สงต. สปต.
เลขที่รับ 49
วันที่ 25 ส.ค. 63
เวลา 15.51 น.

สำนักการประชาสัมพันธ์ต่างประเทศ
เลขที่รับ 1512
วันที่ 25 ส.ค. 63
เวลา 10.43

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สถาบันการประชาสัมพันธ์ ส่วนพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ โทร.๐ ๒๖๑๘ ๒๓๒๓ ต่อ ๔๓๐๕

ที่ นร ๐๒๒๘/๑๖๑๖ **วันที่** ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอส่งข้อมูลการสรุปหลักสูตรการอบรมทางออนไลน์ ของ AIBD หัวข้อ "Training of Trainers-ToT" (การจัดฝึกอบรมสำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการฝึกอบรม)

เรียน ผอ. สปต.

ตามหนังสือสำนักการประชาสัมพันธ์ต่างประเทศ ที่ นร ๐๒๐๙.๐๓/๔๙๖ เรื่อง ขอเชิญส่งบุคลากรเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการทางออนไลน์ ของ AIBD หัวข้อ "Training of Trainers-ToT" (การจัดฝึกอบรมสำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการฝึกอบรม) ระหว่างวันที่ ๒๐ - ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๓ นั้น

สถาบันการประชาสัมพันธ์ ได้ส่ง นางสาวพิมพ์ปวีณ์ เสนะวงศ์ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการทางออนไลน์ ของ AIBD ดังกล่าว บัดนี้ นางสาวพิมพ์ปวีณ์ เสนะวงศ์ ได้รับการฝึกอบรมฯ เรียบร้อยแล้ว พร้อมได้ดำเนินการจัดทำข้อมูลสรุปเสร็จเรียบร้อยแล้ว (รายละเอียดตามเอกสารแนบ ๑)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และดำเนินการต่อไปในส่วนที่เกี่ยวข้อง

(นายชัยวัฒน์ บุญชวลิต)
ผอ.สปช.

เรียน ผอ. สงต.
เพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

ผอ.สปต.
๒๕ ส.ค. ๒๕๖๓

เรียน คุณสุรศักดิ์
ดำเนินการต่อไป

(นางศิริวรรณ ดำปรีดา)
ผอ.สงต.

สรุปหลักสูตรการอบรมทางออนไลน์ ของ AIBD หัวข้อ “Training of Trainers-ToT”
(การจัดฝึกอบรมสำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการฝึกอบรม)
ระหว่างวันที่ ๒๐ - ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๓

การฝึกอบรม เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพองค์การโดยเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้เกิดความรู้และอยู่ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นกิจกรรมในการฝึกอบรมจึงเป็นหน้าที่สำคัญที่ทุกคน ทุกฝ่ายต้องเรียนรู้และมีส่วนร่วม อีกทั้งเห็นความสำคัญ ซึ่งผลที่เกิดแก่องค์การ คือ บุคลากรและองค์การมีคุณภาพ นอกจากนี้ การฝึกอบรม คือกระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม อันนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

<u>วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม</u>

การฝึกอบรมนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาองค์การ พิจารณาในรายละเอียดสามารถแบ่งได้เป็นลักษณะใหญ่ๆ ดังนี้

๑. เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรซึ่งเป็นสาเหตุหลักของการจัดให้มีการฝึกอบรมโดยทั่วๆ ไป

๒. เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานหรือกรรมวิธีในการผลิตต่างๆ หรือการฝึกอบรมเพื่อให้เรียนรู้เกี่ยวกับเครื่องจักร เครื่องมือ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ขององค์การ

๓. ต้องการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้เข้าสู่ระดับมาตรฐานหรือระดับที่พึงประสงค์ เพื่อให้มีความรู้ทันกับเทคโนโลยีต่างๆ ที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

๔. เตรียมการรับมือกับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น เพื่อนำความรู้ต่างๆ มาเตรียมพร้อมพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์การ

<u>ประโยชน์ของการฝึกอบรม</u>

๑. บุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรสามารถพัฒนาขีดความสามารถของตนเองเนื่องจากได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ สามารถนำความรู้ไปใช้ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ หรือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

๒. การได้ปรึกษาหารือกันในส่วนของผู้เกี่ยวข้องในองค์การ เช่น ผู้เข้ารับการฝึกอบรม หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาและการปรับปรุงการทำงาน

๓. ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมได้ยกระดับความรู้และทักษะให้เกิดการปรับทัศนคติ

๔. ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน

๕. ช่วยลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน

๖. ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของตน

บทบาทที่สำคัญของผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรม

ข้อปฏิบัติของผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรม

๑. ต้องยอมรับความมีคุณค่าของผู้เข้าอบรมแต่ละคน และจะต้องเคารพในความรู้สึกนึกคิดและความเห็น ตลอดจนประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมด้วย

๒. พยายามทำให้ผู้เข้ารับการอบรมตระหนักด้วยตนเองว่ามีความจำเป็นที่จะต้องปรับพฤติกรรม (ทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และทัศนคติ) โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้วยการเรียนรู้หรือการแก้ปัญหา

๓. ควรจัดสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้สะดวกสบาย (เช่น ที่นั่ง อุณหภูมิ แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศ ฯลฯ) ให้เอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มผู้เข้าร่วมอบรม

๔. สร้างความสัมพันธ์อันดี ให้เกิดความรู้สึกไว้เนื้อเชื่อใจ และความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน สนับสนุนให้มีกิจกรรมที่ต้องมีการให้ความร่วมมือร่วมใจกันและกัน ในขณะเดียวกันควรพยายามหลีกเลี่ยงการแข่งขัน

๕. ควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมอบรมมีส่วนร่วมในเรื่อง ดังต่อไปนี้

(๑) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ตามความต้องการของผู้ร่วมอบรม โดยสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ ของผู้ดำเนินการอบรม และของเนื้อหาวิชาด้วย

(๒) การกำหนดกิจกรรม รวมทั้งการเลือกวัสดุอุปกรณ์ และวิธีการอบรม

(๓) การกำหนดมาตรการ เกณฑ์การอบรมซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกัน รวมทั้งร่วมกันกำหนดเครื่องมือและวิธีการวัดผลความก้าวหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

๖. ช่วยผู้ร่วมอบรมให้รู้จักพัฒนาขั้นตอนและวิธีการในการประเมินตนอง หรือวิเคราะห์และประเมินผลโครงการฝึกอบรมตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว

คุณสมบัติของผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรม

ผู้สอน วิทยากร หรือผู้อำนวยความสะดวก (Facilitators) การจัดฝึกอบรม

๑. มีความรู้

๒. รู้จักปรับตัวให้เหมาะสม

๓. มีความจริงใจ

๔. มีอารมณ์ขัน

๕. มีความสนใจ

๖. การสอนที่มีความชัดเจน

๗. การให้ความช่วยเหลือผู้เข้าอบรมแต่ละคน

๘. มีความกระตือรือร้น

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้นสามารถบอกผู้จัดโครงการฝึกอบรมให้รู้ถึงจุดหมายปลายทางของการฝึกอบรมนั้นๆ ว่าต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง เช่น ด้านการเพิ่มพูนความรู้ ด้านทักษะการทำงาน หรือด้านทัศนคติ

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเป็นการนำปัญหาที่ค้นพบมากำหนดเป็นหลักสูตรเพื่อทำการฝึกอบรม ซึ่งหลักสูตรประกอบด้วย

๑. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

๒. หมวดวิชา หัวข้อวิชา

๓. วัตถุประสงค์ของแต่ละหัวข้อวิชา

๔. เนื้อหา เทคนิค/วิธีการ ระยะเวลา การเรียงลำดับหัวข้อวิชา

การบริหารโครงการฝึกอบรม

๑. ความสำคัญของการบริหารโครงการอยู่ที่ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม

๒. การบริหารโครงการมี ๓ ระยะ คือ

(๑) ก่อนการดำเนินโครงการ

(๒) ระหว่างดำเนินโครงการ

(๓) หลังการดำเนินโครงการ

การประเมิน/ติดตามผลการฝึกอบรม

การประเมิน/ติดตามผลการฝึกอบรม มีประเด็นในการประเมิน คือ

๑. ทัศนคติทั่วไปของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

๒. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานที่ ระยะเวลา และสิ่งที่อำนวยความสะดวกต่างๆ

๓. คุณสมบัติและวิธีการที่วิทยากรแต่ละคนใช้ในการฝึกอบรม

๔. ข้อดีและข้อเด่น หรือข้อบกพร่องต่างๆ พร้อมข้อเสนอแนะ

กระบวนการฝึกอบรม

แบ่งโดยยึดช่วงเวลาในการทำงาน มี ๒ ประเภท คือ

๑. ฝึกอบรมก่อนทำงาน

๒. ฝึกอบรมระหว่างทำงาน

แบ่งโดยยึดลักษณะวิธีการฝึกอบรม มี ๓ ประเภท คือ

๑. ฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำงาน

๒. ฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (ฝึกอบรมแบบห้องเรียน)

๓. ฝึกอบรมแบบผสม

แบ่งตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม มี ๒ ประเภท คือ

๑. ฝึกอบรมเป็นรายบุคคล

๒. ฝึกอบรมเป็นคณะ

แบ่งตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย มี ๒ ประเภท คือ

๑. ระดับแนวนอน ความรู้ทั่วๆ ไปในแผนกเดียวกัน

๒. ระดับแนวตั้ง ความรู้เฉพาะงาน

แบ่งตามวัตถุประสงค์การฝึกอบรม มี ๓ ประเภท คือ

๑. เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (ขัดข้อง)

๒. เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (ป้องกัน)

๓. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้น (พัฒนา)

การพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมนั้นจะส่งผล และเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์การหรือหน่วยงานได้เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทัศนคติที่มีต่องานของบุคลากรผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเป็นสำคัญ หากจะให้สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารงานฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพนอกเหนือไปจากจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมและหลักการบริหารงานฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนแล้ว ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมควรจะต้องมีความรู้พื้นฐานทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์แขนงต่างๆ อย่างกว้างขวาง เช่น สังคมวิทยา จิตวิทยา และศาสตร์การจัดการ ซึ่งจะช่วยเอื้ออำนวยให้สามารถกำหนดหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้น มีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการอื่นๆ นอกเหนือไปจากการฝึกอบรม มีความเข้าใจถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อผู้เข้าอบรมได้อย่างเหมาะสม ตลอดจน เข้าใจถึงหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์อยู่บ้างพอที่จะทำการสำรวจ เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นในการบริหารงานฝึกอบรมได้ นอกจากนั้น ผู้ดำเนินการฝึกอบรมยังจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้านการเขียนและการพูดในที่ชุมนุมชน ตลอดจนมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกับกลุ่มผู้เข้าอบรมและประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

ประเภทการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่องค์การมอบหมายให้หน่วยงานหรือกลุ่มบุคลากรรับผิดชอบดำเนินการ อาทิ เช่น *การจัดฝึกอบรมเองภายในองค์การ (In House Training)* การจัดฝึกอบรมภายในองค์การเป็นการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรภายในองค์การได้เข้าอบรมพร้อมๆ กัน ครั้งละจำนวนมาก (Class Room Training) โดยการดำเนินการตามขั้นตอนในการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร

การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการมักเป็นการยกปัญหาที่มีอยู่มาให้ศึกษาหรือทดลองปฏิบัติ และอาจใช้เป็นแนวปฏิบัติหลังการประชุม

ดูงาน ดูงานเป็นการไปขอฟังคำบรรยายสรุปถึงลักษณะการจัดระบบงาน และวิธีการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานอื่นๆ ที่สนใจศึกษา ณ ที่ตั้งของหน่วยงานนั้น

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริง การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงหรือที่เรียกว่า การฝึกอบรมในที่ทำการปกติ (On the Job Training) ได้แก่

๑. การเสนอแนะหรือการให้คำปรึกษา (Coaching/Counseling) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาควบคุมดูแลให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงานจริง โดยให้คำปรึกษาแนะนำอย่างใกล้ชิด การเสนอแนะนี้อาจหมายความรวมถึง การเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งไม่จำเป็นจะสอนเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น อาจรวมทั้งเรื่องเกี่ยวกับบุคคลหรือการวางตัวในองค์การด้วยก็ได้

๒. การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Job Supervision) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาสอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสังกัด โดยเน้นถึงการแบ่งงานออกเป็นขั้นตอน และการที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องสาธิตหรือแสดงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้าใจก่อน แล้วจึงควบคุมดูแลให้ปฏิบัติงานตามอย่างถูกต้อง

สาเหตุที่ทำให้การฝึกอบรมไม่ประสบความสำเร็จ

๑. ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจไม่เห็นคุณค่าของการฝึกอบรมหรือมีความสนใจในลักษณะไฟไหม้ฟาง ขาดความต่อเนื่องและขาดการสนับสนุนอย่างแท้จริง เป็นลักษณะของการจัดให้เสร็จๆ ไป

๒. ผู้บริหารไม่สนับสนุนให้มีการนำความรู้ ทักษะ และการจัดการที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงานทำให้เกิดความสูญเสียในการลงทุนค่าใช้จ่าย

๓. การกำหนดเนื้อหาในหลักสูตรหรือระยะเวลายังไม่เหมาะสม ไม่ชัดเจน ไม่ครอบคลุมเนื้อหาจะต้องมีการวางแผนหรือกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

สาเหตุที่ทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จ

๑. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

๒. จะต้องทำให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมมีบรรยากาศของการฝึกอบรมที่ไม่เครียด สนุกสนานเพลิดเพลินกับกิจกรรมที่วิทยากรถ่ายทอดและกระตุ้นให้อยากรู้ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในห้องเรียนในบรรยากาศของความเป็นกันเอง

๓. วิทยากรจะต้องเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน มีความสามารถในการถ่ายทอด

๔. มีการประเมินความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ความสามารถทั้งของวิทยากรและผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการบรรลุเป้าหมายของโครงการฝึกอบรมนั้นด้วย

การฝึกอบรมที่ประสบผลสำเร็จ

๑. มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

๒. จะต้องทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีบรรยากาศของการอบรมที่ไม่เครียด สนุกสนานเพลิดเพลินกับกิจกรรมที่วิทยากรถ่ายทอดและกระตุ้นให้อยากรู้ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในห้องเรียนในบรรยากาศของความเป็นกันเอง

๓. วิทยากรจะต้องเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน มีความสามารถในการถ่ายทอด

๔. มีการประเมินความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ความสามารถ ทั้งของวิทยากรและผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการบรรลุเป้าหมายของโครงการฝึกอบรมนั้นด้วย

การฝึกอบรมกับการศึกษามีความหมายใกล้เคียงกัน แต่มีประเด็นที่แตกต่างกัน เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนอาจสรุปความแตกต่างระหว่างการศึกษากับการฝึกอบรม ได้ดังนี้

ตารางเปรียบเทียบการศึกษาและการฝึกอบรม

ประเด็นเปรียบเทียบ	การศึกษา	การฝึกอบรม
๑. เป้าหมาย	มุ่งพัฒนาคน	มุ่งพัฒนางาน
๒. กลุ่มเป้าหมาย	กำหนดอายุ พื้นความรู้ใกล้เคียงกัน	ประสบการณ์ใกล้เคียงกัน ประสบปัญหาร่วมกัน
๓. วิธีถ่ายทอดความรู้	ผู้สอนจะอยู่กระทำการ จะกระทำและจดจำสิ่งที่หลักสูตรกำหนดไว้ให้มากที่สุด	ใช้เทคนิค วิธีการต่างๆ เพื่อพัฒนาความรู้ ความคิด และทักษะที่จำเป็นจะนำไปใช้
๔. ผู้ถ่ายทอดความรู้	ผู้สอนจะกำหนดนโยบายและวุฒิการศึกษา	เป็นผู้กำหนดประสบการณ์และความชำนาญเฉพาะเรื่อง ไม่คำนึงถึงวุฒิ ตำแหน่ง
๕. วัตถุประสงค์	เลือกอาชีพ	เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
๖. เนื้อหาสาระ	เป็นความรู้ทฤษฎี หลักการกว้างๆ เพื่อศึกษาต่อเนื่อง	ตรงกับงานที่ทำ เนื้อหาจบในตัวเอง
๗. ประสบการณ์การเรียนรู้	เกี่ยวกับบุคคล	เกี่ยวกับงาน
๘. ระยะเวลา	ระยะยาวเรียนได้ตลอด	ระยะสั้น เวลาเหมาะสมกับงาน
๙. พฤติกรรมที่คาดหวัง	หลากหลาย ให้ปรับตัวได้	เฉพาะเพื่องานนั้นเท่านั้น
๑๐. เวลาที่จะรับผล	หลักจากสำเร็จการศึกษา	ทันที
๑๑. การประเมินผล	การปฏิบัติงานในอนาคต	ขณะปฏิบัติงานในหน้าที่
๑๒. งบประมาณ	ถือว่าเป็นการลงทุน	ถือว่าเป็นค่าใช้จ่าย

จากตารางเปรียบเทียบ จะเห็นว่าการศึกษากับการฝึกอบรมมีความเกี่ยวเนื่องต่อกัน การอบรมเป็นหน่วยย่อยของการศึกษา การศึกษาปัจจุบันจึงเน้นการให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตมากขึ้น การศึกษาจึงหมายถึง กระบวนถ่ายทอดความรู้และการสร้างสมความรู้ ทัศนคติ ทักษะในบุคคลสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ นั่นคือ การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดกิจกรรมการศึกษาในช่วงเวลาที่เหมาะสม คำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล ให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ได้ความรู้ใหม่ นำไปสู่การแก้ปัญหา เรียนรู้แสวงหาความรู้เพื่อแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง การเรียนรู้มีได้ตลอดเวลาตั้งแต่เกิดจนตายต่อเนื่องตลอดชีวิต ส่วนการฝึกอบรม ในประเด็นของการให้ความรู้ตลอดชีวิต มีประเด็นสำคัญคือ เนื้อหาการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะเกิดจากความต้องการแก้ปัญหาการทำงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานเพิ่มสมรรถภาพการทำงานเฉพาะที่ต้องการ การฝึกอบรมจึงเป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติ หรือกระทำในบางสิ่งบางอย่างที่ไม่เคยปฏิบัติ เป็นลักษณะจำเพาะเจาะจงแบบจบลงในตัวเอง เวลายืดหยุ่นอย่างเหมาะสมกับเนื้อหา เนื้อหาเหมาะสมกับผู้เรียนหรือผู้เข้าอบรม และที่สำคัญต้องตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถที่จะนำความรู้จากการฝึกอบรมนั้นไปใช้ประโยชน์ได้ทันที อาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องเกิดการเรียนรู้หลังจากฝึกอบรมเรื่องนั้นๆ

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคน โดยเฉพาะประชาชนนั้น การจัดฝึกอบรมที่มีคุณภาพจะต้องเกิดจากความต้องการที่จำเป็นอย่างแท้จริง การสำรวจเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แน่ชัดว่า จำเป็นต้องอบรมประชาชนในเรื่องใดด้วยวิธีการใด และจัดอบรมเมื่อใด ความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจมาจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งอาจจะเป็นการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานในอดีต การจัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ เจตคติ หรือเพื่อป้องกันการแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ก่อนที่จะจัดอบรมจำเป็นต้องวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม สามารถกระทำได้โดยการสังเกต การสำรวจหรือการเข้าไปศึกษาสภาพปัญหา การสัมภาษณ์ประชาชนเกี่ยวกับสภาพปัญหา หรือความต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถ อาจพิจารณาผลงาน ผลลัพธ์หรือผลผลิตที่คุณภาพมาตรฐาน เมื่อได้ทราบว่ามี ความจำเป็นต้องแก้ไขแล้ว จะต้องพิจารณาต่อไปอีกว่ามีทางเลือกใดที่สามารถตอบสนองความจำเป็นนั้น มีความจำเป็นใดที่ต้องใช้การฝึกอบรมจึงนำไปเตรียมการที่จะฝึกอบรมต่อไป

การประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยวินิจฉัยว่า สภาพการณ์ใดจำเป็นต้องใช้การฝึกอบรม ช่วยให้ได้ข้อมูลพื้นฐานสำหรับวางแผนฝึกอบรมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบ วิธีการ และแนวทางการประเมินการฝึกอบรมที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยให้การจัดอบรมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความคุ้มค่า

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult learning)

ในการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลากรนั้น ผู้จัดจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงลักษณะธรรมชาติในกระบวนการการเรียนรู้ของผู้ใหญ่หรือบุคคลในวัยทำงานเป็นพื้นฐานเสียก่อน จึงจะมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจเลือกทางเลือกต่าง ๆ ในการดำเนินการตามกระบวนการบริหารงานฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม และก่อให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมากขึ้น การฝึกอบรมเป็นช่องทางสำคัญในการเรียนรู้ เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งมุ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวรอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการปฏิบัติที่มีการเน้นย้ำบ่อยๆ โดยที่ผลของการเรียนรู้อาจไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยตรงแต่อาจตรวจสอบได้จากผลของการกระทำหรือผลงานของผู้เรียนจากการวิจัยค้นคว้าเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้มากมายล้วนแต่เห็นว่าการเรียนรู้ของผู้ใหญ่แตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็ก เรื่องที่สำคัญเกี่ยวกับลักษณะธรรมชาติในการเรียนรู้ ของผู้ใหญ่ อาจพอสรุปได้ดังนี้

เหตุผลในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เนื่องจากผู้ใหญ่นั้นเข้าใจตนเองและรู้ว่าตนเองมีความรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจของตนเองได้ก่อนการเรียนรู้ ผู้ใหญ่มักต้องการจะรู้ว่าเพราะเหตุใดหรือทำไมเขาจึงจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ เขาจะได้รับประโยชน์อะไร จากการเรียนรู้และจะสูญเสียประโยชน์อะไรบ้างถ้าไม่ได้เรียนรู้สิ่งเหล่านั้น ผู้ใหญ่จึงมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่เขาต้องการเรียนรู้และพึงพอใจมากกว่าจะให้ผู้อื่นมากำหนดให้และมักมีแรงจูงใจในการเรียนรู้จากภายในตนเองมากกว่าแรงจูงใจภายนอก

ลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ในกระบวนการเรียนรู้ผู้ใหญ่ต้องการเป็นอย่างมากที่จะชี้นำตนเองมากกว่าจะให้ผู้สอนมาชี้นำหรือควบคุมเขา นั่นคือ ผู้ใหญ่อยากที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่าและด้วยการเรียนรู้มีลักษณะเป็นการแนะแนวมากกว่าการสอน ดังนั้นบทบาทของผู้สอนควรจะเป็นการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้เรียนในกระบวนการค้นหาความจริงหรือที่เรียกว่าผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) มากกว่าที่จะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ของตนไปยังผู้เรียน นอกจากนั้นบทบาทของผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ควรจะต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ด้วยการยอมรับฟังและยอมรับในการแสดงออก ทัศนคติและความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเนื้อหาสาระของวิชาที่เรียนของผู้เรียนช่วยให้ผู้เรียนได้เข้าใจถึงจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ของแต่ละคนและของกลุ่มทำหน้าที่จัดหาและจัดการทรัพยากรในการเรียนรู้หรืออาจเป็นแหล่งทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเสียเอง

ประสบการณ์ของผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ ประสบการณ์ชีวิตมีผลกระทบต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ข้อแตกต่างในการเรียนรู้ที่สำคัญระหว่างผู้ใหญ่กับเด็กอย่างหนึ่งก็คือผู้ใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งข้อดีและข้อเสีย ทั้งนี้เพราะวิธีการเรียนรู้เบื้องต้นของผู้ใหญ่ คือ การวิเคราะห์และค้นหาความจริงจากประสบการณ์ ซึ่งนักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่าหากเขารับรู้ว่าสิ่งที่เขาเรียนรู้นั้นมีส่วนช่วยรักษาหรือเสริมสร้างประสบการณ์ภายในตัวเขา ผู้ใหญ่ก็จะเรียนรู้ได้มากขึ้น แต่ถ้าหากกิจกรรมใดหรือประสบการณ์ใดจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในของเขา ผู้ใหญ่ก็มีแนวโน้มที่จะต่อต้านโดยการปฏิเสธหรือบิดเบือนกิจกรรมหรือประสบการณ์นั้น นอกจากนั้นประสบการณ์เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ใหญ่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลเพราะยิ่งอายุมากขึ้นประสบการณ์

ของผู้ใหญ่ก็ยิ่งจะแตกต่างมากยิ่งขึ้น ดังนั้นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่จึงควรจะคำนึงถึงทั้งในด้านของความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใหญ่ และควรจะอาศัยข้อดีของการมีประสบการณ์ของผู้ใหญ่และทำให้ประสบการณ์นั้นมีคุณค่าโดยการใช้เทคนิคฝึกอบรมต่างๆ ซึ่งเน้นการเรียนรู้โดยอาศัยประสบการณ์ (Experiential techniques) ทำให้ผู้เรียนได้มีโอกาสผสมผสานความรู้ใหม่กับประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ ทำให้การเรียนรู้ที่ได้รับใหม่นั้นมีความหมายเพิ่มเติมขึ้นอีก อาทิเช่น วิธีการอภิปรายกลุ่ม กิจกรรมการแก้ปัญหากรณีศึกษา และเทคนิคการฝึกอบรมโดยอาศัยกระบวนการกลุ่มต่างๆ

แนวโน้มในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ โดยทั่วไปเด็กมีแนวโน้มที่จะเรียนรู้โดยอาศัยเนื้อหาวิชาและมองการเรียนรู้ในลักษณะเอง การแสวงหาความรู้จากเนื้อหาสาระของวิชาใดวิชาหนึ่งโดยตรงแต่สำหรับผู้ใหญ่การเรียนรู้จะมุ่งไปที่ชีวิตประจำวัน (Life-centered) หรือเน้นที่งานหรือการแก้ปัญหา (Task-centered) เสียมากกว่า นั่นคือผู้ใหญ่จะยอมรับและสนใจกิจกรรมการเรียนรู้ของเขา หากเขาเชื่อและเห็นว่าการเรียนรู้นั้น ๆ จะช่วยให้เขาทำงานได้ดีขึ้นหรือช่วยแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันของเขา ดังนั้นการจัดหลักสูตรเพื่อการเรียนการสอน ผู้ใหญ่จึงควรจะอาศัยสถานการณ์ต่าง ๆ รอบตัวของเขาและเป็นการเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ ทักษะซึ่งมีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาในชีวิตจริงของเขาด้วย

บรรยากาศในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีกว่าในบรรยากาศที่มีการอำนวยความสะดวกต่างๆ ทั้งทางกายภาพ เช่น การจัดแสงสว่าง อุณหภูมิที่พอเหมาะ การจัดที่นั่งที่เอื้อต่อการมีปฏิสัมพันธ์กัน และมีบรรยากาศของการยอมรับในความแตกต่างในทางความคิด และประสบการณ์ที่แตกต่างกันของแต่ละคน มีความเคารพซึ่งกันและกัน มีอิสรภาพในการแสดงออกเป็นกันเอง

ประเภทของการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่

เพื่อให้การเรียนรู้ของผู้ใหญ่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างสมบูรณ์ ผู้สอนต้องเข้าใจธรรมชาติการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และยังต้องสามารถประยุกต์หลักการต่างๆเข้ากับปัจจัยต่างๆทางการศึกษา เพื่อให้เกิดสภาพที่จะสนับสนุนและเหมาะต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ให้มากที่สุด พิจารณาจาก ๔ ปัจจัยหลัก ดังนี้

๑. **Structure of Learning Experience** การจัดกิจกรรมควรมีกำหนดการที่ยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองต่อข้อจำกัดเรื่องเวลา ควรเน้นการเรียนการสอนแบบ face-to-face มากกว่าการสอนผ่านสื่อต่างๆ และควรให้ผู้เรียนได้มีปฏิสัมพันธ์ กับผู้อื่น ตัวอย่าง การสัมมนากลุ่มย่อย หรือการโต้วาที เป็นต้น

๒. **Learning Climate** บรรยากาศการเรียนที่มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันจะส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผู้เรียนต้องการเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือในสายตาของผู้อื่น ควรเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันและรับฟังความคิดเห็นในกลุ่มเพื่อนผู้สอนควรทราบถึงความคาดหวังของผู้เรียน และช่วยปรับแต่งให้เหมาะสมขึ้น

๓. **Focus of Learning** การเรียนควรส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ใช้และวิเคราะห์ประสบการณ์ที่ตนมีผู้เรียนควรมีอิสระในการวางแผนและจัดการการเรียนรู้ของตัวเอง ผู้สอนเป็นแค่คนคอยช่วยเหลือ ประเด็นการเรียนรู้ควรอยู่ในรูปของ “จะทำอย่างไร เมื่อ.....” มากกว่าเป็นเรื่องของทฤษฎีล้วนๆ

๔. Teaching-Learning Strategy and Media การเรียนควรเป็นไปในเชิง การแก้ปัญหา และส่งเสริมให้เรียนด้วยกัน โดยเน้นให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ให้มากที่สุด โดยอาจมีส่วนร่วมในวิธีการสอน เช่น วิธีบทบาทสมมติ หรือมีส่วนในการประเมิน (Self-assessment) ก็ได้

<u>บทบาทที่สำคัญของผู้สอน</u>

ในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จำเป็นที่ผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมจะต้องเข้าใจและพยายามที่จะดำเนินการต่าง ๆ ในการฝึกอบรมให้สอดคล้องกัน สรุปได้ดังนี้

๑. ผู้สอนจะต้องยอมรับว่าผู้เรียนแต่ละคนมีคุณค่าและจะต้องเคารพในความรู้สึกนึกคิดและความเห็น ตลอดจนประสบการณ์ของเขาด้วย

๒. ผู้สอนควรพยายามทำให้ผู้เรียนตระหนักด้วยตนเองว่ามีความจำเป็นที่เขาจะต้องเปลี่ยนพฤติกรรม (ทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และทัศนคติ) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งและอาจประสบปัญหาอย่างใดบ้างอันเนื่องมาจากการขาดพฤติกรรมที่มุ่งหวังดังกล่าว

๓. ควรจัดสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้สะดวกสบาย (เช่น ที่นั่ง อุณหภูมิ แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศ เป็นต้น) รวมทั้งเอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนด้วยกันเองด้วย

๔. ผู้สอนจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะแสวงหาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้เรียนด้วยกันเพื่อสร้างความรู้สึกไว้เนื้อเชื่อใจและความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันควรพยายามหลีกเลี่ยงการแข่งขัน

๕. หากเป็นไปได้ผู้สอนควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในเรื่องดังต่อไปนี้
การพิจารณาวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ ตามความต้องการของผู้เรียนโดยสอดคล้องกับเนื้อหาวิชา ด้วยการพิจารณาทางเลือกในการกำหนดกิจกรรมเพื่อการเรียนการสอนและวิธีการเรียนการสอน การพิจารณากำหนดมาตรการหรือเกณฑ์การเรียนการสอน ซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกันรวมทั้งร่วมกำหนดเครื่องมือและวิธีการวัดผลความก้าวหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรกด้วย

๖. ผู้สอนจะต้องช่วยผู้เรียนให้รู้จักพัฒนาขั้นตอนและวิธีการในการประเมินตนเองตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว

<u>ทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่สมัยใหม่</u> ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

๑. ความต้องการและความสนใจ ผู้ใหญ่จะถูกชักจูงให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี ถ้าหากว่าตรงกับความต้องการและความสนใจในประสบการณ์ที่ผ่านมาเขาก็จะเกิดความพึงพอใจ เพราะฉะนั้นควรจะมีการเริ่มต้นในสิ่งเหล่านี้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมทั้งหลายเพื่อให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้นั้นจะต้องคำนึงถึงสิ่งนี้ด้วยเสมอ

๒. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดี ถ้าหากถือเอาตัวผู้ใหญ่เป็นศูนย์กลางในการเรียนการสอน ดังนั้นการจัดหน่วยการเรียนที่เหมาะสมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ควรจะยึดถือสถานการณ์ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่เป็นหลักสำคัญมิใช่ตัวเนื้อหาวิชาทั้งหลาย

๓. **การวิเคราะห์ประสบการณ์** เนื่องจากประสบการณ์เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับผู้ใหญ่ ดังนั้นวิธีการหลักสำหรับการศึกษาผู้ใหญ่ ก็คือการวิเคราะห์ถึงประสบการณ์ของผู้ใหญ่แต่ละคนอย่างละเอียดว่ามีส่วนไหนของประสบการณ์ที่จะนำมาใช้ในการเรียนการสอนได้บ้างแล้วจึงหาทางนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

๔. **ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเอง** ความต้องการที่อยู่ในส่วนลึกของผู้ใหญ่ก็คือการมีความรู้สึกต้องการที่จะสามารถนำตนเองได้ เพราะฉะนั้นบทบาทของครูจึงควรอยู่ในกระบวนการสืบหา หรือค้นหาคำตอบร่วมกับผู้เรียนมากกว่าการทำหน้าที่ส่งผ่านหรือเป็นสื่อสำหรับความรู้แล้วทำหน้าที่ประเมินผลว่าเขาคล้อยตามหรือไม่เพียงเท่านั้น

๕. ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในแต่ละบุคคลเมื่อมีอายุเพิ่มมากขึ้น เพราะฉะนั้นการสอนผู้ใหญ่จะต้องจัดเตรียมการในด้านนี้อย่างดีพอ เช่น รูปแบบของการเรียนการสอนเวลาที่ใช้ทำการสอน สถานที่สอน

<u>แนวคิดในการสอนผู้ใหญ่</u>

แนวทางความคิดเกี่ยวกับการสอนแบบผู้ใหญ่ เราให้ความสำคัญกับบทบาทของครูที่สอนผู้ใหญ่ว่าควรจะเป็นผู้อำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ นอกจากนั้นได้กล่าวถึงบทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างผู้อำนวยความสะดวกกับผู้เรียนว่าขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้อำนวยความสะดวกรวม ๓ ประการที่เป็นคุณสมบัติสำคัญ คือ

๑. การให้ความไว้วางใจ และความนับถือยกย่องแก่ผู้เรียน

๒. การมีความจริงใจต่อผู้เรียน

๓. การมีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ รวมทั้งการตั้งใจฟังผู้เรียนพูด

ซึ่งนอกจากทัศนคติ ๓ ประการที่กล่าวมานี้แล้วยังมีแนวทางเพื่อการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้รวมทั้งสิ้นอีก ๑๐ ประการ ดังนี้

๑. ต้องเริ่มต้นในการสร้างบรรยากาศภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดประสบการณ์ที่ดีในชั้นเรียน

๒. ควรช่วยให้เกิดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของแต่ละบุคคลในชั้นเรียน รวมทั้งจุดมุ่งหมายของกลุ่มด้วย

๓. ควรจะดำเนินการเรียนการสอนไปตามความต้องการของผู้เรียนแต่ละคนเพราะว่ามีความหมายสำหรับ นักศึกษาอย่างมากและถือว่าเป็นพลังจูงใจที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จทางการเรียนอันสำคัญยิ่ง

๔. จะต้องพยายามจัดการเกี่ยวกับแหล่งการเรียนรู้ (Resource for Learning) ให้เป็นไปได้อย่างกว้างขวางและแลดูเป็นเรื่องง่ายๆ สำหรับผู้เรียนด้วย

๕. ควรจะต้องมีความเข้าใจตนเองในฐานะเป็น "แหล่งความรู้ที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นได้" ในการที่สมาชิกในกลุ่มอาจจะสามารถนำมาใช้ให้เกิดคุณประโยชน์ต่อการเรียนรู้

๖. ในการแสดงออกต่อสมาชิกในกลุ่มผู้เรียนเขาจะต้องยอมรับทั้งทางด้านเนื้อหาวิชาการและด้านทัศนคติหรืออารมณ์ของผู้เรียนคือพยายามที่จะก่อให้เกิดความพอดีกันทั้งสองด้านสำหรับสมาชิกแต่ละคนและรวมทั้งกลุ่ม

๗. เพื่อที่จะให้บรรยากาศในห้องเรียนดำเนินไปด้วยดี ผู้อำนวยความสะดวกสามารถช่วยให้เกิดขึ้นได้ด้วยการเปลี่ยนฐานะตนเองเป็นเสมือนหนึ่งผู้เรียน เช่น มีฐานะเป็นสมาชิกของกลุ่มโดยการร่วมแสดงความคิดเห็นได้เช่นเดียวกับผู้เรียนแต่ละคน

๘. ควรจะได้เริ่มต้นแสดงความรู้สึก ให้เกิดขึ้นในกลุ่มเมื่อมีความคิดเห็นแต่ไม่ใช่โดยการบังคับหรือวิธีการข่มขู่ซึ่งความคิดที่แสดงออกมานั้นสมาชิกอื่นๆ อาจจะยอมรับฟังหรือไม่รับฟังก็ได้

๙. ตลอดเวลาของการมีประสบการณ์ร่วมกันในห้องเรียน ผู้อำนวยความสะดวกจะต้องมีความว่องไวอยู่ตลอดเวลาในการแสดงออกเพื่อการรับรู้อารมณ์ต่างๆ อย่างลึกซึ้ง

๑๐. และจะต้องพยายามรับรู้และยอมรับว่าตัวเองก็ย่อมจะมีข้อจำกัดอยู่หลายประการด้วยกัน

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

การวิเคราะห์งานเป็นพื้นฐานทั้งหมดของการตัดสินใจในการประเมินและคัดเลือกบุคลากร ก่อนการกำหนดผู้ที่เหมาะสมที่สุดในงาน เราควรที่จะเข้าใจลักษณะของงานนั้น ๆ ก่อน การวิเคราะห์งานจึงช่วยให้เข้าใจรายละเอียดของแต่ละงาน สมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงานด้วย และความเชื่อมโยงระหว่างงานกับสมรรถนะขีดความสามารถ

วิธีการวิเคราะห์ลักษณะงาน (Job Analysis) คือ ระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการระดับต่ำสุดในแต่ละงาน โดยกำหนดแบบสอบถามง่าย ๆ ดังนี้

- หน้าที่ของงาน ทั่ว ๆไป และ เฉพาะเจาะจง (พิเศษ)
- ความรับผิดชอบ
- เครื่องมือที่ใช้ต่าง ๆในการทำงาน รวมถึงอุปกรณ์และเสื้อผ้าเพื่อความปลอดภัย
- การทำงานร่วมกับแผนกอื่นทั้งภายในและภายนอกแผนก ดังนั้นความรู้ ทักษะ และความสามารถจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องกำหนด
- สภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งที่ดีและไม่ดี (กลิ่นไม่ดี และอุณหภูมิที่สูงหรือต่ำเกินไป) รวมถึงความเสี่ยงต่างๆ

การประเมินค่างาน (Job Evaluation)

การประเมินค่างานเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาใช้เปรียบเทียบความสัมพันธ์และหาความสำคัญของแต่ละคน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินค่างานจะทำให้องค์การสามารถจัดทำระบบการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนที่เป็นธรรมแก่บุคลากรได้ โดยการเปรียบเทียบข้อมูลกับทั้งภายในองค์การและเปรียบเทียบกับตลาดแรงงานทั่วไป

การวิเคราะห์งานเป็นกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่นทั้งด้านทรัพยากรมนุษย์และหน้าที่อื่นขององค์การ จะเห็นว่าการวิเคราะห์งานเป็นเสมือนแหล่งต้นทางของข้อมูลที่จะนำไปใช้ในหัวข้ออื่น เช่น การสรรหาและการคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน และการฝึกอบรม เป็นต้น ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนักวิเคราะห์งานที่จะต้องทำการวิเคราะห์งานด้วยความรอบคอบและถูกหลักการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่งานอื่นอย่างเต็มที่

การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (Training and Development)

ปัจจุบันการที่จะให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม องค์การจะต้องฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่บุคลากรได้ผ่านกระบวนการคัดเลือกเข้าร่วมงานกับองค์การ การฝึกอบรมและพัฒนาจะเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานในปัจจุบันและในอนาคต โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคลากรอาจล้าสมัย และไม่สามารถใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดโครงการฝึกอบรมและวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับความต้องการแรงงานขององค์การ ตลอดจนช่วยสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในระหว่างที่เข้าร่วมงานกับองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้แต่ละบุคลากรทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

การนำเสนอ (Presentation) เป็นการสื่อสารรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน ทั้งในแวดวงการศึกษา แวดวงวิชาชีพ การทำงานทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชนให้ความสำคัญกับทักษะการนำเสนอของบุคลากร ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ทักษะการนำเสนอเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดที่ใช้ในการพิจารณาคัดเลือกผู้เข้าทำงาน ในชีวิตการทำงาน การนำเสนอเป็นบทบาทหน้าที่หนึ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การนำเสนอเป็นวิธีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารและแนวความคิดไปยังกลุ่มผู้ฟัง ที่อาจจะเป็นกลุ่มผู้ฟังขนาดเล็กที่มีความคุ้นเคยกัน เช่น กลุ่มผู้ร่วมงาน หรือกลุ่มผู้ฟังขนาดใหญ่ที่ไม่มีความคุ้นเคยกัน เช่น กลุ่มบุคคลทั่วไป

ข้อดีของการนำเสนอคือ

- เป็นการสื่อสารสองทาง (Two ways communication) ระหว่างผู้นำเสนอกับผู้ฟังทำให้ผู้นำเสนอสามารถเห็นปฏิกิริยาของผู้มีอำนาจตัดสินใจได้อย่างทันทีทันใด
- สามารถดึงดูดความสนใจและสร้างผลกระทบต่อผู้ฟังรวมทั้งสร้างความจดจำได้ดีกว่าการนำเสนอด้วยการเขียน (Written Presentation)
- สามารถปรับเนื้อหาหรือเรื่องราวที่กำลังพูดให้เหมาะสมกับผู้ฟังได้อย่างทันท่วงที เช่น เมื่อเห็นว่าผู้ฟังแสดง ท่าทางไม่เข้าใจเนื้อหาที่นำเสนอ ผู้นำเสนอก็สามารถปรับปรุงวิธีการนำเสนอเพื่อให้ผู้ฟังได้เข้าใจเนื้อหาได้ดีขึ้น การนำเสนอจะประสบความสำเร็จได้หากมีการเตรียมการที่ดี

เทคนิคการนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย การเตรียมกายและใจ การเตรียมเนื้อหาและการเตรียมสื่อ

- เตรียมกายและใจ ผู้นำเสนอจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมทั้งกายและใจก่อนที่จะนำเสนองาน การเตรียมกายเป็นการเตรียมวิธีการสื่อสารของผู้นำเสนอ เมื่อกล่าวถึง คำว่า" วิธีการสื่อสาร"หมายถึง การใช้เสียง และภาษากายในการนำเสนองาน

เสียง (Voice) เสียงของผู้นำเสนอเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการนำเสนองาน ไม่ว่าจะเป็นระดับเสียง ความดังของเสียง และการออกเสียง โดยธรรมชาติแล้วเวลาพูดเสียงของคนเราจะมี

การเปลี่ยนแปลงระดับเสียงเหมือนเส้นกราฟที่มีขึ้นสูงและลงต่ำ ผู้นำเสนอควรฝึกการใช้เสียงให้มีการใช้ระดับเสียงสูงต่ำอย่างเป็นธรรมชาติเพื่อให้น่าสนใจ และเสียงไม่ราบเรียบเกินไป

ความดังของเสียง ระดับความดังเสียงของผู้นำเสนอ ควรให้เหมาะสมกับสภาพของสถานที่ ถ้าเป็นการนำเสนอในห้องประชุมขนาดเล็ก ควรใช้ความดังของเสียงระดับปกติ แต่ถ้าเป็นการนำเสนอในห้องประชุมขนาดใหญ่ ควรใช้เสียงที่ดังขึ้น เพื่อให้ผู้ฟังในห้องทุกคนได้ยินเสียงของผู้นำเสนอชัดเจน ทั้งนี้ เสียงที่ดังจะฟังดูมีอำนาจและกระตุ้นความสนใจได้ดี

การออกเสียง เป็นสิ่งที่สำคัญมากในการนำเสนองาน ถ้าผู้นำเสนอพูดออกเสียงไม่ชัด ผู้ฟังก็จะไม่สามารถรับข้อมูลข่าวสารได้ถูกต้อง นอกจากนั้นความเร็วในการพูดก็มีความสัมพันธ์กับการออกเสียง ถ้าพูดเร็วเกินไปคำที่พูดต่างๆที่พูดออกมา จะฟังไม่รู้เรื่อง ควรมีการหยุดเว้นช่วงในการนำเสนอ โดยเฉพาะหัวข้อสำคัญ อาจจะเป็นการหยุดเพื่อจะเริ่มหัวข้อใหม่ หรือหยุดเว้นช่วงเพื่อเปลี่ยนอารมณ์จากอารมณ์หนึ่งเป็นอีกอารมณ์หนึ่ง

ภาษากาย (Body Language) มีความสำคัญต่อการสื่อสารของผู้นำเสนอ ภาษากายเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยสร้างความประทับใจแรกพบ (First Impression)ให้เกิดขึ้นในการนำเสนองาน ก่อนที่ผู้นำเสนอจะเริ่มพูด ควรที่จะประสานสายตา (Eye Contact) กับผู้ฟังเพื่อแสดงความเป็นมิตรและความเข้าใจ ผู้นำเสนอที่ดีต้องมีการประสานสายตากับผู้ฟังอย่างสม่ำเสมอ การวางท่า (Posture) หรือการปรากฏกายของผู้นำเสนอในขณะที่นำเสนองานต่อผู้ฟังที่เหมาะสม คือควรวางท่าอย่างสบายๆเพื่อให้ดูเป็นธรรมชาติมากที่สุดผนวกกับมีความคล่องตัวพร้อมจะสื่อสารกับผู้ฟัง ควรใช้ท่าทางให้เป็นธรรมชาติแสดงถึงความกระฉับกระเฉง คล่องแคล่ว และมั่นใจ

วิธีการพูดและภาษากายเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความประทับใจให้กับผู้ฟัง ภาษากายควรสะท้อนให้เห็นถึงความมั่นใจในคำพูดของผู้นำเสนอ วิธีการสื่อสารที่ดีจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการฝึกฝนบ่อยๆ ฝึกการอ่านออกเสียงดังๆเพื่อฟังเสียงของตัวเอง หาจุดเด่น จุดด้อยในการใช้เสียง บันทึกภาพและเสียงการนำเสนองานของตนเองเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องในการสื่อสาร

- **การเตรียมใจ** การได้รับมอบหมายให้นำเสนองาน บ่อยครั้งสร้างความวิตกกังวลให้กับผู้ได้รับมอบหมายว่าจะพูดได้ไหม จะพูดรู้เรื่องหรือเปล่า จะมีคนสนใจฟังไหม จะมีคนถามคำถามหรือเปล่า ความวิตกกังวลที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ขาดความเชื่อมั่นและความมั่นใจในการนำเสนองานเพิ่มมากขึ้น การเตรียมใจด้วยการคิดบวก (Positive Thinking) จึงเป็นสิ่งสำคัญในการขจัดความเครียดและความวิตกกังวลในการนำเสนอ ผู้นำเสนอควรคิดเสมอว่าการนำเสนองานคือการนำสิ่งที่เป็นประโยชน์มาแบ่งปันให้กับผู้ฟัง เช่น ทำให้ผู้ฟังมีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น ทำให้ผู้ฟังรู้สึกชีวิตดีขึ้น ช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ฟัง เป็นต้น

- **เตรียมเนื้อหา** เนื้อหาเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการนำเสนองาน ถ้าไม่มีเนื้อหาการนำเสนองานก็เกิดขึ้นไม่ได้ การเตรียมเนื้อหา คือการกำหนดว่าเนื้อหาที่นำเสนอมีประเด็นใดบ้าง ควรมีการจัดลำดับเนื้อหาอย่างไร เนื้อหาเป็นสิ่งสำคัญในการนำเสนอ ผู้นำเสนอจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเนื้อหาที่ตนนำเสนอเป็นอย่างดี เรียกว่า รู้ลึก รู้จริงในสิ่งที่พูด เมื่อเรารู้และเข้าใจในสิ่งที่เรานำเสนอ จะทำให้เราสามารถถ่ายทอดข้อมูลให้ผู้ฟังเข้าใจได้ง่ายขึ้น ก่อนที่จะเตรียมเนื้อหา ผู้นำเสนอควรกำหนดจุดมุ่งหมายในการนำเสนอและ

ศึกษาข้อมูลผู้ฟัง เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางการนำเสนอ การกำหนดจุดมุ่งหมายเป็นการตอบคำถามที่ว่า "ทำไมถึงต้องนำเสนองาน" ผู้นำเสนอคาดหวังว่าจะเกิดผลอะไรจากการนำเสนอ เช่นเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อจูงใจ เพื่อขายหรือเพื่อสอน เป็นต้น ในการนำเสนองานผู้นำเสนอทุกคนควรจะกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการนำเสนอ ซึ่งการวัดความสำเร็จของการนำเสนองานสามารถพิจารณาได้จากผลของการนำเสนอนั้นว่าตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

การศึกษาผู้ฟัง ในการนำเสนองาน ผู้นำเสนอควรที่จะทราบล่วงหน้าว่าใครจะเข้าร่วมฟังบ้าง หากรู้จักกลุ่มผู้ฟังดีเท่าไรก็จะสามารถนำเสนองานให้เข้าถึงกลุ่มผู้ฟังได้ง่ายขึ้นเท่านั้น ผู้ฟังจะมีความหลากหลายทั้งทางด้านภูมิหลัง ลักษณะทางจิตวิทยา ที่สำคัญควรวิเคราะห์ความต้องการของผู้ฟังว่าผู้ฟังจำเป็นต้องรู้อะไรบ้างและผู้ฟังต้องการรู้อะไรบ้างจากการนำเสนอ ปัญหาหนึ่งของการนำเสนองานคือการไม่นำเสนอในสิ่งที่ผู้ฟังต้องการที่จะได้ฟัง หากนำเสนอแต่เพียงสิ่งที่ผู้ฟังจำเป็นต้องรู้ โดยไม่คำนึงว่าผู้ฟังต้องการรู้อะไรบ้าง เมื่อนำเสนอเสร็จอาจทำให้ผู้ฟังเกิดคำถามค้างในใจถึงสิ่งที่ต้องการจะรู้แต่ไม่ได้รู้ การวิเคราะห์ความต้องการของผู้ฟัง จะทำให้มีข้อมูลเพื่อใช้ในการกำหนดแนวทางและวิธีการที่ถูกต้องในการนำเสนอแก่ผู้ฟังแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน ทั้งในด้านความคาดหวังและเหตุผลของผู้ฟังที่มีต่อการนำเสนอนั้นๆ การนำเสนอที่ดีที่สุดคือการนำเสนอด้วยวิธีการและแนวทางที่ถูกใจผู้ฟัง

การเตรียมเนื้อหา ผู้นำเสนอควรเขียนโครงร่างเนื้อหาโดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น ๓ ส่วน ตามโครงสร้างเนื้อหาได้แก่ การเปิด (Opening) เนื้อหาหลัก (Body) และ การปิด (Closing)

การเปิด (Opening) คือ การดึงดูดความสนใจจากผู้ฟังและทำให้ผู้ฟังสนใจติดตามเนื้อหา การเปิดที่ดีจะสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้นำเสนอ ผู้พูดที่ไม่มีประสบการณ์มักจะเริ่มต้นด้วยการกล่าวคำขอโทษในเรื่องที่แสดงถึงความไม่มั่นใจและไม่พร้อม เช่น ขอโทษที่มาสาย , งานยังไม่เรียบร้อย , ไม่เคยนำเสนอมาก่อน หรือรู้สึกตื่นเต้นมาก ซึ่งถือเป็นการเริ่มต้นที่ไม่ดี เพราะผู้ฟังจะตัดสินผู้นำเสนอตั้งแต่การเริ่มต้นการนำเสนอ ถ้าเริ่มต้นไม่ดีจะเป็นการลดความน่าเชื่อถือของผู้นำเสนอ

การกล่าวเปิดที่ดีนั้น ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- สามารถดึงดูดความสนใจจากผู้ฟัง
- กล่าวถึงประเด็นสำคัญเป็นหลักแต่สามารถเสนอภาพรวมของเนื้อหาทั้งหมด
- ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่ผู้ฟังจะได้รับจากการนำเสนอ
- ทำให้ผู้ฟังเกิดความเชื่อถือและมั่นใจผู้นำเสนอ

เนื้อหาหลัก (Body) ในช่วงกลางของการนำเสนอเป็นช่วงที่เหมาะสำหรับการนำเสนอรายละเอียด แต่ผู้พูดควรระมัดระวังไม่ให้ผู้ฟังเกิดความเบื่อหน่าย ในช่วงเวลา ๑๐ นาทีแรก ความสนใจของผู้ฟังจะอยู่ในระดับที่สูง หลังจากนั้นระดับความสนใจจะลดลงมาเรื่อยๆ จนกระทั่งประมาณ ๓๐ นาที ระดับความสนใจจะอยู่ในระดับต่ำสุด และจะเริ่มสูงขึ้นอีกครั้งเมื่อใกล้เวลา ๕ นาทีสุดท้าย

การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนสมรรถภาพและประสิทธิภาพทางด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้สามารถนำสิ่งที่ได้รับการฝึกอบรมไปใช้กับการปฏิบัติงานจริง ๆ ซึ่งจะประสบความสำเร็จได้อย่างไร ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับเนื้อหาสาระในหลักสูตรความรู้ ความสามารถของวิทยากร รวมไปถึงสื่อการสอนที่นำมาใช้ในการฝึกอบรมสื่อการสอนคือการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ในปัจจุบันนำมาใช้ให้เหมาะสมกับการฝึกอบรมแต่ละครั้ง

รูปแบบการใช้เทคโนโลยีงานฝึกอบรม

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานฝึกอบรมจะมีหลากหลายรูปแบบ คือ

๑. การใช้ Computer ช่วยสอน โดยนำเอาเทคโนโลยีรวมกับการออกแบบโปรแกรมการสอนมาช่วยสอน จะอยู่ในลักษณะของสื่อผสมที่เรียกว่า Multi Media เป็นการนำเสนอได้ทั้งภาพ ข้อความ เสียง ภาพเคลื่อนไหว เป็นโปรแกรมที่เหมาะกับการศึกษาด้วยตนเอง ผู้เรียนสามารถโต้ตอบกับบทเรียนได้ตลอด และผู้เรียนได้เรียนรู้บทเรียนอย่างถูกต้องเข้าใจเนื้อหาของบทเรียนนั้น ๆ

๒. การใช้ Web Base Training ช่วยสอน เป็นการจัดการเรียนที่มีสภาพการเรียนที่ต่างไปจากรูปแบบเดิม เป็นการอาศัยใช้ Internet ความเร็วสูง นำเอาสื่อการเรียนการสอนที่เป็นเทคโนโลยีมาช่วยการสอน เกิดการเรียนรู้หรือการสืบค้นข้อมูล การเชื่อมโยงเครือข่าย การเรียนแบบนี้จะเรียกว่าการฝึกอบรมผ่าน Web Base Training การสอนผ่านสื่อทาง Electronic e-learning

๓. Electronic Book เป็นการเก็บข้อมูลจำนวนมาก ๆ ด้วย CD Rom ในรูปแผ่น สามารถเก็บข้อมูลตัวอักษรได้มากถึง ๖๐๐ ล้านตัวอักษร สามารถเก็บข้อมูลเอกสารได้มากกว่าหนังสือ ๑ เล่ม

๔. VDO Teleconferent เป็นการประชุมทางไกลจอภาพ จะใช้ในการประชุมต่างประเทศ ประชุมระหว่างสาขา สำนักงานใหญ่ในสมัยก่อน แต่ปัจจุบันนี้จะใช้ในการเรียน
การสอน ทำให้ผู้เรียนและผู้สอนสามารถติดต่อกันได้เห็นสีหน้าของผู้สอน เห็นการเคลื่อนไหว

๕. VDO On Demand เป็นการสื่อสารกับพนักงานที่อยู่ต่างจังหวัด ต่างประเทศ เมื่อใดที่เราต้องการจะสื่อสารกับพนักงาน ระบบจะส่ง VDO มาตามเครือข่าย มาให้เราดู ใช้ในการฝึกอบรมได้

การจะเลือกใช้สื่อเทคโนโลยีแบบไหน ก็ขึ้นอยู่กับรูปแบบ ขึ้นอยู่กับเนื้อหาสาระที่จะต้องการสื่อสารกับใคร สื่อสารที่ไหน สถานที่เป็นอย่างไร สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร สามารถเลือกมาปรับใช้ในงานฝึกอบรมให้เหมาะสมกับสภาพการเรียนรู้ได้

การวางแผน

การวางแผนเลือกเทคโนโลยีมาใช้ในงานฝึกอบรม มีความจำเป็นและมีขั้นตอน ดังนี้

๑. การวิเคราะห์ จำเป็นกับความต้องการในการเลือกใช้สื่อในการฝึกอบรม ต้องวิเคราะห์ว่าปัญหาของการใช้สื่อปัจจุบันคืออะไร แล้วการใช้สื่อใหม่มาแทนคืออะไร วิเคราะห์ผู้เรียนคือใคร ผู้เรียนมีความรู้พื้นฐานเรื่องอะไรบ้าง เพื่อให้มีความเหมาะสม

๒. การออกแบบ จะต้องดูว่ามีขั้นตอนการผลิตอะไรบ้าง ต้องมีการเตรียมระบบ ต่าง ๆ มีขั้นตอนการทำงานหาข้อมูล รวมถึงเรื่องของงบประมาณด้วย

๓. การพัฒนา เราต้องวางแผนจะใช้อะไรในการที่จะพัฒนาให้เกิดสื่อขึ้นมา การจัดทำตารางข้อมูล การเตรียมข้อมูล การนำเข้า การ Test ระบบต่าง ๆ

๔. การนำไปใช้ ก่อนที่จะมีการฝึกอบรม ต้องมีการทดลองใช้สื่อในสภาพห้องเรียนที่เป็นจริง มีอะไรขัดข้องหรือไม่ เมื่อเวลานำไปใช้จริงจะได้ไม่เกิดปัญหาขึ้นในการเรียนการสอน จนทำให้ประสิทธิภาพการเรียนลดลง

๕. การประเมินผล หลังจากที่นำเอาสื่อของเทคโนโลยีแต่ละประเภทไปใช้กับผู้เข้ารับการอบรม ก็จะต้องมีการประเมินผลว่า เขาพึงพอใจในการเรียนรู้มากขึ้นหรือไม่ รูปแบบการเรียนต้องมีการปรับปรุงอะไรหรือไม่ ถ้าพบว่าต้องมีการปรับปรุง เราก็จะต้องกลับไปสู่ขั้นตอนที่ ๑ เพื่อดูว่ามีปัญหาอะไร ก็จะดำเนินการตามขั้นตอนแต่ละขั้นตอนใหม่ เพียงแต่ว่าเนื้อหาและรายละเอียดของการวางแผนจะไม่เหมือนกับการทำครั้งแรก เพียงแต่ปรับเปลี่ยนขั้นตอนต่าง ๆ ใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพเทคโนโลยีที่มีอยู่ และที่ต้องการใช้

การเตรียมตัวของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การเตรียมตัวของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมี ๒ ส่วน คือ

๑. ส่วนของผู้จัดการเรียนการสอน คือ ต้องมีขั้นตอนการใช้งานของเทคโนโลยีที่เราได้ออกแบบการฝึกอบรมไว้

๒. ส่วนของบุคคล ต้องมีการสอน การเตรียมให้ผู้เข้าเรียนใช้เทคโนโลยีให้เป็นก่อน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการโต้ตอบ ในการเรียน อุปกรณ์ที่ใช้เป็นสิ่งจำเป็น เพราะถ้าเป็นอุปกรณ์ที่ยากแก่การเข้าใจหรือยากแก่การใช้ จะทำให้เป็นอุปสรรคกับการเรียนรู้ ควรจะเตรียมตัวผู้เรียนให้รู้สึกสนุกกับการใช้เทคโนโลยีที่เรากำลังจะใช้ในการเรียนรู้

แนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

แนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่องานฝึกอบรมในอนาคต มีดังนี้

๑. ต้องเปรียบเทียบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ก่อนกับเทคโนโลยีใหม่ ว่าจะช่วยเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของพนักงานได้มั้ย แล้วนำเทคโนโลยีใหม่ไปเติมเต็มในส่วนไหนได้บ้าง

๒. ข้อมูลต่าง ๆ ที่เราได้มาจากการจัดการพัฒนาพนักงาน จะเป็นการช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจในการลงทุนเพื่อพัฒนาพนักงาน คือจะเป็นค่าใช้จ่ายในการลงทุนขององค์กร ถ้าเราเข้าใจและนำไปพัฒนาก็จะเห็นคุณค่าของประโยชน์ที่จะนำมาใช้ สามารถบอกให้องค์กรทราบในเรื่องการพัฒนาพนักงานได้อย่างไร

๓. การวางแผนที่จะสร้างและพัฒนาระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ เราต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ในการเรียน งบประมาณ ระยะเวลา และเพื่อประโยชน์สูงสุดของการพัฒนาบุคลากร สามารถที่จะทำให้เทคโนโลยีแต่ละประเภทสามารถนำไปปรับใช้ได้เหมาะสมกับองค์กร

ทฤษฎีการเรียนรู้

๑. ด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain)

๒. ด้านทักษะพิสัย (Psychomotor Domain)

๓. ด้านเจตพิสัย (Affective Domain)

พุทธิพิสัย (Cognitive Domain)

พฤติกรรมด้านสมองเป็นพฤติกรรมเกี่ยวกับสติปัญญา ความรู้ ความคิด ความเฉลียวฉลาด ความสามารถในการคิดเรื่องราวต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นความสามารถทางสติปัญญา

พฤติกรรมทางพุทธิพิสัย ๖ ระดับ ได้แก่

๑. ความรู้ความจำ ความสามารถในการเก็บรักษามวลประสบการณ์ต่าง ๆ จากการที่ได้รับรู้ไว้ และระลึกสิ่งนั้นได้เมื่อต้องการเปรียบดังเทปบันทึกเสียงหรือวีดิทัศน์ที่สามารถเก็บเสียงและภาพของเรื่องราวต่างๆได้ สามารถเปิดฟังหรือดูภาพเหล่านั้นได้เมื่อต้องการ

๒. ความเข้าใจ เป็นความสามารถในการจับใจความสำคัญของสื่อ และสามารถแสดงออกมาในรูปของการแปลความ ตีความ คาดคะเน ขยายความ หรือ การกระทำอื่น ๆ

๓. การนำความรู้ไปใช้ เป็นขั้นที่ผู้เรียนสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ไปใช้ในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ซึ่งจะต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจ จึงจะสามารถนำไปใช้ได้

๔. การวิเคราะห์ ผู้เรียนสามารถคิด หรือ แยกแยะเรื่องราวสิ่งต่าง ๆ ออกเป็นส่วนย่อยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญได้ และมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ความสามารถในการวิเคราะห์จะแตกต่างกันไปแล้วแต่ความคิดของแต่ละคน

๕. การสังเคราะห์ ความสามารถในการที่ผสมผสานส่วนย่อย ๆ เข้าเป็นเรื่องราวเดียวกันอย่างมีระบบ เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่สมบูรณ์และดีกว่าเดิม อาจเป็นการถ่ายทอดความคิดออกมาให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย การกำหนดวางแผนวิธีการดำเนินงานขึ้นใหม่ หรือ อาจจะเกิดความคิดในอันที่จะสร้างความสัมพันธ์ของสิ่งที่เป็นนามธรรมขึ้นมาในรูปแบบ หรือ แนวคิดใหม่

๖. การประเมินค่า เป็นความสามารถในการตัดสิน ตีราคา หรือ สรุปเกี่ยวกับคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ออกมาในรูปของคุณธรรมอย่างมีกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม ซึ่งอาจเป็นไปตามเนื้อหาสาระในเรื่องนั้น ๆ หรืออาจเป็นกฎเกณฑ์ที่สังคมยอมรับก็ได้

จิตพิสัย (Affective Domain)(พฤติกรรมด้านจิตใจ)

ค่านิยม ความรู้สึก ความซาบซึ้ง ทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจและคุณธรรม พฤติกรรมด้านนี้อาจไม่เกิดขึ้นทันที ดังนั้น การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม และสอดแทรกสิ่งที่ดีงามอยู่ตลอดเวลา จะทำให้พฤติกรรมของผู้เรียนเปลี่ยนไปในแนวทางที่พึงประสงค์ได้

ด้านจิตพิสัย จะประกอบด้วย พฤติกรรมย่อย ๆ ๕ ระดับ ได้แก่

๑. **การรับรู้** เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นต่อปรากฏการณ์ หรือสิ่งเร้าอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งเป็นไปในลักษณะของการแปลความหมายของสิ่งเร้านั้นว่าคืออะไร แล้วจะแสดงออกมาในรูปของความรู้สึกที่เกิดขึ้น

๒. **การตอบสนอง** เป็นการกระทำที่แสดงออกมาในรูปของความเต็มใจ ยินยอม และพอใจต่อสิ่งเร้านั้น ซึ่งเป็นการตอบสนองที่เกิดจากการเลือกสรรแล้ว

๓. **การเกิดค่านิยม** การเลือกปฏิบัติในสิ่งที่เป็นที่ยอมรับกันในสังคม การยอมรับนับถือในคุณค่านั้น ๆ หรือปฏิบัติตามในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกลายเป็นความเชื่อ แล้วจึงเกิดทัศนคติที่ดีในสิ่งนั้น

๔. **การจัดระบบ** การสร้างแนวคิด จัดระบบของค่านิยมที่เกิดขึ้นโดยอาศัยความสัมพันธ์ ถ้าเข้ากันได้ก็จะยึดถือต่อไป แต่ถ้าขัดกันอาจไม่ยอมรับอาจจะยอมรับค่านิยมใหม่โดยยกเลิกค่านิยมเก่า

๕. **บุคลิกภาพ** การนำค่านิยมที่ยึดถือมาแสดงพฤติกรรมที่เป็นนิสัยประจำตัว ให้ประพฤติปฏิบัติ แต่สิ่งที่ถูกต้องดีงามพฤติกรรมด้านนี้ จะเกี่ยวกับความรู้สึกและจิตใจ ซึ่งจะเริ่มจากการได้รับรู้จากสิ่งแวดล้อม แล้วจึงเกิดปฏิกิริยาโต้ตอบ ขยายกลายเป็นความรู้สึกด้านต่าง ๆ จนกลายเป็นค่านิยม และยังพัฒนาต่อไปเป็นความคิด อุดมคติ ซึ่งจะเป็นควบคุมทิศทางพฤติกรรมของคนคนจะรู้ดีรู้ชั่วอย่างไรนั้น ก็เป็นผลของพฤติกรรมด้านนี้

ทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) (พฤติกรรมด้านกล้ามเนื้อประสาท)

พฤติกรรมที่บ่งถึงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่วชำนิชำนาญ ซึ่งแสดงออกมาได้โดยตรงโดยมีเวลาและคุณภาพของงานเป็นตัวชี้ระดับของทักษะ

พฤติกรรมด้านทักษะพิสัย ประกอบด้วย พฤติกรรมย่อย ๆ ๕ ขั้น ดังนี้

๑. **การรับรู้** เป็นการให้ผู้เรียนได้รับรู้หลักการปฏิบัติที่ถูกต้อง หรือ เป็นการเลือกหาตัวแบบที่สนใจ

๒. **กระทำตามแบบ หรือ เครื่องชี้แนะ** เป็นพฤติกรรมที่ผู้เรียนพยายามฝึกตามแบบที่ตนสนใจและพยายามทำซ้ำ เพื่อที่จะให้เกิดทักษะตามแบบที่ตนสนใจให้ได้ หรือ สามารถปฏิบัติงานได้ตามข้อแนะนำ

๓. **การหาความถูกต้อง** พฤติกรรมสามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องอาศัยเครื่องชี้แนะ เมื่อได้กระทำซ้ำแล้ว ก็พยายามหาความถูกต้องในการปฏิบัติ

๔. **การกระทำอย่างต่อเนื่อง** หลังจากตัดสินใจเลือกรูปแบบที่เป็นของตัวเองจะกระทำตามรูปแบบนั้นอย่างต่อเนื่องจนปฏิบัติงานที่ยุ่งยากซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง คล่องแคล่ว การที่ผู้เรียนเกิดทักษะได้ต้องอาศัยการฝึกฝนและกระทำอย่างสม่ำเสมอ

๕. **การกระทำได้อย่างเป็นธรรมชาติ** พฤติกรรมที่ได้จากการฝึกอย่างต่อเนื่องจนสามารถปฏิบัติได้คล่องแคล่วว่องไวโดยอัตโนมัติ เป็นไปอย่างธรรมชาติซึ่งถือเป็นความสามารถของการปฏิบัติในระดับสูง

การติดตามและประเมินผลโครงการฝึกอบรม

การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม ควรพิจารณาจากผลการฝึกอบรม (Outputs) ซึ่งได้แก่ ปฏิกิริยา การเรียนรู้ พฤติกรรมและผลลัพธ์หรือผลกระทบ

การประเมินผลที่ได้จากการฝึกอบรม (Outputs) มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง คือ

๑. การประเมินผลที่ได้จากการฝึกอบรม (Outputs) ซึ่งอาจแบ่งเป็น ๔ ประเภท สองประเภทแรก คือ การประเมินปฏิกิริยา และการประเมินการเรียนรู้นั้น อาจจัดได้เป็นการประเมินผลโครงการฝึกอบรม เนื่องจากช่วงเวลาของการดำเนินการประเมินอยู่ในช่วงเดียวกับการฝึกอบรม ส่วนอีก ๒ ประเภท คือ การประเมินพฤติกรรมในการทำงาน และการประเมินผลลัพธ์ จัดเป็นการติดตามผลการฝึกอบรม เนื่องจากจะต้องดำเนินการในช่วงเวลาหลังจากการฝึกอบรมไปแล้วช่วงระยะเวลาหนึ่ง จึงจะสามารถประเมินได้

๒. สำหรับการประเมินปฏิกิริยานั้น ผู้ประเมินผลการฝึกอบรมควรจะตระหนักไว้เสมอว่า การประเมินปฏิกิริยา เป็นการวัดความรู้สึกนึกคิด หรือความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม ซึ่งอาจจะไม่มีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้จาก การฝึกอบรมแต่อย่างใดเลยก็ได้ นั่นคือ การที่ผู้เข้าอบรมชอบหรือพอใจการฝึกอบรมที่มาเข้ามิได้หมายความว่า การฝึกอบรมนั้นได้ผล หรือผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นแต่อย่างใด

๓. สำหรับวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม โดยใช้วิธีการ ๓ วิธี คือ ๑) การวัดผลก่อนหลังการอบรม ๒) การวัดผลหลังการอบรม และ ๓) การวัดผลความแตกต่างระหว่างกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุมนั้น ทั้ง ๓ วิธีสามารถใช้ได้กับการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทั้งด้านความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ทั้งนี้ โดยการเลือกใช้เครื่องมือให้เหมาะสม

๔. การประเมินผลการฝึกอบรมในระดับของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานเป็นเรื่องที่ทำได้ยากลำบากมากกว่าการประเมินปฏิกิริยาหรือประเมินผลการเรียนรู้ ทั้งนี้ เนื่องจากการที่ผู้เข้าอบรมจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานหรือไม่นั้น นักวิชาการด้านการฝึกอบรมให้ความคิดเห็นว่า อาจขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหลายประการ เช่น ความต้องการในการปรับปรุงตนเอง การยอมรับในข้อบกพร่องของตนเอง บรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การได้รับความช่วยเหลือจากผู้ที่มีความชำนาญเรื่องพฤติกรรม การได้รับโอกาสในการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ของตนเอง ส่วนแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอาจมา จากบุคคลดังต่อไปนี้ ๑) ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้เข้าอบรมเอง และผู้บังคับบัญชาคนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ๒) ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้เข้าอบรม ๓) ผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้เข้าอบรมซึ่งมีตำแหน่งในระดับเดียวกัน ๔) ผู้รับบริการหรือลูกค้า หรือผู้ที่ปฏิบัติงานต่อเนื่องกัน ๕) ผู้เข้ารับการอบรมเอง

๕. ในการจัดฝึกอบรมแบบมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเน้นวิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Approach) โดยเฉพาะนั้น การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ผ่านการอบรมถือเป็นหัวใจของการประเมินผล เนื่องจากเป็นการฝึกอบรม ซึ่งมีวัตถุ ประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านทัศนคติ และค่านิยมต่างๆ มากกว่าด้านการเรียนรู้ และผลลัพธ์ที่มุ่งหวังของการ ฝึกอบรม ก็คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมโดยตรง การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินผล การเปลี่ยนแปลงด้าน พฤติกรรมเป็นเรื่องที่

ค่อนข้างละเอียดอ่อน ต้องอาศัยความรู้ความช านาญทางด้านสถิติวิเคราะห์และการออกแบบการวิจัย เพื่อให้สามารถ ประเมินผล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมอย่างได้ผล

๖. การประเมินผลลัพธ์หรือผลกระทบของโครงการฝึกอบรม หมายถึง สิ่งที่เป็นเป้าหมายสูงสุดของการจัดโครงการ ฝึกอบรม ในระยะยาว ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งเดียวกันหรือไม่ใช่สิ่งเดียวกันกับวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมก็ได้ ดังตัวอย่างเช่น การลดค่าใช้จ่าย การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร การลดความผิดพลาดหรือการตำหนิ การเพิ่มปริมาณ หรือคุณภาพ ของผลผลิตและ บริการการปรับปรุงขวัญกำลังใจของบุคลากร และการลดอุบัติเหตุ เป็นต้น ถึงแม้ว่าการรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลลัพธ์จะสามารถทำได้ทั้งโดยการใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ก็ตาม แต่ผลการวิจัยระบุว่า การใช้แบบสอบถามจะทำให้ได้ข้อมูลที่มีลักษณะกระจัดกระจาย และมี คุณภาพด้อยกว่าการสัมภาษณ์มาก จึงนิยมใช้การสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลลัพธ์จาก การจัดฝึกอบรมมากกว่าซึ่งหากน ามาใช้อย่างเหมาะสมน่าจะช่วยให้การติดตามผลเพื่อประเมินผลลัพธ์ของโครงการฝึกอบรมมีความเป็นไปได้มากขึ้น สะดวกขึ้น และมีผลการประเมินชัดเจนเพิ่มขึ้น