



# สรุปการบรรยายของวิทยากร

## โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตร “ความรู้เบื้องต้นในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์”

ระหว่างวันที่ 8 พฤศจิกายน - 1 ธันวาคม 2542

ณ ห้องประชุมสำนักงานเลขานุการ ก.ร.

อาคารทิปโก้ทาวเวอร์ ชั้น 19

---

โครงการพัฒนาบุคลากรของรัฐสภา

ผู้รวบรวมและเรียบเรียง

นายบุญตา โปธิพันธ์ราช

นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 5



# สรุปการบรรยายของวิทยากร

## โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตร “ความรู้เบื้องต้นในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์”

ระหว่างวันที่ 8 พฤศจิกายน – 1 ธันวาคม 2542

ณ ห้องประชุมสำนักงานเลขาธิการ ก.ร.

อาคารทิปโก้ทาวเวอร์ ชั้น 19

---

โครงการพัฒนาบุคลากรของรัฐสภา

ผู้รวบรวมและเรียบเรียง

นายบุญตา โปธิพันธ์ธราช

นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 5

โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ  
หลักการความรู้เบื้องต้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ระหว่าง วันที่ 8 พฤศจิกายน - 1 ธันวาคม 2542  
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร



ประธานพิธีเปิด

นายประวิณ ญ นคร

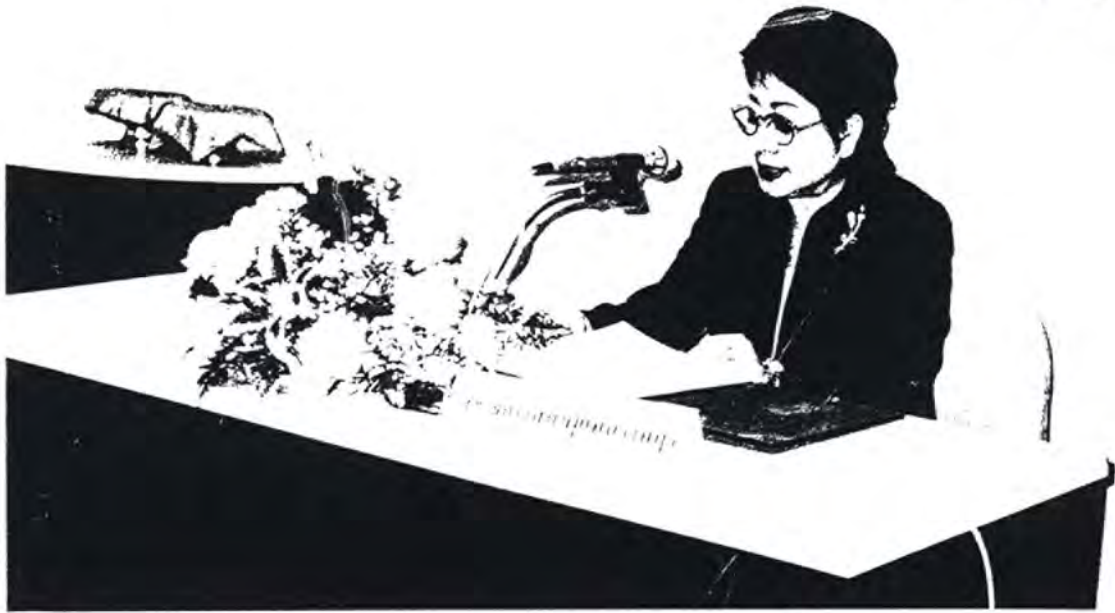
ประธาน อ.ก.ร. สรรหา พัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ



พลตรี กระจวี สุทัศน์ ญ อยุธยา

รองประธาน อ.ก.ร. สรรหา พัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ  
เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และผู้บริหาร ร่วมเป็นเกียรติในพิธีเปิด

# สำนักงานเลขาธิการ



ประธานพิธีปิด

เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นประธานพิธีปิด  
และมอบประกาศนียบัตรแก่ข้าราชการที่เข้ารับการศึกษาอบรม



กล่าวรายงาน

นายบุญเรือง บุรภักดิ์

## สารบัญ

หน้า

### คำนำ

- แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลและทิศทางการพัฒนาข้าราชการ 1
- บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล และกระบวนการฝึกอบรม 17
- การวางแผนการฝึกอบรม 37
- การใช้โสตทัศนูปกรณ์ในการฝึกอบรม 49
- หลักการพูดสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 64
- เทคนิคการฝึกอบรม 75
- แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม 81
- การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล 112
- การเขียน รูปแบบ วิธีรายงานการนำเสนอผลงาน 118
- การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมและการเขียน การวิเคราะห์หลักสูตร และโครงการฝึกอบรม 134
- แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรม 157
- การกำหนดขอบเขตและการวางแผนการประเมินผลการฝึกอบรม 166
- การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อการประเมินผล 174
- การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักการทางสถิติ 179

### ภาคผนวก

- คำกล่าวรายงาน 1
- คำกล่าวในพิธีเปิด 4
- คำกล่าวในพิธีปิด 9
- โครงการ / หลักสูตร 11
- กิจกรรม 23

# แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลและทิศทางการพัฒนาข้าราชการ

โดย นางรัตนา อุลสิงห์

## 1 รูปแบบการพัฒนาบุคคล

1.1 ผู้บังคับบัญชาสอนงานชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาว่า งานชิ้นนี้ถ้าจะทำให้สำเร็จ จะทำให้ดีจะต้องมีวิธีการทำอย่างนี้ ๆ คือให้คำแนะนำ ให้คำสอน นี่ก็ถือว่าเป็นเรื่องของการพัฒนา วิธีการ

1.2 การเป็นพี่เลี้ยง ถ้าเป็นภาษาอังกฤษเขาใช้คำว่า เมนเทอร์ ระบบพี่เลี้ยง แต่ที่บ้านเราจริง ๆ แล้วเราใช้เหมือนกัน แต่เรายังไม่ถึงขนาดที่เป็นระบบแบบเรียกว่า เมนเทอร์ process เพราะอันนี้จะเป็นระบบ เป็นเรื่องเป็นราว เป็นเรื่องของการสอนแนะส่วนหนึ่ง แต่ในขณะที่เดียวกัน ไม่ใช่เฉพาะในงาน แต่อาจจะครอบคลุมไปถึงปัญหาหรือว่าชีวิตส่วนตัว ซึ่งสามารถที่จะให้คำแนะนำปรึกษาได้ด้วย แต่คนที่จะเป็นพี่เลี้ยงเขาเรียกว่า เมนเตอร์ จะต้องเป็นผู้อาวุโส เป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์มากกว่าผู้ได้รับการสอนแนะ ซึ่งเขาเรียกว่า เมนตี คือผู้รับการสอนแนะ เป็นเหมือนกับน้อง แต่เมนเตอร์เป็นเหมือนพี่ เพราะฉะนั้นเมนตีคือมีเรื่องอะไรก็ตามจะตั้งไปขอคำปรึกษาสามารถขอคำปรึกษาจากเมนเตอร์ได้ทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัวหรือว่าเรื่องของงาน แต่ปัญหาที่ยังมีใช้ก็คือบางครั้งอาจจะเหมือนกับทำให้เราเป็นระบบพรรคพวก ตรงจุดนั้นก็เป็จุดข้อควรระวัง แต่อันนี้เรารู้กว้าง ๆ ไว้ว่ามีระบบนี้เป็นเรื่องของวิธีการพัฒนาในรูปแบบหนึ่ง แต่ถ้าเราจะศึกษาเราต้องศึกษาลงไปให้ลึกซึ้งว่า ถ้าเราจะนำมาใช้ในชีวิตจริงจะมีกฎ มีกติกา มีระเบียบ มีหลักเกณฑ์ มีเรื่องของการรายงานอะไรมากมาย

1.3 การมอบหมายงาน หรือมอบหมายภารกิจใหม่ ๆ อย่างหัวหน้ามอบหมายให้เราทำงานชิ้นใดชิ้นหนึ่ง บางทีอาจจะยากเกินกว่าที่เราจะทำ เราต้องใช้ความพยายาม นั่นถือว่าเป็นวิธีการพัฒนา ไม่ใช่ถูกแกล้ง หลายคนพอได้รับมอบหมายงานชักหงุดหงิดว่าเรายังไม่เห็นรู้เรื่องเลย แต่ว่าการที่เราจะทำงานได้ดีเราต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เป็นวิธีการพัฒนาอีกรูปแบบหนึ่ง

1.4 การฝึกปฏิบัติหรือดูงาน บางครั้งในการพัฒนาคนเราใช้เป็นการฝึกปฏิบัติ ให้มีการฝึกปฏิบัติก็จะได้เรียนรู้จากประสบการณ์ การไปศึกษาดูงานก็เป็นการได้ไปเห็นตัวแบบ ได้ประสบการณ์ตรง แล้วก็เกิดความเข้าใจ ตรงนี้ก็เป็นการพัฒนาอีกแบบหนึ่ง การประชุมสัมมนา เมื่อเราเข้าไปสู่การประชุม ไม่ว่าจะเป็นการประชุมอะไรก็ตาม เราจะได้เนื้อหา เราจะเห็นวิธีการ หรือว่าได้รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน นั่นก็ถือว่าเป็นการพัฒนา

ตัวเราแบบหนึ่ง การโยกย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ นี่เป็นวิธีการพัฒนาที่ได้ระบุไว้ในนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน แต่หลาย ๆ คนที่อยู่ในระบบราชการเมื่อถูกโยกย้ายไปยังจุดหนึ่งจุดใด จะมีความรู้สึกไม่ค่อยพอใจ เพราะคนของเราส่วนใหญ่จะไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลง เราชินอยู่กับที่ไหน เราชินกับคน เราชินกับงาน เราชินกับสถานที่ พอเราถูกโยกไปอีกที่หนึ่ง เราจะเริ่มไม่มีความสุข แต่สิ่งที่สำคัญว่าถ้าเราทำงานเราอยู่ตรงงานนั้นตั้งแต่เราเริ่มรับราชการ จนกระทั่งเราเกษียณอายุเราจะรู้แคงงานเดียว และโอกาสที่เราจะก้าวหน้าจะยาก เพราะเรารู้แค่ว่ารู้สึก แต่เราไม่รู้อีกว่า เพราะฉะนั้นการที่มีมติออกมาว่าจะต้องมีการโยกย้ายสับเปลี่ยน หมุนเวียนเป็นระดับ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักบริหาร เพื่อให้ได้หาประสบการณ์ ได้เรียนรู้งานต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น และเมื่อเราขึ้นไปสู่ระดับสูงสุดในการเป็นนักบริหาร เราสามารถที่จะมองภาพกว้าง มออบอย่างเป็นระบบ แล้วก็ทำให้เราสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้น เรื่องของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนถ้าเป็นไปได้ควรจะมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันทุก 4 ปี ทำให้เป็นระบบ และให้รู้ว่าเป็นการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเพื่อการพัฒนา ไม่ใช่เป็นการลงโทษคนนี่แล้วก็โยกคนนี่ไปอยู่ตรงนั้นอะไรอย่างนั้นไม่ใช่คะ การเลื่อนตำแหน่งอันนี้ก็วิธีการพัฒนาอีกรูปแบบหนึ่งที่เราถือว่าเมื่อขึ้นไปอยู่ระดับที่สูงขึ้นเราต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เราต้องเรียนรู้งานใหม่ ๆ แล้วก็มีการบริหารงานในหลาย ๆ รูปแบบ นั่นก็เป็นวิธีการพัฒนาแล้วก็ให้ประสบการณ์กับเราโดยตรง หรืออาจจะเป็นกิจกรรมอื่น ๆ อะไรก็ตามที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ถือว่าเป็นการพัฒนา เพราะฉะนั้นท่านจะเห็นได้ว่าในเรื่องของวิธีการในการพัฒนาครอบคลุมมาก ไม่ใช่ฝึกอบรม เพราะฉะนั้นเราต้องเปลี่ยนความคิดว่าการฝึกอบรมไม่ใช่เรื่องของการพัฒนาเพียงอย่างเดียว ไม่ใช่เป็นสิ่งที่จะแก้ปัญหาในเรื่องของคนไม่มีประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว มีเรื่องของการพัฒนาในหลาย ๆ รูปแบบ เพราะฉะนั้นเราจะต้องพิจารณาว่าเราจะนำรูปแบบไหนมาปรับใช้เพื่อให้ได้ประโยชน์มากที่สุด แล้วก็เหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์ ที่นี้ส่วนหนึ่งเรามาพูดถึงความหมายความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาคนแล้ว

## 2 ลักษณะรูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคคลในปัจจุบัน

ที่นี้เรามาดูว่าในระบบราชการไทย ซึ่งจริง ๆ แล้วแต่เดิมการพัฒนาเราทำมานาน เรามีมานานมาก หลายกระทรวง ทบวง กรม ก็ให้เริ่มดำเนินการ แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนที่จะมีการประกาศใช้นโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน ก็คือว่า ปัญหาที่เรา คือการพัฒนาข้าราชการของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ จะมีลักษณะที่ต่างคนต่างทำ ไม่มีทิศทาง ไม่มีรูปแบบการดำเนินการที่ชัดเจน ขาดเป้าหมาย ขาดทิศทาง ขาดเทคนิควิธีการที่เหมาะสม เพราะฉะนั้นเมื่อต่างคนต่างทำ ใครอยากจะพัฒนาข้าราชการตัวเอง กลุ่มไหนก็ทำไป คนนั้นอยากจะทำกลุ่มหนึ่ง กรมนี้อยากจะทำตรงนี้ก็ทำไป จะกระจัดกระจาย ที่นี้เวลาที่เรามองในภาพรวมแล้วเรามองว่างบประมาณที่เรา

ลงทุนไปในเรื่องของการพัฒนาข้าราชการของรัฐเหมือนสูญเปล่า ไม่เกิดประโยชน์ เพราะการพัฒนาไปกระจายอยู่เป็นหย่อม ๆ แล้วก็กระจุกกระจาย ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ และอีกประการหนึ่งคือการพัฒนาข้าราชการ พร้อมทั้งจะรองรับการเปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้นตรงจุดนี้ก็เป็นจุดเริ่มต้นของการที่จะทำให้คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้มีการประกาศใช้นโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน นโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่เราพูดถึง เรายกมาถึงทิศทางหรือว่าแนวทางในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่กระทรวง ทบวง กรมฝ่ายพลเรือนจะต้องถือปฏิบัติเพื่อให้ได้มาตรฐานและดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ที่นั่นนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน ครั้งแรกที่ได้กำหนดออกมา ครม. ได้มีมติตั้งแต่เมื่อวันที่ 3 มกราคม 2543 ได้ออกมาเป็นครั้งแรก ได้มีการประกาศใช้ แต่ว่าตอนหลังเมื่อก่อนที่แผน 8 จะออกขงหนึ่งเราก็พิจารณาว่านโยบายตัวนั้นยังไม่สามารถที่จะทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติได้เท่าที่ควร ลักษณะการดำเนินการของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ เท่าที่รายงานมาก็ยังไม่ค่อยเห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เรายังค่อนข้างเน้นการพัฒนาข้าราชการในเรื่องของปริมาณมากกว่าในเรื่องของคุณภาพ แล้วก็ยังมีปัญหาในเรื่องของงบประมาณ มีการวางแผนพัฒนาข้าราชการเอาไว้มาก ที่นี้เมื่อแผน 8 ได้เริ่มประกาศขึ้น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 เราก็ถือว่าโชคดี เพราะว่าแผน 8 เน้นในเรื่องของการพัฒนาคน เราก็จับประเด็นของแผน 8 มาเป็นแนวทางในการที่จะปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามนโยบายของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ปรากฏว่านโยบายที่ออกมาใหม่ในช่วงก่อนแผน 8 ก็ออกมาตั้งแต่ประเทศยังไม่เกิดภาวะวิกฤติ

### 3 ปัญหาการพัฒนาบุคคลตามแผนฯ 8

เราจะมาพูดถึงปัญหาว่าจากนโยบายตัวนั้นมีประเด็นอะไรกันบ้าง ซึ่งเราควรจะได้รับทราบในฐานะที่เราอยู่ในเรื่องของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประเด็นแรกในเรื่องของสาระสำคัญของแผน 8 จะไม่พูดถึงรายละเอียด แต่จะพูดสรุปให้ฟังคร่าว ๆ ว่าเราเน้นถึงกลุ่มเป้าหมายในเรื่องของการพัฒนาว่าผู้รับการพัฒนาควรจะเป็นใคร แนวทางในการพัฒนาควรจะเป็นอย่างไร เราเน้นให้มีการพัฒนาข้าราชการทุกคน ทุกระดับอย่างทั่วถึง แล้วก็ก็เป็นระบบ เดียวเราจะมาพูดกันอย่างทั่วถึง เป็นระบบเราจะทำได้อย่างไร ทุกคนทุกระดับไม่ใช่เรื่องง่าย ที่นี้ในส่วนที่ เราจะเห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลง เราเน้นให้มีการปรับระบบสับเปลี่ยนหมุนเวียนเพื่อการพัฒนามาใช้ ตรงนี้ถือว่าเป็นนโยบายส่วนหนึ่งที่เราระบุไว้ชัดเจน ซึ่งนโยบายเดิมเราไม่มี เราเน้นในเรื่องของการพัฒนาจิตสำนึกในการให้บริการกับประชาชน เรามุ่งเน้นว่าการพัฒนาทุกครั้งจะต้องให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ถ้าท่านเข้าอบรมแล้ว แล้วท่านไม่สามารถที่จะนำผลการฝึกอบรมไปใช้ได้อันนั้นเราถือว่าเป็นการอบรมที่สูญเปล่า ไม่เกิดผลอะไรเลย เพราะฉะนั้นไม่ใช่ว่าอบรมหลักสูตรนี้ความรู้

พื้นฐาน ทุกคนเข้ามา 20 คน ผลผลิตที่ออกมาคือจำนวน 20 คนผ่านการอบรม เราไม่ได้มองแค่ตรงจุดนั้นแล้ว แต่เรามองว่า 20 คนที่ผ่านหลักสูตรนี้จะต้องนำความรู้ที่ท่านได้รับจากการอบรมที่ใช้ระยะเวลาหลายวันไปใช้ในการปฏิบัติงาน สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นได้ นั่นคือผลที่เราต้องการในเรื่องของการพัฒนา เพราะฉะนั้นหลักสูตรในการฝึกอบรมทุกหลักสูตรเราจะเน้นที่จะเขียนลักษณะโครงการเป็นเรื่องของ ถ้าใช้คำภาษาอังกฤษใช้คำ resound best manegement ซึ่งสภาเองก็ตาม ไม่ว่าเราจะทำอะไรก็ตาม ผลลัพธ์ออกมาแล้วเป็นอย่างไร ไม่ใช่ผลผลิตนะคุณ คือผลสุดท้าย ผลกระทบที่ออกมาส่งผลอย่างไรต่อระบบราชการ นั่นคือสิ่งที่เรามุ่งเน้น เน้นให้มีการพัฒนาหรือมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อเรามีการเปลี่ยนแปลงสายงานหรือตำแหน่งเมื่อเราอยู่ในตำแหน่งระดับหนึ่ง ซี. 4 ซี. 5 พอเราขึ้นเป็น ซี. 6 ความรับผิดชอบเราเปลี่ยนแล้วพอเป็นหัวหน้าแล้วสั่งเขาไม่ถูก

#### 4. มาตรการที่รองรับนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน

มาตรการ ข้อที่ 1 ก็คือการกำหนดให้ส่วนราชการวางระบบและจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการ และเน้นการพัฒนาผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรม เน้นการพัฒนาผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมแล้วก็วิทยากร แล้วก็ให้กระทรวงกำกับดูแลงานพัฒนาข้าราชการร่วมกับกรม คือเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างกรมกับกระทรวง เราเน้นให้มีการพัฒนาคนที่ทำหน้าที่ฝึกอบรม คนที่ทำหน้าที่เป็นวิทยากร

มาตรการ ข้อที่ 2 ให้ ก.พ. วางระบบในเรื่องของการสับเปลี่ยนหมุนเวียน แล้วก็ให้ส่วนราชการถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

มาตรการ ข้อที่ 3 ให้มีการพัฒนาหลักสูตรและดำเนินการพัฒนาข้าราชการตามเนื้อหาสาระที่กำหนด จะทำหน้าที่เป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายแนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ซึ่งส่วนหนึ่งจะมีเนื้อหาสาระที่ ก.พ. จะเป็นผู้กำหนดว่าข้าราชการกลุ่มไหนควรจะได้รับการพัฒนาในเนื้อหาสาระได้

มาตรการ ข้อที่ 4 ให้มีการพัฒนาข้าราชการโดยให้สอดคล้องกับความต้องการ หรือความจำเป็น แล้วก็มีการติดตามผลอย่างจริงจัง

มาตรการ ข้อที่ 5 ให้ ก.พ. กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด และองค์กรกลางบริหารงานบุคคลกำหนดให้การพัฒนาบุคคลเป็นเงื่อนไขในการบรรจุแต่งตั้ง เพราะฉะนั้นเราจะเห็นว่าข้าราชการบางระดับบอกได้เลยว่าจะต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนี้ก่อน ถึงจะได้เลื่อนให้ขึ้นดำรงตำแหน่งระดับที่สูงขึ้น

มาตรการ ข้อที่ 6 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีนี้จะเป็นวิธีที่ประหยัดงบประมาณได้มากที่สุด เป็นวิธีการพัฒนาข้าราชการที่ค่อนข้างจะได้ผลมากที่สุด ก็คือ

ว่าเราเป็นหัวหน้าเราจะอยู่ใกล้ชิดกับลูกน้อง เราจะรู้ว่าลูกน้องมีปัญหาอย่างไร เพราะฉะนั้นเราจะรู้ว่าเราควรจะพัฒนาเขาในด้านใด อาจจะเป็นการสอนแนะ เมื่อมอบงานแล้วไม่ชอบมอบไปเลย รับงานชิ้นนี้ไปเลย น้องเอาไปทำเลย แต่พี่ต้องสอนแนะด้วยว่ามีวิธีการอย่างไร นั่นก็เป็นวิธีการอีก รูปหนึ่งในเรื่องของการพัฒนา แล้วก็ถือว่าตอนนี้กำหนดให้เป็นกฎหมายในมาตรา 76 ว่า ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ที่จะต้องพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะฉะนั้นเมื่อท่านตอนนี้ยังอยู่ระดับปฏิบัติไม่เป็นอะไร แต่เมื่อระดับ 7 ระดับ 8 ระดับ 9 ขึ้นไป พอท่านบอกว่าลูกน้องท่านไม่ดี เขาก็มามองที่ท่านแล้วว่าจริง ๆ แล้วถ้าไม่ดีแล้วท่านทำอะไร ท่านมีหน้าที่ตามกฎหมายว่าท่านจะต้องพัฒนา เพราะฉะนั้นนี่เป็นบทบาทหนึ่งของคนที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาด้วย

มาตรการ ข้อที่ 7 ให้มีการจัดสรรเงินงบประมาณและเวลาในการพัฒนาอย่างชัดเจน ซึ่งในรายละเอียดของมาตรการได้มีการระบุไว้จำนวนเงินที่เป็นเปอร์เซ็นต์ที่เราควรจะได้รับ

มาตรการ ข้อที่ 8 ให้ ก.พ. หาแนวทางสร้างความร่วมมือเพื่อให้เกิดการพัฒนาข้าราชการเกิดประโยชน์สูงสุด อาจจะทำร่วมกับเอกชน ซึ่งตอนนี้ก็จะมีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

มาตรการ ข้อที่ 9 ให้ อ.ก.พ. ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับดูแล และประเมินผลการพัฒนาข้าราชการ เพราะฉะนั้นท่านจะเห็นได้ว่า อ.ก.พ. จะเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย เพราะการกำหนดนโยบายต่อไปนี้ที่เราได้เรียนตั้งแต่ต้นว่าเป็นหน้าที่ของส่วนราชการ ถ้าระดับกระทรวงก็ อ.ก.พ. กระทรวงเป็นผู้กำหนด เป็นผู้ที่จะต้องร่วมกันพิจารณากำหนด ถ้าเป็นระดับกรม อ.ก.พ. กรมจะเป็นผู้พิจารณากำหนด เพราะฉะนั้น อ.ก.พ. ในหน้าที่แล้วจะมีการระบุบทบาทหน้าที่ในเรื่องของการกำหนดนโยบาย แต่เท่าที่ทราบยังมี อ.ก.พ. ในหลายกระทรวง ทบวง กรมอาจจะละเลยบทบาทนี้ไป

มาตรการ ข้อที่ 10 ให้ ก.พ. ส่งเสริมให้มีหน่วยงานและผู้รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาข้าราชการพลเรือนโดยตรง อันนี้ก็เป็นส่วนที่เราก็ได้ประสานกับทางสำนักโครงสร้างและอัตรา กำลังว่าส่วนราชการต่าง ๆ ควรจะมีเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ดูแลในเรื่องของงานพัฒนาข้าราชการให้พอเหมาะพอควรกับงานที่ได้รับมอบหมาย

มาตรการ ข้อที่ 11 ให้สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการในฐานะที่เป็นศูนย์กลาง และศูนย์ประสานการพัฒนาข้าราชการพลเรือน- เพื่อให้การดำเนินงานด้านการพัฒนาข้าราชการพลเรือนนี้เป็นไปตามนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน นี้ก็คือเป็นมาตรการที่ให้ ก.พ. เป็นผู้ที่มีบทบาทในการที่จะประสานการพัฒนาข้าราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## 5 รูปแบบและขั้นตอนการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบ

ข้าราชการที่เริ่มเข้ารับราชการบรรจุใหม่ ระดับ 1 ระดับ 2 ระดับ 3 ระดับ 4 ระดับ 5 อันนี้ที่ขึ้นอยู่กับว่าเราเข้ามาแล้วเราได้รับตำแหน่งอะไร จะต้องได้รับการอบรม ปฐมนิเทศน์ แน่นอนอันนี้เป็นมาตรา 75 อบรมความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงาน แล้วก็ไปสู่ในเรื่องของการประมวลผล หลักสูตรนี้การอบรมระดับนี้เราถือว่าเป็นเงื่อนไขในการดำรงตำแหน่งว่าถ้าเข้ามาตรงนี้ต้องได้รับการพัฒนา ทุกคนต้องได้รับ แต่บางแห่งอาจจะเป็นการจัดอบรมในห้อง บางแห่งอาจจะเป็นการจัดอบรมในห้อง บางแห่งอาจจะใช้รูปแบบของการอบรมทางไกล คือเรียนจากชุดการเรียนด้วยตนเอง เขาก็มีเอกสารคล้าย ๆ กับของ มสธ. ให้เราอ่านเอง แล้วเราก็ประเมิน แล้วเราก็ส่งแบบนั้นกลับ เขาก็จะตอบคำถามกลับมา แล้วเราก็เรียนต่อไป เป็นการเรียนด้วยตนเอง ก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งในเรื่องของการพัฒนา แต่ว่าสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ทุกคนเราถือว่านี้คือกฎหมายที่ท่านต้องปฏิบัติตาม เข้ามาสู่ราชการต้องเรียนรู้กฎระเบียบเกี่ยวกับราชการ ทีนี้เมื่อเราเข้าไปอยู่สักพักหนึ่งในระบบราชการ เราได้เลื่อนระดับสูงขึ้น เราถือว่าเป็นข้าราชการระดับปฏิบัติ ท่านได้รับการอบรม หรือเปล่า หลักสูตรที่เราจะอบรมก็คืออบรมความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ปัจจุบัน เราทำงานอะไร อย่างสมมุติอันนี้ก็จะใช่ เราทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม แล้วเราได้เรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องของงาน ฝึกอบรม ก็คืองานในหน้าที่ปัจจุบัน หรือถ้าเราจะมีเปลี่ยนแปลงสายงานไปเป็นตำแหน่งอื่น เราก็จะได้รับการอบรมในหน้าที่ที่จะเปลี่ยนแปลงไป แต่อันนี้ยังไม่ได้มีการบังคับเป็นเงื่อนไข เพราะว่าจำนวนข้าราชการระดับปฏิบัติมีเป็นจำนวนมาก แล้วก็อย่างที่เรียนให้ทราบว่าอัตรากำลังของแต่ละส่วนราชการในเรื่องของงานพัฒนาคนจำนวนหลากหลาย ไม่เท่าเทียมกัน เพราะฉะนั้นเราไม่สามารถจะบังคับได้จริง ๆ แล้วควรจะบังคับให้เป็นเงื่อนไขในการแต่งตั้ง เมื่ออีกระดับหนึ่ง พอขึ้นมาเป็นระดับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ระดับ 4 ระดับ 5 ระดับ 6 ระดับ 7 สิ่งที่สำคัญเมื่อเราขึ้นมาจากระดับ 2 ระดับ 3 เราไม่ได้เป็นหัวหน้า เราเป็นระดับปฏิบัติ เราเป็นลูกน้องตลอด เราถูกสั่งให้ทำตลอด พอขึ้นมาเป็นระดับ 4 ระดับ 5 ระดับ 6 ระดับ 7 เราเริ่มเรียนรู้ที่จะเป็นหัวหน้า ทีนี้การที่จะเป็นหัวหน้าเราต้องมีพื้นฐานทางการบริหาร ถ้าบางคนทีเรียนทางด้านการบริหารมา อันนั้นไม่เป็นไร บางคนความรู้ระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ไม่เป็นอะไร แต่คนที่โตเต้ามาจาก ระดับ 1 ระดับ 2 จะมีปัญหาในเรื่องของการบริหารงานจะขึ้นเป็นหัวหน้าระดับ 6 หรือระดับ 7 ได้ ท่านต้องผ่านหลักสูตรสรรพลาไมต์อำเภอ อย่างนี้เขาบังคับ อย่างกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมส่งเสริมการเกษตรบางทีเขาจะบังคับแต่ว่าโดยทั่ว ๆ ไปแล้วขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของหัวหน้าส่วนราชการเอง ทีนี้พอมาถึงระดับกลาง ระดับ 8 เรามองแล้วว่าอันนี้จำเป็น พอระดับ 8 เป็นระดับที่เป็นผู้บริหารระดับกอง มีความสำคัญมาก เพราะฉะนั้นตรงนี้มีการบังคับให้เป็นเงื่อนไขเพราะฉะนั้นคนเข้าอบรมจะมีตั้งแต่ระดับ 7 อาวุโสที่พร้อมจะไปเป็นระดับ 8 หรือคนที่ป็นระดับ 8 เริ่มต้น ๆ ปี 2 ปีก็ จะมีการเข้าอบรมหลักสูตรนี้เหมือนกัน ใช้ชื่อว่าอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับกลาง แต่หลักสูตรนี้

ส่วนหนึ่งสำนักงาน ก.พ. จัด เพราะว่าบางแห่งเขามีจำนวนระดับกลางไม่มาก พอมาถึงนักบริหารระดับสูง ระดับ 9 ระดับ 10 ระดับ 11 เราใช้คำว่าสัมมนานักบริหารระดับสูง หรือที่เรียกว่าหลักสูตร นบส หลายท่านคงเคยได้ยิน อันนี้เป็นหลักสูตรที่เป็นที่ต้องการ เพราะว่าส่วนหนึ่งก็อาจจะคล้าย ๆ วปอ หรือ นปส. ของนักปกครองระดับสูง 2 หลักสูตรนั้นเราถือว่าเทียบเท่ากับ นบส. ของเรา อันนี้บังคับให้เป็นเงื่อนไข แล้วหนึ่งที่เป็นปัญหาอยู่ก็คือว่า หลายส่วนราชการที่จัดจะขอเทียบเท่ากับหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของสำนักงาน ก.พ. โดยหลักการเราไม่ได้มองว่าหลักสูตรไหนดีหรือไม่ดีในแง่ของเนื้อหาสาระ แต่เรามองว่า เนื่องจากนักบริหารระดับสูงในราชการพลเรือนมีเป็นจำนวนที่ไม่มากนัก เพราะฉะนั้นทำอย่างไรที่เราจะหลอมคนเหล่านี้ให้มีแนวคิด ให้มีรูปแบบในการที่จะเป็นผู้นำยุคใหม่ใกล้เคียงกัน และสิ่งที่สำคัญคือการอบรมหลักสูตรนั้นนอกเหนือจากความรู้ที่จะได้ ประสบการณ์ที่จะได้ในเรื่องของการประสานสัมพันธ์เป็นสิ่งที่สำคัญ เป็นสิ่งที่จำเป็นในเรื่องของที่ผู้บริหารมาพบปะกัน รู้จักกัน แล้วก็ช่วยทำให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่อไป เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่าไม่ว่าตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการจนกระทั่งสูงสุดที่อยู่ในราชการ เราได้วางรูปแบบในเรื่องของการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบ เวลาที่เราจัดอบรมไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่ง พอเราอบรมระดับเด็ก เด็กก็จะบอกว่าทำไมไม่อบรมให้ผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่ควรจะต้องรู้ ไม่ต้องมาอบรมระดับนี้ ต้องอบรมผู้ใหญ่ เพราะว่าผู้ใหญ่ นั้นมีผล เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่าจริง ๆ แล้วเราอบรมทุกระดับ พอเราอบรมผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่ก็บอกอย่างนี้เด็กต้องรับรู้ เพราะฉะนั้นทุกอย่างเราพยายามจะให้รับรู้เหมือนกัน เพียงแต่ว่าการนำไปปรับใช้หรือการใช้ดุลยพินิจของแต่ละคนที่มาเข้าอบรมในการที่จะนำความรู้ไปประยุกต์นั้นเป็นอีกเรื่องหนึ่ง คือจริง ๆ อันนี้ก็ทำให้ดูว่ามันเป็นระบบเวลาที่เรามีระบบเราจะพูดถึงตัวที่ Input คือตัวเราใส่เข้าไป ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ที่ออก แต่ว่าให้ดูว่าในเรื่องของการพัฒนาข้าราชการ การที่เราจะพัฒนาข้าราชการอะไรก็ตามเราจะต้องมีความจำเป็นที่จะพัฒนาข้าราชการเนื่องจากว่า

1. มีปัญหาในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่หรือมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือวิธีการ เพราะฉะนั้นเราจะมี การดำเนินการตามกระบวนการในเรื่องของการพัฒนาข้าราชการบุคคลให้ได้รับการพัฒนา โดยเรามอบว่าคนที่ได้รับการพัฒนานั้นเมื่อจบออกไปแล้ว ผ่านออกไปแล้วจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะที่ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน นี่เป็นเรื่องของระบบในการพัฒนา ซึ่งรูปแบบก็อย่างที่เรารู้ได้เรียนให้ทราบ ช่วงนี้มีท่านใดมีคำถามอะไรที่อยากจะถามเพิ่มเติมในเรื่องของนโยบาย ในเรื่องของรูปแบบการพัฒนาข้าราชการที่เป็นระบบ

ผู้เข้ารับการอบรมถาม : ขอเรียนถามเรื่องการปรับนโยบายว่า

ปรับไปมากน้อยแค่ไหน

อาจารย์รัตนา อุบลสิงห์ ตอบ นโยบายปรับไปมาน้อยแค่ไหน นโยบายที่ฉายให้ดูนี้เป็นนโยบายหลังสุด ใหม่สุด ของปี 2539 หลังจากเกิดวิกฤตินี้เรายังไม่มีการปรับนโยบายเดียวเราจะมาพูดในเรื่องของทิศทางซึ่งจะอยู่ในช่วงสุดท้าย ถ้าตามนโยบายนี้ ก.พ. จะต้องเป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมาย แนวทางในเรื่องของการพัฒนาคน ซึ่งการกำหนดเป้าหมายแนวทางเราจะกำหนดในช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแต่ละฉบับ สมัยก่อนถ้าใครที่ทำงานฝึกอบรมเราจะเห็นได้ว่ามีหนังสือเวียนจาก ก.พ. ที่จะบอกว่า ปีนี้ส่วนราชการจะต้องพัฒนาข้าราชการกลุ่มนี้ด้วยเนื้อหาสาระแบบนี้ แต่พอเกิดภาวะวิกฤติขึ้นมาจะเห็นว่ามันหายไปเลย มันไม่ได้เกิดขึ้น ไม่มีการเวียนออกมา ที่เป็นอย่างนั้นเพราะว่าเดิมเราก็ได้ศึกษาว่า เป้าหมายแนวทางในการพัฒนาข้าราชการในช่วงแผนฯ 8 ควรจะเป็นใครบ้าง เราได้สกัดออกจากแผนฯ 8 หนึ่งอ่าน แผนฯ 8 ตั้งแต่ร่างแผนฯ 8 จนเป็นเล่มแผนฯ 8 ที่หน้าขนาดนี้ต้องสกัดออกมา เพราะว่าแผนฯ 8 จะต่างกับแผนฯ อื่น คือแผนฯ 6 แผนฯ 7 จะมีเป็นส่วนที่ย่อมาเลยในเรื่องของการพัฒนา ระบุมาชัดเจนอยู่คนเดียว แต่พอแผนฯ 8 ตั้งแต่หน้าแรกถึงหน้าสุดท้ายถ้าท่านได้อ่านจะพูดเรื่องของคนเต็มไปหมดเลย เพราะฉะนั้นเราต้องเปิดทุกหน้าเพื่อที่จะดึงออกมาว่าคนหรือว่าข้าราชการที่เราจะต้องการพัฒนาคือใคร และเราจะพัฒนาเขาไปในทิศทางไหน เพราะฉะนั้นต้องอ่านทุกหน้าของแผนฯ 8 แล้วเราสกัดออกมา พอดีก็ดึงมาเหมือนกัน เดียวจะให้ดูนิดหนึ่ง เรามาดูแผนฯ 8 ก่อน เรามาสกัดแผนฯ 8 สิ่งที่แผนฯ 8 ต้องการ ก็คือว่า สังคมไทยที่พึงปรารถนา ใช้คำนี้สงบ มีความสุข มีสมรรถภาพ ยุติธรรม คนมีศักยภาพทั้งร่างกาย จิตใจ สติ ปัญญา และความสามารถ คนพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง คนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจ คนมีโอกาสได้รับการบริการพื้นฐานทางด้านสังคม และสิ่งที่สำคัญประการสุดท้ายก็คือว่า ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้รับการดูแลรักษาและการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ นี่คือสิ่งที่ระบุไว้ในแผนฯ 8 ที่นี่พอถึงจุดเน้นของแผนฯ 8 ในเรื่องของการพัฒนา เน้นการพัฒนาคนโดยมียุทธศาสตร์ใหม่อยู่ 2 ประการก็คือ พยายามเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างรัฐกับประชาชน กับอีกอันหนึ่งคือ ปรับระบบการบริหารจัดการเพื่อแปลงแผนให้ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าเราจะพัฒนาคนตามแผนฯ 8 นี้ใครที่ถูกระบุไว้ กลุ่มแรกเลยคือกลุ่มพวกเรา บุคลากรที่ทำด้านฝึกอบรม เพราะมองว่าถ้าเราจะพัฒนาคน เราต้องพัฒนาตัวเราก่อน คนที่จะไปทำหน้าที่พัฒนาเขาต้องมีความรู้ ต้องมีความสามารถ มีศักยภาพพอที่จะไปพัฒนาคนอื่น เพราะฉะนั้นคนที่ทำหน้าที่เรื่องฝึกอบรมอีกประการหนึ่งคือผู้นำ คือผู้บริหาร ผู้นำเป็นตัวแบบ เป็นรูปแบบที่ผู้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตาม เพราะฉะนั้นคนเหล่านี้ก็คือกลุ่มเป้าหมายที่จะต้องได้รับการพัฒนา บุคลากรด้านสาธารณสุข เพราะอันนี้จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับประชาชน เพราะว่าเราจะเห็นว่ารูปแบบส่วนใหญ่เราจะมุ่งไปสู่ประชาชนมากยิ่งขึ้น เพราะฉะนั้นบุคลากรด้านสาธารณสุขก็เป็นส่วนหนึ่ง แสดงว่าแผนฯ 8 ส่วนหนึ่งเริ่มมองเห็นปัญหาเหมือนกันแต่ยังไม่ได้ออกมาชัดเจนเพราะระบุว่าบุคลากรที่ควรจะได้รับพัฒนาอีก

กลุ่มหนึ่งคือบุคลากรด้านการกำกับสถาบันการเงิน เห็นไหมคะ นี่คือตอนที่แผนฯ 8 ออกมายังไม่มีภาวะวิกฤติ แต่แสดงว่ามีบางอย่างที่บอกเป็นนัย ๆ ว่าคนที่ทำหน้าที่กำกับสถาบันการเงินควรจะได้รับการพัฒนา แต่ที่นี้ในส่วนของเรา เรารู้ว่าคนพวกนี้ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายในเรื่องของข้าราชการ เราไม่เกี่ยวข้อง แต่เราดึงเอาไว้ว่า นี่เป็นกลุ่มหนึ่งที่เขาเห็นว่ากลุ่มพวกนี้ควรจะได้รับการพัฒนา อีกกลุ่มหนึ่งก็คือบุคลากรขององค์กรส่วนท้องถิ่น เพราะต่อไปจะมีเรื่องของกระจายอำนาจ การที่จะมอบอำนาจลงไปสู่ระดับ อบต. ระดับอะไรตรงนั้น เพราะฉะนั้นตรงนั้นบุคลากรของท้องถิ่นจะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพ ก็เป็นกลุ่มคนอีกกลุ่มหนึ่งที่จะได้รับการพัฒนา และผลสุดท้ายที่ครอบคลุมมาถึงทุกคนก็คือว่าเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคน คำว่า เจ้าหน้าที่ของรัฐ ก็ได้มีการถามกันว่าข้าราชการอย่างเดียวหรือเปล่า ไม่ใช่ รัฐวิสาหกิจด้วยอย่างเดียวหรือเปล่า ไม่ใช่ เขาบอก ใครก็ตามที่ไม่ได้รับเงินเดือนเป็นเงินจากงบประมาณ ส่วนหนึ่งจะเป็นงบประมาณ นั่นถือว่าเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐหมด ได้รับเงินจากรัฐ เงินเดือนจากรัฐถือว่าเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพราะฉะนั้นตรงจุดนี้จะถือว่าจริง ๆ แล้วก็คือครอบคลุมข้าราชการทุกคนนั่นเอง เพราะเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนก็คือข้าราชการทุกคน แต่พวกนี้จะเป็นพวกที่จุดออกมาให้เห็นชัดว่าคนที่ทำหน้าที่ฝึกอบรม คนที่ทำหน้าที่เผยแพร่ คนที่ทำหน้าที่เรื่องการเงิน หรือว่าคนที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์กร นี่ก็คือเรื่องของแผนฯ 8 เพราะฉะนั้นจะเห็นว่าส่วนหนึ่งเราได้พยายามระบุกลุ่มเป้าหมายออกมาค่อนข้างชัดเจน แต่พอเราจะส่งเป้าหมายแนวทางไปยังส่วนราชการต่าง ๆ ภาวะวิกฤติประกาศออกมาปั๊บ เราต้องยุติ เพราะเรากำลังมองว่าถ้าเราส่งออกไปมันไม่เกิดประโยชน์ เพราะว่าส่วนราชการไม่สามารถที่จะพัฒนาคนเหล่านั้นได้ เพราะว่ามันอาจจะไม่ใช่เป็นความจำเป็นเร่งด่วน ในขณะที่เขาไม่มีเงิน แต่เราบอกว่าเขาจะต้องพัฒนาคนกลุ่มนั้น กลุ่มนี้ซึ่งมันทำไม่ได้ เราก็เลยมองว่าส่วนราชการในขณะที่เขามีเงินน้อย เขาควรจะใช้ดุลยพินิจของเขาเองว่าข้าราชการกลุ่มไหนที่ส่วนราชการเห็นว่ามีค่ามากที่สุดที่จะต้องได้รับการพัฒนา เราก็ถือว่าเราเปิดโอกาสให้ส่วนราชการนั้นทำการพัฒนาเอง

## 6 การพัฒนาคือการลงทุนของรัฐ

การพัฒนาทุกอย่างเป็นการลงทุนของรัฐ แต่เป็นการลงทุนที่คุ้ม ไม่คุ้มนี้จะมืองค์ประกอบอยู่ด้วยกันหลายประการ

ประการแรกก็คือคนเข้าอบรมพร้อมจะรับพร้อมจะไม่รับ ทุกคนมีพื้นฐานที่ต่างกัน ถ้าเราตั้งใจมาก เราเรียนรู้มาก เราไม่รู้ เรารับได้มาก นั่นก็เกิดประโยชน์ ผู้ให้ดีหรือเปล่า วิทยากรดีหรือเปล่า เราเลือกมาเหมาะสมหรือเปล่า ถ้ามาแล้วพูดอะไร มีแต่สนุกสนานเฮฮาแต่ไม่มีเนื้อหาสาระ อันนั้นอาจจะถือว่าสูญเปล่า บรรยากาศแวดล้อมในห้องประชุมมันเอือหรือเปล่า ไฟอาจจะมืดไป

ชนิดหนึ่ง หลายคนอาจจะหลับ ก็จะมีส่วนหลาย ๆ องค์ประกอบ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือผู้ให้กับผู้รับ ารับได้หรือเปล่า ตรงกันหรือเปล่า เกิดประโยชน์ได้หรือเปล่า นั่นคือสิ่งที่ทำให้การฝึกอบรมนั้น คุ่มค่า เพราะฉะนั้นตรงจุดนี้ก็คงจะเหมือนกันตอบคำถามว่า ทำอย่างไรที่จะทำให้ตอบสนองความต้องการของกลุ่มที่เราเข้ามามากที่สุด ถ้าจัดในเรื่องของความมั่นคง ความปลอดภัย หน่วยงาน โหนดที่เกี่ยวข้อง ถ้าเราเชิญมารับรองได้เลยว่าเขาต้องส่งคนที่เกี่ยวข้องเข้ามา จะไม่ส่งเหมือน ส่งอะไรเข้ามา เพราะถ้าส่งเข้ามาแล้วเขาก็ไม่สนใจเพราะไม่เกี่ยวกับเขา

ประการที่สอง ทิศนคติของผู้บริหารในหน่วยงานจะมีผลต่อการคัดเลือกคน เคยไป สัมภาษณ์ผู้ใหญ่บางคนบอกว่าไม่อยากส่งไปหรอก เพราะว่าลูกน้องคนนี้ทำงานดีเก็บไว้ที่ทำงาน ส่งคนที่ไม่ทำงานออกไป ให้ไปฝึกอบรมเสีย ไม่ได้หวังว่าเขาไปแล้วจะได้ดีหรือไม่ได้ดี หรือเขาไป อบรมแล้วเขาไม่ได้ 2 ชั้น การฝึกอบรมไม่ใช่เป็นการบอกว่าคุณจะได้ชั้นหรือไม่ได้ชั้น แต่เป็นการ เพิ่มความรู้ ถ้าเขาเอากลับมาแล้วเขามาใช้ทำงาน นั้นน่าจะให้ 2 ชั้น แต่ถ้าอบรมแล้วไม่ได้เอามา ใช้ อันนั้นก็ไม่ใช่ เพราะฉะนั้นตรงจุดนี้ก็คิดว่าคงจะช่วยตอบคำถาม แต่ว่าเรื่องของการ ประเมินเป็นเรื่องที่สำคัญ เห็นด้วยว่าหลายหน่วยงานไม่ได้มีการประเมิน แต่วาระะยะหลังในช่วง สักปี 2 ปีที่ผ่านมา เรื่องของการประเมินผลบอกได้เลยว่า ณ ตอนนี้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะว่าขณะนี้กำลังมีแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ซึ่งตัวนี้จะส่งผลกระทบต่อข้าราชการทุกคน

### นโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน

นโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการกำหนดนโยบายพัฒนา ข้าราชการของตนเอง เพราะฉะนั้นเราก็จะดูว่าในส่วนราชการนั้น ๆ ได้มีนโยบายพัฒนาข้าราชการ ในสังกัดหรือเปล่า มีความชัดเจนมากน้อยแค่ไหน อย่างไร ลักษณะของการกำหนดนโยบาย กำหนดได้อย่างไร ที่มาเป็นอย่างไร และสาระสำคัญของนโยบายเป็นอย่างไรบ้าง มีการ ดำเนินการหรือได้ปฏิบัติตามนโยบายมากน้อยแค่ไหน อย่างไร ในส่วนหนึ่งก็คือเรื่อง ของแผน พัฒนาข้าราชการของหน่วยงานว่าเมื่อมีนโยบายแล้ว มีแผนพัฒนาข้าราชการแล้ว ลักษณะของ แผนพัฒนา ข้าราชการเป็นอย่างไร มีความสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยหรือขอ ข้าราชการในหน่วยงานนั้นหรือเปล่า ได้มีการคำนึงถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือเปล่า แล้ว มาตรฐานอีกตัวหนึ่งก็คือเรื่องของการดำเนินการพัฒนาข้าราชการว่าการดำเนินการในเรื่องของ การพัฒนาข้าราชการนั้นได้มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาข้าราชการที่ส่วนราชการนั้น ๆ ได้ กำหนดขึ้นหรือเปล่า มีการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือไม่ เทคโนโลยีที่ใช้มีความเหมาะสมหรือไม่ และสุดท้ายคือเรื่องของการประเมินผลที่บอกว่าจากการพัฒนาข้าราชการเราได้มีการตอบสนอง ต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือเปล่า และในขณะที่เดียวกันมันได้ตอบสนองต่อ

เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของข้าราชการที่เข้ารับการอบรมหรือเปล่า อันนี้เป็นภาพกว้างมากที่จะให้เห็นถึงมาตรฐานและตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่นี้เราจะรู้ว่าภาพรวมของหน่วยงานเป็นอย่างไร เรามาดูตัวชี้วัดความสำเร็จซึ่งเราจับกลุ่มออกมาเป็น 3 กลุ่มด้วยกัน กลุ่มแรกคือลักษณะของหน่วยงาน ลักษณะของหน่วยงานในภาพรวมเราจะเริ่มดูตั้งแต่ว่าหน่วยงานมีวิสัยทัศน์หรือเปล่านั้น มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานชัดเจนไหม คนในหน่วยงานได้รับรู้ไหม ว่าหน่วยงานนั้นมีวิสัยทัศน์หรือมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วบทบาทหน้าที่ของเราเรารู้หรือเปล่าคนในหน่วยงานได้รับรู้หรือเปล่า มีการระบุไว้ชัดเจน มีการระบุไว้หรือเปล่า แต่ละคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร บรรยากาศในหน่วยงานเป็นอย่างไร เชื้อต่อการพัฒนาใหม่ ผู้บริหารให้ความสนับสนุนใหม่ หรือว่าใครคิดว่าจะมีการพัฒนาอะไร

### การพัฒนาคนย่อมมีหลายรูปแบบ

อย่างที่เรียนให้ทราบตั้งแต่แรกว่าเรื่องของการพัฒนาข้าราชการไม่ใช่เรื่องของกรมกองอย่างเดียว มันอาจจะมีการพัฒนาข้าราชการที่ไม่จำเป็นต้องใช้เงิน มันมีหลายรูปแบบซึ่งในช่วงสุดท้ายอาจจะพูดถึงเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมันก็จะเป็นอย่างอื่นหนึ่งที่เราอาจจะไม่ต้องใช้เงินมาก เราใช้คนข้างในกันเองศักยภาพที่เราที่มีอยู่เราพยายามใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ทรัพยากรที่เรามีแต่ละคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าเพียงแต่ว่าเรารู้จักที่จะเลือกสรรคนเข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์ สิ่งที่เราสนใจคือสิ่งที่เราคิดว่าเป็นประเทศที่เน้นในเรื่องของการพัฒนาคน แล้วคนข้างในที่จะได้ผลคนของเขาจะเป็นคนรุ่นใหม่มีขนาดในหนึ่งนี่ จะเป็นคนที่มีความสามารถ เพราะว่าเขาจะ Train คนของเขาตั้งแต่ระดับเริ่มต้นแล้ว พยายามใช้คนให้เกิดประโยชน์มากที่สุด นี่เป็นแนวความคิดเขาใช้คำว่าพิเพิล เดอะ เวลเพิล ก็คือการพัฒนาคนนั่นเอง เขาบอกว่าในเรื่องของการพัฒนาคนมันจะมีองค์ประกอบอยู่ด้วยกัน 3 อย่าง

อันแรกก็คือจะคล้ายกับมาตรฐานของเราคือ Commitment ก็คือข้อผูกพันที่ฝ่ายบริหารจะต้องตกลงร่วมกัน เป็นข้อผูกพันในเรื่องของการพัฒนาข้าราชการหรือว่าพัฒนาเจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานต้องถือว่าเป็นข้อตกลงร่วมกันว่าต้องมีการพัฒนาทุกคนในหน่วยงาน

องค์ประกอบที่ 2 ก็คือเรื่องของการดำเนินการที่จะมีแผนพัฒนาคนที่อยู่ในหน่วยงาน

อันที่ 3 ก็คือมีการประเมินผลในเรื่องของการพัฒนา เพราะฉะนั้นก็จะมีอยู่ 3 อย่างเท่านั้น คือมีข้อตกลง มีการดำเนินการ มีการประมวลผล ที่นี้ในข้อตกลงของเขา เขาขยายเป็น Dimension เป็นแนวทางอยู่ 2 แนวทาง อันแรกก็คือการเกี่ยวข้องของผู้บริหารในเรื่องของการที่จะทำให้งานของหน่วยงานไปสู่ในเรื่องของการพัฒนาคน ก็คือจริง ๆ ก็เหมือนกับเรามองว่าหน่วยงานของเราจะมีการกิจมีหน้าที่อะไร แล้วคนในหน่วยงานสามารถทำงานนั้นได้ไหม ถ้าทำไม่ได้จะต้องพัฒนาคนอย่างไร

ให้สามารถทำงานได้ ก็คือความเชื่อมโยงระหว่างแผนงานกับแผนพัฒนาคนให้ใกล้เคียงกัน นี่คือแนวคิดหนึ่ง

และอีกส่วนหนึ่งก็คือการสนับสนุนในเรื่องของทรัพยากรที่จะทำให้การดำเนินการนั้นเกิดผล มีการนำไปพัฒนาในเรื่องของคนว่าเราจะใช้คนเท่าไร ในการพัฒนาคนจะใช้เงินจะใช้ทรัพยากรอะไร ในการที่จะสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาคนขึ้น ที่นี้ตัวชี้วัดใช้คำว่า Ident ก็คือตัวชี้วัดที่จะบอกได้ว่ามี Commitment ผู้บริหารให้ความสนับสนุนก็คือประการแรกก็คือในการหาความจำเป็น มีการวิเคราะห์ความต้องการคือการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั่นเอง แล้วอันนี้สำหรับทุกคนเลยเขาใช้คำว่า All staff ในส่วนที่ 2 ก็คือมีแผนที่จะพัฒนาทุกคนในหน่วยงาน อันที่ 3 อันนี้คนไทยค่อนข้างขาดมีแผนพัฒนาอาชีพที่เราเข้ามาสู่ตำแหน่งนี้ เราจะขึ้นไปสู่ระดับสูงขึ้น แต่ละคนจะต้องบอกได้ว่าตัวเองจะไปสู่ระดับสูงสุดเท่าไร แล้วในการที่จะก้าวไปสู่แต่ละระดับ เราจะพัฒนาอะไร เรา Needs อะไร สำหรับแต่ละคนก็จะเจาะเป็นคน ๆ ไป มีงบประมาณสำหรับการที่จะพัฒนาคน แล้วก็มี Staff ก็มีคนที่จะดำเนินการในการที่จะพัฒนาคนให้เป็นไปตามแผน ในส่วนของการดำเนินการจะมีอยู่ส่วนหนึ่งก็คือการที่จะนำเอาแผนไปสู่การปฏิบัติ ตรงนี้ก็คือ Action taken ก็คือเกิดการดำเนินการในการที่จะพัฒนาคนนั่นเอง อันแรกก็คือในเรื่องของการสื่อสาร Communication ในเรื่องของการที่จะบอกทุกคนในหน่วยงานให้ได้รับทราบว่ามีแผนที่จะพัฒนาทุกคน คือทุกคนได้เข้าใจได้รับทราบว่าเราทุกคนมีโอกาที่จะได้รับการพัฒนา

ในส่วนที่ 2 คือมีการประเมินผลทุกคนก่อนที่จะเข้าไปทำงาน ในการชี้แนะ ในการอบรม ในการอบรมประเมินผล และมีการใช้คนที่ได้จากการฝึกอบรมในส่วนของติดตามผลจะมีแยกออกเป็น 3 ส่วน ก็คือในการปรับปรุง โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการฝึกอบรมที่ได้ผล ที่เราประเมินออกมาได้มีการนำข้อมูลนั้นมาใช้ในการปรับปรุงจริง ๆ ของเราบางทีเรามีการรายงานเสนอผู้ใหญ่ แต่เราไม่ได้เอาผลมาใช้จริง ๆ เราก็แค่เก็บไว้ในสมุดให้รู้ว่าเราได้มีการประเมินผลในการติดตามผลแต่เราไม่ได้เอามาใช้

อันนี้เขาให้การยอมรับในความสามารถของคนที่ทำงานคือ Recognition แล้วก็มี การประเมินว่าการที่เราพัฒนาคนนั้นมันได้ส่งผลไปสู่ธุรกิจของหน่วยงานอย่างไร ที่นี้จากในส่วนของ การติดตามประเมินผลก็มีการใช้ ในการที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาคนในอนาคตด้วยส่วนหนึ่ง ส่วนนี้ก็คือ Used life feedback และก็มี การทบทวนระบบโดยผู้บริหารมีการมาดูว่าค่าใช้จ่ายที่ใช้ไปมีการทบทวนโดยผู้บริหารร่วมกับ Staff ว่ามันคุ้มค่าหรือไม่ แล้วมีการยอมรับกันมีส่วนร่วมของทุกคนในเรื่องของการฝึกอบรม คือทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนในการฝึกอบรม ทุกคนมีส่วนร่วมได้ รับรู้ เพราะฉะนั้นนี่ก็คือแนวคิดของสิงคโปร์ ก็ไม่ต่างจากของเราถ้าเทียบดูแล้วจะเห็นว่าเรา ก็พยายาม ที่จะเน้นว่าถ้าเรามีการกำหนดนโยบายหรือกำหนดแผนในเรื่องของการพัฒนาคน ทุกคนต้องมีส่วนร่วม ทุกคนต้องได้มีโอกาสได้รับการพัฒนาในโอกาสที่เท่าเทียมกัน แต่ว่าของเราในจุดนี้ ในขณะนี้เรายังไม่ได้มีการดำเนินการอย่างเห็นเป็นรูปธรรมเท่าไรนัก แต่สิงคโปร์เขาชัดเจนมากในเรื่อง

ของคน คนของเขาที่ออกมาถือว่าเป็นคนรุ่นใหม่ แม้กระทั่งวิทยากรที่เขาส่งมาอบรมที่ประเทศเรา อายุไม่ถึง 30 ปี แต่จะเป็นคนที่มีความสามารถสูงมาก ในการที่จะมานำคอร์สมาใช้ในการอบรม ในการที่จะเป็นวิทยากร เพราะพวกนี้เขาจะถูก Train มาอย่างดี เขามีแผนในการที่พัฒนาว่าเมื่อเขาจะขึ้นไปสู่ระดับหนึ่ง ในการที่จะไปทำหน้าที่ระดับหนึ่ง เขาจะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรอะไร และนี่ก็เป็นความพยายามของสิงคโปร์ในเรื่องของการพัฒนาคน

### ลักษณะการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มันควรจะเป็น

**ประการแรก** คือสามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงานได้

**ประการที่ 2** คือสามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคล แล้วสิ่งที่สำคัญก็คือ วัตถุประสงค์ขององค์กรเรียนรู้อะไร มันควรจะอยู่ที่ผู้เรียนไม่ใช่ผู้สอน คนเรียนได้มีโอกาสเรียนรู้ ได้มีโอกาสมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ซักถามอะไรอย่างนี้ แล้วการพัฒนาจะต้องผูกพันกับงาน แล้วความก้าวหน้าในอาชีพ แล้วเปลี่ยนความรับผิดชอบในด้านการพัฒนาบุคคลจากหน่วยงานมาเป็นของบุคคล คือเราเปลี่ยนความคิดแล้วว่าไม่ใช่เป็นหน้าที่ของหน่วยฝึกอบรมเท่านั้น หรือบุคลากรเท่านั้นที่จะต้องพัฒนา คนทุกคนจะต้องรับผิดชอบในการพัฒนาตัวเองด้วย แล้วเปลี่ยนแนวคิดจาก Training Center เป็น Learning Center ก็คือมันจะไม่ใช้การฝึกอบรมอีกต่อไป แต่จะเป็นลักษณะของการเรียนรู้มากกว่า

ที่นี้เราเหลือประเด็นสุดท้าย ประเด็นเรื่องของทิศทางในการพัฒนาข้าราชการ ก็คือให้รู้ถึงความหมายชนิดหนึ่ง ก็คือกำหนดยุทธศาสตร์ในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนดขึ้น การพัฒนาข้าราชการควรที่จะมุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการกลุ่มเป้าหมายใด และควรจะพัฒนาด้านใด เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ นี่ก็คือคำว่า ทิศ ทิศทางการพัฒนาข้าราชการ แล้วคนที่จะมีบทบาทในการกำหนดทิศทางในการพัฒนาข้าราชการจะมีอยู่ 3 กลุ่ม

**กลุ่มแรก** ก็คือ ก.พ. ในที่นี้ไม่ใช่สำนักงาน ก.พ. คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งท่านนายกรัฐมนตรีเป็นประธานโดยมีเลขาธิการ ก.พ. เป็นเลขานุการเป็นคณะกรรมการใหญ่ แต่โดยเนื้องานแล้วสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนจะเป็นคนที่ศึกษาและกำหนดทิศทางการพัฒนาข้าราชการขึ้น โดยอาจจะจากการศึกษาวิจัย จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิหรือว่าศึกษาจากนโยบาย หรือว่าทิศทางการพัฒนาประเทศ ตัวพระราชบัญญัติหรือกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และเรานำมาสรุป แล้วนำเสนอให้กับฝ่ายบริหาร แล้วนำเสนอผ่าน อ.ก.พ. ขึ้นไปถึง ก.พ. ใหญ่ เมื่อออกมาแล้วทิศทางตัวนี้จะเป็นตัวที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการดำเนินการพัฒนาข้าราชการ เราในช่วงระยะเวลาปีนี้ถึงปีนี้ การพัฒนาข้าราชการกลุ่มไหนควรจะเป็กลุ่มเป้าหมายหลักในการ

พัฒนาข้าราชการ แล้วการพัฒนาข้าราชการแต่ละกลุ่มจะมีเนื้อหาสาระอะไรที่จะใช้ในการพัฒนา นั่นก็คือความหมายของคำว่า ทิศทาง ที่นี้เมื่อ ก.พ. กำหนดเสร็จ ก.พ. จะส่งให้กับกระทรวงเราแจ้งไปยังกระทรวง กระทรวงก็จะเป็นคนที่จะพิจารณา กำหนดทิศทางการพัฒนาข้าราชการของ กระทรวงเองด้วยส่วนหนึ่ง นอกเหนือจากที่เรากำหนดให้ แล้วกระทรวงก็จะดูภารกิจของกระทรวง นโยบายของกระทรวง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่กระทรวงที่มีเนื้อหาสาระที่ กระทรวงเข้าไปเกี่ยวข้อง ตรงนี้ก็จะเหมือนเหมือนกับเวลาที่เราจะทำแผน หรือท่านจะหาความจำเป็นต่อไป ท่านคงจะได้ลองฝึกปฏิบัติในส่วนนี้ เมื่อกระทรวงเสร็จ กระทรวงจะส่งให้กรมเพราะกรมอยู่ ได้กระทรวงถูกใหม่ ทิศทางที่กระทรวงกำหนดไว้ส่วนหนึ่ง ก็จะเป็นเหมือนแนวทางกว้าง ๆ ให้กับ กรม แต่กรมก็ต้องไปศึกษาลึกลงไปอีกว่าในปัญหาของกรมมันมีอะไรที่จะต้องแก้ไขที่จะต้อง พัฒนา อันนี้ก็จะเหมือนแนวทางทั้งหมด เพราะฉะนั้นในเรื่องของการกำหนดทิศทางที่เราใช้สิ่งที่จะต้องให้เป็นแนวทางในการที่จะเป็นกรอบกว้าง ๆ ที่เราดู

อันแรก ก็คือนโยบายรัฐบาลจะบอกว่าต้องการให้เกิดอะไรขึ้นในระบบราชการ เราก็คง ต้องมาดูว่าในนโยบายรัฐบาลมันมีภารกิจอะไร งานอะไรที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการที่เราสังกัดอยู่ ก็จะเป็นแนวทางในการที่จะนำมากำหนดทิศทางส่วนหนึ่ง

โครงการเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาท เพื่อเป็นการเทิดพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้า อยู่หัว นั่นคือเป็นหนึ่งในทุกส่วนราชการจะต้องดำเนินการ

โครงการ 5 ส เป็นมติคณะรัฐมนตรีที่ทุกส่วนราชการจะต้องดำเนินการกำลังจะออกอีก อันหนึ่ง คือเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เขากำลังจะทำ หลักสูตรกำลังมีแนวโน้มว่าจะทำหลักสูตร แล้วก็จะมีการอบรมข้าราชการทุกระดับ อันนี้ก็คือ เหมือนกับให้เรารู้บทบาทในภาครัฐจะต้องทำงานร่วมกับภาคเอกชนจะต้องทำงานร่วมกับ ประชาชน เพราะฉะนั้นยังไม่ทราบว่าจะออกมาเป็นอย่างไร แต่นี่คือทิศทางที่เราต้องรับรู้ ว่า มันจะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำแผนพัฒนาข้าราชการคนในสังกัดของเรา เพราะฉะนั้นมติ คณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการจะมีออกมาอยู่บ่อย ๆ เราก็ต้องตามให้ทัน อีกส่วน หนึ่งก็คือแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในแผนแต่ละครั้งจะมีการระบุถึงคนในหน่วยงาน หรือวาลักษณะของงานจริง ๆ เป็นการเหมือนกับบอกทิศทางการพัฒนาประเทศว่าจะไปใน ทิศทางไหน แล้วส่วนราชการไหนที่เข้ามามีรับก็จะต้องดูว่าคนของตัวเองมีความรู้ความสามารถ ที่จะทำงานให้ไปสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศใหม่ ถ้าไม่สอดคล้อง เขาควรจะต้องได้ รับการพัฒนาด้านใด อันนี้ก็จะเหมือนเครื่องบ่งชี้อีกอันหนึ่ง นโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน เราได้ รับทราบในรายละเอียดอันนี้ก็จะเหมือนแนวทางอีกแนวทางหนึ่ง ที่นี้ในเรื่องของ พ.ร.บ. ปี 2535 มันมีอยู่ด้วยกัน 3 มาตรา มาตราแรกก็คือให้ข้าราชการบรรจุใหม่ มีใครเคยทราบไหม มาตรา 75 ว่าอย่างไร

มาตรา 75 ให้มีการพัฒนาผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามมาตรา 46 วรรคหนึ่ง และมาตรา 50 ก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติเพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการ หลักและวิธีปฏิบัติราชการ บทบาทหน้าที่ของข้าราชการในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข แล้วแนวทางปฏิบัติตนเพื่อเป็นข้าราชการที่ดี ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด อันนี้เป็นกฎหมายทุกคนต้องรู้มาตรา 75 ว่า ข้าราชการใหม่ทุกคนต้องได้รับการอบรม เรารู้ไว้ในฐานะที่เราทำหน้าที่เรื่องฝึกอบรม ในส่วน มาตรา 76 ยังอยู่ใน พ.ร.บ. ปี 2535 อันนี้ถือว่าคนที่ทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคิดที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันนี้จะทำให้ ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด อันนี้ เขาก็มีกำหนดออกมาว่า มันมีวิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในหลาย ๆ รูปแบบ ก็เหมือนกับที่ได้ ให้ดูตอบแรกว่าวิธีการพัฒนาข้าราชการมีหลายอัน ที่นี้มาตรา 77 ก็จะคล้าย ๆ กับที่อยู่ใน นโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน แต่อันนี้เป็นกฎหมายที่เราต้องคำนึงถึงตลอดว่าให้มีการพัฒนา ข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขั้นแต่ตั้งให้ดำรงตำแหน่งเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคิดที่ดี คุณธรรม และจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ขณะนี้กำหนดแค่ระดับ 8 กับระดับ 9 นอกนั้นระดับ 6 ระดับ 7 อะไรยังไม่บังคับเหมือนกับที่ได้เรียนให้ทราบตั้งแต่แรกว่าเป็นรูปแบบของการพัฒนา แต่ว่าได้มีการเสนอว่าควรบังคับแต่ยังไม่มีการบังคับที่บังคับคือระดับ 9 กับระดับ 8 อันนี้ก็คือ พ.ร.บ. ที่นั้นนอกเหนือจาก พ.ร.บ. ทั้ง 3 มาตรา นโยบายของกระทรวงกับนโยบายของกรมก็เป็น สิ่งที่เราจะต้องนำมาพิจารณาเหมือนกันว่าทิศทางของกระทรวงเรามุ่งเน้นอะไร คนของเราสามารถ เป็นไปในทิศทางนี้ได้หรือเปล่า ขาดอะไร เพราะนโยบายกระทรวงจะเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ ตามแต่ ผู้บริหารของกระทรวง ตามแต่รัฐมนตรี ฉะนั้นเมื่อเปลี่ยนรัฐมนตรี บางทีมันก็ส่งผลกระทบต่อ นโยบายเหมือนกัน และสิ่งที่สำคัญที่เมื่อที่เราพูดกันก็คือ เรื่องของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ เป็นเรื่องที่เราจะต้องมาพิจารณาดูเหมือนกันว่ามันมากระทบ มันมาเกี่ยวข้องอย่างไรกับเรา และมันจะมีผลต่อการกำหนดในเรื่องของการพัฒนาข้าราชการหรือเปล่า ตอนนี้อยู่ยังไม่ออกแต่ว่า สถาบันกำลังทำแผนเพื่อที่จะพัฒนาข้าราชการของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ให้มีความรู้ในเรื่อง ของการปฏิรูประบบราชการ เรื่องของการบริหารงานภาครัฐ โดยครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย ก็คือ นักบริหารระดับสูงจะต้องถือว่าเป็นผู้นำการปฏิรูประบบราชการ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมหรือบุคลากรถือว่าเป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อันนี้ก็กลุ่มเป้าหมาย ทุกชั้น ในที่นี้เป็นกลุ่มเป้าหมาย ข้าราชการบรรจุใหม่ถือว่าเป็นกลุ่มเป้าหมาย ข้าราชการหัวหน้า งานที่อยู่ในภูมิภาคถือว่าเป็นกลุ่มเป้าหมาย เพราะฉะนั้นตรงจุดนี้ก็สิ่งที่เราได้รู้ไว้ว่าเมื่อเราจะ กำหนดทิศทางในการพัฒนาข้าราชการเราควรจะต้องคำนึงถึงอะไรบ้าง ที่นี้มาดูว่าในอนาคตสิ่งที่

เรากำลังพยายามผลักดันให้เกิดขึ้นก็คือทำให้ผู้บังคับบัญชาทุกคนทุกระดับทำหน้าที่พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้รูปแบบหรือวิธีการต่าง ๆ ซึ่งคิดว่ามันจะช่วยในเรื่องของการประหยัดงบประมาณ อาจจะเป็นเสนอแนะอาจจะเป็น Coaching อาจจะเป็นพี่เลี้ยงหรือว่าจะเป็นสอนงานหรือมอบหมายงานหรือให้ไปประชุมแทน วิธีการต่าง ๆ ที่เราสามารถทำได้ให้ถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ให้มีการประสานการพัฒนาข้าราชการ โดยเราให้กระทรวงเป็นคนประสานการพัฒนาข้าราชการสำหรับกรมในสังกัด เพื่อที่จะมาลดความซ้ำซ้อนกว่ากรมนี้อัดเอาคนในกรมอื่นมาเข้าได้ใหม่ ใช้วิทยากรร่วมกันได้ใหม่ ใช้งบประมาณร่วมกันได้ใหม่ ซึ่งบางกระทรวงเขาสามารถทำได้ถ้า สป เขาแข็งก็จะมีประสานกัน อีกส่วนหนึ่งคือช่วงหนึ่งที่เราพยายามมองก็คือเราปรับเปลี่ยนรูปแบบจากการฝึกอบรมในห้องเรียน เพราะเรามองว่ามันเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายพอสมควรเหมือนกัน เป็นการฝึกอบรมทางไกล โดยคิดว่าจะได้กลุ่มเป้าหมายค่อนข้างมาก คือใช้รูปแบบการเรียนด้วยตนเอง เพราะว่าส่วนหนึ่งคนมีความพร้อมที่จะเรียนถึงจะหยิบขึ้นมาอ่าน เพราะว่ามันไม่มีการบังคับ ถ้าไม่อยากจะเรียนก็เก็บเอาไว้ แต่ถ้าเรามีความรู้สึกว่าเราอยากเรียนเมื่อไรเราอยากรู้เมื่อไร เราเปิดขึ้นมาอ่านการเรียนรู้ การรับรู้จะได้ดียิ่งขึ้น

ประการสุดท้ายคือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในฐานะที่เราอยู่ฝึกอบรม เราจะได้ยินเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้มากขึ้น เพราะฉะนั้นสิ่งหนึ่งที่เราอยากจะเป็นประเด็นสุดท้ายก็คือให้รู้วาทกรรมเรียนรู้มันเป็นอย่างไร สำหรับความหมายของมันจริง ๆ อันนี้รู้ไว้แล้วกัน เป็นสิ่งที่คิดว่าจะเป็นประโยชน์ เป็นองค์กรที่มีความโดดเด่นทางด้านการศึกษาในระดับที่สูง

## บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล และกระบวนการฝึกอบรม

โดย นายอนุชิต สุนสวัสดิกุล

สวัสดิ์ศรีรับทุกท่าน ช่วงเช้าก็เป็นเรื่องของบทบาทหน้าที่ ไม่ใช่บทบาทอำนาจ มีแต่บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคนที่เป็นักพัฒนา สิ่งที่เราจะพูดคุยกันในช่วงเช้าวันนี้ เนื่องจากว่าทุกท่านต้องทำหน้าที่ในการฝึกอบรม ถึงแม้ว่าจะไม่มีชื่อตำแหน่งที่เป็นตำแหน่ง นักพัฒนาเหมือนผม หรือว่าบางคนในที่นี้ แต่ว่าในงานที่ต้องรับผิดชอบในงานฝึกอบรม มันเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องรับทราบก่อนว่าตัวเองนั้นทำงานแบบนี้ ควรจะมีหน้าที่อย่างไรบ้าง ประการสำคัญเมื่อวานนี้ผมพูดแล้วว่าต้องทำความเข้าใจในเรื่องศัพท์ และเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องของการฝึกอบรมเพื่อที่จะคุยกับคนอื่นเขา แล้วก็เข้าใจซึ่งกันและกันว่า เรากำลังคุยถึงเรื่องอะไรอยู่ คือในการฝึกอบรมสิ่งที่เราต้องการได้มากที่สุด ตอนนั้นผมว่าบางท่านนั้นอาจจะไม่ได้ทำมากมายนัก แต่ที่ผมแนะนำหน่วยงานต่าง ๆ ไว้คือว่า เราต้องสร้าง network สร้างเครือข่าย ท่านอยู่ที่นี้ ก.ร. ผมอยู่ที่ ก.พ. แล้วมีประเภทหน่วยงานฝึกอบรมเป็น 900 หน่วยงานทั้งภาคเอกชนด้วย เพราะฉะนั้นสิ่งสำคัญที่สุดคือ พยายามที่จะมีเครือข่าย หรือว่าติดต่อประสานงานกับภายนอกได้ อันนี้สำคัญมาก ในการจัดการฝึกอบรม เราไม่สามารถที่จะทำได้อย่างสมบูรณ์เลย ถ้าขาดความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น เราไม่สามารถที่จะทำได้อย่างสมบูรณ์เลย ถ้าขาดความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น หน่วยงานฝึกอบรมมันไม่ใช่หมายความว่าเราเปิดตำรามาทำแล้วก็ทำเลย ชอบมีคนพูดอยู่เสมอ ๆ ว่า การฝึกอบรมไม่เห็นมีอะไร ก็แนะนำขอบคุณวิทยากรแค่นั้น ที่จริงไม่ใช่ แล้วยิ่งเวลาที่ท่านเป็นผู้จัดโครงการ ความแตกต่างของผู้ที่เข้ารับการอบรม ในเรื่องของคุณวุฒิ วิทยุฒิ แล้วในเรื่องของอายุ โดยตำแหน่งการงานแล้วหลากหลาย เพราะฉะนั้นเปิดตำรามาทำงานไม่ได้ ต้องใช้หลักจิตวิทยาเยอะแยะมากที่เกี่ยวกับคน เพราะฉะนั้นในช่วงที่ผมบรรยายอยู่ในวันนี้ และอีกต่อ ๆ มา ผมก็จะสอดแทรกในสิ่งที่พวกนี้ไว้ มันไม่มีทางหรือที่จะเขียนมาเป็นเล่ม ๆ ได้ เพราะมันเป็นเรื่องของประสบการณ์ เมื่อวานผมเล่าให้ฟังที่ สป. กระทรวงคมนาคม มีบุคลากรอยู่คนเดียวทั้งกระทรวง ทำทุกอย่างตั้งแต่เครื่องราช ดูงานในประเทศต่างประเท แล้วฝึกอบรมด้วย ลองคิดดูสิครับ เห็นหน้าจำไม่ได้เลย ตัวเป็นเกลียวหัวเป็นนอต เพราะฉะนั้นในตำแหน่งงานในที่นี้อาจจะไม่ใช่ตำแหน่งนักพัฒนา แต่ถูกมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับเรื่องของการพัฒนาข้าราชการ เพราะฉะนั้นคงต้องมีความเข้าใจเรื่องกระบวนการและทักษะต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้ เวลาดำเนินการในการจัดฝึกอบรมจัดเป็นทีมใหม่ หรือว่าคนหนึ่งรับผิดชอบไปหลักสูตรหนึ่งเลย ไม่ทราบว่ามีใครบอกกับท่านใหม่ว่า ที่สถาบันของผมคือที่ ก.พ. ใหญ่ เรามีการทำงานแบบระบบ metric เคยได้ยินไหม metric จนงงหมด อย่างเช่นนี้เมื่อวานนี้ถ้าใครจับความได้ ผมจะ

พูดกับท่านว่า ที่ผมจะพูดในเรื่องนี้ที่สถาบัน เพราะว่าคำสั่งออกเมื่อสัปดาห์ที่ผ่านมา ผมถูกโยกย้ายไปทำงานที่ ก.พ. ที่ตรงข้ามทำเนียบในเรื่องของ พี.เอส.ไอ. ก็คือทำเรื่องของมาตรฐานการทำงานภาครัฐ ซึ่งต่อไปในองค์การนี้คงต้องแยกตัวมาเป็นอิสระ เป็นสำนักงานมาตรฐานเหมือนกับ ISO

### ความหมายของคำต่าง ๆ ในงานด้านอบรม

ผมจะเริ่มด้วยสิ่งที่เราต้องคุยกันในเรื่องของความหมาย แล้วก็คำที่เวลาเราคุยกันในวงการ เรารู้จักคำพวกนี้มากน้อยแค่ไหนอย่างไร คำแรกเลยผมเองเพิ่มเข้ามารู้จักก็คือคำว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม คำที่เราใช้กันอยู่ก็คือ training officer เมื่อไรมี officer เมื่อนั้นมีคำว่า เจ้าหน้าที่ แต่พอต่อมา เราก็บอกว่า เจ้าหน้าที่นั้นก็เหมือนกับคนเป็น officer ทั่วไปธรรมดา ไม่ใช่พนักงานที่ตั้งต้นตอนนั้นก็มีการเปรียบเทียบตำแหน่งจากคำว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม มาเป็น นักพัฒนา คือ นักพัฒนา มาถึงตอนนี้จะเขียนภาษาอังกฤษว่า บางคนใช้คำว่า HRD officer บางคนใช้คำว่า HRD Human resource developer ที่นี้ต้องการชี้ให้เห็นว่าในคำ 2 คำนี้เราใช้ในราชการทั่วไป เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและนักพัฒนา นั้นหมายถึงผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับในเรื่องของการจัดฝึกอบรม จะดำเนินการฝึกอบรมนับตั้งแต่วางแผนโครงการ การบริหารโครงการ สิ่งพวกนี้ก็คือคำเรียกชื่อ ที่นี้เมื่อผมบอกแล้วว่า ท่านจะต้องพยายามสร้างเครือข่าย เป็นไปได้เวลาทำการฝึกอบรมเราอาจจะเชิญวิทยากรภายนอก ซึ่งบางที่เราไม่รู้จักมาก่อน หรือรู้จักแล้วต้องการ แต่เราไม่สามารถเข้าไปหาตัวผู้บรรยายคนนั้นได้ ก็ต้องมีเครือข่ายที่ต้องมีการแนะนำมาการเชื่อมต่อในวงการมีกันอยู่ เราต้องการได้ผู้อบรมคนนี้มากเลยแต่หาช่องทางทุกอย่าง ถูกกีดกันทุกอย่างจากคนที่เป็นเลขาฯ พอจะทราบดีโทรไปบอกว่าติดประชุมฯ อย่างนี้ก็มี สิ่งพวกนี้การสร้างเครือข่าย คือถ้าท่านรู้จักคนเหล่านี้ แล้วก็มี การต่อเชื่อมท่านก็จะได้วิทยากรที่สามารถเป็นชั้นหนึ่งของประเทศได้ ที่นี้มาดูว่าเวลาไปพบกับคนอื่น คนอื่นเขามีตำแหน่งหน้าที่อย่างไรบ้าง อย่างคำว่า training officer หลายคนก็จะบอกว่าตัวย่อ คือ TO ก็คือ training officer ตอนนี้อมาดูภาคเอกชนบ้าง เวลาท่านคุยกับภาคเอกชน ใครอาจจะมีเพื่อนอยู่ภาคเอกชนบ้าง อยู่แบงก์กรุงเทพ หรือ ปูนซิเมนต์ไทย เวลาที่มีการพูดคำว่า TO อย่างผมอาจจะไปช่วยบรรยายให้เขา แล้วก็จะบอกว่า บรรยายให้ TO ของเขา คำว่า TO ของเขา เราคิดว่าเขาเรียกว่า Training officer แน่ ๆ แต่จริง ๆ ไม่ใช่ TO ในความหมายของเอกชนคือ Training Organizer มีหน้าที่ organize อย่างเดียว ต้องการชี้ให้เห็นว่า TO ของราชการ training officer อย่างเมื่อวานนี้ผมบอกแล้วว่าผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของทุกกระทรวง ทบวง กรม บรรจุเข้ามา ทุกปีเลยนะครับเราจะมีการจัดการกันที่ ก.พ. เขาจะส่งมารวมกับผมที่ ก.พ. ซึ่งในส่วนนั้นจะมี 24 วันทำการ เพื่อให้คนที่

training officer คนนี้ได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของแนวความคิดกระบวนการของทางด้านการฝึกอบรมอย่างเต็มรูปแบบ แต่ถ้า TO ของภาคเอกชนเท่าที่ผมเคยพบปะ บางคน TN ไม่เป็น ซึ่งเดี๋ยวผมจะพูดตอนบ่ายสร้างหลักสูตรไม่เป็นเวลาไปเชิญวิทยากร ก็บอกแต่เพียงว่า ท่านผู้จัดการอยากจะให้มีการจัดอบรมหลักสูตรนี้ขึ้นมา ถ้าเขาถามว่าหลักสูตรนี้มีที่มาที่ไปอย่างไร ไม่ทราบนายให้จัดตอบอย่างนี้อยู่เสมอ ๆ ซึ่งเขาทำหน้าที่ในการ organize อย่างเดียว เขาทำหน้าที่เพียง organize เท่านั้นเอง เพราะฉะนั้นถ้ามาเปรียบเทียบความรู้ความสามารถระหว่าง TO กับเอกชน จะแตกต่างกันอย่างนี้เป็นต้น อันนี้มาอีกคำหนึ่ง เช่นคำว่า นักฝึกอบรม เรียบอกว่า คนนี้เขาเป็นนักฝึกอบรม คำว่า นักฝึกอบรม เรากินความขนาดใหญ่ ถ้าคำว่า นักฝึกอบรม ที่เราใช้กันอยู่นั้นมันก็หมายรวมทั้งคนที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมและคนที่ทำหน้าที่พัฒนา และอาจจะหมายถึงวิทยากรด้วยถูกไหมครับ แต่ส่วนใหญ่แล้วมันจะเน้นในแง่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมกับนักพัฒนาบุคคล เมื่อพูดว่าคนนี้เป็นใคร เขาเป็นนักฝึกอบรม อันนี้คือความหมายที่แท้จริง มันมีคำหนึ่งนะครับ ซึ่งเป็นคำภาษาอังกฤษ คือคำว่า trainer คำว่า trainer ถ้าเรามองมาจุดนี้ ตรงคำเลย trainer ก็หมายถึง นักฝึกอบรม แต่ที่นี้มี course อยู่ ก็คือ course Train on the trainer ชื่อ course คือ Train on the trainer นี่เป็นชื่อ course course หนึ่ง ถามว่าหลักสูตรนี้อบรมให้ใคร ถ้าเป็นราชการ หลักสูตรของที ก.พ เราใช้คำว่า train on the trainer เราหมายถึงอบรมให้กับคนที่ทำหน้าที่ฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมหรือนักพัฒนา นี่คือ Train on the trainer ที่บอกแล้วว่า 24 วันทำการ แต่ถ้าเราไปพูดกับเอกชน เอกชนบอกว่าอาทิตย์หน้าที่จะมีอบรมหลักสูตร Train on the trainer เราอาจจะเข้าใจผิด คิดว่าเขาจะอบรมให้กับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม แต่จริง ๆ ไม่ใช่ เพราะ trainer ในความหมายของเอกชนนั้นหมายถึงวิทยากร คนละเรื่องกันเลย เพราะฉะนั้นสิ่งพวกนี้เวลาท่านไปพูดคุยกับภาคเอกชน เราก็จะเจอคำพวกนี้

### ความหมายของคำว่าบทบาทหน้าที่

ที่นี้ก็มาพูดถึงบทบาทหน้าที่ บทบาทหมายถึงอะไร ถ้าเราเปิดพจนานุกรมคำว่า บทบาท หมายถึง รำตามบท ก็คือผู้ที่รับบทไหนก็ต้องรำให้ถูกต้องตามบทนั้น ๆ ท่านอาจจะดู ลิเก ละคร หรือโขน ถ้าสมมุติเล่นเป็นตัวเอก เช่น พระราม พระลักษมณ์ ก็ต้องรำแบบอ่อนช้อย ถ้าเป็นบทยักษ์ ทศกัณฐ์ ช้างชัง เสียดังมีกระหีบเท้า บทนี้ก็ตบเท้าโน่นเกาहीं ลึงคือคันตลอดแบบนี้ เพราะฉะนั้นรำตามบทก็คือว่า ท่านนั้นครองอยู่ตำแหน่งไหนในนั้นควรจะต้องทำอะไร ที่นี้ในความหมายคุณนี่ จริง ๆ แล้วเราก็ใช้กันอยู่ แต่ผมให้อีกความหมายหนึ่ง ซึ่งเป็นความหมายที่เขาใช้ทางด้านศาสตร์ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ บทบาทหมายถึงอะไร บทบาทหมายถึงความคาดหวังของบุคคลอื่น ที่มีต่อผู้นั้นว่าเขาควรทำอะไร อย่างไร เพื่อให้งานสำเร็จ คำว่าบทบาท

หมายถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่อคน ๆ นั้น ว่าบุคคลคนนั้นเขาควรจะทำอะไร ทำอย่างไร เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ สมัยก่อนถ้าถามว่า คุณรู้ไหมว่าคุณมีบทบาทหน้าที่อย่างไร บอกได้ ทำไม่บอกได้ ก็เพราะเขาทราบดีว่างานตรงนั้นเขามี job description อย่างไรใครที่อยู่สายงานทางด้านบุคคลคงจะทราบดี ถ้าเราพูดคำว่า JD คือ Job description มันหมายถึงคำบรรยายลักษณะงานตรงนั้นถูกไหมว่า ผู้ที่ครองตำแหน่งบุคลากรนั้นจะต้องทำหน้าที่อะไรบ้าง ดังนั้นไม่ว่าใครก็แล้วแต่ที่สวมตำแหน่งนี้คุณก็ต้องดูเลยใน paragraph ว่านี่คือบทบาทหน้าที่ของเรา แต่ที่มันใช้ทั้งหมดใหม่ มันอาจจะถูกต้องในแง่ของหลักการ ในแง่วิธีการ แต่ในปัจจุบันนี้คำพวกนี้มันเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องด้วย ก็คือว่าความคาดหวังของบุคคลนั้นที่มี ของบุคคลอื่นที่มีต่อคน ๆ นั้น ว่าเขาควรจะทำอะไร อย่างไรเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ เพราะในปัจจุบันนี้เวลาทำงานเราไม่ใช่เป็นคนทำงาน เราทำเพื่อตัวเอง แต่ปัจจุบันนี้เวลาทำงาน เราจะนึกถึงงานที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น ดังนั้นเวลาที่เรทำอะไรก็แล้วแต่ ในปัจจุบันนี้ภาพนี้มันก็จะเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยแล้วตัวท่านเอง กระผมเองนั้นเราไม่ได้เป็นคนเดียวในโลก ดังนั้นเวลาที่เรายู่ในหน่วยงาน สิ่งที่เราจะต้องคิดถึงและต้องยอมรับก็คือว่ามีสายตาของบุคคลอื่นที่เขาดูมายังเรา แล้วเขาก็จะประเมินเรา วิเคราะห์เรา ถ้าสมมุติว่าเราทำตรงนี้แล้วไม่ดี ไม่ถูกต้องตามหลักการ ไม่ถูกต้องตามตำแหน่งหน้าที่ คนเหล่านี้เขาก็อาจจะบอกกับเรา หรือมีผลต่อหน่วยงานของเราทางใดทางหนึ่ง ผมไม่ทราบว่าในตอนนี้มีใครได้ยื่นการประเมิน 360 องศาใหม่ มีใครผ่านหูใหม่ หรือบังเอิญว่าได้เป็น ก.ร. ขณะนี้ทาง ก.พ. ได้ทำเรื่องขึ้นไปคือการประเมิน 360 องศา การประเมิน 360 องศา หมายถึงว่าขณะนี้ไม่ว่าเราจะเป็นตัวเราหรือหน่วยงานเราเอง เราทำงานไปจะมีบุคคลที่คอยจับตาดูการทำงานของเรา ใช่ไหมครับ บุคคลผู้นั้นเราเรียกว่า stage holder เป็นคำศัพท์อีกคำหนึ่ง แต่หมายความว่าอะไร ถ้าเป็นหน่วยงานเอกชน เป็นบริษัท stage holder หมายถึงลูกค้าที่เขา มาขอรับบริการของบริษัทนี้ เขามีความรู้สึกอย่างไรกับบริษัทบ้าง เซลล์พูดจาดีไหม office สะอาดดีไหม สถานที่จอดรถเป็นอย่างไร ลูกค้าเขาจะบ่นถ้าทุกอย่างไม่ดี ลูกค้าคือ customer เขาจะบ่น จะไปซื้อรถของ dealer นี้ ไปถึงเจอพนักงานไม่ต้อนรับ เดินเข้ามาบุบมายืนข้างหน้า ก็ยังไม่ทัก อันนี้เขาจะรู้สึกอย่างไร เขาก็จะแจ้งไปแจ้งไปบริษัทใหญ่ เพื่อให้บริษัทใหญ่คอยกำกับ อีกทีหนึ่งว่าทำไมพนักงานของคุณถึงไม่ต้อนรับลูกค้าเลย เพราะขณะนี้ตลาดมีการแข่งขันกัน กำเงินอยู่ 1 ล้าน ฉันจะซื้อรถยนต์ไหนก็ได้มันอยู่ที่ว่าคุณดีกับเราหรือเปล่า แเบงก์ก็เช่นเดียวกัน ดอกเบี้ยแบงก์ตอนนี้เท่ากันหมด ตอนนี่เงินฝากเหลือแค่ 3.2 เปอร์เซ็นต์ เพราะฉะนั้นทุกแบงก์ก็เหมือนกันหมด มันอยู่ที่ว่าคุณประทับใจใครหรือคนในแบงก์ไหน หรือสถานที่ที่แบงก์ไหน หรือผู้จัดการแบงก์ไหน คุณจะเป็นลูกค้าเขาไม่อย่างนั้นคุณก็ถอนเงินจากแบงก์นั้นไปเข้าแบงก์ไหน นี่คือการแข่งขันในตลาด เพราะฉะนั้นในเอกชนเขาจะเน้นเรื่อง customer มากเป็นอันหนึ่ง ทีนี้ในราชการอย่างผมเอง อย่างท่านเอง เราอาจจะไม่มีคำว่า customer ก็จะมีคำว่า stage

holder ชื่อที่เราใช้ในภาษาอังกฤษ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการทำงานของเรา เรามาดู อย่างผมทำงานอยู่ กพ ทานทำงานอยู่รัฐสภา มีใครบ้างที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการทำงานของเรา แล้วเขาจ้องมองเราอยู่ เราจะถูกประเมินอยู่ตลอดเวลาเลย สูงสุดที่มีถูกประเมิน ก็คือประเมินจากสภา ขณะนี้คนทำอะไรก็แล้วแต่ สภาเขาจะคอยดูแลคุณ จะมีคณะกรรมการสิทธิการที่คอยตรวจสอบการทำงานของรัฐบาล ของราชการ เงินที่ให้ไป มียาชาวา คุณใช้ได้ถูกต้องไหม มีคณะกรรมการปกครองหรือเปล่าที่ลงไปติดตามอยู่ วันนั้นไปราชบุรีไปบรรยายที่นั่น ทางด้านเด็กบอกอาจารย์เดี๋ยวมผมขออนุญาตนิดหนึ่ง เนื่องจากมีคณะกรรมการสภามาดูเรื่องการให้เงิน มียาชาวา หมายความว่าการทำงานสมัยก่อนนี้เราไม่เคยคิดถึงขนาดนี้ เดี๋ยวนี้อะไรที่ไม่ชอบมาพากล กรรมการไต่ถามสิทธิการหนึ่งต้องลงไปดู หรือเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องมาให้ข้อมูล เขาว่า คุณทำสิ่งนี้ไม่โปร่งใส โหนบอกสิว่าเป็นอย่างไร ถูกต้องไหม จากสภาอาจจะมึรัฐบาลซึ่งมีผู้ตรวจสอบคอยกำกับดูแลอยู่ สิ่งที่น่าคิดที่สุดคือเรื่องสื่อ สื่อตรวจสอบเรา เดี๋ยวนี้อะไรที่ประชาชนนั้นมึสิทธิมีเสียงมากขึ้น ใครที่เรียนรัฐศาสตร์มาคงจะทราบดีว่า สมัยประชาธิปไตยเราเป็นประชาธิปไตยแบบตรง เป็น direct democracy เรามีสิทธิมีเสียงที่จะไปพูดไปว่าไปบอกรัฐบาลได้เหมือนอย่างสมัยกรีซ ต่อมาก็จะมีงานของท่านคืองานของสภาผู้แทนราษฎร เราไม่สามารถมีสิทธิในสภาได้ เราก็กส่งตัวแทนเราเข้าไปโดยมีการเลือกตั้ง แต่ตอนนี้ประชาชนเองก็มีสิทธิมีเสียงโดยตรงได้ โดยผ่านทางด้าน public hearing ประชาพิจารณ์ หรืออื่น ๆ เพราะฉะนั้นขณะนี้สิ่งที่เราได้ทำมาอยู่ เราไม่ได้ทำงานคนเดียว ไม่ได้อยู่ในสูญญากาศ เราจะถูกมองถูกประเมินจากสิ่งภายนอก สมมุติว่าผมอยู่ที่ขนส่งทางบก เมื่อวานนี้เค้าให้ฟัง คนที่มา ประชาชนที่จะเข้ามาเพื่อต่อทะเบียนรถยนต์เขาจะคาดหวังว่า งานเขาจะเสร็จในเวลาเท่าไร ถ้าสมมุติเขาคาดหวังว่าครึ่งชั่วโมงเสร็จ โอเค เขาทำใจครึ่งชั่วโมง ถ้าเสร็จประมาณ 25 นาที 25 นาที ถือเป็นเรื่องปกติแต่ถ้าเลยไป 31 นาที 32 นาที ก็ถือว่าปกติ แต่จากครึ่งชั่วโมงที่เขาคาดหวังไว้ ปรากฏว่าไปทำได้แค่ 15 นาทีแล้วเสร็จ อันนี้ผิดคาดใหม่ ผิดคาด แต่ถ้าครึ่งชั่วโมงน่าจะเสร็จ แต่ 1 ชั่วโมงก็ไม่เสร็จ อันนี้เป็นอย่างไร ผิดพลาดไปทางลบแล้ว เริ่มอุนแล้ว ถ้าเขากล้าเขาก็จะเดินเข้าไปหัวหน้าฝ่าย หรือไปพบหัวหน้ากองเลย เขาจะลุยเลยตอนนั้น ถ้าไม่กล้าเขาก็ทำหนังสือลงมติขงก็ได้ เพราะฉะนั้นความคาดหวังมันมีความหมายมากเลยในปัจจุบัน บทบาทหมายถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่อผู้นั้น อย่างท่านเป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเหมือนผม หรือตัวแทนเองเป็น ลองบอกได้ไหมว่ามีใครบ้างที่จะคาดหวังในตัวเราในการทำงาน คิดว่ามีใครบ้าง ผู้เข้ารับอบรม เขาคาดหวังจากตัวท่านแน่นอน อย่างเช่นพอเขาเข้ามาถึง เขาก็คาดหวังไว้ว่าเนื่องจากสถานที่นี้เขาไม่เคยมาก่อน ดังนั้นเขาอาจจะมาคาดหวังว่า เราต้องบอกเขาชี้แจงให้เขาห้องน้ำอยู่ไหน ทางไปทานอาหารอยู่ชั้นไหน ช่าง ๆ นี้มีร้านอาหารไหนบ้างที่สามารถแนะนำได้ อะไรเป็นต้น สิ่งพวกนี้คือ expectation หรือความคาดหวัง แค่นี้ใช้ไหม ไม่ใช่ความคาดหวังของท่านนั้นจะมีอยู่อีกมากมาย

จากหัวหน้าของท่านเอง ทีมอบหมายให้คุณไปแล้วคุณเอาไปทำ ถ้ามีปัญหาอะไรบอกผมเลย เขาก็คาดหวังว่างานนี้ต้องสำเร็จ ถ้าเกิดงานไม่สำเร็จ เขารู้สึกผิดหวังแล้ว อันนี้เป็นเรื่องความคาดหวัง เพราะฉะนั้นแม้ว่าทุกอย่างจะเขียนใน job description แล้ว แต่ในทางปฏิบัติจริง ๆ แล้วไม่ใช่แค่นั้นหรอก มันมีลึกลงไปกว่านั้นอีก เพราะฉะนั้นตลอดเวลานั้นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเรานั้นจะคาดหวังอยู่เสมอ ๆ ทั้งผู้เข้ารับการอบรม หัวหน้างานของเรา หัวหน้าของงานของผู้เข้ารับการอบรม อย่างเช่นเราจัดอบรมหลักสูตรการเขียนหนังสือราชการ หน่วยงานหน่วยงานหนึ่ง เขาส่งคนเข้ามา เขาต้องคาดหวังว่า เมื่อเด็กของเขามาอบรมกับเราแล้วกลับไปต้องเขียนหนังสือราชการเป็น แต่ถ้ากลับไปแล้วเหมือนเดิม เขาก็จะผิดหวัง แล้วต่อไปเขาจะไม่ส่งคนมาอบรมกับเรา อบรมไปก็ไม่สามารถทำงานได้เสียเวลาด้วยในตอนนั้น นี่คือการคาดหวัง ถ้าเกิดว่าเราทำแล้วแล้วไม่เป็นไปตามที่เขาคาดหวังไว้ ที่ว่าไว้ มันก็เกิดความผิดหวัง แล้วก็มีปัญหาข้อขัดแย้งเกิดขึ้นมาได้ ในห้องนั้นหลายท่านเชื่อว่าคงจะมีครอบครัวมาบ้างแล้ว บางท่านใช้ใหม่ คิดว่านำไปใช้ในบ้านได้ใหม่ expectation เคยถามคนในบ้านใหม่ อยู่บ้านอยากให้พ่อนั้นแสดงบทบาทอย่างไรบ้าง หรือรู้กันเอง บทบาทที่ expect ก็คือว่า พ่อสิ้นเดือนก็มีเงินเข้าบัญชีให้ 2 วันต่อมา โกรธใหญ่เช็คเงินแล้วยังไม่เข้า เพราะฉะนั้นในเรื่องของบทบาท บางท่านอาจจะรู้สึกว่า เป็นไปได้อย่างไร เอาอย่างนี้ดีกว่า สมมุติว่าลูกเข้าไปในห้องน้ำ แล้วอยู่ ๆ ไฟมันดับลงมาในห้องน้ำ ลูกตกใจมากวิ่งออกมา ท่านคิดว่าลูกจะวิ่งไปบอกใครเพื่อให้มาซ่อมหรือเปลี่ยนหลอดไฟให้ พ่อหรือแม่ พ่อ ทำไมคิดอย่างนั้นนี่คือ expect ก็วิ่งเข้ามาบอกพ่อ ๆ ไฟในห้องน้ำดับพ่อไปซ่อมให้หน่อยสิ พ่อกำลังอ่านหนังสือพิมพ์อยู่ ไฟดับหรือลูก พ่อทำไมเป็นวะ ไปบอกแม่แกสิวะ ให้แม่แกทำ ท่านคิดว่าลูกท่านจะมีอาการอย่างไร มันก็เดินเออ ๆ อัลไซเมอร์ ตกลงบ้านนี้เป็นอย่างไร อย่างถ้าเกิดเขาหนีขึ้นมาอยากจะทานอาหารขึ้นมา นี่คือการ expectation ใหม่ เราก็ต้องหวังอย่างนั้นว่า คนในบ้านนั้นแต่ละคนจะมีบทบาทมีหน้าที่อย่างไร คนที่เป็นพ่อก็ต้อง expect หรือว่าคาดหวังจากคนที่เป็นแม่กับลูก คนที่เป็นลูกก็คาดหวังจากคนที่เป็นพ่อ แล้วก็แม่เหมือนกัน ถ้าใครรักคนหนึ่งทำไม่ถูกต้องตามบทบาท มันจะเกิด confuse สับสน แม้ว่าตอนนี้เรื่องบทบาทชายหญิงมันจะฮือฮาขึ้นมา แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าทุกอย่างทำได้เหมือนกันหมด ไปบางบ้านแปลก ๆ ผู้ชายถักโคเซ ผมว่าอย่างไรขอทักอันนี้ เดี่ยวจะเหมือนกับรายการเจาะใจบอกว่า คุณจะรู้สึกอย่างไร ถ้าวันรุ่งขึ้นคุณตื่นขึ้นมา คุณตกใจเพราะว่าสามีคุณไปเป็นภรรยาคนอื่น เป็นอย่างไร ผิดมาติ่มง อันนี้ก็คือสิ่งที่คุยกันเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน อะไรคือคำว่า บทบาท role ที่นี้คำวาทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต้องไปด้วยกัน หน้าที่ก็คืองานที่พึงกระทำ ซึ่งเขาจะกำหนดไว้เลยว่าต้องทำอะไรบ้าง มันก็ต้องมีความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบก็คือว่า เมื่อมีหน้าที่แล้วก็ต้องผูกพันกับงานนั้น ๆ ถ้าสมมุติคุณทำงานแล้ว ผลงานออกมาดี มีคนชมแน่นอนคุณก็ยิ้มกับ แต่ถ้างานนี้ถูกตำหนิมา ก็จะต้องพร้อมรับคำตำหนิด้วย อย่างเมื่อกี้ทางด้านกองกลางบอกว่า

ทำงานเป็นทีม พอนายขมยัมรับทั้งทีม แต่พอนายดุชนิดหนึ่ง นี่ฉันบอกเธอแล้วไม่เชื่อ นี่ไปเลย งานนี้ อย่างนี้ทีมใหม่ ไม่ทีม พอดังแล้วไปกันใหญ่ บรรยาภาศพวกนี้อยากให้มีอยู่ เรื่องของการทำงานร่วมกัน แม้ว่าเราจะไม่ใช่คนที่มั่งมีอยู่ในทีมนั้น แต่ความผูกพันทางความรู้สึกมันมีอย่าง สมัยก่อนผมมีเพื่อนทำงานอยู่ด้วยกันคนหนึ่ง เป็นนักฝึกอบรมเหมือนกัน แต่ตอนนี้ท่านผู้บริหาร นั้นให้ทำงานอยู่ด้านใน เพราะเก่งภาษาอังกฤษมาก สมัยก่อนที่ทำงานก็เหมือนกับ เมื่อกี้ผมถาม จากกองกลางเอาไว้บางท่าน อย่าง course นี้คนรับผิดชอบคนเดียว แล้วมีเจ้าหน้าที่ธุรการ คนเดียว ทำงานกัน 2 คน เพื่อนอีกคนหนึ่งก็เป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลเช่นเดียวกัน แต่ว่า เขาไม่ได้รับผิดชอบส่วนนี้ เขารับผิดชอบส่วนอื่น แต่ความรู้สึกก็จะเหมือนกันอย่างที่เมื่อกี้ถาม กองกลาง ก็คือในขณะที่ผมรับผิดชอบโครงการนี้อยู่ มันเป็นไปได้ที่จะทำทุกอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น เข้ามาเรามาดูแลห้องใต้ถูกจัดดีใหม่ ป้ายชื่อวางครบหรือยัง แอร์เปิดใหม่ ไฟเปิดหรือยัง อันนี้คือลักษณะความรับผิดชอบที่จะต้องมียู่ตอนเช้า ดูแล เสียบปลั๊ก over head projector มาเปิดดูสภาพที่ปรากฏบนจอถูกต้องชัดเจนไหม นี่คือหน้าที่ของเรา สักพักหนึ่งผู้รับ ก. อบรมเดินเข้ามา ก็ต้องมีการลงทะเบียน แฟ้มลงทะเบียนนั้นเปลี่ยนวันหรือยัง การลงทะเบียนนั้นถูกต้องไหมอย่างนี้ มัวอยู่อย่างนี้ พอสักพักหนึ่งใกล้เวลาจะอบรม วิทยากรมาแล้ว นั้นหมายความว่าคนจัดต้องกระโดดจากห้องนี้ไป เพื่อไปรอรับวิทยากรข้างล่างถูกไหม นั้นทำไหว ไหมคนเดียว ช่วงเวลานั้นมันเป็นช่วงเวลาที่ต้องมีคนมาเสริม ดังนั้นในการทำงานของเราถ้าคนใด คนหนึ่งไม่ได้มีชื่อรับผิดชอบก็จริงอยู่ แต่ว่าโดยพันธะผูกพัน ก็น่าจะมาช่วยเพื่อนด้วย ถ้าในกรณี ที่เพื่อนดูแลในห้อง กำลังชี้แจงหลักสูตรต่าง ๆ หรือโครงการต่าง ๆ ของเนื้อหาทั้งหมดในกลุ่มนี้ ก็ จะไปต้อนรับวิทยากรแทนเพื่อนก็ได้ เพราะฉะนั้นสิ่งพวกนี้เป็นสิ่งที่มีความรู้สึกที่ติดต่อกัน เพราะ ฉะนั้นคนเดียวไม่สามารถทำได้ แต่ว่าโครงการนี้จะลงแค่ 3 วัน แล้วต้องมีคนทำงานถึง 5 คน ก็กระไรอยู่ เพราะบางช่วงอาจจะใช้คนเดียวเท่านั้นเอง แต่ว่าในช่วงฉุกเฉินจะต้องมีคนมาช่วย

## บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของนักพัฒนา

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของนักพัฒนามีอะไรบ้าง เราจะแบ่งออกเป็นระดับว่า ถ้าเป็นระดับ 3 - 5 แล้วก็ 6 จะต้องมียบทบาทหน้าที่อย่างไรบ้าง อย่าลืมระดับทั้งหมดเลยมีทั้งหมด 9 บทบาท แต่ 9 บทบาทนี้ความเข้มข้นในแต่ละระดับของซีไม่เท่ากัน ถ้าเป็น ซี 3 ถึง ซี 5 เรียกว่าระดับปฏิบัติถูกไหม ซี 6 จะเป็นหัวหน้างาน แต่หมายความว่ายังไม่ถึงขนาดว่าจะเข้มข้นนัก ดังนั้นบทบาทของระดับ 3 - 5 นั้น มีอะไรบ้างดูข้อแรกก่อน ในฐานะของผู้บริหารหน่วยงานพัฒนาเรื่องของคุณคน นี่เป็นบทบาทหนึ่ง เป็นบทบาทในแง่ของฐานะผู้บริหารหน่วยงานฝึกอบรมถามว่าซี 3 ถึง ซี 5 นี่ทำอะไรบ้าง คำตอบคือ ไม่ทำ บทบาทนี้ไม่เกี่ยวถูกไหมครับ เพราะเป็นแค่ระดับ 3 ถึง 5 เท่านั้น ยังไม่ใช่เป็นผู้ที่ดูแลในภาพรวมของ SRD ทั้งหมดขององค์กร เพราะฉะนั้น 3 - 5 นี้มันไม่เกี่ยวเป็นเรื่องของพวกเขาที่ ๆ เขาไม่ต้องทำ 2. ในฐานะของผู้ชำนาญการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล อันนี้ในฐานะของผู้ชำนาญการเฟเซอร์ริส แน่นอนเลยใช่ไหมครับว่ามีแม่ ในบทบาทนี้จะต้องทำอะไรบ้าง 1. ออกแบบ ออกแบบและวางระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การรวมทั้งแยกตามสายอาชีพ แต่ตรงนี้วงเล็บเอาไว้ว่าเฉพาะซี 6 3-5 ไม่ต้องทำข้อนี้ 6 จะต้องทำได้ ก็คือสามารถออกแบบและวางระบบพัฒนาพนักงานบุคคลในองค์การรวมทั้งแยกสายอาชีพได้ คือว่าเราจะพัฒนากর্মอันนี้เป็นส่วนของนักวิชาการทางด้านการเงิน นักวิชาการทางด้านเกษตร อะไรก็ว่าไปในหน่วยงานถ้ามีก็สามารถที่จะทำได้ แต่ต่อไปนี้ทั้งหมดทุกข้อนี้เป็นของ ซี 3 ถึงซี 5 รวมทั้ง 6 ด้วย ฝึกเอกสารทางวิชาการด้าน SRD เพื่อเป็นคู่มือหรือแนวปฏิบัติสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ อันนี้เป็นเรื่องของการผลิตเอกสาร อีกอันหนึ่งคือศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาเทคนิควิธีการและรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลใหม่ ๆ นั้นหมายความว่าผู้ที่จะต้องทำบทบาทนี้ก็คือต้องศึกษาแนวคิดเรื่องของ SRD อยู่ตลอดเวลา ถ้าสมมุติว่าของเราที่มีอินเตอร์เน็ตก็เปิดดูได้เลย เปิดดูสิ่งที่แนะนำไว้คือของ ASTD อันนี้ก็จะมีวารสารออกมาทุกเดือนวารสารนั้นดีมากจะมีบทความเกี่ยวกับเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับ อะไรใหม่ ๆ เข้ามาปั๊บมันจะอยู่ในนั้นหมดนะครับ แต่ก่อนนี้เราก็รับวารสารอันนี้ตอนนั้นแพงมาก ก็เปิดดูในนั้นอาจจะมีสิ่งที่เป็นสิ่งใหม่ ๆ ยกตัวอย่างเช่น ถ้าเกิดใครสักคนหนึ่งได้คิดถึงในเรื่องของการออกแบบหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งขึ้นมา เขาก็จะเสนอเข้าไปในโฮมเพจตัวนี้เราก็สามารถที่จะดูได้นะครับ ต่อมาคือเผยแพร่ถ่ายทอดและสอนให้ผู้อื่นได้มีความรู้ความเข้าใจในวิชาการด้าน SRD นั้นหมายความว่า 3 - 5 นั้นต้องมีความชำนาญการระดับหนึ่งแล้วที่จะสามารถเผยแพร่และถ่ายทอดรวมทั้งสอนให้คนอื่นนั้นได้มีความรู้ความเข้าใจเรื่อง SRD ด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ อาจจะเป็นเรื่องของการบรรยาย อาจจะมีการแบ่งกลุ่มอย่างที่ผมบอกเมื่อสักครู่นี้ ทั้งหมดนี้ในฐานะของ

ผู้อำนวยการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล SRD เฟเซอร์ริส 3 - 5 ต้องทำเนครับ 6 ต้องทำ แต่เนครับ 6 ก็คือการออกแบบการศึกษาตรงนี้ มาถึงบทบาทต่อไปก็คือบทบาทของนักวิเคราะห์ วิจัย ตามว่านักฝึกอบรมนั้นควรจะเป็นนักวิจัยใหม่ เป็นเนครับต้องเป็นด้วยจะต้องทำหน้าที่ในการ ศึกษาวิเคราะห์วิจัยเพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ออกแบบ โครงการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล กำหนดหลักสูตร ติดตามประเมินผล ตลอดจนหารูปแบบเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล นี้คือบทบาทในราชการ ถ้าท่านฟังจากอาจารย์จินตนาต่อไปจะพบว่าการหาเทรนนิ่งนี้เปรียบเหมือนหนึ่งเป็นการทำวิจัยเล็ก ๆ เพราะฉะนั้นใครที่ทำวิจัยหรือว่ายังไม่ เคยทำวิจัย นั่นก็หมายความว่าท่านนั้นจะต้องพัฒนาในด้านนี้ แต่สมัยก่อน นี้เราอยู่ที่ตึกเก่าเราก็อาจจะเชิญอาจารย์สุรัชชัยมาให้แนวคิดกับเด็ก ๆ ของเราเรื่องของการทำวิจัย แล้วก็ให้ทุกคนหรือจะมีการแบ่งฝ่ายวิจัยไว้ก็วิจัยเกี่ยวกับเรื่องของการพัฒนาการฝึกอบรมโดย ตลอด อันนี้ก็ฐานะของนักวิเคราะห์วิจัย นี้เป็นบทบาทที่ 3 แล้วถูกใหม่ บทบาทหนึ่งก็คือเป็นผู้ บริหารหน่วยงาน 2. เป็นผู้ชำนาญการ 3 เป็นนักวิเคราะห์วิจัย เป็นรีเฟสเซอร์ บทบาทต่อไปเป็น บทบาทของผู้บริหารหน่วยงานก็เหมือนกับเป็นผู้อำนวยความสะดวกอย่างนี้เป็นต้น แต่อันนี้ไม่ใช่ อันนี้เหมือนกับเป็นโปรเจกต์ ไตรเคเตอร์ อย่างที่ผมถามท่านว่าเคยทำงานใหม่เกี่ยวกับเรื่อง ของการบริหารโครงการมาก่อน ในฐานะผู้บริหารโครงการพัฒนาก็สามารถกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และช่วยรับผิดชอบในโครงการได้ (เฉพาะที่ 6) แสดงว่าตรงนี้จะเขาจะมอบหมายให้ที่ 6 ขึ้นไปที่จะเป็นผู้อำนวยความสะดวกโครงการหรือหัวหน้าโครงการเท่านั้น ติดต่อประสานงานกับบุคคลและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ข้อนี้ก็ไปสอดคล้องกับแนวคิดของแทลเลอร์เมื่อที่อันหนึ่งจะต้องเป็นเทน เนอร์ ออฟ รีเรชั่น ผมบริหารโครงการ นบส. นักบริหารชั้นสูง แน่แน่นอนทุกปีต้องออกไปเซอร์เวย์ ต่างจังหวัด ไปพบกับผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการจังหวัดต่าง ๆ เพื่อที่จะไปเตรียมการ ก่อนที่จะพาคณะเราลงพื้นที่ เพราะฉะนั้นการพบกับผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าสำนักงานราชการ จังหวัด หัวหน้าส่วนราชการจังหวัดก็คือการที่จะกำหนดรูปแบบในการที่จะไปดูงานกันเพื่อให้ได้ผล งานออกมาเต็มที่นั่นเอง เพราะฉะนั้นตรงนี้ศิลปะในการติดต่อประสานงานนั้นจะต้องมีอยู่ ดำเนินการติดตามประเมินผลโครงการ อันนี้ผ่านได้เลยเนครับ เพราะเมื่อที่บอกแล้วช่วยทำการ ปรับปรุงแก้ไข กำหนดแผนและวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ผู้รับการอบรมนั้นสามารถนำ ความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ อันนี้ก็เฉพาะที่ 6 นี้ 4 บทบาทแล้ว เป็นผู้บริหารหน่วยงาน เป็นผู้ชำนาญการด้านการฝึกอบรม เป็นนักวิเคราะห์ วิจัยและเป็นผู้บริหารโครงการ ต่อไปอีก 5 บทบาท ในฐานะขอวิทยากรหรือในฐานะของผู้พูดในกลุ่มผู้นำเกี่ยวกับการเรียนรู้ นักพัฒนาต้อง ทำได้ด้วยก็คือศึกษาวิเคราะห์สร้างรูปแบบและเผยแพร่แนวคิดวิธีการใหม่ ๆ ต่อผู้อบรมและ สัมมนา

ถึง ซี 6 ก็มักจะพูดถึงว่า ซี 6 ต้องทำงานทุกอย่างของ ซี 5 และเพิ่มอันนี้เข้าไป จึงมีความแตกต่างระหว่าง ซี 5 กับ ซี 6 ที่นี้ JD เป็นอย่างนี้ เราก็จะไปดูสิว่าคน ๆ นั้นทำได้ตามนี้ไหม วิธีการก็คือว่าเราจะเช็ค ตونها TN เราจะเช็คตรวจสอบดูสิใครในห้องนี้เป็นนักพัฒนา บ้าง ก็ดู TN ทำได้ไม่ ทำได้ ผ่าน ถึงเวลานี้คุณจะได้ความรู้ตรงนี้จากอาจารย์จินตนาไป เราจะมีแบบฟอร์มถาม ซึ่งมีรายละเอียดเยอะ สร้างหลักสูตรได้ใหม่ ได้ ผ่าน ดำเนินการได้ใหม่ ได้ ประเมินผล ไม่ได้ วิทยากรไม่ได้ ให้คำปรึกษา พอได้ ถ้าเขียนแบบนี้ก็แสดงว่าอะไร แสดงว่าในสิ่งที่เราต้องการถึงตรงนี้ นี่คือ JD แต่ว่าในทางปฏิบัติมันทำได้แค่นี้เอง ถูกไหม เพราะว่าทำไม่ได้อยู่ 2 อย่าง นั่นหมายความว่าถ้าทำได้ตัวนี้ก็ป็นช่องว่าง ตัวนี้คือปัญหาในการทำงาน มอบหมายงานไป ทุกอย่างที่มีมอบไปทำไม่ได้ทุกอย่าง ยกเว้นประเมินผลกับวิทยากร ถ้าขึ้นเป็นวิทยากรไม่เอา สั้น บอกพรุ่งนี้คุณต้องเป็นวิทยากร พอถึงวันพรุ่งนี้ไม่มา โทรศัพท์บอกว่าปวดท้อง แล้วต้องเป็นอย่างนี้ด้วย ต้องมีอันเป็นไปทุกครั้งที่เป็นวิทยากร เพราะฉะนั้นเป็นไม่ได้ ประเมินผลละ ประเมินผลต้องใช้วิชาทางสถิติ ผมไม่ชอบคณิตศาสตร์ด้วย เพราะฉะนั้นตรงนี้เป็นปัญหา ปัญหาตรงนี้แหละครับที่คุณทราบจากอาจารย์จินตนา และเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความรู้ในงาน ความเข้าใจในงาน ตรงนี้เราก็จะเรียกว่า TN ความจำเป็นที่จะต้องเอาคน ๆ นี้ไปอบรมเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ในเรื่องของการประเมินผล และให้ได้ในเรื่องของการเป็นวิทยากร ส่งไปอบรมหรือจัดอบรมเอง เมื่อจัดอบรมแล้วเขาก็ได้ความรู้เพิ่มเติม แน่แน่นอนสิ่งที่ต้องการคือมาถึงจุด ๆ นี้ถูกไหม นี่เป็นการแก้ปัญหามาในการทำงาน ที่นี้เมื่อวานนี้จำได้ไหมที่คุณบุญตาถามผม ในการฝึกอบรม Factor มีเยอะมาก หลายคนที่เขาอบรมเหมือนท่าน ถ้ารู้แบบนี้ปุ๊บ แสดงว่าที่เรามาตรงนี้เรามีปัญหาในการทำงานใช่ไหม แต่ผมบอกท่านแล้วว่า ขณะนี้เวลาที่ผมไปบรรยายที่ไหนก็แล้วแต่ พวกไฟฟ้าก็ดี โทรศัพท์ก็ดีนั่น ผมจะบอกเขาเลยว่าในส่วนตัวนั้นตอนนี้ผมไม่อยากจะดูตรงนี้ ผมจะให้ไปดูนี้เลยไปอีกระดับหนึ่งของ JD JD นี้เขียนไว้หลายปีแล้ว แล้วก็ตามอย่างนั้น แต่ว่าขณะนี้เรากำลังดูคอมเม้นเงินซีที่ผมให้ดูอยู่ใช่ไหม กับอนาคตข้างหน้าว่าหน่วยงานนั้นจะถึงจุด ๆ ไหน เพราะฉะนั้นนี่คือ JD นี่คือนี่ที่ต้องการ ให้เขาสามารถทำได้ใน 5 ปี หรือ 10 ปีข้างหน้า พอมองเห็นภาพตรงนี้ใหม่ เราจะไม่ดูของเก่าแล้ว แต่เรากำลังจะก้าวไปสู่ในยุค Millennium ปี ค.ศ 2000 ศตวรรษที่ 21 ดังนั้นตรงนี้นี่ถ้าเราคาดหวังไว้ว่าเราต้องการให้คนเหล่านั้นทำอะไรได้ในปีหน้า ตรงนี้ก็สามารถเป็น TN ได้ แต่ TN ตรงนี้ไม่ใช่ปัญหาใช่ไหม เพราะว่ามันเป็นสิ่งที่เราต้องการ ดังนั้นตรงนี้จึงกลายเป็น TN ในแง่ของการ Develop การพัฒนาคน เพื่อให้รับกับสหัสวรรษใหม่ ดังนั้นขณะนี้หลาย Course เป็นการอบรมเพื่อเตรียมคนที่รับกับเหตุการณ์ข้างหน้า เขาไม่ดูแลแล้วข้างหลังจะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นมาไม่ทันกินแล้วมันมานั่งเศร้าถึงอดีตไม่ต้อง มองไปข้างหน้าอย่างเดียว และการมองไปข้างหน้าทำให้เราสามารถก้าวติดตามหน่วยงานข้างเคียงหรือเอกชนได้ อย่างนี้เป็นต้น เพราะฉะนั้นตรงนี้พอเห็นภาพใหม่ว่า การฝึกอบรมมาจากไหน อาจจะมาจากปัญหาก็ได้ใช่ไหม หรืออาจจะมาจากสิ่งที่เรา

นั่นกำหนดไว้ว่าเราต้องการจะไปถึงจุดนั้น แต่ทุกอย่างนั้นจะยืนตาม JD เป็นเบื้องต้นหมด เพราะว่าไม่มี JD เราก็พูดกันยากกว่าจะหา TN จากไหน เพราะว่าเราจะเอาเรื่องของการที่จะกำหนดมาตรฐานการทำงานมาวางก่อน แล้วเอาคนไปเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ถ้าทำงานได้ตามนั้นก็จบ ไม่มีปัญหาอะไร แต่ถ้าทำงานได้ต่ำกว่าที่กำหนดไว้ต้องพัฒนาขึ้น ต้องอบรมความรู้เพิ่มเติม แคนนี่พอใหม่ใน 2 - 3 ปีข้างหน้า เราต้องการให้คนเราเป็นแบบนี้ เราก็สร้างตรงนี้ไว้เลยเพื่อรับกับในอนาคตข้างหน้า ก็เป็นลักษณะของพัฒนานั้นเอง เพราะฉะนั้นในการฝึกอบรมรูปแบบของการฝึกอบรมจึงสามารถที่จะเขียนออกมาได้เป็นตัว Cycle ที่ท่านเห็นอยู่ในเอกสารผม คือปกติเราจะเริ่มต้นจากการหา TN ก่อน และจะมาสร้างหลักสูตร และมาดำเนินการ เอาหลักสูตรนี้มาจัดดำเนินการเสร็จแล้วก็จะมีการประเมินผล ก็กลับมาเป็น TN ใหม่ อันนี้เป็น Cycle คร่าว ๆ ที่นี้ถามว่า TN นั้นมาจากไหน TN ก็จะมาจกใครที่ศึกษามาในเรื่องของทางด้านวิชาการวางแผน ในห้องนี้มีท่านหนึ่งใช้ใหม่ ที่เป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน แผนมาจากไหน แผนเกิดขึ้นได้อย่างไร แผนคืออะไร แผนก็คือกิจกรรมที่เราวางไว้หรือกำหนดไว้ในการปฏิบัติในอนาคต TN ก็คือการทำดูว่าเกิดอะไรขึ้นในองค์กรเรา และนำไปสู่การฝึกอบรม เราก็จะพบว่าโดยตามปกติแผนงานโครงการต่าง ๆ มาจากไหน ก็เริ่มต้นมาจากเราดูนโยบายเป็นหลักก่อน อย่างเช่นเมื่อวานนี้คุณบุญตาได้บอก บ่อยครั้งที่เราจัดฝึกอบรม ทั้ง ๆ ที่เราเองก็ไม่รู้จัดไปทำไม แต่นโยบายบอกให้จัด ขณะนี้โครงการของรัฐบาลหลายโครงการมาจากนโยบายของส่วนกลางใส่ลงไปว่า จะทำพื้นที่ตรงนี้ให้เป็นพื้นที่อย่างนี้ พอมีนโยบายมาปุ๊บก็ต้องมีการฝึกอบรมเข้าไปในส่วนนั้น ประการที่ 2 ตรงนั้นเกิดปัญหาขึ้น พอเกิดปัญหาแล้วศึกษาแล้ว เราก็ต้องมีการแก้ไขปัญหา การแก้ไขปัญหาก็เป็นรูปแบบใหญ่ ก็คือการวางแผน โครงการที่จะ Solve ปัญหานั้น พื้นที่ในบางพื้นที่นั้นมีปัญหาเกษตรกรไม่สามารถที่จะปลูกพืชได้ อันเนื่องมาจากว่าดินนั้นเป็นดินเปรี้ยว ดินเค็มก็แล้วแต่ ก็ต้องมีโครงการลงไปในพื้นที่นั้น โครงการคือปรับสภาพดินให้กรมพัฒนาที่ดินที่เรียกว่าหมอดินลงไปทำการศึกษาสภาพดินนั้น ดินเปรี้ยว ดินเค็ม ดินมีอะไรก็แล้วแต่ ควรจะไปดำเนินการอย่างไร อย่างเช่น ในหลวงท่านมีคำว่า แก้มลิง เพื่อจะปรับสภาพพื้นที่นั้นให้มีความพร้อมในการปลูกพืชได้นั้นหมายความว่าโครงการนั้นมาจากปัญหา สุดท้ายเลยโครงการนั้นมาจากความต้องการ เมื่อมี Need หรือมีความต้องการเกิดขึ้นมาในส่วนนั้น เราก็จะมีการจัดโครงการเพื่อตอบสนองกับ Need นั้น เพราะฉะนั้นในการที่จะฝึกอบรม โครงการฝึกอบรมนั้นก็อาจจะเนื่องมาจากนโยบายที่กำหนดจากส่วนกลาง หรือว่าจากผู้บริหารระดับสูง อย่างกระผมเองตอนนี้เป็นหลักสูตรนโยบายเลย ผมไม่ทราบวาทางรัฐสภานั้นรับทราบอันนี้หรือเปล่า หลักสูตรการเรียนรู้อตามรอยพระยุคลบาท แล้วทำหรือยัง อันนี้เป็นหลักสูตรนโยบาย อยู่ ๆ ก็ลอยมาเลย โครงการผมที่เคยกำหนดไว้ว่าจะทำในปี 2542 ที่ผ่านมา 10 โครงการ กวาดลงไปหมด ปีนี้ทำหลักสูตรการเรียนรู้อตามรอยพระยุคลบาท อยู่ ๆ ก็ลอยมาเลย โครงการ 5 ส ก็ต้องรับ เพราะฉะนั้นอันนี้เป็นนโยบาย นโยบายของ

แล้วคนทั่วไปนั้นอาจจะไม่คิดในจุดนี้ คิดต่างว่าเขาอยู่ในบริษัทโตโยต้า เวลาไปไหนเขาถามว่าได้ข่าวว่าโตโยต้ากำลังโปรโมทรถรุ่นใหม่หรือ หรือ รู้จากไหนละ ฉันยังไม่รู้เลย อย่างนี้น่าใหม่ ในเวลาเดียวกันเพื่อนจะถามว่าเธออยู่โตโยต้า ฉันไม่แน่ใจว่าฉันจะออกรถ 1 คัน ก็ไปเล็ง ๆ ฮอนด้าอยู่ไม่รู้ว่ากับรถเธออย่างไหนดีกว่ากัน ก็ไม่รู้เหมือนกัน ฮอนด้าดีกว่ากระมัง เรียบร้อยแล้วมานั่ง เพราะฉะนั้นเขาต้องรู้ Product ของคู่แข่ง และจะสามารถว่าของเรานั้นดีกว่าของคู่แข่งได้อย่างไร และเวลาพูดมักจะพูดข้อดี ข้อเสียเปรียบกระผมไม่เคยพูดเลย นี่ก็คือความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ไซ้ใหม่ ท่านอยู่ที่รัฐสภามาสักพักหนึ่งเข้าใจเรื่องรัฐสภามากน้อยขนาดไหน ผ่านไป ต่อไปเป็นความเข้าใจ ความรู้ในงานที่บอกแล้วถ้าเป็นนักบัญชีก็ต้องรู้เรื่องบัญชี ถ้าเป็นนิติกรก็ต้องรู้เรื่องของกฎหมายถูกไหม ความเข้าใจคืออะไร ความเข้าใจก็คือการถามว่าทำไมต้องเป็นแบบนี้ ทำไมต้องทำงานแบบนี้ ทำไมต้องใช้แบบฟอร์มนี้ ถ้าเป็นแบบฟอร์มเดิมไม่ดีหรือสูแบบฟอร์มใหม่ไม่ได้ อย่างไรก็ตามต้องสามารถอธิบายได้ คำว่าอธิบายได้นี้ คือความเข้าใจ เพราะฉะนั้นเวลาที่เรากถามใครสักคนหนึ่ง การถามความรู้ จะถามคำว่า What อะไร แต่ความเข้าใจถามว่าอย่างไร Why ทำไม ทำไมต้องมีแบบฟอร์มนี้เข้าไปประกอบด้วย ทำไมต้องให้อีกคนหนึ่งเซ็นรับรองอันนี้ด้วย ต้องบอกเหตุผลได้ด้วย S คือความชำนาญ เพราะฉะนั้นก็จะพัฒนาจากความรู้ความเข้าใจและทำบ่อยครั้งจนเกิดความชำนาญ สุดท้ายเลยก็คือ A ตัว A นี้ ถ้าใครทำฝึกอบรมมาผมไม่แน่ใจว่ามีความเห็นเหมือนกันใหม่ว่า เป็นการที่ยากมากเลยในการที่จะสร้าง Attitude ใครสักคนขึ้นมา KUS ไม่ใช่เรื่องยากเลยสำหรับนักฝึกอบรมที่จะทำได้ แต่ A นั้นยาก

### ก่อนดำเนินการฝึกอบรมควรทำอะไร

เวลาที่ท่านจะฝึกอบรมใครก็แล้วแต่ อยู่ ๆ ไม่ใช่ไปถึงบู๊บอบมเลย ไม่ได้ ต้องสำรวจ การสำรวจนั้นก็คือการหา Training need ซึ่งมี 2 แบบ แบบแรกเราเรียกว่าเป็น Obvious need ก็คือเป็น Need ที่ชัดเจน อย่างเช่น เราจะนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์เป็นโปรแกรมใหม่ที่จะใช้ อันนี้เป็นความจำเป็นแล้วไซ้ใหม่ว่าเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลทุกคนต้องเรียน อันนี้เป็น Obvious need ปฏิเสธไม่ได้ เพราะตอนที่ไปนั้นเราจะใช้โปรแกรมนี้เป็นหลัก คุณก็ต้องอบรมไซ้ใหม่ นี้คือ Obvious need เอาใหม่ ทำไมคนพวกนี้ต้องเข้าอบรมหลักสูตรนี้ด้วย เพราะเป็นหลักสูตร Prepromotion คนจะขึ้น ซี 6 ทุกคนนั้นต้องเข้าหลักสูตรนี้ อันนี้ Obvious need ใหม่ คุณปฏิเสธไม่ได้ที่ต้องเข้าหลักสูตรนี้ เป็น Need หรือเป็นความจำเป็นที่ชัดเจน อันที่ 2 ก็คือ hidden need เป็นความต้องการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา หมายความว่าเราอยู่ที่นี้ เรารู้ว่าน่าจะมีปัญหาเกิดขึ้นมา เพราะว่าบรรยากาศแปลก ๆ ไป แต่ว่าปัญหาอยู่ตรงไหนไม่รู้ ต้องเป็นหน้าที่ของนักฝึกอบรมที่ต้องหาให้ได้ว่าปัญหาคืออะไร อยู่ตรงไหน และสามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรมได้ใหม่ อันนี้ก็คือ hidden need ดังนั้นพอถึงนี้ปี ตามทฤษฎีที่อาจารย์จินตนาบอกก็ต้องมีการ

ออกแบบสอบถาม อาจจะสัมภาษณ์ อาจจะทำ Work shop หรืออะไรก็แล้วแต่ เพื่อให้ได้ข้อมูลมา และประเมินว่าจำเป็นต้องอบรมจึงมีงานอบรมต่อไป แต่หลังจากหาข้อมูลมาแล้วบอกว่าไม่จำเป็นต้องอบรมก็พับไปไม่ต้องอบรม อันนี้เป็น Hidden need

### ปัญหาที่พบในการทำงาน

ปัญหาที่เราพบในการทำงานก็จะมี 3 ประเภท ปัญหาขัดข้อง ปัญหาป้องกันและปัญหาการพัฒนา ที่นี้ปัญหาขัดข้องนั้นในเอกสารผมได้เขียนว่าเป็นปัญหาที่ทั่ว ๆ ไป ที่เราพบกันอยู่ ปัญหาขัดข้องนั้นในเอกสารผมได้เขียนว่าเป็นปัญหาที่ทั่ว ๆ ไป ที่เราพบกันอยู่ ปัญหาขัดข้องคือปัญหาที่เกิดขึ้นมาแล้วในอดีต เดี่ยวนี้ยังเกิดอยู่ อนาคตย่อมเกิดแน่ คนขับรถของเรานั้นแต่ก่อนนี้ขับรถค่อนข้างมีปัญหาอยู่ เชี่ยว ชนอยู่เสมอ ๆ ขับรถเร็ว เขียดโน้น กระแซะนี้อยู่เสมอ ๆ เดี่ยวนี้ก็ยังทำอยู่ ถ้าคุณไม่ทำอะไรเสียเลย ไม่ได้มาอบรมหรือไม่ได้มาชี้แจงเขาก็ยังเหมือนเดิม เป็นปัญหาอยู่ วันไหนขับรถไม่เจียวนอนไม่หลับ นี่คือปัญหาขัดข้อง ตามว่านักฝึกอบรมนั้นจะเป็นใหม่ ปัญหาที่ 1 ชัวร์แน่นอน เป็นปัญหาที่ขัดมาก ปัญหาที่ 2 ปัญหาป้องกัน ปัญหาป้องกันคือปัญหาที่ในอดีตยังไม่เกิด เดี่ยวนี้ก็ยังไม่เกิด แต่อนาคตอาจจะเกิด เพราะว่ามี Indicator หรือตัวบ่งชี้บางตัวว่าอาจจะเกิดปัญหาขึ้นกับคน ๆ นี้ได้ เช่นอะไร คนขับรถของเรานั้นแต่ก่อนนี้ขับรถดีโดยตลอดไม่ค่อยมีเฉี่ยวชน มีเหมือนกันแต่มาจากบุคคลอื่นหลบไม่ทันบ้าง ปัจจุบันนี้ก็ยังขับรถดีอยู่ แต่อนาคตไม่แน่ อนาคตในที่นี้หมายถึงอาจจะป่วนนี้ มะรินนี้ เดือนหน้า หรือปีหน้า ซึ่งพอเรามองเห็นแล้วปั๊บ เราบอกน่ากลัวเหมือนกัน สงสัยขับรถแล้วมีอุบัติเหตุแน่ ที่นี้ผมถามว่าเราสังเกตจากอะไร สังเกตจากอะไรจึงบ่งบอกว่าคนขับรถเรานั้นนั้นจะขับรถแล้วเกิดปัญหา สังเกตพฤติกรรมของเขา โอ.เค. ถูก พฤติกรรมที่เราสังเกตได้ เช่น ขับรถไปด่าไป คืออารมณ์ชักหงุดหงิดมากขึ้น แต่ในทางปฏิบัตินั้นการที่คนเรามีอารมณ์หงุดหงิดมากขึ้นนั้นอาจจะมีสาเหตุมาจากต้นเหตุอีกต้นเหตุหนึ่ง เช่น ถึงเวลาแล้วลูกเข้าโรงเรียนไม่ได้ คิดว่ามีปัญหาใหม่ น่ากลัวมาก เมื่อวานนี้มีเรื่องเศร้าขับรถไป ฮือ ทำอย่างไรดี คือมีนักการคนหนึ่ง มีอาจารย์เขาไปเจอนักการ เจอข้างนอกโรงเรียน ก็ถามว่าไปไหนมาตอบว่าไปจำหน่ายสร้อย ถามว่าทำไมถึงจำหน่าย บอกว่าต้องไปเสียค่าเล่าเรียนให้หลานอยู่อนุบาล 5,000 กว่าบาท และถามว่าพอใหม่ สร้อยจำหน่ายได้ 2,500 บาท ฟังแล้วเป็นอย่างไร ใจคอห่อเหี่ยวไหม ถ้าเกิดมีขับรถแล้วเขามีปัญหานี้ ลูกจะเข้าโรงเรียนเข้าโรงเรียนไม่ได้ หรือเงินค่าเทอมที่ครูเขาทวงมายังไม่ได้ คิดว่าเขาอารมณ์หงุดหงิดใหม่ ขับรถไปด่าไป เราก็ใจคอไม่ดี อันนี้มีแนวโน้มใหม่ มีอะไรอีกใหม่ที่เป็นพฤติกรรมที่สามารถแสดงออกได้ว่าเขาอาจจะขับรถแล้วเกิดปัญหา เชนอะไรอีก อายุมากขึ้นได้ใหม่ เพราะอะไร ทำไมอายุมากขึ้นนั้นจึงเกิดปัญหาในการขับรถ เพราะว่าเรื่องของการรับรู้ เพราะปกติการขับรถนั้นต้องใช้ประสาททุกส่วน อะไรบ้าง ตา หู จมูก ต้องใช้ใหม่ ก็ต้องดมด้วยบางที่รถนั้นอาจจะมีกลิ่นใหม่ อาจเป็นได้สายไฟ

## คู่มือการจัดอบรม/สัมมนา

## กิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติในการจัดอบรม

ที่	กิจกรรม	กำหนดเวลา	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
	<b>I. ก่อนการอบรม</b>			
1	จัดทำโครงการ คำชี้แจงรายละเอียด ตาราง เวลาการอบรม และกำหนดการพิธีเปิด-ปิดการอบรม สัมมนา			
2.	ทบทวนวิทยากรอย่างไม่เป็นทางการ			
3.	ทบทวนประธานในพิธีเปิด-ปิดการอบรม สัมมนา			
4.	จัดทำแบบฟอร์มใบสมัคร ใบตอบรับเข้าอบรม สัมมนา (แล้วแต่ความเหมาะสมของโครงการ)			
5.	จัดทำหนังสือเชิญเข้าอบรม สัมมนา โดยแนบเอกสารตาม 1 และ 4 ไปด้วย			
6.	ส่งหนังสือเชิญเข้าประชุม อบรม สัมมนา			
7.	ร่างคำกล่าวของประธานในพิธีเปิด-ปิดการอบรมสัมมนา (ควรเตรียมสำรองไว้ 1 ชุดในกรณีฉุกเฉินประธานมิได้นำร่างคำกล่าวเปิด-ปิดมาด้วย)			
8.	ร่างคำกล่าวรายงานในพิธีเปิด-ปิดการสัมมนา (ควรเตรียมสำรองไว้ 1 ชุด ในกรณีฉุกเฉิน ผู้กล่าวรายงานมิได้นำร่างคำกล่าวรายงานเปิด-ปิดมาด้วย)			
9.	ส่งหนังสือถึงกองคลังเรื่องการเบิกจ่ายเงินของโครงการ พร้อมแนบโครงการ กำหนดการ และรายละเอียดประมาณการงบประมาณ (เสนอทำนรองฯ ที่รับผิดชอบผ่านกองคลังเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการประมาณ 1 เดือนก่อนเปิดโครงการ)			
10.	ส่งหนังสือเชิญเป็นวิทยากรพร้อมทั้งแนบเอกสารตามข้อ 1 และรายชื่อผู้เข้ารับการอบรมส่งไปด้วย (ถ้าคัดเลือกเสร็จแล้ว)			

ที่	กิจกรรม	กำหนดเวลา	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
11.	ส่งหนังสือเชิญเป็นประธานในพิธีเปิด-ปิดการอบรมสัมมนา พร้อมทั้งแนบเอกสารตามข้อ 1 และข้อ 8 ส่งไปด้วย			
12.	จัดพิมพ์เอกสารต่างๆ ที่จะต้องใช้ในการอบรมสัมมนา			
13.	ติดต่อสถานที่ที่จะไปจัดงาน (ถ้ามี)			
14.	วิทยากรและประธานในพิธีเปิด-ปิด การอบรม สัมมนา ตอบรับเชิญ			
15.	รวบรวมใบสมัคร ใบตอบรับเข้าร่วม ประชุม อบรม สัมมนา ที่ส่งเข้ามา			
16.	ขอรับต้นฉบับเอกสาร แผ่นใสของวิทยากรที่จะใช้ประกอบการ การอบรม สัมมนา เพื่อส่งผลิต พร้อมทั้งขอประวัติของ วิทยากรด้วย			
17.	คัดเลือกผู้สมัครเข้าอบรม สัมมนา			
18.	ตอบรับผู้เข้าอบรม (เฉพาะกรณีที่ต้องคัดเลือกผู้เข้าอบรม สัมมนา) ส่งไปยังหน่วยงานต้นสังกัด และผู้ได้รับการ คัดเลือกให้เข้าอบรม สัมมนาด้วย เพื่อความรวดเร็วของ ข้อมูล			
19.	เตือนย้ำการเป็นประธาน เป็นวิทยากรในการอบรม สัมมนา เป็นระยะๆ			
20.	จัดทำตารางการใช้ยานพาหนะ การใช้เครื่องเสียง และ โสตทัศนอุปกรณ์ การใช้ห้อง ส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทราบ และดำเนินการ			
21.	ติดต่อสื่อมวลชนที่ต้องการประชาสัมพันธ์			
22.	จัดทำทะเบียนรายชื่อผู้เข้าอบรม สัมมนา			
23.	จองห้องประชุมและแจ้งยอดจำนวนห้องพักที่ต้องการ สำรอง และจำนวนผู้เข้าอบรม สัมมนา ให้โรงแรมทราบ			
24.	ติดต่อขอใช้อุปกรณ์ที่จำเป็น เช่น เครื่องอัดสำเนา เครื่องพิมพ์ดีด ในกรณีที่สถานที่ที่จัดอบรมไม่มี			

ที่	กิจกรรม	กำหนดเวลา	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
25	ย้ายการดูงาน ณ สถานที่ที่กำหนด (ถ้ามี)			
26	นัดหมายการเดินทางกับวิทยากร ผู้เข้าอบรม ประธาน และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เฉพาะกรณีจัดอบรม สัมมนา ในต่างห้องที่ ซึ่งจะต้องออกเดินทางพร้อมกัน			
27	ติดต่อจองตัวสำรองที่นั่งสำหรับวิทยากร ประธาน ผู้เข้าอบรม เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง เฉพาะกรณีที่ต้องเดินทางไปประชุมต่างห้องที่			
28.	รวบรวมเอกสารประกอบการอบรม สัมมนาจัดเข้าแฟ้ม			
29	ร่างผังการจัดห้อง อบรม สัมมนาในวันพิธีเปิด-ปิด และวันอบรม สัมมนาตามปกติ (ดูรายละเอียดในรายการกิจกรรมที่ 2 - ช่วงระหว่างการอบรม)			
30	เตือนย้ายการใช้ยานพาหนะ การใช้เครื่องเสียงและโสตทัศนอุปกรณ์ การจัดห้อง ตามข้อ 20 และ 29			
31.	ประสานกับกองคลังเรื่องการเบิกค่าใช้จ่ายของโครงการ			
32.	ตกลงรายการอาหารและเครื่องดื่มและเวลาที่จะบริการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง			
33	จัดทำป้ายต่างๆ เช่น ป้ายโครงการอบรม สัมมนา ป้ายตั้งโต๊ะชื่อวิทยากร ป้ายตั้งโต๊ะชื่อผู้เข้าอบรม สัมมนา ป้ายติดหน้าอก ชื่อวิทยากร ผู้เข้าอบรม สัมมนา ป้ายเจ้าหน้าที่ ป้ายติดหน้าห้องอบรม สัมมนา ป้ายแสดงทิศทาง ฯลฯ			
34	จัดพิมพ์ประกาศนียบัตร (ถ้าจะแจก)			
35	รวบรวมประวัติวิทยากร			
36	จัดทำแฟ้มลงทะเบียน			
37	จัดทำใบเสร็จรับเงิน (เฉพาะกรณีที่มีการเรียกเก็บเงิน)			
38	เตรียมชี้แจงรายละเอียดการอบรม สัมมนาให้ที่ประชุมทราบในวันเปิดการอบรม สัมมนา			

ที่	กิจกรรม	กำหนดเวลา	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
39	เดือนประธาน วิทยากร แหกผู้มีเกียรติ ผู้เข้าร่วมสัมมนา			
40	เดือนสื่อมวลชน/ส่งข้อความที่จะประชาสัมพันธ์			
41	เดือนเรื่องสถานที่ๆ จะไปจัดงาน			
42	เดือนเรื่องสถานที่จัดอบรม สัมมนา รวมทั้งสถานที่จอดรถของวิทยากร			
43	เดือนเรื่องสถานที่พัก			
44	เดือนเรื่องอาหาร เครื่องดื่ม			
45	เดือนการขอใช้อุปกรณ์ที่จำเป็น ตามข้อ 24			
46	ขออนุมัติเจ้าหน้าที่โครงการเดินทางไปราชการต่างจังหวัด แจ้งของดเว้นการลงชื่อและเวลามาปฏิบัติราชการ (เฉพาะกรณีจัดอบรมที่ต่างจังหวัด)			
47	เช็คความพร้อมของห้องอบรม สัมมนา			
48	เช็คความพร้อมของห้องอาหารและเครื่องดื่ม			
49	เช็คความพร้อมของอุปกรณ์โสต ระบบแสง เสียง และระบบถ่ายเทของอากาศ			
50	เบิกเงินค่าใช้จ่ายโครงการ			
51	เดือนเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในงานพิธีเปิดการประชุม เจ้าหน้าที่ลงทะเบียน ผู้ต้อนรับประธาน แหกผู้มีเกียรติ ผู้เข้าอบรม ผู้ประสานงานสื่อมวลชน ช่างภาพ ผู้บันทึกเสียง ผู้ประกอบพิธีทางศาสนา			

ที่	กิจกรรม	กำหนดเวลา	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
	<b>II. ระหว่างการอบรม</b>			
1	ตรวจสอบความพร้อมของห้องประชุม - การติดป้ายชื่อโครงการและป้ายต่างๆ - โต๊ะเก้าอี้หรือ podium ของประธาน แขกผู้มีเกียรติ และผู้เข้าอบรม สัมมนา - โต๊ะหมู่บูชา พร้อมธูป เทียน ดอกไม้ ไม้ขีดไฟ - แจกดอกไม้ตามจุดต่างๆ			
2	ตรวจสอบความพร้อมของระบบเสียง แสงโดยเฉพาะ - ไมโครโฟนของประธานและผู้กล่าวรายงาน - เครื่องบันทึกเสียง			
3	วางร่างคำกล่าวพิธีเปิดของประธานบน podium และเตรียมร่างคำกล่าวรายงานไว้ให้พร้อม			
4	ตรวจสอบความพร้อมของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในด้าน - ลงทะเบียน - ต้อนรับประธาน แขกผู้มีเกียรติ ผู้เข้าประชุมฯ - ประสานงานประชาสัมพันธ์ ถ่ายภาพ บันทึกเสียง พิธีทางศาสนา ฯลฯ			
5	ทำ pre-test (ถ้ามี)			
6	ตรวจสอบความพร้อมของอาหารและเครื่องดื่ม			
7	ตรวจสอบความพร้อมของระบบเสียง แสง และโสตทัศนอุปกรณ์			
8	ตรวจสอบความพร้อมของเอกสารที่จะแจกในระหว่างอบรม สัมมนา			
9	เตือนวิทยากรสำหรับวิชาวันต่อไป			
10	เตรียมยานพาหนะ รับ-ส่งวิทยากร/ดูงาน			
11	เตรียมเงินสมนาคุณวิทยากรพร้อมใบเสร็จรับเงินของ แต่ละวัน			

ที่	กิจกรรม	กำหนดเวลา	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
12	เตรียมการขอบคุณวิทยากร/เจ้าของสถานที่ๆ ดูงาน (ของที่ระลึกถ้ามี)			
13	คิดรายการค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จ่ายจริง เช่น ค่าสถานที่ ค่าที่พัก ค่าอาหารและเครื่องดื่ม ค่ายานพาหนะ เพื่อเตรียมจ่ายเงิน			
14	เขียนชื่อผู้เข้าอบรม สัมมนาในใบประกาศนียบัตร			
15	สำรวจที่นั่งในการเดินทางกลับ (กรณีอบรม สัมมนา ต่างห้องที่)			
16	เตือนผู้เข้าอบรม สัมมนาเกี่ยวกับ <ul style="list-style-type: none"> <li>- นัดหมายการเดินทางกลับ</li> <li>- การประเมินผล</li> <li>- การคืนอุปกรณ์ เครื่องใช้ต่างๆ</li> </ul>			
17	เตือนผู้มีหน้าที่ในงานพิธีปิดการอบรม เช่นเดียวกับตอน พิธีเปิด			
18	ตรวจสอบความพร้อมของห้องอบรม ระบบเสียง แสง เช่นเดียวกับข้อ 1-2			
19	วางร่างคำกล่าวในพิธีปิดการอบรมของประธานไว้ที่ podium และเตรียมร่างคำกล่าวรายงานไว้ด้วย			
20	ตรวจสอบความพร้อมของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานพิธีปิด เช่นเดียวกับข้อ 4			
21	แจก-เก็บแบบประเมินผล ทำ post-test ให้กับผู้อบรม สัมมนา (ถ้ามี)			
22	รวบรวม จัดเก็บอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ			
23	คืนสถานที่			
24	จ่ายเงิน			

ที่	กิจกรรม	กำหนดเวลา	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
	<b>III. หลังการอบรม</b>			
1.	ทำรายงานการประเมินผลการอบรม สัมมนา			
2.	ทำหนังสือส่งตัวผู้เข้าอบรม สัมมนา กลับหน่วยงาน ต้นสังกัด			
3.	ส่งหนังสือขอบคุณวิทยากร สถานที่ๆ ไปดูงาน และ แหล่งความช่วยเหลืออื่นๆ			
4.	จัดทำสรุปผลการอบรม สัมมนาเสนอผู้บังคับบัญชา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้าร่วมอบรม สัมมนา			
5.	รวบรวมหลักฐานและรายละเอียดการใช้จ่ายเงินเพื่อ เสนอกองคลัง			

