

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องการนำเสนอแนวทางการจัดฝึกอบรมของกองการฝึก กองเรือยุทธการ กองทัพเรือ ผู้วิจัยจะนำเสนอหลักการ แนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรม เรียงตามลำดับดังนี้ 1. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม 2. การจัดฝึกอบรม 3. การจัดแผนการฝึกหัดศึกษาของกองการฝึก กองเรือยุทธการ ประจำปี พ.2546 4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

1.1 ความหมายและความสำคัญของการฝึกอบรม

ความหมายของการฝึกอบรม

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมโดยจะนำเสนอพอสังเขป ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2530 : 195) ได้กล่าวไว้ว่าการฝึกอบรมคือ กระบวนการ ซึ่งบุคคลได้เรียนเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้ตนสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นองค์ประกอบขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

เคอรี่วัลย์ ลิมอภิชิต (2531 : 2) ให้ความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนา คือ กิจกรรมการเรียนรู้ (Learning) เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะหรือความชำนาญการ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติ เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Specific Knowledge) เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชารัฐศาสตร์ (2532 : 34) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะและทัศนคติ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้สามารถนำเอาไปใช้ในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้เป็นอย่างดี

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 164) ได้ให้ความหมายการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ/หรือทัศนคติของพนักงาน เพื่อให้จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

สมชาติ กิจยรรยง และ อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539 : 13) ให้ความหมายของการฝึกอบรม คือ กระบวนการในการเรียน การสอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เสริมสร้างทักษะ และแลกเปลี่ยนทัศนคติตามความมุ่งหวังที่กำหนดไว้ อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งอาจจะเป็นการเรียนการสอนในชั้นเรียนหรือในสถานที่ทำงานก็ได้

สมคิด บางโม (2544: 14) ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล โดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และองค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ปีช (Beach, 1975 : 3 อ้างถึงใน เสรี เลิศสุชาตวนิช, 2531: 23) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้บุคคลรู้เรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลไปในทางที่ต้องการ

ฮอลโลแรน (Halloran, 1978 : 8 อ้างถึงใน เนาวรัตน์ จันทวานิช, 2532: 10) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมคือ กระบวนการแห่งการถ่ายทอดและการรับเอาซึ่งข้อมูลอันเกี่ยวกับการแก้ปัญหาและหลังจากการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรจะมีการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงถึงความสามารถในอันที่จะจัดการแก้ไขปัญหานั้นได้ดีกว่าเดิม

มาร์ทิสและแจคสัน (Mathis and Jackson, 1979 อ้างถึงใน ชีราพร หนูฤทธิ์, 2533: 25) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการของการเรียนรู้ที่บุคคลต้องการทักษะ แนวความคิดและความรู้ เพื่อที่จะช่วยให้ทำงานได้ผลสำเร็จบรรลุถึงเป้าหมาย

จากแนวความคิดของผู้ที่ให้ความหมายของการฝึกอบรมมานั้น พอสรุปได้ว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการจัดการเรียนรู้อย่างหนึ่งเพื่อให้องค์บุคคล มีความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดี เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการฝึกอบรม

เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2531 : 6) ได้ให้เหตุผลในเรื่องความสำคัญของการฝึกอบรม และการพัฒนาว่า องค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะจากภาครัฐบาลและภาคเอกชน ต่างก็ให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนา มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนามากขึ้นบางองค์การกำหนดงบประมาณการฝึกอบรม และพัฒนาถึง ร้อยละ 15 ของงบประมาณทั้งหมดไม่ว่าเป็นการฝึกอบรมและการพัฒนาในขณะที่ทำการ หรือการฝึกอบรมและการพัฒนานอกที่ทำการ โดยองค์การเป็นผู้จัดการฝึกอบรมและการพัฒนาเองหรือองค์การฝึกอบรมอื่นจัดฝึกอบรมและการพัฒนาให้ การที่ต้องมีการฝึกอบรมและการพัฒนาเนื่องจากสาเหตุดังนี้

1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใด ๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในองค์การต่าง ๆ ได้ทันที องค์การที่รับบุคลากรใหม่จึงต้องทำการฝึกอบรมประเภทก่อนทำงาน (Pre - service training) ไม่ว่าเป็นการปฐมนิเทศ (Orientation) หรือการแนะนำการทำงาน (Induction training) เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถคุ้นเคยกับสถานที่ที่จะทำงาน เข้าใจถึงสิทธิและหน้าที่ในฐานะเป็นสมาชิกขององค์การ ตลอดจนเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่พอเหมาะกับความต้องการของหน่วยงาน และช่วยสร้างขวัญและทัศนคติที่ถูกต้องให้กับบุคลากรใหม่

2. สภาพแวดล้อมต่าง ๆ อันประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ สภาพการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของในประเทศและต่างประเทศ นโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญทางด้านอุตสาหกรรมทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและระบบการศึกษา ความเสื่อมโทรมของศีลธรรมในสังคมและทรัพยากรของชาติ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ นโยบายขององค์การ การแบ่งส่วนงาน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ เป็นผลให้องค์การต้องหาทางให้บุคลากรสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้ภายในเวลารวดเร็ว และการฝึกอบรมที่ถูกต้องจะช่วยให้คนสามารถ

เรียนรู้ได้เร็วยิ่งขึ้น การฝึกอบรมและการพัฒนานี้ เป็นการอบรมหลังจากที่บุคลากรได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรแล้ว เรียกว่าการฝึกอบรมระหว่างงาน (In - service training)

3. ได้มีการพิสูจน์แล้วว่า การขาดการฝึกอบรม และการพัฒนาอย่างมีระบบก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทางอ้อมสูงกว่า เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกฝนเองโดยลองผิดลองถูก หรือสังเกตจากผู้อื่นทำให้เสียเวลาและอาจไม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุดอีกด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 164) ได้ให้เหตุผลถึงความสำคัญของการฝึกอบรมว่าโดยเฉพาะในสังคมยุคปัจจุบันที่มีความก้าวหน้าทางวิทยาการเกี่ยวกับการผลิตเป็นอันมากก็ยิ่งทำให้ความจำเป็นเรื่องการฝึกอบรมมีความสำคัญยิ่งกว่าแต่ก่อน ทั้งนี้เพราะเหตุประการต่าง ๆ คือ

ก. งานบางอย่างได้มีขอบเขตขยายกว้างขึ้น ซึ่งทำให้คนงานจำเป็นต้องมีความรู้ความชำนาญมากขึ้นกว่าเดิม

ข. ตรงข้ามในทางกลับกัน งานบางอย่างตามลักษณะงานที่เปลี่ยนไป อาจทำให้ต้องการใช้บุคคลที่มีความชำนาญที่แคลง เฉพาะเรื่องเฉพาะอย่างมากขึ้น

ค. นอกจากนี้งานหลาย ๆ ชนิดก็อาจจะหมดสิ้นไปโดยมีงานใหม่ที่จัดขึ้นใหม่ทดแทน เช่น การใช้เครื่องจักรสมองกลลงบัญชีแทนการลงบัญชีด้วยมือ

สมคิด บางโม (2544: 15 -16) กล่าวถึง ความสำคัญของการฝึกอบรมว่าองค์กรต่างๆ จำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพราะสาเหตุต่างๆดังนี้

1. เพื่อความอยู่รอดขององค์กรเองเพราะปัจจุบันมีสภาพการแข่งขันระหว่างองค์กรรุนแรงมาก การฝึกอบรมจะช่วยให้องค์กรเข้มแข็ง และช่วยให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น

2. เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโต มีการขยายผลผลิต การขาย และการขยายงานด้านต่าง ๆ ออกไป ในการนี้จำเป็นต้องสร้างบุคคลที่มีความสามารถเพื่อที่จะรองรับงานเหล่านั้น

3. เมื่อรับพนักงานใหม่จำเป็นต้องให้เขารู้จักองค์กรเป็นอย่างดีในทุก ๆ ด้าน และต้องฝึกอบรมให้รู้วิธีทำงานขององค์กร แม้จะมีประสบการณ์มาจากที่อื่นแล้วก็ตาม เพราะสภาพการทำงานในแต่ละองค์กรย่อมแตกต่างกัน

4. ปัจจุบันเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าไปรวดเร็วมากจึงจำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ทันสมัยเสมอ ถ้าพนักงานมีความคิดล้าหลัง องค์กรก็จะล้าหลังตามไปด้วย

5. เมื่อพนักงานทำงานมาเป็นเวลานาน จะทำให้เฉื่อยชา เบื่อหน่าย ไม่กระตือรือร้น การฝึกอบรมจะช่วยกระตุ้นให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

6. เพื่อเตรียมพนักงานสำหรับตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น โยกย้ายงาน หรือแทนคนที่ลาออกไป

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการฝึกอบรมนั้น เพื่อพัฒนาบุคลากรหรือองค์บุคคลในองค์กรหรือหน่วยงาน ให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จนสามารถพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานให้ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกโดยเฉพาะความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม อีกทั้งช่วยทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการทำงาน ทำให้เกิดการผิดพลาดน้อยลง

1.2 วัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์

การฝึกอบรม เป็นหลักสูตรที่ได้กำหนดตามมาตรฐานของแต่ละองค์กร หรือ ส่วนราชการ เป็นการกำหนดขึ้นตามความจำเป็นในการฝึกอบรมของแต่ละองค์กรเป็นรายบุคคล เป็นกลุ่มหรือทั้งองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ให้บุคลากรในองค์กรต่าง ๆ ทั้งที่เตรียมตัวจะเข้าทำงานและกำลังปฏิบัติงานประจำอยู่แล้วให้มีสมรรถภาพเพิ่มขึ้น (น้อย ศิริโชติ 2524 : 5)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ (2533 : 181 - 182) จำแนกวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ออกเป็น 2 ส่วนสำคัญ ๆ คือ

1. วัตถุประสงค์ขององค์กร การที่องค์กรหนึ่ง ๆ จะจัดให้มีโครงการฝึกอบรมใด ๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่พนักงานของตนนั้น ย่อมมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ ประการควบคู่กันไป คือ

1.1 เพื่อเสริมสร้างขวัญ ทัศนคติและความสนใจในทางปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการทำงานในหน้าที่ของบุคคลเหล่านั้นต่อไป

1.2 เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสมหรือดีที่สุดแก่พนักงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ลดการควบคุมลงและเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายลงด้วย

1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรให้ได้รับผลผลิตสูงสุด

1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลือง และป้องกันอุบัติเหตุ อันอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการควบคุมเครื่องจักรต่าง ๆ

1.5 เพื่อจัดวางระบบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือหรือทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้สามารถรู้ถึงระบบและวิธีการทำงานที่ถูกต้อง รู้จักใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

1.7 เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลเพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของบุคคลทุกฝ่าย

1.8 เพื่อฝึกฝนบุคคลเตรียมไว้เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงาน และการเพิ่มขยายองค์การหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต

1.9 เพื่อจัดหาสินค้าหรือบริการที่ดีแก่ลูกค้าหรือประชาชนผู้รับบริการ

1.10 เพื่อช่วยแก้ไขหรือลดปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัญหาอันเกิดจากความไม่รู้ไม่เข้าใจวิธีการบริหารงาน

2. วัตถุประสงค์ของบุคคลแต่ละคน การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการใด ๆ ก็ตามนั้น ย่อมมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายดังนี้

2.1 เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตน ทำให้มีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปได้ ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดก็ตามได้รับการฝึกอบรมแล้ว ย่อมสามารถนำเอาความรู้ความเข้าใจที่ได้รับไปใช้ปฏิบัติในหน้าที่ของตนได้ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2.2 เพื่อพัฒนาทัศนคติและบุคลิกภาพให้ถูกต้องดีงามและเหมาะสมยิ่งขึ้น

2.3 เพื่อพัฒนาทักษะหรือฝีมือในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

2.3 เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น

2.4 เพื่อเรียนรู้งาน และลดการเสี่ยงอันตราย ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

2.5 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานของตนให้ดีและเหมาะสมยิ่งขึ้นซึ่งจะเอื้ออำนวยช่วยการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

2.7 เพื่อให้เข้าใจนโยบายและเป้าหมายขององค์การที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ได้ดียิ่งขึ้น จะได้สามารถปฏิบัติตนและทำงานได้อย่างถูกต้อง

2.8 เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 171) ได้กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

ก. เพื่อที่จะยกระดับปริมาณผลผลิต

ข. เพื่อที่จะยกระดับคุณภาพของผลผลิต

ค. เพื่อลดต้นทุนของงานที่จะเสียหายและต้นทุนในการซ่อมแซมเครื่องจักร

- ง. เพื่อลดจำนวนและต้นทุนของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น
- จ. เพื่อลดอัตราการลาออกและการขาดงาน และเสริมสร้างความพอใจในหน้าที่งาน ทั้งนี้เพราะว่าการฝึกอบรมสามารถเป็นเครื่องช่วยในการยกระดับความพอใจของพนักงานได้ด้วย

สมคิด บางโม (2544: 14 – 15) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเฉพาะอย่าง อาจจำแนกวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมได้ 4 ประการ เรียกว่า KUSA ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge, K) ให้มีความรู้ หลักการ ทฤษฎี แนวคิดในเรื่องที่อบรมเพื่อนำไปใช้ในการทำงาน
2. เพื่อเพิ่มพูนความเข้าใจ (Understand, U) เป็นลักษณะที่ต่อเนื่องจากความรู้ กล่าวคือ เพื่อรู้ในหลักการและทฤษฎีแล้วสามารถตีความ แปลความ ขยายความ และอธิบายให้คนอื่นทราบได้ รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ได้
3. เพื่อเพิ่มพูนทักษะ (Skill, S) ทักษะ คือ ความชำนาญ หรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งได้โดยอัตโนมัติ เช่น การใช้เครื่องมือต่างๆ การขับรถ การขี่จักรยาน เป็นต้น
4. เพื่อเปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attitude, A) เจตคติหรือทัศนคติ คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีต่อสิ่งต่างๆ การฝึกอบรม มุ่งให้เกิดหรือเพิ่มความรู้สึกที่ดี ๆ ต่อองค์การ ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงานและต่องานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ความจงรักภักดีต่อบริษัท ความภาคภูมิใจต่อสถาบัน ความสามัคคีในหมู่คณะ ความรับผิดชอบต่องาน ความเอาใจใส่ต่องาน (รักงาน ไม่เบื่อง ไม่เซ็ง) ความกระตือรือร้น เป็นต้น

จุดมุ่งหมาย

เคอรี่วัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2531 : 5 - 6) สรุปไว้ว่าจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนาโดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมายเพื่อ

1. พัฒนาความรู้ (Knowledge)
2. พัฒนาทักษะ (Skill)
3. พัฒนาทัศนคติ (Attitude) ไปในทางที่พึงปรารถนา

เมื่อบุคคลได้รับการฝึกอบรมทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ กลับไปปฏิบัติงานก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior change) ในการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้น

เวกซ์เลย์ และลาธัม (Wexley และ Latham, 1981: 4 - 5 อ้างถึงใน เคลือบวัลย์ ลิมอภิชาติ , 2531: 5 - 6) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมและการพัฒนาโดยทั่วไปจะต้องมีหนึ่งหรือมากกว่าจุดหมายดังต่อไปนี้

1. เพื่อปรับปรุงแก้ไขความรู้รอบเพื่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคลากรในแต่ละระดับเกี่ยวกับการเข้าใจ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน การเข้าใจการบริหาร การจัดการ รูปแบบการบริหารของผู้บริหาร เพิ่มความเข้าใจผู้บริหารและให้หลักการปรับปรุงบุคลากรเองให้เข้ากับแบบการบริหารของผู้บริหารแต่ละคนว่าพึงควรปฏิบัติอย่างไร การเข้าใจภาวะทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม

2. เพื่อเพิ่มทักษะ ความชำนาญการหนึ่งงาน/สาขาหรือมากกว่า การเพิ่มทักษะ ความชำนาญการเป็นจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม และการพัฒนามาช้านาน ทักษะรวมถึงตั้งแต่ งานไฟฟ้า วาดรูป การอ่านต้นฉบับสิ่งพิมพ์ การใช้คอมพิวเตอร์ในกิจการต่าง ๆ การรักษาความปลอดภัย การจัดลำดับความสำคัญของงาน การแก้ไขปัญหาการร้องทุกข์ของบุคลากร การเพิ่มทักษะเพื่อเกิดความชำนาญการและสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องดีขึ้น และมีการตัดสินใจที่ดีขึ้น

3. เพื่อการจูงใจบุคลากร ให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น การฝึกอบรมโดยทั่วไป จุดมุ่งหมายมักจะเน้นจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงแก้ไขความรู้รอบเพื่อการปฏิบัติงาน และเพิ่มทักษะ ความชำนาญการ แต่ละเลยการจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น ทั้งที่การจูงใจบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่จะต้องคำนึงถึง เพราะหากบุคคลมีความรู้และทักษะในการทำงาน แต่ขาดการจูงใจในการทำงานก็จะไม่นำความรู้และทักษะมาใช้ในการปฏิบัติงานเต็มความสามารถ และการขาดการจูงใจให้ปฏิบัติงาน อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่นำความรู้และทักษะมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้น การฝึกอบรมและการพัฒนาที่ไม่เกิดผลที่กำหนดไว้

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539 : 12 - 13) ได้ให้หลัก 5A สำหรับการฝึกอบรมไว้ย่อ ๆ ดังนี้

1. Achieve คือ ให้ได้รับ ให้บรรลุ ให้มีความสำเร็จในแง่ตัวบุคคล
2. Active คือ ให้มีความคล่องแคล่ว แข็งขัน รวดเร็ว กระตือรือร้น
3. Adapt คือ ให้สามารถนำไปปรับ ประยุกต์ ให้เหมาะกับหน้าที่ของตน
4. Advance คือ ให้ได้รับความก้าวหน้า ความก้าวหน้า
5. Apply คือ ให้นำไปใช้ประโยชน์ได้ ให้มีความขยันหมั่นเพียร

สรุปจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม คือ เพื่อให้บุคลากรหรือองค์กรบุคคลขององค์การหรือหน่วยงานได้รับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ตรงตามที่กำหนดไว้ แล้วสามารถนำไปใช้กับงานในหน้าที่ของตนได้อย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การหรือหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่ต่อไป

1.3 แนวความคิดของการฝึกอบรม

กรีซ อัมโบซัน (2519: 10 - 14 อ้างถึงใน ปรีชา ศรีสรการณ , 2528 : 31 - 32) ได้กล่าวถึงแนวความคิดที่สำคัญไว้ 4 ประการ คือ

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ ตามแนวความคิดนี้เชื่อว่า การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อน และละเอียดอ่อนของการผสมผสานกันในด้าน การจูงใจขีดความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรม กฎเกณฑ์ภายในกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม วิธีการอบรม พฤติกรรมของวิทยากร และบรรยากาศภายในหน่วยงาน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือ แม้ว่าวิทยากรจะอบรมหรือสอนดีเพียงใดก็ตาม แต่หากผู้เข้ารับการอบรมขาดแรงจูงใจหรือไม่ทราบว่าจะเรียนรู้อะไร จะให้ประโยชน์หรือตอบสนองต่อความต้องการอะไรของเขาได้ และหัวหน้างานของเขาก็ไม่เคยสนับสนุน หรือ ส่งเสริมให้คนในหน่วยงานได้ใช้ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ แต่ประการใด การฝึกอบรมในวิชาหรือหลักสูตรนั้น ก็ไม่อาจจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมนั้นเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขาได้เลย

2. แนวความคิดเกี่ยวกับการโยกย้ายการเรียนรู้ การโยกย้ายการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในห้องฝึกอบรมแล้ว และสามารถที่จะนำเอาการเรียนรู้นั้นไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้นั้นในทางปฏิบัติตามแนวความคิดนี้จึงพยายามให้มีการติดตามผลการฝึกอบรม เพื่อดูว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ในงานของตนได้มากน้อยเท่าใด และประสบกับอุปสรรคข้อขัดข้องอันใดเพื่อจักได้หาทางแก้ไขต่อไป

3. แนวความคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงงาน ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะนำความรู้ความเข้าใจของเขาไปปรับปรุงงานในหน่วยงานของตนได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ของเขา กฎเกณฑ์ทางสังคมภายในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศของการยอมรับภายในองค์การ และการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ไม่อาจจะนำไปปฏิบัติจริงนั้น จะทำให้เขาเกิดความไม่แน่ใจและคับข้องใจ

4. แนวความคิดเกี่ยวกับผู้ที่รับผิดชอบในงานฝึกอบรม ตามแนวความคิดนี้ถือว่า อยู่ในความรับผิดชอบของบุคคล และหน่วยงานที่ฝ้ายด้วยกันคือ หน่วยงานฝึกอบรม หน่วยงาน

ต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บริหารระดับสูงและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งแต่ละหน่วย มีรายละเอียดดังนี้

4.1 หน่วยงานฝึกอบรม มีหน้าที่ในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม คัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม จัดการฝึกอบรมและประเมินผล ติดตามผลภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

4.2 หน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีหน้าที่ให้ความร่วมมือในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม การคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมเข้ารับการฝึกอบรม เป็นผู้สร้างความคาดหวังหรือจูงใจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยากจะเรียนรู้ คอยให้กำลังใจผู้เข้ารับการฝึกอบรมในขณะที่เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาปฏิบัติงานก็ต้องสร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือความคิดริเริ่ม

4.3 ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างสำคัญ ในการให้ความสนับสนุนโครงการฝึกอบรม คอยติดตามและให้กำลังใจแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและเป็นผู้มีอำนาจในการสร้างบรรยากาศของการยอมรับภายหลังการฝึกอบรม

4.4 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีหน้าที่ในการให้ความร่วมมือแก่หน่วยงานฝึกอบรม ในการวิเคราะห์งานเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ในการกำหนดหลักสูตรมีหน้าที่ในการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเข้ารับการฝึกอบรม และให้ความสนใจในการฝึกอบรม เพราะการเข้ารับการฝึกอบรมถือกันว่าเป็นการปฏิบัติงานหรือราชการด้วย

เรจลัษณ์ โรจนพันธ์ (2529) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมโดยเป็นแนวปฏิบัติของการฝึกอบรม ได้พัฒนามาเป็นลำดับดังนี้

ระยะแรก การฝึกอบรมเกิดขึ้นเนื่องจากสถานศึกษาอย่างเป็นทางการยังไม่แพร่หลาย ผู้ใดที่ต้องการให้ลูกหลานของตนประกอบอาชีพใดในอนาคต ก็จะไปฝากไว้กับผู้ที่มีอาชีพนั้น ซึ่งมีความรู้ความชำนาญพอที่จะสั่งสอนถ่ายทอดให้ได้ เป็นการสอนแบบให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง “ ทำตามหรือเลียนแบบ ” ถือว่าการฝึกฝนด้วยการปฏิบัติเป็นสำคัญ

ระยะที่สอง สังคมมีการขยายตัวทางการศึกษามากขึ้นจนคนล้นงาน แต่ก็ยังคงมีตำแหน่งงานอีกมากที่ผู้ที่ผ่านการศึกษาไม่ยอมทำ ทั้งนี้เพราะบางคนมีความคิดว่าความรู้ที่ตนได้ร่ำเรียนมามีมากมาย จะต้องสอนในชั้นสูง ๆ หากต้องสอนในชั้นต่ำ ๆ หรือสถานที่ห่างไกลความเจริญแล้ว ก็จะมองว่าต่ำต้อย จึงต้องรับบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิดีกว่าที่กำหนดไว้มาฝึกให้ทำการสอน ดังนั้น ความหมายของการฝึกอบรมในความรู้ของคนทั่วไปในระยะนี้ก็คือ “ การนำคนที่ด้อยการศึกษามาทำการสอน ” และถือว่าบุคคลใดก็ตามที่ผ่านการศึกษามาแล้ว

จะได้รับการยกเว้นไม่ต้องเข้ารับการฝึกอบรมแต่ประการใด ดังนั้นผู้ที่ถูกคัดเลือกให้เข้ารับการฝึกอบรมจึงมีความรู้สึกคล้ายถูกกลองโทรมีปมด้อย เพราะตนขาดการศึกษา

ระยะที่สาม ระยะนี้แยกความหมายของการฝึกอบรมกับการศึกษาออกจากกันโดยชัดเจน ถือว่าการฝึกอบรมและการศึกษามีเป้าหมายที่แตกต่างกัน ถึงแม้ว่าในแนวทางปฏิบัติจะมีอะไรคล้ายกันมากก็ตาม มีการให้ความสำคัญในการฝึกอบรมมากขึ้น โดยเชื่อว่าการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นต่อทุกคน ดังนั้น ไม่ว่าบุคคลใดจะจบการศึกษาระดับสูงเพียงใดก็มีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรม เป็นวิธีแก้ปัญหาที่จะทำให้เขาพัฒนาความรู้ความสามารถที่เรียนมา เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงเป้าหมายในเวลาที่รวดเร็วกว่าที่จะให้เขาพัฒนาด้วยตนเอง

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539 : 28 – 29) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมเป็นอาชีพที่ต้องรับผิดชอบ
2. การจัดการฝึกอบรมแต่ละครั้งไม่ว่าจะเป็นสถานที่ใดก็ตามจะมีผลกระทบต่อทุก ๆ ส่วนของกิจการของเรา
3. การฝึกอบรมไม่บ่อยจะให้เรามีโอกาสเลือก
4. การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเจริญเติบโต การพัฒนาและการปรับปรุงบุคคลขององค์กร
5. ถ้าการฝึกอบรมนั้นทำอย่างเหมาะสม ก็เป็นการกระทำที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง
6. การฝึกอบรมจะต้องกระทำต่อไปอย่างต่อเนื่อง
7. การฝึกอบรม จะต้องเป็นการยอมรับของบุคคลทั้ง 2 ฝ่าย คือ ทั้งวิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม
8. การฝึกอบรมจะต้องมีการวางแผน
9. การฝึกอบรมจะต้องเป็นตัวจักรสำคัญอันหนึ่ง ที่แสดงให้เห็นว่า เป็นการกระทำที่มีความจำเป็น
10. การฝึกอบรมเป็นงานที่ทำหาย ค่าใช้จ่ายสูง และต้องใช้เวลา
11. การฝึกอบรมจะต้องกระทำอย่างสมดุล
12. การฝึกอบรมจะต้องใช้เวลาอย่างเหมาะสม
13. การฝึกอบรมจะต้องมีการประเมินผลบ่อย ๆ
14. การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการบริหาร

15. ผู้เข้ารับการฝึกจะสนใจเรียนรู้ ถ้ามีแรงจูงใจด้วยการตั้งคำถามว่า “ทำไม” “อย่างไร” “ที่ไหน”
16. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นถ้าเขาได้มีส่วนร่วม
17. การเรียนรู้เป็นวิธีการของแต่ละบุคคล
18. ปรัชญาเป็นเรื่องที่ง่ายต่อการบอกเล่า แต่จะยากต่อการนำไปดำเนินชีวิต

1.4 ประเภทของการฝึกอบรม

มีนักวิชาการหลายท่านได้จำแนกประเภทของการฝึกอบรมในหลายแบบ โดยยึดถือแนวทางที่แตกต่างกันออกไปในการพิจารณา ไม่ว่านักวิชาการท่านใดจะยึดหลักเกณฑ์ใดก็ตาม ที่ท้ายที่สุดจะมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และกมล อุดุลพันธ์ (2527 : 231 – 234) จำแนกประเภทของการฝึกอบรมโดยการยึดเกณฑ์ต่าง ๆ ออกเป็น 3 แนวทางคือ

1. การจำแนกประเภทของการฝึกอบรมโดยยึดวัตถุประสงค์ โดยแบ่งเป็น 3 ประเภทคือ
 - 1.1 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความชำนาญ
 - 1.2 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทัศนคติ
 - 1.3 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้
2. การจำแนกประเภทของการฝึกอบรม โดยยึดเกณฑ์ก่อนเข้าทำงาน และเมื่อได้เข้าทำงานแล้ว แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ
 - 2.1 การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน
 - 2.2 การฝึกอบรมเมื่อได้เข้าทำงานแล้ว
3. การจำแนกประเภทของการฝึกอบรมโดยยึดระดับของบุคคลที่อยู่ในองค์การ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับคือ
 - 3.1 ระดับผู้ใช้แรงงาน
 - 3.2 ระดับเสมียนพนักงานหรือประจำแผนก
 - 3.3 ระดับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาขั้นต้น
 - 3.4 ระดับผู้บังคับบัญชาระดับกลาง
 - 3.5 ระดับผู้บริหารระดับสูง

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ (2533 : 183 – 186) ได้ให้รายละเอียดว่า การฝึกอบรมสามารถจำแนกประเภทได้หลายวิธี แล้วแต่ว่าจะใช้สิ่งใดเป็นหลักเกณฑ์ในการจำแนกประเภท เช่น ถ้าหากพิจารณาถึงตัวบุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรมเป็นหลักเกณฑ์แล้วก็จะสามารถจำแนกประเภทได้เป็นการฝึกอบรมพนักงานใหม่หรือพนักงานเดิม หรือเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานประจำวัน หรือพนักงานระดับหัวหน้างานเป็นต้นไป แต่ถ้าหากใช้หลักเกณฑ์ในเรื่องระยะเวลาแล้วอาจจำแนกประเภทออกเป็นการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน และการฝึกอบรมหลังจากเข้าทำงานแล้ว ในทางตรงกันข้ามถ้าหากใช้หลักเกณฑ์ในเรื่องขอบเขตวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแล้วสามารถจำแนกประเภทได้เป็นการฝึกอบรมปฐมนิเทศ การฝึกอบรมเทคนิคการทำงานเฉพาะอย่าง เป็นต้น

อย่างไรก็ดีสำหรับในที่นี้จะใช้หลักเกณฑ์หลายประการควบคู่กันไป ซึ่งสามารถจำแนกประเภทได้ 4 ประการสำคัญคือ

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre – service training)

การฝึกอบรมประเภทนี้มีความหมายเป็น 2 นัยด้วยกันคือ

นัยแรก หมายถึง การฝึกอบรมบุคคลหลังจากที่ผ่านการสรรหาและเลือกสรรแล้ว ต้องดำเนินการต้องให้บุคคลนั้นเข้ารับการฝึกอบรมเสียก่อนเข้าทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยดีเมื่อได้รับการบรรจุแต่งตั้งแล้ว

นัยที่สอง การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน หมายถึง การศึกษาอบรมในโรงเรียนและมหาวิทยาลัยต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาวิชาชีพทั้งหลายเช่น แพทยศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ นิติศาสตร์ การบัญชี เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตรียมบุคคลเหล่านั้นเพื่อให้พร้อมที่จะประกอบวิชาชีพต่อไป

การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานนี้ไม่ว่าจะมีความหมายโดยนัยใดก็ตามมีวัตถุประสงค์สำคัญเช่นเดียวกันคือ มุ่งต้องการฝึกฝนอบรมผู้ที่ยังมิได้เข้าทำงานอยู่กับองค์การใด ๆ มาก่อน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นจะต้องปฏิบัติต่อไปและเมื่อบุคคลใดที่ได้รับการฝึกอบรมประเภทนี้แล้ว ย่อมแสดงว่าพร้อมที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่จะได้รับมอบหมายต่อไปได้

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Induction / Orientation)

การฝึกอบรมประเภทที่ 2 นี้ มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อต้อนรับหรือแนะนำผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ให้ทราบและเข้าใจถึงเรื่องราวต่างๆ โดยทั่วไปเกี่ยวกับองค์การเช่น ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์การ ผลงานในอดีตและโครงการในอนาคต บุคคลสำคัญระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงานสิทธิหรือประโยชน์ที่พึงจะได้รับ ตลอดจน

ระเบียบวินัย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่เกิดความประทับใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแต่เริ่มแรก สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมใหม่ได้ โดยง่ายและอย่างถูกต้อง

โดยทั่วไปแล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้มีวิธีดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนต่อเนื่องกัน คือ

2.1 การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้น ลักษณะสำคัญของการฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้นคือเป็นการฝึกอบรมปฐมนิเทศเป็นรายบุคคลในระยะเริ่มของการเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ และมีจำนวนน้อย ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วมักจะกำหนดให้เจ้าหน้าที่ผู้ใดผู้หนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการฝึกอบรมปฐมนิเทศโดยทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือแนะนำในด้านต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้นนี้มักจะกระทำในระยะเริ่มแรกที่เพิ่งเข้าทำงาน หรือรับตำแหน่งใหม่ โดยมีระยะเวลาไม่ยาวมากนัก และเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายได้ง่าย จึงควรกระทำในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการหรือมีลักษณะเป็นส่วนตัวให้มากที่สุด

2.2 การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นที่สอง เป็นการฝึกอบรมปฐมนิเทศที่กระทำเป็นกลุ่มและมีลักษณะเป็นพิธีการ หลังจากที่ได้รับการปฐมนิเทศขั้นต้นเสร็จสิ้นแล้ว และจำนวนผู้ที่ จะเข้ารับการปฐมนิเทศขั้นที่ 2 นี้มากพอสมควร

มูลเหตุที่ต้องจัดปฐมนิเทศขั้นที่ 2 นี้อีกครั้งหนึ่ง เนื่องจากได้ค้นพบความจริงประการหนึ่งว่า ผู้ที่เข้าทำงานใหม่หรือรับตำแหน่งใหม่ยังมีความไม่เข้าใจ หรือเข้าใจผิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอีกเป็นจำนวนมาก ถึงแม้ว่าจะได้ผ่านการปฐมนิเทศขั้นต้นแล้วก็ตาม จึงเป็นผลทำให้เกิดความไม่มั่นใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเกิดความผิดพลาดจากการทำงานของตนขึ้นได้ นอกจากนี้ การปฐมนิเทศขั้นต้นก็กระทำภายในระยะเวลาอันสั้น ไม่มีแนวทางและมาตรฐานที่แน่นอนจึงมีความจำเป็นจะต้องจัดการปฐมนิเทศอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานหรือรับงานใหม่มีความรู้ความเข้าใจในด้านต่าง ๆ ในมาตรฐานเดียวกัน

3. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว (In-service training)

บุคคลใดก็ตามหลังจากที่ได้ทำงานอยู่ในองค์การมาชั่วระยะเวลาหนึ่งแล้วย่อมมีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น หรือมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการบริหารงานใด ๆ ขึ้นในองค์การ ย่อมเป็นการจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรได้เรียนรู้และสามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบและวิธีการบริหารงานแบบใหม่ได้ ด้วยเหตุนี้การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้วจึงเป็นการฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่เป็นบุคลากรขององค์การอยู่แล้วเท่านั้น ไม่ว่าบุคคลนั้นจะทำงานอยู่กับองค์การมานานแล้วเท่าใด ในปัจจุบันนี้ การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้วเป็นที่นิยมอย่างกว้างขวางในแทบทุกองค์การ การฝึกอบรมประเภทนี้ สามารถจำแนกออกเป็นประเภทย่อย ๆ ได้หลายประเภท เช่น

3.1 การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน(On-the-job training)เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งสอนให้บุคลากรได้เรียนรู้และเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงานโดยการให้ลงมือทำงานจริง ๆ ในสถานที่ที่ทำงานอยู่จริง ทั้งนี้โดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแล และการแนะนำของผู้สอนงาน หรือผู้ได้รับมอบหมาย การฝึกอบรมรูปแบบนี้อาจจัดเป็นกลุ่มก็ได้ โดยในระยะแรก กำหนดให้ทุกคนรับฟังคำอธิบายเกี่ยวกับหลักและวิธีปฏิบัติทั่ว ๆ ไป พร้อมกันก่อน และอาจมีการแสดงสาธิต หรือทำให้ดูเป็นตัวอย่างด้วยก็ได้ หลังจากนั้นจึงกำหนดให้แต่ละคนแยกย้ายกันไปทดลองปฏิบัติด้วยตนเองตามลำพัง ภายใต้การติดตามดูแลของผู้สอนงาน ซึ่งถ้าหากพบความผิดพลาด จะได้รับการแก้ไขและชี้แจงให้เข้าใจสิ่งที่ถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง ต่อจากนั้นก็ให้ทดลองปฏิบัติอีก ซ้ำกันหลาย ๆ ครั้ง จนมั่นใจได้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถทำงานนั้นได้เองอย่างถูกต้องแล้ว จึงจะถือได้ว่าการฝึกอบรมนั้นเสร็จสิ้น

การฝึกอบรมรูปแบบนี้มักนิยมใช้กับบุคลากรระดับปฏิบัติการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ทำงานมานานแล้ว ผู้ที่เพิ่งทำงานใหม่ หรือผู้ที่เข้ารับตำแหน่งใหม่ก็ตาม แต่ก็ไม่นิยมใช้กับบุคลากรระดับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร นอกจากนี้ การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงานนี้มักจะใช้เฉพาะในกรณีการฝึกอบรมสำหรับตำแหน่งหน้าที่ที่มีลักษณะเฉพาะด้าน และต้องการความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องมากกว่าตำแหน่งที่มีลักษณะทั่วไป

3.2 การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการ (Vestibule training)เป็นการฝึกอบรมที่กระทำในห้องทดลองปฏิบัติการ ซึ่งจำลองลักษณะให้คล้ายคลึงกับสภาพของสถานที่ทำงานจริง ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกเหมือนปฏิบัติงานอยู่อย่างแท้จริง เนื่องจากการจัดสร้างห้องทดลองปฏิบัติการต้องใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนมาก ดังนั้น จึงไม่สามารถสร้างได้เป็นจำนวนมาก ด้วยเหตุนี้การฝึกอบรมประเภทนี้จึงมักจะจัดขึ้นเพื่อสอนแนะนำการทำงานง่าย ๆ เช่น งานเสมียน พนักงาน งานการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ประจำสำนักงาน เป็นต้น และมักจะจัดภายในระยะเวลาสั้น เพื่อเปิดโอกาสให้สามารถฝึกอบรมบุคลากรเป็นจำนวนมากได้ภายในเวลาอันจำกัด

3.3 การฝึกอบรมนอกสถานที่ เป็นการฝึกอบรมที่จัดตั้งนอกสถานที่ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานอยู่เป็นประจำ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมักจะเป็นสถานที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องที่จะทำการอบรมพัฒนา ทั้งนี้เพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พบเห็นสภาพการณ์ที่แท้จริงด้วยตนเอง

4. การฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Pre-promotional training)

เป็นการฝึกอบรมที่ให้แก่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นหรือโอนย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่ ซึ่งมีลักษณะงานที่ผิดแผกแตกต่างไปจากตำแหน่งหน้าที่เดิม เช่น มีขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิม เป็นต้น กรณีเช่นนี้ องค์กรต่าง ๆ จึงมักนิยมจัดโครงการ

ฝึกอบรมประเภทนี้ขึ้นให้แก่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้ทราบและเข้าใจถึงลักษณะงานต่าง ๆ ของตำแหน่งใหม่เสียก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่ง ทั้งยังเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่องค์กรได้ว่าเมื่อบุคคลนั้นเข้ารับตำแหน่งใหม่แล้วจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและเกิดผลดีต่อองค์กรในที่สุด

สมชาติ กิจยรรยงค์ และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539 : 9) ได้แบ่งการฝึกอบรมออกเป็น 2 ส่วนคือ

1. การฝึกอบรมภายนอกสำนักงาน (Off the job training) หรือบางแห่งก็เรียกว่า การส่งอบรมภายนอก (Public training) ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งมีรูปแบบต่าง ๆ มากมาย
2. การฝึกอบรมในงาน (On the job training) ใช้คำย่อว่า OJT โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้สอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งวิธีการสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชานี้ สามารถกระทำได้หลายรูปแบบ หลายวิธีการ

บุญทัน ดอกไธสง (2541: 411) กล่าวว่า สังคมการฝึกอบรมนั้นแบ่งเป็นประเภท ดังนี้

1. ฝึกอบรมในเวลาทำงาน
2. การฝึกอบรมระยะสั้น
3. การฝึกอบรมเกี่ยวกับวิชาชีพ เช่น ช่างฝีมือ ช่างฉลุ ทาสี แกะสลัก ช่างประปา ฯลฯ
4. การฝึกอบรมหัดงาน เป็นการฝึกความชำนาญ เช่น นักบริหาร นายแพทย์
5. วิชาฝึกอบรมเสริมจากภายนอก เช่น การฝึกอบรมการแก้ไขปัญหาในองค์กร
6. การฝึกอบรมเกี่ยวกับกลไก
7. การฝึกอบรมซ้ำ (Retaining) ในกรณีที่มีพนักงานมากหรือพนักงานน้อยจนเกินไป หรือการฝึกอบรมซ้ำอีกเกี่ยวกับวิชาการใหม่ ๆ

2. การจัดฝึกอบรม

ในการจัดฝึกอบรมนั้น มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กำหนดกระบวนการของการฝึกอบรมเอาไว้เป็นลำดับขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานจัดฝึกอบรมตั้งแต่เริ่มต้นจนจบหลักสูตร ดังนี้

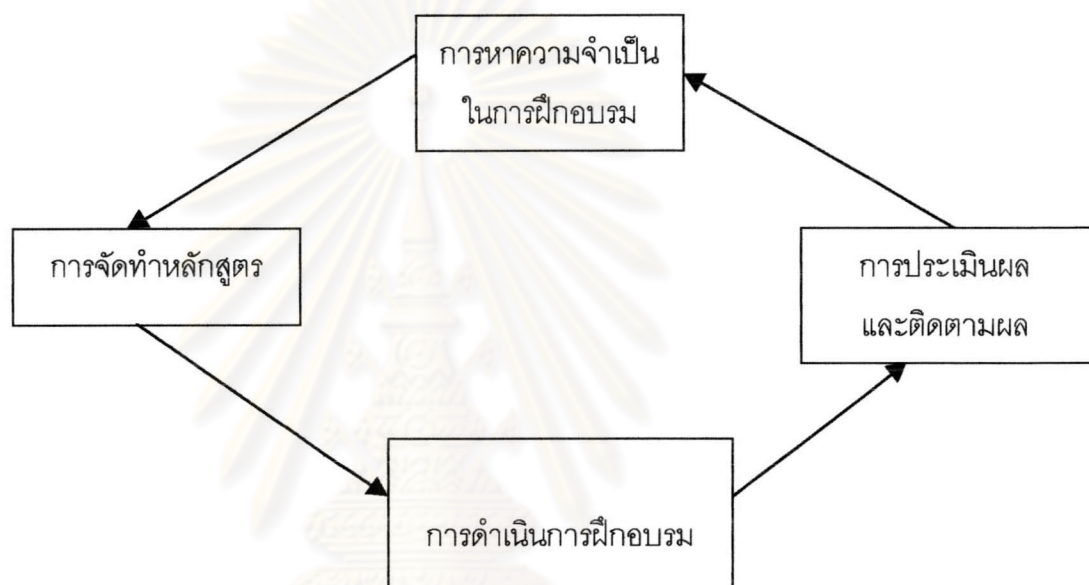
ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2524) ได้สรุปกระบวนการจัดฝึกอบรมให้เห็นเด่นชัดได้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

2. การจัดทำหลักสูตร
3. การดำเนินการฝึกอบรม
4. การประเมินผลและติดตามผล

แผนภูมิที่ 2

ความสัมพันธ์ของกระบวนการฝึกอบรม



เครื่อวัลย์ ลิมอภิชาติ (2531: 7 - 8) ได้สรุปไว้ว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาจะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องมียุ่ขั้นตอนดังนี้

1. พิจารณาวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วยความถูกต้องระมัดระวัง (Determination of training need)

2. ได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากองค์การที่เกี่ยวข้อง (Organizationally related training) เช่น ในส่วนราชการองค์การที่เกี่ยวข้องหมายถึง สำนักงานประมาณ สภาพพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และส่วนราชการที่ส่งผู้เข้ารับการฝึกอบรม สำหรับองค์การในภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องหมายถึง องค์การที่สนับสนุนโครงการ เช่น องค์การผู้ส่งผู้เข้ารับการฝึกอบรม องค์การที่สนับสนุนทางการเงิน เป็นต้น

3. วางแผนการฝึกอบรมอย่างระมัดระวังรอบคอบ (Planning for training work)

4. กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมที่ชัดเจนว่ามีความคาดหวังอะไรเมื่อการฝึกอบรมสิ้นสุดลง (Establishment of training – objectives)

5. กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยกำหนดให้มีประสบการณ์วุฒิมัธยมศึกษา
ใกล้เคียงกัน (Establishment of rigid trainee attendance criteria)

6. สร้างบรรยากาศการฝึกอบรมแบบผู้ใหญ่ (Establishment of an adult learning
climate)

7. กำหนดเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม โดยกำหนดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการฝึ
อบรม (Training relevance)

8. ประเมินผลและติดตามผล โดยพิจารณาจากความจำเป็นในการฝึกอบรม วัตถุประสงค์
และมาตรฐานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Evaluation)

เนาวรัตน์ จันทวานิช (2532 : 11) ได้กล่าวไว้ว่าการฝึกอบรมที่เป็นระบบจะต้อง
ประกอบด้วยขั้นตอนดำเนินการต่าง ๆ รวม 10 ขั้นตอนคือ

1. ศึกษา วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม และระบุความสำคัญเร่งด่วนของ
ความจำเป็นนั้น

2. ตรวจสอบ วิเคราะห์สายงานหรือตำแหน่งที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วน

3. ศึกษา วิเคราะห์ ภารกิจและความรับผิดชอบของตำแหน่ง หรือสายงานที่ควร
ได้รับการพัฒนา

4. ระบุ เลือกลง และประเมินความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ควรได้รับการเพิ่ม
ประสิทธิภาพ

5. กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

6. พิจารณาและสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม

7. วางแผนดำเนินโครงการฝึกอบรม

8. จัดดำเนินการฝึกอบรม

9. ประเมินผลการฝึกอบรม

10. ติดตามผลการฝึกอบรม

สมชาติ กิจยรรยง และ อรรถวิทย์ ฤณ ตะกั่วทุ่ง (2539 : 23 – 27) ได้กล่าวว่าร่วางจรหรือ
กระบวนการในการจัดฝึกอบรม ได้มีผู้ให้องค์ประกอบหรือกระบวนการในการฝึกอบรมไว้หลายรูปแบบ
แต่โดยภาพรวมแล้วจะต้องประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ คือ

1. การมองปัญหาที่เกิดขึ้นโดยการค้นหาปัญหา 2 วิธีคือ

1.1 มองชี้เฉพาะเจาะจงปัญหาที่พบเห็นหรือเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว

1.2 สำรองเพื่อหาปัญหา คือ คาดว่าจะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง
ในอนาคต จากสภาพการณ์ปัจจุบันในขั้นนี้คือ หาปัญหาก่อนที่จะเกิด

2. หาทางแก้ไขปัญหาซึ่งมี 2 วิธีคือ

2.1 แก้ไขโดยการปรับปรุงนโยบาย โครงสร้าง หรือวิธีอื่น ๆ

2.2 แก้ไขโดยการฝึกอบรม

3. การดำเนินการจัดโครงการฝึกอบรม

3.1 ค้นหาความต้องการจำเป็นในการจัดฝึกอบรม

3.2 วางแผนการฝึกอบรมโดยการจัดโครงการฝึกอบรม

3.3 การบริหารโครงการฝึกอบรมและการอำนวยความสะดวก

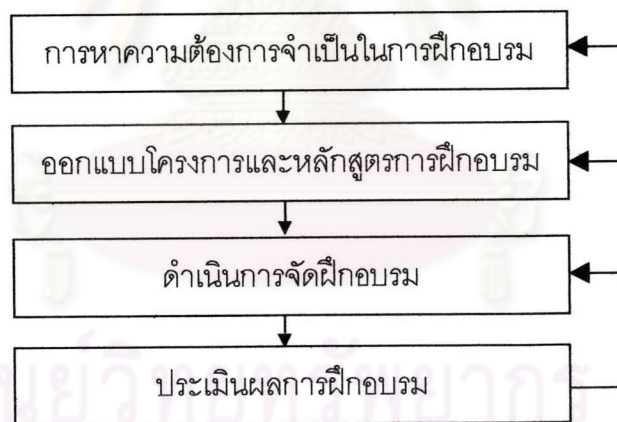
3.4 ประเมินผลการฝึกอบรมและวิเคราะห์ผล

3.5 ค้นหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมใหม่

และได้ให้ตัวอย่างกระบวนการฝึกอบรมและความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอนตามแผนภูมิ ดังนี้

แผนภูมิที่ 3

กระบวนการฝึกอบรมและความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอน



สมคิด บางโม (2544: 19) ได้เสนอขั้นตอนในการฝึกอบรมที่มีความกระชับและ
สามารถนำไปใช้ได้ง่ายมี 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การหาความจำเป็นของการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตร
3. การออกแบบโครงการฝึกอบรม
4. การดำเนินการฝึกอบรม
5. การประเมินผลการฝึกอบรม

ซิลเบอร์แมน และเออร์บาช (Silberman and Auerbach, 1998 : 15 – 16) ได้ให้ลำดับขั้นตอนที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางทั่วไปในการออกแบบโครงการฝึกอบรมเชิงรุกไว้ดังนี้

1. ประเมินหาความจำเป็นสำหรับการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. กำหนดจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ทั่วไป
3. ระบุวัตถุประสงค์
4. ออกแบบกิจกรรมการฝึกอบรม
5. ลำดับกิจกรรมการฝึกอบรม
6. เริ่มการวางแผนในรายละเอียดการฝึกอบรม
7. ทบทวนรายละเอียดการออกแบบการฝึกอบรม
8. ประเมินผลลัพธ์โดยรวม

จากแนวคิดของนักการศึกษาต่าง ๆ ข้างต้นเกี่ยวกับขั้นตอนในกระบวนการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ใช้แนวทางของ สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539) สรุปได้ว่า กระบวนการฝึกอบรมประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม
3. การดำเนินการจัดฝึกอบรม
4. การประเมินผลการฝึกอบรม

2.1 การหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

2.1.1 ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

สมชาติ กิจยรรยง และ อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539 : 32 - 33) ได้กล่าวถึงความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมกับปัญหาการปฏิบัติงานว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจำเป็นต้องแยกแยะปัญหาการปฏิบัติงานที่จัดเป็นความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม และที่ไม่เป็นความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมให้ได้ ดังนั้นคำถามสำคัญที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมสามารถแยกแยะความจำเป็นได้อย่างถูกต้องก็คือ

บุคลากรทราบหรือไม่ว่าเขาต้องปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์

บางคำตอบคือ บุคลากรทราบ นั้นย่อมหมายความว่าไม่มีความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมแม้ว่าบุคลากรจะมีปัญหาในการปฏิบัติงานแต่ก็ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม

เพราะบุคลากรได้ทราบแล้วว่าเขาต้องทำอะไรและอย่างไร ดังนั้นต้องแก้ปัญหาด้วยวิธีอื่น ๆ ซึ่งอาจจะได้แก่ การเพิ่มค่าแรง เงินเดือน ให้รางวัลพิเศษ เป็นต้น

ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม จึงเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรขาดความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ หรือทัศนคติในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ได้ตามเกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนด

ในการปฏิบัติงานเราอาจพบว่าบุคลากรปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสิ่งต่อไปนี้

1. มาตรฐานของหน่วยงานนี้สูงกว่าที่อื่น
2. บุคลากรต้องทำงานพิเศษติดต่อกันหลายชั่วโมงเป็นประจำ
3. วิธีการปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้อง
4. ขาดทักษะบางอย่าง

จะเห็นว่าสาเหตุ 2 ประการแรกอาจจะไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม สาเหตุที่ 3 อาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม และสาเหตุที่ 4 ต้องแก้ไขด้วยวิธีการฝึกอบรมเท่านั้น

บอยเดลล์ (Boydell, 1973: อ้างถึงใน เนาวรัตน์ จันทวานิช, 2532: 13 – 14) ได้ศึกษาและแบ่งความจำเป็นในการฝึกอบรมในหน่วยงานออกเป็น 3 ระดับ คือ 1. ระดับองค์การ (Organizational level) 2. ระดับสายงาน (Occupational level) 3. ระดับตัวบุคคล (Individual level)

1. ความจำเป็นในการฝึกอบรมระดับองค์การ เป็นความจำเป็นที่มองในภาพรวมทั่ว ๆ ไปขององค์การ โดยพิจารณาว่าอะไรเป็นปัญหาขององค์การและปัญหานั้นจะต้องสามารถแก้ไขได้โดยวิธีการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานของกำลังคนในองค์การนั้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การที่ดำเนินไปตามแผนการปฏิบัติงานขององค์การ

2. ความจำเป็นในการฝึกอบรมระดับสายงาน จะเน้นในด้านความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติที่จำเป็นต่องานเฉพาะอย่างหรือเฉพาะสายงานหรืออาชีพหนึ่ง ซึ่งเป็นความจำเป็นลักษณะพิเศษเฉพาะที่ผู้ทำงานในสายนั้นต้องมี

3. ความจำเป็นในการฝึกอบรมระดับตัวบุคคล จะเน้นที่คุณสมบัติด้านความรู้ ความสามารถประสบการณ์ ทัศนคติ และวิธีการปฏิบัติของแต่ละบุคคลในองค์การ โดยจะพิจารณาดูว่าบุคคลแต่ละคนนั้นมีจุดอ่อนหรือข้อที่ควรปรับปรุงมากน้อยเพียงใด

นอกจากนี้ความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้งสามระดับนั้นสามารถอธิบายได้ทั้งในแง่ความจำเป็นในปัจจุบันและความจำเป็นในอนาคต กล่าวคือ

ความจำเป็นในปัจจุบัน หมายถึง ปัญหาหรืออุปสรรคที่ขัดขวางหรือทำให้การทำงานประจำวันไม่ประสบผลสำเร็จตามที่คาดไว้ และสิ่งที่เป็อุปสรรคนั้น อาจเพิ่มหรือแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม

ความจำเป็นในอนาคต หมายถึง สิ่ง queคิดว่าจะขาดหรือเป็นอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต และความจำเป็นหรืออุปสรรคนั้นสามารถเพิ่มเติมหรือแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมที่จะต้องดำเนินการในปัจจุบันอย่างเป็นระบบ ความจำเป็นในอนาคตนั้นจะเกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์การและการปฏิบัติงานของบุคคลหรือสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของหน่วยงานเปลี่ยนแปลงไป

รอสเสทท์ และอาร์วาดี (Rossett and Arwady, 1987 : 3) ได้ให้ความหมายของการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมว่า เป็นการศึกษาค้นคว้าหรือนวัตกรรมอย่างเป็นระบบที่ใช้ข้อมูลและความคิดเห็นจากแหล่งต่าง ๆ ที่หลากหลายมาประกอบการพิจารณา เพื่อทำให้เกิดการตัดสินใจหรือการชี้แนะอย่างมีประสิทธิภาพในสิ่งที่ควรกระทำต่อไป

2.1.2 กระบวนการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมไปแล้ว ในอันดับถัดมานี้จะเป็นการศึกษาค้นคว้าหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะก่อนจะจัดให้มีการฝึกอบรมนั้นจำเป็นต้องมีการพิจารณาให้ถ่องแท้ก่อนว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเพราะอะไร จำเป็นจะต้องใช้เทคนิคการฝึกอบรมหรือไม่ จึงจะชี้ชัดลงไปได้ว่า จำเป็นจะต้องใช้วิธีการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การอันจะนำไปสู่การทำงานที่เกิดประสิทธิผลมากที่สุด

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชารัฐศาสตร์ (2532 : 35 – 36) ได้เสนอข้อพิจารณาสำหรับขั้นตอนในการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์การหรือระบบ การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้จะเริ่มด้วยการพิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์การทั้งระยะสั้นและระยะยาวและการพิจารณาแนวโน้มทั้งหลายที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ดังกล่าว การวิเคราะห์องค์การ จึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพิจารณาองค์ประกอบขององค์การทั้งระบบที่อาจจะมีผลกระทบต่อโครงการฝึกอบรม เมื่อใดก็ตามที่การวิเคราะห์องค์การถูกละเลย การวางแผนการฝึกอบรมก็อาจจะประสบปัญหา ทั้งนี้เพราะการฝึกอบรมนั้น จะต้องกระทำขึ้นเพื่อแก้ปัญหาขององค์การหรือช่วยให้องค์การดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั่นเอง นอกจากจะต้องวิเคราะห์วัตถุประสงค์ขององค์การแล้ว ยังจะต้องวิเคราะห์ความขัดแย้งและปัญหาอื่นๆ เพื่อว่าจะได้รู้ถึงบรรยากาศของการทำงานในองค์การจะได้

แก้ปัญหาได้ถูกต้อง ทั้งนี้ เพราะปัญหาบางปัญหานั้น ไม่อาจแก้ได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม หากจะมัวสละวณกับการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้นๆ ก็ย่อมไร้ผลและสูญเปล่าโดยสิ้นเชิง ก็อาจเป็นได้ยิ่งไปกว่านั้น เพื่อให้โครงการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง นอกจากจะวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าว ยังจำเป็นจะต้องวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์การที่มีส่วนกระทบ โดยการฝึกอบรมอีกด้วย ซึ่งอาจได้แก่ ผลกระทบทางด้านกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เป็นต้น

2. การวิเคราะห์งาน นับเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากซึ่งจะต้องพิจารณาร่างงานนั้นๆ มีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบประการใด มีการแบ่งขั้นตอนการทำงานอย่างไรบ้างและแต่ละขั้นตอนมีวิธีการทำงานอย่างไร และแต่ละขั้นตอนต้องใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์มากน้อยเพียงใดด้วย งานนั้นต้องใช้เครื่องมือ เครื่องจักร เครื่องยนต์ประเภทใด นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องคำนึงถึง สิ่งแวดล้อมและสภาพการทำงาน การกำหนดระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นสำหรับปฏิบัติงานก็เพื่อจะได้รู้ว่าการคนประเภทไหน และคนนั้นจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติอย่างไรจึงจะทำงานนั้นได้ผลดีที่สุด

3. การวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ เมื่อได้วิเคราะห์งานแล้ว ก็จะได้รู้ว่าการคนประเภทใด ระดับความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติขนาดไหนจึงจะทำงานนั้นได้สำเร็จไปด้วยดีแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือจะต้องวิเคราะห์ว่าคนที่ทำงานนั้น ๆ อยู่ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติได้ระดับความต้องการของงานนั้น ๆ หรือไม่ นั่นก็คืองานต้องการคนที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติระดับหนึ่งแล้วคนที่ปฏิบัติอยู่จริงมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติถึงระดับนั้นหรือไม่ ถ้าได้ระดับเดียวกันก็ไม่จำเป็นต้องมีการฝึกอบรม แต่ถ้าแตกต่างกันมากจนเห็นได้ชัด ก็จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมต่อไป เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลเต็มที่และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การในที่สุดอีกด้วย

พิสิฐพล ไกรพิพัฒน์ (2534) ได้สรุปขั้นตอนในกระบวนการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมเป็น 8 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การพิจารณาปัจจัยที่บ่งชี้ว่าเกิดปัญหาในหน่วยงาน
2. การวางแผนเพื่อหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมจำแนกเป็น 10 ขั้นตอนย่อยคือ
 - 2.1 วางแผนศึกษานโยบาย เป้าหมาย และแผนงานของหน่วยงาน
 - 2.2 กำหนดวัตถุประสงค์ของการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม
 - 2.3 กำหนดระยะเวลาในการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

- 2.4 กำหนดแผนปฏิบัติงานในการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม
 - 2.5 กำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบในการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม
 - 2.6 กำหนดกลุ่มเป้าหมายเพื่อศึกษาข้อมูล
 - 2.7 สร้างเครื่องมือเพื่อหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม
 - 2.8 กำหนดวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 2.9 กำหนดวิธีวิเคราะห์ข้อมูล
 - 2.10 กำหนดวิธีสรุปผลข้อมูล
3. การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงาน จำแนกเป็น 7 ขั้นตอนย่อยคือ
- 3.1 ศึกษาขนาด จำนวนบุคลากร
 - 3.2 ศึกษาจุดประสงค์
 - 3.3 ศึกษานโยบาย เป้าหมาย และแผนงาน
 - 3.4 ศึกษาแผนงานด้านบุคลากร
 - 3.5 ศึกษาความต้องการของบุคลากร
 - 3.6 ศึกษาปัจจัยสนับสนุนการฝึกอบรม
 - 3.7 ศึกษาทัศนะของฝ่ายบริหารที่มีต่อการฝึกอบรม
4. การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับงานที่บุคลากรปฏิบัติ จำแนกเป็น 7 ขั้นตอนย่อยคือ
- 4.1 ศึกษาสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปในการปฏิบัติงาน
 - 4.2 ศึกษาลักษณะโดยทั่วไปของงานที่ต้องปฏิบัติ
 - 4.3 ศึกษาขอบเขตของงานที่ต้องปฏิบัติ
 - 4.4 ศึกษาวิธีการปฏิบัติงานเฉพาะ
 - 4.5 ศึกษาความรู้โดยทั่วไปที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
 - 4.6 ศึกษาทักษะโดยทั่วไปที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
 - 4.7 ศึกษาทัศนคติโดยทั่วไปที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
5. การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร จำแนกเป็น 3 ขั้นตอนย่อยคือ
- 5.1 เปรียบเทียบความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานกับเกณฑ์
 - 5.2 ศึกษาความสามารถของบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน
 - 5.3 ศึกษาความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย (ผู้ที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน)
6. การกำหนดหัวข้อที่จำเป็นต้องฝึกอบรม จำแนกเป็น 3 ขั้นตอนย่อยคือ
- 6.1 กำหนดหัวข้อด้านความรู้ที่จำเป็นต้องฝึกอบรม
 - 6.2 กำหนดหัวข้อด้านทักษะที่จำเป็นต้องฝึกอบรม

6.3 กำหนดหัวข้อด้านทัศนคติที่จำเป็นต้องฝึกอบรม

7. การตัดสินใจพิจารณาแก้ไขปัญหามี 4 ขั้นตอนย่อยคือ

8.1 พิจารณาแนวทางต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหา

8.2 ตัดสินใจว่าต้องแก้ไขปัญหาด้วยการฝึกอบรมหรือใช้วิธีอื่น ๆ

8.3 กำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้วยการฝึกอบรมหรือใช้วิธีอื่น ๆ

8.4 พิจารณาว่าหากการฝึกอบรมสามารถแก้ไขปัญหาก็ได้และมีความคุ้มค่าจะจัด

ฝึกอบรมหรือไม่

8. ทำรายงานสรุปผลการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

เฟอร์จานิก และ ทรอตแมน (Furjanic and Trotman, 2000 : 7) ได้ตั้งคำถามพื้นฐาน 10 ข้อ เพื่อช่วยในการประเมินหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมดังนี้

1. ใครจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม ?

2. ทำไมถึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม ?

3. กระบวนการในการทำงานนั้นเป็นปัญหาจริงหรือ ?

4. สิ่งใดที่ผลักดันอยู่เบื้องหลังให้ต้องการการฝึกอบรม ?

5. เมื่อผู้เข้ารับกรฝึกอบรมกลับเข้าไปทำงานแล้ว สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมจะมี ส่วนช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานหรือไม่ ?

6. อะไรคืออุปสรรคที่นำไปสู่ความสำเร็จ ?

7. เป็นความต้องการให้มีการฝึกอบรมโดยแท้จริงหรือความต้องการที่อยากบันดาล ให้เกิดขึ้น ?

8. ปัญหาที่เกิดขึ้นควรค่าแก่การแก้ไขหรือไม่ ?

9. ควรส่งองค์บุคคลให้ไปเข้ารับการฝึกอบรมภายนอกหรือไม่ ?

10. ควรจัดให้มีการฝึกอบรมหรือไม่ ? ถือเป็น การตัดสินใจที่สำคัญยิ่ง

อกอชียา (Agochiya, 2002 : 88) ได้กล่าวถึงแหล่งข้อมูลในการพิจารณาหาความจำเป็น ในการฝึกอบรมไว้ 3 แหล่งหลัก ๆ พอสรุปได้ดังนี้

1. ลักษณะของงาน โดยวิเคราะห์จากรายละเอียดของหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ระบุไว้ให้ผู้ปฏิบัติงานจะต้องลงมือปฏิบัติในงานนั้น ๆ

2. ประสิทธิภาพของหน่วยงานฝึกอบรม โดยหน่วยงานฝึกอบรมและวิทยากรอาจใช้ ข้อมูลและประสิทธิภาพจากการจัดฝึกอบรมในโครงการฝึกอบรมที่มีความคล้ายคลึงกันหรือมี คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เทียบเคียงกันได้มาพิจารณาในการจัดฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม

ให้ระลึกไว้เสมอว่าประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวไม่สามารถนำมาระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมของกลุ่มอื่น ๆ ได้เสมอไป หรือแม้แต่ได้ทำการฝึกอบรมให้กับกลุ่มเป้าหมายที่มีลักษณะของงานคล้ายคลึงกันไปถึง 2 กลุ่มแล้วก็ตาม ก็ไม่ควรสรุปว่า มีความจำเป็นในการฝึกอบรมแบบเดียวกัน

3. การสำรวจความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการฝึกอบรม เพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาพิจารณาในการวางแผนการฝึกอบรม ซึ่งหน่วยงานฝึกอบรมควรจะต้องดำเนินการสำรวจล่วงหน้าก่อนการจัดฝึกอบรม อาจใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างก็ได้ ถึงแม้จะไม่ได้ข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ที่สุด แต่ก็สามารถสะท้อนความต้องการที่แท้จริงที่มีต่อหน่วยงานฝึกอบรม และวิทยากรที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและองค์กรเพื่อนำมาพิจารณาในขั้นตอนการวางแผนการฝึกอบรมได้ อย่างไรก็ตามข้อมูลที่ได้จากการสำรวจนี้อาจไม่ใช่เหตุผลของความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แท้จริงก็ได้ หน่วยงานฝึกอบรมจึงควรทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจด้วย

2.1.3 เทคนิคการรวบรวมข้อมูลเพื่อหาความต้องการจำเป็น

สมชาติ กิจยรรยง และ อรรถชัย ณ ตะกั่วทุ่ง (2539) ได้สรุปเทคนิคการรวบรวมข้อมูลเพื่อหาความต้องการจำเป็นดังต่อไปนี้

แบบสอบถาม

ลักษณะแบบสอบถามประกอบด้วยชุดของคำถามสำหรับให้ผู้ตอบเลือกคำตอบหรือเติมข้อความ อาจเป็นคำถามแบบปลายปิดหรือปลายเปิด คำถามปลายปิดเป็นคำถามที่มีคำตอบให้เลือก คำถามปลายเปิด เป็นคำถามที่ให้ผู้ตอบเขียนตอบด้วยภาษาของตนเอง

ตามปกติ แบบสอบถามเกี่ยวกับงาน จะถามข้อมูลเกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน โดยทั่ว ๆ ไป ถ้าใช้คำถามปลายเปิดมักจะทำให้เต็มรายละเอียดที่เกี่ยวกับตำแหน่งงาน แบบสอบถามบางชุดอาจออกแบบอย่างดี จัดข้อคำถามเป็นกลุ่มเป็นเรื่องอย่างละเอียด

จุดเด่นมีดังต่อไปนี้

1. สามารถส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังผู้ทำหน้าที่เดียวกันแต่จากหลายหน่วยงาน
2. สามารถได้ข้อมูลจำนวนมาก
3. เป็นวิธีการเก็บข้อมูลที่ประหยัดทั้งเงินและเวลาวิธีหนึ่ง
4. เหมาะสำหรับผู้ตอบที่มีหน้าที่ระดับสูง ที่มีทักษะการอ่านและเขียนดี
5. ถ้าออกแบบอย่างดีสามารถนำข้อมูลจากผู้ตอบหลาย ๆ กลุ่มมาเปรียบเทียบกันได้
6. เหมาะสำหรับการถามข้อมูลที่มีความเป็นรูปธรรมเช่นความเรียงกับเครื่องมือที่ใช้

ทำงาน

จุดอ่อนมีดังต่อไปนี้

1. จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนมักต่ำหรือไม่เพียงพอในการวิเคราะห์ข้อมูล และบางครั้งแบบสอบถามที่ได้รับอาจเป็นตัวแทนที่ไม่ดี
2. แบบสอบถามที่ผู้ตอบต้องใช้ความจำในการตอบ มักถูกเว้นว่างรวมทั้งที่ให้เขียนตอบยาว ๆ ก็มักจะถูกเฉลยไม่ตอบ
3. หากผู้ตอบเว้นไม่ตอบข้อใดข้อหนึ่ง ผู้วิเคราะห์ข้อมูลไม่มีทางทราบได้เลยว่าผู้ตอบลืมตอบหรือเพราะทำงานนั้นไม่ได้
4. แม้การเก็บรวบรวมข้อมูลจะง่าย แต่การวิเคราะห์ข้อมูล จากคำถามปลายเปิดที่ผู้ตอบมีลายมือต่าง ๆ กันมีอิสระในการใช้สำนวนต่าง ๆ ผู้วิเคราะห์จึงต้องใช้เวลาและความละเอียดลออพอสมควร
5. คำตอบจากคำถามปลายเปิด บางครั้งกำกวม ผู้วิเคราะห์จำเป็นต้องตัดสินใจให้เป็นอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งอาจผิดพลาดได้ ขณะเดียวกันคำถามปลายเปิด บางครั้งอาจเตรียมคำตอบหรือตัวเลือกไว้ไม่ครบถ้วนตามความเป็นจริง

การสัมภาษณ์

ลักษณะการสัมภาษณ์เป็นการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับงานจากผู้รู้ต่าง ๆ เช่น หัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น การสัมภาษณ์ควรจัดให้มีขึ้น ห่างจากสถานที่ปฏิบัติงาน ผู้สัมภาษณ์ต้องจัดเตรียมคำถามล่วงหน้า การบันทึกข้อมูลอาจใช้แบบสอบถาม checklist หรือการกล่าวทวนเพื่อย้ำและตรวจสอบคำพูดของผู้ถูกสัมภาษณ์กับความเข้าใจของผู้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมาก

จุดเด่นมีดังต่อไปนี้

1. ผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์มีปฏิสัมพันธ์กันสูง ข้อมูลจึงมักมีความเชื่อถือได้สูงเช่นกัน
2. เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะถ้าผู้สัมภาษณ์มีความรู้เกี่ยวกับงานนั้นหรือมีการเตรียมตัวเป็นอย่างดี

3. ประหยัดค่าใช้จ่าย แม้จะต้องสัมภาษณ์หลายคน

จุดอ่อนมีดังต่อไปนี้

1. การสัมภาษณ์ต้องใช้เวลามาก
2. คุณค่าของการสัมภาษณ์ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้สัมภาษณ์ที่จะต้องรู้จักกล่าวนำ ป้อนคำถามกล่าวทวนข้อความต่าง ๆ อธิบายข้อมูลประกอบการตัดสินใจหรือการตอบ รวมทั้งการนำผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ตอบคำถามที่ตรงประเด็นในเวลาอันรวดเร็ว

3. หากคัดเลือกผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ดีจะไม่สามารถใช้เป็นตัวแทนที่ดีได้

4. ถ้าต้องการข้อมูลจากบุคคลต่าง ๆ จำนวนมาก วิธีสัมภาษณ์จะไม่เหมาะสม การสังเกต

ลักษณะการสังเกตการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานกำลังทำงานของตน อยู่ในสภาพการทำงานจริง ผู้สังเกตอาจเพียงแต่บันทึกลักษณะการทำงานนั้นห่าง ๆ หรือใกล้ชิด แล้วแต่ลักษณะของงานหรืออาจประเมินผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมและอาจทำการสัมภาษณ์ ประกอบด้วยหากมีความจำเป็น เช่น เพื่อช่วยให้เข้าใจลักษณะงานหรือลำดับขั้นการทำงานดีขึ้น แต่จะไม่มีคำถามคำถามนอกเหนือจากนี้เด็ดขาด

จุดเด่นมีดังต่อไปนี้

1. ทำให้เข้าใจลักษณะการทำงานอย่างแท้จริง ซึ่งวิธีอื่นทำไม่ได้
2. ข้อมูลเชื่อถือได้สูง

จุดอ่อนมีดังต่อไปนี้

1. ต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลมาก
2. ผู้ถูกสังเกตการทำงานอาจมีความตื่นเต้นจนทำให้ทำงานผิดพลาดไปจากเดิม
3. การบันทึกข้อมูล จำเป็นต้องทำอย่างรวดเร็ว หากบันทึกไม่ทันก็ต้องสังเกตซ้ำอีกครั้ง ซึ่งการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมอาจแตกต่างจากครั้งแรก
4. หากผู้สังเกตต้องประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว

สมคิด บางโม (2544: 43) ได้ให้วิธีการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. การสังเกต (Observe)
2. การสำรวจความคิดเห็นหรือสอบถาม (Survey)
3. การศึกษาจากเอกสารและหลักฐานต่างๆ ในองค์การ (Document)
4. การเปรียบเทียบมาตรฐานการทำงานในองค์การ (Standard)
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation)
6. การทดสอบ (Test)
7. การประชุมในลักษณะการระดมสมอง (Brainstorming)
8. การจัดสัมมนาทุกระดับขององค์การ (Seminar)

ซีล (Sheal, 1994 : 61) ได้แนะนำวิธีการรวบรวมข้อมูลในการประเมินหาความจำเป็น ในการฝึกอบรม ไว้ดังนี้

1. ใช้แบบสอบถามและแบบสำรวจ

2. สังเกตกลุ่มเป้าหมาย
3. การสัมภาษณ์
4. การสังเกตการณ์การปฏิบัติงาน/การวิเคราะห์งาน

2.2 การจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม

ก่อนที่จะกล่าวถึงการสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรม ควรทราบความหมายของหลักสูตรในการฝึกอบรมเสียก่อนโดยมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายเพื่อนำมาพิจารณาดังนี้

กรีซ อัมโภชน์ (2520: 3 อ้างถึง ใน ปรีชา ศรีสุภาภรณ์, 2528: 55) ได้กล่าวถึงความหมายของหลักสูตรในการฝึกอบรมไว้ว่า หลักสูตรในการฝึกอบรม หมายถึงวิชาเนื้อหาสาระ และวิธีการ ที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดทัศนคติ และความสามารถ อันจะยังผลให้เกิดการเรียนรู้หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

อ้อม ประนอม (2540) กล่าวไว้ว่า หลักสูตรการอบรมหมายถึง หัวข้อต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่เข้าอบรมได้มีความรู้ความเข้าใจ และทักษะใด มีทัศนคติอย่างไร จึงถือว่าหลักสูตรการอบรมเป็นหัวใจสำคัญของการจัดฝึกอบรม เป็นเครื่องชี้ให้เห็นแนวทางการพัฒนาบุคคลว่าเน้นเรื่องใด อย่างไร

दनัย เทียนพุดม (2545) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง การวางแผนสำหรับการสอน หรือการผสมผสานช่วงเวลาแต่ละหลักสูตร ซึ่งมีช่วงตั้งแต่ 2 - 3 นาที ไปถึงหลายปี หรือตลอดชีวิตของแต่ละบุคคลหรือองค์การ

สรุปได้ว่า หลักสูตรในการฝึกอบรม หมายถึง ประมวลความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ เกิดทัศนคติ ทักษะและความสามารถ ยังผลให้เกิดการเรียนรู้หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

โอดิออร์น (Odiome, 1970: 97 - 103 อ้างถึงใน เนาวรัตน์ จันทวานิช, 2532: 20 - 24) ได้ให้ความหมายของการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมว่า เป็นการกำหนดว่าจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทัศนคติ และความสามารถในเรื่องอะไรโดยวิธีการอย่างไร และจะต้องใช้เวลาอย่างน้อยเพียงใด จึงจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และได้กล่าวถึงการสร้างหลักสูตร การฝึกอบรมประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ พอที่จะสรุปเป็นประเด็นหลักๆ ได้ดังนี้

1. การกำหนดหลักการและเหตุผลในการฝึกอบรม
2. การระบุภารกิจที่เป็นปัญหา
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
4. การวิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์เพื่อหาระดับความสำคัญ
5. การกำหนดหัวข้อวิชาและหมวดวิชา
6. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
7. การกำหนดแนวการอบรม
8. การกำหนดเทคนิคในการอบรม
9. การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร
10. การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลรายวิชา
11. การเรียงลำดับหัวข้อวิชาและกำหนดการฝึกอบรม
12. กำหนดวิธีการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และกมล อุดุลพันธ์ (2527 : 149 - 150) ได้ให้ขั้นตอนของการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้

1. หัวหน้าโครงการฝึกอบรม จะต้องทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้ชัดเจนทั้งวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและวัตถุประสงค์ของแต่ละหมวดวิชา
2. การพิจารณาว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นั้น จะบรรลุได้ด้วยการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้โดยหมวดวิชาหรือการปฏิบัติใดบ้าง ถ้าทำได้ควรกำหนดพฤติกรรมนี้เป็นจุดหมายปลายทางของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังจากผ่านการอบรมแล้วว่า ควรจะเป็นเช่นใด
3. เมื่อกำหนดหมวดวิชาและวิธีการปฏิบัติได้แล้วก็แยกแยะแต่ละหมวดวิชาว่าจะต้องมีหัวข้อวิชาอะไรบ้าง
4. จัดทำตารางแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาว่า ในแต่ละหัวข้อวิชานั้นต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ ความชำนาญ หรือมีทัศนคติอย่างไร มากน้อย

แค่ไหน จะใช้เทคนิคอะไร ระยะเวลาที่จะกำหนดให้สำหรับแต่ละหัวข้อวิชาควรจะเป็นอย่างไร ในการจัดทำตารางดังกล่าวนี้ หัวหน้าโครงการฝึกอบรมควรหารือกับวิทยากรหรือผู้ที่มีความรู้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ

5. จัดทำรายละเอียดขอบเขตวิชาตามข้อ 4 โดยเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาหรือวัตถุประสงค์ในการสอน แนวการอบรม วิธีการอบรม ระยะเวลาการอบรม เป็นต้น

6. พิจารณาจัดลำดับของแต่ละหัวข้อวิชา โดยพิจารณาดูว่าหมวดวิชาและหัวข้อวิชาใดควรอบรมก่อน อะไรควรอบรมหลัง การจัดลำดับหัวข้อวิชาจะต้องคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ และจะต้องให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความพอใจอย่างสม่ำเสมอ ตลอดระยะเวลาตามหลักสูตร

เครือข่าย ลีเมอภิชิต (2531) ได้กล่าวถึง การจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม โดยเป็นการเขียนโครงการฝึกอบรมและพัฒนาโดยทั่วไป จะมีรูปแบบการเขียน (Form) หรือโครงสร้าง (Structure) ดังนี้

1. ชื่อโครงการ
2. หลักการและเหตุผล
3. วัตถุประสงค์และเป้าหมาย
4. หลักสูตรในการฝึกอบรมและพัฒนา
5. คุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม
6. จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา
7. วัน - เวลา และสถานที่
8. แนวในการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา
9. วุฒิปัตร์ / ประกาศนียบัตร์ (ถ้ามี)
10. ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมและพัฒนา
11. งบประมาณการฝึกอบรมและพัฒนา
12. รายชื่อวิทยากร
13. รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา
14. การประเมินผลโครงการฝึกอบรมและพัฒนา
15. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

สมชาติ กิจยรรยง และ อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539) ได้ให้กระบวนการในการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม โดยกล่าวว่า การจัดทำโครงการและหลักสูตรฝึกอบรม (Training program

design) เป็นกระบวนการที่กระทำภายหลังการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์กรแล้ว โดยการวิเคราะห์ภารกิจ หน้าที่ และกลุ่มผู้ฟัง หลักสูตรการฝึกอบรมที่สร้างขึ้นจะต้องสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมเมื่ออบรมแล้วจะต้องสามารถแก้ไขข้อบกพร่อง ปัญหา หรือตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ และได้ให้รูปแบบหรือโครงสร้างของโครงการและหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ชื่อโครงการและหลักสูตรฝึกอบรม
2. หลักการและเหตุผล
3. วัตถุประสงค์
4. หัวข้อการอบรม
5. รายละเอียดหลักสูตรการฝึกอบรม
6. คุณสมบัติและจำนวนผู้เข้ารับการอบรม
7. กำหนดวันเวลาฝึกอบรมและสถานที่ฝึกอบรม
8. รายชื่อวิทยากร
9. การรับรองผลการฝึกอบรม
10. การประเมินผลและการติดตามผล
11. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
12. ผู้รับผิดชอบโครงการ
13. ตารางการฝึกอบรม
14. รายชื่อผู้เข้ารับการอบรม
15. งบประมาณการฝึกอบรม

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวทางการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมของนักวิชาการต่าง ๆ ซึ่งมี ความสอดคล้องและคล้ายคลึงกัน และได้ยึดแนวทางของ สมชาติ กิจยรรยง และ อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539) เป็นหลัก พอสรุปได้ดังนี้

1. ชื่อหลักสูตรฝึกอบรม หลักการและเหตุผล
2. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร
3. การกำหนดหัวข้อและขอบเขตเนื้อหาวิชาการฝึกอบรม
4. วิธีการฝึกอบรม
5. คุณสมบัติและจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

6. กำหนดวัน เวลา และสถานที่การฝึกอบรม
7. การรับรองผลการฝึกอบรม
8. งบประมาณการฝึกอบรม

2.2.1 ชื่อหลักสูตรฝึกอบรม หลักการและเหตุผล

ชื่อหลักสูตรฝึกอบรม

เครือข่าย ลีเมอริซาด (2531) ได้กล่าวว่ามีกำหนดใน 3 ลักษณะ ดังนี้

1. กำหนดตามชื่อวิชา เช่น “ หลักสูตรการบำรุงรักษาและแก้ไขเครื่องอุปกรณ์ทางทันตกรรม ” “ หลักสูตรโรคเลือดออกง่ายเชิงปฏิบัติการ ” “ การบริหารบุคคล ” “ การบริหารและประเมินโครงการ ” “ การถ่ายภาพเพื่อการโฆษณา ” “ ความคิดสร้างสรรค์และการระดมสมอง ” “ เทคนิคการนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ ” “ การบริหารเวลา : ศิลปะที่นำคุณไปสู่ความสำเร็จ ” “ การอ่านและวิเคราะห์งบการเงิน ” “ การบริหารการเงินขั้นสูง ” “ ไมโครคอมพิวเตอร์ไรต์ส1-2-3 ” “ ศิลปะการขายสำหรับมืออาชีพ ” และ “ การวางแผนและควบคุมการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ”
2. กำหนดตามกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น “ โครงการอบรมแพทย์ปฏิบัติการทางโรคเด็ก ” “ หลักสูตรผู้ช่วยเภสัชกร ” “ หลักสูตรนิติกร ” “ หลักสูตรการสัมมนาบุคลากร ” “ หลักสูตรกลุ่มบริหารการผลิต ” และ “ ผู้จัดการทันสมัย ”
3. กำหนดตามหัวข้อวิชาและกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา เช่น “ หลักสูตรสุศึกษาสำหรับผู้ช่วยทันตแพทย์ ” “ การพัฒนาหัวหน้างาน ” “ ไมโครคอมพิวเตอร์สำหรับสถาปนิก ” “ การบริหารและประเมินโครงการสำหรับวิศวกร ” และ “ โรคมะเร็งสำหรับครูสอนสุศึกษาในโรงเรียน ”

การเขียนชื่อโครงการต้องเป็นชื่อที่เหมาะสม กระชับ ชัดเจน และเฉพาะเจาะจงเพื่อเป็นการระบุเบื้องต้นว่า จะฝึกอบรมและพัฒนาอะไรกับใคร

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539) ได้กล่าวถึงชื่อโครงการและหลักสูตรฝึกอบรม อาจกำหนดตามสิ่งต่อไปนี้

1. กลุ่มผู้เข้ารับการอบรม เช่น หลักสูตรนักบริหารระดับต้น หลักสูตรเลขานุการสมัยใหม่ เป็นต้น
2. ชื่อวิชาหรือเนื้อหาหลัก เช่น หลักสูตรกลยุทธ์ทางการตลาด หลักสูตรการนำเสนออย่างมืออาชีพ หลักสูตรความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

3. หัวข้อวิชาและกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม เช่น หลักสูตรการเจรจาต่อรองสำหรับนักบริหาร หลักสูตรโปรแกรมสำเร็จรูปโลดส์สำหรับหัวหน้างาน เป็นต้น

เทคนิคการกำหนดชื่อหลักสูตรหรือหัวข้ออบรม มีดังต่อไปนี้

1. ไม่คลุมเครือ ชัดเจน เด่นชัด
2. น่าสนใจ ไม่ต้องตีความในหัวข้อ
3. ในแง่บวก สร้างสรรค์
4. ไม่ใช่ภาษาทางวิชาการมากนัก
5. ประหยัดการใช้ข้อความหรือคำในหลักสูตรนั้น ๆ
6. จัดลำดับคุณภาพ วิทยุฒิ ความเหมาะสมของวิทยากร

หลักการและเหตุผล

เครือข่าย ลีเมอริกาติ (2531) ได้กล่าวว่า หลักการและเหตุผลเป็นการแสดงถึงปัญหาความจำเป็น ซึ่งต้องเป็นปัญหาเดียวกับแผนหลักหรือสอดคล้องกับแผนหลัก ผู้เขียนโครงการต้องพยายามหาเหตุผล หลักการ และทฤษฎีต่าง ๆ สนับสนุนโครงการเพื่อให้ผู้พิจารณาโครงการเห็นความจำเป็นและความสำคัญของโครงการฝึกอบรมและพัฒนา ให้ความสำคัญสนับสนุนและอนุมัติโครงการ

สมชาติ กิจยรรยง และ อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539) ได้กล่าวว่าหลักการและเหตุผลเป็นการแสดงถึงปัญหาและความจำเป็นซึ่งได้จากการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ผู้เขียนต้องหาเหตุผล หลักการและทฤษฎีต่าง ๆ สนับสนุนโครงการเพื่อให้ผู้พิจารณาเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของโครงการฝึกอบรม

หลักการและเหตุผล เป็นการระบุเหตุผลที่จะต้องทำการอบรม ซึ่งควรจะประกอบด้วยสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. หลักการที่ควรจะเป็นหรือปฏิบัติ
2. สถานการณ์หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น
3. ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
4. สรุปหาทางแก้ไขด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรม

ในส่วนของหลักการและเหตุผลของการฝึกอบรมนั้นมักจะประกอบไปด้วยข้อใดข้อหนึ่งหรือหลายข้อจากข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. เหตุผลที่มีการจัดฝึกอบรม
2. ความเป็นมาของการฝึกอบรม
3. ความสำคัญของการฝึกอบรม
4. หลักการหรือนโยบายสำคัญของการฝึกอบรม
5. ความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมนั้นกับเรื่องอื่น ๆ
6. บอกขอบเขตกว้าง ๆ ของการฝึกอบรม
7. เป้าหมายปลายทางที่ต้องการฝึกอบรม

ในการเขียนหลักการและเหตุผล ควรใช้ภาษาที่สั้น กระชับ ชัดเจน และมีลักษณะเด่นที่เห็นและอ่านเข้าใจง่าย

2.2.2 วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2531) ได้กล่าวถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรว่าเป็นการกำหนดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าเป็นไปในลักษณะใด จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาที่มีความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา วัตถุประสงค์ของหลักสูตรมีความสำคัญต่อการบริหารงานฝึกอบรมและพัฒนา คือ

1. ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจโดยย่อว่า หลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรื่องอะไร เพื่อจะได้เตรียมตัวเรียนรู้และได้ผลตรงกับวัตถุประสงค์
 2. ทำให้วิทยากรหรือผู้บริหารงานฝึกอบรมและพัฒนาสามารถเลือกเทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและพัฒนา
 3. ทำให้ผู้บริหารองค์การได้รู้ผลหรือเป้าหมายที่จะได้รับเมื่อมีการลงทุนจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนา
 4. ทำให้ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่ได้รับจากการฝึกอบรมและพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง
 5. ทำให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา
 6. ทำให้สามารถกำหนดวิชา เนื้อหาสาระ และระยะเวลาที่เหมาะสมสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา ก่อให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างแท้จริง
- การกำหนดวัตถุประสงค์จะกำหนด 3 ระดับ คือ วัตถุประสงค์หลักสูตร วัตถุประสงค์หมวดวิชา และวัตถุประสงค์ของรายวิชา เมื่อรวมกันวัตถุประสงค์แต่ละระดับ จะต้องสอดคล้องกัน

โดยวัตถุประสงค์หลักสูตร จะเป็นวัตถุประสงค์อย่างกว้างๆ ของหลักสูตรนั้นและจะเฉพาะเจาะจงในวัตถุประสงค์รายวิชา

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ว่า จะต้องระบุถึงความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ การเขียนวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม
2. มีความชัดเจน เข้าใจง่าย เป็นที่เข้าใจกันทุกฝ่าย ทั้งวิทยากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้ประเมิน
3. มีความเป็นไปได้
4. สามารถวัดและประเมินผลได้
5. มีการระบุพฤติกรรมที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนและเจาะจงมากที่สุด ควรระบุเงื่อนไขในการกระทำพฤติกรรมนั้นกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ ตลอดจนระยะเวลา สิ่งที่จะให้ผู้เรียนกระทำได้ควรเขียนในรูปพฤติกรรมที่สามารถวัดผลได้ และเป็นรูปธรรม

ตัวอย่างที่ 1 เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถอธิบาย หรือระบุแนวความคิด หลักการขั้นต้น วิธีการ เทคนิค และกระบวนการฝึกอบรมต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

ตัวอย่างที่ 2 เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถพิมพ์ได้ 40 คำต่อนาที ด้วยเครื่อง IBM โดยไม่มีคำผิดเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

2.2.3 การกำหนดหัวข้อ และขอบเขตเนื้อหาวิชาการฝึกอบรม

หัวข้อการฝึกอบรม

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539) ได้สรุปไว้ว่า หัวข้อการฝึกอบรมและรายละเอียด จะต้องระบุเรื่องต่อไปนี้

1. วิชาที่จะทำการฝึกอบรม โดยแบ่งออกเป็นหมวด ๆ
2. วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา ขอบเขตเนื้อหาวิชา หรือประเด็นสำคัญ
3. เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม
4. ระยะเวลาในการฝึกอบรมของแต่ละวิชา และแต่ละหมวด

5. กำหนดการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย เวลา วัน ชื่อวิชา และชื่อวิทยากรของแต่ละวิชาทุกวิชา

การกำหนดหัวข้อวิชาที่จะทำการฝึกอบรม เป็นการกำหนดว่าจะให้ผู้เข้ารับการอบรมสัมมนาได้เรียนรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในเรื่องใดบ้าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและช่วยแก้ปัญหาที่จำเป็นในการฝึกอบรมครั้งนั้น ในการกำหนดหัวข้อวิชาจะต้องกำหนดให้ชัดเจนเฉพาะเจาะจงว่าจะศึกษาเรื่องใด ไม่ควรกำหนดกว้างเกินไป เมื่อกำหนดหัวข้อวิชาต่าง ๆ แล้วก็นำมาจัดหมวดหมู่เข้ากันด้วยว่าวิชาใดควรอยู่หมวดใดซึ่งจะทำให้เห็นได้ชัดเจนว่าการอบรมนั้นๆ เน้นหนักและให้ความสำคัญในเรื่องใด

เนื้อหาวิชาการฝึกอบรม

เครือข่าย ลีเมอริซาด (2531) ได้กล่าวไว้ว่า เนื้อหาวิชา (Content) หมายถึง เนื้อหาสาระความรู้และประสบการณ์การเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่กำหนดว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรรู้และมีประสบการณ์ และการจัดลำดับความรู้และประสบการณ์นั้นเป็นอย่างไร จึงจะเกิดผลการฝึกอบรมและพัฒนาที่สูงสุด

หลักเกณฑ์ในการเลือกเนื้อหาวิชา มีดังนี้

1. เนื้อหาวิชานั้นต้องสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา
2. เนื้อหาวิชานั้นต้องเชื่อถือได้ และเป็นแก่นสารของความรู้ในแต่ละสาขาวิชา มีความทันสมัยและถูกต้อง
3. เนื้อหาวิชานั้นต้องมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในการทำงาน
4. เนื้อหาวิชาที่นำมาบรรจุในหลักสูตร ต้องมีความสมดุลพอดีครอบคลุมกับการให้ข้อมูล กระบวนการและความคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องนั้นเพียงพอที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาเกิดความเข้าใจถึงหลักการและความคิดรวบยอดได้อย่างลึกซึ้ง
5. เนื้อหาวิชาต้องสนองวัตถุประสงค์ได้หลายประการ หลายด้าน
6. เนื้อหาวิชาต้องสอดคล้องกับวุฒิภาวะในการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
7. เนื้อหาวิชาต้องสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เมื่อเลือกเนื้อหาวิชาบรรจุลงในหลักสูตร ขั้นต่อไปต้องจัดเนื้อหาวิชาลำดับก่อนหลัง (Organization of Sequence) เพื่อพัฒนาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเกิดผลการเรียนรู้สูงสุด การจัดลำดับเนื้อหาวิชานิยมจัดดังนี้

- ก. จัดเนื้อหาตามลำดับ จากเนื้อหาที่ง่ายไปสู่เนื้อหาที่ยาก (Simple to Complex)
- ข. จัดตามลำดับตามความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรมก่อนหลัง (Prerequisite Learning)
- ค. จัดตามลำดับจากส่วนรวมไปสู่ส่วนย่อย (The Whole to the Part)
- ง. จัดลำดับตามกาลเวลา (Chronological Sequence)

การจัดลำดับเนื้อหาวิชาในหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนา ไม่ควรจัดตามความสะดวกของวิทยากร หรือจัดตามความสะดวกของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพราะจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสับสน และการเรียนรู้จะไม่เกิดผลหรือเกิดผลต่ำ

สมชาติ กิจยรรยง และอรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539) ได้กล่าวว่า การกำหนดขอบเขตเนื้อหาวิชา เป็นการกำหนดว่าในวิชานั้น ๆ จะให้ผู้เรียนรู้ในเรื่องอะไรบ้าง ระบุถึงขอบเขตเนื้อหา โครงร่างของเรื่องที่จะอบรม เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกันของทุกฝ่าย และช่วยให้วิทยากรบรรยายได้ตรงประเด็นไม่ซ้ำซ้อนกัน

2.2.4 วิธีการฝึกอบรม

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2524) ได้ให้ความหมายของวิธีการหรือเทคนิคการฝึกอบรม โดยกล่าวว่าเทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม และหรือเกิดความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น และได้จัดแบ่งประเภทของเทคนิคการฝึกอบรมเป็น 2 วิธีใหญ่ ๆ คือ

1. แบ่งตามลักษณะของการใช้สื่อความหมายมี 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ
 - 1.1 การบอกเล่าจากผู้รู้ไปยังผู้ที่ไม่รู้
 - 1.2 การที่ผู้รู้หรือผู้ชำนาญการแสดงวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้องให้ผู้ที่ยังทำไม่เป็นหรือไม่มีความชำนาญดู
 - 1.3 ให้ผู้ที่ยังทำไม่เป็นหรือยังไม่มี ความชำนาญ ได้ทดลองทำด้วยตนเองเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญ

2. แบ่งตามบทบาทของวิทยากร และผู้เข้ารับการอบรม ที่มีต่อความรับผิดชอบในการเรียนรู้มี 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

- 2.1 เทคนิคฝึกอบรมที่อาศัยวิทยากรเป็นหลักในการเรียนรู้
- 2.2 เทคนิคการฝึกอบรมที่อาศัยทั้งวิทยากร และกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็นหลักในการเรียนรู้
- 2.3 เทคนิคการฝึกอบรมที่อาศัยกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นหลักในการเรียนรู้

ธงชัย สันติวงษ์ (2533: 173 - 176) กล่าวว่าวิธีการฝึกอบรมมีแตกต่างกันหลายวิธีด้วยกัน บางองค์การที่มีขนาดใหญ่มักจะใช้หลาย ๆ วิธีควบกันอยู่ แต่อย่างไรก็ตาม ได้มีบางวิธีเป็นที่นิยมค่อนข้างมาก การที่จะเลือกใช้วิธีใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนั้นยังขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ทำการอบรมและของผู้ที่จะเข้าทำการอบรมด้วย ปัจจัยอื่น ๆ เช่น จำนวนผู้เข้าอบรม ตลอดจนระดับที่ทำการอบรมและเวลาค่าใช้จ่าย ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่มีส่วนกำหนดในการอบรม วิธีการอบรมที่สำคัญมีดังต่อไปนี้คือ

1. On the job training หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า "Job instruction training"

วิธี On the job training เป็นวิธีที่ใช้มากที่สุดวิธีหนึ่งในการใช้อบรมพนักงาน วิธีนี้การอบรมจะกระทำโดยให้ผู้บังคับบัญชาหรือโดยพนักงานอาวุโส เป็นผู้รับผิดชอบในการให้การอบรมแก่พนักงานโดยตรง **ข้อดี** ของวิธีนี้ก็คือ ช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสได้เรียนรู้จากผู้ที่มีความสามารถที่เป็นมือหนึ่งในเรื่องนั้นโดยตรง และสามารถทำการอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานด้วยสภาพแวดล้อมจริง แต่อย่างไรก็ตาม วิธีนี้อาจจะมี **ข้อเสีย** อยู่บ้าง กล่าวคือถ้าหากผู้บังคับบัญชาที่ทำการสอนนั้น มุ่งเน้นถึงผลการผลิตมากกว่าการสนใจระมัดระวังให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพแล้ว ผลก็จะไม่ได้เท่าที่ควร แต่ถ้าหากให้มีเวลาพอเพียงสำหรับการอบรมตามวิธีนี้และค่อยเป็นค่อยไป โดยมุ่งพยายามแก้ไขข้อผิดพลาดอยู่ตลอดเวลาในขณะที่พนักงานผู้เข้าอบรมได้ทดลองทำแล้ว ก็นับว่าวิธีนี้จะให้ประโยชน์เป็นอย่างยิ่ง ประโยชน์หรือผลพลอยได้ที่เกิดขึ้นจากการใช้วิธีนี้อีกประการหนึ่งก็คือ ผู้บังคับบัญชาได้โอกาสสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมกันไปด้วย

วิธีการฝึกอบรมแบบ On the job training ที่มีการจัดระบบอย่างสมบูรณ์ วิธีหนึ่งก็คือ JIT (Job instruction training) ที่ได้พัฒนาขึ้นมาในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งวิธีการจะเริ่มต้นโดยการให้การฝึกอบรมแก่หัวหน้างานก่อน แล้วจึงให้นำไปฝึกอบรมใช้กับคนงานอีกต่อหนึ่ง ซึ่งขั้นตอนของวิธีการจะมีดังนี้ ดังปรากฏจากตัวอย่างของ War Manpower commission's bulletin, ชื่อ "Training within Industry Series ในปี 1945" ดังนี้

วิธีการอบรมแบบ Job instruction training

ลำดับแรก ที่ท่านจะต้องทำเพื่อให้มีการเตรียมตัวพร้อมสำหรับการสอนงาน คือ

1. กำหนดและตัดสินใจว่า ถ้าจะให้คนงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและถูกต้องแล้ว เขาจะต้องได้รับการสอนในเรื่องอะไรบ้าง
2. จัดเตรียมสิ่งเหล่านี้ให้มีพร้อมไว้ทุกอย่าง ทั้งเครื่องมือ อุปกรณ์ วัสดุและวัตถุดิบ
3. จัดที่ทำงานให้ถูกต้องเหมาะสม และให้เป็นรูปแบบเดียวกันที่ต้องการหรือหวังจะให้คนงานรักษาให้อยู่ในสภาพที่กำหนดตลอดเวลา จากนั้นให้ลงมือสอนงานแก่คนงาน โดยปฏิบัติตามลำดับทั้ง 4 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 - เตรียมการ (เกี่ยวกับตัวผู้เข้าอบรม)

- ก) ให้ผู้เข้าอบรมอยู่ในสภาพที่พร้อม
- ข) ค้นหาข้อเท็จจริงว่าเขาไม่รู้เรื่องราวเกี่ยวกับงานอะไรบ้าง
- ค) กระตุ้นให้เขามีความสนใจและต้องการที่จะเรียนรู้ให้มากไว้

ขั้นที่ 2 - การแสดงให้ดู (ถึงวิธีทำงานและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน)

- ก) โดยวิธีบอกกล่าว ชี้ให้เห็น ให้บรรยายอธิบาย และตั้งคำถาม เพื่อที่จะให้ความรู้ใหม่ และวิธีทำงานใหม่ที่ถูกต้องให้เห็นปรากฏออกมา
- ข) ให้คำแนะนำที่ชัดเจน ครบถ้วน ทีละจุด ๆ อย่างช้า ๆ
- ค) ตรวจสอบดูว่าเข้าใจไหม พร้อมๆ กับการตั้งคำถาม และทดลองทำให้อีกครั้ง
- ง) จนกว่าจะแน่ใจว่า ผู้เข้ารับการอบรมได้เข้าใจจริง ๆ

ขั้นที่ 3 - ให้มีการทดลองทำเอง

- ก) ทดสอบผู้เข้ารับการอบรมโดยให้เขาทดลองทำงานนั้นด้วยตนเอง
- ข) ตั้งคำถามบ่อย ๆ โดยเริ่มต้นด้วยการถามว่า ทำไม อย่างไร เมื่อใด ที่ไหน
- ค) สังเกตการณ์ดูการทำงานแล้วคอยแก้ไขข้อผิดพลาด และถ้าจำเป็นก็ทดลองทำให้อีกครั้ง
- ง) ทำเช่นนี้เรื่อยไปจนกระทั่งแน่ใจว่าคนงานได้เข้าใจแล้ว

ขั้นที่ 4 - การติดตามผล

- ก) มอบให้เขาไปลงมือทำงานด้วยตนเอง
- ข) หมั่นตรวจสอบดูบ่อย ๆ ว่าเขาได้ปฏิบัติถูกต้องตามคำแนะนำ
- จ) ถอนการควบคุมให้น้อยลง และติดตามโดยใกล้ชิดจนกระทั่งแน่ใจว่าเขาทำได้ดีพอจนสามารถใช้วิธีควบคุมตามธรรมดาปกติได้

ข้อควรจำ : ถ้าผู้เข้าอบรมมิได้เรียนรู้อะไรเลย ก็ยอมแสดงว่าผู้สอนมิได้สอนอะไรเลย

2. ฝึกอบรมด้วยการจัดประชุมหรืออภิปราย (conference or discussion) วิธีนี้นับว่าเป็นวิธีให้การอบรมแบบเฉพาะตัว ซึ่งส่วนใหญ่มักจะใช้กับพนักงานเสมียน หรือพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านวิชาชีพ พนักงานด้านเทคนิค ตลอดจนหัวหน้างานต่าง ๆ ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องอบรมโดยมีการถ่ายทอดความนึกคิดระหว่างกัน การถ่ายทอดวิธีปฏิบัติงานและมาตรฐานของงานด้านต่าง ๆ การอบรมตามวิธีนี้ ผู้เข้าอบรมส่วนมากมักจะต้องมีพื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องนั้นมาโดยตรงก่อน และจะต้องมีความชำนาญในเรื่องเฉพาะด้านที่จำเป็นต่าง ๆ เช่น ทางด้านการพิมพ์ การจดชวเลข หรือการใช้เครื่องมือสำนักงานต่าง ๆ ซึ่งในการอบรมก็จะมีมาให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการทำงานเฉพาะจุดเฉพาะอย่างได้โดยตรง การอบรมโดยวิธีนี้เป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้มีความคล่องตัวเป็นอันมากที่จะให้พนักงานได้มีโอกาสร่วม หรือได้มีโอกาสทดลองแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นระหว่างกันซึ่งนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสำหรับพนักงานด้านวิชาชีพ หรือพนักงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับงานด้านเทคนิคต่าง ๆ ที่จะต้องได้รับการส่งเสริมให้เข้าร่วมอภิปรายร่วมกัน

3. การอบรมงานช่างฝีมือ (Apprenticeship training) วิธีนี้เป็นระบบของการฝึกอบรมที่ซึ่งพนักงานใหม่ที่เข้ามาจะได้รับการแนะนำ และให้มีการทดลองฝึกหัดทำจนชำนาญ การจัดฝึกอบรมตามวิธีนี้จะมีการจัดทั้งในหน้าที่งานและในชั้นเรียน การอบรมนี้ก็คือการอบรมตามลักษณะที่เราเรียกว่า Apprenticeship training หรือการฝึกหัดช่างฝีมือนั่นเอง แผนการจัดฝึกอบรมช่างฝีมือนี้ส่วนใหญ่มักจะกระทำโดยความสมัครใจของทั้งสองฝ่าย คือการจัดการและฝ่ายแรงงาน ตลอดจนตัวแทนในอุตสาหกรรมและรัฐบาลรวมถึงบริษัทและโรงเรียนช่างฝีมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. การอบรมในห้องบรรยาย (Class-room training) มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะให้สามารถทำการอบรมแก่ผู้เข้าอบรมเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ โดยอาศัยครูผู้สอน วิธีนี้มักจะเหมาะสมกับเรื่องที่จะต้องทำการอบรมที่เกี่ยวกับการบอกกล่าวให้ทราบถึงข้อมูล ตลอดจนให้คำแนะนำต่าง ๆ ซึ่งอาจจะกระทำโดยวิธีบรรยาย หรือวิธีแสดงหรือทดลองทำให้อู หรืออาจใช้วิธีการฉายภาพยนตร์หรือการใช้เครื่องมือช่วยในการเรียนรู้ต่าง ๆ ถ้าหากเป็นกลุ่มที่มีขนาดเล็กที่เป็นการฝึกอบรมและการพัฒนาหัวหน้างานที่ทำหน้าที่บริหารแล้ว การใช้วิธีการให้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาด้วยกัน มักจะนำมาใช้ประกอบควบคู่กันอยู่เสมอ เช่น การใช้วิธีให้แสดงบทบาท (Role playing) การสำรวจจุดอ่อนจุดบกพร่องของแต่ละฝ่าย (Sensitivity training) การใช้กรณีศึกษา (Discussion of cases) เป็นต้น

การอบรมแบบใช้ห้องเรียนอีกวิธีหนึ่งที่ใช้มากเช่นกัน ก็คือ การให้ทดลองทำในห้องทดลอง (Vestibule training) วิธีนี้ผู้เข้าทำการอบรมจะได้รับการบอกกล่าวเกี่ยวกับวิธีการใช้

เครื่องมือต่าง ๆ ในห้องทดลอง ก่อนที่จะให้เขาลงมือทำงานจริง ๆ ข้อดีของ Vestibule training ก็คือจากการให้การฝึกอบรมโดยให้เรียนรู้งานโดยทดลองให้ทำในห้องทดลองที่จะจัดขึ้นต่างหากทำให้มีสภาพใกล้เคียงกับที่เป็นจริงมากที่สุดนี้จะช่วยให้สามารถแยกให้พนักงานหัดทำได้โดยไม่จำเป็นจะต้องเข้าไปขัดจังหวะหรือเข้าไปทำให้การผลิตตามปกติต้องเสียเวลาไป จุดเน้นของวิธีนี้ความสำคัญจึงอยู่ที่ตัวผู้สอนมากกว่าการผลิต นอกจากนี้การฝึกอบรมโดยมีการให้อยู่ในสภาพของห้องทดลองที่สามารถควบคุมได้ มากกว่าที่จะเข้าไปห้องทำงานจริงทันที ก็ย่อมจะช่วยให้เกิดประโยชน์สามารถประเมินผลความก้าวหน้าของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แม่นยำถูกต้องกว่าการใช้วิธีให้ฝึกหัดงานโดยตรง (On the job training) จากการวิจัยค้นคว้า การใช้วิธี Vestibule training นี้จะเป็นวิธีที่ให้ผลสำเร็จสูง แต่ก็เสียค่าใช้จ่ายสูงด้วย

5. การจัดการศึกษา (Program instruction) นับตั้งแต่ปี ค.ศ.1950 เป็นต้นมา การอบรมได้มีการนำเอาวิธี Program instruction มาใช้ในโครงการอบรมและพัฒนาผู้บริหารต่างๆ วิธีการจัด Program instruction นี้ อาจจะทำโดยมีการจัดเตรียมเอกสารในรูปแบบของหนังสือหรือคู่มือ ซึ่งเป็นเครื่องช่วยสอนที่จะช่วยให้เรียนรู้ได้สะดวกขึ้น เรื่องราวต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเป็นแผนการศึกษานี้ วิธีการจัดทำมักจะพยายามที่จะแตกเรื่องให้แยกย่อยเป็นหัวข้อต่าง ๆ โดยมีการแยกแยะและจัดเป็นระเบียบตามหลักตรรกวิทยาของเหตุผล ซึ่งเป็นเครื่องช่วยให้ผู้รับการฝึกอบรมมีการติดตามและแยกแยะเรื่องราวได้ตามลำดับขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ส่วนใหญ่ของเนื้อหา นั้นมักจะมีการสรุปเรื่องราวไว้สั้น ๆ เป็นระยะ ๆ เป็นลำดับเรื่อง แล้วให้ทำการฝึกอบรมโดยให้ทดลองตอบปัญหาโดยวิธีเขียนคำตอบในช่องว่าง หรือโดยวิธีให้ทดลองกดปุ่มเครื่องจักร เป็นต้น ดังเช่นการทดลองให้รู้จักใช้เครื่อง Computer ถ้าหากการปฏิบัติทำได้ถูกต้องแล้ว ภายหลังจากการปฏิบัติสิ้นสุดลงขั้นหนึ่งๆ ผู้เข้ารับการอบรมก็จะได้รับคำบอกเล่าเกี่ยวกับคำตอบและชี้ถึงลำดับขั้นตอนต่อไปของเนื้อหา แต่ถ้าหากว่าการปฏิบัติไม่ตรงตามที่ต้องการก็จะมีการอธิบายส่วนนั้น หรือขั้นนั้นจนกว่าจะเข้าใจ และจะได้ทดลองทำจนถูกต้อง แล้วจึงขึ้นเรื่องอื่นต่อไป

ข้อดีของวิธีนี้คือ ช่วยให้มีการเข้าใจโดยละเอียด ในข้อแตกต่างของแต่ละคนที่มีความสามารถไม่เหมือนกัน และเรียนรู้ได้แตกต่างกัน ส่วนข้อเสียนั้นก็คือ ต้นทุนในการจัดเตรียม Program นับว่าค่อนข้างแพง ดังนั้นถ้าหากจำนวนพนักงานที่จะเข้าอบรมตามวิธีนี้มากพอแล้ว วิธีนี้ก็ประหยัดได้และเหมาะสมที่จะนำมาใช้ได้ผลคุ้มค่า

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539) ได้ให้เทคนิคและวิธีการฝึกอบรม หากเป็นไปได้ควรระบุให้ชัดเจนว่าจะใช้เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมใดบ้าง อย่างละเอียดเปอร์เซ็นต์ดังต่อไปนี้

1. การบรรยาย (Lecture)
2. การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion)
3. การอภิปรายถกเถียง (Buzz group)
4. การระดมสมอง (Brainstorming)
5. การแสดงบทบาท (Role – playing)
6. การศึกษากรณี (Case study)
7. การสาธิต (Demonstration)
8. การสัมภาษณ์ (Interview)
9. การอภิปรายหมู่ (Panel discussion)
10. การบรรยายหมู่ (Symposium)
11. การสัมมนา (Seminar)
12. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work shop)

บุญทัน ดอกไธสง (2541: 412 - 413) ได้กล่าวถึง การฝึกอบรมในทศวรรษปี 2000 ว่าสมาคมการบริหารธุรกิจ ในอเมริกาจะต้องใช้เงินเป็นจำนวนมากขึ้นเพื่อฝึกอบรมซึ่งประมาณการว่า กลุ่มนักบริหารได้ใช้เงินถึง 17 พันล้านบาทต่อปีเพื่อให้การศึกษา เป็นเรื่องที่ไม่แปลกเลยที่ บริษัทไอบีเอ็ม และเจเนอรัล อีเล็กทริก ได้ใช้งบประมาณเพื่อการศึกษามากกว่า มหาวิทยาลัย ไนไม่ช้าบริษัทอุตสาหกรรมยุคใหม่จะมีพนักงานมากกว่านักศึกษาในมหาวิทยาลัย ถ้าโรงเรียนไม่พยายามปรับตัวตามความต้องการของงาน ภาระหน้าที่ของโรงเรียนจะต้องสิ้นสุดลง ทุกองค์การจะต้องรับผิดชอบต่อสมาชิกในการให้การพัฒนาทางเทคนิค ซึ่งย้ำเน้นในด้านเทคนิคของการพัฒนา การบริหารการพัฒนาการฝึกอบรมนั้นเมืองค้ประกอบดังนี้

1. พัฒนาโครงการ
2. ฝึกอบรมเทคนิคเฉพาะ โดยวิธี
 - 2.1 บรรยาย
 - 2.2 การศึกษาเป็นกรณี

3. กระทู้ถาม (Incidents) คือประเด็นที่ยกขึ้นมาถาม โดยกระทู้ถามนั้นไม่ยากมาก แต่จะต้องหาข้อมูลจากกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ตั้งกระทู้ถามนั้น หรืออาจจะเสนอการนำภาพยนตร์จากวิดีโอมาเปิด เพื่อเป็นพื้นฐานในการตั้งประเด็นถามหรือกระทู้เพื่อเพิ่มเติมจากการศึกษาเป็นกรณี

4. การแสดงบทบาท (Role Playing) แสดงบทบาทต่าง ๆ เป็นผู้นำ ผู้บริหาร และ บทบาทการเจรจาทำสัญญา ฯลฯ

5. โครงการพัฒนาตนเอง (Self Development Program) ใช้กิจกรรมอื่น ๆ เพื่อเสริม โครงการพัฒนาตนเอง

6. กลุ่มพลวัต แต่ละบุคคลได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อกลุ่ม ฯลฯ

7. การสร้างโครงสร้าง เพื่อแสดงแนวทางปฏิบัติตามที่ เป็นจริง (Simulation Experience) โดยผู้บรรยายได้ย้ำเน้นตามรูปแบบการจำลองนั้น เช่น การตั้งโจทย์ปัญหาแล้วสร้าง รูปแบบใหม่ขึ้น ซึ่งมีลักษณะเป็นทฤษฎีเกมส์

บทบาทการฝึกอบรมในอนาคตนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นมาก โดยมีผู้รับผิดชอบ การฝึกอบรมที่ไม่เป็นทางการคาดคะเนว่า ในปี 2000 ผู้บริหารระดับกลางจะต้องใช้เวลาเข้าฝึกอบรมอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 วัน การจะฝึกอบรมที่บ้าน หรือโดยผ่านสิ่งต่าง ๆ ดังเช่นเด็ก ๆ เรียนที่บ้าน และประมาณว่าคุณคนที่อยู่ในสาขาการบริหารจะต้องเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยอย่างน้อย 1 ปีเต็ม ในอาชีพของเขาเพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาความรู้จากการฝึกอบรมระยะสั้นมากขึ้น และในอนาคตการฝึกอบรมจะไม่เน้นเฉพาะเนื้อหาคำบรรยาย หรือกระบวนการกลุ่ม (Group Dynamics & Sensitive Training) แต่จะรวมทั้ง 2 เข้าด้วยกันเพราะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเนื้อหาจะต้องเน้นการปรับตัวมากยิ่งขึ้น โดยจะย้ำเน้นสุขภาพและการศึกษาการบริหารมากยิ่งขึ้น

จากข้อความดังกล่าวข้างต้น เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ทำให้บุคคลมีความคิดสร้างสรรค์หรือคิดที่จะทำอะไรให้เป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

มิทเชล (Mitchell, 1998 : 10) ได้ให้หลักการพื้นฐานที่ใช้ในการฝึกอบรม โดยคำนึงถึง การใช้รูปแบบการเรียนรู้เชิงรับ และรูปแบบการเรียนรู้เชิงรุกไว้ 2 ประการ คือ

1. ให้ลดประสบการณ์การเรียนรู้เชิงรับลง ได้แก่ การบรรยาย การฉายภาพยนตร์ สไลด์ วิดีโอ หรือแม้แต่การสาธิตต่าง ๆ
2. ให้เพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้เชิงรุกมากขึ้น ได้แก่ กรณีศึกษา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดทำโครงการ การอภิปรายเป็นคณะ และใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติ

ตามที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมแบ่งออกเป็นหลายวิธี แตกต่างกันไปนั้น สามารถสรุปวิธีการฝึกอบรมที่เป็นหลักสำคัญได้ 10 วิธีคือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, 2533: 186 - 194)

1. การบรรยาย (Lecture)

เป็นวิธีการฝึกอบรมที่บุคคลโดยทั่วไปรู้จักกันดี และนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมาเป็นเวลาช้านานแล้ว นอกจากนี้ยังพบเห็นได้ว่ามีการใช้วิธีการบรรยายในสถาบันการศึกษา และในการประชุมต่าง ๆ อีกด้วย

วิธีการบรรยายมีลักษณะเป็นทางการ และเป็นการติดต่อสื่อสารด้วยวาจาระหว่างผู้บรรยายกับผู้รับฟังการบรรยาย ผู้บรรยายจะมีอิทธิพลต่อผู้รับฟังการบรรยายทั้งในแง่การกำหนดขอบเขตของหัวเรื่องที่จะบรรยาย และในแง่รายละเอียดของเนื้อหาสาระที่บรรยาย โดยถือเสมือนหนึ่งว่าผู้บรรยายเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในเนื้อหาวิชานั้น และเป็นผู้เชี่ยวชาญในการหยั่งถึงความคิดและความต้องการของผู้รับฟังการบรรยาย บทบาทสำคัญของผู้บรรยายในการถ่ายทอดความรู้สามารถจำแนกออกเป็น 2 ประการใหญ่ ๆ คือ ประการแรกจะต้องเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ ที่เป็นเนื้อหาสาระที่จะบรรยายให้สอดคล้องกับหัวข้อเรื่องที่บรรยายนั้น ๆ ได้อย่างแนบเนียนและประการที่สอง จะต้องพยายามดึงดูดความสนใจของผู้รับฟังการบรรยายต่อเรื่องที่บรรยายอยู่เสมอ โดยใช้คุณสมบัติส่วนตัวหรือกลวิธีอื่นใดก็ตาม

ข้อดีที่สำคัญของวิธีการบรรยาย พอสรุปได้อย่างน้อย 4 ประการ คือ

ก. เป็นวิธีที่ง่ายและเสียค่าใช้จ่ายน้อยโดยใช้วิทยากรผู้บรรยายเพียงไม่กี่คน สามารถจัดการฝึกอบรมบุคคลได้เป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ยังเป็นวิธีการที่ไม่ต้องใช้วัสดุอุปกรณ์ช่วยในการฝึกอบรมมากนัก

ข. เป็นวิธีที่สามารถกำหนดเวลาการฝึกอบรมให้เร็วหรือช้าได้ ทำให้การฝึกอบรมสามารถเสร็จสิ้นได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด อีกทั้งยังสามารถป้องกันมิให้เกิดการโต้เถียงอภิปรายที่ไร้สาระและสูญเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ได้

ค. ในกรณีที่ผู้บรรยายเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในเรื่องที่จะบรรยายอย่างแท้จริง และมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ย่อมทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดศรัทธาและตั้งใจที่จะรับฟังการบรรยาย และถ้าผู้บรรยายเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการฝึกอบรมอย่างมากก็ยิ่งจะดึงดูดความสนใจมากยิ่งขึ้น ทำให้ติดตามการบรรยายโดยไม่เบื่อหน่าย

ง. เป็นวิธีที่สามารถป้องกันมิให้มีการอภิปรายโต้เถียง หรือประคารมกันจนทำให้สูญเสียเวลาโดยไร้ประโยชน์ และออกนอกเรื่องนอกประเด็นได้เป็นอย่างดี

ส่วนข้อบกพร่องของวิธีการบรรยายมีอยู่หลายประการเช่นเดียวกันคือ

ก. เป็นวิธีที่ขาดดุลยภาพระหว่างผู้พูดกับผู้ฟัง กล่าวคือผู้บรรยายจะผูกขาดการพูดแต่เพียงผู้เดียวในขณะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แต่นั่งฟังเพียงอย่างเดียว โดยแทบไม่มีโอกาสได้พูด

ยิ่งในกรณีที่ผู้บรรยายไม่เปิดโอกาสให้ซักถามหรือแสดงความคิดเห็นแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องนั่งฟังตลอดเวลาที่มีการบรรยาย ไม่ว่าจะเข้าใจหรือไม่ก็ตาม นอกจากนี้ บางคนอาจจะพะวงกับการจดคำบรรยายจนไม่มีโอกาสได้ซักถามปัญหาข้อสงสัยได้

ข. เป็นวิธีที่ค่อนข้างเสี่ยงต่อความล้มเหลวได้ง่าย กล่าวคือ ในกรณีที่ผู้บรรยายไม่มีความรู้ในประเด็นเรื่องนั้น ๆ อย่างแท้จริง หรือไม่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเบื่อหน่าย และหลีกเลี่ยงเข้ารับการฝึกอบรม

2. การประชุมอภิปราย (Conference)

ลักษณะสำคัญของการประชุมอภิปราย คือการที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมประชุมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น และข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจร่วมกัน ดังนั้น เมื่อนำเอาวิธีนี้มาใช้ในการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนจะต้องเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟังในประเด็นต่าง ๆ ที่กลุ่มได้รับมอบหมาย โดยแต่ละกลุ่มจะมีวิทยากรหรือสมาชิกคนใดคนหนึ่งเป็นผู้นำการประชุมอภิปราย ในกรณีที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมาก อาจจำแนกออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ได้หลายกลุ่ม วัตถุประสงค์สำคัญของการนำเอาวิธีการประชุมอภิปรายมาใช้ในการฝึกอบรมก็คือ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักแสดงออกซึ่งความคิดเห็นของตนอย่างอิสระในการอภิปรายถกเถียงประเด็นปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ทั้งยังเป็นการฝึกฝนให้ผู้รู้จักยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่นที่ขัดแย้งหรือแตกต่างกับความคิดเห็นของตนได้ อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการนำเอาวิธีการนี้ไปใช้ในการฝึกอบรม ขึ้นอยู่กับวิทยากรหรือผู้นำการประชุมอภิปรายเป็นสำคัญ หากปล่อยให้มีการประชุมอภิปรายเป็นไปอย่างนอกหล่นนอกทางหรือเป็นการถกเถียงโดยใช้อารมณ์เพื่อมุ่งหวังแพ้ชนะกันแล้ว การนำเอาวิธีนี้ไปใช้ย่อมก่อให้เกิดความล้มเหลว สูญเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ และผิดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การประชุมอภิปรายสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 รูปแบบย่อย ๆ คือ การประชุมอภิปรายแบบโดยตรงหรือแบบนำทาง (Directed/Guided conference) การประชุมอภิปรายแบบปรึกษาหารือ(Consultative conference) และการประชุมอภิปรายแบบแก้ปัญหา(Problem-solving conference) ซึ่งรูปแบบแรกเป็นรูปแบบที่นิยมนำไปใช้ในการฝึกอบรมมากกว่าสองรูปแบบหลัง

ข้อดีของวิธีการประชุมอภิปรายมีอยู่หลายประการ คือ

ก) ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นได้โดยตรงและอย่างเท่าเทียมกัน

ข) ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี เพราะมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นระหว่างวิทยากรกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก่อให้เกิดความสนิทสนมและความเข้าใจที่ดีต่อกันได้

ส่วนข้อบกพร่องที่สำคัญของวิธีการประชุมอภิปราย พอสรุปได้อย่างน้อย 2 ประการ คือ

ก) ถ้าวิทยากรหรือผู้นำการประชุมอภิปรายไม่มีความสามารถและประสบการณ์ที่ดีเพียงพอแล้วจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางคนผูกขาดการแสดงความคิดเห็น หรือมีฉันทันอาจเกิดการโต้เถียงประคารมเพื่อเอาชนะซึ่งกันและกันขึ้น ทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จได้

ข) เป็นวิธีที่ต้องใช้เวลาในการดำเนินการมาก และมีโอกาสที่จะทำให้การฝึกอบรมออกนอกกลุ่มนอกทางได้โดยง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าหากผู้นำการประชุมอภิปรายไม่สามารถจับประเด็นสำคัญและสรุปข้อยุติของการอภิปรายได้

3. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study)

วิธีการศึกษากรณีตัวอย่าง คือ การนำเอาประเด็นเรื่องราวหรือเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ที่ได้เลือกสรรแล้วว่าเป็นประโยชน์และเหมาะสม มาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาวิเคราะห์และอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ซึ่งกรณีตัวอย่างที่จะนำมาใช้นี้ อาจเป็นกรณีเหตุการณ์จริงหรือกรณีที่สร้างขึ้นมาเพื่อการฝึกอบรมโดยเฉพาะก็ได้ แต่ถ้าเป็นกรณีที่เป็นเหตุการณ์จริงควรมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขชื่อบุคคล องค์การ และสถานที่เสียใหม่ เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายแก่บุคคลอื่น นอกจากนี้การเสนอกรณีตัวอย่างเพื่อการฝึกอบรมบุคลากรนี้ อาจเสนอได้ในหลายรูปแบบ หลายวิธีด้วยกัน เช่น โดยการใช้สิ่งตีพิมพ์ หรือโดยการถ่ายทำเป็นภาพยนตร์ เป็นต้น

การศึกษาคือกรณีตัวอย่างมีวิวัฒนาการมาจากการศึกษาวิชานิติศาสตร์และวิชาแพทยศาสตร์ที่มีการนำเอาคดีความ หรือโรคภัยไข้เจ็บบางกรณีให้เห็นว่าสำคัญและเป็นประโยชน์มาให้ผู้ศึกษาพิจารณา และเมื่อได้นำเอามาใช้ในการพัฒนาบุคลากรมีข้อดีที่สำคัญ คือ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเข้าใจได้โดยง่าย เรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และเพิ่มพูนประสบการณ์ได้โดยไม่รู้ตัว ทั้งนี้เพราะวิธีการศึกษากรณีตัวอย่าง เป็นวิธีที่สามารถทำให้เห็นภาพจนนี้ได้โดยง่าย อีกทั้งยังเป็นวิธีที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่อีกด้วย

ส่วนข้อบกพร่องของวิธีกรณีนี้นี้ คือ ความยากลำบากในการสร้างกรณีตัวอย่างที่จะนำมาใช้ในการฝึกอบรม กล่าวคือ ถ้าหากจะนำเอากรณีที่เป็นความจริงมาใช้ย่อมเสี่ยงต่อการกระทบกระเทือนถึงบุคคลอื่น ถึงแม้ว่าจะได้รับการเปลี่ยนแปลงชื่อเสียใหม่ก็ตาม ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากจะสร้างกรณีสมมติขึ้น ย่อมมีโอกาสขาดความสมจริงสมจังได้

4. การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation)

เป็นวิธีการฝึกอบรมโดยการจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ให้มีลักษณะคล้ายคลึงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นในด้านสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ตัวบุคคลที่เกี่ยวข้อง และประเด็นเรื่องราวที่นำมาใช้ในการฝึกอบรม เพียงแต่ว่ามีได้จัดทำขึ้นในสถานที่ทำงานจริงเท่านั้น ดังนั้น วิธีการนี้จึงมีลักษณะส่วนหนึ่งคล้ายคลึงกับวิธีการศึกษาคณะกรณีตัวอย่างดังกล่าวมาแล้วข้างต้น

วิธีการฝึกอบรมนี้ ในทางธุรกิจมีชื่อเรียกอีกนัยหนึ่งว่า In-basket method กล่าวคือ นอกจากจะมีการจัดเตรียมสถานที่ และบรรยากาศต่าง ๆ ให้คล้ายคลึงกับสภาพความเป็นจริงแล้วยังมีการกำหนดประเด็นหรือปัญหาที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติ แล้วนำไปใส่ไว้ในตะกร้าหรือตะแกรงบนโต๊ะ เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมผู้ใดหยิบได้ปัญหาใด ก็ให้ดำเนินการแก้ปัญหาดังกล่าว โดยถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นหน้าที่ของตนที่ต้องแก้ไขปัญหานั้น

ข้อดีเด่นที่สำคัญของวิธีการฝึกอบรมนี้ คือ เป็นวิธีการที่เหมาะสมในการฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริง ทำให้แต่ละบุคคลสามารถวัดความสามารถในการแก้ปัญหาของตนและของบุคคลอื่นได้

ส่วนข้อบกพร่องที่สำคัญ คือ ต้องเสียค่าใช้จ่ายและเสียเวลาในการดำเนินการฝึกอบรมมาก ดังนั้น จึงควรนำไปใช้เฉพาะในกรณีที่จำเป็นจริง ๆ และมีผู้เข้ารับการฝึกอบรมครั้งหนึ่ง ๆ ไม่มากจนเกินไปนัก

5. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

วิธีการแสดงบทบาทสมมติเป็นวิธีที่กำเนิดขึ้นและมีการใช้ปฏิบัติมาช้านานแล้ว แต่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับการนำมาใช้ในการฝึกอบรมในภายหลัง และมีลักษณะแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ แต่ละองค์การ ส่วนหลักการสำคัญ ๆ มีลักษณะคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กำหนดขึ้น เมื่อมอบหมายบทบาทแก่ทุกคนเรียบร้อยแล้ว จึงปล่อยให้ทุกคนแสดงไปตามลำพัง การแสดงบทบาทสมมติมีลักษณะที่แตกต่างไปจากการแสดงภาพยนตร์แสดงละครในลักษณะสำคัญคือจะไม่มีผู้กำกับการแสดง ผู้บอกรับสนทนา และไม่มีการซักซ้อมก่อนแสดง แต่จะได้รับการบอกกล่าวให้ทราบก่อนแสดงแต่เพียงว่า ให้แสดงโดยสมมติว่าเป็นบุคคลใดและแสดงในเรื่องใดเท่านั้น ส่วนผู้แสดงบทบาทสมมติแต่ละคนจะแสดงอากัปกิริยาและเจรจากันอย่างไรนั้นให้เป็น

ไปตามธรรมชาติ ตามความรู้สึกนึกคิดของบุคคลนั้น ๆ เมื่อการแสดงสิ้นสุดลงแล้ว จะเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอื่น ๆ ที่มีได้ร่วมแสดงวิพากษ์วิจารณ์บทบาทของผู้แสดงแต่ละคนที่แสดงออกมา การนำเอาวิธีการแสดงบทบาทสมมติมาใช้ในการฝึกอบรมนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลในด้านต่าง ๆ คือ

1. เพื่อฝึกฝนให้รู้จักวิธีการวิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นทางบริหารอย่างใดอย่างหนึ่ง
2. เพื่อเรียนรู้วิธีการปรับปรุงระบบและวิธีการปฏิบัติงานของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง
3. เพื่อให้สามารถวิพากษ์วิจารณ์พฤติกรรมของบุคคลอื่น และยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่นได้
4. เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน
5. เพื่อให้คุ้นเคยกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ข้อดีที่สำคัญของวิธีการแสดงบทบาทสมมติ คือ

ก. เป็นวิธีที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง ก่อให้เกิดบรรยากาศที่สร้างความสนใจและความสนุกครึกครื้น ไม่เคร่งเครียดเหมือนดังเช่นวิธีการอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

ข. เป็นวิธีการที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้มีโอกาสแสดงความสามารถเฉพาะตัว และความสามารถร่วมกันในการพิจารณาแก้ปัญหาที่กำหนดขึ้นได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อการทำงานร่วมกันในภายหลัง เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมและกลับไปปฏิบัติหน้าที่เดิมของแต่ละคนแล้ว

ค. การแสดงบทบาทสมมติ จะช่วยทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนสามารถศึกษาสังเกตพฤติกรรมของผู้แสดงที่แสดงออกมาอย่างเป็นธรรมชาติได้ และสามารถนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการคาดคะเนท่าทีของบุคคลนั้น ๆ ได้ในภายหลัง

ง. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนมีโอกาสที่จะฝึกฝนความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยตนเองในลักษณะของการเรียนรู้ด้วยการทดลองกระทำด้วยตนเองและโดยการเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ส่วนข้อบกพร่องของการนำเอาวิธีการนี้ไปใช้ในการฝึกอบรม มีอยู่หลายประการเช่นเดียวกัน คือ

ก. เป็นวิธีที่ค่อนข้างยากลำบากในการนำไปใช้ปฏิบัติ เพราะจะต้องมีการเตรียมในด้านต่าง ๆ มาก นอกจากนี้ ยังต้องใช้เวลาค่อนข้างมากทั้งก่อนและระหว่างที่มีการฝึกอบรม

ข. มีโอกาสที่จะบิดเบือนเป้าหมายของการฝึกอบรมได้โดยง่าย กล่าวคือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะให้ความสนใจและความนิยมชมชอบต่อบทบาทของผู้แสดงมากกว่าประเด็นของ

เรื่องที่กำหนดให้แสดง ซึ่งจะเป็นผลทำให้โครงการพัฒนาบุคลากรนั้นไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ค. ในหลายกรณี จะพบเห็นได้ว่าผู้ที่ถูกกำหนดให้แสดงมีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกับบทบาทที่ได้รับมอบหมายให้แสดง จึงสร้างความลำบากใจให้แก่ผู้แสดง และทำให้การแสดงไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร จนถึงกับบางกรณีเป็นการสร้างความตลกขบขันโดยไม่ตั้งใจ

6. การสาธิต (Demonstration)

ลักษณะสำคัญของการใช้วิธีการสาธิตในการฝึกอบรม คือ จะมีการแสดงให้เห็นของจริงหรือทำให้ดูจริง ๆ ในสิ่งที่ต้องการฝึกอบรม โดยจะมีการอธิบายประกอบ ซึ่งโดยวิธีการเช่นนี้ จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจได้ง่ายและรวดเร็วดังลักษณะที่ว่า **"สิบปากว่าไม่เท่าหนึ่งตาเห็น"** นอกจากนี้วิธีการสาธิตยังช่วยเร่งเร้าให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจใคร่เรียนรู้ และเมื่อได้พบเห็นการปฏิบัติอย่างแท้จริงแล้ว จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการสาธิตมีข้อจำกัดในการนำไปใช้ในการฝึกอบรม คือ จะต้องใช้จ่ายเงินในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ อย่างมากเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการอื่น ๆ นอกจากนี้ยังเป็นวิธีที่ใช้ได้อย่างเหมาะสมเฉพาะกับบุคลากรประเภทช่างฝีมือหรือใช้แรงงาน แต่ไม่เหมาะสมและไม่อาจใช้กับบุคลากรประเภทนักบริหารหรือประเภทใช้กำลังความคิด

7. การประชุมแบบซินดิเคต (Syndicate)

เป็นวิธีที่นิยมใช้ในการฝึกอบรมนักบริหารของสถาบัน Administrative Staff College at Henley on Thames ของอังกฤษ ต่อมาจึงได้แพร่หลายไปยังประเทศเครือจักรภพและประเทศอื่นๆ โดยทั่วไป

ลักษณะสำคัญของวิธีการนี้ คือ จะมีการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย ให้แต่ละกลุ่มประกอบด้วยบุคคลที่มาจากสายอาชีพที่แตกต่างกัน แต่แต่ละกลุ่มจะมีจำนวนสมาชิกเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน ตัวอย่างเช่นถ้ามีผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดจำนวน 50 คน ก็จะแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ๆ ละ 10 คน เป็นต้น หลังจากนั้น แต่ละกลุ่มจะได้รับมอบหัวข้อหรือประเด็นไปทำการประชุมพิจารณาจำนวน 10 หัวข้อเท่า ๆ กัน การประชุมของแต่ละกลุ่มจะทำแยกจากกัน แต่ละกลุ่มจะเลือกประธานกลุ่ม 1 คน เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบจัดการประชุม 1 หัวข้อ และจะผลัดเปลี่ยนเลือกบุคคลอื่นเป็นประธานกลุ่มในการประชุมหัวข้ออื่น ๆ ดังนั้นสมาชิกของกลุ่มทุกคน

จึงมีโอกาสเป็นประธานกลุ่มอย่างครบถ้วน นอกจากนี้แต่ละกลุ่มจะมีวิทยากรทำหน้าที่คอยสังเกตการณ์การประชุม โดยจะไม่ร่วมอภิปรายหรือออกความเห็นใด ๆ ยกเว้นในกรณีที่มีการประชุมอภิปรายออกนอกกลุ่มนอกทาง วิทยากรจึงจะช่วยดึงการประชุมให้เข้าสู่ประเด็นเท่านั้น เมื่อการประชุมในแต่ละเรื่องสิ้นสุดลง ประธานกลุ่มอาจมอบหมายให้สมาชิกช่วยกันทำรายงาน โดยประธานกลุ่มเป็นผู้รับผิดชอบ และเมื่อทุกกลุ่มได้ประชุมทุกหัวข้อเสร็จสิ้นแล้วประธานของแต่ละหัวข้อต้องเสนอรายงานอันเป็นผลสรุปร่วมกันของแต่ละกลุ่มต่อที่ประชุมใหญ่ เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มอื่น ๆ ได้ซักถามและถกเถียงได้อย่างเต็มที่ ประธานของแต่ละหัวข้อมีหน้าที่ตอบข้อซักถามในหัวข้อที่ตนรับผิดชอบ

เมื่อการประชุมแบบซินดิเคทจบสิ้นลงแล้ว อาจมีการพาผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดไปดูงานตามสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อเรื่องที่ทำการพัฒนา ทั้งนี้เพื่อให้มีโอกาสได้พบเห็นการปฏิบัติงานจริง ๆ จะได้เปรียบเทียบกับทฤษฎีของตนเองที่เสนอในการประชุมได้

ข้อดีของการใช้วิธีการนี้ในการฝึกอบรม มีอยู่อย่างน้อย 3 ประการ คือ

ก. เป็นวิธีที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างกันได้อย่างเต็มที่ ทำให้ได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องราวที่อยู่ต่างสายอาชีพกับตน

ข. ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้คุ้นเคยกับวิธีการประชุมกลุ่ม เพื่อพิจารณาประเด็นปัญหาต่าง ๆ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ในภายหลัง

ค. เป็นวิธีที่ช่วยฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เป็นผู้นำกลุ่มซึ่งเท่ากับเป็นการเสริมสร้างลักษณะความเป็นผู้นำให้แก่บุคคลเหล่านี้โดยทางอ้อม

ส่วนข้อบกพร่องของวิธีการนี้ คือ

ก. เป็นวิธีที่ต้องใช้เวลาและเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการมาก ซึ่งถ้าหากโครงการใดที่มีงบประมาณน้อยและเวลาค่อนข้างจำกัด ย่อมไม่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้

ข. ความสำเร็จของวิธีนี้ ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องทำหน้าที่เป็นประธานกลุ่ม แต่เนื่องจากบุคคลแต่ละคนมีลักษณะความเป็นผู้นำไม่เท่าเทียมกัน จึงมีโอกาสทำให้การประชุมล้มเหลว ออกนอกกลุ่มนอกทางได้โดยง่าย

8. การระดมความคิด (Brain-storming)

ลักษณะสำคัญของวิธีการฝึกอบรมนี้คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้ใช้สมองหรือแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่กำหนดขึ้นได้อย่างเต็มที่ โดยมีต้องกังวลว่าความคิด

เห็นของตนนั้นจะถูกต้องเหมาะสมหรือนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ก็ตาม ดังนั้นการดำเนินการของวิธีการนี้ในขั้นแรกจึงต้องการได้ปริมาณของความคิดเห็นที่แต่ละคนแสดงออกมากกว่าคุณภาพหรือความถูกต้องของความคิดเห็นและเมื่อสามารถระดมความคิดเห็นได้มากเพียงพอแล้ว ในขั้นต่อไปจึงให้ทุกคนร่วมกันพิจารณาเลือกเห็นความคิดเห็นที่ทุกคนหรือส่วนใหญ่เห็นสอดคล้องต้องกันว่าดีที่สุด เหมาะสมที่สุดสำหรับกรณีนั้น ๆ

การระดมความคิดเห็นเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับใช้ในการพิจารณาแก้ปัญหาที่ย่างยาก สลับซับซ้อนทั้งนี้เพราะเป็นวิธีการที่ยอมรับในหลักการที่ว่า "หลายหัว (สมอง) ย่อมดีกว่าหัวเดียว" นอกจากนี้การระดมความคิดเห็นยังเป็นการสอนแนะให้รู้จักยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของบุคคลอื่นมิใช่จะยึดถือเอาความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่แต่เพียงอย่างเดียว

9. การสัมมนา (Seminar)

การสัมมนาเป็นวิธีการฝึกอบรมอีกวิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในระดับสูง ลักษณะสำคัญของการสัมมนาคือเป็นการประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงถึงประเด็นหรือหัวข้ออย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้ โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน จะกำหนดให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำการสัมมนา เพื่อให้การสัมมนาเป็นไปภายในขอบเขตที่แน่นอน ผู้นำการสัมมนาจะจัดเตรียมเอกสารประกอบการสัมมนาแจกจ่ายให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนก่อนล่วงหน้า เพื่อจะได้มีเวลาศึกษาพิจารณาเอกสารเหล่านั้นเสียก่อน ส่วนในการสัมมนานั้น จะเน้นในด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ชักถามปัญหาข้อข้องใจ และเพิ่มเติมทฤษฎีต่างๆ เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของประเด็นที่พิจารณามากกว่าที่จะเป็นการโต้เถียงเพื่อหาข้อยุติของประเด็นที่พิจารณา ดังนั้น การตั้งประเด็นหรือหัวข้อที่จะใช้ในการสัมมนาจึงไม่จำเป็นต้องเป็นประเด็นที่เป็นปัญหาหรือคำถาม แต่อาจจะเป็นเรื่องราวทั่ว ๆ ไปที่กำลังอยู่ในความสนใจ และจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป

10. การฝึกอบรมโดยให้ศึกษาด้วยตนเอง (Self-studied training)

เป็นวิธีการฝึกอบรมที่พัฒนามาจากวิธีการศึกษาทางไกล และกำลังได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับในปัจจุบันนี้ ลักษณะสำคัญของวิธีการฝึกอบรมนี้ มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเองโดยลดการพบปะกับวิทยากรให้เหลือน้อยที่สุด ดังนั้นการฝึกอบรมโดยวิธีการนี้ จึงจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาชุดการฝึกอบรมสำเร็จรูปขึ้น (Training

programmed instruction) เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาทำความเข้าใจได้ด้วยตนเองและเพื่อให้วิธีการฝึกอบรมวิธีนี้สัมฤทธิ์ผลได้อย่างเต็มที่ อาจมีการใช้สื่อการฝึกอบรมทางไกลต่าง ๆ เช่น เทปเสียง รายการวิทยุกระจายเสียง และวิทยุโทรทัศน์ เป็นต้น มาใช้เพื่อเสริมการฝึกอบรมด้วยก็ได้

วิธีการฝึกอบรมนี้เหมาะสำหรับโครงการฝึกอบรมที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมาก และอยู่ในสถานที่ต่าง ๆ กระจัดกระจายกัน ซึ่งถ้าหากจะใช้วิธีการฝึกอบรมแบบดั้งเดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติกันมาเป็นเวลาช้านานแล้ว ย่อมจะต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการดำเนินการอย่างมาก เพราะไม่สามารถดำเนินการฝึกอบรมให้เสร็จสิ้นได้ภายในครั้งเดียว วิธีการฝึกอบรมแบบนี้ นอกจากจะใช้ได้อย่างดีกับการฝึกอบรมบุคลากรปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยทั่วไปแล้ว ยังสามารถใช้ได้อย่างเหมาะสมในโครงการฝึกอบรมเพื่อผลิตวิทยากรฝึกอบรม (Training for the Trainers) อีกด้วย ทั้งนี้เพราะผู้ที่เป็นวิทยากรฝึกอบรมนั้น เป็นผู้ที่มีความสามารถในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และสามารถทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามสำหรับประเทศไทยนั้น วิธีการฝึกอบรมนี้นับว่ายังเป็นสิ่งแปลกใหม่ และมีการนำไปใช้ในบางแห่งเท่านั้น เช่น โครงการฝึกอบรมที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จัดให้แก่ข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมตำรวจ กรมที่ดิน และกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย เป็นต้น แต่ก็นับได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่มีการนำเอาวิธีการฝึกอบรมนี้มาใช้และคงจะได้รับความนิยมเพิ่มมากยิ่งขึ้นในอนาคต

อุษณีย์ เทพรชัช (2542) ได้นำเสนอรูปแบบการเรียนการสอนเชิงรุก (Active Learning) ไว้ดังนี้

ความหมายของการเรียนการสอนเชิงรุก

ความหมายของการเรียนการสอนเชิงรุก (Active Learning) อธิบายสรุปเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ซึ่งผู้วิจัยขอสรุปไว้ดังนี้

1. **ความหมายเชิงสภาพการจัดการเรียนการสอน** เป็นสภาพการเรียนที่มีผู้เรียนอยู่ในห้องเรียน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ที่กระตุ้นและจูงใจผู้เรียน ก่อให้เกิดทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร เกิดความรู้สึกสนุกสนานขณะเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนก้าวหน้าขึ้นเรื่อยๆ อีกทั้งยังเป็นการเรียนการสอนที่ทำให้ผู้เรียนได้ทำงานเป็นกลุ่ม ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เรียนรู้การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีการแก้ไขปัญหาในลักษณะเป็นคณะทำงาน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ฝึกการพูด ฟัง อ่าน เขียน แสดงความคิดเห็น และฝึกแก้ไขปัญหา และในส่วนของผู้สอนก็สามารถให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ได้ เพื่อช่วยให้ผู้เรียนได้สะท้อนความคิดเกี่ยวกับประสบการณ์ที่มีอยู่ออกมา จุดเด่นของความหมายเชิงสภาพการจัดการเรียนการสอนเชิงรุกนี้คือการมีปฏิสัมพันธ์กันภายในห้องเรียน

2. **ความหมายในเชิงลักษณะกิจกรรมของผู้เรียน** หมายถึงกิจกรรมการเรียน การสอนที่กำหนดให้นักศึกษาหรือผู้เรียนพูดเกี่ยวกับสิ่งที่เขากำลังเรียนเขียนเกี่ยวกับสิ่งที่เขากำลัง เรียน มีการเชื่อมโยงกับประสบการณ์ในอดีต และประยุกต์ใช้ได้ในชีวิตประจำวัน โดยนักศึกษา ต้องทำอะไรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนให้เป็นส่วนหนึ่งของตัวเขาเอง ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการเรียน การสอน เชิงรุก เป็นเทคนิคที่พัฒนาความสามารถทางความคิดขั้นสูงให้ผู้เรียน คือ ให้อ่าน วิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ ประเมินผล และเกิดผลสะท้อนกลับด้วยได้

วัตถุประสงค์ของการเรียนการสอนเชิงรุก

โบนเวลล์ และซูเธอร์แลนด์ (Bonwell and Sutherland , 1996) เสนอว่าในการเรียน การสอนเชิงรุก (Active Learning) ควรตั้งวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ

1. ต้องการให้นักศึกษาเกิดความรู้ (Knowledge)
2. ต้องการให้นักศึกษาเกิดทักษะทางปัญญา (Cognitive skill) ได้แก่ทักษะในชั้นการจำ เข้าใจ การนำไปใช้วิเคราะห์ได้ สังเคราะห์ได้ และประเมินค่า
3. ต้องการให้นักศึกษาเกิดเจตคติที่ดีต่อการเรียน โดยให้เทคนิคแรงจูงใจทางบวกใน การเรียน

หลักการเรียนการสอนเชิงรุก

อุษณีย์ เทพวรชัย (2542 : 30 – 31) ได้รวบรวมสรุปหลักการของการเรียนการสอน เชิงรุกไว้ดังนี้

1. ใช้ข้อมูลที่เป็นจริง (Authentic)
2. นักศึกษามีอิสระ/มีการแสวงหา
3. มีความเกี่ยวข้อง/มีความหมาย/มีความสนใจ
4. เชื่อมโยงกับความรู้เดิม
5. มีทางเลือกและทำซ้ำ
6. ครูมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกและเป็นผู้ร่วมเรียน
7. มีปฏิสัมพันธ์กับสังคม
8. ใช้ปัญหาเป็นหลัก
9. มีมุมมองหลากหลาย
10. มีความร่วมมือ/มีการโต้ตอบ/และมีการสะท้อนความคิดกลับ

กระบวนการเรียนการสอน

สเติร์น (Stems, 1994 อ้างถึงใน อุษณีย์ เทพวรชัย, 2542 : 35) ได้เสนอกระบวนการเรียนการสอนเชิงรุกไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 บรรยาย (Lecture) คือ การสอนอธิบายหัวข้อ คำจำกัดความ แนววิธีอ่านหนังสือ

ขั้นที่ 2 การเรียนรู้รายบุคคล (Individual Learning) นักศึกษาต้องอ่านกรณีศึกษา และตอบคำถามอย่างดีที่สุด เป็นการกระตุ้นให้ทำการบ้านเพื่อให้พร้อมที่จะเริ่มต้นในขั้นตอนที่ 3 ในขั้นนี้มีการวิเคราะห์ ผิกรการตอบคำถามด้วยตนเองอย่างดีที่สุด เป็นขั้นการเตรียมผู้เรียนเพื่อการเข้าไปมีส่วนร่วมในการอภิปรายกลุ่มเล็กของขั้นที่ 3

ขั้นที่ 3 การเรียนแบบกลุ่มเล็ก (Small Group Learning) เมื่อเริ่มเข้ากลุ่ม ผู้สอนพูดคุยเพื่อสร้างความคุ้นเคยกับนักศึกษา ต่อจากนั้นมีการตกลงกันในบางเรื่อง เช่น เรื่องเวลาในการตั้งกฎในการเรียน เช่น ทุกคนต้องแสดงความคิดเห็น เป็นต้น เรื่องที่สำคัญของขั้นนี้คือ อาจารย์ต้องไม่เป็นผู้ตอบคำถามเอง แต่เป็นผู้กระตุ้นกลุ่มให้ช่วยกันหาคำตอบ

ขั้นที่ 4 การเรียนแบบกลุ่มใหญ่ (Large Group Learning) จะเกิดขึ้นเมื่อผู้สอนตัดสินใจว่านักศึกษาทั้งหมดมีความก้าวหน้าทางการเรียนรู้และมีความสามารถ คาดว่ากลุ่มจะสามารถช่วยกันตอบคำถามต่าง ๆ ได้ เทคนิคที่ใช้ตอนนี้เป็น การอภิปรายกลุ่ม จะมีการตั้งตัวแทนเพื่อบันทึกการอภิปราย อาจารย์ทำหน้าที่เป็นผู้ให้ความสะดวก และอาจให้เหตุผลประกอบในบางเรื่องได้

แนวทางในการจัดการเรียนการสอนเชิงรุก

นิกสันและคณะ (Nixon, Marin, Mckeown and Ranson, 1996 อ้างถึงใน อุษณีย์ เทพวรชัย, 2542 : 36) ได้เสนอไว้ว่า การเรียนรู้จะมีประสิทธิภาพได้ควรต้องมีการกระตุ้นจิตใจผู้เรียนด้วยสิ่งที่เขาสนใจและเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ของเขา ในการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างเชิงรุก จึงควรตระหนักถึงเรื่องต่อไปนี้

1. จัดให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียน
2. สร้างบรรยากาศแห่งการมีส่วนร่วมและมีการเจรจาโต้ตอบ ก่อให้เกิดการมีสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน
3. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นพลวัต การจัดผู้เรียนให้มีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมที่สนใจ รวมทั้งกระตุ้นให้ประสบความสำเร็จในหลายวิชาด้วย กิจกรรมที่เป็นพลวัตได้แก่ การฝึกแก้ปัญหา การให้ทำงานด้านศิลปะ และการศึกษาด้วยตนเอง เป็นต้น

4. ผู้เรียนควรเข้าใจวัตถุประสงค์ของการเรียนอย่างถ่องแท้ และเข้าใจการได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้

5. จัดสภาพการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Collaboratory Learning)

6. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ท้าทายและให้โอกาสผู้เรียนได้พบวิธีการสอนที่หลากหลาย

วิธีสอนตามแนวคิดเชิงรุก

อุษณีย์ เทพวรชัย (2542) ได้นำเสนอวิธีสอนบางวิธีอย่างสรุป เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนเชิงรุก ดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจ (Cooperative Learning)
2. การเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem Based Learning)
3. การสอนแบบสัมมนา (Seminar)
4. สอนแบบอภิปราย (Discussion)
5. การสอนแบบใช้เทคนิคระดมพลังสมอง (Brainstorming)
6. การสอนโดยใช้สถานการณ์จำลอง (Simulation)
7. การสอนโดยใช้บทบาทสมมติ (Role playing)

วิธีสอนแต่ละวิธี มีรายละเอียดพอสังเขปดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจ (Cooperative Learning)

เป็นวิธีการเรียนที่เน้นการจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่มเล็กๆ สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และในความสำเร็จของกลุ่ม ทั้งโดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการแบ่งปันทรัพยากรการเรียนรู้ รวมทั้งการเป็นกำลังใจแก่กันและกัน สมาชิกแต่ละคนจะต้องรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเองพร้อมๆ กับการดูแลเพื่อนสมาชิกทุกคนในกลุ่ม ความสำเร็จของแต่ละบุคคลคือความสำเร็จของกลุ่ม ความสำเร็จของกลุ่มคือความสำเร็จของทุกคน (สุมนทนา พรหมบุญ และคณะ, 2541) หรือกล่าวสั้นๆ ว่าเป็นการสอนที่แบ่งนักศึกษาออกเป็นกลุ่มเล็กๆ เพื่อให้นักศึกษาได้ทำงานร่วมกัน เกิดการเรียนรู้สูงสุดทั้งของแต่ละบุคคลและของกลุ่ม (Johnson and Johnson, 1987 อ้างถึงใน อุษณีย์ เทพวรชัย, 2542 : 47)

องค์ประกอบสำคัญ

สมิท (Smith, 1996 อ้างถึงใน อุษณีย์ เทพวรชัย, 2542 : 47– 48) ได้เสนอลักษณะของการเรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจว่ามีองค์ประกอบดังนี้

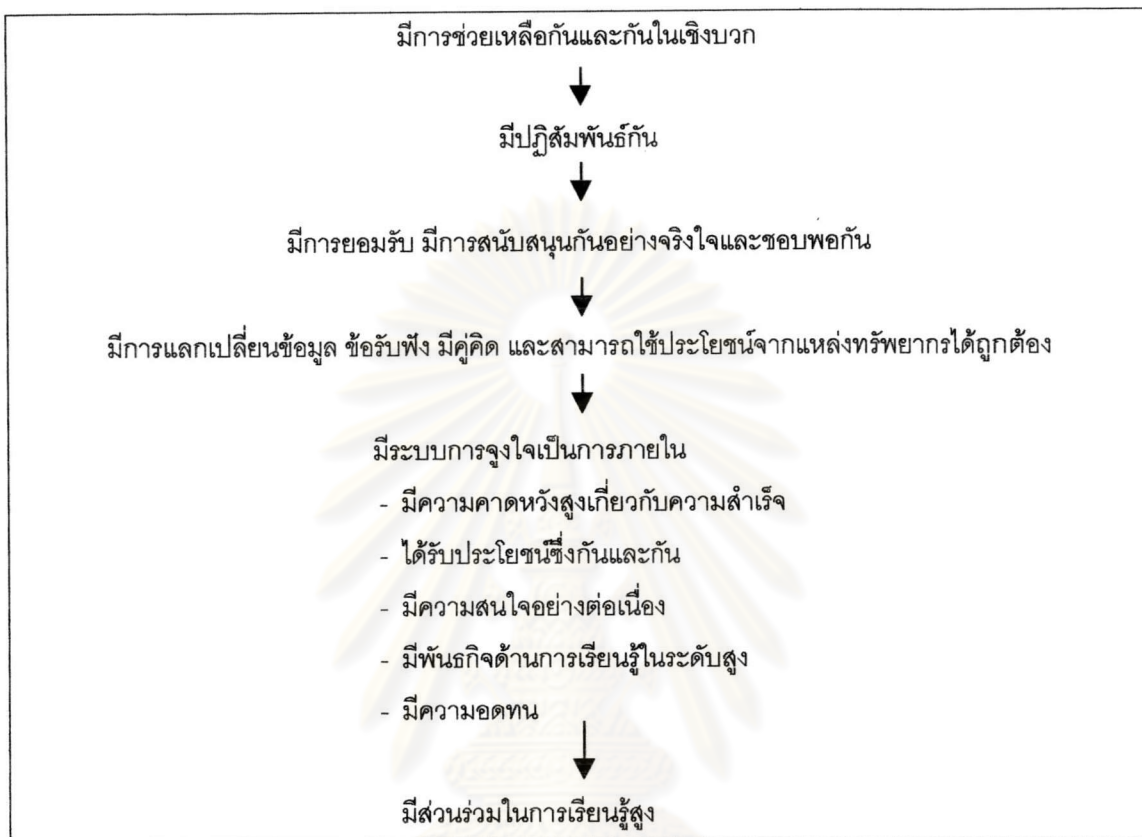
1. มีลักษณะการพึ่งพาอาศัยกัน (Positive Interdependence) นักศึกษาผู้เป็นสมาชิกในกลุ่มต้องยอมรับว่า ต่างร่วมเป็นร่วมตาย ผูกพันกัน ต่างคนต่างจะรับรู้ว่าจะต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
2. มีปฏิสัมพันธ์กัน (Face-to-face Promotive Interaction) ทุกคนเชื่อมั่นว่าการมีปฏิสัมพันธ์จะช่วยให้งานสำเร็จและสนับสนุนให้ผู้อื่นสำเร็จด้วย นักศึกษาจะได้รับการคาดหวังว่าจะสามารถอธิบายให้เพื่อนฟังถึงวิธีแก้ปัญหา อภิปรายและสอนเพื่อเชื่อมโยงความรู้ ตลอดจนกระตุ้นสนับสนุนให้เพื่อนเกิดความพยายาม
3. มีความรับผิดชอบ (Individual Accountability/Personal Responsibility) ทุกคนต้องรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์ของการเรียนคือประโยชน์สูงสุด มีการแบ่งปันงานกันทำ สนับสนุนและช่วยเหลือเพื่อนได้อย่างเหมาะสม
4. มีทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork Skills) เป็นทักษะที่ต้องทำให้เกิด ความร่วมมือ การฝึกทักษะภาวะผู้นำ มีการตัดสินใจ มีความจริงใจต่อกัน มีการติดต่อสื่อสาร และมีทักษะแก้ไขความขัดแย้ง
5. กระบวนการกลุ่ม (Group Processing) จะช่วยดำรงความเป็นกลุ่มไว้ ความสะดวกในการเรียนรู้เกิดจากความร่วมมือ และสมาชิกควรมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่กันด้วย

องค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจดังกล่าวนี้ สามารถเขียนเป็นแผนผัง ดังแผนภูมิที่ 4

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 4

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปัจจัยการเรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจ



แหล่งข้อมูล Johnson and Johnson, 1987.

Learning Together and Alone, P.29.

ขั้นตอนในการจัดกลุ่ม

สตอล (Stahl, 1994 อ้างถึงใน อุษณีย์ เทพรชัชย, 2542 : 49) ได้เสนอขั้นตอนวิธีการเรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจ ดังนี้

ขั้นที่ 1 (Forming) เป็นขั้นที่นักศึกษาต้องเรียนรู้พื้นฐานของการเข้ากลุ่มที่มีประสิทธิภาพ เข้าใจต่อวิธีการปฏิบัติต่อกัน ฝึกการพูด การฟัง การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น บทบาทของครูระหว่างก่อตั้งกลุ่มเป็นดังนี้

1) กำหนดรายละเอียดของงานที่ต้องทำโดยกลุ่มอย่างชัดเจน ระบุขั้นตอน วิธีปฏิบัติ เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติ

2) ครูควรมีประสบการณ์ช่วยนักศึกษาให้เรียนรู้เรื่องเกี่ยวกับคนอื่น โดยเฉพาะเรื่องของการระบวนการกลุ่ม

ขั้นที่ 2 เข้าภาวะปกติ (Norming) เป็นขั้นที่นักศึกษาต้องรู้วิธีปฏิบัติต่อเพื่อน ๆ เช่น พฤติกรรมในการแสดงออกหรือแสดงการสะท้อนความคิด บทบาทครูเป็นดังนี้

1) เป็นผู้อำนวยความสะดวก และดูแลทักษะที่จำเป็น เช่น วิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

2) สอนพฤติกรรมเฉพาะบางอย่างที่กลุ่มต้องการ

ขั้นที่ 3 ระดมความคิด (Storming) เป็นขั้นที่พบว่าอาจมีความขัดแย้งทางความคิดของนักศึกษาเกิดขึ้น อาจรวมถึงนักศึกษาอาจขัดแย้งความคิดกับครูด้วย บทบาทครูเป็นดังนี้

1) อธิบายให้นักศึกษาทราบว่าเป็นเรื่องปกติที่อาจเกิดขึ้นได้ของกลุ่มที่มีการพัฒนา นักศึกษาต้องรู้วิธีตกลงกัน

2) ครูสอนทักษะการติดต่อกับผู้อื่น เพื่อจัดการข้อขัดแย้ง

ขั้นที่ 4 ได้ผลงาน (Performing) ถึงขั้นนี้นักศึกษาในกลุ่มจะจัดการกันเองได้ จะเกิดทักษะการติดต่อกับผู้อื่น เป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขปัญหายาก ๆ ได้ บทบาทครูเป็นดังนี้

1) ช่วยระดับประคองให้กลุ่มอยู่อย่างยาวนาน

2) เป็นผู้อำนวยความสะดวก และเป็นพี่ปรึกษาให้กลุ่ม

ดังนั้น ในการจัดกลุ่มของการเรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจ ครูควรมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับกลวิธีการสอน ดังนี้

1. กระจ่างในวัตถุประสงค์เฉพาะของบทเรียน
2. กำหนดกลุ่มผู้เรียนก่อนเริ่มบทเรียน
3. มีความชัดเจนในการอธิบายงานและเป้าหมายของงานให้นักศึกษาฟัง
4. จัดประสบการณ์ให้นักศึกษาเกิดทักษะการทำงานเป็นกลุ่มและทักษะการทำงานกับผู้อื่น
5. ประเมินความสำเร็จของนักศึกษา

2. การเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem Based Learning)

วิธีการเรียนการสอนที่ใช้ปัญหา (Problem) เป็นเครื่องกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความต้องการที่จะใฝ่หาความรู้เพื่อแก้ปัญหานั้น (Wood, 1994 อ้างถึงใน อุษณีย์ เทพวรชัย, 2542 : 50) หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ของมนุษย์ในการหาวิธีให้ชีวิตรอด หรือถ้าจะอธิบายให้ชัดเจนที่สุดคือ การเรียนรู้ที่เป็นผลจากกระบวนการทำงาน ที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริงต่อสาเหตุของปัญหานั้นเอง (Barrows and Tamblyn, 1980 อ้างถึงใน อุษณีย์ เทพวรชัย, 2542 : 50)

ทั้งนี้ โดยการเน้นให้ผู้เรียนเป็นผู้ตัดสินใจแก้ปัญหา รู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีม ภายในกลุ่มผู้เรียน โดยผู้สอนมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับน้อยที่สุด

กลไกพื้นฐานในการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก

ในการเรียนการสอนโดยใช้ปัญหาเป็นหลักนั้น สิ่งที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึงก็คือ การให้ผู้เรียนได้ผ่านขั้นตอนต่าง ๆ อย่างครบถ้วน 3 ประการ คือ

1. Problem Based Learning คือ กระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนใช้ “ปัญหา” เป็นหลักในการแสวงหาความรู้ด้วยกลวิธีหาข้อมูลเพื่อพิสูจน์สมมุติฐาน อันเป็นการแก้ปัญหาที่นั้น ๆ โดยผู้เรียนจะต้องนำปัญหามาเชื่อมโยงกับความรู้เดิม ความคิดที่มีเหตุผล และการแสวงหาความรู้ใหม่ กระบวนการเรียนรู้แบบ Problem Based Learning สามารถเกิดขึ้นได้กับการเรียนรายบุคคล หรือการเรียนกลุ่มย่อยได้ แต่การเรียนแบบกลุ่มย่อยจะช่วยให้รวบรวมแนวความคิดในการแก้ปัญหาได้กว้างขวางมากกว่า

2. Self Directed Learning คือ กระบวนการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนมีเสรีภาพในการใช้ความรู้ ความสามารถในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง โดยผู้เรียนจะต้องรับผิดชอบทั้งในด้านการกำหนดการดำเนินงานของตนเอง ยอมรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อกลุ่ม คัดเลือกประสบการณ์เรียนรู้ด้วยตนเอง และการประเมินผลตนเอง ตลอดจนการวิพากษ์วิจารณ์งานของตนเองด้วย

3. Small Group Learning การเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อย เป็นวิธีการที่ทำให้ผู้เรียนได้พัฒนาความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีม และยอมรับประโยชน์ของการทำงานร่วมกันให้ค้นคว้าหาแนวความคิดใหม่ ๆ

สมรรถภาพในการเรียนแบบ PBL แบ่งเป็น 3 สมรรถภาพย่อย ๆ คือ

1. สมรรถภาพในการชี้นำการเรียนรู้ด้วยตนเอง หมายถึง ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เพียงพอของนักศึกษา ในการที่จะตัดสินใจกำหนดสิ่งที่ตนต้องการที่จะเรียนรู้ ตรวจสอบด้วยตนเองได้ถูกต้องว่าได้มีกิจกรรมที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น และประเมินตนเองได้ตรงกับประเมินของอาจารย์ว่าตนรู้ในเรื่องนั้น ๆ เพียงใด ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในการชี้นำการเรียนรู้ด้วยตนเองคือ

1.1 การตัดสินใจว่าต้องการทักษะและความรู้อะไร

1.2 วินิจฉัยความต้องการเรียนรู้อย่างเป็นจริง ภายใต้การช่วยเหลือของเพื่อนและครู

1.3 แปลความต้องการเรียนรู้ให้อยู่ในรูปจุดประสงค์ของการเรียนในลักษณะที่จะทำได้และประเมินได้

1.4 สัมพันธ์กับครูในฐานะเป็นผู้สนับสนุน ผู้อำนวยการความสะดวกร ช่วยเหลือและคอยให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ

1.5 สัมพันธ์กับเพื่อน และร่วมมือช่วยเหลือกัน มองเห็นว่าต่างก็เป็นแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ด้วยกัน

1.6 แยกแยะแหล่งทรัพยากรที่เป็นคน และเป็นวัตถุที่เหมาะสมกับจุดประสงค์การเรียนรู้ทุก ๆ ประเภท

1.7 เลือกวิธีการที่มีประสิทธิภาพและเป็นความคิดริเริ่มในการเรียนรู้

1.8 ได้รับความรู้และทักษะจากแหล่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

1.9 ประเมินผลงานของตนและยอมรับฟังคำติชม เพื่อพัฒนาความสามารถของตน

1.10 เพิ่มแรงจูงใจในการเรียนให้แก่ตัวเองได้

2. สมรรถภาพในการใช้กระบวนการค้นคว้าหาความรู้ หมายถึง ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เพียงพอของนักศึกษา ในการที่จะค้นคว้าหาความรู้ แสวงหาความรู้ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถในการแยกแยะและวิเคราะห์ข้อมูล การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ การให้เหตุผล การคิดอย่างละเอียดรอบคอบและการสรุป ทั้งหมดนี้ก็คือทักษะการแก้ปัญหา ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับกระบวนการค้นคว้าหาความรู้หรือแก้ปัญหาคือ

2.1 มีสมรรถภาพ (Competency) หมายถึง การมีความรู้ความสามารถทักษะในการใช้ความคิดและทักษะทางสติปัญญา

2.2 ความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่น (Communicative Skill) ทั้งนี้เพราะการจะได้ความรู้หรือประยุกต์ใช้ความรู้ได้ ต้องอาศัยการสื่อสารตลอดเวลา สื่อสารกับเพื่อนในกลุ่ม อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญ และแหล่งความรู้อื่น ๆ

2.3 การตระหนักในความสำคัญ (Concern)ตระหนักในความสำคัญของการเรียนรู้ที่จะเรียนมากกว่าที่จะเรียนรู้เนื้อหา

2.4 ความกล้าตัดสินใจ (Courage) ด้วยผู้เรียนเป็นผู้ที่จะต้องใช้ความรู้และเหตุผลในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ตลอดเวลาในการเรียนและการปฏิบัติงานข้างหน้า ความสามารถในด้านนี้จึงเป็นลักษณะที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นและนำไปสู่การเรียนรู้ต่อไป

2.5 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) การที่ผู้เรียนเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม จะทำให้มองปัญหาหรือสถานการณ์ที่เผชิญได้กว้างขวาง เมื่อเป็นเช่นนั้น การนึกถึงเนื้อหาความรู้ที่จำเป็นต้องมี เพื่ออธิบายและแก้ปัญหานั้น ก็จะกว้างขวางไปด้วย คนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงจะเรียนรู้ได้มากในการเรียนด้วยวิธีนี้

3. สมรรถภาพในการทำงานเป็นกลุ่ม หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เพียงพอของนักศึกษาในการมีบทบาทในกลุ่มมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นกลุ่ม

มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นผู้นำ เป็นสมาชิกกลุ่ม และมีส่วนช่วยให้งานกลุ่มสำเร็จในเวลาที่กำหนด พฤติกรรมที่แสดงว่าผู้เรียนมีความสามารถในกระบวนการกลุ่ม ได้แก่

- 3.1 สมาชิกกลุ่มทุกคนแสดงความสนใจในการเรียน
- 3.2 ประธานกลุ่มนำการอภิปรายได้ดี
- 3.3 เลขานุการกลุ่มสรุปหรือเสริมความรู้ได้ดี
- 3.4 สมาชิกกลุ่มช่วยกันทำงานอย่างกระตือรือร้น
- 3.5 มีการตั้งคำถามที่เป็นประโยชน์ มีความหมายและสนับสนุนการเรียนรู้
- 3.6 สมาชิกในกลุ่มช่วยให้ความกระจ่างต่อการอภิปรายร่วมกัน
- 3.7 ช่วยให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้
- 3.8 ช่วยให้เกิดความต่อเนื่องในการอภิปรายกลุ่ม
- 3.9 มีการตอบสนองคำถามหรือข้อเสนอแนะทุกครั้ง
- 3.10 มีส่วนร่วมในผลงานของกลุ่มอย่างเหมาะสม

เงื่อนไข 3 ประการที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้

เงื่อนไขสำคัญที่จำเป็นต่อการสอนแบบใช้ปัญหาเป็นหลักมีอยู่ 3 ประการคือ

1. การกระตุ้นความรู้เดิม (Activity of Prior Knowledge) ความรู้เดิมของผู้เรียนเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้มาก จึงควรกระตุ้นความรู้เดิมออกมาจากความทรงจำของผู้เรียนให้นำออกมาใช้ได้มากที่สุด สำหรับเป็นพื้นฐานในการเรียนความรู้ใหม่

2. เสริมความรู้ใหม่ที่เฉพาะเจาะจง (Encoding Specificity) ส่งเสริมให้ผู้เรียนนำความรู้เดิมมาเป็นรากฐานในการเรียนความรู้ใหม่ จะช่วยให้เข้าใจข้อมูลที่เป็นความรู้ใหม่มากขึ้น ยิ่งมีความคล้ายกันกันระหว่างสิ่งที่เรียนรู้และสิ่งที่จะนำไปประยุกต์ใช้มากเท่าไรก็จะยิ่งเรียนได้ดีมากขึ้นเท่านั้น

3. ต่อเติมความเข้าใจให้สมบูรณ์ (Elaboration of Knowledge) ความเข้าใจในข้อมูลต่าง ๆ จะสมบูรณ์ได้ หากผู้เรียนมีโอกาสเสริมต่อความเข้าใจนั้น โดยการกระทำหลายอย่าง เช่น การตอบคำถาม การจดบันทึก การอภิปรายกับผู้อื่น การสรุป การตั้งและพิสูจน์สมมุติฐาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้เกิดการจดจำได้อย่างแม่นยำและสามารถนำออกมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว

บทบาทอาจารย์ช่วยสอน (Tutor) ในการเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นหลัก

1. ขั้นตอนเตรียมการ ผู้เป็นอาจารย์ช่วยสอน (Tutor) ต้องเตรียมในเรื่องดังต่อไปนี้

1.1 ทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร วัตถุประสงค์ ของวิชา วิธีการเรียนการสอน โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก

1.2 ศึกษาบทบาทอาจารย์ช่วยสอน (Tutor) ที่ดี

- 1.3 ศึกษาวิธีการตั้งคำถามที่กระตุ้นให้ผู้เรียนคิดวิจารณ์ญาณ
- 1.4 ทำความเข้าใจกับครู โดยศึกษาด้วยตนเองหรือประชุมปรึกษาร่วมกัน
- 1.5 เตรียมแหล่งความรู้ต่าง ๆ
2. สร้างบรรยากาศในการเรียนการสอนแบบใช้ปัญหาเป็นหลัก
 - 2.1 สร้างความคุ้นเคย ให้ความเป็นกันเองกับผู้เรียน
 - 2.2 การจัดเตรียมที่นั่งอาจารย์ช่วยสอน (Tutor) ให้นั่งอยู่ในกลุ่มเดียวกับผู้เรียน
 - 2.3 อาจารย์ช่วยสอน (Tutor) เป็นผู้นำในการอภิปราย โดยการตั้งคำถามเพื่อ

กระตุ้นการคิด

- 2.4 เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็น
 - 2.5 รับฟังความคิดเห็น
 - 2.6 ตั้งใจและสนใจฟังการอภิปรายของผู้เรียน
 - 2.7 สังเกตพฤติกรรมของผู้เรียนทุกคน
 - 2.8 ให้กำลังใจและเสริมแรง
 - 2.9 ไม่ตำหนิ แต่ชี้แนะ
 - 2.10 ควบคุมและแสดงอารมณ์อย่างเหมาะสม
 3. ตั้งคำถามให้นักศึกษาคิด โดยใช้คำถามที่มีลักษณะดังนี้
 - 3.1 การชี้แนะซ้ำ เช่น คนอื่นคิดว่าอย่างไร มีใครจะเสนอแนะแนวคิดอื่น ๆ
 - 3.2 การวิพากษ์วิจารณ์ เช่น มีใครคิดต้องการจะวิจารณ์เกี่ยวกับเรื่องนี้หรือไม่ มีข้อคิดเห็นที่จะเหมาะสมกว่านี้หรือไม่ สอดคล้องกับสิ่งที่คุณอ่านมาแล้วหรือไม่
 - 3.3 ความชัดเจน เช่น สามารถขยายความได้หรือไม่ ยกตัวอย่างได้หรือไม่
 - 3.4 ความละเอียดและครอบคลุม เช่น ใครจะบอกหรืออธิบายเพิ่มเติมได้บ้าง
- แ่งคิดดังกล่าวทำให้คุณรู้สึกอย่างไร ดี... คุณสามารถใช้ความคิดนี้ต่อไปได้

ลักษณะของอาจารย์ช่วยสอน (Tutor) ที่ดี

1. ตั้งคำถามและชักชวนให้หาเหตุผลและความคิด
2. อำนวยความสะดวกและสนับสนุนสัมพันธภาพที่ดีในกลุ่ม
3. เป็นสมาชิกกลุ่มที่กระตือรือร้น
4. เต็มใจที่จะเป็นทรัพยากรบุคคลให้
5. ชักนำให้การดำเนินงานกลุ่มตรงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนด
6. แนะนำแหล่งทรัพยากรที่เหมาะสม
7. ส่งเสริมการผสมผสานและสังเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร

8. มีความยืดหยุ่น
9. ใช้คำถามที่กระตุ้นความคิดตลอดเวลา

3. การสอนแบบสัมมนา (Seminar)

การสอนแบบสัมมนา มีเป้าหมายหลักที่จะให้มีการค้นคว้า โดยอิสระโดยไม่ถูกควบคุมและถูกจำกัดขอบเขตโดยเนื้อหาหรือองค์ประกอบใด ๆ ดังนั้น การสอนแบบสัมมนาเป็นการสอนที่ผสมเทคนิคการสอนและการเรียนแบบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา การสอนแบบสัมมนามีลักษณะ ดังนี้

1. ผู้เรียนมีโอกาสแสดงความเห็นโดยอิสระ ไม่ถูกจำกัดจากผู้สอน
2. ทั้งผู้สอนและผู้เรียนมีสิทธิการแสดงออกและร่วมกันสัมมนาเท่า ๆ กัน
3. มีการจำกัดอยู่ในขอบเขตที่ได้มีการเตรียมมาแล้ว

แนวความคิดการสอนแบบสัมมนา

1. การเลือกเรื่องที่จะสัมมนา หลักในการเลือกเรื่องอย่างกว้าง ๆ คือ เรื่องที่จัดสัมมนานั้น ต้องไม่แคบหรือกว้างเกินไป ควรมีลักษณะที่เป็นปัญหาที่ต้องช่วยกันคิดและหาแนวทางแก้ปัญหา การเลือกเรื่องสัมมนาโดยทั่ว ๆ ไป มี 3 ลักษณะ

1.1 เรื่องเดียวกัน สัมมนานานทั้งภาคการศึกษา โดยผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนได้มีโอกาสอภิปรายทุกแง่มุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

1.2 กลุ่มหรือแต่ละบุคคลเลือกเรื่องที่ตนสนใจเสนอต่อชั้นเรียน แล้วจัดตาราง วัน เวลา ผู้ที่จะนำสัมมนาต่อชั้นเรียนล่วงหน้า ผู้เข้าร่วมสัมมนาต้องเตรียมตัวตามเวลาที่กำหนดด้วย

1.3 ให้มีการเสนอเรื่องที่น่าสนใจให้ครบจำนวนครั้งที่กำหนด ให้เป็นการสัมมนา ผู้เรียนเตรียมตัวล่วงหน้าเพื่อเข้าร่วมสัมมนา ตามเรื่องที่กำหนดไว้

2. แยกกันไปศึกษา การแยกกันไปศึกษานี้ เป็นการรวบรวมวิธีการศึกษาหาความรู้ (Method of Inquiry) ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยการอ่าน ทดลอง สำรวจและวิจัย คิดฝึกภาคสนาม ตามความสามารถและความถนัดของตน

3. การกลับมาพบกันในห้องเรียน ภายหลังแยกกันไปศึกษาแล้ว เป็นการนำเอาสิ่งที่ศึกษาค้นคว้าได้ มาอภิปรายถกเถียง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ชั้นตอนนี้ผู้เรียนต้องอาศัยทักษะอื่น ๆ ในการแสดงออกในกลุ่มมาร่วมด้วย จึงเป็นโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และฝึกฝนไปพร้อม ๆ กัน เป็นการศึกษาด้านเนื้อหาวิชาและพัฒนาความคิดด้วย รวมทั้งแสดงผลงานที่ตนได้ไปศึกษาค้นคว้ามา

ให้สมาชิกได้รู้ จึงต้องอาศัยทักษะในการพูดการอภิปราย การแสดงบทบาทสมมติ การเขียนรายงาน การเขียนเค้าโครงเรื่อง

กิจกรรมการเรียนรู้การสอน ควรประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การเลือกเรื่องที่จะสัมมนา
2. การศึกษาค้นคว้าของผู้เรียน
3. กิจกรรมกลุ่ม
4. การสรุปเมื่อการอภิปรายสิ้นสุด
5. การประเมินผล

วิธีดำเนินการสัมมนา ในการประชุมสัมมนา มีขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการสัมมนา ขั้นตอนดำเนินการสัมมนา ขั้นตอนเปิดการสัมมนา และขั้นตอนสรุปผลการสัมมนา

1. ขั้นตอนเตรียมการสัมมนา ต้องมีกลุ่มบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการจัดการกลุ่มนี้เรียกว่า คณะกรรมการจัดการสัมมนา มีการแบ่งงานกันเป็นสัดส่วน ได้แก่ ประธาน รองประธาน เลขานุการ พิธีกร ฝ่ายเอกสาร ฝ่ายประชาสัมพันธ์ เหนรัญญิก ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายต้อนรับ เป็นต้น

2. ขั้นตอนดำเนินการสัมมนา มีขั้นตอน ดังนี้

2.1 พิธีเปิดสัมมนา

2.2 มีการบรรยายเพื่ออภิปราย เพื่อเสนอข้อเท็จจริงหรือข้อมูล และความคิดเห็น

พื้นฐานในการประชุมกลุ่มย่อย

2.3 การประชุมกลุ่มย่อยตามลักษณะปัญหาและความสนใจ

2.4 การประชุมใหญ่ เพื่อตัวแทนกลุ่มย่อยต่าง ๆ ได้เสนอผลการประชุมต่อที่

ประชุมใหญ่

2.5 สรุปและประเมินผลการสัมมนา

2.6 พิธีปิดการสัมมนา

ลักษณะของการสัมมนาที่ดี

1. สมาชิกทุกคนทราบวัตถุประสงค์ของการสัมมนาเป็นอย่างดี
2. สมาชิกเข้าร่วมสัมมนาตลอดระยะเวลาของการสัมมนา ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุด
3. จัดให้มีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาร่วมกัน
4. จัดให้มีประสบการณ์ในการเรียนรู้ร่วมกัน
5. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเท็จจริงระหว่างสมาชิกในกลุ่ม
6. สมาชิกมีทัศนคติที่ดีต่อเรื่องที่จะประชุม ปัญหาข้อเท็จจริง สมาชิกทั้งหมดและต่อตนเอง

7. สมาชิกต้องร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหา
8. ต้องมีผู้นำการสัมมนาที่ดี
9. ต้องมีการฟังที่ดี
10. ต้องมีการพูดที่ดี
11. สมาชิกทุกคนรับผิดชอบและมีส่วนร่วมได้เสียในการดำเนินการประชุมสัมมนา
12. ผลของการประชุม ถือเป็นมติของการสัมมนาสมาชิกทั้งหมด

4. การสอนแบบอภิปราย (Discussion)

การสอนแบบอภิปรายเป็นการสอนที่นิยมใช้กันมาก ในการสอนระดับอุดมศึกษารวมถึงสถาบันการศึกษาพยาบาล การสอนแบบนี้อาจจะดีกว่าการสอนแบบบรรยายในการเสนอข้อมูลข้อเท็จจริง ทฤษฎี แก่ผู้เรียนเป็นกลุ่มใหญ่ แต่การอภิปรายมีข้อดีหรือข้อที่เป็นประโยชน์หลายประการ ข้อดีเหล่านี้เป็นผลมาจากการที่ผู้เรียนได้มีบทบาทในการเรียนมากขึ้น จุดมุ่งหมายของการใช้วิธีสอนแบบอภิปราย คือ

1. เพื่อให้ผู้เรียนเป็นผู้ที่ให้ความรู้แก่กลุ่มด้วยตนเอง นั่นคือต้องการให้ผู้เรียนมีบทบาทในการเรียนรู้มากขึ้น
2. ให้โอกาสผู้เรียนประยุกต์ความรู้และหลักการที่เรียนมาแล้ว
3. ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่ผู้สอนและผู้เรียนว่า การเรียนของผู้เรียนสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้นั้นมากน้อยเพียงใด
4. ส่งเสริมให้ผู้เรียนคิดเป็น ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกฝนการคิด โดยเริ่มจากการคิดเกี่ยวกับเนื้อหาสาระที่กำลังเรียนอยู่
5. ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักคิดอย่างสมเหตุสมผล โดยรู้จักประเมินเหตุผลที่ตนเองเสนอ และเหตุผลที่ผู้อื่นเสนอด้วย
6. ส่งเสริมให้ผู้เรียนรับรู้ และกำหนดปัญหาที่จำเป็นที่จะต้องใช้ความรู้จากการอ่าน หรือการฟังการบรรยาย
7. ให้ผู้เรียนยอมรับข้อมูลหรือทฤษฎีที่ไม่สอดคล้องกับประเพณี หรือความเชื่อเดิมของตนเอง ทั้งนี้เนื่องจากผู้เรียนได้มีโอกาสคิด วิเคราะห์ข้อมูล หรือทฤษฎีนั้นๆ ด้วยตนเองเสนอความคิดของตนเองต่อกลุ่ม รับฟังข้อมูลย้อนกลับจากกลุ่ม และรับฟังความคิดของผู้อื่นในกลุ่มเดียวกับเรื่องนั้นๆ ทำให้ผู้เรียนมีการยอมรับ หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมของตนเองได้ พัฒนาแรงจูงใจให้ผู้เรียนมีการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมต่อไป

รูปแบบการสอนแบบอภิปราย

การสอนแบบอภิปรายมีหลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบจะมีลักษณะเฉพาะของตนเอง รูปแบบต่าง ๆ ของการสอนแบบอภิปรายได้แก่ การอภิปรายทั้งชั้น การอภิปรายแบบโต้เถียง การอภิปรายเป็นคณะ การอภิปรายย่อย การอภิปรายกลุ่มใหญ่

การอภิปรายทั้งชั้น (Whole – Class Discussion) โดยทั่วไปจะหมายถึงการสอนแบบอภิปรายที่ผู้สอนเป็นผู้นำอภิปรายในลักษณะไม่เป็นทางการ ผู้สอนในฐานะผู้นำการอภิปรายจะถามคำถาม ให้ความกระจ่างแก่ข้อวิจารณ์ของผู้เรียน สรุปเพื่อช่วยนักเรียนให้เกิดความเข้าใจในหัวข้อนั้น ๆ

การอภิปรายแบบโต้เถียง (Debates) ใช้สำหรับกรณีที่มีผู้เรียนจำนวนไม่มาก การอภิปรายแบบนี้จะแบ่งผู้เรียนออกเป็น 2 ฝ่าย โดยอยู่คนละข้างของประเด็นปัญหาฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายสนับสนุน อีกฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายคัดค้าน แต่ละฝ่ายจะอภิปรายเพื่อสร้างน้ำหนักแก่ความคิด ความเชื่อของตนในฝ่ายนั้นภายในเวลาที่กำหนดให้ อาจสลับกันเสนอและโต้แย้งเป็นคู่ ๆ ในการสรุป การโต้แย้งผู้สอนอาจใช้วิธีการอภิปรายทั้งชั้นในประเด็นปัญหานั้น

การอภิปรายเป็นคณะ (Panels) วิธีการอภิปรายแบบนี้ ผู้สอนจะแบ่งชั้นเรียนออกเป็นกลุ่ม ๆ กลุ่มละ 3 – 6 คน ผู้เรียนแต่ละกลุ่มเป็นกรรมการ ศึกษาค้นหาว่าในเรื่องที่ได้รับมอบหมาย แต่ละเรื่องนำมาอภิปรายในกลุ่มแล้วจึงเสนอผล เพื่อนำไปสู่การอภิปรายทั้งชั้น

การอภิปรายรายย่อย (Buzz Group หรือ Buzz Session) วิธีนี้จะแบ่งผู้เรียนออกเป็นกลุ่มขนาดเล็กเพื่อให้อภิปรายในเวลาสั้น ๆ ในหัวข้อหรือประเด็นที่กำหนดให้ เมื่อเสร็จแล้ว แต่ละกลุ่มจะเสนอผลการอภิปรายเพื่อกระตุ้นให้อภิปรายทั้งชั้น การอภิปรายโดยใช้วิธีนี้จะกล่าวโดยละเอียดต่อไป

การอภิปรายกลุ่มใหญ่ (Forums) เป็นรูปแบบการอภิปรายเฉพาะที่มีผู้เรียนกลุ่มเล็ก เสนอสารสนเทศ (Information) ที่ตนรอบรู้หรือเชี่ยวชาญต่อกลุ่มใหญ่ ในการสรุปเสนอข้อสนเทศ จะเชิญชวนผู้ฟังถามคำถามในเรื่องที่เสนอไปนั้น

ข้อดีของการสอนแบบการอภิปราย

1. ผู้เรียนเรียนรู้จากการอภิปราย นำเอาสาระความรู้ไปใช้อย่างมีความหมาย
2. ช่วยให้ผู้เรียนรู้จักใช้ความคิดวิเคราะห์วิพากษ์วิจารณ์ ผสมผสานความรู้ ประยุกต์ความรู้ และเสนอแนวความคิดนั้นเพื่อให้คนอื่นเข้าใจ จึงเกิดการพัฒนาด้านพุทธิพิสัยในระดับสูง และพัฒนาทักษะในการพูดแสดงความคิดเห็น

3. เทคนิคของการอภิปรายจะช่วยในการพัฒนาเจตคติ กล่าวคือในการอภิปราย ผู้เรียนจะได้แง่คิดต่างๆมาทบทวนค่านิยมและเจตคติที่ตนมีอยู่เดิม ซึ่งอาจทำให้สามารถพัฒนาให้เหมาะสมขึ้นมาได้

4. ผู้เรียนมีโอกาสพัฒนาทักษะในการตั้งคำถาม คิดหาคำตอบอย่างเป็นระบบ จึงเป็นการคิดและจัดระบบความคิดที่เป็นของตนเอง

5. ช่วยให้มีคามตื่นตัวทางสมองในระดับสูง ไม่เฉื่อยชาเหมือนการสอนบางวิธี

6. การใช้การอภิปรายอย่างเหมาะสม จะช่วยนักเรียนในการพัฒนามโนทัศน์ที่มีต่อตนเอง (Self Concept) ในทางบวก

7. ช่วยพัฒนาการรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น รู้จักประเมินเหตุผลที่คนอื่นเสนอ

8. ช่วยให้ได้ข้อสังเกตเกี่ยวกับผู้เรียน ทำให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อผู้เรียน การสังเกตพฤติกรรมผู้เรียน ในการทำกิจกรรมของกลุ่มจะช่วยให้ได้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการพัฒนาทางสังคม จิตวิทยา และอารมณ์ของผู้เรียน

ข้อจำกัดหรือจุดด้อยของการสอนแบบอภิปราย

1. ถ้าเทียบกับวิธีสอนโดยตรง วิธีสอนโดยใช้การอภิปรายนับว่ากินเวลามากกว่า

2. อาจมีผู้เรียน 2-3 คนผูกขาดการอภิปราย โดยที่ผู้เรียนบางคนไม่ได้แสดงความคิดเห็น

3. ในการอภิปรายอาจมีช่วงที่อยู่ในความเงียบบ่อยครั้ง และในบางครั้งอาจเงียบนาน ทำให้ผู้สอนเปลี่ยนใจมาใช้วิธีบรรยายหัวข้อนั้นต่อ

4. ผู้สอนมักเกิดความข้องคับใจ เนื่องจากการอภิปรายครั้งนั้นไม่สามารถนำไปสู่การสรุปหรือไม่สามารถสรุปในรูปที่ผู้สอนปรารถนาได้

5. ผู้สอนมักขาดพื้นฐาน หรือขาดคุณสมบัติที่จะช่วยให้การอภิปรายมีความหมาย

ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการสอนแบบอภิปราย

1. ผู้สอนจะต้องวางแผนและเตรียมตัวอย่างดี โดยศึกษาเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง ศึกษา ลักษณะของกิจกรรมกลุ่ม ศึกษาแหล่งหรือสื่อที่จะแนะนำให้ผู้เรียนค้นคว้า

2. ส่งเสริมหรือสร้างบรรยากาศของการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ให้ผู้เรียนได้พูดอย่างเปิดเผย โดยเกิดความรู้สึกเป็นอิสระจากการรู่บังคับ

3. ผู้เรียนจะต้องเตรียมตัวและมีความพร้อม มิฉะนั้นการอภิปรายก็จะกลายเป็น “การแลกเปลี่ยนความไม่รู้” ผู้สอนจึงต้องวางแผนให้มีกิจกรรมการเรียนรู้ที่เพียงพอก่อนการอภิปราย เช่น ให้ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ ฯลฯ ก่อนการอภิปราย

4. ควรใช้วิธีสอนแบบอภิปรายเมื่อต้องการพัฒนาการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัยในระดับสูง ด้านจิตพิสัย และด้านทักษะต่างๆ

5. ควรกำหนดหัวข้อการอภิปรายไว้อย่างเหมาะสม มีความชัดเจน
6. ควรเขียนหัวข้อการอภิปรายบนกระดานดำ หรือในเอกสารที่แจกให้ผู้เรียนอธิบาย ศัพท์ต่างๆ ให้แจ่มแจ้ง และการเสนอคำถามหรือประเด็นจะต้องให้มีความเฉพาะเจาะจง
7. พิจารณาเลือกใช้การอภิปรายหลายๆแบบ เพื่อนำไปสู่การอภิปรายทั้งชั้น การใช้หลายแบบจะช่วยจูงใจผู้เรียนได้ดีขึ้น
8. ในกรณีที่เกิดความเงียบ ถ้าเป็นการเงียบที่เกิดจากผู้เรียนต่างก็กำลังคิด ก็ควรปล่อยให้ นักเรียนได้คิด ถ้าเกิดจากความรู้สึกสับสนก็ควรช่วยให้ความกระจ่างในคำถามสุดท้าย หรือให้ข้อสรุปการอภิปรายตั้งแต่ตอนเริ่มต้นมาจนถึงจุดนั้น
9. กระตุ้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการอภิปราย แต่จะต้องตระหนักว่าไม่จำเป็นที่ผู้เรียนทุกคนจะต้องพูดในทุกหัวข้อ ควรมีความพอใจเมื่อมีผู้เรียนหลายคนพูดในหัวข้อหนึ่ง ๆ และทุกคนได้อภิปรายในหลายหัวข้อ
10. กรณีที่มีผู้ผูกขาดการอภิปราย แก้ไขโดยติดต่อบุคคลนั้นเป็นการส่วนตัว โดยให้เขาเข้าใจว่าผู้สอนประทับใจในความตั้งใจของเขาต้องการให้อภิปรายต่อแต่ก็อยากฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นเช่นกัน ปัญหานี้ควรใช้วิธีป้องกันดีกว่าแก้ไข วิธีป้องกันคือการสร้างความเข้าใจให้กับผู้เรียนถึงจุดมุ่งหมายของเทคนิคการสอนแบบนี้ ลักษณะของผู้อภิปรายประเภทต่าง ๆ สภาพของการอภิปรายที่เหมาะสม การใช้หลักการของประชาธิปไตยในการอภิปราย
11. เมื่อการอภิปรายสิ้นสุดลงจะต้องมีการสรุปประเด็นและเนื้อหาสาระของการอภิปราย ไม่ว่าจะช่วยกันสรุปหรือผู้สอนเป็นผู้สรุปก็ตาม
12. ไม่ควรให้คะแนนหรือประเมินผลการอภิปราย เว้นแต่จะมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาความสามารถในการอภิปราย เพราะการที่ผู้เรียนทราบว่าจะไม่มีการให้คะแนนการอภิปราย จะกระตุ้นให้อภิปรายอย่างเสรีและตรงไปตรงมา
13. คิดหากิจกรรมต่อจากการอภิปรายโดยธรรมชาติ แล้วการอภิปรายที่ประสบผลสำเร็จจะนำไปสู่กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

5. การสอนแบบระดมสมอง (Brain Storming)

ลักษณะกลุ่ม เป็นกลุ่มของบุคคลที่มาพร้อมกันแสดงความคิดเห็นในเรื่องหนึ่งเรื่องใดอย่างมีความคิดเห็นของแต่ละคน ไม่มีการตัดสินว่าความคิดของใครดี - เลว หรือ ผิด - ถูก แต่อย่างไร มักเป็นกิจกรรมในการประชุมสัมมนาต่าง ๆ

จุดมุ่งหมายของการสอนโดยใช้เทคนิคการระดมสมอง

1. เพื่อรวบรวมความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้หลายแง่หลายมุมที่สุด
2. เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้พูด แสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง จำนวน

สมาชิก 4 – 8 คน

วิธีดำเนินการ

1. กำหนดหัวข้อหรือปัญหาที่ทุกคนต้องแสดงความคิดเห็น
2. อธิบายให้สมาชิกในกลุ่มทราบจุดมุ่งหมายของการประชุม รวมทั้งแจ้งกติกาให้แต่ละกลุ่มได้ทราบด้วย
3. ทุกความคิดได้รับการยอมรับไม่มีการโต้แย้งคัดค้าน
4. ต้องการปริมาณของความคิดมากกว่าคุณภาพ
5. ให้ทุกคนในกลุ่มนั่งเป็นวงกลมใกล้ชิดกัน ไม่มีผู้นำอภิปราย มีแต่คอยจดบันทึกข้อคิดเห็นทั้งหมด (ในสังคมไทยควรมีคนหนึ่งที่คอยกระตุ้นให้สมาชิกที่ยังไม่ได้พูดแสดงความคิดเห็นได้พูดออกมา)

6. นำความคิดเห็นทั้งหมดมาผสมผสานกันอีกครั้งหนึ่ง

ประโยชน์ของการสอนโดยใช้เทคนิคการระดมสมอง

1. สมาชิกทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็น
2. การเสนอความคิดเห็นโดยไม่มีใครโต้แย้งหรือประเมินความคิด จะช่วยให้คนที่ขี้อายไม่มั่นใจกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นออกมา
3. จะได้แนวคิดที่ลึกซึ้งทุกแง่ทุกมุม

6. การสอนโดยใช้สถานการณ์จำลอง (Simulation)

เกม - สถานการณ์จำลอง (Simulation Game) เป็นการสอนวิธีหนึ่งที่ผสมผสานการสอนวิธี Simulation (การใช้สถานการณ์จำลอง) และ Game (เกม) เข้าด้วยกัน คำศัพท์ที่ใช้ อาจจะแตกต่างกันออกไป เช่น Simulation Game, Game - Simulation หรือ Simulation Gaming

สถานการณ์จำลอง หมายถึง การจำลองสถานการณ์จริงมาไว้ในห้องเรียน สถานการณ์ที่จำลองมานี้ นอกจากจะมีลักษณะหรือส่วนประกอบที่เหมือนของจริงแล้ว ยังจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบเหล่านั้นเกิดขึ้นคล้ายกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์จริงอีกด้วย ตัวอย่างของการใช้สถานการณ์จำลอง เช่น การฝึกนักบินโดยใช้เครื่องบินจำลอง

สถานการณ์จำลองที่นิยมใช้กันทั่วไป ได้แก่

1. รูปของการเขียน (Written Simulation - Game) หมายถึงการเลียนแบบสถานการณ์จริงในรูปของการเขียน เป็นการจำลองส่วนหนึ่งของสังคมออกมาเป็นการเขียนแล้วผู้เล่นทุกคนตัดสินใจจากข้อมูลได้จากเอกสารที่มีอยู่เท่านั้น การตอบสนองของผู้เล่นซึ่งจะมีกี่คนแล้วแต่บทบาทได้กำหนดไว้ก็เป็นไปในรูปของการเขียนด้วย

2. รูปแบบที่ใช้คอมพิวเตอร์เข้าช่วย (Computer Assisted Simulation Game) เป็นการลอกเลียนแบบส่วนหนึ่งของสังคมจริงในรูปของการเขียนรวมกับการใช้คอมพิวเตอร์เป็นผู้ให้ข้อมูล และให้ผลสะท้อนกลับของการตัดสินใจ ดังเช่นเกมการเล่นด้วยคอมพิวเตอร์ ปัจจุบันหากใส่สถานการณ์จำลองลงไป และให้ผู้เล่นได้แสดงบทบาทตามที่สถานการณ์จำลองกำหนด ก็จะเป็นเกม - สถานการณ์จำลองนั้น และถ้าการแสดงบทบาทสถานการณ์จำลอง เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน เราก็จะได้เทคนิควิธีสอนใหม่อย่างหนึ่ง

3. การแสดงบทบาทจริง (Life Simulation Game) เป็นรูปแบบที่คล้ายกับการแสดงบทบาทสมมุติ (Role play) ที่สุด การสวมบทบาทสมมุติ มีผู้ดู ผู้เล่น แต่ในเกม - สถานการณ์จำลอง ไม่มีผู้ดู ทุกคนเป็นผู้เล่น ซึ่งจะได้รับประสบการณ์ตรง อันจะทำให้เกิดการเรียนรู้หมดอีกประการหนึ่ง ในการแสดงบทบาทสมมุตินั้นส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณ 15 - 20 นาที ส่วนเกม - สถานการณ์จำลอง อาจดำเนินต่อไปเรื่อยๆยาวนานถึง 1 - 2 ชั่วโมง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของส่วนของสังคมที่ถูกจำลองมา และความต้องการของผู้เล่นเอง

เกม - สถานการณ์จำลองมีความแตกต่างจากการแสดงบทบาทสมมุติ (Role Play) ในการแสดงบทบาทสมมุติ ผู้เล่นมีอิสระและสามารถจะแสดงบทบาทโดยการตัดสินใจหรือเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ได้อย่างอิสระ โดยที่ไม่มีผลในทางลบหรือถูกทำโทษ แต่ในเกม - สถานการณ์จำลองนั้น การแสดงบทบาทของผู้เรียนหรือผู้เล่น ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้เล่นเอง โดยมีข้อจำกัดว่ามีทรัพยากรเท่าที่กำหนด มีกฎเกณฑ์ในการเล่นบังคับอยู่ และการตัดสินใจนั้นจะต้องให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในบทบาทของตน ซึ่งการตัดสินใจนี้จำลองจากสถานการณ์จริง ๆ สำหรับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ นี้ อาจจะถูกกำหนดไว้ในรูป การแพ้ ชนะ เหมือนเกม หรือสามารถจะเล่นได้จนจบก่อนผู้อื่น หรือกระทำกิจการสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ตามที่ต้องการก็ได้

7. การสอนโดยใช้บทบาทสมมุติ (Role Playing)

เป็นเทคนิคการสอนแบบหนึ่ง ซึ่งใช้ในการพัฒนาทักษะการติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ และการฝึกภาวะในการเป็นผู้นำ นอกจากนี้ยังเป็นการฝึกตนให้มีความชำนาญ

ในด้านการเผชิญสภาพการณ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น จำนวนสมาชิก แล้วแต่ประเภทของการแสดง บทบาทสมมติ แต่ไม่เกิน 9 คน

วิธีการดำเนินการ การแสดงบทบาทสมมติ แยกออกได้ 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. การแสดงบทบาทสมมติแบบมีการชักซ้อมล่วงหน้า ผู้เรียนจะสังเกตการดำเนินเรื่อง แล้วมาวิจารณ์และถกเถียงแลกเปลี่ยนความเห็นกันว่าการแสดงที่ผ่านไปนั้นเป็นวิธีการที่ดี หรือบกพร่องในด้านใด และควรแก้ไขอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้วิธีการหรือเรื่องต่าง ๆ ได้

2. การแสดงบทบาทสมมติแบบทันทีทันใด เป็นการแสดงบทบาทของผู้เรียนในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งโดยไม่ต้องมีการเตรียมมาก่อน สภาพการณ์ที่กำหนดขึ้นจะเป็นผลมาจากการอภิปรายเรื่องหนึ่งเรื่องใด หลังจากนั้นก็จะให้ผู้เรียนวิจารณ์หรือแสดงความเห็นเกี่ยวกับบทบาทที่แสดงไป

3. การแสดงบทบาทแบบมีการควบคุม เป็นวิธีการแสดงบทบาทโดยกำหนดสถานการณ์ขึ้นประกอบด้วยเนื้อหาเบื้องต้นหลังส่วนหนึ่งซึ่งผู้แสดงควรรู้และแสดงตามนั้น อีกส่วนเป็นสิ่งที่ผู้แสดงจะกำหนดบทบาทเอง

การใช้เทคนิคการแสดงบทบาทสมมติ

ใช้แสดงประกอบการอภิปรายกลุ่มหรือประกอบการบรรยาย (Case Study) เพื่อแสดงจุดสำคัญในเรื่องหนึ่งหรือใช้เป็นจุดเริ่มต้นของการอภิปราย การใช้เทคนิคจะได้ผลดีเมื่อมีการแสดงแบบไว้อย่างรัดกุม ให้และควบคุมวิธีให้อย่างระมัดระวังตามสถานการณ์อันควร และระมัดระวังอย่าให้ผู้เรียนมีโอกาสกระทบกระทั่งกันได้

ประโยชน์ของเทคนิคการแสดงบทบาทสมมติ

1. ช่วยให้ผู้เรียน มีโอกาสที่จะนำความรู้มาปฏิบัติจริง เป็นการเรียนรู้โดยวิธีปฏิบัติ
2. ช่วยให้ผู้เรียนเห็นคุณค่า เห็นทัศนะของบุคคลอื่น เช่น ในกรณีที่มีการให้แสดงบทบาทกลับจากนายกลายเป็นลูกน้อง และลูกน้องกลายเป็นนาย
3. ช่วยให้ผู้เรียนทราบผลการเรียนทันที
4. ข้อเสียของเทคนิคการแสดงบทบาทสมมติ คือ ถ้าผู้เรียนต้องรับบทบาทที่ตนไม่ถนัดหรือขาดความรู้เรื่องนั้น ทำให้ต้องฝืนแสดงออกไป การแสดงอาจจะขาดรสไปด้วย นอกจากนี้ในการแสดงบทบาทอาจจะมีการแสดงที่เป็นเรื่องกระทบกระทั่งระหว่างผู้แสดงด้วยกันหรือระหว่างผู้วิพากษ์วิจารณ์กับผู้แสดงจะทำให้บรรยากาศการเรียนอาจเสียไป

ตามที่ได้เสนอเทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมของนักการศึกษาไว้หลายท่าน ผู้วิจัยได้พิจารณาแล้วเห็นว่าวิธีการฝึกอบรมและวิธีสอนตามแนวคิดเชิงรุก มีความสอดคล้องกันและเหมือนกัน

สามารถสรุปโดยรวมนั่งนี้

1. การบรรยาย (Lecture)
2. การประชุมอภิปราย (Conference)
3. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study)
4. การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation)
5. การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing)
6. การสาธิต (Demonstration)
7. การประชุมแบบซินดิเคท (Syndicate)
8. การระดมความคิด (Brainstorming)
9. การสัมมนา (Seminar)
10. การฝึกอบรมโดยให้ศึกษาด้วยตนเอง (Self – studied training)
11. การเรียนแบบร่วมแรงร่วมใจ (Cooperative Learning)
12. การเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem Based Learning)

นอกจากนี้ยังมีสิ่งทีควรพิจารณาในการกำหนดเลือกเทคนิคในการฝึกอบรม (สมชาติ กิจยรรยง และอรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง , 2539) ดังนี้

1. **ผู้เข้ารับการอบรม** ในการเลือกเทคนิคการฝึกอบรมต้องคำนึงถึงพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ จำนวน ตลอดจนความแตกต่างของบุคคลในกลุ่ม (ผู้วิจัยจะกล่าวไว้ในหัวข้อ 2.2.5)
2. **วัตถุประสงค์** วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาต่างกัน ก็ต้องใช้เทคนิคที่แตกต่างกัน บ้าง เช่น เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถบอกความแตกต่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ จะต้องใช้ทั้ง บรรยายและอภิปราย แต่ถ้าต้องการให้เกิดทักษะทางการจัดทำโครงการจะต้องใช้การฝึกปฏิบัติ เป็นต้น (ผู้วิจัยได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อ 2.2.3)
3. **ข้อจำกัดของแต่ละเทคนิค** เทคนิคการฝึกอบรมแต่ละชนิดจะมีข้อดีข้อเสีย ต่างกัน (ผู้วิจัยได้กล่าวไว้แล้วในข้อ 2.2.4 วิธีการฝึกอบรม)
4. **วิทยากร** การเลือกเทคนิคการเรียนการฝึกอบรม จะต้องหารือร่วมกับวิทยากร วิทยากรจะต้องถนัดในการใช้เทคนิคด้วย มิฉะนั้นจะไม่ได้ผลเท่าที่ควร
การกำหนดวิทยากรนั้น เราจะต้องทราบว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดบ้าง ซึ่งอาจ จะหาข้อมูลได้จากทำเนียบวิทยากรที่สถาบันต่าง ๆ จัดทำขึ้น พร้อมทั้งหาข้อมูลเพิ่มเติมจากเพื่อน ร่วมวิชาชีพ เพื่อจะให้ได้ข้อมูลว่าวิทยากรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ตลอดจนมี เทคนิคในการถ่ายทอดความรู้ มีความเข้าใจหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นอย่างดี เมื่อคัดเลือก

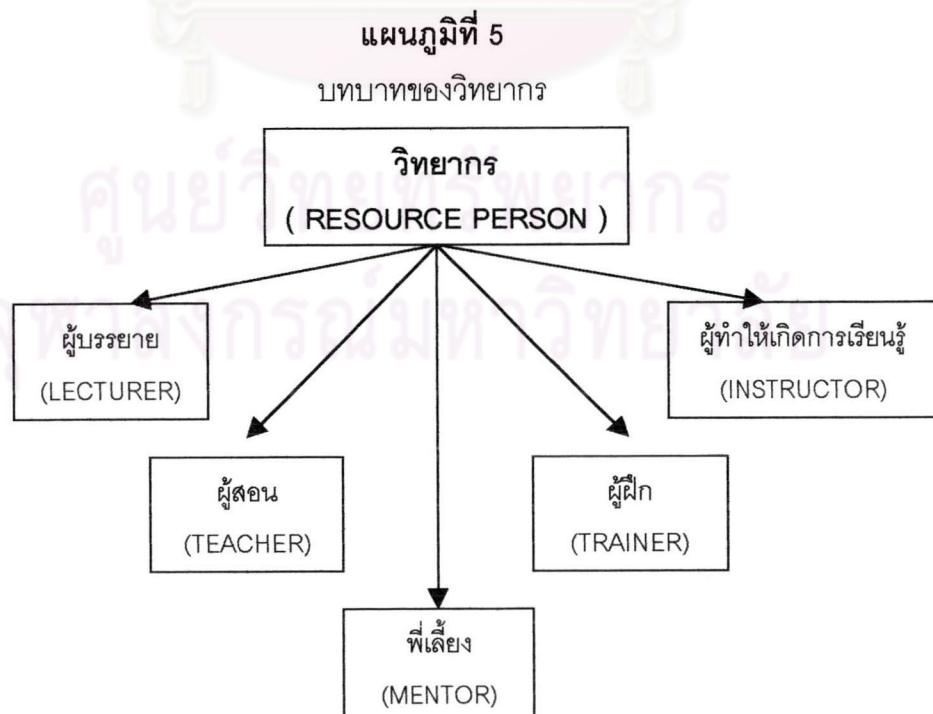
วิทยากรได้แล้ว ต้องติดต่อประสานงาน ตลอดจนปรึกษาร่วมกับวิทยากรว่าจะสอนวิชานั้นได้หรือไม่ ทั้งนี้จะต้องบอกวัตถุประสงค์ ขอบเขตเนื้อหาวิชา/ประเด็นสำคัญ ตลอดจนเทคนิควิธีการฝึกอบรมที่เราต้องการ หากวิทยากรไม่ถนัดก็ขอคำแนะนำเพื่อติดต่อวิทยากรที่เหมาะสมกว่าต่อไป

วิทยากรหรือครูผู้ฝึกอบรม

วิจิตร อวระกุล (2540) ได้ให้ความหมายของวิทยากรฝึกอบรม หมายถึงบุคคลที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม ทั้งด้านความรู้ พุทธิปัญญา(Knowledge) ด้านทัศนคติ จริย (Attitude) ด้านทักษะ ทัศนศึกษา (Psychomotor) นอกจากนี้จะต้องมีความรู้ความสามารถ และได้รับการฝึกอบรมด้านวิธีสอน เทคนิคการสอนเช่นเดียวกับครู อาจารย์ทั่วไปแล้ว วิทยากรฝึกอบรมในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะต้องมีหน้าที่และบทบาทที่เป็นพิเศษหลายประการ

สุวิทย์ มูลคำ (2541) กล่าวว่า วิทยากรคือ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นตัวการสำคัญที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ความเข้าใจ เกิดทักษะ เกิดทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับเรื่องฝึกอบรม จนกระทั่งผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้และสามารถจุดประกายความคิด เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ หรือพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของเรื่องหรือวิชานั้น ๆ

พิจารณาให้ดีแล้วจะเห็นได้ว่าวิทยากรควรมีบทบาทที่สำคัญหลายประการตามแผนภูมิดังนี้



เกณฑ์การคัดเลือกวิทยากร

เครือข่าย ลี้มอริชิต (2531) ได้สรุปเกณฑ์การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรมีดี เกณฑ์การคัดเลือกดังนี้

1. ต้องมีความเป็นเลิศทางด้านทักษะและความรู้รวมกันเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีหน้าที่ เป็นวิทยากรต้องมีความรู้และเชี่ยวชาญในหัวข้อวิชาที่สอนกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ถ้าผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมรู้สึกว้าวิทยากรไม่มีความรู้เพียงพอกับเรื่องที่สอนหรือเกี่ยวกับองค์การที่ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมทำงาน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะหมดความต้องการที่จะเรียนรู้ เกณฑ์ข้อนี้มีความสำคัญ เป็นลำดับที่หนึ่ง เท่ากับร้อยละ 50

2. ต้องมีความสามารถใช้หลัก และเทคนิคการเรียนการสอนได้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ ของหัวข้อที่จะทำการฝึกอบรม เวลา สถานที่ และผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อช่วยให้การเรียนรู้ได้ผล มากขึ้น เทคนิคการเรียนการสอน เช่น การบรรยาย การใช้กรณีตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมุติ การให้ทำแบบฝึกหัดและโปรแกรมการเรียนการสอนด้วยตนเอง เกณฑ์ข้อนี้มีความสำคัญเป็น ลำดับที่สอง เท่ากับร้อยละ 20

3. ต้องมีความรู้เกี่ยวกับองค์กร และลักษณะการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและ หรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมสามารถกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา สามารถสร้างแบบ การทดลองเพื่อรวบรวมข้อมูลได้ถูกต้อง มีความรู้ทางสถิติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งความรู้และทักษะ เหล่านี้ จะเป็นระบบการทำงานที่สำคัญในการพิจารณาความสามารถของการหาความจำเป็นใน การฝึกอบรมและพัฒนา และการประเมินผลโครงการ เกณฑ์ข้อนี้มีความสำคัญเป็นลำดับที่สอง เท่ากับร้อยละ 20 เช่นเดียวกับเกณฑ์ข้อ 2

4. ต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม การแต่งกาย รูปร่าง และท่าทางควรให้สุภาพ สะอาด เรียบร้อย การแต่งกายดีจะช่วยเสริมบุคลิกและเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยสร้างศรัทธาในเจ้าหน้าที่ ฝึกอบรมให้เกิดแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แต่แรกเห็น ต้องมีบุคลิกที่คล่องแคล่ว เพียบพร้อม ทำงานอย่างเป็นระบบ มีการเตรียมการล่วงหน้าในเรื่องเกี่ยวกับคำถามและปัญหาที่จะได้พบ ปรับตนเองได้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ ต้องเป็น บุคคลที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องการ มีมนุษยสัมพันธ์ เคร่งครัดต่อระเบียบ ตรงต่อเวลา เลือกใช้ อุปกรณ์อย่างถูกต้อง สุขุมรอบคอบเมื่อมีภาวะกดดัน กระตือรือร้นต่อเหตุการณ์หรือความรู้ใหม่ ที่เกี่ยวข้อง และนำความรู้ถ่ายทอดให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้เกิดความทัดเทียมเสมอภาคกับ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน และเคร่งครัดต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ปฏิบัติตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ เกณฑ์ข้อนี้มีความสำคัญเป็นลำดับที่สามเท่ากับร้อยละ 10

แผนภูมิที่ 6

เกณฑ์การคัดเลือกวิทยากร



การเลือกสรรวิทยากร

สมชาติ กิจยรรยง และ อารีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539) ได้กล่าวถึงการเลือกสรรวิทยากรโดยจำแนกได้ดังต่อไปนี้

วิทยากรภายใน

ก. วิทยากรที่อยู่ในหน่วยฝึกอบรม

ข้อดี

1. รู้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร / หัวข้อวิชาที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี
2. เข้าใจลักษณะงานและรู้ปัญหาภายในองค์กรดี พูดได้ตรงจุดเฉพาะเจาะจง

ทุ่มเทให้การเตรียมตัว

3. มีความเป็นกันเองกับผู้เข้ารับการอบรมเพราะมีความรู้สึกที่ “ เป็นพวก เดียวกัน ” พูดภาษาเดียวกัน อยู่ในสังคม(องค์กร) ที่มีวัฒนธรรมและค่านิยมอันเดียวกัน

4. เสนอแนะการแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด

5. สามารถใช้เครื่องมือทัศนูปกรณ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และถูกต้อง

เหมาะสม

6. สามารถปรับเนื้อหาของหัวข้อวิชา เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมได้อย่างคล่องตัว

ข้อเสีย

1. การยอมรับจากผู้เข้ารับการอบรมมีน้อย เพราะอาจมีความคุ้นเคย หรืออยู่ใกล้ตัวจนเกินไป ซึ่งอาจทำให้ไม่ยอมรับ ไม่ให้เครดิต

2. ปัญหาบางอย่างที่ควรจะต้องถึง อาจจะไม่เห็นหรือไม่กล้าพอที่จะหยิบยกขึ้นมาพิจารณา ทั้งนี้เนื่องมาจากเพื่อความมั่นคงในงานของตนจึงอาจทำให้การเรียนรู้ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างเต็มที่ดังที่ควรจะเป็น

3. อาจเกิดความเบื่อหน่ายในการบรรยายหัวข้อวิชาเดียวกันหลาย ๆ ครั้ง จนซ้ำซาก และอาจจะประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมผิดพลาดได้ ในแง่ของการให้รายละเอียดและการดำเนินเรื่องในหัวข้อต่าง ๆ

4. หากจำนวนวิทยากรมีไม่มาก แต่ต้องรับภาระในการดำเนินการฝึกอบรมหลายหัวข้อวิชา อาจจะมีผลให้การเตรียมตัวไม่ดีพอ และเป็นเรื่องยากที่วิทยากรแต่ละคนจะมีความรู้ความเชี่ยวชาญในหลาย ๆ หัวข้อได้อย่างลึกซึ้ง

5. วิทยากรเองก็มีภาระในหน้าที่เดียวกับงานฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ รวมอยู่ด้วย ซึ่งอาจมีเวลาทุ่มเทให้กับงานวิชาการไม่เพียงพอ

ข. วิทยากรภายใน ซึ่งปฏิบัติงานประจำในสายการบังคับบัญชาต่าง ๆ

ข้อดี

1. เข้าใจถึงนโยบาย ปรัชญา และแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กรดี

2. รู้งานเฉพาะด้านเป็นอย่างดี มีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาในงานอย่างได้ผลดีมาแล้ว

3. เป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดการยอมรับจากผู้เข้ารับการอบรมได้สูง และได้รับความเชื่อศรัทธา เพราะถือว่าเป็นนักปฏิบัติที่น่าจะเรียนรู้เพื่อนำแนวทางไปปรับใช้ในงานของตน

4. ผู้รับเชิญถือว่าได้รับเกียรติในการไปเป็นผู้บรรยาย ก็จะทุ่มเทและให้ความสนใจในการเตรียมตัวเป็นอย่างดี

5. การบรรยายโดยวิทยากรภายในที่มีอำนาจในองค์กรนั้น อย่างน้อยก็เป็นการยืนยันกับผู้เข้ารับการอบรมได้ทางหนึ่งว่าเขามีความเชื่ออย่างไร จะมีแนวทางการปฏิบัติอย่างไร และ/หรือจะปฏิบัติในเรื่องที่บรรยายนั้นอย่างไร

ข้อเสีย

1. ผู้ที่ทำงานสายการบังคับบัญชาต่าง ๆ นั้นอาจไม่ให้ความสนใจหรือไม่เห็นคุณค่าของการอบรม รวมถึงอาจมีความคิดว่าไม่ใช่ภาระหน้าที่ของตน
2. ข้อดีที่กล่าวไว้ในข้อ 4. นั้น ในทางกลับกันวิทยากรภายในอาจจะไม่มีเวลาเตรียมตัวได้อย่างเต็มที่ เพราะมีงานในความรับผิดชอบอยู่มาก ทำให้การบรรยายไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ในหลักสูตร
3. อาจจะไม่มีความชำนาญ ในเรื่องการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ อย่างดีพอ
4. ด้วยเหตุที่มีงานประจำในความรับผิดชอบอยู่แล้ว ดังนั้นการติดธุระเร่งด่วนจากงานประจำก็อาจจะเกิดขึ้นได้ ซึ่งเรื่องนี้ผู้จัดการอบรมจึงต้องเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงแก้ไขหรือยืดหยุ่นไว้เป็นการล่วงหน้าด้วย
5. ถ้าวิทยากรมีภูมิหลังหรือผลการปฏิบัติงานล้มเหลวมาก่อน (โดยที่ผู้เชิญไม่ทราบ) และต้องมาบรรยายในหัวข้อวิชานั้น ๆ ผู้เข้าอบรมอาจรู้สึกต่อต้านและยอมรับยาก
6. ผู้บังคับบัญชาบางคน ทั้ง ๆ ที่อยากจะเข้ารับการอบรมด้วย แต่ถ้าวิทยากรเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรืออยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าตนก็อาจจะไม่อยากฟังทั้ง ๆ ที่วิทยากรเป็นคนดีมีฝีมือ
7. วิทยากรภายในบางคนอาจมองปัญหาในมุมแคบ เพราะมีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แม้จะมีความสามารถและประสบการณ์ในงานของตนก็อาจจะเชื่อและยึดมั่นในวิธีการแก้ปัญหาและแนวทางของตนเท่านั้น รวมทั้งอาจจะมองเห็นงานอื่น ๆ ในองค์กรด้อยค่ากว่างานที่ตนรับผิดชอบอยู่อีกด้วย
8. ทักษะคติของวิทยากรภายในบางคน มักมองเห็นผู้เข้ารับการอบรมเป็นลูกน้องในงานอยู่ตลอดเวลา ความจริงแล้วขณะอยู่ในห้องอบรม บทบาท (role) ของทั้งสองฝ่ายเปลี่ยนไปคือ ผู้บังคับบัญชา (ซึ่งเป็น line) นั่นคือวิทยากร (trainer instruction , seminar , leader) ส่วนลูกน้องก็เปลี่ยนบทบาทเป็นผู้เข้ารับการอบรม (trainees , participants) ไปแล้ว ซึ่งแน่นอนว่าการแสดงออก การพูดจา ก็น่าที่จะเป็นในอีกรูปแบบหนึ่ง

วิทยากรรับเชิญจากภายนอก

ข้อดี ในแง่ที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรม ได้เกิดการยอมรับและมีความสนใจในตัววิทยากร ได้แนวความคิดในแง่มุมมองที่ต่างออกไป และผู้ที่ได้รับเชิญมาก็มีกรอบจำกัดในการพูดน้อยกว่าวิทยากรภายใน รวมทั้งมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นในปัญหาต่าง ๆ ได้มากกว่า

ข้อเสีย อาจจะดำเนินเรื่องไม่เป็นไปตามที่ผู้จัดคาดหวัง รวมทั้งอาจจะไม่รู้ไม่เข้าใจ ในปัญหาขององค์กรนั้นอย่างเพียงพอ การเรียนรู้อาจเป็นไปอย่างเป็นทางการ และมีพิธีต้องมากกว่า และหลายครั้งที่ผู้บรรยายรับเชิญประเมินผู้เข้ารับการอบรมผิดพลาดไป ซึ่งมีผลทำให้ การเตรียมตัวมาไม่ถูกต้องตรงจุด

ก่อนจะอธิบายถึงแนวทางที่เราควรปฏิบัติต่อวิทยากรภายนอก เพื่อให้การอบรมของ เราบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นั้น ก็ขออธิบายถึงเหตุผลโดยทั่วไปที่เราจำเป็นต้องเชิญผู้บรรยายมาจาก ภายนอกดังนี้

1. ในการจัดอบรมให้กับพนักงานบางระดับในองค์กรนั้น จำเป็นต้องเชิญผู้บรรยาย จากสถาบันภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ ด้วยเหตุผลของความเชื่อถือและการยอมรับจากผู้เข้ารับการ อบรมเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามแม้บางครั้งในการจัดอบรมให้กับพนักงานบางหลักสูตรนั้น เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมหรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรของเราก็มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะดำเนินการ ฝึกอบรมในหลักสูตรนั้น หรือบางหัวข้อวิชาในหลักสูตรนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็ยังมีความ จำเป็นที่จะต้องเชิญวิทยากรมาจากภายนอก นี่ก็เป็นอีกเรื่องที่น่าขงนที่ในวงการฝึกอบรม บ้านเรา ผู้เข้ารับการอบรมมักจะไม่น่าให้ความสนใจและไม่ค่อยจะเชื่อถือนักฝึกอบรมในองค์กรของ ตนเอง ถึงแม้ว่ามีความรู้ความสามารถก็ตาม ความคิดความเชื่อที่ว่านี่พลอยเป็นความเชื่อของ ผู้บริหารในองค์กรเดียวกันที่ยังไม่ค่อยจะยอมรับฝีมือวิทยากรภายใน แต่วิทยากรในองค์กร เหล่านั้นกลับเป็นที่ยอมรับหรือเป็นที่ต้องการให้ไปบรรยายในการจัดอบรมขององค์กรอื่น ก็คง เพราะต่างคนต่างมีปัญหาที่เลยแก้ปัญหาที่ว่านี้ด้วยวิธีการเดียวกันเพื่อความศักดิ์สิทธิ์

2. บางหัวข้อวิชาในกำหนดการการฝึกอบรมของเรา วิทยากรภายในจะยังมีความรู้ หรือประสบการณ์ไม่มากพอในเรื่องนั้น ๆ ทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ ในองค์กรเดียวกันก็อาจจะไม่มีใครที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ หรือไม่คนที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ ไม่พร้อม หรือไม่มีเวลาที่จะเป็นวิทยากรให้ได้

3. ในหัวข้อวิชาต่าง ๆ เหล่านั้นต้องการได้ความรู้จากนักวิชาการที่ศึกษาเรื่องนั้น อย่างลึกซึ้ง ซึ่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในองค์กรของเราอาจจะศึกษาถึงเพียงความเป็นไปได้ที่จะนำมา ประยุกต์ใช้กับงานเฉพาะนั้นอาจจะยังไม่ละเอียดลึกซึ้งพอ จะต้องอาศัยบุคคลภายนอก ซึ่งเป็น นักวิชาการหรือนักวิจัยทั้งจากมหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษา หรือสถาบันอื่นๆมาเป็นวิทยากร

4. แต่บางหัวข้อวิชา เราอาจจะต้องการนักปฏิบัติการซึ่งมีประสบการณ์อย่างมากใน หัวข้อวิชาดังกล่าว เพื่อหยิบยกปัญหาและวิธีแก้ไขปัญหาให้เป็นแง่คิดแก่ผู้เข้ารับการอบรม

5. การเลือกเชิญวิทยากรภายนอก ในบางครั้งอาจจะเป็นความประสงค์หรือ การตัดสินใจของผู้จัดอบรมที่จะเลือกเชิญวิทยากรที่เหมาะสมกับหัวข้อวิชานั้น ในแง่ของ

ความสามารถในการถ่ายทอดความสามารถในการชี้ให้เห็นตัวอย่างจากเรื่องนั้นๆ หรือมีความสามารถนำหลักการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ได้ทางปฏิบัติ ซึ่งวิทยากรที่มีความรู้ในด้านต่าง ๆ นั้นมิได้หมายความว่ามีความสามารถในเรื่องดังกล่าวข้างต้นกันทุกคน

6. ผู้จัดอบรมอาจเลือกเชิญวิทยากรภายนอกมาเป็นผู้บรรยายก็เนื่องมาจากต้องการจะได้ทราบถึงแนวทางหรือแนวความคิดของวิทยากรภายนอกในเรื่องนั้น ๆ เพื่อเปรียบเทียบกับแนวความคิดของคนที่มืออยู่ในเรื่องดังกล่าวจะได้พอทราบบ้างว่าเรา “ล้ำหลัง” หรือ “ก้าวหน้า” กว่าเขาในเรื่องนั้น จะได้ปรับตัวให้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิทยากร ซึ่งแน่นอนว่าผู้บรรยายที่เราเลือกเชิญก็ต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถอยู่ในวงการ หากใครเทียบได้ยากในการบรรยายหัวข้อนั้น

7. วิทยากรภายนอก บางคนอาจจะเป็นที่ยอมรับมีชื่อเสียงดี และประสบความสำเร็จอย่างสูงในการเป็นผู้บรรยาย การเชิญวิทยากรดังกล่าว จึงอาจจะมีส่วนช่วยในการจัดอบรมของเราประสบความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับและพอใจแก่ผู้เข้ารับการอบรม

โปรดอย่าละเลยหรือเผลอลืมไปว่า ไม่ว่าเราจะเชิญเขามาด้วยเหตุผลใดก็ตาม เราต้องสำนึกอยู่เสมอว่า วิทยากรเป็นส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่ง ที่จะทำให้การอบรมของเรามีการกำหนดหลักสูตรมาอย่างดีแล้วนั้นประสบความสำเร็จด้วยหรือไม่ และอย่าลืมนึกว่าหากเชิญวิทยากรมาจากต่างองค์กรด้วยแล้ว เขาคือ “แขกคนสำคัญ” ของเรา และเราควรจะต้องปฏิบัติต่อเขาอย่างมีมารยาท มีน้ำใจ และควรจะให้เกียรติแก่เขาในฐานะที่นอกจากจะเป็นแขกของเราแล้ว เขายังมีส่วนช่วยให้การอบรมประสบความสำเร็จด้วย เรียกว่าเขามีความสำคัญพอที่จะต้องทำให้เรามานั่งพิจารณาว่าควรพึงปฏิบัติต่อเขาอย่างไร

การสรรหาวิทยากรผู้บรรยาย มีวิธีดังต่อไปนี้

1. จากวิทยากรในหน่วยงานของเรา
2. จากวิทยากรบริษัทในเครือ (ถ้าทำได้)
3. สมุดทำเนียบนักบริหาร
4. ครู อาจารย์ในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ
5. หน่วยงานสำคัญ ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน
6. สถาบันต่าง ๆ ที่จัดให้มีการฝึกอบรม

ข้อควรคำนึงในการเลือกวิทยากร มีดังต่อไปนี้

1. ควรเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหัวข้อวิชานั้น ๆ
2. ควรคำนึงถึงความสามารถในการถ่ายทอด และศิลปะการถ่ายทอดของวิทยากร

3. ควรเชิญวิทยากรที่มี “ความพร้อม” ที่จะให้ความร่วมมือช่วยเหลือ
4. ควรติดต่อเรียนเชิญให้ท่านทราบล่วงหน้าประมาณ 3 – 4 สัปดาห์
5. อย่าคาดหวังว่าวิทยากรคือ “ยอดคน” ที่รู้ทุกเรื่อง
6. อย่าไปบังคับให้เขาพูดในเรื่องที่ไม่สันทัด
7. คำนึงเสมอว่าวิทยุฒิ และคุณวุฒิของวิทยากรมีส่วนสำคัญอย่างสูงต่อการยอมรับของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
8. อย่าตัดสินใจการเชิญวิทยากรเพียงเพราะว่าเราชอบหรือพูดถูกใจเราคนเดียว
วิทยากรในการฝึกอบรม ควรจะระบุแหล่งที่มาของคณะวิทยากร ว่าเป็นวิทยากร
ภายในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น หรือเป็นวิทยากรมาจากภายนอก
การติดต่อวิทยากรรับเชิญ มีข้อปฏิบัติดังต่อไปนี้
 1. ควรทบทวนด้วยวาจาก่อนแล้วจึงทำเป็นจดหมายเชิญ
 2. ควรพบปะเพื่อซักซ้อมความเข้าใจในข้อมูลเช่น
 - รายละเอียดหลักสูตร เนื้อหาวิชา
 - ข้อมูลผู้เข้ารับการอบรม
 - เอกสารที่เคยใช้
 - การนัดหมายและจัดสิ่งอำนวยความสะดวก
 3. ถ้าจะให้ดีควรเขียนแนวทางการบรรยายหรือหัวข้อวิชากว้าง ๆ แจ้งให้ทราบ
 4. อย่าลืมบอกวัตถุประสงค์ เป้าหมายหรือความคาดหวังในการจัดฝึกอบรมครั้งนี้
พร้อมกับทำรายละเอียดของผู้เข้ารับการอบรม
 5. โดยปกติของการจัดอบรมทั่ว ๆ ไป มักจะจัดให้มีรถรับ – ส่ง หรือให้ความสะดวก
กับวิทยากร ถ้าเป็นต่างจังหวัดไกล ๆ ก็ควรจัดเจ้าหน้าที่ไปรับที่สนามบินหรือสถานีรถไฟ พร้อมทั้ง
การจัดหาห้องพักให้กับวิทยากรรับเชิญด้วย
 6. ควรให้เกียรติวิทยากรโดยการแนะนำให้ผู้รู้จักกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารของเรา
 7. ถ้าหากงานฝึกอบรมสัมมนาเป็นภาคพิธีการ เช่น ถ้าหากเราประสงค์จะให้วิทยากร
ใส่สูทก็ควรแจ้งให้วิทยากรทราบล่วงหน้าด้วย
 8. ควรขอประวัติวิทยากรก่อนล่วงหน้าและแนะนำวิทยากรอย่างยกย่อง ให้เกียรติ แต่
อย่ามากเกินไป
 9. หากมีการจ่ายค่าตอบแทนหรือของขวัญให้กับวิทยากรก็ควรบอกให้ตอนที่จบ
การบรรยายแล้ว
 10. เพื่อเป็นการแสดงถึงความมีมารยาท เมื่อโปรแกรมการอบรมเสร็จสิ้น ควรจะมี

จดหมายจากหน่วยงานเราไปแสดงความขอบคุณอย่างเป็นทางการ

11. ภายหลังจากเสร็จสิ้นโปรแกรมการอบรมแล้ว ควรส่งแบบสรุปการประเมินผลหลักสูตรให้วิทยากรได้ทราบด้วย

2.2.5 คุณสมบัติและจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

คุณสมบัติผู้เข้ารับการอบรม

เคอร์วัลย์ ลิมอภิชิต (2531) กล่าวว่า การกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติมบ่งชี้ถึง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีความรู้ประสบการณ์หรือผ่านหลักสูตรมาก่อน จึงสามารถรับการฝึกอบรมและพัฒนาได้ก่อนเกิดผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรมและพัฒนา การกำหนดคุณสมบัตินี้ เป็นการกำหนดจากเมื่อได้ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์กร หน้าที่และภารกิจ และพนักงานแล้ว จึงกำหนดว่าใครคือผู้ที่ต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในโครงการใด การกำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการอบรมให้ตรงกับผู้ที่มีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา การกำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องพึงระวังเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชน ซึ่งเคยมีกรณีข้อพิพาทระหว่างนายจ้างในบริษัทหลายบริษัทในประเทศอังกฤษ และสหรัฐอเมริกาแล้ว

สมชาติ กิจยรรยง และ อรจวีร์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539) ได้ให้หลักการคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม ดังนี้

1. หลักสูตรจะเป็นตัวกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม
2. ดูจากความพร้อมหรือความเข้าใจ
3. พื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ ตำแหน่ง
4. ความต้องการในจำนวนของผู้เข้ารับการอบรม
5. ควรสร้างสิ่งจูงใจและการปฐมนิเทศ
6. เปิดโอกาสให้ติดต่อหน่วยงานต้นสังกัด

จงกลณี ชุตินาเทวินทร์ (2542) ได้เสนอรายละเอียดของข้อมูลพื้นฐานของผู้เข้ารับการอบรมที่ทีมงานฝึกอบรมควรทราบก่อนเริ่มการอบรมมีดังต่อไปนี้

1. จำนวนทั้งหมดของผู้เข้าอบรม มีมากน้อยเท่าใด มาจากหน่วยงานเดียวกันหรือหลากหลายหน่วยงาน ทั้งนี้ นอกจากจะเป็นการเตรียมพร้อมในเรื่องของการบริหารจัดการแล้ว ก็ยังจะช่วยให้วิทยากรได้ปรับเปลี่ยนเทคนิค และวิธีสอนให้เหมาะกับลักษณะของกลุ่มด้วย

2. พื้นฐานและข้อจำกัดของผู้เข้าอบรม มีความแตกต่างกันอย่างไร อาทิ พื้นฐานการศึกษา เพศ สถานภาพ รวมทั้งศาสนา และข้อจำกัดในเรื่องของอาหาร เพื่อนำมาใช้วางแผน และเตรียมความพร้อมในทุกด้าน

3. ประสบการณ์ในการเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ผู้เข้ารับการอบรมเคยมีประสบการณ์ในการเข้าอบรมหลักสูตรอะไรมาบ้าง เพื่อใช้ข้อมูลดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน

4. ความสามารถพิเศษของผู้เข้ารับการอบรม มีความสามารถพิเศษอะไรบ้างหรือไม่ แต่ละกลุ่มมีวัฒนธรรมของกลุ่มหรือมีสไตล์เฉพาะแต่ละองค์กรหรือไม่ บางองค์กรอาจจะมีวิถีเฉพาะทั้งในรูปแบบของการพูด การแต่งกาย หรือการแสดงออก ซึ่งความจงรักภักดีต่อสถาบันชั้นสูงต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อที่จะได้มีส่วนช่วยให้เนื้อหาของการอบรมสั้นไหลไปได้ด้วยดีมากขึ้น ซึ่งอาจจะเชิญผู้เข้าอบรมที่มีความสามารถพิเศษให้มีส่วนร่วมในการร่วมเป็นวิทยากรหรือร่วมในการจัดกิจกรรมเสริมในการอบรมนั้นๆ ยกตัวอย่างประสบการณ์ของสถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียน ในการจัดฝึกอบรมหลักสูตร “การผสมผสานการแพทย์แผนตะวันตกเข้ากับการแพทย์แผนปัจจุบัน: ประสบการณ์ประเทศจีน” ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมบางคนเป็นนักกายภาพบำบัด หรือบางคนเป็นเภสัชกร บางคนเป็นแพทย์ บางคนมีประสบการณ์ทางด้านการฝังเข็ม และบางคนมีความสามารถในการสอนออกกำลังกายรำมวยจีน ซึ่งผู้เข้าอบรมเหล่านี้จะช่วยได้มากในระหว่างการอบรม ในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่สามารถเป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหาการอบรมได้อย่างผสมผสานที่สุด ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในการอบรม และนำมาซึ่งบรรยากาศของความเป็นกันเองคุ้นเคยแล้ว ก็ยังมีส่วนช่วยในความสำเร็จของการอบรมแต่ละครั้งได้มากที่สุด

5. ความคาดหวังของผู้เข้ารับการอบรม แต่ละคนมีความคาดหวังอะไรบ้าง อย่างไร โดยดูได้จากใบสมัคร (Application Form) หรือใบสมัครของผู้รับทุนจากหน่วยงาน (Fellowship Application Endorsement Sheet) ดูว่ามีความคาดหวังอะไรที่แตกต่างไปจากวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้ก่อนหน้านี้หรือมีส่วนใดที่ความคาดหวังสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาในการอบรมบ้าง กรณีถ้าไม่สอดคล้อง จะหาทางลดช่องว่างที่จะเกิดขึ้นได้อย่างไร ซึ่งนักฝึกอบรมสามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้ให้เป็นประโยชน์ในการปรับบทบาทและวิธีการสอนของตนเองด้วย

การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม โดยหน่วยงานที่จัดอบรมเป็นผู้คัดเลือกอาจจะกระทำได้ดีในรูปของคณะกรรมการซึ่งความสำคัญและความเข้มข้นของการคัดเลือกจะขึ้นอยู่กับหลักสูตร

แต่ละหลักสูตร รวมทั้งข้อกำหนดเบื้องต้นของผู้ให้ทุนและคุณสมบัติอื่นๆ โดยจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง อาทิ ผู้ที่นั้นมีความจำเป็นจะต้องเข้าอบรมหรือไม่ เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานที่ทำหรือไม่ อบรมไปแล้วจะได้ประโยชน์ต่อหน่วยงานโดยความรู้ไม่สูญเปล่าหรือไม่ ในการอบรมบางหลักสูตรจะต้องพิจารณาที่พื้นฐานของประสบการณ์ อายุ เพศ และตำแหน่งหน้าที่การงานด้วย

สำหรับในส่วนของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้คัดเลือก ผู้บริหารหรือหัวหน้างานอาจจะพิจารณาผู้เหมาะสมได้ง่ายโดยดูจากพฤติกรรมการทำงาน ว่าใครมีปัญหาทางด้านใด ซึ่งปกติแล้วบุคคลที่มีพฤติกรรมในการทำงานไม่ดี ขาดความสามารถในการทำงานหรือปฏิบัติงานไม่ได้ผล มักจะเกี่ยวเนื่องกับองค์ประกอบ 3 ประการหลักดังต่อไปนี้

1. ขาดความเข้าใจในการทำงาน เช่นมีความรู้ไม่ตรงกับงานที่ทำ ทำให้ปฏิบัติงานไม่ได้ผล เกิดการผิดพลาดบ่อยครั้ง
2. ขาดทักษะในงานที่ทำ นั่นคือมีความรู้แต่ขาดการฝึกฝนหรือปฏิบัติ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือขาดความชำนาญในงานที่ทำ ทำให้บุคคลนั้นทำงานได้ไม่เต็มศักยภาพที่ตนเองมีอยู่
3. ขาดทัศนคติที่ดีในการทำงาน รวมทั้งการมีลักษณะนิสัยที่ไม่เหมาะกับงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นผลให้พฤติกรรมในด้านอื่น ๆ ส่งผลเป็นลบไปด้วย เช่น
 - ขาดแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน ทำให้เฉื่อยชา หักถอย ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน
 - ขาดสำนึกในการทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดการแตกแยก ขาดความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน เกิดการเอาวัดเอาเปรียบ ฯ ล ฯ

การวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานจากองค์ประกอบดังกล่าว จะช่วยให้หน่วยงานตัดสินใจว่าควรส่งใครเข้าอบรม หรือลำดับความสำคัญได้ว่าใครควรเข้ารับการอบรมก่อนหลัง ใครควรเข้ารับการอบรมประเภทใด แรงดันมากน้อยเพียงใด ซึ่งบางครั้งอาจจะไม่จำเป็นต้องอบรมอย่างเป็นทางการก็ได้ หรือบางคนอาจใช้มาตรการอื่น ๆ แทนการอบรม ก็อาจจะได้ผลดีกว่า

จำนวนผู้เข้ารับการอบรม

เคอรี่วัลย์ ลิมอภิชาติ (2531) ได้กล่าวว่า จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นการระบุจำนวนของผู้รับการฝึกอบรมต่อ 1 โครงการต่อ 1 รุ่น การกำหนดจำนวนดังกล่าวควรเป็นจำนวนเท่าใด ขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาว่ามีความจำเป็นเร่งด่วนหรือไม่เร่งด่วน หากเร่งด่วนและพนักงานมีจำนวนมากอาจต้องจัดหลาย ๆ คนต่อ 1 โครงการ นอกจากนี้ยังเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ว่าความจำเป็นดังกล่าวสามารถแก้ไขได้โดยการให้ความรู้ความเข้าใจ เทคนิคการบรรยายก็สามารถฝึกอบรมและพัฒนาได้ที่ละจำนวนมาก หากวัตถุประสงค์และ

เป้าหมายเพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ก็จำเป็นต้องจัดฝึกอบรมในกลุ่มจำนวนน้อย และความจำกัดเกี่ยวกับอุปกรณ์การฝึกอบรมและพัฒนาที่อาจมีผลกับการจำกัดจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา โดยปกติหากจะกำหนดว่า จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาเท่าใดจึงเหมาะสม ไม่อาจตอบได้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา วัตถุประสงค์การฝึกอบรมและพัฒนา และวัสดุอุปกรณ์การฝึกอบรมและพัฒนา

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539) ได้ให้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. ให้ระบุอย่างชัดเจนว่า ผู้ที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมเป็นบุคคลในตำแหน่งใด
2. มีจำนวนรวมเท่าไร
3. ถ้าจะจัดแบ่งเป็นรุ่น มีกี่รุ่น และรุ่นละเท่าไร

2.2.6 กำหนดวัน เวลา และสถานที่ฝึกอบรม

ปรีชา ศรีสรากรณ์ (2528) ได้กล่าวไว้ว่าการจัดเวลาและกำหนดเวลาในการฝึกอบรมโครงการใดโครงการหนึ่งขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการฝึกอบรม และเนื้อหาวิชาของหลักสูตรเป็นสำคัญ ถ้าความจำเป็นในการฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์ที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความชำนาญ ทักษะคติ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังไม่เคยมีความรู้มาก่อนเลย หรือพอจะรู้มาบ้างหรือยังมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานและทัศนคติต่ำกว่าที่กำหนดไว้มากแล้ว การจัดหลักสูตรการฝึกอบรม ก็ควรจะใช้เวลาพอสมควร เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวอย่างแท้จริง อันจะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นไปในแนวทางที่ต้องการได้ แต่ถ้าโครงการฝึกอบรมที่จัดขึ้นต้องการยกระดับความรู้ ความชำนาญและทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพียงเล็กน้อย และเนื้อหาสาระของหลักสูตรก็มีไม่มาก อาจจะทำหนดระยะเวลาในการฝึกให้สั้นลงได้

เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2531) ได้สรุปไว้ว่าการกำหนดจำนวนวัน ในแต่ละหลักสูตร ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยในการพิจารณาเรื่องต่อไปนี้

1. ระดับความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาว่ามีมากน้อยเพียงไร หากมีระดับความจำเป็นมาก ระยะเวลาในการฝึกอบรมและพัฒนาย่อมมากตามด้วย
2. ระดับของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา หากเป็นผู้บริหารระดับสูงต้องมีความจำเป็นฝึกอบรมและพัฒนาใช้เวลาน้อยกว่าระดับปฏิบัติ

3. หลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนา ถ้าหลักสูตรมีรายวิชามาก ระยะเวลาโครงการฝึกอบรมและพัฒนาต้องมากตามด้วย

4. เทคนิคการฝึกอบรมและพัฒนา เทคนิคแบบผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การแสดงบทบาทสมมุติ กรณีศึกษา และการฝึกปฏิบัติจะใช้เวลาในการฝึกอบรมและพัฒนามากกว่าโครงการที่มีเทคนิคที่ให้วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น เทคนิคการบรรยาย

5. ความสะดวกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา และผู้ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา

การกำหนดวัน – เวลา ต้องคำนึงถึงในเรื่องต่อไปนี้ คือ ไม่ควรจัดการฝึกอบรมและพัฒนาในวันอาทิตย์ วันหยุดราชการ และวันรับเงินเดือน และไม่ควรถัดให้มีการหยุดช่วงระยะที่นานเกินไป เช่น ฝึกอบรมและพัฒนา 3 วัน หยุด 1 เดือน กลับมาฝึกอบรมต่อ 3 วัน แล้วสิ้นสุดโครงการ ในการฝึกอบรมและพัฒนาสามารถจัดฝึกอบรมต่อเนื่องกันแบบครึ่งวันหรือเต็มวันได้

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539) ได้กล่าวไว้ว่าการกำหนดวันเวลาขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความเหมาะสมต่างๆในแง่ของการดำเนินโครงการและผู้เข้ารับการอบรม ช่วงเวลาไม่ควรตรงกับเรื่องของผู้เข้ารับการอบรมมีงานอยู่เป็นประจำ เช่น ระยะเวลาใกล้การปิดบัญชีประจำปี เป็นต้น

สถานที่ฝึกอบรมควรระบุว่าจะใช้สถานที่ใด ห้องประชุมใด หลาย ๆ องค์กรไม่นิยมจัดฝึกอบรมในห้องอบรมของสำนักงาน เพราะโอกาสที่ผู้เข้ารับการอบรมจะถูกดึงตัวไปในเรื่องงานได้ง่าย

สถานที่ในการฝึกอบรมจะใช้ที่ใด ห้องประชุมใด หรือตึกใด ชั้นที่เท่าไร ในกรณีที่จะต้องใช้สถานที่อบรมหลายแห่ง ควรจะต้องระบุเอาไว้ให้ชัดเจน

วิจิตร อวระกุล (2540) ได้กล่าวไว้ว่า สถานที่ฝึกอบรม หากจัดไม่ดี ไม่เหมาะสม จะทำให้บรรยากาศการเรียนการสอนล้มเหลว เกิดความเสื่อมศรัทธา ห้อถอย เบื่อหน่ายทั้งผู้สอนและผู้เรียน จึงต้องเลือก จัด สร้างบรรยากาศของการเรียนการสอนไม่ให้เบื่อหน่ายได้

ชูชัย สมितिไกร (2542) ให้รายละเอียดสิ่งที่จะต้องพิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดระยะเวลาของการฝึกอบรมสามารถจำแนกได้เป็นสองประเด็น คือ การกำหนดระยะเวลาทั้งหมดของการฝึกอบรม และการแบ่งสรรเวลาในการฝึกอบรม

1. การกำหนดระยะเวลาทั้งหมดของการฝึกอบรม การกำหนดว่าการฝึกอบรมหนึ่งๆ ควรจะใช้ระยะเวลาเท่าไรนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และเนื้อหาของการฝึกอบรม รวมทั้งพื้นฐาน

ความรู้ของผู้เข้ารับการอบรมอีกด้วย หากวัตถุประสงค์และเนื้อหาของการฝึกอบรมมีมากมาย หลายประการ ระยะเวลาที่ใช้จะต้องมากขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน ก็อาจทำให้ระยะเวลาที่ใช้มีความแตกต่างกันด้วย ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมที่ต้องการให้ผู้รับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงทักษะหรือทัศนคติ จะใช้ระยะเวลายาวนานกว่าการฝึกอบรมที่ต้องการจะให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ดังนั้นระยะเวลาที่ใช้ในการอบรมจึงมีแตกต่างกันไป ตั้งแต่ไม่กี่ชั่วโมง จนถึงหลายเดือน หรือหลายปี

2. การแบ่งสรรเวลา เมื่อสามารถกำหนดระยะเวลาโดยรวมของการฝึกอบรมได้แล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การแบ่งสรรเวลาสำหรับการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อ ซึ่งมีแนวทางดังต่อไปนี้

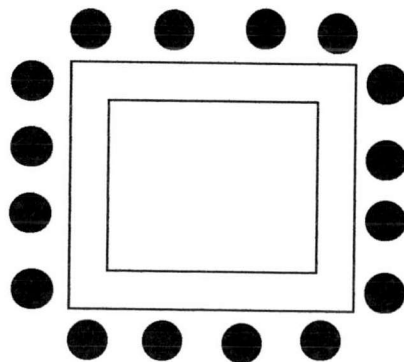
2.1 เทียบเคียงวัตถุประสงค์และเนื้อหาทั้งหมดกับจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมที่มีอยู่ จากนั้นจึงแบ่งสรรเวลาที่จะให้กับวัตถุประสงค์และเนื้อหาแต่ละหัวข้อตามความเหมาะสม โดยยึดหลักว่าภายในระยะเวลาที่แบ่งสรรให้ ผู้รับการอบรมควรจะสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

2.2 ในกรณีที่พบว่าเวลาที่มีอยู่ ไม่อาจจะสนองวัตถุประสงค์ และเนื้อหาที่กำหนดไว้ได้ก็ยังมีทางเลือกอยู่สองทางด้วยกัน คือ ประการแรก อาจเพิ่มระยะเวลาของการฝึกอบรมให้มากขึ้น และประการที่สอง หากไม่สามารถเพิ่มเวลาได้ ก็อาจจะตัดวัตถุประสงค์และเนื้อหาบางส่วนทิ้งไป และนำไปฝึกอบรมในภายหลัง หรือจัดเป็นโครงการฝึกอบรมใหม่ขึ้นมา

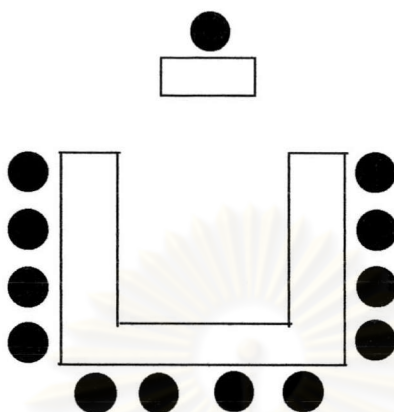
2.3 วัตถุประสงค์และเนื้อหาที่มีความสำคัญและความยากมาก ควรจะมีเวลาสำหรับการฝึกอบรมมากกว่าวัตถุประสงค์และเนื้อหาที่มีความสำคัญและความยากน้อย

การจัดสถานที่สำหรับการฝึกอบรม สามารถกระทำได้หลายแบบ ขึ้นอยู่กับวิธีการฝึกอบรมและวัตถุประสงค์ของการทำกิจกรรม รูปแบบการจัดสถานที่ดังต่อไปนี้ เป็นรูปแบบที่นิยมใช้กันมากในการฝึกอบรมทั่วไป

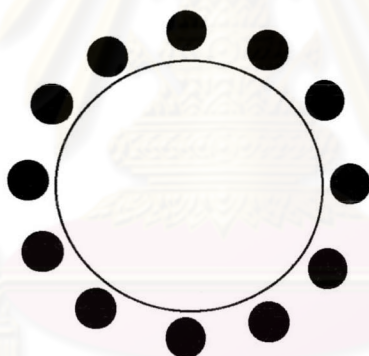
1. แบบสี่เหลี่ยม (Square) เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับวิธีการฝึกอบรม ซึ่งต้องการให้ผู้รับการอบรมได้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เช่น การอภิปรายเป็นกลุ่ม เป็นต้น



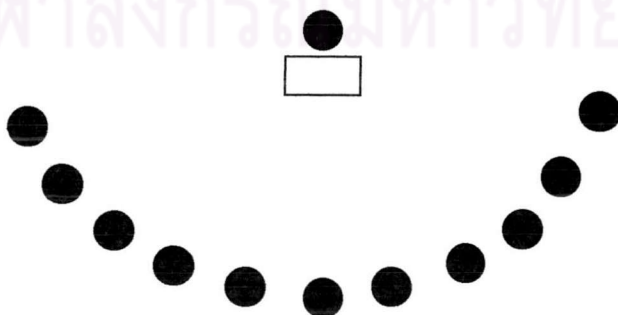
2. แบบตัวยู (U – Layout) เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับวิธีการฝึกอบรม ซึ่งต้องการให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในกลุ่มผู้รับการอบรม



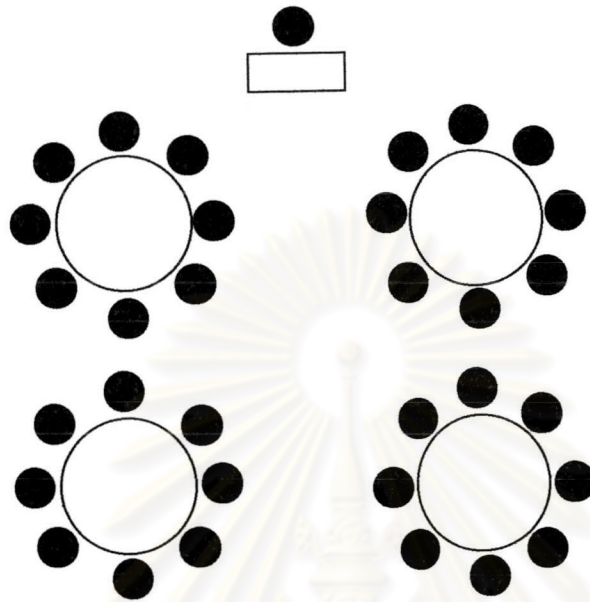
3. แบบวงกลม (Circle) เป็นรูปแบบการจัดสถานที่สำหรับวิธีการฝึกอบรม ซึ่งต้องการเน้นการอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เข้ารับการอบรม



4. แบบรูปโค้ง เป็นรูปแบบที่ดีสำหรับวิธีการฝึกอบรม ซึ่งต้องการให้ผู้รับการอบรมมองเห็นการแสดง การสาธิต



5. แบบวงกลมเล็กหลายวง (Buzz groups) เป็นรูปแบบที่เหมาะสม สำหรับวิธีการฝึกอบรม ซึ่งต้องการให้ผู้รับการอบรมได้อภิปรายกันในกลุ่มย่อยหลายๆกลุ่ม



โครห์เนิร์ต (Krolhnert, 1995 : 24) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสถานที่จัดฝึกอบรมว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากต่อวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม แต่ไม่ค่อยมีผู้ใดให้ความสนใจในเรื่องนี้เท่าที่ควร และเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานฝึกอบรมจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่สะดวกสบายให้เกิดขึ้น

ตามที่ได้ปฏิบัติกันมานั้น เมื่อพูดถึงเรื่องการศึกษาหรือการเรียนรู้เราก็จะคิดถึงแต่ในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรมก ส่วนเรื่องความเป็นไปได้ในการจัดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้นอกห้องเรียนนั้นไม่ค่อยได้คำนึงถึงกัน ดังนั้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ จึงไม่เพียงแต่สร้างสภาพแวดล้อมที่น่าสะดวกสบายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เท่านั้น แต่จำเป็นต้องสร้างเพื่อให้เกิดความเหมาะสมด้วย

2.2.7 การรับรองผลการฝึกอบรม

เครือวัลย์ ลิมอภิชาติ (2531) ได้กล่าวถึงเรื่องวุฒิบัตร/ประกาศนียบัตร ว่าเป็นการระบุถึงเงื่อนไข หรือเงื่อนไขในการฝึกอบรมและพัฒนาว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาต้องทำอย่างไร จึงจะมีสิทธิในการรับวุฒิบัตรหรือประกาศนียบัตร และได้ให้ตัวอย่างพร้อมที่มาดังนี้

ตัวอย่าง โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการบริหารและประเมินโครงการ

วุฒิปัตร์

เมื่อจบหลักสูตรและผ่านการประเมินผลการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์แล้ว ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้รับวุฒิปัตร์จากสถานศึกษาและวิจัยรัฐวิสาหกิจ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่มา : โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการบริหารและประเมินโครงการ จัดโดยบริษัทไม้อัดไทย จำกัด ร่วมกับสถานศึกษา และวิจัยรัฐวิสาหกิจ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วันที่ 7 - 15 มีนาคม 2531.

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539) กล่าวถึงการรับรองผลการฝึกอบรมว่าเป็นการระบุนั่นเองว่าผู้เข้ารับการอบรมต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะมีสิทธิ์รับวุฒิปัตร์หรือประกาศนียบัตร เช่น เข้ารับการอบรมไม่ต่ำกว่า 80% ของเวลาทั้งหมดจึงจะได้รับวุฒิปัตร์

2.2.8 งบประมาณการฝึกอบรม

เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2531) ได้กล่าวถึงงบประมาณการฝึกอบรมและพัฒนาว่าเป็นการระบุนงบประมาณที่จำเป็น และต้องใช้จ่าย ประกอบไปด้วยงบประมาณที่จำเป็นและจ่ายจริงในโครงการ และงบประมาณแฝงที่ต้องจ่ายอยู่แล้ว

งบประมาณที่ต้องจ่ายจริงในโครงการฝึกอบรมและพัฒนาหมายถึง หมวดค่าตอบแทน หมวดวัสดุครุภัณฑ์ เช่น แผ่นใส เทปบันทึกเสียง ไมโครโฟน และหมวดเบ็ดเตล็ดต่าง ๆ

งบประมาณแฝง เช่น เงินเดือนประจำของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและพัฒนา ค่าน้ำ ค่าไฟ เงินเดือนผู้เข้ารับการฝึกอบรมในช่วงเวลาฝึกอบรมและพัฒนา

หน้าที่หลักของงบประมาณการฝึกอบรมและพัฒนา คือ การวางแผน การจัดการ และการกำกับและติดตามงานฝึกอบรมและพัฒนา ในทางปฏิบัติแล้วงบประมาณอาจให้ความสำคัญต่อหน้าที่เพื่อการวางแผนเป็นหลัก และให้หน้าที่เกี่ยวกับการจัดการและกำกับและติดตามผลเป็นหน้าที่รอง

โดยหน้าที่การวางแผนแล้ว งบประมาณจะเกี่ยวพันกับวัตถุประสงค์ของโครงการ และหัวข้อวิชาฝึกอบรมและพัฒนา และเทคนิคการฝึกอบรมและอุปกรณ์ สถานที่ฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้งการตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุดสำหรับการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา

โดยหน้าที่ของการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา งบประมาณเกี่ยวกับวิธีและแนวทางจัดระบบดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม เพื่อให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาสามารถดำเนินไปจนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นอย่างดี การจัดระบบการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาครอบคลุมไปถึงระบบการบริหารงานบุคคลผู้รับผิดชอบโครงการ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา วิทยากร การเงินและพัสดุ และระบบการจัดการทั่วไป เพื่อเอื้ออำนวยแก่การเรียนการสอนในวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตร

และโดยหน้าที่ของการกำกับและติดตามงาน งบประมาณจะเกี่ยวพันกับการติดตามตรวจสอบ และดูแลให้ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ตามที่กำหนดไว้ในแผน และที่ได้จัดสรรทรัพยากรไว้ภายใต้กำหนดเวลา ดังนั้นงบประมาณจึงครอบคลุมถึงการกำหนดวิธีการใช้จ่ายงบประมาณ การกำหนดมาตรการและวิธีติดตามตรวจสอบให้โครงการฝึกอบรมและพัฒนาใช้จ่ายตามแนวทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนด (เทียนฉาย กิระนันท์ 2530:104 -105)

รูปแบบงบประมาณการฝึกอบรมและพัฒนาจะจำแนกตามลักษณะการใช้งบประมาณ โดยแบ่งออกเป็น 4 หมวด คือ

- 1) หมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ
- 2) หมวดค่าตอบแทน ใช้สอยวัสดุ
- 3) หมวดสาธารณูปโภค
- 4) หมวดครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539) กล่าวถึงงบประมาณการฝึกอบรมว่า เป็นการระบุถึงงบประมาณที่ต้องใช้ในการฝึกอบรม เช่น หมวดค่าเช่าสถานที่ในการฝึกอบรม ค่าเบี้ยเลี้ยง ที่พักเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ค่าตอบแทนวิทยากร ค่าอาหารเครื่องดื่มของว่าง ค่าอุปกรณ์การฝึกอบรม ค่าใช้จ่ายในการจัดทำเอกสาร เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าการจัดทำโครงการฝึกอบรมเป็นกระบวนการต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมไปจนถึงการประเมินผลและติดตามผลซึ่งจะต้องจัดทำไปทีละขั้นตอน มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน มีระบบเพื่อเป็นหลักประกันว่าการจัดโครงการฝึกอบรมนั้นจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ช่วยแก้ปัญหาอุปสรรคขององค์กร ตลอดจนได้รับผลคุ้มค่า

จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2542) ได้กล่าวถึงแผนงบประมาณ - แผนการอบรมว่าการวางแผนงบประมาณเปรียบเสมือนการถ่ายทอดกิจกรรมเพื่อที่จะบรรลุในวัตถุประสงค์ออกมาเป็นตัวเงิน ฉะนั้นการจัดทำงบประมาณก็คือการจัดทำแผนงานอบรมในรูปแบบหนึ่งนั่นเอง

ซึ่งเป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการอบรม และถ้าหากงบประมาณดังกล่าวนี้ ได้มีการแตกย่อยลงไปในรายละเอียดของรายรับรายจ่ายโดยมีการแจกแจงค่าใช้จ่ายเป็นรายวัน รายชั่วโมง รายคน ฯลฯ ซึ่งในกรณีนี้งบประมาณก็จะไม่ใช่เป็นเพียงแต่แผน แต่จะเป็นเครื่องมือในการควบคุมทางด้านการบริหารจัดการในการอบรมอีกด้วย

อย่างไรก็ตามรูปแบบของการจัดทำงบประมาณจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของการปฏิบัติการ และแตกต่างกันไปตามลักษณะของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานรัฐบาล หน่วยงานเอกชน มูลนิธิ บริษัทจำกัด ซึ่งมีวิธีการจัดการการเงินที่แตกต่างกันออกไป เช่นหน่วยงานของรัฐมักจะมีเงินงบประมาณจากรัฐที่จัดสรรให้ตามปีงบประมาณ (Fiscal Year) โดยเริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคม ไปสิ้นสุดเดือนกันยายน หรือหน่วยงานของรัฐที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากองค์กรต่างประเทศ เช่น JICA, CIDA ปีงบประมาณก็จะเริ่มในเดือนเมษายนสิ้นสุดเดือนมีนาคม หน่วยงานราชการเหล่านี้ทุกแห่งจะมีงบที่ได้รับประจำโดยเฉพาะงบประมาณทางด้านเงินเดือนและค่าใช้จ่ายประจำอื่น ๆ อาทิ ค่าบริหารจัดการ ค่าสาธารณูปโภค และเป็นองค์กรที่ไม่แสวงผลกำไร เมื่อมีต้นทุนอยู่แล้วพอสมควร ทำให้หน่วยงานของรัฐสามารถจัดการอบรมได้ในราคาประหยัด และในการคำนวณงบประมาณการอบรม จะไม่มีรายการในเรื่องของเงินเดือนรวมอยู่ด้วย แต่อย่างไรก็ตามรูปแบบของการบริหารจัดการการเงินมักไม่มีความยืดหยุ่นมากนัก เจ้าหน้าที่การเงินมักจะผูกติดกับกฎระเบียบมากเกินไป ทำให้ไม่ค่อยคล่องตัวในการดำเนินงาน

สำหรับหน่วยงานเอกชน การบริหารจัดการเรื่องงบประมาณการอบรม รายรับรายจ่ายต่างๆ จะมีการบริหารจัดการที่แตกต่างออกไป ทุกอย่างจะถูกคำนวณรวมเข้าไปไว้ในต้นทุนทั้งหมด ทั้งนี้เพราะองค์กรเอกชน หรือหน่วยงานเอกชน จะต้องคิดถึงความปลอดภัยของกิจการ ต้องคิดถึงผลกำไรเพื่อที่จะได้เลี้ยงตนเองได้ การคิดค่าใช้จ่ายหรือค่าลงทะเบียนในการอบรมมักจะแพงกว่ามาก แต่มีระเบียบวิธีการบริหารจัดการค่อนข้างจะคล่องตัวกว่า รัดกุมกว่า มีประสิทธิภาพมากกว่า

ค่าใช้จ่ายในการอบรม ที่เป็นค่าใช้จ่ายหลัก ๆ ตามมาตรฐานสากลของการบริหารจัดการโครงการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ 1. ค่าใช้จ่ายในขั้นตอนของการวางแผนการอบรม ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร 2. ค่าใช้จ่ายในระหว่างอบรม หรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดฝึกอบรม และ 3. ค่าใช้จ่ายหลังการอบรมซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายในการประเมินผลการอบรมและการติดตามผล

การจัดอบรมในประเทศไทยหรือในประเทศกำลังพัฒนาอื่น ๆ ส่วนใหญ่งบประมาณ (โดยเฉพาะงบประมาณจากรัฐ) มักจะไปรวมอยู่ที่การดำเนินการอบรมเสียมาก มีน้อยครั้งหรือเป็นจำนวนน้อยที่จะมีงบประมาณจัดสรรให้กับการพัฒนาหลักสูตร หรือการติดตามประเมินผล เพื่อดูผลกระทบของการอบรมที่มีต่อผู้เข้าอบรมในสถานที่ทำงานหรือประโยชน์เพื่อการบูรณาการ

ที่ดีขึ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลาย และค่าใช้จ่ายจำนวนไม่น้อยอีกเช่นกันไปอยู่ที่เบียดเบียนประจำวันผู้เข้าอบรม

ประเภทของงบประมาณการอบรม อาจแบ่งออกได้ 4 ประเภทตามลักษณะของการจัดการ หรือในลักษณะของโครงการอบรม ที่เป็นโครงการพิเศษ ระยะเวลา 3 ปี 5 ปี ซึ่งโครงการเหล่านี้มักจะได้รับเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศ

1. งบประมาณการปฏิบัติการ

เป็นงบประมาณที่ครอบคลุมรายการค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการทั้งหมด อาทิ เงินเดือน ค่าแรง เงินสวัสดิการ ค่าบริหารจัดการ (ค่าป่วยการ) ค่าสาธารณูปโภค เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าเช่าห้อง ค่าโทรศัพท์ ค่าซ่อมแซม ค่าวัสดุสำนักงาน เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องเขียน ค่าวัสดุดำเนินการ และค่าบำรุงรักษา ค่าเดินทาง ค่าพาหนะ รวมทั้งค่าเบียดเบียน และผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษอื่น ๆ (Fringe Benefits) ที่ให้กับผู้ทำงานในโครงการนั้น ๆ

2. งบประมาณที่ไม่ได้อยู่ในรูปของตัวเงิน (In - Kind Contribution)

เป็นงบประมาณอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งเป็นงบประมาณที่ไม่ได้อยู่ในรูปของตัวเงิน แต่นำมาคำนวณในลักษณะของงบประมาณ เช่นอาจเป็นการช่วยเหลือในรูปของรถยนต์บ้าง อื่น ๆ บ้าง นอกจากนี้ การคิดคำนวณยังรวมไปถึง อาคารสถานที่ วัสดุเครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ หรือพื้นที่ของหน่วยงาน ที่ได้นำมาใช้ประโยชน์ในโครงการอบรมนั้น รวมทั้งเวลาของทีมงานที่ทำงานให้กับโครงการก็จะนำมาคำนวณด้วย เช่นชั่วโมงทำงานของผู้บริหาร ชั่วโมงทำงานของเครื่องจักร พื้นที่ที่ใช้งาน และอื่น ๆ (ตัวอย่างเช่น เวลาของผู้อำนวยความสะดวกสาธารณะสุข อาเซียนที่อุทิศให้กับโครงการ CAP 15% ของเวลา คิดจาก US\$ 21,223 (100%) ต่อปี = US\$ 3,183 เป็นต้น หรือห้องทำงานที่ใช้ ในโครงการ CAP จำนวน 5 ห้อง คิดเป็น \$12,000 ต่อปี เป็นต้น)

3. งบประมาณด้านการลงทุน

งบประมาณทางด้านการลงทุน จะเกี่ยวข้องกับงบการลงทุนในเรื่องของตัวอาคาร ห้องสำนักงาน และครุภัณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นงบการลงทุนระยะยาว เป็นงบประมาณเพื่อการก่อสร้าง งบในการปรับปรุงสภาพของ ห้องประชุม ห้องปฏิบัติการ ห้องทำงาน การใช้จ่ายทางด้านการลงทุนชนิดนี้ถือเป็นงบประมาณที่เป็นการวางแผนระยะยาว ระยะเวลาหนึ่ง อาจจะเป็น 5 ปี หรือ 10 ปี เพื่อการคืนทุนในเวลาต่อมา

4. งบประมาณที่เป็นเงินสด

งบประมาณชนิดนี้เป็นการคาดการณ์เงินสดที่จะได้รับ และการเบิกใช้ตามกิจกรรมที่เป็นจริงปฏิบัติจริง รวมทั้งเงินสดหมุนเวียน (Cash Flow) งบประมาณชนิดนี้ค่อนข้างจะสำคัญ

เพราะงบประมาณเงินสดจะต้องมีไว้พร้อมเสมอเพื่อการดำเนินงานเมื่อมีความจำเป็นจะต้องใช้เงิน แต่มักจะมีปัญหาในเรื่องของความล่าช้าเสมอ ฉะนั้นผู้รับผิดชอบจึงควรจะต้องมีแผนฉุกเฉินไว้รองรับกรณีที่ไม่มีความพร้อม

2.3 การดำเนินการจัดฝึกอบรม

2.3.1 การเตรียมการก่อนการจัดฝึกอบรม

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539) ได้กล่าวโดยสรุปไว้ว่า การเตรียมการก่อนการจัดฝึกอบรม มีภารกิจต่าง ๆ ดังนี้

- วิเคราะห์ความจำเป็นในการจัดฝึกอบรม
- หาสิ่งที่ต้องการในการอบรม
- ตัววัตถุประสงค์และมาตรฐาน
- ตั้งชื่อหลักสูตร
- พัฒนาเนื้อหาของหลักสูตร
- กำหนดและเชิญวิทยากร
- เลือกวิธีการฝึกอบรมและสื่อที่จะใช้
- จัดทำโครงการและเสนอขออนุมัติ
- ติดต่อสถานที่ฝึกอบรม
- ส่งหนังสือเชิญผู้เข้าฝึกอบรม
- จัดทำเอกสารประกอบการฝึกอบรม

การเตรียมการวันเปิดการอบรม มีสิ่งต่าง ๆ ที่จะต้องจัดเตรียมคือ

- จัดเตรียมสถานที่ เช่น กำหนดผังที่นั่งและป้ายชื่อรายชื่อผู้ฝึกอบรม
- จัดเตรียมวัสดุทัศนูปกรณ์ เช่น ตรวจสอบระบบเสียง/การบันทึกเสียง ตรวจสอบระบบแสงสว่าง ตรวจสอบระบบทำความเย็น
- นัดเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องพร้อมกันอย่างน้อย 2 ชั่วโมงล่วงหน้า
- โทรศัพท์ยืนยันวิทยากรให้ทราบ กำหนดวัน/สถานที่ล่วงหน้าอย่างน้อย ๑ วัน

จกกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2542) ได้สรุปไว้ว่า กิจกรรมทุกกิจกรรมที่ต้องเตรียมพร้อมเอาไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะดำเนินการฝึกอบรม อาทิ การประเมินความจำเป็นในการอบรม การวิเคราะห์งานและภาระงาน การออกแบบหลักสูตร การเตรียมพร้อมในเรื่องของการสรรหาวิทยากรที่เหมาะสม

การเลือกทีมฝึกอบรม การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมรวมทั้งการเตรียมการเพื่อทดลองฝึกอบรม (Dry Run) ก่อนดำเนินการจริง

2.3.2 การจัดการระหว่างการฝึกอบรม

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539) ได้กล่าวไว้ว่าการจัดการในระหว่างการอบรมและวันปิดอบรมมีดังนี้

- จัดเจ้าหน้าที่ประจำห้องฝึกอบรมเพื่อประสานงานกับวิทยากร
- ประสานงานกับฝ่ายสถานที่ในเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
- สังเกตเกี่ยวกับความสะดวกสบายของผู้เข้าอบรม เช่น วัสดุที่ร้อน หนาว อึดอัด ไม่สบาย เป็นต้น
- อำนวยความสะดวกในการแจกจ่ายเอกสาร
- ประสานงานการจัดเครื่องดื่ม/อาหารว่าง อาหารกลางวัน อาหารค่ำ(ถ้ามี)
- รักษาเวลาการประชุมฝึกอบรม
- แจกใบประเมินผลการฝึกอบรม

จกกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2542) ได้กล่าวไว้โดยย่อถึงกิจกรรมระหว่างการอบรมว่า ประกอบด้วยกิจกรรมทางด้านวิชาการและทางด้านเทคนิคของการอบรม เริ่มตั้งแต่กิจกรรมกะเทาะเปลือก (Ice – breaking activity) เพื่อปรับสภาพผู้เข้าอบรม ก่อนที่จะนำเสนอเนื้อหาตามด้วยการผสมผสานของวิทยากร เพื่อสรุปประเด็นและเชื่อมต่อไปประเด็น การประเมินผลท้ายกิจกรรม การจัดบันทึกเอกสาร (เฉพาะหลักสูตรใหม่) โดยในช่วงนี้ทีมจัดการ ทีมการเงิน และทีมสนับสนุนทางด้านโลจิสติกส์ (Logistics) ที่คอยส่งกำลังบำรุงอยู่เบื้องหลังจะเข้ามามีบทบาทมาก

2.3.3 การดำเนินการภายหลังการฝึกอบรม

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539) ได้กล่าวถึงสิ่งที่จะต้องทำภายหลังการอบรมเสร็จสิ้น คือ

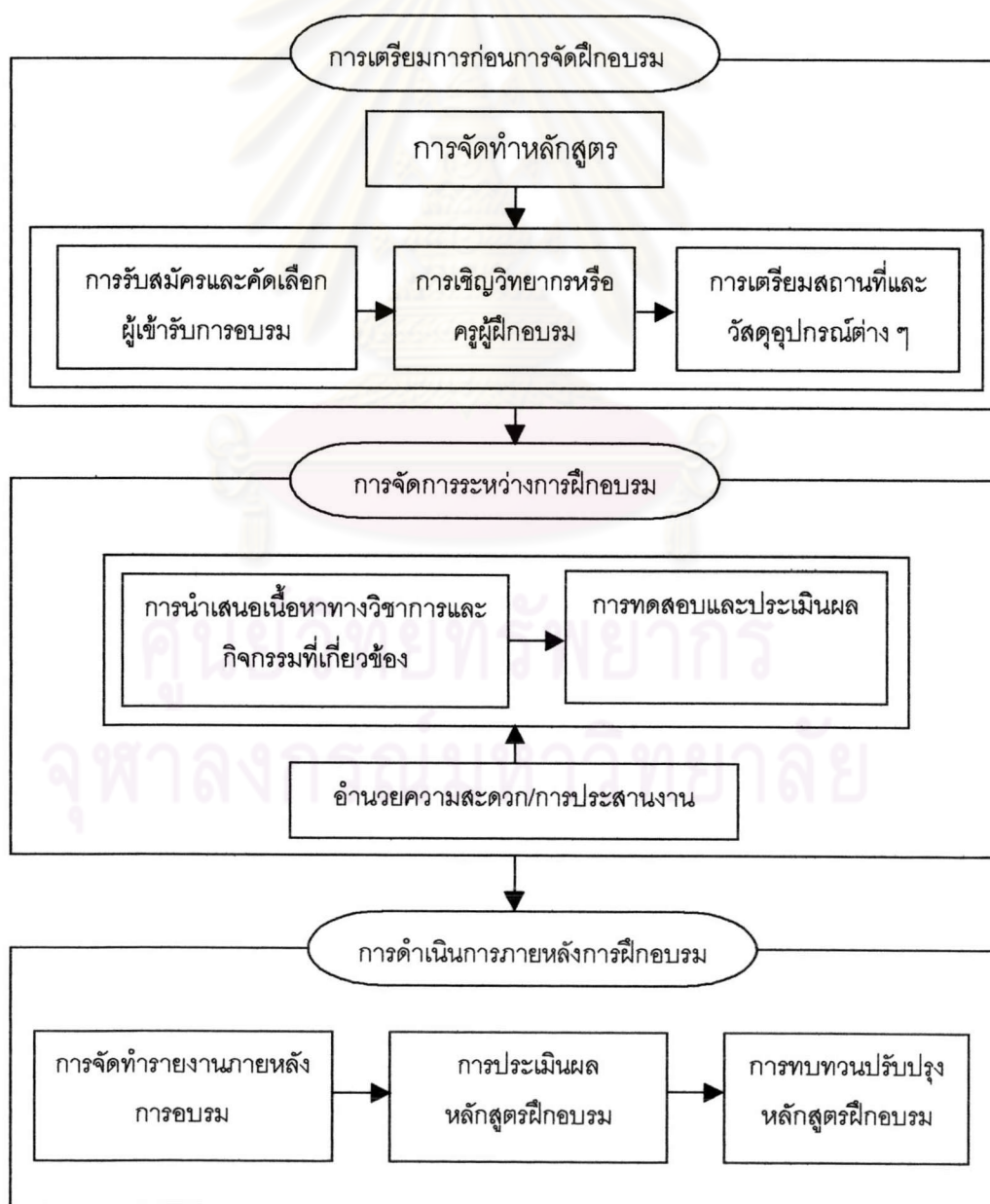
- การทำรายงานประเมินผลการจัดฝึกอบรม
- จัดทำรายงานการฝึกอบรมส่งให้หน่วยงานที่ส่งผู้เข้าฝึกอบรม
- ติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าฝึกอบรมเพื่อทราบผลการเรียนรู้
- สรุปเรื่องการฝึกอบรมในหลักสูตรที่ดำเนินการนั้นเข้าแฟ้มการอ้างอิง

จกกลนี้ ชูติมาเทวินทร์ (2542) ได้กล่าวถึงกิจกรรมหลังการฝึกอบรมว่า กิจกรรมส่วนนี้จะครอบคลุมขั้นตอนที่จำเป็น 3 ส่วน เช่น การจัดทำรายงานหลังการอบรมสิ้นสุด (Terminal Report) เพื่อเสนอผลของการอบรมอย่างเป็นทางการต่อผู้บริหารหรือหน่วยงานที่ให้ทุนสนับสนุนในการจัดอบรม ขั้นตอนต่อไปคือ การติดตามผลภายหลังการอบรม และขั้นตอนของการทบทวนเพื่อปรับปรุงและการวิจัยเพื่อนวัตกรรมในวงการศึกษา

ตามที่ได้นำนักการศึกษาหลายท่าน ให้รายละเอียดของการดำเนินการฝึกอบรมไว้แล้วนั้น ผู้วิจัยขอสรุปเป็นลักษณะงานหลัก ๆ ตามแผนภูมิดังนี้

แผนภูมิที่ 7

ขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม



2.4 การประเมินผลการฝึกอบรม

นิตา ชูโต (2530) ได้ให้ความหมายการประเมินผลการฝึกอบรมว่า หมายถึง “ความพยายามที่จะค้นหาว่าการฝึกอบรมในแต่ละประเภคนั้นบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ(Feedback)ให้แก่ผู้บริหารและผู้จัดการฝึกอบรมเพื่อเป็นการควบคุมปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร”

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลในความหมายของการฝึกอบรม หมายถึงการวัดและค้นหาคุณค่าที่ได้จากการฝึกอบรม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ให้แก่ผู้บริหารและผู้จัดการฝึกอบรม เพื่อเป็นการควบคุมปรับปรุงคุณภาพ และประสิทธิภาพของการฝึกอบรม และเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

พัฒนา สุขประเสริฐ (2541) ได้กล่าวว่า การประเมินผลคือการดำเนินงานเพื่อพิจารณาวิวินิจฉัยว่าโครงการฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่โดยวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 3 ลักษณะคือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ โดยพฤติกรรมที่ต้องการให้เปลี่ยนนั้น อาจเป็นเพียงลักษณะเดียว สองลักษณะ หรือทั้งสามลักษณะประกอบกันก็ได้

ชูชัย สมितिไกร (2542) ได้ให้ความหมายของการประเมินผล (Evaluation) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อประเมินความสำเร็จของโครงการฝึกอบรม และนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง โครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หากจะเปรียบเทียบกับการรักษาคนไข้ การประเมินผลก็เปรียบเสมือนการตรวจสอบและติดตามผลการรักษาซึ่งได้กำหนดและดำเนินการไปแล้ว หากแนวทางการรักษาที่ได้กระทำไปประสบผลสำเร็จก็สมควรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป แต่ถ้าล้มเหลวก็จะต้องมีการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและแก้ไขปรับปรุงแนวทางรักษาใหม่ ดังนั้น การประเมินผลจึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการฝึกอบรม

2.4.1 จุดมุ่งหมายของการประเมินผล

สมชาติ กิจยรรยง และ อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539) ได้กล่าวถึงขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการประเมินผลการฝึกอบรมไว้หลายขั้นตอน และกล่าวถึงขั้นตอนศึกษาความเป็นมาของโครงการที่จะประเมินและขั้นตอนตั้งจุดมุ่งหมายของการประเมินโครงการไว้กล่าวคือ

ขั้นตอนศึกษาความเป็นมาของโครงการที่จะประเมิน เพื่อให้การประเมินสอดคล้องกับโครงการมากที่สุด ผู้ประเมินควรศึกษารายละเอียดของโครงการดังต่อไปนี้

1. หลักการและเหตุผล
2. ลักษณะของโครงการ เป็นการฝึกอบรม สัมมนา หรือประชุมปฏิบัติการ
3. เป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
4. หลักสูตร
5. วิธีการอบรม กิจกรรม สื่อเพื่อการฝึกอบรม
6. สถานที่และระยะเวลา
7. วิทยากร
8. ผู้เข้ารับการอบรม และผู้รับผิดชอบโครงการ
9. ตารางกิจกรรม
10. งบประมาณ
11. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ขั้นตอนตั้งจุดหมายของการประเมินโครงการ ทั้งที่เป็นจุดมุ่งหมายทั่วไปและ จุดมุ่งหมายเฉพาะ ตัวอย่างเช่น

จุดมุ่งหมายทั่วไป

- เพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับผู้รับผิดชอบโครงการ ในการปรับปรุงการดำเนินโครงการครั้งต่อไป
- เพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับผู้บริหารโครงการในการตัดสินใจ การวางแผนในการดำเนินโครงการครั้งต่อไป
- เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการได้เห็นถึงความสำคัญ และความจำเป็นของการประเมินโครงการ

จุดมุ่งหมายเฉพาะ

- เพื่อประเมินความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในการจัดโครงการ ได้แก่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์
- เพื่อประเมินความเหมาะสมของปัจจัยเบื้องต้นในการจัดโครงการได้แก่ งบประมาณ บุคลากรในการจัดโครงการและการประชาสัมพันธ์
- เพื่อประเมินความเหมาะสมในการดำเนินงานของโครงการว่า เป็นไปตามขั้นตอนที่วางไว้หรือไม่ รูปแบบและวิธีดำเนินการ มีความเหมาะสมหรือไม่มากนักยเพียงไร ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน และผู้เกี่ยวข้องในโครงการเป็นไปด้วยดี หรือไม่เพียงไร

- เพื่อประเมินประสิทธิภาพของโครงการว่าผู้เข้าร่วมการประชุมได้รับความรู้ หรือสามารถปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ดีหรือไม่เพียงไร ตามเกณฑ์ที่วิทยากรกำหนด

วิจิตร อวระกุล (2540) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. เพื่อพิจารณาคุณค่าและความคุ้มค่าของโครงการฝึกอบรม รวมถึงผลกระทบและภาวะการณ์ต่าง ๆ
2. เพื่อพิจารณาประโยชน์ที่จะได้รับจากโครงการ เพื่อพิจารณาว่าควรจะทำเนิกรการต่อเนื่องหรือขยายผลเพียงไร
3. เพื่อให้ผู้บริหารโครงการได้ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจดำเนินการและอนุมัติโครงการได้ถูกต้อง
4. เพื่อเป็นข้อมูลในการบริหารโครงการ รวมทั้งการพิจารณาแผน นโยบาย วัตถุประสงค์ การดำเนินงานขององค์การ รวมทั้งจะได้ทราบถึงความเป็นไปและความก้าวหน้าของโครงการว่า ได้ดำเนินการไปมากน้อยเพียงใด ทิศทางถูกต้องหรือไม่
5. เพื่อเป็นการตรวจสอบจุดอ่อน จุดเด่นของโครงการเพื่อการปรับปรุงการดำเนินการโครงการฝึกอบรม หรือควรแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที่
6. เพื่อทราบถึงข้อดีข้อเสียของโครงการฝึกอบรม เช่น หลักสูตร การดำเนินการสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ วิทยากร ห้องอบรม เจ้าหน้าที่ ฯลฯ ทั้งนี้ เพื่อการแก้ไข ปรับปรุง การลำดับก่อนหลัง ในการดำเนินการครั้งต่อไป
7. เพื่อตรวจสอบการดำเนินการฝึกอบรมว่าได้มีการพัฒนา หรือมีข้อบกพร่องจากวัตถุประสงค์เพียงใด มีความมั่นใจเพียงใด และเพื่อให้ทราบถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมในครั้งต่อไป ไปด้วยว่า ควรจะใช้ได้ต่อไป หรือควรเลิกเพียงบางส่วน หรือยกเลิกทั้งหมด
8. เป็นการตรวจสอบ การบริหารงานด้านวิชาการและการบริหารหลักสูตรว่าเป็นไปในแนวทางที่กำหนดหรือตั้งไว้หรือไม่ เช่น ในด้านหลักการ ความมุ่งหมาย เนื้อหาวิชา การเรียนรู้ กิจกรรมในการเรียนการสอน รวมทั้งส่วนประกอบอื่น ๆ เช่น สื่อการเรียนการสอน การวัดผลว่า สอดคล้องต้องกันหรือไม่ หรือสนองความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่ เพื่อการปรับปรุง
9. การประเมินผลไม่ใช่การจับผิด แต่เป็นการค้นหาจุดอ่อนของการฝึกอบรม เพื่อการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนในการฝึกอบรม ให้สนองวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและสนองความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ได้รับประโยชน์สูงสุด

ชูชัย สมิติไกร (2542) ได้กล่าวว่า การประเมินผลโครงการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ตรวจสอบว่าการฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

2. ค้นหาจุดดี และจุดที่ควรแก้ไขของการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเน้นในด้านของวิธีการนำเสนอ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการฝึกอบรม เนื้อหาของหลักสูตร วิทยากร และตารางเวลาของการฝึกอบรม

3. ตรวจสอบความคุ้มค่าของโครงการฝึกอบรม โดยเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายของโครงการกับประโยชน์หรือคุณค่าที่ได้รับตอบแทน

4. วิจัยจัดว่าผู้รับการอบรมคนใด หรือกลุ่มใดที่ได้รับประโยชน์มากที่สุดและน้อยที่สุดจากการฝึกอบรม

5. รวบรวมข้อมูลซึ่งจะช่วยในการจัดการฝึกอบรมในอนาคต ตัวอย่างเช่น เหตุผลที่เข้าร่วมการฝึกอบรม ผู้รับการอบรมทราบข่าวเกี่ยวกับการฝึกอบรมได้อย่างไร และจะแนะนำให้ผู้อื่นเข้าร่วมการฝึกอบรมในอนาคตหรือไม่ เป็นต้น

2.4.2 กำหนดแบบจำลองที่ใช้ในการประเมินผลการฝึกอบรม

นิตา ชูโต (2530) ได้กล่าวว่าการประเมินมีหลายรูปแบบหลายช่วงตอน และประกอบด้วยหลาย ๆ เทคนิคด้วยกัน คือ

1. การประเมินเพื่อหาความต้องการ และตรวจสอบความต้องการว่า เสร็จสิ้นไปมากน้อยเพียงใด การประเมินหาความต้องการหรือการยอมรับ หรือการคาดหวังจากการฝึกอบรมนั้น เป็นการสำรวจประเมินก่อนการฝึกอบรม ส่วนการตรวจสอบความต้องการ เจตคติหรือปฏิบัติการต่อการฝึกอบรมนั้น เป็นการประเมินหลังจากการฝึกอบรม เทคนิคที่ใช้ก็อาจใช้ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต การเสนอความคิดเห็น ฯลฯ

2. การประเมินวิธีการฝึกอบรมหรือกระบวนการฝึกอบรม (Monitoring or process evaluation) มีประเด็นหลาย ๆ ประเด็นที่ควรประเมิน คือ

2.1 วิธีการฝึก การจัดการฝึกอบรมว่าเป็นไปตามขั้นตอนที่วางไว้หรือเปล่า หรือเบี่ยงเบนไปจากเดิม เพื่อเป็นการปรับปรุงแก้ไขมิให้เกิดเสียหายหรือเป็นการป้องกันสำหรับการฝึกอบรมคราวต่อไป เทคนิคที่ใช้ ได้แก่ การสังเกตเฝ้าระวังแบบประเมินค่า แบบสัมภาษณ์ ตัวแปรที่จะวัดได้แก่ บรรยากาศ ผู้ให้การฝึกอบรม วิธีการสอน การมีส่วนร่วมของผู้เข้าฝึกอบรม ความยากง่ายของหลักสูตร และเนื้อหา ฯลฯ การวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้วิธีการอบรมไม่เป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้ หรือสาเหตุใดทำให้เกิดความสำเร็จ เป็นสิ่งที่จำเป็นยิ่ง ผู้ประเมินควรระลึกว่าการแก้ไขหรือการดำรงไว้ในวิธีการจัดการฝึกอบรมนั้นจะต้องเพื่อประสิทธิภาพของโครงการ มิใช่ความสะดวกของผู้จัดการฝึกอบรม

2.2 การประเมินคุณค่าของเนื้อหาของหลักสูตรที่ให้การฝึกอบรมว่า ครบถ้วน วิธีการที่ใช้ถูกต้องตามหลักวิชา (เช่นฝึกให้ทำมิโซฝึกให้พัง ถ้าเป็นเรื่องทักษะ) และวิธีการวัดผลในแง่มุมต่าง ๆ การประเมินในส่วนนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ เฉพาะด้านเข้ามาเป็นผู้ประเมินตัดสิน เพื่อแก้ไขปรับปรุง

3. การประเมินผลจากการฝึกอบรม (Effect evaluation) ผลที่เกิดจากการฝึกอบรม อาจแบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ ในระดับการเรียนรู้ และการเปลี่ยนพฤติกรรม

3.1 รูปแบบการเรียนรู้ อาจแบ่งได้ 3 ประเด็น คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และเจตคติ (Attitudes) ผู้จัดการฝึกอบรมหรือบริหารการฝึกอบรมจะต้องวางแผนล่วงหน้า ในแต่ละวิชาที่ให้การฝึกอบรมว่า ประสงค์จะให้เกิดการเรียนรู้ในประเด็นใด และในขั้นตอนใด นั่นคือ จะต้องวางการสอนแบบกำหนดโครงการ (Programmed and instruction) ให้ผู้เข้ารับการอบรม รู้ถึงข้อกำหนดของหัวข้อเรื่อง แนวคิด หรือวัตถุประสงค์ ตลอดจนการวัดล่วงหน้า เพื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสามารถประเมินผลการเรียนรู้ได้ทันที และเห็นความต่อเนื่องของหัวข้อการฝึกอบรม ในแต่ละช่วงตอน เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นการเรียนในแบบช่วงระยะเวลาสั้น ๆ การประเมินเกี่ยวกับการเรียนรู้แบบนี้เป็นเรื่องไม่ยุ่งยากนัก แต่การสอนและการวัดในเรื่องเกี่ยวกับทักษะ (Skill) ในงานหนึ่งงานใดนั้นเป็นเรื่องยุ่งยาก และใช้เวลานานกว่า ผู้เรียนจะต้องรู้ทั้งทฤษฎีและมีการฝึกการปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัดและจำเป็นต้องปฏิบัติซ้ำๆให้เกิดความชำนาญ และมีผลสำเร็จได้ถึงมาตรฐาน ทำนองเดียวกันกับเจตคติ บุคคลจะเกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติได้ ก็ต่อเมื่อได้รับข้อมูลความรู้ใหม่ ได้ฝึกปฏิบัติบังเกิดผลสำเร็จ มีความภาคภูมิใจ มีความสุข ก็จะทำให้เกิดเจตคติที่ดีขึ้น และผู้วัดจะทราบได้ก็ต่อเมื่อมีการวัดเจตคติเดิม เปรียบเทียบกับเจตคติใหม่นั้นเอง

เทคนิคในการประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมในช่วงต่างๆขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ซึ่งจะวัดได้จากพฤติกรรมการเรียนรู้ เช่น จะวัดความรู้ ความเข้าใจ วิเคราะห์ ดีความประยুক্ত ได้จากพฤติกรรมกรเขียน บอกล่า แสดง เลือก จำแนก อธิบาย ฯลฯ เครื่องมือที่ใช้วัด ได้แก่ แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์วิชาต่าง ๆ เปรียบเทียบความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม หรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์การเรียนรู้มาตรฐานต่างๆ แบบประเมินค่าวัดทางเจตคติ แบบการสังเกตความสนใจ ซึ่งดูจากวิธีร่วมกิจกรรมการเรียนในห้อง การเสนอรายงาน การตอบคำถาม การร่วมในกิจกรรมกลุ่มอื่น ๆ

3.2 การประเมินการเปรียบเทียบพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งเป็นการประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงหลังจากการฝึกอบรม (Follow up) นั้น เป็นการศึกษาว่า ให้ทราบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำการเรียนรู้ไปปรับใช้ในพฤติกรรมการทำงานหรือไม่ เราคงไม่คาดหวังว่า ผู้เข้ารับการอบรมจะเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานทั้งหมด ดังนั้นเราจึงจำเป็นต้องคัดเลือกพฤติกรรม

บางตัวที่เราคาดหวังจะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เช่น หลังจากการฝึกอบรมแล้วอุบัติเหตุในการทำงานลดลงเพราะพฤติกรรมที่เป็นสาเหตุของอุบัติเหตุเปลี่ยนแปลงไปหรือหลังมีการฝึกอบรมแล้ว ความสัมพันธ์ของหัวหน้างานและลูกน้องเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี เป็นต้น

เทคนิคการประเมินนั้นใช้หลายวิธีประกอบกัน ตั้งแต่การติดตามผลพฤติกรรม การสังเกต ใ้ทำ การรายงานจากหัวหน้างาน การประเมินร่วมของผู้ร่วมงาน การยอมรับทางสังคม (Sociogram) มีเปลี่ยนแปลงไป การประเมินค่าด้วยตนเอง และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth interview) เป็นต้น

4. การประเมินผลคุณค่าขั้นสุดท้าย (Summative evaluation) อันเป็นประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ซึ่งเป็นผลสรุปว่าการฝึกอบรมมีองค์การพยายามจัดให้แก่เจ้าหน้าที่ขององค์กรนั้นยังประโยชน์แก่ผลผลิต คุณภาพการผลิต และคุณภาพของพนักงาน อันจะทำให้องค์การเจริญเติบโตคุ้มค่าของการฝึกอบรม เป็นการประเมินผลรวมของ 1-4 รวมกัน ซึ่งใช้เทคนิคหลาย ๆ อย่างรวมทั้งเปรียบเทียบหาความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรม และกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม ดูประวัติของการเลื่อนตำแหน่ง การลาออกจากการงาน ฯลฯ และตัวบ่งชี้อื่น ๆ ส่วนเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดประสิทธิภาพของการฝึกอบรม ใช้การวิเคราะห์หน่วยของต้นทุน (Cost Benefit analysis) หรือหน่วยต้นทุน / กำไร คือ ถามว่าเมื่อลงทุนทำการฝึกอบรมไปแล้วได้ผลคุ้มค่ากับองค์การหรือไม่ เช่น องค์การได้ผลกำไรเพิ่มขึ้น อันเกิดจากสาเหตุจากการฝึกอบรมกิจกรรมประเภทใด พนักงานมีขวัญ กำลังใจดีขึ้นหรือไม่ บรรยากาศการทำงานเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น กิจกรรมการอบรมประเภทใดที่ได้ผลดีที่สุด มีประสิทธิภาพที่สุด เราควรจะอบรมต่อไปหรือว่าการอบรมได้ผลน้อยไม่คุ้มค่ากับการจัดการฝึกอบรมเองควรนำเงินไปจ้างหน่วยงานอื่นฝึกอบรมให้จะดีกว่า ฯลฯ

ในการจะประเมินผลอันเกิดจากการฝึกอบรมให้ชัดเจนได้นั้น จะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการจัดการฝึกอบรม มีการกระทำอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ มีหลักฐาน ตั้งแต่การวางวัตถุประสงค์ การเขียนหลักสูตรที่ชัดเจน มีการคาดหวังพฤติกรรมต่างๆที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีการจัดทำเอกสารของการฝึกอบรมเป็นระบบ มีการปรับปรุงให้ทันต่อสภาพการณ์ มีเทคนิคการอบรมและการควบคุมที่มีประสิทธิผล ตลอดจนมีความยืดหยุ่นเข้ากับความต้องการของผู้รับการอบรม มีการประชาสัมพันธ์ แก้ไขปัญหาพร้อมกันของระดับหัวหน้างานในองค์การ มีทรัพยากรที่ลงทุนเพื่อการอบรมเพียงพอ มีนโยบายที่เห็นพ้องกันในการดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่ชัดเจน และสิ่งสำคัญคือ มีความรู้ทางเทคนิคการประเมินผลการฝึกอบรมที่เป็นระบบนั่นเอง

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539) ได้กล่าวว่าในกรณีที่การประเมินมีลักษณะเป็นทั้งการประเมินความก้าวหน้าและการประเมินผลรวมสรุป หรืออาจประเมินเพียง

อย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้ประเมินจำเป็นต้องกำหนดแบบจำลองที่จะใช้ในการประเมินให้เหมาะสม เช่น ในการประเมินโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้ประเมินได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ต้องประเมินความก้าวหน้าและประเมินผลรวมสรุป จึงเลือกใช้แบบจำลองการประเมินโครงการแบบชิปปี้ (Cipp model) ของแดเนียล แอล. สตัฟเฟิลบีม และคณะ ซึ่งได้เสนอวิธีการประเมินโครงการเพื่อรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล และเสนอผลการวิเคราะห์ ออกแบบการประเมินตามแบบจำลองชิปปี้ต่อไป

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2540 : 44 – 46) ได้นำเสนอแนวทางแบบโคโร เป็นแนวทางตามการเสนอของ Peter Warr, Michael Bird and Neil Rackham ซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างกว่าการประเมินทั่ว ๆ ไป เรื่องที่จะประเมินแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ตามอักษรย่อตัวแรก

1. การประเมินบริบท (Context)
2. การประเมินปัจจัยเข้า (Input)
3. การประเมินปฏิกริยา (Reaction)
4. การประเมินผลลัพธ์ (Outcome)

การประเมินบริบท เป็นการประเมินผลที่อาศัยการเก็บและใช้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะการดำเนินงานปัจจุบัน (หรือบริบท) โดยการกำหนดความคิดทางการฝึกอบรมและวัตถุประสงค์ การประเมินผลนี้จะมุ่งกำหนดว่าจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมหรือไม่ ซึ่งอาจแบ่งวัตถุประสงค์ออกเป็น 3 ประเภท คือ

(ก) วัตถุประสงค์ขั้นปลายหรือสูงสุด (Ultimate objectives) หมายถึงสิ่งบ่งชี้หรือความต้องการที่จะให้โครงการฝึกอบรมแก้ไขจัดให้หมดไป

(ข) วัตถุประสงค์กลาง (Intermediate objectives) เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของลูกจ้างที่จำเป็นหากจะบรรลุเป้าหมายขั้นปลาย

(ค) วัตถุประสงค์ปัจจุบัน (Immediate objectives) เช่น ความรู้ใหม่ ทักษะและทักษะใหม่ ที่ลูกจ้างต้องเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ต้องการ หากจะบรรลุเป้าหมายกลาง

การประเมินปัจจัยเข้า เป็นการประเมินผลที่อาศัยข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่ใช้ในการฝึกอบรมเพื่อศึกษาทางเลือกระหว่างปัจจัยเข้าของโครงการฝึกอบรม เป็นการประเมินดูว่ามีทรัพยากรอะไรและจะใช้อย่างไรถึงจะมีโอกาสมากที่สุดในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ทั้งนี้เพราะงบประมาณและความต้องการทางด้านจัดการอาจไม่เปิดโอกาสให้ใช้ทางเลือกที่ต้องการได้ คำถามในเรื่องนี้มักจะมุ่งไปที่ประเด็นต่อไปนี้

- (1) ข้อดีข้อเสียเชิงเปรียบเทียบของวิธีการต่าง ๆ
- (2) เป็นไปได้หรือไม่ที่องค์กรภายนอกจะทำได้ดีกว่า ?

- (3) ควรจะทำโดยใช้ทรัพยากรภายในหรือไม่ ?
- (4) ควรให้องค์กรสายงานเกี่ยวข้องทำหรือไม่ ?
- (5) มีเวลาสำหรับโครงการมากเพียงใด ?
- (6) ได้ผลอะไรบ้างจากการมีโครงการดังกล่าวในอดีต ?

การประเมินดังกล่าวนี้ มุ่งไปที่กระบวนการหาข้อมูลและใช้ข้อมูลเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการดำเนินโครงการ

การประเมินปฏิบัติการ เป็นการประเมินมุ่งไปที่ปฏิบัติการของผู้เข้าร่วมในตอนสิ้นสุดหรือการติดตามประเมินผล ลักษณะพิเศษของการประเมินผลนี้คือ การอาศัยการรายงานเชิงจิตวิสัย (Subjective report) ของผู้เข้าร่วม ซึ่งก็มีประโยชน์หากมีการรวบรวมอย่างมีระบบ

การประเมินผลลัพธ์ เป็นการประเมินมุ่งเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลหรือผลลัพธ์เพื่อใช้ปรับปรุงโครงการในอนาคต เป็นเรื่องที่สำคัญของการประเมินผล ถ้าจะให้การประเมินผลดังกล่าวประสบความสำเร็จ จำเป็นจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบก่อนที่โครงการจะเริ่ม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน

- (1) กำหนดวัตถุประสงค์แนวโน้ม (Trend objectives)
- (2) การเลือกหรือสร้างมาตรวัดวัตถุประสงค์
- (3) ทำการวัดในเวลาที่เหมาะสม
- (4) ประเมินผลลัพธ์และใช้ในการปรับปรุงโครงการในเวลาต่อมา

ในการกำหนดผลลัพธ์ของการฝึกอบรม จะทำได้ง่ายถ้าเราคิดในแง่ลำดับขั้นตอนของวัตถุประสงค์ บั้นปลาย กลางและปัจจุบัน ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

โครงการที่ประสบความสำเร็จจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าร่วม(ผลปัจจุบัน) เช่น การเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ แม้ว่าทั้งสามอย่างนี้จะสัมพันธ์ แต่ก็ควรพิจารณาแยกออกจากกัน การประเมินผลอาจจะดำเนินการวัดทันทีที่สิ้นสุดโครงการก่อนที่ผู้เข้าอบรมจะจากไป

เนื่องจากโครงการฝึกอบรมบางโครงการ มิได้จัดทำเพื่อถ่ายทอดความรู้เท่านั้น ยังต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงผู้เข้าอบรมไปในทางที่ดี (ผลลัพธ์กลาง) อีกด้วย เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานซึ่งโครงการฝึกอบรมไม่น้อยมักล้มเหลวในเรื่องนี้ โครงการจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของผู้เข้าอบรมซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการบริหารจัดการ

ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานเกิดขึ้น องค์กรย่อมต้องถูกกระทบทางใดทางหนึ่ง ผลกระทบนี้คือ ผลบั้นปลาย (ระยะยาว) ของโครงการฝึกอบรม เช่น ผลผลิต ต้นทุน อัตราการสูญเสีย

อุบัติเหตุ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้อาจวัดได้ในแต่ละส่วนหรือองค์การทั้งหมด โดยไม่ต้องอาศัยตัวบุคคล การประเมินขั้นนี้เป็นเรื่องยุ่งยากพอสมควร

สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 115) ได้กล่าวโดยสรุปถึงการประเมินผลการฝึกอบรมมี 4 แบบคือ

ก. ประเมินปฏิบัติการ คือ ประเมินเนื้อหา เวลาอบรม วิทยากร สถานที่ สื่อต่าง ๆ และการดำเนินการจัดฝึกอบรม

ข. ประเมินการเรียนรู้ คือ ประเมินความรู้ ความเข้าใจ และสิ่งที่ผู้เข้าอบรมได้รับไป

ค. ประเมินพฤติกรรม คือ ประเมินสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปก่อน - หลัง การอบรม

ง. ประเมินผลลัพธ์ คือ ประเมินผลที่วัดได้หลังการอบรมเช่น ลดอุบัติเหตุ ผลกำไร แบบที่นักฝึกอบรมจะเน้นและให้ความสำคัญคือ การประเมินพฤติกรรม

สตฟเฟิลบีม (Stufflebeam อ้างใน สมคิด บางโม ,2544 : 116 - 117) ได้เสนอแนวความคิดรูปแบบการประเมินผลโครงการที่เรียกว่าการประเมินผลโครงการแบบ ชิปปี้ (CIPP Evaluation) ซึ่งใช้ประเมินผลโครงการได้ทุกประเภท รวมทั้งประเมินผลโครงการฝึกอบรมด้วย โดยกำหนดขั้นตอนการประเมินออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ประเมินสาระสำคัญ

การประเมินสาระสำคัญ (Context evaluation) เป็นการประเมินโครงการว่ามีความเหมาะสมและสมเหตุสมผลเพียงใด โดยพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ โครงการที่เสนออยู่ในกรอบของนโยบายบริษัทหรือไม่ วัตถุประสงค์ของโครงการสนองนโยบายของบริษัทหรือไม่ มีความจำเป็นเพียงใด ความเป็นไปได้ของโครงการ วิธีดำเนินการ และผลกระทบของโครงการเป็นอย่างไร

ระยะที่ 2 ประเมินปัจจัยเบื้องต้น

การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input evaluation) เป็นการตรวจสอบความพร้อมของโครงการได้แก่ กำลังคน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ ระบบการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร ฯลฯ

ระยะที่ 3 ประเมินกระบวนการ

การประเมินกระบวนการ (Process evaluation) เป็นการประเมินผลในขณะดำเนินการฝึกอบรมหรือการฝึกอบรมสิ้นสุดลงแล้ว เพื่อประเมินตรวจสอบว่าการฝึกอบรมดำเนินไปตามกระบวนการที่กำหนดหรือไม่ วิธีการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพเพียงไร มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการอย่างไรบ้าง ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจเพียงไร

ระยะที่ 4 ประเมินผลผลิต

การประเมินผลผลิต (Product evaluation) เป็นการประเมินผลการศึกษาเมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว หรือประเมินหลังจากผู้เข้ารับการอบรมกลับไปปฏิบัติหน้าที่แล้ว 6 เดือน เพื่อประเมินดูว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพียงใดหรือไม่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชาของตน พึงพอใจเพียงไร

การประเมินผลโครงการแบบชิปปี้ได้รับความนิยมแพร่หลาย มีผู้นำไปเป็นแบบในการพิจารณาอนุมัติโครงการต่าง ๆ และใช้เป็นแบบในการติดตามประเมินผลโครงการได้เป็นอย่างดี

พอนท์ (Pont, 1991 : 99) ได้กล่าวถึงประเภทของการประเมินผลการศึกษาที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 แบบหลัก ๆ พอสรุปได้ดังนี้

1. การประเมินตนเอง เป็นการช่วยปรับปรุงประสิทธิผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพิจารณาตนเอง ขอคำวิจารณ์ตนเองจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน และจากคำวิจารณ์ของวิทยากรคนอื่นที่ร่วมการสอนก็ได้
2. การประเมินผลการศึกษา เป็นการระดมความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความคิดเห็นข้อเสนอแนะ และข้อสังเกตที่มีต่อการฝึกอบรมครั้งนั้น ซึ่งเป็นการประเมินผลวิทยากรและโครงการฝึกอบรมนั่นเอง
3. การสอบ เป็นขั้นตอนที่วัดผลดูว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ในสิ่งที่มุ่งหวังไว้หรือไม่ และทำการทดสอบปากเปล่า หรือทดสอบข้อเขียนก็ได้ ทั้งนี้วิทยากรจะเป็นผู้ตัดสินใจเองว่าต้องการที่จะทดสอบในเรื่องใดและดำเนินการอย่างไร

ผู้วิจัยได้พิจารณารูปแบบที่ใช้ในการประเมินผลการศึกษาของนักการศึกษาหลายท่านแล้ว พบว่ามีความคล้ายคลึงกันและสอดคล้องกัน สามารถสรุปรูปแบบการประเมินผลการศึกษาได้ตามแบบชิปปี้ (CIPP Evaluation) ซึ่งประกอบด้วยประเมินสาระสำคัญ ประเมินปัจจัยเบื้องต้น ประเมินกระบวนการ และประเมินผลผลิต

2.4.3 การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการรายงานผล

สมชาติ กิจยรรยง และ อรุณี ณ ตะกั่วทุ่ง (2539) ได้สรุปไว้ดังนี้

กำหนดแหล่งข้อมูล

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และเพียงพอในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ ผู้ประเมินต้องกำหนดว่าจะรวบรวมข้อมูลจากแหล่งใดบ้าง เช่น

- ผู้รับผิดชอบโครงการ
- ผู้ประสานงานโครงการ
- คณะวิทยากร
- ผู้เข้าร่วมโครงการ
- กิจกรรมของโครงการ

กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ประเมินต้องพิจารณาว่าต้องใช้เครื่องมืออะไรบ้างกับแหล่งข้อมูลใด จึงจะได้ข้อมูลตามที่ต้องการเช่น

- แบบสอบถามความคิดเห็น เพื่อสอบถามผู้เข้าร่วมโครงการ
- แบบสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบโครงการ ผู้ประสานงานโครงการ และวิทยากร
- แบบสังเกตโครงการสำหรับผู้ประเมินโครงการอาจแบ่งเป็น แบบสังเกตการบรรยายของวิทยากร แบบสังเกตความสนใจของผู้เข้าร่วมโครงการ และการดำเนินงานของโครงการ

กำหนดขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ประเมินควรดำเนินตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินโครงการตามลักษณะและธรรมชาติของโครงการ เช่น การประชุม การฝึกอบรม การสัมมนา หรือการประชุมปฏิบัติการ
2. สร้างเครื่องมือ ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และ/หรือแบบสังเกตโดยให้คำถามตรงตามเนื้อหา และครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน
3. เสนอเครื่องมือต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาตรวจสอบ
4. ปรับปรุงแก้ไข (ถ้าจำเป็น)

กำหนดรายละเอียดในการเก็บข้อมูล

การกำหนดรายละเอียดนี้ หมายถึง การกำหนดเรื่องและช่วงเวลาที่จะเก็บข้อมูล เช่น

1. สอบถามความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมโครงการ เกี่ยวกับกระบวนการและประสิทธิผลของโครงการ โดยสอบถามหลังจากการประชุมสิ้นสุดลงในวันที่ 1 กันยายน 2538
2. สังเกตกิจกรรมการประชุมขณะที่การประชุมกำลังดำเนินการใน วันที่ 30 - 31 สิงหาคม และ 1 กันยายน 2538
3. สัมภาษณ์ผู้ประสานงานโครงการในวันที่ 6 กันยายน 2538 และผู้รับผิดชอบโครงการ ในวันที่ 8 กันยายน 2538 เกี่ยวกับการวางแผนโครงการ การดำเนินโครงการ และประสิทธิผลของโครงการ

4. สัมภาษณ์วิทยากรในวันที่ 29 และ 30 กันยายน 2538 เกี่ยวกับการดำเนินโครงการและประสิทธิผลของโครงการ

กำหนดวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจะต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการประเมินผล เช่น

จุดมุ่งหมายข้อที่ 1 : เพื่อประเมินความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในการประชุม
เชิงปฏิบัติการ

: วิเคราะห์เนื้อเรื่องจากการสัมภาษณ์และจากตัวโครงการ

จุดมุ่งหมายข้อที่ 2 : เพื่อประเมินความเหมาะสมของปัจจัยเบื้องต้นที่ใช้ในการดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ

: วิเคราะห์เนื้อเรื่องจากการสัมภาษณ์ จากตัวโครงการ เอกสาร และการสังเกต

: คำนวณหาค่าเฉลี่ยเลขคณิตของคะแนนสำรวจความคิดเห็น

กำหนดข้อมูลที่น่าเสนอในรายงานผลการประเมิน

ในรายงานผลจะประกอบด้วยส่วนที่เป็นข้อมูลทางสถิติ การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ข้อมูลทางสถิติ

1.1 ข้อมูลจากแบบสอบถาม นำเสนอในรูปของตารางและอธิบายใต้ตาราง เช่น

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้ที่เข้าร่วมประชุม ที่มีต่อโครงการด้านต่าง ๆ

ข้อคำถาม	ระดับความเหมาะสม					\bar{X}	S.D.
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
1. การจัดห้องบรรยาย						3.25	0.58
2. การจัดห้องฝึกปฏิบัติการ						3.69	0.79
3. การจัดโต๊ะเก้าอี้สำหรับการบรรยายและฝึกปฏิบัติ						3.69	0.70
4. สภาพแวดล้อมขณะจัดประชุม เช่น แสงสว่าง อากาศ						3.75	0.77
5. อุปกรณ์อำนวยความสะดวก						3.87	0.52
6. วัสดุอุปกรณ์ประกอบการฝึกปฏิบัติ ฯลฯ						4.25	0.68

จากตารางที่ 1 ผู้ประเมินได้กำหนดเกณฑ์สำหรับพิจารณาว่าผลการประชุมในข้อใดบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ โดยเทียบกับเกณฑ์ค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.50 จาก 5 แต้ม

ซึ่งผลการวิเคราะห์ในข้อมูลนี้ ข้อคำถามที่ 2,3,4,5 และ 6 ฯลฯ นั้น ผู้เข้าร่วมประชุมมีความเห็นว่าเป็นที่เหมาะสม ส่วนข้อคำถามที่ 1 นั้น (การจัดห้องบรรยาย) เห็นว่าไม่เหมาะสม (เพราะค่าเฉลี่ยที่ได้เท่ากับ 3.25 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ คือ 3.50)

1.2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ หากการสัมภาษณ์นั้น ผู้ประเมินได้สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงร่างก็ให้อธิบายลักษณะของแบบสัมภาษณ์ แล้วรายงานผลตามนั้น

1.2.1 ในเรื่องของการกำหนดหลักการและเหตุผล ตลอดจนวัตถุประสงค์ วิทยากรเห็นว่าเหมาะสมทุกข้อ

1.2.2 ในเรื่องของการกำหนดหลักการและเหตุผล ตลอดจนวัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบโครงการเห็นว่าเหมาะสมเกือบทุกข้อยกเว้นวัตถุประสงค์ของโครงการข้อที่ว่า ให้นักศึกษาได้นำความรู้ทางด้านวิชาการและเทคนิคต่าง ๆ ไปใช้ในการศึกษาด้วยตนเอง ผู้รับผิดชอบโครงการเห็นว่าต้องมีการติดตามผลหลังโครงการสิ้นสุด

1.3 ข้อมูลจากการสังเกต การศึกษาเอกสาร และโครงการโดยคณะผู้ประเมิน ผู้ประเมินควรอธิบายลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการสังเกต แล้วจึงรายงานผลที่ได้ เช่น

ตัวอย่างที่ 1 ข้อมูลจากการสังเกตผู้เข้าร่วมการประชุมขณะดำเนินการประชุม โดยสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมประชุมขณะดำเนินการกิจกรรมการประชุม คณะผู้ประเมินได้สร้างแบบสังเกตพฤติกรรมที่สังเกตรวม 20 พฤติกรรม โดยแบ่งระดับการสังเกตพฤติกรรมออกเป็น 4 ระดับ คือ บ่อยที่สุด บ่อย นาน ๆ ครั้ง และไม่เคยแสดงออกมาเลย คณะผู้ประเมินได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ฐานข้อมูล (Mode) ของการตอบของคณะผู้ประเมินเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาสรุปพฤติกรรมแต่ละพฤติกรรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

พฤติกรรมที่ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงออกบ่อยที่สุด คือ ...

ตัวอย่างที่ 2 ข้อมูลจากการสังเกตและการศึกษาเอกสาร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเป็นมาของโครงการ ปัจจัยเบื้องต้นการดำเนินการ และประสิทธิผลของโครงการ โดยคณะผู้ประเมินได้สร้างแบบประเมินจำนวน 27 ข้อ แบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็นความเหมาะสม 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ฐานนิยมของการตอบของคณะผู้ประเมินทุกคน เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาสรุปการประเมินดังกล่าว ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

รายการประเมินที่ผู้ประเมินได้สรุปว่ามีความเหมาะสมมากคือ วัตถุประสงค์หลักของโครงการสอดคล้องกับความจำเป็นในการจัดประชุม คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมประชุมที่กำหนดไว้ใน

โครงการเตรียมวัสดุไว้สำหรับการประชุมและการดำเนินงานและประมาณงานของผู้รับผิดชอบโครงการ

รายการประเมินที่ผู้ประเมินได้สรุปว่ามีความเหมาะสมน้อยที่สุดคือ การวิเคราะห์หาความจำเป็นมาก่อนการจัดทำโครงการ อุณหภูมิและบรรยากาศ (อากาศเย็นเกินไป) การประชาสัมพันธ์ และการเผยแพร่ข่าวการประชุม (ไม่ค่อยมีการแจ้งข่าวให้ผู้เข้าร่วมประชุมทราบ)

2. การอภิปรายผล

การอภิปรายผลควรอภิปรายตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ เช่น ผู้ประเมินตั้งจุดมุ่งหมายตามแบบจำลองการประเมินผลแบบชิปปี้ การอภิปรายผลก็จะมี 4 ด้านคือ สภาวะแวดล้อมของโครงการ ปัจจัยเบื้องต้น การดำเนินโครงการ และประสิทธิผลของโครงการ

ตั้งอย่างการอภิปรายผลด้านประสิทธิผลของโครงการ

สรุปได้ว่าโครงการนี้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ทั้งด้านผลงานของนักศึกษา ความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชุม วิทยากรผู้ประเมิน ผู้รับผิดชอบโครงการ และผู้ประสานงานโครงการ ทุก ๆ ฝ่ายเห็นว่าโครงการนี้มีความสำคัญ มีความจำเป็นต่อนักศึกษา และควรจะมีการจัดโครงการลักษณะนี้อีก การที่มีปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสิ่งอำนวยความสะดวก งบประมาณ เวลา และความพร้อมในด้านต่าง ๆ ที่มีเท่านี้กับผลที่ได้รับนั้นถือได้ว่าโครงการนี้มีความเหมาะสมทางด้านประสิทธิผล

3. การเสนอแนะของผู้ประเมินควรเสนอแนะให้สอดคล้องกับประเด็นที่อภิปราย เช่น การอภิปรายแบ่งเป็น 4 ด้าน ก็เสนอแนะเป็น 4 ด้าน เช่น ด้านผลผลิตของโครงการ ควรจะมีการติดตามผลผู้เข้าร่วมประชุมหลังโครงการสิ้นสุดลง เพื่อดูว่าผู้เข้าร่วมประชุมได้นำความรู้และเทคนิคต่าง ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่

วิจิตร อวระกุล (2540) ได้กล่าวถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการรายงานผลไว้ดังนี้

แหล่งที่จะได้ข้อมูลข่าวสาร

ก. กลุ่มคนเป้าหมาย ผู้เข้ารับการอบรม เจ้าหน้าที่ วิทยากร ผู้อื่นที่ไม่ใช่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

(1) ต้องการตัวอย่างของกลุ่มดังกล่าวหรือไม่

(2) จะสุ่มตัวอย่างอย่างไร

ข. เอกสารข้อมูล รายงาน สัมภาษณ์ ตัวเลขทางการ ฯลฯ

การเก็บข้อมูล

ก. วิธีการเก็บจะอย่างไร สัมภาษณ์ การสังเกต สงแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ ฯลฯ

ข. โดยใคร? มีคนแล้วหรือยังจะใช้เจ้าหน้าที่ประเมินผล ผู้นำท้องถิ่น เจ้าหน้าที่ส่งเสริม ฯลฯ

การเลือกหรือสร้างแบบสอบถามแบบฟอร์มต่าง ๆ

ก. ประเภทแบบฟอร์ม คำถาม แบบสัมภาษณ์ แบบทดสอบ แบบฟอร์มการสังเกต
แบบให้คะแนน แบบกรอกคะแนน แบบฟอร์มย่อ ที่จำเป็นต่อใช้

ข. สถิติเกี่ยวกับ

(1) สภาพการณ์ที่จะต้องศึกษา

(2) ความก้าวหน้าที่ได้ในขั้นตอนการสอน การจัดฝึกอบรม

(3) ตัวเลขที่จำเป็นต้องเก็บเมื่อพบ

ค. การรวบรวมประโยค หรือข้อถาม

ง. รูปแบบโครงร่างของแบบฟอร์ม

จ. การทดสอบแบบสอบถาม และการปรับปรุงแก้ไข

การตีความหมาย การแปล รายงาน ว่าหมายความว่าอย่างไร

ก. เตรียมตาราง แผนภูมิ

ข. การย่อเรื่องที่ค้นคว้ามาได้

ค. จะเอาไปใช้ในการฝึกอบรมอย่างไร

พัฒนา สุขประเสริฐ (2541) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับ การเก็บรวบรวมข้อมูล
การวิเคราะห์ข้อมูล และการรายงานผลการประเมินการฝึกอบรมดังนี้

วิธีการเก็บข้อมูล โดยการประเมินผลตามแผนที่ได้วางไว้แล้วนั้นจะต้องระบุให้ชัดเจน
ว่าควรเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีใดจากแต่ละแหล่งของคำถามแต่ละข้อ วิธีการรวบรวมข้อมูล
ที่สำคัญมีดังนี้คือ

1. แบบทดสอบความรู้ก่อนการฝึก (Pre - test) และแบบทดสอบความรู้ทันทีหลัง
เสร็จสิ้นการฝึกอบรม (Post - test)

2. การสัมภาษณ์ (Interview)

3. การสังเกตการณ์ (Observation)

4. การฝึกหัด/แบบฝึกหัด (Practice / Exercise)

5. แบบสอบถามต่าง ๆ (Questionnaires) เช่น

- แบบประเมินผลหัวข้อวิชา
- แบบประเมินผลวิทยากร
- แบบประเมินผลโครงการ
- แบบสอบถามสำหรับการติดตามผล

6. การวัดผลการปฏิบัติงานในห้องฝึกอบรม เช่น การอภิปราย การสาธิต

7. แผนการปฏิบัติการของผู้เข้ารับการอบรมสำหรับ การติดตามผล (Action Plan)

การพิจารณาการเลือกใช้วิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลจำเป็นต้องเข้าใจถึงลักษณะ รวมถึงข้อดี ข้อจำกัดของวิธีการ หรือเครื่องมือแต่ละอย่าง

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนที่ใช้สถิติเข้ามาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการจัดเก็บ ดังนั้นควรจะระบุให้ชัดเจนว่าจะวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละอย่างด้วยวิธีการอย่างไร เช่น

1. การวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการทางสถิติ โดยใช้
 - ค่าวัดกลางเลขคณิต (Arithmetic Mean)
 - ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
 - ค่าสัมประสิทธิ์ของความผันแปร (Coefficient of Variation)
2. การวิเคราะห์แบบ Matrix
3. การพรรณนาเปรียบเทียบ
4. การเปรียบเทียบในรูปร้อยละ (Percentage)

วิธีการเหล่านี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น หากต้องการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มก็อาจใช้ t -test, ANOVA เป็นต้น ซึ่งผู้ประเมินสามารถปรึกษากับนักวิชาการสถิติได้

รายงานผล เป็นการรายงานสรุปผลการวิเคราะห์ ให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบอย่างกระชับ ชัดแจ้ง และใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจปรับปรุงหรือพัฒนางาน ซึ่งอาจจะรายงานผลด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษรก็ได้ ตามที่ได้ตกลงไว้ในขั้นการกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินผล แต่โดยทั่วไปแล้วมักทำกันเป็นลายลักษณ์อักษร

รายงานการประเมินผลโครงการฝึกอบรมเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม (End of course evaluation report) กับรายงานการติดตามผลโครงการฝึกอบรม (Follow up report) อาจแยกกันเป็น 2 ฉบับ หรือจะรวมเป็นฉบับเดียวกันก็ได้ แล้วแต่ความต้องการของผู้จัดการฝึกอบรมหรือผู้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลดังกล่าว

ในการจัดทำรายงานสรุปผลการประเมินและติดตามผลโครงการฝึกอบรม อาจจะใช้ แทรกแผนภูมิ (chart) แผนภาพ (diagram) ภาพ (picture) และตาราง (table) ที่เข้าใจง่ายไว้ ประกอบด้วย มิใช่เขียนบรรยายอธิบายแต่เพียงอย่างเดียว เพราะสิ่งที่แทรกเข้าไปเหล่านั้นจะทำให้ รายงานน่าสนใจ ชวนอ่านมากยิ่งขึ้น

ในการดำเนินงานประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมตามโครงการใด ๆ ก็ตาม หากปราศจากขั้นตอนของการรายงานผลแล้ว จะทำให้การประเมินและติดตามผลนั้น ๆ ไร้ความหมาย โดยสิ้นเชิง และก่อให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรต่าง ๆ โดยไม่จำเป็น

รูปแบบของรายงานการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม อาจแบ่งเป็น 2 รูปแบบคือ

1. รายงานรวมฉบับเดียว เป็นการรายงานการประเมินผลโครงการรวมทั้งการติดตามผลโครงการฝึกอบรม

2. รายงานแยก 2 ฉบับ ประกอบด้วย

2.1 รายงานการประเมินผลโครงการฝึกอบรม หลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม แต่ ยังไม่ได้ติดตามผลการฝึกอบรม

2.2 รายงานการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม โดยได้ดำเนินการติดตามผล หลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมไปแล้วระยะเวลาหนึ่ง อาจจะเป็น 45 วัน 60 วัน 90 วัน 180 วัน หรือมากกว่า ทั้งนี้แล้วแต่วัตถุประสงค์ที่จะติดตามผล

บรามลีย์ (Bramley, 1990 :102-103) ได้กล่าวถึงการรายงานผลการประเมินการฝึกอบรมว่า โดยทั่วไปแล้วประกอบด้วยเรื่องสำคัญ ดังนี้

1. บทสรุปโดยย่อจัดทำไว้เป็นส่วนสำคัญหลักของรายงานผลสำหรับผู้ที่ไม่ีเวลาอ่าน รายงานผลการฝึกอบรมโดยรวม

2. ความมุ่งหมายของการประเมินผล

3. รายละเอียดของวิธีการรวบรวมข้อมูลและบทสรุปโดยย่อของข้อค้นพบที่นำมาใช้ในการประเมินผล

4. สรุปค่าใช้จ่าย

5. ผลลัพธ์อันเป็นประโยชน์ต่อองค์กรบุคคลและองค์กร

6. บทสรุปโดยรวมจากหัวข้อต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น อาจใส่ข้อเสนอแนะลงไป ในส่วนนี้ตามความมุ่งหมายของการประเมินผลที่วางไว้ได้

องค์ประกอบของรายงาน การเขียนรายงานการประเมินหรือติดตามผลการฝึกอบรม เขียนเช่นเดียวกับรายงานผลการวิจัยโครงการต่าง ๆ ทั่วไป ซึ่งมีองค์ประกอบของการเขียนรายงานที่แน่นอนเฉพาะเจาะจงตามลำดับขั้นตอน หรืออาจจะเขียนในลักษณะที่ไม่จำเป็นต้องอิงกับรูปแบบ เช่นเดียวกับงานวิจัยก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามผู้ที่ทำการประเมินผลจะต้องตระหนักแน่ชัดว่าสามารถรายงานผล หรือข้อมูลและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ได้ครอบคลุมในสิ่งที่วัตถุประสงค์ของการประเมิน หรือติดตามผลได้กำหนดไว้ ตลอดจนสามารถตอบคำถามของผู้ที่เกี่ยวข้องที่ต้องการจะทราบ ข้อมูลที่ต้องการได้ทั้งหมด สำหรับองค์ประกอบของรายงานการประเมินผลการฝึกอบรม ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 6 ส่วน คือ

- (1) บทสรุปสาระสำคัญ
- (2) บทนำ
- (3) ระเบียบวิธีการประเมินผล
- (4) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- (5) สรุปและข้อเสนอแนะ
- (6) ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. การจัดแผนการฝึกและศึกษาของ กองการฝึกกองเรือยุทธการ ประจำปี ๒๕46

1. **ทั่วไป** การพิจารณาจัดทำแผนการฝึกและศึกษาของ กองการฝึก กองเรือยุทธการ ประจำปี ๒๕46 นี้ ได้กำหนดขึ้นโดยเน้นให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานของ กองเรือยุทธการ และโครงการศึกษา อบรม ประชุม และสัมมนาของหน่วยต่าง ๆ ใน กองทัพเรือ ประจำปี ๒๕46 ที่ กองเรือยุทธการ เสนอขออนุมัติ กองทัพเรือ ไว้แล้ว เป็นแนวทางหลัก รวมทั้งได้คำนึงถึงสถานะทาง ๒๕46 เพื่อการฝึกและศึกษาที่หน่วยเหนือได้กำหนดแนวทางปฏิบัติไว้เป็นหลักสำคัญด้วย

2. ความมุ่งหมาย

2.1 เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติในการฝึกและศึกษาของ กองการฝึก กองเรือยุทธการ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุวัตถุประสงค์ของทางราชการ

2.2 เพื่อให้หน่วยที่เกี่ยวข้องสามารถใช้แผนของ กองการฝึก กองเรือยุทธการ เป็นหลักอ้างอิงในการพิจารณาจัดเตรียมกำลังพลเข้ารับการฝึกอบรม

2.3 เพื่อให้เกิดความเรียบร้อยในการประสานการปฏิบัติร่วมกันทั้ง กองการฝึก กองเรือยุทธการ และหน่วยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การขอรับการสนับสนุนครูช่วยสอน การขอรับการสนับสนุนเรือ/อากาศยาน การปรับเปลี่ยนในด้านกำลังพลที่จะเข้ารับการอบรม ตลอดจน การปรับแผนตามความจำเป็น

3. กำหนดแผนงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.1 การศึกษาตามหลักสูตรและรายการฝึกอบรม

3.2 การฝึกทบทวนและการสนับสนุนการฝึก

4. การปฏิบัติตามแผนงาน มีแนวทางโดยสรุปดังนี้

4.1 หลักการปรับแผน จะเป็นไปตามปัจจัย 3 ประการ คือ สถานการณ์ และ นโยบายของหน่วยเหนือ ๒๕46 ในการดำเนินการและข้อจำกัดของ กองการฝึก กองเรือยุทธการ กับหน่วยที่เกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ

4.2 วิธีปรับแผน เมื่อมีความจำเป็นจะต้อง งด/เลื่อน หรือเพิ่มเติมการปฏิบัติ ตามแผน กองกำลังพล กองเรือยุทธการ ขออนุมัติ กองเรือยุทธการ เป็นคราว ๆ ไป หรือเป็นไปตามที่ กองเรือยุทธการ จะสั่งการแล้วแต่กรณี

5. การศึกษาตามหลักสูตร ได้กำหนดไว้ตามแผนรวมทั้งสิ้น 59 หลักสูตร และนับเป็นจำนวนครั้งรวมทั้งสิ้น 71 ครั้ง แยกได้ดังนี้

5.1 การศึกษาตามหลักสูตรที่ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ ให้ความเห็นชอบจำนวน 49 หลักสูตร นับเป็นจำนวน ครั้งรวม 54 ครั้ง

5.2 การศึกษาตามหลักสูตรที่ กองเรือยุทธการ อนุมัติให้ใช้เพื่อพลาง จำนวน 10 หลักสูตร นับเป็นจำนวน ครั้งรวม 17 ครั้ง

6. การฝึกทบทวนและการสนับสนุนการฝึก ได้กำหนดไว้ดังนี้

6.1 การฝึกทบทวน

- ฝึกให้กับเรือเฉพาะกิจใน กองเรือยุทธการ 9 ครั้ง

6.2 การสนับสนุนการฝึก

6.2.1 สนับสนุนการฝึกยุทธวิธีกองเรือและประเมิณผล 8 ครั้ง

6.2.2 สนับสนุนการประเมิณผลการแข่งขันยิงปืนใหญ่เรือ 1 ครั้ง

6.2.3 สนับสนุนการฝึกของคณะกรรมการพัฒนาอาชีพทหารก่อนปลด

(คพท.) 4 ครั้ง

6.2.4 สนับสนุนการฝึกกำลังพลผลัดเปลี่ยนหน่วยปฏิบัติการตามลำแม่น้ำโขง

1 ครั้ง

7. รายการฝึกและศึกษาของ กองการฝึก กองเรือยุทธการ ประจำปี ป.2546 เป็นดังนี้

1. การศึกษาตามหลักสูตร

1.1 กองฝึกปฏิบัติการ รับผิดชอบ

1.1.1 พลทหารใหม่ กองเรือยุทธการ (4 ผลัด)

- ผลัด 2/45 ต.ค.45 - ต.ค.45

- ผลัด 3/45 ม.ค.46 - ม.ค.46

- ผลัด 4/45 เม.ย.46 - เม.ย.46

- ผลัด 1/46 ก.ค.46 - ก.ค.46

1.1.2 ยกพลขึ้นบก (สัญญาบัตร) 28 ต.ค. - 15 พ.ย.45

1.1.3 ยกพลขึ้นบก (ประทวน) 28 ต.ค. - 15 พ.ย.45

★ 1.1.4 พนักงานศูนย์ยุทธการ (ประจำเรือ) 2 ครั้ง

- ครั้งที่ 1/2 7 - 18 ต.ค.45

- ครั้งที่ 2/2 1 - 12 ก.ย.45

- 1.1.5 พนักงานสื่อสารทางยุทธวิธี 2 ครั้ง
- ครั้งที่ 1/2 11 - 22 พ.ย.45
 - ครั้งที่ 2/2 9 - 20 มิ.ย.46
- ★ 1.1.6 กำลังพลประจำเรือพาณิชย์(ฝ่ายเดินเรือ) 4 รุ่น
- รุ่นที่ 1/4 พ.ย. – ธ.ค.45
 - รุ่นที่ 2/4 ก.พ. – มี.ค.46
 - รุ่นที่ 3/4 พ.ค. – มิ.ย.46
 - รุ่นที่ 4/4 ส.ค. – ก.ย.46
- 1.1.7 พนักงานเครื่องมือสงครามอิเล็กทรอนิกส์และ IFF. 2 ครั้ง
- ครั้งที่ 1/2 16 - 27 ธ.ค.45
 - ครั้งที่ 2/2 28 ก.ค. – 8 ส.ค.46
- 1.1.8 ป้องกันและดับเพลิงข้าราชการ กองทัพเรือ (สัญญาบัตร)16 - 27 ธ.ค.45
- 1.1.9 นายทหารใหม่ โรงเรียนนายเรือ ม.ค.46
- 1.1.10 ฝึกภาคสนามนักศึกษาวิชาทหารชั้นปีที่ 4 สังกัด กองทัพเรือ6 - 12 ม.ค.46
- 1.1.11 นักศึกษาวิชาทหารส่วนของ กองเรือยุทธการชั้นปีที่ 5 ม.ค. – ก.พ.46
- 1.1.12 พนักงานศูนย์ยุทธการ (นักเรียนจำ) 6 ม.ค. – 28 มี.ค.46
- 1.1.13 นายทหารประจำเรือพรคนาวิน 3 ก.พ. – 11 เม.ย.46
- 1.1.14 อาชีพพันจ่าเอกเหล่าสามัญ 3 – 28 ก.พ.46
- 1.1.15 อาชีพจ่าเอกเหล่าสามัญ 3 - 28 ก.พ.46
- 1.1.16 ป้องกันและดับเพลิงข้าราชการ กองทัพเรือ (ประทวน)21 เม.ย. – 2 พ.ค.46
- ★ 1.1.17 การปฏิบัติการการบิน (ร.ล.จักรีนฤเบศร) 19 - 30 พ.ค.46
- ★ 1.1.18 ระบบอำนวยความสะดวก (ร.ล.จักรีนฤเบศร) 19 พ.ค. – 27 มิ.ย.46
- ★ 1.1.19 เครื่องมืออุปกรณ์เดินเรือและการเรือ (ร.ล.จักรีนฤเบศร) 2 - 13 มิ.ย.46
- 1.1.20 นายทหารป้องกันความเสียหาย กล.ก./นว.ก. 2 - 20 มิ.ย.46
- 1.1.21 เจ้าหน้าที่หน่วยซ่อม 30 มิ.ย. – 18 ก.ค.46
- 1.1.22 ผบ.เรือขนาดเล็ก 7 ก.ค. – 29 ส.ค.46
- 1.1.23 ผบ.เรือ และยุทธวิธีเรือผิวน้ำ 4 ส.ค. – 19 ก.ย.46
- 1.1.24 นายทหารป้องกันความเสียหาย กล.ข./นว.ข. 18 ส.ค. – 5 ก.ย.46
- 1.1.25 การตรวจค้นจับกุมผู้กระทำผิดกฎหมายในทะเล ส.ค.46
- 1.1.26 การปฏิบัติการร่วมระหว่างเรือหลวงกับเฮลิคอปเตอร์ 7 - 14 ก.ย. 46

1.2 กองฝึกการอาวุธ รับผิดชอบ

1.2.1 พลทหารใหม่ กองเรือยุทธการ (4 ผลัด)

- ผลัด 2/45 ต.ค.45 - ต.ค.45
- ผลัด 3/45 ม.ค.46 - ม.ค.46
- ผลัด 4/45 เม.ย.46 - เม.ย.46
- ผลัด 1/46 ก.ค.46 - ก.ค.46

1.2.2 ลำทำลายทุ่นระเบิดสัญญาบัตร

4 พ.ย. - 6 ธ.ค.45

1.2.3 ต้นปืน

4 พ.ย. - 6 ธ.ค.45

1.2.4 อาชีพพันจ่าเอกการอาวุธ

4 พ.ย. - 27 ธ.ค.45

1.2.5 อาชีพเพื่อเลื่อนฐานะชั้นจ่าเอก (เหล่าปืน)

4 พ.ย. - 29 พ.ย.45

1.2.6 พนักงานไซนาร์ (นักเรียนจ่า)

6 ม.ค. - 28 มี.ค.46

1.2.7 นายปืน 40/60

13 - 24 ม.ค.46

1.2.8 นายปืนกล 20 ม.ม. GAM CO - 1

13 - 24 ม.ค.46

1.2.9 นายทหารปราบเรือดำน้ำและควบคุมเครื่องบินปราบเรือดำน้ำ

10 ก.พ.-21 มี.ค.46

1.2.10 นายปืนกล 40L70

5 - 16 มี.ค.46

1.2.11 ปืน 76/62 OTO MELARA

5 - 30 พ.ค.46

★ 1.2.12 เพิ่มวิชาอาวุธใต้น้ำและการตอริบโด (อาวุธปราบเรือดำน้ำ) 19 - 30 พ.ค.46

★ 1.2.13 นายปืน 37 ม.ม. 2 - 13 มิ.ย.46

1.2.14 นายปืนกล 20 อ. และ ปืน .50 นิ้ว 2 - 13 มิ.ย.46

★ 1.2.15 เจ้าหน้าที่ปืน 5 นิ้ว 16 - 27 มิ.ย.46

1.2.16 กวาดทุ่นระเบิดสัญญาบัตร 30 มิ.ย. - 22 ส.ค.46

1.2.17 พลกวาด - ลำทำลายทุ่นระเบิด 30 มิ.ย. - 22 ส.ค.46

1.2.18 นายทหารอาวุธนำวิถี 7 ก.ค. - 8 ส.ค.46

1.3 กองฝึกการช่างกล รับผิดชอบ

1.3.1 พลทหารใหม่ กองเรือยุทธการ (4 ผลัด)

- ผลัด 2/45 ต.ค.45 - ต.ค.45
- ผลัด 3/45 ม.ค.46 - ม.ค.46
- ผลัด 4/45 เม.ย.46 - เม.ย.46
- ผลัด 1/46 ก.ค.46 - ก.ค.46

- ★ 1.3.2 กำลังพลประจำเรือพาณิชย์ (ฝ่ายช่างกลเรือ) 4 รุ่น
- รุ่นที่ 1/4 พ.ย. – ธ.ค.45
 - รุ่นที่ 2/4 ก.พ. – มี.ค.46
 - รุ่นที่ 3/4 พ.ค. – มิ.ย.46
 - รุ่นที่ 4/4 ส.ค. – ก.ย.46
- 1.3.3 เครื่องทำความเย็นและปรับอากาศ 7 - 18 ต.ค.45
- 1.3.4 เครื่องยนต์ดีเซล เอ็ม.ที.ยู. 9 ต.ค. – 21 พ.ย.45
- 1.3.5 เครื่องกังหันก๊าซ 4 - 29 พ.ย.45
- 1.3.6 ป.3 (ผู้ควบคุมการปฏิบัติ) – อาชีพพันจ่าเอกพรรคกลิน 8 ม.ค. – 6 มี.ค.46
- 1.3.7 อาชีพเพื่อเลื่อนฐานะพันจ่าเอกเหล่ายุทธโยธา (ช่างเครื่องบิน) 5ก.พ.–6 มี.ค.46
- 1.3.8 อาชีพเพื่อเลื่อนฐานะจ่าเอกเหล่ายุทธโยธา (ช่างเครื่องบิน) 5 ก.พ. – 6 มี.ค.46
- 1.3.9 ป.2 (หน.ชุดผู้ปฏิบัติงานทั่วไป) – อาชีพจ่าเอกพรรคกลิน 3 มี.ค. – 2 พ.ค.46
- 1.3.10 น.1 (นายช่างกล) 21 เม.ย. – 19 มิ.ย.46
- 1.3.11 เครื่องจักรไอน้ำ 7 พ.ค. – 6 มิ.ย.46
- 1.3.12 ป.1 (ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป) 7 พ.ค. – 4 ก.ค.46
- 1.3.13 น.2 (ช่างกล) 1 ก.ค. – 29 ส.ค.46
- ★ 1.3.14 ความรู้พื้นฐานแผนกช่างกล (ร.ล.จักรีนฤเบศร) 2 ก.ค. - 1 ส.ค.46
- 1.3.15 ระบบควบคุมเครื่องจักร – ไฟฟ้า 6 ส.ค. – 4 ก.ย.46
- 1.3.16 ช่างไฟฟ้าเรือ 1 – 26 ก.ย.46
- 1.3.17 น.3 (ช่างกล) 1 - 26 ก.ย.46

2. การฝึกทบทวนเรือเฉพาะกิจกองเรือยุทธการ

- 2.1 กองเรือภาคที่ 1 (หมวดเรือลาดตระเวนชายแดน - มขต. 6 ครั้ง ๆ ละ 10 วัน)
- มขต.ครั้งที่ 1/6 ต.ค.45
 - มขต.ครั้งที่ 2/6 พ.ย.45
 - มขต.ครั้งที่ 3/6 มี.ค.46
 - มขต.ครั้งที่ 4/6 เม.ย.46
 - มขต.ครั้งที่ 5/6 เม.ย.46
 - มขต.ครั้งที่ 6/6 ก.ย.46
- 2.2 กองเรือภาคที่ 2 (หมู่เรือปฏิบัติการภาคใต้ – มรต. 2 ครั้ง ๆ ละ 10 วัน)
- มรต.ครั้งที่ 1/2 มี.ค.46

- มรต.ครั้งที่ 2/2

ก.ย.46

2.3 กองเรือภาคที่ 3 (หมู่เรือปฏิบัติการทะเลอันดามัน – มรท. 1 ครั้ง ๆ ละ 10 วัน)

- มรท.

ธ.ค.45 - ม.ค.46

3. การสนับสนุนการฝึก

3.1 กองเรือยุทธการ

- ฝึกยุทธวิธีกองเรือและประเมินผลการฝึก

พ.ย.45 - ธ.ค.45

- ประเมินผลการแข่งขันยิงปืนใหญ่เรือ

ธ.ค.45 - ม.ค.46

3.2 คณะกรรมการพัฒนาอาชีพทหารก่อนปลด (คพท.) 4 ครั้ง

- ครั้งที่ 1/4

พ.ย.45 - ธ.ค.45

- ครั้งที่ 2/4

ก.พ.46 - มี.ค.46

- ครั้งที่ 3/4

พ.ค.46 - มิ.ย.46

- ครั้งที่ 4/4

ส.ค.46 - ก.ย.46

3.3 กองเรือลำน้ำ

- กำลังพลผลัดเปลี่ยน หน่วยปฏิบัติการตามลำน้ำโขง

พ.ค.46 - มิ.ย.46

4. การศึกษาตามหลักสูตร ในข้อ 1. แบ่งเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

4.1 การศึกษาตามหลักสูตรที่ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ ให้ความเห็นชอบ จำนวนรวมทั้งสิ้น 49 หลักสูตร

4.2 การศึกษาตามหลักสูตรที่ กองเรือยุทธการ อนุมัติให้ใช้เพื่อพลาง จำนวน 10 หลักสูตรตามเครื่องหมาย ★

5. การฝึกทบทวนเรือเฉพาะกิจและการสนับสนุนการฝึกตามข้อ 2. และ 3.

เมื่อถึงช่วงเวลาตามแผน ฯ นี้ กองเรือยุทธการ จะสั่งการโดยกำหนดนโยบายและขอบเขตการฝึก ให้ กองการฝึก กองเรือยุทธการ กับหน่วยรับการฝึกทราบ

(ลงชื่อ) พล.ร.ต.บวรยง นิตามณีพงษ์

(บวรยง นิตามณีพงษ์)

ผบ.กฝร.

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โรจนา พัฒนกุล (2524) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การฝึกอบรมบุคลากรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า กองฝึกอบรมและพัฒนาได้รับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ทั้งระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ มาเป็นเวลา 6 ปี การฝึกอบรมบุคลากรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นที่ยอมรับของบรรดาผู้เกี่ยวข้อง แต่การกำหนดหลักสูตรและการประเมินผลตลอดจนการติดตามผลการฝึกอบรม ยังมีได้จัดทำอย่างสม่ำเสมอ สมมติฐานดังกล่าว เป็นไปในทางเดียวกันกับข้อมูลที่ได้จากการออกแบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับหัวหน้ากอง ผู้บริหารในกองฝึกอบรมและพัฒนา และผู้ผ่านการอบรมทุกระดับของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นมีดังนี้คือ

1. ควรจัดให้มีการสำรวจความจำเป็นของการฝึกอบรม การประเมินผล และการติดตามผลการฝึกอบรมตามวิธีการที่กองฝึกอบรมและพัฒนาได้กำหนดไว้อย่างจริงจังและสม่ำเสมอ
2. ควรปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับความต้องการในการฝึกอบรมที่สำรวจมา และเหมาะสมกับที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง
3. ควรมีการปรับปรุงวิธีการในการคัดเลือกวิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยการกำหนดคุณสมบัติของวิทยากร และผู้เข้ารับการอบรมอย่างเด่นชัด
4. ควรมีการปรับปรุง สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม และส่วนประกอบของการฝึกอบรม ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ
5. สิ่งที่ควรศึกษาค้นคว้าต่อไป คือ วิธีการที่จะทำให้ผู้บริหารยอมรับการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะนำเอาเทคนิค และความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ชัยวัช ทัพศาสตร์ (2524) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานฝึกอบรมของโรงเรียนนายอำเภอ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย โดยออกแบบสอบถามจากผู้ผ่านการฝึกอบรมจากโรงเรียนนายอำเภอ จำนวน 420 คน แล้วนำคำตอบที่ได้รับจากการสอบถามมาศึกษา โดยใช้วิธีนับแจกแจงความถี่เป็นเปอร์เซ็นต์ แล้วเสนอรายการข้อมูลเป็นตารางประกอบการประเมินผล ผู้วิจัยพบว่าในการบริหารงานของโรงเรียนนายอำเภอ ยังประสบปัญหาในเรื่องการสำรวจความต้องการฝึกอบรม ปัญหาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม อุปกรณ์ในการฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม งบประมาณในการฝึกอบรม การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

ปรีชา ศรีสรภรณ์ (2528) ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอแนวทางการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยได้นำเสนอแนวทางใน 3 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างหลักสูตร ควรพิจารณาการจัดลำดับความสำคัญของการเลือกภารกิจที่เป็นปัญหาจำนวน 44 ภารกิจ และกิจกรรมที่ควรฝึกอบรมในภาคปฏิบัติ จำนวน 13 กิจกรรมทั้งของบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งครอบคลุมหัวข้อวิชาการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการและการเงิน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ความรู้ทั่วไปประกอบการบริหารโรงเรียน และการใช้วิชาพฤติกรรมศาสตร์ในการบริหารโรงเรียน โดยใช้เวลาฝึกอบรม 7 วันทำการทั้งสองตำแหน่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ เสริมสร้างทัศนคติ และให้สามารถนำความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับ ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่

2. การจัดฝึกอบรม ควรพิจารณาวิธีการฝึกอบรมเพื่อให้ข้อมูล เพื่อฝึกทักษะ เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ด้วยวิธีการบรรยาย การศึกษาจากกรณี การระดมพลังสมอง เกมบริหาร การแสดงบทบาทสมมติมาใช้ประกอบกันกับสื่อประกอบการฝึกอบรมด้านการฟัง การเห็นประเภทสิ่งพิมพ์ วัสดุใสตทัศน์ รวมทั้งเครื่องมือใสตทัศน์ ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการจัดเวลาในการฝึกอบรมให้มาก สำหรับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและเพิ่มพูนทักษะ และสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการฝึกอบรมโดยการชี้ให้เห็นความจำเป็นและประโยชน์ของการฝึกอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร

3. การประเมินผลและการติดตามผล ในส่วนของการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น ควรพิจารณาเกณฑ์การประเมินโครงการฝึกอบรม รวมทั้งวิธีการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากร ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ประเมินผล วิทยากร และผู้บริหารการฝึกอบรมเป็นคณะกรรมการประเมินโครงการด้านเกณฑ์การประเมินผลการเรียนรู้ควรประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยยึดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นพื้นฐาน โดยวิทยากร เจ้าหน้าที่ประเมินผล และกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันประเมินด้วยวิธีการสอบถาม สัมภาษณ์ สังเกต และทดสอบ ทั้งการประเมินโครงการฝึกอบรมและการประเมินผลด้านการเรียนรู้ และในการติดตามผลการฝึกอบรม ควรพิจารณาเกณฑ์การติดตามผลการศึกษาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน และในด้านการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม ผู้บริหารการฝึกอบรม วิทยากร และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมร่วมมือกันทำหน้าที่ติดตามผล ด้วยวิธีการสอบถาม สัมภาษณ์ สังเกต และการประชุมสัมมนาผู้ผ่านการฝึกอบรม

บุญจันทร์ บัวหุ้ง (2529) ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอแนวทางการบริหารงาน ฝึกอบรม ผู้บริหารการศึกษาระดับอำเภอของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา จากผลการวิจัย ได้นำเสนอแนวทางการบริหารงานฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาระดับอำเภอของสถาบันพัฒนา ผู้บริหารการศึกษาใน 3 ด้าน คือ

1. การสร้างหลักสูตร ควรสร้างหลักสูตรขึ้นด้วยการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ทั้ง 2 แนวทาง คือ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เริ่มต้นจากหน่วยงานย่อย และการหา ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เริ่มต้นจากองค์การหลัก หัวข้อวิชาและเวลาต้องสัมพันธ์กัน ควร ประกอบด้วย 36 หัวข้อวิชา ซึ่งประมวลเป็นหมวดใหญ่ ๆ 5 หมวด คือ หมวดความรู้ทั่วไป หมวดความรู้เกี่ยวกับการบริหารงาน หมวดการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา หมวดวิชาความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และหมวดวิชาความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานด้านวิชาการ เพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ความเข้าใจ เสริมสร้างทัศนคติ และให้สามารถนำความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับไปปรับ ใช้ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่

2. การจัดฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรมศูนย์ฝึกอบรมควรพิจารณาตามความเหมาะสม ระหว่างห้องประชุมของเขตการศึกษากับห้องประชุมของวิทยาลัยครู วิทยากรควรประกอบด้วย คุณลักษณะหลาย ๆ ด้าน คือมีคุณวุฒิปริญญาโทและมีตำแหน่งทางการบริหาร หรือมีคุณวุฒิ ปริญญาตรี และมีตำแหน่งทางการบริหารสูง วิธีการฝึกอบรมให้เลือกใช้หลาย ๆ วิธี คือ การบรรยาย การอภิปราย กรณีศึกษา การระดมสมอง การสาธิต และเกมส์การบริหาร ผู้บริหารศูนย์ฝึกอบรมและ วิทยากรจะต้องเลือกสื่อประกอบการฝึกอบรมร่วมกัน เพื่อให้สอดคล้องกับเนื้อหาวิชาและวิธีการ ฝึกอบรม ระยะเวลาในการฝึกอบรมใช้เวลา 12 วันทำการ ดังที่จัดฝึกอบรมอยู่ในปัจจุบัน ด้านงบประมาณ ควรของบประมาณด้านการประเมินผลและติดตามผลให้เพียงพอ

3. การประเมินผลและติดตามผล

การประเมินผลการฝึกอบรม ควรทำการประเมินผลให้ครบตามหลักวิชาการคือ ประเมิน ผลก่อนฝึกอบรม ประเมินผลวิทยากร ประเมินผลความเข้าใจในแต่ละหัวข้อวิชา ประเมินผลหลังการ ฝึกอบรม ด้วยวิธีการสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต และการรายงาน เครื่องมือที่ใช้ในการ ประเมินผลควรเป็นเครื่องมือมาตรฐานที่สร้างขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญด้าน การประเมินผล

การติดตามผลการฝึกอบรม ควรจัดให้มีการติดตามผลการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขการฝึกอบรมครั้งต่อไป การติดตามผลในปัจจุบันนี้ขาด งบประมาณสนับสนุน และขาดบุคลากรที่จะปฏิบัติงานอยู่มาก ควรจัดงบประมาณสนับสนุนให้ ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วติดตามผลให้ ด้วยวิธีการสอบถาม สัมภาษณ์และ การประชุมสัมมนาผู้ผ่านการฝึกอบรม

เสรี เลิศสุชาตวนิช (2531) ได้วิจัย เรื่องทักษะและพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ก่อนและหลัง การฝึกอบรมโดยเป็นการศึกษาเปรียบเทียบ ความแตกต่างด้านทักษะ และพฤติกรรมการบริหาร ของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ระหว่างก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรมหลักสูตร “เตรียมอาจารย์ใหญ่” ข้อมูลที่นำมา วิเคราะห์เป็นข้อมูลที่ได้จากการรายงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดยโสธร จังหวัดพะเยา จังหวัดพิจิตร จังหวัดมุกดาหาร จังหวัดยะลา จังหวัดเลย จังหวัดอ่างทอง จังหวัดชัยนาท และจังหวัดพิษณุโลก จำนวน 65 คน ที่เข้ารับ การฝึกอบรมหลักสูตร “เตรียมอาจารย์ใหญ่” รุ่นที่ 19-20-21 ณ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ระหว่างวันที่ 9 - 20 กุมภาพันธ์ 2530 โดยรายงานเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงก่อนเข้าฝึกอบรม และช่วงหลังจากการฝึกอบรมได้ผ่านไปแล้ว 6 เดือน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบ สอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบทฤษฎีประสิทธิภาพของโรเบิร์ต (Robert Katz) และพฤติกรรม การบริหารของเฮอร์เชย์ และบลานชาร์ด (Hersey & Blanchard) ผสมผสาน (Integrate) กับ เนื้อหาวิชาในหลักสูตร “เตรียมอาจารย์ใหญ่” ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ลักษณะ ของแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ตัวเลือก และใช้ Mann-Whitney U Test และ Z Value เป็นสถิติวิเคราะห์ในการวิจัย

ผลการวิจัยปรากฏว่า ทักษะการบริหารด้านงานเฉพาะอย่าง ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการรอบความคิด และพฤติกรรมการบริหารด้านการวางแผน พฤติกรรมการบริหารด้านการ จัดระบบ พฤติกรรมการบริหารด้านการจูงใจ พฤติกรรมการบริหารด้านการควบคุมของ ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เมื่อผ่านการ ฝึกอบรมโดยวิธีการและกระบวนการฝึกอบรมตามหลักสูตร “เตรียมอาจารย์ใหญ่” ของ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ไม่มีผลกระทบต่อทักษะและพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่ ที่มีอยู่เดิมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาแต่อย่างใด

เนาวรัตน์ จันทวนิช (2532) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงาน และการดำเนินงานฝึกอบรมภายในธนาคารระหว่าง สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย และสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ตลอดจนเสนอแนะวิธีการ จัดดำเนินการฝึกอบรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย

ผลการศึกษาปรากฏว่า การบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย และสถาบันฝึกอบรม ธนาคารแห่งฟิลิปปินส์ มีทั้งลักษณะที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน เนื่องจากบทบาท ภาระหน้าที่หลักของการบริหารงาน และการดำเนินงานฝึกอบรมเป็นไปตามนโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมและสถานการณ์ของสถาบันฝึกอบรมทั้งสองสถาบันเป็นสำคัญ ทั้งนี้จะได้นำผลการศึกษาเปรียบเทียบในส่วนที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งแนวความคิดตามหลักวิชาการมาเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารการงาน และการดำเนินงานฝึกอบรมของ สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย ต่อไป

ชิวาพร หนูฤทธิ์ (2533) ได้วิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ ผลการวิจัยพบว่า

1. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ ตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการฝึกอบรมทุกขั้นตอน ขั้นตอนที่เห็นว่าสำคัญมาก ได้แก่ 1. สร้างหลักสูตร 2. พิจารณาเลือกวิทยากร 3. กำหนดเอกสาร 4. กำหนดงบประมาณ 5. กำหนดระยะเวลา 6. กำหนดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก 7. กำหนดเทคนิคการฝึกอบรม และ 8. ประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ ปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมทุกขั้นตอนที่เห็นว่าสำคัญมาก ได้แก่ 1. สร้างหลักสูตร 2. พิจารณาเลือกวิทยากร 3. กำหนดเอกสาร 4. กำหนดระยะเวลา 5. กำหนดงบประมาณ และ 6. กำหนดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

3. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจทั้ง 5 ประเภท ตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการฝึกอบรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขั้นตอน 1. ประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม 2. ประเมินผลโครงการฝึกอบรม 3. กำหนดวัตถุประสงค์ และ 4. กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจทั้ง 5 ประเภท ปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขั้นตอน 1. กำหนดระยะเวลา 2. กำหนดวัตถุประสงค์ 3. กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม 4. ประเมินผลโครงการฝึกอบรม 5. ประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และ 6. กำหนดงบประมาณ

เพชรวิ สุผล (2540) ได้วิจัยเรื่อง การประเมินหลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าแพทย์ พุทธศักราช 2535 ของกรมแพทย์ทหารบก พบว่าจุดมุ่งหมายของหลักสูตรทุกข้อสอดคล้องกับความต้องการของสังคมปัจจุบันสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน พัฒนาด้านสติปัญญา

ทักษะ และเจตคติ ใช้ภาษาที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก จำนวนชั่วโมงของกลุ่มวิชาและของรายวิชาส่วนใหญ่มีความเหมาะสมดี เนื้อหารายวิชามีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรมีความถูกต้องทันสมัย สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการให้บริการพยาบาลและมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนอยู่ในระดับมาก ส่วนเกณฑ์การวัดและประเมินผลทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ปัจจัยเบื้องต้นด้านอาจารย์ และนายสิบนักเรียน พบว่าการประเมินด้านอาจารย์และนายสิบนักเรียน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนทุกข้อมีความเพียงพออยู่ในระดับมาก แต่มีคุณภาพและความสะดวกที่สถานศึกษาให้บริการอยู่ในระดับน้อย ด้านกระบวนการพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และด้านผลผลิตพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมากที่สุด

ประภาศรี สุขศรีวิไลกุล (2540) ทำการวิจัย การดำเนินงานในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริการศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการที่ดำเนินงานในปีงบประมาณ 2538 ซึ่งผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ผู้ประสานงานกรมและวิทยากรพี่เลี้ยงหรือวิทยากรประจำกลุ่ม ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า

การดำเนินงานก่อนการฝึกอบรม สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และกรมเจ้าสังกัดดำเนินงานเพื่อขออนุมัติโครงการต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประสานงานประชุมร่วมกันพิจารณาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของกรมเจ้าสังกัด จัดตารางฝึกอบรมและวิทยากรโดยมีการแบ่งรายวิชาที่รับผิดชอบแล้วนำมาพิจารณาร่วมกัน ปกติกรมเจ้าสังกัดส่งรายชื่อผู้เข้ารับการอบรมให้สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาก่อนการฝึกอบรม 1 สัปดาห์ ด้านงบประมาณมีทั้งส่วนที่เป็นความรับผิดชอบของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และกรมเจ้าสังกัด การจัดสถานที่ เอกสาร และพิธีการ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และกรมเจ้าสังกัดร่วมกันจัด ปัญหาที่พบคือมีการเปลี่ยนแปลงตารางฝึกอบรมมาก ทำให้การจัดวิทยากรสับสน และขาดการประสานงานในการจัดตารางฝึกอบรม

การดำเนินงานระหว่างการฝึกอบรม ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ผู้ประสานงานกรมและวิทยากรพี่เลี้ยง หรือวิทยากรกลุ่มมีบทบาทในด้านการอำนวยความสะดวก ด้านวิชาการ ผู้ประสานงานกรมไม่มีบทบาทในการประเมินผลผลการฝึกอบรม ปัญหาที่พบคือ วิทยากรเตรียมตัวไม่พร้อมและจัดเตรียมเอกสารไม่ทัน

การดำเนินงานหลังการฝึกอบรมสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ประเมินผลการฝึกอบรม ประเมินผลโครงการและรายงานผลต่อผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาโดยแจ้งผลการประเมินโครงการฝึกอบรมให้หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าภาควิชาทราบพร้อมกับรายงานผลเสนอกรมเจ้าสังกัด หลังการฝึกอบรม 1 สัปดาห์ และติดตามผลผู้ผ่านการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรม 6 เดือน ปัญหาที่พบคือไม่มีเวลาในการติดตามผล

อุษณีย์ เทพวรชัย (2542) ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนเชิงรุกทางการศึกษาพยาบาลในระดับปริญญาตรี และเพื่อเปรียบเทียบผลการสอนนักศึกษา ระหว่างกลุ่มที่สอนตามรูปแบบการเรียนการสอนเชิงรุกทางการศึกษาพยาบาลในระดับปริญญาตรี กับกลุ่มที่สอนตามปกติ ในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ด้านความสามารถในการวิเคราะห์และสรุปเหตุผล ด้านความภาคภูมิใจในตนเอง และความสามารถด้านการติดต่อสื่อสารในที่ม ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการเรียนการสอนเชิงรุกทางการศึกษาพยาบาลระดับปริญญาตรีมีโครงสร้างประกอบ 4 ส่วนคือ (1) แนวคิดการจัดการเรียนการสอนเชิงรุก วิธีสอนตามแนวคิดเชิงรุก กระบวนการเรียนการสอนเชิงรุก และการประเมินผลการเรียนการสอนเชิงรุก (2) นักศึกษาที่สอนตามรูปแบบการเรียนการสอนเชิงรุกทางการศึกษาพยาบาลในระดับปริญญาตรีมีคะแนนเฉลี่ยแตกต่างกับนักศึกษาที่สอนตามปกติอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (3) ภายหลังจากสอนตามรูปแบบการเรียนการสอนเชิงรุกทางการศึกษาพยาบาลในระดับปริญญาตรี มีคะแนนเฉลี่ยหลังสอนแตกต่างกับก่อนการสอนอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (4) ในการทำงานเป็นทีม นักศึกษาทั้ง 2 กลุ่ม แสดงบทบาทในลักษณะเน้นการสนับสนุนกลุ่มมากกว่าการเน้นงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย