



แนวความคิดในการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลอย่างหนึ่งที่สามารถช่วยให้องค์กรเสริมคุณสมบัติประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำเร็จในการบริหาร ทั้งยังเป็นส่วนสำคัญในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของคนในองค์กร โดยอาศัยการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลเหล่านั้น¹ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบัน วิทยาการสมัยใหม่กำลังเจริญรุดหน้า การหยุดอยู่กับที่ไม่พยายามขวนขวายหาความรู้ ความชำนาญ ประสิทธิภาพ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมๆ มาแทนที่การเดินถอยหลังอยู่ทุกขณะ ทั้งนี้ วิธีที่จะช่วยให้บุคคลเป็นผู้มีสมรรถภาพในการทำงานอยู่เสมอ เพื่อมุ่งสู่ประโยชน์ขององค์กร เป็นส่วนรวมวิธีหนึ่งก็คือ การฝึกอบรม

ความหมายของการฝึกอบรม

จากความสำคัญของการฝึกอบรมซึ่งได้มีผู้สังเกตเห็นประโยชน์ว่ามีบทบาทอย่างสำคัญยิ่งในการพัฒนากำลังคน ซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์อันประมาธค่ามิได้ เพราะมีทรัพยากรมนุษย์ที่ทรงคุณภาพ ย่อมนำไปสู่การมีเศรษฐกิจและสังคมที่มั่นคงและเจริญ

¹ เคนพงษ์ พลละคร, "การฝึกอบรมโดยวัตถุประสงค์," ปัญหาและ
การบริหารงานฝึกอบรม เอกสารสัมมนาหมายเลข 2 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
(พระนคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2520), หน้า 37-38.

เรื่องใดอย่างนั้นรวดเร็ว จึงมีนักวิชาการสาขาต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้หลายความหมายด้วยกัน อาทิเช่น

Edwin B. Flippo ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ จำเป็นจะต้องมีการดำเนินงานอย่างมีระเบียบแบบแผนและเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้ไม่สิ้นเปลืองเงินและเวลาโดยเปล่าประโยชน์¹

Thomas F. Stanton ให้ความหมายว่า "การฝึกอบรม คือ ความพยายามที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมตลอดจนทัศนคติของมนุษย์ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่สูงขึ้น"²

ฝ่ายการฝึกอบรมข้าราชการ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้ให้แนวความคิดในการฝึกอบรมข้าราชการว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างและพัฒนาข้าราชการให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ คือ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ตลอดจนพัฒนาค่านิยมทัศนคติเห็น ทัศนคติต่าง ๆ ในขณะปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น³

¹ Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management, 3d., (New York : McGraw-Hill Book Company, 1966), p.201.

² Thomas F. Stanton, How to Instruct Successfully (New York: McGraw-Hill Book Company), p.2.

³ ฝ่ายการฝึกอบรมข้าราชการ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ แนวความคิดทั่วไปเกี่ยวกับการฝึกอบรมข้าราชการ (พระนคร : โรงพิมพ์จักร์ประสิทธิ์, 2502), หน้า 3.

ส่วนคำจำกัดความของการฝึกอบรมของข้าราชการสหรัฐอเมริกาและคานาดา
ให้ไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะช่วยพัฒนาทัศนคติพฤติกรรม (Behaviors)
ความคิอ่านและการกระทำที่เหมาะสมที่ควร ตลอดจนเพื่อให้เกิดทักษะ (Skills)
ความรู้ (Knowledges) และทัศนคติ (Attitudes) เพื่อให้ข้าราชการได้เพิ่มพูน
สมรรถภาพในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต¹

จอมพล ถนอม กิตติขจร อธิบดีข้าราชการได้แถลงนโยบายของรัฐบาล
ในการพัฒนาข้าราชการให้เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม โดยให้คำจำกัดความว่า
การฝึกอบรมคือกรรมวิธีมากมายหลายประการ ซึ่งจัดรวมกันเพื่อมุ่งหมายในการเพิ่มพูน
ความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือความชำนาญงานและประสบการณ์ เพื่อให้ข้าราชการ
ทุกคนและทุกหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบของงานได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนั้น
ขบวนการฝึกอบรมยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยเปลี่ยนความคิดเก่า ๆ ทัศนคติเก่า ๆ
ที่ล้าหลังของข้าราชการให้พัฒนาขึ้นไปสู่แนวทางที่ดีขึ้น เพื่อก่อให้เกิดกำลังใจและมีแรง
จูงใจที่จะคิดปรับปรุงงานและรักที่จะทำงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นเป็นลำดับ การฝึกอบรมนั้น
รวมทั้งการฝึกอบรมก่อนเข้าประจำการและในขณะที่เขาปฏิบัติงานแล้วจนกระทั่งพ้นจาก
ตำแหน่งหน้าที่ไป การฝึกอบรมจะประสบผลตามวัตถุประสงค์ได้ จำเป็นที่หัวหน้า
หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องเล็งเห็นความสำคัญถือว่าเป็นกิจกรรมที่จำเป็นอย่างสูงที่จะต้อง
ดำเนินการนี้ ทั้งยังจะต้องเป็นการกระทำที่มีแผนและต่อเนื่องกันเป็นระยะไปโดย
ไม่มีสิ้นสุด²

¹ Civil Service Assembly (ed.), Employee Training in the Public Service (Chicago : Civil Service Assembly of the United States and Canada, 1948), p.2.

² ถนอม กิตติขจร, นโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาข้าราชการ จดหมาย
ข่าวรายวันการฝึกอบรมปลัดจังหวัด นายอำเภอทั่วราชอาณาจักร รุ่นที่ 1 พ.ศ. 2505,
ฉบับที่ 23, ประจำวันที่ 9 มีนาคม 2505, หน้า 1. (เอกสารอัครเสนา)

Frank A. De Phillips กล่าวว่าการฝึกอบรม คือ กระบวนการ
 คำเนิงานขององค์การใด ๆ ไม่ว่าราชการหรือธุรกิจ ในอันที่จะพัฒนาพนักงานของ
 องค์การนั้น ๆ ให้เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญชำนาญ ตลอดจนทัศนคติต่าง ๆ
 เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงานขององค์การ ทั้งในปัจจุบันและ
 อนาคต สิ่งสำคัญของการฝึกอบรมที่จะประสบผลสำเร็จได้ก็จะต้องดำเนินการฝึกอบรม
 อย่างมีแผน มีระบบ มีการประสานงานกันและกระทำติดต่อกันไป ¹ .

William G. Torpey กล่าวว่า การฝึกอบรมนั้นหมายถึงกระบวนการ
 ในการพัฒนาทักษะ นิสัย ความรู้ และท่าทีในตัวของพนักงานโดยมีความมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูน
 การปฏิบัติงานของพนักงานในตำแหน่งปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้นและ เป็นการ เตรียมคนงานสำหรับ
 ตำแหน่งในอนาคตอีกด้วย ²

Joseph B. Kingsbury ก็กล่าวในทำนองเดียวกัน คือ การฝึกอบรม
 เป็นความพยายามขององค์การที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานไปในทางที่พัฒนาขึ้น
 ทั้งด้านทัศนคติ ทักษะ ในการทำงานพัฒนาความรู้ ความคิด และยังรวมตลอดถึงการช่วย
 ขจัดความกังวลใจ ซ้อข้องใจ ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานให้หมดไปอีกด้วย ³

¹
 Frank A. De Phillips & Others, Management of Training
 Programs (Homewood, III : Richard D. Irwin, Co., 1960), p.6.

²
 William G. Torpey, Public Personnel Management (Princeton
 New Jersey : D. Van Hostr and Company, Inc., 1959), p.154.

³
 Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai
 Students (Bangkok : University of Thammasat, 1957), p.58.

ดร.อมร รัชชาสักย์ และ โสรัจ สุจริตกุล ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จะเพิ่มคุณสมบัติของพนักงานในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการพัฒนาด้านเชิงความคิด ความชำนาญด้านงานและท่าทีต่าง ๆ¹

จากคำจำกัดความดังกล่าวแล้วพอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมนั้นก็คือ

1. เป็นกระบวนการ (Process) หนึ่งในการพัฒนาองค์การโดยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน มีการวางแผนที่ดี และเป็นการกระทำที่ต่อเนื่อง โดยไม่มีการหยุดยั้ง

2. การกระทำทั้งหมดก็เพื่อความมุ่งหมายในวัตถุประสงค์ 3 ประการด้วยกัน
คือ

2.1 เพิ่มพูนความรู้ (Knowledges) เนื่องจากความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของวิทยาการในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความจำเป็นที่ทุกคนจะต้องขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้บังเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2.2 เพิ่มพูนทักษะ (Skills) หรือความชำนาญ เพื่อบรรเทาการสูญเสียอันเกิดจากการทำงานโดยขาดความชำนาญและประสิทธิภาพ

2.3 เปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitudes) และพฤติกรรม (Behavior) เพื่อให้เกิดความคิดอ่านใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงทัศนคติเก่า ๆ ความเชื่อค้ำเค็มที่ล้าสมัย และเสื่อมถอยเพื่อให้งานบังเกิดทัศนคติใหม่ที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ขององค์การ เพราะทัศนคติเป็นปัจจัยสำคัญที่จะมีผลต่อความสัมฤทธิ์ผลขององค์การ ตลอดจนการพัฒนานิสัยหรือพฤติกรรมให้มีการกระทำที่เหมาะสมถูกแบบแผนยิ่งขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ อมร รัชชาสักย์ และ โสรัจ สุจริตกุล, การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย (พระนคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2514), หน้า 293.

3. การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จะช่วยให้บุคคลมีความสามารถ (Ability) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ของพนักงานอันจะก่อให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งนอกจากองค์การจะช่วยให้พัฒนาให้แก่วุฒิชัยการอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมก็ควรได้มีการฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Self-Development) เช่น ศึกษาหาความรู้จากเอกสาร ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการ ของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเหตุการณ์ของโลก โดยอาศัยสื่อมวลชนต่าง ๆ หาโอกาสเข้าร่วมประชุมสัมมนา ศึกษางานทั้งในและนอก ประเทศ เป็นต้น ¹

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมไม่ว่าจะกระทำโดยวิธีใด รูปใดก็ตาม ย่อมไม่อาจขาดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการดำเนินงานฝึกอบรมในโครงการนั้น ๆ ได้ วัตถุประสงค์จะสมบูรณ์ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้หากว่าวัตถุประสงค์นั้นเกิดขึ้นจากความ ต้องการ (Needs) อันแท้จริง โดยอาศัยความสัมพันธ์กันระหว่างวัตถุประสงค์ของ องค์การกับวัตถุประสงค์ของผู้อยู่ในองค์การ เป็นประการแรกและประการสำคัญ นอกจากนั้น รวมตลอดถึงเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการฝึกอบรม เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการจัดฝึกอบรมด้วย

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในแต่ละโครงการย่อมมีลักษณะเฉพาะในแต่ละ โครงการนั้น แต่จุดมุ่งหมายที่แท้จริงไม่ว่าการฝึกอบรมนั้นจะกระทำโดยวิธีใดประเภทใด ย่อมมีจุดมุ่งหมายในลักษณะสำคัญคล้ายคลึงกัน คือ ²

¹ สมจิต ทองประดับ, "การปรับปรุงสมรรถภาพของข้าราชการ," วารสารข้าราชการ 21 (กุมภาพันธ์ 2519) : 31-37.

² อานรายละเอียดใน Dale Yolder, *Personnel Management and Industrial Relations*, Fifth Edition (Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc., 1962), pp.386-387 และ Strauss and Sayles, Personnel The Human Problems of Management (Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall Inc., 1961), p.50.

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ตลอดจนเทคนิคใหม่ ๆ ในการบริหารงาน
2. เพื่อเพิ่มพูนความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต
3. เพื่อให้มีทัศนคติและกำลังขวัญดี เกิดความเชื่อมั่นในตนเองที่จะปฏิบัติงาน ให้โดยลดีมีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง (Self-Development)
4. เพื่อให้ทราบนโยบาย หน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน เข้าใจกฎ ข้อบังคับ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชา สิทธิและประโยชน์ที่แต่ละคน จะได้รับจากหน่วยงานนั้น ๆ
5. เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการใช้ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการอบรมเป็นแนวทางในการศึกษา ค้นคว้า เพิ่มเติมให้กว้างขวางและทันเหตุการณ์
6. เพื่อให้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะลงมือปฏิบัติงานได้
7. เพื่อพัฒนาพฤติกรรมให้เป็นประโยชน์ต่องานและเพื่อนร่วมงาน และเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และวิเคราะห์ปัญหา
8. เพื่อนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนสามารถวินิจฉัยและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้
9. เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน อันจะเป็นประโยชน์ในชั้น ประสานงานต่อไปในอนาคต
10. เพื่อให้แนวทางการดำเนินงาน ปฏิบัติงานในแนวเดียวกัน
11. เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนวิทยฐานะผู้สำเร็จการอบรม

ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมข้าราชการนั้น เป็นสิ่งที่ยอมรับกัน โดยทั่วไป แต่ลักษณะของความจำเป็นนี้ จะแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงานแต่ละอาชีพ และแต่ละระดับของข้าราชการ อย่างไรก็ตาม ความจำเป็นอันเกิดจากจุดมุ่งหมายเดียว

ของการฝึกอบรมก็คือ ความจำเป็นที่ควรมีการส่งบุคลากรใหม่ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และทัศนคติ (Attitude) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงานของข้าราชการให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความจำเป็นที่ควรจัดให้มีการฝึกอบรมข้าราชการ อาจเนื่องมาจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรม มีความจำเป็นมากขึ้น เมื่อหน่วยงานขยายขึ้น มีการทำงานซับซ้อนมากขึ้น การบริหารงานต้องอาศัยเทคโนโลยีทันสมัยเข้าช่วย เช่น การนำเอาเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในหน่วยงาน ซึ่งทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องทำการอบรมเจ้าหน้าที่ฝ่ายเจาะบัตร เขียนโปรแกรม คุมเครื่อง ฯลฯ เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ความชำนาญ สามารถใช้เครื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น
2. เมื่อตั้งหน่วยราชการขึ้นใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่มีลักษณะแตกต่างไปจากลักษณะการทำงานเดิม ไม่สามารถโอน ข้าย ข้าราชการจากหน่วยงานอื่นมาได้ ก็จำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมข้าราชการขึ้น
3. ความจำเป็นที่ควรจัดให้มีการฝึกอบรมข้าราชการ เมื่ออุดมการณ์หรือนโยบายของรัฐเปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ข้าราชการได้เข้าใจถึงอุดมการณ์หรือนโยบายใหม่ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติอันเดิม อันอาจจะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไป
4. ความจำเป็นที่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ คือ การเปลี่ยนแปลงในลักษณะของงาน วิธีการปฏิบัติราชการที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลสมัย ข้าราชการซึ่งจำเป็นต้องใช้ตนเองให้ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามวิวัฒนาการของโลกอยู่เสมอ ¹

1

Earl G. Planty & Others, Training Employee and Management (New York : The Ronald Press Company, 1948), pp. 5-6.

การพิจารณาถึงความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมข้าราชการในแต่ละ
หน่วยงานนี้ ในทางปฏิบัติจะต้องทำการสำรวจความต้องการเสียก่อนว่ามีความจำเป็น
มากน้อยเพียงไร ก่อนที่จะจัดทำโครงการฝึกอบรมข้าราชการขึ้น

แบบการบริหารงานฝึกอบรม

องค์กรต่าง ๆ มีแบบการบริหารงานฝึกอบรมต่าง ๆ กัน Earl G. Planty
ได้จำแนกไว้เป็นแบบมาตรฐาน 5 ระบบ ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ อาจมีลักษณะของการ
บริหารงานฝึกอบรมในรูปใดรูปหนึ่ง หรือหลายรูปแบบผสมกันก็ได้ ดังนี้¹

1. เป็นแบบการบริหารงาน ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบและดำเนินการจัดทำตลอด
โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารหน่วยงานนั้น โดยไม่มีหน่วยงานอื่นหรือเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญ
ฝึกอบรมโดยเฉพาะช่วยเหลือแต่ประการใด

2. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารองค์กรนั้น
เป็นผู้ดำเนินงานและรับผิดชอบงานฝึกอบรมทั้งหมด โดยอาศัยการสอนและคำปรึกษา
แนะนำ จากผู้เชี่ยวชาญการบริหารโครงการฝึกอบรมโดยเฉพาะ เป็นผู้ช่วยเหลือ

3. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญงาน
ฝึกอบรมทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารโครงการฝึกอบรมทั้งหมดโดยเฉพาะ แต่การ
ดำเนินการต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลและความคำปรึกษาของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร
หน่วยงานนั้น

4. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยอาศัยเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญการ
บริหารโครงการฝึกอบรมโดยเฉพาะเป็นผู้ดำเนินการทั้งสิ้น โดยอาศัยคำสั่งหรือคำ
แนะนำจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารองค์กรนั้น

1

Earl G. Planty & Others, Training Employee and Management,

5. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยจัดตั้งเป็นศูนย์หรือหน่วยฝึกอบรม เป็นที่รวมกิจกรรมด้านฝึกอบรมโดยเฉพาะของหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะใช้ศูนย์ฝึกอบรมร่วมกัน แต่มีนักวิชาการบางท่านได้จำแนกการบริหารงานฝึกอบรมออกเป็น 2 ภาค ¹

1. แบบมัธยภาค (Centralized Training) โดยจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรม เพื่อวางแผนและประสานงานฝึกอบรมนั้น เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการแก่หน่วยงานราชการ กระทรวง ทบวง กรม รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ให้มีโอกาสได้รับประโยชน์จากการอบรม ได้เต็มที่ โดยไม่ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสูง ในการจัดการฝึกอบรมแต่ละครั้ง ถ้าหากหน่วยงานต่าง ๆ แยกไปจัดทำเองในโครงการที่มีลักษณะเกี่ยวกันก็ยิ่งเป็นที่น่าเสียดาย ทั้งงบประมาณ ค่าใช้จ่ายวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ โสตทัศนูปกรณ์ วิทยากร และเอกสารต่าง ๆ การบริหารงานฝึกอบรมมัธยภาคจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจ

2. แบบมัชยวิภาค (Decentralized Training) คือการบริหารงานฝึกอบรมที่พบกันทั่วไปในหน่วยงาน องค์กร การกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ มีลักษณะต่างคนต่างทำ ต่างก็จัดหน่วยฝึกอบรมของตนเองขึ้นจัดทำวัสดุอุปกรณ์ โสตทัศนูปกรณ์ ฯลฯ ของตนเอง เปิดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในองค์กรของตนเองหรือร่วมกับหน่วยงานอื่นก็ได้ เช่น ส่งเจ้าหน้าที่ของตนไปฝึกอบรมในหน่วยงานอื่น หรือรับเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานอื่น เข้าร่วมการฝึกอบรมในหน่วยงานของตน ซึ่งแน่นอนว่าการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อการบริหารงานฝึกอบรมแบบมัชยวิภาคนี้มีที่หนึ่ง ๆ จะเป็นจำนวนเงินมหาศาล

ศูนย์วิทยุทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ ทัศนีย์ มุสิกไชย, "การบริหารงานฝึกอบรม ในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์," วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ฉบับพิเศษ (2509), หน้า 140.