### ข้อสังเกต

ระยะเวลาเตรียมการตามที่ระบุไว้ โดยเฉพาะในช่วงแรกๆ ของการเตรียมการ อาจปรับให้สั้นลง  
กว่านี้ได้ ในกรณีที่เป็นการอบรม สัมมนา ที่จัดภายในสถานที่ หรือไม่ห่างไกลจากสถานที่ปฏิบัติงานของ  
ผู้รับผิดชอบโครงการและของผู้เข้าร่วมอบรม สัมมนา หรือเป็นโครงการอบรมขนาดเล็ก

## การวางแผนดำเนินการฝึกอบรม

นางนภาพร กิติธร

นางสาวอภิญญา สมนเกียรติกุล

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางแล้วว่าประเทศ สังคม และสถาบันต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมีความสามารถในการวางแผน โดยถือว่าการวางแผนเป็นขั้นตอนที่สำคัญและจำเป็นอันดับแรกในการประกอบกิจการต่าง ๆ การวางแผนนี้จะต้องมีทุก ๆ ระดับของหน่วยงาน ตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ ในการฝึกอบรมก็เช่นกันจะต้องมีการวางแผน เพื่อให้การฝึกอบรมในแต่ละครั้งดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในการฝึกอบรมนั้นจะต้องวางแผนในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม สร้างหลักสูตรและดำเนินการฝึกอบรม แต่ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะการวางแผนดำเนินการฝึกอบรม โดยเริ่มตั้งแต่โครงการฝึกอบรมได้รับการอนุมัติเรียบร้อยแล้ว การวางแผนส่วนนี้จะเป็นการวางแผนปฏิบัติการ ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องทำการวางแผนโดยระบุถึงกิจกรรมต่าง ๆ และแนวทางที่จะต้องทำอย่างละเอียด พร้อมทั้งระบุระยะเวลาเริ่มต้น เวลาสิ้นสุดของแต่ละกิจกรรม ตลอดจนผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมนั้น ทั้งนี้ เพื่อความสะดวกในการมอบหมายและติดตามผลในการปฏิบัติงานในขณะเดียวกัน ผู้ปฏิบัติงานก็สามารถดำเนินการตามหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีการก้าวท้าวและแย่งงานกันทำ

### ประโยชน์ของการวางแผนดำเนินการฝึกอบรม

1. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ข้อเท็จจริง เหตุผล ความจำเป็น แนวทาง ฯลฯ ที่จะต้องทำ หรือจะปฏิบัติต่อไป
2. ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ และเป็นระเบียบ
3. ทำให้มีการกำหนดวิธีการทำงานที่รอบคอบ และมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุจุดหมายปลายทางที่ได้กำหนดเอาไว้
4. ทำให้มีการกำหนดขั้นตอน และวิธีการดำเนินการล่วงหน้า ซึ่งช่วยลดปัญหาและอุปสรรค
5. ทำให้เกิดความร่วมมือประสานงานกันระหว่างผู้มีหน้าที่รับผิดชอบร่วมกัน จะเห็นว่าการดำเนินการฝึกอบรมนั้น หากมีการวางแผนไว้เป็นอย่างดีแล้ว โอกาสที่การฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จและได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องก็จะมีมาก นอกจากนั้น ยังเป็นการประหยัดทรัพยากรอีกด้วย

### ระยะเวลาของการวางแผนดำเนินการฝึกอบรม

เพื่อให้การวางแผนและดำเนินการตามแผนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงแบ่งการวางแผนดำเนินการฝึกอบรมออกเป็น 4 ส่วน คือ

- ก. การวางแผนสำหรับระยะก่อนดำเนินการฝึกอบรม
- ข. การวางแผนสำหรับระยะดำเนินการฝึกอบรม
- ค. การวางแผนสำหรับระยะหลังดำเนินการฝึกอบรม
- ง. การวางแผนสำหรับพิธีเปิด-ปิดการฝึกอบรม

### รายละเอียดของแผนดำเนินการฝึกอบรม

กิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติในการดำเนินการฝึกอบรมของแต่ละโครงการ แต่ละหน่วยงานอาจจะแตกต่างกันไปบ้าง แต่ในหลักใหญ่ ๆ แล้วจะคล้ายคลึงกัน ดังนั้น การวางแผนดำเนินการฝึกอบรมที่จะกล่าวต่อไปนี้จะเป็นแนวทางสำหรับผู้รับผิดชอบการจัดดำเนินการฝึกอบรมจะได้นำไปพิจารณาปรับใช้ในการจัดดำเนินการฝึกอบรมที่ตนเองรับผิดชอบต่อไป

ก. การวางแผนสำหรับระยะก่อนดำเนินการฝึกอบรม กิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติในช่วงนี้จะเริ่มตั้งแต่ได้รับอนุมัติโครงการฝึกอบรมจนถึงวันเปิดการฝึกอบรม โดยจะคัดส่วนที่เกี่ยวข้องกับพิธีเปิดออกไปเป็นอีกส่วนหนึ่งต่างหาก ระยะเวลาที่ใช้ทำการช่วงนี้จะประมาณ 1 - 1½ เดือน กิจกรรมหลักที่จะต้องปฏิบัติในช่วงนี้แบ่งออกเป็น

#### 1. การเชิญวิทยากร กิจกรรมที่จะต้องทำในการเชิญวิทยากรมีลำดับขั้นดังนี้

##### 1.1 ติดต่อวิทยากรเป็นการภายใน ในการติดต่อวิทยากรนี้จะต้องแจ้ง

รายละเอียดเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่วิทยากรควรทราบ เช่น หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์และขอบเขตของหัวข้อวิชานั้น ๆ จำนวนและคุณสมบัติของผู้เข้าอบรม วัน-เวลาสำหรับหัวข้อวิชานั้น ๆ เป็นต้น นอกจากนั้นจะต้องสอบถามวิทยากรเกี่ยวกับการจัดรถรับ-ส่ง การจัดห้องฝึกอบรม อุปกรณ์และการจัดเตรียมเอกสารที่จะใช้ประกอบวิชานั้น ๆ

1.2 ส่งหนังสือเชิญวิทยากร และหนังสือขออนุมัติจากผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานของวิทยากร พร้อมทั้งแนบเอกสารที่วิทยากรควรทราบ เช่น รายละเอียดของหลักสูตร ขอบเขตเนื้อหาวิชา รายชื่อผู้เข้ารับการอบรม ตารางการฝึกอบรม ฯลฯ เป็นต้น

2. การใช้สถานที่ฝึกอบรม ในกรณีที่จัดฝึกอบรมภายในสถานที่ของตนเอง กระบวนการในเรื่องสถานที่ก็จะไม่ยุ่งยาก แต่ถ้าจัดนอกสถานที่ ขึ้นตอนต่าง ๆ ก็จะมีเพิ่มขึ้น กล่าวคือจะต้อง

2.1 ศึกษาระเบียบ วิธีการ และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ สำหรับการใช้สถานที่ในการฝึกอบรมนั้น ๆ ระเบียบที่ควรศึกษาได้แก่ ระเบียบของกระทรวงการคลัง และของสถานที่ที่จะใช้นั้นระเบียบของกระทรวงการคลังที่เกี่ยวข้องกับสถานที่ในการฝึกอบรมที่ควรทราบได้แก่

2.1.1 ให้ใช้สถานที่ของหน่วยราชการนั้น ๆ

2.1.2 ถ้าไม่มี ให้ใช้สถานที่ของหน่วยราชการอื่น ๆ ในจังหวัดนั้น ๆ

2.1.3 ถ้าไม่เป็นไปตาม 2 ข้อข้างต้น ให้ทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลังก่อน แม้แต่การไปใช้สถานที่ของหน่วยราชการอื่นที่มีค่าเช่าสถานที่ ซึ่งอยู่ในรูปของการให้บริการก็ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับสถานที่และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง

2.2 ติดต่อขอใช้สถานที่ หลังจากที่ได้ตัดสินใจแล้วว่าจะใช้สถานที่ใด ในการจัดฝึกอบรม ก็จะต้องทำการติดต่อขอใช้สถานที่ตามระเบียบและขั้นตอนที่ได้ศึกษาไว้แล้วในข้อ 2.1 การติดต่อขอใช้สถานที่นี้จะต้องแจ้งวัน-เวลาของการอบรม จำนวนผู้ที่จะเข้ารับการอบรม รูปแบบและการจัดห้องที่ต้องการ เป็นต้น การติดต่อขอใช้สถานที่ควรจะติดต่อเป็นการภายในล่วงหน้าไว้แต่เนิ่น ๆ (ประมาณ 1 เดือนก่อนการฝึกอบรม) และส่งหนังสือติดต่อขอใช้อย่างเป็นทางการอีกครั้งหนึ่ง

3. การจัดเตรียมเอกสาร เอกสารในที่นี้หมายถึงงานหนังสือทั้งหมด ซึ่งในการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้งจะประกอบด้วยงานด้านเอกสาร ดังนี้ คือ

3.1 เอกสารพื้นฐาน เอกสารประกอบรายวิชา (วิทยากรอาจเตรียมมาเอง)

3.2 เอกสารลงทะเบียน เช่น ใบลงทะเบียน

3.3 หลักสูตร/โครงการ

3.4 รายชื่อผู้เข้ารับการอบรม สำหรับผู้เข้ารับการอบรมและสำหรับวิทยากร

3.5 แบบประเมินผลวิทยากรรายวิชา แบบประเมินผลโครงการ แบบทดสอบ แบบสังเกตการณ์ ฯลฯ

3.6 ประกาศนียบัตร/วุฒิบัตร

3.7 เอกสารการรับเงิน/จ่ายเงิน

3.8 หนังสือเชิญหน่วยงานต่าง ๆ ให้ส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรม  
หนังสือเชิญวิทยากร

3.9 หนังสือตอบรับ/ปฏิเสธให้มาเข้ารับการอบรม

3.10 หนังสือขออนุญาต จากผู้บังคับบัญชาของวิทยากร หนังสือขออนุญาตใช้สถานที่ หนังสือขออนุญาตเข้าดูงาน เป็นต้น

#### 4. การติดต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้ได้กลุ่มเป้าหมายมาเข้ารับการอบรม

เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจะต้องดำเนินงาน โดยมีขั้นตอน ดังนี้ คือ

4.1 ส่งหนังสือเชิญพร้อมทั้งใบสมัคร ไปยังกลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรม เพื่อให้สมัครเข้ารับการฝึกอบรม ในหนังสือเชิญจะต้องกำหนดวันสุดท้ายของการสมัครไว้ด้วย

4.2 คัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องพิจารณาคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมตามหลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ เช่น มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดในหลักสูตร ส่งใบสมัครเข้ามาก่อน เป็นต้น

4.3 ส่งหนังสือตอบรับ/ปฏิเสธให้เข้ารับการอบรม ไปยังกลุ่มผู้สมัครในข้อ 4.1

4.4 โทรศัพท์ถึงผู้ได้รับการคัดเลือกเข้าอบรม ก่อนการอบรม 2-3 วัน เพื่อย้ำให้มาเข้าอบรมตามวัน-เวลาที่กำหนดไว้

#### 5. การเงิน ถึงแม้ว่าจะได้รับอนุมัติงบประมาณค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมแล้ว

ก็ตาม เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมยังมีกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน โดยมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

5.1 นำหนังสืออนุมัติค่าใช้จ่ายในการอบรมดังกล่าวไปวางฎีกาที่ฝ่ายการเงิน (ในกรณีที่ย้ายเงินจากงบประมาณ) การวางฎีกานี้โดยปกติควรวางล่วงหน้าก่อนการใช้จ่ายเงินประมาณ 1 เดือน

5.2 ยืมเงินเพื่อมาสำรองจ่ายในการอบรม เพราะการเบิกจ่ายเงินจากงบประมาณนั้นจะต้องมีหลักฐานการจ่ายเงินมาแสดงจึงจะเบิกจ่ายเงินได้

6. ติดต่อประสานงานเพื่อขอความช่วยเหลือจากหน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้อง  
ในการจัดดำเนินการฝึกอบรมแต่ละครั้ง เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลหลายฝ่าย หลายหน่วยงาน เพื่อขอความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ วิธีการติดต่อประสานงานนี้จะต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ฝ่ายหรือหน่วยงานนั้น ๆ กำหนด จึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงระเบียบวิธีการในการที่จะติดต่อกับหน่วยงานนั้น ๆ การติดต่อประสานงานเพื่อขอความช่วยเหลือที่เกี่ยวข้องได้แก่

- 6.1 การขอใช้สถานที่เพื่อฝึกอบรม ดูงาน และการจัดสถานที่
- 6.2 การจัดหาหนะรับ-ส่งวิทยากร และรับ-ส่งผู้เข้ารับการอบรม ไปดูงาน
- 6.3 การจัดสถานที่จอดรถสำหรับวิทยากร ผู้เข้ารับการอบรม
- 6.4 โสตทัศนูปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม
- 6.5 การจัดเลี้ยงเครื่องดื่ม อาหาร
- 6.6 การจัดพิมพ์เอกสาร

ฯลฯ

7. อื่น ๆ กิจกรรมอื่น ๆ ที่จะต้องดำเนินการช่วงก่อนดำเนินการฝึกอบรม

ได้แก่

- 7.1 เตรียมกิจกรรมเพื่อสร้างความคุ้นเคยระหว่างผู้เข้ารับการอบรม
- 7.2 เตรียมการชี้แจงสำหรับวันแรกของการอบรม สิ่งที่ควรชี้แจงประกอบด้วย
  - วัตถุประสงค์ ขอบเขตของหลักสูตร
  - หลักเกณฑ์ที่จะต้องปฏิบัติในระหว่างการอบรม
  - แนะนำอาคาร สถานที่
  - บริการต่าง ๆ
  - แนะนำเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการ
- 7.3 เตรียมประวัติวิทยากรในหลักสูตร
- 7.4 เตรียมกิจกรรมทดแทนไว้ล่วงหน้าในกรณีที่วิทยากรไม่มาอย่างกะทันหัน กิจกรรมที่เตรียมนี้ควรเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร

## 7.5 การประชาสัมพันธ์

### 7.6 การจัดทำป้ายต่าง ๆ ได้แก่

- ป้ายชื่อวิทยากร (ตั้งโต๊ะ)
- ป้ายชื่อผู้เข้ารับการอบรม (ตั้งโต๊ะ, ติดเสื้อ)
- ป้ายลงทะเบียน
- ป้ายบอกทางมายังห้องฝึกอบรม

### 7.7 เตรียมแฟ้มสำหรับผู้เข้าอบรม ซึ่งประกอบด้วย

- กำหนดการพิธีเปิดการอบรม
- รายละเอียดโครงการ
- เอกสารพื้นฐาน เน
- รายชื่อผู้เข้าอบรม
- กระดาษจดบันทึก
- ใบลงทะเบียน

### 7.8 เตรียมแฟ้มลงทะเบียน แฟ้มเซ็นชื่อ

ข. การวางแผนสำหรับระยะระหว่างดำเนินการฝึกอบรม กิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติในช่วงนี้จะเริ่มตั้งแต่วันแรกของการฝึกอบรมจนถึงวันปิดการอบรม กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติในช่วงนี้แบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. วิทยากร กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวิทยากรช่วงระหว่างดำเนินการฝึกอบรม ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ คือ

- 1.1 เรียนเดือนวิทยากรทางโทรศัพท์ก่อนการบรรยายล่วงหน้า 1 วัน
- 1.2 เตรียมรถรับ-ส่งวิทยากร หรือจัดสถานที่จอดรถสำหรับวิทยากร
- 1.3 คอบรับ อำนวยความสะดวก และส่งวิทยากร
- 1.4 แนะนำ และกล่าวขอบคุณวิทยากร
- 1.5 จัดเตรียมเงินสมนาคุณวิทยากร พร้อมทั้งเอกสารการจ่ายเงิน
- 1.6 จัดเตรียมเครื่องดื่มสำหรับวิทยากร

2. สถานที่ ในระหว่างการอบรม เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจะต้องดูแลความเรียบร้อยของห้องฝึกอบรมให้อยู่ในสภาพที่ส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้ โดยจะต้องดูแลในเรื่องการถ่ายเทของอากาศ แสง เสียง ให้พอเหมาะ นอกจากนั้นจะต้องจัดการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 โต๊ะ เก้าอี้ ควรจัดให้เหมาะสมกับเทคนิค และวิธีการนำเสนอที่วิทยากรใช้
- 2.2 มีป้ายชื่อวิทยากร และผู้เข้ารับอบรม
- 2.3 มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น ตะกร้าผง ที่เย็บกระดาษ กระดาษจดบันทึก แผ่นใส ปากกาเขียนแผ่นใส ดินสอ ฯลฯ
- 2.4 มีโสตทัศนูปกรณ์ที่จำเป็นและอยู่ในสภาพที่พร้อมจะใช้งาน

3. เอกสาร กิจกรรมด้านเอกสารที่จะต้องดำเนินการระหว่างการฝึกอบรม

ได้แก่

- 3.1 จัดเตรียมเอกสารที่จะแจกในแต่ละวัน
- 3.2 จัดพิมพ์เซ็นชื่อประจำวัน
- 3.3 จัดเตรียมและเก็บรวบรวมแบบประเมินผล แบบทดสอบ
- 3.4 จัดเตรียมประกาศนียบัตร
- 3.5 จัดเตรียมหนังสือขอบคุณวิทยากร และหน่วยงานต่าง ๆ ที่ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือ
- 3.6 จัดเตรียมหนังสือส่งตัวผู้เข้ารับการอบรมคืนต้นสังกัด

4. อื่น ๆ กิจกรรมอื่น ๆ ที่จะต้องทำในช่วงระหว่างดำเนินการฝึกอบรม

ได้แก่

- 4.1 สังเกตการณ์ฝึกอบรมตลอดระยะเวลาของการอบรม และดูแลเวลาให้เป็นไปตามกำหนดการ
- 4.2 อำนวยความสะดวกแก่วิทยากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 4.3 จัดเตรียมเครื่องดื่ม อาหาร (ในกรณีที่มีการจัดเลี้ยงอาหาร)
- 4.4 ฝึกซ้อมการรับประกาศนียบัตร (ในกรณีที่มีการแจกประกาศนียบัตร)

ค. การวางแผนสำหรับระยะหลังดำเนินการฝึกอบรม กิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติ ในช่วงนี้จะเริ่มตั้งแต่วันที่สิ้นสุดการอบรมเป็นต้นไป กิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติในช่วงนี้ ได้แก่

1. การประเมินและติดตามผล เมื่อเสร็จสิ้นการอบรมแล้ว จะต้องมีการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม/สัมมนานั้น ๆ เพื่อดูสัมฤทธิ์ผลของโครงการ ผลของการประเมินและติดตามนี้ควรจะนำเสนอต่อฝ่ายบริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขโครงการอบรม/สัมมนานั้น ๆ ทั้งในแง่ของหลักสูตร วิทยากร เอกสาร อุปกรณ์ ฯลฯ

2. ปรับปรุงหลักสูตร เอกสาร และอุปกรณ์ต่าง ๆ

3. จัดการด้านการเงิน ผู้รับผิดชอบจะต้องนำหลักฐานการจ่ายเงินในโครงการไปเบิกเงินที่ได้รับอนุมัติ และคืนเงินที่ยืมมาใช้จ่ายในโครงการ (กรณีที่ยืมเงินมา ทดรองใช้จ่าย)

4. กิจกรรมอื่น ๆ ที่จะต้องทำในช่วงหลังจากเสร็จสิ้นการอบรม ได้แก่

4.1 ส่งหนังสือขอบคุณวิทยากร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4.2 ส่งหนังสือส่งตัวผู้เข้าอบรมคืนต้นสังกัด

4.3 เป็นตัวกลางในการติดต่อประสานงานระหว่างผู้เข้าอบรมต่อไป

4.4 จัดทำทำเนียบรุ่นผู้เข้าอบรม

ง. การวางแผนสำหรับพิธีเปิด-พิธีปิดการฝึกอบรม พิธีเปิด/ปิดการฝึกอบรม อาจจะจัดแบบใหญ่โตเป็นทางการ ไปจนกระทั่งแบบง่าย ๆ ที่ไม่เป็นทางการ และยิ่งพิธีเปิด/ปิดใหญ่โตมากขึ้นเท่าใด ความยุ่งยากและความพร้อมของผู้รับผิดชอบจะต้องมีมากขึ้นเท่านั้น พิธีเปิด-ปิดการฝึกอบรมนี้นับเป็นส่วนสำคัญของการฝึกอบรม เพราะเป็นส่วนที่สามารถสร้างความรู้สึกต่อการฝึกอบรมนั้น ๆ เป็นอย่างมาก

กิจกรรมที่จะต้องทำในพิธีเปิด-ปิดการฝึกอบรม ส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกัน จึงจะกล่าวรวมกัน สำหรับกิจกรรมที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นพิธีเปิดที่เป็นทางการ ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมดังนี้ คือ

1. การเชิญประธานในพิธีเปิด/ปิด โดยทั่วไปประธานเป็นบุคคล ซึ่งเป็นที่ยอมรับของผู้เข้ารับการอบรม เช่น หัวหน้าส่วนราชการ เป็นต้น การเชิญประธานในพิธีจะมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้ คือ

1.1 ติดต่อกับการภายในกับเลขานุการของประธาน เพื่อคว้าวาน-เวลาดังกล่าว ประธานว่างหรือไม่ ถ้าว่างก็ขอจองเวลาไว้ และเพื่อป้องกันปัญหาประธานไม่ว่าง จึงควรที่จะติดต่อล่วงหน้าแต่เนิ่น ๆ

1.2 ร่างคำกล่าวเปิด/ปิด (โปรดดูประเด็นสำคัญที่ควรมีในภาคผนวก)

1.3 ทำหนังสือเชิญประธานเพื่อเปิด/ปิดการอบรม พร้อมทั้งแนบร่างคำกล่าวในพิธีเปิด/ปิด รายชื่อผู้เข้าอบรม (ควรส่งล่วงหน้าประมาณ 1 สัปดาห์)

1.4 เรียนเตือนประธาน (ผ่านเลขานุการ) ก่อนการเปิด 1 วัน

1.5 จัดสถานที่จอดรถสำหรับประธาน (กรณีเป็นบุคคลภายนอก)

1.6 ต้อนรับ-ส่งประธาน

2. การเชิญผู้กล่าวรายงานในพิธีเปิด-ปิด ผู้กล่าวรายงานนี้โดยทั่วไปมักจะมีระดับต่ำกว่าประธานในพิธี การเชิญผู้กล่าวรายงานจะมีขั้นตอนเหมือนกับการเชิญประธาน

3. การเชิญผู้มีเกียรติมาร่วมในพิธีเปิด-ปิดการอบรม ส่วนใหญ่จะเป็นการส่งหนังสือเชิญโดยแนบกำหนดการพิธีเปิด-ปิดไปด้วย ถ้าเป็นการเชิญบุคคลภายนอกก็ควรที่จะจัดสถานที่จอดรถไว้ด้วย นอกจากนั้นควรจัดเจ้าหน้าที่ต้อนรับไว้ด้วย

4. การประชาสัมพันธ์พิธีเปิด-ปิดการอบรม อาจจะติดต่อหน่วยงานด้านประชาสัมพันธ์ เช่น สถานีวิทยุ สถานีโทรทัศน์และหนังสือพิมพ์ เป็นต้น ให้ทำการประชาสัมพันธ์การเปิด-ปิดการอบรมล่วงหน้า และในวันที่มีพิธีเปิด-ปิดการอบรม ผู้รับผิดชอบโครงการควรอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มาทำข่าว เช่น ให้เอกสารที่จะทำข่าว ห้องสำหรับนักข่าวพัก สถานที่จอดรถ เป็นต้น

5. การจัดสถานที่พิธีเปิด-ปิดการอบรม จะต้องตรวจสอบห้องที่จะใช้ให้อยู่ในสภาพที่เรียบร้อย สิ่งที่จะต้องมีในสถานที่ที่จะใช้ในพิธีเปิด-ปิด ได้แก่

5.1 โต๊ะหมู่บูชาที่จัดอย่างถูกต้องตามแบบแผน และมีอุปกรณ์ที่พร้อมที่จะใช้ในพิธี เช่น ธูป เทียน ไม้ขีด

5.2 พระบรมฉายาลักษณ์

5.3 ธงชาติ

5.4 ที่นั่งสำหรับประธาน ผู้กล่าวรายงานแขกผู้มีเกียรติ และผู้เข้าอบรม

5.5 ไมโครโฟนสำหรับประธาน และผู้กล่าวรายงาน

5.6 แท่นยืนสำหรับประธานในพิธี

6. อื่น ๆ กิจกรรมอื่น ๆ ที่ต้องปฏิบัติในพิธีเปิด-ปิดการอบรม ที่นอกเหนือจากที่ได้กล่าวไปแล้ว ได้แก่

6.1 การจัดเลี้ยงน้ำชา ประธาน ผู้มีเกียรติ และผู้เข้าอบรม

6.2 การจัดดอกไม้ ธูป-เทียน

6.3 การต้อนรับผู้มีเกียรติ ผู้เข้ารับการอบรม ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้สื่อข่าว เป็นต้น

6.4 การลงทะเบียนในพิธีเปิด

6.5 การเตรียมประกาศนียบัตรสำหรับพิธีปิด

6.6 การจัดเทียนและส่งเทียนให้ประธาน

6.7 เตรียมสำเนาร่างคำกล่าวรายงาน คำกล่าวในพิธีเปิด-ปิดเพื่อป้องกันปัญหา

ในกรณีที่ผู้กล่าวรายงานหรือประธานลืมเอาคำกล่าวมา

จะเห็นได้ว่าการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้ง ประกอบไปด้วยกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย เพื่อให้การฝึกอบรมเกิดผลดีและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อย่างไรก็ตามกิจกรรมทั้งหมดที่ได้กล่าวไปแล้วยังไม่ครอบคลุมการจัดการอบรมทุกประเภท จึงเป็นหน้าที่ของผู้จัดดำเนินการฝึกอบรมที่จะนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมต่อไป

## ภาคผนวก

1. ประเด็นสำคัญที่ควรมีในร่างคำกล่าวรายงานในพิธีเปิดการฝึกอบรม/สัมมนา
  - คำขึ้นต้น
  - ขอบคุณประธานที่มาเป็นเกียรติ
  - เหตุผลและความจำเป็นที่ต้องจัดการฝึกอบรม/สัมมนา
  - วัตถุประสงค์ของหลักสูตร
  - ระยะเวลาการฝึกอบรม/สัมมนา
  - วิธีการฝึกอบรม/สัมมนา วิทยากรและหลักสูตร
  - ผู้ให้ความร่วมมือในหลักสูตร
  - ผู้รับผิดชอบโครงการ
  - รายละเอียดเกี่ยวกับผู้เข้าอบรม/สัมมนา
  - ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการฝึกอบรม/สัมมนาในครั้งนี้
  - เรียนเชิญประธานเปิดอบรมและให้โอวาท
  
2. ประเด็นสำคัญที่ควรมีในร่างคำกล่าวของประธานในพิธีเปิดการฝึกอบรม/สัมมนา
  - คำขึ้นต้น
  - แสดงความยินดีและความรู้สึกเป็นเกียรติที่ได้มาทำพิธีเปิดการฝึกอบรม/สัมมนา
  - กล่าวต้อนรับ
  - เน้นความสำคัญของการฝึกอบรม/สัมมนา
  - ให้โอวาทและกำลังใจ
  - ชี้นำประโยชน์ที่ผู้ฝึกอบรม/สัมมนาจะได้รับ
  - ขอบคุณผู้รับผิดชอบและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง วิทยากร เจ้าหน้าที่
  - กล่าวเปิดการฝึกอบรม/สัมมนา
  - อวยพรให้การฝึกอบรมสัมมนาประสบความสำเร็จ

3. ประเด็นสำคัญที่ควรมีในร่างคำกล่าวรายงานในพิธีปิดการฝึกอบรม/สัมมนา

- คำขึ้นต้น
- ขอบคุนประธานที่ให้เกียรติ
- รายงานผลของการฝึกอบรม/สัมมนา
- ความร่วมมือของวิทยากร ผู้ฝึกอบรม/สัมมนา ผู้ดำเนินการ
- ปัญหา อุปสรรคระหว่างการฝึกอบรม/สัมมนา
- สรุปผลและข้อคิดเห็นในการฝึกอบรม/สัมมนา
- เรียนเชิญประธานมอบวุฒิบัตร และกล่าวปิดการฝึกอบรม/สัมมนา

4. ประเด็นสำคัญที่ควรมีในร่างคำกล่าวของประธานในพิธีปิดการฝึกอบรม/สัมมนา

- คำขึ้นต้น
- ขอบคุนผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรม/สัมมนา และผู้ให้ความร่วมมือ
- แสดงความยินดีกับผลสำเร็จของการฝึกอบรมและกับผู้ผ่านการฝึกอบรมสัมมนา
- ให้แนวทางแก่ผู้ผ่านการฝึกอบรม/สัมมนาเพื่อไปปฏิบัติ
- อวยพรความก้าวหน้าในการทำงาน
- กล่าวปิดการฝึกอบรม/สัมมนา

## การใช้สื่อดิจิทัลในการฝึกอบรม

โดย นางนงลักษณ์ หอตระกูล

### สื่อกับการฝึกอบรม

มีความจำเป็นเพียงใดที่นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับสื่อหรือเทคโนโลยีที่ใช้ในการฝึกอบรม คำตอบที่ได้รับคงจะไม่หนีไปจาก "จำเป็นอย่างยิ่ง" ที่จะต้องรู้และรู้อย่างสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจัง เพราะไม่เพียงแต่นักพัฒนาฯ ควรจะเป็นผู้ที่บางครั้งสามารถให้คำแนะนำ-ช่วยเหลือแก่วิทยาการในเรื่องเกี่ยวกับสื่อ หากแต่ในบางโอกาสที่นักพัฒนาฯ เองจะต้องรับบทบาทของวิทยาการเองด้วยแล้ว สื่อ/การฝึกอบรมก็จะเป็นส่วนสำคัญ ส่วนหนึ่งที่จะช่วยในงานด้านการฝึกอบรมนั้นเพิ่มประสิทธิผลขึ้น

#### สื่อในการฝึกอบรม หมายถึงอะไร

สื่อในทางการสื่อความหมาย หมายถึง ช่องทางและวิธีการในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

สื่อการฝึกอบรมจึงหมายถึง ช่องทางวิธีการ รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร อย่างมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนระหว่างวิทยากรกับผู้เข้ารับการอบรม

#### ทำไมสื่อจึงมีความสำคัญต่อการฝึกอบรม

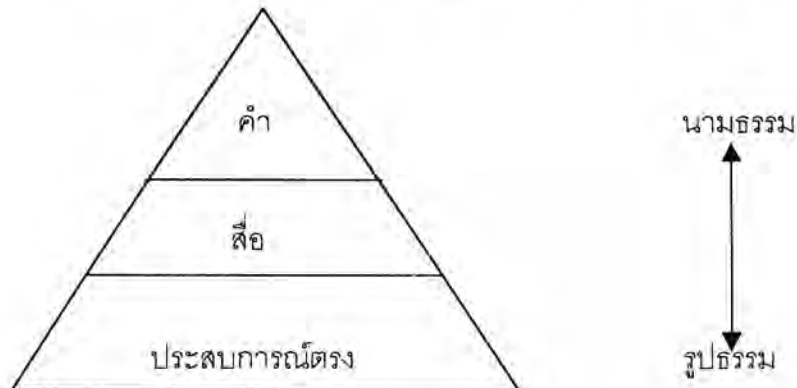
มีเหตุผลต่าง ๆ หลายประการ ที่ทำให้สื่อเข้ามามีบทบาทต่อการฝึกอบรม เช่น

1. การฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ต่างกับการเรียนในห้องเรียนผู้เข้าอบรมจะมีประสบการณ์เดิมอยู่บ้างแล้ว อาจไม่สนใจการบรรยายแต่เพียงประการเดียวจากวิทยากร และเป็นการยากที่จะดึงความสนใจของผู้เข้าอบรมให้อยู่กับตัววิทยากรได้ตลอด
2. ความทรงจำของผู้ฟังมีจำกัด แตกต่างกันไปด้วยวิธีการสื่อต่างกัน เช่น
 

จากการอ่าน 10%	การเห็น 30%	พูด 70%
การฟัง 20%	ฟัง - เห็น 50%	ทางพูด 90%

จึงเห็นได้ว่าสื่อเข้ามามีบทบาทช่วยด้านความทรงจำ

3. ความแตกต่างในด้านการรับรู้ เช่นเรารับรู้ได้จากประสาทสัมผัสทั้ง 5  
 มากน้อยแตกต่างกันไปคือ จากการมองเห็น 75% การได้กลิ่น 3%  
 การฟัง 13% และการรับรส 3%  
 การสัมผัส 6%
4. กระบวนการเรียนรู้ของมนุษย์ จะเรียนรู้สิ่งที่เป็นรูปธรรมได้ดีที่สุด



แต่บางครั้งสื่อจะเข้ามามีบทบาทช่วยการเรียนรู้บางกรณีซึ่งไม่สามารถเรียนรู้ได้จากประสบการณ์ตรงได้

จึงเห็นได้ว่า สื่อซึ่งรวมทั้งวิธีการ วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ได้เข้ามามีบทบาทในการฝึกอบรม ไม่เพียงเป็นสิ่งที่ช่วยแบ่งเบาภาระของวิทยากรเท่านั้น

### สื่อการฝึกอบรมมีกี่ประเภท

ในการแบ่งประเภทของสื่อ นั้น มีวิธีการแบ่งหลากหลายวิธี แต่ในที่นี้ขอแบ่งไว้ 3 ประเภท

1. วัสดุ ซึ่งมีทั้งสื่อที่ใช้ประกอบกับอุปกรณ์ เช่น แผ่นใส फिल्मสไลด์ ม้วนวิดีโอทัศน์ แผ่น Disk เป็นต้น และสื่อจำพวก รูปภาพ Flipchart, แผนภูมิ, กระดาน, เอกสาร, ชุดฝึกอบรม เป็นต้น
2. อุปกรณ์ เช่น เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ, เครื่องฉายสไลด์, โทรทัศน์, เครื่องเล่นวิดีโอทัศน์, คอมพิวเตอร์, เครื่อง Video Visualize เป็นต้น
3. วิธีการ - กิจกรรม เช่น เทคนิคการฝึกอบรมแบบต่างๆ, กิจกรรมประกอบการอบรม

### สื่อมีคุณค่าต่อการฝึกอบรมอย่างไร

สื่อมีคุณค่ามากมายทั้งต่อผู้เข้ารับการอบรม รวมไปถึงวิทยากรผู้ให้ความรู้ด้วย

1. ใช้ประกอบการบรรยาย รวมทั้งการให้ความรู้ด้วยเทคนิคอื่น ๆ เช่น การสาธิต
2. ช่วยให้เข้าใจได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ และเข้าใจได้เร็วขึ้น
3. เพิ่มแรงจูงใจ และการรับรู้มากขึ้น
4. ตรวจสอบความเข้าใจ
5. จัดข้อจำกัดต่าง ๆ เช่น เวลา อันตราย ฯลฯ
6. ผู้เข้าอบรมได้ประสบการณ์มากขึ้น
7. สร้างความมั่นใจให้กับวิทยากร, ช่วยในการเตรียมตัว

### สื่อที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร

1. ชัดเจน
2. ง่าย
3. ถูกต้อง
4. สมจริง
5. มีสีสัน
6. คงทน
7. ควบคุมได้ง่าย

### มีวิธีและหลักในการเลือกใช้สื่ออย่างไร

วิธีการเลือกสื่ออาจพิจารณาได้จาก

- วัตถุประสงค์ของวิชา เช่น ต้องการเน้นด้านความรู้ หรือทัศนคติ
- รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เช่น ผู้เข้าอบรมเป็นใคร จำนวน สถานที่ที่จะใช้สื่อ นั้น
- เลือกสื่อให้เหมาะกับวัตถุประสงค์ - ข้อมูลอื่น ๆ
- ทดลองใช้ให้ชำนาญ ปรับปรุงหากพบข้อบกพร่อง
- ประเมินการใช้สื่อ นั้น

### หลักของการใช้สื่อ

- ใช้ในจังหวะที่เหมาะสม: สอดคล้องกับเนื้อหา
- กำหนดเวลาให้เหมาะสม
- เรียงลำดับและใช้อย่างราบรื่น

## นักพัฒนาฯ มีบทบาทอย่างไรกับการใช้สื่อในการฝึกอบรม

### เตรียมการก่อนการอบรม

1. ติดต่อประสานกับวิทยากรล่วงหน้า เพื่อขอทราบความต้องการว่าใช้สื่อประเภทใดบ้าง เพราะอาจต้องจัดเตรียมให้ทั้งวัสดุ อุปกรณ์
2. ประสานกับผู้เกี่ยวข้อง เช่น จนท. โสตของหน่วยงาน หรือ จนท. ของสถานที่ใช้ฝึกอบรม เพื่อทราบว่ามีวัสดุ - อุปกรณ์ตามที่วิทยากรต้องการใช้หรือไม่ หากจัดหาไม่ได้ควรพิจารณาว่าจะสามารถแก้ปัญหาอย่างไร
3. หากเป็นไปได้ควรศึกษาวิธีการใช้งานของอุปกรณ์แต่ละประเภทไว้บ้าง เพื่อให้สามารถให้การช่วยเหลือวิทยากรในกรณีจำเป็น

### ช่วงก่อนเริ่มการฝึกอบรม

1. เช็คอุปกรณ์โดยอาจซักซ้อมกับ จนท. ว่าอุปกรณ์นั้น ๆ ยังใช้งานได้หรือไม่
2. ให้คำแนะนำวิทยากรเกี่ยวกับวิธีใช้อุปกรณ์
3. ให้ความช่วยเหลือวิทยากรในการใช้ (หากวิทยากรต้องการ)
4. ควรขอความร่วมมือกับ จนท. ที่ดูแล หากมีข้อขัดข้องระหว่างการใช้งานเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว

### หลังการอบรม

1. ประเมินผลการใช้
2. ตรวจสอบความเรียบร้อยของอุปกรณ์ พร้อมทั้งเก็บในที่เก็บ

### สื่ออะไรบ้างที่มักมีใช้ในห้องฝึกอบรม

ปัจจุบันสื่อที่มักจะใช้ในการฝึกอบรมมีหลายชนิด ทั้งที่ทันสมัยและที่มีใช้มานาน และยังคงใช้ได้ดี จนถึงปัจจุบัน เช่น

1. กระดาน White Board ปัจจุบันมีการปรับปรุงเป็นกระดาน White Board ไฟฟ้า มีคุณลักษณะพิเศษคือ เลื่อนหน้ากระดานได้ และ Copy ข้อมูลหน้ากระดาน ลงกระดาษได้ด้วย
2. Flip Chart
3. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ (Overhead projector)
4. เครื่องฉายสไลด์ (Slide Projector)
5. เครื่องฉายภาพทึบแสง (Opaque Projector)
6. เครื่องคอมพิวเตอร์ (ใช้ในการนำเสนอ)
7. เครื่องถ่ายทอดสัญญาณภาพ ในภาษาอังกฤษมีการเรียกชื่อหลายอย่าง เช่น Presentation Stand, Video Visualizer

ประเภทและคุณสมบัติของสื่อการสอน

1. สื่อการสอนประเภทที่ไม่ต้องใช้เครื่องฉาย

วัสดุ - อุปกรณ์	ข้อดี	ข้อจำกัด
1. สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำราเรียน คู่มือ ฯลฯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ก. เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง</li> <li>ข. สามารถอ่านได้ตามอัตราความสามารถของแต่ละบุคคล</li> <li>ค. เหมาะสำหรับการอ้างอิงหรือทบทวน</li> <li>ง. เหมาะสำหรับการผลิตเป็นจำนวนมาก สะดวกในการแก้ไขปรับปรุงเนื้อหาใหม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ก. ถ้าจะให้ได้สิ่งพิมพ์คุณภาพดี จำเป็นต้องใช้ต้นทุนในการผลิตสูง</li> <li>ข. บางครั้งต้องพิมพ์ใหม่เพื่อปรับปรุงข้อมูลที่ล้าสมัย</li> <li>ค. ผู้ที่ไม่รู้หนังสือไม่สามารถอ่านเข้าใจได้</li> </ul>
2. ของจริง ของตัวอย่าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ก. แสดงสภาพได้ตามความเป็นจริง</li> <li>ข. เป็นลักษณะ 3 มิติ</li> <li>ค. สัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัส</li> <li>ง. สามารถจับต้องและพิจารณารายละเอียดได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ก. บางครั้งอาจจะลำบากในการจัดหา</li> <li>ข. ของบางสิ่งอาจมีขนาดใหญ่เกินกว่าจะนำมาแสดงได้</li> <li>ค. บางครั้งของนั้นอาจมีราคาสูงเกินไป</li> <li>ง. ปกติเหมาะสำหรับการเสนอต่อกลุ่มย่อย</li> <li>จ. อาจเสียหายได้ง่าย</li> <li>ฉ. เก็บรักษาลำบาก</li> </ul>

วัสดุ - อุปกรณ์	ข้อดี	ข้อจำกัด
3. ของจำลอง หุ่นจำลองขนาดเท่าหรือขยายของจริง	ก. อยู่ในลักษณะ 3 มิติ ข. สามารถจับต้องและพิจารณารายละเอียดได้ ค. เหมาะสำหรับการแสดงที่ไม่สามารถมองเห็นได้ด้วยตาเปล่า (เช่น ลักษณะของอวัยวะภายในร่างกาย) ง. สามารถให้แสดงหน้าที่และลักษณะส่วนประกอบ จ. ช่วยในการเรียนรู้และการปฏิบัติทักษะชนิดต่าง ๆ ฉ. หุ่นบางอย่างสามารถผลิตได้ด้วยวัสดุท้องถิ่นที่หาได้ง่าย	ก. ต้องอาศัยความชำนาญในการผลิต ข. ส่วนมากราคาจะแพง ค. ปกติเหมาะสำหรับการแสดงต่อกลุ่มย่อย ง. ขำพูดเสียหายได้ง่าย จ. ถ้าทำได้ไม่เหมือนของจริงทุกประการ บางครั้งอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้
4. วัสดุกราฟิก เช่น แผนภูมิ แผนภาพ โปสเตอร์ ภาพถ่าย ภาพเขียน การ์ตูน	ก. ช่วยในการชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างเนื้อหา ข. ช่วยแสดงลำดับขั้นตอนของเนื้อหา ค. สามารถจัดหาได้ง่ายจากสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ง. ผลิตได้ง่ายและสามารถผลิตได้จำนวนมาก จ. เก็บรักษาได้ง่ายด้วยวิธีฉีกภาพ	ก. เหมาะสำหรับการเรียนในกลุ่มเล็ก ข. งานกราฟิกที่มีคุณภาพดีจำเป็นต้องใช้ช่างเทคนิคที่มีความชำนาญในการผลิต ค. การใช้ภาพบางประเภท เช่น ภาพตัดส่วน (sectional drawings) หรือภาพการ์ตูนอาจไม่ช่วยให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความเข้าใจดีขึ้น เพราะไม่สามารถสัมพันธ์กับของจริงได้

วัสดุ - อุปกรณ์	ข้อดี	ข้อจำกัด
5. กระดานดำ	ก. ต้นทุนในการผลิตต่ำ ข. สามารถเขียนงานกราฟิก ได้หลายชนิด ค. ช่วยในการสร้างความเข้าใจ ตามลำดับเรื่องราวเนื้อหา	ก. ผู้สอนต้องหันหลังให้กลุ่ม ผู้เรียนเมื่อเขียนกระดาน ทำให้ไม่สามารถควบคุม ชั้นเรียนได้ดี ข. สามารถอ่านข้อความบน กระดานได้ไม่ไกลมากนัก ทำให้กลุ่มผู้เรียนมี จำนวนจำกัด ค. ภาพหัวข้อหรือประเด็น คำบรรยายต้องถูกลบ ไม่สามารถนำมาใช้ได้อีก ง. ผู้สอนต้องมีความ สามารถในการเขียน กระดาน พอสมควร
6. กระดานผ้าสำลีและ กระดานแม่เหล็ก	ก. สามารถนำกลับมาใช้ได้อีก ข. วัสดุในการผลิตหาง่ายและ สามารถผลิตได้เอง ค. เหมาะสำหรับแสดงความ เกี่ยวพันของลำดับเนื้อหา เป็นขั้นตอน ง. ช่วยดึงดูดความสนใจ จ. สามารถให้กลุ่มผู้เรียนร่วม ใช้เพื่อสร้างความสนใจและ ทดสอบความเข้าใจ	ก. ไม่เหมาะสำหรับผู้เรียน กลุ่มใหญ่

วัสดุ - อุปกรณ์	ข้อดี	ข้อจำกัด
7. การศึกษานอกสถานที่	ก. ผู้เรียนสามารถสังเกตการณ์ และมีส่วนร่วมได้ด้วยตนเอง ข. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนร่วม ทำงานเป็นกลุ่มและ สร้างสรรค์ความรับผิดชอบ ร่วมกัน ค. สามารถจูงใจเป็นรายบุคคล ได้ดี	ก. เสียเวลาและค่าใช้จ่าย ในการเดินทาง ข. จัดเฉพาะผู้เรียน กลุ่มย่อย ค. ต้องเตรียมการและ วางแผนโดยละเอียด รอบคอบ

## 2. สื่อการสอนประเภทใช้เครื่องฉาย

### 2.1 ชนิดที่ไม่มีการเคลื่อนไหวหรือภาพนิ่ง

วัสดุ - อุปกรณ์	ข้อดี	ข้อจำกัด
1. เครื่องฉายภาพทึบแสง	ก. สามารถขยายภาพถ่าย ภาพเขียน หรือวัสดุทึบแสง ที่มีขนาดเล็กให้เป็นภาพที่ มองดูมีขนาดใหญ่ได้ ข. เหมาะสำหรับผู้เรียน กลุ่มใหญ่ ค. ช่วยลดภาระในการผลิต สไลด์และแผ่นโปร่งใส	ก. ต้องใช้เครื่องในห้องที่ มืดสนิทจึงจะเห็น ภาพขยายได้ชัดเจน ข. เครื่องมีขนาดใหญ่มาก ทำให้ขนย้ายลำบาก ค. ต้องใช้ไฟฟ้า

วัสดุ – อุปกรณ์	ข้อดี	ข้อจำกัด
2. แผ่นโปรงใส	ก. สามารถใช้ได้ในที่ที่มีแสงสว่าง ข. เหมาะสำหรับผู้เรียน กลุ่มใหญ่ ค. ผู้สอนสามารถหันหน้าเข้าหา ผู้เรียนได้ขณะสอน ง. ผู้สอนสามารถเตรียมแผ่น โปรงใสไว้ใช้ล่วงหน้า หรือ สามารถเขียนลงไปพร้อม ทำการบรรยายเพื่อเสริมสร้าง ความเข้าใจ จ. แผ่นโปรงใสบางประเภท สามารถแสดงให้เห็น การเคลื่อนไหวได้บ้าง	ก. ถ้าจะผลิตแผ่นโปรงใส ที่มีลักษณะพิเศษ จะต้องมีการลงทุนสูง ข. ผู้เรียนไม่มีบทบาทร่วม ในการใช้อุปกรณ์
3. สไลด์	ก. เหมาะสำหรับผู้เรียน กลุ่มใหญ่และกลุ่มเล็ก ข. ผลิตค่อนข้างง่ายและทำ สำเนาได้ง่ายเช่นกัน ค. สามารถเปลี่ยนสลับรูปใน การสอนได้ตามความ ต้องการ ง. สามารถปรับเปลี่ยนรูปที่ ไม่ทันสมัย หรือเพิ่มรูปได้ตาม ความต้องการของเนื้อเรื่อง จ. ใช้สะดวก เก็บรักษาง่าย ฉ. ใช้ประกอบกับเครื่องบันทึก เสียงในลักษณะ synchronizer ช. สามารถใช้ได้กับเครื่องฉายที่ ใช้ไฟฟ้าหรือแบตเตอรี่	ก. ต้องฉายในห้องมืด พอสมควร ยกเว้นจะมี มีจอ Daylight Screen ข. การถ่ายทำชุดสไลด์ที่ดี ต้องมีการวางแผนทำ บท (script) การถ่ายทำ และการจัดภาพเป็นชุด

วัสดุ – อุปกรณ์	ข้อดี	ข้อจำกัด
4. ฟิล์มสกริป	ก. เหมาะสำหรับนักเรียนเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล ข. ผลิตเองได้ง่าย ค. สะดวกในการใช้และเก็บรักษา	ก. ไม่สามารถติดต่อ สลับหรือใช้ภาพกับเรื่องอื่น ๆ ได้ ข. ริมหนามเตยชำรุดได้ง่าย
5. ไมโครฟิล์ม	ก. สะดวกแก่การเก็บรักษา ข. สามารถเก็บจำแนกประเภทได้ง่าย ค. เหมาะสำหรับเก็บรักษาข้อมูลสิ่งพิมพ์เพราะมีขนาดเล็ก ง. ต้นทุนการผลิตไม่สูงมากนัก จ. ขนาดเล็ก หยิบใช้ได้สะดวก	ก. ไม่สามารถอ่านข้อความได้ด้วยตาเปล่า ต้องใช้เครื่องอ่านที่มีคุณภาพดี ข. เครื่องอ่านที่ใช้อ่านคนเดียวมีราคาไม่สูงมาก แต่เครื่องฉายสำหรับกลุ่มใหญ่มีราคาแพง

## 2.2 ชนิดที่มีการเคลื่อนไหว

วัสดุ – อุปกรณ์	ข้อดี	ข้อจำกัด
1. ภาพยนตร์ (8 และ 16 มม.)	ก. ให้ภาพที่ดูแล้วเสมือนมีการเคลื่อนไหวของสิ่งของ และให้เสียงประกอบ ซึ่งทั้งภาพและเสียงมีลักษณะใกล้เคียงความจริงมาก ข. เหมาะสำหรับสอนกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย ค. ภาพยนตร์ 8 มม. เหมาะสำหรับนักเรียนรายบุคคล	ก. ต้นทุนในการผลิตสูงมากและกรรมวิธีการผลิตยุ่งยาก ข. หากผลิตฟิล์มจำนวนน้อยม้วนจะทำให้ต้นทุนในการผลิตสูงกว่าเดิมมาก ค. ต้องใช้ไฟฟ้าในการฉาย ง. ลำบากในการเคลื่อนย้ายอุปกรณ์เครื่องฉาย

วัสดุ - อุปกรณ์	ข้อดี	ข้อจำกัด
	<p>ง. เหมาะสำหรับให้ความรู้ แต่ผู้สอนจะต้องอธิบายบางสิ่งในภาพยนตร์ก่อนทำการฉายและเมื่อฉายจบแล้วควรมีการซักถามปัญหาหรืออภิปรายร่วมกันเพื่อสรุปเรื่อง</p>	<p>จ. ต้องฉายในที่มืด            ฉ. หากใช้ภาพยนตร์ต่างประเทศอาจจะไม่ตรงต่อความต้องการของผู้ใช้จริง ๆ หรือผู้ชมอาจไม่เข้าใจเนื้อเรื่องได้เท่าที่ควร</p>
<p>2. โทรทัศน์วงจรเปิด</p>	<p>ก. สามารถใช้ได้กับผู้เรียนหรือผู้ชมไม่จำกัดจำนวน และสามารถถ่ายทอดไปได้ในระยะไกล ๆ</p> <p>ข. ช่วยดึงดูดความสนใจของผู้เรียน</p> <p>ค. เหมาะสำหรับใช้ในการจูงใจสร้างทัศนคติ และเสนอปัญหาให้ผู้เรียนคิดหรือเสริมสร้างการอภิปรายร่วมกัน</p> <p>ง. ช่วยลดภาระของผู้สอน คือ แทนที่จะต้องบรรยายหลายครั้ง หรือหลายแห่งในหัวข้อเดียวกันต่อผู้เรียนหลายกลุ่ม ก็ใช้ถ่ายทอดไปยังที่ต่าง ๆ ได้ในเวลาเดียวกัน</p>	<p>ก. การจัดรายการที่ดีต้องใช้ต้นทุนสูงมาก และต้องใช้ช่างเทคนิคในการผลิตรายการ</p> <p>ข. เครื่องรับโทรทัศน์มีราคาสูงพอสมควร</p> <p>ค. ต้องใช้ไฟฟ้า</p> <p>ง. เป็นการสื่อสารทางเดียว ทำให้ผู้เรียนไม่สามารถถามข้อสงสัยได้ในทันที และผู้สอนไม่สามารถทราบการตอบสนองของผู้เรียนได้</p> <p>จ. รายการที่เสนออาจไม่ตรงกับตารางสอนหรือบทเรียน</p>

วัสดุ - อุปกรณ์	ข้อดี	ข้อจำกัด
3. โทรทัศน์วงจรปิด	ก. เหมาะสำหรับผู้เรียนกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ ข. ใช้ถ่ายทอดเหตุการณ์หรือการสอนที่ผู้เรียน / ผู้ชมไม่สามารถรวมกันอยู่ในบริเวณที่เรียน / ที่ชมพร้อมกันได้ ค. สามารถใช้ร่วมกับวีดิทัศน์ในการส่งภาพได้	ก. รับภาพได้เฉพาะในบริเวณที่กำหนดไว้เท่านั้น
4. วีดิทัศน์	ก. สามารถใช้ได้กับผู้เรียนกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ ข. สามารถฉายซ้ำเมื่อผู้เรียนไม่เข้าใจหรือเพื่อทบทวน ค. แสดงการเคลื่อนไหวของภาพประกอบเสียงที่ให้ความรู้สึกที่ใกล้เคียงของจริงมาก ง. เหมาะสำหรับใช้ในการชักจูงใจ สร้างทัศนคติ และเสนอปัญหา จ. เหมาะสำหรับใช้ในการบันทึกภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นขั้นตอนแต่ใช้เวลามากในการพัฒนา (เช่น ขั้นตอนในการเจริญเติบโตของต้นไม้) ฉ. สะดวกในการขนย้ายเครื่องมือที่ใช้ถ่ายทำเนื่องจากเป็นขนาดกระเป๋าหิ้วและสามารถใช้แบตเตอรี่ได้	ก. ต้นทุนอุปกรณ์และการผลิตสูงต้องใช้ช่างเทคนิคในการผลิต / จัดรายการ ข. ต้องใช้ไฟฟ้า (ถึงแม้จะใช้แบตเตอรี่ก็ต้องชาร์จใหม่) ค. อุปกรณ์มีราคาสูงและยากแก่การบำรุงรักษา

## 3. สื่อการสอนประเภทเครื่องเสียง

วัสดุ - อุปกรณ์	ข้อดี	ข้อจำกัด
1. วิทยุ	<p>ก. สามารถใช้กับผู้เรียนกลุ่มเล็กกลุ่มใหญ่ หรือรายบุคคล</p> <p>ข. ระยะเวลากระจายเสียงกว้างและถ่ายทอดได้ในระยะไกล ๆ</p> <p>ค. ลดภาระของผู้สอนหรือผู้บรรยายในการเดินทางไปสอนในที่ต่าง ๆ</p> <p>ง. สามารถให้ความรู้แก่ผู้ที่ไม่สามารถอ่านเขียนได้ เนื่องจากใช้ทักษะในการฟังเพียงอย่างเดียว</p> <p>จ. ดึงดูดความสนใจได้ดี</p> <p>เครื่องรับวิทยุราคาถูกและสามารถใช้กับแบตเตอรี่ได้</p> <p>ช. สามารถใช้กับสื่ออื่น เช่น สิ่งพิมพ์เพื่อประกอบการเรียน</p>	<p>ก. ต้องใช้ห้องที่ทำขึ้นเฉพาะเพื่อการกระจายเสียง</p> <p>ข. ผู้ฟังหรือผู้เรียนต้องปรับตัวเข้าหารายการเนื่องจากผู้บรรยายไม่สามารถปรับตัวเข้าหาผู้ฟังได้</p> <p>ค. เป็นการสื่อสารทางเดียวทำให้ผู้บรรยายไม่สามารถทราบปฏิกิริยาสนองกลับของผู้ฟัง</p>
2. เทปบันทึกเสียงและแผ่นเสียง	<p>ก. สามารถใช้ได้โดยไม่จำกัดขนาดและจำนวนผู้เรียน</p> <p>ข. เหมาะสำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือกับกลุ่มย่อย</p> <p>ค. การเปิด / ปิด / เดินหน้า / ย้อนกลับ สามารถทำได้โดยสะดวก</p> <p>ง. ต้นทุนการผลิตต่ำ</p>	<p>ก. การบันทึกเสียงที่คุณภาพดี จำเป็นต้องใช้ห้องและอุปกรณ์ที่ดีมีคุณภาพสูง</p> <p>ข. ต้องมีความชำนาญพอสมควรในการติดต่อเทป</p> <p>ค. ต้องระมัดระวังในการเก็บรักษา</p>

วัสดุ - อุปกรณ์	ข้อดี	ข้อจำกัด
	จ. อุปกรณ์ราคาถูกและสามารถใช้กับแบตเตอรี่ได้ ฉ. ใช้ได้หลายกรณี เช่น ใช้ประกอบสไลด์ ใช้บันทึกเสียงที่ไม่สามารถฟังได้ทั่วถึง เช่น การเดินของหัวใจ เป็นต้น	

อ้างอิง

กิตานันท์ มลิทอง เทคโนโลยีการศึกษาร่วมสมัย. กรุงเทพฯ โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536

## หลักการพูดสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

โดย นายอนุชิต ฮุนสวัสดิกุล

คำว่า นักฝึกอบรม ในความหมายนี้ประกอบขึ้นด้วยใครบ้าง วันนี้จะชี้ชัดลงไป แล้วก็ผู้ที่เป็นหัวหน้าพัฒนานี้มีส่วนหรือบทบาทในเรื่องของการพูดนี้อย่างไรบ้าง ถ้าท่านต้องเป็นนักพัฒนาเรื่องระบบคนแล้วละก็หนีไม่พ้นแน่นอนครับเรื่องของการพูดบนเวที นักฝึกอบรมนี้เราพูดถึงใครบ้างนะครับก็หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ในการจัดดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งอาจจะเรียกได้หลายชื่อแล้วแต่ว่าชื่อใดชื่อหนึ่ง แต่ก่อนนี้เราใช้คำว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม หรือว่า เทรนนิ่ง ออฟฟิศเซอร์ (Training Officer) อันนี้ก็คือพื้นฐานทั่ว ๆ ไป บางแห่งใช้คำว่า เจ้าหน้าที่พัฒนาบุคคล อันนี้ของเอกชนจะใช้กัน เจ้าหน้าที่ประสานงานฝึกอบรม อันนี้ผมเคยบอกไว้ตั้งแต่วันแรกก็คือเรื่องของ ที โอ เทรนนิ่ง ออแกไนเซอร์ (Training Organizer) เป็นผู้ที่ทำการประสานงานระหว่างหน่วยงานกับวิทยากร หรือว่าประสานงานกับหน่วยงานอื่น อันนี้เป็นที่จะประสานนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล คำนี้จะเป็นทางการนิดหนึ่งหรือว่าเป็นนักวิชาการนิดหนึ่ง ถ้าเมื่อไรเป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นในการที่ทำงานนั้นจะต้องประกอบขึ้นมาด้วยงานวิชาการที่ได้ทุกคนตั้งแต่คราวแรกแล้ว จะต้องเป็น เลอนิ่ง เฟสเซอร์ลิส เพราะฉะนั้นเวลาท่านจัดอบรมนั้นะครับท่านอาจจะไปเชิญใครก็ได้แต่ท่านต้องบอกเขาได้ ถ้าผมนี้ไม่ได้เลยนะครับถ้าไปเชิญหรือว่าจะให้ผมมาเป็นวิทยากรนั้นหมายความว่าต้องบอกได้ว่าหลักสูตรนี้มีที่มาอย่างไร อธิบายได้มากเพราะอะไร ฟังไปฟังมาบ๊อบผมบอกหลักสูตรนี้ไม่ต้องจัดก็ได้ก็มีเหมือนกัน มีบางหน่วยงานนั้นโทรศัพท์มาติดต่อว่าอยากจะให้จัดดำเนินการ ไม่ต้องจัดหรอก เพราะไม่จำเป็นต้องจัด ปัญหาที่คุณพบนี้ แล้วคุณบอกต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรมเรื่องของการทำงานเป็นทีมนั้นไม่จำเป็นเลย เพียงเอา 2 ฝ่ายมาคุยกันก็จบ ไม่ต้องมาเสียเงินจัดอบรมอย่างนี้เป็นต้น เพราะฉะนั้นคนที่เป็นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นจะต้องมีความรู้ ความชำนาญเรื่องของการเรียนรู้ บทบาทที่บอกวันนั้นตั้งแต่เป็นเลอนิ่ง เฟสเซอร์ลิส เป็นผู้บริหาร ผู้บริหารนี้ยังไม่มีการพูดถึงนะครับ ถ้าท่านจะเป็นผู้บริหารนั้น ก็คือบทบาทของการวางแผนดำเนินการฝึกอบรม อีกบทบาทหนึ่งก็คือเป็นคอนซัลแทนต์ (Consultant) เป็นที่ปรึกษา อันนี้บทบาทวันแรกนะครับ เพราะฉะนั้นคนที่เป็นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นในตัวเองก็จะมีทั้งนักบริหารนักวิชาการอยู่ไม่ตัวด้วย ทีนี้อีกบุคคลหนึ่งก็เหมือนเป็นวิทยากรนะครับวิทยากรนี้อาจจะเรียกว่าเป็นนักฝึกอบรมได้เช่นเดียวกัน ผมเคยเจอวิทยากรบางคนที่อยู่จักกันแต่เดิมนั้นจริง ๆ ไม่ได้เคยนำฝึกอบรมมาก่อนเลย แต่เป็นวิทยากร ชื่ออาจารย์สมนึก สัชฌุกรค่อนข้างสนิทกับผมมาก จริง ๆ แล้วท่านไม่ได้เป็นนักฝึกอบรมมาก่อน ไม่ใช่เลย แต่เป็นวิทยากรที่เก่ง ท่านขึ้นมาจากผู้จัดการโน้นผู้จัดการนี้ สุดท้ายเป็นรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ของบริษัทใดบริษัทหนึ่งที่อยู่จักกัน ปรากฏว่าพอถึงตอนนั้นบ๊อบท่านก็ถือว่าท่านเป็นนักฝึกอบรมคนหนึ่งเหมือนกันทั้ง ๆ ที่ไม่เคยจัดการฝึกอบรมมาก่อนเลยนะครับ แต่ว่าเป็นวิทยากรที่คลุกคลีกับงานฝึกอบรมมา

ตลอดนะครับ อันนี้ก็เป็นการจำกัดความก็ว่าได้ครับ ในความหมายว่านักฝึกอบรม หรือว่า เทรนเนอร์ นี่หมายถึงใครบ้าง ที่นี้ตัวเราเองนั้นอย่างทุกท่านที่นี้ตัวท่านก็คือนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือถ้าในอีกแง่ที่ทำหน้าที่ในเรื่องของการบริหารงานฝึกอบรม ต้องทำหน้าที่อะไรบ้าง เกี่ยวกับเรื่องการพูด การจัดฝึกอบรมนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพูดเราต้องพูดอะไรบ้างโดยปกติเป็นผู้จัดการฝึกอบรมต้องใช้การพูดเกี่ยวกับอะไรบ้าง แนะนำวิทยากรอันหนึ่งแน่นอน ชี้แจงโครงการ ขอคุณวิทยากร เราก็มายกกันนะครับว่าในแต่ละบทบาทนั้นซึ่งวิทยากรอันนี้อาจจะไม่เกี่ยวกับเท่าไรนะครับ วิทยากร นั่นคือ การบรรยาย การถ่ายทอดความรู้ นำสัมมนา หรือรวมทั้งเป็นผู้อภิปราย ผู้อภิปรายนั้นหมายความว่ามีจัดการบนเวที คนที่ถูกมุ่งหมายเป็นคนดำเนินการก็คือผู้ดำเนินการบนเวที แต่ถ้าเกิดเราไปในฐานะของผู้ทรงคุณวุฒินั้นก็เป็นผู้อภิปรายแค่นั้น เท่าที่มอบหมายให้พูดว่าเกี่ยวกับเรื่องอะไรอย่างนี้เป็นต้น ในบทบาทของวิทยากรเกี่ยวกับเรื่องการพูดอย่างไรบ้าง ในห้องนี้อาจจะมีบางท่านที่เป็นวิทยากรมาก่อนหรือยังไม่เคยเป็นก็แล้วแต่ก็อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับในทีมนี้เท่าไรนัก แต่อย่างผมนี่แน่นอนครับในบทบาททั้งหมดนี้ก็ต้องทำทั้งหมด ตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลไปคูตี ๆ นะครับ เพราะว่าคุณต้องเป็นวิทยากรด้วยนะตั้งแต่ ซี 5 ขึ้นไป นอกเหนือจากการบริหารโครงการฝึกอบรมแล้วนะครับ ต้องหาทีเอ็ม จ้างหลักสูตร ดำเนินการ แล้วก็ประเมินผลแล้วละก็ต้องเป็นวิทยากรด้วยนะครับ เพราะฉะนั้นตัวนี้ทำให้มีผลต่อในเรื่องของการเบิกจ่ายค่าบรรยาย ถ้าคนที่ในตำแหน่งนี้อยู่ในหน่วยงานแล้วก็วิทยากรนี้จะไม่ได้เงินค่าบรรยาย เพราะเขาบอกว่ามันมีอยู่ในนั้นแล้ว ทุกคนก็จะต้องมีบทบาทในส่วนนี้ ทุกคนต้องขึ้นเวที ต้องพูดทุกคน ต้องพูดได้ทุกคน จะมีการแบ่งกลุ่มและแจกแจงบทบาทกันไป พอถึงเวลาจริง ๆ แล้ว เวลาต่อไปท่านขึ้นเวทีจริงมีบางที่ต้องทำคนเดียวตลอด ต้องรู้จักในการนำกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็กิจกรรมละลายพฤติกรรมตอนต้นหรือกิจกรรมในแต่ละวัน เรามีกิจกรรมในแต่ละวันใหม่ เคยได้ยินเกมบัดดี้ใหม่ เกมบัดดี้นี้หมายความว่าถ้ามีการจัดกันสักอาทิตย์หนึ่ง หรือ 2 อาทิตย์ อยู่ไปนาน ๆ นี้เราก็อาจจะให้แต่ละคนจับชื่อของเพื่อนขึ้นมา ซึ่งเราไม่บอกว่าเราจับได้ชื่อของใคร ซึ่งเราต้องเป็นบัดดี้เขา การเป็นบัดดี้คือต้องทำกิจกรรมบางสิ่งบางอย่างกับเขา เช่นเข้ามาจะมีนิดเล็ก ๆ ชมเขา หรือจะมีมะม่วงเขียวเสวยสักลูกหนึ่งฝากให้เพื่อน เคยมีบางคนมีขาดมให้เพื่อนบอกเห็นนั่งตาปรอย ๆ อยู่ฟังอาจารย์เราก็ไม่เกี่ยวกับบัดดี้ ซึ่งเราก็ไม่รู้ว่ามีใครถูกใหม่ เพราะฉะนั้นทานอาหารถ้าเป็นบุฟเฟต์ก็จะมีช่วยกันตักอาหารนี้บัดดี้เราหรือเปล่าอะไรอย่างนี้ ซึ่งมันก็เป็นการทำกิจกรรมในช่วงของการฝึกอบรมนาน ๆ สัก 2 สัปดาห์ขึ้นไป ตอนนั้นก็เป็กิจกรรมในระหว่างการฝึกอบรม กิจกรรมนั้นทานการถ้าสมมุติว่าเราพาคณะเราไปต่างจังหวัดและก็มีการค้าคินเป็นลักษณะของเรทซีเดลเซียล ก็จะมีอยู่เหมือนกัน บางคินที่ทำกิจกรรมนั้นทานการ เคยมีใหม่ มีการเล่นเกมนั้นทานการต่าง ๆ เพื่อให้ทุกคนนั้นได้ผ่อนคลายแล้วก็มีมีความสุขนาน อันนี้ก็ต้งทำให้ได้เกมอะไรก็ได้แต่อย่าให้มันตื่นเต้นนักแล้วกัน คือเกมที่เล่นตอนกลางคินบางที่เรียกว่า ปาร์ตี้เกม เกมที่ใช้ในงานปาร์ตี้ทั่ว ๆ ไปก็สนุกสนานดี แต่ว่าในการฝึกอบรมนั้นจะมีขอบเขตอยู่เหมือนกันว่าอย่างเล่นกินในสิ่งพวกนี้อะไร

อย่างนี้ ต่อไปก็คือแนะนำขอบคุณวิทยากรแน่นอนนะครับ! วันนี้ก็มีการแนะนำมีการขอบคุณ วิทยากร เป็นพิธีกรในการจัดการสัมมนาหรือการประชุมทางวิชาการนั้นหมายความว่าถ้าเกิดทาง รัฐสภาหรือว่าของเราเองได้มีการจัดการประชุมทางวิชาการท่านอาจถูกมอบหมายให้เป็นพิธีกร เป็นมอเดอเรเตอร์ในงานนั้นก็ต้องการเริ่มต้นการชี้แจงต่าง ๆ การประกาศให้ผู้ที่มีการสัมมนานั้น ได้ทราบข่าวเป็นระยะ ๆ อันนี้ก็ในบทบาทนี้ กล่าวบรรยายสรุปแก่ผู้ที่มาศึกษาดูงาน อันนี้ผมได้ทำ ไปแล้วอันหนึ่งที่โน่นเหมือนกันนะครับวันหลังผมพาคุณนะผมมาดูงานที่นี่ต้องมีใครสักคนหนึ่งเป็น ผู้ที่กล่าวบรรยายสรุป ก็คือบีบีให้ฟัง กล่าวขอบคุณหน่วยงานที่ศึกษาดูงาน อันนี้ผมได้ทำไปแล้ว อันหนึ่งที่โน่นเหมือนกันนะครับ วันหลังผมพาคุณนะผมมาดูงานที่นี่ต้องมีใครสักคนหนึ่งเป็นผู้ที่ กล่าวบรรยายสรุป ก็คือบีบีให้ฟัง กล่าวขอบคุณหน่วยงานที่ศึกษาดูงาน อันนี้หมายความว่าถ้า เกิดเราจะต้องพาคุณนะเราไปในฐานะที่เราเป็นหัวหน้าทีมนั้นอาจจะต้องเป็นผู้ที่กล่าวคำขอบคุณ แต่โดยปกติเวลาเราไปเราพาคุณนะใหญ่ ๆ ไปเรามักจะเตรียมให้กับผู้ที่เป็นประธานของคุณนะที่ไป ดูงานให้เป็นบัดดี้ส์ของเราก็ได้ แต่ตัวเราเองนั้นต้องทำให้ได้ก่อน อื่น ๆ นั้นแล้วแต่ อันนี้หมายความว่าในงานที่ท่านนะครับ แต่ผมเห็นบ่อยมาก ๆ เลยเวลาไปงานแต่งงานก็จะเจอนักฝึกอบรม หลายคนเป็นพิธีกรในงานแต่งงานเรียกว่าหากินทั่วราชอาณาจักรว่าอย่างนั้นเถอะ อันนี้มีจริง ๆ ผมไปเจอบ่อยเลยพวกคนที่เคยรู้จักลูกศิษย์ลูกหาขึ้นเวทีคนนี้เป็นพิธีกรในงานแต่งงาน ก็ต้องเรียนรู้เหมือนกันยิ่งถ้าท่านเป็นนักฝึกอบรมแล้วก็มี ความชำนาญการเวลาไปงาน อย่างนี้เขาก็จะให้ท่าน เป็นผู้ดำเนินการ เพราะคนขึ้นเวทีต่อคนหมู่มากเป็น 300 คน 400 คนนี้ มันไม่ใช่ใครก็ได้ต้องเป็น คนที่คุ้นกับเวทีแล้วก็สามารถที่จะพูดแล้วชัดเจนแล้วก็ดำเนินการเวลาขึ้นเวทีในงานพิธีกรนั้นก็ เหมือนกับเป็นผู้กำกับรายการในทีวีด้วยถูกไหม เพราะมันจะต้องมีสคริปต์ต้องเป็นอย่างไร ๆ อะไร อย่างนี้ เมื่อ 2 วันนี่ไปในงานแต่งงานเมื่อวันพุธที่ผ่านมา นี่เดี๋ยวนี้กลายเป็นว่างานแต่งงานนั้น ดูเหมือนกับเป็นงานคอนเสิร์ตเลยไม่รู้เป็นอย่างไรสมัยก่อนโน้นที่บางท่านในที่นี้แต่งงานแล้ว เรียบง่าย สมัยนี้มีการฉายสไลด์มัลติวิชั่นตั้งแต่สมัยคู่บ่าวสาวเกิดไป เปลี่ยอะไรอย่างนี้เป็นลำดับ แล้ว 2 คน เจอกันที่ไหน เจอใหม่ มีใหม่ มีนะครับ เห็นแล้วอยากแต่งอีก แล้วก็ไม่รู้เป็นอย่างไร ลำสุดท้ายผมไปวันพุธที่แล้วนี้มีการสัมภาษณ์ สัมภาษณ์เหมือนกับเป็นพิธีกรในที่ทีวีเลย สัมภาษณ์ทั้งคู่เป็นอย่างไร รักกันอย่างไร ชอบกันอย่างไร พบความดีในตัวของคนหนึ่งอย่างไรอะไรอย่างนี้ ที่เจอปรากฏว่าฝ่ายชายไม่ค่อยพูด นี่มันเริ่มตั้งแต่วันแรกเลย วันแรกก็ไม่พูดเลยฝ่ายหญิงพูด จ้อย ๆ สงสัยเห็นอนาคตเลยว่าเป็นอย่างไร ฝ่ายหญิงพูดเก่งรู้สึกว่าเป็นเด็กสมัยนี้กล้าขึ้น อย่างสมัย ก่อนโน้นเป็นอย่างไรครับ ขอเชิญคู่บ่าวสาวเจ้าบ่าวก่อนแล้วกันมาพูดอะไรกับแขกผู้มีเกียรติหน่อย อะไรอย่างนี้ ขอขอบคุณครับ ฝ่ายหญิงขอบคุณคู่บ่าว สมัยนี้มันแทบจะเลิกเซอร์ให้แขกผู้มีเกียรติฟัง เลยเดี๋ยวนี้เก่งขึ้น เพราะฉะนั้นใครที่ยังมีโอกาสอยู่ก็พยายามฝึกฝึกปากหน่อยเผื่อจะเจอพิธีกรใน งานเพื่อนเรา ถ้าบางทีเราแต่งงานแล้วเพื่อนเราเป็นพิธีกร ผมก็เหมือนกับอาจารย์นงลักษณ์ที่เขา มาบรรยายตอนที่เขาแต่งงานผมเป็นพิธีกรในงานให้เขาแต่ว่ามันก็เป็นกลุ่มเราไม่มากนักก็ยังพอ พูดคุยกันไม่ค่อยตื่นเต้นเอาไร แล้วก็นายผมก็เป็นผู้ที่กล่าวคำอวยพรอยู่ด้วยท่านจิรายุส

หนอเลิศรัตน์ ซึ่งล่าสุด ท่านก็ดูเล่นเยอะเนื่องจากทั้งคู่เป็นนักฝึกอบรมทั้งคู่คู่บ่าวสาว ท่านก็หันไปหันมาคนก็ถามท่านอะไรครับ ท่านบอกว่า โอเวอร์เฮทอยู่ไหน จะใช้แผนไสเลคเซอร์สักหน่วย ท่านก็ดูเล่นเยอะท่านตลกมากเลยนายผมคนนี้ อันนี้คือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องการพูดอย่างไรบ้าง วันนี้เป็นวันที่ท่านจะต้องขึ้นเวทีแล้ว มีใครใหม่ครับที่ตั้งแต่วันแรกถึงวันนี้ไม่เคยพูดเลยมีไหมนั่งในห้องนี้ นั่งฟังอย่างเดียวถือคติโบราณนะครับ นั่งเสียตำลึงทอง อบรมเสร็จถือไปคนละตำลึงสองตำลึงอย่างนี้ไม่เอานะครับ นักฝึกอบรมนั้นจะต้องสมารถ ขึ้นเวทีการพูดจาพูดกับคนอื่นนั้นต้องสมารถจะฉานสมองต้องเร็ว เพราะว่าคนที่เป็นนักฝึกอบรม ปัจจุบันนี้ผมบอกแล้ว นักฝึกอบรมปัจจุบันนี้คอมพิวเตอร์ต้องสูง เราเคยพูดถึงว่าคนที่เป็นนักฝึกอบรมนั้นจะต้องมีความรู้เรื่องของออร์กาไนซ์เซชัน ดีไซน์ การออกแบบองค์กร การศึกษาวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรได้เก่ง เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำกับผู้บริหารได้หลาย ๆ เรื่อง ทีนี้ก็โอดินิดหนึ่งนะครับว่าเวลาที่เรานั่งพูดนั้นต้องทำอะไรบ้าง อันนี้ก็รูปแบบคร่าว ๆ ให้ดูแล้วกัน เหมือนกับเราทำอะไรก็แล้วแต่เราต้องถามตนเอง อะไร ทำไม ที่ไหน เมื่อไร แล้วก็กับใคร ก็ Apply มาจากเรื่องของการวางแผนที่เคยพูดถึงว่าในการวางแผนนั้นวางแผนเกี่ยวกับอะไร ทำไม่ต้องทำ ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำโดยใครแล้วก็ทำอย่างไร ฮาว ทู เพราะฉะนั้นตรงนี้เวลาจะพูดต้องมีการเตรียม นักพูดทุกคนนั้นที่ติดต้องให้เกียรติผู้ฟัง การให้เกียรติผู้ฟังก็คือจะต้องเตรียมตนเองให้พร้อม วิทยากรบางคนที่ผมเห็นแล้วเราก็ไม่แน่ใจว่าการเป็นวิทยากรจะเป็นอย่างไรนะครับไม่เตรียม เมื่อไม่เตรียมมันเป็นส่วนหนึ่งที่ผมมีความรู้สึกเหมือนกับว่าเขาไม่ให้เกียรติผู้เรียน อย่าให้พูดถึงว่าถูกผู้เรียนเลยนะครับไม่ให้เกียรติผู้เรียนนั่นเอง วิทยากรนี้จะต้องเตรียมตัวเองนะครับ เตรียมไปพูด เหมือนกันนะครับ นักฝึกอบรมก็ต้องซ่อมตนเอง ก่อนอื่นนั้นต้องดูก่อนว่าเวลาที่เราไปพูดนั้นไปพูดในงานอะไร งานนั้นอาจจะจะเป็นโครงการฝึกอบรม โครงการประชุมทางวิชาการ ถ้าเป็นโครงการประชุมทางวิชาการอย่างนี้บ๊อบเป็นมอเรเตอร์มันจะไม่ใช้เป็นลักษณะของการฝึกอบรมทั่ว ๆ ไป จะต้องเอากำหนดการมาดูว่าเป็นอย่างไร ๆ เพื่อจะชี้แจงให้กับผู้ที่มาร่วมในการประชุม อย่างผมนี่อย่างที่ว่า ก.พ. นั้นส่วนใหญ่ก็ถูกมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการ อย่างเช่น ผู้ประกาศเรื่องของการประชุมและก็ศึกษาโปรแกรมอย่างดีบอกวันนั้นท่านนายฯ รอดจะมาจอดตรงนี้ เดินขึ้นตรงนี้ พอเดินเห็นบ๊อบทุกคนอย่างนี้ชี้แจงอย่างดี ปรากฏว่าทุกคนก็นั่งกันเพลินนายฯ "ไม่เข้าทางนี้เข้าทางอื่น อย่างนี้บางทีสคริปที่เขียนไว้บางทีมันก็ต้องปรับเปลี่ยน เพราะฉะนั้นคนที่เป็วิทยากรจะต้องไว้ต้องได้ข้อมูลทันแล้วก็แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ ต้องรู้ะครับงานนี้คืองานอะไรหรือเป็นกิจกรรมอะไร อย่างในกลุ่มนี้คุณวิเชียรบอกว่า บ่ายนี้ต้องไปเป็นพิธีกรและ เป็นพิธีกรในงานก็ต้องเป็นอีกแบบหนึ่ง ทำไมสำนักงานนี้จัดขึ้นมาเพื่ออะไร คือวัตถุประสงค์อะไร เพื่อวัตถุประสงค์ทางวิชาการหรือเปล่า หรือว่าเพื่อความบันเทิงสนุกสนานแค่นั้น อย่างเช่น การเป็นพิธีกรในงานที่ผมว่าไว้คืองานประชุมสัมมนา มันก็ต่างจากการเป็นพิธีกรในงานเลี้ยงสังสรรค์ทั่ว ๆ ไป เพราะฉะนั้นถึงเวลานั้นบ๊อบมีการมีลูกเล่น ลูกฮา มีมุขต่าง ๆ ต้องออกมาได้มาก แต่ในงานบางอย่างนั้นเป็นงานผู้ใหญ่ซึ่งงานผู้ใหญ่ต้องระมัดระวังมากเราอาจจะฆ่าแต่ผู้ใหญ่ไม่ยอมฆ่าด้วย อันนี้ก็คงจะมีปัญหาแน่นอน

เพราะงานเป็นทางการนี้สำคัญ สถานที่ไหน ทำไมว่าสถานที่ที่ไหน เวลาที่เราจะไปเป็นผู้ที่ไปพูดที่ใดที่หนึ่งก็แล้วแต่ อย่างผมถ้าหน่วยงานที่ ก พ นั้นจัดการประชุมหรือสัมมนาจะใช้ห้องไหนเขาต้องบอกผมก่อน และช่วงของการเตรียมห้องผมต้องไปดูด้วย นั่นหมายความว่าต้องดูว่าห้องนั้น ๆ ในสถานที่ต่าง ๆ ไมโครโฟนตั้งอยู่ไหน ไมโครโฟนตั้งตรงนี้ได้ไหม ถ้าคุณไปจัดโพเดียมส์ย้ายที่ไป ไมโครโฟนมันก็ต้องเคลื่อนที่แล้วมันจะส่งผลถึงไฟข้างบนด้วยถูกไหม บางทีห้องประชุมบางแห่งปิดไฟ พอปิดไฟปั๊บเวลามีสคริปต์ที่เราจะอ่านนั้นอ่านไม่ได้มันต้องตั้งในตำแหน่งที่ไฟข้างบนมันตำมาพอดี อย่างถ้าใครไปที่ศูนย์สิริกิตต์นั่นมันจะมีไฟที่ยังมาตรงจุดที่ผู้ดำเนินการก็คือพิธีกรยืนพอดี มันจะลงมาพอดี เขาสามารถที่จะเห็นได้ว่าตรงนี้จะอ่านว่าอย่างไร ถ้าไปเปลี่ยนที่เปลี่ยนทางปั๊บเป็นปัญหาแล้ว เพราะฉะนั้นตอนที่เจอเรื่องสถานที่ต้องไปดู อันนี้หมายความว่าในงานใหญ่ ๆ นะครับ แต่ในห้องนี้เมื่อก็บอกแล้วว่าเราเตรียมไม่ทันในเรื่องของไมค์ตั้ง ไมค์ตั้งตัวนี้ไม่มีปัญหาอะไร ตั้งตรงไหนก็ได้ แต่คำว่าตั้งตรงไหนก็ได้ก็ไม่ใช่ว่าตรงไหนก็ได้จนเประอะไปหมดนะครับ แต่มันต้องตั้งที่จุดที่คนที่เป็นผู้ดำเนินการหรือผู้ประกาศหรือผู้ชี้แจงจะต้องดูทั้งกลุ่มผู้ฟังและก็อยู่หน้าห้องได้ด้วยนะครับ อันนี้เสียตายว่าไม่มีอุปกรณ์ที่จะต้องให้ท่านได้ทดสอบทดลองกัน เมื่อไรเวลาไหน ระยะเวลายาว นานขนาดไหน แล้วก็กับใคร อันนี้คือกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องอาจจะเป็นกลุ่มผู้ฟัง อันนี้ เพราะการพูดให้กลุ่มผู้ฟังที่แตกต่างกันคำพูดที่ใช้ก็ต้องไม่เหมือนกัน มันมีส่วนคล้ายกันที่เป็นคำกลาง ๆ แต่ว่าเวทิดังหรือภาษาคำบางคำนั้นบางทีก็ใช้ได้กับบางกลุ่มเท่านั้น เป็นการเขียนโครงร่างคร่าว ๆ ว่าจะพูดอะไรบ้างนะครับอันนี้ แล้วก็ซักซ้อม ต้องซ้อมนะครับ แม้กระทั่งการมีตติ้งฉันก็ต้องซ้อม บางทีเราเตรียมการเสร็จแล้ว เวลาในงานใหญ่ ๆ มีคนหนุ่มมาก แล้วมีผู้บริหารระดับสูง นายกฯ รองนายกฯ หรือใครก็แล้วแต่ที่เข้าไปอยู่ในงานนั้นเมื่อทำสคริปต์เสร็จปั๊บนั่งขับรถไปก็ลองพูดไปด้วยว่าเป็นอย่างไร นี่ก็จะพูดกับพูดจริงนี้ไม่เหมือนกันนะครับ หรือพูดในใจกับพูดจริงไม่เหมือนกันหรอก พอถึงเวลาขึ้นมาปุ๊บการตื่นเต็นมาลิ้นแข็งพูดไม่ออกก็มีเยอะแยะนะครับ แล้วก็การประหม่ามันจะมีให้เห็นอยู่เสมอ ๆ ประหม่าใหม่ คิดว่าคนประหม่ามันออกอาการอย่างไรบ้าง การที่เป็นอาการปกติคือหุ้อ้อ ตาลาย คอแห้ง มวนท้อง มือสั่น อันนี้เป็นเหตุการณ์ปกติที่เกิดขึ้นมาตั้งแต่ผู้ที่ตื่นเต็นเวลาขึ้นเวที มวนท้อง หุ้อ้อ ตาลาย ใครพูดอะไรไม่ได้ยินเลย ใครทำอะไรไม่เห็นเลยฟ้าฟางไปหมดมือไม้สั่นขึ้นมาแบบไม่ต้องการให้ขึ้นก็ขึ้นมาวันนี้ก็จะลองดูว่าเป็นอย่างไรบ้างก็ไม่ต้องตกใจอะไรเพราะว่าการตื่นเต็น การประหม่ามันถือเป็นเรื่องปกติที่ทุกคนนั้นต้องตื่นเต็น ใครขึ้นเวทีไม่ตื่นเต็นนั้นไม่ใช่คนมันเป็นโรบอท เป็นหุ่นยนต์ มันต้องมีบ้างตื๊ตื๊บ ๆ ในใจต้องมีบ้าง แต่ว่าถ้าท่านชำนาญการบนเวทีระดับหนึ่งแล้วการควบคุมการตื่นเต็นมันก็จะงดน้อยลง ผมไม่เคยเชื่อเลยที่มีการพูดถึงว่าการควบคุมการตื่นเต็น เคยได้ยินไหมว่าการที่คนเราตื่นเต็นนั้นทำอย่างไร ไม่ให้ตื่นเต็น หายใจลึก ๆ ผมก็เจอมาเยอะหายใจลึก ๆ คือมันอาจจะได้ผลกับคนบางคน แต่ส่วนใหญ่ขณะที่ผมเคยเห็นผมเป็นกรรมการฝึกอบรมการพูดเด็กบางคนนั้นเดินขึ้นไปพอจะขึ้นโพเดียมส์แกหยุดเลย คนดูอยู่แกหยุด หยุดแล้วสุดท้ายใจเหมือนไม่เคยพูดมาก่อนในชีวิตเลย แต่แกพูดได้แค่ 2 - 3 นาทีแกก็ไฮส์แล้ว บางคนว่าการขึ้นเวทีนั้นตื่นเต็นต้องดื่มน้ำมาก ๆ ก่อนขึ้น

เวที นั้นบอกดีมีจนจะพ่ายเรือได้แล้วในหัว เพราะฉะนั้นผมว่าเรื่องการตื่นเต้นมันเป็นทางจิต ความรู้สึกที่เกิดในการตื่นกลัว ไม่มั่นใจจริง ๆ แล้ว มันไม่ใช่อย่างนั้น ถ้าสมมุติเราคิดว่าเรื่องนี้ที่เราพูดในที่นี้เราชำนาญที่สุดในห้องนี้เราคงไม่ตื่นเต้นเท่าไรนัก แต่มันต้องมีปกติ เคยมีการศึกษาว่าคนเรานั้นกลัวอะไรมากที่สุดในโลก ไม่น่าเชื่อว่าอันดับหนึ่งคือการกลัวการพูดต่อหน้าคนอื่น ผมเคยมีผู้รับการอบรมคนหนึ่งเป็นป่าไม้อำเภอ เขาบอกเขาเคยเป็นนักมวยมาก่อนนี่รุ่นเก่านะครับ ชื่อหลักชัย ให้ฝึกวิทยากรกับเรา 10 นาที ลงไปหน้านี้ขีดมือไม่เย็นเจี๊ยบเลย จับมือตบใจมาบอกเลยว่าอาจารย์ให้ผมชก 10 ยกดีกว่า คือชก 10 ยกยังไม่เหนื่อยเท่าชั้นเวที 10 นาทีเลยทั้ง ๆ ที่ชั้นเวทีนั้นต่อใครใหม่ ไม่ได้ต่ออะไรกับใครเลยแต่เพราะว่ามันมีแรงกดดัน สายตาที่เข้ามาบรรยากาศที่มันรุนแรงเข้ามาทำให้เขาตื่นเต้น แต่ถ้าท่านเป็นนักฝึกอบรมจะต้องไม่ ต้องพยายามฝึกซ้อมตนเองต้องทำให้ได้ ฝึกซ้อมและก็นำมาปรับปรุงว่าสิ่งที่ได้เตรียมเป็นโครงร่างคร่าว ๆ เป็นกราฟที่ต้องมีการปรับแต่งแก้ไขตรงไหนบ้างมีอะไรบ้าง ส่วนไม่สำคัญก็ตัดไปนะครับ ตรงนี้อาจจะมีส่วนเพิ่มเติมก็ใส่เข้าไปแล้วจึงจะมาเป็นฉบับจริง ถ้าเป็นสคริปอันนี้แน่นอนเลย ถ้าในงานบางงานที่จำเป็นจะต้องมีการกำหนดเวลาแล้วก็มีกิจกรรมที่ต่อเนื่องและแน่นอน อันนี้ต้องมีสคริปแน่นอน อย่างไรก็ตาม อันนี้พูดถึงงานที่ใหญ่ ๆ ถ้าเป็นงานทั่ว ๆ ไปก็ไม่ต้องถึงขนาดนั้นแต่มันต้องมี ทุกครั้งที่ผมจะต้องมีการพูดคุยกับกลุ่มผมการชี้แจงโครงการอะไรต่าง ๆ ก็ต้องทำให้ทำเป็นรายละเอียดว่าจะพูดอะไรบ้างดีได้ ถ้ากลุ่มบางกลุ่มเป็นพิเศษก็จะมีมาร์คดาวไว้ว่าจะพูดอะไรเป็นพิเศษสำหรับในช่วงเวลานี้หรือเข้าวันนี้อย่างนี้เป็นต้น อันนี้คือการเตรียมการพูดของผู้ที่เป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมหรือว่านักพัฒนาสำหรับบุคคล วันนี้อย่างที่บอกแล้วก็คงจะมีการแบ่งกลุ่มและให้แต่ละกลุ่มไปเตรียมดูว่าตัวเองนั้นรับผิดชอบในโครงการฝึกอบรมโครงการใดโครงการหนึ่งแล้วเราจะมีการพูดอย่างต่อเนื่องตลอดโครงการนี้อย่างไรบ้าง กำลังคิดอยู่ว่าจะแบ่งกันเป็นกลุ่มดีอย่างไร กลุ่มเดียวคงไม่ได้ครับ คือนั้นหมายความว่าทุกคนนั้นจะต้องร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมแรง แล้วก็พูดด้วยทุกคน หลายคนเวลาทำงานนั้นชอบประเภทที่ว่าอยู่เบื้องหลังการถ่ายทอด ชอบทำเป็นผู้ที่ทำให้คนอื่นเขาตัวเองไม่ได้ แต่ว่าเวลาท่านเป็นนักฝึกอบรมไม่ได้ครับ อย่างสมัยก่อนนี้เราทำงานกันก็ต้องคนเดียวที่ทำ เพราะฉะนั้นคนเดียวทำทุกอย่างหมดตั้งแต่ประกาศโน้นประกาศนี้ต้องประกาศคนเดียวหมด สิ่งพวกนี้จะทำให้ท่านนั้นได้มีความชำนาญบนเวทีมากขึ้น และต่อไปท่านจะต้องเป็นวิทยากร มันก็เลยสอดคล้องต้องกัน ประเด็นพวกนี้ที่กระผมเตรียมมานี้เป็นของวิทยากรเป็นส่วนใหญ่ แต่ให้ดูนิดหนึ่งว่า อันนี้ก็ตัดทอนมาจากหลักสูตรวิทยากรอีกเหมือนกันนะ ครับว่าเนื่องจากว่าต้องใช้การพูด เวลาชั้นเวทีนั้นสิ่งสำคัญของการพูดก็คือการพูดนั้นต้องชัดเจน และก็การพูดนั้นจะต้องน่าสนใจ คือลักษณะสไตล์ในการพูดต้องดูแล้วดึงดูดความสนใจของผู้ฟังด้วย ที่นี้ความชัดเจนมาจากไหน ในห้องนี้อาจจะมีบางท่านที่ผ่านหลักสูตรผมของ ก.พ. คือหลักสูตรวิทยากร ความชัดเจนในการพูดมันจะเกิดจากสรีระที่สมบูรณ์ คิดว่าในการพูดของคนเรานั้นจุดสำคัญที่สุดนะครับร่างกายที่มีส่วนต่อการพูดมากที่สุดคือส่วนไหน ที่ทำให้การพูดนั้นออกมาแล้วดังชัดเจน ปอด เห็นใหม่นักวิ่งที่เขาร้องประกวดกันทุกคนนั้นจะต้องถูกฝึกมา แล้ว

การฝึกครั้งแรกเลยของนักร้องก็คือการฝึกในการตั้งลมออกจากปอด ปอดก็คือเรียกว่าเป็นแหล่งพลังงาน ดังนั้นใครที่มีปอดใหญ่ปอดแข็งแรงกว่าคนนั้นก็สามารถพูดได้นานพูดได้ต่อเนื่อง โอ เค นะครับอันนี้ก็คือภาพรวมของเสียงที่ออกไปนั้นต้องชัดเจน ดังนั้นท่านต้องฝึกในการออกเสียง บังเอิญว่าหลักสูตรนี้ไม่ใช่หลักสูตรวิทยากรก็เลยไม่ได้ให้แบบฝึกหัด ในการอ่านออกเสียงไว้ เราจะฝึกอย่างไรให้พูดชัดเจน การฝึกก็คือเวลาท่านอ่านหนังสือจะเป็นหนังสือพิมพ์หรือว่านวนิยายก็แล้วแต่พยายามออกเสียงด้วยอโยยานในใจ อ่านในใจจะไม่ทราบว่าเป็นอย่างไร แต่การออกเสียงจะทราบว่าเราใช้บริเวณช่องปากถูกต้องไหม โดยเฉพาะอย่างยิ่งคำควบกล้ำ ร ล คำควบกล้ำต่าง ๆ เออที่ผมว่าหน่วยงานเรานั้นน่าจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบ้างเป็นครั้งคราว จะเกิดอะไรขึ้น หรือว่าถ้าเกิดพูด ร เป็น ล ความหมายเปลี่ยนใหม่ รูปร่างหมายถึงอะไร พรวตทึ่งองค์เอวนะครับ แต่ถ้าไม่ออกเป็น ร ออกเป็น ล นี่หมายถึงอะไร หมายถึง ลูกกลาง นี้อืออาการล้มผัสท่อนกลางเลย ความหมายผิดไปแล้ว เพราะฉะนั้นตรงนี้นั้นเป็นเรื่องของการออกเสียง เราเป็นนักพูด เป็นวิทยากรหรือว่าเป็นนักฝึกอบรมต้องพูดให้ชัดถ้อยชัดคำสิ่งพวกนี้ต้องชัดเจน พยายามอ่านคำกลอนด้วยนะครับ เวลาที่เราฝึกวิทยากรจะมีคำกลอนที่เขาแต่งขึ้นมาเพื่อฝึกการออกเสียงโดยเฉพาะเลยก็มี เวลาออกเสียงที่ออกมาขึ้นต้องมีการใช้เสียงสูง เสียงต่ำ มีเสียงเน้นหนักเบา จุดไหนสำคัญเน้นจุดไหนไม่สำคัญก็เบาชนิดหนึ่ง อัตราความเร็วต่าง ๆ นี้จะต้องดี ดังนั้นเราก็จะมีคำกลอนซึ่งมันจะบ่งบอกถึงว่าพินตรงนั้นว่าเป็นอย่างไร เพราะฉะนั้นคนที่อ่านคำกลอนนี้จะต้องใช้จังหวะการพูดเสียงสูง เสียงต่ำ การขึ้นเต้นอะไรนี้จะอยู่ในน้ำเสียงอันนั้นด้วย แล้วก็คำควบกล้ำอย่างเช่นมีบท ๆ หนึ่งว่า จำฝ่าฟัน ควันปากว่าจะฟัน ด้วยอยากคันตันผากที่ขวางกันออก จากฟาร์มด้วยความหวังดังจำนงค์ ฟุ้งฟางนั้นแม้จะกว้างหรือขวางเรา จะพบนะครับว่ามันเป็นลักษณะการล้อคำกัน ฟางกับกว้าง ฟางก็หมายถึงข้าวฟ่าง กว้างคือกว้างขวาง ฟาร์มกับความ เพราะฉะนั้นถ้าท่านอ่านบทนี้นั้นในปากท่านก็จะนัวเนีย ๆ แต่ว่ามันเป็นการฝึกให้เรานั้นใช้อุปกรณ์ในปากอย่างชำนาญขึ้นนั่นเอง ก็ลองฝึกดูนะครับ ดังนั้นเวลาที่อ่านอะไรนั้นอ่านออกเสียงด้วยและพยายามใส่อารมณ์ลงไปด้วยว่า ประโยคนั้นที่เขียนมาเขาหมายถึงอะไรนั้น เพราะปกติ นั้นเวลาที่เรารอ่านคำกลอนอะไรก็แล้วแต่ผู้ที่รจนามาเขาจะต้องใส่อารมณ์ความรู้สึกลงไปด้วย ไม่ทราบตอนหลังนี้มีการท่องเที่ยวอันใหม่เด็กรุ่นใหม่ ไม่ค่อยเห็นแต่ตอนสมัยเราท่องแน่นอน สมัยผม เพราะฉะนั้นตอนนั้นก็มีการท่องอาขยานอะไรบ้าง อย่างเช่นมีตอนหนึ่งถ้าจำไปผิดเป็น นิราศภูเขาทอง มีใครอ่านหรือเปล่าที่สุนทรภู่ได้จนาไว้ ถึงโรงเหล้าเตากลั่นควันโขมง มีคันทวงผูกสายไว้ปลายเสา ใบบ่าปรกรรมน้ำนรกอยู่อกเรา ให้มัวเมาเหมือนหนึ่งบ้าเป็นหน้าอาย เพราะอะไร เพราะสุนทรภู่ตกอับ เพราะอะไรครับ ก็เพราะเหล้า พอดีผ่านหน้าโรงเหล้าตรงบางยี่ขัน เพราะฉะนั้นความรู้สึกตรงนี้ก็บอกว่า เพราะใสน้ำนี้เขียที่ทำให้ตนเองเมา แต่ต่อไปก็คือ ไม่เมาเหล้าแล้ว แต่เรายังมารัก สุดจะหักห้ามจิตคิดใจ มันก็เป็นทอต ๆ ไป เพราะฉะนั้นเวลาที่เรารอ่านพยายามจินตนาการว่าผู้ที่เขาเขียนมาเขากำลังคิดอะไรอยู่ แล้วเวลาอ่านพยายามใช้เสียงออกมาดัง ๆ จะดังจะค่อยก็แล้วแต่ให้สอดคล้องกับในเรื่องนั้น ๆ ด้วยเป็นการสร้างเหมือนกับสร้างอารมณ์ให้เกิด

ขึ้นกับผู้ฟัง เคยทำใหม่ บางคนไม่ บางคนอ่านนิยายต้องอ่านคนเดียวเงียบ ๆ ในห้องแล้วก็อ่านในใจ แต่จริง ๆ แล้วเราสามารถอ่านได้เป็นการฝึกตนเอง นี่การฝึกอันดับแรก เสียงต้องชัดเจน อีกอันหนึ่งคือเสียงพูดหรือการพูดนั้นต้องน่าสนใจ การน่าสนใจนั้นก็จะมีองค์ประกอบหลายอย่างก็คือเรื่องของกายภาพ ปกติแล้วเวลาเราพูดหรือคนที่เขานักฝึกอบรมคุณจะต้องยืนต่อหน้าคนอื่นเขา เพราะฉะนั้นการทรงตัวต่าง ๆ จะต้องดี ยืนแล้วต้องมั่นคง ผมบอกแล้วว่าวันนี้ไม่ได้มีการติดตั้งไว้ ถ้าติดตั้งไว้เราก็อาจจะมีด้านนี้ก็ได้ นะครับ ด้านนี้จะมีการตั้งไมค์ตั้ง การยืนพูดต่อหน้าคนอื่นนั้น การยืนต้องดี ทรงตัวต้องดี มั่นคง นะครับ ไม่ใช่ยืนโยกซ้ายโยกขวาสะกักพาดหนึ่งผู้เรียนออกไปในห้องน้ำหมดเลย เมาคือสั้นอ้วน ประการที่ 2 คือต้องมีการเคลื่อนไหว ในเวลานั้นก็ฝึกอบรมนั้นอาจจะยังไม่ถึงจุด ๆ นั้นนะครับ แต่ว่าอย่างไรที่เป็นวิทยากรอย่างผมจำเป็นแล้วต้องมีการเคลื่อนไหว ซึ่งอาจจะเคลื่อนจากจุดนี้ไปในห้องก็ได้ อันนี้เป็นเรื่องของมูฟเมนท์ ถ้าเรายืนต่อหน้าห้องข้อนี้ไม่ค่อยมีปัญหาเท่าไรนักถ้าเป็นผู้ที่ดำเนินการเป็นผู้จัดโครงการ แต่ข้อนี้จะสำคัญมากสำหรับผู้ที่เป็นวิทยากร อีกอันหนึ่งคือการใช้มือประกอบการพูด พยายามฝึกนะครับ อันนี้ต้องฝึกอย่าคิดว่าง่าย อย่างการฝึกหมายความว่าเวลาที่เรายืนพูดต่อหน้าคนอื่นมือจะต้องยกขึ้นมาบริเวณช่วงตัวนี้แล้วพร้อมที่จะมีการอธิบาย

อีกประการหนึ่งการพูดของเรานั้นนะครับ นักพูดที่ดีต้องยิ้มแย้มแจ่มใสจะชี้แจงให้ใครฟังต้องใบหน้าที่ยิ้มละไม เป็นการสร้างความความเป็นมิตรให้เกิดขึ้นมากับผู้ที่จะฟังเราอยู่ อันนี้เป็นเรื่องของ การพูด เสียงที่พูดมานั้นต้องดังชัดเจน ร ล ต้องถูกต้อง เสียงนั้นก็มีการเน้นสูงต่ำด้วย การเน้นเสียงสูงเสียงต่ำเป็นการบ่งบอกถึงภาพของคำ ๆ นั้น นี่เรอว่าพูดนี้ดีใหม่ ดีที่ ดีจังเลย ดีใหม่ ดีใหม่ พูดนี้ ดีที่วันนั้นผมเจอเด็กอยู่คนหนึ่ง โอ๊ย มันน่ารัก น่ารัก ฟังแล้วเป็นอย่างไรครับ โอ้โฮมันน่ารักจริง ๆ นะ เพราะฉะนั้นนี่คือความหมายว่าทำไมต้องใช้เสียงสูงเสียงต่ำ อย่างนี้เป็นต้น เพราะฉะนั้นเวลาเราพูดคำ ๆ หนึ่งออกไป น้ำเสียง โทนของเสียงชี้ให้เห็นว่าคำ ๆ นั้นเป็นอย่างไร เหมือนดูทีวีสีก็มีโทนพวกนี้สูงต่ำ คำพูดนั้นจะต้องมีเสียงหนักเบา การหนักเบาของเสียงนั้นเป็นเรื่องของการเน้นย้ำด้วยด้วยนะครับ การเน้นย้ำว่าตรงนี้นั้นสำคัญนะ ยกตัวอย่างเช่นในกรณีของการชี้แจงอบรมได้มีการชี้แจงใหม่ว่าในการอบรมนั้นการที่จะได้วุฒิบัตรหรือว่ารับรองการอบรมนั้นก็คือผู้ที่เข้ารับการอบรมต้องเข้ารับการอบรมไม่ต่ำกว่า 80 เปอร์เซ็นต์ มีการพูดถึงอันนี้ใหม่ ของเรามีใหม่ครับ ของ ก.พ. นั้นจะบอกเลยนะครับว่าเนื่องจากว่าเรามีคนจากที่อื่นนั้นไปอบรม และ ก.พ. ก็จะมีวุฒิบัตร ดังนั้นจะบอกไว้ นะครับว่าถ้ามาแล้วไม่ครบ 80 เปอร์เซ็นต์ หรือ 90 เปอร์เซ็นต์นี้เราจะไม่ให้วุฒิบัตร อันนี้ต้องเน้นย้ำ เพราะฉะนั้นทุกคนต้องเช็คตัวเองด้วยว่ามาครบหรือไม่ครบอย่างไร อันนี้ต้องมีการเน้นย้ำ และผู้ที่จะไม่มาก็ต้องยื่นใบลาเพราะมีเช่นนั้นก็เท่ากับท่านขาดราชการใช้หรือเปล่า เราจัดอบรมนั้นไม่มาถือว่าขาดราชการเลยนะครับ เพราะว่าเวลาที่มาอบรมกับเรานั้นถือว่ามาปฏิบัติราชการด้วย

การพูดนั้นคำพูดที่ออกมานั้นจะต้องถูกต้อง คำพูดที่ถูกต้องนั้นเป็นอย่างไร ในห้องนี้ไม่ทราบมีใครที่เรียนในเรื่องของภาษาบ้างไหม เรื่องภาษา ภาษาไทยเป็นภาษาที่ดังมานะครับ

แต่ว่าบ่อยครั้งที่อาจจะไม่ถูกต้องเวลาออกเสียง คำ ๆ นี้ อ่านว่าอย่างไรเอ่ย ว่าอย่างไรนะ เส-ละ-พุม เป็นไปได้ไหมว่าเขาอ่าน สะ-เหล-พุม เป็นไปได้ไหม เป็นไปได้ นะครับ แต่ถูกต้องนั้น อ่านว่า เส-ละ-พุม นี่เป็นอำเภอที่ร้อยเอ็ด นะครับ อันนี้ละ จักอะไรกันแน่ คุณประโยชน์น่าต้องกับ ต้องอ่านว่า จัก-กะ-หรวด นี่เป็นอำเภอของโคราช ต้องอ่านให้ถูกต้องนะครับ จัก-กะ-หรวด หรือ จัก-กะ-หรวด ในที่นี้ ต้องถามเจ้าตัวเขาถูกไหมละ หรือว่าถามคนทั้งอำเภอของเขาว่าอำเภอของเขาเรียกว่าอะไร เห็นไหม ดี.เจ. คนหนึ่งดูดีชื่ออะไร ปกติต้องอ่านว่าอย่างไรครับ สม-พน แต่สมพล ก็เหมือนคนอื่น อ่านเป็นอย่างไรครับ สะ-มะ-พน ไปอย่างนี้เป็นต้น ก็เหมือนคำว่า สมดุล ตอนนี้อ่านว่า สะ-มะ-ดุน ก็แล้วแต่ แต่ว่าต้องอ่านให้ถูกต้อง

ความถูกต้องในการอ่าน มีอะไรอีกเยอะนะครับภาษาไทยสนุกสนานมาก คำควบกล้ำ ต้องชัดเจนนะครับ พวก ร ล ควบกล้ำต้องชัดเจน คำพูดต้องเหมาะสม ผมอธิบายยากนิดหนึ่ง คำว่าเหมาะสม หมายความว่านักพูดมือเก่ากับมือใหม่จะต่างกันตรงที่ใช้ถ้อยคำภาษา เหมือนกับเราอ่านหนังสือ สังเกตไหมครับว่ามือใหม่กับมือเก่าต่างกันเลย ถ้ามือเก่านี้อ่านแล้ววิ่งไปหมดเลย และคนที่ได้รับจดหมายนี้ก็แจ่มใส แต่ถ้าเป็นมือใหม่ ๆ เวลาเขียนสะกดโน้นสะกดนี้ ภาษาที่ใช้ นั้นอาจจะยังไม่ smooth ยังไม่ราบรื่นนัก อันนี้เห็นชัดนะครับ ผู้พูดก็เหมือนกันนะครับ บางคนมีประสบการณ์ เขาใช้คำพูดที่เหมาะสม ฟังแล้วดังมากคำ ๆ นี้ แต่ว่าถ้าเกิดคนที่ยังไม่คุ้นเคย ในการพูด เวลาคำพูดออกมาแล้วบางทีนั้นฟังกระดังงู

อีกอันหนึ่งนะครับที่สำคัญก็ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ฟัง ก็อยู่ในรูปของการสบสายตา เรียกว่าเป็นการมี eye contact ระหว่างผู้ที่พูดกับผู้ที่เป็นผู้ฟัง นี่คือการสบสายตา หรือว่า eye contact นั่นเอง ทั้งหมดนี้ก็เป็นเรื่องของพูดโดยภาพรวมของนักพูดโดยทั่วไป แนวคิดตัวนี้จริง ๆ แล้วไม่ใช่เฉพาะคนที่นักฝึกอบรมเท่านั้นเอง นักพูดต่อหน้าชุมชนทุกคนก็ทำเหมือนกัน เพียงแต่เวลาที่เขาฝึกพูดต่อหน้าชุมชนนี่นะครับ เรื่องอันนี้เหมือนกันแต่ว่าตรงนี้นั้นเขาอาจจะมีการอย่างเช่นการทรงตัว นักพูดต่อหน้าชุมชนนั้นจะมีการทรงตัว เวลาเขายืนพูดทั่ว ๆ ไปมีเวลา 2 - 3 นาที กลางคำอวยพร แต่อย่างคุณมาทำทอล์คโชว์ อันนี้ต้องมีการเคลื่อนไหวแล้ว อย่างนี้เป็นต้น เพราะฉะนั้นตรงนี้เป็นองค์รวม

สิ่งที่ห้ามไว้ เคยได้ยินไหม ห้ามไว้ว่าถ้าเกิดเราพูดต่อหน้าคนอื่นนั้นจะมีข้อห้ามอยู่หลายอย่างด้วยกัน และที่เขามักจะใช้อยู่เสมอ ๆ คือเรื่องของล้วง แคะ แกะ เกา หาว ยก โยก ค้อน ถอน กะพริบ จำได้ไหม ว่าเวลาที่เรายืนพูดต่อหน้าคนอื่นนั้นข้อแรกเลยก็คือต้องไม่ล้วงกระเป๋ ในสังคมไทยนั้นการล้วงกระเป๋ถือว่าเป็นการที่ไม่สุภาพ นั้นหมายความว่าถ้าเกิดยืนพูดกับคนอื่น แล้วล้วงกระเป๋ตลอดเวลาไม่ดี ล้วงข้างเดียวได้ไหม ก็พอได้ คือจะล้วงหนึ่งมือสองมือก็แล้วแต่นักพูดต่อหน้าชุมชนนี้เขาจะห้าม แต่จริง ๆ แล้วผมเคยเป็นวิทยากรผมก็ใช้มือล้วงกระเป๋เหมือนกัน แต่ว่าขึ้นอยู่กับว่าล้วงนานแค่ไหน ไม่ใช่ตั้งแต่แรกเลย มันล้วงอยู่นั้น มันถืออะไรของมันเป็นลักษณะนี้นะครับ อะไรอย่างนี้นะครับ เพราะฉะนั้นตรงนี้อาจคุณทำบนเวทีนั้น โดยที่ไม่ทำให้คนอื่นเขาผิดสังเกตก็ถือว่ารับได้ บางทีการล้วงกระเป๋เป็นมาดของผู้ที่อยู่บนเวที ลองหลับตานึก ยิ่งใส่

เลื่อนออกด้วยยังเป็นมากเลย พอใส่เลื่อนอกปั๊บ เวลาที่เอามือล้วงกระเป๋ เลื่อนออกดูสวย ยิ่งเป็นกระดุม 2 เม็ดอย่างนี้ โอโห มาด พอมีคนถามมา จะสังเกตว่าถ้าเมื่อไรมีคนถามผู้พูดบนเวทีแล้วก็ทำท่าคิด เขาก็จะมีมาดของเขาในการคิด อย่างเช่นคุณชัชยันต์ถามมา อืม เห็นไหมเป็นอย่างนี้นี่มาด ไม่ใช่มีใคร ไม่มีนะ ธรรมชาติของคนต้องเป็นอย่างนี้หมดถูกใหม่เวลาคิด อืม ที่คุณถามมาดีทีเดียวนะครับ มันเคยมีเหตุการณ์นี้จริง มือที่ล้วงกระเป๋ออกมาก็ออกมาพร้อมที่จะใช้ประกอบการพูด ไม่ใช่ล้วงไปนาน ๆ เลย

ล้วง แคะ นี่เขาน่าม แคะหู แคะขี้มูก คนกรุงเทพเป็นคนที่แพ้อากาศง่าย ดั้งนั้นหลายคนพีดฟาด ๆ และบางทีก็รำคาญ บางคนขณะที่บรรยายอยู่ พูด ๆ อยู่ก็ล้วง มันเป็นก้อนแล้วก็ตีต๊ึกต่างหาก คนดูจะอ้วก เพราะฉะนั้นล้วง แคะนี่ห้าม ล้วง แคะ แคะ นี่พวกแคะโนนแคะนี่ แคะกระดุม เคยมีนะครับผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้หญิง ผมมีลูกศิษย์อยู่คนหนึ่งอยู่ที่ สป. กระทรวงการคลัง มีครบเวลาที่เขาดิ้นเต้น แต่อันนี้ไม่ใช่เป็นลักษณะการบรรยายนะครับ น้องคนนี้เวลาเข้าที่ประชุมและเวลาที่นายให้น่าเสนอ โหนเรื่องของหนูว่าอย่างไร แก่ตื้นเต้นมากมือไม้สั่น แล้วมือแกจะล้วงล้วงเข้าไปอย่างนั้นะครับ เพราะฉะนั้นพี่ ๆ ที่อยู่ข้าง ๆ เป็นอย่างไรครับ ต้องพยายามดึงมือแกออกมา การตื้นเต้นทำได้ทั้งนั้น ล้วง แคะ แคะ เกา พูดไปเกาไปก็ไม่ตื้นัก ล้วง แคะ แคะ เกา หาว ยืนพูดกับคนนั้นอยู่หาวอ้อด จริง ๆ หาวนี้ได้ มันไม่เยอะไปนะครับที่เราคุยกับใครสักคนแล้วเรากิน แต่เขาจะจับไม่ได้ว่าเรากินเพราะว่าเรามีเทคนิคการห่อ เขาเรียกห่อหาว คือผมนั่งคุยกับคุณวัชรินทร์วงกิ่งวงเมื่อคืนดูบอลตึกไปหน่อย ดูบอลฟัดตั้งตีหนึ่งตีสอง เพราะฉะนั้น โอ.เค. เราตั้งใจฟังเขาแต่ก็อดไม่ได้ที่จะหาว วิธีการทำอย่างไร ที่ว่าหอบหาวก็คือเอามือมาจับจุมก กางมือแบ ๆ ไว้ จับที่จุมก หาวเสร็จไปรอบแล้ว เกร็งไซ้ใหม่ เราเกร็งส่วนนี้ไซ้ใหม่ ผมว่าเป็นไปได้ ลองฝึกดู แต่ว่าเรื่องปกติ แต่ถ้าไม่มีเหตุการณ์สมมุติขึ้นมาปั๊บเราก็ดูหาวให้รู้แล้วรู้รอดไปเลย แต่ถ้าเกิดบรรยายอยู่อย่างนี้ พูดอยู่อย่างนี้ หรือว่าคุยกับใครสักคนหนึ่ง นายเรียกไปพบวงกิ่งวง คุณกล้าหาวต่อหน้านายหรือ เออเนี่ย คุณเอาอันนี้ไปทำนะครับ หาวอ้อด นายชด์บ้องหูกกลับมา บ้าหรือเรียกมาสั่งงานนั่งหาวอยู่ได้

ล้วง แคะ แคะ เกา หาว ยก พูดไปยกคิ้วยกไหล่ไม่รู้ถือว่าไม่สุภาพ โยกไหวใหม่ ยืนก็โยก ๆ มีโยกข้างแล้ว เคยเห็นโยกหน้าใหม่ ตอนนี้จะเดินอยู่ 3 ก้าว คืออย่างนั้นะครับ มันเป็นเรื่องที่น่าคิดมากเลย มันน่าสนใจจริง ๆ คนเรียนเคยเจอห้องหนึ่งที่ผมจัดอบรมที่ ก.พ. แต่โต๊ะท่านไม่ใช่เป็นแบบนี้ โต๊ะรู้สึกจะอยู่ถัดไป อย่างเช่นผู้หญิงที่นั่งอยู่หัวโต๊ะ แล้ววิทยากรจะมายืนตรงนี้ ตรงนี้หัวโต๊ะ วิทยากรเวลายืนท่านยืนตรงนี้ แล้วก็เดินมาข้างหน้า เดินไป เดินเข้ามา ข้างหน้าไม่เป็นไร ข้างหน้าก็เห็นวิทยากร ท่านเห็นหรือยัง แต่ข้าง ๆ จะเห็นวิทยากรใหม่ ข้าง ๆ เขายกมือ อันนี้เจอจริง ๆ เลย ที่ สตง. ว่าอย่างไรหรือครับ อาจารย์หยุดเดินได้ไหม หนูเวียนหัวจะแ่ยอยู่แล้ว เพราะเขานั่งอยู่หัวโต๊ะ มันก็อดไม่ได้ถูกใหม่ละ แล้วถ้าเขายังเข้ามาใกล้เท่าไร คนเดียวยืนดูหลังวิทยากรเลย วิทยากรเดินเข้าไปในห้องมองเห็นข้างหลังวิทยากร ไม่เห็นหน้า เพราะฉะนั้นเขาต้องหยุดแล้ว

ถอยหลังมา ต้องระวังนะครับ ล้วง แคะ แกะ เกา หาว ยัก โยก ค้อน อันนี้คงจะเป็นสภาพสตรีแล้ว ถ้าเกิดใครตอบอะไรที่ไม่ถูกต้องอย่างที่เรากำลังถามก็คงจะไม่ไปเคาะเขา

สุดท้ายอะไรนะ ล้วง แคะ แกะ เกา หาว ยัก โยก ค้อน ถอน ไมค์บางตัวไว้มาก พอมีคนถามสักพักหนึ่งจะมีเสียง ฮือ กูละเหินือเหลือเกิน อันนี้ไม่ได้นะครับ ต้องรู้จักการคุมตนเอง

สุดท้ายคือกะปรีบ พุดไปแล้วกะพริบตาไปเดี๋ยวก็กะพริบทั้งห้อง สิ่งพวกนี้เป็นสิ่งที่นักพูดต่อหน้าชุมชนเขาห้ามไว้ ล้วง แคะ แกะ เกา แต่ผมเรียนให้ทราบอย่างหนึ่งว่าทุกอย่างถ้าอยู่ในเกณฑ์ปกติ ไม่ทำจนเป็นที่ผิดสังเกต ในส่วนตัวผม ๆ ว่าอนุโลมให้ทำได้ อย่างที่ว่าไว้คือล้วง กระเป๋่า ไม่ใช่ล้วง ล้วงแถมบางทีเล่น ๆ ทำหน้าตลกใจ เอ๊ะ ทำไมเหลือแค่นี้จะอะไรอย่างนี้ อะไรอย่างนี้ไม่ได้ คืออยู่บนเวทีนี้ะครับ อะไรนิดอะไรหน่อยคนก็เอ๊ะ เพราะฉะนั้นตรงนี้จะต้องมีบุคลิกที่ดี ทำไมอาจารย์ทินวัฒน์นั้น เวลาที่ไปตั้งโรงเรียนนั้นจึงตั้งโรงเรียนว่าศูนย์พัฒนาบุคลิกภาพจริง ๆ แล้วเขาฝึกการพูดถูกไหมครับ แต่การพูดนั้นจะต้องประกอบด้วยท่าทางที่ดีนั่นเอง เพราะฉะนั้นก็ต้องประกอบเข้าไปเรื่องของการพูดและการใช้ภาษาท่าทางด้วย

**เทคนิคการฝึกอบรม**

**จะใช้เทคนิคการฝึกอบรมอะไรดี**

โดย อุ๋นนิรันดร์ วรรณโชติ

คำถามนี้มักจะเกิดขึ้นในสมอง/ความคิดของนักฝึกอบรมเสมอ และเมื่อเกิดคำถามนี้ขึ้น เรายังนักฝึกอบรมก็ต้องหาคำตอบให้ตัวเอง บ่อยครั้งที่คำตอบของเราคือ คำตอบต่อคำถามที่ว่า "จะใช้เทคนิคอะไร" ส่วนจะดีหรือไม่ดีนั้น ก็ให้รอดูกันต่อไป ซึ่งถ้าหากเราได้เพียงแค่ว่า "จะใช้เทคนิคอะไร" ไม่ใช่ "จะใช้เทคนิคอะไรดี?" ก็เรียกได้ว่า เรากำลังอยู่ในสถานการณ์ของการเสี่ยงว่า การฝึกอบรมครั้งนั้นจะก่อให้เกิดผลดีตามที่เรต้องการอย่างราบรื่น หรือจะก่อให้เกิดอุปสรรค ปัญหา และผลเสียอย่างร้ายแรง

โดยปกติทั่วไป เทคนิควิธีการในการฝึกอบรมยังได้รับความสนใจน้อยกว่าเนื้อหาวิชาที่จะถ่ายทอด วิทยากร/นักฝึกอบรมมักจะพิจารณากันว่า เราจะให้เนื้อหาอะไรแก่ผู้เข้าอบรมจึงจะเหมาะสมที่สุด เป็นประโยชน์ที่สุด และเมื่อได้คัดเลือกเนื้อหาแล้ว ก็มักจะหยุดการเตรียมการไว้เพียงแค่นั้น หรือบางท่านก็อาจนึกต่อออกไปอีกนิดว่า เรามีเอกสารอะไรแจกประกอบ? เรามีอุปกรณ์อะไรที่จะใช้ได้? หรือมีเกมอะไรจะใช้แทรก/ประกอบได้? โอกาสที่เราจะมานั่งพิจารณากันอย่างละเอียดถี่ถ้วนว่า ในเนื้อหาทั้งหมดที่เรามีอยู่นั้น เราจะใช้วิธีการอะไรประกอบกันบ้าง ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนรู้ได้สูงสุด และวิธีการอะไรที่จะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุดนั้น ยังมีไม่มากนัก ทั้งนี้ อาจเนื่องจากเหตุผลหลาย ๆ ประการ เช่น มีเวลาในการเตรียมตัวน้อย หรือ รู้จักเทคนิคการฝึกอบรมไม่มากนัก เป็นต้น

**ประเภทของเทคนิค**

 1. เทคนิคที่เน้นบทบาทของวิทยากรเป็นหลัก เช่น

การบรรยาย (Lecture) เป็นการถ่ายทอดเนื้อหาที่เตรียมไว้แล้วให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม โดยวิธีการ "พูด" ของวิทยากร

การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นการสนทนาระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 - 6 คน ในหัวข้อเรื่องที่กำหนด โดยมีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินรายการ

การบรรยายเป็นชุด (Symposium) เป็นการบรรยายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้ที่มีความสนใจในหัวข้อเรื่องจำนวนหลาย ๆ คน ในแง่มุมต่าง ๆ กัน โดยจะไม่มีลักษณะเป็นการสนทนาระหว่างผู้บรรยาย

การสาธิต (Demonstration) คือ การที่วิทยากรแสดง (กระทำ) ให้ผู้เข้าอบรมดูถึงกระบวนการหรือการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง

เทคนิควิธีการในกลุ่มนี้ มีจุดเด่นคือ ความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของวิทยากรเป็นหลัก เพราะผู้เข้ารับการอบรมจะมีบทบาทเป็นผู้ฟังหรือผู้ดูเป็นส่วนใหญ่ วิทยากรจะต้องเป็นผู้เตรียมการในรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาที่จะถ่ายทอด จัดลำดับขั้นตอน จัดเตรียมอุปกรณ์ กำหนดรายละเอียดทุกอย่างที่จะต้องใช้ในการถ่ายทอด และทำการถ่ายทอดเนื้อหา นั้น โดยคำนึงถึงว่า จะต้องพยายามให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้อย่างเต็มที่ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

## 2. เทคนิคที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรม

เทคนิคในกลุ่มนี้มีมากมาย แต่หลายเทคนิคจะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ในที่นี้จะขอกล่าวถึงเพียงบางเทคนิคที่ใช้กันเป็นหลัก ๆ ซึ่งได้แก่

การอภิปรายกลุ่มย่อย (Group Discussion) เป็นการจัดแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย จำนวนระหว่าง 5 - 20 คน (ขนาดของกลุ่มขึ้นอยู่กับ ลักษณะสถานที่ หัวข้ออภิปราย เวลาในการอภิปราย และคุณสมบัติของสมาชิกกลุ่ม) เพื่ออภิปรายกันในหัวข้อ และเวลาที่กำหนดให้ โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ที่สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มมีมา จนได้ผลสรุปจากกลุ่มโดยอาจมีการเลือกประธานและเลขานุการกลุ่ม หรืออาจมีวิทยากรประจำกลุ่มคอยเป็นที่ปรึกษาด้วย ทั้งนี้ ควรจะมีการจัดสถานที่สำหรับการอภิปรายกลุ่มดำเนินไปได้ โดยไม่มีการรบกวนซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่แต่ละกลุ่มจำเป็นต้องใช้

กรณีศึกษา (Case Study) คือ การเสนอเหตุการณ์ซึ่งรวบรวมหรือจำลองมาจากเหตุการณ์จริง ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้พิจารณา วิเคราะห์ อภิปราย และดำเนินการแก้ปัญหา หรือตัดสินใจโดยวิทยากรอาจเสนอเหตุการณ์ในลักษณะของสิ่งพิมพ์ เทปโทรทัศน์ หรือใช้การเล่าให้ฟังก็ได้ แล้วกำหนดคำถาม หรือ ประเด็นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้อภิปรายกันโดยใช้ข้อมูลในเหตุการณ์นั้นเป็นแนวทางของการอภิปราย ทั้งนี้วิทยากรจะต้องคอยควบคุมดูแลให้การอภิปรายอยู่ในขอบเขตที่กำหนดไว้

การแสดงบทบาทสมมติ (Role-Playing) เป็นการให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงบทบาทในสถานการณ์เหมือนในชีวิตจริง โดยจะมีการสังเกต ประเมิน และอภิปรายพฤติกรรมของผู้แสดงบทบาทในภายหลังสถานการณ์ที่กำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงนั้น อาจใช้วิธีกำหนดสถานการณ์อย่างละเอียดแล้วให้ผู้แสดง แสดงไปตามบทบาทที่กำหนดนั้น (Structured Role-Play) หรือ อาจกำหนดสถานการณ์เพียงคร่าว ๆ และให้ผู้แสดง แสดงไปตามความนึกคิดของตนเอง (Spontaneous Role-Play) ซึ่งจากการแสดงบทบาทสมมตินี้ จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสสังเกต ทำความเข้าใจพฤติกรรมแบบต่าง ๆ ได้ทดลองวิธีการที่คาดว่าจะใช้

ในชีวิตจริง และได้ฝึกทักษะบางด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทักษะในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

**Buzz Group** เป็นการจัดแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมออกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ โดยไม่ต้องมีการเคลื่อนย้ายที่นั่ง (ขนาดของกลุ่มที่ให้ผลดีคือระหว่าง 3 - 5 คน) และมอบหมายหัวข้อให้แต่ละกลุ่มอภิปรายกันจนกระทั่งได้ผลสรุป โดยแต่ละกลุ่มอาจอภิปรายในหัวข้อเดียวกันหรือต่างหัวข้อกันก็ได้ และโดยปกติแล้วจะนิยมใช้ Buzz Group กับเรื่องที่ไม่ใช้เวลาในการอภิปรายมากนัก เพราะโอกาสที่เสียงของแต่ละกลุ่มจะรบกวนกันนั้นมีได้มาก

**การระดมสมอง (Brainstorming)** เป็นการกระตุ้นให้กลุ่มได้ใช้ความคิดอย่างเสรีในหัวข้อเรื่องที่กำหนด โดยมุ่งให้ได้ปริมาณความคิดมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในเวลาจำกัด โดยวิทยากรจะเป็นผู้กำหนดเวลาสำหรับช่วงระดมสมอง เช่น 5 นาที, 30 นาที ทั้งนี้ตามความเหมาะสมแก่หัวข้อที่มอบหมายให้กลุ่มคิด ขั้นตอนโดยย่อของการระดมสมอง คือ

- อธิบายหลักเกณฑ์ของการระดมสมอง ซึ่งได้แก่ ให้กลุ่มคิดหาคำตอบให้ได้มากที่สุดโดยที่คำตอบของทุกคนจะได้รับการจัดบันทึกลงบนอุปกรณ์ที่ทุกคนมองเห็นได้ และในขณะระดมสมอง จะไม่มีการวิเคราะหาคำตอบเหล่านั้นว่าดี/ไม่ดี เหมาะ/ไม่เหมาะ ซ้ำ/แตกต่าง ฯลฯ

- กำหนดเวลาที่จะให้กลุ่มระดมสมอง หาคำตอบ
- เสนอปัญหา/ประเด็นที่จะให้กลุ่มคิดหาคำตอบ
- ทำการระดมสมอง โดยวิทยากร หรือประธานกลุ่มคอยกระตุ้นให้สมาชิก

คิดหาคำตอบและจดคำตอบทุกอย่างลงบนอุปกรณ์

- เมื่อหมดเวลาระดมสมองแล้ว ทั้งกลุ่มช่วยกันวิเคราะห์คำตอบที่ได้มาทั้งหมดนั้น เช่น ตัดข้อที่เป็นไปไม่ได้ ออก ขยายความข้อที่ยังไม่ชัดเจน รวมข้อที่เหมือนกันหรือคล้ายกันจนในที่สุดได้คำตอบกลายเป็นที่ยอมรับของทั้งกลุ่ม

เทคนิคการระดมสมองนี้ จะเหมาะสำหรับกลุ่มผู้เข้าอบรมจำนวนไม่มากนัก เพราะต้องการให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม ดังนั้น ถ้ากลุ่มผู้เข้าอบรมมีจำนวนมาก อาจแบ่งกลุ่มระดมสมองออกเป็นกลุ่มย่อยหลาย ๆ กลุ่มก็ได้

**การฝึกปฏิบัติ (Practical Exercise)** คือ การจัดให้ผู้เข้ารับการอบรมลงมือปฏิบัติในสิ่งที่เรียนรู้ไปแล้วจากวิทยากร เป็นการจัดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทดลองกระทำด้วยตนเอง เพื่อตรวจสอบความเข้าใจ หรือทักษะในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขข้อผิดพลาด และเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะต่อไป

การจัดให้ผู้เข้ารับการอบรมฝึกปฏิบัตินี้ อาจกระทำได้หลายแบบ เช่น ฝึกปฏิบัติเป็นรายบุคคล ฝึกปฏิบัติเป็นกลุ่ม ฝึกปฏิบัติบางคน/ทุกคน ฝึกปฏิบัติภายใต้การควบคุม/การแนะนำจากวิทยากร ฝึกปฏิบัติบางขั้นตอนหรือทุกขั้นตอน แบบของการฝึกปฏิบัติเหล่านี้จะให้ผลดีหรือเหมาะแก่สถานการณ์ต่าง ๆ กัน

ข้อที่ควรคำนึงถึงในการกำหนดแบบการฝึกปฏิบัติ ได้แก่ เวลาสำหรับการฝึกปฏิบัติ จำนวนอุปกรณ์ จำนวนวิทยากรที่จะคอยดูแลกลุ่ม สถานที่สำหรับการฝึกปฏิบัติ

### 3. เทคนิคที่มุ่งพัฒนาเป็นรายบุคคล เช่น

การสอนงาน (Coaching) เป็นการฝึกอบรมแบบตัวต่อตัวระหว่างผู้มีประสบการณ์ในงาน (ผู้สอนงาน) กับผู้ปฏิบัติงาน (ผู้เรียนงาน) ในขณะที่ปฏิบัติงานจริง โดยฝึกอบรมตามความต้องการในงานนั้น และเป็นการสอนอย่างเป็นระบบ คือ มีการวางแผนกันล่วงหน้าระหว่างผู้เรียนงาน และผู้สอนงาน ซึ่งจะทำความตกลงร่วมกันในรายละเอียดของการสอนงานว่า จะสอนเรื่องอะไร เมื่อไร จะใช้เวลาเท่าใด สอนที่ไหน จะใช้อุปกรณ์อะไรบ้าง ฯลฯ

โดยปกติ ผู้สอนงานก็จะเป็นหัวหน้าสูงขึ้น 1 ระดับของผู้เรียนงานหรืออาจเป็นเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์มาก่อนก็ได้

ขั้นตอนของการสอนงานจะเริ่มตั้งแต่ การเตรียมการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสอนงาน กำหนดวัน - เวลา และรายละเอียดต่าง ๆ จากนั้นผู้สอนงานจะสาธิตให้ผู้เรียนงานดูให้ผู้เรียนงานทดลองปฏิบัติตามและในขั้นสุดท้ายของการสอนงาน คือ การติดตามผลด้วยการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ โดยผู้สอนงานจะยังคงคอยดูแลให้ความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดจนกระทั่งแน่ใจว่าผู้เรียนงานพร้อมที่จะปฏิบัติงานโดยลำพังตนเองได้

### เมื่อจะเลือกเทคนิคควรคำนึงถึงอะไรบ้าง?

ปัจจัยที่เราควรคำนึงถึงก่อนการตัดสินใจใช้เทคนิคในแต่ละสถานการณ์มีมากมายหลายประการ อาจสรุปเป็นกลุ่ม ๆ ได้ ดังนี้ คือ

#### 1. ปัจจัยด้านคน ได้แก่

- ผู้เข้ารับการอบรม : พิจารณาพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ ลักษณะทางสังคม สถานภาพทางเศรษฐกิจ อายุ เพศ ขนาดกลุ่ม ความสัมพันธ์ในกลุ่ม
- วิทยากร : พิจารณาความรู้และประสบการณ์ในเนื้อหาวิชา ทักษะหรือความถนัดในวิธีการถ่ายทอด ทักษะในการควบคุมดูแลกลุ่ม

## 2. ปัจจัยด้านทรัพยากร ได้แก่

- เวลา : จะต้องพิจารณาทั้งเวลาสำหรับการเตรียมการ ระยะเวลาที่จะใช้ในการถ่ายถอดว่ายาวนานเพียงไร ตลอดจนจังหวะเวลาที่จะใช้ เช่น เป็นช่วง เช้า บ่าย เย็น หรือ ค่ำ
- ค่าใช้จ่าย : ทั้งในช่วงเตรียมการและค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในขณะใช้วิธีการนั้น ๆ
- สิ่งอำนวยความสะดวก : เช่น ลักษณะห้องฝึกอบรม โต๊ะ เก้าอี้ โสตทัศนอุปกรณ์ เครื่องใช้ต่าง ๆ ในการฝึกอบรม

3. **วัตถุประสงค์** จะต้องพิจารณาว่า เราต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ใด เช่น เพื่อให้ได้รับความรู้ เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ หรือเพื่อเกิดทักษะในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ทั้งนี้เพราะเทคนิควิธีการแต่ละอย่างจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้แตกต่างกัน เช่น เทคนิคการบรรยายจะช่วยให้ได้รับความรู้ แต่จะไม่เหมาะสมสำหรับที่จะช่วยให้เกิดทักษะ เป็นต้น

4. **เนื้อหาวิชา** จะต้องพิจารณาว่า ลักษณะเนื้อหาวิชาเป็นอย่างไร เช่น เป็นเรื่องเฉพาะเจาะจงเพียงเรื่องเดียว หรือเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันหลายประเด็น และแต่ละประเด็นมีลักษณะแตกต่างกัน ซึ่งเนื้อหาแต่ละช่วงแต่ละตอนอาจจำเป็นต้องใช้เทคนิคแตกต่างกันไปด้วย

5. **หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่** หลักสำคัญที่ควรคำนึงถึงเมื่อเลือกเทคนิคการฝึกอบรมสำหรับช่วยให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ได้ดีมีหลายประการ เช่น

- จะต้องเลือกเทคนิคที่ช่วยกระตุ้นความสนใจ ก่อให้เกิดความต้องการอยากจะเรียนรู้
- เป็นเทคนิคที่สามารถให้ผู้ใหญ่มีส่วนร่วมในการคิด อภิปราย หรือกระทำกิจกรรม
- คำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลว่าแต่ละคนจะมีความถนัดหรือความพอใจในการเรียนรู้ไม่เหมือนกัน และผู้ฝึกอบรมจะต้องพยายามจัดเทคนิคให้เหมาะสมกับลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิกในกลุ่มมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
- ควรเลือกเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทดลองปรับใช้หลักการ/ทฤษฎี ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการยอมรับ และเกิดความมั่นใจในสิ่งที่เรียนรู้ไปแล้วมากขึ้น
- ผู้เข้ารับการอบรมจะเรียนรู้ได้เร็วขึ้น และดีขึ้นถ้าหากใช้เทคนิคที่สามารถให้ feedback ได้ คือ เป็นเทคนิคที่มีการบอกถึงผลการกระทำของผู้เข้ารับการอบรม เช่น ในการแสดงบทบาทสมมุติ มีการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้แสดง หรือ ในการใช้กรณีศึกษามีการวิเคราะห์ผลการตัดสินใจของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น การให้ feedback จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้แนวทางที่จะพัฒนาตนเองดีขึ้น และจะช่วยเป็นแรงกระตุ้นให้มีความต้องการฝึกอบรมได้อีกทางหนึ่งด้วย

- ลำดับของเทคนิควิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมแต่ละครั้ง จะต้องได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ เช่น วิธีการที่ช่วยในการให้ความรู้ ควรมาก่อนวิธีการที่ช่วยให้เกิดทักษะ หรือวิธีการที่จัดให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับประสบการณ์ตรง (เช่น game หรือ การแสดงบทบาทสมมุติ) ควรมาก่อนวิธีการอภิปราย เป็นต้น การจัดลำดับของเทคนิคนอกจากจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้แล้ว ควรคำนึงถึงระยะเวลาที่จะใช้สำหรับแต่ละเทคนิคและความเหน็ดเหนื่อยที่จะเกิดจากการใช้เทคนิคเหล่านั้นด้วย

เทคนิคการฝึกอบรม เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่ง ในอันที่จะช่วยให้การลงทุนในการฝึกอบรมแต่ละครั้งได้ผลคุ้มค่า ทั้งนี้ มีเงื่อนไขอยู่ว่าจะต้องเป็นเทคนิคที่มีความเหมาะสมแก่สภาพการณ์ เพราะถ้าหากเลือกใช้เทคนิคที่ไม่เหมาะสม ก็จะก่อให้เกิดปัญหาทั้งในด้านการรับรู้ความรู้อัตนคติต่อกรฝึกอบรม ทัศนคติต่อวิทยากร ตลอดจนเกิดการสูญเสียเปล่าทั้งด้านแรงงาน เวลา และค่าใช้จ่าย เพื่อให้แน่ใจว่าการฝึกอบรมที่จัดขึ้นแต่ละครั้ง จะประสบผลสำเร็จเต็มที่ตามที่คาดหมาย วิทยากร/นักฝึกอบรมจะต้องเตรียมการทุกด้าน รวมทั้งการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมอย่างรอบคอบ โดยจะต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ของการฝึกอบรมเฉพาะครั้ง และพร้อมที่จะยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนที่ได้เตรียมไว้ล่วงหน้าแล้วนั้นให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น หากสามารถเตรียมการและดำเนินการได้เช่นที่กล่าวมา ระดับความเสี่ยงจะลงน้อยลงและจะมีความแน่ใจได้มากขึ้นว่าการลงทุนของเราจะให้ผลคุ้มค่า

## แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

โดย นางจินตนา บิลมาศ

ในปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ต่างตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคคลในองค์กรด้วยการฝึกอบรม นอกจากนี้ก็ต้องการหลักฐานที่จะเป็นหลักประกันได้ว่าการฝึกอบรมที่องค์กรจัดขึ้นมาจะได้ผลคุ้มค่า และสามารถแก้ปัญหาขององค์กรที่เกิดขึ้นได้ตรงจุดตรงนั้นเองที่ความจำเป็นในการฝึกอบรมเข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการฝึกอบรม เนื่องจากความจำเป็นในการฝึกอบรมนับว่าเป็นขั้นตอนของการฝึกอบรมขั้นแรกสุดที่ทำให้เราสามารถค้นหาสภาพของปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรที่เกิดขึ้นว่าสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่

กล่าวโดยสรุปเมื่อกล่าวถึง "ความจำเป็น" ขององค์กรหรือหน่วยงานที่จำเป็นต้องแก้ไขปรับปรุง พัฒนาลักษณะต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร อาทิเช่น การร้องทุกข์ ผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน อัตราการเข้า - ออกของบุคคลในหน่วยงานสูง การขาดงาน และการลาของบุคคลในหน่วยงานมากผิดปกติ ฯลฯ เหล่านี้นับว่าเป็นปัญหาที่จำเป็นต้องแก้ไข และถ้าสภาพปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานนั้นสามารถแก้ไขได้โดยการฝึกอบรม จึงเรียกว่า "ความจำเป็นในการฝึกอบรม"

### ประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม

ความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นสามารถแบ่งประเภทออกได้เป็น 3 แบบ

#### 1. แบ่งตามวิธีการค้นหา

ก ความจำเป็นในการฝึกอบรมประเภทชัดเจน จะปรากฏออกมาเป็นปัญหา

ข้อขัดข้องที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดเจน เช่น มีการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในหน่วยงาน และพนักงานขาดความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น พนักงานเข้ามาทำงานใหม่เกิดการเปลี่ยนสายงาน การเลื่อนตำแหน่งจากผู้ปฏิบัติเป็นผู้บริหาร ฯลฯ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างชัดเจน แต่ก็ยังจำเป็นต้องทำการสำรวจเพื่อทราบปริมาณ ลักษณะ และความเร่งด่วนของความจำเป็นที่แท้จริง เพื่อจะได้เปรียบเทียบกับความจำเป็นอย่างอื่น ๆ

ข. ความจำเป็นในการฝึกอบรมประเภทต้องค้นหา (Hidden Needs) เป็นความจำเป็นที่เกิดจากปัญหาที่วิเคราะห์สาเหตุไม่ได้ชัดเจน เพียงแต่มีอาการให้เห็น เช่น งานค้างค้ำง ล้มเปลี่ยน ผิดพลาด ผลงานไม่ได้มาตรฐาน พนักงานขาดความรับผิดชอบ ขาดจิตสำนึก ฯลฯ ซึ่งปัญหาเหล่านี้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจำเป็นต้องค้นหาให้แน่ชัดว่าปัญหาเหล่านั้นเกิดจากอะไร ที่จุดไหน จะแก้วิธีใด อย่างไร ซึ่งจำเป็นต้องสำรวจ เก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์อย่างละเอียด

2. แบ่งตามกลุ่มเป้าหมายหรือความจำเป็นของตัวบุคคล ซึ่งในเรื่องนี้ต้องพิจารณาวิเคราะห์อย่างดี เนื่องจากมักจะมีผู้เข้าใจไขว้เขวนำไปปะปนกับความต้องการ ซึ่งมี 4 ประเภท

- ก. ความจำเป็นที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถทั่วไปในการปฏิบัติหน้าที่โดยทั่วไป
- ข. ความจำเป็นที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถเฉพาะตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ หรือตำแหน่งที่จะมีความรับผิดชอบเพิ่มพูน ซึ่งตนจะได้ครอบครองในอนาคต
- ค. ความจำเป็นที่จะพัฒนาวิทยาการให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- ง. ความจำเป็นในการพัฒนาลักษณะส่วนตัว ตัวอย่างเช่น บุคลิกลักษณะ

3 แบ่งตามช่วงเวลา เป็น 2 ประเภท

- ก. ความจำเป็นในปัจจุบัน หมายถึง ความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการเพื่อช่วยในการแก้ปัญหาหรืออุปสรรคที่ต้องเผชิญอยู่ในปัจจุบันให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ดำรงอยู่ได้ในปัจจุบันตามหลักฐานที่วางไว้ เช่น หัวหน้างานขาดความรู้ความสามารถในการบริหารงาน เพื่อเปลี่ยนแปลงปรับปรุงทัศนคติ และพฤติกรรมให้เหมาะสมกับบทบาทที่ดำรงอยู่
- ข. ความจำเป็นในอนาคต หมายถึง การที่มีปัญหาที่จะสื่อว่าจะเกิดอย่างแน่นอนในอนาคต ดังนั้น เพื่อจะแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจำเป็นต้องจัดฝึกอบรมเสียในปัจจุบัน ตัวอย่าง หน่วยงานสั่งซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ชนิดใหม่มาใช้ และเริ่มจะใช้อีก 6 เดือนข้างหน้า พนักงานไม่คุ้นเคยกับเครื่องมือใหม่ ฉะนั้น จะเกิดปัญหาในอนาคตอย่างแน่นอน คือ พนักงานทำงานไม่ได้ผลเต็มที่ ดังนั้น เกิดความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับอนาคตขึ้น

### ขั้นตอนในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อค้นหาความจำเป็น
  - 2.1 วัดสถานภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน
  - 2.2 กำหนดสิ่งที่มุ่งหวัง
3. การวิเคราะห์ข้อเท็จจริง หาความแตกต่างระหว่างข้อ 1 และ ข้อ 2 หาสาเหตุหรือเหตุผลที่ทำให้เกิดปัญหา
4. กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อค้นหาความจำเป็นนั้นอาจทำได้หลายวิธี ซึ่งสำหรับวิธีที่ 1 และ 5 จะขออธิบายอย่างละเอียด เนื่องจากเป็นวิธีที่นิยมใช้กันมาก มีความจำเป็นปรนัย เชื่อถือได้ สูงถ้าทำตามหลักเกณฑ์ จะทำได้สะดวกและอาศัยความสามารถของเจ้าหน้าที่เองก็สามารถทำได้

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งเป็น 5 วิธี ดังนี้

1. การสำรวจ จะขอกล่าวรายละเอียดภายหลัง
2. การศึกษา ค้นคว้าจากบันทึก เอกสาร ฯลฯ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีนี้เป็น การค้นหาอุปสรรคการทำงานที่ชัดเจน โดยอาศัยหลักฐานต่าง ๆ เช่น รายงานแผน ประจำเดือน รายงานการสำรวจการปฏิบัติงาน บันทึกการร้องทุกข์ การลาออก รายงานการประชุม บันทึกประจำวัน บันทึกการทำงาน แม้ว่าจากบันทึกดังกล่าว เหล่านี้ เรายังไม่ได้หาความจำเป็นหรืออุปสรรคอย่างชัดเจน แต่ก็ยังเป็นหลักฐาน ในการติดตาม หาเหตุผลและปัญหาต่อไปได้ ข้อจำกัดก็คือพึงตระหนักว่าข้อมูลที่ ได้ไม่ควรเผยแพร่ให้กระจายออกไปก่อนได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาเสียก่อน
3. การทดสอบ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดย อาศัยเครื่องมือทดสอบหรือแบบวัดต่าง ๆ เพื่อวัดว่าคุณคนนั้น ๆ มีความบกพร่อง ทางความรู้ ทักษะอะไรบ้าง และแก้ไขที่จุดใด โดยวิธีใด ข้อพึงระมัดระวังคือ ต้องแน่ใจว่าการทดสอบนั้นเที่ยงตรง เชื่อถือได้มีประสิทธิภาพ และจำแนกบุคคล ได้จริง ๆ
4. การประชุม เป็นรูปแบบของการเก็บรวบรวมข้อมูลอีกชนิดหนึ่งที่น่าสนใจ และมี คุณค่า โดยทั่วไปเราอาจใช้การประชุมผู้บังคับบัญชาหรือการใช้คณะกรรมการ

การประชุมผู้บังคับบัญชานั้นนอกจากจะได้ปัญหาต่าง ๆ จากการร่วมกันค้นหา และถ้าผู้บังคับบัญชาให้ความคิดเห็นโดยตรงไปตรงมา ผลการประชุมจะมีน้ำหนักพอที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะสนับสนุนและเห็นด้วย นอกจากนี้ยังเป็นรากฐานให้เรานำไปวางหลักสูตรได้เป็นอย่างดี ผลพลอยได้จากวิธีนี้ก็คือ จะเป็นการสร้างขวัญและสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา

#### 5. การวิเคราะห์งาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Job Analysis & Performance Appraisal)

การวิเคราะห์งานเป็นการวิเคราะห์ลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง พูดย่าง ๆ คือ การกำหนดตำแหน่งหนึ่ง ๆ ต้องการคนมีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบอะไรบ้าง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาประเมินผลงานของข้าราชการที่ไปปฏิบัติงานแล้ว ว่าทำงานเป็นอย่างไร ได้ผลคุ้มค่ากับมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินภารกิจที่เป็นปัญหากับเกณฑ์ (ภารกิจที่หน่วยงานตั้งมาตรฐานไว้)

#### วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งานและประเมินผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ มีดังนี้

1. เพื่อนำเอาภารกิจที่เป็นปัญหาหรือความจำเป็นในการฝึกอบรมวิเคราะห์ดูว่าสมควรจะจัดฝึกอบรมหรือไม่ วัตถุประสงค์ดังกล่าวตั้งอยู่บนข้อเท็จจริงที่ว่าภารกิจหรืองานบางอย่างเป็น ความจำเป็นในการฝึกอบรมก็จริง แต่ไม่ใช่ว่าทุกภารกิจที่เป็นปัญหาอบรมไปแล้วจะคุ้มค่า ดังนั้น เราจึงเลือกอบรมเฉพาะภารกิจหรือหน้าที่ที่ได้ผลคุ้มค่าจริง ๆ
2. เพื่อช่วยจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ / หน้าที่ที่จะต้องทำการฝึกอบรมว่ามีระดับความสำคัญแค่ไหน จะช่วยให้ผู้จัดฝึกอบรมตัดสินใจได้ว่าภารกิจ / หน้าที่อะไรควรจะทำก่อนหลัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถใช้ประโยชน์อย่างยิ่งในหน่วยงานที่มีทรัพยากรจำกัด
3. เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาหลักสูตร

ในการวิเคราะห์ภารกิจที่เป็นปัญหานั้นคงจะต้องวิเคราะห์ก่อนว่าปัญหานั้นเกี่ยวข้องกับบุคคลระดับใด ใครบ้าง และบุคคลนั้นมีงาน (Job) ภารกิจ (Task) และรายละเอียดในการปฏิบัติงาน (Element) อย่างไร

- ก. งาน (Job) หมายถึง หน่วยการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเจาะจงที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งครองอยู่ในสายการปฏิบัติงาน เช่น พนักงานพิมพ์ดีด เจ้าหน้าที่ธุรการ ฯลฯ งานแต่ละงานจะประกอบด้วยภารกิจและหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตาม

- ข. หน้าที่ (Duty) ส่วนย่อยของงานเป็นสิ่งที่ผู้ครอบครองงานจะต้องปฏิบัติจัดทำงาน  
ทุกงานต้องมีหน้าที่มากกว่า 1 หน้าที่ขึ้นไป โดยทั่วไปหน้าที่จะมีลักษณะว่าส่วน  
ใหญ่ต้องใช้เวลาในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว มีความถี่ในการปฏิบัติมาก ใช้  
ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ
- ค. ภารกิจ เป็นส่วนย่อยของหน้าที่ โดยเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดงานออกมา  
ภารกิจเกี่ยวข้องโดยตรงกับวิธีการ โดยมีลักษณะว่า ต้องใช้ความรู้  
ความสามารถ ความชำนาญอย่างมาก ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการปฏิบัติภารกิจ  
ดังกล่าว

#### ตัวอย่างความสัมพันธ์ของงาน หน้าที่ และภารกิจ

งาน : เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม

หน้าที่ 01 : ศึกษาวิจัยความจำเป็นในการฝึกอบรมและติดตามผลการฝึกอบรม

ภารกิจ 101 : ศึกษาเอกสาร วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง เขียนโครงร่าง

ภารกิจ 102 : การเก็บรวบรวมข้อมูล

ภารกิจ 103 : การวิเคราะห์ข้อมูล

ภารกิจ 104 : การเขียนรายงานการวิจัย

ภารกิจ 105 : การกำหนดความจำเป็น

ภารกิจ 106 : การรวบรวมผลการฝึกอบรม

ภารกิจ 107 : การประเมินผลการฝึกอบรม

หน้าที่ 02 : การพัฒนาหลักสูตร

ภารกิจ

" ...

" ..

หน้าที่ 03 : การพัฒนาเอกสาร และชุดฝึกอบรม

ภารกิจ ...

" ...

"

หน้าที่ 04 : การดำเนินการฝึกอบรม

ภารกิจ ...

“ ...

“ ...

หน้าที่ 05 : การให้คำปรึกษาและเป็นวิทยากร

ภารกิจ ...

“ ...

“ ...

จากตัวอย่างนี้ ประการแรกเราต้องวิเคราะห์ว่า ใครบ้างเกี่ยวข้องกับปัญหานั้นเขาทำงานอะไร หน้าที่อะไร ภารกิจอะไร องค์ประกอบในการปฏิบัติงานอย่างไร มีมาตรฐานอย่างไร และต้องพิจารณาว่าภารกิจใดเบี่ยงเบนออกจากมาตรฐานหรือสิ่งที่มุ่งหวังจนทำให้เกิดปัญหาเพื่อเราจะได้ทำการฝึกอบรมบุคคลให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้ถูกต้องตามมาตรฐาน และแก้ปัญหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นต่อไป

ความจำเป็นในการฝึกอบรม = มาตรฐาน (สิ่งที่มุ่งหวัง) - ผลงานที่แท้จริง

หลังจากนั้นก็มาภารกิจที่เราพบว่ามีปัญหามาวิเคราะห์กับเกณฑ์ 10 ข้อ เพื่อหาถึงความสมเหตุสมผล หรือความเป็นไปได้ของการฝึกอบรม

เกณฑ์ในการวิเคราะห์ภารกิจหรือหน้าที่ 10 ประการตามแนวคิดของ w.R. Tracy

1. ความจำเป็นขั้นพื้นฐาน เป็นการพิจารณาว่าภารกิจหรือหน้าที่นั้นเป็นความจำเป็นขั้นพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นจะต้องทราบเบื้องต้นเสียก่อนจึงจะปฏิบัติงานได้ ตัวอย่างเช่น จะเป็นผู้บริหารก็ต้องทราบหลักในการบริหารงาน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารที่ใดก็ตาม กล่าวโดยสรุปนั้นเราจะทำการวิเคราะห์ภารกิจ / หน้าที่นั้นเป็นลักษณะที่จำเป็นต้องมีขาดเสียไม่ได้ ก็สมควรทำการฝึกอบรม
2. ความยากง่ายในการเรียนรู้ ถ้าเราวิเคราะห์ว่าภารกิจ / หน้าที่อันนั้นยากที่บุคคลจะเรียนรู้ได้ด้วยตนเองหรือเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ก็ย่อมจำเป็นจะต้องจัดฝึกอบรมแบบเป็นทางการ

3. **ความสำคัญ** เป็นการพิจารณาว่า ภารกิจ / หน้าที่ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานมากน้อยเพียงใด ความสำคัญกับความบอบในการปฏิบัติอาจจะไม่เป็นสิ่งที่คู่กันเสมอไป ภารกิจ / หน้าที่บางอย่างมีความสำคัญต่องานแต่ความบอบในการปฏิบัติอาจน้อย ตัวอย่างเช่น งานของแพทย์หน้าที่ที่สำคัญคือ การป้องกันโรค แต่ความถี่ในการปฏิบัติก็น้อยกว่าหน้าที่รักษาโรค
4. **ความบอบในการปฏิบัติ** เป็นการพิจารณาว่าภารกิจ หน้าที่นั้น ๆ จะต้องมีการปฏิบัติบ่อย ๆ หรือความถี่มากน้อยเพียงใด ภารกิจใดถ้าปฏิบัติอยู่บ่อย ๆ ย่อมเหมาะสมจะจัดฝึกอบรม
5. **ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่าย / ผลประโยชน์ในการฝึกอบรมแต่ละครั้ง** ต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ สูงขึ้นทั้งเวลา วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณค่าใช้จ่ายที่เป็นเงิน เพื่อทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังนั้น เราควรพิจารณาว่าผลประโยชน์ที่ผู้เข้ารับการอบรมได้รับและจะสามารถนำสิ่งที่ได้พัฒนาจากการฝึกอบรมเป็นประโยชน์แก่งานแค่ไหน เช่น ถ้าเจ้าหน้าที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วทำงานในภารกิจนั้นได้ดีกว่า เมื่อไม่ได้รับการฝึกอบรมเพียงเล็กน้อย แสดงให้เห็นโดยปริยายว่าการจัดฝึกอบรมนั้นไม่คุ้มค่า
6. **ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์** หมายถึงว่า เมื่อเราอบรมตามภารกิจ / หน้าที่ที่เป็นปัญหานั้นแล้ว บุคคลจะสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ จึงควรทำการฝึกอบรม ถ้าขาดการอบรมในเรื่องดังกล่าวแล้ว บุคคลไม่สามารถทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์
7. **คุณภาพ** เป็นการพิจารณาว่าถ้าบุคคลได้รับการฝึกอบรมตามภารกิจ / หน้าที่แล้วจะช่วยให้บุคคลส่วนใหญ่งานมีคุณภาพมากขึ้น มากกว่าจะมุ่งให้บุคคลเพียงไม่กี่คนมีคุณภาพสูงเพราะเป็นการเสียเวลาและค่าใช้จ่าย
8. **ความบกพร่องของภารกิจ** เป็นการพิจารณาว่าภารกิจ / หน้าที่ที่จะทำการฝึกอบรมนั้นเกิดการบกพร่องในการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ถ้าบกพร่องมากก็สมควรทำการฝึกอบรม ถ้าบกพร่องน้อยก็ไม่สมควรทำการฝึกอบรม
9. **ช่วงเวลาที่เหมาะสม** เป็นการพิจารณาว่าหลังจากฝึกอบรมแล้ว ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะสามารถรักษาการเรียนรู้หรือมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงได้ระยะเวลานานเท่าใดถ้าการฝึกอบรมทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้นานย่อมจัดฝึกอบรมแล้วคุ้มค่า

10. ความจำเป็นต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม หมายความว่า เมื่อจัดฝึกอบรมแล้วสมบูรณ์แค่ไหน จำเป็นต้องอบรมเพิ่มเติมอีกไหม ถ้าจัดแล้วจำเป็นต้องอบรมเพิ่มเติมบ่อย ๆ ย่อมมีคุณค่าน้อยกว่าจัดแล้วกลับไปทำงานได้ทันที และไม่ต้องอบรมเพิ่มเติม

### วิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์

คะแนนรวม	ระดับความสำคัญ
0 - 10	0
11 - 20	1
21 - 30	2
31 - 40	3
41 - 50	4

ระดับความสำคัญ 0 หมายถึง ภารกิจ / หน้าที่นั้นไม่มีความเหมาะสมจะจัดฝึกอบรม

- " 1 " ภารกิจ / หน้าที่นั้นไม่มีความเหมาะสมอย่างเพียงพอที่จะจัดฝึกอบรม
- " 2 " ภารกิจ / หน้าที่นั้นมีความจำเป็นต้องทำการฝึกอบรม แต่เน้นหนักกว้าง ๆ เกี่ยวกับกิจกรรมทั้งหมด
- " 3 " ภารกิจ / หน้าที่นั้นมีความจำเป็นต้องทำการฝึกอบรมจนกระทั่งสามารถปฏิบัติภารกิจ / หน้าที่นั้นได้
- " 4 " ภารกิจ / หน้าที่นั้นมีความจำเป็นต้องทำการฝึกอบรมจนกระทั่งผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติภารกิจหรือหน้าที่นั้นได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

การสำรวจ เมื่อกล่าวถึงการสำรวจในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นก็คือการแสวงหาสภาพปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม การแสวงหาปัญหานั้นต้องทำโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งเรียกว่าเครื่องมือวัด เครื่องมือวัดนั้นโดยปกติใช้วัดตัวแปรทางจิตวิทยาทั่วไป เช่น วัดสัมฤทธิ์ผล (Achievement) วัดความถนัด (Aptitude) วัดบุคลิกภาพ (Personality) วัดความสนใจ (Inventory) และวัดทัศนคติ (Attitude) ฯลฯ

### มาตราวัด (Scale of Measurement)

ผลจากการวัดนั้นถือว่าเป็นมาตรา มาตราแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. มาตรานามบัญญัติ (Nominal Scales) เป็นการวัดสิ่งที่มีอยู่อย่างเป็นอิสระจากกัน สิ่งทีวัดไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน อาจเป็นการใช้ตัวเลขกับสิ่งของ เช่น ตัวอย่างหินที่นักธรณีวิทยากรเก็บมาได้เป็นก้อนที่ 1 ก้อนที่ 2 ก้อนที่ 3 หรือ เป็นการให้ชื่อกับสิ่งของที่นำมาจัดหมวดหมู่หรือประเภท เช่น เพศหญิงแทนด้วย เลข 1 เพศชายแทนด้วย 2 จุดมุ่งหมายเพื่อแยกประเภท นำมาเปรียบเทียบกัน ไม่ได้

2. มาตราเรียงลำดับ (Ordinal Scales) ลักษณะที่สำคัญคือ

ก. เป็นการเรียงลำดับของสิ่งที่ต้องการจะวัดจาก "มากที่สุด" (most) ไปถึง "น้อยที่สุด" (least)

ข. ไม่มีเครื่องชี้วัดว่าแต่ละอันดับอยู่ห่างกันเท่าไร

ค. ไม่มี 0 สมบูรณ์

การใช้นั้นใช้เพื่อจัดอันดับของสิ่งของ เช่น ให้จัดอันดับเทคนิคในการฝึกอบรมที่ท่าน เห็นว่าสำคัญมากน้อยเรียงตามลำดับ

อันดับ 1 การบรรยาย

อันดับ 2 การสาธิต

อันดับ 3 การอภิปรายกลุ่ม

ปริมาณที่วัดได้ไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ว่าแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

3. มาตราอันตรภาค (Interval Scales) มีลักษณะที่สำคัญคือ

ก. เป็นการวัดเรียงลำดับของสิ่งที่ต้องการวัด แต่รู้ว่าแต่ละอันอยู่ห่างจากอันอื่น ๆ เท่าใด

ข. ช่วงห่างระหว่างสิ่งที่ต้องการวัดนั้นเท่า ๆ กันและอยู่ต่อเนื่องกัน

ค. ไม่ได้เริ่มต้นจากจุดศูนย์สมบูรณ์ เพียงเป็นการสมมติ เช่น อุณหภูมิ 0°C ไม่มี อุณหภูมิ

ผลจากการวัดสามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้โดยอาศัยความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear relation) ตัวอย่างเช่น การวัด I.Q. ความแตกต่างของคะแนน I.Q. 100 - 105 จะเท่ากับ ความแตกต่างของคะแนน I.Q. 120 - 125 การวัดในมาตราวัดนี้ใช้มากในทางจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ เช่น การวัดทัศนคติ สถิติปัญญา (I.Q.) ฯลฯ

#### 4. มาตรฐาน (Ratio Scales) มีลักษณะสำคัญคือ

- ก. เป็นการจัดเรียงลำดับของสิ่งที่ต้องการวัด
- ข. ช่วงห่างระหว่างสิ่งที่ต้องการวัดนั้นเท่า ๆ กันและอยู่ต่อเนื่องกัน
- ค. เริ่มต้นจากศูนย์สมบูรณ์

มาตรฐานการวัดชนิดนี้โดยมากใช้กับการวัดทางฟิสิกส์ เช่น น้ำหนัก ส่วนสูง ความยาว ฯลฯ

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

สำหรับในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น เครื่องมือนี้ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลที่นิยมใช้คือ การสัมภาษณ์และการสอบถาม แต่อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะสามารถเลือกเครื่องมือวัดมาใช้ หรือสร้างเครื่องมือวัดขึ้นมาเราต้องแน่ใจว่าเครื่องมือที่เลือกมาใช้หรือสร้างขึ้นมานั้นมีคุณภาพเนื่องจากคุณภาพของเครื่องมือนับว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ผลจากการวัดน่าเชื่อถือ และบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ลักษณะของเครื่องมือวัดที่ดีมี 5 ประการ ดังนี้

1. ความเที่ยงตรง (Validity) หมายถึง เครื่องมือวัดที่สามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัด ไม่ใช่ต้องการวัดอย่างหนึ่งแล้ววัดได้อย่างอื่น ความเที่ยงตรงแบ่งออกเป็น 5 ประเภทสำคัญ
  - 1.1 ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) หมายถึง การที่เครื่องมือวัดมีเนื้อหาที่สามารถวัดได้ตรงตามเรื่องที่ต้องการจะวัด เช่น ต้องการวัดทัศนคติของข้าราชการต่อการฝึกอบรม ก็ต้องตั้งคำถามเกี่ยวกับทัศนคติต่องานฝึกอบรมไม่ใช่ต่องานธุรการ
  - 1.2 ความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) หมายถึง เครื่องมือวัดวัดได้ตรงตามโครงสร้างจิตวิทยา เช่น สอบถามเพื่อวัดทัศนคติ ก็ควรจะวัดโครงสร้างของทัศนคติให้ครบ
  - 1.3 ความเที่ยงตรงตามสภาพ (Concurrent Validity) หมายถึง เครื่องมือวัดสามารถวัดได้ตรงตามสภาพความเป็นจริงของสิ่งที่ถูกวัดตามเกณฑ์ที่ต้องการ เช่น ถ้าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมีทัศนคติไม่ดีต่องานฝึกอบรม ผลสรุปต้องแสดงว่าเจ้าหน้าที่นั้นมีทัศนคติไม่ดีต่อการฝึกอบรม

- 1.4 ความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ (Predictive Validity) หมายถึง การวัดที่นำผลที่ได้เป็นพื้นฐานในการทำนายหรือพยากรณ์พฤติกรรม
2. ความเชื่อถือได้ (Reliability) หมายถึง การวัดสามารถวัดได้คงที่แน่นอนไม่เปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะวัดกี่หนก็ตาม เช่น ไม้บรรทัดอันหนึ่งใช้วัดความยาวของโต๊ะ ถ้าวัดวันนี้ได้เท่าไร วัดวันอื่นด้วยไม้บรรทัดอันเดียวกันก็จะได้ความยาวเท่าเดิม แบบสอบถามเช่นเดียวกันวัดครั้งแรกกับกลุ่มตัวอย่างแล้ว ภายหลังเอาไปวัดกลุ่มเดิมจะได้ผลไม่เปลี่ยนแปลง
3. อำนาจจำแนก (Discrimination) หมายถึง ลักษณะของเครื่องมือสามารถแบ่งหรือแยกประเภทผู้วัดได้ว่ามีลักษณะต่างกัน เช่น ทศนคติดี - เลว ต้องการมาก - น้อย เครื่องมือใดไม่สามารถจำแนกพฤติกรรมตามลักษณะที่ต้องการได้แสดงว่าเครื่องมือนั้นไม่มีอำนาจจำแนก
4. ความเป็นปรนัย (Objectivity) หมายถึง วัดแล้วคำตอบของผู้ตอบหรือผู้ให้คะแนนจะต้องไม่ขึ้นกับขบวนการในการวัด ความเป็นปรนัยพิจารณาจากหลัก 3 ประการคือ
- 4.1 ถ้อยคำต้องชัดเจน กะทัดรัด
  - 4.2 กำหนดให้ทำงานหรือตอบสั้น ๆ ได้ตามสมบูรณ์
  - 4.3 การตรวจนับไม่ว่าผู้ตรวจจะเป็นใครก็ได้ผลตรงกันตามสภาพความเป็นจริง
5. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง เครื่องมืออันมีประสิทธิภาพสูงกว่าเครื่องมืออื่นเมื่อใช้วัดสิ่งเดียวกัน ตัวอย่างเครื่องมือ 2 ชนิด วัดตัวแปรเดียวกันได้ผลอย่างเดียวกันเครื่องมือ ก. ประหยัดในการใช้มากกว่าเครื่องมือ ข. เนื่องจากใช้เวลาในการสร้างน้อยกว่าวัดสิ่งเดียวกันใช้จำนวนแบบสอบถามน้อยกว่า ลงทุนน้อยกว่านำไปใช้ได้สะดวกกว่าเครื่องมือ ข. ดังนั้น เครื่องมือ ก. ย่อมมีประสิทธิภาพมากกว่าเครื่องมือ ข.

สำหรับรายละเอียดของเครื่องมือแต่ละชนิดที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยเฉพาะเรื่องสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม จะได้กล่าวอย่างละเอียดต่อไป

### 1. การสังเกต (Observation)

เป็นการแสวงหาข้อเท็จจริงโดยการเฝ้ามองจากปรากฏการณ์หรือสภาพการณ์นั้นจริง ๆ โดยไม่ให้ผู้ถูกสังเกตรู้ตัว และควรบันทึกพฤติกรรมไว้ตามที่ได้เห็นและได้ยิน ไม่ต้องลงทุนอะไรมากมาย การดู การฟังให้ทำเฉพาะเรื่องไป ดูอย่างมีความหมายเรื่องพินิจวิเคราะห์เสร็จแล้วบันทึกให้ตรงตามที่ได้เห็นและควรเป็น และควรใช้เครื่องมืออื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย

การสังเกตแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1. การสังเกตแบบไม่เป็นทางการ เป็นการสังเกตแบบไม่มีการจัดบันทึก
2. การสังเกตแบบเป็นทางการ เป็นการสังเกตแบบมีแบบแผนจัดบันทึก

เครื่องมือที่ใช้ประกอบการสังเกต

1. แผนภูมิแสดงพฤติกรรม

ตัวอย่าง แบบบันทึกพฤติกรรมการประชุมของเจ้าหน้าที่ 4 คน

แนวความคิดที่เสนอ	ผู้เข้าร่วมประชุม			
	ดำ	แดง	เขียว	เหลือง
ระหว่างประชุม				
มีความสำคัญมาก	/			
สำคัญอยู่ในระดับกลาง	/	/		
ไม่สำคัญ		//	///	///
ออกความเห็นนอกเรื่อง	////	////	///	//

2. แบบตรวจลอบ (Check List) ประกอบด้วยบัญชีแสดงขั้นตอนกิจกรรมพฤติกรรมที่ผู้สังเกตบันทึกไว้ ส่วนใหญ่จะเป็น มี - ไม่มี จริง - ไม่จริง

### ตัวอย่าง แบบตรวจสอบสำหรับการสร้างชุดฝึกอบรม

- \_\_\_\_\_ กำหนดจุดมุ่งหมาย
- \_\_\_\_\_ แผนการสอน
- \_\_\_\_\_ อุปกรณ์ฝึกอบรม
- \_\_\_\_\_ เอกสารการอบรม ฯลฯ

#### หลักเกณฑ์ในการสังเกต

- 1 ต้องวางแผนสังเกต ว่าสังเกตใคร จุดมุ่งหมายอย่างไร สังเกตเป็นรายบุคคลหรือกลุ่ม
- 2 ต้องสังเกตซ้ำหลายครั้งในเวลาต่างกัน เพื่อให้ได้พฤติกรรมแท้จริง
- 3 สังเกตอย่างเป็นระบบ มีเครื่องมือประกอบการสังเกต เช่น บันทึกแบบสำรวจ มาตรฐานประเมินค่า
- 4 ผู้สังเกตต้องรู้เทคนิคการสังเกตอย่างดี พยายามทำให้เป็นกลางมากที่สุด
- 5 บันทึกพฤติกรรมอย่างถูกต้องเป็นจริง
- 6 ควรตรวจสอบความเชื่อถือได้ของผลการสังเกต นั่นคือ ควรให้ผู้สังเกตอย่างน้อย 2 คน เพื่อดูความสอดคล้องกัน

#### ปัญหาของการสังเกต

- 1 ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของผู้สังเกตอย่างมาก และอาจเกิดอคติในการสังเกต
- 2 วัดลักษณะได้ในนิสัยจำกัด
- 3 ความเชื่อถือต่ำ
- 4 ความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ต่ำ

## 2. การสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 อย่าง คือ แบบมีโครงสร้างแน่นอน (Structured Interview) กับแบบไม่มีโครงสร้างแน่นอน (Unstructured Interview)

- 1.1 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแน่นอน การสัมภาษณ์แบบนี้เป็นการ ไม่ค่อยยืดหยุ่น ชนิดของคำถามอาจเป็นชนิดมีตัวเลือกคงที่ หรือชนิดมีคำถาม มีคำตอบเสร็จ ถามถึงสาเหตุ เหตุผล ความหมาย ข้อดีของการสัมภาษณ์แบบนี้คือ สามารถวัดหมวดหมู่ได้ง่าย วิเคราะห์ได้ไม่ยาก ข้อเสียคือ ไม่ยืดหยุ่น และแม้จะมี

ความเชื่อถือได้สูง แต่ลดความลึกซึ้งของปัญหาที่ถามลง นอกจากนี้การที่ชนิดของคำถามเป็นชนิดมีตัวเลือกคงที่ เช่น ใช่ - ไม่ใช่ จริง - ไม่จริง ดี - ไม่ดี หรือชนิดของคำถามที่มีคำตอบเสร็จนั้น ถ้าผู้ตอบตอบไม่ตรงกับตัวเลือก จำเป็นต้องตอบข้อใดข้อหนึ่งและเพื่อเป็นการแก้ปัญหา จึงนิยมให้เป็นคำถามปลายเปิด 1 ข้อ

- 1.2 การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างแน่นอน ลักษณะการสัมภาษณ์ เป็นแบบอิสระ คำถามอาจเบี่ยงเบนไปจากแผน เพียงแต่ต้องให้ได้คำตอบที่ต้องการ ชนิดของคำถามเป็นแบบปลายเปิดไม่กำหนดคำตอบไว้ให้เลือก โดยผู้ตอบแสดงความคิดเห็นได้เต็มหน้าที่ของผู้สัมภาษณ์คือ ต้องบันทึกคำตอบตามข้อมูลที่ได้รับ สำหรับความเชื่อมั่นของแบบสัมภาษณ์ชนิดนี้ต่ำกว่าแบบแรก

### หลักการสัมภาษณ์

1. จุดสำคัญของการสัมภาษณ์อยู่ที่คำตอบ มิใช่คำถาม ควรถามอย่างตรงไปตรงมาให้ตรงประเด็นอย่าถามนอกเรื่อง และต้องแน่ใจว่าได้คำตอบสมบูรณ์ตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้
2. ต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์ไว้อย่างชัดเจน
3. ใช้ภาษาง่ายชัดเจน แต่ละคำถามควรถามเพียงประเด็นเดียว
4. การใช้แบบสัมภาษณ์ต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าจะใช้เทคนิคแบบใด ถ้าต้องการรายละเอียดมากให้ใช้คำถามแบบปลายเปิด ถ้าต้องการคำตอบเฉพาะเจาะจง ก็ใช้แบบตัวเลือกคงที่

### 3. แบบสอบถาม

แบบสอบถามคือ เครื่องมือที่สร้างขึ้นเพื่อวัดและประเมินผล ประมาณค่าพฤติกรรมแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในรูปคำถามเป็นชุด ๆ แต่ละชุดวัดกลุ่มกิจกรรมหรือพฤติกรรมกลุ่มเดียวกันที่ต้องการจะวัด อาจมีความหมายครอบคลุมไปถึงแบบสำรวจ แบบตรวจมาตราส่วนประเมินค่าแบบทดสอบ

การใช้แบบสอบถามนั้นใช้ได้กับผู้ที่มีการศึกษาดีพอประมาณ อ่านและเขียนได้ แบบสอบถามควรจะมีคำอธิบายและข้อคำถามเป็นแบบแผนชนิดเดียวกัน สำหรับผู้ตอบทุกคน การใช้แบบสอบถามนั้นมีข้อดีตรงที่สิ้นเปลืองเวลาและทุนน้อยกว่าวิธีอื่น เพราะผู้ศึกษาสามารถแจกแบบ

สอบถามให้คนจำนวนมากตอบในเวลาเดียวกัน เนื่องจากผู้วิจัยอาจส่งแบบสอบถามไปยังผู้ตอบทางไปรษณีย์ทำให้แบบสอบถามให้ได้ในวงกว้าง แต่ข้อจำกัดนั้นอยู่ที่ได้รับคำตอบไม่ตรงตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ เนื่องจากคนส่วนมากไม่ยอมเขียนตอบและไม่ส่งกลับ ฉะนั้นผู้ตอบกลับคืนมาโดยมากจะเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาสูงกว่า รับผิดชอบมากกว่า สนใจมากกว่าหรือพอใจในแบบสอบถามมากกว่า ถ้าจะกล่าวถึงเรื่องที่ว่าจะต้องมีแบบสอบถามส่งคืนมาเท่าไรจึงจะใช้ได้ นักวิจัยที่เป็นนักปฏิบัติมีความเห็นสอดคล้องกันว่าน่าจะไม่มีเกณฑ์ที่แน่นอน แต่ตามที่นิยมใช้กันนั้นถือว่าควรมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับคืนมาร้อยละ 70 ของที่ส่งไป ถ้าตอบกลับมาไม่ถึงก็ต้องพยายามติดตามคืนมาให้ได้ครบร้อยละ 70 เพราะฉะนั้น อาจเกิดปัญหาว่าผู้อ่านจะไม่ยอมรับผลการวิจัย เนื่องจากเกิดข้อสงสัยเกี่ยวกับความเป็นตัวแทนของประชากรที่ต้องการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างลดลง ทำให้สรุปผลอย่างมั่นใจไม่ได้ และปัญหานี้เกิดกับการวิจัยประเภทสำรวจหรือศึกษาภาคสนามเท่านั้น แต่ในการทดลองวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถามนิยมกันมาก และไม่เกิดปัญหา เนื่องจากการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยสามารถควบคุมได้

## 1. แบ่งตามลักษณะของแบบสอบถาม

- 1.1 แบบเปิดหรือไม่มีโครงสร้าง (Unstructured or Openform) มีแต่คำถามไม่มี การกำหนดคำตอบให้แต่ประการใด ผู้ตอบสามารถเขียนตอบได้อย่างอิสระตามชอบใจ
- 1.2 แบบปิดหรือมีโครงสร้าง (Structured and Close form) แบบสอบถามแบบนี้ ประกอบด้วยข้อคำถามหรือข้อความ และมีคำตอบกำหนดไว้ให้เลือกตอบเสร็จเรียบร้อย

ประเภทของแบบสอบถามแบ่งตามโครงสร้าง แบ่งได้เป็น 2 ตอน

ตอนแรก เป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวผู้ตอบที่ผู้วิจัยต้องการทราบเกี่ยวกับตัวแปรที่ต้องการศึกษา เช่น เพศ อายุ อาชีพ ตำแหน่งหน้าที่ ฯลฯ

ตอนที่สอง เป็นข้อคำถาม ซึ่งวัดพฤติกรรมต่าง ๆ ตามต้องการ โดยเฉพาะพฤติกรรมทางจิตวิทยา เช่น ทัศนคติ ค่านิยม ความสนใจ

### ประเภทของคำถาม

เนื่องจากแบบสอบถามมีมากมายหลายประเภท แต่ละแบบมีความเหมาะสมกับพฤติกรรมต่างกันหรือสะดวกในการตอบต่างกัน โดยเฉพาะแบบสอบถามที่ใช้วัดทัศนคติลักษณะของคำถามในแบบสอบถาม โดยทั่วไปมี 4 ประเภท คือ

1. การใช้ค่าประจำประโยค ซึ่งถือว่าเป็นแบบมาตรฐาน (Standard Scales) ซึ่ง Thurstone และคณะได้ประดิษฐ์ขึ้นเพื่อวัดทัศนคติของผู้ถูกศึกษาต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น สงครามการลงโทษ การปฏิบัติ การคุมกำเนิด มาตรฐานที่มีค่าประจำข้อแต่ละข้อนั้น ถือว่าตัวเลขที่ได้อยู่ในมาตรฐาน มีช่วงห่างเท่ากัน (Interval Scales) วิธีการนี้เรียกว่า Method of Equal Appearing Interval ลักษณะพิเศษของเครื่องมือแบบนี้คือ ต้องหาค่าประจำข้อก่อน (Scales Values) การหาค่าประจำข้อนั้นใช้วิธีคำนวณแบบมัธยฐาน (Median) ค่าประจำข้อหรือประจำประโยคเปรียบเหมือนไม้บรรทัด นำไปวัดสิ่งใดจะได้ผลออกมาทันทีว่ายาวเท่าใด ใครตอบว่าเห็นด้วยกับข้อใด ก็ถือว่าได้คะแนนความเห็นเท่ากับค่าประจำข้อนั้น แบบสอบถามประเภทนี้ไม่ค่อยนิยมใช้ในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเนื่องจากสร้างยาก นอกจากนี้ แม้ว่าจะมีผู้รวบรวมแบบสอบถามวัดทัศนคติต่อเรื่องต่าง ๆ โดยวิธีของ Thurstone เช่น ในหนังสือของ Shaw and Wright แต่ผู้นิยมใช้น้อยก็เนื่องจากค่าประจำประโยคใหม่ และข้อความแต่ละประโยคอาจมีความหมายเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา
2. มาตรฐานประเมินค่า (Rating Scales) เป็นแบบสอบถามวัดทัศนคติที่นิยมใช้มากที่สุดในประเทศไทยก็ว่าได้ โดยการประเมินบนมาตรฐาน ตามแบบ Likert (Likert, 1932) เหตุที่มีผู้นิยมใช้มากเพราะวิธีการสร้างและนำไปใช้สะดวก ไม่แตกต่างกันมาก มาตรฐานของ Likert นี้ ประกอบด้วยประโยคเกี่ยวกับประเด็นที่ต้องการศึกษาแต่ละด้านจำนวน 10 – 15 ประโยค ขึ้นไป มาตรฐานอาจมี 5 หน่วยตามที่ Likert เคยใช้หรืออาจดัดแปลง และปกตินั้นมาตรฐานที่มีประสิทธิภาพอยู่ในเกณฑ์สูงคือ 5 – 7 มาตรฐานผู้ถูกศึกษาจะแสดงความคิดเห็นว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยในปริมาณต่าง ๆ กับประโยคทุกประโยคในแบบสอบถาม โดยขีดแสดงบนมาตรฐานแต่ละประโยค คะแนนรวมหรือคะแนนเฉลี่ยของแต่ละคนจึงเป็นคะแนนแสดงทัศนคติของผู้ตอบคนนั้น

ในการสร้างแบบวัดของ Likert นั้น ผู้สร้างต้องหาประโยคมาเป็นจำนวนมากกว่าที่ต้องการใช้จริง แล้วทดลองใช้กับกลุ่มคนที่คล้ายกับกลุ่มตัวอย่าง และตัดเอาประโยคที่กลุ่มเครือข่ายเฉพาะ ประโยคที่มีค่าอำนาจจำแนกเหมาะสม มีค่าความเชื่อถือได้สูงหรือประโยคที่มีความเที่ยงตรงไว้ในแบบสอบถามจริง วิธีการของ Likert นั้นเป็นวิธี Method of Summated Rating

ตัวอย่าง แบบสอบถามของ Likert แบบใช้เป็นเส้นภาพ (Graphical Scales) "ข้าพเจ้ามีเรื่องขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาเสมอ"



ตัวอย่าง แบบสอบถามแบบใช้ตัวเลข (Numerical Scales)

กำหนดตัวเลขแทนระดับความคิดเห็น

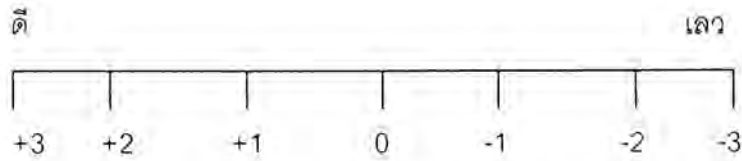
- 5 แทน มีประโยชน์มากที่สุด
- 4 แทน มีประโยชน์มาก
- 3 แทน มีประโยชน์ปานกลาง
- 2 แทน มีประโยชน์น้อย
- 1 แทน ไม่มีประโยชน์เลย

ลำดับที่	ข้อความ	5	4	3	2	1
1.	ท่านคิดว่าความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับจากการอบรมปฐมนิเทศเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของท่านมากน้อยเพียงใด					
2.	ท่านคิดว่าความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับจากการสอนแนะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของท่านมากน้อยเพียงใด					

หลักการสร้างคำถามตามแนวของ Thurstone

1. การแยกประเภทแนวคำถามแบ่งออกเป็น 2 ประเภท
  - 1.1 ประเภทเห็นด้วยหรือคล้อยตาม (Favorable Statement) ข้อความประเภทนี้เป็นไปในทางดีหรือเป็นที่ต้องการของสังคมทั่วไป
  - 1.2 ประเภทไม่เห็นด้วยหรือไม่ชอบ (Unfavorable Statement) ข้อความที่ตรงกันข้ามกับประเภทแรก เช่น "กัญชาเป็นยาเสพติด"
2. การกำหนดน้ำหนักความเห็นอาจเป็น 5 - 7 ระดับ
3. แนวการสร้างข้อคำถาม
  - 3.1 ข้อคำถามควรเป็นเชิงความคิดเห็น ไม่ใช่ข้อเท็จจริง
  - 3.2 แนวคำถามแจ่มชัด รัดกุม ถามในประเด็นที่ต้องการถาม
  - 3.3 คำตอบที่ได้ต้องกระจายมีทั้งฝ่ายเห็นด้วย - ไม่เห็นด้วย
  - 3.4 คำถามมีทั้ง Favorable และ Unfavorable อย่างละเท่า ๆ กัน
4. การคติน้ำหนักเป็นรายข้อ มีน้ำหนักเป็นช่วงเท่า ๆ กัน คือ 1, 2, 3, 4, 5 กับ 0, 1, 2, 3, 4 มีผลเช่นเดียวกัน
5. การเลือกข้อคำถามนั้นได้จากการนำไปทดลองใช้แล้ววิเคราะห์ โดยอาจใช้
  - 5.1 การหาค่าอำนาจจำแนก โดย  $t$ -test ถ้า  $t > 1.75$  ถือว่าใช้ได้
  - 5.2 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนแต่ละข้อกับคะแนนเฉลี่ยทุกข้อต้องมีค่าสหสัมพันธ์สูง (.70 ขึ้นไป) แสดงว่าใช้ได้ (Criterion of Internal Consistency Scales)

นอกจากนี้ในการใช้มาตราวัดแบบประเมินค่าของ Likert นั้น คนนิยมใช้ Numerical Scales มากกว่า graphic scales โดยเป็น graphic scales ชนิดมีตัวเลขอยู่ด้วย และจำนวนระดับนั้นพบว่าค่าความเชื่อถือได้จะสูงสุดเมื่ออยู่ระหว่าง 7 - 11 และ scales ถ้าเป็นเลขคู่จะมีค่าความเชื่อถือได้มากกว่าเลขคี่เล็กน้อย (6 ระดับ)
3. มาตราวัดโดยกวางจำแนกค่า (Semantic Differencial) แนวการสร้างคำถามโดยอาศัยค่าเป็นตัวเร้า แต่ละข้อมีคำคุณศัพท์มีความหมายตรงข้ามกันเป็นคู่กำกับอยู่ด้านซ้ายและขวา 7 ระดับ



การใช้ แบบที่ 1 ใช้คำศัพท์ หลาย ๆ คู่ต่อ 1 concept  
ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการฝึกอบรม

ดี	เลว
มีประโยชน์	มีโทษ
น่าสนใจ	น่าเบื่อ
จำเป็น	ไม่จำเป็น

แบบที่ 2 ใช้คำคุณศัพท์ 1 คู่ต่อ 1 concept  
ท่านคิดอย่างไรต่อการฝึกอบรม

จำเป็น	ไม่จำเป็น

แบบที่ 3 คุณศัพท์ 1 คู่ สำหรับหลาย concept

ดี	เลว
รับราชการ	
ค้าขาย	
ทำการเกษตร	
ใช้แรงงาน	
ช่างฝีมือ	

จำนวนข้อในแต่ละเรื่องควรใช้ 50 ข้อ และอาจใช้ 1-7 แทน -3 +3 จะใช้แบบใดต้อง  
พิจารณาว่าคุณศัพท์บวก - ลบอยู่ตรงไหน

4. การเปรียบเทียบเป็นคู่ (Method of Paired Comparisons) ในกรณีที่ผู้วิจัยต้องการจัดอันดับสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่สามารถวัดมาเป็นตัวเลขโดยตรง เช่น ความสวยงาม ความสำคัญของบุคคล การทำเช่นนี้เป็นการให้ผู้ประเมินเปรียบเทียบสิ่งที่ให้จัดอันดับทีละคู่ และปัจจุบันได้ประยุกต์ใช้โดยมีหลักเกณฑ์ว่าผู้ประเมินได้ประเมินทีละคู่แล้ว จึงนำตัวเลขที่ตนเองจัดใส่ลงในแบบสอบถาม

ตัวอย่าง เทคนิคการฝึกอบรมต่อไปนี้ 5 เทคนิค ท่านคิดว่าเทคนิคใดมีประโยชน์ต่อการฝึกอบรมมากที่สุดตามลำดับ

(มีประโยชน์มากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 น้อยที่สุดอันดับที่ 5)

อันดับที่

- \_\_\_\_\_ บรรยาย  
 \_\_\_\_\_ อภิปราย  
 \_\_\_\_\_ ศึกษาด้วยตนเอง  
 \_\_\_\_\_ เชาวิต  
 \_\_\_\_\_ บทบาทสมมติ

การเปรียบเทียบเป็นรายคู่ใช้ได้ทั้งจัดอันดับสิ่งของ บุคคล ความคิดเห็น และสามารถหาค่าความห่างระหว่างอันดับได้ด้วยการจัดอันดับนั้นโดยมากนิยม 3-5 อันดับ ถ้ามากกว่านี้ทำให้ผู้ประเมินไม่สามารถแยกแยะความรู้สึกได้ อาจผิดพลาดได้มากกว่าวัดเป็นการวัดเพื่อประเมินเพียงหยาบ ๆ และการวัดก็ไม่ทราบว่าจะแต่ละอันดับอยู่ห่างจากกันมากน้อยเท่าใด

ก่อนที่จะนำแบบสอบถามที่สร้างเพื่อวัดทัศนคติไปหาคุณภาพทางสถิตินั้น เราควรพิจารณาดูเสียก่อนชั้นหนึ่ง โดยมีมาตรฐานสำหรับตัดสินเพื่อคัดเอาประโยคที่ไม่เหมาะสมทิ้งไปก่อนจะนำไปหาคุณภาพต่อไป เกณฑ์ที่ใช้พิจารณามีดังนี้ (Edwards, 1957)

1. หลีกเลี่ยงการใช้ประโยคที่กล่าวถึงอดีต ควรใช้ประโยคที่กล่าวถึงปัจจุบัน
2. หลีกเลี่ยงการใช้ประโยคที่อาจตีความหมายได้หลายทาง เช่น "นายกรัฐมนตรีคนปัจจุบันเป็นนักพูดที่ดี แต่เป็นนักปกครองที่ไม่ดี" เป็นต้น
3. หลีกเลี่ยงประโยคที่ทุกคนยอมรับ หรือทุกคนไม่ยอมรับ

4. เลือกประโยคต่าง ๆ ให้ครอบคลุมทุกหน่วยของมาตราวัดความรู้สึกที่ต้องการหรือครอบคลุมจุดมุ่งหมายที่ต้องการ
  5. ใช้ภาษาง่าย ชัดเจน และตรง
  6. หลีกเลี่ยงประโยคที่ไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ต้องการวัด
  7. ประโยคควรสั้น ไม่ควรเกิน 20 คำ
  8. แต่ละประโยคควรมีความคิดเดียว แต่มีผู้ให้ข้อคิดว่าการเขียนประโยคสั้น ๆ และง่าย ๆ โดยให้มีความคิดเดียวในแต่ละประโยคอาจไม่ตรงกับความจริงที่ว่า ทักษะคนนั้นมี ความสับสนและซับซ้อนมาก การใช้ประโยคที่มีหลักเกณฑ์เช่นที่กล่าวข้างบนอาจ ไม่ตรงกับความจริง
  9. ประโยคที่มีคำว่า "ทั้งหลาย" "เสนอ" "ไม่เคยเลย" ถ้าใช้แล้วเกิดความคลุมเครือหรือ ทำให้เกิดความหมายรุนแรงจนทุกคนอาจตอบรับหรือทุกคนตอบปฏิเสธก็ไม่ควรใช้ เช่น "การเซ็นเซอร์ ไม่มีวันทำให้ศีลธรรมดีขึ้นได้" แต่กรณีนี้ผู้สร้างต้องการประโยคที่มี ความหมายรุนแรงอาจอนุโลมให้ใช้ได้
  10. คำว่า "เท่านั้น" "เกือบ" "เพียงแต่" และคำอื่น ๆ ควรใช้ด้วยความระมัดระวัง
  11. ควรใช้เอกัตถประโยคมากกว่าประโยคซ้อน เช่น "สงครามทั้งหลายทำให้หมดไปได้ยาก เพราะสงครามนั้นมีรากเง้ามาจากธรรมชาติของมนุษย์" ประโยคเช่นนี้ไม่ควรใช้
  12. หลีกเลี่ยงประโยคที่ผู้วัดเองก็ไม่เข้าใจความหมาย
  13. หลีกเลี่ยงประโยคปฏิเสธซ้อนปฏิเสธ เช่น ฉันไม่เห็นด้วยกับการลงโทษประหารชีวิต แต่ฉันไม่แน่ใจว่ามันจำเป็น
  14. ควรเลือกประโยคต่าง ๆ มาจากหลายข้อย่อยในเรื่องนั้น
  15. ควรมีประโยคเนื้อหาทางบวกและประโยคที่มีเนื้อหาทางลบเพื่อครอบคลุม
4. การวัดทางอ้อม (Indirect Techniques of Projective Techniques)

จุดมุ่งหมายของการใช้แบบวัดชนิดนี้เพื่อดูแรงจูงใจที่ไม่พึงปรารถนาของบุคคลและลักษณะ ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลต่อคนอื่น ๆ และลักษณะการปรับตัวไม่ได้

ลักษณะของการวัดแบบนี้ไม่มีโครงสร้างถ้าเปรียบเทียบกับแบบสอบถามและการสำรวจ นอกจากนี้ยังเป็นอัตนัย (subjective) มากกว่าแบบสำรวจ เนื่องจากการตีความหมายขึ้นอยู่กับตัวผู้แปลข้อมูล Projective Techniques นี้นิยมใช้มากในการวัดบุคลิกภาพของบุคคล

ก. ต่อประโยคให้สมบูรณ์ (Sentence Completion)

เป็นการให้ต่อประโยคที่ให้มาให้สมบูรณ์โดยเมื่อเห็นประโยคที่ให้มาจะต้องต่อประโยคให้สมบูรณ์ตามความคิดแรกที่คิดทันที เช่น ฉันรู้สึกว่ประชาธิปไตยเป็น...

ข. การโยงความสัมพันธ์ของคำต่าง ๆ (Word Association) ใช้ทีละคำให้ผู้ตอบตอบทันทีเมื่อได้ยินคำนั้นว่านึกถึงอะไร เช่น เงิน แม่ คอมพิวเตอร์ ฯลฯ

ค. เล่าเรื่องจากภาพ อาจใช้ภาพถ่าย หรือภาพวาดเหมือน (Thematic Apperception Test) หรือ TAT หรือภาพหยดหมึกบนกระดาษ (Rorschach Ink Blot Test) โดยมากนักจิตวิทยาจะเป็นผู้ใช้เพื่อดูทัศนคติของผู้ตอบ ข้อจำกัด คือ ผู้วิเคราะห์ต้องเป็นผู้ได้รับการฝึกหัดมาอย่างชำนาญ ฉะนั้นจึงใช้อยู่เฉพาะในวงจิตวิทยา

### 5. แบบบันทึกเหตุการณ์

เป็นการเก็บข้อมูลจากบันทึกเรื่องราวที่มีคนเขียนบันทึกไว้แล้วตัวอย่างได้แก่ บันทึกจดหมายได้ตอบ หนังสือตรวจสอบ สัมภาษณ์ประชากร บันทึกของรัฐบาล ตัวเลข รูปภาพ ประวัติ อนุทิน บันทึกนั้นใช้ได้ทั้งบันทึกส่วนบุคคลและบันทึกของราชการ โดยไม่รวมถึงวารสารหรือรายงานในห้องสมุด ผู้หาความจำเป็นฯ ต้องระวางเรื่องความเที่ยงตรงและความถูกต้องของข้อมูลจะต้องมีการตรวจสอบเรื่องราวว่าเกิดขึ้นจริง ๆ จากหลักฐานมากกว่า 1 แห่ง ประโยชน์จากเก็บข้อมูลชนิดนี้คือ ผลที่ได้ไม่มีอคติ ประหยัดค่าใช้จ่าย และเวลา ข้อเสียคือ ไม่รู้ว่าข้อมูลถูกต้องแน่นอนเพียงใด

### 6. แบบสอบวัด

เป็นวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลที่น่าจะพิจารณานำมาใช้ในการฝึกอบรม อีกชนิดหนึ่งเพื่อดูปัญหาเกี่ยวกับการทำงานได้ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ

ประเภทของแบบสอบถามแบ่งตามสมรรถภาพของกาารวัด

- ก. แบบสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test) เป็นการวัดว่าได้เรียนรู้ในด้านวิชาการมาแล้วในอดีตเท่าไร แบ่งออกเป็นแบบสอบที่สร้างเอง และแบบสอบมาตรฐานในการฝึกอบรมอาจสร้างแบบวัดชนิดนี้เพื่อวัดความรู้ในการทำงาน
- ข. แบบวัดความถนัด (Aptitude Test) แบ่งเป็นแบบวัดความถนัดทางการเรียนแบบวัดความถนัดในอาชีพ และแบบวัดความถนัดพิเศษ เช่น ด้านช่างในการฝึกอบรมน่าจะพิจารณานำมาใช้ในการวัดความถนัดทางด้านทักษะในการทำงานบางอย่างได้
- ค. แบบวัดการปรับตัว เป็นแบบทดสอบบุคลิกภาพ ทักษะจิต ความสนใจ เช่น แบบวัด MMPI

ถ้าแบ่งประเภทตามจุดมุ่งหมายของการสร้างแบ่งเป็น

- ก. แบบอัตนัย คือ กำหนดปัญหาหรือข้อคำถามให้เพื่อเขียนตอบเป็นด้าน ๆ ตามต้องการ
- ข. แบบปรนัย หรือตอบสั้น ๆ เป็นแบบกำหนดคำถามและคำตอบมาให้เลือก

ในการฝึกอบรมอาจพิจารณาหาความจำเป็นได้จากการประเมินผลการสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งของบุคคลในสวนราชการนั้น ๆ และพิจารณาดูว่าข้าราชการมีปัญหาในด้านใด

นอกจากนี้อาจแบ่งประเภทตามลักษณะการตอบออกเป็น

ก. ให้ลงมือกระทำ เป็นการกำหนดให้ผู้ตอบทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง แล้วสังเกตดูวิธีทำงานหรือผลการกระทำว่าได้คุณภาพดี - เลว ประการใด แบบสอบถามชนิดนี้ใช้ได้ดีในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมในกรณีที่ต้องการดูว่าทักษะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มที่สงสัยว่ามีปัญหาเป็นไปตามข้อสันนิษฐานหรือไม่

- ข. แบบให้เขียนตอบ
- ค. แบบสอบปากเปล่า

อย่างไรก็ตาม ในการใช้เครื่องมือในการหาความจำเป็นฯ นั้น ไม่สำคัญว่าจะใช้แบบใด ข้อสำคัญต้องแน่ใจว่าเครื่องมือที่ใช้สามารถวัดครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพ ซึ่งการหาคุณภาพเครื่องมือที่นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดเสียมิได้ ก่อนที่จะทำการเก็บข้อมูล

จริง ๆ แม้แต่แบบสอบถามซึ่งสุเดิน ๆ ไม่น่าจะมีปัญหา ก็มักจะเกิดปัญหาอยู่เสมอ ๆ เกี่ยวกับภาษาที่ไม่เหมาะสมกับผู้ตอบ หรือผู้ตอบตีความหมายไม่เหมือนกัน เนื่องจากการยากที่จะเขียนคำถามให้แจ่มชัดสำหรับผู้ตอบทุกคน ดังนั้นจำเป็นต้องมีการทดลองใช้ก่อนเสมอ หรือมีการทดสอบคุณภาพก่อนเสมอ มิฉะนั้นจะเกิดผลที่ไม่พึงปรารถนาต่าง ๆ อาทิเช่น ข้อมูลที่ได้กลับมามีปัญหาเกี่ยวกับความเชื่อถือได้ต่ำ ได้ข้อมูลกลับคืนมาน้อยเกิดปัญหาในด้านการเป็นตัวแทนของประชากรได้หรือไม่ การวิเคราะห์คลาดเคลื่อน ทำให้ผลที่ได้รับไม่น่าเชื่อถือ ยิ่งในการหาความจำเป็นนั้นเครื่องมือที่สร้างขึ้นมาเป็นเครื่องมือใหม่และยังไม่เคยนำออกมาใช้เลย ดังนั้น ยิ่งต้องให้ความสนใจในการพิสูจน์หรือแสดงให้เห็นประจักษ์ชัดว่าเครื่องมือนั้นมีความเที่ยงตรงเชื่อถือได้ มีประสิทธิภาพในการวัด จึงทำให้ผู้ที่จะนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมยอมรับอย่างเชื่อมั่น และเป็นเครื่องประกันประสิทธิภาพของหลักสูตรที่จะพัฒนาขึ้นมาด้วย

การหาคุณภาพของเครื่องมือในบทความนี้จะขอกล่าวไว้ 2 วิธีใหญ่ ๆ ที่นิยมใช้คือ

1. การใช้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้มีประสบการณ์สูงหรือผู้เชี่ยวชาญ เรียกว่า Delphi technique สำหรับจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิควรจะมีตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป (T. Macmillan) เพื่อให้ความคลาดเคลื่อนน้อยลง ควรใช้ 4 วิธีการ วิธีนี้นิยมใช้ในการหาความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือที่ใช้วัด
2. การใช้วิธีการทางสถิติ วิเคราะห์ผลที่ได้จากการนำเครื่องมือไปทดลองใช้
  - 2.1 การหาความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถาม
    - ก. ใช้แบบสอบถามกับกลุ่มทดลองเพียงครั้งเดียว แล้วหาความคงที่ภายใน (Internal Consistency) โดยสูตรของ Kuder Richardson หรือ Cronbach หรือ Hoyt's หรือ Guilford
    - ข. การหาความเชื่อถือได้ของแบบสัมภาษณ์ใช้สถิติการหาค่าสัมพันธสหสัมพันธ์ของ เคนดัล การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ nonparametric analysis of variance ของ Kruskal Wallis (คะแนนได้จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ)
    - ค. การใช้แบบสอบถามหรือแบบสอบ 2 ครั้ง (test - retest) โดยการใช้แบบสอบถามหรือแบบสอบถาม 2 ครั้ง สำหรับคนกลุ่มเดิม ส่วนใหญ่จะเป็นระยะ 2 - 4 สัปดาห์ แล้วนำคะแนน 2 ชุด มาหาค่าสหสัมพันธ์โดยสูตร Pearson Product Moment Correlation

- ง. ใช้แบบสอบถามหรือแบบสอบเพียงครั้งเดียวแต่แบ่งครึ่ง (Split - Half) เครื่องมือเป็นข้อคู่ - ข้อคี่ เหมือนมี 2 ชุด หาค่า Correlation โดยสูตร spearman - Brown หรือ Guttman

1.2 การพิจารณาค่าอำนาจจำแนก โดยมากนิยมใช้กับแบบสอบและแบบวัดทัศนคติ

- ก. หาค่าดัชนีอำนาจจำแนกและความยากง่ายของแบบวัด โดยตัดคะแนนกลุ่ม 27% ต่ำ ได้ค่า  $P_H$  และ  $P_L$  แล้วนำไปเปิดตารางของจงเตฟาน
- ข. หาค่าอำนาจจำแนก 27% สูง และ 27% ต่ำ เช่น ข้อ ก. และหาค่า  $t$  แต่ละข้อโดยแต่ละข้อต้องมีค่า  $t > 1.75$  จึงจะใช้ได้

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยทั่วไปเปรียบคล้ายกับการทำวิจัยกระบวนการต่าง ๆ คล้ายกันทุกขั้นตอน ในการวิเคราะห์ข้อมูลก็เช่นเดียวกัน แต่สำหรับในบทความนี้จะขอเสนอเฉพาะการวิเคราะห์แบบง่าย ๆ ที่หน่วยงานฝึกอบรมเล็ก ๆ ก็สามารถทำได้โดยเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานเอง โดยจะนำเสนอดังต่อไปนี้

1. การนำเสนอข้อมูล
2. การวัดตำแหน่งและเปรียบเทียบ
3. การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง
4. การวัดการกระจาย

ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นควรนำมาจัดเป็นหมวดหมู่แจกแจงความถี่ของข้อมูลที่ได้เป็นรอยคะแนน (Tally Marks) จำนวนของคะแนนแต่ละคะแนนเรียกว่าความถี่ของคะแนน

#### ตัวอย่าง

คะแนน	รอยคะแนน	ความถี่
51	/	1
50	///	3
49	////	4

จากนั้นนำมาจัดรูปนำเสนอ

1. นำเสนอในรูปแบบบทความ เป็นวิธีนำเสนอที่ง่ายที่สุด เหมาะสำหรับข้อมูลน้อย ๆ
2. นำเสนอในรูปแบบตาราง เหมาะสำหรับข้อมูลที่มีจำนวนมากและซ้ำกัน
3. นำเสนอรูปกึ่งตารางกึ่งบรรยาย
4. นำเสนอรูปแผนภูมิ
  - ก. เสนอเป็นแผนภาพ
  - ข. เสนอเป็นแผนภูมิแท่ง
  - ค. เสนอเป็นแผนภูมิเส้น
  - ง. เสนอเป็นแผนภูมิวง (วงกลม) ใช้เสนอกับข้อมูลที่แปลงเป็นค่าร้อยละแบ่งมุมที่จุดศูนย์กลาง  $360^{\circ}$  ออกเป็น 100% ส่วน (100%)

#### การวัดตำแหน่งและเปรียบเทียบ

ผลจากข้อมูลที่ต้องการวัดตำแหน่งหรือเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการหาความจำเป็นอาจใช้

สถิติ ดังนี้

1. อัตราส่วน เป็นการเปรียบเทียบจำนวนหนึ่งกับอีกจำนวนหนึ่ง เขียนในรูปเศษส่วนหรือพหุคูณ (Multiple) เช่น เปรียบเทียบจำนวนข้าราชการ ชี 2 กับ ชี 7 ในส่วนราชการหนึ่งว่าข้าราชการ ชี 2 มีเป็นกี่เท่าของข้าราชการ ชี 7 กรมานั้น  $= 250 : 50 = 5 : 1$  หรืออาจกล่าวได้ว่าอัตราส่วนระหว่าง ข้าราชการ ชี 2 กับ ชี 7 ในกรมนั้นเป็น 5 ต่อ 1 เป็นต้น
2. สัดส่วน ในทางสถิติหมายถึง เศษส่วนของจำนวนย่อยกับจำนวนรวมทั้งหมด เช่น ในการสำรวจคนในหมู่บ้านหนึ่ง จำนวนทั้งหมด 1,000 คน เป็นหญิงเสีย 300 คน ดังนั้น สัดส่วนของผู้หญิงในหมู่บ้าน  $= 300/1000$  และสัดส่วนของผู้ชายในหมู่บ้าน คือ  $1 - 300/1000 = 700/1000$  เป็นต้น เรื่องสัดส่วนนี้ใช้มากในการเลือกตัวอย่างประชากร
3. ร้อยละคือ อัตราส่วนที่มีฐาน (ส่วน) เป็น 100 โดยทั่วไปนิยมใช้กันมากกว่าอัตราส่วนธรรมดา แต่มีข้อควรระวังในการใช้ดังนี้

- 1 ร้อยละของเลขฐานต่างกันนำมาบวก - ลบ หาผลเฉลี่ยไม่ได้ เช่น ข้าราชการชายตอบแบบสอบถามข้อ ก. 150 คน ข้าราชการหญิงตอบแบบสอบถามข้อ ก. 120 คน ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 300 คน เป็นชาย 170 คน หญิง 130 คน
- ข้าราชการชายตอบแบบสอบถามข้อ ก.  $= 150/170 \times 100 = 88.2\%$
- ข้าราชการหญิงตอบแบบสอบถามข้อ ก.  $= \frac{120}{130} \times 100 = 92.3\%$

170

ถ้าต้องการทราบว่า มีข้าราชการตอบแบบสอบถามข้อ ก. ร้อยละเท่าไรของผู้ตอบทั้งหมด จะนำ  $88.2\% + 92.3\%$  ไม่ได้ ต้องรวมจำนวนข้าราชการชายและหญิงที่ตอบแบบสอบถามข้อ ก. เข้าด้วยกัน ก่อนคือ  $120 + 150 = 270$  คน แล้วคำนวณหาร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามข้อ ก. ทั้งหมด  $270/300 \times 100 = 90\%$

- 2 ในทางปฏิบัติไม่นิยมใช้ค่าร้อยละเกิน 100 เช่น ในปี พ.ศ. 2529 มีข้าราชการเป็น 20% ของข้าราชการในปี พ.ศ. 2500 และในกรณีที่เลขจำนวนน้อยในทางปฏิบัติ ไม่นิยมใช้ร้อยละเพราะจะทำให้เข้าใจผิด เช่น ในตำบลหนึ่งมีผู้ป่วยเป็นโรคหิวาห์ 2 คน ตาย 1 คน จะรายงานว่ามีคนป่วยเป็นโรคหิวาห์ในตำบลนั้นตายร้อยละ 50 ของจำนวนผู้ป่วย อาจทำให้เข้าใจผิดว่าคนในตำบลนั้นตายด้วยโรคหิวาห์มาก เป็นต้น

นอกจากนี้ การวัดตำแหน่งและเปรียบเทียบอาจใช้สถิติอื่น ๆ เช่น เปอร์เซนไทล์

(Percentiles) เดซิลส์ (Deciles) และควอไทล์ (Quartiles)

#### การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง

ประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางคือ จะได้ค่าเฉลี่ย

(Average) เป็นตัวเลขจำนวนเดียว เป็นตัวแทนของคะแนนทั้งหมดในข้อมูล

#### การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางนิยมใช้ 3 วิธี คือ

1. มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean) เรียกว่า Mean คือ จุดสมดุลย์ของคะแนน ในหมู่ ผลบวกของคะแนนทั้งหมดเหนือตัวกลางมีค่าเท่ากับผลบวกของคะแนนทั้งหมดที่ต่ำกว่าตัวกลาง ใช้เมื่อการแจกแจงของคะแนนมีลักษณะสมมาตร (symmetry) ทั้งสองข้าง และเมื่อต้องการอาศัยค่ามัชฌิมเลขคณิตในการคำนวณค่าสถิติอื่น ๆ เช่น ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

การคำนวณ = ผลบวกของคะแนนทั้งหมดของข้อมูล หหารด้วยจำนวนของข้อมูลนั้น

ตัวอย่าง มัชฌิมเลขคณิต  $\bar{X}$  ของเลข 14, 17, 18, 19 และ 22 คือ

$$\begin{aligned}\bar{X} &= \frac{14 + 17 + 18 + 19 + 22}{5} \\ &= \frac{90}{5} \\ &= 18\end{aligned}$$

ในกรณีที่คะแนนหรือข้อมูลมีจำนวนมากจำเป็นต้องแจกแจงความถี่ สูตรที่นิยมใช้คือ

$$X = fx$$

$$N$$

$$X = \text{มัชฌิมเลขคณิต}$$

$$fx = \text{ผลรวมของคะแนนทั้งหมด}$$

$$N = f \text{ (จำนวนทั้งหมด)}$$

$$(f = \text{จำนวนความถี่ของคะแนน})$$

- 2 มัชฌิมฐาน (Median) คือ คะแนนที่แสดงว่า ณ ตำแหน่งนั้น มีจำนวนครึ่งหนึ่งของจำนวนคะแนนในกลุ่มนั้นมีค่าสูงกว่ามัชฌิมฐาน และอีกครึ่งหนึ่งของจำนวนคะแนนในกลุ่มเดียวกันต่ำกว่าคะแนนที่เป็นมัชฌิมฐาน หรือคือคะแนน ณ ตำแหน่งเปอร์เซนไทล์ที่ 50 นิยมใช้เมื่อการแจกแจงของคะแนนเบ้มาก หรือเมื่อคะแนนของข้อมูลชุดหนึ่ง ๆ มีค่าสูงและต่ำมากผิดกว่าส่วนใหญ่ เช่น 4, 5, 6, 7, 8 ทั้ง Mean และ Median = 6 ถ้าเปลี่ยนเป็น 50 Median ยังคงเป็น 6 แต่ Mean 14.4 ซึ่งในกรณีการใช้มัชฌิมเลขคณิต ไม่ใช่ตัวแทนที่ดีของคะแนนชุด 4, 5, 6, 7 และ 50 ที่เบ้

การคำนวณให้นำคะแนนมาเรียงกัน แล้วคะแนนที่จำนวนที่อยู่ตรงกลางคือ มัชฌิมฐาน แต่ถ้าจำนวนคะแนนที่เรียงกันทั้งหมดนับแล้วเป็นเลขคู่ ให้เอาคะแนนของคู่ตรงกลางมาบวกกันแล้วหารสอง เช่น 4, 5, 6, 7, 8, 10 มัชฌิมฐาน  $(6+7)/2 = 6.5$  ถ้าเลขจำนวนมากมีการแจกแจงความถี่ต้องใช้สูตรอีกสูตรหนึ่ง ซึ่งจะไม่ขอกล่าวในที่นี้ เนื่องจากข้อมูลในการฝึกอบรมเมื่อสุ่มอย่างเป็นระบบจะได้คะแนนลักษณะสมมาตร และโดยมากจะนิยมใช้มัชฌิมเลขคณิตมากกว่ามัชฌิมฐาน

3. ฐานนิยม (Mode) คือ คะแนนที่มีความถี่สูงสุดในข้อมูลชุดหนึ่ง ๆ อาจหาได้ 3 วิธี
- จากคะแนนดิบที่มีจำนวนน้อย ไม่ต้องจัดหมวดหมู่ คะแนนที่มีจำนวนซ้ำกันมากที่สุดเป็นฐานนิยม เช่น จากข้อมูล 4, 5, 6, 6, 6, 6, 7, 8, 9 คะแนนซ้ำมากที่สุดคือ 6 ดังนั้น ฐานนิยมคือ 6
  - ถ้าข้อมูลมาก จัดคะแนนเป็นหมวดหมู่ ให้จุดกลางของคะแนนในชั้นที่มีความถี่สูงสุดเป็นฐานนิยม
  - จากมัธยฐานเลขคณิตและมัธยฐาน  

$$\text{Mode} = 3 \text{ Median} - 2 \text{ Mean}$$

ฐานนิยมนี้นิยมใช้เมื่อต้องการทราบค่าประมาณของแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางของข้อมูลชุดหนึ่งโดยเร็วหรือเมื่อต้องการทราบค่าที่เป็นลักษณะเฉพาะของข้อมูลเป็นสเกลอย่างหยาบ (nominal scales) เช่น คนส่วนใหญ่ชอบดูโทรทัศน์ช่องใด

#### การวัดการกระจาย

จะขอล่าเฉพาะในเรื่องส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard Deviation หรือ S.D. หรือ  $S_x$ ) เป็นการวัดการกระจายที่นิยมใช้มากที่สุดในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในการวิจัยและงานด้านการทดลอง

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum fx^2}{N} - \left(\frac{\sum fx}{N}\right)^2}$$

สำหรับคะแนนที่เป็นหมวดหมู่ (ถ้าไม่เป็นหมวดหมู่ใช้  $S.D. = \frac{\sum (X-x)^2}{N}$ )

#### ตัวอย่าง

คะแนน	f (ความถี่)	x (จุดกึ่งกลาง)	fx	$x^2$	$fx^2$
15-19	10	17	170	289	2890
10-14	25	12	300	144	3600
5-9	15	7	105	49	735
	f = 50		fx = 575		$fx^2 = 7225$

$$\begin{aligned}
 \text{S.D.} &= \sqrt{\frac{\sum fx^2}{N} - \frac{fx^2}{N}} \\
 &= \sqrt{\frac{7225}{50} - \frac{575^2}{50}} \\
 &= 144.50 - 132.25 \\
 &= 12.25 \\
 &= 3.5
 \end{aligned}$$

ถ้า S.D. มาก แสดงว่า คะแนนกระจายมาก ถ้า S.D. น้อย แสดงว่า ข้อมูลมีการกระจายน้อยและคะแนนเฉลี่ยหรือค่าเฉลี่ยที่ได้มาจะเป็นตัวแทนได้ดีกว่าในกรณีที่ค่าเท่ากัน แต่ S.D. น้อยกว่า S.D. อีกชุดหนึ่ง

ข้อควรระวังในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ผิดพลาดกันบ่อย

1. เครื่องมือจะต้องทดสอบคุณภาพก่อนจะลงมือเก็บรวบรวมข้อมูลจริง ๆ
2. ข้อมูลที่ได้มาจะต้องแน่ใจว่าสมบูรณ์ครบถ้วน
3. ถ้าข้อมูลบกพร่องให้ทิ้งไปเลยทั้งชุด
4. ในกรณีที่ไม่ทิ้งข้อมูล การคำนวณข้อมูลต้องคำนึงว่า
  - ก. ถ้าผู้ถูกศึกษาไม่ตอบแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ในกรณีความคิดเห็น มิใช่ความรู้ ในกรณีแบบวัดที่เป็น Rating Scales มีบางท่านคิดคะแนนเป็น 0 ในกรณีนี้จะเกิด error ขึ้นเนื่องจากข้อมูลที่ได้กลับคืนมา ผู้ไม่ตอบนั้นเราจะคาดเดาว่า สาเหตุเกิดจากไม่มีความรู้จะใช้หรือไม่สาเหตุอาจเป็นไปได้หลายสาเหตุ เช่น มองพลาดไป เลยมึนใส่เครื่องหมาย ไม่เข้าใจข้อความ (ถึงแม้แบบสอบถามจะทดสอบคุณภาพแล้ว แต่ไม่ได้หมายความว่า คน 100 คน จะอ่านเข้าใจหมดเพราะคงไม่มีแบบสอบถามที่มีค่า r ถึง 1 หรือ 0 1 2 3 4 ถ้าไม่ตอบเป็น 0 ก็จะไปซ้ำกับ 0 ที่ตอบมาในช่องทางไม่เห็นด้วยมากที่สุด กรณีนี้ไม่ควรนับคะแนนของคนที่ไม่ตอบรวมด้วยให้เป็น - (blank) ไว้เฉย ๆ
  - ข. การคำนวณหาค่าเฉลี่ยใช้จำนวนคนเฉพาะที่ตอบแบบสอบถาม
  - ค. ถ้าเป็นแบบวัดทัศนคติ 1 ด้าน มีแบบวัด 15 - 20 ข้อ ไม่ตอบ 2 - 3 ข้อ ข้อที่ไม่ตอบอาจใช้คะแนนเฉลี่ยของข้อที่ตอบมาในด้านนี้ เป็นคะแนนของ 3 ข้อที่ไม่ตอบ

- ง. กรณีที่ให้น้ำหนักคะแนนกับข้อมูลที่ได้มา เช่น จำเป็นมากที่สุด 5 คะแนน จำเป็น 4 คะแนน ปานกลาง 3 คะแนน จำเป็นน้อย 2 คะแนน ไม่จำเป็น 1 คะแนน อาจใช้คะแนนน้ำหนักที่จัดอันดับได้เลยถ้าข้อมูลมีจำนวนเท่ากันทุกข้อ ถ้าข้อมูลไม่เท่ากันจะต้องทำเป็นค่าเฉลี่ยก่อนจึงเปรียบเทียบกันได้
- จ. พึงระลึกละเอียดว่าเราเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามความเห็นของผู้ที่ตอบมานั้นคือตามความเป็นจริง มิได้รวมถึงข้อมูลของผู้ไม่ตอบมาด้วย แต่ถ้าได้ข้อมูลมาไม่ถึงร้อยละ 70 อาจมีปัญหาว่าผู้นำไปใช้จะไม่เชื่อถือข้อมูลของเรา

#### การเขียนรายงานการหาความจำเป็น

1. บทนำ
  - ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา นั่นคือ ปัญหาที่ต้องการคำตอบ
  - วัตถุประสงค์ของการหาความจำเป็น
  - ข้อตกลงเบื้องต้น และความจำกัด
  - คำจำกัดความหรือนิยามศัพท์เฉพาะ
2. เอกสารที่เกี่ยวข้อง
3. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล การตีความหมาย และการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

โดย นางจินตนา บิลมาศ

### เครื่องมือคืออะไร

ในที่นี้ เครื่องมือ หมายถึง ชุดของข้อคำถามหรือรายการที่สร้างขึ้นเพื่อวัดลักษณะ (ที่เรียกว่า ข้อมูล) ต่าง ๆ ที่ต้องการ เช่น ชื่อ อายุ รายได้ ความรู้ ทักษะคติหรือเจตคติ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นต้น (รายการหรือข้อมูลแต่ละอย่างอาจใช้ข้อคำถามเพียงข้อเดียวหรือหลายข้อก็ได้)

### เครื่องมือมีกี่ชนิด

ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องตอบว่า เครื่องมือที่ใช้วัดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการมีกี่ชนิด แต่โดยทั่วไปมักจะกล่าวกันถึงชนิดของเครื่องมือ 4 ชนิด ดังนี้

1. แบบทดสอบ (Test)
2. แบบสอบถาม (Questionnaire)
3. แบบสัมภาษณ์ (Interview form)
4. แบบสังเกต (Observation form)

แบบทดสอบ มักจะหมายถึงชุดของข้อคำถามที่ใช้วัดความรู้ ที่สามารถกำหนดคำตอบถูก - ผิด หรือกำหนดเป็นคะแนนมาก (ถูกมาก) คะแนนน้อย (ถูกน้อย) ได้ เช่น แบบทดสอบแบบปรนัยแบบต่าง ๆ หรือทดสอบแบบอัตนัย เป็นต้น

แบบสอบถาม มักจะหมายถึงชุดของข้อคำถาม หรือรายการ หรือข้อความที่กำหนดขึ้นเพื่อวัดลักษณะบางประการที่ต้องการ เช่น แบบสอบถามทัศนคติหรือความคิดเห็น ความสนใจ ความต้องการ และยังหมายความรวมถึงการถามข้อเท็จจริงบางประการด้วย เช่น การถามอายุ อาชีพ ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพสมรส เป็นต้น รูปแบบของแบบสอบถามอาจมีแบบต่าง ๆ กัน แต่เป้าหมายของการวัดนั้นอยู่ที่ผู้ถามต้องการอะไร รูปแบบหรือลักษณะของแบบสอบถามเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอันดับรอง ไม่มีความสำคัญมากนัก

แบบสัมภาษณ์ หมายถึงแบบฟอร์มที่มีรายการหรือข้อคำถามที่จะใช้เป็นแนวทางหรือเป็นกรอบในการถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ แบบสัมภาษณ์กับแบบสอบถามอาจเป็นอย่างเดียวกันก็ได้

แต่ความแตกต่างอยู่ที่ลักษณะของการถาม - ตอบ กล่าวคือ ถ้าให้ผู้ตอบเป็นผู้เขียน หรือทำเครื่องหมายตอบด้วยตนเอง ก็มักจะเรียกเครื่องมือชิ้นนั้นว่าแบบสอบถาม แต่ถ้าผู้ถามให้ตอบตอบปากเปล่าโดยไม่ต้องเขียนตอบก็เรียกว่า เป็นการสัมภาษณ์ แบบฟอร์ม หรือเครื่องมือที่ใช้ก็เป็น "แบบสัมภาษณ์"

แบบสังเกต ต่างกับเครื่องมือแบบอื่น ๆ ตรงที่ผู้ถูกวัด หรือสิ่งที่ถูกวัดกับผู้วัดไม่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กันเลยก็ได้ โดยทั่วไปจะหมายถึงรายการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ว่าจะวัดหรือสังเกตอะไรบ้าง แต่ลักษณะของการวัดไม่ใช่ให้เขียนตอบ หรือพูดตอบ แต่ผู้วัดต้องดู หรือสังเกตเอาเอง คำตอบที่ได้ผู้วัดต้องบันทึกเอาเอง การทำเช่นนั้นเรียกว่า การสังเกต แบบรายการที่กำหนดไว้บนแผ่นกระดาษก็คือ "แบบสังเกต"

### เครื่องมือที่ดีมีลักษณะอย่างไร

หัวใจของการวัดก็คือ "วัดให้ได้ถูกต้องตามลักษณะหรือสภาพที่เป็นจริง" ถ้าใครสามารถสร้างเครื่องมือให้มีลักษณะดังกล่าวได้ก็ถือว่าเป็นเครื่องมือที่ดีได้แล้ว ไม่จำเป็นต้องไปพิจารณาลักษณะอื่น ๆ เลย เช่น ถ้าอยากรู้ว่าเด็กคนหนึ่งอายุเท่าไร ถ้าใช้การสอบถามหรือสัมภาษณ์อาจได้คำตอบอย่างหนึ่งซึ่งอาจถูกหรือไม่ก็ได้ แต่ถ้าดูจากสูติบัตรหรือทะเบียนสำมะโนครัว ก็จะได้คำตอบถูกต้อง แต่ถ้าถามแล้วผู้ตอบตอบตามความเป็นจริงก็ไม่มี ความจำเป็นที่จะต้องไปค้นหลักฐานดังกล่าว ดังนั้น ลักษณะที่สำคัญที่สุดของเครื่องมือก็คือ การวัดให้ได้ถูกต้องตรงตามที่เป็นจริง หรือตามที่ต้องการวัดนั่นเอง ลักษณะเช่นนี้ภาษาอังกฤษเรียกว่า "Validity" แปลเป็นไทยว่า "ความเที่ยงตรง" หรือบางแห่งเรียกว่า "ความตรง"

ตำราที่ว่าด้วยการวัดอาจกล่าวถึงลักษณะที่ดีของเครื่องมือว่ามีอยู่หลายประการ แต่ถ้าพิจารณากันอย่างถ่องแท้แล้ว จะเห็นว่าลักษณะสำคัญของเครื่องมือที่ดี "ความเที่ยงตรง" นั้นเอง ถ้ามีลักษณะนี้แล้ว อย่างอื่นก็ไม่ต้องพูดถึง อย่างไรก็ตาม ลักษณะที่เรียกว่าความเที่ยงตรงนั้น จะทำให้มีอยู่ในเครื่องมือชนิดต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นใช้วัดลักษณะที่ต้องการเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก และบางครั้งพยายามเสนอ

- ลักษณะของเครื่องมือที่ดี ที่จะนำไปสู่ลักษณะความเที่ยงตรงให้ได้ ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

ในเรื่องของความเที่ยงตรงนั้น มีประเด็นที่พิจารณาได้หลายด้าน เช่น

- ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา / โครงสร้าง (Content & Construct Validity) หมายถึง ลักษณะของเครื่องมือที่มีข้อความถาม หรือรายการหรือข้อความครอบคลุมเนื้อหาเรื่องราวของเรื่องที่ต้องการวัด เช่น จะวัดความรู้เรื่องรถยนต์ก็จะต้องมีข้อความครอบคลุมความรู้เกี่ยวกับส่วนประกอบต่าง ๆ ของรถยนต์ ถ้ามีข้อความถามเกี่ยวกับเรื่องเครื่องยนต์อย่างเดียว ก็ถือว่าการวัดนั้นไม่มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาเกี่ยวกับรถยนต์ ในกรณีที่ต้องการวัดให้ลึกลงไปถึงพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของการวัด เช่น จะวัดทั้งความรู้ ความเข้าใจ การประยุกต์ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และ

การประเมินค่า การสร้างข้อคำถามก็ยิ่งจะต้องให้ครอบคลุมไปถึงพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านั้นด้วย ซึ่งถ้าทำได้ก็เรียกว่าเครื่องมือมีความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง ความเที่ยงตรงตามสภาพ (Concurrent Validity) หมายถึง ลักษณะของเครื่องมือที่สามารถวัดได้ถูกต้องตามสภาพความเป็นจริงของสิ่งที่ถูกวัด เช่น ตามสภาพความจริงแล้ว ถ้าคนกลุ่มหนึ่งมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อเรื่องเรื่องหนึ่ง แต่ถ้าเราเอาแบบสอบถามไปวัดทัศนคติของคนกลุ่มนี้แล้ว ได้ผลออกมาว่าคนกลุ่มนี้มีทัศนคติเฉย ๆ ต่อเรื่องนั้นก็แสดงว่าแบบสอบถามนั้นไม่มีความเที่ยงตรงตามสภาพ หรือถ้าใช้แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ถ้าผลปรากฏออกมาว่านักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูง ทั้ง ๆ ที่ตามความเป็นจริงแล้ว นักเรียนกลุ่มนี้ไม่ได้มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างที่เครื่องมือบอก อย่างนี้ก็เรียกว่าเครื่องมือไม่มีความเที่ยงตรงตามสภาพ

ความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ (Predictive Validity) หมายถึง ลักษณะของเครื่องมือที่วัดด้านหนึ่ง แต่สามารถชี้ให้เห็นสภาพด้านอื่นได้ด้วย เช่น วัดความรู้ด้านคณิตศาสตร์แล้ว สามารถบอกได้ว่า ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์เป็นอย่างไรด้วย อย่างนี้เรียกว่า เครื่องมือนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ (ในเรื่องความเที่ยงตรงนี้ ยังมีผู้แบ่งประเภทออกไปเป็นความเที่ยงตรงแบบอื่น ๆ อีกหลายอย่างที่กล่าวมาแล้วนั้นเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญ ๆ เท่านั้น)

ความเชื่อถือได้ (Reliability) หมายถึง ลักษณะของเครื่องมือที่สามารถวัดได้แน่นอน คงที่ ไม่เปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนมา (ถ้าวัดซ้ำ) ถึงแม้ว่าความคงที่นั้นอาจไม่ตรงกับความเป็นจริง เช่น การวัดความรู้ที่จริงแล้ว เราไม่สามารถจะรู้ได้ว่าใครมีความรู้เท่าไร แต่ถ้าเครื่องมือของเราพอจะวัดได้ว่าเขามีความรู้ระดับหนึ่ง ไม่ว่าจะวัดกี่ครั้งก็ยืนยันตรงกันก็ยิ่งดีกว่าการวัดที่ให้ผลเปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนมาไม่ตรงกันเลย

อำนาจจำแนก (Discrimination) หมายถึง ลักษณะของข้อคำถาม หรือรายการข้อความ ที่วัดแล้ว สามารถชี้ได้ว่าใครมีลักษณะที่วัดนั้น สูง-ต่ำ มาก-น้อยกว่ากันได้ตรงกับความเป็นจริง เช่น ในการตอบข้อสอบข้อหนึ่ง ถ้าคนเก่งส่วนใหญ่ตอบถูก และคนไม่เก่งส่วนใหญ่ตอบผิด ก็เรียกว่าข้อสอบข้อนั้นจำแนกความเก่ง-ไม่เก่งได้ หรือเรียกว่ามีอำนาจจำแนกสูงนั่นเอง

ตามหลักการแล้ว ถ้าข้อคำถามแต่ละข้อมีอำนาจจำแนกสูงแล้ว เมื่อนำมารวมกันเป็นหลาย ๆ ข้อ ที่เรียกว่าเครื่องมือฉบับหนึ่งนั้น ก็จะมี ความเชื่อถือได้สูงด้วย ซึ่งก็จะมีผลให้มีโอกาสที่จะมีความเที่ยงตรงสูงด้วย

### การวัดความจำเป็นในการฝึกอบรม

ในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม มีความจำเป็นต้องหาข้อมูลต่าง ๆ ที่จะชี้ว่า

- (1) ในหน่วยงานของเรามีความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมหรือไม่
- (2) ใครบ้างที่ควรได้รับการฝึกอบรม
- (3) เนื้อหาที่จะให้การฝึกอบรมควรเป็นเรื่องใดบ้าง คำถามทั้งสามข้อนี้จะหาคำตอบได้โดยการใช้เครื่องมือที่เหมาะสมไปวัดหรือถามกลุ่มเป้าหมาย แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามดังกล่าว

ในการสร้างเครื่องมือเพื่อหาข้อมูลมาวิเคราะห์นั้น ถ้าจะกล่าวหาขั้นตอนในเชิงปฏิบัติจริง อาจทำเป็นขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการสำรวจ เป็นการกำหนดว่าในการสำรวจนั้นต้องการได้คำตอบอะไรบ้าง โดยระบุเป็นข้อ ๆ ให้ชัดเจน
2. นำวัตถุประสงค์แต่ละข้อมาพิจารณาว่า การที่ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อนั้น ครอบคลุมถึงเนื้อหาใดบ้าง แต่ละเนื้อหาควรได้คำตอบจากใคร (ผู้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงาน ผู้รับบริการ ฯลฯ)
3. นำเนื้อหาแต่ละด้านที่วิเคราะห์ได้มาพิจารณาว่า ควรจะหาคำตอบได้โดยใช้เครื่องมือชนิดใดจึงจะเหมาะสม (ทดสอบ สอบถาม สัมภาษณ์ สังเกต)
4. เลือกรูปแบบของเครื่องมือที่เลือกแล้วตามข้อ 3. เช่น ถ้าใช้แบบทดสอบจะเลือกแบบทดสอบชนิดใด (อัตนัย ปรนัยแบบเลือกตอบ แบบถูก - ผิด หรือให้ตอบแบบสั้น ๆ เป็นต้น) ถ้าใช้แบบสอบถาม จะเลือกรูปแบบสอบถามแบบใด (Rating scale, Semantic differential scale)
5. สร้างข้อคำถาม หรือกำหนดรายการตามเนื้อหาหรือลักษณะย่อยให้ครบถ้วนโดยพิจารณาถึงหลักการสร้างข้อคำถามเพื่อให้มีลักษณะที่ดีด้วย
6. แยกข้อคำถามเป็นกลุ่มตามบุคคลที่จะนำเครื่องมือไปถาม คือ ข้อที่จะใช้ถามผู้บริหารก็รวมกันไว้กลุ่มหนึ่ง ข้อที่จะถามผู้ปฏิบัติงานก็รวมไว้กลุ่มหนึ่ง แต่ละกลุ่มก็คือเครื่องมือฉบับหนึ่งนั่นเอง ถ้าฉบับใดมีจำนวนข้อมากและ / หรือมีข้อคำถามหลายแบบ อาจแยกเป็นฉบับย่อยออกไปอีกก็ได้
7. ถ้าเป็นไปได้ ควรมีการนำเครื่องมือที่สร้างเสร็จแล้วไปทดลองใช้ก่อนสักครั้งหนึ่ง โดยใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะเหมือนหรือใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมายจริง แล้วนำคำตอบมาวิเคราะห์รายชื่อ (ตามเทคนิคของการวิเคราะห์รายชื่อซึ่งมีรายละเอียดปลีกย่อยอีกมาก) และตรวจสอบค่าความเชื่อถือได้ของเครื่องมือโดยวิธีการทางสถิติที่เหมาะสม

ในกรณีที่ไม่สามารถนำเครื่องมือไปทดลองใช้ก่อน ตามที่กล่าวแล้วได้ อาจใช้วิธีให้ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของเครื่องมือ และเกี่ยวกับเทคนิคการวัด เป็นผู้พิจารณาแทนก็ได้

8. เมื่อผ่านการพิจารณาตามข้อ 7. แล้ว ก็ทำการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เพิ่มเติม ตัดแทน ตามความเหมาะสม (ตามผลการวิเคราะห์ในข้อ 7.) แล้วจัดพิมพ์เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดต่อไป

### การวิเคราะห์ผลการสำรวจเพื่อสรุปความจำเป็นในการฝึกอบรม

เนื่องจากข้อมูลที่จะได้จากการสำรวจ เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น มีอยู่หลายประเภท การวิเคราะห์ทางสถิติจึงแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของข้อมูล เช่น

- ก. ข้อมูลประเภทจำแนกกลุ่ม เช่น การตามเพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรสหรือข้อมูลเชิงปริมาณที่แบ่งเป็นกลุ่ม เช่น อายุ รายได้ ประสบการณ์ เป็นต้น การวิเคราะห์ข้อมูลประเภทนี้ ใช้วิธีหาความถี่และร้อยละก็น่าจะเพียงพอแล้ว
  - ข. ข้อมูลเชิงปริมาณที่ไม่ต้องการจัดเป็นกลุ่ม หรือการวิเคราะห์ที่ต้องการใช้ค่าของข้อมูลทุกค่าอย่างละเอียด ก็ควรวิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ก็ควรวิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
  - ค. การวิเคราะห์เพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะสองอย่าง (ภาษาทางการวิจัยเรียกว่า "ตัวแปร") ต้องเลือกใช้วิธีการวิเคราะห์ทางสถิติให้เหมาะสมกับลักษณะข้อมูลหรือตัวแปรทั้งสอง เช่น
    - ถ้าทั้งสองลักษณะ หรือตัวแปร เป็นแบบข้อ ก. ทั้งคู่ ก็ควรทำเป็นตารางแบบสองทางและดูความสัมพันธ์โดยใช้ ไค - สแควร์ เช่น การหาความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับอาชีพ เป็นต้น
    - ถ้าตัวแปรหนึ่งเป็นแบบข้อ ก. และอีกตัวแปรหนึ่งเป็นแบบข้อ ข. ก็ควรวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม เช่น t - test, Analysis of Variance ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจำนวนกลุ่มที่มี
    - ถ้าทั้งสองลักษณะ หรือตัวแปรเป็นแบบข้อ ข. ทั้งคู่ การหาความสัมพันธ์ก็ควรใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient) ไปเลย ดังนี้ เป็นต้น
- อนึ่ง การที่วิเคราะห์โดยใช้วิธีการทางสถิติแบบใดนั้น นอกจากจะดูลักษณะของข้อมูลแล้ว ต้องดูวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ด้วย ว่าต้องการคำตอบลึกมากน้อยเพียงใด

### การเขียนรายงานผลการวิเคราะห์

การเขียนรายงานผลการวิเคราะห์ เป็นการชี้หรือสรุปให้เห็นว่าจากข้อมูลที่รวบรวมมาได้และทำการวิเคราะห์ไปแล้วนั้น ให้ผลอย่างไร เพื่อนำผลไปพิจารณาว่าควรจะต้องให้มีการฝึกอบรมหรือไม่ ถ้าจะต้องจัดจะจัดให้แก่กลุ่มใดบ้าง ควรจะมีเนื้อหาอะไรบ้างในการฝึกอบรมที่จะจัด ถ้าการรายงานผลการวิเคราะห์สามารถตอบคำถามที่ต้องการได้ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ก็ถือว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว

สำหรับรายละเอียดของแต่ละเรื่องตามที่กล่าวมาอย่างย่อ ๆ นั้น ยังมีอีกมากถ้าความสนใจก็สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้ และก็ไม่น่ายากเกินความสามารถของผู้ที่สนใจ

### โปรดเขียน ✓ หน้าข้อความที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมและระบุประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม

#### ประเภทของความจำเป็น

- |       |   |       |
|-------|---|-------|
| _____ | 1. การขาดแคลนอัตรากำลัง   | _____ |
| _____ | 2. การขาดความรู้ด้านประชาสัมพันธ์   | _____ |
| _____ | 3. พิมพ์ดีดเก่า เสื่อมสภาพ ทำให้เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด                         | _____ |
| _____ | 4. โครงสร้างของหน่วยงานไม่เหมาะสม   | _____ |
| _____ | 5. การโยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่ง   | _____ |
| _____ | 6. การลา ขาดงานบ่อย   | _____ |
| _____ | 7. รับพนักงานใหม่   | _____ |
| _____ | 8. การส่งอุปกรณ์มาใช้ใหม่อีก 6 เดือน เพื่อการเปลี่ยนแปลง<br>ทะเบียนราษฎร์   | _____ |
| _____ | 9. พนักงานขาดทัศนคติที่ดีในการให้บริการ                                     | _____ |
| _____ | 10. ผลผลิตหรือบริการหย่อนคุณภาพ ถูกร้องเรียนหรือต่อว่าในระดับ<br>ความถี่สูง | _____ |
| _____ | 11. เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ขาดทักษะในการติดต่อสื่อสาร<br>ขาดมนุษยสัมพันธ์  | _____ |

# รูปแบบ วิทยารายงานและการนำเสนอผลงาน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์  
ผู้อำนวยการสถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา

## I. บทนำ

1. ความหมายของรายงาน
2. ความสำคัญของการเขียนรายงานที่ดี
  - 2.1 การเขียนรายงาน...ทำให้เราต้องเรียบเรียงความคิดเป็นระบบ
  - 2.2 การเขียนรายงาน...ช่วยลดความผิดพลาดจากการใช้ความจำ
  - 2.3 การเขียนรายงาน...ช่วยสร้างหลักฐานอ้างอิงที่คงถาวร
  - 2.4 การเขียนรายงาน...ช่วยแพร่กระจายข้อมูลและความรู้อย่างกว้างขวาง
  - 2.5 การเขียนรายงาน...ช่วยให้เกิดการต่อยอดทางปัญญา

## II. รายงานประเภทต่าง ๆ ที่สำคัญ

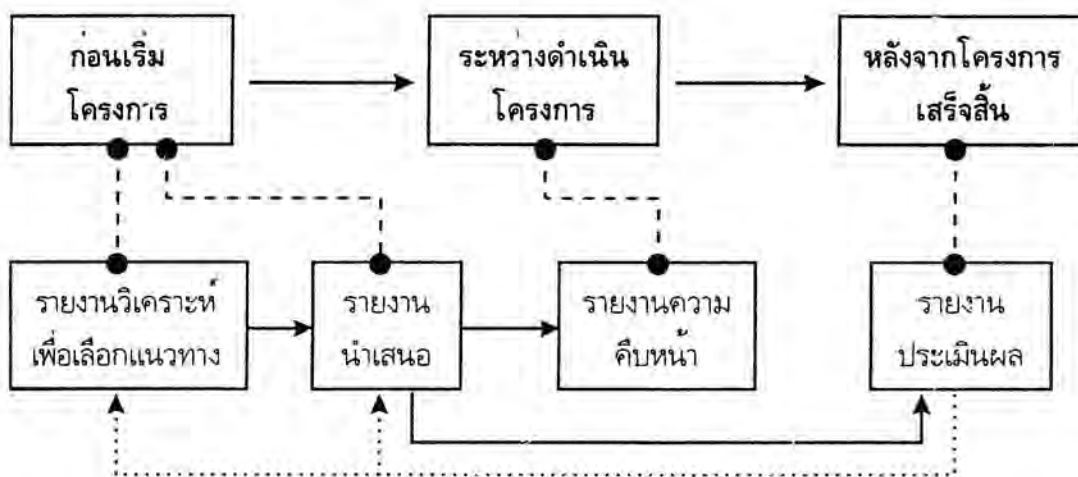
1. รายงานการประชุม (Minutes of meeting report)
  - 1.1 ความหมายของรายงานการประชุม
  - 1.2 องค์ประกอบที่สำคัญของรายงานการประชุม
    - (1.2.1) บทนำ
      - หน่วยงานเจ้าของการประชุม
      - รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม
      - ครั้งที่ประชุม
      - วันเดือนปี เวลา และสถานที่ประชุม
      - หัวข้อการประชุม
      - ผู้เรียกประชุม ประธานในที่ประชุม เลขานุการ
      - วัตถุประสงค์การประชุม
    - (1.2.2) สรุปสาระสำคัญของการประชุม
      - เรื่องที่ประชุมตามวาระการประชุม
      - สรุปข้อเสนอแนะของผู้เข้าร่วมประชุมและมติของที่ประชุมในแต่ละวาระ
      - การมอบหมายงาน ผู้รับผิดชอบ และกำหนดส่งงาน
      - เวลาสิ้นสุดการประชุม
    - (1.2.3) บทสรุป

- ชื่อผู้ตรวจรายงานการประชุมด้วย
- วันเดือนปี เวลา และสถานที่จัดการประชุมครั้งต่อไป

### 1.3 ข้อคิดในการเขียนรายงานเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

- (1.3.1) เขียนสรุปความมากกว่าพรรณนาความในรายละเอียด
- (1.3.2) เลือกสรุปเฉพาะประเด็นสำคัญมากกว่ารายละเอียดปลีกย่อย
- (1.3.3) มีการสรุปมติของที่ประชุมให้เด่นชัด
- (1.3.4) แยกแยะระหว่างความเห็นส่วนตัวของผู้บันทึก
- (1.3.5) การบันทึกข้อความควรเอาผู้อ่านเป็นที่ตั้ง

## 2. รายงานวิเคราะห์เพื่อเลือกแนวทาง (Suggestion Report)



ข้อมูลจะนำไปใช้ปรับปรุงโครงการอื่น ๆ ต่อไป

### 2.1 ความหมายของรายงานวิเคราะห์เพื่อเลือกแนวทาง

### 2.2 องค์ประกอบที่สำคัญของรายงานวิเคราะห์เพื่อเลือกแนวทาง

#### (2.2.1) บทนำ

- สรุปที่มาของเหตุผลความจำเป็นที่ต้องดำเนินการตัดสินใจในเรื่องดังกล่าว
- สรุปทางเลือกเพื่อตัดสินใจตอบสนองต่อความจำเป็นดังกล่าว

#### (2.2.2) ทบทวนรายละเอียดในประเด็นของความจำเป็น

- ประเด็นความจำเป็นที่ต้องมีการตัดสินใจเลือก
- ให้เหตุผลอธิบายระดับความสำคัญของการตัดสินใจ
- วิเคราะห์สาเหตุที่มาของปัญหาในแต่ละประเด็น

#### (2.2.3) บัญญัติในการแก้ปัญหา

#### (2.2.4) การกำหนดทางเลือกและวิเคราะห์แต่ละแนวทาง

- การนำเสนอทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ
- การวิเคราะห์ผลดีผลเสียของแต่ละทางเลือก

#### (2.2.5) ข้อเสนอแนะในรายละเอียด

### 2.3 ข้อคิดในการเขียนรายงานเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

- (2.3.1) วิเคราะห์บนพื้นฐานข้อเท็จจริงมากกว่าอารมณ์ความรู้สึกของผู้เขียนรายงาน
- (2.3.2) การวิเคราะห์ทางเลือกควรหาวิธีการนำเสนอที่เข้าใจง่าย
- (2.3.3) ควรเขียนทางเลือกที่เราวิเคราะห์แล้วเห็นว่าเหมาะสมที่สุดไว้อันดับแรก
- (2.3.4) ในการวิเคราะห์ควรนำเสนอผลดีก่อนกล่าวถึงผลเสีย

## 3. รายงานนำเสนอ (Proposal Report)

### 3.1 ความหมายของรายงานนำเสนอ

### 3.2 องค์ประกอบที่สำคัญของรายงานนำเสนอ

#### (3.2.1) บทนำ

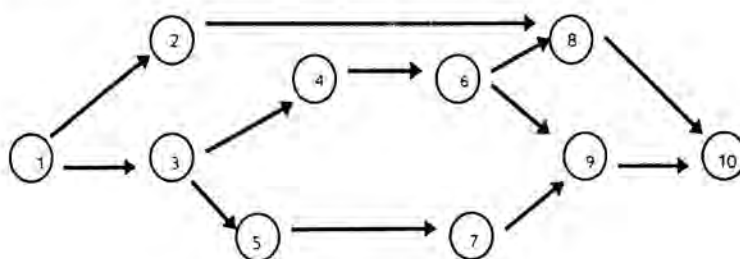
- สรุปเหตุผลอธิบายความจำเป็นในการดำเนินการตามที่เสนอ
- สรุปประโยชน์และความเป็นไปได้ของการดำเนินงานตามข้อเสนอ
- รายละเอียดเบื้องต้นอื่น ๆ

#### (3.2.2) แผนงานทางเทคนิค (คำชี้แจงเกี่ยวกับงานที่เสนอ)

- จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการ/ข้อเสนอ
- ระยะเวลาดำเนินโครงการ
- วิธีการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
- สิ่งช่วยเสริมและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ

#### (3.2.3) แผนงานบริหาร

- ผังกำหนดการไหลของงาน (flow-chart)



ตัวอย่างของ flow chart (หมายเลขคือกิจกรรมต่าง ๆ)

- การกำหนดบุคลากรดำเนินงานและระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ
- กำหนดตารางการทำงาน

- การจัดโครงสร้างองค์กร
- งานธุรการที่เกี่ยวข้อง
- ระบบการควบคุมการทำงาน

#### (3.2.4) ข้อมูลด้านงบประมาณ

- ประมาณการค่าใช้จ่าย
- วิธีการประเมินค่าใช้จ่าย
- การควบคุมรายจ่าย

#### (3.2.5) การประเมินผล

- เกณฑ์ที่ใช้ประเมินความคืบหน้าของงาน
- เกณฑ์วัดผลความสำเร็จของงาน

#### (3.2.6) ภาคผนวก

### 3.3 ข้อคิดในการเขียนรายงานเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

(3.3.1) ข้อเสนอต่าง ๆ ต้องมีความเป็นรูปธรรมและเป็นไปได้สูงในทางปฏิบัติ

(3.3.2) เน้นย้ำประโยชน์ของข้อเสนอที่มีต่อผู้อ่านเป็นระยะ

## 4. รายงานความคืบหน้า (Progress Report)

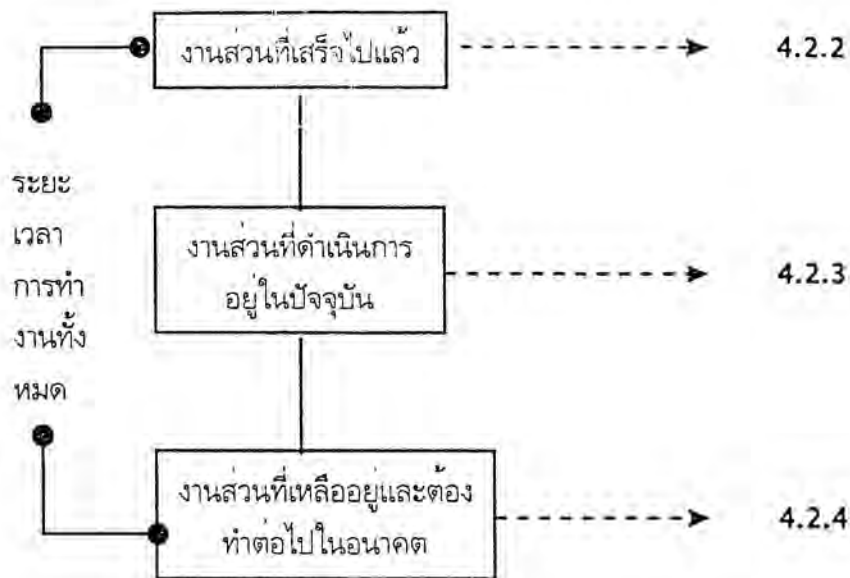
### 4.1 ความหมายของรายงานความคืบหน้า

### 4.2 องค์ประกอบที่สำคัญของรายงานความคืบหน้า

#### (4.2.1) สรุปรายงาน

- ช่วงเวลาหรือลำดับขั้นของงาน
- การรายงานความคืบหน้าว่าเร็ว ช้า หรือเป็นไปตามกำหนด
- ประเมินงบประมาณและความพอเพียงของทรัพยากร
- การคาดการณ์เกี่ยวกับการดำเนินการต่อไปในอนาคต

## ระยะเวลาช่วงต่าง ๆ ของโครงการ



### (4.2.2) งานในส่วนที่แล้วเสร็จ

- เสนอรายละเอียดของงานหลักและงานย่อยที่แล้วเสร็จไป
- ปัญหาที่เกิดขึ้นและแนวทางแก้ไข

### (4.2.3) ความคืบหน้าของงานในปัจจุบัน

- สภาพของงานในขั้นตอนปัจจุบัน
- การเสนอปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและแนวทางแก้ไขที่ได้ดำเนินการอยู่

### (4.2.4) งานส่วนที่เหลือที่ยังต้องดำเนินการต่อไป

### (4.2.5) ภาคผนวก

## 4.3 ข้อคิดในการเขียนรายงานเพื่อใช้ประโยชน์ได้จริง

### (4.3.1) การเก็บข้อมูลประกอบการเขียนรายงานควรกระทำในพื้นที่โครงการแท้จริง

### (4.3.2) รายงานต้องถูกจัดทำขึ้นอย่างรวดเร็วทันเวลา

## 5. รายงานประเมินผล (Summative Report)

### 5.1 ความหมายของรายงานประเมินผล

### 5.2 องค์ประกอบที่สำคัญของรายงานประเมินผล

#### (5.2.1) ปกนอก

- ชื่อของรายงาน
- ชื่อผู้เขียนรายงานการประเมินผล
- ชื่อผู้ที่ให้ประเมินหรือผู้ที่ได้รับการรายงาน

- วันที่ส่งรายงาน

(5.2.2) รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร

- สิ่งที่เหมาะสมคืออะไร
- วัตถุประสงค์ของการประเมินคืออะไร
- เหตุผลหรือความจำเป็นในการประเมินโครงสร้างกล่าว
- ข้อค้นพบ ข้อสรุป และข้อเสนอแนะที่สำคัญ ๆ

(5.2.3) ภูมิหลังของโครงการ

- ที่มาของโครงการ
- เป้าหมายของโครงการ
- ผู้เข้าร่วมโครงการ
- รายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมการบริหารและการจัดการ

(5.2.4) วิธีการประเมินโครงการ

- วัตถุประสงค์การประเมิน
- แบบแผนและวิธีการประเมิน
- การวัดผลที่เกิดจากโครงการหรือมาตรวัดผลลัพธ์

(5.2.5) ผลของการประเมิน

- ผลจากโครงการถึงผู้รับบริการโดยตรง
- ผลของโครงการเมื่อวัดตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

(5.2.6) การอภิปรายหรือวิจารณ์ผล

- ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์โครงการ
- ผลดีผลเสียของโครงการที่เกิดขึ้น
- ความคุ้มค่าของโครงการ

(5.2.7) บทสรุปและข้อเสนอแนะ

- สรุปผล
- ข้อเสนอแนะในส่วนของโครงการ
- ข้อเสนอแนะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประเมินครั้งต่อ ๆ ไป

5.3 ข้อคิดในการเขียนรายงานเพื่อใช้ประโยชน์ได้จริง

- (5.3.1) ควรเขียนผลการประเมินให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมวิจารณ์
- (5.3.2) ไม่ควรสนใจแต่เพียงข้อมูลที่เป็นตัวเลขจนละเลยข้อมูลอ่อน
- (5.3.3) ไม่ควรประเมินโดยการหาข้อมูลมารองรับสมมติฐานของตนเอง
- (5.3.4) รายงานประเมินผลควรเน้นที่การนำไปใช้มากกว่าสร้างความขลังทางวิชาการ

6. รายงานการศึกษาค้นคว้า (Major Report)

## 6.1 ความหมาย

## 6.2 องค์ประกอบที่สำคัญของรายงานการศึกษาค้นคว้า

## (6.2.1) ปกใน

- ชื่อหัวเรื่องของรายงาน
- ชื่อขององค์กรหรือบุคคลที่เป็นผู้จัดทำรายงาน
- วันเดือนปีที่ทำการเผยแพร่รายงานฉบับนี้
- สถานที่ผลิตเอกสารรายงาน

## (6.2.2) สรุปรายงานฉบับย่อ (summary)

- บทนำ
- สรุปผลการศึกษา

## (6.2.3) สารบัญ

## (6.2.4) เนื้อหา

- คำนำ
- วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า/วิจัย
- บทสรุปและข้อเสนอแนะ

## (6.2.5) ภาคผนวก

## 6.3 ข้อคิดในการเขียนรายงานเพื่อให้ประโยชน์ได้จริง

## (6.3.1) พยายามหลีกเลี่ยงศัพท์เทคนิค ยกเว้นกรณีที่ต้องจำเป็น

## (6.3.2) ควรมีการกล่าวย่อในความสำเร็จของรายงานอย่างสม่ำเสมอ

## (6.3.3) รายงานทุกฉบับควรมีบทสรุป (summary) ประกอบไว้

## (6.3.4) การเขียนรายงานต้องทำให้ผู้อ่านง่ายต่อการทำความเข้าใจมากที่สุด

## III. การนำเสนอรายงาน

## 1. การนำเสนอคืออะไร

## 2. ความสำคัญของการนำเสนอ

- 2.1 รายงานดีนำเสนอไม่ดีไม่ถูกนำไปใช้
- 2.2 รายงานดีนำเสนอไม่ดีคนไม่ร่วมมือ
- 2.3 รายงานดีนำเสนอไม่ดีมีการต่อต้าน
- 2.4 รายงานดีนำเสนอไม่ดีตีความไปอีกแบบ

## 3. ขั้นตอนการนำเสนอ

### 3.1 การวางแผนการนำเสนอ (planning)

#### (3.1.1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการนำเสนอให้ชัดเจน

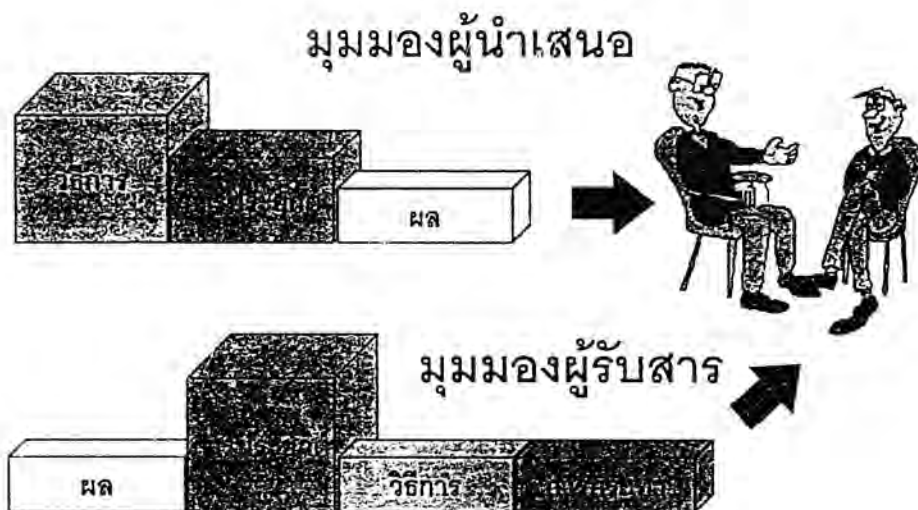
- เพิ่มความรู้ (to inform)
- การพูดเพื่อชักจูงใจ (to persuade)

#### (3.1.2) การวิเคราะห์ผู้รับสาร

- บทบาทหน้าที่และความสนใจของผู้รับสาร
- ความรู้หรือทัศนคติของผู้ที่เราสื่อสาร
- ทัศนคติของผู้รับสารต่อผู้นำเสนอ

#### (3.1.3) การนำเสนอในมุมมองของผู้รับสาร

- ผู้นำเสนอ
- ผู้รับสาร



#### (3.1.4) การเลือกรูปแบบการนำเสนอ

- รูปแบบที่เหมาะสมกับช่องทางการเรียนรู้
- รูปแบบที่เหมาะสมกับบริบท
- รูปแบบที่ต้องเสริมเนื้อหาให้เด่นชัด
- คำนึงถึงสิ่งที่ใช้ส่งเสริมการนำเสนอ

### 3.2 ช่วงระหว่างการนำเสนอ (presenting)

#### (3.2.1) หลักการในการเสนอนำเสนอ

- ต้องให้ภาพรวมใหญ่ก่อนที่จะลงรายละเอียด
- ต้องเกี่ยวข้องกับผู้รับสาร

- (3.2.2) การสร้างไมตรีจิตต่อผู้รับสาร
- (3.2.3) การใช้อุปกรณ์ในการสื่อสารอย่างเหมาะสม
- (3.2.4) การเลือกใช้ภาษาให้เหมาะสม
- (3.2.5) ประเมินการตอบสนองของผู้รับสารขณะนำเสนอ

### 3.3 การประเมินผลและปรับปรุงหลังการนำเสนอ

- (3.2.1) การประเมินผลโดยตนเอง
- (3.2.2) ประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน
- (3.2.3) การปรับปรุงและพัฒนา

## (กรณีศึกษา)

## การเขียน รูปแบบ วิธีรายงานและการนำเสนอผลงาน

## กรณีศึกษาที่ 1 "นักบริหารชาวอเมริกันประสบความสำเร็จได้อย่างไร"

[ที่มา: ดัดแปลงจาก William C. Paxson, *Write It Now!* (1995)]

## สาระสำคัญและบทสรุป

การพัฒนาบุคลากรให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรถือว่าเป็นหลักประกันความสำเร็จให้กับองค์กรในระยะยาว ด้วยการตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าวและเล็งเห็นว่าการปฏิบัติงานและทัศนคติของผู้จัดการบริษัทมีผลกระทบต่อบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรด้วย คณะผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาถึงการพัฒนาตนเองของผู้บริหารในการเตรียมตัวเพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และที่สำคัญก็เพื่อจะทราบว่าผู้บริหารเหล่านี้ต้องรับการฝึกอบรมด้านใดที่จะช่วยให้เขาประสบความสำเร็จได้

คำถามสำคัญจึงอยู่ที่ว่า เราจะรู้ได้อย่างไรว่าเราจะสามารถปลุกปั้นผู้บริหารที่มีความสามารถจริง ๆ ขึ้นมา? เราจะหาวิธีการใดเพื่อค้นหาผู้จัดการรุ่นหนุ่มเสียแต่เนิ่น ๆ เพื่อนำเขามาอบรมเพาะและฝึกปรือให้เขารู้จักใช้ความสามารถที่ซ่อนอยู่ภายใน? แท้จริงแล้วผู้บริหารระดับสูงเข้าใจในสิ่งเหล่านี้ได้ดีแค่ไหน เขารู้หรือไม่ว่าเบื้องหลังความสำเร็จในอาชีพการงานของเขา ตลอดจนรูปแบบของพฤติกรรมและความชำนาญการที่สั่งสมมาจนทำให้เขายืนตระหง่านเป็นผู้จัดการที่เซิดหน้าชูตาอยู่ทุกวันนี้ นั้น มีปัจจัยอะไรซ่อนอยู่บ้าง?

ผลจากการศึกษาครั้งนี้ทำให้เราค้นพบวิธีขจัดปัญหาที่มีอยู่โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้ก้าวขึ้นสู่ระดับนักบริหารขององค์กร ซึ่งสิ่งที่เราควรทำก็คือ เราต้องชวนช่วยฝึกปรือบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้เข้าใจงานในระดับที่เหนือขึ้นไปอีกตามโปรแกรมการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ ยังควรส่งตัวเขาเข้าร่วมสัมมนากับผู้บริหารระดับอาวุโสที่มีประสบการณ์มาก ๆ เพื่อช่วยให้เขากลายเป็นผู้นำที่เปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพในการทำงาน

การให้ความสำคัญกับวิธีการศึกษาปัญหานับเป็นเรื่องที่ต้องศึกษาเจาะจงกันเป็นพิเศษ กล่าวคือ แทนที่เราจะพยายามพิสูจน์ทฤษฎีหรือแนวความคิดที่มีอยู่แล้ว เรากลับใช้วิธีไปสอบถามโดยตรงกับผู้ที่เป็้นนักบริหารองค์กรโดยเข้าไปถามว่าเขาทำอะไรบ้าง มีวิธีทำงานอย่างไร มีความคิดความอ่านเป็นเช่นไรจึงทำให้เขาประสบความสำเร็จได้อย่างที่เขาเป็นอยู่ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ต้องใช้ระยะเวลาหลายปีในการสัมภาษณ์เป็นการส่วนตัวกับนักบริหารองค์กรจำนวนมากที่กระจายอยู่ในวงการอุตสาหกรรมต่าง ๆ แบบสอบถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์นั้นจัดทำขึ้นโดยการรวบรวมข้อมูลในเมืองต้น ฉะนั้นจึงสามารถเก็บข้อมูลได้อย่างเจาะลึกขณะทำการสัมภาษณ์และนำมาประมวลเป็นคำสถิติได้อย่างถูกต้อง

## งานวิจัยแสดงให้เห็นผลอะไรบ้าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำให้เราค้นพบข้อเท็จจริง 2 ประการ

ประการที่ 1 ผลการวิจัยแสดงให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องฝึกฝนประสบการณ์ความเป็นผู้นำให้กับผู้บริหารรุ่นหนุ่มเสียแต่เนิ่น ๆ และนำประสบการณ์เหล่านั้นมาใช้กับงานในหน้าที่ของเขา เพื่อ

ให้เขาได้ใช้ประสบการณ์ที่เรียนรู้มาด้วยด้วยความมุ่งมั่นและความสามารถของตัวเอง โดยสิ่งที่มีความสำคัญเท่าเทียมกันคือ การผลักดันให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงได้เข้าไปเก็บเกี่ยวและขยายประสบการณ์ให้กว้างขวางจากหน่วยงานอื่น ๆ ให้มากที่สุด ผลจากการศึกษาพบว่าไม่มีวิธีอื่นใดเลยที่จะทดแทนประสบการณ์เหล่านี้ได้

ประการที่ 2 จากข้อมูลที่ได้มาแสดงให้เห็นว่า ในการเลือกผู้บริหารระดับแนวหน้าในอนาคตนั้น มีความจำเป็นที่จะต้องสนใจต่อบัจจัยส่วนตัวและบัจจัยในเรื่องของมนุษย์สัมพันธ์ส่วนตัวด้วย

ที่สำคัญยิ่งกว่านั้น เรายังค้นพบว่า

- นักบริหารองค์กรมีความรู้สึกว่สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งงานสูง ๆ นั้น มิใช่เป็นเพราะการศึกษา ครอบครัว หรือเพราะความสนิทสนมกับคนใหญ่คนโตใด ๆ ทั้งสิ้น แต่บัจจัยที่มีความสำคัญคือความยินยอมรับความเสี่ยง รวมทั้งต้องมีโอกาสที่เอื้ออำนวยให้เขาได้เข้ามารับผิดชอบเรื่องสำคัญตั้งแต่ช่วงต้นของชีวิตการทำงาน

#### ผลจากการศึกษาพบว่า

1. **ความต้องการที่จะมุ่งสู่การประสบความสำเร็จ** เมื่อนึกถึงแบบอย่างที่ดีของนักบริหารองค์กรให้นึกถึง 'ผู้ริเริ่ม' 'ผู้มีไฟในตัวอันแก่กล้า' และ 'ความมุ่งมั่นของตน' เพราะเหนือสิ่งอื่นใดนั้น นักบริหารองค์กรต้องรู้สึกถึงความต้องการความสำเร็จ สิ่งนี้นำพาเขามาสู่ความรุ่งโรจน์ที่เขากำลังประสบอยู่ในทุกวันนี้

ในการปฏิบัติตามแนวความคิดนี้คือ การที่นักบริหารองค์กรจะต้องตั้งเป้าหมายไว้และทำงานหนักเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นให้ได้ ซึ่งพวกเขาเชื่อว่าการทำงานที่ได้มาตรฐานสูง ๆ จะช่วยให้พวกเขาเรียนรู้วิธีที่จะบริหารตนเองและบริหารผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. **ความสามารถในการร่วมงานกับคนหลายๆ ประเภทได้อย่างราบรื่น** 'T.J. Watson มิได้เข้ามาเยี่ยมเยียนในองค์กรแต่ประการใด' Thomas Watson Jr. ได้กล่าวถึงเมื่อครั้งที่บิดาของเขาเข้ามาเปลี่ยนแปลงงานภายในองค์กรของ Computing Tabulating Company ซึ่งก็คือ IBM ในปัจจุบันนั่นเอง 'แต่เขาเข้ามาขัดเกลาคนของเรา และช่วยให้ทุกคนทำงานได้สำเร็จเหมือนเช่นที่ตัวเขาเองประสบความสำเร็จมาแล้ว' ความสำเร็จของ Watson ผู้เป็นบิดานี้ถือว่าเป็นเรื่องราวที่อยู่ในความทรงจำ เพราะจวบจนกระทั่งถึงทุกวันนี้ IBM เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในความเป็นผู้นำทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยมุ่งไปที่ 'การขัดเกลา' พนักงานให้ค้นพบศักยภาพที่เป็นธาตุแท้ของเขาออกมา

## กรณีศึกษาที่ 2

[ที่มา ปรับปรุงจาก William C Paxson. *Write It Now!* (1995)]

เรียน หัวหน้าส่วนบริการธุรกิจ  
 ทรายนโดย ผู้จัดการหน่วยบริการถ่ายเอกสาร  
 เรื่อง ซ่อมแซมเครื่องถ่ายเอกสารหรือซื้อเครื่องถ่ายเอกสารใหม่ทดแทน

เนื่องจากเครื่องถ่ายเอกสาร Brand X เครื่องนี้มีอายุการใช้งานนานกว่า 10 ปีแล้ว อีกทั้งยังเกิดการขัดข้องขึ้นเสมอ ๆ เฉพาะสัปดาห์ก่อนก็ขัดข้องถึง 4 ครั้ง ซึ่งทุกครั้งต้องตามช่างเครื่องมาแก้ไข ในครั้งสุดท้ายช่างเครื่องได้บอกวว่าชิ้นส่วนบางอย่างได้เลิกผลิตไปแล้ว ทุกวันนี้เราซ่อมให้เราโดยใช้อะไหล่เกาจากเครื่องถ่ายเอกสารที่เอามาแลกเปลี่ยน และเขาก็ไม่แน่ใจว่าวิธีนี้จะใช้ไปได้นานอีกสักเท่าไร นอกจากนั้นค่าบริการต่อครั้งก็ต้องเสียถึง 1,350 บาทเป็นอย่างต่ำ

ข้อดีเพียงประการเดียวของเครื่องถ่ายเอกสาร Brand X ของเราคือ สามารถหักค่าเสื่อมราคาจากการซื้อเครื่องถ่ายเอกสารใหม่ไปได้หมด

ด้วยสาเหตุดังกล่าวนี้ผมจึงทำการติดต่อกับพนักงานขายเครื่องถ่ายเอกสารหลายบริษัทด้วยกัน ผมได้อ่านรายละเอียดในเรื่องนี้และดูจากรายงานต่าง ๆ ที่นำเชื่อถือจากหนังสือพิมพ์และวารสารธุรกิจ ก็พบว่าเครื่องถ่ายเอกสาร Speed เหมาะสมกับความต้องการของเราและเป็นบริษัทเพียงแห่งเดียวที่ให้บริการซ่อมบำรุงฟรี

ข้อเสนอของผมในการซื้อเครื่องถ่ายเอกสาร Speed นั้นมีเหตุผลสนับสนุนดังต่อไปนี้

ผลเสียของเครื่องถ่ายเอกสาร Speed คือราคาขายอยู่ที่ 62,500 บาท ถ้านำเครื่องถ่ายเอกสาร Brand X ไปแลกเปลี่ยนก็จะเหลือ 50,000 บาท สมรรถนะหรือผลดีของเครื่องถ่ายเอกสาร Speed ก็คือสามารถถ่ายสำเนาได้มากถึง 200 แผ่นต่อหน้าที่ เปรียบเทียบกับ 20 แผ่นต่อหน้าที่สำหรับเครื่องถ่ายเอกสารที่เราใช้อยู่ในขณะนี้ ส่วนผลดีข้ออื่น ๆ คือ เครื่องถ่ายเอกสาร Speed นี้กินพื้นที่เพียง 10 ตารางฟุต ในขณะที่เครื่องถ่ายเอกสาร Brand X ใช้พื้นที่ถึง 18 ตารางฟุต อะไหล่ของเครื่องถ่ายเอกสาร Speed ก็สามารถปรับใช้กันได้กับเครื่องถ่ายเอกสารรุ่นอื่น ซึ่งเครื่องถ่ายเอกสาร Brand X ไม่มีคุณสมบัติในข้อนี้ การเปลี่ยนกระดาษก็สามารถทำได้ภายในเวลา 1-3 นาที เปรียบเทียบกับเครื่องถ่ายเอกสาร Brand X ซึ่งต้องใช้เวลา 2-5 นาที เครื่องถ่ายเอกสาร Speed ให้การรับประกันชิ้นส่วนและช่างเครื่องภายในระยะเวลา 90 วัน และตามที่ได้กล่าวไปแล้วว่าค่าซ่อมบำรุงเครื่องถ่ายเอกสาร Speed นั้นให้บริการลูกค้าฟรี

เครื่องถ่ายเอกสารที่มีประสิทธิภาพและใช้การได้ดีนั้นจะช่วยให้หน่วยงานของเราลดปริมาณงานลงไปได้อีกมาก นอกจากนั้น ต้นทุนที่ใช้เพื่อซื้อเครื่องถ่ายเอกสารใหม่นี้ก็จะได้รับการชดเชยโดยการที่เราสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในเรื่องการบำรุงรักษา และด้วยประสิทธิภาพของเครื่องถ่ายเอกสารที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายเนื่องจากเราจะสามารถให้บริการกับลูกค้า (คนในองค์กร) ที่มาใช้บริการของเราได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง

ถ้าหากว่าท่านอนุมัติให้มีการจัดซื้อเครื่องถ่ายเอกสาร Speed แล้ว ผมจะเป็นผู้ทำใบสั่งซื้อและจัดการในเรื่องการส่งมอบการติดตั้ง ผู้จำหน่ายเครื่องถ่ายเอกสาร Speed ได้แจ้งว่าการส่งสินค้าสามารถกระทำได้ภายในเวลาเพียง 1 วันหลังจากที่ลูกค้าโทรศัพท์เข้าไปยังบริษัทเพื่อสั่งซื้อ

### กรณีศึกษาที่ 3

[ที่มา: ปรับปรุงจาก William C. Paxson. *Write It Now!* (1995)]

เสนอ ปีเตอร์ โบรเดอริก

จาก คริสทีน เบอร์ก

วันที่ 1 พฤษภาคม ค.ศ. 1984

เรื่อง ข้อเสนอให้มีการจัดทำอุปกรณ์ช่วยขายสินค้าทางไปรษณีย์เพื่อใช้ในสำนักงานเลข

ปีเตอร์ เรื่องที่ผมจะพูดถึงนี้เป็นข้อเสนอเกี่ยวกับเรื่องอุปกรณ์ช่วยขายสินค้าทางไปรษณีย์เพื่อใช้กับสำนักงานสาขาต่าง ๆ ข้อเสนอนี้เกิดขึ้นจากการที่ผมได้พูดคุยและได้รับคำแนะนำจากหลาย ๆ คน (โจ เดวิส, ลู ฟิชส์, จิม คีฟ, และแมรี รูฟเฟียน) ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมกันนี้ยังมีข้อเสนอที่เป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอยู่ด้วย ซึ่งผมต้องการจะคุยเรื่องนี้กับคุณโดยเร็วที่สุด

#### ข้อเสนอ

(1) ผู้ที่จะรับผิดชอบในการทำอุปกรณ์ช่วยขายทางไปรษณีย์คือ Corporate Communications หลังจากที่ผมได้พูดคุยกับหลาย ๆ คนที่ติดต่อโดยตรงกับสำนักงานสาขาแล้ว ผมก็ได้รู้ว่าทีมงานขายที่นั่นไม่เพียงแต่สนใจอุปกรณ์ช่วยงานทางไปรษณีย์เท่านั้น เรียกได้ว่าพวกเขามีความต้องการอุปกรณ์นี้อย่างมาก ที่ผ่านมานั้น ทีมขายถูกตำหนิอย่างมากในการดำเนินการโฆษณาทางไปรษณีย์ทั่วประเทศ ซึ่งริเริ่มมาจากสำนักงานใหญ่ และสาเหตุที่อัตราการตอบรับจากการทำการโฆษณาทั่วประเทศในครั้งนั้นมีจำนวนน้อยมากนั้น น่าจะมาจากเหตุผลข้อใดข้อหนึ่งหรือหลายข้อรวมกันดังนี้คือ

การโฆษณานำร่องไปในที่ ๆ ไม่มีความพร้อม การโฆษณาไม่ได้นำร่องไปยังที่ใด ๆ เลย ยังขาดความสามารถในการนำร่อง ขาดการควบคุมการจัดส่งทางไปรษณีย์

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผมจึงเกิดความรู้สึกว่า สาขาของสำนักงานขายควรดำเนินการโฆษณาการขายทางไปรษณีย์ด้วยตนเองโดยอิสระ (ตามความสมัครใจ)

(2) อุปกรณ์ช่วยขายจะแยกออกเป็นส่วน ๆ แบ่งตามลักษณะของประเภทสินค้าและอุตสาหกรรม แต่ละส่วนจะมีตัวอย่างใบปลิวที่ใช้ส่งทางไปรษณีย์ บัตรตอบรับ ซองจดหมาย และจดหมายปะหน้าที่มีความยาว 2 หน้า นอกจากนี้ ในชุดอุปกรณ์ควรมีแผ่นดิสเก็ตที่บรรจุตัวอย่างของจดหมายปะหน้าในรูปแบบต่าง ๆ และมีรายการซึ่งแยกตามประเภทของสินค้าและอุตสาหกรรม

(3) วิธีจัดแบ่งส่วนต่าง ๆ ควรพิมพ์รวมชุดกันไว้และเขียนคำแนะนำการใช้อุปกรณ์โดยละเอียด เช่น 'การใช้อุปกรณ์ช่วยขายทางไปรษณีย์สำหรับสาขา' โดยที่แต่ละส่วนย่อยควรระบุคำแนะนำทั่วไปเอาไว้ด้วยกัน เช่น ในส่วนนี้อาจระบุให้ชัดเจนยิ่งขึ้นว่า 'คำแนะนำการส่งทางไปรษณีย์' และบอกข้อมูลคร่าว ๆ ว่า

- วิธีรักษารายชื่อผู้รับเอกสารไม่ให้รั่วไหล
- วิธีเลือกที่ทำการไปรษณีย์
- กฎระเบียบทางการไปรษณีย์

### ข้อคิดเห็น

#### จิม คีฟ

ผมได้พบกับจิม คีฟ เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน ด้วยเรื่องการเสนอให้มีอุปกรณ์ช่วยขายทางไปรษณีย์สำหรับสาขาเขามีความเห็นและข้อเสนอแนะว่า โดยรวม ๆ แล้ว เขาสนับสนุนความคิดที่จะให้มีการจัดทำอุปกรณ์นี้อย่างมาก เขาเห็นด้วยกับการที่เปิดโอกาสให้สาขาได้ทำการโฆษณาการขายทางไปรษณีย์ด้วยตนเอง และหวังผลกำไรสำเร็จได้มากกว่าการทำโฆษณาทั่วประเทศ

#### โจ เดวิส

ผมพบกับโจ เดวิส ในงาน Commercial Marketing เมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน เขาสนับสนุนความคิดนี้อย่างแข็งขันแล้วยังให้ความเห็นและข้อเสนอแนะว่า ถ้าจัดอุปกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ ทางสาขาจะได้รับประโยชน์มาก เขารู้สึกว่าในการขายสินค้าทางไปรษณีย์นั้นจะต้องพิถีพิถันอย่างมากในการจัดทำเอกสารแต่ละชิ้น พัสดุหรือจดหมายที่จะจัดส่งให้ลูกค้านั้นจะต้องมีลักษณะจำเพาะเจาะจงสำหรับลูกค้าแต่ละราย โดยเฉพาะจดหมายปะหน้าควรระวังมากเป็นพิเศษ เขาเห็นด้วยว่าจดหมายปะหน้าทุกฉบับควรมีตัวอย่างเก็บไว้ในแผ่นดิสเก็ต เพื่อให้พนักงานขายสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตรงกับความต้องการของตนเอง นอกจากนี้เขายังรู้สึกว่าการจัดการโฆษณาทางไปรษณีย์นั้นไม่สามารถจะใช้จดหมายปะหน้าเป็นแบบเดียวกันหมด เพราะลูกค้าแบ่งออกได้หลายประเภท ดังนั้นจึงควรมีจดหมายในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย (ส่วนที่เหลือของรายงานฉบับนี้เป็นข้อคิดเห็นของคนอื่น ๆ ในองค์กร)

## กรณีศึกษาที่ 4

(ที่มา: ดัดแปลงจาก นิตยา ชูโตและคณะ, "รายงานการประเมินโครงการการฝึกอบรมหลักสูตรวิทยากรด้านการป้องกันยาเสพติดระดับจังหวัด พ.ศ. 2527-2531" สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด, 2531)

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินกระบวนการฝึกอบรมวิทยากรด้านการป้องกันยาเสพติดระดับจังหวัด
2. เพื่อประเมินผลของโครงการ ตลอดจนผลกระทบจากการฝึกอบรมที่มีต่อวิทยากรและกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการเผยแพร่ข่าวสารจากวิทยากร
3. เพื่อศึกษาผลตอบแทนของโครงการว่าคุ้มค่าเพียงใดในแง่ของการใช้ทรัพยากรและการลงทุน

### วิธีการประเมิน

ใช้การวิเคราะห์หลักสูตรของการอบรม สังเกตการฝึกอบรมและสำรวจความรู้ของผู้เข้าอบรมก่อนและหลังฝึกอบรม (One Group Pretest-Posttest Design) โดยให้ผู้เข้าอบรมจำนวน 59 คน ประเมินความสามารถของตนเองก่อนและหลังการฝึกอบรม นอกจากนี้ใช้วิธีการให้สัมภาษณ์ผู้ผ่านการฝึกอบรมและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับผู้ผ่านการฝึกอบรมจำนวน 129 คน และวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม

### ผลการประเมิน

1. เนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรมหลักสูตรวิทยากรด้านการป้องกันยาเสพติดระดับจังหวัดมีลักษณะบูรณาการ (Integrate) ตั้งแต่ช่วง พ.ศ. 2527-2531 มีการปรับเปลี่ยนเนื้อหาบางหัวข้อให้มีความทันสมัย แต่ยังคงยึดวัตถุประสงค์เดิม การฝึกอบรมใช้เวลาบรรยายและฝึกภาคปฏิบัติเป็นอัตราส่วน 55:45 ส่วนวิทยากรวิธีการฝึกอบรม การจัดการฝึกอบรมมีรูปแบบและวิธีการที่เที่ยงตรง (Concistency) ส่งผลให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมแต่ละรุ่นมีคุณภาพในมาตรฐานที่ใกล้เคียงกันมาก

หลังการฝึกอบรม ผู้ผ่านการฝึกอบรมร้อยละ 39 กล่าวว่าตนเองมีความรู้ละเอียดลึกซึ้ง อันมั่นใจว่าจะสามารถเป็นวิทยากรได้อย่างดี และมีผู้ผ่านการฝึกอบรมร้อยละ 10 ที่ยังคงคิดว่าตนเองยังมีความลึกซึ้งไม่เพียงพอที่จะเป็นวิทยากร เมื่อประเมินความสามารถในการเผยแพร่ความรู้ด้านการป้องกันยาเสพติด พบว่ามีผู้ผ่านการฝึกอบรมร้อยละ 17 กล่าวว่าตนเองมีความสามารถที่จะเผยแพร่ความรู้ได้เป็นอย่างดี และร้อยละ 18 ไม่ค่อยแน่ใจว่าจะเผยแพร่ความรู้ได้

2. ตั้งแต่ พ.ศ. 2527-2531 มีผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรวิทยากรด้านการป้องกันยาเสพติดระดับจังหวัดจำนวน 697 คน กระจายอยู่ใน 31 จังหวัด ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการกระทรวงมหาดไทย กระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงสาธารณสุข การฝึกอบรมในช่วงเวลาดังกล่าวใช้งบประมาณรวม 4,577,420 บาท ผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถอบรมเพื่อสร้างวิทยากรด้านการป้องกันยาเสพติดในระดับท้องถิ่นได้จำนวน 3,418 คน

และยังสามารถเผยแพร่ความรู้ด้านการป้องกันยาเสพติดให้แก่ประชาชนรวม 54,092 คน ตลอดจนจัดนิทรรศการและกิจกรรมอื่น ๆ โดยมีผู้เข้าร่วม 44,776 คน

จากการสำรวจจำนวนผู้ผ่านการฝึกอบรมในปี 2531 พบว่า มีผู้ผ่านการฝึกอบรมที่ยังคงรับราชการอยู่ในจังหวัดเดิมน้อยละ 66.27 ของผู้ผ่านการฝึกอบรมทั้งหมด ในจำนวนนี้ยังคงทำหน้าที่เป็นวิทยากรบรรยายเรื่องการป้องกันยาเสพติดจำนวนร้อยละ 14 โดยส่วนใหญ่เป็นตำรวจ เจ้าหน้าที่สาธารณสุข และเภสัชกร ส่วนผลกระทบอันเกิดจากการฝึกอบรมพบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมล้วนตระหนักถึงปัญหาเสพติดและต่างก็พร้อมที่จะทำหน้าที่วิทยากรถ้ามีปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน การฝึกอบรมช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารของหน่วยงานประจักษ์ถึงความสำคัญของการป้องกันยาเสพติดในท้องถิ่นของตนเองมากขึ้น และการฝึกอบรมยังทำให้ข้าราชการต่างหน่วยงานในจังหวัดใกล้เคียงกันมีความสนิทสนมกันมากขึ้น เนื่องจากได้ร่วมกันทำงานร่วมกันแก้ปัญหา ทำให้เกิดความสะดวกในการทำงานประจำเมื่อต้องไปประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีผู้ผ่านการฝึกอบรมรุ่นเดียวกันสังกัดอยู่

3. ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย ต้นทุน และผลตอบแทนของโครงการฝึกอบรมวิทยากรด้านการป้องกันยาเสพติดระดับจังหวัด ปรากฏตัวอย่างดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาโครงการเฉพาะช่วงการอบรมวิทยากรระดับจังหวัด เป็นการลงทุนของโครงการในช่วงแรก ซึ่งหวังผลเพื่อการเพิ่มจำนวนและประสิทธิภาพของวิทยากรในการป้องกันยาเสพติดระดับจังหวัด กล่าวคือ ในขณะที่อบรมผู้เข้าฝึกอบรมเพื่อเป็นวิทยากรด้านการการป้องกันยาเสพติดระดับจังหวัดก็ได้รับผลตอบแทนเป็นผลิตผลในรูปการป้องกันยาเสพติดในตนเองไปด้วย ซึ่งพบว่าประสิทธิภาพการผลิตของโครงการในช่วงแรกนี้ต่ำ โดยมีค่า B/C Ratio เท่ากับ 0.043 แสดงว่าการลงทุนไม่คุ้มค่า โครงการมีผลตอบแทนต่ำ และค่า NPV เท่ากับ -3,171,309 แสดงว่าขนาดของการขาดทุนจะสูงถ้าจะไม่มี การดำเนินการต่อไปในช่วงที่สอง

ในการดำเนินโครงการช่วงที่สอง ผู้ผ่านการอบรมวิทยากรด้านการป้องกันยาเสพติดระดับจังหวัดจัดเป็นผู้อบรมขยายผลเพื่อสร้างวิทยากรด้านการป้องกันยาเสพติดระดับอำเภอหรือในท้องถิ่น รวมทั้งการออกเผยแพร่ความรู้การป้องกันยาเสพติดแก่ประชาชนอันเป็นการลงทุนในช่วงที่สองของโครงการ พบว่า ประสิทธิภาพการผลิตของโครงการสูง มีขนาดของผลตอบแทนสูง เมื่อพิจารณาจากค่า B/C Ratio = 1.395 ค่า IRR = 82.34 และค่า NPV = 705,182 (เมื่อเปรียบเทียบค่า IRR โดยใช้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ในปี 2531 อัตราร้อยละ 12-13 บาทต่อปี) พบว่าโครงการได้รับผลตอบแทนทางด้าน การป้องกันยาเสพติดสูงมาก โครงการในช่วงปีที่ 2 จึงมีประสิทธิภาพสูงสุด

เมื่อวิเคราะห์โครงการฝึกอบรมวิทยากรด้านการป้องกันยาเสพติดระดับจังหวัด พ.ศ. 2527-2531 ตลอดทั้งโครงการ พบว่าประสิทธิภาพของการผลิตต่ำและขนาดของการขาดทุนสูง (ค่า B/C Ratio = 0.387 และค่า NPV = -2,535,137) โครงการทั้งหมดเมื่อประเมินผลในรูปตัวเงิน โครงการได้ไม่คุ้มค่าการลงทุน เพราะผลตอบแทนของโครงการซึ่งเป็นผลผลิตในการป้องกันยาเสพติดที่ได้รับจากโครงการมีค่าต่ำ แต่จะเห็นว่าถ้าโครงการดำเนินงานต่อไป ผลตอบแทนของโครงการก็น่าจะคุ้มทุน เพราะการดำเนินการในในช่วงที่สองของโครงการ เป็นการลงทุนที่มีประสิทธิภาพสูง (ผลตอบแทนสูงคุ้มค่าการลงทุน) ดังนั้นแต่ละจังหวัดควรดำเนินโครงการในช่วงที่สองนี้ต่อไปเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายหลักและคุ้มค่าลงทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการดังกล่าวเป็นโครงการบริการทางสังคมอันจะก่อให้เกิดความสงบสุขภายในสังคมจึงยังคงมีความจำเป็นต้องดำเนินการต่อไป

## การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม และการเขียน การวิเคราะห์หลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

โดย นายอนุชิต ชุนสวัสดิกุล

### (การจัดทำโครงการฝึกอบรม)

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบใหญ่ ๆ

3 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
2. โครงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งเราเรียกว่าหลักสูตร
3. โครงการบริหาร เช่น การใช้เงิน เจ้าหน้าที่ วัสดุในการฝึกอบรม ตลอดจนการเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างไร เป็นต้น

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าโครงการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดหลักสูตรขั้นตอนวิธีการ ตลอดจนแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรม	
โครงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม	โครงการบริหาร – อุดการ
- หลักสูตรการฝึกอบรม	- การเงิน
	- การบุคคล
	- การติดต่อประสานงาน
	- การจัดสถานที่
	- การประเมินผล

### หลักสูตรการฝึกอบรม

หมายถึง วิชา เนื้อหาสาระ และวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถ อันจะยังผลให้เกิดการเรียนรู้ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

### การวางแผนก่อนและหลังการสร้างหลักสูตร

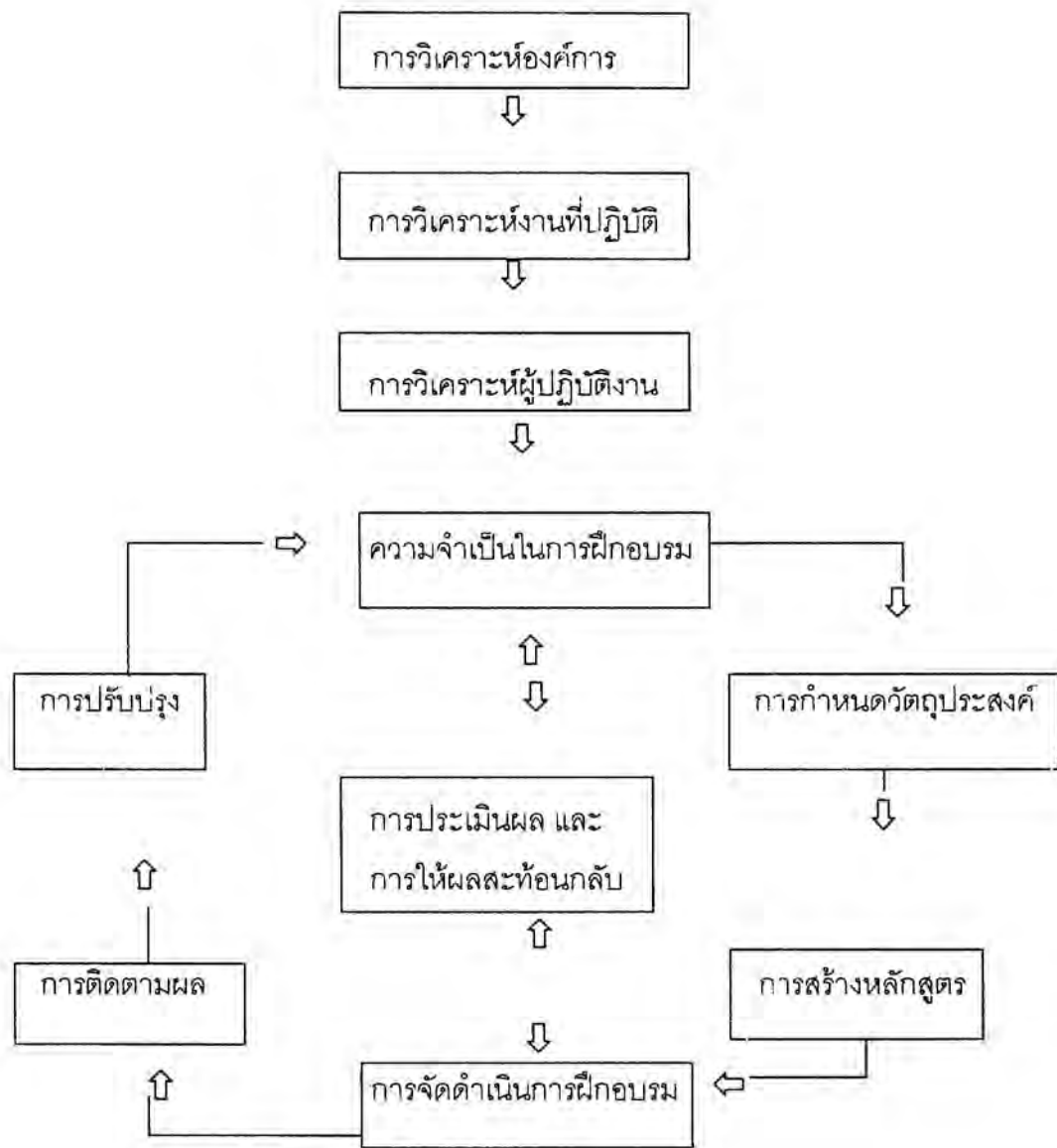
การจะสร้างหลักสูตรนั้นไม่ได้มีขั้นตอนเฉพาะการสร้างหลักสูตรเท่านั้น มีกิจกรรมอีกหลายอย่างที่จะต้องกระทำทั้งก่อนและหลังการสร้างหลักสูตรที่เราจะต้องวางแผนและจัดเตรียมการไว้ล่วงหน้าดังต่อไปนี้

### การวางแผนก่อนสร้างหลักสูตร

1. การสำรวจปัญหา
2. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการสร้างหลักสูตร
3. การวิเคราะห์ผู้ที่จะเข้ารับการอบรม
4. การศึกษาวิจัยในเนื้อหาสาระที่จะทำการฝึกอบรม
5. การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
6. ผลที่จะได้จากการอบรม
7. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
8. การประกาศข่าวเกี่ยวกับหลักสูตร
9. การสำรวจทรัพยากรที่มีและสิ่งสนับสนุนต่าง ๆ
10. การเตรียมแบบทดสอบก่อนการอบรม

### การวางแผนหลังการสร้างหลักสูตร

1. การเตรียมแบบทดสอบหลังการอบรม
2. การประเมินผล
3. การรวบรวม วิเคราะห์ และรายงานผลการประเมินผล
4. การทบทวนหลักสูตร
5. การวิเคราะห์การบริหารงาน
6. การศึกษาประวัติหลักสูตร
7. การติดตามผล



กระบวนการพัฒนาหลักสูตร

### ขั้นตอนในการสร้างหลักสูตร

1. การทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การระบุภารกิจที่เป็นปัญหา
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
4. การวิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์เพื่อหาระดับความสำคัญ
5. การกำหนดหัวข้อวิชาและหมวดวิชา
6. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
7. การกำหนดแนวการอบรม
8. การประเมินผล
9. การกำหนดเทคนิคและสื่อในการฝึกอบรม
10. การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร
11. การเรียนลำดับหัวข้อวิชาและกำหนดการฝึกอบรม

#### ขั้นตอน 1 การทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม

การสร้างหลักสูตรทุกครั้งจะต้องนำเอาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้รับรวบรวมมาทบทวนเสียก่อน เพื่อหาทางเชื่อมโยงมาหาหลักสูตรได้

แบ่งออกได้เป็น 4 ระยะ คือ

- หลักการ
- สภาพที่เกิดขึ้น
- ผลเสียหายที่ปรากฏ
- สรุป

#### การวิเคราะห์ความจำเป็นในการสร้างหลักสูตร

ก่อนที่จะเริ่มสร้างหลักสูตรจะต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการขององค์การงานที่ปฏิบัติและความต้องการของผู้เรียนก่อนว่ามีปัญหาข้อขัดข้องที่เป็นอุปสรรคอะไรบางอย่างที่อาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ จะต้องแน่ใจว่าปัญหาเหล่านั้นเป็นปัญหาที่แท้จริง และเป็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตัวบุคคล อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์การ

ความต้องการขององค์การวิเคราะห์ได้จาก

1. ความต้องการพัฒนานุคลากรและองค์การ
2. ความต้องการเพิ่มผลผลิตหรือคุณภาพในการบริการ
3. การนำเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในองค์การ
4. การวิเคราะห์ผลผลิตและบริการขององค์การ
5. แรงกดดันจากภายนอก
6. บุคคลในองค์การ

ปัญหาที่จะใช้ตามง่าย ๆ ก็คือ ปัจจุบันนี้เราทำงานกันอย่างไร เรามีปัญหาอะไรบ้าง จะสามารถทำให้งานดีขึ้นได้อย่างไร

การวิเคราะห์งานที่ปฏิบัติจะต้องวิเคราะห์ว่า มีปัญหาในการปฏิบัติงานอะไรบ้าง อะไรเป็นสาเหตุ จะสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่ จะต้องคำนึงว่าจะเกิดผลเสียหายอะไรบ้าง ถ้าไม่มีการฝึกอบรม และเปรียบเทียบความเสียหายของปัญหาที่เกิดกับค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ในการวิเคราะห์จะต้องเปรียบเทียบงานที่ปฏิบัติกันอยู่ในปัจจุบันกับมาตรฐานของงานที่ควรจะเห็นว่ามีข้อบกพร่องอะไรบ้าง แหล่งที่จะหาข้อมูลในเรื่องนี้ก็จะได้จากบุคคล บันทึกรายงาน

วิธีการที่จะใช้ในการเก็บข้อมูลทำได้โดยการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การประชุม การวิจัย การสังเกต การบันทึกเฉพาะข้อมูลที่สำคัญในการปฏิบัติงาน การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ต้องการกับสิ่งที่เป็นไปได้ หรืออาจใช้ข้อมูลที่บรรยายเกี่ยวกับลักษณะงาน

ก่อนที่จะสร้างหลักสูตรนั้น เราต้องวิเคราะห์ตัวผู้เรียนเสียก่อน จะต้องคำนึงถึงพื้นฐานของผู้เรียน ความแตกต่างระหว่างบุคคล และความต้องการของแต่ละคน ซึ่งความต้องการของผู้เรียนควรจะเป็นไปในทิศทางเดียวกับความต้องการขององค์การ ทั้งนี้ จะต้องคำนึงถึงค่านิยม ทัศนคติของบุคคลนั้น ๆ ต่องานที่ปฏิบัติอยู่ด้วย และสิ่งใดที่ผู้เรียนรู้อีกก็ไม่จำเป็นต้องนำมาสอนอีก หรือ

ความต้องการฝึกอบรม = งานที่ปฏิบัติ = สิ่ง que ผู้เรียนรู้อีก

เมื่อวิเคราะห์ความต้องการขององค์การ งานที่ปฏิบัติ และความต้องการของผู้เรียนได้แล้ว ก็จะต้องพิจารณาว่าเมื่อบรรลุความต้องการแล้ว การปฏิบัติงานจะเป็นได้ดีไหม

- จะแก้ปัญหาได้หรือไม่
- ความจำเป็นในการฝึกอบรมนี้มีความสำคัญมากน้อยเพียงไร

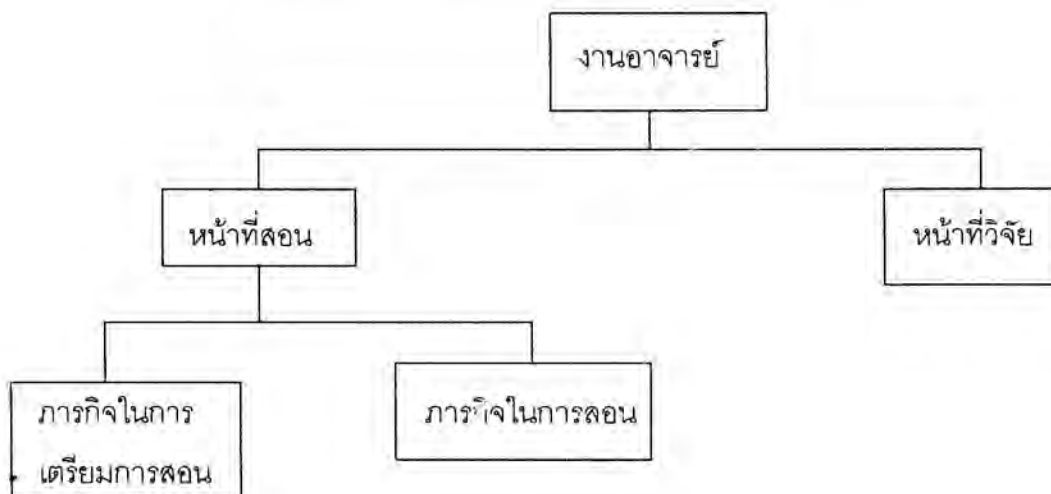
- จะต้องมีการปรับปรุงงานหรือไม่
- จะต้องมีการหมุนเวียนงานหรือไม่
- ควรมีการโยกย้ายผู้ปฏิบัติงานมากกว่าจะทำการฝึกอบรมหรือไม่
- ความสามารถ ความเหมาะสมในการเรียนของผู้เรียน

## ขั้นที่ 2 การระบุภารกิจที่เป็นปัญหา

ต้องทำการวิเคราะห์ให้ว่า

1. ปัญหานั้น ๆ เกี่ยวกับบุคคลระดับใด และเป็นใครบ้าง
2. บุคคลนั้น ๆ มีงาน (JOB) มีหน้าที่ (DUTY) มีภารกิจ (TASK) และมีรายละเอียดในการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร

### 2.1 ผังระบุภารกิจที่เป็นปัญหา



ตัวอย่าง

งาน : หัวหน้าช่างซ่อมเครื่องไฟฟ้า
หน้าที่ 01 : การวางแผนงาน
ภารกิจ 0101 ร่างงบประมาณ
ภารกิจ 0102 เสนอการแก้ไขนโยบาย
ภารกิจ 0103 กำหนดอัตรากำลัง
ภารกิจ 0104 กำหนดลำดับของงาน
ภารกิจ 0105 วางแผนผังระบบงาน

งาน : หัวหน้าช่างซ่อมเครื่องไฟฟ้า
หน้าที่ 02 : การบุคคล
ภารกิจ 0201 จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน
ภารกิจ 0202 ประชุมนิเทศพนักงานใหม่
ภารกิจ 0203 มอบหมายงาน
ภารกิจ 0204 อบรมพนักงาน
ภารกิจ 0205 ให้คำปรึกษาแนะนำ
หน้าที่ 03 : การอำนวยความสะดวก
ภารกิจ 0301 ดูแลพนักงาน
ภารกิจ 0302 การแบ่งงานให้เหมาะสม
ภารกิจ 0303 สั่งการเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือเครื่องจักร
ภารกิจ 0304 สั่งการเกี่ยวกับคลังวัสดุ
หน้าที่ 04 : การควบคุมงาน
ภารกิจ 0401 กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
ภารกิจ 0402 ประเมินผลงานผู้ใต้บังคับบัญชา
ภารกิจ 0403 ควบคุมรายงาน
ภารกิจ 0404 เสนอแนะวิธีการควบคุมและแก้ปัญหา

## 2.2 การระบอบองค์ประกอบของปัญหา

ภารกิจที่เป็นปัญหา	ลักษณะของปัญหา	สาเหตุของปัญหา

ในการระบอบองค์ประกอบของปัญหา จะต้องระมัดระวังในการระบุว่าอะไรเป็นลักษณะของปัญหาที่ปรากฏให้เห็น และอะไรคือสาเหตุของปัญหา

สิ่งที่ต้องนำมาพิจารณา คือ สาเหตุของปัญหา เพราะจะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) หรือไม่

### ขั้นที่ 3 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม หมายถึง สิ่งที่กำหนดว่าในโครงการฝึกอบรมนั้น จะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้เป็นไปในลักษณะใด และระดับใดจึงจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม มี 8 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การระบุปัญหา

ขั้นที่ 2 บุคคลที่จะต้องรับการฝึกอบรม

ขั้นที่ 3 ภารกิจที่เป็นปัญหา

ขั้นที่ 4 วัตถุประสงค์ขั้นสูงสุดที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ขั้นที่ 5 สิ่งสนับสนุน

ขั้นที่ 6 สิ่งที่เป็นอุปสรรค

ขั้นที่ 7 วัตถุประสงค์ที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 8 วัตถุประสงค์ประกอบ

#### ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์เพื่อหาระดับความสำคัญ

วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์มีดังนี้คือ

1. เพื่อวิเคราะห์ว่าสมควรจะทำการฝึกอบรมหรือไม่ คำนึงกับเวลาและเงินทองที่ใช้จ่ายไปหรือไม่
2. เพื่อจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ
3. เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดหัวข้อวิชา วัตถุประสงค์แต่ละวิชา ระดับของการฝึกอบรม เวลาของแต่ละวิชา
4. เพื่อให้ผู้รับผิดชอบในการกำหนดหลักสูตร มีแนวทางที่มีเหตุมีผลและมีกฎเกณฑ์ในการกำหนดภารกิจ และวิชาในการฝึกอบรม

โดยสรุปแล้ว วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์นี้ก็เพื่อจะหาความสมเหตุสมผล หรือความเป็นไปได้ของการฝึกอบรมนั่นเอง

#### เกณฑ์ในการวิเคราะห์ภารกิจ

เกณฑ์ที่จะนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ภารกิจ มีดังนี้คือ

1. ความจำเป็นขั้นมูลฐาน  
ภารกิจนี้เป็นความจำเป็นขั้นมูลฐานสำหรับผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ หรือไม่
2. ความยากง่ายในการเรียนรู้  
ภารกิจนี้มีความยากง่ายเพียงใดที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นจะเรียนรู้
3. ความสำคัญ  
ภารกิจนี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความสมบูรณ์ของงานที่ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด
4. ความบ่อยในการปฏิบัติ  
ภารกิจนี้มีความถี่ในการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด
5. ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่าย / ผลประโยชน์  
เป็นการเปรียบเทียบดูว่าค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะลงทุนไปเพื่อการฝึกอบรมเมื่อเปรียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับว่าจะคุ้มค่าหรือไม่
6. ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

เป็นการพิจารณาถึงพื้นฐานความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ความพร้อมและสิ่งจูงใจของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมในงานนั้น ๆ ว่ามีโอกาสที่จะสนับสนุนให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด

### 7. คุณภาพ

เป็นการพิจารณาว่า การฝึกอบรมในภารกิจนั้น ๆ จะช่วยให้บุคคลส่วนใหญ่โดยเฉลี่ยมีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพดีขึ้นหรือไม่ เพียงใด

### 8. ความบกพร่องของภารกิจ

ภารกิจนั้นถ้าบกพร่องแล้ว ก่อให้เกิดความเสียหายมากน้อยเพียงใด

### 9. ช่วงเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลง

เป็นการพิจารณาว่า เมื่ออบรมแล้วผู้ผ่านการฝึกอบรมจะสามารถรักษาการเรียนรู้ หรือมีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นระยะเวลาอันสั้นเท่าใด

### 10. ความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม

เมื่ออบรมแล้วจำเป็นจะต้องอบรมเพิ่มเติมอีกหรือไม่ จึงจะสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจนั้น ๆ ได้อย่างสมบูรณ์

### การวิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์

ขั้นตอนและหลักการมีดังนี้คือ

1. ระบุภารกิจที่เป็นปัญหา
2. จัดทำตารางวิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์ (ดูตาราง)
3. เมื่อเรานำเอาภารกิจหรือหน้าที่มากรอกไว้ในช่องที่ 1 แล้ว เราจะทำการพิจารณาแต่ละภารกิจ โดยอาศัยเกณฑ์ทั้ง 10 ข้อ เกณฑ์แต่ละเกณฑ์จะมีคะแนนระหว่าง 0 – 5

โปรดพิจารณาตาราง เกณฑ์และการให้คะแนนในตัวอย่าง เพื่อเป็นแนวทางในการให้คะแนนของท่านด้วย

4. หลังจากได้นำภารกิจทุกภารกิจมาพิจารณาให้คะแนน โดยใช้เกณฑ์ทั้ง 10 ข้อ ดังข้อ 3 แล้ว จะต้องทำการรวมคะแนนของทุกภารกิจ แล้วนำมากรอกไว้ในช่องรวมคะแนน
5. คะแนนรวมทุกภารกิจจะนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดระดับความสำคัญดังต่อไปนี้

คะแนนรวม	ระดับความสำคัญ
0 - 10	0
11 - 20	4
21 - 30	3
31 - 40	2
41 - 50	1

ความหมายของระดับความสำคัญ

ระดับความสำคัญ	ความหมาย
0	ภารกิจนั้นไม่มีความเหมาะสมหรือความจำเป็นในการจัดการฝึกอบรม
4	ภารกิจนั้นยังไม่มี ความจำเป็นในการจัดการฝึกอบรม นอกจากมีเงิน เวลา เหลือเพื่อจะจัดก็ได้โดยใช้เวลานั้น ๆ
3	ภารกิจนั้นมีความจำเป็นในการจัดการฝึกอบรม แต่เป็นกาให้คำแนะนำ กว้าง ๆ ไม่ลึกซึ้งมากนัก
2	ภารกิจนั้นจำเป็นต้องทำการฝึกอบรมจนกระทั่งผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถปฏิบัติภารกิจและหน้าที่นั้นได้
1	ภารกิจนั้นจะต้องทำการอบรมทันทีจนกระทั่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถ ปฏิบัติภารกิจหรือหน้าที่นั้นได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

ตัวอย่างการวิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์

ภารกิจ	ความจำเป็นขั้นพื้นฐาน	ความยากง่าย	ความสำคัญ	ความบ่อย	ค่าใช้จ่าย/ผลประโยชน์	ความสำคัญ	คุณภาพ	ความโปร่ง	ช่วงเวลา	การอบรมเพิ่มเติม	รวมคะแนน	ระดับความสำคัญ
1. การทำงานประมาณของแผนก	5	4	3	1	3	4	5	5	3	4	37	2
2. การแนะนำพนักงานใหญ่	5	2	1	2	1	2	5	2	0	1	21	3
3. การควบคุมพนักงาน	5	5	4	5	4	3	5	4	5	3	43	1
4. การบรรยายสรุปงาน	1	2	1	1	0	1	0	2	2	0	10	0

ขั้นที่ 5 การกำหนดหัวข้อวิชา

หัวข้อวิชา หมายถึง เนื้อหา สาระในลักษณะเดียวกันของเรื่องที่ต้องการจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคิด และความชำนาญ

หัวข้อวิชาที่กำหนดจะต้องเฉพาะเจาะจงและชัดเจน ไม่ควรกำหนดให้กว้างเกินไปและเมื่อกำหนดหัวข้อวิชาต่าง ๆ แล้ว ก็นำมาจัดหมวดหมู่เข้าด้วยกันว่าวิชาใดจะอยู่ในหมวดใด อันจะทำให้เห็นชัดเจนว่าการฝึกอบรมนั้น ๆ เน้นหนักและให้ความสำคัญในเรื่องใด

### ตัวอย่างการกำหนดหัวข้อวิชา

ภารกิจ	ระดับความสำคัญ	หัวข้อวิชา
1. การจัดทำงบประมาณ	2	หลักการงบประมาณและระเบียบการเงิน
2. การวางแผนปฏิบัติงาน	1	หลักการวางแผนปฏิบัติงาน
3. การแก้ปัญหาการร้องทุกข์	2	หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร
4. การประสานงานในแผนก	3	-
5. ระเบียบการเงิน	3	-

### ขั้นที่ 6 การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา หมายถึง การระบุไว้ในวิชาที่ทำการอบรมนั้นต้องการจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะอย่างไรภายหลังการฝึกอบรมในวิชานั้นแล้ว

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชานั้น มักจะนิยมเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมเป็นหลักซึ่งเป็นแบบที่ถือว่าดีที่สุด เพราะในวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมนั้น จะต้องระบุชัดเจนว่าหลังการฝึกอบรมแล้วผู้ผ่านการฝึกอบรมในวิชานั้นจะต้องมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่งจะสอดคล้องกับทฤษฎีการฝึกอบรมเป็นอย่างดี

องค์ประกอบของวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมมีดังนี้คือ

1. พฤติกรรมในเรื่องหนึ่งเรื่องใด
2. ระบุเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมนั้น ๆ
3. เกณฑ์ที่จะวัดระดับของการยอมรับในพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง

### ตัวอย่างวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถวางแผนปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนได้อย่างถูกต้องทันทีที่เสร็จสิ้นการฝึกอบรม
- เพื่อให้ผู้อบรมสามารถควบคุมเครื่องจักรชนิด XY 100 ได้อย่างถูกต้อง จนผลผลิตที่ขนาดใหญ่มาตรฐานลดลงเหลือไม่เกิน 2%

ตัวอย่างคำศัพท์ที่ควรใช้ในการเขียนวัตถุประสงค์

- บอก
- ชี้แจง
- ตอบ
- แสดง
- จัดตั้ง
- กระทำ
- ดำเนินการ
- วัด
- เปรียบเทียบ
- เลือก
- ตัดสิน
- บอกความแตกต่าง
- มอบหมาย
- จัดการ
- จำแนก
- แบ่งแยก
- รวบรวม
- จัดกลุ่ม
- จัดลำดับ
- สืบรวจ
- ระบุ
- อธิบาย
- คำนวณ
- ตรวจสอบ
- ร่วมมือ
- แก้ไข
- สานิต
- ออกแบบ
- ตัดสินใจ
- ประมาณการ
- วัดผล
- สงเคราะห์
- วิเคราะห์
- วางแผน
- ทำนาย
- วางโครงการ
- แก้ปัญหา
- แปล
- ปรับปรุง
- บริหาร
- หาความสัมพันธ์
- พัฒนา
- สร้างสรรค์
- ประดิษฐ์
- ให้เหตุผล
- แก้ปัญหา

### ขั้นที่ 7 การกำหนดแนวการอบรม

แนวการอบรม หมายถึง การกำหนดว่าภายในวิชานั้นจะประกอบด้วยทฤษฎีแนวความคิด และหลักการอะไรบ้าง จึงจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ และความชำนาญ ตรงตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

แนวการอบรมนี้อาจเรียกเป็นอย่างอื่นได้ เช่น ขอบเขต เนื้อหา ประเด็นสำคัญ

#### ตัวอย่าง

วิชา มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

แนวการอบรม 1. ความหมาย

2. หลักและองค์ประกอบพื้นฐานในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

- UNO Principle
- Johari's Window
- Maslow : Hierarchy of Needs

3. วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

4. การนำหลักมนุษยสัมพันธ์ไปปฏิบัติในการทำงาน

### ขั้นที่ 8 การประเมินผล

การประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากการอบรมเพื่อปรับปรุงการฝึกอบรมให้ดีขึ้นและเหมาะสมยิ่งขึ้น

ในการประเมินผลนั้นจะต้องประเมินดังนี้คือ

1. ประเมินปฏิกิริยา (Reaction)
2. ประเมินการเรียนรู้ (Learning)
3. ประเมินพฤติกรรม (Behavior)
4. ประเมินผลได้ (Results)

### วิธีการประเมินผล

- การใช้แบบสอบถาม
- การสังเกต
- การสัมภาษณ์
- การใช้แบบทดสอบ
- การดูผลงาน ฯลฯ

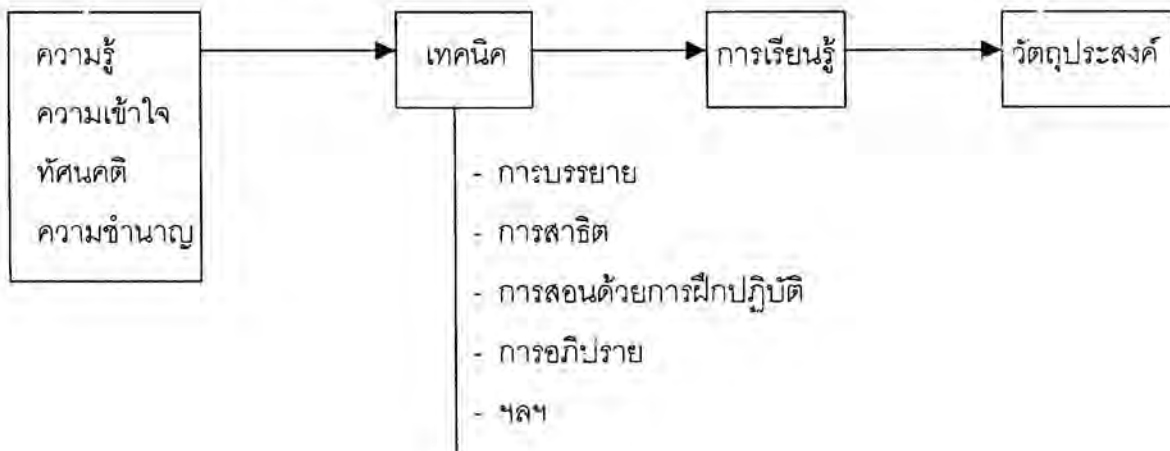
### ขั้นที่ 9 การกำหนดเทคนิคการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความชำนาญอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมจึงเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จ (means to an end)

เท่านั้น

### ความสัมพันธ์ระหว่างเทคนิคในการฝึกอบรมกับกระบวนการเรียนรู้



### การกำหนดเทคนิคในการฝึกอบรม

เทคนิคในการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ทักษะ และทัศนคติตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาและหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

เทคนิคในการฝึกอบรมแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. ประเภทการบรรยายและอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เช่น การบรรยาย การอภิปราย เป็นคณะ เป็นต้น
2. ประเภทให้ผู้เข้าอบรมมีบทบาทร่วม เช่น การแสดงบทบาทสมมติ การระดมสมอง
3. ประเภทพัฒนาเฉพาะตัวบุคคล เช่น บทเรียนสำเร็จรูป แผนพัฒนาตนเอง
4. ประเภทใช้สื่อทัศนูปกรณ์ ได้แก่ การใช้สื่อทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ประกอบในการถ่ายทอดความรู้ เช่น ภาพยนตร์ สไลด์ เทป

### เกณฑ์ในการเลือกเทคนิคในการฝึกอบรม

การเลือกเทคนิคในการฝึกอบรมจะต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้คือ

#### (1) ผู้เข้ารับการอบรม

- พื้นความรู้และประสบการณ์

ถ้าผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่อบรมมาบ้างแล้ว การใช้เทคนิคแบบที่ให้ผู้เข้าได้มีส่วนร่วมมากกว่าถ้ายังไม่มีความรู้เลย

- จำนวน

บางเทคนิคหากคนเข้าอบรมมีจำนวนมากก็ไม่สามารถนำมาใช้ได้ อาจต้องใช้การบรรยาย อภิปราย

- ความแตกต่างระหว่างผู้เข้าอบรม

หากผู้เข้าอบรมต่างกันมาก ควรใช้เทคนิคที่จะดึงเอาประสบการณ์ของผู้เข้ามาใช้ให้มากที่สุด หรือใช้เทคนิคประเภทพัฒนาเฉพาะตัวบุคคล

#### (2) วัตถุประสงค์

จะต้องพิจารณาว่าต้องการให้ผู้เรียน เรียนรู้ในเรื่องใด ลึกซึ้งเพียงไร ถ้าต้องการให้ความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งก็ต้องใช้เทคนิคประเภทพัฒนาเฉพาะตัว ถ้าเพียงให้รู้จักเป็นการบรรยาย

#### (3) ข้อดีและข้อเสียของแต่ละเทคนิค

ก่อนที่จะเลือกใช้เทคนิค จะต้องวิเคราะห์เทคนิคนั้น ๆ ให้ดีก่อนว่าจะเหมาะสมเพียงไร มีจุดดีและบกพร่องตรงไหน

(4) วิทยากร

ควรจะได้มีการปรึกษาร่วมกับวิทยากรในวิชานั้น ๆ ว่าจะใช้เทคนิคใดและเป็นเทคนิคที่เขานัดด้วย

(5) เนื้อหาวิชา

พิจารณาว่าเป็นการเรียนรู้ ทักษะ หรือทัศนคติซึ่งจะใช้เทคนิคต่างกันไปและเป็นเนื้อหาเกี่ยวกับอะไร

ข้อควรระวัง

- (1) ระวังการเน้นที่เทคนิคการฝึกอบรมมากกว่าที่จะเน้นเนื้อหาที่ต้องการให้ถ่ายทอดและตัวผู้เรียน
- (2) ในหลักสูตรหนึ่งควรพิจารณาใช้หลายเทคนิคร่วมกัน

การกำหนดสื่อการสอน

สื่อการสอน หมายถึง อุปกรณ์ เครื่องมือ หรือสิ่งช่วยเหลือในการนำความรู้ถ่ายทอดข่าวสารและประสบการณ์ไปสู่ผู้เข้ารับการอบรม เพื่อช่วยให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้น

ขั้นตอนในการกำหนดสื่อ

1. กำหนดแนวทางในการนำเสนอข้อมูลหรือเนื้อหาวิชา
2. พิจารณาคุณลักษณะของวิทยากร ผู้เข้ารับการอบรมและจำนวนผู้เข้ารับการอบรม
3. พิจารณาวัตถุประสงค์ รายละเอียดเนื้อหาวิชา
4. กำหนดเทคนิคการฝึกอบรมและพิจารณาเลือกสื่อที่สอดคล้องกับเทคนิคนั้น ๆ
5. ตัดสินใจเลือกสื่อตามขั้นตอนการสอน

### เกณฑ์ในการพิจารณาตัดสินใจเลือกสื่อ

- (1) วิเคราะห์ลักษณะที่ต้องการในการนำเสนอและตอบสนองว่าจะเป็นอย่างใดในเรื่องต่อไปนี้  
ลักษณะ 3 มิติ ตัวเขียน, คำพูด, ของจริง, เสียง, ภาพ, สี, การเคลื่อนไหว, สถานการณ์จริง
- (2) การสื่อความหมาย 2 ทาง พิจารณาว่าจะช่วยให้ได้มีการให้ผลสะท้อนกลับมีการปะทะสัมพันธ์ต่อกันได้
- (3) ความยืดหยุ่นในการใช้
- (4) ความสามารถในการเก็บข้อมูลไว้ได้
- (5) ต้นทุนการผลิต และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ
- (6) ระยะเวลาในการผลิต
- (7) ความยุ่งยาก ซับซ้อนในกระบวนการผลิต
- (8) การนำไปใช้กับเครื่องมือที่มีอยู่
- (9) ความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้
- (10) ความพร้อมและความสะดวกในการนำมาใช้
- (11) ความสะดวกในการเคลื่อนย้าย การนำไปใช้ในสถานที่อบรม
- (12) ความยุ่งยากในการใช้
- (13) ค่าใช้จ่ายในการนำมาใช้
- (14) ความสะดวกและบริการอื่น ๆ ประกอบในการใช้สื่อ
- (15) ความทนทานของสื่อ

### ขั้นที่ 10 การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร

ระยะเวลาของหัวข้อวิชา หมายถึง กำหนดช่วงเวลาที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้รับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคติ และความชำนาญ จนกระทั่งเกิดการเรียนรู้ไปตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชานั้น

ระยะเวลาของหลักสูตร หมายถึง กำหนดช่วงเวลาที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้รับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคติ และความชำนาญ จนกระทั่งเกิดการเรียนรู้ไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร หรือโครงการฝึกอบรมนั้น

ในการกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชา จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบดังนี้คือ

1. ความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
3. ประเภทของการเรียนรู้
4. ประเภทของหลักสูตร
5. เทคนิค
6. ความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง
7. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

#### เกณฑ์ในการพิจารณากำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชา

##### 1. ความจำเป็นในการฝึกอบรม

จะต้องพิจารณาความจำเป็น ปัญหา และความสำคัญของเรื่องนั้น ถ้าเป็นปัญหามีความจำเป็นและสำคัญมากก็ต้องให้เวลามากขึ้น

##### 2. วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

จะต้องพิจารณาและวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาว่าต้องการจะให้เรียนรู้ในเรื่องใดถึงระดับใด ถ้าเป็นในระดับที่สูง หรือทักษะ วิชาที่ยาก ๆ ก็ต้องให้เวลานาน

##### 3. ประเภทของการเรียนรู้

ถ้าเป็นการเรียนรู้ทักษะและทัศนคติก็ต้องกินเวลามากกว่าการเรียนรู้

##### 4. ประเภทของหลักสูตร

ถ้าเป็นหลักสูตรเร่งรัดหรือเข้มข้นก็จะใช้เวลาน้อยกว่าจัดตามปกติ

##### 5. เทคนิคการฝึกอบรม

ขึ้นอยู่กับเทคนิคที่ใช้ว่าจะเป็นแบบใด ซึ่งจะใช้เวลาต่างกัน

##### 6. ความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง

เวลาที่ใช้ในการเรียนควรให้พอเหมาะเหมือนกับสภาพการณ์การปฏิบัติงานจริง

##### 7. ผู้เข้ารับการอบรม

ต้องศึกษาพื้นฐานความรู้และความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม หากเป็นเรื่องใหม่ก็ต้องใช้เวลามากกว่าเรื่องที่มีความรู้เดิมอยู่บ้างแล้ว และถ้าเป็นเรื่องที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสนใจต้องการเรียนรู้ก็ต้องให้เวลามากขึ้น

### ขั้นที่ 11 การเรียงลำดับหัวข้อวิชาและกำหนดการฝึกอบรม

การเรียงลำดับหัวข้อวิชา หมายถึง การกำหนดว่าวิชาใดควรจะทำก่อนและวิชาใดควรจะทำทีหลัง อันจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กำหนดการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดว่าวิชาใดควรจะทำก่อน และวิชาใดควรจะทำทีหลัง รวมทั้งการกำหนดวัน เวลา ที่จะเริ่ม หยุดพัก และสิ้นสุดของการฝึกอบรมของแต่ละวัน และของหลักสูตรโดยส่วนรวม

ในการเรียงลำดับหัวข้อวิชานั้น เราจะต้องคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ว่า บุคคลใดก็ตามที่จะเกิดการเรียนรู้ที่ดีได้นั้น จำเป็นจะต้องมีการเสนอเรื่องให้ทราบเป็นขั้นเป็นตอนที่จะสะดวกแก่การเข้าใจ เราจึงต้องจัดให้ได้ว่าวิชาใดหรือเรื่องใดที่เขาควรจะทำทราบ

นอกจากนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนจะต้องมีเวลาเพื่อพักผ่อน และปฏิบัติภารกิจส่วนตัว เราจึงจำเป็นต้องจัดกำหนดการฝึกอบรมให้เหมาะสม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสะดวก สบาย ทั้งร่างกายและจิตใจ

### การจัดหมวดวิชา

<u>หมวดที่ 1</u> กระบวนการฝึกอบรม	57 ชั่วโมง
1.1 กระบวนการฝึกอบรม	3 ชั่วโมง
1.2 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	6 ชั่วโมง
1.3 การพัฒนาหลักสูตร	42 ชั่วโมง
1.4 การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม	3 ชั่วโมง
1.5 การวางแผนดำเนินการฝึกอบรม	3 ชั่วโมง
<u>หมวดที่ 2</u> เทคนิคและสื่อในการฝึกอบรม	12 ชั่วโมง
2.1 การเลือกและวางแผนใช้เทคนิคในการฝึกอบรม	6 ชั่วโมง
2.2 การเลือกและการใช้สื่อในการฝึกอบรม	6 ชั่วโมง

<u>หมวดที่ 3</u> ความรู้เสริมเกี่ยวกับการฝึกอบรม	74 ชั่วโมง
3.1 นโยบายการฝึกอบรมของชาติ	14 ชั่วโมง
3.2 ความหมายและความสำคัญของการฝึกอบรม	14 ชั่วโมง
3.3 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่	14 ชั่วโมง
3.4 มนุษยพฤติกรรม	14 ชั่วโมง
3.5 การทำงานเป็นทีม	14 ชั่วโมง

### แบบการเขียนหลักสูตรการฝึกอบรม

#### 1. หมวดหัวข้อวิชาและหัวข้อวิชา

หมวดที่..... หมวดหัวข้อวิชา..... รวมเวลา (ชม.).....

วิชาที่..... ชื่อวิชา..... เวลา (ชม.).....

#### 2. รายละเอียดวัตถุประสงค์ ขอบเขตเนื้อหาวิชา เวลา และวิธีการฝึกอบรมรายวิชา

#### 3. กำหนดการฝึกอบรม

หลักสูตร..... รุ่นที่.....

วันที่..... ถึงวันที่.....

สถานที่.....

วัน, เดือน, ปี	กิจกรรมการฝึกอบรมและหัวข้อวิชา	ชื่อวิทยากร ตำแหน่ง สถานที่ทำงาน

หมายเหตุ การพักครึ่งเวลา เวลา ..... ถึงเวลา.....

การพักรับประทานอาหารกลางวัน เวลา..... ถึงเวลา.....

แบบฟอร์มการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ขอบเขต เนื้อหาวิชา และวิธีการฝึกอบรม

หมวดวิชา..... รวมเวลา (ชั่วโมง).....

ลำดับที่..... ชื่อวิชา..... เวลา (ชั่วโมง).....

วัตถุประสงค์ 1. ....  
2. ....  
3. ....

ประเด็นสำคัญ 1. ....  
2. ....  
3. ....

วิธีการฝึกอบรม .....  
.....  
.....  
.....  
.....

## แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรม

โดย นาชาญ สวัสดิ์สาลี

### ความหมายของ "การวัดผล" และ "การประเมินผล"

สำหรับความหมายของ "การประเมินผล" นี้ ได้มีผู้ให้คำนิยามกันไปต่าง ๆ แต่ไม่ว่าจะมีคำนิยามอย่างไร การประเมินผลย่อมมีส่วนสัมพันธ์กับ "การวัดผล" อย่างมาก ดังนั้น จึงจำเป็นต้องทราบความหมายหรือความแตกต่างของทั้งสองคำก่อน

- การวัดผล** คือ "กระบวนการในการกำหนดค่าตัวเลขให้กับสิ่งของ หรือเหตุการณ์ใด ๆ อย่างมีกฎเกณฑ์ตามระบบมาตรฐาน" ตัวอย่างเช่น
- (ก) ใช้ไม้บรรทัดวัดขนาดของโต๊ะตัวหนึ่ง เพื่อต้องการทราบว่าโต๊ะตัวนั้นมีขนาดกว้างและยาวกี่ฟุต
  - (ข) ใช้แบบทดสอบก่อน - หลังการฝึกอบรม เพื่อต้องการทราบว่าผู้เข้ารับการอบรมตอบแบบทดสอบหลังการฝึกอบรมได้ถูกต้องมากกว่าครั้งแรกกี่ข้อ

**การประเมินผล** คือ "กระบวนการที่ใช้ดุลพินิจ (Judgement) และ/หรือค่านิยม (Value) ในการพิจารณาตัดสินคุณค่า ความเหมาะสม ความคุ้มค่า หรือสัมฤทธิ์ผลของเหตุการณ์ โครงการ หรือสิ่งอื่นใด หลังจากการเปรียบเทียบผลที่วัดได้โดยวิธีการใด ๆ ก็ตาม กับเป้าหมาย วัดดูประสงค์ หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้" ตัวอย่างเช่น

- (ก) หลังจากที่ใช้ไม้บรรทัดวัดโต๊ะตัวนั้นแล้ว ปรากฏว่ามีขนาด 3X4 ฟุต เราพิจารณาแล้วเห็นว่าโต๊ะตัวนี้ "เล็ก/ใหญ่เกินไปสำหรับห้องนี้"
- (ข) หลังจากที่ใช้แบบทดสอบก่อน-หลัง การฝึกอบรมแล้วปรากฏว่า ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนตอบแบบทดสอบหลังการฝึกอบรมได้ถูกต้อง มากกว่าก่อนการฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 5 ข้อ เราพิจารณาแล้ว เห็นว่าการฝึกอบรมครั้งนี้ได้ผล "เป็นที่น่าพอใจ"

จากคำนิยามของ "การวัดผล" และ "การประเมินผล" ข้างต้น อาจเขียนสรุปในรูปของสมการเพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ของทั้งสองคำชัดเจนยิ่งขึ้นได้ดังนี้

$$\text{การประเมินผล} = \text{การวัดผล} + \text{ดุลยพินิจ/ค่านิยม}$$

เมื่อทราบถึงความหมายของ “การประเมินผล” แล้ว ก็ย่อมอดคิดต่อไปไม่ได้ว่าการประเมินผลนั้นสำคัญอย่างไร ทำไมจึงต้องมีการประเมินผล และประเมินผลไปเพื่ออะไร

### สาเหตุที่ต้องมีการประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งเรื่องหนึ่งในกระบวนการฝึกอบรม เพราะผลที่ได้จากการประเมินที่เป็นระบบ จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขและปรับปรุงโครงการฝึกอบรม/สัมมนาต่าง ๆ ให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม/สัมมนามากที่สุด

สำหรับสาเหตุที่ต้องมีการประเมินผลการฝึกอบรม อาจประมวลได้ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ทำการประเมินผล
2. ต้องการทราบสัมฤทธิ์ผลของโครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม หรือสัมมนาว่าได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
3. ต้องการทราบข้อดี ข้อบกพร่อง ความเหมาะสม รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ของการจัดฝึกอบรม/สัมมนาครั้งนี้ เพื่อแก้ไขและปรับปรุงการจัดฝึกอบรม/สัมมนาในครั้งต่อไปให้ดียิ่งขึ้น
4. ต้องการทราบถึงความเหมาะสม ความคุ้มค่า คุณค่าหรือประโยชน์ของโครงการฝึกอบรม/สัมมนา เพื่อแก้ไขและปรับปรุงโครงการดังกล่าวให้เหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม/สัมมนาที่สุด
5. เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหาร เช่น
  - เพื่อพิจารณาว่าควรจะดำเนินการจัดฝึกอบรม/สัมมนา หลักสูตรนั้น ๆ ต่อไปหรือไม่
  - พิจารณาว่าควรจะอนุมัติหรือตัดทอนงบประมาณของโครงการฝึกอบรม/สัมมนา ไต่บ้าง

### ปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผลการฝึกอบรม

โดยทั่วไปแล้ว การประเมินผลโครงการฝึกอบรม/สัมมนาใด ๆ จะได้ผลหรือไม่เพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ซึ่งบางครั้งปัจจัยเหล่านั้นอาจกลายเป็นปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผลได้ อันจะมีผลทำให้การประเมินผลนั้นล้มเหลว ขาดความเชื่อถือ หรือได้ผลไม่ตรงตามที่ต้องการ

ปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผลที่สำคัญ ๆ อาจสรุปได้ดังนี้

1. ไม่มีการกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลอย่างชัดเจน

2. ระยะเวลาสำหรับดำเนินการด้านการประเมินผลไม่เพียงพอ
3. ขาดการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในด้านต่าง ๆ เช่น กำลังคน งบประมาณ อุปกรณ์ต่าง ๆ ฯลฯ
4. ผู้ประเมินผลไม่มีอำนาจที่จะดำเนินการบางอย่างอย่างอิสระ เช่น วิเคราะห์เอกสารของโครงการฝึกอบรม หรือเอกสารบางอย่างที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ
5. ผู้ประเมินผลไม่มีความรู้ในการประเมินผลโครงการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ
6. ไม่มีการวางแผนในการนำเอาผลที่ได้จากการประเมินไปใช้
7. ไม่มีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลแต่ละครั้ง
8. ไม่มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ
9. ไม่มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง คือประเมินผลเพียงครั้งเดียวก็เลิก

ดังนั้น การทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผลที่สำคัญ ๆ ดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นข้อควรคำนึงที่สำคัญอันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนดำเนินการ ด้านการประเมินผลอย่างมาก และจะช่วยให้การประเมินผลบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการได้

### วัตถุประสงค์ของการประเมินผลโครงการฝึกอบรม

ในการที่จะประเมินผลโครงการฝึกอบรม/สัมมนาใด ๆ ก็ตาม จำเป็นจะต้องทราบจุดมุ่งหมายของการประเมินผลเสียก่อนว่า ต้องการจะประเมินผลในเรื่องใดบ้าง และมีเกณฑ์ในการตัดสินการยอมรับความสำเร็จในเรื่องนั้น ๆ อย่างไร ฯลฯ เพื่อนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์และขอบเขตของการประเมินผล ซึ่งรายละเอียดต่าง ๆ ในเรื่องการกำหนดขอบเขตของการประเมินผลจะได้กล่าวถึงต่อไป (ในบทที่ 2 และบทที่ 3)

ตามวิธีการประเมินผลแนวใหม่ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลจะได้มาจากการรวบรวมและผสมผสานข้อมูลจาก 2 แหล่ง คือ จากผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการทราบผลของการประเมิน ตลอดจนผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรม/สัมมนานั้น ๆ และจากวัตถุประสงค์หลักของโครงการฝึกอบรม/สัมมนา กล่าวคือ

1. ผู้รับผิดชอบการประเมินผล จะต้องสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือผู้ที่เกี่ยวข้องถึงข้อมูล (สิ่ง) ที่ต้องการจะทราบสำหรับการประเมินผลครั้งนี้ แล้วจดบันทึกไว้ จากนั้น
2. ผู้รับผิดชอบการประเมินผล จะต้องพิจารณาวัตถุประสงค์หลักทุกข้อของโครงการนั้น ๆ ประกอบด้วย

เมื่อได้ข้อมูลจากทั้ง 2 แหล่งข้างต้นแล้ว ก็นำมาจัดกลุ่มและเขียนเป็นวัตถุประสงค์ของการประเมินผล ซึ่งจะต้องเขียนให้ครอบคลุมข้อมูลจากทั้ง 2 แหล่งข้างต้น

## ตัวอย่างการเขียนวัตถุประสงค์ของการประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตร เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม

1. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้รับผิดชอบการประเมินผล และจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม สำหรับการประเมินผลหลักสูตรนี้ คือ

- 1.1 หลักสูตรเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่จัดนี้ เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมหรือไม่
  - 1.2 ถ้าเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน คิดว่าจะสามารถนำเอาความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้ เพราะเหตุใด
  - 1.3 วิชาใดในหลักสูตรนี้ที่เป็นประโยชน์ที่สุด หรือไม่เป็นประโยชน์เลยต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม
  - 1.4 หลักสูตรฯ ที่จัดนี้ เหมาะสมหรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสม ควรปรับปรุงอย่างไร
  - 1.5 การจัดดำเนินการฝึกอบรมครั้งนี้ มีข้อดี ข้อบกพร่อง และปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไร และมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงอย่างไร
3. วัตถุประสงค์หลักของหลักสูตรเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม คือ
- เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมจากหน่วยงานต่าง ๆ
- 2.1 สามารถอธิบายหรือระบุแนวความคิด หลักการ ขั้นตอน วิธีการ เทคนิคและกระบวนการฝึกอบรมต่าง ๆ รวมถึงหลักการ ความสำคัญ และองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และของมนุษย์พฤติกรรมกับการทำงานเป็นทีมได้อย่างถูกต้อง
  - 2.2 สามารถหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และสร้างหลักสูตรฝึกอบรมได้อย่างถูกต้องตามหลักการ
  - 2.3 ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เกี่ยวกับงานฝึกอบรม ตลอดจนสร้างความร่วมมือและประสานงาน ด้านการฝึกอบรมระหว่างกันและกันให้เกิดขึ้น

จากข้อมูลทั้ง 2 แห่งข้างต้น อาจเขียนเป็นวัตถุประสงค์ของการประเมินผลได้ดังนี้

1. เพื่อประเมินสัมฤทธิ์ผลของโครงการฝึกอบรมฯ
  - โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์หลักของโครงการทั้ง 3 ข้อ
2. เพื่อประเมินประโยชน์ของหลักสูตรเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต่อการปฏิบัติงาน ของผู้เข้ารับการอบรม และการนำเอาความรู้ที่ได้รับจากการอบรมครั้งนี้ ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากประเด็นต่อไปนี้

- หลักสูตรเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่จัดนี้ เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม หรือไม่
- ผู้เข้ารับการอบรม สามารถนำเอาความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้หรือไม่
- วิชาใดในหลักสูตรนี้ที่เป็นประโยชน์ที่สุด หรือไม่เป็นประโยชน์เลยต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม

3. เพื่อประเมินความเหมาะสมของกระบวนการฝึกอบรม และการจัดฝึกอบรมครั้งนี้ โดยพิจารณาจากประเด็นต่อไปนี้

- หลักสูตรเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่จัดขึ้น เหมาะสมหรือไม่ และมีข้อควรปรับปรุงอย่างไร
- การจัดดำเนินการฝึกอบรมครั้งนี้ มีข้อดี ข้อบกพร่อง และปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไร

โดยทั่วไปแล้ว วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรม มักจะเกี่ยวข้องกับการประเมินผลในเรื่องต่อไปนี้

1. การประเมินสัมฤทธิ์ผลของโครงการฯ ในด้านต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ใน

วัตถุประสงค์หลักของโครงการ เช่น

- การเรียนรู้ (Learning)
- ความสามารถในการปฏิบัติ (Capability)
- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน (Behavior)

2. การประเมินความเหมาะสมของกระบวนการฝึกอบรมและการจัดฝึกอบรมครั้งนี้ โดยเน้นด้านความคิดเห็น/ทัศนคติ หรือปฏิกิริยา (Reaction) ของผู้เข้ารับการอบรมที่เกี่ยวกับ

- โครงการ/หลักสูตรฯ
- หัวข้อวิชา/เนื้อหาวิชา
- วิทยากร
- การจัดดำเนินการต่าง ๆ ครั้งนี้ รวมถึงข้อดี ข้อบกพร่อง ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ

3. การประเมินประโยชน์และคุณค่าของโครงการ/หลักสูตรฯ ต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม โดยเน้นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ

- ประโยชน์ของหัวข้อวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรฯ ต่อการปฏิบัติงาน
- การนำเอาความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน
- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของผู้ผ่านการอบรม
- ความคุ้มค่าของการเข้ารับการอบรม/สัมมนาครั้งนี้

4. การประเมินผลลัพธ์/ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม/สัมมนาครั้งนี้ โดยพิจารณาประเด็นต่าง ๆ เช่น

- พฤติกรรมในการทำงานของผู้ผ่านการอบรมมีผลต่อหน่วยงานอย่างไร

- ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน เมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการอบรม (ผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร)
- ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหลังจากผ่านการอบรมแล้ว

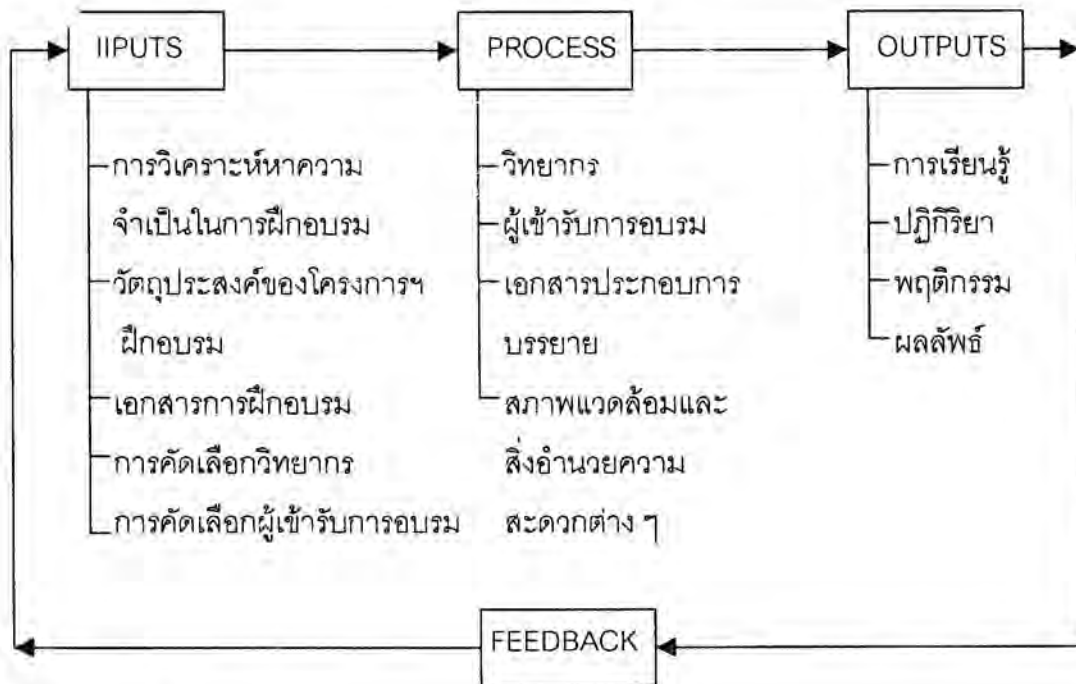
**ปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณาสำหรับการประเมินผลในระบบการฝึกอบรม**

การที่จะให้การประเมินผลมีประสิทธิภาพและได้ผลเป็นที่น่าเชื่อถือได้นั้น จะต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญในแต่ละส่วนของระบบการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. ปัจจัยนำเข้าของการฝึกอบรม (Inputs)
2. กระบวนการดำเนินการฝึกอบรม (Process)
3. ผลที่ได้จากการฝึกอบรม (Outputs)

ซึ่งแต่ละส่วนจะมีปัจจัยสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณาหรือตรวจสอบในการประเมินผล ดังรายละเอียดที่จะนำเสนอต่อไปนี้

**สิ่งสำคัญที่ต้องตรวจสอบสำหรับการประเมินผลในระบบการฝึกอบรม**



1. ปัจจัยนำเข้าของการฝึกอบรม (Inputs)
  - มีสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณาหรือตรวจสอบ คือ
  - 1.1 การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม
    - มีการวิเคราะห์หาความจำเป็นมาก่อนหรือไม่

- ข้อมูลที่ได้ครอบคลุมและเชื่อถือได้หรือไม่
- ความจำเป็นดังกล่าวสามารถแก้ไขได้โดยการฝึกอบรมหรือไม่

### 1.2 วัตถุประสงค์หลักของโครงการฝึกอบรม

- วัตถุประสงค์หลักของโครงการฝึกอบรม สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่
- วัตถุประสงค์หลักของโครงการฝึกอบรม เขียนในลักษณะที่สามารถจะประเมินผลได้หรือไม่

### 1.3 โครงการและกำหนดการฝึกอบรม

- หัวข้อวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตร สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของโครงการหรือไม่
- วัตถุประสงค์ย่อยรายวิชาของทุกหัวข้อวิชา สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของโครงการหรือไม่
- การจัดลำดับของหัวข้อวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรเหมาะสมหรือไม่
- วัตถุประสงค์ย่อยรายวิชาเขียนในลักษณะที่สามารถจะประเมินผลได้หรือไม่
- ระยะเวลาของแต่ละหัวข้อวิชาเหมาะสมและสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ย่อยรายวิชา และเนื้อหาของหัวข้อวิชานั้น ๆ หรือไม่
- เทคนิคและวิธีการฝึกอบรมที่ใช้สำหรับแต่ละหัวข้อวิชา เหมาะสมและสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ย่อยรายวิชา และระยะเวลาของหัวข้อวิชานั้น ๆ หรือไม่

### 1.4 เอกสารการฝึกอบรม

- เอกสารการฝึกอบรมที่แจกให้ก่อนการฝึกอบรม เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของโครงการหรือไม่

### 1.5 การคัดเลือกวิทยากร

- มีความรู้และประสบการณ์ในหัวข้อวิชาที่จะบรรยายหรือไม่
- มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ในหัวข้อวิชาที่จะบรรยายได้ดีเพียงไร
- มีความพร้อมในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ในหัวข้อวิชาที่จะบรรยายเพียงไร

### 1.6 การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม

- คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรมที่กำหนดไว้ในโครงการเหมาะสมหรือไม่
- มีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมอย่างไร
- ใช้เกณฑ์ดังกล่าวในการคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมทุกครั้งหรือไม่
- จำนวนผู้เข้ารับการอบรมเหมาะสมหรือไม่

## 2. กระบวนการดำเนินการฝึกอบรม (Process)

มีสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณาหรือตรวจสอบ คือ

### 2.1 วิทยากร

- มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ของวิชาให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบหรือไม่
- มีความรอบรู้ในเนื้อหาวิชานั้นหรือไม่
- มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ฟังเข้าใจเพียงไร
- การตอบคำถามชัดเจนและตรงประเด็นหรือไม่
- มีการควบคุมชั้นเรียนหรือไม่
- การจัดลำดับความสัมพันธ์ของเนื้อหาวิชาเหมาะสมหรือไม่
- มีอากัปกริยาที่น่ารำคาญ และเบี่ยงเบนความสนใจของผู้เข้ารับการอบรมหรือไม่
- เทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการถ่ายทอดเหมาะสมหรือไม่

### 2.2 ผู้เข้ารับการอบรม/สัมมนา

- สนใจและเอาใจใส่ต่อการฝึกอบรมหรือไม่
- มาเข้ารับการอบรมตามกำหนดเวลาตลอดทั้งหลักสูตรหรือไม่
- มีการซักถาม แสดงความคิดเห็น และให้ความร่วมมือต่าง ๆ ในระหว่างการฝึกอบรม/สัมมนาหรือไม่

### 2.3 เอกสารประกอบการบรรยาย

- แต่ละวิชามีเอกสารประกอบการบรรยายหรือไม่
- เนื้อหาสาระของเอกสารประกอบการบรรยายสอดคล้อง และสนับสนุนกับวัตถุประสงค์หลักของหัวข้อวิชานั้น ๆ หรือไม่

### 2.4 สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

- การจัดสถานที่ฝึกอบรม รวมถึงโต๊ะ เก้าอี้ เหมาะสมหรือไม่
- อุณหภูมิและการถ่ายเทอากาศเหมาะสมหรือไม่
- แสงสว่างเพียงพอหรือไม่
- เสียงดังชัดเจนหรือไม่
- = อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการฝึกอบรมมีเพียงพอหรือไม่
- มีสิ่งรบกวนต่าง ๆ ในระหว่างการจัดฝึกอบรมหรือไม่ เช่น เสียงโทรศัพท์ เสียงรบกวนจากภายนอก การเข้า-ออกจากห้องฝึกอบรมบ่อยครั้ง ฯลฯ

### 3. ผลที่ได้จากการฝึกอบรม (Outputs)

ผลที่ได้จากการฝึกอบรม อาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

#### 3.1 การเรียนรู้ (Learning)

- ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการจะให้เรียนรู้ ตามที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์หลักของโครงการหรือไม่

#### 3.2 ปฏิกริยา (Reaction)

- ผู้เข้ารับการอบรมเห็นว่าทุกหัวข้อวิชาในหลักสูตร เหมาะสมและเพียงพอหรือไม่
- ผู้เข้ารับการอบรมเห็นว่า การจัดดำเนินการฝึกอบรมครั้งนี้เหมาะสมหรือเพียงพอหรือไม่
- ผู้เข้ารับการอบรมเห็นว่า โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรมนี้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของเขาหรือไม่
- ผู้เข้ารับการอบรมมีทัศนคติต่อการฝึกอบรมอย่างไร
- ผู้เข้ารับการอบรมเห็นว่าเป็นการคุ้มค่าหรือไม่ในการเข้าอบรมครั้งนี้

#### 3.3 พฤติกรรม (Behavior)

- ผู้เข้ารับการอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ในทางที่ดีขึ้นหรือไม่
- ผู้เข้ารับการอบรมได้นำเอาความรู้ต่าง ๆ ที่ได้จากการอบรมครั้งนี้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่

#### 3.4 ผลลัพธ์ (Outcome หรือ Result)

- การปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมมีผลต่อหน่วยงานอย่างไร (มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นกว่าเดิมหรือไม่)
- ผลการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมได้รับการยอมรับจากบุคคลระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานเพียงใด (เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา)
- ผู้ผ่านการอบรมมีความก้าวหน้าในสายงานฝึกอบรมเพียงไร

จากการพิจารณาหรือตรวจสอบปัจจัยในแต่ละส่วนดังกล่าวแล้ว ก็จะทำให้สามารถเห็นภาพรวมทั้งหมดของการฝึกอบรมในโครงการ/หลักสูตรนั้น ๆ ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในสิ่งที่ต้องการทราบต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อบกพร่องหรือข้อควรปรับปรุงสำหรับโครงการ/หลักสูตรฝึกอบรมนี้ และสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมนั้น ๆ ในรุ่นต่อไป

### กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินผล (Focus)

การกำหนดขอบเขตของการประเมินผล เป็นขั้นตอนเบื้องต้นที่สำคัญยิ่งสำหรับการประเมินผล โครงการฝึกอบรมใด ๆ โดยจะเริ่มจาก

1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมที่จะทำการประเมินผลว่า
  - 1.1 วัตถุประสงค์หลักของโครงการฝึกอบรมคืออะไร
  - 1.2 ใครเป็นผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม
  - 1.3 ใครบ้างที่ต้องการทราบข้อมูลจากการประเมินผลครั้งนี้
2. สัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ประเมินผล (โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์) ในประเด็นต่อไปนี้
  - 2.1 ท่านต้องการนำผลการประเมินไปทำอะไร
  - 2.2 ท่านต้องการทราบผลการประเมินเมื่อไร
  - 2.3 ท่านต้องการทราบข้อมูลอะไรบ้าง
  - 2.4 มีอะไรอีกไหมที่ท่านต้องการทราบ
  - 2.5 ท่านต้องการให้เสนอรายงานอย่างไร (ด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษร)
  - 2.6 ท่านจะให้ความช่วยเหลือ/สนับสนุน สำหรับการประเมินผลครั้งนี้ในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ ได้อย่างไรบ้าง เช่น เวลา กำลังคน วัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ
3. สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องที่ต้องการทราบข้อมูล (ถ้ามี) เพิ่มเติมว่าต้องการทราบอะไรบ้าง
4. กรอกข้อมูลที่ได้จาก ข้อ 1 - 3 ลงในกระดาษทำการเพื่อกำหนดขอบเขตและ วัตถุประสงค์ของการประเมินผล (Focusing Worksheet) เพื่อเตรียมดำเนินการขั้นต่อไป (ดังตัวอย่างในหน้า 11)
5. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจาก Focusing Worksheet โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากข้อ 1.1 (วัตถุประสงค์หลักของโครงการ) ข้อ 2.3 และ ข้อ 3 (สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง ต้องการทราบ) เพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการประเมินผล
6. กรอกข้อมูลที่ได้ (จากข้อ 1 - 5) ลงในแบบกำหนดขอบเขตของการประเมินผล (ดังตัวอย่างในหน้า 12)

กระดาษทำการเพื่อกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินผล

ส่วนราชการ \_\_\_\_\_

ผู้ต้องการทราบผลการประเมิน \_\_\_\_\_

จุดมุ่งหมายที่ผู้ต้องการทราบผล \_\_\_\_\_

โครงการฝึกอบรม/สัมมนา \_\_\_\_\_

วัตถุประสงค์ของโครงการ \_\_\_\_\_

ผู้รับผิดชอบโครงการ \_\_\_\_\_

ผู้รับผิดชอบการประเมินผล \_\_\_\_\_

(โปรดดูตัวอย่างการกรอกข้อมูลในกระดาษทำการฯ ในหน้า 13)

## แบบกำหนดขอบเขตของการประเมินผล

วัตถุประสงค์ของการประเมินผล

---



---



---

ระยะเวลาของการประเมินผล

---



---

ความช่วยเหลือต่าง ๆ ที่จะได้รับ

---



---



---

ความรับผิดชอบของผู้ประเมินผล

---



---



---

การเสนอรายงาน

---



---



---

(โปรดดูตัวอย่างการกรอกข้อมูลในแบบกำหนดขอบเขตของการประเมินผลในหน้า 14)

### กระดาษทำการเพื่อกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินผล

ส่วนราชการ.....	สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ผู้ต้องการทราบผลการประเมิน.....	ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
จุดมุ่งหมายที่ต้องการทราบผล.....	เพื่อประกอบการตัดสินใจในการดำเนินการฝึกอบรม โครงการนี้
โครงการฝึกอบรม/สัมมนา.....	หลักสูตรเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม
วัตถุประสงค์ของโครงการ.....	เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถ (1) อธิบายหรือระบุแนวความคิด หลักการ ขั้นตอน วิธีการ เทคนิค และกระบวนการฝึกอบรมต่าง ๆ รวมถึง หลักการความสำคัญและองค์ประกอบสำคัญของการ เรียนรู้ของผู้ใหญ่และของมนุษย์พฤติกรรมกับการทำงาน เป็นทีมได้อย่างถูกต้อง (2) หาความจำเป็นในการฝึกอบรม และสร้างหลักสูตร ฝึกอบรมได้อย่างถูกต้องตามหลักการ
ผู้รับผิดชอบโครงการ.....	นายอนุชิต เชิดชู
ผู้รับผิดชอบการประเมินผล.....	นายฤกษ์ ยามดี
ข้อมูลที่ต้องการทราบ.....	(1) หลักสูตรเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมนี้ บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ (2) หลักสูตรเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่จัดนี้ เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมหรือไม่ (3) ผู้เข้ารับการอบรม ได้นำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ ในการปฏิบัติงานหรือไม่ ถ้าไม่ เพราะเหตุใด (4) หลักสูตรฝึกอบรมนี้ เหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด (5) มีปัญหาหรืออุปสรรคในการจัดดำเนินการฝึกอบรม ครั้งนี้หรือไม่ อย่างไร

### แบบกำหนดขอบเขตของการประเมินผล

วัตถุประสงค์ของการประเมินผล :

- (1) เพื่อประเมินสัมฤทธิ์ผลของโครงการฝึกอบรม หลักสูตรเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม รุ่นที่ 24
- (2) เพื่อประเมินประโยชน์ของหลักสูตรฝึกอบรม ต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม และการนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน
- (3) เพื่อประเมินความเหมาะสมของกระบวนการฝึกอบรม และการจัดฝึกอบรม ครั้งนี้

ระยะเวลาของการประเมินผล :

ให้ดำเนินการแล้วเสร็จภายใน 3 เดือน

(ต.ค. – ธ.ค. 2526)

ความช่วยเหลือต่าง ๆ ที่จะได้รับ :

- (1) ให้ นายวิโรจน์ รุ่งเสมอ ร่วมดำเนินการด้วย
- (2) ให้ลดปริมาณงานที่ทำอยู่ประจำลง 50 % เพื่อทำการประเมินผล

ความรับผิดชอบของผู้ประเมินผล :

ให้ดำเนินการตามความเหมาะสม โดยแบ่งเวลาสำหรับทำงานประจำและงานประเมินนี้ เพื่อให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา

การเสนอรายงาน :

ให้เสนอรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร โดยรายงานแยกเป็น 2 ฉบับ คือ รายงานเมื่อเสร็จสิ้นโครงการฯ และรายงานการติดตามผล

แบบฝึกหัด  
สำหรับการวัดผล และการประเมินผล

-----

โปรดระบุข้อใดเป็นการวัดผลหรือการประเมินผล

1. ในการสังเกตการทำงานของเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดพบว่าเขาพิมพ์ผิดหน้าละ 5 แห่ง  
วัดผล
2. ในระหว่างดำเนินการฝึกอบรม ท่านคิดว่าหากผู้เข้ารับการอบรมสามารถลดอัตราการทำข้อสอบผิดร้อยละ 25 ท่านก็พอใจแล้ว  
ประเมินผล
3. ในการแบ่งกลุ่มทำแบบฝึกหัดในระหว่างการอบรม ปรากฏว่าผู้เข้ารับการอบรม 2 คน ไม่ได้มีส่วนร่วมในการทำแบบฝึกหัดดังกล่าว เขาเพียงแต่เป็นผู้นำให้กลุ่มดำเนินการเท่านั้น  
วัดผล
4. ในการสัมมนานักบริหารระดับสูง พบว่าค่าลงทุนในการสัมมนาเฉลี่ยท่านละ 50,000 บาท  
วัดผล
5. ในการจัดสัมมนาผู้อำนวยการกอง ปรากฏว่าผู้เข้าร่วมสัมมนาเพียง 10 ท่าน จากจำนวนทั้งสิ้น 40 ท่าน เห็นว่าการจัดสัมมนาครั้งนี้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ฉะนั้นการจัดสัมมนาครั้งนี้ถือว่าล้มเหลว  
ประเมินผล
6. ผลจากการทดสอบก่อนการฝึกอบรม พบว่ามีผู้ทำคะแนนได้ 26 คะแนน 1 คน ได้ระหว่าง 21 - 25 คะแนน 2 คน ได้ระหว่าง 16 - 20 คะแนน 14 คน และได้ต่ำกว่า 16 คะแนน 8 คน



### แบบกำหนดขอบเขตของการประเมินผล

วัตถุประสงค์ของการประเมินผล :

- (1) เพื่อประเมินสัมฤทธิ์ผลของโครงการฝึกอบรม หลักสูตรเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม รุ่นที่ 24
- (2) เพื่อประเมินความเหมาะสมของกระบวนการฝึกอบรม และการจัดฝึกอบรม ครั้งนี้

ระยะเวลาของการประเมินผล :

ให้ดำเนินการแล้วเสร็จภายใน 3 เดือน

(ต.ค. – ธ.ค. 2529)

ความช่วยเหลือต่าง ๆ ที่จะได้รับ :

- (3) ให้ นายวิโรจน์ รุ่งเสมอ ร่วมดำเนินการด้วย
- (4) ให้ลดปริมาณงานที่ทำอยู่ประจำลง 50 % เพื่อทำการประเมินผล

ความรับผิดชอบของผู้ประเมินผล :

ให้ดำเนินการตามความเหมาะสม โดยแบ่งเวลาสำหรับทำงานประจำและงานประเมินนี้ เพื่อให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา

การเสนอรายงาน :

ให้เสนอรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

## การสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูล เพื่อการประเมินผล

สมรรัตน์ แกมทอง

นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 7

การประเมินผลเป็นขั้นตอนหนึ่งของการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ และสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินผล ก็คือการสร้างและใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้ หากเครื่องมือที่นำมาใช้ไม่มีคุณภาพดีพอ ก็จะทำให้ข้อมูลที่ได้ขาดความน่าเชื่อถือ ผู้ที่ทำการประเมินจึงจำเป็นต้องมีความรู้ และระมัดระวังในเรื่องการสร้างและใช้เครื่องมือให้ถูกต้อง

เครื่องมือที่ดีจะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

1. **มีความเที่ยงตรง (Validity)** คือ สามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้
2. **มีความเชื่อถือ (Reliability)** คือ สามารถวัดได้คงที่ แน่นนอน ไม่ว่าจะวัดกี่ครั้งโดยใคร ผลที่ได้จะตรงกัน
3. **มีอำนาจจำแนก (Discrimination Power)** คือ สามารถแยก หรือแบ่งกลุ่มผู้ตอบออกเป็นระดับต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องตามสภาพความเป็นจริง เช่น จำแนกคนมีความรู้ออกจากคนที่ไม่มีความรู้
4. **มีความเป็นปรนัย (Objectivity)** คือ ลักษณะคำถามไม่คลุมเครือ มีการให้คะแนนคงที่ และการแปลคะแนนคงที่ ไม่ว่าจะผู้ใดแปลผลก็จะได้เหมือนกัน
5. **มีประสิทธิภาพ (Efficiency)** คือ วัดได้เที่ยงตรง เชื่อถือได้ และใช้ได้ง่ายโดยสิ้นเปลืองเวลา และค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด
6. **มีความยากง่ายเหมาะสม และให้เวลาในการทำพอเหมาะ** (โดยเฉพาะกรณีของแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้)

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่นิยมใช้กันทั่วไป มีอยู่ 4 อย่างด้วยกันคือ

1. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)
2. การสัมภาษณ์ (Interview)
3. การสังเกต (Observation)
4. การใช้แบบทดสอบ (Testing)

### 1. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)

แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่นิยมใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพราะประหยัดงบประมาณ เวลา และเหมาะสมกับการเก็บข้อมูลที่อยู่ในลักษณะกระจาย และเป็นจำนวนมาก ๆ

แบบสอบถามจำแนกได้เป็น 2 ชนิดใหญ่ ๆ คือ

1. **แบบสอบถามปลายเปิด** (Open ended Questionnaire)

เป็นแบบสอบถามที่กำหนดคำถามแล้วไม่มีคำตอบให้เลือก ผู้ตอบสามารถเขียนตอบตามความต้องการ เช่น ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่มีต่อการเข้ารับบริการฝึกอบรม หัวข้อวิชาที่ต้องการให้เพิ่มลงไปเป็นหลักสูตร เป็นต้น

2. **แบบสอบถามปลายปิด** (Close Ended Questionnaire)

เป็นแบบสอบถามที่กำหนดคำถาม และมีคำตอบให้เลือก เช่น

เพศ    ○ ชาย                   ○ หญิง

อายุ    ○ 20 - 30           ○ 30 - 40                   ○ 41 - 50

ส่วนมากแล้ว แบบสอบถามมักจะประกอบด้วยข้อคำถามที่มีลักษณะทั้ง 2 อย่าง ตามที่กล่าวข้างต้น แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่มีจุดมุ่งหมายคล้ายกันแต่ต่างกันที่วิธีการ โดยแบบสอบถามจะให้ผู้ตอบเป็นผู้ตอบเอง

**ลักษณะของแบบสอบถามที่ดี**

1. มีรูปร่างและขนาดของแบบฟอร์ม และตัวอักษรเหมาะสมได้ขนาด อ่านง่าย
2. เรียงเลขข้อ และหน้าอย่างมีระเบียบ เว้นระยะให้สะดวกแก่การอ่าน
3. มีคำแนะนำในการตอบอย่างชัดเจน พร้อมตัวอย่าง (ถ้ามี)
4. ใช้กระดาษที่มองดูน่าสนใจ บางอาจมีสัญลักษณ์อื่น ๆ เช่น รูปภาพ
5. ข้อคำถาม ไม่ควรมีคำถามมากนัก เพราะจะใช้เวลามากเกินไป
6. ควรมีจุดหมายนำแบบสอบถาม (หรือข้อความนำ) อธิบายจุดมุ่งหมาย และความสำคัญของการตอบด้วย
7. ถ้าเป็นการส่งทางไปรษณีย์ ควรสอดซอง แลตมปี พร้อมจำหน่ายซองจดหมาย

การสร้างแบบสอบถามที่ดี และใช้ได้เหมาะสมนั้นทำได้ยาก เพราะการสร้างแบบสอบถามที่ดี ต้องอาศัยการกำหนดจุดมุ่งหมายที่จำเพาะและชัดเจน ข้อความที่ใช้ต้องเป็นภาษาที่ดีเข้าใจง่าย และรูปแบบของแบบสอบถามต้องน่าสนใจด้วย

**ขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม**

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม
2. กำหนดประเด็นหลักของเนื้อหา
3. แจกแจงประเด็นหลัก ประเด็นย่อย
4. กำหนดจำนวน และประเภทของข้อคำถาม
5. ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับประเด็นย่อย ประเด็นหลัก
6. ทดลองใช้ แก้วไข จัดพิมพ์

## 2. การสัมภาษณ์ (Interview)

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในลักษณะที่ ผู้รวบรวมข้อมูลมีโอกาสพบปะสนทนากับผู้ให้ข้อมูล แต่เป็นการสนทนาแบบมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน อาจทำแบบเป็นทางการ หรือแบบไม่เป็นทางการก็ได้

การสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

### 1. การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างแน่นอน (Unstructured Interview)

ใช้ในกรณีที่ต้องการข้อมูลแนวลึก รายละเอียดมาก ๆ ในแบบสัมภาษณ์จะมีแต่หัวข้อใหญ่ ๆ การตั้งคำถามอยู่ที่ผู้สัมภาษณ์เอง ดังนั้นการตั้งคำถามในรายละเอียดของผู้สัมภาษณ์แต่ละคนอาจจะแตกต่างกันออกไปตามสถานการณ์ หรือข้อมูลที่ได้ในขณะสัมภาษณ์

### 2. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

แบบสัมภาษณ์แบบนี้มีลักษณะเป็นแบบสอบถาม มีรายละเอียดของคำถามต่าง ๆ ที่ผู้สัมภาษณ์ต้องการถามผู้ถูกสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ทุกคนจะถามคำถามที่เหมือนกัน ๆ กัน

### เทคนิคการสัมภาษณ์ที่ดี

1. พยายามสร้างสถานการณ์ให้ดูเป็นการสนทนา
2. การสัมภาษณ์มิใช่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น  
อย่าพูดจาเชิงสอนผู้ถูกสัมภาษณ์
3. ตั้งคำถามให้แหลมคม แต่หลีกเลี่ยงข้อความที่กระทบกระเทือนผู้ถูกสัมภาษณ์
4. ต้องมั่นใจว่าผู้ให้สัมภาษณ์เข้าใจคำถาม
5. อย่าใช้อารมณ์ในขณะสัมภาษณ์
6. ถ้าจะใช้เครื่องบันทึกเสียงต้องขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ก่อน
7. ควรมีคำถามที่ตรวจสอบคำตอบได้ด้วย โดยมีให้ผู้สัมภาษณ์รู้ตัว
8. กรณีที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบไม่ตรงประเด็น ต้องพยายามตะล่อมให้เข้าจุด

## 3. การสังเกต (Observation)

เป็นกระบวนการในการเก็บข้อมูล โดยการบันทึกพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างในสถานการณ์เฉพาะ โดยอาศัยประสาทสัมผัสของผู้สังเกตเป็นหลัก ซึ่งควรได้รับการฝึกฝนมาอย่างดีแล้ว

### ประเภทของการสังเกต

1. การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation)
2. การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation)
3. การสังเกตแบบกึ่งมีส่วนร่วม (Quasi-participant Observation)

### ลักษณะของแบบสังเกตที่นิยมใช้

1. แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) เป็นเครื่องมือที่ประกอบด้วยข้อความซึ่งระบุถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ต้องการประเมิน การบันทึกส่วนใหญ่จะเป็นการบันทึกว่ามีหรือไม่
2. แบบประเมินค่า (Rating Scale) เป็นแบบสังเกตที่ใช้ในการประเมินค่าของสิ่งที่สังเกต โดยการแปลงค่าในด้านคุณภาพให้อยู่ในรูปของตัวเลขหรือประมาณ โดยการจัดลำดับความมากน้อย เช่น การบันทึกพฤติกรรมการสอนของวิทยากร

### ลักษณะของการสังเกตที่ดี

1. วางแผนการสังเกตล่วงหน้า
2. ศึกษาเรื่องที่จะสังเกตก่อน
3. สังเกตเฉพาะเรื่อง
4. บันทึกพฤติกรรมที่ต้องการสังเกตทันที
5. ควรมีการตรวจสอบผลการสังเกตกับผู้อื่น
6. การสังเกตต้องแสดงออกมาในรูปประมาณได้
7. ควรมีการฝึกสังเกตก่อนไปทำการสังเกตในสถานการณ์จริง

## 4. การใช้แบบทดสอบ

ในการประเมินผลการเรียนรู้จากการฝึกอบรมที่นิยมใช้วิธีหนึ่ง คือ การประเมินผลสัมฤทธิ์ โดยใช้แบบทดสอบเพียงชุดเดียว ประเมินผลก่อนการฝึกอบรม (Pre-test) แล้วใช้แบบทดสอบชุดเดิม ประเมินผลซ้ำหลังการฝึกอบรมสิ้นสุดลง (Post-test) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้นเพียงใด

### ประเภทของแบบทดสอบ

1. แบบทดสอบเป็นรายบุคคล
2. แบบทดสอบเป็นกลุ่ม
  - แบบสอบข้อเขียนแบบอัตนัย
  - แบบสอบข้อเขียนแบบปรนัย

การสร้างแบบทดสอบ ผู้เขียนต้องมีความรู้ ความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. รู้เทคนิคการเขียนข้อสอบ
2. รู้คุณลักษณะที่ดีของแบบทดสอบ
3. รู้เนื้อหาวิชาที่ต้องการทดสอบ
4. รู้เนื้อหาวิชาที่ต้องการทดสอบ
5. มีความสามารถในการใช้ภาษาเป็นเครื่องมือสื่อสาร

ในการประเมินผลการเรียนรู้ หรือติดตามผลการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรมนั้น ยังสามารถใช้การฝึกปฏิบัติ (Performance Testing) หรือการศึกษาเป็นรายบุคคล (Individual Study) ได้ด้วย ซึ่งเป็นวิธีการวัดและประเมินผลศักยภาพของบุคคลได้อย่างชัดเจนมาก แต่ค่อนข้างจะมีปัญหาในการดำเนินการ เนื่องจากข้อจำกัดในด้านเวลา อีกทั้งยังไม่สามารถกำหนดเงื่อนไขใด ๆ ได้ หากผู้ผ่านการฝึกอบรมไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลของหลักสูตร

เครื่องมือที่ใช้ติดตามผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ผ่านการอบรม ที่เป็นระบบและต่อเนื่องอีกวิธีหนึ่ง ก็คือ การติดตามผลตามแนว PAPA (Participant Action Plan Approach) ซึ่งผู้จัดการอบรม/สัมมนา ต้องชี้แจงให้ผู้เข้ารับการอบรม/สัมมนาทราบถึงวิธีการประเมิน และติดตามผลที่ใช้ในโครงการนี้ และทำความเข้าใจกันว่า ในวันสุดท้ายของโครงการฯ ทุกคนต้องเขียนแผนปฏิบัติการ/กิจกรรม ที่จะดำเนินการเมื่อกลับไปปฏิบัติราชการในส่วนราชการของตน โดยเมื่อถึงกำหนดเวลาของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ซึ่งส่วนมากแล้วจะไม่น้อยกว่า 6 เดือน หลังจากจบการอบรม/สัมมนา ไปแล้ว จะมีการติดตามผล ซึ่งอาจใช้วิธีสัมภาษณ์ สงแบบสอบถาม หรือใช้ 2 วิธี ประกอบกัน ในการติดตามผลการดำเนินการ ก็ได้.

### บรรณานุกรม

เขาวดี วิบูลย์ศรี. มูลสารการสร้างแบบสอบถามผลสัมฤทธิ์ ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2526

รุจิรี ภู่อาระ. การวัดและประเมินผลการศึกษา. ภาควิชาการทดสอบและวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2525

จิจิตพานิช เจริญขวัญ. การทดสอบทางจิตวิทยา. สำนักพิมพ์รุ่งสการพิมพ์(1977)จำกัด.2527

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. รวมบทความทางการประเมินโครงการ. คณะครุศาสตร์. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2528

อุทุมพร จามรมาน. แบบสอบถาม:การสร้างและการใช้. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.2530

Stanley, J.C. Educational and Psychological Measurement and Evaluation . 5<sup>th</sup> ed , Englewood N.J Prentice Hall, 1972

Thorndike, R.L., Measurement and Evaluation In Psychology and Education, 3<sup>rd</sup> ed., New york, John Wiley & Sons, Inc. 1969

## การใช้ระเบียบวิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

อมรรักษ์ แกมทอง

จากการศึกษา ค้นคว้า หรือวิจัย ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้นั้นไม่ว่าจะโดยการสังเกต สัมภาษณ์ สอบถาม ทดสอบ หรืออื่น ๆ หากไม่นำมาวิเคราะห์โดยใช้ระเบียบวิธีทางสถิติแล้ว จะไม่สามารถอธิบายข้อมูลนั้น และสรุปผลเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้ใหม่ได้เลย ดังนั้น การวิเคราะห์ข้อมูลจึงมีความสำคัญมาก

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการทางสถิตินั้นทำได้หลายระดับ ตั้งแต่การวิเคราะห์ขั้นต้นไปจนถึงขั้นสูง ในที่นี้จะเสนอการวิเคราะห์แบบง่าย ๆ ซึ่งจำเป็นต้องใช้ในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นส่วนใหญ่ และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรมสามารถทำได้แม้จะไม่มีพื้นฐานทางสถิติมาก่อนเลย วิธีการทางสถิติต่าง ๆ ดังกล่าวมีดังต่อไปนี้คือ

### 1. การแจกแจงความถี่

เป็นการบรรยายข้อมูลด้วยการจัดข้อมูลที่เก็บมาได้ให้อยู่เป็นกลุ่ม หมวดหมู่ หรือจำแนกตามลักษณะต่าง ๆ เพื่อนำเสนอให้เห็นภาพของข้อมูลทั้งหมด และสะดวกในการนำข้อมูลนั้นไปทำการวิเคราะห์ต่อไป

#### วิธีการแจกแจงความถี่

1. แจกแจงความถี่ของค่าที่เป็นไปได้ทั้งหมด วิธีนี้ใช้กับข้อมูลที่หาค่าที่เป็นไปได้ของลักษณะที่เราสนใจไม่มากนัก เช่น เพศ (ชาย/หญิง) ระดับการศึกษา (ต่ำกว่าปริญญาตรี/ปริญญาตรี/สูงกว่าปริญญาตรี) ระดับตำแหน่งในสายงาน (1 ถึง 6) คะแนนสอบ (เกรด 1 ถึง 4) เป็นต้น

ตัวอย่าง

ระดับการศึกษา	รอยคะแนน	ความถี่
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๗๑ ๗๓	9
ปริญญาตรี	๗๕ ๗๗ ๗๘	15
สูงกว่าปริญญาตรี	๗๗	4
ไม่ตอบ	1	1

2. แจกแจงความถี่ของค่าในแต่ละช่วงหรืออัตราภาคพื้น ซึ่งใช้กับข้อมูลที่มีค่าที่เป็นไปได้ของลักษณะที่เราสนใจเป็นจำนวนมาก การแจกแจงสำหรับแต่ละค่าที่เป็นไปได้อาจทำให้เสียเวลาและมีรายละเอียดมากเกินความจำเป็นที่จะนำมาใช้ เช่น อายุ (20 ถึง 60) คะแนนสอบ (0 ถึง 100) รายได้ (3,000 ถึง 15,000 บาท) เป็นต้น

ตัวอย่าง	อายุราชการ	รอยคะแนน	ความถี่
	1-10 ปี	#	3
	11-20 ปี	<del>##</del> ##	11
	21-30 ปี	<del>##</del> <del>##</del> <del>##</del> <del>##</del>	24
	31-40 ปี	<del>##</del>	9
	ไม่ระบุ		1

- ข้อสังเกต :
1. จำนวนในชั้น ควรใช้ขนาดเท่ากันทุกชั้นและไม่ควรไม่ปลายเปิด
  2. จุดกึ่งกลางในแต่ละชั้น จะเป็นตัวแทนตัวเลขหรือค่าของชั้นนั้น ๆ

## 2. การหาสัดส่วนและร้อยละ

สัดส่วนเป็นการเปรียบเทียบจำนวนความถี่ของค่าใดค่าหนึ่งกับผลรวมของความถี่ทั้งหมด โดยจะเขียนในรูปของเศษส่วน ซึ่งเมื่อคูณด้วย 100 จะได้เปอร์เซ็นต์หรือร้อยละของค่าความถี่นั้นออกมา เช่น เปรียบเทียบจำนวนข้าราชการที่มีอายุราชการระหว่าง 1-10 ปี กับจำนวนข้าราชการทั้งหมดในส่วนราชการนั้น เปรียบเทียบจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการฝึกอบรมระดับปริญญาตรีกับจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด เป็นต้น

ตัวอย่าง	การศึกษา	จำนวน	สัดส่วน	ร้อยละ
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	20	20/201	9.95
	ปริญญาตรี	142	142/201	70.64
	ปริญญาโท	33	33/201	16.42
	ปริญญาเอก	1	1/201	0.50
	ไม่ระบุ	5	5/201	2.49

- ข้อสังเกต :
1. ผลรวมของสัดส่วนของทุกกาจะเท่ากับ 1 และผลรวมของเวอรเป็นต์หรือร้อยละของเท่ากับ 100 เสมอ
  2. การอยละเป็นที่ยอมรับในการสรุปผลลักษณะที่สนใจใกษาของประชากรมากกว่าสัดส่วน แต่ไม่นิยมใช้การอยละกับจำนวนรวมที่น้อยมาก ๆ

### 3. การหาค่าเฉลี่ยหรือกากลางของข้อมูล

เป็นการหาค่าตัวเลขเพื่อนำมาใช้เป็นตัวแทนของข้อมูลตัวเลขทั้งหมดในปุ่นั้น ๆ ทำให้สามารถสรุปเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง การหาค่าเฉลี่ยนี้มีวิธีหาได้หลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีมีทั้งข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างระหว่างกาของข้อมูลปุ่นั้น ๆ และวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้

ค่าตัวกลางที่คักรวมมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. ไมลำเอียง เป็นกลาง และเป็นตัวแทนแสดงถึงข้อมูลทั้งหมดอย่างแท้จริง
2. เป็นศูนย์กลางการแจกแจง
3. สื่อความหมายได้ดี ใช้ได้อย่างกว้างขวาง และเป็นประโยชน์ในการเปรียบเทียบข้อมูล

โดยทั่วไป ค่าเฉลี่ยที่นิยมใช้มี 3 ชนิด คือ มัถนิมเลขคณิต (Arithmetic mean)

มัถฐาน (Median) และฐานนิยม (Mode)

### สมบัติเลขคณิต

เป็นค่าปานกลางของทุกค่าในข้อมูล เรียกสั้น ๆ ว่า Mean คือ ตัวเลขที่แสดงว่า  
 ๓. ตำแหน่งนั้น ผลรวมของผลต่างระหว่าง mean กับข้อมูลตัวเลขแต่ละตัวที่สูงกว่า และ  
 ต่ำกว่าค่านี้ มีค่าเท่ากัน จะใช้ได้ก็กับการแจกแจงของตัวเลขที่มีลักษณะสมมาตร (Symmetry)

$$\begin{aligned} \text{Mean } (\bar{x}) &= \frac{\text{ผลบวกของคะแนนทั้งหมดของข้อมูล}}{\text{จำนวนทั้งหมดของข้อมูล}} \\ &= \frac{\sum x}{n} \text{ หรือ } \frac{\sum fx}{n} \quad (\text{ถ้าข้อมูลมีการแจกแจงความถี่}) \end{aligned}$$

ตัวอย่าง 1. การหา Mean ของข้อมูลตัวเลขที่ไม่มีการแจกแจงความถี่

ข้อมูลตัวเลขทั้งหมด 7 จำนวน คือ 10 12 14 16 18 20 22

$$\text{Mean} = \frac{10+12+14+16+18+20+22}{7} = 16$$

7

2. การหา Mean ของข้อมูลตัวเลขที่มีการแจกแจงความถี่

ข้อมูลตัวเลขทั้งหมด 12 จำนวน คือ 10 10 10 12 12 14 14 16 16 18 20 22

$$\begin{aligned} \text{Mean} &= \frac{(3 \times 10) + (2 \times 12) + (2 \times 14) + (2 \times 16) + (1 \times 18) \\ &\quad + (1 \times 20) + (1 \times 22)}{12} \end{aligned}$$

ข้อมูล	ความถี่
10	3
12	2
14	2
16	2
18	1
20	1
22	1
รวม	12

$$= 14.5$$

มัธยฐาน

คือตัวเลขที่แสดงว่า ณ ตำแหน่งนั้นจำนวนของตัวเลขที่มากกว่าและน้อยกว่าค่ามัธยฐานมีอยู่เท่ากัน ไปได้กับข้อมูลตัวเลขที่เบามาก หรือเมื่อข้อมูลชุดนั้นมีค่าตัวเลขสูงหรือต่ำผิดไปจากข้อมูลส่วนใหญ่จากกลางนี้จึงเหมาะ กับข้อมูลทั่วไปแบบอันดับสเกล เพราะคำนึงถึงการเรียงลำดับจากมากไปน้อยหรือน้อยไปมาก

$$\text{ตำแหน่งค่ามัธยฐาน} = \frac{\text{จำนวนข้อมูลทั้งหมด} + 1}{2}$$

ถ้าข้อมูลทั้งหมดไม่แจกแจงความถี่ เมื่อเรียงตัวเลขเรียบร้อยแล้ว ค่ามัธยฐานคือตัวเลขตรงตำแหน่งนั้น แต่ถ้าจำนวนคะแนนที่เรียงกันเป็นเลขคู่ให้เอาคะแนนตรงกึ่งกลางมาบวกกันหารสอง ส่วนกรณีที่มีข้อมูลมีการแจกแจงความถี่ ตำแหน่งของค่ามัธยฐานตรงกับความถี่สะสมในช่วงใดแล้ว ให้ไปค่าสูงสุดของช่วงหรือขั้นนั้นเป็นค่ามัธยฐาน แต่ถ้าตำแหน่งของค่ามัธยฐานไม่ตรงกับค่าความถี่ในช่วงใด ให้ใช้วิธีเทียบส่วนความถี่สะสม

ตัวอย่าง

1. การหา Median ของข้อมูลตัวเลขที่ไม่มีการแจกแจงความถี่
  - ก. ข้อมูลตัวเลขทั้งหมด 7 จำนวน คือ 10, 12, 14, 16, 18, 20, 22  
ตำแหน่งค่ามัธยฐาน =  $\frac{7+1}{2} = 4$     Median = 16
  - ข. ข้อมูลตัวเลขทั้งหมด 10 จำนวน คือ 3 3 5 5 6 7 8 9 9 10  
ตำแหน่งค่ามัธยฐาน =  $\frac{10+1}{2} = 5.5$     Median =  $\frac{6+7}{2} = 6.5$
2. การหา Median ของข้อมูลตัวเลขที่มีการแจกแจงความถี่

ข้อมูล	ความถี่สะสม
125-129	4
130-134	10
135-139	26
140-144	47
145-149	79

ตำแหน่งมัธยฐาน =  $\frac{79+1}{2} = 40$   
 Median ไม่ตรงกับความถี่สะสมในช่วงใด ต้องเทียบส่วนความถี่สะสม  
 ความถี่สะสมเพิ่มขึ้น 47-26 = 21 ค่าของข้อมูลเพิ่ม 144-139 = 5  
 "                      40-26 = 14                      "                       $\frac{5 \times 14}{2} = 3.3$   
 ดังนั้น Median = 139.5 + 3.3 = 142.8

ฐานนิยม

คือค่าของข้อมูลที่มีความถี่มากที่สุด ข้อมูลชุดหนึ่ง ๆ อาจมีฐานนิยมได้หลายค่า ถ้าข้อมูลชุดนั้นมีค่าของข้อมูลที่มีความถี่มากที่สุดเท่ากันหลายค่า ในกรณีที่ข้อมูลชุดใดมีฐานนิยมเป็นจำนวนมาก อาจจะได้ว่าข้อมูลชุดนั้นไม่มีฐานนิยมเลยก็ได้ ค่ากลางนี้เหมาะกับการวัดแบบนามสกุล คือ ข้อมูลแบ่งเป็นพวก ๆ

Mode ของข้อมูลที่ไม่มีการแจกแจงความถี่ คือ ค่าของข้อมูลที่มีความถี่สูงสุดในชุดนั้น

Mode ของข้อมูลที่มีการแจกแจงความถี่แล้ว คือ จุดกึ่งกลางของช่วงหรืออินเตอร์วาลชั้นที่มีความถี่สูงสุด

ตัวอย่าง

1. การหา Mode ของข้อมูลที่ไม่มีการแจกแจงความถี่

ข้อมูลตัวเลข 10 จำนวน คือ 5 5 8 8 8 9 9 10 11 12

$$\text{ฐานนิยม} = 8$$

2. การหา Mode ของข้อมูลที่มีการแจกแจงความถี่

ช่วง	ความถี่
120-123	2
124-127	0
128-131	5
132-135	8
136-139	21
140-143	40
148-151	14
152-155	2
156-159	1

$$\text{ฐานนิยมจะอยู่ในช่วงความถี่} = 40$$

$$\text{ค่าฐานนิยมคือจุดกึ่งกลางของช่วงนั้น} = 141.5$$

หมายเหตุ การเลือกใช้ค่าเฉลี่ยหรือค่ากลางของข้อมูล

ในการพิจารณาว่าจะใช้ค่าใดเป็นค่าแสดงแนวกลางของข้อมูลนั้น ไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว แต่การตัดสินใจแต่ละครั้งขึ้นอยู่กับความจริงที่ว่า เราจะใช้ค่าแนวกลางเพื่อแสดงให้เกิดความเข้าใจอย่างไร โดยทั่วไปในกรณีที่การแจกแจงของค่าสังเกตมีลักษณะสมมาตร (symmetric) ค่าเฉลี่ย (mean) มัชฌิม (median) ฐานนิยม (mode) จะมีค่าเท่ากัน

ความสัมพันธ์ระหว่าง mode, mean และ median

$$\text{Mode} = 3 \text{ Median} - 2 \text{ Mean}$$

แต่ถว่าการแจกแจงของข้อมูลมีลักษณะเบ้หรือหนักไปทางค่าใดค่าหนึ่ง ค่าเหล่านี้จะมีความแตกต่างกัน

ตัวอย่าง ข้อมูลตัวเลข 6 จำนวน คือ 2, 4, 5, 5, 6, 8

$$\text{mean} = 5$$

$$\text{median} = 5$$

$$\text{mode} = 5$$

ถ้าเพิ่ม 110 ลงไปอีกจำนวน mean จะเปลี่ยน แต่ mode และ median จะมีค่าคงเดิม

การวัดการกระจาย

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยเพียงอย่างเดียว จะไม่สามารถสรุปลักษณะของข้อมูลได้อย่างชัดเจน เพราะข้อมูลสองชุดที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยกับข้อมูลส่วนใหญ่อาจจะต่างกันก็ได้ เช่น

$$\text{ข้อมูล } 10 \ 12 \ 14 \ 16 \ 18 \ 20 \ 22 \quad \text{ค่าเฉลี่ย} = 16$$

$$\text{และ } 10 \ 10 \ 16 \ 16 \ 16 \ 22 \ 22 \quad \text{ค่าเฉลี่ย} = 16$$

จะเห็นว่า ข้อมูลสองชุดที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน อาจมีการกระจายมากน้อยแตกต่างกันได้ ดังนั้น การแสดงข้อมูลจึงจำเป็นต้องแสดงคุณสมบัติด้านการกระจายของข้อมูลด้วย

การวัดการกระจายของข้อมูลที่มีหน่วยเป็นอันดับ ๑ มี 2 ชนิด คือ

1. พิสัย
2. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

พิสัย

คือค่าที่ได้จากผลต่างระหว่าง ค่าสูงสุดและค่าต่ำสุดของข้อมูล ถ้าค่าของข้อมูลค่าใดค่าหนึ่ง น้อยหรือมากผิดปกติจะมีผลทำให้พิสัยสูงกว่าที่ควรจะเป็นจริง

สำหรับข้อมูลที่แจกแจงความถี่แล้ว

$$\text{พิสัย} = \text{ค่าสูงสุดของช่วงหรืออันดับภาคขึ้นที่มีค่ามากที่สุด} - \text{ค่าต่ำสุดของช่วงหรืออันดับภาคขึ้นที่มีค่าน้อยที่สุด}$$

ตัวอย่าง

ข้อมูล	ความถี่
130-134	4
135-139	10
↓	
155-159	60

$$\begin{aligned} \text{พิสัยของข้อมูล} &= \text{ค่าสูงสุดของช่วง (155-159)} - \\ &\quad \text{ค่าต่ำสุดของช่วง (130-134)} \\ &= 159 - 130 \\ &= 29 \end{aligned}$$

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

คือรากที่สองของค่าเฉลี่ยผลรวมของความแตกต่างกำลังสองระหว่างค่าแต่ละค่ากับ  
มีดิมิ เลขคณิต ของข้อมูลคนั้น

$$SD = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}}$$

สำหรับข้อมูลที่ไม่แจกแจงความถี่

$$\text{หรือ} = \sqrt{\frac{\sum f(x - \bar{x})^2}{n}}$$

สำหรับข้อมูลที่มีการแจกแจงความถี่

$$= \sqrt{\frac{\sum fx^2}{n} - \left(\frac{\sum fx}{n}\right)^2}$$

ตัวอย่าง 1. การหา SD ของข้อมูลที่ไม่แจกแจงความถี่

ข้อมูล (x)	$x - \bar{x}$	$(x - \bar{x})^2$
2	-4	16
3	-3	9
4	-2	4
5	-1	1
6	0	0
7	+1	1
8	+2	4
9	+3	9
10	+4	16
$\sum x = 54$	$\sum (x - \bar{x}) = 0$	$\sum (x - \bar{x})^2 = 60$

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} = \frac{54}{9} = 6$$

$$SD = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}}$$

$$= \sqrt{\frac{60}{9}} = 2.58$$

## 2. การหา S.D ของข้อมูลที่แจกแจงความถี่

ข้อมูล	f	x	fx	x <sup>2</sup>	fx <sup>2</sup>
1-5	2	3	6	9	18
6-10	3	8	24	64	192
11-15	10	13	130	169	1,690
16-20	5	16	90	324	1,620
21-25	4	23	92	529	2,116
26-30	1	28	28	784	784
	n=25		∑fx=370		∑fx <sup>2</sup> =6,420

$$\begin{aligned}
 SD &= \sqrt{\frac{\sum fx^2}{n} - \left(\frac{\sum fx}{n}\right)^2} \\
 &= \sqrt{\frac{6,420}{25} - \left(\frac{370}{25}\right)^2} \\
 &= \sqrt{256.8 - 219.04} = \sqrt{37.76} \\
 &= 6.15
 \end{aligned}$$

พิสัยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่หามาได้โดยวิธีดังกล่าวข้างต้น เป็นการกระจายแบบสัมบูรณ์ (Absolute variation) ค่าการกระจายที่วัดได้จะมากหรือน้อยขึ้นกับการกระจายของข้อมูลและขนาดของข้อมูล โดยจะผันแปรไปตามค่าเฉลี่ยของข้อมูลนั้น

### การวัดการกระจายสัมพัทธ์

คุณลักษณะที่ค่อนข้างหนึ่งของตัววัดการกระจายใด ๆ ก็คือ การที่ค่านี้มิได้รับจากการเปลี่ยนแปลงของค่ากลางข้อมูล ไม่เพิ่มหรือลดเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ย จึงมีการนำการวัดการกระจายสัมพัทธ์มาใช้ โดยนำค่าที่ได้จากการวัดการกระจายสัมบูรณ์มาเทียบกับค่าเฉลี่ยของข้อมูลชุดนั้นแล้วคูณด้วย 100 จะอยู่ในรูปเปอร์เซ็นต์ ถ้าอัตราส่วนระหว่างค่าที่ได้จากการคำนวณมีค่าใกล้ 0 แสดงว่าข้อมูลนั้นมีการกระจายน้อย แต่ถ้ามี่ค่าเข้าใกล้ 100 แสดงว่าข้อมูลนั้นมีการกระจายมาก โดยทั่วไป ถ้าค่าไม่เกิน 10 จะถือว่าข้อมูลชุดนั้นมีการกระจายน้อย

$$CV \text{ หรือ } สัมประสิทธิ์ความผันแปร (Coefficient of variation) = \frac{s}{\bar{x}} \times 100$$

ตัวอย่าง ข้อมูล มีค่า  $\bar{x} = 6$  SD = 2,58

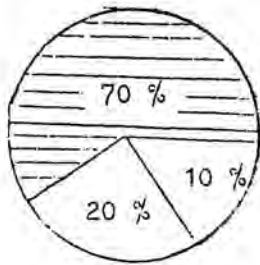
$$CV = \frac{2.58}{6} \times 100 = 43 \%$$

การวัดการกระจายสัมพัทธ์ยังสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบการกระจายของข้อมูลตั้งแต่สองชุดขึ้นไปได้อีกด้วย




ในการเผยแพร่ข้อมูล หรือรายงานการวิเคราะห์วิจัยเพื่อให้ผู้อ่านทราบนั้น อาจทำได้  
 ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ตาราง แผนภูมิ กราฟ บทความ หรือ กึ่งตาราง แผนภูมิ กราฟ  
 กับบรรยาย เป็นต้น เพื่อให้สะดวกต่อการอ่าน ตลอดจนเป็นการจูงใจให้ผู้อ่านสนใจ  
 อ่านรายงานนั้นมากขึ้น

ตัวอย่าง

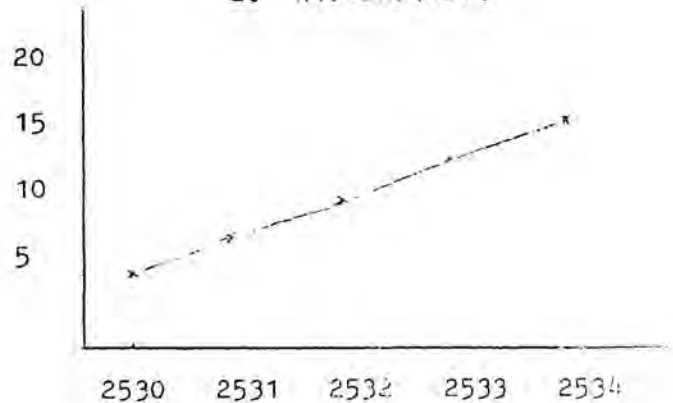
1. การใช้กราฟวงกลม



วิธีการศึกษาของเจ้าหน้าที่

-  ปริญาตรี
-  ปริญาโท
-  ค่ากว่าปริญาตรี

2. การใช้กราฟเส้น



เบอร์เซ็นต์ของเจ้าหน้าที่ที่ลาออกในช่วง 5 ปี

3. การใส่ตาราง

ตารางที่ 4 ความคิดเห็นของผู้อำนวยราชการกองเกี่ยวกับการใช้วิธีการประกอบการพิจารณา

วิธีการ	จำนวน	ร้อยละ
การฝึกอบรม	42	76.36
การสัมมนา	40	72.73
การดูงาน	35	63.64

บรรณานุกรม

จรัญ จันทลักษณ์ และ อนันต์ชัย เชื้อนธรรม สถิติเบื้องต้นแบบประยุกต์ บริษัทสำนักพิมพ์  
ไทยวัฒนาพานิช จำกัด

สร้อย พิศาลบุตร สถิติเพื่อการวิเคราะห์และวิจัย สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ  
JP Guilford and Benjamin Fruchter Fundamental Statistics in  
Psychology and Education (Fifth edition) Mc Graw-Hill , Inc.

## การเตรียมข้อมูลเพื่อประมวลผลทางคอมพิวเตอร์

นายชาญ วิชาเดช  
นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 6ว

ประมวลผลข้อมูล หมายถึง การจัดกระทำกับข้อมูลเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีความหมาย และมีรูปแบบที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้ใช้ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของผลสรุป ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการประมวลผล เรียกว่า ข้อมูลสนเทศ (Information)

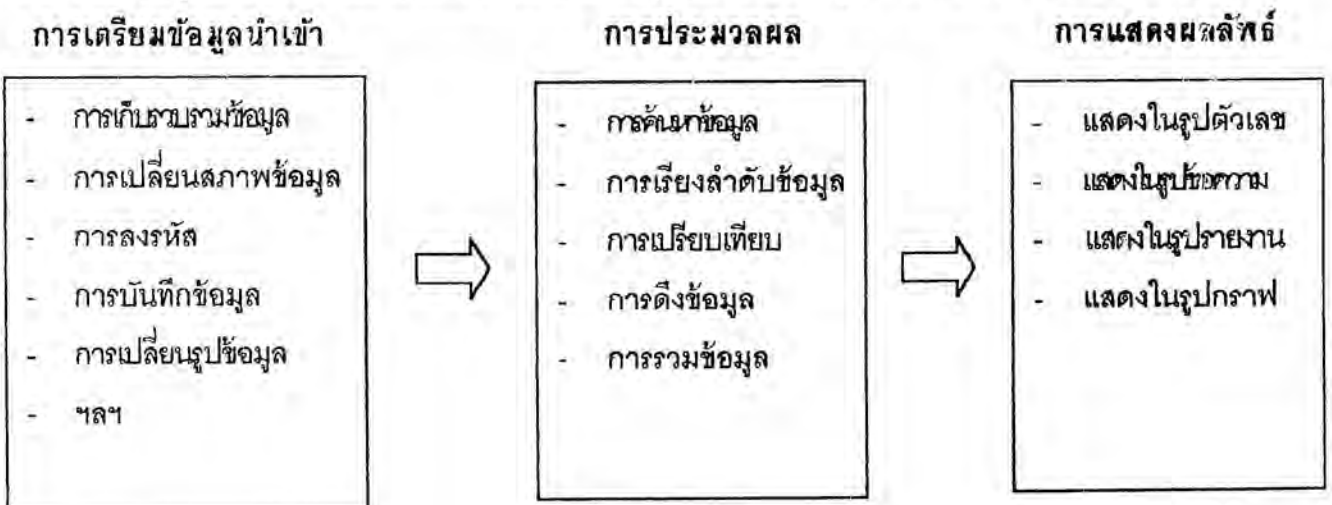
ข้อมูล	การประมวลผล	ข้อมูลสนเทศ
คะแนนของนักศึกษา 4 คน	การประมวลผลอาจจะกระทำดังนี้	
7 5 4 8	- ค้นหาค่าต่ำสุด	4
	- เรียงลำดับจากน้อยไปมาก	4 5 7 8
	- เพิ่มคนละ 1 คะแนน	5 6 8 9
	- คำนวณค่าเฉลี่ย	6
	ฯลฯ	

ข้อมูลสนเทศที่ได้จากการประมวลผลแล้วอาจจะนำไปประมวลผลต่ออีกขั้นหนึ่งก็ได้

ขั้นตอนของการประมวลผลข้อมูล (Data Processing Step) การประมวลผลข้อมูลเป็นการจัดกระทำกับข้อมูลอย่างมีระบบซึ่งอาจจัดลำดับเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

1. การเตรียมข้อมูลนำเข้า (INPUT)
2. การประมวลผล (PROCESSING)
3. การแสดงผลลัพธ์ (OUTPUT)

ในแต่ละขั้นตอนของการประมวลผลนี้อาจจะประกอบไปด้วยวิธีการต่างๆ กัน สำหรับงานประมวลผลแต่ละชนิด และขึ้นอยู่กับวิธีการที่ใช้ประมวลผลด้วย แต่อาจสรุปวิธีการที่สำคัญของแต่ละขั้นตอนได้ดังต่อไปนี้



ข้อมูลนำเข้า (INPUT DATA) เป็นงานขั้นแรกของการประมวลผลข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ซึ่งอาจจะมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้คือ

## เก็บรวบรวมข้อมูล (DATA COLLECTION)

การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ถ้าเป็นแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ อาจจะได้จากการสอบถาม การสังเกต การสำรวจ ซึ่งอาจจะต้องเก็บข้อมูลจากตัวอย่าง (SAMPLE) โดยจะต้องมีวิธีการเลือกตัวอย่างที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ข้อมูลตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรได้ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ นั้นขึ้นอยู่กับระเบียบวิธีที่ใช้ในการศึกษา และเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา นักวิจัยควรจะต้องศึกษาลักษณะเฉพาะของเครื่องมือที่ใช้ รวมทั้งข้อดี ข้อเสีย ขอบเขตจำกัดเครื่องมือที่ใช้มาก ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม (QUESTIONNAIRE)

## เปลี่ยนสภาพข้อมูล (DATA CONVERSION)

การเปลี่ยนสภาพข้อมูล เป็นการจัดเตรียมข้อมูลที่รวบรวมมาได้แล้วให้อยู่ในรูปที่สามารถนำไปประมวลผลได้สะดวกยิ่งขึ้น ซึ่งอาจจะมีวิธีการต่างๆ ดังนี้

- การลงรหัส (CODING) เป็นวิธีการที่เปลี่ยนรูปข้อมูลให้อยู่ในรูปที่กระชับรัด สะดวกต่อการจำแนกลักษณะข้อมูล การลงรหัสเป็นวิธีการให้รหัสแทนข้อมูล รหัสที่ใช้ อาจจะเป็นตัวเลข ตัวอักษร ข้อความสั้นๆ เช่น ข้อมูลจากแบบสอบถาม ได้ข้อมูลเพศเป็นหญิง ชาย เราจะกำหนดรหัส 1 แทนคำตอบที่เป็นชาย รหัส 2 แทนคำตอบที่เป็นหญิง ส่วนมากการลงรหัสมักจะใช้กับข้อมูลเชิงคุณภาพ (QUALITATIVE)
- การบันทึกข้อมูล (EDITING) เป็นวิธีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้อาจมีความถูกต้อง ครบถ้วนเพียงใด ซึ่งอาจจะเป็นการตรวจสอบต่อไป
- การเปลี่ยนรูปข้อมูล (Transforming) เป็นวิธีการที่จะเปลี่ยนรูปข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่สะดวกต่อวิธีการที่จะนำไปประมวลผล เพราะบางครั้งเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น แบบสอบถาม แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ ไม่เหมาะที่จะนำไปประมวลผลโดยตรงอาจจะเปลี่ยนรูปข้อมูลจากเครื่องมือดังกล่าวให้อยู่ในรูปสะดวกต่อการประมวลผล

## ประมวลผลข้อมูล (Data Processing)

เป็นขั้นตอนที่จะนำข้อมูลซึ่งเตรียมไว้แล้วมาทำการประมวลผลเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่อยู่ในรูปของข้อสนเทศ (Information) ซึ่งการประมวลผลอาจจะเป็นการจัดกระทำกับข้อมูลโดยวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายๆ วิธีดังต่อไปนี้

- การเรียงลำดับข้อมูล
- การดึงข้อมูล
- การรวบรวมข้อมูล
- การคำนวณและเปรียบเทียบ ฯลฯ

นอกจากที่กล่าวมาแล้วอาจจะมีวิธีอื่นๆ ที่กระทำกับข้อมูลแล้วให้ได้ผลสรุปที่ดีขึ้นและตรงกับความต้องการของผู้วิจัย

## นำเสนอข้อมูล (Output Data)

เป็นขั้นตอนสุดท้าย หลังจากได้ต้นตอจากการประมวลผลแล้วผู้ศึกษาอาจจะนำข้อสนเทศมาเสนอในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เช่น อาจจะนำเสนอในรูปแบบบทความ ตาราง กราฟ แผนภูมิ ฯลฯ ข้อสนเทศที่ได้จากการประมวลผล อาจจะไปใช้เป็นข้อมูลในงานประมวลผลในเรื่องอื่นๆ อีก

## ประมวลผลข้อมูล (Data Processing Method)

การประมวลผลข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อสนเทศที่เหมาะสมนั้น มีอยู่ด้วยกันหลายวิธี วิธีการประมวลผลข้อมูลด้วยมือก็เป็นวิธีการหนึ่งที่เหมาะสมกับข้อมูลที่มีปริมาณน้อย

วิธีการประมวลผลด้วยเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ หรือเครื่องคอมพิวเตอร์นั้นเป็นวิธีการประมวลผลที่ใช้ในธุรกิจขนาดใหญ่ หรืองานวิจัยที่มีข้อมูลเป็นจำนวนมาก การเลือกใช้วิธีการประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์นั้นผู้วิจัยควรจะคำนึงถึงความเหมาะสมของงานวิจัยนั้นๆ ด้วย เพราะลักษณะงานบางชนิดอาจไม่จำเป็นต้องใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยก็ได้ เช่น การคำนวณหาค่าเฉลี่ยของข้อมูล 20 จำนวน ถ้าผู้วิจัยคำนวณเองด้วยมือ หรือเครื่องคำนวณธรรมดาอาจจะเร็วกว่าที่ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วย อย่างไรก็ตาม ถ้าผู้วิจัยต้องการเลือกใช้วิธีการประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ควรจะคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ข้อมูลจำนวนมาก
2. ต้องการผลลัพธ์ที่รวดเร็ว
3. ต้องการความละเอียดถูกต้อง และน่าเชื่อถือ
4. การคำนวณยุ่งยากซับซ้อน
5. ข้อมูลที่กระทำแต่ละชุดเหมือนๆ กัน

## ประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์

ในการเลือกใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยในการประมวลผลงานวิจัยนั้น ผู้วิจัยจะต้องมีการจัดเตรียมเครื่องมือที่สำคัญ 2 ชนิดคือ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และโปรแกรมสำหรับเครื่องคอมพิวเตอร์ การจัดเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น อาจจะได้จากแบบสอบถาม (Questionnaire) แบบสังเกต (Observation) แบบสัมภาษณ์ (Interview) แบบทดสอบ (Test) ฯลฯ ไม่ว่าผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือชนิดใดในการเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อผู้วิจัยตกลงเลือกใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยในการประมวลผลงานวิจัยแล้ว ควรจะมีการจัดเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้เหมาะสมที่จะนำไปใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์ เนื่องจากส่วนใหญ่แล้วเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ดังนั้นในที่นี้จะกล่าวถึงวิธีการจัดเตรียมโดยแบบสอบถาม เพื่อให้สอดคล้องกับการนำข้อมูลที่ได้ไปประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งอาจจะมีวิธีการต่างๆ ดังนี้คือ

- การจัดเตรียมรหัสสำหรับแบบสอบถาม
- การจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์

### จัดเตรียมรหัสสำหรับแบบสอบถาม

การลงรหัสซึ่งเป็นขั้นตอนที่กระทำหลังจากได้ข้อมูลมาแล้ว ซึ่งก่อนที่จะลงรหัสดังกล่าวได้นั้น ผู้วิจัยจะต้องมีการจัดเตรียมรหัสมาก่อน ซึ่งโดยปกติแล้วการเตรียมรหัสจะกระทำพร้อมๆ กันไป 2 ขั้นตอน คือ

- การสร้างรหัส
- กำหนดชื่อตัวแปรในแบบสอบถาม

การสร้างรหัสใช้แทนข้อมูลที่จะได้มาจากตัวอย่างนั้น สำหรับการประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อความสะดวก เรายินยใช้รหัสที่เป็นตัวเลขซึ่งอาจจะมีวิธีการสร้างรหัสได้หลายแบบ การสร้างรหัสโดยปกติแล้วมักจะใช้รหัสสำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative) บางครั้งอาจมีการให้รหัสด้วยก็ได้ โดยปกติแบบสอบถามจะเว้นเนื้อที่ด้านข้างขวามือของแบบสอบถามไว้สำหรับลงรหัส ซึ่งจะทำเป็นช่องสี่เหลี่ยมไว้ให้ตรงกับข้อคำถามในแบบสอบถามโดยจำนวนช่องสี่เหลี่ยมไว้ให้ตรงกับข้อคำถามในแบบสอบถามโดยจำนวนช่องสี่เหลี่ยมนี้จะเท่ากับจำนวนรหัสสูงสุดที่เป็นไปได้ในข้อคำถามนั้น พร้อมกับกำหนดตัวแปร (Variable) แทนข้อมูลเพื่อนำมาใช้อ้างอิงในภายหลัง ซึ่งโดยปกติแล้วชื่อตัวแปรควรจะกำหนดให้สอดคล้องกับข้อคำถามเพื่อให้สื่อความหมายตรงกัน เช่น ข้อคำถามอายุ ก็ควรจะกำหนดชื่อตัวแปรเป็น AGE การกำหนดชื่อตัวแปรนั้นควรจะกำหนดชื่อเป็นภาษาอังกฤษ และขึ้นต้นด้วยตัวอักษร เพื่อให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ดังตัวอย่าง

ตัวอย่างแบบสอบถาม		เฉพาะเจ้าหน้าที่	
ส่วนที่ 1 ประวัติส่วนตัว			
1. เลขประจำตัว.....		<input type="text"/>	ID
2. เพศ			
1. ชาย                      2. หญิง		<input type="text"/>	SEX
3. อายุ.....ปี		<input type="text"/>	AGE

จากตัวอย่าง เลขประจำตัวที่เป็นไปได้เป็นเลข 3 หลัก จึงกำหนดช่องสี่เหลี่ยมไว้ 3 ช่อง เพศมีค่าที่เป็นไปได้เป็นเลข 1 หลัก จึงกำหนดช่องสี่เหลี่ยมไว้ 1 ช่อง อายุมีค่าที่เป็นไปได้สูงสุด 2 หลัก จึงกำหนดช่องสี่เหลี่ยมไว้ 2 ช่อง

การจัดเตรียมรหัสในแบบสอบถามเพื่อกำหนดจำนวนช่องสี่เหลี่ยมนั้น บางครั้งอาจจะขึ้นอยู่กับลักษณะ และรูปแบบของคำถาม ซึ่งอาจจะมีรูปแบบดังต่อไปนี้ คือ

- คำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Question)
- คำถามแบบปลายปิด (Close-ended Question)

1. คำถามที่กำหนดคำตอบไว้ 2 คำตอบ
2. คำถามที่กำหนดคำตอบไว้มากกว่า 2 คำตอบ
3. คำถามที่กำหนดไว้ให้เลือกหลายคำตอบ
4. คำถามที่กำหนดคำตอบไว้ให้หลายคำตอบ และให้ผู้ตอบเรียงลำดับความสำคัญ

เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลมาจากแหล่งข้อมูลต่างๆ และทำการลงรหัสเรียบร้อยแล้วสิ่งที่ผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึง และจัดการเตรียม คือ โปรแกรมสำหรับเครื่องคอมพิวเตอร์ และสื่อที่ใช้ในการบันทึกข้อมูล

- การจัดเตรียมโปรแกรมคอมพิวเตอร์
- การเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ
- การจัดเตรียมสื่อสำหรับบันทึกข้อมูล
- การบันทึกข้อมูลสื่อ

### จัดเตรียมโปรแกรมคอมพิวเตอร์

ในการประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์นั้น โปรแกรมคอมพิวเตอร์จัดเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ผู้วิจัยควรจะมี ความรู้ทางด้านนี้พอสมควร โปรแกรมคอมพิวเตอร์ คือ ชุดคำสั่งที่เครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ประมวลผลข้อมูล หรือ จัดกระทำกับข้อมูล โปรแกรมคอมพิวเตอร์อาจจะเรียกว่า ซอฟต์แวร์ (Software) หรือโปรแกรม (Program) ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

#### 1. ซอฟต์แวร์ระบบ (Systems Software)

เป็นโปรแกรมประเภทที่บริษัทหรือผู้สร้างเครื่องคอมพิวเตอร์จัดให้มาพร้อมกับตัวเครื่อง เช่น Dos, Windows เป็นต้น

#### 2. ซอฟต์แวร์ประยุกต์ (Application Software)

เป็นโปรแกรมประเภทที่ผู้ใช้หรือผู้วิจัยจะต้องจัดหามาเอง เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ การจัดหาโปรแกรมประยุกต์ ผู้ใช้อาจจัดหาได้ 2 ลักษณะซึ่งแบ่งเป็นประเภทต่างๆ ดังนี้คือ

- โปรแกรมที่ผู้ใช้เขียนขึ้นมาเอง (user Program)
- โปรแกรมสำเร็จรูป (Package Program)

### เลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ นั้น จะมีการคำนวณที่ยุ่งยากซับซ้อนและอาจจะต้องใช้กับข้อมูลที่มีจำนวนมาก ดังนั้นการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลจะช่วยประหยัดเวลา และมีความสะดวกมากกว่าที่จะคำนวณด้วยเครื่องคำนวณธรรมดา ในปัจจุบันงานวิจัยต่างๆ ไป เมื่อมาถึงขั้นตอนการวิเคราะห์หรือประมวลผล ข้อมูล ส่วนใหญ่แล้วนักวิจัยมักจะเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (Package Program) มากกว่าที่จะเขียนโปรแกรมขึ้นมาใช้เอง เช่น โปรแกรม SPSS, Mstat, SAS, Systat และ Excel เป็นต้น ในระยะแรกโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติที่ใช้กับคอมพิวเตอร์ มีไม่มากนัก และมีใช้เฉพาะกับเครื่องคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่

ในปัจจุบันมีการนำคอมพิวเตอร์ขนาดเล็ก เช่น ไมโครคอมพิวเตอร์มาใช้กันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากราคาไม่แพงและการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีทำให้ไมโครคอมพิวเตอร์มีความสามารถสูงขึ้น งานบางอย่างที่ในยุคแรกต้องประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ ปัจจุบันสามารถใช้เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ช่วยในการประมวลผลได้ ดังนั้นนักวิจัยจึงหันมาใช้ไมโครคอมพิวเตอร์มาก โดยเฉพาะโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีทั้งโปรแกรมขนาดเล็กที่วิเคราะห์สถิติเฉพาะอย่าง และโปรแกรมขนาดใหญ่ที่สามารถวิเคราะห์ทางสถิติได้หลายประเภท โปรแกรมสำเร็จรูปที่มีชื่อเสียงทั้ง 3 ชนิดที่กล่าวมาแล้วคือ โปรแกรม SPSS โปรแกรม SAS และโปรแกรม Systat ได้มีการพัฒนาซึ่งสามารถใช้กับเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ได้

### โปรแกรม SPSS

โปรแกรม SPSS ได้รับการพัฒนามาหลายรุ่นด้วยกันโดยเริ่มจากโปรแกรมที่ต้องทำงานบนเครื่องคอมพิวเตอร์แบบดั้งเดิม โดยอาศัยการป้อนข้อมูลและคำสั่งผ่านบัตรเจาะรู ต่อมาก็ได้รับการพัฒนาเป็นโปรแกรม SPSS/PC+ ซึ่งสามารถทำงานได้บนเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ภายใต้ ระบบปฏิบัติการ MS - DOS แต่เมื่อระบบปฏิบัติการ Windows ได้รับความนิยม SPSS ก็ได้พัฒนาโปรแกรมให้สามารถทำงานบนระบบปฏิบัติการดังกล่าวได้ โดยใช้ชื่อว่าโปรแกรม SPSS for Windows จนกระทั่งในปัจจุบันโปรแกรม SPSS ก็ได้รับการพัฒนาต่อเนื่อง ไปอีกขั้นหนึ่ง ชื่อว่า โปรแกรม SPSS for Windows 95 ซึ่งมีคุณสมบัติสามารถทำงานได้บนระบบปฏิบัตการรุ่นใหม่ ซึ่งได้รับความนิยมในปัจจุบันคือ Windows 95

การใช้งาน SPSS ที่มีลักษณะทำงานแบบ Windows เป็นการอาศัยเทคโนโลยีที่เรียกว่า GUI (Graphic User Interface) ซึ่งออกแบบให้ง่ายต่อผู้ใช้เนื่องจากอาศัยรูปภาพต่างๆ ในการสื่อความหมายลดภาระของผู้ใช้ในการเขียนคำสั่งงาน โดยอาศัยเมนูหรือ Icon ช่วยในการคำนวณหาค่าสถิติต่างๆ หรือการทำงานเกี่ยวกับการนำเข้าข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอข้อมูล ทำให้การศึกษาวิชาสถิติ และการวิเคราะห์ข้อมูลเปลี่ยนจากการเน้นสูตรการคำนวณไปเน้นการเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมและการตีความหมายผลลัพธ์ ซึ่งนำไปสู่การประยุกต์ใช้สถิติในทางการบริหารและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ได้อย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง

ภาคผนวก

## คำกล่าวรายงาน

ในพิธีเปิดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร  
ความรู้เบื้องต้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับข้าราชการ  
รัฐสภาที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของผู้อำนวยการกองกลาง  
ณ ห้องประชุมสำนักงานเลขานุการ ก.ร. ชั้น 19 อาคารทิปโก้  
วันจันทร์ที่ 8 พฤศจิกายน 2542

---

เรียน ท่านประธานอนุกรรมการสรรหา พัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ

กระผมในนามของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ขอกราบขอบคุณท่าน  
ที่ได้กรุณาให้เกียรติมาเป็นประธานในพิธีเปิดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรความรู้  
เบื้องต้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ด้วยคณะอนุกรรมการ สรรหา พัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ  
ในฐานะองค์กรกลางการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการ  
รัฐสภา ได้ตระหนักดีว่านักพัฒนาบุคคลและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร เป็นบุคคลที่  
จะต้องทำการศึกษาหาข้อมูล และวางแผนการฝึกอบรม และพัฒนาข้าราชการในหน่วยงาน  
ให้มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงาน ประกอบกับโครงการพัฒนาบุคลากรของรัฐสภา  
เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ จึงได้จัดให้มีโครงการนี้ขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรซึ่งมีหน้าที่  
ดังกล่าว

โครงการฝึกอบรมครั้งนี้ จะเริ่มดำเนินการฝึกอบรมตั้งแต่วันที่ 8 พฤศจิกายน  
จนถึงวันที่ 1 ธันวาคม 2542 รวมทั้งสิ้น 18 วันทำการ คิดเป็นจำนวนชั่วโมงรวมทั้งสิ้น 66  
ชั่วโมง โดยแยกหลักสูตรออกเป็น 4 หลักสูตรย่อย ดังนี้

- |  |                  |
|--|------------------|
| 1. หลักสูตรนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติ | จำนวน 30 ชั่วโมง |
| 2. หลักสูตรการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม       | จำนวน 18 ชั่วโมง |
| 3. หลักสูตรการสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม   | จำนวน 6 ชั่วโมง  |
| 4. หลักสูตรการประเมินผลการฝึกอบรม            | จำนวน 12 ชั่วโมง |

นอกจากนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังจะได้ศึกษาดูงานอีก 3 แห่ง คือ

ครั้งที่ 1 ศึกษาดูงาน ณ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

ครั้งที่ 2 ศึกษาดูงาน ณ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มหาชน

ครั้งที่ 3 ศึกษาดูงาน ณ สถาบันฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

วัตถุประสงค์ของการจัดโครงการฝึกอบรมในครั้งนี

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอธิบายแนวคิด หลักสูตร และกระบวนการฝึกอบรม ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมได้อย่างถูกต้องตามหลักการ และนำแนวความคิดที่ได้รับไปปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรม การสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ตลอดจนทำการประเมินผลโครงการฝึกอบรมได้อย่างถูกต้องตามหลักการ
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ ด้านการฝึกอบรม ตลอดจนสร้างความร่วมมือและประสานงานระหว่างกัน

การฝึกอบรมมีผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวนทั้งสิ้น 20 คน คือ

- |   |             |
|---|-------------|
| 1. เจ้าหน้าที่ในโครงการพัฒนาบุคลากรของรัฐสภา          | จำนวน 13 คน |
| 2. เจ้าหน้าที่กองกลาง สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร | จำนวน 6 คน  |
| 3. เจ้าหน้าที่กองกลาง สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา        | จำนวน 1 คน  |

อนึ่ง ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมไม่ต่ำกว่า 90% ของแต่ละหลักสูตรจะถือว่าผ่านการอบรม โดยได้รับใบประกาศนียบัตรรับรองผลการฝึกอบรมในครั้งนี้ด้วย

ในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรดังกล่าวนี้ ได้รับความอนุเคราะห์วิทยากรจากสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน โรงเรียน Home of English สถาบันอนาคตการศึกษา เพื่อพัฒนา กรมราชทัณฑ์และรัฐสภา ผู้ดำเนินการโครงการฯ ขอขอบพระคุณทุกส่วนที่ให้ความอนุเคราะห์ ทั้งด้านสนับสนุนวิทยากรและให้ศึกษาดูงานไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

บัดนี้ ได้เวลาอันเหมาะสมแล้ว กระผมขอเรียนเชิญท่านประธานอนุกรรมการสรรหา พัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ ทำพิธีเปิดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรความรู้เบื้องต้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และพร้อมนี้ขอเรียนเชิญท่านให้โอวาทขอเรียนเชิญครับ

---

คำกล่าวของประธาน อ.ก.ร.

ในพิธีเปิดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร

ความรู้เบื้องต้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ณ ห้องประชุมสำนักงานเลขานุการ ก.ร. ชั้น 19 อาคารทิปโก้  
วันจันทร์ที่ 8 พฤศจิกายน 2542

ท่านเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ท่านเลขาธิการวุฒิสภา ท่านผู้เข้าฝึกอบรม  
และท่านผู้มีเกียรติทุกท่าน

ผมรู้สึกยินดีที่ได้มาเป็นประธานในพิธีเปิดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร  
“ความรู้เบื้องต้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ในวันนี้

การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการพัฒนาบุคลากรของรัฐสภา และ  
เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร กับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา  
นี้ เป็นความต้องการของ อ.ก.ร. สรรหา พัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ ในอันที่จะให้  
การพัฒนาข้าราชการรัฐสภาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งจะต้อง  
พัฒนานักพัฒนาบุคคลเสียก่อน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือเรียกในภาษาอังกฤษว่า Human Resources  
Development เรียกกันว่า HRD. นั้น เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญ และจำเป็นสำหรับ  
องค์กรทุกแห่ง ในอันที่จะนำผู้ทำงานในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้  
ทักษะ และทัศนคติ เพื่อที่จะได้ทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน ทำให้มีความจำเป็นต้องปรับอัตรา  
กำลังคนภาครัฐให้มีขนาดเล็กกะทัดรัดและมีคุณภาพสูงขึ้น โดยถือว่าการพัฒนาบุคคลเป็น  
การลงทุนของรัฐอย่างหนึ่ง ทางราชการจึงส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาข้าราชการ  
อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยให้ถือว่าเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กรและเป็น  
ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติราชการ

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ประชาชนได้ให้ความเชื่อมั่นและตั้งความคาดหวังในการทำงานของข้าราชการไว้สูง คือ เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม เป็นกลาง และปกป้องผลประโยชน์ให้ประชาชนและสังคมโดยรวม แต่ในสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อาชีพของข้าราชการที่เคยเป็นเป้าหมายเดียวของผู้มีความรู้ ความสามารถ ได้กลายเป็นอาชีพหนึ่งที่คนที่มีความรู้ ความสามารถเลือกเป็นอันดับท้าย ๆ จนกลายเป็นปัญหาวิกฤติศรัทธาของสังคมต่อระบบราชการและต่อพฤติกรรมของข้าราชการ ความจำเป็นที่ภาคราชการที่จะต้องปรับปรุงระบบและวิธีการทำงาน รวมทั้งการพัฒนาตัวข้าราชการเพื่อเรียกศรัทธาจากประชาชนให้กลับคืนมา จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา ได้เล็งเห็นความสำคัญและความจำเป็นดังกล่าว จึงได้กำหนดนโยบายและมาตรการในการพัฒนาบุคลากรของรัฐสภาขึ้น เพื่อเร่งรัดพัฒนาบุคลากรของรัฐสภาทุกระดับ ทุกสายงาน อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มประสิทธิผลในงานของรัฐสภา และเป็นที่ศรัทธาของประชาชน

เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า รัฐธรรมนูญฉบับใหม่ได้พัฒนาระบบการบริหารราชการตลอดจนองค์กรทางการเมืองและทางการบริหารให้ก้าวหน้า และเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก

ทางฝ่ายบริหารได้พัฒนาการบริหาร โดยเริ่มนำระบบการบริหารที่เรียกกันว่า good governance มาใช้ ซึ่งนักวิชาการบางคนแปลว่า "ธรรมรัฐ" บางคนแปลว่า "ธรรมาภิบาล" ในทางราชการใช้ว่า "ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี" โดยแยกเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 มีสาระสำคัญสรุปได้ย่อ ๆ ว่า....

ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนรากฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ คือ

- (1) หลักนิติธรรม โดยปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของบุคคล
- (2) หลักคุณธรรม โดยยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม
- (3) หลักความโปร่งใส โดยให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

- (4) หลักความมีส่วนร่วม โดยเปิด โอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาสำคัญของประเทศ
- (5) หลักความรับผิดชอบ โดยตระหนักในสิทธิหน้าที่และสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม
- (6) หลักความคุ้มค่า โดยบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้ได้ประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

ทั้งนี้ ให้นำหน่วยงานของรัฐทุกแห่งกำหนดแผนและโครงการ เพื่อปรับปรุงงานในความรับผิดชอบต่อให้สอดคล้องกับหลัก 6 ประการ ดังกล่าว

ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นการพัฒนาทางด้านฝ่ายบริหาร ส่วนทางฝ่ายนิติบัญญัติก็ต้องพัฒนาการดำเนินงานของฝ่ายนิติบัญญัติให้สนองรับการพัฒนาตามรัฐธรรมนูญด้วย

การพัฒนาการดำเนินงานของฝ่ายนิติบัญญัติ อาจแบ่งได้เป็น 3 ส่วน คือ พัฒนาการดำเนินงานทางการเมือง ส่วนหนึ่ง พัฒนาองค์กรและระบบงานของรัฐสภา ส่วนหนึ่ง และพัฒนาบุคลากรของรัฐสภา อีกส่วนหนึ่ง

สำหรับการพัฒนาการดำเนินงานทางการเมือง เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของพรรคการเมือง นักการเมือง และประชาชน ด้วยการสนับสนุนและส่งเสริมของสถาบันพระปกเกล้า

สำหรับการพัฒนาองค์กรและระบบงานของรัฐสภา เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของสถาบันพระปกเกล้า

ส่วนการพัฒนาบุคลากรของรัฐสภา เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของโครงการพัฒนาบุคลากรของรัฐสภา และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร กับ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

โดยที่โครงการพัฒนาบุคลากรของรัฐสภา และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร กับ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรของรัฐสภา ซึ่งมีข้าราชการและลูกจ้างมากเป็นจำนวนมาก เป็นภารกิจหนักที่จะต้องทำให้สำเร็จในเวลาอันรวดเร็ว จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนานักพัฒนาบุคคล และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ให้มีศักยภาพสูงขึ้นเพียงพอที่จะพัฒนาบุคลากรของรัฐสภาทั้งหมดได้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพตามความต้องการ

หลักสูตรความรู้เบื้องต้นในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ เป็นหลักสูตรแรกสำหรับปูพื้นฐานให้นักพัฒนาบุคคลและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม รับบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง รู้วิธืหาความจำเป็นในการฝึกอบรม รู้วิธีสร้างและพัฒนา หลักสูตรฝึกอบรม รู้กระบวนการและเทคนิคการฝึกอบรม และรู้เรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ซึ่งเป็นความรู้พื้นฐานที่จะนำไปใช้ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของรัฐสภาต่อไปได้

พึงเข้าใจว่า การฝึกอบรมหลักสูตรนี้เป็นการฝึกอบรมเพื่อปูพื้นฐานให้นักพัฒนาบุคคล และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเป็นเบื้องต้นเท่านั้น ยังจะมีการฝึกอบรมเข้มในหลักสูตรอื่น เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่เฉพาะเรื่องอีก เช่น หลักสูตรการเป็นวิทยากร หลักสูตรการพัฒนาพฤติกรรม เป็นต้น

แม้ว่า การฝึกอบรมหลักสูตรนี้จะเป็นการฝึกอบรมเพื่อปูพื้นฐานในวิชาเบื้องต้น แต่ก็เป็นการให้ความรู้พื้นฐานที่สำคัญซึ่งเป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า ถ้าพื้นฐานไม่ดีก่อสร้างอะไรไปก็ไม่ถาวร ฉะนั้น ขอให้ท่านผู้เข้าฝึกอบรมจงได้เก็บเกี่ยวความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมครั้งนี้ให้ได้มากที่สุด

ขอฝากไว้อย่างหนึ่งว่า การฝึกอบรมแต่ละครั้งต้องรบกวนวิทยากรจากที่ต่าง ๆ มาบรรยายให้ความรู้ ซึ่งไม่ควรที่จะรบกวนเขาบ่อย ๆ ฉะนั้น ขอให้ท่านผู้เข้าฝึกอบรมช่วยกันจดและรวบรวมคำบรรยายของวิทยากรทุกคนไว้ แล้วพิมพ์เป็นเอกสารฝึกอบรมไว้ให้คนรุ่นหลังได้ศึกษา หรือแม้แต่ว่าตนเองก็จะได้หยิบมาดูทบทวนกันลืมได้ในภายหลัง

ผมหวังว่าทุกท่านที่เข้ารับการฝึกอบรม หลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว จะได้นำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างดี และขอขอบคุณวิทยากรที่มาจากสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ, โรงเรียน Home of English สถาบันอนาคตการศึกษาเพื่อการพัฒนา กรมราชทัณฑ์ และรัฐสภา ที่กรุณาบรรยายในโครงการดังกล่าว ตลอดจนถึงหน่วยงานต่าง ๆ ที่อนุเคราะห์ให้ศึกษาดูงาน รวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้จัดการฝึกอบรมด้วย

บัดนี้ ได้เวลาอันเหมาะสมแล้ว ผมขอเปิดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร  
ความรู้เบื้องต้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และขอตั้งความปรารถนาให้การฝึกอบรมครั้งนี้  
ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ทุกประการ  
ขอบคุณ

---

คำกล่าวของเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในพิธีมอบประกาศนียบัตร  
และปิดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตร ความรู้เบื้องต้น  
ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ณ ห้องประชุมสำนักงานเลขาธิการ ก.ร. ชั้น 19 อาคารทิปโก้  
วันพุธที่ 1 ธันวาคม 2542 เวลา 14.00 นาฬิกา

---

ท่านรองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ท่านผู้ช่วยเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร  
ท่านผู้อำนวยการฯ และผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกท่าน

ดิฉันรู้สึกดีใจและเป็นเกียรติที่ได้มาเป็นประธานในพิธีมอบประกาศนียบัตรและ  
กล่าวปิดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตร ความรู้เบื้องต้นในการพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ในวันนี้

ตามที่ อ.ก.ร. สรรหา พัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการได้มอบหมายให้กอง  
กลางจัดให้มีโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตร ความรู้เบื้องต้นในการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์นั้น นับว่ามีประโยชน์อย่างยิ่งแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาบุคลากร  
ของกองกลาง สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและเจ้าหน้าที่  
ที่โครงการพัฒนาบุคลากรของรัฐสภา เพราะเจ้าหน้าที่เหล่านี้จำเป็นต้องศึกษาหาความรู้  
หาแนวทางการพัฒนาบุคลากรโดยใช้หลักวิชาการสมัยใหม่ วิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่  
ทันสมัยมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้  
อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ในฐานะที่ท่านทั้งหลายเป็นนักพัฒนาบุคคลจะต้องหมั่นศึกษา ใฝ่หาความรู้  
ใหม่ ๆ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ เพราะปัจจุบันกระแสของสังคมโลก  
เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทุกท่านจะต้องตื่นตัวเตรียมพร้อมอยู่ทุกเมื่อ ยิ่งการทำงานของ  
บุคลากรในองค์การที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น บุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี  
ดียิ่ง โดยคุณลักษณะที่สำคัญของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความคิดเชิงสร้างสรรค์และ  
เรียนรู้ต่อเนื่อง คิดเชิงธุรกิจและทำงานเชิงรุก ทำงานมุ่งสัมฤทธิ์ผล ทำงานอย่างมืออาชีพ  
มีทักษะหลายด้าน มีจริยธรรม ทำงานเป็นทีม และสร้างสัมพันธ์ประสาน เป็นต้น

การที่บุคลากรมีคุณลักษณะดังกล่าวจะทำให้งานขององค์การประสบความสำเร็จ  
ตามเป้าหมาย และงานจะมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

ดิฉันหวังเป็นอย่างยิ่งว่าทุกท่านที่สำเร็จการฝึกอบรมหลักสูตร “ความรู้เบื้องต้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ในครั้งนี้ จะได้นำเอาความรู้ ทักษะและประสบการณ์จากวิทยากร ผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ไปปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการให้บริการสมาชิกรัฐสภาอย่างมีประสิทธิภาพ

ดิฉันขออำนวยพรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกท่าน จงมีสุขภาพ พลานามัย แข็งแรง มีกำลังกาย กำลังใจ กำลังสติปัญญาที่เข้มแข็ง มีความสามัคคีเป็นหนึ่งเดียว ช่วยกันปฏิบัติหน้าที่การงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบ ให้บรรลุความสำเร็จเพื่อประโยชน์แก่ประเทศชาติโดยรวม และขอขอบคุณผู้ดำเนินการจัดโครงการในครั้งนี้ ที่ได้ดูแลดำเนินการฝึกอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้ทุกประการ และขอปิดโครงการฝึกอบรม ณ บัดนี้

---

## โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “ความรู้เบื้องต้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”

### เหตุผลและความจำเป็น

สภาวการณ์ทางเศรษฐกิจและความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทำให้จำเป็นต้องปรับอัตรากำลังคนภาครัฐให้มีขนาดเล็กลงและมีความมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการพัฒนาคุณภาพของข้าราชการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และถือว่าการพัฒนากำลังคนเป็นการลงทุนของรัฐ ทั้งนี้ให้องค์กรกลางบริหารงานบุคคลจัดและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง นับตั้งแต่เริ่มรับราชการ การเลื่อนตำแหน่ง หรือย้ายเปลี่ยนหน้าที่ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง และให้ส่วนราชการ กระทรวง ทบวง กรม เน้นการพัฒนาและการฝึกอบรม โดยให้ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน และเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติราชการ

อ.ร. สรรพ พัฒนา และส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ ในฐานะองค์กรกลางการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการรัฐสภา ได้ตระหนักถึงภารกิจสำคัญนี้ และตระหนักดีว่านักพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมนับเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นบุคคลที่จะต้องทำการศึกษาหาข้อมูลและวางแผนการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาให้ข้าราชการในหน่วยงานมีความรู้ ความสามารถด้านการฝึกอบรมเป็นอย่างดี อ.ร. สรรพฯ จึงเห็นสมควรที่จะจัดโครงการฝึกอบรมหลักสูตรความรู้เบื้องต้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำหรับข้าราชการผู้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากรของโครงการพัฒนาบุคลากรของรัฐสภา และเจ้าหน้าที่กองกลางของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอธิบายแนวคิด หลักการ และกระบวนการฝึกอบรม ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมได้อย่างถูกต้องตามหลักการ และนำแนวคิดที่ได้รับไปปรับใช้ได้เหมาะสม
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรม การสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ตลอดจนทำการประเมินผลโครงการฝึกอบรมได้อย่างถูกต้องตามหลักการ
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านการฝึกอบรม ตลอดจนสร้างความร่วมมือและประสานงานระหว่างกัน

### หลักสูตรการฝึกอบรม ประกอบด้วย 4 หลักสูตรย่อย ดังนี้

1. นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ	30 ชั่วโมง
2. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	18 ชั่วโมง
3. การสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม	6 ชั่วโมง
4. การประเมินผลการฝึกอบรม	12 ชั่วโมง
รวมทั้งสิ้น	66 ชั่วโมง

- 1.6 การวางแผนการฝึกอบรม 6 ชั่วโมง
- วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถอธิบายขั้นตอน และกิจกรรมต่าง ๆ ในการวางแผนการฝึกอบรม ตลอดจนสามารถเขียนหนังสือราชการที่เกี่ยวข้องในการฝึกอบรมได้ถูกต้องตามระเบียบและหลักเกณฑ์
- แนวการอบรม
- ความสำคัญของการวางแผนการฝึกอบรม
  - ขั้นตอนและกิจกรรมต่าง ๆ ในการวางแผนดำเนินการฝึกอบรม
  - หลักการเขียนหนังสือราชการในการเตรียมการก่อนการฝึกอบรม
- วิธีการ การบรรยาย การฝึกปฏิบัติ และการอภิปรายกลุ่มย่อย
- วิทยากร นางนภาพร กิติธร  
นางสาวนทีทิพย์ สมเกียรติกุล  
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
- 1.7 การใช้โสตทัศนูปกรณ์ในการฝึกอบรม 3 ชั่วโมง
- วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถอธิบายวิธีการเลือกใช้โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม
- แนวการอบรม
- โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการฝึกอบรม
  - ข้อดีและข้อจำกัดของโสตทัศนูปกรณ์แต่ละชนิด
  - การฝึกปฏิบัติการใช้เครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์อย่างง่าย
- วิธีการ การบรรยาย การอภิปราย การสาธิต และการฝึกปฏิบัติ
- วิทยากร นางนงลักษณ์ หอดตระกูล  
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
- 1.8 หลักการพูดสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 6 ชั่วโมง
- วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถอธิบายหลักการพูด และการแนะนำ - ขอขอบคุณวิทยากรได้อย่างถูกต้อง
- แนวการอบรม
- หลักการพูด
  - การแนะนำ และขอขอบคุณวิทยากร
  - การฝึกปฏิบัติแนะนำ-ขอขอบคุณวิทยากร
- วิธีการ การบรรยาย การสาธิต การฝึกปฏิบัติ และเกม
- วิทยากร นายอนุชิต อนุสวัสดิ์กุล  
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

## 2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล 6 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถอธิบายถึงเครื่องมือแต่ละชนิดที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างถูกต้อง

- แนวการอบรม
- วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
  - การสร้างเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล
    - การสร้างแบบสอบถาม
    - การสร้างแบบสัมภาษณ์
    - การศึกษาจากเอกสารและข้อมูลทุติยภูมิ
    - การปรึกษาผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการเฉพาะด้าน
    - การสังเกต

วิธีการ การบรรยาย การอภิปราย และการระดมสมอง

วิทยากร นางจินตนา นิลมาศ  
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

## 2.3 การเขียน รูปแบบ วิธีรายงานและการนำเสนอผลงาน 3 ชั่วโมง

- วัตถุประสงค์
- 1 เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถรวมวิธีการและแนวทางการเสนอรายงาน สรุปสาระสำคัญของข้อมูลและแปรผลข้อมูลดังกล่าว เพื่อเขียนรายงานได้อย่างถูกต้อง
  - 2 สรุปผลและเขียนรายงานได้อย่างถูกต้อง

- แนวการอบรม
- รูปแบบของรายงาน
  - การสรุปผลการเขียนรายงาน
  - วิธีการเสนอรายงาน

วิธีการ การบรรยาย การสาธิต และการฝึกปฏิบัติ

วิทยากร ดร. เกียรติศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์  
สถาบันอนาคตการศึกษาเพื่อการพัฒนา

## 2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล 3 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถอธิบายถึงวิธีการที่จะใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปรผลข้อมูลดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง

- แนวการอบรม
- การใช้ระเบียบวิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล
  - การนำเสนอข้อมูล

- การจัดตำแหน่งและเปรียบเทียบ
- การจัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง
- การวัดการกระจาย

วิธีการ การบรรยาย การอภิปราย การสาธิต และการฝึกปฏิบัติ

วิทยากร นางจินตนา นิลมาศ  
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

### 3. การสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม 6 ชั่วโมง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม 3 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถระบุขั้นตอนและวิธีการในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมได้

- แนวการอบรม
- ทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม
  - การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
  - การกำหนดหัวข้อในการฝึกอบรม
  - การกำหนดเทคนิคและสื่อในการฝึกอบรม
  - การกำหนดระยะเวลา
  - การกำหนดวิทยากร
  - การกำหนดวิธีการประเมินผลและติดตามผล

วิธีการ การบรรยาย การอภิปราย และการระดมสมอง

วิทยากร นายอนุชิต ยุนสวัสดิกุล  
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

#### 3.2 การเขียน การวิเคราะห์หลักสูตรและโครงการฝึกอบรม 3 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเขียนและวิเคราะห์หลักสูตรและโครงการฝึกอบรมได้อย่างถูกต้องตามหลักการ

- แนวการอบรม
- องค์ประกอบของโครงการและหลักสูตรที่ดี
  - หลักการเขียนโครงการฝึกอบรม
  - การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการฝึกอบรม
  - การประเมินหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม
  - การฝึกปฏิบัติ
  - การรายงานผลการปฏิบัติ

<u>วิธีการ</u>	การบรรยาย การอภิปราย การสาธิต และการฝึกปฏิบัติ
<u>วิทยากร</u>	นางอมรรัตน์ แก้มทอง กรมราชทัณฑ์

#### 4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักการทางสถิติ 3 ชั่วโมง

<u>วัตถุประสงค์</u>	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเลือกและนำสถิติที่เหมาะสมมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการประเมินผล
<u>แนวการอบรม</u>	- สถิติเบื้องต้นที่ใช้ในการประเมินผลการฝึกอบรม - การวิเคราะห์ข้อมูลจากผลทางสถิติ
<u>วิธีการ</u>	การบรรยาย การสาธิต และการฝึกปฏิบัติ
<u>วิทยากร</u>	นางอมรรัตน์ แก้มทอง กรมราชทัณฑ์

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมอธิบายแนวคิด หลักการ และกระบวนการฝึกอบรม ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมได้อย่างถูกต้องตามหลักการ และนำแนวคิดที่ได้รับไปปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม
2. ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรม การสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ตลอดจนทำการประเมินผลโครงการฝึกอบรมได้อย่างถูกต้องตามหลักการ
3. ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านการฝึกอบรม ตลอดจนสร้างความร่วมมือและประสานงานระหว่างกัน

#### คุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เป็นข้าราชการที่รับผิดชอบงานด้านพัฒนาบุคลากร จำนวน 20 คน ดังนี้

1. ข้าราชการสังกัดโครงการพัฒนาบุคลากรของรัฐสภา
2. ข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
3. ข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

#### วิธีการฝึกอบรม

การบรรยาย การอภิปราย การสาธิต การฝึกปฏิบัติ การอภิปรายกลุ่มย่อย การระดมสมอง กรณีศึกษา เกม การใช้สื่อดัดแปลง และการศึกษาดูงาน

**การประเมินผล**

ผู้รับผิดชอบในโครงการสังเกตการณ์ระหว่างการประชุม เพื่อประเมินการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

**การรับรองผลการฝึกอบรม**

ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมไม่ต่ำกว่า 90% ของแต่ละหลักสูตรจะถือว่าผ่านการอบรมโดยได้รับประกาศนียบัตรรับรองผลการฝึกอบรม

**ระยะเวลาและสถานที่**

ระยะเวลา 17 วันทำการ ระหว่างวันที่ 8 พฤศจิกายน - 1 ธันวาคม 2542 ณ ห้องประชุม สำนักงานเลขาธิการ กก. อาคารทีปโก้ ชั้น 19

**ผู้ดำเนินการ**

ฝ่ายบริหารงานบุคคล กองกลาง สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

---

รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ  
หลักสูตร “ความรู้เบื้องต้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”

ลำดับที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	สังกัด
1	นางสาวปิยะธิดา อินทาวรี	บุคลากร 4	กองกลาง สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
2	นางสาวสิริธร ลิปปยอม	บุคลากร 4	กองกลาง สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
3	นางสาวสราพร พวงสุวรรณ	บุคลากร 4	กองกลาง สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
4	นางสาววารุณี แก้วสอาด	บุคลากร 4	กองกลาง สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
5	นางสาวพรพิมล เมืองแวง	บุคลากร 4	กองกลาง สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
6	นางสาวปัทมพร โอสถานนท์	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ นโยบายและแผน 4	กองกลาง สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
7	นายวิเชียร บัวบาน	บุคลากร 5	กองกลาง สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
8	นายประโยชน์ นักรบ	เจ้าหน้าที่บริหารงาน ทั่วไป	โครงการพัฒนาบุคลากรรัฐสภา
9	นางสุภาวดี ชิดชิน	นักพัฒนาบุคคล	โครงการพัฒนาบุคลากรรัฐสภา
10	นางจวีพร รอดช่วง	นักวิชาการช่างศิลป์	โครงการพัฒนาบุคลากรรัฐสภา
11	นายบุญตา โพธิ์พันธะราช	นักพัฒนาบุคคล	โครงการพัฒนาบุคลากรรัฐสภา
12	นางสาวพจนาวลัย ภูมิภักดิ์	นักพัฒนาบุคคล	โครงการพัฒนาบุคลากรรัฐสภา
13	นางสาวรุ่งอรุณ ยาทา	นักพัฒนาบุคคล	โครงการพัฒนาบุคลากรรัฐสภา
14	นางสาวสุภาทิพย์ จันทรวิศุต	นักพัฒนาบุคคล	โครงการพัฒนาบุคลากรรัฐสภา
15	นายนิติศักดิ์ อัครมะหะเรพันธ์	นายช่างศิลป์	โครงการพัฒนาบุคลากรรัฐสภา
16	นางสาวสุรางค์รัตน์ สมสุข	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	โครงการพัฒนาบุคลากรรัฐสภา
17	นางสาวน้ำทิพย์ หวังสุดใจ	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	โครงการพัฒนาบุคลากรรัฐสภา
18	นางสาวปิยาภรณ์ เผือกม่วงศรี	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	โครงการพัฒนาบุคลากรรัฐสภา
19	นายชัยยา ประวันนา	เจ้าหน้าที่ธุรการ	โครงการพัฒนาบุคลากรรัฐสภา
20	นางสาวอิงอร เบ็ญจลักษณะ	จนท.วิเคราะห์งานบุคคล	สนง. เลขาธิการ ก.ร.

ตารางการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร ความรู้เบื้องต้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ระหว่างวันที่ 8 พฤศจิกายน 2542 - 1 ธันวาคม 2542  
ณ ห้องประชุมสำนักงานเลขาธิการ ก.ร. อาคารทิปโก้ ชั้น 19

วัน / เวลา	09.00 - 12.00 น.	13.00 - 16.00 น.
วันจันทร์ที่ 8 พฤศจิกายน 2542	<p>09.00 - 09.30 น. - ลงทะเบียน</p> <p>09.30 - 10.00 น. - พิธีเปิดการฝึกอบรม นายประวิณ ณ นคร ประธาน อ.ก.ร. สรรพฯ</p> <p>10.30 - 12.00 น. - กิจกรรมสร้างความคุ้นเคย นางสาวรพีพร มณีพงษ์ สถาบันพัฒนาข้าราชการ พลเรือน</p>	<p>แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา บุคคลและทิศทางการพัฒนา ข้าราชการ นางรัตนา อุบลสิงห์ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน</p>
วันอังคารที่ 9 พฤศจิกายน 2542		<p>ศึกษาดูงาน (ณ สำนักงานพัฒนาข้าราชการ พลเรือน)</p>
วันพุธที่ 10 พฤศจิกายน 2542	<p>บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล นายอนุชิต อนุสวัสดิกุล สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน</p>	<p>กระบวนการฝึกอบรม นายอนุชิต อนุสวัสดิกุล สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน</p>

วัน / เวลา	09.00 - 12.00 น.	13.00 - 16.00 น.
วันพฤหัสบดีที่ 11 พฤศจิกายน 2542	<p>09.00 - 10.30 น. - หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ในการฝึกอบรม นางจินตนา นิลมาศ สถาบันพัฒนาข้าราชการ พลเรือน</p> <hr/> <p>10.30 - 12.00 น. - มนุษย์พฤติกรรมในการ ฝึกอบรม นางจินตนา นิลมาศ สถาบันพัฒนาข้าราชการ พลเรือน</p>	
วันศุกร์ที่ 12 พฤศจิกายน 2542	<p>การวางแผนการฝึกอบรม นางนภาพร กิติธร นางสาวนทีทิพย์ สมเกียรติกุล สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน</p>	

วัน / เวลา	09.00- 12.00 น.	13.00 - 16.00 น.
วันจันทร์ที่ 15 พฤศจิกายน 2542		การใช้สไลด์ทัศนูปกรณ์ในการฝึกอบรม นางนงลักษณ์ หอตระกูล สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
วันอังคารที่ 16 พฤศจิกายน 2542	หลักการพูดสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล นายอนุชิต สุนสวัสดิกุล สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน	
วันพุธที่ 17 พฤศจิกายน 2542	เทคนิคการฝึกอบรม นางอุ๋นนิรันดร์ วรรณโชติ โรงเรียน Home of English	
วันพฤหัสบดีที่ 18 พฤศจิกายน 2542	แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม นางจินตนา นิลมาศ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน	
วันศุกร์ที่ 19 พฤศจิกายน 2542	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล นางจินตนา นิลมาศ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน	

วัน / เวลา	09.00 - 12.00 น.	13.00 - 16.00 น.
วันจันทร์ที่ 22 พฤศจิกายน 2542	<p>การเขียน รูปแบบ วิธีรายงานและการนำเสนอผลงาน</p> <p>ดร. เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ สถาบันอนาคตการศึกษาเพื่อการพัฒนา</p>	<p>การวิเคราะห์ข้อมูล</p> <p>นางจินตนา นิลมาศ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน</p>
วันอังคารที่ 23 พฤศจิกายน 2542		<p>ศึกษาดูงาน (บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มหาชน)</p>
วันพุธที่ 24 พฤศจิกายน 2542	<p>การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม</p> <p>นายอนุชิต ยูนสวัสดิกุล สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน</p>	<p>การเขียน การวิเคราะห์หลักสูตรและโครงการฝึกอบรม</p> <p>นายอนุชิต ยูนสวัสดิกุล สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน</p>
วันพฤหัสบดีที่ 25 พฤศจิกายน 2542		<p>ศึกษาดูงาน (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์)</p>
วันศุกร์ที่ 26 พฤศจิกายน 2542	<p>แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรม</p> <p>นายชาญ สวัสดิ์สาลี สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน</p>	<p>การกำหนดขอบเขตและการวางแผนการประเมินผลการฝึกอบรม</p> <p>นายชาญ สวัสดิ์สาลี สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน</p>

วัน / เวลา	09.00 - 12.00 น.	13.00 - 16.00 น.	
วันจันทร์ที่ 29 พฤศจิกายน 2542		การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการ เก็บข้อมูลเพื่อการประเมินผล นางอมรรัตน์ แก่มทอง กรมราชทัณฑ์	
วันอังคารที่ 30 พฤศจิกายน 2542	การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักการ ทางสถิติ นางอมรรัตน์ แก่มทอง กรมราชทัณฑ์		
วันพุธที่ 1 ธันวาคม 2542	การอภิปรายและแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น นายบุญเรือง บุรภัคดี ผู้อำนวยการโครงการพัฒนาบุคลากร รัฐสภา	การประเมิน ผล	พิธีปิด นางศิริลักษณ์ บัณฑิตรุ่งกิจ เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มอบประกาศนียบัตร

หมายเหตุ	พักช่วงเช้า	10.30 - 10.45	นาฬิกา
	พักกลางวัน	12.00 - 13.00	นาฬิกา
	พักช่วงบ่าย	14.45 - 15.00	นาฬิกา



เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมอบประกาศนียบัตร



อาจารย์จริงจังเพื่อให้ศิษย์ได้ดี



รู้จักเรียนรู้ปัญหาและวิธีแก้ไข



ดื่มกาแฟเพื่อแก้หิว



ศึกษาดูงานด้านคอมพิวเตอร์



ผอ. โครงการฯ มอบของที่ระลึก



ศึกษาดูงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
ณ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย มหาชน จำกัด  
(ประชาชื่น กรุงเทพฯ)



ผู้สำเร็จหลักสูตรกับผู้บริหาร

## ผู้พิมพ์

1. นางสาวสุรางค์รัตน์ สมสุข  
เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล 2
2. นางสาวน้ำทิพย์ หวังสุดใจ  
เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล 2

