

# การฝึกอบรม

โดย ไพโรจน์ กะเชนทร์

[chan2.obec.go.th/wattungpelschool](http://chan2.obec.go.th/wattungpelschool)

# การฝึกอบรม

โดย ไพโรจน์ คะเชนทร์

## การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มพูนความรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพราะเป็นการจัดเตรียมคน ให้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์และความชำนาญที่เหมาะสมสำหรับการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการข้อหนึ่งของการจัดการงานบุคคลที่ว่าใช้คนเหมาะสมกับงาน หรือ put the man in the right job ( รังสรรค์ ประเสริฐศรี , 2540 ) ดังนั้น จึงเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะต้องพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความรู้ความสามารถ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมาย อันจะช่วยให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงานเพิ่มขึ้นและเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร

### 1. ความหมายของการฝึกอบรม

ความหมายของการฝึกอบรมได้มีหน่วยงานทางการศึกษานักบริหารและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สนอง เกรือมาก ( 2536 ) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลให้มีคุณสมบัติตามหลักสูตรต่างๆ โดยดำเนินการอย่างมีระบบเพื่อให้สามารถพัฒนาบุคคลได้เป็นจำนวนมาก

สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ ( 2541 ) กล่าวว่า การฝึกอบรมทำให้เกิดการเรียนรู้และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก่อนข้างถาวรตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540 ) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง การเลือกแนวทางสำหรับพัฒนาครูให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านกระบวนการพัฒนาเพื่อให้ครูสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Hoffer , George , and Valacich ( n.d. :1) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้อย่างหลากหลายในงานต่าง ๆ ที่ตนเองเกี่ยวข้องในองค์กรและให้มีความสามารถในการใช้เครื่องมือที่ต้องนำไปใช้ปฏิบัติหน้าที่จนเกิดความชำนาญ

ศศิกานุจน์ ทวีสุวรรณ ( 2545 ) กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เกี่ยวกับงาน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การปรับปรุงงานในปัจจุบันและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากการศึกษาความหมายของการฝึกอบรมตามทัศนะของนักวิชาการ นักบริหารและหน่วยงานทางการศึกษารูปได้ว่า การศึกษาอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยมีจุดประสงค์เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะเกี่ยวกับ

งานในหน้าที่หรืองานในอาชีพเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้สูงขึ้นและเป็นการส่งเสริมสมรรถภาพในการทำงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพต่อตนเองและองค์กร

## 2. ประเภทของการฝึกอบรม

ประเภทของการฝึกอบรมที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันมีหลายประเภท แต่ที่นิยมจัดฝึกอบรมของแต่ละหน่วยงานจำแนกได้เป็น 4 ประเภทหลัก ดังนี้ ศศิกาญจน์ ทวีสุวรรณ (2545 )

1. การฝึกอบรมก่อนการทำงาน ( Pre-service training ) หรือการฝึกอบรมก่อนประจำการ เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งให้ความรู้ความเข้าใจทั่วไปเกี่ยวกับงานในหน้าที่สำหรับบุคคลที่เข้าทำงานและปฏิบัติงานต่างๆในองค์กร การฝึกอบรมประเภทนี้ได้แก่

1.1 การอบรมปฐมนิเทศ ( Orientation ) เป็นการอบรมสำหรับบุคคลที่เริ่มทำงานใหม่ให้รู้จักองค์กร สมาชิกในองค์กร กฎ ระเบียบ เงื่อนไข สิทธิ สวัสดิการ หน้าที่ของตนเองและวัฒนธรรมในองค์กรเพื่อให้เกิดความมั่นใจ มีทัศนคติต่อองค์กรและสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมในสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งจะใช้เวลาในการอบรม 1-2 วัน

1.2 การฝึกอบรมก่อนทำงานหรือแนะนำงาน ( Induction training ) เป็น การอบรมแนะนำให้บุคลากรใหม่ได้เรียนรู้งานระบบและวิธีการควบคุม กำกับ ติดตามและ การปฏิบัติงานเฉพาะอย่างเพื่อให้ผู้จะเริ่มปฏิบัติงานรู้จักงานและวิธีการทำงานในหน้าที่ของตนเองรับผิดชอบได้รวดเร็วขึ้นสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามเป้าหมายหรือมาตรฐานของงานผิดพลาดน้อย การฝึกอบรมในลักษณะนี้จะเป็นการฝึกอบรมตั้งแต่ 5-15 วัน

2. การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน/ประจำการ ( In-service training ) เป็น การฝึกอบรมสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อเพิ่มพูนหรือเพื่อทบทวนความรู้ความสามารถและทักษะการทำงานที่อาจล้าหรือขาดความชำนาญไปบ้าง ( refresher training ) หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงงานที่รับผิดชอบ หรือเมื่อการทำงานไม่บรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง การฝึกอบรมจะจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน/การอบรมในงาน ( On-the-job training) เป็นการฝึกอบรมเป็นรายบุคคล หรือกลุ่มปฏิบัติจริงในงานที่จะต้องรับผิดชอบในสถานที่ทำงานที่เป็นพี่เลี้ยงวิธีการอบรมอาจจะทำโดยฝึกหัดงาน ( apprenticeship training ) จะเป็นงานที่ต้องการความชำนาญมากๆและการฝึกทำงานโดยได้รับค่าจ้างตอบแทน ( Internship training ) ซึ่งมักจะเป็นโครงการร่วมระหว่างสถาบันการศึกษา กับสถานประกอบการ/ที่ทำงาน การอบรมแบบนี้จะเป็นการส่งเสริมความสามารถ ความชำนาญ และการนำความรู้ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

2.2 การฝึกอบรมนอกที่ทำการ/การอบรมนอกงาน ( Off-the-job training ) เป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการในสถานที่จัดฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหยุดทำการปฏิบัติงานในหน้าที่ชั่วคราว เพื่อเข้ารับการอบรมอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ความรู้และทักษะที่ได้จากการ ฝึกอบรมอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ความรู้และทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในงานของตน

3. การฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง ( Specific training ) เป็นการฝึกอบรมให้ได้รายละเอียดเฉพาะเรื่องเพื่อเพิ่มทักษะ และความรู้ให้กว้างขวางเกิดความสามารถ มีความชำนาญ ในการปฏิบัติงานหรือเพื่อเสริมงานหลักให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นหลักสูตรของ การอบรมใน ลักษณะนี้จะมีความหลากหลาย ระยะเวลาของการฝึกอบรมจะขึ้นอยู่กับเนื้อหาของหลักสูตรที่จัดให้แก่ผู้เข้า รับการฝึกอบรมและจะเป็นที่นิยมในวงการศึกษา

4. การฝึกอบรมในกรณีพิเศษ ( Special training ) เป็นการอบรมเพื่อประโยชน์ของ สังคมส่วนรวม อาจจะเป็นการฝึกอบรมให้ทั้งบุคลากรของหน่วยงาน บุคลากรนอกหน่วยงานหรือเป็น ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานหรือชุมชนในสังคม การฝึกอบรมประเภทนี้มักจะเป็นการให้ ข้อมูล ความรู้พื้นฐานในการดำรงชีวิต

สำหรับการฝึกอบรมครูประจำการ ของสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ( 2540 ) ได้กำหนดรูปแบบการฝึกอบรมโดยพิจารณาจากพื้นฐานสำคัญ 2 ประการคือ

1. รูปแบบที่พิจารณาจากฐานความมุ่งหมาย ( objectivebased ) แบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ 1 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของครู ได้แก่ การ ฝึกอบรมด้านเนื้อหา และวิธีสอนตามลักษณะเนื้อหาวิชาหรือตามระดับชั้น และการอบรมเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหารและบริการ

ลักษณะที่ 2 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาชีพครู เช่นการ ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มวิทยฐานะ

ลักษณะที่ 3 การฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาสำคัญทางการศึกษาของชาติ เช่น การ ฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาคัดสรรนักเรียนด้อยในบางวิชา อันเป็นผลมาจากการประเมิน ในระดับ ภูมิภาค หรือระดับชาติ การอบรมเพื่อผลักดันนโยบายทางการศึกษาที่สำคัญเป็นต้น

2. รูปแบบที่พิจารณาจากฐานของพฤติกรรม ( performancebased ) คำนึงถึงบทบาท ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้ให้การอบรมแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ 1 การฝึกอบรมที่เน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลาง วิทยากรเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้รับ

ลักษณะที่ 2 การอบรมที่เน้นสื่อเป็นศูนย์กลาง เช่น การเรียนโดยสื่อประเภทต่างๆ

ลักษณะที่ 3 การฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลาง เน้นให้ ผู้เข้ารับ การอบรมเป็นผู้กระทำ ผู้ให้การอบรมเป็นผู้มีบทบาทสนับสนุนและช่วยเหลือ

สรุป ประเภทของการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา สามารถจำแนกตามประเภท ได้ 4 ประเภท และจำแนกตามรูปแบบได้ 2 รูปแบบ กล่าวคือ การจำแนกตามประเภท ประเภทที่ 1 ได้แก่ การฝึกอบรมก่อนทำงาน/ประจำการ เช่น การปฐมนิเทศ การแนะนำงาน ประเภทที่ 2 ได้แก่ การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน / ประจำการ ซึ่งประเภทนี้ยังแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ การอบรม

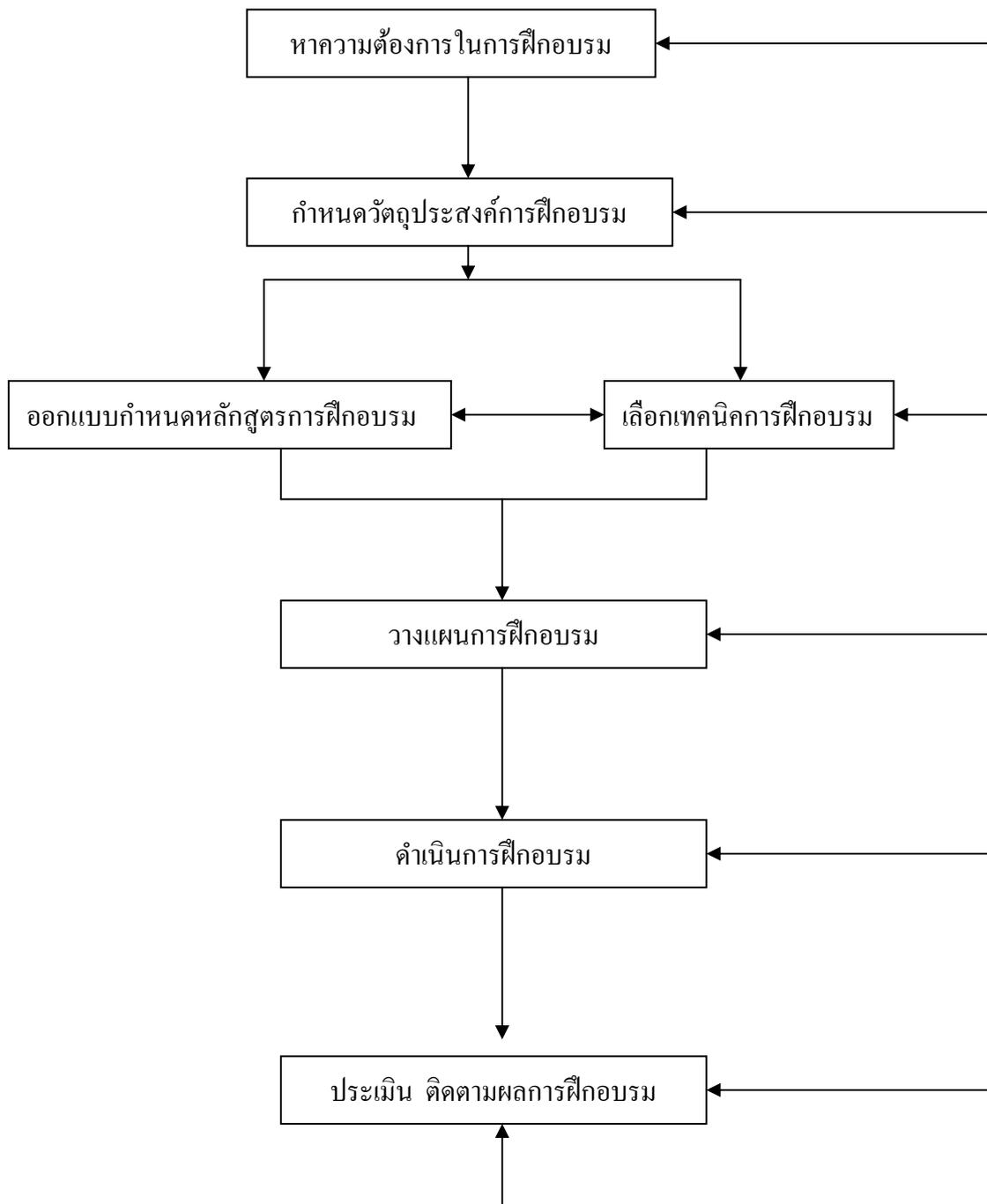
ในการทำงาน และการอบรมนอกงาน ประเภทที่ 3 ได้แก่ การฝึกอบรมเฉพาะเรื่องเป็นการอบรมเทคนิควิชาชีพเฉพาะเรื่อง และประเภทที่ 4 ได้แก่ การฝึกอบรมพิเศษมีหลักสูตรฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องหรือเป็นการศึกษานอกระบบทั้งหมด สำหรับรูปแบบที่ใช้ การฝึกอบรมสำหรับครูประจำการ รูปแบบที่ 1 คือรูปแบบที่พิจารณาจากฐานความมุ่งหมาย ได้แก่ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของครู การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถในการวิชาชีพ การฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของชาติ รูปแบบที่ 2 คือ รูปแบบที่พิจารณาจากฐานของพฤติกรรม ได้แก่ การฝึกอบรมที่เน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลาง การฝึกอบรมที่เน้นสื่อเป็นศูนย์กลาง และการฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลาง

### 3. กระบวนการจัดการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ทักษะและเจตคติที่ดี เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน มีความคล่องแคล่ว มีความเชื่อมั่นในการทำงาน รู้จักเลือกใช้เครื่องมือถูกต้องเหมาะสม รู้จักการใช้เทคนิคแก้ปัญหา มีเจตคติที่ดีในการทำงานตลอดจนรู้จักนำความรู้ แนวคิดวิธีการจาการอบรมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน โดยจะดำเนินไปตามลำดับขั้นตอนและต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิภาพแก่บุคคล งาน และองค์กร / หน่วยงาน ศศิกานุจน์ ทวีสุวรรณ ( 2545 ) ได้กล่าวถึงกิจกรรมสำคัญ ๆ ของกระบวนการฝึกอบรม และแสดงเป็นแผนภาพได้ ดังนี้

1. การหาความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
3. การออกแบบ/กำหนดหลักสูตรในการฝึกอบรม
4. การเลือกเทคนิควิธีการฝึกอบรม
5. การวางแผนการฝึกอบรม
6. การดำเนินงานฝึกอบรม
7. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม
8. การนำผลการประเมินมาแก้ไขปรับปรุงการฝึกอบรม



แผนภาพที่ 1 แผนภูมิแสดงกระบวนการฝึกอบรม (Training Process)

1. การหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ( Needs Assessment )

ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง ความต้องการ ปัญหา อุปสรรค หรือ ข้อขัดข้องในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในการทำงานของบุคคล กลุ่มเป้าหมายในชุมชน หน่วยงาน หรือองค์กร

เช่น ขาดความรู้ ( Knowledge ) ในหน้าที่การงานที่ทำอยู่ การปฏิบัติ ( Practice ) ยังไม่ถูกต้อง ทักษะ ( skill ) ความชำนาญ ความคล่องแคล่วในการทำงานยังไม่เหมาะสม ใช้ความสามารถไม่เต็มที่ ความสนใจ ( Interest ) ความตั้งใจ สมาธิการทำงานยังบกพร่อง ทศนคติ ( Attitude ) ขาดทำที่ความรู้สึที่ดีต่อการทำงาน ขาดอุดมการณ์ ขาดความรักและทุ่มเทในงานและความเข้าใจ ( Understanding ) ในวิธีการทำงานต่าง ๆ มีน้อยหรือไม่ถูกต้อง ทำให้ได้งานไม่สมบูรณ์

การจะจัดการอบรมเรื่องใด โครงการหลักสูตรอะไรให้แกใคร จำเป็นต้องศึกษาหาความต้องการในการฝึกอบรมก่อนเสนอ โดยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1.1 ศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการขาดความรู้ ความสามารถและทักษะของบุคคลตลอดจนเจตคติในการปฏิบัติงาน ศึกษาโดยการสังเกตพฤติกรรมในการทำงาน เปรียบเทียบผลการทำงานกับเกณฑ์มาตรฐาน การสอบถาม และการสัมภาษณ์

1.2 ศึกษาความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย หรือของบุคคลในหน่วยงานที่เขาสนใจตามความจำเป็น ข้อมูลเหล่านี้อาจได้มาโดยสัมภาษณ์ สอบถาม หรือสำรวจความต้องการอย่างเป็นทางการ

1.3 ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย และเป้าหมายของหน่วยงาน เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาหาความต้องการในการฝึกอบรมให้แก่กลุ่มเป้าหมาย หรือบุคลากรในหน่วยงานให้พร้อมรองรับงานหรือการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

1.4 ประมวลข้อมูลที่ได้จากการศึกษาปัญหา หรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน โดยสำรวจความต้องการของบุคลากรและกลุ่มเป้าหมายหรือปัญหาที่ต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม

1.5 วิเคราะห์และจัดลำดับสถานการณ์ หรือปัญหาที่ต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรมตามลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนโดยพิจารณาถึงผลกระทบโดยตรงของปัญหานั้น ๆ ที่จะมีผลต่อหน่วยงานหรือกลุ่มเป้าหมายหรือบุคคล ถ้าไม่เร่งดำเนินการจะเกิดผลเสียต่อหน่วยงาน / บุคคล / กลุ่มบุคคล

1.6 จัดทำรายการความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมพร้อมกลุ่มเป้าหมายและจำนวนของกลุ่มเป้าหมายที่จะต้องฝึกอบรมต่อไป

1.7 นำเสนอความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมต่อผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาเพื่อตัดสินใจอนุมัติให้จัดฝึกอบรมต่อไป

## 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ( Training Objectives )

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมใช้ความต้องการจำเป็นกรอบใน การพิจารณา และเป็นกรอบการกำหนดวัตถุประสงค์ทั่วไปของการฝึกอบรมซึ่งมีอยู่ 4 ประการ ได้แก่ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมและเพื่อเปลี่ยนเจตคติให้สอดคล้องกับความต้องการ ฉะนั้นการเขียนวัตถุประสงค์การฝึกอบรมที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

2.1 มีความสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

2.2 ระบุพฤติกรรมที่มุ่งหวังจะให้เกิดกับตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

2.3 ใช้คำบ่งบอกพฤติกรรมที่ชัดเจน ประเมินได้ เช่น บอก จำแนก อธิบาย ซึ่ง ชัดเจนกว่า เพื่อให้ทราบถึงหรือเพื่อให้เข้าใจ

2.4 มีความชัดเจน และเป็นที่ยอมรับตรงกันกับทุกฝ่ายทั้งฝ่ายวิทยากร ฝ่ายผู้เข้ารับการอบรม และผู้ประเมินการอบรม

2.5 อยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้

2.6 สามารถวัด และประเมินผลได้โดยมีเกณฑ์ของพฤติกรรมที่คาดหวังในการนำไปใช้ ประเมินผลการฝึกอบรมว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพฤติกรรมมีความสามารถตรงตาม วัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้หรือไม่

### 3. การออกแบบ/กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม ( Program Content )

หลักสูตรการฝึกอบรมเป็นหัวใจของการฝึกอบรม เพราะเนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรมคือ สารความรู้ต่างๆ ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้เรียนรู้และนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน การกำหนดเนื้อหาของหลักสูตร คือ การเตรียม โครงร่างของหลักสูตรซึ่งหมายถึงคำบรรยายเกี่ยวกับ โครงสร้างและลำดับ ขั้นตอนการเสนอเนื้อหาของโครงการฝึกอบรม การกำหนดเนื้อหาของสาระหลักสูตรการฝึกอบรมต้องคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและควรยึดถือแนวทางการออกแบบหรือการกำหนดหลักสูตรดังต่อไปนี้

3.1 เนื้อหาจะต้องสอดคล้องตอบสนองวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

3.2 เนื้อหาจะต้องสอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ก่อนกำหนดหลักสูตรควรวิเคราะห์งานของกลุ่มเป้าหมายว่า งานนั้นมีความจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถด้านใดบ้าง ผู้ปฏิบัติงานจึงสามารถปฏิบัติงานนั้นได้ตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความสามารถเรื่องใด ระดับใด

3.3 เนื้อหานี้จะต้องมีความถูกต้องและทันสมัย

3.4 การจัดนำเสนอเนื้อหาควรเรียงลำดับจากง่ายไปหายาก

### 4. การกำหนดเทคนิคการฝึกอบรม ( Training Techniques )

การฝึกอบรมจะต้องคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยจะต้องพิจารณาว่าจะใช้วิธีการและเทคนิคใดในการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับเนื้อหาและผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ได้ ประโยชน์ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์มากที่สุด โดยพิจารณาจากหลักเกณฑ์การเลือกใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรม ซึ่งมีแนวทางดังนี้

4.1 วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม จะต้องพิจารณาว่าการฝึกอบรมต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมมีพฤติกรรมอย่างไร มีความรู้อะไร หรือทำอะไรได้บ้าง ทั้งนี้เพราะวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน อาจต้องเลือกวิธีการฝึกอบรมที่ต่างกัน เช่น การบรรยายอาจเหมาะสมกับการช่วยให้

ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ใหม่ ๆ แต่อาจไม่เหมาะสมกับการฝึกการใช้โปรแกรมต่าง ๆ กับคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

4.2 ภูมิหลังของผู้รับการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน อาทิ อายุ เพศ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานจะมีความต้องการและความสนใจแตกต่างกัน ดังนั้น การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม จะต้องคำนึงถึงตัวแปรเหล่านี้ด้วย

4.3 การปฏิบัติงานจริง ควรเลือกวิธีการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับผู้เข้ารับการฝึก อบรมได้ฝึกฝนทักษะที่ตรงกับการปฏิบัติงานจริง หรือนำไปใช้ปฏิบัติงานจริงได้ เช่น การใช้เทคนิคการจำลองสถานการณ์ เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความคุ้นเคยกับสถานการณ์ที่จะต้องประสบในการทำงานจริง เป็นต้น

## 5. การวางแผนการฝึกอบรม

การวางแผนการฝึกอบรมเป็นการกำหนดสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้การฝึกอบรมสำเร็จ เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าก่อนการฝึกอบรม และกำหนดแนวทางแก้ไข ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป การวางแผนการฝึกอบรมจะกำหนดแนวทางการปฏิบัติเป็น 3 ระยะ คือ

5.1 การเตรียมการก่อนการฝึกอบรม เป็นการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ก่อนถึงการฝึกอบรม เช่น การเขียนโครงการ การแต่งตั้งบุคลากรการฝึกอบรม การเชิญวิทยากร การจัดเตรียมเอกสาร ฯลฯ

5.2 การดำเนินการระหว่างการฝึกอบรม ได้แก่ การเตรียม / กำหนดไว้ว่าระหว่างการฝึกอบรมจะต้องทำอะไรบ้าง จะให้ใครช่วยเหลือหรืออย่างไรบ้าง อุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรมจะจัดหาได้จากแหล่งใด ฯลฯ

5.3 การดำเนินการหลังการฝึกอบรม เป็นการวางแผนกำหนดไว้ว่าเมื่อเสร็จสิ้น การฝึกอบรมแล้ว จะต้องทำอะไรบ้าง และที่สำคัญต้องทำหลังการฝึกอบรมก็คือ การติดตามและประเมินผล การฝึกอบรม การรวบรวมข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับโครงการและวิทยากรฝึกอบรม

## 6. การดำเนินการฝึกอบรม

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการฝึกอบรมจริง ๆ ตามขอบข่าย เนื้อหา และเทคนิคการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นกรปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ตามที่วางแผนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการระหว่างการฝึกอบรม การดำเนินการในขั้นตอนนี้จะเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับผู้เข้ารับ การอบรม วิทยากร และบุคลากรสนับสนุนการฝึกอบรม ในเรื่องของที่พัก ยานพาหนะ อาหารเครื่องดื่ม เอกสารประกอบการฝึกอบรม อุปกรณ์ และสื่อที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรม รวมทั้งการดูแลผู้เข้ารับการอบรม และการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการฝึกอบรม ซึ่งการดำเนินการฝึกอบรมจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ขึ้นอยู่กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการฝึก อบรม 3 ฝ่าย คือ

6.1 หัวหน้าโครงการฝึกอบรม เป็นผู้รับผิดชอบโครงการเพื่อดำเนินการให้การฝึกอบรมสำเร็จลงด้วยดี และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงต้องเป็นบุคคลที่มีลักษณะเป็นหัวหน้าที่ดี เช่น

อดทน เสียสละ บุคลิกดี มีความรอบคอบ รู้จักการจัดการ การตัดสินใจแก้ไขปัญหา มีความรับผิดชอบสูง เป็นต้น

6.2 เจ้าหน้าที่ฝึกฝายอบรมต่าง ๆ การฝึกอบรมเป็นกระบวนการ ประกอบด้วย ขั้นตอนต่าง ๆ ที่จะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ มาช่วยดำเนินการในฝายต่าง ๆ อาทิ ฝายอาคารสถานที่ ฝายทะเบียนและการเงิน ฝายประชาสัมพันธ์ ฝาย โสตทัศนูปกรณ์ ฝายยานพาหนะ ฝายจัดเลี้ยง ฯลฯ บุคลากรในแต่ละฝายจะต้องให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี การฝึกอบรมจึงจะสำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายได้

6.3 วิทยากร วิทยากรการฝึกอบรมเป็นบุคคล / กลุ่มบุคคลที่สำคัญที่จะทำให้การฝึกอบรมสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การเลือกสรรวิทยากรจะต้องเลือกด้วยความรอบคอบ คำนึงถึง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก

ในขั้นตอนของการดำเนินการฝึกอบรม Cavallo (1999) ได้เสนอแนะเทคนิคและวิธีการในขณะการดำเนินการฝึกอบรม ดังนี้

1. ก่อนการอบรมควรสร้างความสนใจโดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคิดสร้างโครงการหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ฝึกอบรมตามที่ตนเองหรือกลุ่มต้องการล่วงหน้า เริ่มต้นผลัดกันเป็น ผู้นำกลุ่มและช่วยเหลือกัน ทำให้ความรู้แผ่กระจายออกไปในกลุ่มอย่างรวดเร็ว

2. ระหว่างการอบรม วิทยากรเสนอแนวคิดพร้อมยกตัวอย่างประกอบ สาธิตในเรื่องที่สอดคล้องกับความต้องการ วิทยากรเดินดู สอบถาม และตอบคำถามของแต่ละคน จัดเวลาให้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ออกมาแสดงผลงาน และอธิบายความคิดของตนหรือกลุ่มต่อหน้ากลุ่มใหญ่ จัดอภิปรายเน้นพลังของการเรียนรู้ ที่แต่ละคนสร้างขึ้นด้วยตนเอง ประสบการณ์ของตนเอง เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมกับการเรียนรู้แบบเดิม

3. หลังการอบรม นำผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับไปสู่การเรียนรู้ ด้วยการสร้างความรู้ด้วยตนเองอย่างจริงจัง

## 7. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

การประเมินผลเป็นกิจกรรมที่ต้องทำทุกครั้งผู้จัดการฝึกอบรมจะได้รู้ข้อบกพร่องต่างๆที่จำเป็นต้องแก้ไขป้องกันหรือปรับปรุงแก้ไขในการอบรมครั้งต่อไป การประเมินการอบรม ควรประเมินทุกด้านที่จัด คือ ประเมินส่วนที่เป็นของเจ้าหน้าที่ฝายสนับสนุนการฝึกอบรม ประเมินวิทยากรและประเมินโครงการฝึกอบรม โดยอาจดำเนินการเป็น 3 ระยะ

- 7.1 การประเมินก่อนการฝึกอบรม เป็นการประเมินความพร้อมของการจัดการฝึกอบรมเพื่อดูว่างานที่กำหนดก่อนการฝึกอบรมดำเนินไปตามแผนที่หรือไม่มีปัญหาและแก้ไข อย่างไร

- 7.2 การประเมินระหว่างการประเมินการฝึกอบรมเป็นการประเมินตามแผนงานต่างๆที่กำหนดไว้ถ้าไม่เป็นไปตามแผนจะได้หาทางแก้ไข

7.3 การประเมินเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมเป็นการประเมินว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้เรียนรู้ อะไรเพิ่มเติม ได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปทางทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ และมีความ คิดเห็น ความรู้สึก อย่างไรต่อวิทยากร หลักสูตรและการจัดฝึกอบรม

การประเมินและติดตามผลหลังการฝึกอบรมไปแล้วระยะหนึ่ง ( Follow-up ) เพื่อศึกษาว่าผู้ เข้ารับการฝึกอบรมได้นำสิ่งที่เรียนรู้ที่ฝึกฝนไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการทำงาน การประกอบอาชีพ หรือไม่ อย่างไร รวมทั้งพฤติกรรมการทำงานที่คาดหวังว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นหรือไม่

นงลักษณ์ วิรัชชัย ( 2545 ) ได้กล่าวสรุปการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา ( Evaluation ) ว่ามีขั้นตอนการประเมิน 4 ขั้นตอน คือ การประเมินปฏิกิริยาหรือ การกระทำโต้กลับ ( reaction evaluation ) การประเมินการเรียนรู้ ( learning evaluation ) การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยน ( changed behavior evaluation ) การประเมินผลที่ได้รับ ( result evaluation ) ของผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม นำผลการประเมินเปรียบเทียบกับจุดหมายหลักเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการ ฝึกอบรมต่อไป

สรุปกระบวนการจัดฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยกิจกรรม ต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน และดำเนินไปตามลำดับขั้นตอนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลต่อบุคคลและองค์การโดยกิจกรรมจะเริ่มตั้งแต่การหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม การ กำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดหลักสูตร การเลือกเทคนิคการฝึก อบรม การวางแผนการฝึกอบรม การดำเนินการ การฝึกอบรม การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

#### 4. ประโยชน์ของการฝึกอบรม

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ ( 2544 ) กล่าวว่า การฝึกอบรมมีประโยชน์ต่อการพัฒนาคน เพราะการพัฒนาคนกับงาน ต้องพัฒนาคนก่อน เมื่อพัฒนาคนแล้วต้องพัฒนางานควบคู่กันไป โดยเฉพาะ ประโยชน์ในระยะยาวการฝึกอบรมถือได้ว่าเป็นการลงทุนที่ก่อให้เกิดประโยชน์ที่คุ้มค่าทั้งทางตรงและ ทางอ้อมในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน ต่อบุคคลหรือบุคลากรและต่อหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งศศิ กกาญจน์ ทวีสุวรรณ ( 2545 ) ได้กล่าวถึงประโยชน์ต่อบุคคลและต่อหน่วยงานดังนี้

##### 4.1 ประโยชน์ต่อบุคคล /บุคลากร

- 1) เกิดความรู้ ความชำนาญในวิทยาการใหม่ ๆ
- 2) รู้งานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
- 3) รู้จักองค์การ มาตรฐานการทำงานและนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงาน
- 4) พร้อมและมั่นใจที่จะปฏิบัติงาน
- 5) มีเจตคติที่ดีต่องานและหน่วยงาน
- 6) ได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ได้พัฒนาทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- 7) มีความสุข ความพอใจ กระตือรือร้นในการทำงาน
- 8) มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

9) พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนงาน โยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

10) ประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้าในการทำงาน

#### 4.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงาน / องค์กร

1) ได้บุคลากรทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

2) มีบุคลากรที่มีเจตคติที่ดีต่องานและองค์กร

3) บุคคลรู้ภาระหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่องาน

4) ได้บุคลากรที่พร้อมจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5) มีบุคลากรที่สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ผลดียิ่งขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพการ

ทำงาน / การผลิตและเพิ่มผลผลิตในการทำงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

6) มีบุคลากรที่ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7) มีบุคลากรที่พร้อมจะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ขององค์กร

8) บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

9) ช่วยลดภาระของผู้บริหารในการควบคุมงานเนื่องจากบุคลากรมีความเชื่อมั่น

ปฏิบัติงานเองได้ เป็นการประหยัดเวลา งบประมาณ และพลังงาน

10) ช่วยลดความสิ้นเปลือง สูญเสีย วัสดุอุปกรณ์และลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการซ่อมแซม

บำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องจักร

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540) ได้สรุปประโยชน์ของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมช่วยให้บุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้บังเกิดประสิทธิภาพ ส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ ตลอดจนเพิ่มพูนความรู้และทักษะเกี่ยวกับการแก้ปัญหา การวินิจฉัยตัดสินใจ การสื่อสาร การวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งเป็นกิจกรรมของการส่งเสริมบุคคลให้มีภาวะผู้นำ จึงนับได้ว่ากิจกรรมการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จำเป็นและต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้ได้รับความรู้ในวิทยาการใหม่ ๆ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

## บรรณานุกรม

- คุณวุฒิ คณฉลาด. (2540). *การพัฒนาองค์การ*. ชลบุรี: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). *กระบวนการปฏิรูปเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ : การประเมินและการประกัน*. กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2540). *ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาบุคคลใน เอกสาร การสอนชุดวิชาของค์การและการจัดการงานบุคคล หน่วยที่ 9 – 15*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ศศิกานจน์ ทิวสุวรรณ. (2545). *รูปแบบและวิธีการฝึกอบรมการศึกษานอกระบบใน ประมวลสาระ ชุดวิชาการศึกษานอกระบบ หน่วยที่ 7 – 10*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สนอง เครื่องาก. (2536). *คู่มือปฏิบัติการ ฉบับปรับปรุง*. นครสวรรค์: บริษัทเรียนดี.
- สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์. (2544). *แนวคิดและรูปแบบการบริหารจัดการของสถานศึกษาโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน: ประสบการณ์สู่ทฤษฎีใน รายงานการประชุมสร้างความรู้ความเข้าใจ: การปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้งโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. (2541). *Seminar in Education Administration*. ชลบุรี: ภาควิชาบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. เอกสารการสอน.
- Hoffer, A., George, F.J., & Valacich, S.T. (n.d.). *Modern system analysis and design*: Benjamin Cummings Publishing Company, Inc.