หลักการกำหนดโครงการฝึกอบรม

ดังกล่าวแล้วข้างต้นถึงจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมคือ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความชำนาญงาน และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ฉะนั้น เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนี้ โครงการฝึกอบรมแต่ละโครงการที่กำหนดขึ้นจะต้องมีหลักเกณฑ์ระเบียบแบบแผนที่ถูกต้องควยโครงการฝึกอบรมแต่ละโครงการที่กำหนดขึ้นมา มิใช่ว่าจะกระทำไปโดยง่ายและปราศจากความมุ่งหมายที่ชัดเจน หรือเป็นการทำตามสมัยนิยม¹ เพื่อให้ได้ชื่อว่าทันสมัย มีหน่วยงานฝึกอบรมไว้เป็นเครื่องประดับขององค์กรชั้นหนึ่ง หน่วยงานใดมีทัศนคติต่อการฝึกอบรมเช่นนี้ย่อมถือได้ว่าการฝึกอบรมของหน่วยงานนั้นไร้ประโยชน์โดยสิ้นเชิง เป็นการสูญเปล่าและสิ้นเปลืองงบประมาณโดยใช่เหตุ การฝึกอบรมจะได้นลตามวัตถุประสงค์ ระวังอย่างเต็มที่ หากว่าการดำเนินงานนั้นเป็นไปตามความต้องการอย่างแท้จริงของคนในองค์กรและขององค์กรประกอบกัน ฉะนั้น การจัดโครงการฝึกอบรมที่ดีเพื่อให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายข้างต้นควรจะประกอบด้วยหลักเกณฑ์ดังนี้²

1. การวิเคราะห์ปัญหา (Problems Analysis) โดยอาศัยการสังเกตและวิเคราะห์ปัญหา องค์กรทุกแห่งย่อมประสบปัญหาอยู่เสมอทั้งด้านลักษณะนโยบายขององค์กรเอง และปัญหาจากผูปฏิบัติงานในองค์กร³ ปัญหานั้นอาจจะเกิดขึ้นหลังจาก

¹ ขจรศักดิ์ หาญรงค์, "ปัญหาในการฝึกอบรม," สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (เมษายน 2515), หน้า 1-22.

² Frank A. De Phillips & Others, op.cit., pp.152-156.

³ United State Civil Service Commission, "Training the Supervisor," Personnel Methods Services No.4 (Washington United States Government Printing Office, 1956), p.18.

ปฏิบัติแล้วเกิดอุปสรรคหรือล้มเหลวไม่บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรืออาจเป็นปัญหาที่ยังไม่เกิดผลการปฏิบัติขึ้น แต่เกิดเป็นปัญหาเพราะเป็นอุปสรรคที่กว้างมิให้สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้ ปัญหาเหล่านี้สังเกตได้เห็นได้ในหลายกรณี เช่น การเกิดผลผลิตต่ำกว่าที่ควร การทำงานล่าช้า ผู้ปฏิบัติงานเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้น ขาดขวัญและกำลังใจ ขาดความสามัคคีและประสานกัน มีความขัดแย้งมากผิดปกติ หรืออยู่ในลักษณะสงบนิ่งจนเกินไป เป็นต้น ฯลฯ¹

2. หาความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs)

การที่จะทราบได้ว่าองค์การใดเกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ขององค์การขึ้น อาจใช้วิธีในการสำรวจหาความต้องการได้หลายวิธี เป็นต้นว่า

2.1 การส่งแบบสอบถามไปยังผู้บังคับบัญชาตามหน่วยงานต่าง ๆ เพราะคนเหล่านี้มักทราบปัญหา และความต้องการของคนในบังคับบัญชาได้ดีกว่าใคร เนื่องจากความใกล้ชิดและใกล้ชิดถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชา

2.2 การส่งแบบสอบถามไปยังผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ วิธีนี้อาจจะยุ่งยากและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย แรงงานมาก เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วต้องเสียเวลาทำการวิเคราะห์หามาก ในกรณีที่เป็นหน่วยงานใหญ่ทำให้ไม่เป็นที่นิยม

2.3 การสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Interview) เป็นการหาข้อมูลโดยวิธีสนทนา สอบถามความคิดเห็น หรือการ晤สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้น โดยอาศัยการสนทนาไปตามทุกข์สุขอย่างเป็นกันเอง มิให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกว่า จะทำให้ได้ข้อมูลที่ใกล้เคียงกับความต้องการได้โดยวิธีหนึ่ง

¹ O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration, 5th ed.

(New York : Harper & Bros, 1967), pp.287-288.

2.4 จากสถิติและรายงานเกี่ยวกับการประเมินผลงานประจำปีของแต่ละบุคคล ซึ่งวิธีนี้นิยมใช้ในหน่วยงานเอกชน สำหรับหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจ อาจดูได้จากสถิติการขาดงาน การลา การลาป่วย การขอยกย้าย การลาออก การสมัครเข้าทำงาน ผลงานที่ได้รับเทียบกับงบประมาณและเวลาที่เสียไปซึ่งสถิติเหล่านี้ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นปัญหาขององค์กรได้วิธีหนึ่ง

2.5 จากการประชุม สัมมนา หรืออภิปรายปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ร่วมประชุมมีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือกล่าวถึงความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน ใดๆ ใดอย่างหนึ่งให้ที่ประชุมทราบ

3. การวิเคราะห์หน่วยงาน หน่วยงานใดมีปัญหาการทำงานไม่บรรลุเป้าหมาย การวางแผนงานที่ไม่มีระเบียบสับสน การมอบหมายงานหยาบหรืออ่อนวิสัยหรือเคร่งครัดเกินไป การไคร่างวัลฟุ่มเฟือย การเล่นพวก การเฉลี่ยประมาณงานไม่เป็นไปโดยยุติธรรม ย่อมเกิดแบบพฤติกรรมของแต่ละคนแต่ละกลุ่มไปในทางลบได้ในลักษณะต่าง ๆ กัน การวิเคราะห์จุดอ่อนเหล่านี้ อาจเป็นเครื่องชี้ถึงความต้องการในการฝึกอบรมของแต่ละคนแต่ละกลุ่มได้¹

4. การวิเคราะห์งานหรือหน้าที่การงาน (Job or Task Analysis)
เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาคุณลักษณะอันเป็นเอกลักษณ์ของงานนั้นว่าเป็นอย่างไร ต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีความรู้ ความชำนาญและทักษะในคำนี้คือ วิธีปฏิบัติมีลักษณะเป็นอย่างไร ปริมาณงานมากน้อยเพียงใด ต้องอาศัยกำลังคนจำนวนเท่าใด เพื่อประโยชน์ในการจัดสรร และพัฒนากระบวนต่างๆ ให้เป็นไปตามความต้องการและถูกกับลักษณะและความต้องการของงานนั้น ๆ

¹ เสนีย์ รอคอนันต์, "ปัญหาในการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม," ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม เอกสารสัมมนา หมายเลข 3, หน้า 64-65.

เมื่อสำรวจความต้องการของทุกฝ่ายในองค์การจนได้ข้อมูลที่ชัดเจนแล้ว ขั้นตอน
ที่ฝ่ายรับผิดชอบงานฝึกอบรมต้องดำเนินการต่อไปก็คือ การวางแผนงานเพื่อให้โครงการ
ฝึกอบรมประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย
สาระสำคัญดังนี้ ¹

1. การวางแผนหลักสูตร หลักสูตรการฝึกอบรมที่ดีควรจะต้องจัดทำตรงกับ
ความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมและขององค์การเองด้วย ปกติการกำหนดหลักสูตร
จะมีสาระ รายละเอียดของหลักสูตรแตกต่างกันไปตามสภาพของงานและความต้องการ
ของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานนั้น ประกอบด้วยวิชาต่าง ๆ ซึ่งแต่ละวิชาจะต้องประสานงานกัน
และมีลักษณะที่สนองตอบและสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมนั้น สำหรับ
ในกรณีที่เป็นโครงการฝึกอบรมก่อนประจำการ เพื่อออกมารับราชการนั้นมักมีระยะเวลาการ
ฝึกอบรมยาวนาน ตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปจนถึง 1 หรือ 2 ปี การกำหนดหลักสูตรชนิดนี้
มักมีลักษณะเป็นการเรียนตามลักษณะวิชาการโดยทั่วไป ประกอบกับการเรียนรู้เฉพาะงาน
ในหน้าที่ของหน่วยงานนั้นอย่างละเอียด พร้อมควบกิจกรรมต่าง ๆ กลางกาย ๆ ก็คือ
มีทั้งการฝึกอบรมแบบการเรียนรู้เพื่อหาความชำนาญและประสบการณ์ทั้งจากภาคทฤษฎีและ
ภาคปฏิบัติด้วย

2. การเลือกเวลาและวิธีการในการฝึกอบรม (Time and Method)
หลักสูตรในการฝึกอบรมแต่ละโครงการนั้นย่อมมีวัตถุประสงค์ชัดเจนเนื้อหาสาระที่
ต้องการแตกต่างกันออกไปเป็นลักษณะเฉพาะตัว การเลือกระยะเวลาและวิธีการฝึกอบรม
ย่อมต้องพิจารณาจากความจำเป็น ความยากง่าย วัตถุประสงค์ และลักษณะงานนั้น ๆ ตาม
ความเหมาะสม องค์การควรมีความรู้ในการจัดสรรเวลาสำหรับการฝึกอบรม และการปฏิบัติงาน

¹
O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration, 5th ed.,
pp.351-373.

มีให้มากขึ้นไปหรือน้อยเกินไป จัดการรายการฝึกอบรมไว้ให้เหมาะสม เช่น วิชาหนักสมอง หรือการใช้การบรรยายไม่ควรจัดในชั่วโมงบ่าย ซึ่งทำให้ง่วงนอนง่าย เป็นต้น ในด้านการเลือกวิธีการฝึกอบรมนั้นโดยปกติส่วนใหญ่มักจะนิยมการบรรยาย (Lecture) เพราะสะดวกไม่ต้องเตรียมการมากและไม่ต้องใช้เทคนิคเท่าใด แต่วิธีที่ดีนั้นก็ควรจะเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละโครงการไป เช่น งานบางชนิดอาจต้องอาศัยการฝึกจากการปฏิบัติจริง ๆ จึงจะได้ผลเต็มที่เช่นกัน วิธีการฝึกอบรมสามารถใช้ได้หลายวิธีในการฝึกอบรมแต่ละโครงการ อาจใช้การบรรยายผสมกับการอภิปราย (Discussion) การศึกษากรณีเรื่อง (Case Study) และอื่น ๆ ใดก็ตามที่เหมาะสม การใช้วิธีการฝึกอบรมหลาย ๆ แบบผสมกันนี้ สามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดีในการฝึกอบรมก่อนประจำการได้เช่นกัน

3. การจัดเตรียมงบประมาณในการฝึกอบรม (Training Budget)

งบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถทำให้การฝึกอบรมสามารถดำเนินไปหรือล้มเลิกลงได้โดยทั่วไปแล้ว งบประมาณการฝึกอบรมมักมีจำนวนจำกัด เพราะงานฝึกอบรมมีลักษณะเป็นงานด้านบริหารมากกว่างานด้านวิชาการและเป็นการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประเมินผลออกมาก่อนช้าลำบากและใช้เวลารอคอยผลนานไม่สามารถเห็นผลสำเร็จได้ทันความต้องการ องค์การส่วนใหญ่จึงไม่ค่อยสนับสนุนและไม่เห็นความสำคัญ แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อได้กำหนดโครงการแล้ว การกำหนดงบประมาณย่อมเป็นอุปสรรคสำคัญจะทำให้เกิดผลดีที่น้อยแค่นั้นขึ้นอยู่กับจำนวนงบประมาณที่ได้ ตลอดจนการรู้จักใช้จ่ายงบประมาณให้ได้ประโยชน์มากที่สุดเพียงใดด้วย

4. การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ และสถานที่ในการฝึกอบรม (Equipment &

Training Sites) เตรียมวัสดุอุปกรณ์สมัยใหม่ ไม่ว่าจะเป็นโต๊ะ เก้าอี้ กระดานดำ ซอติก เอกสารประกอบการฝึกอบรมสำหรับแจกแก่บรรดาผู้เข้ารับการอบรมโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ เช่น ภาพยนตร์ เครื่องฉายภาพนิ่ง จอภาพยนตร์ เทป เครื่องขยายเสียง ฯลฯ ไว้ให้ครบครัน

การเตรียมสถานที่ในการฝึกอบรม สำหรับการฝึกอบรมจนประจำการนั้น ไม่มีปัญหา สถานที่ที่ถูกต้องไว้เพื่อการนี้โดยเฉพาะ อาจจะเป็นอาคารเรียนแยกต่างหาก หรืออาจเป็นห้องเรียนอยู่ในอาคารสถานที่ราชการแต่ก็จะใช้เพื่อการฝึกอบรมเท่านั้นโดยเฉพาะ ไม่ปะปนกับกิจการอื่นใด ห้องเรียนก็เป็นห้องเรียนธรรมดา แต่สำหรับการฝึกอบรมใน ระหว่างประจำการแล้วห้องฝึกอบรมจะต้องได้รับการปรับปรุงดูแลอย่างดี ต้องมีแสงสว่าง มีไม้พาดบังโดยเจาะมาตามสำหรับใช้บังแสงเวลาฉายภาพยนตร์ มีระบบเสียง มีห้องฉายภาพยนตร์ กระจกหน้าต่างมู่มี แผ่นที่ประกอบต่าง ๆ มากมาย มีห้องประชุมกลุ่ม ห้องพัก น้ำชา กาแฟ และบริการอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ในบางหน่วยงานไม่มีห้องฝึกอบรมโดยเฉพาะ หรือมีแต่ไม่สมบูรณ์ ขาดวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ อาจกองเช่า สถานที่อื่น โรงแรม หรือสถานตากอากาศนอกเมือง

5. การจัดหาผู้ฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรม (Trainers & Trainees)

จัดหาผู้ฝึกอบรมผู้มีความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ในงานนั้น ๆ เป็นอย่างดีมาเป็นผู้ให้การอบรม อาจเป็นนักวิชาการหรืออยู่ประสบความสำเร็จในงานก็ได้ ในขณะที่เดียวกัน เจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรมควรจะเป็นผู้มีความสามารถพอที่จะเป็นผู้ฝึกอบรมได้ภายในกรณีที่เป็น แนวปฏิบัติบริหารงานฝึกอบรมจะดำเนินการตามเป้าหมายและมีเทคนิคการฝึกอบรมที่เพียงพอได้ก็ตาม หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีลักษณะไม่เหมาะสมแล้วก็ยากที่จะได้ผลลัพธ์ที่ดีได้ สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรได้รับการคัดเลือกมาจากผู้ที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานที่ทำงานเกี่ยวข้องกับหลักสูตรที่จัดขึ้นหรือเป็นผู้ที่จะต้องออกไปปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับการฝึกอบรมไปเท่านั้น และต้องพิจารณาไปถึง พื้นความรู้ ความสามารถ สติปัญญาความคิด และประสบการณ์ บุคลิก ความสนใจ ความตั้งใจ แรงจูงใจชนิดใดที่ทำให้เขาต้องการเข้ารับการฝึกอบรมงานฝึกอบรมจึงจะได้ชื่อว่า เป็นการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่แท้จริงขององค์การ

6. การประเมินผล (Training Evaluation) ขั้นตอนสุดท้ายของการ

จัดโครงการฝึกอบรม ก็คือ การประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งสามารถปฏิบัติการประเมินผล ได้สามขั้นตอน คือ การประเมินผลก่อนการฝึกอบรม ในระหว่างการฝึกอบรมและภายหลัง

การฝึกอบรมแล้ว โดยอาจใช้วิธีสัมมนา การสังเกตการณ์ และการส่งแบบสอบถาม การดำเนินการประเมินผลการฝึกอบรมก็เพื่อประสงค์จะทราบถึงความรู้สึกนึกคิด ความเห็น ตลอดจนทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนว่ามีความคิดเห็นเป็นอย่างไร เห็นด้วยหรือไม่ มีข้อข้องใจข้อเสนอแนะประการใด เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์หาจุดบกพร่องในโครงการฝึกอบรมที่ผ่านมา สำหรับใช้เป็นข้อปรับปรุงแก้ไข และดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของทุกฝ่ายได้ดียิ่งขึ้นในโครงการอบรมครั้งต่อไป

ประเภทของการฝึกอบรม

ได้นักวิชาการหลายท่านได้จัดจำแนกประเภทของการฝึกอบรมได้เป็นหลายแบบด้วยกัน ตามแต่จะยึดสิ่งใดเป็นหลักในการจำแนก เป็นต้นว่า Marshall Edward Dimorek ได้จัดประเภทของการฝึกอบรมไว้ 6 ประเภท คือ ¹

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Entry Training/Pre-Service Training)
2. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (Post Entry Training/In-Service Training)
3. การฝึกอบรมโดยวิธีให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ (On the Job Training)
4. การฝึกอบรมโดยแนะนำนอกเหนือจากหน้าที่โดยมิได้ปฏิบัติงานจริง (Off the Job Training)
5. การปฐมนิเทศ (Orientation)
6. การพัฒนานักบริหารชั้นสูง (Executive Development Training)

¹

Marshall Edward Dimorek and Others, Public Administration (New York : Holt Rinehart and Winston, 1961), p.306.



0. Glenn Stahl ได้จำแนกการฝึกอบรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ

คือ 1

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Entry Training)
2. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (Post-Entry Training)

Joseph B. Kingsbury ได้จำแนกละเอียดลงไป คือ 2

1. การปฐมนิเทศ (Orientation)
2. การฝึกอบรมโดยวิธีให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ (On the Job Training)
3. การฝึกอบรมหัวหน้างาน (Supervisory Training)
4. การพัฒนานักบริหาร (Executive Development)
5. ประเภทอื่น ๆ

จากหลักทั้งหมดที่กล่าวมานี้ อาจจำแนกประเภทการฝึกอบรมได้เป็นประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Service Training)
2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation)
3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (In-Service Training)

¹ O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration, 5th ed., pp.280-287.

² Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Students Institute of Public Administration (Bangkok : University of Thammasat, 1957), pp.60-64.

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ มีลักษณะเป็นการศึกษาเพิ่มเติมเป็นพิเศษ จากความรู้เฉพาะสาขาวิชาที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งต้องการ โดยเฉพาะส่วนในองค์กร เป็น สถานศึกษาของทางราชการ ซึ่งทำการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานนั้น ๆ จำนวนหนึ่ง แล้วฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติฝึกฝนให้มีความรู้ความชำนาญใน หน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ โดยตรง ใช้เวลาในการฝึกอบรมมานานพอสมควรตั้งแต่ 6 เดือนถึง 3 ปี เมื่อสำเร็จออกมาแล้วก็สามารถบรรจุเข้ารับราชการได้ทันที ใน หน่วยงานนั้น ๆ โดยไม่ต้องทำการสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นข้าราชการอีกครั้งหนึ่ง ปัจจุบันมีหน่วยราชการไม่มากนักที่มีการฝึกอบรมชนิดนี้ เช่น กรมวิทยาศาสตร์ กรมศุลกากร กรมไปรษณีย์โทรเลข กรมทางหลวง การรถไฟแห่งประเทศไทย โรงเรียนวิศวกรรมรถไฟ เป็นต้น จุดประสงค์ของการฝึกอบรมประเภทนี้ คือ ต้องการฝึกฝนผู้ที่จะเข้าปฏิบัติหน้าที่ ให้มีความชำนาญ และมีประสบการณ์ก่อนมากพอสมควร เพื่อให้ได้เสียเวลาในการฝึกงาน สอนงานและทำให้การปฏิบัติงานผิดพลาดต่าง ๆ ลดน้อยลง ช่วยลดปัญหาและข้อยุ่งยาก ในการปฏิบัติงานตลอดจนงบประมาณต่าง ๆ ได้

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศน์ การฝึกอบรมประเภทนี้ใช้สำหรับฝึกอบรม ข้าราชการหรือพนักงานในองค์กรต่าง ๆ เมื่อแรกเข้า โดยจะเป็นการเข้าใหม่ บรรจุใหม่ โยกย้ายมาจากหน่วยงานอื่นภายในองค์กรหรือโอนมาจากหน่วยงานอื่นภายใน องค์กรหรือโอนมาจากหน่วยงานภายนอกก็ตาม จุดประสงค์หลักของการฝึกอบรมประเภทนี้ ก็คือ ¹

¹ สำนักงาน ก.พ., โครงการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนประจำปี 2519, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์วางแผนและประสานงานฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน, 2519), หน้า 1-11.

