



วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการให้การศึกษาและฝึกอบรม

การพัฒนาบุคคล

เป้าหมายอันสูงสุดของการบริหารงาน คือ การนำเอาทรัพยากรทางการบริหารอันประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) และ วัสดุอุปกรณ์ (Material) ไปดำเนินการจัดการ (Management) ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งความสำเร็จจะมีมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ในบรรดาปัจจัยเหล่านี้ "คน" นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง ถึงกับกล่าวกันว่า "คน" เป็นปัจจัยชี้ขาดทุกกรณี ภัยคุกคามขององค์กรต่าง ๆ จึงพยายามสรรหากันดี มีความสามารถ เข้ามาร่วมงาน และเมื่อได้เข้ามาแล้วก็ให้ความสำคัญที่จะธำรงรักษาไว้ด้วยการพัฒนาให้มีคุณภาพสูงขึ้น ๆ ขึ้นไป สมกับเป็นทรัพยากรอันล้ำค่าขององค์กร¹

การพัฒนาบุคคลจำแนกออกเป็นการฝึกอบรม (Training) และการให้การศึกษา (Education) ซึ่งการฝึกอบรมหมายถึงการฝึกบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ส่วนการให้การศึกษาหมายถึง การให้ความรู้เพื่อให้บุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของงานในหน้าที่²

¹ชาญชัย ลวิศรังสีมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์, การพัฒนาบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521), หน้า 1.

² Arther M. Whitehill, Jr., Personnel Relations (New York : McGraw-Hill Book Co., Inc., 1955), p. 121.

ในบรรดาขั้นตอนของการพัฒนาบุคคลนั้น การฝึกอบรม (Training) นับว่าเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญสูงสุด เพราะการฝึกอบรมให้ทั้งความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ดังนั้นนักวิชาการส่วนใหญ่เมื่อพูดถึงการพัฒนาบุคคล มักจะพูดควบคู่กันไประหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล¹ (Training and Development)

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคคลเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะเมื่อมีคนที่มีคุณภาพยอมทำงานประสบความสำเร็จและก้าวหน้าไปในแนวทางที่ปรารถนาขององค์การ

การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอันหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคคลเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เลียนวาร์ค คี ไวท์ (Leonard D. White) กล่าวว่า "มีปัจจัยหลายประการที่ก่อให้เกิดการบริหารที่ดี อาทิเช่น ลักษณะของหัวหน้างาน การจัดองค์การ ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน แต่สิ่งสำคัญกว่านั้นคือ คุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน การสรรหาบุคลากรชายหญิงมาทำงาน และการเสริมสร้างบรรยากาศเพื่อให้เขาทำงานได้ดีที่สุด เป็นภาระอันยิ่งใหญ่ของการบริหารงานบุคคล²

¹ ชาญชัย ลิวีรังสิมา และ เชิญวิทย์ ฤทธิประศาสน์, การพัฒนาบุคคล, หน้า 20.

² Leonard D. White, Introduction to the Study of Public Administration (New York : The Macmillan Co., 1955), p. 396.

การสรรหาและเลือกสรรคนเพื่อมาปฏิบัติงาน แม้จะใคร่คนที่มีความรู้ความสามารถสูงแล้วก็ตาม แต่สุดท้ายคิดกันไม่ เพราะความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยีเป็นไปอย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งจำเป็นต้องนำมาใช้ในการบริหารงาน มิฉะนั้นองค์กรจะก้าวหน้าไปไม่ทันโลก หลักการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติมอยู่เสมอ วิธีการที่ใช้พัฒนาคนโดยทั่วไปนั้นได้แก่ การฝึกอบรม

สำหรับบุคลากรทางการศึกษาซึ่งได้แก่ครูนั้น วิทยุ โสธร ไก่กล่าวว่ ครูหรือบุคลากรทุกชนิดของโรงเรียน แม้จะมีความสามารถดีเกินเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ความชำนาญ ย่อมจะอ่อนลงไปเป็นธรรมดา การให้ครูหรือบุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่จำเป็นนำสนับสนุนทุกวิถีทาง เพื่อพัฒนาครูให้เข้มแข็งทันสมัย และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา¹

ความหมายของการฝึกอบรม

ได้มีผู้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้หลายความหมาย ส่วนใหญ่แล้วจะมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ได้แก่

การฝึกอบรมคือกระบวนการในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความรู้ ความชำนาญและหน้าที่ต่าง ๆ²

การฝึกอบรมคือ กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ฝีมือในการทำงานและความสามารถในการทำงานของคน³

¹ วิทยุ โสธร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 177.

² Civil Service Training, Employee Training in Public Service (Chicago : Civil Service Assembly of the United States and Canada, 1941), p.2.

³ Michael J. Jucius, Personnel Management (Forth Edition, Tokyo : Charles E. Tuttle Company, 1962), p. 296.

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) และ ความชำนาญ (Skills) เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ¹

จากความหมายดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า การฝึกอบรมคือการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ทักษะ ความรู้สึก และเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานในปัจจุบันและทำงานประสบความสำเร็จในอนาคต ตลอดจนเตรียมตัวคนให้พร้อมเพรียงเพื่อรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น

ความมุ่งหมายของการฝึกอบรม

สมพงษ์ เกษมสิน ใจจำแนกความมุ่งหมายของการฝึกอบรมดังนี้

1. ความมุ่งหมายขององค์การ เป็นความมุ่งหมายที่เน้นถึงประโยชน์ขององค์การจะได้รับเป็นส่วนรวม ได้แก่

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
- 1.2 เพื่อสอนแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดี
- 1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีที่สุด
- 1.4 เพื่อฝึกฝนบุคคลหรือเตรียมเจ้าหน้าที่ไว้สำหรับการขยายงานในอนาคต
- 1.5 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ซึ่งจะทำการบริหารงานขององค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

¹ ภิญญา สาทร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 442.

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล เป็นความมุ่งหมายที่แสดงถึงประโยชน์ที่บุคคลจะได้รับ ซึ่งมีดังนี้คือ

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งฐานะ
- 2.2 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ หน้าที่ และทัศนคติ
- 2.3 เพื่อสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- 2.4 เพื่อทำความเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 2.5 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและประสบการณ์¹

ส่วน วิทยุ สาทร ได้พูดถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมคือการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรที่มาเข้ารับการฝึกอบรม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวหมายถึงความชำนาญในการทำงานด้วยมือ (Manipulative Skills) การรู้จักใช้ความรู้ทางเทคนิคต่าง ๆ (Technical Knowledge) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem Solving Ability) และทัศนคติในการทำงาน (Attitude) นอกจากนี้ การฝึกอบรมยังมุ่งหวังที่จะให้บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วนำความรู้ ความชำนาญที่ได้รับใหม่ไปใช้ปฏิบัติจริง ๆ เพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ²

007195

ประเภทของการฝึกอบรม

วิทยุ สาทร ได้แบ่งการฝึกอบรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2514), หน้า 259-260.

² วิทยุ สาทร, การบริหารงานบุคคล, หน้า 442-443.

1. การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน (Pre-Service Training) เป็นกรให้การศึกษากับบุคลากรก่อนที่จะออกไปทำงาน หรืองานบางชนิดบางประเภทที่ต้องการความชำนาญและความสามารถเป็นพิเศษ ก็จัดการฝึกอบรมให้ก่อนแล้วจึงบรรจุให้เข้าทำงานในหน้าที่ที่ต้องการต่อไป

2. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ (In-Service Training) เป็นการให้การศึกษากับบุคลากรที่กำลังดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในหน่วยงานโดยไม่ต้องลาออกจากงาน และโดยไม่ให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานในขณะที่บุคคลากรนั้น ๆ เข้ารับการอบรม การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป¹

การฝึกอบรมระหว่างประจำการ ยังจำแนกออกเป็นประเภทย่อย ๆ ได้อีก ได้แก่

2.1 การปฐมนิเทศ (Induction or Orientation) เป็นการให้ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ สิทธิ หน้าที่ สวัสดิการที่จะได้รับ ตลอดจนนโยบายขององค์การว่ามีอยู่อย่างไร การฝึกอบรมปฐมนิเทศนี้มักใช้เวลาไม่นานนัก

2.2 การฝึกอบรมการทำงาน (On-the-Job-Training) อาจเรียกได้อีกหลายอย่าง เช่น การฝึกอบรมทางเทคนิค การฝึกอบรมสอนงาน (Job Instruction Training) เป็นการฝึกอบรมที่สอนให้คนงานทำงานได้จริง ๆ

2.3 การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา (Supervisory Training) โดยมากมักจะอบรมให้ตรงกับความต้องการ (Needs) ของผู้เข้ารับการอบรมและขององค์การนั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปมักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรอบรู้งาน ความรับผิดชอบในงาน ภาวะผู้นำ การวางแผนและการนิเทศหรือสอนงานผู้บังคับบัญชา

2.4 การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับนักบริหาร หรือที่เรียกว่าพัฒนานักบริหาร (Executive Development) เนื่องจากนักบริหารนั้นเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในการกำหนด

¹ วิทยุสื่อสาร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า 177.

นโยบายขององค์กร และดูแลให้การบริหารบรรลุผลตามนโยบาย ดังนั้นการพัฒนานักบริหารจึงต้องเน้นหนักในด้านเพิ่มเติมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้คนหรือปกครองบังคับบัญชาคนมากกว่าจะให้ความรู้ทั่วไป นอกจากนี้ควรเพิ่มเติมทักษะการเป็นผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้ได้ประโยชน์ในการนำไปปกครองบังคับบัญชา การประสานงาน ตลอดจนการจูงใจ จนกระทั่งถึงการคิดวางแผนและแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่ให้ผลดีกว่าเดิม¹

วิธีการที่ใช้ฝึกอบรม

ชาอัญชัย ลวิตรังสิมา และ เชติวิทย์ ฤทธิประศาสน์² เสถียร เหลืองอร่าม³ อุษัย หิรัญโต⁴ ได้เสนอวิธีการฝึกอบรมไว้สอดคล้องกับ ภิญโญ สารร⁵ ซึ่งเรียกวิธีสอนในการอบรมไว้ดังนี้

¹ อุษัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไอเคียนส์ โตร์, 2523), หน้า 156-159.

² ชาอัญชัย ลวิตรังสิมา และ เชติวิทย์ ฤทธิประศาสน์, การพัฒนาบุคคล, หน้า 125-155.

³ เสถียร เหลืองอร่าม, หลักการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แพรวพิทยา, 2519), หน้า 409-418.

⁴ อุษัย หิรัญโต, เรื่องเดียวกัน, หน้า 160.

⁵ ภิญโญ สารร, การบริหารงานบุคคล, หน้า 447-450.

1. วิธีบรรยาย เป็นวิธีลงทุนน้อยที่สุด กระทำได้อย่างกว้างขวาง ทั้งผู้อบรมกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ สำคัญที่ผู้บรรยายต้องมีฝีมือ มีความรู้ดี เตรียมมาดี และมีวิธีการพูดดี
2. วิธีประชุมทางวิชาการ ต้องใช้เงินลงทุนมากและเสียเวลาเตรียมการนาน ผู้บรรยายในการประชุมต้องเตรียมตัวมาเสนอความรู้ใหม่ ๆ ผู้เข้าอบรมก็ต้องเป็นคนช่างซักถาม เมื่อมีข้อสงสัย ถ้าเอาแต่นั่งฟังไม่ซักถาม การประชุมก็จะได้ผลอะไร การประชุมทางวิชาการมี 3 ชนิดคือ

2.1 การประชุมทางวิชาการ (Guided or Instructional Conference)

คือการประชุมเพื่อแนะนำหรือสอบ การประชุมแบบนี้เหมาะสำหรับผู้ร่วมประชุม จำนวน 15-20 คน ทุกคนนั่งรอบโต๊ะกลมตัวเดียวกัน จึงมองเห็นหน้ากันหมด ก่อนเข้าร่วมประชุมทุกคนควรมีความรู้ล่วงหน้ามาบ้างแล้ว ความรู้ดังกล่าวอาจได้มาโดยการอ่านหนังสือหรือบทความหรือวิทยานิพนธ์ที่หน่วยงานแจกล่วงหน้า และอาจได้มาโดยประสบการณ์เดิม ผู้สอนหรือผู้บรรยายเป็นผู้เสนอหัวข้อให้อภิปรายกัน ผู้สอนหรือผู้บรรยายควรเป็นผู้รอบรู้ในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี และควรเป็นคนช่างถาม ช่างยกปัญหามาให้อภิปรายร่วมกันได้ตลอดเวลา โดยปกติผู้สอนจะเขียนคำพูดหรือหัวข้อที่ผู้เข้ารับการอบรมเสนอขึ้นมาบนกระดานคำให้ได้เห็นกันทั่ว ๆ และจะทำหน้าที่สรุปในตอนท้าย ๆ ทุกคราวไป หัวข้อใดที่มีปัญหาขัดแย้งจะได้รับความสนใจเป็นพิเศษ ผู้สอนอาจบรรยายประกอบเป็นครั้งคราว

2.2 การประชุมเพื่อปรึกษาหารือ (Consultation Conference) การ

ประชุมแบบนี้จัดประชุมแบบเดียวกับแบบแรก แต่ไม่มุ่งสอนหรือแนะนำโดยผู้สอนหรือผู้บรรยาย ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนมีโอกาสซักถามข้อสงสัยได้กว้างขวางกว่าแบบแรก ทุกคนช่วยกันให้คำแนะนำช่วยเหลือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามปกติของแต่ละคน คล้ายกับการระดมความคิดเพื่อช่วยกันทำงานของหน่วยงานตามโครงการใดโครงการหนึ่งจนสำเร็จร่วมกัน

2.3 การประชุมเพื่อแก้ปัญหาคับปัญหาหนึ่ง (Problem Solving

Conference) ได้แก่ การประชุมเมื่อมีปัญหาหนึ่งในสาขาใดสาขาหนึ่งของหน่วยงาน หรือหัวหน้างานไม่อาจตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งลงไปตามลำพัง และไม่กระทบกระเทือนบุคคลที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่ ก็จัดให้มีการประชุมเพื่อแก้ปัญหาคับปัญหา

การประชุมทุกชนิดมีข้อบกพร่องอยู่ที่จำนวนคน คือคนร่วมประชุมต้องมีไม่มาก จึงจะมีโอกาสออกความเห็นได้ทั่วถึง และบทพร้องตรงที่เสียเวลามาก บางคราวอาจไม่ทันกาล

3. การศึกษากรณีเฉพาะราย (Case Study) คล้ายกับการให้โจทย์เลขแก่นักเรียน เพื่อให้ให้นักเรียนจะได้นำเอาหลักวิชาทางคณิตศาสตร์มาประยุกต์หรือทำแบบฝึกหัด แต่การศึกษาเฉพาะกรณีนี้ใช้กันมากในการฝึกอบรมทางด้านการบริหาร กฎหมาย และการประชาสัมพันธ์ ผู้สอนจะนำเรื่องจริงบ้างไม่จริงบ้าง ในวงการบริหารหรือวงการกฎหมายมาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาและวิเคราะห์ แล้วแสดงความคิดเห็นพร้อมกับยกทฤษฎีมาประกอบ เป็นการนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ ในกรณีนี้ผู้เข้ารับการอบรมต้องมีความรู้ทางทฤษฎีพอสมควร หรือบางที่อาจใช้ประสบการณ์เพียงอย่างเดียวโดยไม่ต้องอาศัยทฤษฎีก็ได้ ในกรณีนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีประสบการณ์สูงอยู่แล้ว และเรื่องเฉพาะกรณีนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่โดยตรง

4. การแสดงบทบาทสมมติ (Role-playing) นิยมใช้ในชั้นเรียน ผู้สอนกำหนดให้นักเรียนคนใดคนหนึ่งแสดงเป็นผู้อำนวยการตำแหน่งบริหาร และกำหนดให้นักเรียนคนอื่น ๆ อีก 2-3 คน เป็นตัวประกอบออกมาแสดงหน้าชั้นให้คนอื่นดู ทั้งนี้เพื่อให้นักเรียนคนอื่น ๆ เห็นภาพการปฏิบัติหรือวางตนอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ผู้สอนต้องการ

5. การเรียนจากหนังสือสำเร็จรูป (Programmed Texts and Instruction) หมายถึงการเรียนด้วยตนเอง โดยหน่วยงานจัดแบบเรียนสำเร็จรูป มีคำอธิบาย มีแบบฝึกหัด และเฉลยแบบฝึกหัดสำเร็จรูปอยู่ในหนังสือเล่มเดียวกัน ซึ่งนิยมใช้กับนักศึกษาครูก่อนออกฝึกสอน แทนที่จะใช้ครูมาบรรยาย นักศึกษาอาจเรียนด้วยตนเองในห้องเรียนที่มีเครื่องสอน (Teaching Machine) หรืออาจใช้โทรทัศน์วงจรปิดช่วยก็ได้

6. วิธีสาธิต (Demonstration) เหมาะสำหรับแสดงวิธีใช้เครื่องมือหรือแสดงขั้นตอนของการปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง วิธีนี้จะต้องให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติทันทีหลังจากดูแล้ว

7. วิธีสร้างบรรยากาศหรือสภาพเทียมของจริง (Simulation) คือทำให้ผู้เข้ารับการอบรมอยู่ในสภาพเทียมหรือสถานการณ์จำลองที่เหมือนสภาพจริงมาก เคยใช้ได้ผลกับการอบรมภาษาไทยกับอาสาสมัครสันติภาพอเมริกัน โดยจัดหมู่บ้านไทยขึ้นในสถานที่ฝึกอบรม แล้วให้

อาสาสมัครมาอยู่ มาเรียน มากินในสถานที่นั้นราวกับเป็นเมืองไทย ทุกคนในนั้นต้องพูดภาษาไทย ทำให้การฝึกอบรมไถ่ฉรวดเร็วกว่าสถาที่เป็นห้องเรียนธรรมดา

8. การทดลองปฏิบัติการในห้องปฏิบัติการ (Workshop) ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟังคำบรรยายในภาคเช้า และเช้าของปฏิบัติการตามเรื่องที่เรียนในตอนบ่าย เท่าที่ทำได้ประยุกต์ทฤษฎีที่ทันสมัยที่ได้เรียนรู้มาใหม่ ๆ โอลาสที่จะเข้าใจ ทำได้ จึงมีมาก

9. การศึกษาจากภาพยนตร์และโทรทัศน์ (Films and T.V.) เป็นความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการฝึกอบรมได้ โดยทั่วไปนิยมใช้ภาพยนตร์และเทปโทรทัศน์ (Video Tape) มาใช้ในการพัฒนาบุคคลอย่างกว้างขวาง ทั้งในด้านการสอนและศึกษารณีเฉพาะราย ภาพยนตร์และโทรทัศน์มีจุดเด่นตรงที่สามารถจะฉายซ้ำเพื่อซ้ำในเหตุการณ์ที่น่าสนใจได้ครั้งแล้วครั้งเล่า สามารถเก็บภาพเหตุการณ์ที่เป็นจริงหรือสมจริงมาถ่ายทอดให้เห็น และยังรักษาภาพเหล่านั้นไว้ได้นาน สามารถดึงดูดความสนใจผู้เข้ารับการอบรมได้ดี อย่างไรก็ตามภาพยนตร์และโทรทัศน์มีจุดอ่อนในตัวของมันคือ เป็นการสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) เมื่อเสร็จสิ้นการดูแล้วจะต้องมีการอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

10. การฝึกอบรม Sensitivity Training บางครั้งก็เรียก Laboratory Training หรือ T-Group เป็นวิธีการฝึกอบรมที่เน้นหนักทางด้านพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยทั่วไปแล้วนิยมจัดในระดับนักบริหาร วิธีการฝึกอบรมจะให้ผู้เข้ารับการอบรมรวมกลุ่มเป็นลักษณะของ T-Group ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มบุคคลในระดับผู้บังคับบัญชาประมาณ 10-15 คน ให้ทุกคนได้มีโอกาสอยู่ร่วมกัน ไม่มีการจัดโครงสร้างของกลุ่มให้แน่ชัดคือไม่กำหนดสถานภาพและบทบาทของแต่ละคน ไม่มีการวางแผนเตรียมกิจกรรมและหัวข้อของการอภิปรายไว้ล่วงหน้า คงปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มอภิปรายและกำหนดแนวทางของพวกเขาเอง ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มเรียนรู้พฤติกรรมซึ่งกันและกัน ณ สถานที่และเวลาในขณะนั้น (Here and now) ตัววิทยากรจะเป็นเพียงผู้กำหนดระยะเวลาของการสนทนารให้ กับกลุ่ม และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการที่จะเรียนรู้ถึงพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่น โดยมาก

จะสังเกตการณ์อยู่เฉย ๆ จะไม่พยายามชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ให้กับกลุ่ม

ความสำเร็จของวิธีนี้จะไต่จากการวิพากษ์วิจารณ์พฤติกรรมซึ่งกันและกัน เป็นการป้อนข้อมูลกลับ (Feed back) เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนได้ตระหนักในตนเองว่า ในสายตาของคนอื่น เขาประเมินเราไว้อย่างไร มีสิ่งใดบ้างที่เรายังบกพร่องอยู่ จะได้แนวทางในการดำเนินการแก้ไขจุดอ่อนของตัวเองในโอกาสต่อไป

วิธีการต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว นับว่าครอบคลุมวิธีการให้การศึกษและฝึกอบรมครูประจำการที่จะใช้เป็นกรอบของความคิดในการศึกษาหาตัวประกอบที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการให้การศึกษและฝึกอบรมครูประจำการ โปรแกรมพัฒนาสมรรถภาพผู้บริหารการศึกษาเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิธีการให้การฝึกอบรมได้

อุปกรณ์ที่ช่วยในการสอนหรือฝึกอบรม

ในการเรียนรู้ของมนุษย์เรานั้น วิธีที่จะเข้าใจง่ายที่สุดและช่วยจดจำได้ดีที่สุดคือการเรียนรู้จากของจริงที่เป็นรูปธรรม (Concrete) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งเราสามารถสัมผัสด้วยหู ตา จมูก ลิ้น และกายได้ ด้วยเหตุนี้การถ่ายทอดความรู้ในยุคปัจจุบัน ครูอาจารย์หรือวิทยากรที่ฉลาดและจัดเจนในการสอน จึงมักเลือกใช้อุปกรณ์มาช่วยในการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับเรื่องที่จะสอน อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรม จะช่วยในธำรัสความหมายระหว่างผู้บรรยายกับผู้ฟังให้เข้าใจกันได้ง่ายขึ้น ช่วยเน้นและดึงดูดความสนใจ ทำความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ได้รวดเร็ว เป็นการประหยัดเวลาในการบรรยายได้มาก¹

อุทัย หิรัญโต² และ ชาณัฐย์ ลวิตรังสิมา³ ได้เสนอประเภทและรายการของ

¹ ค่างง มัชฌมบัณฑิต, "อุปกรณ์การฝึกอบรม," วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์ฉบับพิเศษ 2209 การฝึกอบรม : 91-140.

² อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า 163.

³ ชาณัฐย์ ลวิตรังสิมา และ เข็ทวิทย์ ฤทธิประศาสน์, การพัฒนาบุคคล, หน้า 45-49.

อุปกรณ์ช่วยในการสอนหรือการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. ประเภทหนังสือหรือสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ได้แก่ หนังสือ แบบเรียน นิตยสาร หนังสือพิมพ์ พจนานุกรม ฯลฯ
2. ประเภทวัตถุจับและของพื้นเมือง ได้แก่ แร่ เมล็ดพืช สัตว์ ฯลฯ
3. ประเภทแหล่งวิชาในชุมชน ได้แก่ สถานที่ราชการ วัด ท่าเรือ ท่าอากาศยาน ตลาด ภูเขา แม่น้ำ เขื่อนแระ ไร่ นา ฯลฯ
4. ประเภทโสตทัศนอุปกรณ์ เป็นอุปกรณ์ที่มีความสำคัญยิ่งในปัจจุบัน ซึ่งใช้กันมากในการเผยแพร่ โฆษณา และการฝึกอบรม จะได้กล่าวเป็นลำดับไปดังนี้

4.1 ภาพยนตร์และโทรทัศน์ เป็นอุปกรณ์ที่ให้ประโยชน์ต่อการอบรมมากที่สุด เพราะสามารถแสดงหรือถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างสมจริงสมจัง ช่วยย่นเวลาได้มากกว่าการบรรยาย หรือการให้ไปอ่านหนังสือ ช่วยสร้างความสนใจ และช่วยจดจำเรื่องต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ประการสำคัญคือ มีอิทธิพลที่จะสร้างความคิดและทัศนคติของผู้ชมให้เป็นที่ไปในทางใดทางหนึ่งได้อีกด้วย

การใช้ภาพยนตร์และโทรทัศน์เป็นอุปกรณ์การสอนจะต้องเลือกเรื่องให้ตรงกับวิชาที่สอน เหมาะกับคุณสมบัติของผู้ชม ควรนำดูเองก่อนสอนเพื่อตรวจสอบและทราบเรื่องโดยตลอด ถอนนายควรแจ้งวัตถุประสงค์ของการดูภาพยนตร์หรือโทรทัศน์ เมื่อจบแล้ว ควรมีการอภิปรายเพื่อแสดงความคิดเห็นด้วย

4.2 ประเภทรูปภาพต่าง ๆ เป็นอุปกรณ์ที่สร้างความเข้าใจแทนคำพูด สามารถสะท้อนหรือแสดงเรื่องราวได้สมจริง จึงดึงดูดความสนใจ และสามารถจะดูได้นาน การใช้รูปภาพเป็นอุปกรณ์การสอน จึงควรเลือกรูปภาพที่ตรงกับเรื่องที่สอน ภาพที่มีศิลปะดี ขนาดเหมาะสม อธิบายรายละเอียดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจเรื่องราวและเปิดโอกาสให้ซักถามหรืออภิปรายได้ด้วย

4.3 ประเภทเครื่องเสียง เป็นอุปกรณ์ที่ใช้ประโยชน์ต่อการฝึกอบรมมากอีกชนิดหนึ่ง โดยเฉพาะเกี่ยวกับดนตรี ขับร้อง ฟ้อนรำ พลศึกษา นอกจากนี้ยังใช้เกี่ยวกับ

การสอนพูด ฟัง อ่าน อภิปราย และเตรียมรายการวิทยุ การใช้เครื่องเสียงจะทองเตรียม ความพร้อม ตรวจตราสภาพของอุปกรณ์ก่อนใช้ การติดตั้งเครื่องเสียงควรคำนึงถึงที่ตั้งเสียงนั้น จะกระจายไปอย่างทั่วถึงและชัดเจนรึนทุ

4.4 ประเภทภาพฉายเส้น (Graphics) เช่น แผนที่ กราฟ แผนภูมิ ฯลฯ มีประโยชน์แก่การฝึกอบรมในด้านการเปรียบเทียบ แสดงตำแหน่งที่ตั้ง แสดง ความเคลื่อนไหวหรือความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นเครื่องช่วยสนับสนุนการสอนให้ได้ผล คียิ่งขึ้น การใช้ภาพฉายเส้นเป็นอุปกรณ์การสอนควรคำนึงถึง ขนาด อัตราส่วน ความชัดเจน สีที่ดึงดูดความสนใจ และเน้นเนื้อหาที่สำคัญ

อุปกรณ์ที่ใดก็ตามมาทุกประการ มีส่วนช่วยให้การสอนหรือการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพ การจะใช้อุปกรณ์การสอนให้มีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่ที่การเลือกอุปกรณ์การสอน การเตรียมที่ จะใช้อุปกรณ์การสอน การแสดงอุปกรณ์การสอนและการติดตามผลการใช้อุปกรณ์การสอน¹

การบริหารการฝึกอบรม

การฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมประเภทใด แมว่าจะมีการจัดหลักสูตร มีเครื่อง มีอุปกรณ์การฝึก ตลอดจนกำหนดตัวบุคคลเข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับการพิจารณาอย่างดีที่สุด เพื่อให้เกิดก็ตาม แต่มีได้หมายความว่าจะทำให้การฝึกอบรมประสบผลสำเร็จตามที่ปรารถนา ทั้งนี้ เพราะความสำเร็จของการฝึกอบรมอยู่ที่การบริหารการฝึกอบรมซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรม ต่อไปนี้

1. สำรวจความต้องการการฝึกอบรม (Training Needs) หรือความจำเป็นที่ จะต้องฝึกอบรม

¹ ละเมียด ลิมอักษร, หลักการสอน (พระนคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2513),

2. จัดทำโครงการฝึกอบรมโดยละเอียด
3. แต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรม
4. แจงโครงการนั้น ๆ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือผู้เกี่ยวข้องทราบ
5. จัดสถานที่และอุปกรณ์การฝึกอบรมให้ครบถ้วน
6. จัดทำตารางการฝึกอบรม
7. จัดหาวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรม ได้แก่ ผู้บรรยาย ผู้นำอภิปราย รวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้ใช้เครื่องมือต่าง ๆ
8. เตรียมแบบการประเมินผล
9. ทำการประเมินผลการฝึกอบรม
10. ติดตามผลการฝึกอบรม¹

การฝึกอบรมก็เช่นเดียวกันกับกิจกรรมการงานอื่น ๆ ซึ่งมีกิจกรรมหลายอย่างซับซ้อน มีการร่วมมือกันระหว่างบุคคลหลายฝ่าย ถ้ามิได้มีโครงสร้างการจัดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แน่ชัดว่าใครควรจะทำอย่างไร ความสับสนและกาวกายอาจจะเกิดขึ้นมาได้ เพื่อให้การฝึกอบรมบรรลุผลตามจุดประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงจำเป็นต้องจัดรูปองค์การ ซึ่ง วิลเลียม อาร์ เทรซี (William R. Tracy) ได้เสนอไว้ 8 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดงานและหน้าที่
2. การจัดกลุ่มงานและหน้าที่
3. การกำหนดอำนาจและหน้าที่
4. การกำหนดระบบความสัมพันธ์

¹อุทัย หิรัญโต, ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ โอเคียนส์ไทร, 2520), หน้า 163-166.

5. การจัดแผนภูมิและโครงสร้างของหน่วยงานฝึกอบรม
6. การจัดทำคู่มือเกี่ยวกับองค์การและหน้าที่
7. การจัดทำพรรณนางาน (Job Description)
8. การสำรวจเพื่อประเมินผลโครงสร้างขององค์การ¹

เมื่อได้จัดองค์การฝึกอบรมแล้ว การบริหารงานการฝึกอบรมจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ

1. การจัดการและการบริหารงานฝึกอบรม โดยที่ผู้บริหารงานฝึกอบรมจะเป็นศูนย์กลางในการจัดการ และมีหน้าที่ในการวางแผนงาน จัดองค์การ จัดคนเข้างาน อำนวยการ และควบคุม ส่วนเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่บริหารก็จะทำงานคล้ายกับผู้บริหารงานฝึกอบรม แต่อำนาจและหน้าที่ลดหลั่นกันลงมา

2. การคาดการณ์เกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม หน่วยงานฝึกอบรมควรมีหน่วยงานย่อยทำหน้าที่วิเคราะห์ถึงแนวโน้มของกำลังคน พิจารณาบททวนแผนที่มีอยู่ ว่าเหมาะสมแล้วหรือไม่ การสำรวจความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ การวิเคราะห์งาน การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลของเจ้าหน้าที่ ตลอดจนการประเมินผล ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบว่าการปฏิบัติงานควรมีพฤติกรรมอย่างไร ขอเงื่อนไขในการปฏิบัติเป็นอย่างไร และมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร

3. การวางแผนการฝึกอบรม โดยเริ่มตั้งแต่การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การตั้งวัตถุประสงค์ วิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม จนกระทั่งการประเมินผลการฝึกอบรม

¹ William R. Tracy, Managing Training and Development Systems (New York : American Management Association, 1974), pp. 56-57.

- มากที่สุด
4. การดำเนินการฝึกอบรม จุดใหญ่คือ การทำให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เกิดการเรียนรู้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิทยากร และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ต่าง ๆ
 5. การประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม
 6. กิจกรรมที่สนับสนุนการฝึกอบรมที่สำคัญคือ
 - 6.1 งานธุรการและเจ้าหน้าที่
 - 6.2 แผนงาน การจัดการ และงบประมาณ
 - 6.3 งานเกี่ยวกับอาคารสถานที่
 - 6.4 งานเกี่ยวกับอุปกรณ์เครื่องช่วยในการสอน
 - 6.5 งานคานเอกสาร
 - 6.6 งานสนับสนุนด้านการคมนาคมและวิจัย
 - 6.7 การพัฒนาวิทยากรหรืออาจารย์¹

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม เป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นหนึ่งที่จะช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุถึงเป้าหมาย การส่งเสริมการพัฒนาบุคคลนั้นมิใช่ว่าจะส่งใครเข้ารับการอบรมก็ได้ ถ้าส่งผู้ที่ไม่มีความจำเป็นเข้ามารับการฝึกอบรม ก็จะไม่เกิดประโยชน์อันใด ทั้งผู้เข้ารับการอบรม และองค์การ แนนซี (Nancy) ได้ให้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนี้

1. พิจารณาลักษณะงานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่บุคคลากรทำอยู่ โดยอาจจะดูจาก Job Description และ Job Specification เป็นแนวทางของการพิจารณาได้แก่

¹ ชาณชัย ลวิทร์สิมา และ เสถิวิทย์ ฤทธิประศาสน์, การพัฒนาบุคคล, หน้า 58-59.

- 1.1 ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 1.2 อำนาจหน้าที่ (Authority)
- 1.3 งานหลักที่ทำอยู่ (Main Duty)
- 1.4 ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)
- 1.5 ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relationships with Other People)
- 1.6 ชั้นเงินเดือนและเงื่อนไขบางประการ (Salary scale and Conditions)

ประเด็นสำคัญของการพิจารณาปัจจัยดังกล่าว อยู่ที่การเทียบเคียงหลักสูตรของการฝึกอบรมว่าอยู่ในแนวเดียวกับลักษณะงานที่บุคลากรทำอยู่หรือไม่ ถ้าเป็นไปในแนวเดียวกันก็จะได้ประโยชน์ในการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน ถ้าเป็นไปคนละแนวก็จะต้องพิจารณาว่ามีเป้าหมายที่จะให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อจะเปลี่ยนไปทำงานในหน้าที่อื่นหรือไม่ ซึ่งการเปลี่ยนงานดังกล่าวอาจเป็นการเลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายงาน นอกจากนี้การพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงาน ยังจะช่วยให้ทราบว่าบุคลากรคนใดมีผลงานดีเด่นควรได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าด้วยการส่งเข้าฝึกอบรม เป็นการปูทางที่จะเลื่อนตำแหน่งขึ้นไป และในทางตรงข้ามก็ควรพิจารณาด้วยว่า บุคลากรคนใดยังขาดความชำนาญหรือมีทัศนคติต่อการทำงานยังไม่เหมาะสม ก็สามารถแก้ไขด้วยการส่งเข้ารับการฝึกอบรม

2. พิจารณาจากคุณสมบัติประจำตัว (Personal Specification) เป็นการเอาคุณสมบัติส่วนตัวมาพิจารณารวมกับลักษณะของหน้าที่การงานซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลรายละเอียดเหมาะสมยิ่งขึ้น มีแนวในการพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติส่วนตัว (Personal Data)

ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพการสมรส ฐานะทางครอบครัว

- 2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านกายภาพ (Physical Factors)

ได้แก่ กริยาท่าทาง

สุขภาพ

2.3 ข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นความสำเร็จ (Achievements) ได้แก่

- การศึกษาชั้นสามัญ
- การศึกษาชั้นสูง
- การอบรมพิเศษ
- ประสบการณ์ที่ผ่านมา

2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับสติปัญญาและความสามารถ (Brains and Abilities)

- ความถนัด ความสามารถพื้นฐาน
- ความสามารถในการประยุกต์ใช้

2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับการจูงใจ (Motivation) ได้แก่

- จุดมุ่งหมายที่มีต่อสังคม
- ระดับความตั้งใจ

2.6 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

- ภาวะผู้นำ
- มนุษยสัมพันธ์
- ความมั่นคงทางอารมณ์¹

นอกจากการพิจารณาปัจจัยด้านหน้าที่การงานและคุณสมบัติประจำตัวแล้ว องค์การจะต้องพิจารณาโครงสร้างของอัตรากำลังคนว่า จะต้องการกำลังคนระดับต่าง ๆ แต่ละระดับด้วย

วิทยากรหรืออาจารย์ผู้ให้การฝึกอบรม

วิทยากรหรืออาจารย์ผู้ให้การฝึกอบรมเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่จะช่วยบันดาลให้การฝึกอบรมสำเร็จตามความมุ่งหมาย วิทยากรหรือผู้ให้การฝึกอบรมจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ

¹ Taylor Nancy, Selecting and Training The Training Officer (London : Lawrence Bros, 1966), p. 32.

สำคัญหลายประการ ทั้งในด้านพื้นฐานความรู้หรือการศึกษา ประสบการณ์หรือความชำนาญงาน ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และบุคลิกภาพ ซึ่งคุณสมบัติดังกล่าวจะต้องพิจารณาควบคู่กัน ไป ไม่ควรพิจารณาคัดเลือกวิทยากรโดยถือเอาคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว ชาลัชย ลิวีทริงลีมา ได้เสนอแนวทางในการพิจารณาคุณสมบัติของวิทยากรหรืออาจารย์ผู้ให้การฝึกอบรม ดังนี้

1. พื้นฐานของการศึกษาหรือความรู้ นับเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นของวิทยากรหรืออาจารย์ผู้ให้การอบรม เพราะถ้าไม่มีความรู้เสียแล้วก็ไม่อาจจะสอนได้ ส่วนการกำหนดว่าพื้นฐานการศึกษาว่าอย่างต่ำควรจะเป็นวุฒิปริญญาตรี เป็นเรื่องยากที่จะชี้ชัดลงไปให้แน่นอนตายตัว ทั้งนี้จะต้องพิจารณาถึงลักษณะของแต่ละวิชาในหลักสูตรเป็นสำคัญ บางวิชาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานชั้นพื้นฐานโดยอาศัยฝีมือและความชำนาญงานเป็นเกณฑ์ ผู้สอนก็ไม่จำเป็นต้องมีวุฒิปริญญาตรีก็ได้ แต่ต้องมีความรู้ในงานด้านนั้นเป็นอย่างดี ตรงกันข้ามกับวิชาที่เกี่ยวกับเทคนิคการบริหารชั้นสูง อาจจะต้องมีความรู้ในงานด้านนั้นเป็นอย่างดี ตรงกันข้ามกับวิชาที่เกี่ยวกับเทคนิคการบริหารชั้นสูง อาจจะต้องใช้วิทยากรที่มีวุฒิปริญญาตรี และมีความรู้และประสบการณ์ในด้านนั้นเป็นอย่างดี

กล่าวโดยสรุป การพิจารณาพื้นฐานการศึกษาหรือความรู้ของวิทยากร ควรจะถือหลักว่าอย่างน้อยจะต้องมีพื้นฐานการศึกษา

2. ประสบการณ์หรือความชำนาญงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะต้องพิจารณาควบคู่กันไปกับการศึกษาหรือความรู้ ถ้าวิทยากรมีความรู้และมีประสบการณ์ยอมรับสามารถนำเอาความรู้ในทางทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดผลดีได้ การมีประสบการณ์ในเรื่องที่จะสอนจะทำให้สามารถเข้าถึงประเด็นปัญหาในการปฏิบัติอย่างแจ่มชัด จะทราบว่างานนั้น ๆ มีขั้นตอนของปัญหาและอุปสรรคอย่างไร ทฤษฎีหรือหลักการใดบ้างที่นำมาใช้แล้วได้ผลหรือไม่ได้ผล ควรจะคัดแปลงทฤษฎีบางข้อให้เข้ากับแนวปฏิบัติอย่างไร เมื่อใดเช่นนั้นแล้ว การสอนทฤษฎีและหลักการจึงไม่เลือนลอย สามารถปฏิบัติได้

สำหรับบางวิชา นอกจากอาศัยประสบการณ์แล้ว ยังต้องเน้นความชำนาญเป็นพิเศษ อีกด้วย เช่น วิชาเกี่ยวกับช่างฝีมือ (Crafts) และงานด้านเทคนิค (technologies)

งานเหล่านี้ถ้าได้วิทยากรที่มีความชำนาญแล้ว จะสามารถถ่ายทอดให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เป็นอย่างดี

3. ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ เป็นคิดอย่างหนึ่งและเป็นปัจจัยที่ควรระคํานึงกัน มีวิทยากรจำนวนไม่น้อยที่มีความรู้ ประสบการณ์ และมีความชำนาญงานดี แต่ขาดคิดปในการถ่ายทอดความรู้ จึงทำให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่ได้รับความรู้เท่าที่ควรไปอย่างน่าเสียดาย ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ นั้น น่าจะได้แก่ดังต่อไปนี้

3.1 เข้าใจในประเด็นที่จะพูด และสามารถบรรยายหรือแสดงประเด็นนั้นอย่างเหมาะสม ไม่รวบรัดจนเกินไป ขณะเดียวกันก็ไม่เป็นเยื่อ มีคิดที่จะเรียกร้องความสนใจให้ผู้ฟังติดตามเรื่องราวโดยตลอด

3.2 สามารถวิเคราะห์ผู้เข้ารับการอบรมว่ามีพื้นฐานทางความรู้ ความคิด ความสนใจและอารมณ์อยู่ในระดับใดแล้ว เลือกรูปวิธีสอนให้เหมาะสมกับลักษณะของผู้ฟัง

3.3 สามารถใช้อุปกรณ์การฝึกอบรมเข้ามาช่วยอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือต้องรู้ว่าอุปกรณ์แต่ละชนิดมีประโยชน์อย่างไร จะนำอุปกรณ์มาใช้ในวงใดจึงจะเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้การสอนเป็นไปอย่างน่าสนใจ และเป็นที่เข้าใจแก่ผู้ฝึกอบรมโดยทั่วไป

3.4 สามารถสื่อสารความกับผู้ฟังได้ดี ได้แก่ การใช้เสียงที่ดังชัดเจน ใคยินกันทั่วถึง ใช้ภาษาพูดที่เข้าใจง่าย ถ้าเป็นการเขียนก็เขียนด้วยลายมือชัดเจน และรู้จักใช้เครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์เข้ามาช่วย ประเด็นสำคัญของการสื่อสารก็คือ การจัดให้มีการสื่อสาร 2 ทาง (Two-way Communication) คือเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถาม และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น จะช่วยให้คนสื่อสารได้ผลดียิ่งขึ้น

4. บุคลิกภาพของวิทยากรหรืออาจารย์ผู้ให้การฝึกอบรม วิทยากรหรืออาจารย์ผู้ให้การฝึกอบรมที่มีบุคลิกภาพดีเกิน ย่อมจะเพิ่มศรัทธาและความเชื่อถือ เป็นแรงจูงใจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสนใจฝึกอบรมโดยตลอด บุคลิกภาพของวิทยากรควรพิจารณาถึงความเฉลียวฉลาด ไหวพริบ ปฏิภาณ รูปร่างท่าทางที่เหมาะสม อารมณ์ที่มั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นผู้มีทัศนะกว้าง มีความจริงใจ มีความกระตือรือร้นและรับผิดชอบในงานสอน มีความ

ออกค้ำ สนใจปัญหาของผู้อื่น ตลอดจนยอมรับในเหตุผลของผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์อันดี ไม่รังเกียจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นและมีคุณธรรม เป็นต้น¹

สิ่งที่โลกกล่าวมาจึงพอสรุปได้ว่า การให้การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพนั้น วิทยากรหรืออาจารย์ผู้ให้การอบรมจะต้องมีความรู้ดี มีประสบการณ์ในการทำงานในค่านั้น ๆ มีความสามารถในการสอน และมีบุคลิกภาพที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้เข้ารับการอบรมด้วย

หลักสูตรการฝึกอบรม

หลักสูตรการอบรมควรจะได้มาจากการสำรวจความจำเป็นในการอบรมและกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม หลักสูตรการฝึกอบรมที่ดีขึ้น จะต้องสอดคล้องกับปัญหาโดยตรงและให้สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ไม่ควรยึดเยื้อเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับปัญหาหรือไม่จำเป็นเข้าไปในหลักสูตร จะเสียเวลาและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายโดยใช่เหตุ

หลักสูตรการฝึกอบรมโดยทั่วไปแล้ว อาจประกอบด้วยเนื้อหาสาระดังนี้

1. เรื่องเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์การ เช่น นโยบายและวัตถุประสงค์ โครงสร้างของหน่วยงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน (การสอน การปกครอง การบริการ ฯลฯ) เครื่องมือเครื่องใช้ และอื่น ๆ

2. หลักและวิธีบริหารงาน เช่น การวางแผนงาน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การควบคุมงาน (Controlling)

3. พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เช่น มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ภาวะผู้นำ (Leadership) การขัดแย้งและการแก้ปัญหา เป็นต้น

4. ความรู้และความชำนาญด้านเทคนิค

¹ ชาญชัย ลวิศรีวงษ์, การพัฒนาบุคคล, หน้า 92-96.

5. สภาพการณ์ด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่น่าสนใจ
6. การเพิ่มพูนความสามารถส่วนตัวให้ดีขึ้น เช่น การพัฒนาบุคลิกภาพ เป็นต้น¹

การประเมินผลการฝึกอบรม

โดยปกติมนุษย์เราจะตั้ง วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในการกระทำใด ๆ และเมื่อได้กระทำสำเร็จลงไปแล้ว ก็ย่อมอยากจะรู้ว่าผลที่ออกมาเป็นอย่างไร ตรงตามจุดประสงค์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ ถ้าพลาดไปจากวัตถุประสงค์ก็จะหาว่าทำไมจึงผิดพลาด การฝึกอบรมก็เช่นเดียวกัน มีการตั้งวัตถุประสงค์ไว้ เมื่อการฝึกอบรมสิ้นสุดลงก็ต้องประเมินดูว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้หรือไม่ และโครงการฝึกอบรมจะต้องแก้ไขหรือปรับปรุงอย่างไรหรือไม่ ดังนั้นการประเมินผลการฝึกอบรมจึงมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และการดำเนินการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก ความสัมพันธ์นี้สามารถสร้างเป็นแผนภูมิได้ดังนี้²



¹ Robert B. Burr, "Management Development," in Robert L. Craig and Lester R. Bittel, Training and Development Handbook (New York : McGraw-Hill, Inc., 1967), p. 365.

² วิลาศ สิงห์วิชัย, ปัญหาและการบริหารการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม, สำนักงานฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2520), หน้า 156.

เป้าหมายใหญ่ของการประเมินผลการฝึกอบรมคือ การชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ชาดูชัย ลวิศรังสิมา ได้แบ่งการประเมินผลออกเป็น 4 ขั้นตอนคือ

1. การประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรม เพื่อต้องการจะรู้ว่าผู้ฝึกอบรมมีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม เช่น หลักสูตร เนื้อหาสาระ วิธีการอบรม สัดส่วนของการบรรยายกับการปฏิบัติ ฯลฯ

2. การประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นการประเมินผลความรู้ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับ เช่น หลักเกณฑ์ ความจริง หรือเทคนิคต่าง ๆ ที่สามารถจะนำไปประยุกต์ได้ ซึ่งโดยมากจะเป็นการวัดด้านความรู้ ความคิด (Cognitive) ความรู้สึก และอารมณ์ (Affective) และวัดด้านการปฏิบัติ (Psychomotor)

3. ประเมินพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การเรียนรู้ที่กล่าวมาแล้วในข้อ 2 มีใช้สิ่งที่เป็นพฤติกรรม ในที่นี้หมายถึงการนำเอาสิ่งที่เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดพฤติกรรมตามการเรียนรู้ การประเมินสิ่งนี้จึงต้องประเมินหลังการฝึกอบรม ซึ่งอาจต้องใช้วิธีการหลายอย่าง เช่น การประเมินแบบก่อนและหลังการฝึกอบรม การถามความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่นที่ใกล้ชิดกับผู้ฝึกอบรม

4. การประเมินผลที่เกิดจากองค์การเป็นส่วนรวม เป็นการมองการฝึกอบรมในค่านองกิจกรรมทั้งหมด ซึ่งจะส่งผลมาสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยทั่วไป เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การเพิ่มขวัญและกำลังใจแก่ผู้ทำงาน ฯลฯ การประเมินผลแบบนี้จึงทำได้ยาก จำเป็นต้องพิจารณาจากการประเมินทั้ง 3 ขั้นตอนดังที่กล่าวมาแล้ว¹

ลักษณะของการประเมินผลที่ดี ทุกขั้นตอนของการดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรวบรวมข้อมูลหรือแบบทดสอบต่าง ๆ ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้คือ

¹ ชาดูชัย ลวิศรังสิมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์, การพัฒนาบุคคล,

1. ความเที่ยงตรง (Validity) คือ การประเมินผลได้กระทำตรงที่ตรงการประเมินผลจริง ๆ แบบทดสอบที่ใช้สร้างขึ้นเพื่อวัดตรงในสิ่งที่ต้องการวัด
2. ความเชื่อถือ (Reliability) การประเมินผลทำได้โดยสม่ำเสมอมีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด แบบทดสอบที่ใช้สามารถให้คะแนนแน่นอน ไม่แปรผันเหมือนค่าซึ่งที่เชื่อถือได้
3. ความเป็นปรนัย (Objectivity) การประเมินผลต้องเป็นไปอย่างตรงไปตรงมา ยุติธรรมปราศจากความลำเอียงหรืออคติใด ๆ
4. สะดวกและประหยัด นักบริหารงานฝึกอบรมจะต้องรู้จักจำกัดของตนเอง เพื่อพิจารณาให้รอบคอบว่าควรจะใช้วิธีการประเมินผลแบบใดจึงจะคุ้มค่าการลงทุนเท่าที่มีอยู่¹

วิธีที่จะใช้ในการวัดและประเมินผลการอบรม

1. การวัดผลโดยการสังเกต (Observation) ตลอดเวลาที่มีการอบรม อาจารย์ควรได้สังเกตพฤติกรรม เช่น การเรียน การสมาคมกับเพื่อน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม และการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
2. การสัมภาษณ์ (Interview) การสังเกตเพียงอย่างเดียวจะไม่ทำให้ได้ข้อมูลอย่างเพียงพอ อาจารย์ควรได้มีการสัมภาษณ์หรือสนทนาเป็นรายบุคคล เพื่อทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวผู้เข้ารับการอบรม
3. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นการสอบถามสิ่งที่ต้องการอย่างเที่ยงกันกับการสัมภาษณ์ การสร้างแบบสอบถามจะต้องใช้เทคนิคการสร้างที่จะยั่วผู้ให้กรอกแบบสอบถามตอบด้วยความจริงใจ
4. การวัดผลด้วยตนเอง (Self-Checking) เป็นสิ่งสำคัญมากทั้งตัวผู้เข้ารับการอบรมและอาจารย์เอง เพื่อจะรู้ว่าตนเองมีความสำเร็จเพียงใด มีข้อบกพร่องตรงไหน จะให้หาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนได้ดียิ่งขึ้น

¹ชาญชัย ลิวรังสีมา, การพัฒนาบุคคล, หน้า 201.

5. การทดสอบ (Testing) เป็นหลักสำคัญยิ่งในการวัดผลประเมินผลการศึกษา ซึ่งใช้กันแพร่หลายมากที่สุด มีทั้งการทดสอบปากเปล่าและการทดสอบแบบข้อเขียน

6. การใช้สังคมมิติ (Sociometry) เป็นเทคนิคการวัดความเจริญทางสังคม โดยเฉพาะ เช่น แบบทายบุคคลลักษณะหรือแบบสร้างภาพสังคม เป็นต้น

ดังที่ไคกลาวมาแล้วจะเห็นว่า การอบรมจะเกิดประสิทธิภาพเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ การวัดและประเมินผลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ด้วย

หลักของการฝึกอบรม

นอกจากหน่วยงานจะต้องเตรียมการวางแผน กำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้อย่างแจ่มแจ้งแล้ว วิทยุ โสธร ใสเสนอหลักกว้าง ๆ ที่ควรยึดเป็นแนวปฏิบัติในการจัดฝึกอบรมอีกหลายประการดังนี้

1. ชี้แจงให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบตั้งแต่เริ่มการฝึกอบรมว่า หน่วยงานมีวัตถุประสงค์อย่างไรในการให้เขามารับการฝึกอบรม ให้เขาทราบประโยชน์ที่เขาเอง และหน่วยงานจะได้รับจากการอบรมครั้งนี้
2. จัดเนื้อหาวิชาทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติให้ตรงหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือตรงกับที่ใดแจ้งให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบ
3. สร้างสภาพของการเรียน ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในสถานที่อบรมให้น่าเรียน น่าสนใจ น่าอยู่ น่ามีความสุข ไม่มีบรรยากาศที่เคร่งเครียดเกินไป หรือสนุกสนานเฮฮาจนเกินไป

4. บำรุงขวัญผู้เข้ารับการอบรมโดยให้เขาได้รับความสะดวกสบายต่าง ๆ ตามสมควร หรือถ้าเป็นไปได้ ควรมีเบี้ยเลี้ยงพิเศษในระหว่างการฝึกอบรม เพื่อไม่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม นอกสถานที่ต้องใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากรายจ่ายปกติของตนเอง

5. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้สอนควรถ้าทำได้ ทั้งนี้อาจทำได้โดยการจัดชุมนุมทางสังคมบ้างเป็นครั้งคราวตามความเหมาะสม

6. เรื่องที่นำมาสอน ต้องมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานจริง ๆ ควรทำให้เข้าใจง่าย ให้รู้สึกสนุกกับบทเรียน

7. ผู้สอนต้องพยายามเน้นให้เห็นหลักการ จุดเด่นของเรื่อง และชี้ให้เห็นตัวอย่าง จนผู้ฝึกอบรมจับใจความหรือมีความคิดรวบยอดของตนเอง

8. ควรมีภาคปฏิบัติหรือให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสร่วมอภิปรายอย่างทั่วถึงในทุก ๆ เรื่องที่สอน

9. เสียง แสง อุณหภูมิ และสภาพสังคมในห้องเรียนควรจะอยู่ในสภาพที่ดี และมีความสะดวกสบายตามสมควร

10. อย่าจัดชั้นเรียนให้มีบุคลากรเกินไป ถ้ามีจำนวนมาก ควรแบ่งหมู่

11. ผู้สอนทุกคนควรระลึกเสมอว่าผู้เข้ารับการอบรมค่างก็มีปัญหาเฉพาะของตนเอง มีความสามารถในการเรียนรู้ต่างกัน มีระดับการศึกษาและประสบการณ์หรือความชำนาญงานต่างกัน มีความอดทนที่จะสนใจต่างกัน สนใจในเรื่องต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ผู้สอนควรสังเกตให้ดีและหาทางเปลี่ยนกิจกรรมทันทีที่ผู้เข้ารับการอบรมขาดความสนใจหรือไม่เข้าใจ

12. ควรมีวิธีสอนแปลก ๆ ใหม่ ๆ หรือมีอุปกรณ์วัสดุทัศนศึกษาเข้าช่วย

13. ควรมีการประเมินผลการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ เพื่อทราบข้อบกพร่องและหาทางแก้ไข

14. การฝึกอบรมชั่วโมงหนึ่งไม่ควรเกิน 50 นาที

15. ในการร่วมอภิปรายหรือตอบคำถามควรให้เป็นกันเอง ควรชมเมื่อใครก็ตามทำดีหรือเสนอแนะในเรื่องที่น่าสนใจ

16. ควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้จัดกิจกรรมที่เขาต้องการบ้าง
17. ผู้สอนทุกคนควรบอกแหล่งคนควาที่ผู้สอนไปค้นเรื่องต่าง ๆ มาสอน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนควาควยตนเอง¹

นอกจากนี้ ออทโท (Otto) และ กลาสเซอร์ (Glaser) ยังได้เสนอหลักพื้นฐานของกระบวนการฝึกอบรม 4 ประการ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการฝึกอบรมดังนี้

1. การแนะนำและการเสริมแรง (Guiding and Reinforcement)

การเรียนรู้เป็นเรื่องของผู้เรียน ผู้เรียนต้องมีปฏิริยาตอบโต้กับสิ่งที่ถูกฝึกอบรม นั่นคือผู้เรียนเรียนในสิ่งที่ทำ ดังนั้นเงื่อนไขของการฝึกอบรมก็คือว่า ผู้เรียนสามารถกระทำการโต้ตอบที่ถูกต้องหรือไม่

การแนะนำเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้ผู้เรียนทำได้ถูกต้อง

การเสริมแรงคือการที่ผู้สอนชมหรือให้รางวัล

2. การเชื่อมโยง (Association) การเรียนรู้เกี่ยวข้องกับการหาสิ่งที่

ได้การโต้ตอบ (คำตอบ) ที่ถูกต้อง โดยถูกเวลาและสถานที่ การโต้ตอบ (คำตอบ) ที่ถูกต้อง ถูกเวลาและสถานที่นั้น เกี่ยวพันกับกระบวนการเชื่อมโยง (Association) จากกระบวนการเชื่อมโยง ผู้เรียนจะเชื่อมคำตอบที่ถูกต้องกับสถานการณ์ของสภาพแวดล้อม เช่น การสอนให้เด็กรู้จักรถยนต์ ถ้านำเอารถยนต์จริงมาให้เด็กดู เด็กก็จะสามารถบอกได้ว่านี่เป็นรถยนต์

3. การค้นพบ (Discovery) การฝึกอบรมอาศัยหลักการค้นพบ ทำได้โดย

ที่อาจารย์ไม่มีการแนะนำชี้ของทางเลย แต่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้ค้นหาคำตอบเอง การเรียนรู้แบบนี้ได้ผลมากกว่าการแนะนำ เพราะสามารถจะอยู่ได้นานกว่า

¹ ภิญโญ สารทร, การบริหารงานบุคคล, หน้า 451-452.

4. การฝึกฝนและการนำไปใช้ ความรู้ที่ผู้ฝึกอบรมได้รับมาจะยั่งยืนอยู่ได้นานและใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับ การฝึกฝนในสถานการณ์ที่คล้ายของจริงมากที่สุด การเผชิญหน้ากับสถานการณ์หลาย ๆ แบบ จะทำให้เกิดความคล่องตัวและถ่ายโอนความรู้ได้ดี รวมทั้งเก็บรักษาความรู้นั้นไว้ด้วย¹

จากหลักการของการฝึกอบรมที่กล่าวมา จึงพอสรุปได้ว่า การจัดการฝึกอบรมที่จะทำ ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องคำนึงถึงการบริหารการอบรมซึ่งนับได้ตั้งแต่ การประชาสัมพันธ์ การจัดหลักสูตรการอบรม การอำนวยความสะดวก การบำรุงขวัญผู้เข้า อบรม การจัดบรรยากาศการฝึกอบรม ตลอดจนจนถึงการสอนที่ยึดทฤษฎีการเรียนรู้เป็นหลักด้วย

การฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอันสำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคคล หน่วยงานบริหารงานบุคคลในวงการศึกษาได้มีพระราชบัญญัติครู พุทธศักราช 2488 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 5 พุทธศักราช 2521 ได้กล่าวถึง อำนาจหน้าที่ของคุรุสภาในมาตรา 6 ไว้ว่า

คุรุสภามีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ความสามารถ คุณภาพ และประสิทธิภาพ ของครู ซึ่งได้แก่ การสอบวิชาชุดครู การอบรมเพื่อเตรียมสอบวิชาชุดครู พ.กศ. และ พ.ม. การอบรมระหว่างปีภาคฤดูร้อน (อ.ศ.ร.) การ ป่าฐกถาเพื่อการศึกษาของคุรุสภา (ป.ศ.ค.) การเดินทางเพื่อการศึกษา ของคุรุสภา (ค.ศ.ค.) การเดินทางไปต่างประเทศเพื่อการศึกษาของคุรุสภา (ท.ศ.ค.) ฯลฯ เป็นต้น²

¹ Calvin P. Otto and Rollin O. Glaser, The Management of Training (Addison-Wesley Publishing Company, 1970), p. 105.

² สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, คุรุสภาของท่าน (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ คุรุสภา, 2521), หน้า 1, 13.

ในระดับนานาชาติก็มองเห็นความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครู ดังจะเห็นได้จากการประชุมรัฐมนตรีศึกษาขององค์การศึกษาวិทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) ในภูมิภาคเอเชีย เมื่อวันที่ 22 - 29 พฤศจิกายน 2508 ได้กล่าวถึงความสำคัญของคุณภาพของครูว่า

คุณภาพของครู เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดอัตราการขยายทางด้านการศึกษาระดับสูงทั้งทางปริมาณและคุณภาพ การขาดแคลนครู อุปสรรคการสอนยังไม่ทำให้เกิดความลาหลังทางด้านการศึกษาเท่ากับการขาดแคลนครูที่เหมาะสม สถานะของครู วุฒิและประสบการณ์ของครู เป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าทางการศึกษา

องค์การยูเนสโก (UNESCO) ได้เสนอแนะในด้านการปรับปรุงคุณภาพของครูในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการอบรมครูประจำการไว้ว่า

การอบรมครูประจำการ (In-service Training) เป็นสิ่งสำคัญในการกระตุ้นวุฒิครูให้สูงขึ้น ในเรื่องนี้มีแบบแผน 3 อย่างคือ

1. ให้ครูได้มีโอกาสปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยต่อความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ
2. สนับสนุนให้ครูมีวุฒิค่าหรือครูที่ไม่ได้รับการฝึกฝนมีโอกาสเพิ่มวุฒิให้สูงขึ้น
3. ช่วยเหลือครูที่มีวุฒิได้ปรับปรุงตนให้สูงขึ้น²

¹ UNESCO Conference on Ministers of Education and Minister Responsible for Economic Planning of Member States in Asia, Prospective of Education in Asia (Bangkok : UNESCO, 1965), p. 107.

² กระทรวงศึกษาธิการ, "แนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหารการศึกษา," เอกสารชุดงานพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 11 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2515 หน้า 42.

เมื่อเดือนเมษายน 2522 องค์การยูเนสโก (UNESCO) ได้มอบหมายให้ศูนย์
วัฒนธรรมทางการศึกษาเพื่อพัฒนาเอเชีย ซึ่งเป็นหน่วยงานขององค์การศึกษาศาสตร์และ
วัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (ACIED/UNESCO) ดำเนินการจัดประชุมนักการศึกษาครู
ของมวลประเทศสมาชิกในเอเชีย ระหว่างวันที่ 26 สิงหาคม – 4 กันยายน 2523 ณ ประเทศ
ฟิลิปปินส์ เพื่อแลกเปลี่ยนและเรียนรู้จากกันและกันเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและฝึกอบรมครูประจำ
การระดับประถมศึกษา เพื่อแสวงหาช่องทางในการพัฒนางานฝึกอบรมครูประจำการ ให้สามารถ
ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับสภาพการณ์ของแต่ละประเทศต่อไป¹

การให้การศึกษาระดับประถมศึกษาและฝึกอบรมบุคลากรทางการศึกษาประจำการที่หน่วยงานต่าง ๆ ของ
ประเทศไทยเราจัดดำเนินการมี 7 รายการดังนี้

1. งานเพิ่มวิทยฐานะครูของครูสภา หมายถึง งานให้โอกาสครูสอบวิชาครูครูเพื่อ
ได้วุฒิ พ.กศ. และ พ.ม. ครูสภาได้จัดโอกาสให้ครูได้รับการอบรมมาตั้งแต่ปี 2438 ปัจจุบัน
ครูที่ผ่านโครงการอบรมของครูสภามีจำนวนมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับครูประเภทอื่น ๆ
2. การเข้าศึกษาในโปรแกรมภาคคนนอกเวลา (ภาคค่ำ) หมายถึงการที่ครูใช้เวลา
หลังจากเลิกเรียนไปศึกษาในสถานศึกษาต่าง ๆ ในท้องถิ่น ซึ่งในปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยศรีนครินทร-
วิโรฒ วิทยาลัยพลศึกษา ส่วนการศึกษานอกเวลาในวิทยาลัยครูได้เลิกไปในปี 2520
3. การฝึกอบรมระยะสั้นเฉพาะเรื่อง ส่วนใหญ่มักจะทำโดยหน่วยงานสังกัดของครู
การอบรมจะจัดขึ้นในโอกาสที่จำเป็นต่าง ๆ เช่น การอบรมวัดผล อบรมการทำและการใช้
อุปกรณ์การสอน อบรมครูบรรจุใหม่ และอบรมผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น
4. การอบรมครูเพื่อใช้หลักสูตรใหม่ หมายถึง อบรมครูเพื่อใช้หลักสูตรประถมศึกษา
พ.ศ.2521 โดยใช้ระยะเวลาอบรม 5 วัน จัดทำในระดับประเทศ โดยเฉพาะแยกกันทำใน
ท้องถิ่นมีอาจารย์วิทยาลัยครูเป็นวิทยากรหลัก

¹ กรมการฝึกหัดครู, รายงานการประชุมปฏิบัติการระดับชาติเรื่อง การจัดการ
ศึกษาและฝึกอบรมครูประจำการโรงเรียนประถมศึกษา ณ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

5. การอบรมครูตามโครงการของ ส.ส.ว.ท. หมายถึง การอบรมครูสอนวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ ความหลักสูตรของสถาบันส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

6. การให้ครูประจำการลาศึกษาต่อในสถานศึกษา หมายถึง ในแต่ละปี ประมาณร้อยละ 3.5 ของครูประจำการจะได้รับอนุญาตให้ศึกษาต่อในสถานศึกษาประเภทเต็มเวลา

7. การให้การศึกษาระดับมัธยมศึกษาและฝึกอบรมครูประจำการของสภาการฝึกหัดครู วิทยาลัยครู 36 แห่งทั่วประเทศ ดำเนินการตามระเบียบสภาการฝึกหัดครู¹

ปี พ.ศ.2519 ในการดำเนินงานนั้นมีวิทยาลัยครูหลายแห่ง ได้จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมครูนอกวิทยาลัย เพื่อให้โอกาสแก่ครูประจำการได้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง หลักสูตรของการฝึกอบรมใช้หลักสูตรปกติของสภาการฝึกหัดครู

กระทรวงศึกษาธิการได้มองเห็นว่า นอกจากการพัฒนาผู้สอนให้มีคุณภาพแล้ว ยังจะต้องมีการพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะคติและนโยบายทางการบริหาร การศึกษาควบคู่กันไปด้วย ประกอบกับผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการกระจายอยู่ในหลายกรม ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานเป็นศูนย์กลางรับผิดชอบในการประสานสัมพันธ์ระบบบริหารและนโยบายให้สอดคล้องกัน กระทรวงศึกษาธิการจึงได้จัดตั้ง "สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา" ขึ้น ตามประกาศในพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2522 กระทรวงศึกษาธิการ ได้รับความช่วยเหลือจากธนาคารโลกในรูปให้ยืมเงินในโครงการ คพศ.5 (2523-2527) เพื่อใช้ในการจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา เป็นเงิน 27.49 ล้านบาท และใช้เงินรัฐบาลไทยจ่ายสมทบตามเงื่อนไขอีก 24.87 ล้านบาท รวมเป็นเงิน 52.36 ล้านบาท สำหรับเป็นค่าก่อสร้างอาคารที่ทำการ ค่าครุภัณฑ์ การจ้างผู้เชี่ยวชาญและการศึกษาผู้งาน ณ ต่างประเทศ โดยเริ่มโครงการตั้งแต่ปี 2523 ถึงปี 2527 สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

¹กรมการฝึกหัดครู, ยี่สิบเจ็ดปีการสถาปนากรมการฝึกหัดครู (สำนักงานเลขาธิการกรมการฝึกหัดครู, 2524), หน้า 39-43.

1. เพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนางานบริหารของหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องกับการจัดและการให้การศึกษาทุกหน่วยในกระทรวงศึกษาธิการ และสถานศึกษาอื่นที่ใช้หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

2. เพื่อฝึกอบรมผู้บริหารและผู้ที่ทางราชการต้องการใช้เลื่อนขั้นเป็นผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติในด้านการบริหารการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้งานทางด้านการบริหารการศึกษาของประเทศดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. เพื่อทำการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านการศึกษา และเสนอแนะข้อแก้ไขต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการพิจารณาต่อไป ผลงานวิจัยดังกล่าวจะช่วยให้มีการพัฒนาอุปกรณ์การฝึกอบรม และพัฒนากรณีศึกษา ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมอีกด้วย

4. เพื่อให้บริการ ท่องสมุดและเอกสารเกี่ยวกับการศึกษาในคานต่าง ๆ โดยเฉพาะแนวความคิดในการจัดการศึกษาและทักษะทางการบริหารการศึกษา

โดยวัตถุประสงค์ดังกล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าสถาบันฯ มีภารกิจกว้างขวางมาก โดยเฉพาะงานด้านการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาระดับต่าง ๆ โดยสถาบันฯ จะจัดอบรมใน 3 ลักษณะคือ

1. การฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาระหว่างประจำการ (In-service Training)
เป็นลักษณะการพัฒนาผู้บริหาร (Executive Development)

2. การฝึกอบรมเพื่อเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาและฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาที่จะได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น (Pre-promotional Training)

3. การฝึกอบรมการบริหารเฉพาะสาขา¹ (Specialize Training)

¹ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, "สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา," เอกสารประชาสัมพันธ์สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 2525, หน้า 1-5.

จากกิจกรรมต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมา นับได้ว่าหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องใฝ่มอง เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพของครูเป็นอย่างมาก และใฝ่ดำเนินการให้การฝึกอบรม ครูตามรูปแบบต่าง ๆ กัน ทั้งนี้เพื่อให้ครูและผู้บริหารโรงเรียนได้รับปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงาน ให้ก้าวหน้าทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม

ประสิทธิภาพของโปรแกรมพัฒนาสมรรถภาพผู้บริหารการศึกษา

คำว่า "ประสิทธิภาพ" นี้ ฎูด (Good) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่จะทำให้เกิดความสำเร็จตามความปรารถนาโดยใช้เวลาและความพยายามเพียงเล็กน้อยก็สามารถทำให้ผลของงานที่ได้สำเร็จอย่างสมบูรณ์"¹ ส่วน ชาวลิท แนวพนิช กล่าวไว้ว่า "ประสิทธิภาพหมายถึงการผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อสร้างสรรค์ ผลผลิตที่กำหนดให้อย่างหนึ่ง กล่าวคือ เป็นการผลิตด้วยค่าใช้จ่ายที่น้อยที่สุด เพื่อให้ได้ผลผลิต มากที่สุดนั่นเอง"²

ไพฑูริย์ สินลารัตน์ ได้กล่าวว่า "การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพนั้น หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ บรรลุอุดมการณ์ ถึงเจตนารมณ์ที่วางไว้"³

¹Carter V. Good, Dictionary of Education .(New York : McGraw-Hill Book Company, 1973), p. 195.

²ชาวลิท แนวพนิช, "ความสามารถในการผลิตของมหาวิทยาลัย," ศูนย์ศึกษา 18 (เมษายน 2515) : 39.

³ไพฑูริย์ สินลารัตน์, "แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานทางวิชาการในสถาบัน ฝึกหัดครู," ศูนย์ศึกษา 16 (กันยายน - ตุลาคม 2513) : 73.

ดังนั้นเมื่อเอาคำว่า "ประสิทธิภาพ" และ "โปรแกรมพัฒนาสมรรถภาพผู้บริหาร การศึกษา" มารวมกันเป็น "ประสิทธิภาพของโปรแกรมพัฒนาสมรรถภาพผู้บริหารการศึกษา" จึงหมายความว่า การให้การศึกษาดังกล่าวและฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ วิชาเอกบริหารโรงเรียนที่สามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากโครงการให้การศึกษาดังกล่าวและฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ เป็นโครงการใหม่ ซึ่งสภาการฝึกหัดครูได้ออกระเบียบและกำหนดให้วิทยาลัยครูดำเนินการในปี พ.ศ.2521 ดังนั้นจึงไม่มีการวิจัยที่ตรงประเด็นเกี่ยวกับตัวประกอบที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการให้การศึกษาดังกล่าวและฝึกอบรมโดยตรง มีผลงานวิจัยซึ่งใกล้เคียงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ

วันतीय ชูศิลป์ ได้ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการของวิทยาลัยครูพิบูลสงคราม พิษณุโลก พบว่า ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า อาจารย์แทบทุกภาควิชามีประสิทธิภาพในการสอนค่อนข้างดี เมื่อวิเคราะห์รายชื่อบุคคลว่า อาจารย์ส่วนใหญ่ยังขาดบางลักษณะ เช่น การตั้งเงื่อนไขผู้เข้าอบรมในเรื่องความประพฤติและความรับผิดชอบ แสดงให้เห็นว่าอาจารย์ส่วนใหญ่ขาดการเน้นทางจิตพิสัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะอาจารย์เห็นว่า ผู้เข้าอบรมเป็นผู้ใหญ่และ เป็นครูอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องตั้งเงื่อนไขหรือแนะนำเกี่ยวกับคุณธรรมอีก¹

¹วันतीय ชูศิลป์, "ประสิทธิภาพในการให้การอบรมครูประจำการในวิทยาลัยครูพิบูลสงคราม พิษณุโลก," (รายงานวิจัย ภาควิชาทดสอบและวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ วิทยาลัยครูพิบูลสงคราม, 2522), หน้า 79-81.

ผลการวิจัยของ วันทนีย์ ฐิติลป์ นั้นพบว่า อาจารย์ที่มีวุฒิต่างกัน มีประสิทธิภาพในการให้การอบรมไม่แตกต่างกัน มีเพียงบางภาควิชาเท่านั้นที่อาจารย์ระดับปริญญาโทมีประสิทธิภาพในการสอนสูงกว่าอาจารย์ระดับปริญญาตรี และประสิทธิภาพบางลักษณะของบางภาควิชากลับพบว่าอาจารย์ระดับปริญญาโทมีประสิทธิภาพต่ำกว่าระดับปริญญาตรีเสียอีก การวิจัยของ วันทนีย์ ฐิติลป์ กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะบางอย่างแก่วิทยาลัย ดังนี้

1. ไม่ควรจัดการวางสอนให้วิชาเดียวกันติดต่อกันหลายชั่วโมง เพราะจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเหนื่อยและเบื่อหน่ายเกินไป
2. อาจารย์ผู้สอนควรจะได้จัดทำเอกสารประกอบการเรียนจำหน่ายให้แก่ผู้เข้าอบรม เพราะผู้เข้าอบรมมักจะจดเนื้อหาในชั่วโมงเรียนไม่ทัน
3. ผู้เข้าอบรมไม่มีเวลาที่จะเข้าห้องสมุดเพื่อค้นคว้างาน เพราะมีภาระในการสอนและการเดินทาง ทางวิทยาลัยควรจัดให้มีชั่วโมงว่างเพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ศึกษาค้นคว้าในห้องสมุดด้วย
4. อาจารย์ผู้สอนมักจะใช้ศัพท์ยาก ๆ หรือใช้ภาษาอังกฤษในขณะที่สอน ไม่แปลเป็นภาษาที่เข้าใจง่าย ๆ ทำให้ผู้เข้าอบรมขาดความเข้าใจเนื้อหา
5. อาจารย์ผู้สอนมักจะสอนเนื้อหาหนักหรือเน้นหนักทางด้านวิชาการมากเกินไป ทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดความท้อแท้ และคิดว่าไม่สามารถจะนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการประกอบอาชีพของตนได้มากนัก

สังศรี ธมภูวงศ์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมตามโครงการให้การศึกษากับบุคลากรทางการศึกษาประจำการที่มีต่อวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช ปรากฏผลที่สำคัญคือ

1. ทัศนคติก่อนเข้ารับการอบรมที่มีต่ออาจารย์ในวิทยาลัย เข้าใจว่าอาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรระดับต่าง ๆ ก็ เป็นผู้ที่ศึกษาหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ เข้าใจว่าระบบการศึกษาของชาติดี แต่ความรู้คนอื่น ๆ ยังไม่กว้างขวางและมีความสนใจในท้องถิ่นน้อยเกินไป และหลังจากเข้ารับการอบรมชั่วระยะเวลาหนึ่งแล้ว ผู้เข้าอบรมมีทัศนคติต่ออาจารย์ มีความเข้าใจระบบการศึกษาดี แต่มีความรู้ในหลักสูตรระดับต่าง ๆ น้อย ความรู้คนอื่น ๆ และความสนใจในท้องถิ่นน้อยลง

2. ทักษะคิดวิเคราะห์ ก่อนเข้ารับการอบรมเห็นว่า เป็นหน่วยงานทางวิชาการที่สำคัญที่สุดในท้องถิ่น มีการกระจายอำนาจทางการบริหารที่ให้เสรีภาพแก่บุคลากร และมีกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมพอสมควร บุคลากรมีความสามัคคีกันน้อย เมื่อเข้ารับการอบรมแล้ว กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า วิทยาลัยเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการเมือง กิจกรรมนักศึกษาเป็นประโยชน์ต่อสังคมและท้องถิ่นก็ ให้เสรีภาพแก่บุคลากรดีมาก แต่ได้รับความร่วมมือจากท้องถิ่นน้อย ได้งบประมาณน้อย สวัสดิการยังไม่ดี บุคลากรให้ความร่วมมือและสนับสนุนกันน้อย

3. การเลือกวิชาเอก กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เลือกตามความสนใจ ไม่คำนึงถึงความถนัดพิเศษ และไม่ตรงกับวิชาที่ตนสอนอยู่เป็นประจำ

4. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า วิชาเอกที่สำคัญและจำเป็นควรเปิดสอนเพิ่มเติม คือการบริหารโรงเรียน พลศึกษา อุตสาหกรรมศิลป์ และนาฏศิลป์ ตามลำดับ¹

พิศิษฐ์ คัดหลวงิช ไต่ทำการศึกษารูปแบบของการอบรมอันเป็นที่ต้องการและปัญหาการใช้เวลาของครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการของวิทยาลัยครูสุรินทร์ ผู้วิจัยได้ทำรูปแบบขึ้น 4 รูปแบบ ให้ผู้เข้ารับการอบรมเลือกเอาแบบที่ต้องการมากที่สุด พบว่ารูปแบบที่ต้องการของผู้เข้ารับการอบรมเรียงตามลำดับจากต้องการมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ดังนี้

1. การบรรยายโดยผู้เข้ารับการอบรมมีกิจกรรมรวมแบบเสร็จสิ้นในชั้นเรียน
2. การให้การอบรมโดยการใช้ชุดการสอน
3. การบรรยายและมีกิจกรรมนอกชั้นเรียน
4. การบรรยายโดยผู้เข้ารับการอบรมไม่ต้องมีกิจกรรมรวมแบบเสร็จสิ้นในชั้นเรียน²

¹ สังศรี ฆมนวงค์, "ทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมตามโครงการให้การศึกษาแก่บุคลากรทางการศึกษาประจำการที่มีต่อวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช," (รายงานการวิจัยวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช, 2521), หน้า 46-51.

² พิศิษฐ์ คัดหลวงิช, "รูปแบบการอบรมอันเป็นที่ต้องการและปัญหาการใช้เวลาของครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ จังหวัดสุรินทร์," (รายงานการวิจัย, 2522), หน้า 21.

วิราพร พงศ์อาจารย์ และ บุญรักษ์ คัดต์เจริญรัตน์ ได้ศึกษาปัญหาและรูปแบบของการฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ วิทยาลัยครูพิบูลสงคราม พิษณุโลก โดยผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาในการจัดอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ แยกออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1.1 ปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตรและขบวนการอบรม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีปัญหาในข้อต่อไปนี้

1. หลักสูตรที่อบรมเน้นเนื้อหาทางวิชาการมากกว่าภาคปฏิบัติ
2. วิธีการอบรมของอาจารย์เป็นแบบบรรยายเนื้อหา
3. อาจารย์ขาดการทดสอบความรู้พื้นฐาน
4. การอบรมเป็นการสอนแบบเร่งรัด ความรู้เพื่อให้จบหลักสูตร
5. การวัดผลและประเมินผลยังขาดความยุติธรรม

1.2 ปัญหาเกี่ยวกับผู้เข้าอบรมและหน่วยงานต้นสังกัด กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เห็นว่าที่มีปัญหามากได้แก่ข้อต่อไปนี้

1. อยู่ไกลจากสถานที่อบรม
2. สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการอบรมมาก
3. ที่พักหายากราคาแพง
4. มีภาระหน้าที่ทางราชการมากทำให้เข้ารับอบรมไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วย
5. ไม่มีเวลาค้นคว้าในห้องสมุดอย่างเต็มที่

1.3 ปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร การบริการ และการจัดสวัสดิการของวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าที่มีปัญหามาก ในหัวข้อต่อไปนี้

1. ที่จอดรถไม่พอเพียงและไม่เป็นระเบียบ
2. ขาดเวรยามตรวจตราและควบคุมการเข้าออกของยานพาหนะ
3. บริเวณวิทยาลัยไม่สะอาดและสวยงามเท่าที่ควร

2. รูปแบบของการจัดการอบรมตามความต้องการของอาจารย์ ผู้เข้าอบรมและหน่วยงานต้นสังกัด ปรากฏผลดังนี้

2.1 สถานที่อบรม อาจารย์ส่วนใหญ่ต้องการให้จัดอบรมในวิทยาลัย ส่วนผู้เข้าอบรมและหน่วยงานต้นสังกัด เห็นว่า ควรจะจัดศูนย์อบรมนอกวิทยาลัย ร้อยละ 50

2.2 วัน เวลา ที่ควรจัดอบรม อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่าควรจัดในเย็นวันศุกร์ และวันเสาร์เต็มวัน ส่วนผู้เข้าอบรมและหน่วยงานต้นสังกัดมีความเห็นแตกต่างกันไป 3 ประเด็น คือ วันเสาร์-วันอาทิตย์ และเย็นวันศุกร์กับวันเสาร์เต็มวัน มีกลุ่มตัวอย่างบางส่วนของงานให้จัดเย็นวันจันทร์ พุธ ศุกร์ และบางส่วนเห็นว่าไม่ควรให้กระทบกระเทือนเวลาราชการ

2.3 การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม กลุ่มตัวอย่างทุกประเภทเห็นว่าควรเป็นหน้าที่ของหน่วยงานต้นสังกัด แต่ให้ถือเกณฑ์ที่วิทยาลัยครูกำหนดให้ โดยยึดถือทั้งอายุราชการ ความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ ในการคัดเลือก

2.4 หลักสูตรที่ควรจัดอบรม กลุ่มตัวอย่างประมาณร้อยละ 51-66 เห็นว่าควรจัดเป็นชุดอบรม ส่วนที่เหลือเห็นว่าควรจัดเป็นรายวิชา และวิชาเอกที่ควรเปิดอบรม ควรมีทั้งวิชาการศึกษา วิชาสามัญ และวิชาพิเศษ วิชาเอกที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าควรเปิดอบรม ได้แก่ การบริหารโรงเรียน การประถมศึกษา เทคโนโลยีทางการศึกษา ภาษาไทย สังคมศึกษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เกษตรและพลศึกษา

2.5 อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่าควรให้มีการประเมินผลสมรรถภาพจากหน่วยงานต้นสังกัดด้วย แต่ผู้เข้าอบรมและต้นสังกัดมีทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยร้อยละ 50

2.6 การวัดผลและประเมินผลด้านวิชาการ ร้อยละ 50 ของอาจารย์เห็นว่าควรใช้วิธีอิงเกณฑ์ที่เหลือเห็นว่าควรใช้วิธีอิงกลุ่ม และยึดทั้ง 2 อย่างผสมกัน ส่วนครูประจำการและหน่วยงานต้นสังกัดต้องการให้อิงกลุ่ม

2.7 การจัดอบรมภาคฤดูร้อน ประมาณร้อยละ 90 ของกลุ่มตัวอย่างต้องการให้จัดอบรม โดยให้เหตุผลว่าเป็นช่วงเวลาที่ไม่มีการหน้าที่ราชการ มีเวลาที่จะศึกษาคนคว้าได้เต็มที่

2.8 วิธีการอบรม ผู้เข้าอบรมและหน่วยงานต้นสังกัดต้องการให้มีการบรรยาย และมีกิจกรรมเฉพาะในชั้นเรียนให้เสร็จสิ้นเป็นคราว ๆ ไป เนื่องจากไม่มีเวลาทำกิจกรรมนอกชั้นเรียน เพราะวันปกติของมีภาระราชการมาก แต่อาจารย์มีความเห็นว่าควรจะใช้หลายรูปแบบร่วมกัน¹

กษณชัย โพธิอาษา ใค้ศึกษา "การประเมินผลโครงการอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการในเขตจังหวัดสุรินทร์และศรีสะเกษ" ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีปัญหาในระหว่างเข้ารับการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างมีปัญหาส่วนตัวอยู่ในระดับน้อย แต่มีปัญหาค้นหลักสูตร งานงานที่ปฏิบัติ และค่านการให้บริการของศูนย์อบรมอยู่ในระดับมาก
2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เข้าอบรม กลุ่มผู้อบรมที่มีวุฒิ ป.กศ.สูง มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าผู้เข้าอบรมที่มีวุฒิ พ.ม.
3. ผู้เข้าอบรมที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่แตกต่างกัน
4. กลุ่มตัวอย่างเสนอแนะให้มีการปรับปรุงโครงการฝึกอบรมอย่างเร่งด่วนในเรื่องโครงสร้างทางวิชาการ เช่น การบริหารงานวิชาการ เนื้อหาหลักสูตร วิธีการให้การฝึกอบรม²

ผลการวิจัย 5 เรื่องที่ได้อธิบายมา เป็นการวิจัยเกี่ยวกับโครงการให้การศึกษและฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการที่พอจะใกล้เคียงได้กับการวิจัยเรื่องนี้

¹วิราพร พงศ์อาจารย์ และบุญรักษ์ ศักดิ์ใจเจริญรัตน์, "ปัญหาและรูปแบบของการฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ วิทยาลัยครูพิบูลสงคราม พิษณุโลก," (รายงานวิจัยแผนกแผนงานและประเมินผล วิทยาลัยครูพิบูลสงคราม พิษณุโลก, 2523), หน้า 75-87.

²กษณชัย โพธิอาษา, "การประเมินผลโครงการอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการในเขตจังหวัดสุรินทร์และศรีสะเกษ," (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาประถมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 84-87.

แต่ก็ยังไม่มีผลการวิจัยในเชิงตัวประกอบที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการให้การศึกษาและฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการโดยตรง มีการวิจัยของ จินตนา มาพวง¹ ได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการสอนระดับอุดมศึกษา สาขาสังคมศาสตร์ ซึ่งใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นนิสิตชั้นปีที่ 3 ขึ้นไป ที่ศึกษาวิชาในสาขาสังคมศาสตร์ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งพอจะเทียบเคียงได้กับการสอนในการให้การศึกษาและฝึกอบรมครูประจำการ โปรแกรมพัฒนาสมรรถภาพผู้บริหาร ซึ่งเป็นหลักสูตรระดับปริญญาตรี วิชาเอกการบริหารโรงเรียน ผลการวิจัยได้ตัวประกอบที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการสอน 5 ตัว ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับนิสิต ประกอบด้วยตัวแปร

- มีความเป็นกันเองกับนิสิตทั้งในและนอกห้องเรียน
- ให้เกียรตินิสิต
- พยายามส่งเสริมนิสิตให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง
- ยินดีติดต่อกับนิสิตด้วยความจริงใจ
- ทำตัวเสมอคนเสมอปลาย
- มีความรู้สึกที่รักสอนนิสิตตั้งแต่แรกสอน
- ให้ความช่วยเหลือทั้งด้านวิชาการและกิจกรรมเสริมหลักสูตร
- ชมและวิจารณ์ผลงานของนิสิตอย่างยุติธรรม

2. วิธีสอน ประกอบด้วยตัวแปร

- + อธิบายเนื้อหาชัดเจนถูกต้อง
- ยกตัวอย่างโคซัคเจนตรงเนื้อหา

¹จินตนา มาพวง, "ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการสอนระดับอุดมศึกษา สาขาสังคมศาสตร์," (วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520), หน้า 78-82.

- นำผลการสอนมาปรับปรุงแก้ไขการสอนคราวต่อไป
- แบ่งเวลาในเนื้อหาแต่ละเรื่องได้อย่างเหมาะสม
- ใ้ภาษาที่เข้าใจง่ายในขณะสอน
- อธิบายสิ่งที่เป็นนามธรรมได้อย่างชัดเจน

3. ลักษณะอาจารย์ ประกอบด้วยตัวแปร

- มีความมั่นคง สุขุมรอบคอบ ใช้เหตุผลตัดสินปัญหา
- มีลักษณะเป็นผู้นำ
- ขวนขวายหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ
- มีความคิดสร้างสรรค์
- มีความรู้กว้างขวางและทันสมัยในวิชาที่
- มีความเชื่อมั่นในตนเอง

4. ทัศนคติของอาจารย์ที่มีต่อวิชาที่สอน ประกอบด้วยตัวแปร

- มีความชำนาญในการสอนเพราะสอนมานาน
- เคยเรียนเป็นวิชาเอกหรือโทมาก่อน
- เป็นวิชาที่สอนจนมีชื่อเสียง
- มีผลงานที่เชื่อถือได้

5. การประเมินผล ประกอบด้วยตัวแปร

- รู้เทคนิคการออกข้อสอบอย่างดี
- มีความกระตือรือร้นในการสอน
- แบ่งเวลาให้เนื้อหาแต่ละเรื่องอย่างเหมาะสม
- ตรวจและแจ้งผลการสอนรวดเร็วและยุติธรรม
- ตรวจงานต่าง ๆ ของนิสิตอย่างรวดเร็วและยุติธรรม

2. งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ก็เช่นเกี่ยวกับการวิจัยภายในประเทศไทย กล่าวคือ เป็นการวิจัยที่นำมาเปรียบเทียบได้เท่านั้น ไม่ตรงประเด็นที่เดียว อุทุมพร ทองอุไทย¹ ได้รวบรวมผลการวิเคราะห์ตัวประกอบที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการสอนในระดับอุดมศึกษา ไว้ดังนี้

ไอแซคสัน และคณะ (Isaacson and others) ประเมินการสอนของอาจารย์ ในมหาวิทยาลัย สาขาจิตวิทยา วิเคราะห์ผลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับกิจกรรมการสอนได้ตัวประกอบ 5 ตัวคือ

1. ทักษะ (Skill) ได้แก่ การใช้อุปกรณ์การสอนอย่างน่าสนใจ สามารถทำให้ผู้เรียนเกิดความอยากรู้อยากเห็น อธิบายชัดเจนและเข้าใจง่าย
2. การให้งานมากเกินไปกำลัง (Overload) ประกอบด้วย ตัวแปรที่เกี่ยวกับงานที่ยากแก่การอ่าน ยากแก่การทำ และมากเกินไป
3. โครงสร้าง (Structure) ได้แก่ ตัวแปรที่เกี่ยวกับแผนงานและกิจกรรมที่ผู้สอนเตรียมให้ผู้เรียนทำ
4. การให้ข้อติชม (Feedback) ได้แก่ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการชมเชย ยกย่องวิจารณ์
5. ปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Group Interaction) ได้แก่ ตัวแปรที่มีลักษณะความสัมพันธ์ที่ดี เช่น ความเป็นมิตร การแสดงความคิดเห็น เสรีภาพในการคิด การตัดสินใจ
6. ความเห็นอกเห็นใจ (Rapport) ได้แก่ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการแสดงความเห็นอกเห็นใจของอาจารย์ต่อนักศึกษา อาจารย์ฟังความคิดเห็นของนักศึกษา มีการยืดหยุ่นในการสอน

¹ อุทุมพร ทองอุไทย, การประเมินอาจารย์ : วิจัยและเครื่องมือ
(กรุงเทพมหานคร : สมานมิตรการพิมพ์, 2523), หน้า 41-46.

ยงจ์ และ แซสเซนราท (Yonge and Sassenrath) ศึกษาโครงสร้างของพฤติกรรมการสอนในห้องเรียนของอาจารย์ในกลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 3 และ 4 ของระดับปริญญาตรีให้ประเมินพฤติกรรมที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ ในห้องเรียน นำผลมาวิเคราะห์ได้ตัวแปร 9 ตัวคือ

1. ความเชื่อมั่นและทักษะในการถ่ายทอดความรู้ ประกอบด้วยตัวแปร

- มีความเชื่อมั่นในตัวเอง
- พุทธิศักเจนและเข้าใจง่าย
- พุทธิศักเจนมีเหตุผลไม่คลุมเครือ
- มีอิสระในการจัดกิจกรรมการสอน
- มีความยืดหยุ่นในการสอน

2. ความกระจ่างในวิชา ประกอบด้วยตัวแปร

- มีวัตถุประสงค์ในการสอนที่แน่ชัด
- จัดระบบการสอนดีและมีความหมาย
- ให้แบบฝึกหัดศักเจนและอย่างมีเหตุผล
- อธิบายศักเจน

3. ทัศนคติที่ดีต่อนักเรียน ประกอบด้วยตัวแปร

- บรรณาที่ช่วยนักเรียน
- เปิดโอกาสให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี
- มีความเห็นอกเห็นใจผู้เรียน
- ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
- เปิดโอกาสให้วิจารณ์และซักถาม
- มีอารมณ์ขัน
- มีความยืดหยุ่น
- มีอิสระในการจัดกิจกรรมการสอน

4. ครูที่นำเสนอใจและเร้าใจ ประกอบด้วยตัวแปร
 - เห็นความสำคัญของสิ่งเร้า
 - ใช้อุปกรณ์การสอนได้อย่างน่าสนใจ
 - เห็นความสำคัญของวิชาที่สอนและวิชาอื่น ๆ
 - จัดสภาพการณ์รอบตัวได้อย่างเหมาะสม
5. บุคลิกกรรมในการประเมิน ประกอบด้วยตัวแปร
 - ขอสอบมีลักษณะดี
 - ทิศเกอร์คอบอย่างบุคลิกกรรม
6. วัสดุอุปกรณ์ในชั้นที่เหมาะสมและคุณค่าของวิชา ประกอบด้วยตัวแปร
 - ให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับวิชาการทั่วไป
 - เห็นความสำคัญของการเตรียมการสอน
 - เนื้อหาวิชาไม่ซับซ้อน
 - อุปกรณ์การสอนเหมาะกับชั้น
7. ความถี่ของการประเมิน ประกอบด้วยตัวแปร
 - ความถี่ของการให้งาน
 - ความถี่ของการสอบ
8. ความสนใจและความรู้ในเนื้อหาวิชา ประกอบด้วยตัวแปร
 - มีความรู้ในเนื้อหาวิชา
 - มีความสนใจในเนื้อหาวิชา
 - มีความรู้ใหม่ในเนื้อหาวิชา
9. เตรียมการบรรยาย ประกอบด้วยตัวแปร
 - เตรียมสภาพการณ์ในห้องเรียน
 - ใช้วิธีสอนอย่างเหมาะสม
 - อธิบายชัดเจน

สรุป

การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาบุคคล ในวงการศึกษาได้ใช้วิธีฝึกอบรมครูและบุคคลากรทางการศึกษาประจำการ เป็นเครื่องมือในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของครู ให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคคลนั้น จำเป็นจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรม นับตั้งแต่การสำรวจปัญหาและความต้องการ การกำหนดหลักสูตร วิธีการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม การคัดเลือกวิทยากรหรืออาจารย์ผู้ให้การฝึกอบรม การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตลอดจนการบริหารการฝึกอบรม

จากการศึกษาเอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ตั้งแต่ต้น จะเห็นว่า การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพหรือการฝึกอบรมที่ได้ผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ นั้น น่าจะประกอบไปด้วยการดำเนินการหรือการจัดทำที่คำนึงถึงในขั้นหลักสูตร คำนึงวิธีสอน คำนึงการประเมินผล คำนึงครูสอน คำนึงผู้เข้ารับการฝึกอบรม และคำนึงการบริหารการฝึกอบรม ซึ่งผู้วิจัยได้ยึดเป็นแนวทางในการวิจัยในครั้งนี้

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย