

บทที่ 6

การจัดทำโครงการและหลักสูตรการฝึกอบรม

กมล อคฺลพันธุ์

ในการจัดการฝึกอบรมนั้น เพื่อให้การดำเนินงานในการจัดการฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต้องรู้จักการวางแผนสำหรับการดำเนินการจัดฝึกอบรมให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอนว่าจะทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร และทำเมื่อไร โดยจัดในด้านบริหารโครงการฝึกอบรมเพื่อให้การปฏิบัติการในการจัดฝึกอบรมได้ผลดีตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวแล้ว อาจจัดทำเป็น 3 ระยะ คือ

1. การเตรียมก่อนการจัดฝึกอบรม
2. การดำเนินการระหว่างการฝึกอบรม
3. การดำเนินการหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม¹

ในการดำเนินการระยะแรกคือการเตรียมก่อนการจัดฝึกอบรมนั้น นอกจากการหาความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมตามที่ได้ศึกษามาในบทก่อนนั้นแล้ว ในบทนี้จะได้ศึกษาทำความเข้าใจถึงการจัดทำโครงการและหลักสูตรการฝึกอบรมซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 2 ของการเตรียมก่อนการจัดฝึกอบรมเช่นกันต่อไป ก่อนที่จะไปถึงขั้นตอนสุดท้ายคือเสนอโครงการพร้อมรายละเอียดของหลักสูตรและงบประมาณต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นเพื่อขออนุมัติดำเนินการฝึกอบรม

องค์ประกอบของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

ตามหลัก “การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective) หรือ MBO นั้น มีขั้นตอนสำคัญอยู่ประการหนึ่งคือ เมื่อได้ตั้งวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือของบุคคลขึ้นแล้ว จะต้องมีการว่าจะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนอะไร อย่างไรบ้าง จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว นั้น แนวความคิดดังกล่าวอาจนำมาใช้กับงานบริหารทั่ว ๆ ไปได้เป็นอย่างดี

สำหรับความหมายของคำว่า “โครงการ” (program) โดยทั่ว ๆ ไป หมายถึง “เป็นการวางแผนของการปฏิบัติอย่างมีขั้นตอนที่ประสานสอดคล้องกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้”

เป็นความหมายของโครงการบริหารทั่ว ๆ ไป แต่สำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลจะต้องมีโครงการพิเศษอีกโครงการหนึ่งเข้ามาเพิ่มเติม หรือประกอบกับโครงการบริหารทั่วไปตามความหมายที่กล่าวมาแล้วโครงการพิเศษดังกล่าวคือโครงการที่จะกำหนดแนวทางในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เรียกว่า หลักสูตรในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล

ดังนั้น การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบใหญ่ 3 อย่าง

(1) วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม หรือสิ่งที่กำหนดว่าโครงการฝึกอบรมจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปในลักษณะใด ระดับใด จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เป็นความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมได้

(2) โครงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งเรียกว่า “หลักสูตร”

(3) โครงการบริหารงานฝึกอบรมทั่ว ๆ ไป เช่น จะต้องเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างไร จะใช้เงิน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และวัสดุในการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด เป็นต้น

องค์ประกอบทั้ง 3 ประการดังกล่าวข้างต้นนั้น วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมตามข้อ (1) จะเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรในการฝึกอบรมตามข้อ (2) และข้อ (1) (2) (3) รวมกันเราเรียกว่าเป็นโครงการฝึกอบรม

ดังนั้น เมื่อใช้คำว่า “หลักสูตรการฝึกอบรม” ย่อมหมายถึง วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม กับหลักสูตรการฝึกอบรม (โครงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม) และเมื่อใช้คำว่า “โครงการฝึกอบรม” ก็หมายถึงวัตถุประสงค์ หลักสูตร (โครงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม) และโครงการบริหารงานฝึกอบรม รวมกันทั้งหมด

การจัดทำโครงการฝึกอบรม

ความหมายและความสำคัญของโครงการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรมหมายถึงการกำหนดหลักสูตร ขั้นตอน วิธีการ ตลอดจนแนวปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม²

โครงการฝึกอบรมประกอบด้วยโครงการย่อย 2 ส่วน คือ โครงการพิเศษเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม หรือหลักสูตรการฝึกอบรมกับโครงการเกี่ยวกับการบริหารงานฝึกอบรมอื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรม	
โครงการเปลี่ยนพฤติกรรม หรือหลักสูตรการฝึกอบรม ประกอบด้วยวิชา วิธี การ ฝึกอบรม, ระยะเวลา ฯลฯ	โครงการงานบริหาร-ธุรการ การเงิน-การบุคคล การติดต่อ การจัดสถานที่ การประเมินผล ฯลฯ

ภาพแสดงองค์ประกอบของโครงการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์หรือความสำคัญในการจัดทำโครงการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการตอบคำถามว่าเราจัดทำโครงการฝึกอบรมเพื่ออะไร มีดังต่อไปนี้ คือ

(1) เพื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชาในระดับสูงเพื่อจัดดำเนินการตามโครงการ โดยเหตุที่การดำเนินการฝึกอบรมนั้นจะต้องกระทบหรือเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่าง ๆ อันอยู่นอกเหนือจากการควบคุมบังคับบัญชาของหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมนั้น ๆ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงอนุมัติหรือเห็นชอบเสียก่อน

(2) เพื่อเป็นการขออนุมัติงบประมาณการฝึกอบรมจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูง

(3) เพื่อแจกจ่ายให้แก่บุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทราบถึงรายละเอียดต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ในการร่วมมือประสานงานกันต่อไป

(4) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และผู้บริหารงานฝึกอบรม

องค์ประกอบของโครงการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรมที่ดีควรมีองค์ประกอบดังนี้

- (1) ชื่อโครงการฝึกอบรม
- (2) หลักการและเหตุผล
- (3) วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
- (4) ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- (5) หลักสูตรในการฝึกอบรม
- (6) ระยะเวลาในการฝึกอบรม
- (7) เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม
- (8) วิทยากรในการฝึกอบรม

- (9) สถานที่ฝึกอบรม
- (10) คณะผู้ดำเนินงาน
- (11) แนวในการดำเนินงาน
- (12) งบประมาณในการฝึกอบรม
- (13) การแจกประกาศนียบัตร
- (14) การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

ซึ่งจะได้พิจารณาการจัดทำโครงการฝึกอบรมในรายละเอียดขององค์ประกอบทั้ง 14 ประการ ดังกล่าวข้างต้น ต่อไปนี้

1. ชื่อโครงการฝึกอบรม

เราอาจจะเรียกชื่อโครงการฝึกอบรมได้ 3 ลักษณะ คือ

(1) เรียกตามตำแหน่งงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น โครงการฝึกอบรมพนักงานสินเชื่อ โครงการฝึกอบรมหัวหน้าแผนก โครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ฯลฯ

(2) เรียกตามลักษณะของเนื้อหาวิชาหรือหลักสูตร เช่น โครงการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคในการบริหารงาน โครงการฝึกอบรมหลักสูตรมนุษยสัมพันธ์ โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการประชาสัมพันธ์ ฯลฯ

(3) เรียกตามตำแหน่งงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และตามลักษณะของวิชาในหลักสูตรประกอบกัน เช่น โครงการสัมมนาผู้บริหารหลักสูตรพฤติกรรมและเทคนิคในการบริหารงาน เป็นต้น

โดยปกติภายใต้คำว่าโครงการฝึกอบรมมักจะมีกำหนดระยะเวลาของการอบรมระบุเอาไว้ด้วย

2. หลักการและเหตุผล

เป็นการระบุถึงเหตุผลที่จะต้องทำการอบรม ควรจะประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

- (1). หลักการที่ควรจะเป็น หรือที่ควรจะมีปฏิบัติ
- (2). สถานการณ์หรือปรากฏการณ์จริงที่เกิดขึ้น อันขัดกับหลักการมาตรฐานที่ระบุไว้ตามข้อ (1) อันเป็นสถานการณ์อันไม่พึงปรารถนา
- (3). ความเสียหายอันเกิดขึ้นจากความเบี่ยงเบนระหว่างหลักการกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงมีมากน้อยเพียงใด ก่อให้เกิดความเสียหายเพียงใด คิดเป็นตัวเลขได้หรือไม่ ความเสียหายนั้นรุนแรงเพียงใด หากปล่อยทิ้งไว้จะเสียหายมากน้อยอีกสักเท่าใด

(4). ระบุให้ชัดเจนว่าความเบี่ยงเบนหรือปัญหาตามข้อ (2) นั้น เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างไรและเพียงใด

(5). เป็นการระบุในลักษณะสรุปว่า เพื่อจะแก้ไขปัญหาดังกล่าวจำเป็นที่จะต้องทำการอบรมใครในเรื่องอะไร⁵

3. วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมคือส่วนที่เขียนกำหนดว่าในโครงการฝึกอบรมนั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปในลักษณะใดและระดับใด จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาคือเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้

การเขียนวัตถุประสงค์ ควรจะได้ระบุถึงสิ่งที่เป็นปัญหาและเราต้องการให้มีการอบรมบุคคลที่จะต้องให้การอบรม พฤติกรรมที่เป็นปัญหา พฤติกรรมที่จะต้องการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปในลักษณะใด การเขียนวัตถุประสงค์ควรจะคำนึงถึงความเป็นไปได้ โดยพิจารณาประกอบกันทั้งวัตถุประสงค์ตามอุดมคติ อุปสรรค และสิ่งที่จะสนับสนุนให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามอุดมคติได้ เช่น เงิน เวลา อุปกรณ์ที่เพียงพอ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีวัตถุประสงค์ประกอบซึ่งเป็นผลพลอยได้จากการฝึกอบรมอีกด้วย เช่น การฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสามัคคีและหรือเพื่อประโยชน์ในการประสานงานในอนาคต เป็นต้น⁶

ความสำคัญของวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารงานฝึกอบรมดังต่อไปนี้

(1). ก่อให้เกิดการประสานทรัพยากรในการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมแต่ละโครงการย่อมจะต้องประกอบด้วยกำลังคน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์เป็นจำนวนมาก การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยให้มีการประสานทรัพยากรดังกล่าวให้เป็นไปในแนวเดียวกัน

(2). วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมทุกฝ่ายเข้าใจ และปฏิบัติงานไปในแนวเดียวกัน วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะทราบอย่างชัดเจนว่าตนกำลังมุ่งไปสู่จุดใด ผู้บริหารงานฝึกอบรมทุกคนจะทราบว่า การปฏิบัติงานของตนนั้นมีจุดหมายปลายทางอยู่ ณ จุดใดเช่นเดียวกัน

(3). วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมจะช่วยให้สามารถกำหนดวิชาและเนื้อหาสาระในการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมจะชี้ชัดว่าต้องการจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปในลักษณะใด การกำหนดหัวข้อวิชาและ

เนื้อหาของสาระของหลักสูตรก็ต้องจัดให้สอดคล้องต้องกันกับวัตถุประสงค์เพื่อเป็นหลักประกันว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้เกิดการเรียนรู้ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างแท้จริง

(4). วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมจะช่วยให้วิทยากรหรือผู้บริหารงานฝึกอบรมสามารถเลือกเทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมได้ วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่เน้นหนักไปในด้านหนึ่งด้านใดย่อมต้องการเทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมเฉพาะอย่างนั้น ๆ

(5). วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมจะช่วยในการกำหนดระยะเวลาของหลักสูตร และระยะเวลาของหัวข้อวิชาในการฝึกอบรม

(6). ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลและติดตามผลโครงการฝึกอบรม ประเมินผลการสอนของวิทยากร ฯลฯ

ขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมนั้น จำเป็นจะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบและขั้นตอนดังต่อไปนี้

(1). ปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม ผู้กำหนดวัตถุประสงค์จะต้องสามารถเขียนประเด็นของปัญหาออกมาให้ได้ว่ามีลักษณะและความรุนแรงเพียงใด

(2). กำหนดว่าใครเป็นผู้ก่อให้เกิดปัญหานั้น หรือปัญหานั้นเกิดขึ้นกับตนในตำแหน่งหรือระดับใด เช่น ในตำแหน่งประจำแผนกการเงิน ในตำแหน่งหัวหน้าแผนก ฯลฯ พร้อมทั้งระบุด้วยว่าจำนวนของบุคคลดังกล่าวมีมากน้อยเพียงใด

(3). ภารกิจหรือพฤติกรรมอันเป็นปัญหาของบุคคลดังกล่าวตามข้อ (2) เป็นการบรรยายอย่างย่อ ๆ ว่าเขามีพฤติกรรมที่บกพร่องอย่างไร เช่น ลงทะเบียนหนังสือเข้าออกล่าช้าเกินความจำเป็น บริหารงานบกพร่อง ทำงานผิดพลาดหลายครั้งหลายหน เป็นต้น สำหรับภารกิจหรือพฤติกรรมที่บกพร่องตามข้อนี้อาจจะมีหลายประเด็นก็ได้

(4). วัตถุประสงค์ขั้นสูงสุดที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หมายถึงเราต้องการจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นปัญหาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปในลักษณะใด เป็นการพิจารณาในลักษณะที่ว่าพฤติกรรมตามอุดมคตินั้นเราต้องการจะให้เป็นอย่างใด เช่นในข้อ (3) ระบุว่า นาย ก. สอนหนังสือไม่เป็น พฤติกรรมใหม่ที่เราจะสร้างขึ้นโดยกระบวนการฝึกอบรมก็คือเราจะอบรมให้นาย ก. สามารถทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพยอดเยี่ยม เป็นต้น

(5). สิ่งสนับสนุนให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามอุดมคติในข้อ (4) มีอะไรบ้าง เป็นการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เช่น วิทยากรที่มีความสามารถ ภูมิหลังที่ดีของผู้เข้ารับการฝึกอบรม นโยบายของหน่วยงานที่สนับสนุนต่อการฝึกอบรม เงิน เวลา และอุปกรณ์ที่เพียงพอ เป็นต้น

(6). สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานฝึกอบรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามอุดมคติในข้อ (4) เป็นการพิจารณาว่าสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วในข้อ (5) มีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคหรือขัดขวางต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามอุดมคติ ตัวอย่างเช่น งบประมาณจำกัด เวลาจำกัด ฯลฯ

(7). วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่เป็นไปได้ เป็นการพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ที่ขึ้นใหม่ หลังจากได้พิจารณาถึงวัตถุประสงค์ตามอุดมคติ ประกอบสิ่งสนับสนุนตามข้อ (5) และสิ่งเป็นอุปสรรคตามข้อ (6) แล้ว แต่ในบางกรณีวัตถุประสงค์ตามอุดมคติอาจจะเป็นวัตถุประสงค์ที่เป็นไปได้ก็ได้ ถ้าหากว่ามีสิ่งสนับสนุนทุกอย่างแต่ไม่มีสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อวัตถุประสงค์ตามอุดมคติเลย

(8). วัตถุประสงค์ประกอบเป็นวัตถุประสงค์ที่เราไม่ได้คาดหวังมาก่อน แต่จะเป็นผลพลอยได้จากการฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสามัคคี ช่วยให้เกิดการประสานงานในอนาคต เป็นต้น

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่เป็นไปได้ตามข้อ (7) และวัตถุประสงค์ประกอบตามข้อ (8) จะเป็นวัตถุประสงค์ในโครงการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมอาจจะมีได้หลายข้อ และในการเขียนวัตถุประสงค์นั้นเรามักจะเอาวัตถุประสงค์ประเภทที่เป็นไปได้เขียนไว้ในลำดับแรก และวัตถุประสงค์ประเภทประกอบเขียนไว้ในลำดับสุดท้าย

โดยสรุปแล้วขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมจะประกอบด้วย การวิเคราะห์เป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1	การระบุปัญหา
ขั้นที่ 2	บุคคลที่จะต้องรับการฝึกอบรม
ขั้นที่ 3	ภารกิจและพฤติกรรมที่เป็นปัญหา
ขั้นที่ 4	พฤติกรรมที่จะต้องเปลี่ยนแปลง
ขั้นที่ 5	สิ่งสนับสนุน
ขั้นที่ 6	สิ่งที่เป็นอุปสรรค
ขั้นที่ 7	วัตถุประสงค์ที่เป็นไปได้
ขั้นที่ 8	วัตถุประสงค์ประกอบ

วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม

ภาพแสดงขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

ลักษณะของวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่ดี

วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

- (1). มีความกระชับรัดชัดเจน
- (2). ใช้ภาษาง่าย ๆ ให้เป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป
- (3). ควรระบุว่าต้องการจะให้เกิดพฤติกรรมชนิดใดขึ้น หรือต้องการจะแก้ไขปัญหาใด
- (4). มีความเป็นไปได้
- (5). สามารถที่จะวัดหรือประเมินผลได้
- (6). สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือนโยบายของหน่วยงาน
- (7). ถ้ามีวัตถุประสงค์หลายอย่าง ควรจะแยกเป็นข้อ ๆ ตามลักษณะของวัตถุประสงค์
- (8). วัตถุประสงค์ประกอบควรเรียงลำดับอยู่ในส่วนท้ายของวัตถุประสงค์ทั้งหมด⁷

4. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ในการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้ที่รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมควรมีสิทธิ์ในการคัดเลือกผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม โดยมีแนวทางในการพิจารณาเลือกบุคคลเข้ารับการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

(1). พิจารณาว่าหลักสูตรที่จัดขึ้นต้องการบุคคลประเภทใด ใครจะเป็นผู้ที่จะได้ประโยชน์ จากวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรนั้น ๆ และจะนำไปใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด

(2). คนที่จะมารับการอบรมนั้นสามารถเข้ารับการอบรมได้เต็มเวลาหรือไม่ หากไม่สามารถเข้ารับการอบรมได้เต็มเวลาตามหลักสูตรเพราะมีภาระงานมาก ก็ไม่ควรรับเข้ามาอบรม เพราะจะทำให้ผู้นั้นไม่ได้รับวิชาการต่อเนื่องกันอย่างเต็มที่

(3). คนผู้นั้นมีความสนใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่ หรือเพียงถูกผู้บังคับบัญชา สั่งให้มาอบรมหัวหน้าโครงการฝึกอบรมควรสอบถามดูความจริงข้อนี้ด้วย เพราะคนที่ไม่อยาก มาอบรมมักจะต่อต้าน หรือมาสร้างปัญหาให้กับโครงการฝึกอบรมภายหลังได้

(4). พื้นความรู้ อายุ ตำแหน่งหน้าที่การงาน แตกต่างกันมากเกินไปหรือเปล่า หากทำได้ ควรเลือกคนที่มีระดับใกล้เคียงกันเข้ารับการอบรมในหลักสูตรเดียวกัน เพราะจะทำให้สามารถ เกิดความรู้สึกลงในแง่ดีและสอดคล้องกันได้ง่ายกว่าการที่รับคนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน

(5). ผู้ที่รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมไม่ควรพิจารณาเลือกคนที่อยากมาอบรมเพราะ

- อยากได้เพื่อนใหม่ ได้รู้จักเพื่อนที่มีอำนาจวาสนาจะได้เกิดประโยชน์แก่ตัวเอง มากขึ้น

- เบื่องาน เบื่อหน่วยงาน เบื่อผู้บังคับบัญชา เบื่อผู้ใต้บังคับบัญชา

- อยากได้เข้ามาเที่ยวและพักผ่อน

- อยากจะได้ไปทัศนศึกษารต่างจังหวัด หรือไปดูงานต่างประเทศตามหลักสูตรที่กำหนดไว้

- อยู่ว่าง ๆ ไม่ค่อยมีงานจะทำ

การแก้ปัญหาเหล่านี้ขึ้นอยู่กับความร่วมมือและการประสานงานระหว่างหัวหน้าโครงการฝึกอบรมกับหน่วยงานที่ส่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก โดยจะต้องเกิดความเข้าใจร่วมกันว่าคนที่มาเข้ารับการอบรมนั้นจะได้รับประโยชน์จากวิชาการและจะนำไปใช้ประโยชน์ ได้จริง ๆ ในการปฏิบัติงาน มิฉะนั้นการฝึกอบรมก็คงจะเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพและไม่ได้ประสิทธิผลตามที่มุ่งหวังไว้⁸

ในการจัดฝึกอบรมหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่ง โดยปกติผู้จัด (เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม) จะแจ้ง ไปยังหน่วยงานที่มีลักษณะงานเกี่ยวข้องกับหลักสูตรการฝึกอบรมนั้น โดยแจ้งให้ทราบถึงสาระ สำคัญของหลักสูตร (บางครั้งก็แนบหมายกำหนดการและหัวข้อวิชาที่ใช้ในการฝึกอบรมไปให้) พร้อมทั้งให้ความเห็นกว้าง ๆ เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมไปด้วย เช่น พื้น

ความรู้ ประสบการณ์ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ารับการฝึกอบรม ในกรณีที่หน่วยงานต่าง ๆ ส่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากกว่าจำนวนที่กำหนดไว้ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะทำการกลั่นกรองเฉพาะผู้ที่มีความเหมาะสมไว้โดยอาจจะพิจารณาคัดเลือกจากประวัติของผู้สมัคร หรืออาจจะทำการทดสอบก่อน (pre-test) ก็ได้

ส่วนหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาควรมีหลักเกณฑ์ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจคือ

(1). พิจารณาลักษณะงานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่ทำอยู่ โดยอาจจะดูจาก job description และ job specification เป็นแนวทาง สาระสำคัญของการพิจารณาได้แก่ ความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่ งานหลักที่ทำอยู่ ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ขึ้นเงินเดือนและเงินเดือนต่าง ๆ ประเด็นสำคัญในการพิจารณาปัจจัยดังกล่าวอยู่ในแนวเดียวกับลักษณะงานที่พนักงานทำอยู่หรือไม่ ถ้าเป็นไปในแนวเดียวกันก็จะได้ประโยชน์ในการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญงาน และทัศนคติในการปฏิบัติงาน ถ้าเป็นไปคนละแนวก็ต้องพิจารณาดูว่ามีเป้าหมายที่จะให้พนักงานคนใดคนหนึ่งเข้ารับการฝึกเพื่อที่จะเปลี่ยนไปทำงานในหน้าที่อื่นหรือไม่ ซึ่งการเปลี่ยนงานดังกล่าวอาจจะเป็นการเลื่อนตำแหน่ง หรือการโยกย้ายงานก็ได้ นอกจากนี้การพิจารณาถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะช่วยให้ทราบว่าพนักงานคนใดที่มีผลงานดีเด่น ควรสนับสนุนให้ก้าวหน้าด้วยการส่งเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเป็นการปูทางในอันที่จะเลื่อนตำแหน่งขึ้นไป และในทางตรงกันข้ามก็ควรพิจารณาด้วยว่า พนักงานคนใดยังขาดความชำนาญงานหรือมีทัศนคติในการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม ซึ่งจุดอ่อนดังกล่าวสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ก็ควรส่งพนักงานผู้นั้นเข้ารับการฝึกอบรมต่อไป

(2). พิจารณาจากคุณสมบัติประจำตัว เป็นการนำเอาคุณสมบัติประจำตัวเข้าพิจารณา ร่วมกับลักษณะของหน้าที่การงาน ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลละเอียดขึ้น การพิจารณาคุณสมบัติประจำตัวดังกล่าวได้แก่การพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ ข้อมูลที่ให้ความรู้เกี่ยวกับประวัติส่วนตัว ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านกายภาพ ข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นความสำเร็จ ข้อมูลเกี่ยวกับสติปัญญาและความสามารถ ข้อมูลเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน และข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

การพิจารณาคุณสมบัติประจำตัวของบุคคล ประกอบกับลักษณะงานที่ทำ ก็เพื่อให้การคัดเลือกตัวบุคคลเข้าฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น เพราะนอกจากจะดูลักษณะงานและผล

การปฏิบัติงานตรงกับหลักสูตรของการฝึกอบรมแล้ว หากบุคคลนั้นเป็นคนที่มีความรู้พื้นฐานการศึกษา และประสบการณ์เหมาะสม ตลอดจนเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นสูง มีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีลักษณะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีแววที่จะก้าวหน้าและเป็นกำลังสำคัญขององค์กรในอนาคต ก็ควรจะพิจารณาส่งบุคคลดังกล่าวเข้ารับการฝึกอบรมเป็นอันดับแรก

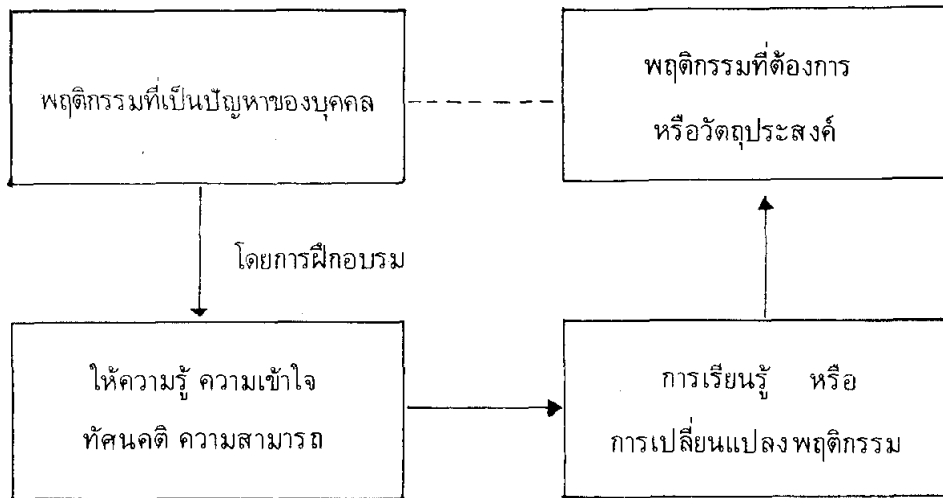
(3). การที่จะตัดสินใจว่าจะส่งบุคคลในองค์กรเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งหรือไม่ ควรคำนึงถึงอีกปัจจัยหนึ่งคือนโยบายขององค์กรในด้านกำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว คือจะต้องวิเคราะห์ว่าองค์กรมีความต้องการคนในระดับต่าง ๆ จำนวนเท่าใด เช่น ระดับพนักงานที่มีฝีมือ ระดับหัวหน้างาน ระดับผู้บริหารชั้นสูง อัตรากำลังของบุคคลแต่ละระดับจะต้องสัมพันธ์กับนโยบายทางด้านการผลิต การให้บริการ และการจัดการหรือการบริหารงาน ขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เมื่อวิเคราะห์โครงสร้างความต้องการกำลังคนระดับต่าง ๆ ได้แล้ว ก็จะช่วยให้เห็นภาพพจน์ที่แจ่มชัดขึ้นว่า จะอาศัยการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการสร้างคนระดับต่าง ๆ ตามที่ต้องการได้อย่างไรบ้าง

ในการเขียนโครงการฝึกอบรมจะต้องระบุลงไว้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นใคร (ในกรณีที่ยังไม่สามารถระบุชื่อได้ อาจระบุตำแหน่งหรือลักษณะงาน) มีจำนวนเท่าใด จะแบ่งการฝึกอบรมออกเป็นกี่รุ่น รุ่นละเท่าใด⁹

5. หลักสูตรในการฝึกอบรม

หลักสูตรในการฝึกอบรมหมายถึงวิชา เนื้อหาสาระ และวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดความรู้ความเข้าใจ เกิดทัศนคติ และความสามารถ อันจะยังผลให้เกิดการเรียนรู้หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ตามปกติเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในหน่วยงาน และหากเราเห็นว่าปัญหานั้นอาจจะแก้ได้โดยการฝึกอบรม จะเกิดความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมขึ้น และการที่เราฝึกอบรมบุคคลนั้นก็เพื่อจะให้เกิดการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามเป้าหมายนั้น เราจะต้องให้ความรู้ความเข้าใจ ทัศนคติ และความสามารถแก่เขาเสียก่อน ซึ่งอาจจะแสดงได้ในแผนภาพต่อไปนี้



ภาพแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา การให้ความรู้ ความเข้าใจ ฯลฯ

การเรียนรู้และการบรรลุวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

เพื่อจะอธิบายความหมายของหลักสูตรในการฝึกอบรมให้ชัดเจนยิ่งขึ้น จะขอยกตัวอย่างประกอบดังต่อไปนี้ เช่น นาย ก. เป็นพนักงานลงบัญชีเงินสดของหน่วยงานแห่งหนึ่ง ปรากฏว่าผลงานของนาย ก. ยังบกพร่องเสียหายอยู่เป็นอันมาก เช่น ลงบัญชีผิดหลัก และระบบบัญชีคู่ใช้เครื่องคิดเลขไฟฟ้าไม่เป็น ฯลฯ ถ้าหากเราเห็นว่าพฤติกรรมของนาย ก. นี้ อาจจะแก้ไขได้โดยการฝึกอบรม เราก็จะจัดการฝึกอบรมนาย ก. ขึ้น โดยตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไว้ว่าพฤติกรรมของนาย ก. ภายหลังจากการฝึกอบรมจะต้องเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น กล่าวคือ สามารถลงบัญชีในระบบบัญชีคู่ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ สามารถใช้เครื่องคิดเลขไฟฟ้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ปัญหาประการต่อไปก็คือเราจะทำอะไรจึงจะทำให้พฤติกรรมของนาย ก. เปลี่ยนแปลงไปตามวัตถุประสงค์ได้ คำตอบก็คือเราจะต้องอบรมหรือสอนให้เขาเข้าใจระบบบัญชีคู่ให้เขาทดสอบปฏิบัติให้เขามีทัศนคติว่าระบบบัญชีคู่นี้ดีกว่าระบบบัญชีเดี่ยว ฯลฯ หรือนัยหนึ่งก็คือให้เขาเกิดความรู้ ความเข้าใจทัศนคติ และความชำนาญ ในเรื่องดังกล่าวข้างต้นนั่นเอง หลังจากนั้นเขาจะเกิดการเรียนรู้ และสามารถมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเสียใหม่สมดังวัตถุประสงค์ทุกประการ ในที่สุดปัญหาในการทำงานของนาย ก. ก็หมดสิ้นไป

จากตัวอย่างข้างต้นจะทำให้เรามองเห็นได้อย่างชัดเจนอีกประการหนึ่งว่า หลักสูตรในการฝึกอบรมนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นตัวกำหนดที่สำคัญที่สุดที่เราจะให้ความรู้ความเข้าใจ ทักษะคิด และความชำนาญแก่คนในเรื่องใด มากน้อยเท่าใด เป็นระยะเวลาเท่าใด จึงจะทำให้บุคคลหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ตามวัตถุประสงค์ การฝึกอบรมใด ๆ หากขาดหลักสูตรที่เหมาะสมแล้ว การฝึกอบรมนั้น ๆ จะไม่อาจบรรลุความสำเร็จได้เลย¹⁰

การกำหนดหลักสูตร ขอบเขตวิชา และตารางฝึกอบรม

ในการกำหนดหลักสูตรและหัวข้อวิชา หัวหน้าโครงการฝึกอบรมควรจะประสานงานและรับฟังความคิดเห็นจากวิทยากรที่เกี่ยวข้องร่วมกันพิจารณากำหนด การกำหนดหลักสูตรขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และนโยบายในการฝึกอบรมว่าต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เรื่องใด ก็บรรลุวิชานั้นในหลักสูตร ในการกำหนดหลักสูตรนอกจากจะมีวิชาหลักแล้ว ก็ควรจะมีวิชาประกอบที่ควรทราบเป็นการเสริมวิชาหลัก เมื่อกำหนดหลักสูตรและหัวข้อวิชาแล้ว ก็จะต้องกำหนดรายละเอียดขอบเขตวิชา ว่าวิชานั้น ๆ จะกล่าวถึงอะไร จะเน้นหรือมุ่งในเรื่องใดเป็นสำคัญ ใช้เวลาในการบรรยาย นำอภิปรายหรือทดลองปฏิบัติกี่ชั่วโมง เมื่อกำหนดขอบเขตวิชาแล้วจึงเตรียมจัดทำตารางการฝึกอบรมต่อไป สำหรับขั้นตอนในการจัดทำหลักสูตรและกำหนดตารางการฝึกอบรม มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- (1). หัวหน้าโครงการฝึกอบรมจะต้องทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้ชัดเจน ทั้งวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และวัตถุประสงค์ของแต่ละหมวดวิชา
- (2). พิจารณาวัดวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้นจะบรรลุได้ด้วยการให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้โดยหมวดวิชาหรือการปฏิบัติใดบ้าง ถ้าทำได้ควรกำหนดพฤติกรรมที่เป็นจุดหมายปลายทางของผู้เข้ารับการอบรมหลังจากผ่านการอบรมแล้วควรจะเป็นเช่นใด
- (3). เมื่อกำหนดหมวดวิชาและวิธีการปฏิบัติได้แล้ว ก็แยกแยะแต่ละหมวดวิชาว่าจำเป็นต้องมีหัวข้อวิชาอะไรบ้าง
- (4). จัดทำตารางแห่งการเรียนรู้ (learning table) เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาว่าในแต่ละหัวข้อวิชานั้นต้องการจะให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความชำนาญ หรือมีทัศนคติอย่างไร มากน้อยแค่ไหน จะใช้เทคนิคอะไร ระยะเวลาที่จะกำหนดให้สำหรับแต่ละหัวข้อวิชาควรจะเป็นอย่างไร ในการจัดทำตารางดังกล่าวนี้ หัวหน้าโครงการฝึกอบรมควรหารือกับวิทยากรหรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ

(5). จัดทำรายละเอียดขอบเขตวิชาตามข้อ (4) โดยเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา หรือวัตถุประสงค์ในการสอน (instructional objective) แนวการอบรม วิธีการอบรม ระยะเวลา การอบรม ฯลฯ

(6). พิจารณาจัดลำดับ (sequence) ของแต่ละหัวข้อวิชา โดยพิจารณาว่าหมวดวิชาและหัวข้อวิชาใดควรอบรมก่อน อะไรควรอบรมหลัง การจัดลำดับหัวข้อวิชาจะต้องคำนึงถึงหลักการ เรียนรู้ และจะต้องให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความพอใจอย่างสม่ำเสมอ ตลอดระยะเวลาตาม หลักสูตร

ในการจัดลำดับแต่ละหัวข้อวิชา ควรยึดหลักโดยสรุป ดังต่อไปนี้

(1). จัดโดยพิจารณาว่าหมวดวิชาและหัวข้อใดควรจะมาก่อนหลัง และในขณะเดียวกัน ก็จะต้องให้หัวข้อวิชาเหล่านั้นสัมพันธ์เกี่ยวโยงซึ่งกันและกัน

(2). คำนึงถึงวันเวลาเปิดเปิดการอบรม วันรับเงินเดือน

(3). เวลาเริ่มอบรม เวลาหยุดพักระหว่างการอบรม (โดยปกติควรมีหยุดพักระหว่างการอบรมทุก ๆ ชั่วโมง หรือชั่วโมงครึ่ง) เวลาเลิกอบรม

(4). การจัดเวลาในการอบรม ควรจะต้องจัดแบ่งให้เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ทั้งใน ภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

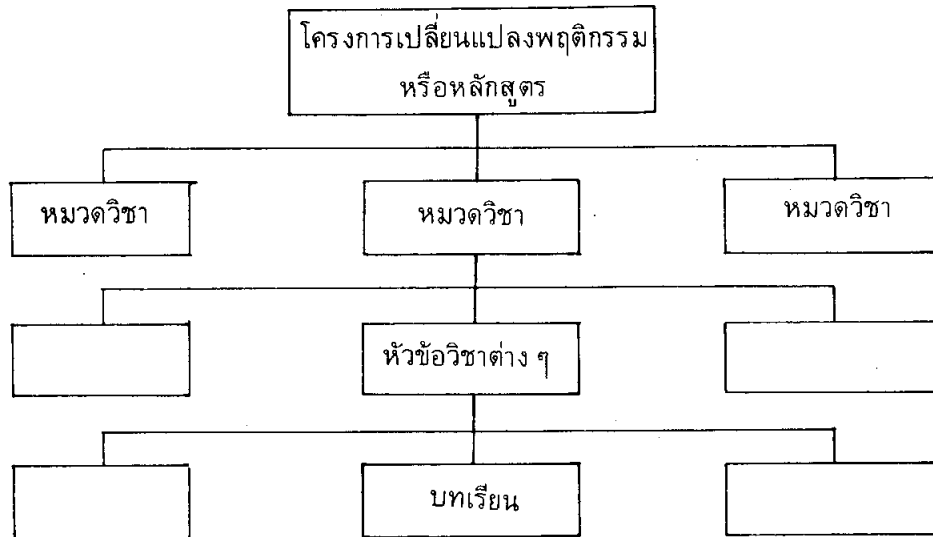
(5). คำนึงถึงลำดับการเรียนรู้ในการกำหนดวิชา วิชาใดที่เป็นภาคทฤษฎีควรมาก่อน ภาคปฏิบัติ และควรจะอบรมในตอนเช้า

(6). วิชาใดที่ใช้เวลานานเกินกว่า 6 ชั่วโมง ควรสลับด้วยหัวข้อวิชาอื่น ยกเว้นวิชานั้นมี ลักษณะเป็นชุด (Package) ที่จำเป็นต้องต่อเนื่องกัน

(7). ในกรณีที่วิทยากรคนเดียวกันจะต้องทำการอบรมในหัวข้อวิชาต่อเนื่องกัน ควรจะหาทางสลับให้วิทยากรคนอื่นเข้ามาสลับโดยให้ฟังหัวข้อวิชาอื่นบ้าง แต่จะต้องระวังอย่าให้เสีย ลำดับวิชา

(8). ควรกำหนดเวลาสำหรับการแนะนำหลักสูตรและหัวข้อวิชาไว้ก่อนการอบรม และ เวลาสำหรับสรุปการอบรมในตอนท้ายด้วย¹¹

อาจแสดงภาพการจัดทำหลักสูตรได้ดังนี้



ภาพแสดงการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมซึ่งเป็นโครงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม¹²

6. ระยะเวลาในการฝึกอบรม

(1). ระบุโดยส่วนรวมว่าโครงการฝึกอบรมจะใช้เวลารวมกันเท่าใด.

(2). ระบุว่าจะทำการฝึกอบรมระหว่างวันที่เท่าใดถึงเท่าใด¹³

เช่น จะการอบรมในระหว่างวันที่ 10-11 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2522 รวม 2 วันทำการ¹⁴

7. เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม

หากเป็นไปได้ควรระบุให้ชัดเจนว่าจะใช้เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมอย่างใดบ้าง และอย่างละเอียดเช่นเช่นเทคนิคการบรรยาย การอภิปราย การประชุมกลุ่ม เป็นต้น

8. วิทยากรในการฝึกอบรม

ควรระบุแหล่งที่มาของวิทยากรว่าเป็นวิทยากรภายในหน่วยงานหรือองค์การ หรือเป็นวิทยากรที่มาจากภายนอก¹⁵

ที่มาของวิทยากร

ในการคัดเลือกวิทยากรนั้น มีแหล่งที่มาได้ 2 ที่ คือ

(1). จากภายในองค์การ ในการคัดเลือกวิทยากร ก่อนอื่นควรพิจารณาบุคคลภายในองค์การก่อน เพราะคนในองค์การย่อมรู้ถึงลักษณะภายในองค์การเป็นอย่างดี ทั้งในด้านโครงสร้าง องค์การ สายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ บทบาท

ของเจ้าหน้าที่ด้านหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา นโยบายขององค์กรและระเบียบข้อ บังคับต่าง ๆ ลักษณะเด่นและลักษณะด้อยภายในองค์กร บทบาทขององค์กรที่มีต่อองค์กร ภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าว จะเป็นประโยชน์ต่อการ ฝึกอบรมเป็นอย่างดี เพราะวิทยากรได้รู้ถึงบรรยากาศต่าง ๆ ภายในองค์กรและรู้ถึงเรื่องราวเกี่ยว กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นอย่างดี จึงสามารถอธิบายเรื่องราวต่าง ๆ ภายในองค์กรได้ตรงจุด การใช้ภาษาพูดก็เป็นภาษาเดียวกันกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจ ถึงเรื่องราวต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

(2). จากภายนอกองค์กร ในบางครั้งการคัดเลือกวิทยากรจากภายในองค์กรทั้งหมด ไม่อาจทำได้ อาจจะเป็นเพราะผู้มีความเหมาะสมในองค์กรมีอยู่จำกัดไม่เพียงพอกับจำนวนที่ ต้องการประการหนึ่ง อีกประการหนึ่งการที่จะใช้วิทยากรในองค์กรทั้งหมดเลยก็เดี๋ยวก้อาจจะ ไม่เป็นผลดีเท่าใดนัก โดยเฉพาะการฝึกอบรมระดับสูง เช่น ระดับผู้บังคับบัญชา เป็นต้น เพราะ จะทำให้ขอบเขตวิชาความรู้ที่จะได้รับจำกัดอยู่เฉพาะแวดวงภายในองค์กร ทางที่ดีควรพิจารณา เชิญวิทยากรซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกองค์กรมาร่วมด้วย ซึ่งจะช่วยให้คนในองค์กรได้ รับบรรยากาศของความรู้และทัศนคติใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กร อย่างไรก็ตาม การเชิญวิทยากรภาย นอกมาเป็นผู้ฝึกอบรมนั้น ควรให้วิทยากรได้ศึกษาถึงโครงสร้าง และลักษณะของงานในองค์กร พอสมควร อันจะช่วยให้การฝึกอบรมได้ผลดียิ่งขึ้น

คุณสมบัติของวิทยากร

ผู้ที่จะมาทำหน้าที่วิทยากรจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ ๆ หลายประการ ทั้ง ในด้านพื้นฐานของการศึกษาหรือความรู้ ประสบการณ์หรือความชำนาญ ความสามารถในการ ถ่ายทอดความรู้ และบุคลิกภาพ ซึ่งคุณสมบัติดังกล่าวจะต้องพิจารณาควบคู่กันไป ไม่ควร พิจารณาคัดเลือกวิทยากรโดยถือเอาคุณสมบัติอย่างหนึ่งอย่างใดเพียงอย่างเดียว เพราะจะทำให้ ได้ตัววิทยากรที่ไม่เหมาะสมเท่าที่ควร เช่น ถ้าได้วิทยากรที่มีความรู้ในเรื่องหลักการแต่ขาด ประสบการณ์ ก็ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ถึงแก่นแท้หรือถ้าวิทยากรไม่มีความสามารถในการ ถ่ายทอดความรู้ ก็ทำให้การบรรยายจืดชืด น่าเบื่อหน่าย และยากแก่การเข้าใจของผู้ฟังในทำนอง เดียวกัน ถ้าวิทยากรมีบุคลิกภาพไม่เหมาะสม ก็ทำให้ผู้ฟังขาดความเลื่อมใสศรัทธา และไม่สนใจ ในการที่จะเรียนรู้เท่าที่ควร เป็นต้น

สำหรับคุณสมบัติของวิทยากรแต่ละข้อมีรายละเอียดดังนี้

(1). **พื้นฐานของการศึกษาหรือความรู้** “การศึกษา” หมายถึงคุณวุฒิที่ได้รับภายหลังจาก ที่ได้เรียนจบในชั้นใดชั้นหนึ่งจากสถาบันการศึกษา โดยได้รับเป็นประกาศนียบัตร หรือปริญญา

เช่น ปริญญาตรี ปริญญาโท เป็นต้น ส่วน “ความรู้” นั้น หมายถึงสิ่งที่ได้ศึกษาเพิ่มเติมภายหลังจากจบการศึกษาแล้ว ซึ่งการศึกษาเพิ่มเติมดังกล่าวอาจจะเป็นการศึกษาเพิ่มเติมในหน้าที่การงานที่ทำอยู่ หรือจากการค้นคว้าหาความรู้พิเศษ หรือจากการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ หรือเข้าเรียนในหลักสูตรพิเศษหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งจากสถาบันศึกษา เป็นต้น

พื้นฐานการศึกษาหรือความรู้เป็นคุณสมบัติสำคัญเบื้องต้นของวิทยากร เพราะถ้าไม่มีความรู้ในเรื่องที่จะสอนแล้วก็ย่อมจะไม่สามารถสอนได้ ส่วนการที่จะกำหนดพื้นฐานของการศึกษาว่าอย่างต่ำควรจะเป็นวุฒิใดนั้น เป็นเรื่องยากที่จะชี้ชัดให้แน่นอนตายตัวลงไปทั้งนี้จะต้องพิจารณาถึงลักษณะของแต่ละวิชาในหลักสูตรเป็นสำคัญ บางวิชาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานขั้นพื้นฐาน โดยอาศัยฝีมือและความชำนาญงานเป็นเกณฑ์ วิทยากรก็ไม่จำเป็นต้องมีคุณวุฒิก็ได้ แต่มีความรู้ในงานด้านนั้นเป็นอย่างดี ตรงกันข้ามกับวิชาที่เกี่ยวกับเทคนิคการบริหารขั้นสูง อาจต้องใช้วิทยากรที่มีความรู้ระดับปริญญาโทหรืออย่างน้อยปริญญาตรี แต่มีความรู้และประสบการณ์ในงานด้านนั้นมาอย่างดีเยี่ยม เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การพิจารณาพื้นฐานการศึกษาหรือความรู้ของวิทยากร ควรจะถือหลักว่าผู้ที่มาจะเป็นวิทยากรนั้นอย่างน้อยต้องมีพื้นฐานการศึกษา

(2). **ประสบการณ์หรือความชำนาญงาน** ต้องพิจารณาควบคู่ไปกับการศึกษาหรือความรู้ ลำพังมีการศึกษาหรือความรู้เพียงอย่างเดียวโดยขาดประสบการณ์นั้น ย่อมไม่เพียงพอเพราะอาจจะไม่สามารถนำเอาวิชาความรู้ในทางทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดผลดีได้ นอกจากนี้การขาดประสบการณ์ในเรื่องที่จะสอนยังทำให้ไม่สามารถเข้าถึงประเด็นของปัญหาในการปฏิบัติงานนั้นได้อย่างแจ่มชัด กล่าวคือไม่ทราบว่างานนั้น ๆ มีขั้นตอนของปัญหาและอุปสรรคอย่างไร ทฤษฎีหรือหลักการใดบ้างที่นำมาใช้แล้วได้ผลหรือไม่ได้ผล และควรจะดัดแปลงทฤษฎีบางข้อให้เข้ากับแนวทางปฏิบัติได้อย่างไรจึงจะสอดคล้องกัน เมื่อขาดประสบการณ์ในงานดังกล่าวก็ไม่รู้ถึงข้อมูลเหล่านี้อย่างแจ่มชัด ทฤษฎีที่รู้ก็ยิ่งเลื่อนลอย ไม่สามารถรับใช้การปฏิบัติได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ การสอนที่ยึดแต่ทฤษฎีตามนัยดังกล่าว จึงไม่ได้ผลเท่าที่ควร

สำหรับวิชาบางวิชา นอกจากอาศัยประสบการณ์แล้ว ยังต้องเน้นถึงความชำนาญงานในเรื่องนั้นเป็นพิเศษอีกด้วย ซึ่งส่วนมากมักจะได้แก่วิชาที่เกี่ยวกับช่างฝีมือ (crafts) และงานด้านเทคนิค (technologies) เป็นต้น เพราะวิชาเหล่านี้หากได้ครุฝึกที่มีประสบการณ์มานานอยู่กับงานดังกล่าวจนมีความเจนจัดชำนาญงานด้านนั้นมาอย่างดีแล้ว ย่อมจะเป็นประโยชน์ในการถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี

(3). ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ เป็นศิลปะอย่างหนึ่งและเป็นปัจจัยสำคัญที่ควร จะคำนึงถึงเพราะมีวิทยากรจำนวนไม่น้อยซึ่งแม้จะมีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญ งาน ในเรื่องที่จะสอนเป็นอย่างดี แต่ขาดศิลปะในการถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองมีอยู่ จึงทำให้ผู้เข้ารับ การฝึกอบรมไม่ได้รับความรู้เท่าที่ควรจะได้ไปอย่างน่าเสียดาย สำหรับความสามารถในการถ่าย โยทอดความรู้ นั้น น่าจะได้แก่ความสามารถในการวิเคราะห์และการแสดงออกในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้

- เข้าใจในประเด็นที่จะพูด และสามารถบรรยายหรือแสดงประเด็นนั้นอย่างเหมาะสม โดยไม่รวบรัดจนเกินไป ขณะเดียวกันก็ไม่เยิ่นเย้อจนเกินไป และมีศิลปะที่จะเรียกร้องความสนใจ จากผู้ฟังให้ติดตามเรื่องราวโดยตลอด

- สามารถวิเคราะห์คนฟังหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่ามีพื้นฐานทางด้านความรู้ ความคิด ความสนใจและอารมณ์อยู่ในระดับใด แล้วเลือกใช้วิธีการบรรยายหรือการแสดงให้เหมาะสมกับ ลักษณะของผู้ฟัง เช่น ถ้าเป็นผู้ฟังที่มีพื้นฐานการศึกษาไม่สูงนัก ก็ต้องใช้ภาษาง่าย ๆ ถ้ากลุ่ม ผู้ฟังอยู่ในบรรยากาศที่ชวนง่วง ก็ต้องหาวิธีสร้างความสนใจ เป็นต้น

- สามารถใช้อุปกรณ์ในการฝึกอบรมเข้ามาช่วยอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือจะต้องรู้ว่า อุปกรณ์ที่ช่วยในการฝึกอบรม (training aids) เครื่องมือแต่ละชนิดมีประโยชน์อย่างไร และจำนำ เครื่องมือดังกล่าวมาใช้ในช่วงใดจึงจะเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้การสอนเป็นไปอย่างน่าสนใจ และ เป็นที่เข้าใจแก่ผู้ฟังโดยทั่วไป เช่น การนำเอาภาพยนตร์ สไลด์ เครื่องบันทึกเสียง หุ่นจำลอง ฯลฯ มาใช้ เป็นต้น

- สามารถสื่อข้อความหรือสื่อความเข้าใจกับผู้ฟังได้ดี ซึ่งวิธีสื่อข้อความ (communication) นั้น ถ้าเป็นการพูดหรือบรรยายก็ต้องพูดด้วยเสียงที่ชัดเจนได้ยินกันทั่วถึง และใช้ภาษาพูด ที่เข้าใจกันได้ง่าย ถ้าเป็นการเขียนก็ต้องเขียนด้วยลายมือที่ชัดเจน ตัวหนังสืออ่านง่าย หากห้องที่ ใช้ในการฝึกอบรมกว้าง มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาก การเขียนบนกระดานอาจจะเห็นกันไม่ทั่วถึง ก็ควรใช้เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ (overhead projectors) เข้ามาช่วยนอกจากนี้การใช้เครื่องมือ ในการสื่อข้อความยังมีหลายวิธี เช่น ใช้เครื่องโสตทัศนูปกรณ์เข้าช่วย หรือมีเอกสารประกอบ คำบรรยาย เป็นต้น

ประเด็นสำคัญของการสื่อข้อความอีกประการหนึ่งก็คือ การจัดให้มีการสื่อข้อความ แบบยูกวลวติ (two - way communication) คือเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถามและรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น ซึ่งจะช่วยให้การสื่อข้อความได้ผลดียิ่งขึ้น

(4). **บุคลิกภาพ** เป็นเรื่องที่ไม่ควรมองข้ามไป การเลือกวิทยากรที่มีบุคลิกภาพที่ดีเด่นย่อมจะเพิ่มความเชื่อถือศรัทธาและเป็นแรงจูงใจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ความสนใจในการฝึกอบรมโดยตลอด การพิจารณาบุคลิกภาพของวิทยากร ควรพิจารณาถึงความเฉลียวฉลาด ไหวพริบปฏิภาณ รูปร่างที่เหมาะสม อารมณ์ที่มั่นคง ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความเป็นผู้มีทัศนะกว้าง มีความจริงใจ มีความกระตือรือร้น และรับผิดชอบในงานสอน มีความอดกลั้น สนใจในปัญหาของผู้อื่น ตลอดจนยอมรับในเหตุผลของผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์อันดี ไม่รังเกียจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น และเป็นผู้มีคุณธรรม เป็นต้น¹⁶

หรืออาจจะกล่าวได้ว่า คุณสมบัติของผู้ที่จะเชิญมาเป็นวิทยากรนั้น ควรจะมีคุณสมบัติโดยทั่ว ๆ ไปดังต่อไปนี้

(1). เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในหัวข้อวิชาที่กำหนด หรือในวิชาแขนงนั้น ๆ ซึ่งเมื่อเชิญมาแล้วจะสามารถให้ข้อคิดเห็น ทั้งในด้านเนื้อหา เทคนิค และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

(2). เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อที่จะได้มีประสบการณ์ต่าง ๆ มาถ่ายทอดให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี เคยดูงาน และเป็นผู้ที่วงการนั้น ๆ ยอมรับในความสามารถในการทำงานเป็นอย่างดี

(3). เป็นผู้ที่คนในวงการนั้น ๆ รู้จักดี เป็นผู้ที่มีชื่อเสียง สามารถเข้าถึงจิตใจของผู้เข้ารับการอบรมได้

(4). เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

(5). เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสอน และใช้สื่อการสอนประเภทต่าง ๆ ได้

(6). เป็นผู้ที่สนใจทางวิชาการ เป็นคนทันสมัย

การเตรียมตัวเป็นวิทยากรที่ดี

ผู้อำนวยการฝึกอบรม และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมบางท่าน อาจได้รับเชิญเป็นวิทยากร ฉะนั้นในฐานะเป็นวิทยากร ควรจะมีการเตรียมตัวหรือปฏิบัติดังนี้

(1). สังเกตความสนใจของผู้ฟังก่อนที่จะเริ่มต้นพูดหรือบรรยาย

(2). เตรียมเรื่องราวหรือเนื้อหาที่จะพูดหรือบรรยายให้เรียบร้อย

(3). เลือกใช้คำหรือศัพท์ธรรมดา แต่มีความชัดเจน

(4). พยายามพูดหรือบรรยายให้ตรงจุด ไม่อ้อมค้อม และชัดเจน

(5). ในขณะที่พูดหรือบรรยาย ควรสังเกตปฏิกิริยาของผู้ฟัง และพยายามปรับให้เข้ากับสถานการณ์

- (6). พยายามดึงดูดความสนใจของผู้ฟัง โดยใช้สายตากวาดดูทั่วทั้งห้อง
- (7). การพูดที่ดี ควรจะมีหัวข้อในการพูดหรือบรรยายไว้ด้วย
- (8). ถ้าหากลืมพูดบางสิ่งบางอย่างไป อย่างนำเอาสิ่งเหล่านั้นกลับมาพูดในตอนที่ไม่ปะติดปะต่อกันควรเก็บไว้ตอนสรุป
- (9). อย่าเรียกร้องความสนใจของผู้ฟังด้วยการพูดนอกเรื่อง
- (10). ต้องมีความรู้แจ่มแจ้งในเรื่องที่จะพูด
- 11). ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง
- (12). พยายามพูดให้เสียงดังพอสมควร พอที่ทุกคนได้ยินเสียงชัดเจน
- (13). หลีกเลี่ยงการแสดงออกที่ถือว่า เป็นการสร้างความขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ของการพูด

เมื่อการพูดหรือบรรยายจบลงแล้ว วิทยากรที่ดีควรเปิดโอกาสให้ผู้ฟังหรือผู้เข้าร่วมประชุมฟังคำบรรยายได้ซักถามข้อสงสัย เพื่อวิทยากรจะได้ชี้แจงให้ทราบในที่ประชุม¹⁷

9. สถานที่ฝึกอบรม

สถานที่ฝึกอบรมหมายถึง แหล่งที่จะใช้สำหรับผู้เข้าอบรมไปร่วมกับศึกษาหาความรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ดังนั้นควรระบุให้ชัดเจน¹⁸ สถานที่ในการฝึกอบรมจะใช้ที่ใด ห้องประชุม หรือตึกใด ชั้นที่เท่าใด ในกรณีที่จะต้องใช้อบรมหลายแห่ง ควรจะต้องระบุเอาไว้ด้วยให้ชัดเจน¹⁹

สถานที่อบรม นอกจากจะเป็นสถานที่ให้ความรู้ทางวิชาการแล้ว ยังมีผลต่อจิตใจของผู้เข้ารับการอบรมอีกด้วยหลักในการเลือกสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก มีดังนี้

- (1). เป็นสถานที่ที่มีแหล่งทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อความมุ่งหมายของการฝึกอบรม เช่น หอสมุดเครื่องมือสำหรับฝึก ซึ่งสามารถปฏิบัติได้
- (2). เป็นสถานที่ที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอ เช่น
 - อาคาร ได้แก่ ห้องประชุม ห้องเรียน เป็นต้น
 - เครื่องมือสื่อสาร ได้แก่ โทรศัพท์ เป็นต้น
 - อุปกรณ์ที่จำเป็น ได้แก่ เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องโรเนียว เป็นต้น
 - น้ำและไฟฟ้าพร้อม
 - โต๊ะ เก้าอี้ กระดานดำ เป็นต้น
- (3). เป็นสถานที่ที่มีอากาศดีและสิ่งแวดล้อมดี ไม่มีเสียงรบกวน ไม่มีสิ่งที่เป็นพิษ

(4). เป็นสถานที่ที่มีการคมนาคมสะดวกและปลอดภัย ผู้เข้าอบรมสามารถเดินทางไป และกลับได้สะดวกและปลอดภัย

(5). เป็นสถานที่ที่มีสวัสดิการ เช่น ที่พัก รถรับส่ง เป็นต้น

การประชุมส่วนมาก มักใช้สถานที่ของหน่วยราชการนั้น ๆ เช่น มหาวิทยาลัย วิทยาลัย ฯลฯ อาจมีบางหน่วยงานไม่มีสถานที่ที่เหมาะสม ก็อาจขอใช้สถานที่ของหน่วยงานที่อยู่ใกล้เคียงได้²⁰

ห้องสำหรับจัดฝึกอบรม

หัวหน้าโครงการฝึกอบรมจะต้องพิจารณากำหนดสถานที่ฝึกอบรมไว้ล่วงหน้าว่าจะใช้สถานที่ใดจึงจะเหมาะสมโดยการติดต่อกับเจ้าของสถานที่ ซึ่งอาจจะเป็นห้องประชุมของหน่วยงาน หรือต้องขอยืมจากหน่วยงานอื่น หน่วยงานที่ไม่มีการอบรมอย่างสม่ำเสมอ หรือไม่ต้องการอบรมเป็นประจำ มักจะไม่ออกแบบห้องอบรมไว้เป็นการเฉพาะ แต่อย่างไรก็ดีแต่ละหน่วยงาน มักจะต้องมีห้องประชุมของพนักงานไว้ด้วย ซึ่งห้องประชุมนี้อาจจะใช้เป็นห้องทำการอบรมได้ตามแนวความคิดของการอบรม ต้องการอย่างน้อย 3 ห้องคือ ห้องทำการอบรม ห้องแบ่งกลุ่มย่อย และห้องพักสำหรับเวลาหยุดพักรับประทานน้ำชา - กาแฟ

(1). ห้องทำการอบรม ถือเป็นห้องหลัก จึงควรมีความกว้างขวางพอเหมาะกับจำนวนผู้เข้ารับการอบรมและถ้าเป็นห้องที่มีเครื่องปรับอากาศด้วยก็จะดีมาก เพราะจะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความสะดวกสบายและสนใจต่อการอบรม หากไม่มีเครื่องปรับอากาศก็ควรจะมีพัดลมระบายอากาศอย่างเพียงพอ นอกจากนั้นหากเป็นห้องกระจก ก็ควรจะมีม่านกันเพื่อบังแสงสว่างและปราศจากเสียงรบกวนจากภายนอก สิ่งของเครื่องใช้สำหรับห้องฝึกอบรมที่ควรจะต้องจัดเตรียมก็คือ โต๊ะประชุม เก้าอี้ โต๊ะผู้บรรยาย ไมโครโฟนจอภาพสำหรับฉายภาพยนตร์ กระดานดำ ซอล์ก แปรลงบนกระดาน เครื่องฉายภาพโปรเจกต์ ดินสอสำหรับเขียน ที่เขียนหรือ เป็นต้น

(2) ห้องแบ่งกลุ่มย่อย ควรจะอยู่ใกล้กับห้องทำการอบรม เป็นห้องขนาดเล็ก จุคนประมาณ 8-10 คน ห้องแบ่งกลุ่มย่อยนี้ควรมีไว้สัก 2-3 ห้องเพื่อประชุมกลุ่มย่อยหรือฝึกปฏิบัติในหัวข้อวิชาบางอย่าง

(3). ห้องพักสำหรับเวลาหยุดพักรับประทานน้ำชา - กาแฟ ถือว่าเป็นห้องที่ควรจัดให้ผู้เข้ารับการอบรมได้สบายจริง ๆ จึงควรจะเป็นห้องโล่งกว้าง ๆ ซึ่งอยู่ไม่ไกลจากห้องอบรมมากนัก การจัดห้องนี้ควรพยายามสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมกับการพักผ่อนอิริยาบถ รวมทั้งควรเป็นห้องที่สามารถมองเห็นทิวทัศน์สวยงามในบริเวณใกล้เคียงด้วยถ้าเลือกได้

การเลือกสถานที่ที่จะอบรมนั้น จะต้องคำนึงถึงการจัดบริการต่าง ๆ ด้วย ซึ่งได้แก่ บริการเกี่ยวกับอาหาร เครื่องดื่ม และไม่ไกลจนเกินไปนัก ถ้าสถานที่นั้นสามารถบริการและมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ครบถ้วนก็จะเป็นการสะดวกและบังเกิดผลดีต่อการฝึกอบรม เมื่อตกลงใจจะใช้สถานที่ใดเป็นสถานที่อบรมแล้ว ก็จะต้องขออนุมัติและทำหนังสือแจ้งความจำนงขอใช้หรือขอเช่าสถานที่นั้นเพื่อใช้เป็นหลักฐานที่แน่นอนต่อไป²¹

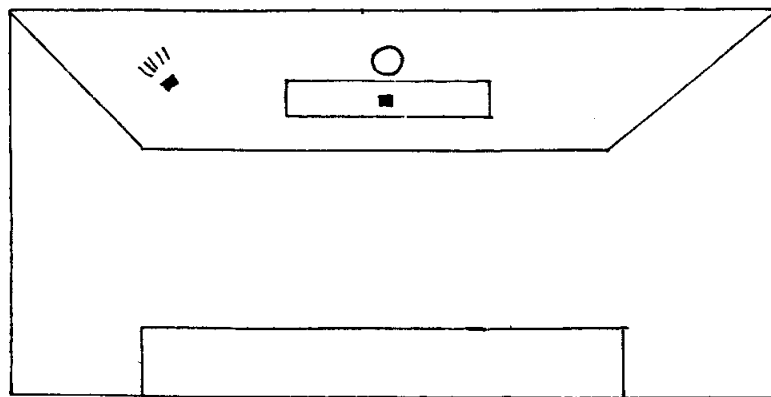
ในการจัดสถานที่ฝึกอบรมนั้น ถ้าจะให้ได้ผลดีควรมีห้องต่าง ๆ ใช้ในกิจการฝึกอบรมโดยเฉพาะ ซึ่งประกอบด้วย ห้องฝึกอบรม ห้องประชุมกลุ่มย่อย ห้องพักวิทยากร ห้องพักสำหรับคัมมู่น้ำชากาแฟ ห้องอาหาร ห้องโสตทัศนอุปกรณ์ ห้องน้ำ และห้องสมุด แต่ในกรณีที่ไม่สามารถจัดห้องได้ครบตามที่กล่าวมาได้ อาจตัดห้องที่ไม่จำเป็นแก่การฝึกอบรมมากนักออกเสียก็ได้²² คงให้เหลือเฉพาะห้องที่จำเป็นในการใช้ประโยชน์สำหรับการฝึกอบรมเพียง 3 ประเภทดังกล่าวมาแล้วข้างต้นก็พอ

การจัดสถานที่สำหรับห้องฝึกอบรม

การจัดสถานที่ในห้องฝึกอบรมให้เหมาะกับสถานการณ์และกิจกรรมฝึกอบรมนั้น มีหลักเกณฑ์ในการจัดที่จะนำมาพิจารณาได้ดังนี้

(1). การจัดสถานที่เมื่อใช้เทคนิคการฝึกอบรมประเภทการบรรยาย (lecture)

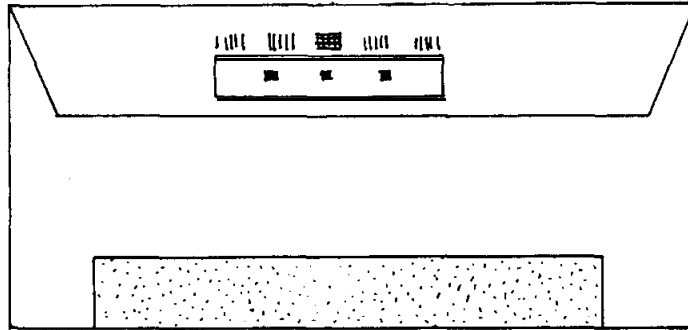
การจัดแบบนี้ควรใช้ห้องประชุมใหญ่ สำหรับโต๊ะผู้บรรยายอยู่บนเวทีหรือยกพื้น เพื่อให้ผู้ฟังจำนวนมากมองเห็นหน้าผู้บรรยายได้ชัดเจน นอกจากนี้ ห้องบรรยายควรจัดเตรียมสื่อต่าง ๆ เช่น ไมโครโฟน กระดานดำ จอเครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เป็นต้น ดังในภาพ



- ผู้บรรยาย
- ☐ พธีกร
- ไมโครโฟน

(2). การจัดสถานที่เมื่อใช้เทคนิคการฝึกอบรมประเภทการบรรยายเป็นชุด (symposium)

การจัดสถานที่แบบนี้ ควรจัดที่นั่งสำหรับผู้บรรยายสูงกว่าผู้ฟัง เช่นอยู่บนเวทีหรือยกพื้นเพื่อให้ผู้ฟังจะได้มีโอกาสมองเห็นผู้บรรยายได้ชัดเจน และควรจัดเตรียมสื่อต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบการบรรยาย เช่น จอ เครื่องฉายสไลด์ เป็นต้น ดังในภาพ

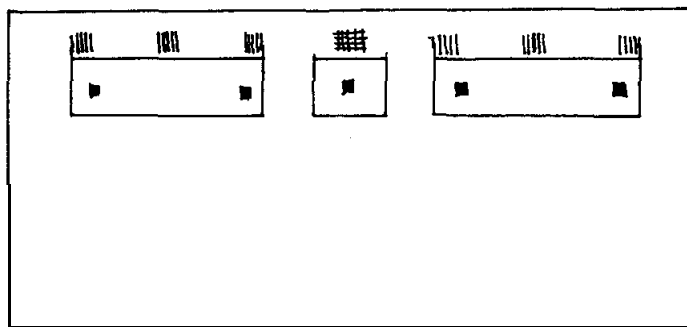


พิธีกร

||| ผู้อภิปราย

■ ไมโครโฟน

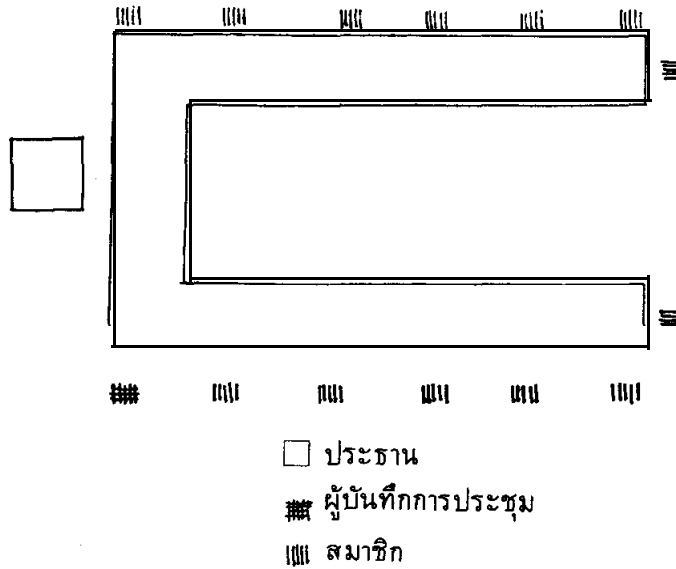
(3). การจัดสถานที่เมื่อใช้เทคนิคการฝึกอบรมประเภทการอภิปรายเป็นคณะ (panel discussion) การจัดโต๊ะสำหรับการอภิปรายเป็นคณะนี้ ควรมียกพื้นหรือเวที และมีที่สำหรับวางเอกสารและวัสดุให้แก่ผู้อภิปราย และมีไมโครโฟนหลาย ๆ ตัว เพื่อให้ผู้ฟังสามารถได้ยินเสียงได้อย่างชัดเจนโดยทั่วถึง ดังในภาพ



||| ผู้อภิปราย ### ผู้ดำเนินการอภิปราย ■ ไมโครโฟน

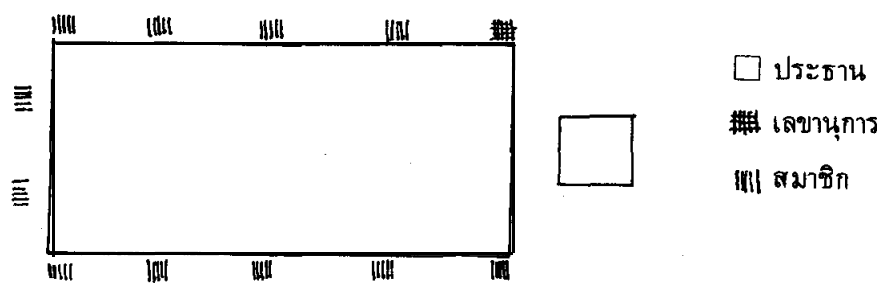
(4). การจัดสถานที่เมื่อใช้เทคนิคการฝึกอบรมประเภทการสัมมนา (seminar)

ถ้าหากผู้เข้าสัมมนามีจำนวนไม่มากนัก ให้จัดแบบนั่งล้อมโต๊ะประชุม โดยประธานอยู่ตรงกลาง แต่ถ้ากลุ่มใหญ่เกินไป ควรจัดเก้าอี้เป็นรูปครึ่งวงกลมให้สามารถอภิปรายกันได้ สถานที่ในการจัดสัมมนาควรจัดให้สบายสามารถนั่งได้นาน ๆ โดยไม่รู้สึกลำบาก สำหรับโต๊ะในการสัมมนาควรกว้างพอควรเพื่อใช้วางเอกสาร ข้างหนึ่งของห้องควรมีโต๊ะยาวสำหรับวางเอกสาร และหนังสืออ้างอิง ตลอดจนอาจจะต้องเตรียมสื่อต่าง ๆ เช่น เครื่องขยายเสียง เครื่องสไลด์ เป็นต้น ดังในภาพ



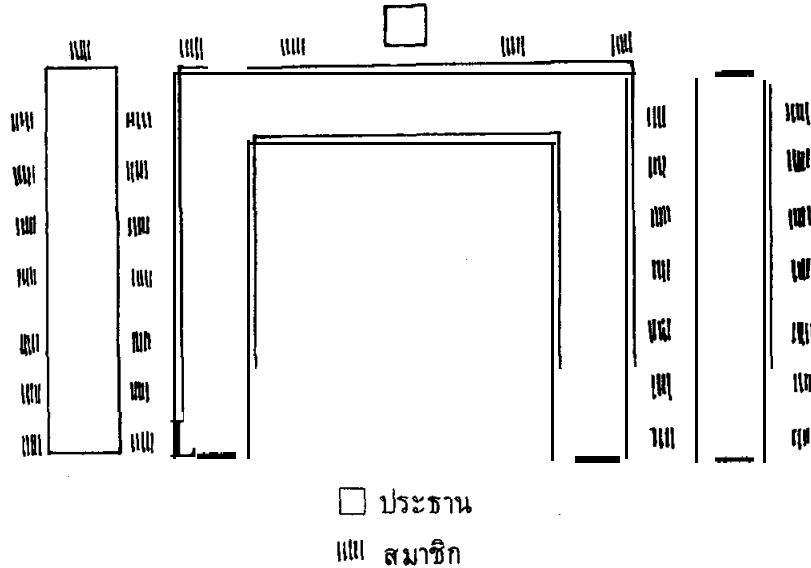
(5). การจัดสถานที่เมื่อใช้เทคนิคการฝึกอบรมประเภทการอภิปรายกลุ่ม (group discussion)

โดยมากจัดให้มีที่นั่งล้อมโต๊ะประชุมตัวใหญ่ เพื่อให้สมาชิกมองเห็นหน้ากันได้ทั่วถึง และควรมีกระดานดำแผ่นป้ายสำหรับสรุปผลการอภิปรายกลุ่ม ดังในภาพ



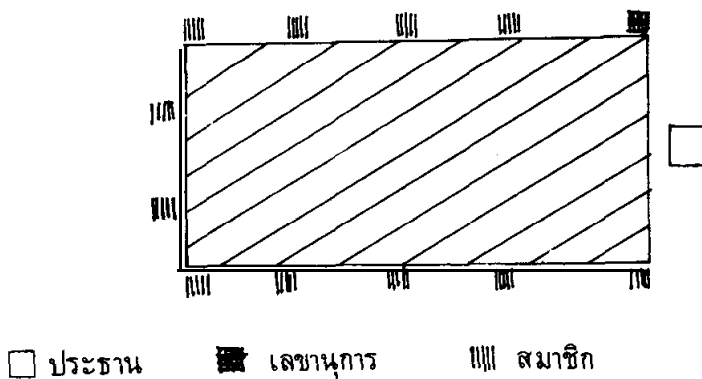
(6). การจัดสถานที่เมื่อใช้เทคนิคการฝึกอบรมประเภทการประชุม (conference)

หลักสำคัญในการจัดสถานที่ก็คือจะต้องให้ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนสามารถมองเห็นหน้ากันได้ มีความใกล้ชิดกันสามารถมองเห็นกระดานดำ หรือใสตทัศน์อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ได้อย่างชัดเจน อาจจัดเป็นรูปตัว ยู และทุกคนสามารถได้ยินเสียงชัดเจน ดังในภาพ



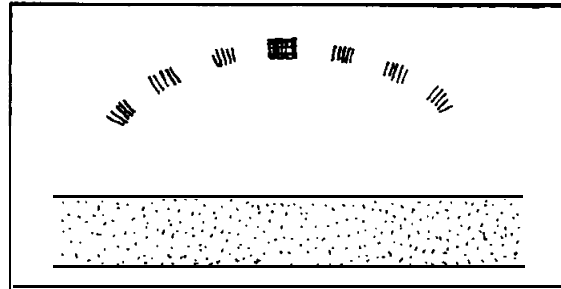
(7). การจัดสถานที่เมื่อใช้เทคนิคการฝึกอบรมประเภทการประชุมกลุ่มซินดิเคต (syndicate method)

ในการจัดสถานที่สำหรับกลุ่มย่อย เพื่อปฏิบัติงาน หรือพิจารณาปัญหา ควรจัดที่นั่งให้เห็นหน้ากันทุกคน และได้ยินเสียงพูดชัดเจน สำหรับการประชุมใหญ่ ควรมีเวทีหรือยกพื้นสำหรับผู้พูดขึ้นไปรายงานต่อที่ประชุมใหญ่ ดังในภาพ



(8). การจัดสถานที่เมื่อใช้เทคนิคการฝึกอบรมประเภทการระดมความคิด (brainstorming)

ควรใช้ห้องประชุมที่มีกระดานดำ สำหรับจดความคิดต่างๆ เพื่อเก็บไว้สำหรับพิจารณาประเมินผลสำหรับโต๊ะประชุมควรจัดเป็นรูปครึ่งวงกลม เพื่อสะดวกต่อการอภิปรายภายหลังการระดมความคิด ดังในภาพ

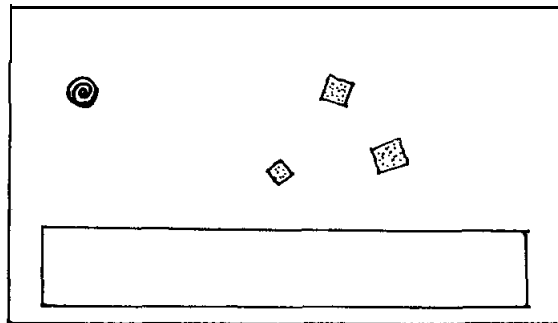


■ พิธีกร

||| สมาชิก

(9). การจัดสถานที่เมื่อใช้เทคนิคการฝึกอบรมประเภทการแสดงบทบาทสมมุติ (role playing)

ควรเป็นห้องขนาดใหญ่พอที่ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนมีที่นั่ง สามารถมองเห็นการแสดงบทบาทสมมุติได้ อาจไม่จำเป็นต้องใช้เวทีหรือยกพื้นก็ได้ สำหรับผู้เข้ารับการอบรมไม่เกิน 30 คน หรือน้อยกว่านั้น ส่วนการแต่งกายตลอดจนการตกแต่งฉากอย่างใดอาจไม่จำเป็นต้องใช้ก็ได้ ดังในภาพ

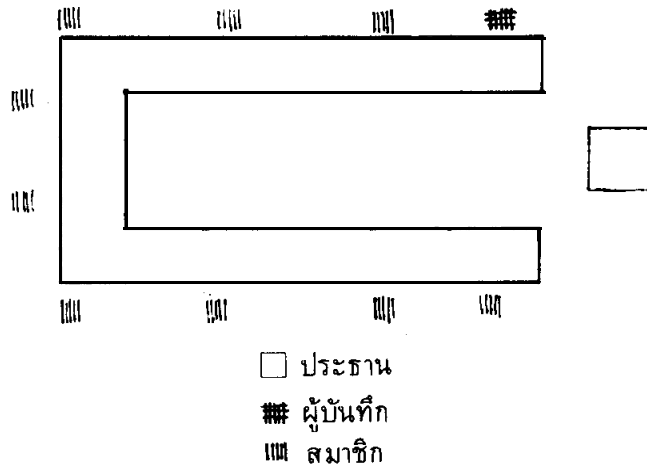


■ ผู้แสดง

● พิธีกร

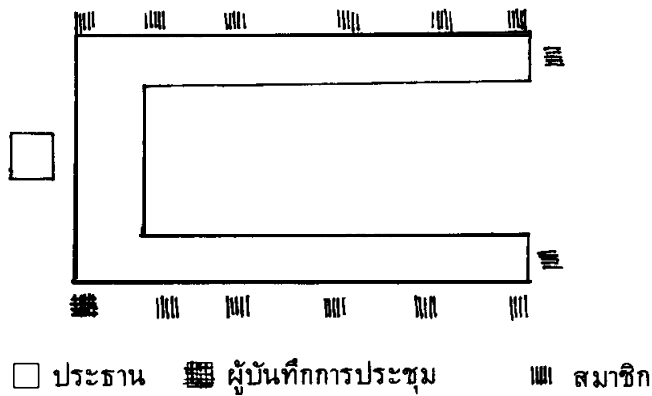
(10). การจัดสถานที่เมื่อใช้เทคนิคการฝึกอบรมประเภทการประชุมถกเถียง (buzz session)

ตามปกติการประชุมกลุ่มย่อยอาจรวมอยู่ในห้องประชุมใหญ่ทุกกลุ่ม การจัดสถานที่ที่จัดแบบประชุมกลุ่มใหญ่ธรรมดา แต่ที่นั่งควรมีการโยกย้ายได้สะดวก ในกรณีนี้ที่แยกกลุ่มเป็นกลุ่มย่อย ๆ ดังในภาพ



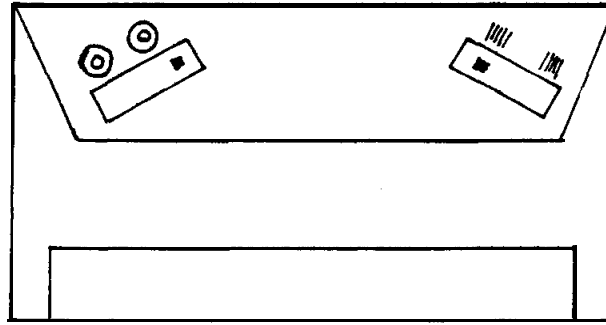
(11). การจัดสถานที่เมื่อใช้เทคนิคการฝึกอบรมประเภทการศึกษาเฉพาะกรณี (case study)

การจัดสถานที่สำหรับเทคนิคประเภทนี้ จะเป็นแบบใดก็ได้แล้วแต่วิธีการศึกษาเฉพาะกรณี ถ้าใช้ข้อเขียนก็ควรให้สมาชิกได้นั่งเห็นหน้ากัน เป็นต้น ดังในภาพ



(12). การจัดสถานที่เมื่อใช้เทคนิคการฝึกอบรมประเภทการสัมภาษณ์ (interview)

จัดสถานที่โดยให้ผู้สัมภาษณ์และวิทยากรอยู่บนเวที เพื่อให้ผู้ฟังได้มีโอกาสมองเห็นได้ชัดเจน ดังในภาพ



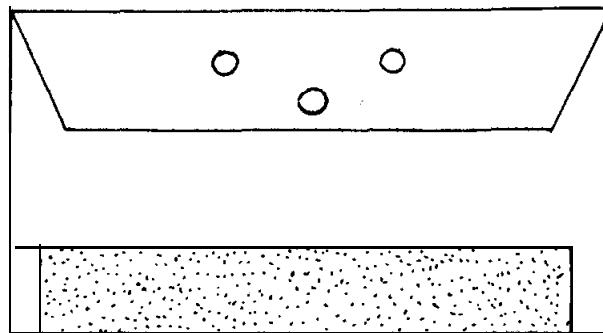
- ⊙ ผู้สัมภาษณ์
- ☒ วิทยากร
- ไมโครโฟน

(13). การจัดสถานที่เมื่อใช้เทคนิคการฝึกอบรมประเภทละครสั้น (skit)

- จัดสถานที่ให้เหมาะแก่การแสดงละคร ให้เหมาะสมกับเรื่องราวนั้น ๆ เท่าที่สามารถทำได้

- ผู้เข้ารับการอบรมสามารถมองเห็นสถานการณ์การแสดงละครสั้นได้ชัดเจนและทั่วถึง เวทีแสดงไม่ควรอยู่ไกลผู้ชมมากเกินไป

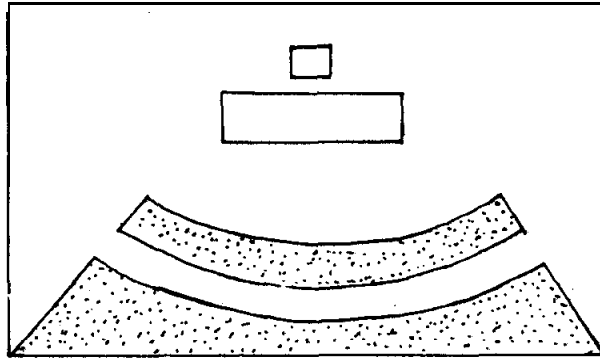
- ควรเตรียมสถานที่ล่วงหน้า เพื่อไม่ให้เสียเวลาและไม่ฉุกเฉินทุก ตลอดจนอุปกรณ์การแสดงให้พร้อมดังในภาพ



- ผู้แสดง
- ☒ ผู้ชม

(14). การจัดสถานที่เมื่อใช้เทคนิคการฝึกอบรมประเภทการสาธิต (demonstration)

การจัดสถานที่ที่มีหลักสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงคือ ต้องจัดให้ผู้ชมทุกคนสามารถมองเห็นการสาธิตได้โดยชัดเจน ดังนั้น อาจจัดให้ผู้สาธิตอยู่ในที่สูงกว่าผู้ชมสักเล็กน้อย อยู่ในระยะที่ไม่ไกลจนเกินไป และมีแสงสว่างมากพอ นอกจากนั้นจะต้องมีที่สำหรับให้ผู้สาธิตยืน หรือเดินได้สะดวกในระหว่างการแสดงโดยไม่บังผู้ชม ดังในภาพ

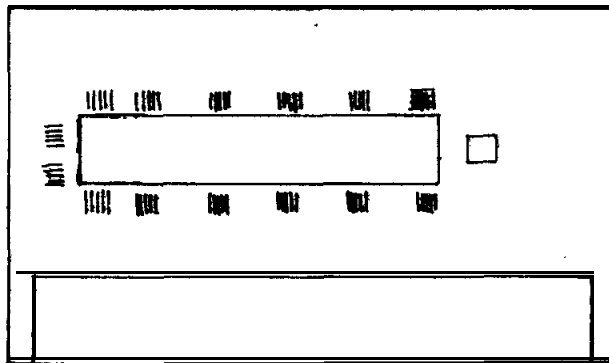


□ ผู้สาธิต

▨ ผู้ชม

(15). การจัดสถานที่เมื่อใช้เทคนิคการฝึกอบรมประเภทการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop)

ใช้ห้องขนาดใหญ่ มีที่นั่งจัดไว้รอบโต๊ะตัวใหญ่ อาจจะเป็นรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้าและมีที่เหลือสำหรับวางเอกสารสำหรับค้นคว้าและมีกระดานดำ และวัสดุอื่น ๆ ที่จำเป็นแก่การประชุม และอาจจะมีห้องประชุมกลุ่มย่อยด้วย ดังภาพ



□ ประธาน

▨ ผู้บันทึกการประชุม

▨ สมาชิก

(16). การจัดสถานที่เมื่อใช้เทคนิคการฝึกอบรมประเภททัศนศึกษา (field trip)

ในเรื่องสถานที่ ผู้จัดการอบรมไม่ต้องจัดเตรียม แต่ต้องให้รายละเอียดที่จำเป็นแก่การจัดสถานที่แก่หน่วยงานที่จะไปเยี่ยมอย่างถูกต้อง เช่น เวลาที่จะไปถึง เวลากลับ จำนวนผู้เข้าอบรม จำนวนเจ้าหน้าที่จัดอบรมที่จะร่วมเดินทางไปด้วย กิจกรรมที่จะทำระหว่างไปเยี่ยมเยือนเหล่านี้เป็นต้น เพื่อทางหน่วยงานจะได้จัดเตรียมสถานที่ได้ถูกต้องทันเวลา และเหมาะสมกับสภาพการณ์

(17). การจัดสถานที่เมื่อใช้เทคนิคการฝึกอบรมประเภทการสอนแบบสำเร็จรูป (programmed instruction) ไม่จำเป็นต้องจัดสถานที่เป็นพิเศษ แต่สามารถใช้สถานที่ทำงานจริงได้เลย โดยดัดแปลงแก้ไขให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เช่น ไม่ให้มีสิ่งรบกวนสมาธิ มีความสะดวกในการนั่ง ลุก เดิน หรือหยิบฉวยอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในระหว่างการเรียนด้วยตนเอง นอกจากนี้ ควรคำนึงถึงสภาพแวดล้อมของสถานที่ในด้านแสง เสียง อากาศ ฯลฯ ด้วย ซึ่งจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการเรียนการสอนเช่นกัน

(18). การจัดสถานที่เมื่อใช้เทคนิคการฝึกอบรมประเภทการสอนแนะ (coaching)

ส่วนใหญ่จะใช้สถานที่ทำงานจริงได้เลย นอกจากในกรณีที่จัดสอนเป็นกลุ่ม ก็ต้องจัดสถานที่เป็นพิเศษ อาจใช้ห้องที่มีอุปกรณ์การเรียนสะดวก เช่น เครื่องฉายประกอบการอธิบาย โดยผู้สอนกับผู้เรียนสามารถเข้าใกล้ชิดเกี่ยวกับการศึกษางานได้เต็มที่²³

การจัดสถานที่ในกรณีที่มีลักษณะเป็นการประชุม การจัดโต๊ะและที่นั่งอาจจัดได้หลายแบบ โดยมีหลักการของการจัดว่าการฝึกอบรมมิใช่การมานั่งเรียนในชั้นเรียน หรือนั่งชมภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์ จึงควรจัดในลักษณะที่ว่า ให้ผู้เข้ารับการอบรมมีโอกาสได้เห็นหน้ากันโดยทั่วถึง ไม่นั่งหันหลังให้กันถ้าไม่จำเป็น เพื่อที่จะได้พูดจาโต้เถียงปัญหากันได้ และไม่บังผู้บรรยายหรืออภิปราย นอกจากนี้ การจัดโต๊ะประชุมอาจทำโดยคำนึงถึงรูปร่างของห้องประชุมและโต๊ะที่นั่งที่เรามีอยู่ว่าจะสามารถนำมาต่อเชื่อมกันได้อย่างไรบ้าง ในกรณีที่ไม่มีห้องและโต๊ะประชุมเพื่อการฝึกอบรมโดยเฉพาะ จะจัดอย่างไรให้ถือหลักให้ผู้เข้ารับการอบรมนั่งสบาย ๆ เป็นสำคัญ²⁴

10. คณะผู้ดำเนินงาน

จะต้องระบุว่าในการฝึกอบรมมีบุคคลใด คณะใด เป็นผู้รับผิดชอบ หากเป็นไปได้ควรจะระบุตัวบุคคล และตำแหน่งเอาไว้ด้วย

11. แนวในการดำเนินงาน

จะต้องระบุขั้นตอนในการดำเนินงานฝึกอบรมอย่างกว้าง ๆ ว่ามีแนวโน้มในการปฏิบัติอย่างไร

12. เงื่อนไขในการฝึกอบรม

เงื่อนไขในการฝึกอบรมควรจะประกอบด้วย 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

(1). เงื่อนไขที่จ่ายจริงโดยหน่วยงานฝึกอบรม ได้แก่ เงื่อนไขที่จะต้องจ่ายและสามารถมองเห็นได้ซึ่งอาจจะแบ่งออกเป็นหมวดค่าตอบแทน หมวดค่าใช้สอย หมวดวัสดุครุภัณฑ์ และหมวดเบ็ดเตล็ด เป็นต้น

(2). เงื่อนไขที่ไม่ได้จ่ายจริงจากหน่วยงานฝึกอบรม หรือเป็นรายจ่ายแฝง ได้แก่ เงื่อนไขที่จ่ายไปจริงโดยทางอ้อม อันได้แก่ ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าเงินเดือนของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในขณะเวลาทำการฝึกอบรม เป็นต้น

การที่เราจำเป็นต้องเองเงื่อนไขที่ไม่ได้จ่ายจริงจากหน่วยงานฝึกอบรมมาพิจารณาด้วย ก็เพื่อให้ทราบอย่างถูกต้องว่าในการฝึกอบรมแต่ละครั้งนั้น องค์การโดยส่วนรวมเสียค่าใช้จ่ายไปเท่าใดนั่นเอง เพื่อความเข้าใจในเรื่องนี้ขอให้พิจารณาจากตัวอย่างงบประมาณในภาคผนวกท้ายบท²⁵

อนึ่งในการใช้จ่ายเงินในการฝึกอบรมตามโครงการฝึกอบรมของทางราชการ มีข้อพึงระลึกดังต่อไปนี้

(1). การใช้จ่ายเงินงบประมาณประเภทต่าง ๆ จะต้องได้รับอนุมัติก่อนเสมอจึงจะเบิกจ่ายได้

(2). การใช้จ่ายเงินงบประมาณจะต้องเป็นไปในลักษณะประหยัดและบังเกิดผลดีต่อทางราชการให้มากที่สุด การใช้จ่ายที่ฟุ่มเฟือยและไม่เหมาะสม ควรละเว้นโดยเด็ดขาด

(3). การใช้จ่ายเงินจะต้องปฏิบัติตามระเบียบเกี่ยวกับการเงินของทางราชการอย่างเคร่งครัด มิฉะนั้นจะไม่สามารถเบิกจ่ายได้

(4). การใช้จ่ายเงินจะต้องไม่ผิดประเภท แต่อาจจ่ายในประเภทเดียวกันได้²⁶

13. การแจกประกาศนียบัตร

หากจะมีการแจกประกาศนียบัตร ควรจะมีการระบุไว้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมจนครบเงื่อนไข หรือเงื่อนไขอะไร อย่างไร จึงจะมีสิทธิได้รับประกาศนียบัตรนั้น

14. การประเมินผลและติดตามผล

(1) การประเมินผลควรระบุให้ชัดเจนว่าจะมีการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม ประเมินผลการบริหารโครงการ เมื่อใด หรือระยะเวลาใดบ้าง และจะใช้วิธีใด

(2). การติดตามผล จะมีการติดตามผลการฝึกอบรมในช่วงระยะเวลาใด และโดยวิธีใด²⁷

เมื่อได้จัดทำโครงการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว จึงนำเสนอโครงการพร้อมทั้งรายละเอียดของหลักสูตรและงบประมาณค่าใช้จ่ายต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นเพื่อขออนุมัติดำเนินการฝึกอบรมต่อไป

สรุปท้ายบท

ในการจัดทำโครงการฝึกอบรมจะประกอบไปด้วยโครงการย่อย 2 ส่วนคือโครงการพิเศษเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม หรือหลักสูตรการฝึกอบรม กับโครงการเกี่ยวกับการบริหารงานฝึกอบรมอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม สำหรับองค์ประกอบของโครงการฝึกอบรมได้แก่ ชื่อโครงการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตรในการฝึกอบรม ระยะเวลาในการฝึกอบรม เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม วิทยาการในการฝึกอบรม สถานที่ในการฝึกอบรม คณะผู้ดำเนินงาน แนวในการดำเนินงาน งบประมาณในการฝึกอบรม การแจกประกาศนียบัตร การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม

แนวคำถาม

ปรนัย : “โครงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม” ในโครงการฝึกอบรม หมายถึง

- (1). โครงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเฉพาะผู้บริหาร
- (2). โครงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
- (3). หลักสูตร
- (4). ถูกทั้งข้อ (2) และ (3)

(เฉลย : ข้อย่อยที่ 4 คือคำตอบที่ถูกต้อง)

อัตนัย : วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารงานฝึกอบรมได้อย่างไรบ้าง จงอธิบายให้เข้าใจ

เชิงอรรถ

- ¹ น้อย ศิริโชติ, *เทคนิคการฝึกอบรม*. (พระนคร : โรงพิมพ์อักษรสาส์น, 2523), หน้า 25.
- ² กริช อัมโภชน, *การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม*, เอกสารโรเนียว เสนอคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, เมษายน 2520, หน้า 1-2.
- ³ Christopher Gane, *Managing the Training Function*, (George Allen & Unwin, Ltd., 1972), pp. 19-43 แปลอ้างอิงใน กริช อัมโภชน, *การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม*, เอกสารโรเนียว เสนอคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, เมษายน 2520, หน้า 56.
- ⁴ กริช อัมโภชน, *op. cit.*, หน้า 56-57.
- ⁵ *Ibid.*, หน้า 58-59.
- ⁶ ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ และวิรัชพร สุรคานนท์, *การจัดโครงการฝึกอบรม: คู่มือปฏิบัติสำหรับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม*, เอกสารโรเนียว สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กันยายน 2524, หน้า 13.
- ⁷ กริช อัมโภชน, *op. cit.*, หน้า 16-21.
- ⁸ ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ และวิรัชพร สุรคานนท์, *op. cit.*, หน้า 18-19.
- ⁹ ชาญชัย ลวิตรังสีมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์, *การพัฒนาบุคลากร*, (โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521), หน้า 86-90.
- ¹⁰ กริช อัมโภชน, *op. cit.*, หน้า 3-4.
- ¹¹ ขจรศักดิ์ หาญณรงค์, *คู่มือปฏิบัติสำหรับหัวหน้าโครงการฝึกอบรม*, เอกสารโรเนียว เสนอคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กุมภาพันธ์ 2518, หน้า 23-25.
- ¹² Calvin P. Otto and Rollin O. Glaser, *The Management of Training*, (Reading, Mass. : Addison-Wesley Publishing Co., 1970), p. 141.
- ¹³ กริช อัมโภชน, *op. cit.*, หน้า 60.
- ¹⁴ น้อย ศิริโชติ, *op. cit.*, หน้า 52.
- ¹⁵ กริช อัมโภชน, *op. cit.*, หน้า 60.
- ¹⁶ ชาญชัย ลวิตรังสีมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์, *op. cit.*, หน้า 90-96.
- ¹⁷ น้อย ศิริโชติ *op. cit.*, หน้า 54-55.

- ¹⁸ Ibid., หน้า 56.
- ¹⁹ กริช อัมโภชน, op. cit., หน้า 60.
- ²⁰ น้อย ศิริโชติ, op. cit., หน้า 56.
- ²¹ ขจรศักดิ์ หาญณรงค์, op. cit., หน้า 25-26.
- ²²ชาญชัย ลวิตรังสีมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์, op. cit., หน้า 97.
- ²³ น้อย ศิริโชติ, op. cit., หน้า 77 ▪ 78, 85-88, 90-91, 96-97, 98-99, 101-102, 104-105, 106-107, 109-110, 117-118, 119-120, 122-123, 125-126, 128, 130-132.
- ²⁴ชาญชัย ลวิตรังสีมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์, op. cit., หน้า 98 และ 101.
- ²⁵ กริช อัมโภชน, op. cit., หน้า 61.
- ²⁶ ขจรศักดิ์ หาญณรงค์, op. cit., หน้า 23-24.
- ²⁷ กริช อัมโภชน, op. cit., หน้า 61.
- ²⁸ ภาคผนวกท้ายบท ตัวอย่างโครงการสัมมนาพัฒนานักบริหาร และตัวอย่างการจัดทำงบประมาณได้จาก กริช อัมโภชน, op. cit., หน้า 62-70.

ภาคผนวก ต่อท้ายบทที่ 6

ตัวอย่างโครงการฝึกอบรม

โครงการสัมมนาพัฒนานักบริหารระดับกลาง

มหาวิทยาลัย.....

1. หลักการและเหตุผล

การบริหารงานของมหาวิทยาลัยจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงไรนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง คือความสามารถของผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนประสบการณ์ในการบริหารงานระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะนักบริหารระดับกลาง ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวประสานระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับสูงและผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้างาน การที่จะทำให้นักบริหารระดับกลางมีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์ในการบริหารเพิ่มขึ้นวิธีการหนึ่งก็คือการเพิ่มพูนความรู้ในด้านหลักการบริหาร และจัดสัมมนาแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ในการทำงานระหว่างผู้บริหารด้วยกันเอง

ลักษณะการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฯ ผู้ช่วยคณบดี ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก และ หัวหน้าภาควิชา เป็นข้าราชการที่มีพื้นความรู้ความสามารถสาขาวิชาต่าง ๆ กัน ตลอดจนผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากองและเลขานุการคณะ สำนักซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ในด้านการบริหารมาแล้ว แต่เนื่องจากมีเวลาจำกัดจึงไม่สามารถหาโอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ทางด้านการบริหารสมัยใหม่ด้วยตนเองได้มหาวิทยาลัยฯ จึงเห็นสมควรจัดโครงการสัมมนาเพื่อพัฒนานักบริหารระดับกลางให้มีความรู้ความสามารถ และลักษณะในการบริการเพื่อที่จะได้นำไปใช้ในการบริหารงาน ในหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยให้เกิดผลดียิ่งขึ้นไป

2. วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาสามารถวางแผนงาน อำนวยการงาน ควบคุมงาน ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (2) เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาสามารถวินิจฉัยสั่งการ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นไปอย่างรวดเร็วและถูกต้อง
- (3) เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนามีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานสำนักงาน
- (4) เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาเกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการบริหารงานโดยทั่วไป และมีความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน

(5) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าสัมมนาได้แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ ตลอดจนการร่วมกันแก้ปัญหาในการบริหารงานที่ประสบอยู่

3. หลักสูตรและหัวข้อวิชาในการสัมมนา

แบ่งออกเป็น 3 หมวดใหญ่ ดังนี้

ก. หมวดวิชาทั่วไป

เวลาบรรยาย

1. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของนักบริหารระดับกลาง $1\frac{1}{2}$ ชม.

2. การบริหารงานในลักษณะระบบ $1\frac{1}{2}$ ชม.

ข. การพัฒนา

เวลาบรรยาย

ข. การพัฒนา

1. ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการจูงใจ 3 ชม.

2. มนุษยสัมพันธ์ 3 ชม.

ค. เทคนิคการบริหาร

1. การวางแผนและการควบคุมงาน 3 ชม.

2. การประสานงาน 3 ชม.

3. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3 ชม.

4. การมอบอำนาจหน้าที่ 3 ชม.

5. ภาวะการสร้างสรรค์ 3 ชม.

ง. การบริหารงานสำนักงาน

3 ชม.

จ. การประชุมกลุ่ม

6 ชม.

รวมเวลาในการสัมมนา

33 ชม.

4. คุณสมบัติของผู้สัมมนา

เป็นผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้แก่

1. ผู้อำนวยการกอง

2. หัวหน้ากอง

3. เลขานุการคณะ

4. ผู้ช่วยคณบดี

5. ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก

5. จำนวนผู้เข้าสัมมนา
ประมาณ 40 คน
6. สถานที่สัมมนา
สภาอาจารย์
7. ระยะเวลาในการสัมมนา
เริ่มตั้งแต่สัปดาห์ที่ 2 ของเดือนพฤศจิกายน 2524 สัปดาห์ละ 3 วัน ๆ ละ 3 ชั่วโมง
8. วิธีการสัมมนา
 1. การบรรยาย
 2. การอภิปราย
 3. การประชุมกลุ่ม
9. งบประมาณดำเนินการ
เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 33,850.- บาท รายละเอียดตามประมาณการใช้จ่ายที่แนบ
10. ผู้ดำเนินงานตามโครงการ
คณะกรรมการดำเนินงานที่มหาวิทยาลัยจะแต่งตั้ง

ตัวแบบของการสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

ตัวอย่างแสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์ของโครงการฝึกอบรม การวิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์ การกำหนดหัวข้อวิชา การกำหนดวิชา และหมวดวิชาการกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา แนวการอบรม เทคนิคการฝึกอบรม และระยะเวลาในการฝึกอบรม

ตัวอย่างโครงการสัมมนาพัฒนานักบริหาร

1. ความจำเป็นในการสัมมนา

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์โดยสำนักงบประมาณได้ถือเป็นนโยบายสำคัญตลอดมาที่จะจัดการสัมมนาพัฒนานักบริหารให้แก่ผู้บริหารงานประจำระดับสูงของประเทศ ตั้งแต่ระดับอธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า ในหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจในหลักสูตรต่าง ๆ โดยปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของสภากาชาด ความก้าวหน้าทางหลักวิชาการ วิทยาการของแนวความคิดและเทคนิคในการบริหารงานสมัยใหม่อยู่เสมอ จนถึงปัจจุบันนี้สถาบันได้จัดการสัมมนาพัฒนานักบริหารไปแล้วรวม 39 รุ่น มีผู้ผ่านการสัมมนาไปแล้วรวม 1,050 คน จากการประเมินผลและติดตามผลของสถาบัน ปรากฏว่านักบริหารที่ผ่านการสัมมนาไปแล้วได้นำเอาความรู้ ความเข้าใจในเทคนิค และวิธีการบริหารใหม่ ๆ ไปใช้และปรับปรุงการบริหารงานของตนอย่างกว้างขวาง และได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาการบริหาร ช่วยเพิ่มระดับการประสานงานและความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยราชการต่าง ๆ ปรากฏผลเป็นที่น่าพอใจสมตามเจตนารมณ์ของรัฐบาลเป็นอย่างดี

โดยที่ยังมีนักบริหารในระดับของประเทศอีกเป็นจำนวนมากที่ยังไม่ได้ผ่านการสัมมนาพัฒนานักบริหาร ประกอบกับรัฐบาลมีนโยบายเร่งด่วนที่จะปรับปรุงการบริหารราชการของหน่วยราชการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อสนองตอบต่อความต้องการดังกล่าว ทางสถาบันจึงได้พิจารณาจัดให้มีการสัมมนาพัฒนานักบริหาร รุ่นที่ 40 และรุ่นที่ 41 ขึ้น โดยใช้หลักสูตร “พฤติกรรมและเทคนิคในการบริหารงาน” ทั้งสองรุ่น

2. วัตถุประสงค์ในการสัมมนา

1. เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจเรื่องพฤติกรรมในการบริหารงานทั้งในลักษณะของเอกบุคคล คณะบุคคล และภายในองค์การโดยส่วนรวม อันจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาภาวะผู้นำและสร้างทีมในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

2. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคใหม่ ๆ ในการบริหาร อันได้แก่ การบริหารโครงการ การนำประชุม เพื่อนักบริหารจะได้นำไปใช้ในการบริหารงานหน่วยงานของตนต่อไป

3. เพื่อพัฒนานักบริหารให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการคณิตศาสตร์ทางบริหาร อันจะทำให้ผู้เข้าสัมมนาสามารถวิเคราะห์ปัญหาทางบริหารในเชิงปริมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าสัมมนาได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ ในการบริหารงาน และร่วมกันพิจารณาหาทางแก้ไขปัญหาทางการบริหารที่ตนเผชิญอยู่

3. หมวดวิชา และวิชา

องค์ประกอบของหลักสูตร

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น สถาบันจะพยายามพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารงานรวม 3 สาขา คือ

1. มนุษย์พฤติกรรมในการบริหารงาน โดยที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหาร ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งยวดที่ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงจะต้องทราบถึงแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของตน และสามารถวิเคราะห์ วิจัยถึงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน อันจำเป็นช่องทางนำไปสู่การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน และการสร้างทีมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. เทคนิคในการบริหารงาน นอกจากนักบริหารในระดับสูงจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ในอันที่จะกระตุ้นหรือควบคุมพฤติกรรมของผู้ที่อยู่ให้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว นักบริหารยังจำเป็นที่จะต้องพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคนิคที่เหมาะสมในการบริหารงานอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคนิคหรือวิธีการแบบใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับลักษณะการบริหารราชการของไทย

3. วิธีการทางคณิตศาสตร์เพื่อการบริหารงาน ในภาวะที่การบริหารราชการเน้นหนักถึงความมีประสิทธิภาพและประหยัดในการบริหารนั้น การตัดสินใจอันถูกต้อง เหมาะสมของนักบริหารย่อมมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง กระบวนการในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพนั้นควรมีลักษณะทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณประกอบกัน ดังนั้น การวิเคราะห์เชิงปริมาณหรือทางคณิตศาสตร์จะเป็นเครื่องมืออย่างสำคัญที่จะช่วยให้นักบริหารตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมยิ่งขึ้น

หัวข้อวิชาในการสัมมนา

ก. หมวดวิชาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการบริหารงาน

- | | |
|---------------------------------------|-----------|
| 1. บทบาทของนักบริหารในสภาวะปัจจุบัน | 3 ชั่วโมง |
| 2. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารรูปแบบ | 3 .. |
| 3. การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ | 3 .. |

ข. หมวดวิชาเกี่ยวกับพฤติกรรมในการบริหารงาน

- | | |
|--------------------------------|------------|
| 4. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล | 12 ชั่วโมง |
| 5. บุคคลและองค์การ | 3 .. |
| 6. กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในองค์การ | 3 ชั่วโมง |
| 7. การสื่อข้อความ | 3 .. |
| 8. การแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง | 3 .. |

ค. หมวดวิชาเกี่ยวกับเทคนิคในการบริหารงาน

- | | |
|--------------------------------|-----------|
| 9. การบริหารโครงการ | 9 ชั่วโมง |
| 10. การแก้ปัญหาและตัดสินใจ | 3 .. |
| 11. การนำประชุมที่มีประสิทธิผล | 3 .. |

ง. หมวดวิชาเกี่ยวกับวิธีการทางคณิตศาสตร์เพื่อการบริหารงาน

- | | |
|--------------------------------------------------|-----------|
| 12. การวิเคราะห์ผลประโยชน์/ค่าใช้จ่ายในการบริหาร | 3 ชั่วโมง |
| 13. แนวความคิดเรื่องความประหยัดและประสิทธิภาพ | 3 .. |
| 14. การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง | 3 .. |

จ. หมวดการประชุมเพื่อแก้ปัญหาทางบริหาร

- | | |
|--------------------------|-----------|
| 15. การพิจารณาเลือกปัญหา | 3 ชั่วโมง |
| 16. การประชุมกลุ่มย่อย | 9 .. |
| 17. การประชุมใหญ่ | 9 .. |

ฉ. หมวดการศึกษาดูงาน

- | | |
|-----------------------------|-----------|
| 18. การศึกษาดูงานนอกสถานที่ | 6 ชั่วโมง |
|-----------------------------|-----------|

ช. หมวดเบ็ดเตล็ด

- | | |
|---------------------------------------------------|-----------|
| 19. การบรรยายพิเศษ | 3 ชั่วโมง |
| 20. พิธีเปิด แนะนำหัวข้อวิชา พิธีปิด และประเมินผล | 3 .. |

รวมเวลาทั้งสิ้น 90 ชั่วโมง

ตัวอย่างงบประมาณฝึกอบรม

งบประมาณ

ก. งบประมาณที่จ่ายจริง

1. หมวดค่าใช้จ่าย

ค่าเครื่องดื่ม สำหรับผู้บรรยาย เจ้าหน้าที่ และผู้เข้ารับการฝึกอบรม

35 คน ๆ ละ 2 บาทต่อครั้ง รวมทั้งสิ้น 14 ครั้ง

เป็นเงิน 980.- บาท

ค่าอาหารเลี้ยงรับรอง สำหรับผู้บรรยาย เจ้าหน้าที่ และผู้เข้ารับการฝึกอบรม

35 คน ๆ ละ 30 บาท จำนวน 1 ครั้ง

เป็นเงิน 1,050.-บาท 2,030.- บาท

2. หมวดค่าใช้จ่าย

ค่าเบี้ยเลี้ยง

พนักงานชั้น 3 จำนวน 2 คน ระยะเวลา 7 วัน 1,120.-บาท

พนักงานชั้น 4 จำนวน 2 คน ระยะเวลา 7 วัน 1,120.- ,,

พนักงานชั้น 5 จำนวน 31 คน ระยะเวลา 7 วัน 26,040.- ,, 28,280.- บาท

ค่าเดินทาง

พนักงานชั้น 3 จำนวน 2 คน ค่าเดินทาง

ไปกลับ คนละ 90 บาท 180.- บาท

พนักงานชั้น 4 จำนวน 2 คน ค่าเดินทาง

ไปกลับ คนละ 90 บาท 180.- ,,

พนักงานชั้น 5 จำนวน 31 คน ค่าเดินทาง

ไปกลับ คนละ 150 บาท 600.- ,, 960.- บาท

ค่าเช่าที่พัก

พนักงานชั้น 3 จำนวน 2 คน ค่าเช่าที่พักคนละ 30 บาท

ต่อวัน ระยะเวลา 7 วัน 1,120.- บาท

พนักงานชั้น 4 จำนวน 2 คน ค่าเช่าที่พักคนละ 80 บาท

ต่อวัน ระยะเวลา 7 1,120.- ,,

พนักงานชั้น 5 จำนวน 31 คน ค่าเช่าที่พักคนละ 120 บาท

ต่อวัน ระยะเวลา 7 วัน 26,040.- ,, 28,280.- 57,520.-

3. หมวดวัสดุและครุภัณฑ์

กระดาษไข 15 แผ่น ๆ ละ 3 บาท	45.- บาท	
หมึกพิมพ์เครื่องหลอด ๆ ละ 55 บาท	27.50 ,,	
กระดาษโรเนียม $1\frac{1}{2}$ รีม ๆ ละ 25 บาท	337.50 ,,	
แฟ้ม 35 อัน ๆ ละ 1.50 บาท	52.50 ,,	
ลวดที่เย็บกระดาษ $\frac{1}{5}$ กล่อง ๆ ละ 25 บาท	5.- ,,	
น้ำยาลบกระดาษไข $\frac{1}{5}$ ขวด ๆ ละ 26 บาท	5.- ,,	
กระดาษเขียนป้ายชื่อ 35 อัน ๆ ละ .30 บาท	10.50 ,,	143.- บาท
		59.733.- บาท

ข. งบประมาณที่ไม่ได้จ่ายจริง

1. เงินเดือนและโบนัสของวิทยากรภายในและ			
เจ้าหน้าที่	เงินเดือน	23,044.63 บาท	
	โบนัส	7,590.38 ,,	30,635.01 บาท
2. เงินเดือนและโบนัสของผู้เข้ารับการฝึกอบรม			
	เงินเดือน	2,110.93 ,,	
	โบนัส	5,080.25 ,,	7,191.18 บาท
3. ค่าไฟฟ้าสำหรับแสงสว่างและเครื่องปรับอากาศ			350.- ,,
รวมงบประมาณที่ไม่ได้จ่ายจริง			38,176.19 บาท

ค. รวมงบประมาณที่จ่ายจริงและที่ไม่ได้จ่ายจริง

รวมงบประมาณที่จ่ายจริง	59,733.- บาท
รวมงบประมาณที่ไม่ได้จ่ายจริง	38,176.19 ,,
รวมงบประมาณที่จ่ายจริงและที่ไม่ได้จ่ายจริง	97,909.19 บาท

ตัวอย่างงบประมาณฝึกอบรม (ข)

งบประมาณ

ก. งบประมาณที่จ่ายจริง

1. หมวดค่าตอบแทน

ค่าบรรยายสำหรับวิทยากรภายใน	700.- บาท	
รวม		700.- บาท

2. หมวดค่าใช้จ่าย

ค่าเครื่องดื่ม : สำหรับผู้บรรยายและ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 35 คน ๆ ละ 6 บาท เป็นเงิน	210.- บาท	
ค่าน้ำมันรถ : สำหรับรถบัสที่นำผู้เข้ารับการ อบรม ไปดูงาน	50.- บาท	
รวม		260.- บาท

3. หมวดวัสดุและครุภัณฑ์

กระดาษ 25 รีม × 26 บาท	650.- บาท	
กระดาษไขเกสเต็ดเนอร์ เบอร์ 62 จำนวน 4 กล่อง (192 ไข) × 150 บาท	632. ,,	
หมึกพิมพ์ 2 หลอด	90.- ,,	
ดินสอดำ 3 โหล	36.- ,,	
กระดาษสำหรับทำฟิลิปชาร์ท 3 โหล	300.- ,,	
แผ่นอาซีเตท 6 โหล	150.- ,,	
หมึกเขียนอาซีเตท และฟิลิปชาร์ท 1 โหล	50.- ,,	
หลอดเครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ 1 หลอด	350.- ,,	
แฟ้มปกอ่อนสำหรับผู้เข้ารับการอบรม 35 แฟ้ม	50.- ,,	
รวม		2,308.- บาท
รวมงบประมาณที่จ่ายจริง		<u>3,268.- บาท</u>

ข. งบประมาณที่ไม่ได้จ่ายจริง

1. เงินเดือนและโบนัสของวิทยากรภายในและเจ้าหน้าที่	1,750.- บาท
2. เงินเดือนและโบนัสของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	15,750.- บาท
3. ค่าไฟฟ้าสำหรับแสงสว่างและเครื่องปรับอากาศ	250.- บาท
รวมงบประมาณที่ไม่ได้จ่ายจริง	<u>17,750.- บาท</u>

ค. รวมงบประมาณที่จ่ายจริงและไม่ได้จ่ายจริง **21,010: บาท**