- เพื่อให้ข้าราชการหรือพนักงานใหม่ได้ทราบถึงนโยบายและหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ โดยละเอียด
- เพื่อให้เข้าใจกฎข้อบังคับ ระเบียบแบบแผน สิทธิ หน้าที่ ประโยชน์ที่พึงจะได้รับ และวิธีปฏิบัติงานของข้าราชการหรือพนักงาน
- เพื่อให้มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานในหน่วยงานนั้น และเข้าใจงานในหน้าที่รับผิดชอบของตน
- เพื่อให้ข้าราชการ หรือพนักงานได้รู้จักคุ้นเคยซึ่งกันและกัน
- เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน มีขวัญดี
- เพื่อส่งเสริมสามัคคีธรรมระหว่างกัน
- เพื่อให้ทราบถึงอนาคตและโอกาสก้าวหน้าของตนเอง

3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ การฝึกอบรมประเภทนี้ เป็นการฝึกอบรมผู้เข้ารับราชการหรือทำงานอยู่แล้วในหน่วยงานใดก็ตาม เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อนำความรู้ ความคิดที่รับมาใหม่นั้นปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เกิดขวัญกำลังใจ และมีความมั่นใจในอาชีพของตนยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อมุ่งประโยชน์ใหญ่ คือ ความสำเร็จขององค์การ ดังนั้น การฝึกอบรมขึ้นก็เนื่องจากเหตุว่า คนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ เป็นปัจจัยสำคัญที่สุด

ในการสร้างสรรคงานทุกประเภทให้เจริญก้าวหน้าโดยนั้เอง ¹ การฝึกอบรมประเภทนี้จะพบได้ในรูปแบบต่าง ๆ กันดังนี้

¹ จอมพล ถนอม กิตติขจร, "คำขวัญแคววสารข้าราชการเนื่องในโอกาสวันขึ้นปีใหม่ พุทธศักราช 2509," วารสารข้าราชการ 11(มกราคม 2519): 1.

ก. การฝึกอบรมโดยวิธีให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ (On the Job Training)

เป็นวิธีการฝึกอบรมแบบมีใจเป็นทางการหรือมีหลักสูตรพิเศษ เป็นเพียงวิธีการสอนงานในหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติไคลงมือปฏิบัติหรือทดลองปฏิบัติ หากมีปัญหาหรือข้อสงสัยแก่ประการใด ผู้ปฏิบัตินั้นยอมสอบถามไคจากผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานซึ่งโดยปกติแล้วการอบรมวิธีนี้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจะต้องคอยสอดส่องดูแลตรวจตราผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดเพื่อหาข้อบกพร่องและชี้แจงสอนแนะให้ผู้ได้รับการฝึกอบรมเข้าใจและปฏิบัติไคอย่างถูกต้อง

ข. การฝึกอบรมนอกงาน (Off the Job Training) เป็นวิธีการ

ฝึกอบรมไคโดยการแนะนำ สอนงานทั่วไปนอกเหนือจากงานในหน้าที่ ให้ผู้ฝึกอบรมไคเข้าใจ โดยผู้รับการฝึกอบรมไคไม่ต้องเข้าร่วมลงมือปฏิบัติงานนั้น ๆ ควบ

ค. การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมข้าราชการหรือพนักงานระดับหัวหน้างาน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชามาก การฝึกอบรมระดับหัวหน้างานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกองค์การให้ควมสนใจ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างบุคคลใคในการเป็นผู้นำ เพิ่มพูนความสามารถด้านการปกครองบังคับบัญชา ตลอดจนใคในการปฏิบัติงานการวางแผน การควบคุมงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพใคในการปฏิบัติงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ประสงค์ขององค์การเป็นหลัก

ง. การฝึกอบรมหรือการพัฒนานักบริหาร (Executive Training or Executive Development) ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ระดับบริหารใคไคว่า เป็นแกนสำคัญขององค์การที่จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การก้าวหน้าหรือถ้าง ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวไคทั้งสิ้น Clecton & Mason ไคไคว่าจำกัดความว่า นักบริหารไคคนหนึ่งว่า "นักบริหาร หมายถึง ผู้ใคดำรงตำแหน่งสูงสุดในสายการบังคับบัญชาขององค์การหรือหน่วยราชการนั้น ๆ และเป็นผูใคมีอำนาจใคในการวินิจฉัยชี้ขาดใคในเรื่องนโยบายที่จะถือเป็นหลักปฏิบัติขององค์การนั้น ๆ ควบ" ¹ ดังนั้น จุดประสงค์ใคในการฝึกอบรมหรือ

¹ ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารบุคคลใคภาครัฐกิจ (กรุงเทพฯ: มหาวชิวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2517), หน้า 127.

สนับสนุนผู้บริหารก็เพื่อให้กำลังสำคัญขององค์กรต่าง ๆ ใดมี ความรู้ ความสนใจ ใน กระบวนการและเทคนิคในการบริหารงานที่เหมาะสม มีความสามารถตั้งใจจริง มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในแต่ละหน่วยงาน และเป็นการส่งเสริม กำลังขวัญและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใดบ้างกับผู้อื่นอีกเป็นจำนวนมาก ยิ่งกว่านั้น ยังได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และความเข้าใจในประการต่าง ๆ ร่วมกัน อันจะเป็นแนวทางให้เกิดสัมภักดิ์ธรรมและการประสานงานต่อไป ¹

จ. ประเภทอื่น ๆ ได้แก่ การฝึกอบรม ซึ่งจัดขึ้นเพื่อสนองวัตถุประสงค์หรือ ความต้องการโดยเฉพาะขององค์กรในองค์กรหนึ่ง เช่น การฝึกอบรมประสาทวิทยา ของกรมการแพทย์ ฝึกอบรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดของกรมศุลกากร การ ฝึกอบรมแม่ครัวในสถานสงเคราะห์ของกรมประชาสงเคราะห์ เป็นต้น

วิธีการฝึกอบรม (Training Methods)

วิธีการฝึกอบรมและเทคนิคในการปฏิบัติเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการ นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของการฝึกอบรม และเป็นความยากลำบากประการหนึ่ง ของการฝึกอบรม ในการที่จะเลือกใช้กลวิธีใดในหลาย ๆ วิธีของการฝึกอบรมให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของการฝึกอบรมนั้น การเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรม จะต้องยึดถือความต้องการ พื้นความรู้ ความสามารถของผู้เข้ารับการอบรม ความเหมาะสม กับหลักสูตรนั้น ๆ ตลอดจนคำนึงถึงเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมเป็นเกณฑ์ บางหลักสูตร อาจต้องใช้เทคนิคในการฝึกอบรมหลาย ๆ วิธีร่วมกันก็ได้ ทั้งนี้โดยมุ่งถึงการให้ความรู้ ความเข้าใจ ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม และเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นสำคัญ

¹ สัญญา ธรรมศักดิ์, พิธีเปิดการสัมมนาพัฒนานักบริหาร รุ่นที่ 35 สำนักงาน อธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (16 เมษายน 2519). (เอกสารอัครสำเนา)

วิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน มีหลายวิธี เป็นดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture)
2. การอภิปราย (Discussion)
3. การสัมมนา (Seminars)
4. การศึกษากรณีเรื่อง (Case Study)
5. การฝึกอบรมนอกแบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Sensitivity

Training/T-Groups)

6. การใช้เกมส์ประกอบการฝึกอบรม (Games)

นอกจากนี้ยังมีเทคนิคอื่น ๆ อีก แต่โอกาสใช้น้อยได้แก่¹

1. การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing)
2. การทดลองแก้ไขปัญหาคตามกรณีที่เกิดขึ้น (The Incident Method)
3. การฝึกอบรมให้คัดสินใจภายในเวลาที่กำหนด (In-Basket)
4. การสอนที่มีกิจกรรม (Program Instruction)
5. การสาธิต (Demonstration)
6. การชมกิจการ (Study Tour)
7. โทรทัศน์ศึกษา (ETV.) ฯลฯ

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นที่นิยมแพร่หลายมากทั้งในอดีตและปัจจุบัน เนื่องจากการบรรยายสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้ฝึกอบรมได้ในระยะเวลาจำกัด แต่มักจะมีข้อบกพร่องเสมอ เป็นต้นว่า ผู้บรรยายขาดการเตรียมตัว หรือผู้บรรยายอาจมีประสิทธิภาพเกี่ยวกับเรื่องที่บรรยายน้อยไป การบรรยายไม่เหมาะสมกับระดับความรู้ของผู้ฟัง เป็นต้น

¹ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สำนักฝึกอบรม, ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม, หน้า 440.

