืด การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเนื้อหาวิชาใด ๆ ก็ตาม หากจะให้มันขึ้นก็จะขึ้นอยู่กับ การเอา ปราศจากข้อมูลที่เบ้เป็นวิทยาศาสตร์ หรือข้อมูลตามสภาพความเป็นจริง การติดตาม ผลจะเป็นสิ่งจูงใจให้วิทยากรมุ่งถึงคุณภาพของการสอนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด สำหรับผู้สร้าง หลักสูตรนั้น ข้อค้นพบจากการติดตามผลการฝึกอบรมจะเป็นสิ่งที่มีความหมายมากที่สุดที่จะวัด ถึงประสิทธิผลหรือคุณภาพของหลักสูตร ในฝ่ายผู้บริหารโครงการฝึกอบรม การติดตามผลมีความสำคัญในแง่ที่ว่า ผู้บริหารโครงการจะบริหารได้อย่างมีคุณภาพเพียงใดนั้น จะวัดได้จาก พฤติกรรมในการทำงานของผู้สำเร็จการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ผลที่วัดได้จากการติดตามผลที่ดี จะเป็นเครื่องบ่งชี้ว่า หน่วยงานฝึกอบรมมีคุณค่าเพียงใด นอกจากนี้ ผู้บริหารในสายปฏิบัติการ หรือผู้บังคับบัญชายังมีความต้องการเป็นอย่างยิ่งที่จะได้ข้อมูลที่จะสามารถชี้ให้เห็นว่า การฝึกอบรมนั้น ๆ ได้ผลตรงกับเป้าหมายของหน่วยงาน การติดตามผลจะเป็นเครื่องมือยืนยัน ได้ว่า การลงทุนขององค์การไปอย่างมากมาຍเพื่อการฝึกอบรมนั้น จะได้รับผลตอบแทนคุ้มค่าหรือไม่

#### วัตถุประสงค์ของการติดตามผลการฝึกอบรม

การติดตามผลการฝึกอบรมนั้น มีวัตถุประสงค์เบื้องต้นคือ เพื่อที่จะรวบรวมข้อมูล หรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่จะชี้ให้เห็นคุณภาพของพฤติกรรมในการทำงานของผู้สำเร็จการฝึกอบรม และสามารถชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและการปฏิบัติงานจริง ๆ ว่า การฝึกอบรมนั้นจะมีผลนำมาใช้ปฏิบัติงานจริง ๆ ได้แค่ไหน เพียงใด ดังนั้นการติดตามผล จึงไม่ได้มีวัตถุประสงค์ที่จะประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน แต่เป็นการติดตามไปดูแล ช่วยให้เขาสามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ให้เป็นประโยชน์ การที่คนเราจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น จะไม่ค่อยทราบว่าจะทำอย่างไรดี การติดตามผลจึงเป็นการติดตามไปเพื่อส่งเสริม ให้กำลังใจ ชี้แนะแนวทาง และขจัดข้อข้องใจ หรือข้อสงสัยต่าง ๆ ให้เขา เพื่อช่วยให้เขาเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ทำที่ ตลอดจนมีนิสัยในการปฏิบัติงานเสียใหม่ อันเป็นจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการฝึกอบรม



กล่าวโดยสรุป การติดตามผลการฝึกอบรมก็คือ การรวบรวมข้อมูลเพื่อวัตถุประสงค์

ประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้ระบบการฝึกอบรมสมบูรณ์
2. เพื่อปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
3. เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือขยายขอบเขต หรือเน้นให้มากขึ้นในเนื้อหา

วิชาที่ใช้ในการฝึกอบรม

4. เพื่อปรับปรุงโปรแกรมฝึกอบรม และแก้ไขข้อบกพร่องของหลักสูตร

เทคนิคในการประเมินผลและการติดตามผล

ชาญชัย ลวิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520: 199-201)

วิลาศ สิงหวิสัย (2520: 160-161) กล่าวไว้ตรงกันเกี่ยวกับเทคนิคในการประเมินผลว่า ในการประเมินผลนั้น ผู้ที่จะทำการประเมินผล จะต้องได้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นมาใช้ในการวิเคราะห์ และเพื่อที่ได้ข้อมูลมานั้น มีเทคนิคในการรวบรวมข้อมูลที่ใช้กันอยู่

3 วิธี คือ

1. วิธีการสังเกต
2. วิธีการสอบถาม
3. วิธีการวัดผล

Tracy (1971: 390) กล่าวว่า วิธีการรวบรวมข้อมูลในการติดตามผลการฝึก

อบรม มีอยู่ 3 วิธี ได้แก่

1. การสังเกตและการสัมภาษณ์
2. การรายงานของผู้บังคับบัญชา
3. การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม

กล่าวโดยสรุป เทคนิคในการรวบรวมข้อมูลในการประเมินผลและการติดตามผลนั้น ประกอบด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. วิธีการสังเกต วิธีการนี้คือ การเฝ้าดูอย่างเอาใจใส่ สังเกตและพิจารณาอย่างมีระเบียบ เพื่อจะได้รู้ถึงความเป็นไป ความสัมพันธ์หรือความมีเหตุผลของพฤติกรรมหรือสิ่งต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะว่ายังมีความสำเร็จหรือพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอีกมากมาย ที่เราไม่สามารถจะวัดผลได้ด้วยวิธีอื่น ๆ การสังเกตจะได้ผลหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับผู้สังเกต ดังนั้นผู้สังเกตจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์อยู่มาก หลักการใหญ่ ๆ ของการสังเกตคือ

1. ต้องรู้ว่าจะสังเกตในเรื่องอะไร แง่ใด
2. ต้องสังเกตทุกลักษณะของเรื่องนั้น ๆ
3. ต้องมีความเที่ยงธรรม

2. วิธีการสัมภาษณ์ เป็นวิธีที่ใช้ได้ทั้งสัมภาษณ์ ผู้บังคับบัญชา และสัมภาษณ์ตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม รวมทั้งกลุ่มผู้ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรม

3. วิธีการสอบถาม เป็นการหาข้อเท็จจริงจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งเป็นทั้งในแง่ความรู้ ความรู้สึก ความคิดเห็น ลักษณะงานของแต่ละหน่วยงาน

4. วิธีการวัดผล แบ่งออกเป็น การวัดผลทางกายภาพ เช่น การวัดน้ำหนัก ส่วนสูง ขนาด เวลา ระยะทาง ฯลฯ และการวัดผลทางจิตวิทยา ซึ่งแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. วิธีการทดสอบ เช่น การทดสอบการปฏิบัติงาน การทดสอบผลสัมฤทธิ์ในการอบรม การทดสอบเชาว์ปัญญา การทดสอบความถนัดเฉพาะ เป็นต้น

2. วิธีให้แสดงตนออกมา ใช้วัดทางบุคลิกภาพ

3. วิธีการสำรวจตนเอง ใช้วัดทางด้านบุคลิกภาพ ความสนใจ ทักษะศรัทธา ค่านิยม ฯลฯ

4. สังคมมิติ ใช้วัดสถานภาพทางสังคมของบุคคลในหมู่คณะว่า ใครเป็นที่นิยมชมชอบ หรือเชื่อถือมากที่สุด ปานกลาง หรือต่ำมาก

5. แบบ เกณฑ์มาตราส่วน มีตัวแปรเป็นจำนวนมากที่ไม่อาจจะวัดได้โดยตรง

ผู้ตอบต้องใช้ วิธีประมาณค่า จับคู่เปรียบเทียบ จัดอันดับ ทั้งหมดนี้ผู้ตอบต้องพิจารณาสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปตาม เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดให้

5. การใช้เทคนิคการวัดงาน และการใช้มาตรฐานการปฏิบัติงาน วัดผลงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

6. การรายงานของผู้บังคับบัญชา โดยการพิจารณาว่าปัญหาเดิมซึ่งทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องจัดฝึกอบรมนั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขไปแล้วเพียงใดหรือไม่

#### คุณลักษณะของการประเมินผลที่ดี

ทุกขั้นตอนของการดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินผล รวมทั้งวิธีการและเทคนิคในการรวบรวมข้อมูล หรือแบบทดสอบต่าง ๆ ควรคำนึงถึงลักษณะต่อไปนี้

1. ความเที่ยงตรง หมายถึง การประเมินผลในสิ่งที่ต้องการประเมินจริง ๆ แบบทดสอบก็ควรสร้างขึ้นเพื่อวัดในเรื่องที่ต้องการจะวัด

2. ความเชื่อถือได้ หมายถึง การประเมินต้องทำได้ถูกต้องแม่นยำ หรือให้เกิดความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด

3. ความเป็นปรนัย หมายถึง การประเมินจะต้องเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาปราศจากความคิดเห็นลำเอียงใด ๆ

4. สะดวกและประหยัด วิธีการประเมินผลบางอย่าง อาจจะเหมาะสมทางหลักวิชา แต่อาจจะไม่เหมาะสมในทางปฏิบัติ เช่น ขาดเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ หรือต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงเกินความจำเป็นและเสียเวลามาก นักบริหารการฝึกอบรมต้องพิจารณาให้รอบคอบว่า วิธีการประเมินผลแบบใดจะคุ้มค่า

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเกี่ยวกับ แนวทางการฝึกอบรม เตรียมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ยังไม่มีการวิจัยที่ตรงประเด็นและเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้โดยตรง แต่มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม พอสรุปได้ ดังนี้

พงษ์พัฒน์ สัตยารัฐ ได้ศึกษาเรื่อง " การบริหารงานฝึกอบรม : เปรียบเทียบระหว่างหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณี ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย และบริษัท เซลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด " สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ การบริหารงานฝึกอบรมของหน่วยงานทั้ง 3 แห่ง มีปัญหาที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ ปัญหาในการติดตามผลการฝึกอบรมให้ได้ผลอย่างจริงจัง สมดังเจตนารมณ์อันถูกต้องของการฝึกอบรม และได้เสนอแนะวิธีการแก้ไข โดยการขยายอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานฝึกอบรม และเน้นให้ตระหนักถึง ความจำเป็นและความสำคัญของการติดตามผลอย่างจริงจัง

วรรณคดี ฤทธธามย์ ได้ศึกษาเรื่อง " การบริหารงานฝึกอบรม : ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารแห่งประเทศไทย " สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ การจัดฝึกอบรม พนักงานของธนาคารแห่งประเทศไทย ตรงต่อความต้องการขององค์การ และความจำเป็นของพนักงาน ผู้ผ่านการฝึกอบรมมี ความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงานในระยะแรก ๆ หลังจากผ่านการฝึกอบรมแล้วเท่านั้น ระยะต่อมาสภาพการดังกล่าวก็กลับสู่สภาพเดิม แสดงว่า การฝึกอบรม แต่เพียงอย่างเดียว ไม่สามารถช่วยพัฒนาและก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานได้ตลอดไป

เชิญ วีระฉายา ได้ศึกษาเรื่อง " ตัวประกอบที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของโปรแกรมพัฒนาสมรรถภาพผู้บริหารการศึกษา ในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคเหนือ " สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ การวิจัยครั้งนี้ค้นพบตัวประกอบที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของโปรแกรมพัฒนาสมรรถภาพผู้บริหารการศึกษาในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคเหนือ 8 ตัวประกอบ คือ

1. วิธีการให้การอบรม ประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้ เชิญวิทยากรที่มีประสบการณ์เฉพาะเรื่อง มาบรรยายเป็นครั้งคราว มีการฝึก แก้ไข ปรับปรุงสมรรถภาพ

ทางการบริหาร เลือกลีลาการสอนที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและเนื้อหาวิชา นำผลการประเมินมาปรับปรุงการสอน เตรียมการสอนมาก่อนสอน มีกลวิธี เร้า กระตุ้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีเอกสารประกอบคำบรรยาย อธิบายและยกตัวอย่างชัดเจน ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายขณะสอน ประเมินสมรรถภาพทางการบริหารควบคู่กับการสอน สอนให้ค้นพบวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมและเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน สอนให้สามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้ และใช้การสอนหลายวิธี

2. พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้เข้ารับการอบรม ประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้เข้ารับการอบรม มีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม ฟังและยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ยอมรับในวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และแสดงความคิดเห็นของตนในชั่วโมงเรียน

3. การจัดหลักสูตรการอบรม ประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่ เนื้อหาวิชาสามารถนำไปใช้ปรับปรุงและยกระดับสภาพสังคมได้ รายการวิชามีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน เนื้อหาวิชาทันสมัยและทันต่อเหตุการณ์ เนื้อหาวิชามีลักษณะบูรณาการ วัตถุประสงค์ของรายวิชาชัดเจน เนื้อหาวิชามีความต่อเนื่องกัน หลักสูตรการอบรมทำให้เกิดความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารได้ หลักสูตรเน้นการปฏิบัติมากกว่าทฤษฎี เนื้อหาวิชาเน้นเรื่องการบริหารงานมากกว่าเรื่องทั่วไป การอบรมให้แนวความคิดและวิธีปฏิบัติทางการบริหาร หลักสูตรมุ่งพัฒนาบุคลิกภาพ จัดผู้สอนได้เหมาะกับวิชา

4. ลักษณะของอาจารย์ผู้ให้การอบรม ประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่ มีความรู้กว้างขวาง แม่นยำและทันสมัย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ให้ความรู้ได้กว้างขวางกว่าที่มีในตำรา มีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นนักวิเคราะห์วิจารณ์ เป็นผู้บรรยายที่ดี และสามารถเสนอแนะการแก้ปัญหาทางการบริหารให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมได้

5. ภูมิหลังของผู้เข้ารับการอบรม ประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่ เคยผ่านการอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานมาก่อน มีพื้นความรู้ทางวิชาการดี มีเวลาเพียงพอในการศึกษาด้วยตนเอง มีเงินเดือนและรายได้เพียงพอกับค่าใช้จ่าย

6. การบริหารและบริการการอบรม ประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่ จัดห้องเรียนส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ มีตำราภาษาไทยใช้ในการอบรม มีความสะดวกใน

การให้ห้องสมุด การประชาสัมพันธ์รวดเร็วและทั่วถึง การลงทะเล่กับสมาคมและรวดเร็ว จัดผู้สอนได้เหมาะสมกับวิชา และให้เสรีภาพทางวิชาการแก่อาจารย์

7. การวัดผลและประเมินผลการอบรม ประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่ อาจารย์รู้เทคนิคการออกข้อสอบ ข้อสอบเน้นเนื้อหาที่สำคัญและครอบคลุม ข้อสอบวัดได้ตรงกับจุดประสงค์ของแต่ละวิชา และมีความยุติธรรมในการให้คะแนนและตัดเกรด

8. พฤติกรรมที่แสดงออกของอาจารย์ผู้สอนต่อผู้เข้ารับการอบรม ประกอบด้วย ตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่ ให้ความช่วยเหลือผู้เข้ารับการอบรมทั้งนอกและในห้องเรียน รู้จักและเข้าใจผู้เข้ารับการอบรม รับฟังความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม และสามารถเสนอแนะการแก้ปัญหาทางบริหารแก่ผู้เข้ารับการอบรมได้

สมชาย วิเชียรเลิศ ได้ศึกษาเรื่อง "รูปแบบการพัฒนาครูใหญ่โรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์" สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. วิธีดำเนินการพัฒนาครูใหญ่ พบว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ควรจัดงบประมาณสนับสนุนการจัดกิจกรรมพัฒนา และควรจัดโครงการพัฒนาเป็นโครงการ ตลอดปีการศึกษา ใช้ระยะเวลาตามความจำเป็นในระหว่างปีภาคเรียน โดยวิธีจัดประชุม สัมมนา หรือเชิญวิทยากรมาบรรยายเป็นครั้งคราว

2. ครูใหญ่ต้องการพัฒนาทักษะการบริหารงาน 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคตินิยม อยู่ในระดับสูงมาก นอกจากนี้ ครูใหญ่ต้องการให้สำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอได้มีการประเมินผลและติดตามผลอย่างจริงจัง โดยใช้แบบสอบถาม สังเกต และสัมภาษณ์

3. รูปแบบการพัฒนาครูใหญ่ ประกอบด้วย หากความจำเป็นหรือความต้องการในการพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดหลักสูตร กำหนดรูปแบบการพัฒนา ดำเนินการพัฒนา ประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา

ชัยธวัช ทัฬหศาสตร์ ได้ศึกษาเรื่อง " การบริหารงานฝึกอบรมของโรงเรียนนายอำเภอ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย " สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ โรงเรียนนายอำเภอดำเนินงานด้านการฝึกอบรม ตั้งแต่การคัดเลือกข้าราชการกรมการปกครอง มาเข้ารับการฝึกอบรม โดยเป็นไปตามระบบคุณธรรม รวมทั้งการจัดหลักสูตร ระยะเวลา และการจัดเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีความรู้ ความสามารถ ช่วยในการบริหารงาน ทำให้การฝึกอบรมบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนนายอำเภอ และตรงตามความต้องการของกรมการปกครอง ในด้านปัญหา ได้แก่ ปัญหาเรื่องการสำรวจความต้องการของการฝึกอบรม ปัญหาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม อุปสรรคในการฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม งบประมาณในการฝึกอบรม การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม

#### สรุป

การฝึกอบรม เป็น เครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือ นั้น จำเป็นจะต้องดำเนินการตามกระบวนการของการฝึกอบรม จึงจะสามารถทำให้การฝึกอบรมบรรลุ เป้าหมายที่ต้องการได้

จากการศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการฝึกอบรม นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ นโยบายของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ งานในหน้าที่ของ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่า แนวทางการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัย ดังนี้

#### 1. แนวทางการสร้างหลักสูตร ประกอบด้วย

1. การทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การระบุภารกิจที่เป็นปัญหา
3. การกำหนดวัตถุประสงค์
4. การเลือกและการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจและกิจกรรม
5. การกำหนดเวลาในการฝึกอบรม

2. แนวทางการจัดฝึกอบรม ประกอบด้วย

1. การเลือกวิทยากร
2. การเลือกวิธีการฝึกอบรม
3. การเลือกสื่อประกอบการฝึกอบรม
4. การจัดเวลาและตารางในการฝึกอบรม
5. การสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการฝึกอบรม

3. แนวทางการประเมินผล ประกอบด้วย

1. การสร้างเกณฑ์การประเมินผล
2. การใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการประเมินผล

4. แนวทางการติดตามผล ประกอบด้วย

1. การสร้างเกณฑ์การติดตามผล
2. การใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการติดตามผล



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย