



**การพัฒนาหลักสูตร
นิตยสารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง**

**ผลงานลำดับที่ 1
ของ
นางสุวนี สิริโยธิน
นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 7ว**

**ขอประเมินเพื่อแต่งตั้งในตำแหน่ง
นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 8ว
ตำแหน่งเลขที่ 63 งานพัฒนาหลักสูตร**



7
12.05.6
ศ878ก
2542

ห้องสมุดกระทรวงแรงงาน
และสวัสดิการสังคม



05123

การพัฒนาหลักสูตรนัก

**สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม
กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม**

คำนำ

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ได้ดำเนินการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง เพื่อให้ข้าราชการระดับ 8 และ
ระดับ 7 ได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535
มาตรา 77 ที่ได้บัญญัติให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบาง
ตำแหน่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติ คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่
ในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

การฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1
ได้ใช้แนวการฝึกอบรมของหลักสูตรตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ได้จัดหัวข้อวิชาด้านแรงงาน
และสวัสดิการสังคม และการพัฒนาตนเองเพิ่มในหลักสูตรอีกด้วย สำนักงานปลัดกระทรวง
แรงงานและสวัสดิการสังคมได้จัดทำประเมินผลการฝึกอบรมเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมและประเมิน
ผลการฝึกอบรมภายหลังที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้กลับไปปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานของตนแล้ว
ประมาณ 7 เดือน สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรอีกครั้งหนึ่งเพื่อจะได้แนวทางในการ
ปรับปรุงหลักสูตร

เอกสารรายงานฉบับนี้ประกอบด้วยข้อมูลด้านการฝึกอบรม การประเมินผลการ
ฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1 การวิเคราะห์ความ
จำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนาหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลางให้
สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม และเหมาะสมกับนักบริหาร
แรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลางเพื่อให้ได้หลักสูตรที่มีความสมบูรณ์มากขึ้น

จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานการพัฒนาหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการ
สังคมระดับกลางนี้จะประ โยชน์แก่ผู้สนใจและผู้เกี่ยวข้องในการจัดการฝึกอบรมในครั้งต่อไป

เลขเรียกหนังสือ..... 12.05.6 5123 ^{A2}
เลขทะเบียน..... 5123 ^{A2}
วันที่..... 7 พ.ย. 2544

วิทยาลัยการบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม
สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม
มิถุนายน 2542

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	(1)
สารบัญตาราง	(4)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ปรัชญาการดำเนินงาน	1
1.2 วิสัยทัศน์กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม	1
1.3 ยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน	1
1.4 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน	3
1.5 การพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบตามหลักวิชาการ ที่เป็นสากล	3
1.6 ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในภาคราชการ	8
1.7 การดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานและ สวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1	10
บทที่ 2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	13
2.1 กรอบทฤษฎีว่าด้วยการฝึกอบรมทางการบริหาร	13
2.2 ยุทธศาสตร์การบริหาร	15
2.3 คุณลักษณะของนักบริหาร	17
2.4 การฝึกอบรม	18
2.5 การสร้างและพัฒนาหลักสูตร	28
บทที่ 3 การประเมินผลหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1	41
3.1 วิธีการประเมินผล	41
3.2 เกณฑ์การวัด	42
3.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์	43
3.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	43
3.5 สรุปผลการวิเคราะห์และอภิปรายผล	56

บทที่ 4 การพัฒนาหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลางรุ่นที่ 1	59
4.1 การศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตร	59
4.2 การกำหนดเนื้อหาวิชา	81
4.3 การกำหนดการประเมินผลและติดตามผล	110
4.4 สรุปขั้นตอนการจัดทำหลักสูตร	110
4.5 ข้อเสนอแนะการพัฒนาหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม ระดับกลาง	111

บรรณานุกรม

ภาคผนวก ก - แบบประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหาร แรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1	127
ภาคผนวก ข - หลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1	137
- กำหนดการฝึกอบรม	159
- แบบประวัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม	170
- รายละเอียดการเข้ารับการฝึกอบรม	174
- รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม	174
- การปฐมนิเทศผู้เข้ารับการฝึกอบรม	184
- รายชื่อวิทยากร	189
- รายชื่อกรรมการผู้เข้ารับการฝึกอบรม	192
- แบบประเมินผลการฝึกอบรม	193
- รายงานผลการฝึกอบรม	195
- เอกสารการเตรียมการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานและ สวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1	199
- กิจกรรมกลุ่ม	206

	หน้า
ภาคผนวก ค - แผนแม่บทพัฒนาบุคลากร สป.รศ.	242
- ระเบียบสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ว่าด้วยการพัฒนาข้าราชการ พ.ศ.2541	245
- คำสั่งกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ที่ 7/2541 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหาร แรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1	246
- คำสั่งกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ที่ 35/2541 เรื่อง แก้ไขคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการฝึกอบรมหลักสูตร นักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1	248
- ระเบียบกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ว่าด้วยการปฏิบัติ เกี่ยวกับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม พ.ศ. 2541	249
- ระเบียบสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ว่าด้วยเพิ่มวิทยะฐานะนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม พ.ศ.2541	254
- ประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม เรื่อง รายชื่อข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหาร แรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1	257
- ประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม เรื่อง เพิ่มรายชื่อข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหาร แรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1	260
- คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ที่ 139/2541 เรื่อง แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตร นักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1	261
- คำสั่งผู้อำนวยการหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม ระดับกลาง ที่ 1/2541 เรื่อง การวัดผลและประเมินผลการฝึกอบรม หลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม ระดับกลาง รุ่นที่ 1	265

(4)

	หน้า
- คำสั่งผู้อำนวยการหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม ระดับกลาง ที่ 2/2541 เรื่อง การปฏิบัติงานประจำวันของผู้เข้ารับ การฝึกอบรม	274
- หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร.0706/ว.19 ลงวันที่ 3 ธันวาคม 2536 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ก่อนเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่ง	278

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	วิธีการพัฒนาข้าราชการระดับต่าง ๆ	6
ตารางที่ 2	สรุปกรอบความคิดของสำนักต่าง ๆ	14
ตารางที่ 3	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	43
ตารางที่ 4	การกำหนดอายุผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่เกิน 59 ปี	44
ตารางที่ 5	การให้หน่วยงานระดับกรมส่งข้าราชการเข้าร่วมฝึกอบรม	45
ตารางที่ 6	สถานที่ฝึกอบรม ณ ศูนย์พัฒนาการประชาสงเคราะห์	45
ตารางที่ 7	สถานที่ฝึกอบรมในรุ่นต่อไป	46
ตารางที่ 8	ระยะเวลาการฝึกอบรมภาควิชาการ	46
ตารางที่ 9	ระยะเวลาการฝึกอบรม/กิจกรรม	47
ตารางที่ 10	หลักเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติ	48
ตารางที่ 11	วัตถุประสงค์หลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1	49
ตารางที่ 12	การศึกษาคูงานหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1	49
ตารางที่ 13	กิจกรรมส่งเสริมหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม ระดับกลาง รุ่นที่ 1	52
ตารางที่ 14	ประโยชน์จากการนำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	53
ตารางที่ 15	การปรับเปลี่ยนทัศนคติและค่านิยมสู่การปฏิบัติงานแนวใหม่	63
ตารางที่ 16	หมวดวิชาและหัวข้อวิชาการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงาน และสวัสดิการสังคมระดับกลางของหน่วยงานระดับกรมสังกัดกระทรวง แรงงานและสวัสดิการสังคม	69
ตารางที่ 17	การกำหนดหัวข้อวิชาหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม ระดับกลาง	84

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ปรัชญาการณทั่วไ

กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม จัดตั้งขึ้นเนื่องจากความสำคัญของแรงงานอันถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญของชาติ ที่รัฐจำเป็นต้องดูแลเอาใจใส่ให้การคุ้มครองและพัฒนาให้มีคุณภาพและปริมาณที่เหมาะสมกับความต้องการของประเทศ การวางรากฐานการทำงานของกระทรวงให้มีความมั่นคงถาวรนั้นนับเป็นภารกิจอันสำคัญที่จะต้องร่วมมือกันอย่างเข้มแข็ง เพื่อให้ประชาชนได้รับการดูแลและการบริการที่เป็นรูปธรรมชัดเจน และเพื่อสนองความต้องการของประชาชนดังกล่าว กระทรวงได้ตั้งเป้าหมายหลักในการส่งเสริมการมีงานทำ การพัฒนารายได้ของผู้ใช้แรงงาน และสวัสดิการแรงงานของผู้ด้อยโอกาสทางสังคม เพื่อให้เขาเหล่านี้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถพัฒนาตนเองและเป็นพลังในการพัฒนาประเทศต่อไป

1.2 วิสัยทัศน์กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมจะปรับปรุงการมอบอำนาจให้ราชการบริหารส่วนภูมิภาคมีขีดความสามารถในการแก้ไขปัญหาและให้บริการด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมแก่ประชาชนในพื้นที่แบบเบ็ดเสร็จ และจะประสานร่วมมือกับองค์กรเอกชน องค์กรชุมชน เพื่อให้การบริหารเกิดความรวดเร็ว ต่อเนื่อง เป็นระบบ และมีเอกภาพ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้

1. แรงงานไทยได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีวินัย มีคุณภาพ และมีจำนวนพอเพียงกับความต้องการของตลาดแรงงาน
2. ประชาชนวัยทำงานมีงานทำทั่วถึง และมีรายได้พอเพียงต่อความจำเป็นในการดำรงชีพ
3. แรงงานไทยมีหลักประกัน มีความมั่นคงด้านสวัสดิการ และมีความปลอดภัยในการทำงาน
4. ผู้ยากจนและผู้ด้อยโอกาสทางสังคมทุกประเภท ได้รับสวัสดิการสังคม ได้รับการเอาใจใส่ดูแลและจนสามารถช่วยตนเอง และอยู่ร่วมในสังคมอย่างปกติสุข

1.3 ยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน

1. การเพิ่มและขยายโอกาสการมีงานทำ เป็นการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมให้ประชาชนในวัยทำงานมีงานทำตามความรู้ความสามารถและมีรายได้ที่เหมาะสมเพื่อสร้างหลักประกันทางเศรษฐกิจแก่ครอบครัว ประกอบด้วย การจัดหางานในประเทศ การกำกับดูแลคุ้มครองแรงงานที่

ไปทำงานต่างประเทศ การควบคุมทำงานของคนต่างด้าว การแนะแนวอาชีพและส่งเสริมการประกอบอาชีพอิสระ

2. การเพิ่มศักยภาพและพัฒนาฝีมือแรงงาน เป็นการดำเนินงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของกำลังแรงงานให้สามารถเข้าสู่กระบวนการผลิตและตลาดแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยก ระดับฝีมือแรงงานให้ก้าวทันเทคโนโลยีทันสมัย เพื่อให้แรงงานมีปริมาณและคุณภาพเพียงพอในระบบเศรษฐกิจ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ประกอบด้วย การฝึกเตรียมเข้าทำงานให้แก่กลุ่มแรงงานใหม่ การยกระดับฝีมือให้แก่แรงงานที่ทำงานอยู่ในตลาดแรงงาน การกำหนดและทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน การส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาฝีมือแรงงาน

3. การเพิ่มคุณภาพชีวิตผู้ใช้แรงงาน เป็นการดำเนินงานเพื่อให้ประชาชนทุกกลุ่มอาชีพได้รับการคุ้มครองในด้านสภาพการจ้าง สภาพการทำงาน มีความมั่นคงปลอดภัย และมีสวัสดิการแรงงานที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต ประกอบด้วย การตรวจคุ้มครองกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานแรงงานทุกด้าน การพัฒนาระบบการป้องกันอุบัติเหตุและโรคอันเกิดจากการทำงาน การสร้างวินัยและแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน และการส่งเสริมสวัสดิการแรงงาน

4. การส่งเสริมการสังคม เป็นการดำเนินการเพื่อให้ประชาชนกลุ่มเปราะบาง โดยเฉพาะผู้ด้อยโอกาสได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถดำรงชีพอยู่ในสังคม และเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย การสงเคราะห์และจัดสวัสดิการเด็กที่อยู่ในภาวะยากลำบาก การพัฒนากลุ่มเด็กและสตรีที่ถูกเลือกปฏิบัติ การสงเคราะห์ผู้สูงอายุที่ยากจน การพัฒนากลุ่มคนพิการ การพัฒนากลุ่มคนยากจนในเมืองและชนบท การช่วยเหลือคนไทยต่างวัฒนธรรม การสงเคราะห์ฟื้นฟูผู้ประสบภัย และการพัฒนาระบบประกันสังคม

5. การพัฒนาโครงสร้างองค์กรและการบริหาร เป็นการดำเนินงานเพื่อวางรากฐานโครงสร้างและกลไกการบริหารงานของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมให้สามารถบริการประชาชนได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ ข้าราชการมีสำนึกในการบริการ ทั้งนี้ การทำงานของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมเป็นการทำงานกับภาคีต่าง ๆ คือ สมาคมนายจ้าง สหภาพแรงงาน องค์กรพัฒนาเอกชน อย่างใกล้ชิด

6. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแรงงานและสวัสดิการสังคม เป็นการดำเนินการเพื่อจัดทำระบบฐานข้อมูลแรงงานและสวัสดิการสังคมให้เป็นเครือข่ายมีมาตรฐานเดียวกัน และสามารถเชื่อมโยงกับกระทรวง ทบวง กรมอื่น ๆ เป็นฐานข้อมูลระดับชาติ เพื่อสามารถใช้ในการวางแผนพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารแรงงาน

นิคม จันทรวีฑูร (นิคม, ไม่ระบุปี : 8) พิจารณาจากแนวความคิดในเรื่องนโยบายแรงงาน และการบริหารแรงงานแห่งชาติในประเทศไทยที่กำลังพัฒนาในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา เห็นว่าปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารแรงงานแห่งชาติ มีดังนี้

1. ความจริงใจและความตั้งใจของรัฐบาลในเรื่องที่เกี่ยวกับนโยบายสังคมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวความคิดด้านการเมืองในเรื่องการสร้างควมยุติธรรมในสังคม เพื่อให้มีการกระจายรายได้อย่างยุติธรรม และให้ลูกจ้างและนายจ้างได้มีส่วนเสนอความคิดเห็นในนโยบายและการดำเนินโครงการด้านแรงงานของรัฐบาล
3. สถานภาพทางการเมืองของหน่วยงานกลางในการบริหารแรงงานของรัฐ โดยเฉพาะด้านแรงงาน
4. พลังและประสิทธิภาพของกลุ่มนายจ้างและลูกจ้างที่มีต่อการวางนโยบาย การจัดตั้งโครงการ และการปฏิบัติงานด้านพัฒนาประเทศ
5. แนวคิดในเรื่องนโยบายแรงงาน และกำลังคนสำหรับผู้ใช้แรงงานในภาคเศรษฐกิจอื่น ๆ นอกเหนือไปจากภาคอุตสาหกรรม
6. ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงลักษณะปัญหาแรงงานที่กำลังประสบอยู่ รวมทั้งสาเหตุที่อยู่เบื้องหลัง และผลกระทบด้านอื่น ๆ จากปัญหาแรงงานนั้น
7. การมีงบประมาณและกำลังเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพเหมาะสมเพียงพอกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ
8. การมีกฎหมายแรงงานเพียงพอแก่ความต้องการ และประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่แรงงานในการพัฒนาและแก้ไขกฎหมายแรงงานให้ทันสมัย เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และเป็นไปตามข้อตกลงระหว่างประเทศ

1.5 การพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบตามหลักวิชาการที่เป็นสากล

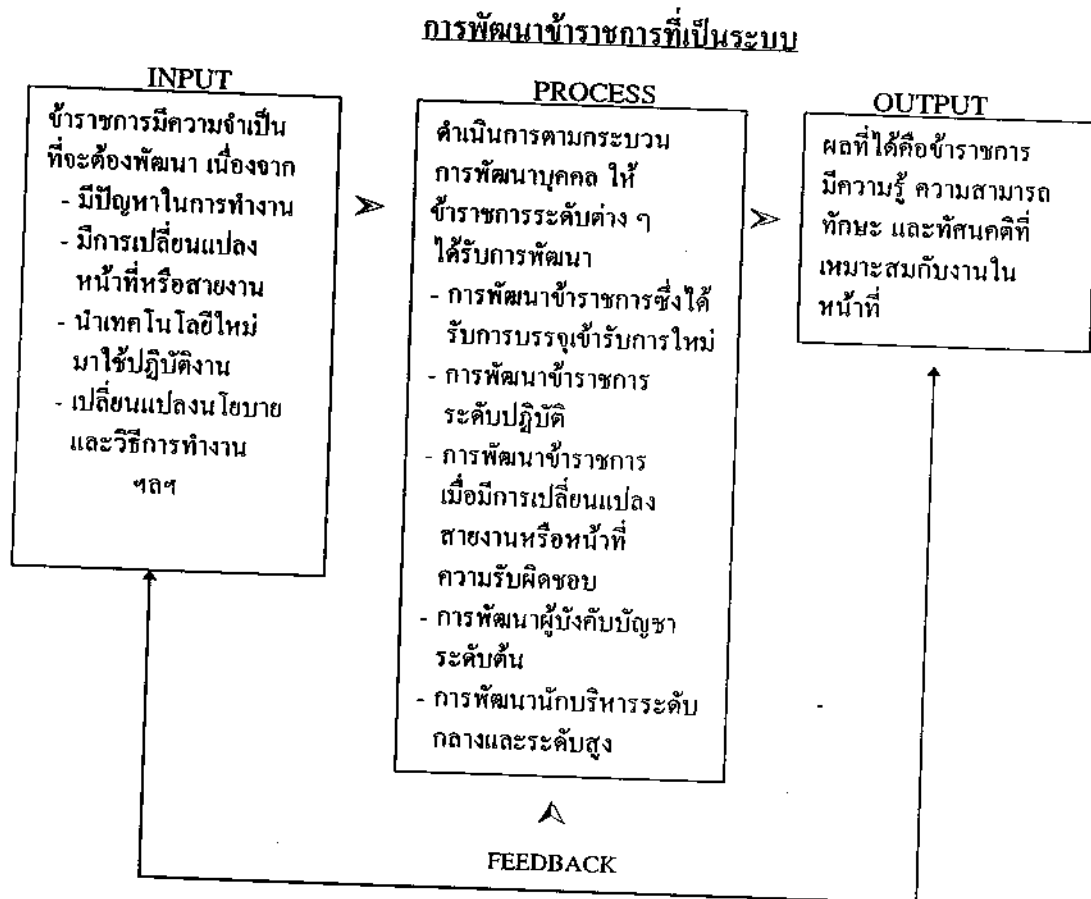
(สำนักงาน ก.พ., 2534: 2)

การพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบนั้น ต้องเริ่มเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาข้าราชการ ความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการ หมายถึง 'ปัญหา ข้อขัดข้อง ส่วนที่ขาดในการปฏิบัติงานแล้วสามารถแก้ไขหรือหามาเพิ่มเติมได้ด้วยการพัฒนาบุคคล' ความจำเป็นนั้นอาจเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น

- มีปัญหาในการปฏิบัติงาน และปัญหานั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการพัฒนาข้าราชการ

- ข้าราชการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหรือหน้าที่ความรับผิดชอบ
- ส่วนราชการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน
- ส่วนราชการเปลี่ยนแปลงนโยบาย เป้าหมาย ขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบ และวิธีการทำงาน เป็นต้น

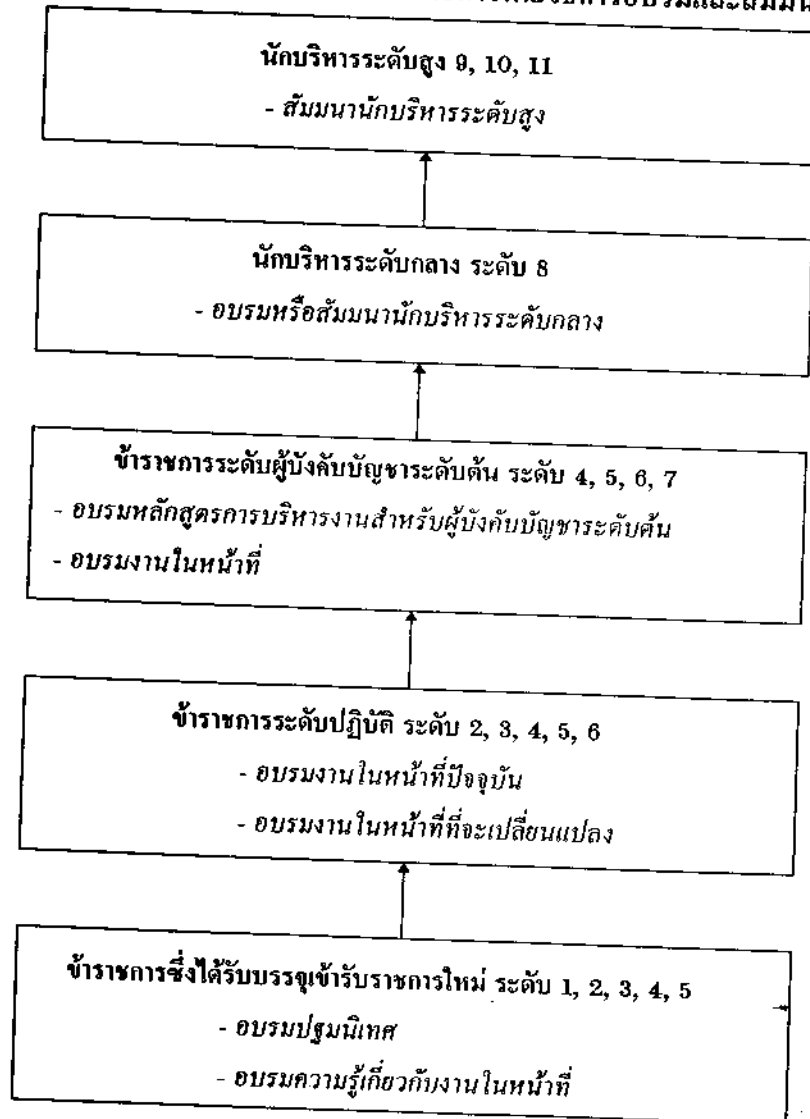
เมื่อวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาแล้ว จึงมาดำเนินการตามกระบวนการพัฒนา โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาให้สอดคล้องกับปัญหาหรือความจำเป็นที่ต้องพัฒนา กำหนดวิธีการพัฒนาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือผลที่ต้องการ คือข้าราชการมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมกับงานในหน้าที่ แล้วประเมินผลการพัฒนาเพื่อทราบว่า การพัฒนาบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ และผลการประเมินยังนำมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาและการดำเนินการตามกระบวนการในการพัฒนา ซึ่งสามารถแสดงวงจรของการพัฒนาอย่างเป็นระบบได้ ดังนี้



การพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาข้าราชการที่เป็นระบบ ต้องเริ่มจากเมื่อมีปัญหาหรือความจำเป็นในการพัฒนาความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการที่เห็นเด่นชัดและเป็นความจำเป็นร่วมกันสำหรับข้าราชการทุกคน คือ ความจำเป็นที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของตัวข้าราชการที่ก้าวหน้าขึ้นไปในสายอาชีพ การเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้ง หน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการจะสูงขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จึงต้องพัฒนาข้าราชการให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และพัฒนาให้ต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการเป็นข้าราชการบรรจุใหม่ แล้วพัฒนาซ้ำอีกอย่างน้อย ทุกครั้งที่ข้าราชการเปลี่ยนแปลงระดับตำแหน่ง หรือหน้าที่การงานจนกระทั่งถึงเมื่อก้าวสู่ระดับตำแหน่งสูงสุด ซึ่งสามารถแสดงแผนภูมิการพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่องได้ดังนี้

กระบวนการต่อเนื่องในการพัฒนาข้าราชการโดยวิธีการอบรมและสัมมนา



การที่จะให้ข้าราชการทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง ต้องใช้วิธีการพัฒนาหลาย ๆ แบบ นอกเหนือจากการฝึกอบรมและสัมมนา และข้าราชการแต่ละระดับควรใช้วิธีการพัฒนาที่แตกต่างกัน ดังแสดงไว้ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 วิธีการพัฒนาข้าราชการระดับต่าง ๆ

วิธีการพัฒนา / กลุ่มข้าราชการ	ข้าราชการซึ่งได้รับบรรจุเข้ารับราชการใหม่ ระดับ 1,2,3,4,5	ข้าราชการระดับปฏิบัติ ระดับ 2-3, 3-4, 4-5, 5-6	ผู้บังคับบัญชา ระดับ 4,5 6,7	นักบริหารระดับกลาง ระดับ 8	นักบริหารระดับสูง ระดับ 9-10-11
• อบรมปฐมนิเทศ	✓				
• อบรมความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	✓				
• อบรมงานในหน้าที่		✓	✓		
• อบรมการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา ระดับต้น			✓		
• การสัมมนานักบริหารระดับกลาง				✓	
• การสัมมนานักบริหารระดับสูง					✓
• การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน	✓	✓			
• การสอนงาน	✓	✓			
• การศึกษาต่อ/การดูงาน		✓	✓	✓	✓
• เข้าสัมมนา/ฟังการบรรยายตามโอกาส		✓	✓	✓	✓
• การสับเปลี่ยนหมุนเวียน		✓	✓	✓	
• การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ		✓	✓	✓	✓
• การมอบหมายงาน	✓	✓	✓		
• ให้รักษาการในตำแหน่ง		✓	✓	✓	
• ให้ปฏิบัติหน้าที่แทน		✓	✓	✓	
• ศึกษาด้วยตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓
• เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓
• การฝึกอบรมอื่น ๆ		✓	✓	✓	

แม้ว่าการพัฒนาข้าราชการจะสามารถดำเนินการได้หลายวิธี แต่รูปแบบที่กำหนดขึ้นนี้เป็นรูปแบบการพัฒนาข้าราชการด้วย การฝึกอบรมและสัมมนา โดยให้มีการพัฒนาข้าราชการตามลำดับของการเปลี่ยนแปลงระดับตำแหน่ง ตั้งแต่ข้าราชการบรรจุใหม่จนถึงนักบริหารระดับสูง และแบ่งข้าราชการเป็น 3 กลุ่ม คือ

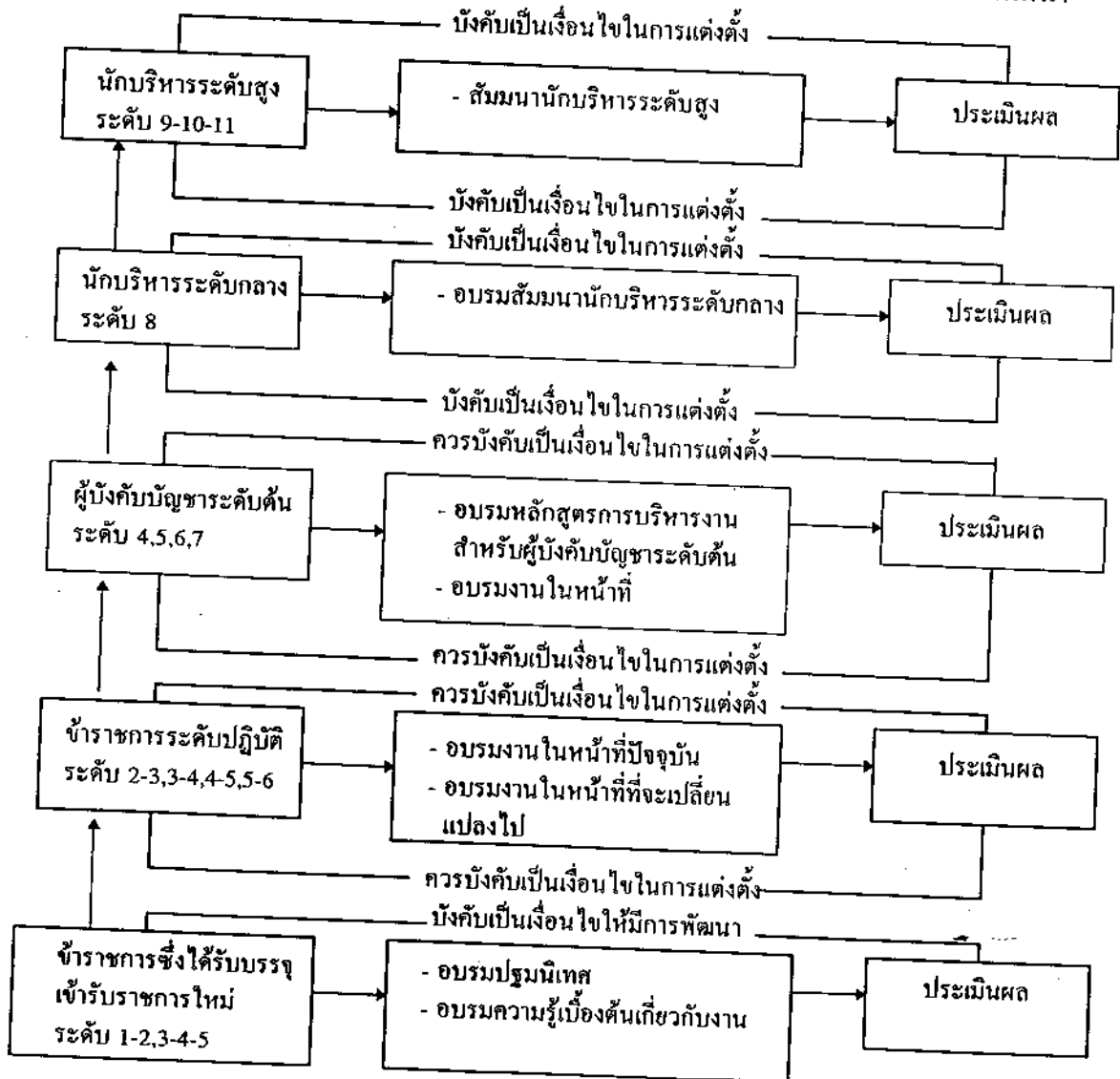
กลุ่มที่ 1 กลุ่มข้าราชการซึ่งได้รับบรรจุเข้ารับราชการใหม่และข้าราชการระดับปฏิบัติ

กลุ่มที่ 2 กลุ่มข้าราชการซึ่งทำหน้าที่บังคับบัญชา

กลุ่มที่ 3 กลุ่มข้าราชการซึ่งไม่ได้ทำหน้าที่บังคับบัญชา

รูปแบบการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องด้วยการฝึกอบรมและสัมมนา ดังแผนภูมิดังต่อไปนี้

รูปแบบการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องด้วยการฝึกอบรมและสัมมนา



การพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง

(1) นักบริหารระดับกลาง ได้แก่ ตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลาง ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชกฤษฎีกากำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทบริหารระดับสูงและประเภทระดับกลาง พ.ศ. 2535 ซึ่งคือ ตำแหน่งระดับ 8 ที่มีฐานะหรือหน้าที่ในการบริหารงานเป็น

- หัวหน้าส่วนราชการที่เป็นกองหรือมีฐานะเทียบกอง
- หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด
- ผู้ตรวจราชการระดับกรม
- หัวหน้าหน่วยงานอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่าหัวหน้าส่วนราชการที่เป็นกอง ตามที่ ก.พ. กำหนด
- ตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนด โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี

(2) ความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง จากผู้บังคับบัญชาระดับต้น ข้าราชการจะได้เลื่อนขึ้นสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับกลาง ลักษณะงานของข้าราชการกลุ่มนี้จะมีงานปฏิบัติน้อยลง แต่งานด้านบริหารเพิ่มขึ้น ข้าราชการกลุ่มนี้จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาด้านการบริหารงานในระดับที่สูงขึ้นกว่าผู้บังคับบัญชาระดับต้น

(3) หลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหารระดับกลาง อบรม/สัมมนานักบริหารระดับกลาง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0706.2/ว 19 ลงวันที่ 3 ธันวาคม 2536

(4) เงื่อนไขการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง ผู้ที่จะเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับกลางต้องได้รับการพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง หรือภายใน 1 ปี นับจากวันที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0706.2/ว 19 ลงวันที่ 3 ธันวาคม 2536

(5) หน่วยงานดำเนินการ

- ส่วนราชการเจ้าสังกัด

1.6 ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในภาคราชการ

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในภาคราชการ

1. ลักษณะงานของทางราชการมีขอบข่ายกว้างขวางและมีลักษณะพิเศษ ต้องอาศัยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งข้อกำหนด วิธีการ และแนวทางปฏิบัติมากมายประกอบ

ดำเนินงาน และเท่าที่เป็นอยู่ไม่มีสถาบันการศึกษาใดผลิตบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพทันทีที่ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นครั้งแรก จำเป็นต้องอาศัยการฝึกอบรมและพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้

2. โครงสร้างและระบบงานของทางราชการมีความยุ่งยากสลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อสนองความจำเป็นในการให้บริการที่เหมาะสมแก่ประชาชนและเพื่อปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมของประเทศ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคคลหรือข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความเข้าใจในโครงการ ระบบ และวิธีการทำงานอย่างแท้จริง และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้

3. วิทยาการทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในปัจจุบันได้เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว หน่วยราชการต่าง ๆ ได้มีการนำผลผลิตของเทคโนโลยี เช่น เครื่องจักร ทำบัญชีเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสาร หรืออุปกรณ์ทางการแพทย์สมัยใหม่มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างมาก อันเป็นผลให้ต้องมีการพัฒนาความรู้ความชำนาญของผู้ปฏิบัติงานให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดังกล่าว

4. ในชีวิตการทำงานของข้าราชการ ย่อมจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงาน อาจเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับเดียวกันคือ ย้ายจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่งที่มีลักษณะงานต่างกัน หรือเป็นการเลื่อนไปสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงกว่าเดิมก็ได้ กรณีเช่นนี้หากมีการนำเอาวิธีการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคคลวิธีใดวิธีหนึ่งที่เหมาะสมมาช่วยก็จะทำให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถปฏิบัติภารกิจในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งใหม่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยเร็ว

5. ในขณะที่ปริมาณงานของทางราชการและความต้องการรับบริการของประชาชนได้ขยายตัวสูงขึ้นตามอัตราการเพิ่มของจำนวนประชากรและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ รัฐบาลกลับมีนโยบายและมาตรการในการจำกัดอัตราการเพิ่มจำนวนข้าราชการไว้ปีละไม่เกินร้อยละ 2 ติดต่อกันมาเป็นเวลาหลายปีเพื่อแก้ปัญหาความขาดแคลนด้านงบประมาณ ซึ่งจากผลของการใช้นโยบายและมาตรการดังกล่าวทำให้รัฐบาลจำต้องหาทางเร่งรัดพัฒนาคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ให้สูงขึ้นเป็นการทดแทนข้อจำกัดด้านปริมาณ

สิ่งที่องค์กรจะได้รับจากการพัฒนาบุคคล นอกจากการช่วยให้ผู้ทำงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการทำงานแล้ว ยังมีผลโดยส่วนรวมด้านอื่นบางประการตามมาอีกด้วย ได้แก่

1. เป็นการสร้างความตื่นตัวและกระตุ้นความสนใจในการทำงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในองค์กร

2. เป็นการสร้างความพร้อมให้กับบุคคลในองค์กรที่จะรับการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมทั้งถวายเป็นของขวัญขององค์กร
3. เป็นการนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น รวมทั้งการหาทางลดความสิ้นเปลือง และอุบัติเหตุในการทำงาน
4. เป็นการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ในอันที่จะสนองตอบต่อการให้บริการที่มีประสิทธิภาพแก่ลูกค้า ผู้มาติดต่อ และประชาชนโดยทั่วไป

1.7 การดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม

ระดับกลาง รุ่นที่ 1

นักบริหารระดับกลางเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งในอันที่จะทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้ เพราะนักบริหารระดับกลางเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลให้ข้าราชการระดับปฏิบัติการซึ่งอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบสามารถปฏิบัติภารกิจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยการวางแผนการปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงาน การแนะนำวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องและควบคุมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน นอกจากนั้น นักบริหารระดับกลางยังเป็นผู้รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงมาถ่ายทอดให้แก่ผู้ที่อยู่ในปกครองบังคับบัญชาได้ทราบอีกด้วย จึงอาจกล่าวได้ว่า นักบริหารระดับกลางเป็นข้าราชการที่อยู่ในฐานะที่จะทราบปัญหาและความต้องการทั้งของผู้บริหารระดับสูงและของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ รวมทั้งเป็นผู้ที่สามารถประสานความต้องการของทั้งสองฝ่ายให้เป็นประโยชน์ที่สุดแก่หน่วยงานและผู้ปฏิบัติอันจะมีผลให้การปฏิบัติในหน่วยงานนั้น ๆ มีประสิทธิภาพสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม ได้ดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1 ระหว่างวันที่ 19 กรกฎาคม - 7 สิงหาคม 2541 แบ่งเป็นการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชากลุ่มเสื่อระดับผู้นำชั้นความขั้นสูง ระหว่างวันที่ 20-25 กรกฎาคม 2541 ณ ค่ายลูกเสือวชิราวุธ จังหวัดชลบุรี และการฝึกอบรมภาควิชาการ ระหว่างวันที่ 27 กรกฎาคม - 7 สิงหาคม 2541 ณ ศูนย์พัฒนาการประชาสงเคราะห์ จังหวัดปทุมธานี รวม 146 ชั่วโมง จำนวน 15 วันทำการ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ระดับ 8 จำนวน 21 คน ระดับ 7 อาวุโส จำนวน 15 คน และสำนักงานประกันสังคมขอส่งข้าราชการระดับ 8 เข้าร่วมรับการฝึกอบรมอีกจำนวน 2 คน รวมเป็นผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งสิ้น 38 คน สำหรับวิทยากรในการฝึกอบรมครั้งนี้ได้รับความร่วมมือจากกรมพลศึกษา สำนักงาน ก.พ. สำนักงานประมาณ กรมสุขภาพจิต กรมอนามัย บริษัทการบินไทย (มหาชน) จำกัด ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ และหน่วยงานระดับกรมของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม หลักสูตรนักบริหาร

แรงงานและสวัสดิการสังคม เป็นหลักสูตรที่หน่วยงานจำเป็นต้องดำเนินการตามที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2538 มาตรา 77 ได้บัญญัติให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติที่ดี คุณธรรม และจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเริ่มตั้งแต่การมีคำสั่งกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม แต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม รุ่นที่ 1 เพื่อศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม พิจารณากำหนดคุณสมบัติ และหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม ติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม ประสานแผน และสนับสนุนการจัดหางบประมาณค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องตามความจำเป็น

หลักสูตร

การฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม รุ่นที่ 1 มีการดำเนินการประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. การปฐมนิเทศ กิจกรรมช่วงแรกจะใช้เวลา 1 วันในการแนะนำหลักสูตร วิธีการเข้ารับการฝึกอบรม และการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือระดับผู้นำขั้นความรู้ชั้นสูง แบบอยู่ประจำร่วมกัน 6 วัน ณ ค่ายลูกเสือวชิราวุธ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ก่อนการดำเนินการฝึกอบรมภาควิชาการในช่วงที่สอง ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความสามัคคี ความสามัคคี ความคุ้นเคย ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร วิธีการ รวมทั้งความร่วมมือของนักบริหารที่จะเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมครั้งนี้ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อความสัมฤทธิ์ผลของการฝึกอบรม และเพื่อให้ให้นักบริหารแต่ละท่านที่เข้าร่วมโครงการชี้แนะประเด็นปัญหา เนื้อหาสาระและวิธีการที่จะช่วยให้การดำเนินการฝึกอบรมในช่วงที่สองสามารถตอบสนองความต้องการของนักบริหาร

2. การดำเนินการฝึกอบรม กิจกรรมช่วงที่สองใช้เวลาดำเนินการ 9 วัน เป็นการฝึกอบรมแบบประจำพักค้างคืน มีการศึกษาดูงานในประเทศ 2 ครั้ง ๆ ละ 1 วัน เนื้อหาของกิจกรรมหลักสูตรในช่วงที่สองนี้จำแนกออกเป็น 6 หมวด คือ

1) การบริหารและสภาวะแวดล้อม	จำนวน	22 ^{1/2} ชั่วโมง
2) การแรงงานและสวัสดิการสังคม	จำนวน	18 ชั่วโมง
3) การบริหารคน	จำนวน	9 ชั่วโมง
4) การพัฒนาตนเอง	จำนวน	6 ชั่วโมง
5) การศึกษาดูงานและพิธีการ	จำนวน	9 ^{1/2} ชั่วโมง
6) กิจกรรมเสริมหลักสูตร	จำนวน	81 ชั่วโมง

3. การติดตามผลการฝึกอบรม ใช้แบบสอบถามประเมินผลการฝึกอบรม เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมตามโครงการ และมีการติดตามผลอีกเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมในช่วงที่สองแล้วประมาณ 7 เดือน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการติดตามผลของการฝึกอบรม รวมถึงแนวทางในการเพิ่มพูนความรู้สำหรับนักบริหารที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานและการร่วมมือประสานงานต่อไป

การศึกษาดูงาน

ในช่วงระหว่างการฝึกอบรม สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม กำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดไปศึกษาดูงานในต่างจังหวัดไว้ 2 ครั้ง ๆ ละ 1 วัน โดยมีวัตถุประสงค์การเรียนรู้ร่วมกัน คือ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสรับทราบและเข้าใจปัญหาที่แท้จริงในงานของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม รวมทั้งได้ศึกษาการปฏิบัติงานในโครงการต่าง ๆ ของกรมในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

การไปศึกษาดูงานถือเป็นกิจกรรมหลักของหลักสูตร ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องให้ความสำคัญอย่างมาก และร่วมมือเพื่อให้บรรลุผลอย่างจริงจัง

การเตรียมการในการไปศึกษาดูงาน

1. การแต่งกาย ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนแต่งกายเครื่องแบบสี kaki (ติดป่า) แขนยาว ทำให้เกิดความเรียบร้อยและเป็นเอกลักษณ์ของนักบริหารที่มีความพร้อมเพียงในการปฏิบัติ เป็นการให้เกียรติผู้ต้อนรับ

2. การสรุปผลการศึกษาดูงาน ในการจัดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่โครงการฝึกอบรมได้แจ้งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบล่วงหน้าเกี่ยวกับวัน เวลา สถานที่ที่จะไปศึกษาดูงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เตรียมความพร้อมในการออกไปศึกษาดูงาน และช่วยให้สามารถค้นหาข้อมูลที่ต้องการ ทำให้การศึกษาดูงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ และผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงความรู้สึก ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการศึกษาดูงาน เพื่อเป็นประโยชน์ในการฝึกอบรมครั้งต่อไป และเพื่อให้ผู้จัดการฝึกอบรมนำข้อมูลเสนอหน่วยงานที่ได้ไปศึกษาดูงานตามโอกาสอันควร

สถานที่ศึกษาดูงาน

1. สถานสงเคราะห์เด็กอ่อนพิการทางสมองและปัญญา จังหวัดนนทบุรี
2. ศูนย์สงเคราะห์และฝึกอาชีพสตรีภาคกลาง จังหวัดนนทบุรี
3. สถานคุ้มครองและนิคมอาชีพ จังหวัดนนทบุรี
4. โครงการนำร่องการ Re-engineering การปฏิบัติราชการ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ จ. สระบุรี
5. สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดสระบุรี
6. บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด อําเภอแก่งคอย จ. สระบุรี

บทที่ 2

แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 กรอบทฤษฎีว่าด้วยการฝึกอบรมทางการบริหาร

สำนักที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดของการฝึกอบรมทางการบริหารพอสรุปได้เป็นสามสำนัก ซึ่งได้แก่ สำนักปฏิบัตินิยม (Pragmatical school) สำนักพฤติกรรมนิยม (Behavioral school) และสำนักคณิตนิยม (Mathematical school) (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2533: 10)

สำนักปฏิบัตินิยม มุ่งเน้นความสำคัญของผลที่พึงปรารถนาอันสืบเนื่องมาจากการบริหาร บทบาทสำคัญของนักบริหารจึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลไปในทิศทางที่พึงประสงค์ กิจกรรมหลักของนักบริหารจึงได้แก่ “การตัดสินใจ” ตามทรรศนะของสำนักปฏิบัตินิยม การตัดสินใจที่ดีต้องอาศัยพื้นฐานจากการใช้วิจารณญาณไตร่ตรองให้สอดคล้องกับกาลเทศะและสถานการณ์ วิจารณญาณดังกล่าวมีอาศัยพื้นฐานจากประสบการณ์ ด้วยเหตุนี้ การเรียนรู้ของนักบริหารจึงควรมีพื้นฐานเชื่อมโยงใกล้ชิดกับการปฏิบัติ การศึกษากฎจึงเป็นวิธีหนึ่งที่สำคัญของสำนักนี้ ในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของชีวิตจริง โดยอาศัยสภาวะแวดล้อมของการเรียนรู้ในห้องเรียน จุดเด่นของการเรียนรู้ตามแนวทางของสำนักปฏิบัตินิยมก็คือความสามารถในการเปิดโอกาสให้ผู้รับการศึกษารับรู้ข้อมูลและการฝึกปฏิบัติภายใต้สถานการณ์ที่มีความหลากหลายภายในช่วงเวลาที่ยาวนาน

สำนักพฤติกรรมนิยม กรอบความคิดหลักของสำนักนี้ถือว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่ทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น ตามทรรศนะนี้ การบริหารงานที่ดีจึงสมควรได้มุ่งเน้นให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจของคนด้วยผลดังกล่าว กิจกรรมที่นักบริหารต้องรับผิดชอบในการบริหารงานก็คือ การจัดคนซึ่งต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติ บุคลิกภาพ ทัศนคติ และพฤติกรรมของมนุษย์ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ เพื่อให้สามารถทราบถึงความต้องการของบุคคล การจูงใจบุคคล การทำงานเป็นทีม และการตัดสินใจร่วมกัน เป็นต้น

สำนักคณิตนิยมจัดเป็นสำนักที่ใหม่กว่าสองสำนักที่กล่าวมาแล้ว สำนักคณิตนิยมมุ่งเน้นการตัดสินใจในฐานะเป็นงานหลักที่สำคัญยิ่งของนักบริหาร แต่คำว่า “การตัดสินใจ” ตามความหมายภายใต้สำนักคณิตนิยมมีความแตกต่างไปจากความหมายของสำนักปฏิบัตินิยม สำนักคณิตนิยมเห็นว่า กระบวนการตัดสินใจจะต้องมีลักษณะสมเหตุสมผลและอาศัยพื้นฐานของตรรก ซึ่งจะสามารถแปลงค่าในทางคณิตศาสตร์ได้ นิยามปฏิบัติการของมโนทัศน์ต่าง ๆ ที่ใช้จึงมีความสำคัญต่อการบริหารงาน ตามทรรศนะของสำนักคณิตนิยม คอมพิวเตอร์กลายเป็นเครื่องมือที่มีความจำเป็นยิ่งต่อการเก็บรักษาข้อมูล การนำข้อมูลกลับมาใช้ และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เกิด

ความสะดวกและรวดเร็วต่อการตัดสินใจของนักบริหาร ทักษะที่สำคัญที่สุดในการบริหารตามแบบของสำนักคณิตนิยมจึงได้แก่ทักษะในการกำหนดปัญหา การสำรวจและวิเคราะห์ทางเลือก การใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น การตัดสินใจเลือก และการประเมินผล เป็นต้น

ตารางที่ 2 สรุปกรอบความคิดของสำนักต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมทางการบริหาร

สำนักทางความคิด	บทบาทหลักของนักบริหาร	คุณสมบัติสำคัญของนักบริหาร	วิธีการได้มา
ปฏิบัตินิยม	การตัดสินใจและการบริหารงาน	วิจารณ์ญาณและประสบการณ์ที่เหมาะสม	การปฏิบัติงาน หรือ การศึกษาจากกรณีของจริง
พฤติกรรมนิยม	การบริหารคน	ทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ การติดต่อสื่อสารความหมาย การจูงใจ	การฝึกอบรมความไวต่อการรับรู้ การศึกษาด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา และมนุษยวิทยา ผสมกับประสบการณ์
คณิตนิยม	การตัดสินใจในกระบวนการเชิงตรรก และการใช้เทคโนโลยีการบริหาร	ทักษะในการวิเคราะห์ การแปลงสิ่งที่ไม่มีลักษณะเป็นแผนงานให้เป็นแผนงาน	การเรียนรู้วิธี การบริหารเชิงปริมาณ การสร้างแบบจำลองการใช้คอมพิวเตอร์

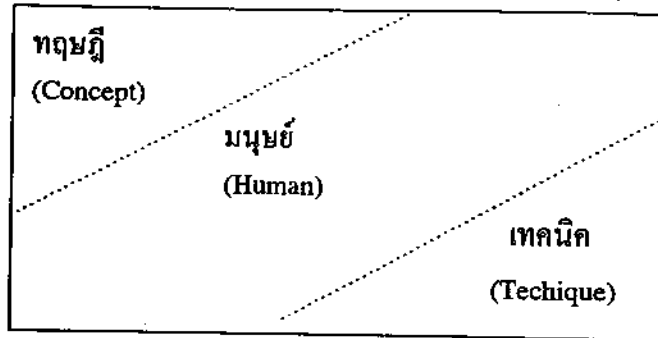
นักบริหารระดับสูงย่อมต้องการความรู้ทางทฤษฎีมากกว่าความรู้ทางเทคนิค ในขณะที่นักบริหารระดับต้นมักต้องการความรู้ทางเทคนิคมากกว่าความรู้ทางทฤษฎี ส่วนนักบริหารระดับกลางมักต้องการความรู้ทางทฤษฎีและทางเทคนิคในสัดส่วนที่พอ ๆ กัน สำหรับความรู้เกี่ยวกับมนุษย์มักจำเป็นต่อนักบริหารทุกระดับไม่ว่าสูง กลาง หรือต้น ในลักษณะที่ค่อนข้างคงที่ นอกจากนี้ ในขณะที่นักบริหารระดับต้นมักไม่มีประสบการณ์ในงานบริหารมาก่อน นักบริหารระดับกลางย่อมเคยได้ผ่านประสบการณ์ด้านงานบริหารมาบ้างแล้ว รวมทั้งมักเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในฐานะนักบริหารระดับต้นมาก่อน

ระดับของ
นักบริหาร

สูง

กลาง

ต่ำ



ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของนักบริหารกับความรู้และทักษะที่ต้องการ

แหล่งที่มา : Terry, G.R.. *Principles of Management*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1977. (อ้างในสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2533 : 14)

ตามทฤษฎีของวัตสัน (Watson, 1979 อ้างในสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2533: 18) การเรียนรู้จากการฝึกอบรมทางการบริหาร สามารถจำแนกได้เป็น 4 ระดับ ซึ่งได้แก่ (1) ความรู้เกี่ยวกับบางหัวข้อวิชา (2) ความเข้าใจ (3) ความยอมรับ และ (4) ความสามารถในการประยุกต์ใช้ ในระดับแรก ความรู้เกี่ยวกับบางหัวข้อวิชาจัดเป็นระดับการเรียนรู้ซึ่งผู้รับการฝึกอบรมเพียงแต่ทราบความมืออยู่หรือความเป็นอยู่ของมโนทัศน์หรือองค์ความรู้ แต่ความเข้าใจอาจเกิดขึ้นในขอบเขตจำกัด ในระดับที่สองความเข้าใจจัดเป็นระดับที่บุคคลมีความสามารถเรียนรู้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นในสาระของมโนทัศน์จนเกิดปัญญารู้แจ้งแทงตลอดในแง่มุมต่าง ๆ ของหัวข้อวิชานั้น ๆ ในระดับที่สาม ความยอมรับเกิดขึ้นเมื่อผู้รับการอบรมยอมรับตรรกที่อยู่เบื้องหลังมโนทัศน์นั้น ความยากลำบากของการเรียนรู้ที่จะบรรลุถึงระดับนี้ก็คือ การเปลี่ยนค่านิยม ทศนคติ และความเชื่อของผู้รับการฝึกอบรมให้มีความสอดคล้องกับสิ่งที่เรียนรู้ใหม่ ในระดับสุดท้าย ความสามารถในการประยุกต์ใช้จัดเป็นระดับการเรียนรู้ซึ่งบุคคลมีความสามารถที่จะวินิจฉัยสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ กำหนดพฤติกรรมและแนวทางดำเนินการ ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ รู้จักปรับพฤติกรรมและวิธีการเมื่อจำเป็น และสามารถประยุกต์ใช้หลักการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ยุทธศาสตร์การบริหาร

การบริหารหมายถึง การทำงานให้สำเร็จแต่ละจะมีกลวิธีใดบ้างที่จะช่วยให้งานสำเร็จได้นั้น โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่โลกเสมือนเล็กกลง (Global Village) ในขณะที่ทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรการผลิตลดลงด้วยนั้น นักบริหารในระยะหลัง ๆ นี้พยายามใช้ยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อมุ่งบรรลุเรื่อง 3 เรื่อง คือ (อริปิตย์ กลีสุนทร, 2540: 61)

- ใช้คนเท่าเดิมทำงานได้มากขึ้น
- งานเท่าเดิม แต่ใช้คนน้อยลง และ
- คุณภาพของงานต้องดีเท่าเดิมหรือดีกว่า

การจะบรรลุเรื่อง 3 เรื่องได้นั้นมียุทธศาสตร์ ดังนี้

1. **การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information Utilization)** เพื่อประกอบการตัดสินใจให้มากขึ้น แต่สารสนเทศนั้นต้องรวดเร็วถูกต้อง ทันสมัยและใช้ประโยชน์ ข้อมูลสารสนเทศบางอย่างรวบรวมง่ายถ้าครอบคลุมเนื้องานน้อย แต่บางอย่างได้มายากต้องอาศัยเวลาสำรวจตรวจสอบวิเคราะห์ก่อนนำมาใช้ ปัจจุบันข้อมูลต่าง ๆ นอกจากสามารถเก็บไว้ในระบบคอมพิวเตอร์แล้วยังสามารถเก็บไว้ใน CD-ROM (Compact Disk Read-Only-Memory) ซึ่งนำไปใช้ได้สะดวกรวดเร็ว และราคาไม่แพงนัก
2. **การบริหารทางไกล (High-Tech Administration)** ในยุคนี้เครื่องมือเครื่องใช้ในการติดต่อสื่อสารสะดวก รวดเร็วมาก อยู่ไกลกันก็สามารถทำงานเรื่องเดียวกันได้ ประชุมร่วมกันได้ (Teleconference) สื่อหลายอย่าง เช่น โทรศัพท์มือถือ วิทยุ โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์ เครื่องข่ายการเชื่อมโยงอุปกรณ์เหล่านี้จะช่วยประหยัดเวลา และเข้าใจกันง่าย แต่ต้องมีการจัดระบบระเบียบ และเครื่องข่ายการรับส่งให้ดี
3. **การหาความรู้ทำงานกับระบบคอมพิวเตอร์ (Computer Literacy)** ผู้บริหารควรมีทักษะทำงานกับระบบคอมพิวเตอร์บางประการ เช่น การเรียกข้อมูลสามัญมาใช้ การแก้ไขข้อมูลบางรายการ ซึ่งจะสามารถฝึกอบรมได้จนเกิดทักษะในเวลาไม่นาน
4. **การมองการณ์ไกล (Introspection)** ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกล ต้องคาดการณ์ในอนาคต 10 ปี 15 ปี 30 ปีได้ บนฐานของความจริงในปัจจุบัน ผนวกกับความเปลี่ยนแปลงทุกด้านในอนาคตจากการคาดเดาเชิงวิทยาศาสตร์ได้ใกล้เคียง และมีแนวปฏิบัติที่จะไปสู่เป้าหมายหรือความคาดหวังในอนาคตได้
5. **การใช้หน่วยงาน/องค์กรอื่นทำงาน (Decentralization)** งานบางอย่างให้หน่วยงานอื่นทำดีกว่า แต่ทั้งนี้ควรต้องมีการวิเคราะห์ลักษณะงานอย่างรอบคอบ
6. **การจัดรูปองค์กรที่ทำงานได้ฉับไว (Organization Development)** ให้มีลักษณะขั้นตอนการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อนนัก แยกองค์การให้เป็นหน่วยย่อยหลายหน่วย งานก็จะฉับไว รวดเร็ว และสามารถตอบสนองความต้องการได้ดีขึ้น นอกจากนั้นระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation) ที่เชื่อมโยงกันได้หรือสำนักงานควรได้รับการพิจารณาในการปรับปรุงองค์กรด้วย

7. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) ควรปรับปรุง ฝึกฝน อบรมบุคลากร อย่างสม่ำเสมอให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และความต้องการของหน่วยงาน

2.3 คุณลักษณะของนักบริหาร

นักบริหารจำเป็นต้องพัฒนา 4 ด้าน คือ (ดร.เฉลิม ศรีผดุง, 2540: 21)

1. **ด้านคุณธรรม** โดยเฉพาะอย่างยิ่งความซื่อสัตย์สุจริต การมีจิตสำนึกความรับผิดชอบ การมีอุดมการณ์ในการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและประชาชน มีสัจจะพูดจริงทำจริง ใ้รางวัลและลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม ฯลฯ

2. **ด้านอารมณ์** ได้แก่ ความอดทน หนักแน่น ความรู้สึกไวต่อสถานการณ์ การควบคุมอารมณ์ได้ดี อารมณ์มั่นคงเป็นตัวของตัวเอง

3. **ด้านความคิด สติปัญญา** ได้แก่ ความกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และต้องนำออกมาปฏิบัติได้ มีความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความยืดหยุ่นในการพัฒนา สนใจความรู้ข่าวสารเหตุการณ์ตลอดจนวิทยาการที่ทันสมัย เป็นนักพัฒนาองค์การ พัฒนาตนเอง มีความไวต่อการรับรู้ปัญหา รู้จักคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและหาทางป้องกันปัญหา มีโลกทัศน์กว้างไกล และมองเห็นผลกระทบในระยะยาว

4. **ด้านลักษณะทางกายและจิตใจ** ได้แก่ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตสมบูรณ์ และกระตือรือร้นอยู่เสมอ

ดร. สมิหรา จิตตลดากร (2532) กล่าวว่า ลักษณะของผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร มีดังนี้

1. มีทัศนคติในด้านชอบทุกอย่างในองค์การ ตั้งแต่ งาน นาย ลูกน้อง โดยมีความเชื่อถือศรัทธาทุก ๆ อย่างขององค์การ

2. ใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานหลายวิธี คือ สร้างความภูมิใจในงาน สร้างความมั่นคง สร้างงานที่น่าสนใจ และจูงใจโดยอาศัยปัจจัยทางเศรษฐกิจ (เงิน)

3. นำระบบความร่วมมือ (Participation) มาใช้โดยผสมผสานความต้องการของสมาชิกเข้ากับองค์การ ใช้ระบบการสื่อสารความหมายที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการตัดสินใจที่ดี

4. การประเมินการทำงานขององค์การ ใช้วิธีการแนะนำตัวเองมากกว่าการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชา

2.4 การฝึกอบรม

น้อย ศิริโชค (2524: 5) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมเป็นหลักสูตรที่ได้กำหนดตามมาตรฐานของแต่ละองค์การ หรือส่วนราชการ เป็นการกำหนดขึ้นตามความจำเป็นในการฝึกอบรมของแต่ละองค์การเป็นรายบุคคล เป็นกลุ่ม หรือทั้งองค์การ มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพให้กับบุคลากรในองค์การต่าง ๆ ทั้งที่เตรียมตัวจะเข้าทำงานและกำลังปฏิบัติงานประจำอยู่แล้วให้มีสมรรถภาพเพิ่มขึ้น เทคนิคการถ่ายทอดเป็นการฝึกปฏิบัติ สัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมากกว่าการบรรยาย งบประมาณกำหนดตามโครงการ จะมากน้อยขึ้นกับปัจจัยหลายอย่างเช่น ระยะเวลา สถานที่ จำนวนผู้เข้าอบรม วิธีการฝึกอบรม เป็นต้น ระยะเวลาฝึกอบรมอยู่ระหว่างเวลาตั้งแต่ 3 ชั่วโมง ถึง 4 เดือน จากผลการวิจัยของ เครือวัลย์ ลิมปิยะศรีสกุล และเกศนิหงสนันท์ เรื่องการบริหารงานฝึกอบรมของรัฐบาลในประเศไทย (2526:76) พบว่า ระยะเวลาที่จัดอบรมมากที่สุดของรัฐบาลไม่เกิน 5 วัน สถานที่ฝึกอบรมจัดทั้งภายในองค์การหรือนอกองค์การ ผู้จัดการฝึกอบรมอาจเป็นบุคลากรในองค์การหรือจากองค์การอื่น

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 257) ได้อธิบายว่า การฝึกอบรมหมายถึง “กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสิทธิภาพเพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

เครือวัลย์ ลิมปิชาติ (2531: 2) ได้ให้คำนิยามการฝึกอบรมไว้ว่า คือ “กิจกรรมการเรียนรู้ (learning) เฉพาะอย่างของบุคคลเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ความเข้าใจ (understanding) ทักษะ/ความชำนาญการ (skill) และทัศนคติ (attitude) ให้เหมาะสม จนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติ เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อยกมาตรฐานทางปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน”

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมโดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมาย คือ

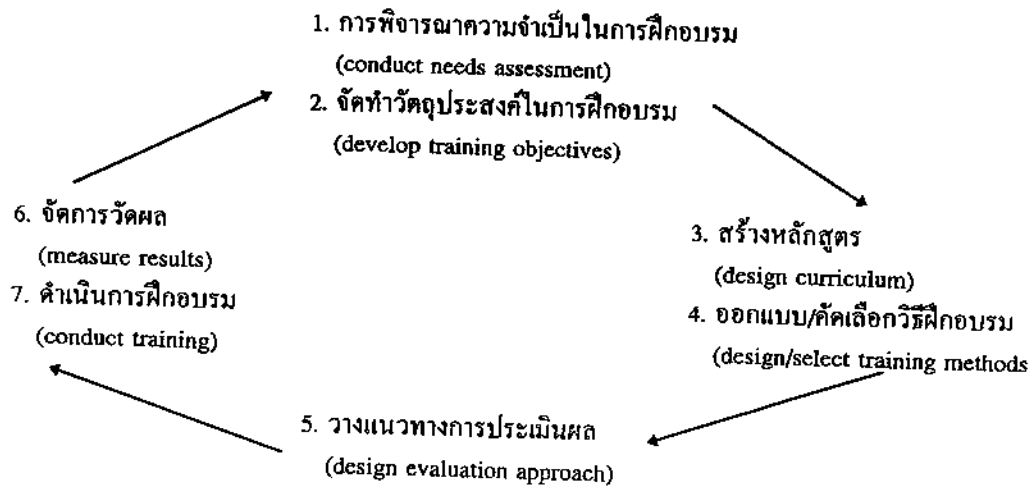
1. เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ (knowledge)
2. เพื่อพัฒนาทักษะ (skill)
3. เพื่อปรับปรุงและพัฒนาทัศนคติ (attitude)

กระบวนการฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ การจะทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องกระทำเป็นกระบวนการ หรือมีขั้นตอนต่าง ๆ ในที่นี้จะยกตัวอย่างพอสังเขป ดังนี้

ทองศรี คำภู ณ อยุธา (2537 : 170) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการหรือระบบการฝึกอบรมของ Parker ไว้ดังนี้

แสดงวงจรของระบบการฝึกอบรมของ Parker

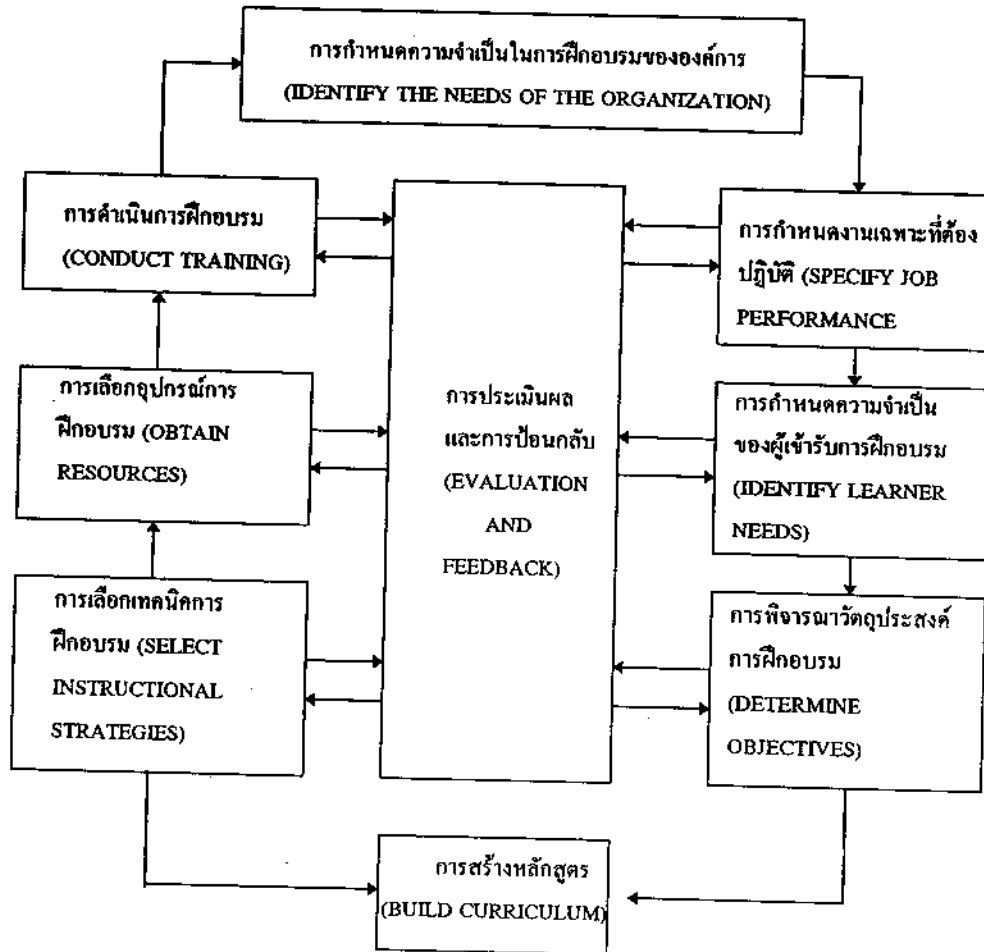


ที่มา : ทองศรี คำภู ณ อยุธา, 2537. การบริหารบุคคลในแนวทางใหม่. กรุงเทพฯ, หน้า 170.

ตามแนวคิดของ Parker ข้างต้น การวิเคราะห์ความจำเป็นเปรียบเสมือนการแสวงหาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ ขณะเดียวกันวัตถุประสงค์จะเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างหลักสูตร และออกแบบคัดเลือกวิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับหลักสูตรต่อไป พร้อม ๆ กันนั้นได้จัดวางแนวทางการประเมินผลโครงการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมต่อไป โดยให้ทำการวัดผลการฝึกอบรมไปพร้อม ๆ กันทุก ๆ ขั้นตอนดังกล่าว ให้ทำไปทีละขั้น ๆ เพื่อให้เกิดความราบรื่นได้ผลครบวงจร

Leonard Nadler (1987 : 11-14) ได้สร้างกระบวนการหรือระบบการฝึกอบรม ที่เรียกว่า "The Critical Events Model" ดังแสดงให้เห็นในแผนภาพที่ 3 (ทองศรี คำภู ณ อยุธา 2536 : 10)

กระบวนการฝึกอบรมตามตัวแบบ
The Critical Events Model ของ Nadler



Nadler ได้แบ่งกระบวนการฝึกอบรมออกเป็น 9 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การกำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ
3. การกำหนดความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
4. การพิจารณาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
5. การสร้างหลักสูตร
6. การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม
7. การเลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม
8. การดำเนินการฝึกอบรม
9. การประเมินผลและการป้อนกลับ

กระบวนการดำเนินการฝึกอบรมมี 4 ขั้นตอน ดังนี้ (อรุณ รักธรรม, 2537 : 175)

1. การวางแผน หมายถึง การดำเนินการฝึกอบรมในการรวบรวมความคิดและข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการจัดร่างเป็นโครงการขึ้น และใช้ร่างโครงการเป็นกรอบในการปฏิบัติงานในลักษณะแผนการดำเนินงาน การมอบหมายงานว่าใครต้องปฏิบัติงานอย่างไร และเป็นการเตรียมการแก้ปัญหาขัดข้องที่อาจจะเกิดขึ้น เป็นการสร้างความมั่นใจว่าสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ

2. การจัดหน่วยงาน หมายถึง การจัดรูปแบบในการบริหารงานฝึกอบรมว่า หน่วยงานใดมีหน้าที่รับผิดชอบอะไร ต้องการใช้กำลังคนเท่าใด เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์การฝึกอบรมต้องมีอะไร จะต้องจัดการและประสานอย่างไร เพื่อให้การดำเนินงานฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

3. การอำนวยการ หมายถึง การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคคลกลุ่มบุคคล และหน่วยงาน

4. การควบคุม การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลโครงการ หมายถึง การดูแลการฝึกอบรมเพื่อให้ดำเนินไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนการติดตามเพื่อประเมินผลโครงการว่ามีความสำเร็จเพียงใด

ทฤษฎีการเรียนรู้ในการฝึกอบรม

การเรียนรู้คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร ส่วนการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเรียนรู้เป็นเรื่องของแต่ละบุคคล ตนเองเท่านั้นที่รู้ว่าเกิดการเรียนรู้หรือไม่ การเรียนรู้เกิดได้หลายทางคือเรียนรู้จากสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและสังคม การบอกเล่า การเรียนรู้จากการค้นพบ การเรียนรู้สิ่งที่มีความหมายแบบท่องจำ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีรูปแบบการเรียนรู้แตกต่างกัน วิธีการเรียนการสอนกิจกรรมอย่างหนึ่งอาจช่วยให้บางคนเกิดการเรียนรู้ ในขณะที่อาจไม่ได้ช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้

ในการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ วิทยากรต้องรู้ว่าจะต้องให้ความรู้อะไร มีวิธีการเรียนรู้อะไรบ้าง ความรู้และวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมคืออะไร การเรียนรู้จะต้องคำนึงในเรื่องต่อไปนี้

(1) การเรียนรู้เป็นเรื่องของผู้เข้ารับการฝึกอบรม บทบาทของวิทยากรเป็นเพียงผู้ช่วยเหลือ (Facilitator) จัดหาวัสดุอุปกรณ์ และวิธีการเรียนการสอนให้ตรงกับเนื้อหาวิชาและเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

(2) การเรียนรู้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อสิ่งนั้นมีความหมาย ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเรียนรู้กับเนื้อหาวิชาที่มีความหมายต่อองค์กร หน่วยงานและตนเองมากกว่าเนื้อหาที่ไม่มีความหมายอะไร หรือไม่มีประโยชน์อะไร ดังนั้นการจัดเนื้อหาวิชาต้องมีความต่อเนื่องและผสมผสานกัน (Integrate) บทบาทวิทยากร ก็ต้องเลือกเนื้อหาที่ตรงกับความจำเป็นในการฝึกอบรม และจัดลำดับเนื้อหาให้ต่อเนื่อง

(3) การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แน่นอนและสามารถทำได้ การเรียนที่ปราศจากวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ต้องการเรียนรู้อะไร วิทยากรควรมีการจัดการเรียนการสอนเรียงลำดับเนื้อหาจากง่ายไปหายาก และต้องมีการแจ้งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้ทุกครั้งในเรื่องวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและของหัวข้อวิชา

(4) การเรียนรู้ที่ดีต้องมีการประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าได้รับความรู้ความเข้าใจและทักษะเป็นอย่างไร เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง

(5) การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมดี และระหว่างผู้จัดการฝึกอบรม วิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรมดี

หลักการเรียนรู้ที่กล่าวข้างต้นเป็นเพียงแนวทาง แต่ในทางปฏิบัติการเรียนการสอนเป็นเรื่องความสามารถ ความชำนาญการ และประสบการณ์ของวิทยากรของแต่ละคน

หลักการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

(1) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเรียนรู้ได้ดี เมื่อมีความต้องการจะเรียนที่มีเหตุผล เป็นการเรียนรู้แบบไม่บังคับ แต่มีการกระตุ้นและจูงใจ

(2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเรียนเฉพาะสิ่งที่มีความจำเป็น และเป็นประโยชน์ต่อตนเอง หน้าที่และภารกิจการทำงาน และองค์กรในปัจจุบันหรืออนาคต ต้องการเรียนหลักการปฏิบัติมากกว่าทฤษฎี

(3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเรียนรู้ได้ดีเมื่อมีการลงมือปฏิบัติจริง ดังนั้นการเรียนรู้ที่ดี ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีส่วนร่วมในการเรียน ต้องปฏิบัติจริงจากประสบการณ์โดยตรง (Experiential Learning Style) และต้องมีการทดสอบความเข้าใจ (Active Experimentation)

(4) จุดศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ที่ปัญหา และปัญหาที่เป็นจริง ดังนั้นการให้ความรู้ต้องให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนจากปัญหาจริง หรือปฏิบัติก่อน จึงประยุกต์กับทฤษฎีเพื่อให้เข้าใจปัญหาและแนวทางแก้ไข

(5) ประสบการณ์มีผลกระทบท่อการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การเรียนรู้ใหม่จะเกิดขึ้นได้ดีถ้าสิ่งที่เรียนรู้เชื่อมโยงในทางบวกกับประสบการณ์เดิมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และในทาง

ตรงข้ามหากการเรียนรู้ใหม่เชื่อมโยงในทางลบกับประสบการณ์ ด้านการทำงาน ทางวิชาการและการดำรงชีวิตจะเป็นเครื่องขัดขวางในการเรียนรู้ใหม่

(6) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเรียนได้ดีในบรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมที่เป็นกันเอง การฝึกอบรมควรมีบรรยากาศเป็นกันเอง ไม่เคร่งเครียดเกินไป ไม่มีระเบียบข้อบังคับที่เข้มงวด และไม่มีสภาพเช่นห้องเรียน

(7) เทคนิคการฝึกอบรมควรใช้หลายแบบเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ได้คือ องค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้

องค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ในการฝึกอบรมมี 6 ประการ คือ

1) สภาพแวดล้อม ภายในห้องฝึกอบรมที่เหมาะสม เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ ที่นั่ง การจัดที่นั่ง เป็นต้น และบรรยากาศภายในห้องฝึกอบรมที่ดี เช่น การยอมรับของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าโครงการการฝึกอบรมนี้มีประโยชน์มีคุณค่า มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร และระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้จัดฝึกอบรม มีการยอมรับในสภาพความแตกต่างระหว่างบุคคล และการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน การอภิปราย การซักถาม และมีอิสระในการอภิปรายร่วม

2) การจูงใจ เทคนิคการจูงใจมีความจำเป็นต้องเลือกใช้ และใช้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อกระตุ้นให้ความต้องการและความพยายามที่จะได้เรียนรู้ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจมี 4 ประการคือ

- ความตื่นตัว (Arousal) คือต้องมีการสร้างให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความตื่นตัวในหัวเรื่องที่จะทำการฝึกอบรม
- การให้ความหวังชั่วขณะ (Expectancies) คือต้องมีการสร้างให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความหวัง (Mementary Belief) ชั่วขณะที่ต้องการจะเรียนรู้
- การกำหนดเงื่อนไขเพื่อรับรางวัล (Incentive) คือต้องมีการกำหนดเงื่อนไข ในสิ่งพิเศษถ้าทำได้อย่างที่ต้องการ เช่น ถ้าผ่านหลักสูตรนี้จะมีโอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งให้มีตำแหน่งสูงขึ้น
- การลงโทษ (Punishment) คือการกำหนดเงื่อนไขเพื่อลงโทษ เช่น การมีระเบียบวินัยการฝึกอบรม (Disciplinary) เพื่อเป็นการลงโทษผู้ไม่รักษาระเบียบ เช่น การไม่เข้าฝึกอบรมน้อยกว่า 80% จะไม่ได้รับประกาศนียบัตรของหลักสูตรนี้

การค~

1. **ระยะก่อนดำเนินการฝึกอบรม** เป็นการดำเนินงานก่อนที่จะมีการฝึกอบรม เช่น การติดต่อวิทยากร การติดต่อสถานที่ การจัดทำกำหนดพิธีเปิดการฝึกอบรม การเตรียมเงิน การเตรียมเอกสาร ฯลฯ

2. **ระยะระหว่างดำเนินการฝึกอบรม** เป็นช่วงเวลาที่กำลังดำเนินการฝึกอบรม เช่น การจัดเตรียมสถานที่ การอำนวยความสะดวกแก่วิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม ฯลฯ

3. **ระยะหลังดำเนินการฝึกอบรม** เช่น การรวบรวมและวิเคราะห์การฝึกอบรม การติดตามผลการฝึกอบรม การวิเคราะห์ผลที่ได้จากการติดตามผลและทำรายงานเสนอต่อฝ่ายบริหาร

การดำเนินการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่จะต้องนำโครงการฝึกอบรมที่ได้เตรียมไว้เรียบร้อยแล้ว มาดำเนินงานให้เป็นระบบ ตามขั้นตอนหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่ควรจะเป็น เพื่อให้การบริหารงานการฝึกอบรมประสบความสำเร็จไม่มีอะไรขาดตกบกพร่อง ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมจะต้องดูแลจัดการสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มากที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ประเภทของการฝึกอบรม

การจัดแบ่งประเภทของการฝึกอบรมจะใช้หลักเกณฑ์หลายประการควบคู่กัน ซึ่งสามารถจำแนกได้ 4 ประเภท คือ (กุลธน ธนาพงศ์ธร, 2531 : 183-186)

1) **การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-service training)** การฝึกอบรมนี้มีวัตถุประสงค์มุ่งต้องการฝึกฝนอบรมผู้ที่ยังมิได้ทำงานกับองค์กรใด ๆ มาก่อน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นจะต้องปฏิบัติต่อไป และเมื่อบุคคลใดที่ได้รับการฝึกฝนอบรมแล้วย่อมแสดงว่ามีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายต่อไปได้

2) **การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Induction/Orientation)** มีวัตถุประสงค์เพื่อต้อนรับหรือแนะนำผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ให้ทราบและเข้าใจถึงเรื่องราวต่าง ๆ โดยทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร เช่น ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กร ผลงานในอดีตและโครงการในอนาคต บุคคลสำคัญระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน สิทธิประโยชน์ที่พึงได้รับ ตลอดจนระเบียบวินัย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ที่เข้าทำงานใหม่เกิดความประทับใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแต่เริ่มแรก สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมใหม่ได้ง่ายและถูกต้อง

3) **การฝึกอบรมหลังการเข้าทำงานแล้ว** (In-service training) บุคคลใดก็ตามหลังจากการที่ได้ทำงานอยู่ในองค์การมาระยะเวลาหนึ่งแล้ว ย่อมมีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น หรือเมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการบริหารงานใด ๆ ขึ้นในองค์การ

4) **การฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง** (Pre-promotional Training) เป็นการฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือโอนย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่ ซึ่งมีลักษณะงานที่ผิดแผกแตกต่างไปจากหน้าที่เดิม เช่น มีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิม

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ในกระบวนการฝึกอบรมนั้น การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (training needs) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นต้นหนึ่ง โดยก่อนที่จะมีการสร้างหลักสูตรและจัดทำโครงการฝึกอบรม หน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการฝึกอบรม จะต้องทำการสำรวจหรือประเมินการฝึกอบรม (training needs assessment) ให้เรียบร้อยเสียก่อน จึงจะสามารถพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของตัวผู้ปฏิบัติการและองค์การ

ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง สภาพการณ์หรือปัญหาเกี่ยวกับบุคคลในองค์การซึ่งต้องการดำเนินการหรือการแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินไปบรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ได้ดี (เดชา แก้วชาญศิลป์, 2516 : 2) ดังนั้นหากปัญหาใดที่ไม่อาจจะแก้ปัญหาได้ด้วยการฝึกอบรมจะไม่เรียกว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม และไม่ควรถูกปรากฏเป็นวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมด้วย (ทองศรี กำภู ณ อยุธยา, 2538 : 27)

Gary Dessler (1994) ได้เสนอวิธีสำรวจหรือวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ (อ้างใน ทองศรี กำภู ณ อยุธยา, 2538 : 20)

1. **การวิเคราะห์งาน** (Task analysis) ซึ่งเป็นการหาความจำเป็นของพนักงานใหม่ โดยจะเป็นการศึกษาโดยละเอียดเกี่ยวกับงานนั้น ๆ เพื่อกำหนดทักษะเฉพาะที่จะใช้กับงาน (specific skill) โดยทั่วไปจะหาข้อมูลได้จากคำบรรยายลักษณะงาน (job description) และคุณสมบัติของพนักงานในตำแหน่งนั้น (job specification) นอกจากนี้ยังอาจจะใช้แบบ task analysis record form ซึ่งจะแบบฟอร์มที่รวบรวมข้อมูลทั้งหมดเกี่ยวกับงานในตำแหน่งนั้น และทักษะหรือความชำนาญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานนั้น ๆ มาเป็นตัวกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

2. **การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน** (Performance analysis) โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำในปัจจุบัน จะเป็นตัวกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น

ส่วน Marc G. Singer (1990) (อ้างใน ทองศรี คำภู ณ อรุณา, 2538 : 21) ได้ระบุว่า การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมควรแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. การวิเคราะห์องค์การ (Organizational analysis) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ที่ใช้ในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยข้อมูลจะเป็นการรวบรวมมาจากแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเกี่ยวกับทักษะหรือความชำนาญของพนักงาน ตลอดจนโครงสร้างของพนักงานในบริษัท และอื่น ๆ การวิเคราะห์แบบนี้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายมาก ดังนั้นการตัดสินใจเกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรมจึงขึ้นอยู่กับ การวิเคราะห์งานและการวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติงาน

2. การวิเคราะห์งาน (Task analysis) ในตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่งจะประกอบไปด้วยงานย่อย ๆ การระบุตัวงานย่อยที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งให้สำเร็จสมบูรณ์จึงจะทำให้เราทราบว่า ความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนความสามารถอะไรบ้างที่จำเป็นสำหรับงานนั้น เพื่อที่จะได้เป็นตัวกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

3. การวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติงาน (Person analysis) เกี่ยวข้องกับการสำรวจหาจุดแข็งและจุดอ่อนที่เป็นลักษณะเฉพาะของพนักงานแต่ละคน โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานและเทคนิคอื่นอย่างเช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม เป็นต้น เป็นตัวกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับพนักงานแต่ละคน

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก โดยก่อให้เกิดประโยชน์ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้หน่วยงานสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรมได้อย่างชัดเจน และตั้งอยู่บนหลักการเหตุผล
2. เป็นเครื่องมือที่จะช่วยวิเคราะห์และแยกแยะปัญหาต่าง ๆ และสามารถชี้แนะให้เห็นว่าปัญหาใดสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ปัญหาใดควรแก้ไขด้วยวิธีการ หรือการแทรกแซงในรูปแบบอื่น
3. เป็นพื้นฐานของการสร้างรูปแบบ โครงสร้างและแผนงานฝึกอบรมขององค์การ
4. เป็นเครื่องมือที่เปิดโอกาสให้หน่วยงานประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ประโยชน์ในกระบวนการแก้ปัญหาแทนการลองผิดลองถูกหรือการเดาสุ่มอย่างไม่มีกรอบและหลักเกณฑ์
5. ช่วยให้หน่วยงานประหยัดค่าใช้จ่าย และลดการสูญเสียในระยะยาว จริยอยู่ในตอนเริ่มต้นหน่วยงานจำเป็นต้องลงทุนและมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในการสำรวจวิจัย และศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม แต่การลงทุนดังกล่าวเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าสำหรับอนาคตระยะยาว

6. ทำให้เกิดกรอบหลักการและพื้นฐานของการติดตามผล (follows-up) กิจกรรมฝึกอบรม
ในหน่วยงาน

ประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม

1. ความจำเป็นที่ปรากฏชัดแจ้งในปัจจุบัน ปรากฏออกมาในลักษณะที่เป็นปัญหา
ข้อขัดข้องและก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดเจน
2. ความจำเป็นที่จะปรากฏในอนาคต เป็นปัญหาที่มีเครื่องบ่งชี้หรือส่อว่าจะเกิดขึ้นอย่าง
แน่นอนในอนาคต
3. ความจำเป็นที่มุ่งหวังระดับความสามารถของบุคคล และขององค์การในปัจจุบันและ
อนาคต
4. ความจำเป็นที่จะเตรียมรับกับสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
การจะได้มาซึ่งความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นจะเป็นการใช้หลักวิชาเข้ามาประยุกต์เพื่อ
ให้เกิดความน่าเชื่อถือ และถูกต้องตามหลักวิชา ซึ่งสามารถดำเนินการตามหลักวิธีการดังต่อไปนี้
 1. ใช้วิธีสังเกตพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เช่น ทำงานอย่างตั้งใจ
หรือไม่มีพิธีรีตอง ทำงานผิดพลาดบ่อยหรือไม่ ทำงานข้ามขั้นตอน มีปัญหา มีความขัดแย้ง จน
กระทั่งมีผลกระทบต่องานเหล่านี้เป็นต้น เมื่อสังเกตการณ์แล้วก็จะต้องมีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ
อย่างเป็นระบบ ประมวลออกมาเป็นหมวดหมู่ ซึ่งให้เห็นประเด็นปัญหาที่จำเป็นต้องแก้ไขด้วยการ
ฝึกอบรม
 2. ดำเนินการสำรวจ ออกแบบสอบถาม ถึงปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ สำรวจความต้องการ
ปรับปรุงงานและปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน สำรวจความคิดเห็นทัศนคติต่องานเหล่านี้ เป็นต้น
แล้วจัดทำการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ
 3. ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อทราบถึงประเด็นต่าง ๆ ทั้งที่เป็นปัญหาและไม่เป็นปัญหา
เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาประมวลจัดเป็นหมวดหมู่ แล้ววิเคราะห์ว่ามีความเป็นไปได้ที่จะฝึกอบรม
หรือไม่
 4. ดำเนินการติดตามการเปลี่ยนแปลง หากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว กลุ่มเป้าหมาย
กลับไปปฏิบัติงาน หากพบว่าปฏิบัติงานไม่เกิดผลตามเป้าหมายและพิสูจน์ได้ก็ถือได้ว่าเป็น
แนวทางหนึ่งในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
 5. ดำเนินการประเมินการปฏิบัติงานว่า ปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ขั้นต่ำ หรือได้มาตรฐาน
ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อจะได้พิจารณาจัดโครงการฝึกอบรมต่อไป

6. ดังนั้นการประเมินการปฏิบัติงานที่ผ่านมาจากเอกสารและรายงานต่าง ๆ กรณีเช่นนี้ ต้องทำการทบทวนหาข้อมูล วิเคราะห์งานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เช่น ในการทำงานของกลุ่มเป้าหมาย โดยพิจารณาถึงอัตราความถี่ของการมาสาย ขาดงาน เจ็บป่วย หนีงาน เหล่านี้เป็นต้น หากอัตราความถี่ของปัญหาเหล่านี้มีมากก็อาจถือได้ว่ามีความจำเป็นในการจัดฝึกอบรม

7. คำเนิการประเมินจากคุณภาพผลผลิตว่า ต่ำกว่ามาตรฐานหรือไม่ ต่ำกว่ามากน้อยเพียงใด ความบกพร่องเกิด ณ จุดใด จะมีหนทางปรับปรุงคุณภาพได้อย่างไรบ้าง

ประเภทของการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม

1. ประเมินความจำเป็นขององค์กร เป็นลักษณะของการประเมินเพื่อปรับปรุงผลผลิตขององค์กรเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อปรับสภาพขององค์กรให้พร้อมที่จะยืนหยัดต่อสู้กับหน่วยงานอื่นได้ เช่น ประเมินทิศทางในอนาคตของหน่วยงาน เป็นต้น

2. ประเมินความจำเป็นของกลุ่ม เป็นการประเมินความจำเป็นเฉพาะกลุ่ม เฉพาะคราวตามความจำเป็นเพื่อสร้างสรรค์ให้กลุ่มมีสมรรถภาพในการทำงาน เช่น โครงการฝึกอบรมเพื่อการสร้างทีมงาน การเป็นผู้นำ การวางแผน

3. ประเมินความจำเป็นในปัจเจกบุคคล เป็นการประเมินความจำเป็นของแต่ละบุคคลเพื่อทราบถึงปัญหาข้อขัดข้องของแต่ละบุคคล เช่น หากบุคคลใดขาดความรู้ ขาดประสบการณ์ ขาดความสามารถพิเศษ ในด้านใดด้านหนึ่งก็จัดโครงการฝึกอบรมให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งนั้น ๆ

4. ประเมินความจำเป็นเกี่ยวกับการพัฒนางาน นับว่าเป็นการประเมินเพื่อปรับเปลี่ยนงานเสียใหม่ หรือปรับปรุงงานให้มีคุณค่ามากขึ้น หรือขจัดงานที่ล้าสมัยหมดความจำเป็นออกไป หรือพิจารณางานที่เหมาะสมตามสายอาชีพ ซึ่งจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป บางครั้งต้องพิจารณาหามาตรฐานเพื่อเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนพิจารณาถึงเงื่อนไขในการปฏิบัติงานเพื่อทราบถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2.5 การสร้างและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

ขั้นตอนหลังจากที่ทราบความจำเป็นในการฝึกอบรมก็คือ การสร้างหลักสูตร ซึ่งกริช อัมโภชน (2520: 3) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

หลักสูตรในการฝึกอบรม หมายถึง วิชา เนื้อหาสาระ และวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคิด และความสามารถอันจะยังผลให้เกิดการเรียนรู้ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดหลักสูตร ขั้นตอนวิธีการ ตลอดจนแนวปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

กลยุทธ์ในการสร้างหลักสูตร อยู่ที่จะสร้างหลักสูตรอย่างไรที่จะให้หลักสูตรนั้นสามารถสนองตอบความต้องการขององค์กร ได้ตามเป้าหมาย ตรงตามเวลาที่กำหนด และพิสูจน์ผลลัพท์ได้ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสร้างหลักสูตร (ทองศรี กำภู ณ อยุธยา, 2538: 19)

1. แหล่งที่มาของหลักสูตร

1) นโยบายของหน่วยงาน โดยทั่วไปแล้วนโยบายของหน่วยงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรย่อมเป็นที่รวมของแนวทางปฏิบัติงานลักษณะต่าง ๆ ของหน่วยงานซึ่งจะนำไปสู่การสนองตอบวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติจะมีเวลากำหนดแผนดำเนินงานให้ตามขั้นตอนสำหรับนโยบายอีกลักษณะหนึ่งซึ่งค่อนข้างเป็นความนิยมของข้าราชการ คือ นโยบายเฉพาะกิจ หรือนโยบายที่ผู้ใหญ่สั่งมา นโยบายเร่งด่วน นโยบายตามสถานการณ์เหล่านี้เป็นต้น งานที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายประเภทนี้ ผู้ปฏิบัติค่อนข้างมีเวลาจำกัดในการจัดทำแผนหรือโครงการดำเนินการได้ แต่ก็ต้องทำให้จึงได้ตามกรอบเวลาที่กำหนด โครงการฝึกอบรมนับว่าเป็นงานหนึ่งที่เกิดขึ้นจากนโยบายของหน่วยงานได้ทั้งสองลักษณะดังกล่าวข้างต้น ดังนั้น การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมจึงสามารถพัฒนาไปตามลำดับขั้นตอนทางวิชาการ ได้อย่างเต็มที่ก็ได้ หรืออาจจะต้องตัดขั้นตอนทางวิชาการไปบ้างก็เป็นได้ แต่ที่ละทิ้งไม่ได้คือ ต้องเป็นหลักสูตรที่สามารถสนองตอบการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2) ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ผู้บริหารย่อมต้องทราบดีถึงความต้องการของสมาชิกในหน่วยงาน แต่ผู้ที่จะทราบดีที่สุดก็คือตัวสมาชิกของหน่วยงานนั้น ๆ เอง ซึ่งสมาชิกผู้รับผิดชอบต่าง ๆ ที่อยู่ในหน่วยงานย่อมรู้ดีว่าตนนั้นขาดความรู้ความสามารถอะไรบ้าง และต้องการให้หน่วยงานจัดการพัฒนาให้เรียนรู้อะไรบ้าง ดังนั้นหน้าที่สำคัญหนึ่งคือ สมาชิกจำเป็นต้องบอกกล่าวความต้องการให้กับผู้บริหารได้รับทราบ ขณะเดียวกันผู้บริหารก็ต้องรับฟังความต้องการของสมาชิกพร้อมกันนั้น หากความต้องการยังคลาดเคลื่อนกันอยู่ก็ควรจะหาทางปรับความต้องการให้สอดคล้องกันให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

3) ความเห็นของหน่วยงานที่รับผิดชอบงานฝึกอบรม ปกติแล้วผู้ที่คร่ำหวอดอยู่กับงานใดงานหนึ่งเป็นเวลานาน ย่อมจะสามารถเรียนรู้และเข้าใจถึงความจำเป็นและปัญหาต่าง ๆ ของงานฝึกอบรมได้ กล่าวคือ ปัญหาวิทยาการสอนไม่ตรงกับหลักสูตร ตัวหลักสูตรเองถ้าสมัยปัญหาจัดหาวิทยากรให้ตรงกับหลักสูตรไม่ได้ เทคโนโลยีการฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับหลักสูตร เป็นต้น ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบงานฝึกอบรมย่อมต้องรู้ซึ่งถึงปัญหาต่าง ๆ ได้ดี ย่อม

เลขเรียกหนังสือ.....	11.09.6
เลขทะเบียน.....	5123
วันที่.....	7 พ.ย. 2544

ปรารถนาที่จะจัดหลักสูตรการฝึกอบรมขึ้นเพื่อขจัดปัญหาใดปัญหาหนึ่งให้ได้ หรือบ่อยครั้งที่จะต้องจัดหลักสูตรขึ้นเพื่อเป็นการทดลองความรู้ใหม่ ๆ หรือทดสอบเทคโนโลยีใหม่ ๆ เป็นต้น

4) ความต้องการวางแผนอนาคต เรื่องนี้เป็นความต้องการได้ทั้งฝ่ายบริหารและสมาชิกในองค์กร หน่วยงานทุกแห่งย่อมปรารถนาที่จะให้หน่วยงานมีอนาคตที่ดี ก้าวหน้าทั้งด้านผลงาน และผลตอบแทน ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบความพึงพอใจ เกียรติ ชื่อเสียง ตลอดจนการขยายตัวต่าง ๆ ของหน่วยงาน ดังนั้นในทางปฏิบัติหน่วยงานจึงควรที่จะต้องมีแผนงานที่เป็นรูปธรรม กำหนดชัดเจนว่าทิศทางของหน่วยงานควรจะเติบโตไปอย่างไร กำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับทิศทางหรือไม่

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมหลายโครงการ ได้พัฒนามาจากแผนอนาคตของหน่วยงานและหลายโครงการ ได้พัฒนามาจากแผนอนาคตของสมาชิกในหน่วยงานนั่นเอง แต่ถ้าจะให้เกิดความเป็นไปได้ตามความต้องการของทั้งหน่วยงานและสมาชิกแล้ว การพัฒนาหลักสูตรควรจะพัฒนาในลักษณะที่ผสานความต้องการวางแผนอนาคตของทั้งสองฝ่ายดังกล่าว

5) ปัญหาในหน่วยงาน กรณีนี้นับว่าเป็นแหล่งที่มาของโครงการการฝึกอบรมที่พบเห็นบ่อยที่สุด เช่น เมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้น ปัญหาความสำคัญคือใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นไม่เป็น จึงจำเป็นต้องพัฒนาคนให้ใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นให้จงได้ การจัดสร้างหลักสูตรตามปัญหาของหน่วยงานนั้น สามารถทำได้ตามความต้องการตามช่วงเวลา หลักสูตรย่อมจะมีสาระวิชาการหลากหลายออกไปได้ตามความเหมาะสมที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้น

เมื่อได้พิจารณาถึงแหล่งที่มาของโครงการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้รับผิดชอบพัฒนาหลักสูตรจำเป็นต้องศึกษาพิจารณาถึงประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรอื่นต่อไป นั่นคือ หลักการสำคัญในการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นขั้นตอนการลงมือปฏิบัติให้หลักสูตรเกิดอย่างเป็นรูปธรรม

2. หลักการสำคัญในการพัฒนาหลักสูตร

หลักการพื้นฐานในการจัดทำหลักสูตรได้แก่ การหาส่วนขาดของการปฏิบัติงาน (Discrepancy) กรณีนี้เป็นหลักการสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะยืนยันความถูกต้องของการจัดทำหลักสูตร กล่าวคือเป็นการเน้นย้ำให้หน่วยงานนั้น ๆ ทำงานได้ตรงตามเป้าหมายยิ่งขึ้น สำหรับการหาส่วนขาดของการปฏิบัติงานนี้ จำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์งาน (task analysis) ไว้อย่างเป็นระบบ เมื่อมีการปฏิบัติงานและประเมินงานหลังจากที่ปฏิบัติแล้ว อาจพบว่างานที่ปฏิบัติไปนั้นอาจทำได้ไม่เต็มครบถ้วนตามเป้าหมาย เช่น ขาดไปประมาณ 20% ตรงที่ขาดไป 20% นี้หน่วยงานนั้นควรต้องวิเคราะห์ต่อไปว่า ทำไมจึงทำไม่ได้และจะปรับปรุงแก้ไขได้ด้วยวิธีใด บางอย่างอาจแก้ไขได้ด้วยวิธีการปรับปรุงการบริหาร และบางอย่างอาจจะต้องพัฒนานุเคราะห์โดยการฝึกอบรม จึงเท่ากับ

ว่าเป็นการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมลักษณะหนึ่ง เมื่อมั่นใจว่าต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม ขั้นตอนนี้แหละที่ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมจะต้องนำประเด็นปัญหา 20% นั้นไปจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมขึ้นมาเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรต่อไป

1) ใครเป็นผู้รับผิดชอบพัฒนาหลักสูตร ตัวผู้บริหาร หรือผู้อำนวยการโครงการฝึกอบรม หรือคณะผู้บริหาร หรือสมาชิกของหน่วยงาน บุคคลเดี่ยวก็ดี กลุ่มบุคคลก็ดี สามารถจะเป็นผู้พัฒนาหลักสูตรได้ทั้งสิ้น แต่โดยหลักการที่จริงจัง ๆ แล้วการพัฒนาหลักสูตรควรจะเป็นการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย

2) ผู้รับผิดชอบหลักสูตร จำเป็นต้องมีความชัดเจนว่าหลักสูตรที่จะพัฒนาขึ้นมา นั้นเป็นหลักสูตรที่จะสนองความต้องการของใคร เพื่อให้เกิดผลอะไรบ้าง ณ กำหนดเวลาใด ทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาหลักสูตรนั้น ๆ ตรงตามเป้าหมายและความต้องการของหน่วยงาน ตามเวลาที่ต้องการ ควรปรึกษาสู่หรือผู้เชี่ยวชาญ เช่น หน่วยงานหนึ่งต้องการจะเปลี่ยนระบบการทำงานจากระบบทำด้วยมือหมดทุกอย่างเป็นการใช้คอมพิวเตอร์ในอีก 6 เดือนข้างหน้า ก็ควรปรึกษาผู้เชี่ยวชาญทางด้านคอมพิวเตอร์ทุก ๆ ด้าน ผู้บริหารทุกระดับต้องปรึกษาหารือวางแผนรับการเปลี่ยนแปลงให้ได้ เวลาจัดโครงการฝึกอบรมจะต้องจัดกลุ่มคนให้สามารถเรียนรู้เกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์ได้ทุกลักษณะงานเพื่อเตรียมพร้อมเมื่อถึงเวลาเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ เมื่อให้เวลา 6 เดือนที่กำหนดใช้คอมพิวเตอร์ ทุกคนต้องพร้อมที่จะใช้ได้ และได้ผลงานตามที่คาดหวังได้ภายใน 6 เดือนที่กำหนด

3) การนำหลักสูตรไปใช้ต้องเป็นความต้องการร่วมกัน ประกอบด้วยหลักวิชาการที่ประยุกต์ให้เข้าถึงเนื้อหาสาระของโครงการฝึกอบรม ทุกระดับต้องมองปัญหาร่วมกัน ลงความเห็นว่าปัญหานั้นเป็นปัญหาที่แก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม

ทีมงานที่ทำหน้าที่พัฒนาหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วย

(ทองศรี กำภู ณ อยุธยา, 2538: 35)

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ (subject matter specialist)
2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ (learning experience specialist)
3. ผู้เชี่ยวชาญด้านโสตทัศนูปกรณ์ (media specialist)
4. ผู้บริหารการฝึกอบรม (training manager)

แนวทางการพัฒนาหลักสูตร

มีอยู่หลายแนวทางด้วยกัน สุดแต่แต่ผู้รับผิดชอบโครงการจะเลือกแนวทางใดให้เหมาะสมกับหลักสูตรที่กำลังพัฒนา ไม่มีแนวทางใดตายตัว แนวทางที่จะนำเสนอต่อไปนี้ อนุชิต

สุนทรวิจิตร เคยเสนอไว้ในเอกสารเรื่อง “Designing Learning Programmes” (อ้างใน ทองศรี คำภู ๗ อุตฺรยา, 2538: 28)

1. แนวทางจิตวิทยา: เนื้อหาสาระหลักสูตรจะเน้นลักษณะให้ผู้เข้ารับการอบรมค่อย ๆ เกิดการเรียนรู้เป็นลำดับ ได้แก่

- 1) พยายามเรียนจากสิ่งเก่าไปสู่สิ่งใหม่
- 2) พยายามเรียนจากง่ายไปสู่ยาก
- 3) พยายามเรียนจากสิ่งที่คุ้นเคยไปสู่สิ่งไม่รู้จัก
- 4) พยายามเรียนจากสิ่งที่เป็นรูปธรรมไปสู่สิ่งที่เป็นนามธรรม
- 5) พยายามเรียนจากสิ่งที่ปฏิบัติได้ไปสู่สิ่งที่เป็นทฤษฎีที่เป็นรูปธรรม
- 6) พยายามเรียนจากปัจจุบันไปสู่อนาคต

2. แนวทางการปฏิบัติงาน: เนื้อหาสาระการเรียนการสอนจะเรียงลำดับตามขั้นตอนของการปฏิบัติงานตามปกติ แนวทางนี้เหมาะสมสำหรับหลักสูตรฝึกอบรมระดับสูง เป็นลักษณะของการให้เหตุผลเข้ารูปแบบปฏิจจวัตถ์ชนา มีการตั้งคำถาม แสวงหาคำตอบ แล้วประมวลเป็นแนวทางปฏิบัติ

3. แนวทางตรรก: เป็นแนวทางที่เน้นเนื้อหาสาระที่ค่อนข้างจะยุ่งยาก หรือเป็นแนวทางที่จำเป็นต้องมีเหตุผลประกอบในการปฏิบัติเป็นขั้นตอน เป็นแนวทางที่สอนให้คนเรียนรู้ถึงเหตุและผลของสรรพสิ่งในโลกนี้ เป็นลักษณะเจาะลึกเพื่อเข้าถึงแก่นแท้ของสาระทุกอย่าง

4. แนวทางใช้ปัญหาเป็นค่านา: เนื้อหาสาระหลักสูตรจะมุ่งสู่การเรียนรู้จากประเด็นปัญหา เน้นให้ผู้เรียนรู้จักทำการวินิจฉัยปัญหาด้วยเทคนิควิธีต่าง ๆ เป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนรู้อองปัญหาเฉพาะกิจออกไปสู่ปัญหาทั่วไปให้เป็น กล่าวคือ รู้จักพิจารณากรณีตัวอย่างแล้วรู้จักนำไปประยุกต์ใช้ และท้ายที่สุดอาจสามารถแสวงหาข้อยุติในการแก้ปัญหาของตนเองได้

กระบวนการพัฒนาหลักสูตร

กระบวนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 5 ประการ ดังนี้คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การเลือก การจัดเนื้อหาวิชา และเทคนิคการฝึกอบรม
3. การนำเอาหลักสูตรไปใช้
4. การประเมินผลหลักสูตร
5. การปรับปรุงหลักสูตร

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าให้เป็นไปในลักษณะใด จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาที่มีความจำเป็นในการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของหลักสูตรมีความสำคัญต่อการบริหารงานฝึกอบรม คือ

1) ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจโดยย่อว่าหลักสูตรการฝึกอบรมต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรื่องอะไร เพื่อจะได้เตรียมตัวเรียนรู้และได้ผลตรงกับวัตถุประสงค์

2) ทำให้วิทยากรหรือผู้บริหารงานฝึกอบรมสามารถเลือกเทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

3) ทำให้ผู้บริหารองค์การ ได้รู้ผลหรือเป้าหมายที่จะได้รับเมื่อมีการลงทุนจัดให้มีการฝึกอบรม

4) ทำให้ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง

5) ทำให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการฝึกอบรม

6) ทำให้สามารถกำหนดวิชา เนื้อหาสาระและระยะเวลาที่เหมาะสมสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม ก่อให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้ (อรุณ รักธรรม, 2537: 160)

- 1) มีความกระชับรัดและชัดเจน
- 2) ใช้ภาษาง่าย ๆ ให้เป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป
- 3) ควรระบุว่าต้องการจะให้เกิดพฤติกรรมชนิดใดขึ้น หรือต้องการจะแก้ไขปัญหาใดที่มีความจำเป็นในการฝึกอบรม
- 4) มีความเป็นไปได้
- 5) สามารถที่จะวัดหรือประเมินผลได้
- 6) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักหรือนโยบายของหน่วยงาน
- 7) ถ้ามีวัตถุประสงค์หลัก ควรจะแยกออกเป็นข้อ ๆ ตามลักษณะของวัตถุประสงค์
- 8) วัตถุประสงค์ประกอบควรเรียงลำดับอยู่ในส่วนท้ายของวัตถุประสงค์ทั้งหมด

2. การเลือก การจัดเนื้อหาวิชา และเทคนิคการฝึกอบรม

เนื้อหาวิชา (Content) หมายถึง เนื้อหาสาระความรู้และประสบการณ์การเรียนรู้เป็นขั้นตอนที่กำหนดว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรรู้และมีประสบการณ์ และการจัดลำดับความรู้และประสบการณ์นั้นเป็นอย่างไรจึงจะเกิดผลการฝึกอบรมที่สูงที่สุด

หลักเกณฑ์ในการเลือกเนื้อหาวิชา การเลือกเนื้อหาวิชามีหลักเกณฑ์ ดังนี้

- 1) เนื้อหาวิชานั้นต้องสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม
- 2) เนื้อหาวิชานั้นต้องเชื่อถือได้และเป็นแก่นสารของความรู้ในแต่ละสาขาวิชา มีความทันสมัยและถูกต้อง
- 3) เนื้อหาวิชานั้นต้องมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในการทำงาน
- 4) เนื้อหาวิชาที่นำมาบรรจุในหลักสูตร ต้องมีความสมดุลย์พอดีครอบคลุมกับการให้ข้อมูลกระบวนการและความคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องนั้นเพียงพอที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจถึงหลักการและความคิดรวบยอดได้อย่างลึกซึ้ง
- 5) เนื้อหาวิชาต้องสนองวัตถุประสงค์ได้หลายประการ หลายด้าน
- 6) เนื้อหาวิชาต้องสอดคล้องกับวุฒิภาวะในการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 7) เนื้อหาวิชาต้องสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เมื่อเลือกเนื้อหาวิชาบรรจุลงในหลักสูตร ขั้นต่อไปต้องจัดเนื้อหาวิชาลำดับก่อนหลัง (Organization of Sequence) เพื่อพัฒนาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเกิดผลการเรียนรู้สูงสุด การจัดลำดับเนื้อหาวิชานิยมจัดดังนี้

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

3. การนำเอาหลักสูตรไปใช้

การนำเอาหลักสูตรไปใช้หมายถึง การให้ผู้บริหาร โครงการฝึกอบรมเอาโครงการของหลักสูตร ไปฝึกอบรมให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ

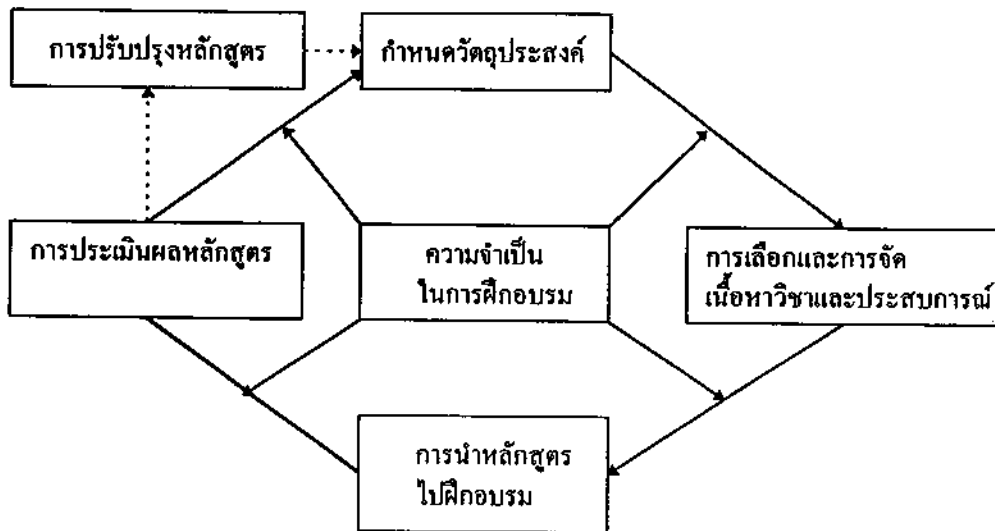
4. การประเมินผลหลักสูตร

การประเมินผลหลักสูตรคือการหาคำตอบว่า หลักสูตรสัมฤทธิ์ผลตามที่วัตถุประสงค์กำหนดไว้หรือไม่ และมากน้อยเพียงใด

5. การปรับปรุงหลักสูตร

กระบวนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมมีวัฏจักรเริ่มต้นจากการกำหนดวัตถุประสงค์ เลือก และจัดเนื้อหาวิชา และประสบการณ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นำหลักสูตรไปฝึกอบรม ประเมินผลสัมฤทธิ์การฝึกอบรม และนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ในการปรับหลักสูตร เมื่อปรับปรุงหลักสูตรก็กลับสู่การปรับปรุงวัตถุประสงค์หลักสูตรการฝึกอบรม

กระบวนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม



ที่มา : ดร.เครีวัลย์ ลิมอภิชาติ หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา, (2531: 69)

องค์ประกอบของหลักสูตร

โดยทั่วไปแล้ว เนื้อหาสาระของหลักสูตรจะประกอบไปด้วยประเด็นหลัก ๆ ดังต่อไปนี้ (ทองศรี กำภู ณ อยุธยา, 2538: 30-31)

- 1) หัวข้อวิชา หมายถึง เนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้อง จำเป็น และเหมาะสมกับหัวข้อหรือโครงการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้แล้ว
- 2) กำหนดระยะเวลา หลักสูตรหนึ่ง ๆ ย่อมจะใช้เวลาการเรียนรู้แตกต่างกัน ตัวอย่างโครงการพัฒนาการใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้น ที่กล่าวมาแล้วนั้น จำเป็นต้องใช้เวลาประมาณ 2 สัปดาห์หรือมากกว่า ซึ่งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องจะเป็นผู้กำหนดว่าต้องใช้เวลานานแต่ละหัวข้อวิชาเท่าใด
- 3) การจัดลำดับหัวข้อวิชา วิชาการทั่ว ๆ ไป จะมีลำดับของการเรียนรู้ การจัดหลักสูตรการฝึกอบรม จำเป็นต้องพิจารณาจัดลำดับวิชาที่เป็นพื้นฐานความรู้ไว้ก่อนวิชาก้าวหน้าและภาคปฏิบัติ อนึ่งเพื่อให้การจัดลำดับหัวข้อวิชาเป็นหมวดหมู่ นิยมที่จะจัดให้มีหมวดวิชาเรียงไว้เป็นหมวด ๆ เช่น หมวดวิชาจิตวิทยา หมวดการบริหาร หมวดฝึกปฏิบัติ ซึ่งในแต่ละหมวดจะบรรจุหัวข้อวิชาตามลำดับของความเหมาะสมไว้
- 4) กำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาแต่ละหัวข้อวิชา ควรจะบอกให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาเหล่านั้นว่า แต่ละหัวข้อต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้อะไร หรือต้องการให้เปลี่ยนพฤติกรรมอะไรบ้างหลังจากรับการฝึกอบรมแล้ว