การใช้วิธีฝึกอบรมนี้จะใคร่เป็นที่น่าสนใจ หากผู้ดำเนินการฝึกอบรมเลือกผู้บรรยาย จะเป็นผู้อยู่ในองค์กร หรือเชิญมาจากภายนอกโดยความดีใจให้ตรงตามวัตถุประสงค์ ของโครงการฝึกอบรมและมีความเชี่ยวชาญเพียงพอที่จะถ่ายทอดความรู้สู่ผู้ฟังเข้าใจได้ และจะดียิ่งขึ้นหากมีเครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์เข้าช่วยในการทำความเข้าใจความบรรยาย การเปิดโอกาสให้มีการซักถามปัญหาข้อข้องใจต่าง ๆ นอกจากนี้ บรรยาภาสในการ ฝึกอบรมแบบบรรยายก็ควรที่จะเลือกสถานที่ที่ห่างไกลจากเสียงรบกวน คำนึงถึงเรื่อง แสงสว่าง ระบบระบายอากาศ มีวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกพอสมควร

2. การอภิปราย (Discussion) นิยมใช้ในการฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน ขึ้นไป เพราะบุคคลระดับนี้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงาน และมีประสบการณ์ มากพอสมควร มีความมั่นใจในตัวเองพอที่จะสามารถแสดงความคิดเห็นส่วนตัวได้ การ ฝึกอบรมโดยวิธีนี้จะประสบปัญหาในกรณีที่มีการจัดกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมไม่เหมาะสมในเรื่อง เกี่ยวกับวัย ประสบการณ์ ความรู้ เพศ ชัยยศ ฯลฯ การจัดกลุ่มที่ดีจะต้องจัดให้ผู้มีคุณลักษณะ ต่าง ๆ เหล่านี้อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน นอกจากนี้หัวหน้ากลุ่มจะต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศ และสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการอภิปรายด้วย เพื่อจะได้รับความร่วมมือจากสมาชิก การ อภิปรายสามารถแบ่งเป็นวิธีต่าง ๆ ได้ดังนี้

ก. แบบการอภิปรายเพื่อแก้ปัญหา (Problem-Solving Discussion) มีลักษณะเป็นการอภิปรายโดยจัดเป็นกลุ่มขึ้น แต่ละกลุ่มมีหัวหน้าเป็นผู้นำอภิปรายและ ความคมโดยยกปัญหาขึ้นมาให้สมาชิกร่วมกันพิจารณา เพื่อหาวิธีแก้ไขที่เหมาะสมที่สุด โดย เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ระดมสมอง (Brain Storming) เพื่อร่วมกันวิจารณ์ปัญหาได้โดยเสรี

ข. แบบการอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) มีลักษณะ เป็นการอภิปรายแบบใหญ่เข้าร่วมฝึกอบรมตั้งปัญหาหรือแสดงความคิดเห็นโต้แย้งต่อผู้เชี่ยวชาญ ในสาขานั้น ๆ โดยเฉพาะ ซึ่งได้รับเชิญมา ทั้งนี้ เพื่อให้สมาชิกผู้ร่วมรับการอบรม ได้ทราบข้อเท็จจริงที่ถูกต้องตลอดจนความคิดเห็น หรือวิธีแก้ไขที่ปัญหาต่าง ๆ จากผู้ ทรงคุณวุฒิ

3. การสัมมนา (Seminars) นิยมใช้ในการฝึกอบรมบุคคลระดับนักบริหารชั้นสูง เพราะการสัมมนาต้องอาศัยผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการทำงานมากพอที่จะกล่าวอภิปราย หรือร่วมวิพากษ์วิจารณ์เรื่องนั้น ๆ ได้ มีลักษณะเป็นการศึกษากันคว่ำในรูปแบบต่าง ๆ กันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แล้วนำมาเสนอรายงานต่อกลุ่มเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่กัน และร่วมกันประมวลปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน เพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง แก้ปัญหาหรือวิพากษ์วิจารณ์ในแง่มุมต่าง ๆ ของปัญหาให้โดยสรุปที่ดีที่สุด นอกจากนี้เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทัศนคติระหว่างกัน โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติของแต่ละบุคคล

วิธีการสัมมนาที่นิยมใช้ในปัจจุบัน คือ แบบ Syndicate ซึ่งเป็นการสัมมนาโดยจัดแบ่งกลุ่มออกเป็นหลาย ๆ กลุ่ม แต่ละกลุ่มจะมีหัวหน้ากลุ่มเป็นผู้ควบคุมการสัมมนาและดำเนินการอภิปราย เพื่อหาที่มาของปัญหา ขอบเขต และความสำคัญของปัญหา วิธีแก้ปัญหา ตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากนั้นแต่ละกลุ่มก็จะรวบรวมปัญหาและข้อเสนอของตนเข้าสู่ที่ประชุมเต็มคณะ เพื่อร่วมกันพิจารณาต่อไป

อีกวิธีหนึ่ง เป็นวิธีการแปลกและใหม่สำหรับประเทศไทย ยังอยู่ในขั้นทดลอง เกิดจากความคิดของนักจิตวิทยาคลินิก วิธีนี้คือ การฝึกอบรมนอกแบบเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรม (Sensitivity Training or T-Group) เป็นเรื่องของการสัมมนาเพื่อฝึกฝนประสาทรับรู้สึกลึกให้เป็นผู้ฟังและผู้พูดที่ดี ใ้รับการฝึกฝนความไวของประสาทการรับและการสนองตอบต่อสมาชิกทุกคนในกลุ่มมีสติเพื่อความกลมกลืนอยู่เสมอ การฝึกอบรมแบบนี้มีลักษณะ ¹

¹ สุธีรพันธ์ กรดักษณ์, "ปัญหาการใช้เทคนิคฝึกอบรม (การฝึกอบรมประสาทรับรู้สึกลึก)" ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม, หน้า 128.

- แบ่งออกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ กลุ่มละ 3-10 คน
- เรื่องที่จะนำมาอภิปรายในกลุ่ม อาจเป็นปัญหาของผู้เข้าสัมมนา หรือปัญหาของผู้บรรยายก็ได้
- การอภิปรายต้องให้เป็นไปโดยทั่วหน้ากันทุกคน
- จากนั้นให้สมาชิกวิจารณ์สมาชิกทุกคนแต่ละคนไปว่า เป็นผู้พูดและผู้ฟังที่ดีหรือไม่ อย่างไร
- เรื่องที่นำมาอภิปรายในกลุ่มจะเก็บเป็นความลับ
- จากนั้นเล็กกลุ่มเล็ก รวมกลุ่มทั้งหมดเข้าด้วยกัน เป็นสมาชิกเต็มคณะและแสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์และประเมินผล

จุดที่ทำให้การสัมมนาแบบนี้บ่งพร่องก็คือ การวิพากษ์วิจารณ์นั้นอาจเกิดจากความเมื่อคติ ไม่จริงใจต่อกัน โดยเอาความรู้สึกส่วนตัวเข้ามาปะปน ย่อมทำให้ข้อมูลที่ได้นอกจากความจริง การประเมินผลย่อมเชื่อถือไม่ได้

4. การศึกษากรณีเรื่อง (Case Study) แรกออกมาเชื่อกันว่าการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานด้านบริหารของมนุษย์นั้น ต้องอาศัยประสบการณ์เป็นหลัก ปัจจุบันความเชื่อได้เปลี่ยนไป เริ่มมีการยอมรับว่าการบริหารมีบางส่วนซึ่งเป็นศาสตร์สามารถถ่ายทอดสั่งสอนกันได้ เว้นแต่ปัญหาที่ต้องมีการตัดสินใจ เท่านั้นที่ยังต้องอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อก่อให้เกิดความชำนาญและข้อผิดพลาดน้อยที่สุด เมื่อประมาณสามสิบกว่าปีมานี้เอง ได้มีความพยายามที่จะให้มีการเรียนรู้จากการฝึกหัดเพื่อให้เกิดความชำนาญในการนำหลักการตัดสินใจมาใช้ในการวินิจฉัยปัญหา วิธีที่ใช้ก็คือวิธีการศึกษาคดีตัวอย่างหรือกรณีเรื่อง (Case Method / Case Study) ซึ่งเป็นการยอมรับและรู้จักกันแพร่หลายในปัจจุบันว่า เป็นเครื่องมือสำคัญของการฝึกอบรมวิธีหนึ่ง เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะในการตัดสินใจ ซึ่งได้ผลดีกว่าการฝึกอบรมโดยอาศัยการบรรยายหรืออ่านหนังสือประกอบเพียงอย่างเดียว การศึกษาคดีเรื่องในการฝึกอบรมได้ตัวอย่างทางกฎหมาย ซึ่งคดีที่เกิดขึ้นได้รับการตัดสินจากศาลสูงถือเป็นบรรทัดฐานหรืออ้างอิงได้ แต่ในเรื่องปัญหาทั่ว ๆ ไปทางการบริหารไม่มีคำตัดสินที่สามารถอ้างอิงได้ ต้องอาศัย

ทางออกที่ผิคน้อยที่สุด ถูกต้องมากที่สุดเป็นข้อยุติ วิธีการฝึกอบรมด้วยเทคนิคของกรณีตัวอย่างเป็นการนำประสบการณ์ในปัญหาที่เกิดขึ้นจริง จำลองเข้าสู่ห้องฝึกอบรมและเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้สมมุติตนเองเป็นผู้บริหารเพื่อแก้ไขปัญหา โดยอาศัยการนำความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ของตนเองมาใช้ปฏิบัติหรือแก้ไขเรื่องที่จะพิจารณาการศึกษาจากกรณีตัวอย่างใดแล้วพอควรในการให้ประสบการณ์ด้วยค่าใช้จ่ายที่ถูกที่สุด ซึ่งถ้าเป็นเหตุการณ์จริง ๆ แล้ว หากการตัดสินใจผิดพลาดอาจเสียหายเป็นความหายนะได้ แต่การอบรมวิธีนี้มีข้อเสียตรงที่ว่า กรณีเรื่องมีน้อยมาก บางเรื่องมีน้อยมาก บางเรื่องไม่สมบูรณ์ ไม่ตรงกับเนื้อหาวิชาที่ต้องการ หรือไม่ตรงกับประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม หรือไขข้อสงสัยของกรณีเรื่องนั้น ๆ ไม่ตรงความจริงนัก เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม วิธีการศึกษากรณีตัวอย่างจำกัด ผู้ได้รับการฝึกฝน ได้พิจารณาปัญหาในฐานะของผู้ให้คำปรึกษา หรือผู้บริหารระดับสูงมากกว่าผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ ในการปฏิบัติงานจริง ด้วยเหตุนี้ในระยะหลัง ๆ จึงเกิดมีวิธีการอบรมอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งคล้ายกับการศึกษากรณีเรื่อง คือ วิธีใช้การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมโดยให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงเป็นบุคคลนั้น ๆ ในเหตุการณ์หนึ่งจริง ๆ ผู้แสดงเป็นแต่ละบุคคลในเหตุการณ์จะได้มีโอกาสแสดงความรู้สึกทัศนคติ ความคิด และคำพูดของตนออกมาเหมือนกับประสบการณ์นั้นจริง ๆ ผิดกับการศึกษากรณีเรื่องตรงที่ได้แสดงพฤติกรรมจริง ๆ มิใช่เพียงการอ่านปัญหาแล้วตัดสินใจ ดังนั้น การตัดสินใจสำหรับการศึกษาแบบ Role Playing จึงเป็นการฝึกการตัดสินใจภายในระยะเวลาที่จำกัดในเหตุการณ์เฉพาะหน้านั้น (In-Basket) และเป็นการทดลองแก้ปัญหาตามกรณีที่เกิดขึ้น (The Incident Method)

5. การใช้เกมส์ประกอบการฝึกอบรม¹ วิธีนี้ยังไม่เป็นที่แพร่หลายในประเทศไทย เป็นแบบที่วิวัฒนาการจากการฝึกอบรม Case Study และ Role Playing

¹ Robert G. Graham and Clifford F. Gray, Business Games Handbook (New York : American Management Association Inc., 1969), p.78.

ผสมกัน วัตถุประสงค์เพื่อต้องการหาวิธีสร้างความชำนาญด้วยการศึกษาและฝึกอบรม การฝึกอบรมวิธีนี้ใกล้เคียงความคิดสืบเนื่องมาจากเกมการยุทธ์ (War Game) ซึ่งเป็นการจำลองสภาพการณ์ที่สอฝ่ายต้องแข่งขันเอาชนะกัน แต่ในเกมสำหรับการบริหารและมีมากกว่าสองฝ่าย โดยจัดผู้แทนออกเป็นทีมหรือกลุ่มแต่ละกลุ่มจะมีการจัดรูปร่างงานประสานงานกันภายในกลุ่ม มีหัวหน้ากลุ่มเป็นผู้ควบคุมและประสานงาน เกมชนิดนี้เหมาะสำหรับนักบริหารระดับสูงซึ่งมีความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์มากพอเพื่อเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ และความจำแนก ความรู้ ความสามารถ พื้นฐาน การศึกษา ตลอดจนชั้น ยศ อยู่ในระดับเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน

เกมการบริหารเป็นการจำลองแบบประสบการณ์อย่างง่าย ๆ มักมีข้อมูลไม่ละเอียดพร้อมมูลเท่ากับกรณีตัวอย่าง เพราะต้องอาศัยการพิจารณาตัดสินใจหลายรอบ ผู้เล่นมีเวลาในการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้ถี่ถ้วนใคนน้อยกว่า การตัดสินใจแต่ละรอบแต่ละกลุ่มจะมีผลกระทบซึ่งกันและกันทำให้สถานการณ์ที่จะต้องนำมาพิจารณาในรอบต่อไปเปลี่ยนแปลงการใช้เกมเข้าร่วม ในการฝึกอบรมนี้เป็นคล้ายการแข่งขัน แต่เป็นการแข่งเอาชนะกันทางความคิดอ่านในการแก้ปัญหา ผู้เข้ารับการอบรมจะเรียนรู้ผลการกระทำและการตัดสินใจของตนสามารถเห็นข้อผิดพลาดของตนเองได้ หรือโดยอาศัยการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้ร่วมการฝึกอบรมด้วยกัน หรือจากผู้ฝึกอบรมซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้กำกับเกม ใช้เกมการบริหารอาจไม่ได้ผลหรือข้อเท็จจริงก็มัก หากผู้วิจารณ์ไม่กล้าวิจารณ์หรือผู้วิจารณ์มีอคติ ข้อเสียอีกประการหนึ่งก็คือผู้รับการฝึกอบรมบางคนไม่ชอบวิธีการเล่นเกมนี้ เนื่องจากมีความรู้สึก "กลัวแพ้" มองเห็นว่าการแพ้เป็นการแสดงถึงความด้อยสมรรถภาพของตนเอง

6. การสาธิต (Demonstration) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ใช้ระกอบกับ การฝึกอบรมวิธีอื่น ๆ เช่น ประกอบการบรรยาย เมื่อให้เกิดความเข้าใจขึ้น โดยได้เห็นจากการปฏิบัติจริง ๆ ดังนั้น การฝึกอบรมโดยวิธีนี้จำเป็นต้องมีเครื่องมือ เครื่องใช้สำหรับการแสดงอย่างพร้อมมูลและควรเป็นเครื่องมือแบบเดียวกับที่ผู้เข้ารับ การอบรมจะต้องนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ๆ ด้วย การสาธิตมักใช้ในการฝึกอบรม งานที่ต้องอาศัยหลักปฏิบัติเป็นบรรทัดฐาน เป็นกันั้นว่า การอบรมการจักแฟ้มเอกสาร การฝึกอบรม

พนักงานแก่เครื่องยนต์ การฝึกอบรมวิชาการตรวจวิสัญญณ์ไม่ การฝึกอบรมการป้องกัน และปราบปรามยาเสพติดให้โทษ เป็นต้น เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ นั้น หมายรวมถึง เครื่องฉายภาพยนตร์ ภาพนิ่ง โปสเตอร์ Film Strips ฯลฯ ซึ่งเป็นสื่อทัศนวิสัย (Audiovisual Aids) และอาจหมายรวมถึงการฝึกอบรมโดยใช้โทรทัศน์ศึกษาคွย (ETV.)

7. การชมกิจการหรือเดินทางเพื่อทัศนศึกษา (Study Tour/Field Trips)

เป็นการฝึกอบรมโดยออกนอกสถานที่ให้ไปเห็นการปฏิบัติงานจริง หรืออาจหมายถึงการเดินทางไปทัศนศึกษาไปยังต่างจังหวัดหรือต่างประเทศก็ได้ ซึ่งการอบรมวิธีนี้ประโยชน์ที่จะได้รับมากน้อยย่อมขึ้นอยู่กับความสนใจของผู้เข้ารับการอบรมเองว่า การเดินทางนั้น เป็นไปเพื่อความสนุกสนาน หรือเพื่อหาประสบการณ์เพื่อเพิ่มพูนสติปัญญาของตนเอง ผู้จัดรายการฝึกอบรมโดยวิธีนี้จึงต้องกำหนดให้มีการเสนอรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนว่า กระทบปัญหาอะไรพบสิ่งที่น่าสนใจมาถือเป็นแบบปฏิบัติอย่างไร ตลอดจนข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อใช้เป็นแนวทางในการฝึกอบรมครั้งต่อไป

นอกจากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ยังมีวิธีการฝึกอบรมอีกมากมายแต่ไม่กอบมีความสำคัญและมักเป็นการฝึกอบรมเฉพาะคราวแบบไม่คงจัดเป็นหลักสูตร เช่น การสับเปลี่ยน โดยย้ายงาน (Rotation & Transfer) เพื่อให้ได้ฝึกทำงานใหม่ ๆ บาง ไม่คงซ้ำซาก จำเจ หรือมีความสามารถในงานใดเพียงงานเดียว การแนะนำให้อ่านและตรวจควาจาก หนังสือ (Supervised Reading) และการฝึกอบรมทำงานจริง ๆ ก่อนปฏิบัติหน้าที่ (Internship) โดยอาศัยหลักทฤษฎีที่เรียนมาเป็นแม่บท นำมาปฏิบัติจริง เช่น นักศึกษาแพทย์ เป็นต้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การติดตามและการประเมินผลการฝึกอบรม (Follow-Up and Evaluation)

การฝึกอบรมจะได้ผลสมบูรณ์สามารถบรรลุเป้าหมายหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ ¹

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์
3. การประเมินผลการดำเนินงานว่าได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

เพียงใด

เป็นหลักกรรมกว่า เมื่อมีการลงมือทำสิ่งใดลงไปก็ย่อมต้องการทราบว่าผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามความต้องการหรือไม่ การดำเนินการฝึกอบรมก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารงานฝึกอบรมของมีความประสงค์ใหญ่เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการเรียนรู้ในด้านความรู้สึก เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปสู่แนวทางที่องค์กรประสงค์ เพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมความชำนาญในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น วิธีที่จะทราบได้ว่า การลงทุนขององค์กรนั้นได้คุ้มค่าหรือไม่ จะทราบได้โดยการติดตามผลและโดยการประเมินผล

การติดตามผล เป็นความต้องการหาความสำเร็จจากการฝึกอบรม ซึ่งต้องอาศัยเวลาและไม่เกิดผลชัดเจนในทันทีที่สำเร็จการฝึกอบรม การติดตามผลนี้ กระทำโดย การที่ผู้ติดตามผลต้องอาศัยการสังเกตพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการฝึกอบรม แล้วออกไปปฏิบัติงานชั่วระยะเวลาหนึ่ง โดยปกติจะเป็นเวลาประมาณ 8-12 เดือน ภายหลังจากอบรมเสร็จสิ้น

การประเมินผล เป็นการหาคำตอบจากการฝึกอบรมว่า ผลที่เกิดจากการฝึกอบรมนั้น ๆ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ เป็นการเปรียบเทียบ

¹ วิชา สิงหวีสัย, "การประเมินผลการฝึกอบรม," ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม, หน้า 155.

ความรู้สึก เป็นปฏิกริยา ของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรม วิชาที่ใช้ ในการฝึกอบรม วิทยากรแต่ละท่าน ว่าเป็นไปตามที่ผู้ฝึกอบรมต้องการหรือไม่ เพียงใด เปรียบเทียบพฤติกรรม (Behavior) การเรียนรู้ (Learning) ในระหว่างฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรมว่าเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่องค์การประสงค์หรือไม่ ตลอดจน เปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ผู้เข้ารับการอบรมได้ปฏิบัติหลังจากรับการฝึกอบรมแล้ว (Results) ว่าตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ เป็นต้น¹

เทคนิคในการประเมินผล

กระบวนการที่ใช้ในการประเมินผลนั้น ไม่ว่าจะเป็นวิธีใดก็ตาม ควรต้อง ให้ความเที่ยงตรง (Validity) และเชื่อถือได้ (Reliability) สามารถชี้ชัดว่า กระบวนการฝึกอบรมนั้น ๆ เป็นอย่างไร โดยผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มีอุปสรรค ใด ๆ เป็นต้น การรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาไว้ประกอบการประเมินผลนั้นจำแนกได้เป็น 3 วิธีดังนี้ คือ²

1. วิธีการสังเกต (Observation Method)
2. วิธีการสอบถาม (Questioning Method)
 - 2.1 การสัมภาษณ์ (Interview)
 - 2.2 แบบสอบถาม (Questionnaires)
3. วิธีการวัดผล (Measurement Method) ทั้งสามวิธีนี้หากใช้ร่วมกัน มีได้ใช้เพียงวิธีใดวิธีหนึ่งในการฝึกอบรมครั้งหนึ่ง ๆ แล้ว ผลการประเมินจะครบถ้วนและ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

¹ อาชวัน วายวานนท์, "การประเมินผลการฝึกอบรม," วารสาร พัฒนาบริหารศาสตร์ ฉบับพิเศษ (2510), หน้า 87.

² วิลาศ สิงห์วิสัย, "การประเมินผลการฝึกอบรม," ปัญหาและการบริหาร งานฝึกอบรม, หน้า 160.

1. วิธีการสังเกต หมายถึง การเฝ้าดู พิจารณาและกำหนดพฤติกรรมที่เกิดขึ้นไว้อย่างแม่นยำ เพื่อหาความสัมพันธ์ของสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่มีองค์การคาดว่าควรจะเกิดขึ้น การสังเกตนั้น มีทั้งวิธีสังเกตจากเหตุการณ์จริง ๆ ตามธรรมชาติ คือ พฤติกรรมที่ผู้สำเร็จการฝึกอบรมแล้วกลับไปปฏิบัติงานกับอีกวิธีหนึ่ง คือ การสังเกตจากพฤติกรรมภายในห้องฝึกอบรม

2. วิธีการสอบถาม เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่นิยมกันมาก มีอยู่สองแบบ คือ การสัมภาษณ์¹ และการส่งแบบสอบถามซึ่งก็มีทั้งข้อข้อเสียขึ้นอยู่กับเทคนิค กลวิธี และประสิทธิภาพของผู้ใช้

3. วิธีวัดผล เป็นการรวบรวมข้อมูลโดยวิธีเครื่องมือวัดผลทางจิตวิทยาจึงออกจะเป็นวิธีหนึ่งที่ยาก เพราะต้องอาศัยการสร้างเครื่องมือการวัดผลทางจิตวิทยา ซึ่งการใช้ได้ผลมากน้อยขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญพิถีพิถันในการสร้างอย่างถูกต้องหลักวิชา โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละแขนง มีการทดลอง เครื่องมือวิเคราะห์ และวิจัยเพื่อให้ได้มาตรฐานตลอดจนควบคุมระบบการใช้เครื่องมือวัดผลและการแปลผล วิธีการวัดผลทางจิตวิทยาได้แก่²

วิธีการทดสอบ (Testing Techniques) ความสัมพันธ์ผลทางการเรียนรู้จากการฝึกอบรม เซาวิ ปัญญา ความอดทนเฉพาะ วิธีการสำรวจตนเอง (Self-Inventory Techniques) คำนวณคุณลักษณะ ความสนใจ ทักษะ วิธีสังคมมิติ (Sociometric Techniques) ใช้วัดสถานะทางสังคมของแต่ละคนในบรรดาผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดว่าใครได้รับความนิยมเชื่อถือมากน้อยเพียงไร เป็นต้น

¹ ส. ปภพพจน์, "การประเมินผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีสัมภาษณ์," วารสารทองถิ่น 14 (ตุลาคม 2517) : 41-49.

² วิลาศ สิงหวิสัย, "การประเมินผลการศึกษาการฝึกอบรม," ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม, หน้า 161.

การใช้วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมอาจกระทำได้เป็น 3 ระยะ คือ

1. ก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training Evaluation) เป็นการเก็บข้อมูลจากผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม ก่อนที่จะเข้ารับการอบรมหลักสูตรนั้น เพื่อให้ทราบถึงความรู้ลึก นึกคิด ตัดสินคดี ความคาดหวังที่จะได้รับ เป็นต้น
2. ระหว่างการฝึกอบรม (During-Training Evaluation) เป็นการเก็บข้อมูลหลังจากผู้เข้ารับการอบรมได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรนั้น ๆ ผ่านไปชั่วระยะเวลาหนึ่ง อาจกระทำการประเมินผลได้หลายครั้งติดต่อกัน โดยเว้นช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ ห่างกันพอสมควร สุดแต่โครงการนั้นจะใช้เวลามากน้อยเพียงใด ส่วนใหญ่มักสอบถามเกี่ยวกับวิชาในหลักสูตร ระยะเวลา ผู้บรรยาย เอกสาร ตลอดจนความเข้าใจโดยง่ายหรือง่ายของเนื้อหาแต่ละวิชา เป็นต้น
3. หลังการฝึกอบรม (Post-Training Evaluation) เป็นการเก็บข้อมูลหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว มักนิยมทำกันในชั่วโมงสุดท้ายของการฝึกอบรม การสอบถามในครั้งนี้จะครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมดทั้งด้านวิชาการ หลักสูตร เนื้อหาสาระ แต่ละวิชา ระยะเวลาในการฝึกอบรม การใช้เทคนิคในการฝึกอบรม สถานที่ โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ผู้บรรยาย เจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการฝึกอบรม ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ฯลฯ

ประโยชน์ของการติดตามผลและการประเมินผลการฝึกอบรม

การติดตามและการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น จะเป็นวิธีใดก็ตามล้วนแต่เพื่อประสงค์ในความสำเร็จจากการดำเนินงานฝึกอบรม เพื่อการพัฒนาองค์การทั้งด้านประโยชน์ของการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม พอสรุปได้ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงข้อดี ข้อเสีย จุดอ่อนและข้อบกพร่องของการฝึกอบรม ซึ่งผลที่ได้รับจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขการฝึกอบรมในครั้งต่อไปให้ดีขึ้น

2. ถือได้ว่าเป็นกระบวนการเพื่อนำไปสู่การหาความต้องการด้านฝึกอบรม (Training Needs) สำหรับการฝึกอบรมโครงการนั้น ๆ ในครั้งต่อไปด้วย
3. เพื่อทราบความเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงในทางเพิ่มผลผลิตในหน่วยงาน สมควรวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่
4. เพื่อช่วยทั้งผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรมกล่าวคือ ผู้ให้การอบรมว่าเป็นอย่างไร ขณะเดียวกันผู้เข้ารับการอบรมก็จะได้ทราบว่าตนควรมีการเตรียมตัวเข้ารับการอบรมอย่างไร จึงจะได้ผลดี
5. ช่วยการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงว่าควรจัดโครงการฝึกอบรมเช่นนั้นอีกหรือไม่ บ่อยขึ้นหรือนาน ๆ ครั้ง หรือไม่ควรมีต่อไป เพื่อป้องกันการสูญเสียงบประมาณโดยไม่คุ้มค่า ¹

สรุป

จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมก็คือ การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ตลอดจนพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลให้เป็นไปตามความต้องการขององค์การโดยมุ่งจุดสุดท้าย คือ ประสิทธิภาพในงานที่กระทำ การฝึกอบรมนั้นต้องดูว่าบุคคลในองค์การนั้นต้องการฝึกอบรมหรือไม่ และเมื่อมีการฝึกอบรมแล้ว จะได้ผลคุ้มค่าหรือเปล่า โครงการฝึกอบรมใดควรมาก่อน โครงการใดควรจะทำหลัง เมื่อกำหนดโครงการได้แล้ว จึงกำหนดหลักสูตรระยะเวลาวิธีการศึกษาอบรม เพื่อให้เหมาะสมกับโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ถึงแม้จะมีวิธีอบรมมากมาย แต่เมื่อพิจารณาถึงหลักการใหญ่แล้วจะประกอบด้วย 3 ประการ คือ การฝึกอบรมก่อนประจำการ การฝึกอบรมปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมระหว่างประจำการ

¹ เฉลิม ศรีตุง, "ผู้บังคับบัญชาการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชา," วารสารข้าราชการ 20 (กุมภาพันธ์ 2513) : 31-36.

กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ได้คำนึงถึงการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก เกี่ยวกับการฝึกอบรม เพราะการที่วิทยากรก้าวหน้าอยู่เสมอ จึงมีความจำเป็นที่จะต้อง พัฒนาข้าราชการในสังกัดกรมการปกครองให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน ตามเทคนิควิชาการสมัยใหม่ เพราะทราบได้ข้าราชการผู้ใกล้ชิดกับประชาชนหย่อน สมรรถภาพแล้ว เมื่อนั้นประชาชนก็จะประสบความเดือดร้อนและหาที่พึ่งพิงไม่ได้

เมื่อเป็นเช่นนี้ ทางกรมการปกครองจึงได้เปิดการศึกษาอบรมให้แก่ผู้ที่จบ การศึกษาระดับปริญญาตรีที่สอบเข้ามาเป็นข้าราชการกรมการปกครองได้ โดยเปิดหลักสูตร คือ หลักสูตรโรงเรียนปลัดอำเภอ และต่อจากนั้นก็เปิดหลักสูตรโรงเรียนนายอำเภอ หลักสูตรโรงเรียนนักปกครองระดับสูง จะเห็นได้ว่า กรมการปกครองได้มีการพัฒนาบุคคล โดยการฝึกอบรมตลอดเวลาในช่วงที่บุคคลนั้นทำงานอยู่ เพื่อที่จะส่งผลถึงการทำงานที่ บุคคลนั้นรับผิดชอบอยู่ จะเห็นได้ว่า กระบวนการฝึกอบรมของกรมการปกครองเป็น กระบวนการต่อเนื่องเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของกระทรวงมหาดไทย

โดยที่โรงเรียนนายอำเภอ เป็นแหล่งสำคัญในการฝึกอบรมข้าราชการของ กรมการปกครองที่จะออกมาเป็นผู้บริหารในระดับกลางต่อไปในอนาคต ดังนั้น ทางกรม การปกครองจึงพยายามพัฒนาหลักสูตรและวิธีการศึกษาอบรมตลอดมา เพื่อที่จะได้ นายอำเภอหรือผู้บริหารในระดับกลางที่มีคุณภาพสูงยิ่ง ๆ ขึ้นไป.

ศูนย์วิทยุวิทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย