บทที่ 3

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการติดตามผลการนำความรู้ไปใช้หลังการฝึกอบรมหลักสูตร "การเป็นนักฝึกอบรมในงานด้านผู้สูงอายุ" กรณีศึกษา : ศูนย์ฝึกอบรมงานด้านผู้สูงอายุแห่งเอเชีย นั้นได้ทำการศึกษาบนพื้นฐานแนวคิด 3 ด้านดังนี้ คือ 1.แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการฝึกอบรม 2.แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ และ 3.แนวคิดอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม ซึ่งจะได้กล่าวถึงในรายละเอียดดังนี้

3.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการฝึกอบรม

● ความหมายของการฝึกอบรม

ชูชัย สมิทธิไกร (2542 : 5) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้ คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และทัศนคติ (Attitude) อันจะช่วยการปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพสูง

เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาติ (2531 : 2) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้ คือ กิจกรรมการเรียนรู้ (Learning) เฉพาะอย่างของบุคคลเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะหรือความชำนาญการ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสม จนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Specific knowledge) เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้นและทำให้บุคลากรมีความเจริญ ก้าวหน้าในงาน

Mike Wills (1993 : 9) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความรู้ และอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้วย ทั้งนี้เนื่องจากทัศนคตินั้นยากที่จะวัดผล อีกทั้งสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวช่วยกำหนดทัศนคติด้วย การฝึกอบรมบนพื้นฐานสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมจึงจะสามารถทำให้ทัศนคติเปลี่ยนได้ แต่การฝึกอบรมเพียงสิ่งเดียวไม่สามารถทำให้ทัศนคติของบุคคลนั้นๆ เปลี่ยนแปลงได้ในระยะยาว

● จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมโดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาความรู้ (Knowledge) พัฒนาทักษะ (Skill) และพัฒนาทัศนคติ (Attitude) ดังนั้นเมื่อบุคคลได้รับการฝึกอบรม ทางด้านความรู้

ทักษะ และทัศนคติแล้วกลับไปปฏิบัติงานก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ในทางที่ดีหรือเกิดเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior change) ในการปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้น (เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาติ, 2531 : 5)

ในขณะที่วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537: 30-31) กล่าวว่า การฝึกอบรมโดยทั่วไปแล้วจะมีวัตถุประสงค์ 4 อย่าง คือ

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ วัตถุประสงค์ในข้อนี้เน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับ ความรู้ หลักการ ทฤษฎีในเรื่องที่เข้ารับการฝึกอบรม การฝึกอบรมจึงเป็นการบรรยาย อภิปราย สรุปเนื้อหา สาระที่เกี่ยวกับความรู้นั้น อบรมที่เกี่ยวกับ ความรู้ แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่ ซึ่งเกิดจากการทดลอง ค้นคว้า วิจัย แล้วนำความรู้นั้นมาเผยแพร่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้สอด คล้องกับความรู้และแนวคิดใหม่ที่เกิดขึ้น

2. เพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน วัตถุประสงค์ในข้อนี้เน้นให้ผู้เข้ารับการฝึก อบรมได้มีความชำนาญ คล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมจึงเป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ ลงมือฝึกปฏิบัติงานโดยใช้เครื่องมือ หรือวัสดุเกื้อหนุนเช่นเดียวหรือคล้ายคลึงกับเครื่องมือ หรือวัสดุเกื้อหนุนเช่นเดียวกับที่ใช้อยู่ในองค์การ

3. เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม วัตถุประสงค์ในข้อนี้เน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปรับเปลี่ยนความประพฤติหรือพฤติกรรมของตนให้เป็นพฤติกรรมที่ดี เป็นที่ต้องการของสังคม การฝึกอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม จึงเป็นการจัดกิจกรรมที่เน้นทางด้านจิตใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นคุณค่าของการประพฤติตามกฎของสังคม กฎของสังคม เป็นข้อตกลงที่เกิดจากความเห็นดีเห็นชอบของคนกลุ่มใหญ่ การประพฤติตามกฎจึงเป็นที่ปรารถนาของ คนส่วนมากในสังคมนั้น

4. เพื่อเปลี่ยนเจตคติให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ การที่บุคลากรเข้ามาอยู่ใน องค์การ บุคลากรจะต้องมีเจตคติตรงกับเจตคติขององค์การ องค์การที่ดีจะต้องมีบุคลากรที่มีความตั้งใจ ตรงกันในการจัดการองค์การให้บรรลุเป้าหมาย องค์การจึงมีหน้าที่ที่จะต้องปรับเปลี่ยนเจตคติของ บุคลากรทุกคนให้มีเจตคติตรงกับองค์การ

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

● ความหมายการฝึกอบรมที่จัดอย่างเป็นระบบ

อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน (2533 : 2) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมที่จัดอย่างมีระบบไว้ดังนี้ คือ กิจกรรมที่มีทิศทาง เป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และประเมินได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับมาสู่การพิจารณาผลของการฝึกอบรม

● **การจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ**

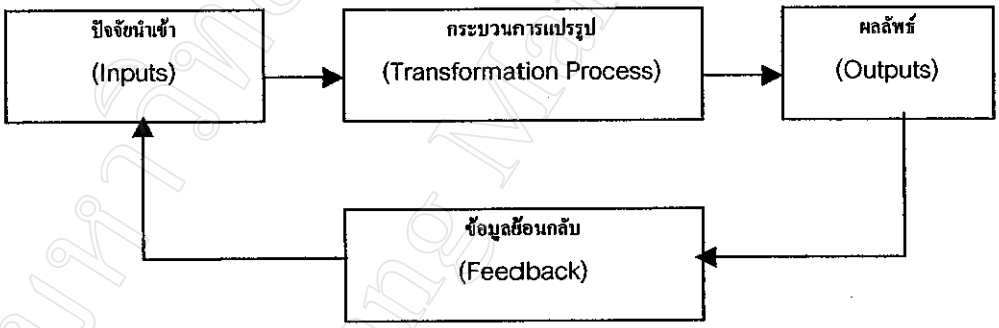
Goldstein อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร (2542 : 27-29) กล่าวถึง การจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ (A Systematic Approach to Training) อิงอยู่บนแนวคิดแบบระบบ (The System Approach) ดังแสดงในรูปที่ 1

ประการแรก ระบบของการฝึกอบรมเป็นเพียงระบบย่อยระบบหนึ่งขององค์การ และมี ปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับระบบอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง

ประการที่สอง แนวคิดแบบระบบเน้นการนำข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มาใช้เพื่อการปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นโครงการฝึกอบรมจึงไม่เคยเป็นเพียงจุดหมายปลายทาง แต่จะเป็นสิ่งที่จะต้องได้รับการปรับเปลี่ยนตามข้อมูลที่ได้รับกลับมาอยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประการสุดท้าย แนวคิดแบบระบบจะทำหน้าที่เป็นเสมือนกรอบความคิด(Frame of Reference) สำหรับการวางแผนและดำเนินการการฝึกอบรม

รูปที่ 1 แสดงกระบวนการทำงานแบบระบบ



รูปที่ 1 แสดงองค์ประกอบของการทำงานแบบระบบ ซึ่งได้แก่ สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Inputs) กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) ผลลัพธ์ (Outputs) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จะเห็นได้ว่ากระบวนการทำงานของระบบดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและหมุนเวียนเป็นวัฏจักรโดยอาศัย ข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่ชี้แนะการปรับเปลี่ยนสิ่งที่จะถูกป้อนเข้าไปในระบบ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการขององค์การ

เมื่อพิจารณาในรายละเอียด สิ่งที่ป้อนเข้าในระบบการฝึกอบรมบุคลากร ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ และทัศนคติของบุคลากรในองค์การ ซึ่งแต่ละองค์การก็ย่อมมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน และแม้แต่ในองค์การเดียวกัน บุคลากรแต่ละคนก็ยังมีความแตกต่างกันอีกด้วย สำหรับกระบวนการแปรรูปคือ โครงการฝึกอบรมบุคลากรซึ่งองค์การได้จัดขึ้น โครงการต่างๆ เหล่านี้จะทำหน้าที่ปรับปรุง เพิ่มพูน ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรมีการ

เปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ จนมีผลลัพธ์หรือพัฒนาการเป็นที่น่าพอใจขององค์การ อย่างไรก็ดี องค์การจะต้องมีการประเมินและติดตามผลอยู่ทุกระยะ เพื่อให้ทราบปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่ควรปรับปรุง และนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ในการปรับเปลี่ยนโครงการฝึกอบรมบุคลากรต่อไป

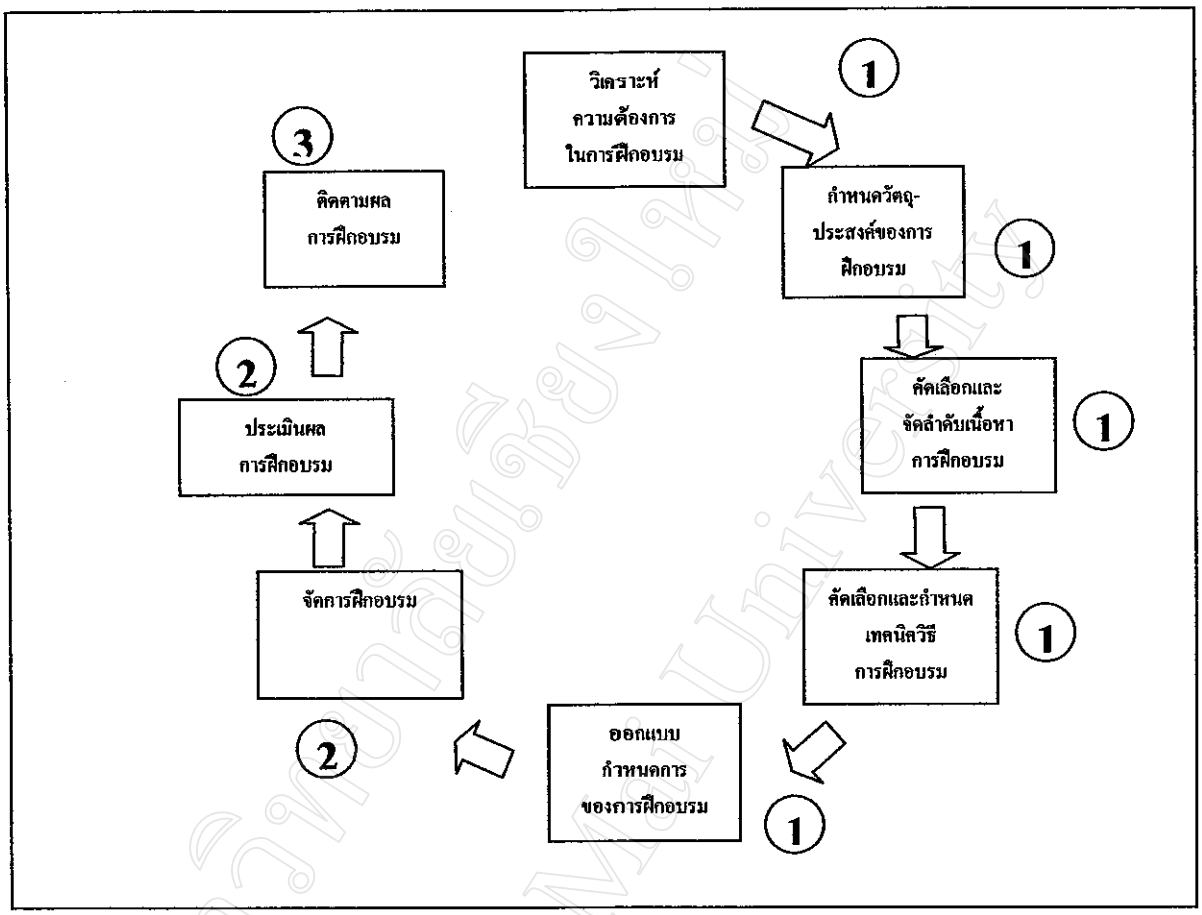
● ขั้นตอนของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

จากการประมวลหลักการ การจัดการฝึกอบรม ของชูชัย สมิทธิไกร (2542 : 29-34) และของวราลักษณ์ ไชยทัพ (2543 : 13-33) สามารถสรุปขั้นตอนของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบได้ดังแสดงไว้ในรูปที่ 2 โดยมีรายละเอียดของขั้นตอน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ช่วงก่อนการฝึกอบรม
    - 1.1 การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม
    - 1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
    - 1.3 การคัดเลือกและจัดลำดับเนื้อหาการฝึกอบรม
    - 1.4 การคัดเลือกและกำหนดเทคนิควิธีการฝึกอบรม
    - 1.5 การออกแบบกำหนดการของการฝึกอบรม
2. ช่วงระหว่างการฝึกอบรม
    - 2.1 การจัดการฝึกอบรม
    - 2.2 การประเมินผลการฝึกอบรม
3. ช่วงหลังการฝึกอบรม มีเพียงขั้นตอนเดียวคือ
    - 3.1 การติดตามผลการฝึกอบรม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University

รูปที่ 2 แสดงขั้นตอนของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ



1. ช่วงก่อนการฝึกอบรม

1.1 การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Needs Assessment)

การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Needs Assessment) เป็นขั้นตอนแรกของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้ทราบข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์การและเกิดประโยชน์สูงสุด อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงนักจัดการฝึกอบรมบางส่วนมุ่งสนใจแต่จะจัดการฝึกอบรม โดยละเลยการวิเคราะห์ความต้องการขององค์การ ดังนั้นการฝึกอบรมหลายๆ โครงการจึงมิได้สร้างสรรค์ประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์การแต่ประการใด

การละเลยดังกล่าวมีสาเหตุหลายๆ ประการด้วยกัน ประการแรกคือ การเห่อตามแฟชั่นหรือความนิยมซึ่งเกิดขึ้นในขณะนั้น โดยมิได้คำนึงว่าองค์การมีความต้องการเช่นนั้นและจะนำวิธีการทำงานแบบนั้นมาใช้จริงหรือไม่ ประการที่สอง นักจัดการการฝึกอบรมคิดว่าการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นและเสียเวลาทำไปโดยใช่เหตุ ทั้งนี้เพราะคิดว่าตน

เองมีข้อมูลทุกอย่างอยู่ในหัวของตนอยู่แล้ว ประการที่สาม การจัดการการฝึกอบรมขององค์การบางแห่งมีลักษณะของการกระทำไปตามประเพณี หรือดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่เคยเป็นมา โดยมิได้ตรวจสอบว่าโครงการดังกล่าวจำเป็นที่จะต้องจัดอีกหรือไม่ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2542 : 29-31)

1.1.1 จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมาย 2 ประการ คือ

1. เพื่อวินิจฉัยว่าองค์การมีความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมหรือไม่ ทั้งนี้ถึงแม้การฝึกอบรมมีประโยชน์สำหรับการแก้ไขปัญหาบางประการขององค์การ เช่น การพัฒนาความรู้ ทักษะ และ ความสามารถของพนักงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมไม่สามารถจะแก้ไขปัญหาบางอย่างได้ ถ้าปัญหานั้น ๆ มีสาเหตุจากความขัดข้องในด้านโครงสร้างขององค์การ หรือความไม่พอเพียงในด้านอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ หรือบุคลากร

2. เพื่อศึกษาข้อมูลที่จำเป็นต่อการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม การวิเคราะห์ ความต้องการในการฝึกอบรมจะช่วยให้ทราบสภาพปัจจุบันขององค์การรวมทั้งภารกิจและคุณสมบัติที่พนักงานมีอยู่ ข้อมูลดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานสำหรับการจัดการฝึกอบรมต่อไป (ชูชัย สมิทธิไกร, 2542 : 44)

1.1.2 กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

1. การวิเคราะห์องค์การ (Organizational Analysis)

การวิเคราะห์องค์การคือ การศึกษาองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อโครงการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์จะครอบคลุมเป้าหมายขององค์การ บรรยากาศการทำงานภายในองค์การ ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์การ และข้อจำกัดต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกขององค์การ การวิเคราะห์องค์การจะช่วยตรวจสอบว่าปัญหาที่แท้จริงคืออะไร องค์การควรจะใช้มาตรการใดเพื่อแก้ไขปัญหานั้น และการฝึกอบรมจะให้ประโยชน์แก่องค์การบ้างหรือไม่ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2542 : 48)

2. การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ (Task and Knowledge, Skill, and Ability Analysis)

การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ ซึ่งโดยทั่วไปเรียกว่า การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) คือกระบวนการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน โดยส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์ภารกิจ (Task Analysis) ซึ่งจะบ่งชี้ส่วนประกอบของงานหนึ่งๆ การวิเคราะห์ดังกล่าวมิได้เป็นการบรรยายถึงตัวผู้ปฏิบัติงาน แต่เป็นการบรรยายเกี่ยวกับลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ ส่วนที่สองคือ

การวิเคราะห์คุณสมบัติ (Knowledge, Skill, and Ability Analysis) ซึ่งจะบ่งชี้ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ซึ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเหล่านั้น

ทั้งนี้การวิเคราะห์ภารกิจ จะให้ภาพรวมเกี่ยวกับกิจกรรมการปฏิบัติงานฯ หนึ่ง ซึ่งประกอบ ด้วยขั้นตอนต่าง ๆ หลายขั้น โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ติดตามด้วยการวิเคราะห์และจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งการค้นหาระดับความสำคัญ ความยาก และความถี่ของการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน โดยใช้วิธีการสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธีด้วยกัน คือ การสังเกตการปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์ การประชุมผู้เชี่ยวชาญและการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (ชูชัย สมิทธิไกร, 2542 : 49-57)

ส่วนการวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสาม ประการ คือ ความรู้ ทักษะ และความสามารถ (Prien อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร, 2542 : 60-62)

1. ความรู้ (Knowledge) คือ พื้นฐานของการสร้างทักษะและความสามารถ ความรู้เป็นสิ่งที่ได้รับการจัดระบบระเบียบไว้เป็นอย่างดี และโดยส่วนมากมักจะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริงหรือระเบียบวิธีการ ซึ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้เกิดผลดีตามจุดมุ่งหมาย แต่การมีความรู้มิได้รับประกันว่าบุคคลนั้นจะนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2. ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่วถูกต้องโดยส่วนมากทักษะมักจะหมายถึง ความสามารถในการประกอบกิจกรรมโดยใช้อวัยวะเคลื่อนไหวภายนอก (Psychomotor Type Activities) เช่น การหยิบจับเครื่องมือ เป็นต้น

3. ความสามารถ (Ability) คือ ความสามารถเชิงปัญญาที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เป็นความสามารถในการประยุกต์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

3. การวิเคราะห์บุคคล (Person Analysis)

McGehee & Thayer อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร (2542 : 66) กล่าวว่า การวิเคราะห์บุคคล มีวัตถุประสงค์สองประการคือ ประการแรก เพื่อประเมินว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และประการที่สอง เพื่อกำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้น จะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถอะไรจึงจะทำให้การทำงานของพวกเขาดีขึ้น

การวิเคราะห์บุคคลประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญสองประการ ขั้นตอนแรกคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ถ้าผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนอยู่ในขั้นดีอยู่แล้ว การฝึกอบรมก็อาจมุ่งเน้นการพัฒนาให้พนักงานมีความทันสมัยในด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา แต่ถ้าผลการปฏิบัติงานยังต่ำกว่ามาตรฐาน ขั้นตอนต่อมาก็คือ การค้นหาสาเหตุของปัญหานั้น

และกำหนดว่าพนักงานผู้นั้นจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ หรือความสามารถด้านใด (ชูชัย สมิทธิไกร, 2542 : 67)

1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการในขั้นตอนแรก จะเป็นสิ่งที่จะนำมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศสำหรับการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป และยังเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางในการประเมินผลโครงการฝึกอบรมอีกด้วย วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ดีนั้น ควรจะเป็นแบบที่เรียกวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Objectives) (ชูชัย สมิทธิไกร, 2542 : 140–142)

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือ การกำหนดเป้าหมายว่าการฝึกอบรมจะต้องเปลี่ยนแปลงความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมให้เป็นไปในทางใดและระดับใด การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม จะต้องไม่กระทำอย่างเลื่อนลอยแต่จะต้องอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมสามารถสนองความต้องการและเป้าหมายขององค์การได้อย่างดีที่สุด

โดยทั่วไปแล้วการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม สามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับ ซึ่งมีความแตกต่างกันดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร หมายถึง วัตถุประสงค์สูงสุดของโครงการฝึกอบรม หรือเป็นสิ่งที่องค์การต้องการจะได้รับจากการฝึกอบรม

2. วัตถุประสงค์ของหมวดวิชา หมายถึง สิ่งที่คาดหวังจะได้รับจากการเรียนรู้ในหมวดวิชาหนึ่งๆ

3. วัตถุประสงค์ของรายวิชา หมายถึงสิ่งที่ผู้รับการอบรมควรจะมี หรือ กระทำได้ภายหลังการเรียนรู้วิชานั้น โดยทั่วไปแล้วมักจะเขียนอย่างละเอียดและอยู่ในรูปของวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (ชูชัย สมิทธิไกร, 2542 : 142)

1.2.1 ความสำคัญของวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

ชูชัย สมิทธิไกร (2542 : 142) กล่าวว่าการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมมีความสำคัญหลายประการด้วยกันคือ

1. ช่วยให้ทราบแนวทางการคัดเลือกหรือออกแบบเนื้อหา เทคนิค และสื่อการสอน

2. ช่วยให้ทราบแนวทางการประเมินผลการฝึกอบรม

3. ช่วยให้ทราบความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของผู้รับการอบรม

1.2.2 การเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

Carnevale, Gainer, & Meltzer อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร (2542 : 142-143) กล่าวว่า วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ดีควรมีความชัดเจน กระชับ และสามารถวัดได้ โดยทั่วไปจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการดังนี้

1. การกระทำ (Performance) หมายถึง สิ่งที่ผู้เรียนสามารถกระทำได้ภายหลังการฝึกอบรม การเขียนข้อความเกี่ยวกับการกระทำที่ดี ควรจะใช้คำกริยาซึ่งมีความชัดเจน เจาะจง และสามารถสังเกตและวัดได้ เช่น เขียน อธิบาย สาธิต ยกตัวอย่าง ระบุสาเหตุ เป็นต้น

2. เงื่อนไข (Conditions) หมายถึง สถานการณ์ซึ่งการกระทำนั้นเกิดขึ้นรวมทั้งอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งใช้ในการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น เมื่อมีงานเร่งด่วน เมื่อมีผู้มาขอใช้บริการ เป็นต้น

3. เกณฑ์ (Criterion) หมายถึง มาตรฐานหรือระดับการปฏิบัติงานซึ่งเป็นที่ยอมรับได้ โดยอาจจะระบุความถูกต้อง ความเร็ว จำนวนที่ผลิตได้ ระดับคุณภาพ หรือความผิดพลาดที่อนุญาตให้เกิดขึ้นได้ ตัวอย่างเช่น ภายในเวลา 15 นาที ผิดไม่เกิน 5 คำ เป็นต้น

1.3 การคัดเลือกและจัดลำดับเนื้อหาการฝึกอบรม

1.3.1 ความหมายของหลักสูตรในการฝึกอบรมและเนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรม

หลักสูตรในการฝึกอบรมหมายถึง วิชา เนื้อหาสาระ และวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดทัศนคติ และ ความสามารถ อันจะยังผลให้เกิดการเรียนรู้หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (เสาวลักษณ์ สิงหโกวินท์ และกมล อดุลพันธุ์, 2527 : 147)

เนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรม คือ สาระความรู้ต่าง ๆ ซึ่งผู้รับการอบรมควรจะได้เรียนรู้และนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน (ชูชัย สมิทธิไกร, 2542 : 144)

1.3.2 ขั้นตอนการกำหนดเนื้อหาของหลักสูตร

ขั้นตอนการกำหนดเนื้อหาของหลักสูตรมี 3 ขั้นตอนดังนี้

1. การจัดเตรียมโครงร่างของหลักสูตร ขั้นตอนแรกของกำหนดเนื้อหาหลักสูตรคือ การจัดเตรียมโครงร่างของหลักสูตร (Course Outline) ซึ่งหมายถึง คำบรรยายเกี่ยวกับโครงสร้างและลำดับขั้นตอนการเสนอเนื้อหาของโครงการฝึกอบรม (Carnevale, Gainer, & Meltzer, 1990) สำหรับการกำหนดว่าหลักสูตรการฝึกอบรมควรจะประกอบด้วยเนื้อหาสาระอะไรบ้างนั้น ควรจะยึดถือแนวทาง 3 ประการดังต่อไปนี้

1.1 เนื้อหานั้นจะต้องสนองตอบวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมซึ่งได้กำหนดไว้แล้ว

1.2 เนื้อหานั้นจะต้องสอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง

1.3 เนื้อหานั้นจะต้องมีความถูกต้องและทันสมัย

2. การสร้างแผนการเรียน แผนการเรียน (Lesson Plan) คือ สิ่งที่บรรยายถึงวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียน สื่อการสอน และวิธีการประเมินผล การเขียนแผนการเรียนที่ดีควรจะบ่งชี้ถึงสิ่งที่ผู้รับการอบรมจะต้องทำแผนการเรียน

2.1 ระบุวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของแผนการเรียน ซึ่งก็คือผู้รับการอบรมควรจะกระทำอะไรได้ภายหลังการฝึกอบรม

2.2 กำหนดว่าผู้รับการอบรมจะต้องเรียนความรู้และทักษะอะไร จึงสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

2.3 จัดวางหัวข้อย่อยของบทเรียนตามลำดับที่เหมาะสม โดยยึดถือแนวทางที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนที่ผ่านมา

2.4 ระบุเนื้อหาของหัวข้อย่อยโดยละเอียด โดยการตอบคำถามที่ว่า "ผู้รับการอบรมจะต้องรู้หรือสามารถกระทำอะไร จึงจะบรรลุถึงวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้"

2.5 เลือกกิจกรรมการเรียนซึ่งเหมาะสมกับการเรียนรู้ในแต่ละหัวข้อย่อย ระบุวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้

2.6 ทบทวนการจัดลำดับเนื้อหา ปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสม

2.7 จัดเตรียมวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้รับการอบรม

3. การจัดวางเนื้อหา

3.1 ระบุสิ่งที่ต้องการจะให้เกิดการเรียนรู้

ก. ความรู้หรือข้อมูลอะไรที่ต้องการให้เรียนรู้

ข. ทักษะอะไรที่ต้องการให้เรียนรู้

ค. แบบฝึกหัดหรือกิจกรรมอะไรที่ต้องการให้มีการฝึก

3.2 ระบุความสนใจ ความต้องการ และความสามารถของผู้รับการอบรม

3.3 รวบรวมเอกสารซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งหมด

3.4 ค้นหาเอกสารที่จำเป็นจากแหล่งข้อมูลภายนอก

3.5 จัดวางหรือแก้ไขปรับปรุงเนื้อหาวิชาตามความเหมาะสม

3.6 ประเมินว่าเนื้อหาที่กำหนดมีความเหมาะสมกับผู้รับการอบรมหรือไม่

1.4 การคัดเลือกและกำหนดเทคนิควิธีการฝึกอบรม

1.4.1 ความหมายและความสำคัญของวิธีการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรม หมายถึง เครื่องมือหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารและถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ระหว่างผู้ฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรม และระหว่างผู้รับการอบรมด้วยกันเอง เพื่อทำให้ผู้รับการอบรมมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (ชูชัย สมิทธิไกร, 2542 : 172)

ความสำคัญของวิธีการฝึกอบรมต่อความสำเร็จของโครงการฝึกอบรม มีหลายประการดังต่อไปนี้คือ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร, 2542 : 172)

1. เป็นตัวก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติอันพึงประสงค์
2. เป็นวิถีทางที่นำการฝึกอบรมให้บรรลุจุดมุ่งหมาย
3. ช่วยกระตุ้นให้ผู้รับการอบรม เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้มากขึ้น
4. ช่วยทำให้ผู้รับการอบรมไม่รู้สึกเบื่อหน่าย แต่กลับมีความกระตือรือล้น และความกระฉับกระเฉง
5. ช่วยให้ผู้รับการอบรมได้รับประสบการณ์จริง และได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ที่สอดคล้อง กับความต้องการมากขึ้น

1.4.2 หลักเกณฑ์การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม

หลักเกณฑ์การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งมีสิ่งที่คำนึงถึง ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ในการเลือกวิธีการฝึกอบรมนั้น จะต้องพิจารณาว่าการฝึกอบรมต้องการให้ผู้เรียนมีพฤติกรรมอย่างไร สามารถกระทำสิ่งใดหรือมีความรู้อะไร ทั้งนี้เพราะวัตถุประสงค์ที่ต่างกันอาจจะต้องใช้วิธีการฝึกอบรมที่ต่างกันด้วย

2. ภูมิหลังของผู้รับการฝึกอบรม ผู้รับการฝึกอบรมซึ่งมีภูมิหลังแตกต่างกัน เช่น อายุ เพศ ระดับ การศึกษา และประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น จะมีความต้องการและความสนใจแตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกวิธีการฝึกอบรมจะต้องคำนึงถึงตัวแปรเหล่านี้ด้วยเช่นกัน

3. การปฏิบัติงานจริง ควรเลือกวิธีการฝึกอบรมซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้รับการอบรมได้ฝึกฝนทักษะที่ตรงกับการปฏิบัติงานจริง (ชูชัย สมิทธิไกร, 2542 : 148)

1.4.3 ประเภทของวิธีการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรมสามารถจำแนกได้หลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการจำแนก ในที่นี้จะกล่าวถึง แนวทางของเครือวัลย์ ลิ่มอภิชาติ (2531) ซึ่งจำแนกวิธีการฝึกอบรมเป็น 4 ประเภทคือ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2542 : 173–193)

1. วิธีการที่มีวิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ เป็นต้น

2. วิธีการที่มีผู้รับการอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การระดมสมอง กรณีศึกษา การสาธิต เป็นต้น

3. วิธีการที่เน้นพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล เช่น การสอนงาน การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน การสอนโดยใช้โปรแกรมการเรียน เป็นต้น

4. วิธีการที่ใช้โสตทัศนูปกรณ์เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การสอนโดยใช้ภาพยนตร์ การสอนโดยใช้สไลด์/เทป เป็นต้น

การจำแนกประเภทของวิธีการฝึกอบรมดังที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าเป็นการจำแนกซึ่งเน้นบทบาทของผู้ฝึกอบรมและผู้รับการอบรม อย่างไรก็ตามการแบ่งประเภทของวิธีการฝึกอบรมจะยึดถือเกณฑ์ 2 ประการคือ (ชูชัย สมิทธิไกร : 173–175)

1. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำหรับการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นการจำแนกประเภทโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นสำคัญจึงช่วยให้ผู้ฝึกอบรมเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมได้อย่างมีเป้าหมาย สำหรับประเภทของวิธีการฝึกอบรมโดยยึดวัตถุประสงค์ของการอบรม ได้แก่

1.1 วิธีการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนด้านความรู้ (Knowledge) คือวิธีการที่มุ่งให้ผู้รับการอบรมมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและมากเพียงพอ

1.2 วิธีการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนด้านทักษะและความสามารถ (Skill and Abilities) คือวิธีการที่มุ่งให้ผู้รับการอบรมมีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

1.3 วิธีการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (Attitude) คือวิธีการที่มุ่งให้ผู้รับการอบรมมีทัศนคติเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ในทางที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

2. ลักษณะของการเรียนรู้ ในบางกรณีการเรียนรู้อาจจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากผู้รับการอบรมได้เรียนรู้ด้วยตนเองเป็นรายบุคคลตามความสามารถ ความถนัด และสติปัญญาของแต่ละคน แต่ในบางกรณีการให้เรียนรู้เป็นกลุ่มตั้งแต่สองคนขึ้นไปก็อาจจะให้ประโยชน์มากกว่าการเรียนรู้เป็นรายบุคคล เช่น ในกรณีที่ต้องการให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ เป็นต้น ดังนั้นประเภทของวิธีการฝึกอบรมซึ่งจำแนกโดยอาศัยลักษณะของการเรียนรู้จึงแบ่งได้เป็นสองประเภทคือ

2.1 วิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (Individual Learning) คือ วิธีการซึ่งจัดให้ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ด้วยตนเองเป็นรายบุคคล โดยอาจจะอาศัยเครื่องมืออุปกรณ์การเรียนต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2.2 วิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group Learning) คือ วิธีการซึ่งจัดให้ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่มตั้งแต่สองคนขึ้นไป

หลักเกณฑ์ทั้งสองประการ จะช่วยให้สามารถเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม ถูกต้องและรวดเร็ว และเมื่อประสานหลักเกณฑ์ทั้งสองประการเข้าด้วยกันก็จะได้วิธีการฝึกอบรมแบบต่างๆ 6 ประเภทด้วยกัน ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงประเภทของวิธีการฝึกอบรม จำแนกโดยยึดวัตถุประสงค์และลักษณะของการเรียนรู้

วัตถุประสงค์	ลักษณะของการเรียนรู้	
	แบบรายบุคคล	แบบกลุ่ม
ความรู้	- โปรแกรมการเรียนด้วยตนเอง (Programmed Instruction) - การสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์ (Computer-assisted Instruction)	- การบรรยาย (Lecture) - การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) - การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) - การระดมสมอง (Brain Storming) - ทัศนศึกษา (Field Trip)

วัตถุประสงค์	ลักษณะของการเรียนรู้	
	แบบรายบุคคล	แบบกลุ่ม
ทักษะและความสามารถ	- การฝึกอบรมในงาน (On-the-job Training) - แบบฝึกหัดรายบุคคล (Individual Exercise) - การฝึกโดยใช้อุปกรณ์จำลอง (Machine Simulator)	- การสาธิต (Demonstration) - กลุ่มฝึกแก้ไขปัญหา (Task Force Exercise) - กรณีศึกษา (Case Studies) - การจำลองสถานการณ์ (Simulation) - เกมเชิงธุรกิจ (Business Games) - การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) - การแสดงแบบพฤติกรรม (Behavior Modeling)
ทัศนคติ	- การฝึกอบรมในงาน (On-the-job Training)	- การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) - การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) - การแสดงแบบพฤติกรรม (Behavior Modeling)

1.4.4 โสตทัศนูปกรณ์

ในการสื่อความเข้าใจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในการฝึกอบรมนั้น จะต้องรู้จักเลือกใช้เครื่องมือ (Media) ในการสื่อความเข้าใจ คำว่า "เครื่องมือ" หมายรวมตลอดถึงการสื่อความเข้าใจในทุกรูปแบบตั้งแต่การใช้ถ้อยคำไปจนการจัดให้มีประสบการณ์ลงมือทำโดยตรง (Direct On-The-Job Experience) ทั้งนี้คำว่า "เครื่องมือ" จะมีความหมายกว้างกว่า "โสตทัศนูปกรณ์" เพราะหมายถึงประสบการณ์ในการเรียนรู้ของมนุษย์โดยผ่านเครื่องช่วยให้เกิดการรับรู้ คือ ประสาทสัมผัสทั้งห้า

ครูผู้ฝึกสอนหรือวิทยากรในการฝึกอบรม จึงควรจะสนใจกับประสาทสัมผัสทั้งห้าประการของมนุษย์ อันได้แก่ การได้ยิน การได้เห็น การได้กลิ่น การได้สัมผัส และการรับรส เป็นตัว

พิจารณาในการนำเอาวัสดุเครื่องช่วยในการฝึกอบรม (Training Materials) เข้ามาใช้ในการฝึกอบรมให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (เสาวลักษณ์ สิงหโกวินท์ และกมล อดุลพันธ์, 2527 : 64)

Carnevale, Gainer, & Meltzer อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วคนเราจะระลึกถึงสิ่งที่เรียนได้มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ หนึ่งในปัจจัยเหล่านั้น คือ วิธีการรับรู้สิ่งที่เรียน คนเราจะจำสิ่งต่างๆ ได้เพียง 10% จากการอ่าน 20% จากการได้ฟัง 30% จากการได้เห็น 50% จากการได้ฟังและได้เห็น 70% จากการได้พูดหรือได้เขียน และ 90% จากการได้พูดขณะที่กระทำไปด้วย

ดังนั้นการฝึกอบรมที่ดี จำเป็นต้องมีการนำเอาโสตทัศนูปกรณ์ที่เหมาะสมมาใช้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้รับการอบรม โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ สามารถให้ประโยชน์หลายประการดังต่อไปนี้คือ

1. ช่วยให้ผู้รับการอบรมเกิดการจดจำได้มากขึ้นและนานขึ้น
2. ช่วยให้การฝึกอบรมมีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น
3. ช่วยให้การถ่ายทอดความรู้ที่มีความสลับซับซ้อนมีความง่ายดายมากขึ้น

เสาวลักษณ์ สิงหโกวินท์ และ กมล อดุลพันธ์ (2527: 78-79) กล่าวถึง หลักพิจารณาในการเลือกเครื่องมือสื่อความเข้าใจในเนื้อหาของการฝึกอบรมว่าควรพิจารณาดังนี้

1. คำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นอันดับแรก ต่อจากนั้นจึงเลือกเครื่องมือสื่อความเข้าใจที่จะนำมาใช้กับผู้เรียน อย่าทำกลับกันโดยกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมภายหลังที่ตัดสินใจเลือกเครื่องมือสื่อความเข้าใจ
2. พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพของการเรียนการสอนว่าจะมามีผลกับเครื่องมือในการสื่อความเข้าใจที่ได้เลือกใช้อย่างไรบ้าง จะมีผู้เข้ารับการฝึกอบรมกี่คนในแต่ละครั้ง จะจัดฝึกอบรมให้ที่ใด
3. คำนึงถึงภูมิหลังและความสามารถของผู้เรียนซึ่งจะต้องเข้ารับการฝึกอบรม เครื่องมือสื่อความเข้าใจชนิดใดที่จะนำมาใช้ในการฝึกสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด
4. พิจารณาถึงประสิทธิภาพในการเรียนรู้ (Learning Efficiency) ว่าเครื่องมือชนิดใดที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมากที่สุดโดยใช้เวลาสั้นที่สุดและจะอยู่ในความทรงจำได้มากและนานที่สุด
5. พิจารณาให้เสียค่าใช้จ่ายโดยประหยัดที่สุดในการนำเอาเครื่องมือที่ต้องการจะนำมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ลัดดา ศุขปรีดี และวิจิตร อาระกุล อ้างถึงใน วราลักษณ์ ไชยทัพ (2543: 62) กล่าวถึงหลักในการเลือกและการใช้สื่อว่า

1. ไม่มีสื่อชนิดใดที่สามารถใช้ได้อย่างครอบจักรวาล สื่อแต่ละชนิดมีข้อเด่น ข้อด้อยอยู่ในตัว

2. ไม่ควรใช้สื่อมากเกินความจำเป็น เพราะอาจกลายเป็นการสร้างความเบื่อหน่ายมากกว่า น่าสนใจ เสียเวลา และเป็นภาระ

3. สื่อที่ใช้ควรมีเนื้อหาตรงกับสิ่งที่ต้องการจะสื่อ เข้าใจได้ง่าย และดึงดูดความสนใจได้ดี

4. ควรหาโอกาสฝึกการใช้สื่อ อุปกรณ์ให้เกิดความชำนาญก่อนการใช้จริง

5. ควรเปิดโอกาสให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการใช้ การเตรียมสื่อ อุปกรณ์ หรือใช้สื่อนั้นเอง

6. ก่อนการใช้ทุกครั้งควรมีการเตรียมความพร้อมทั้งตัวผู้ใช้และอุปกรณ์ ควรมีการทดลองใช้ก่อนเพื่อมิให้เกิดการติดขัดในระหว่างการใช้

7. ควรเป็นสิ่งที่หาได้ง่าย สิ่งที่มีอยู่แล้ว หรือทำได้เองในราคาประหยัด

8. เมื่อใช้แล้วจะต้องได้ผลคุ้มค่ากับเวลา และงบประมาณที่เสียไป

เสาวลักษณ์ สิงหโกวินท์ และกมล อดุลพันธุ์ (2527 : 55-56) กล่าวถึง ประเภทของอุปกรณ์โสตทัศนวัสดุ (Audiovisual Aids) ออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. วัสดุโสตทัศน (Audiovisual Materials) ได้แก่ กระดานดำหรือกระดานชอล์ค กระดานแม่เหล็ก แผนที่และลูกโลก ภาพล้อ ภาพโฆษณา แผนภาพ กราฟ แผนภูมิ หุ่นจำลอง ของตัวอย่างของจริง แผ่นเสียง แถบบันทึกเสียง ภาพผนัง ภาพถ่าย ภาพสไลด์ ฟิล์มสตริป เป็นต้น

2. เครื่องมือโสตทัศน (Audiovisual Equipment) ได้แก่ เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องฉายสไลด์หรือภาพเลื่อน เครื่องเทปบันทึกเสียง เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ (Overhead Projectors) ระบบขยายเสียง เครื่องรับโทรทัศน์ โทรทัศน์วงจรปิด (Closed Circuit TV) เครื่องสอน (Teaching Machines) เป็นต้น

3. กิจกรรมโสตทัศน (Audiovisual Activities) ได้แก่ การเล่นละคร การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต การศึกษานอกสถานที่ เป็นต้น

1.5 การออกแบบกำหนดการของการฝึกอบรม

สิ่งที่จะต้องพิจารณาเกี่ยวกับการออกแบบกำหนดการของการฝึกอบรมนั้น สามารถจำแนกได้เป็นสองประเด็นคือ การกำหนดระยะเวลาทั้งหมดของการฝึกอบรม และการแบ่งสรรเวลาในการฝึกอบรม

1. การกำหนดระยะเวลาทั้งหมดของการฝึกอบรม การกำหนดว่าการฝึกอบรมหนึ่ง ๆ ควรจะใช้ระยะเวลาเท่าไรนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และเนื้อหาของการฝึกอบรม รวมทั้งพื้นฐาน

ความรู้ของผู้รับการอบรมอีกด้วย หากวัตถุประสงค์และเนื้อหาของการฝึกอบรมมีมากมายหลายประการระยะเวลาที่ใช้ก็จะต้องมากขึ้นตามไปด้วย นอกจากนั้นวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่แตกต่างกันก็อาจทำให้ระยะเวลาที่ใช้มีความแตกต่างกันด้วย

2. การแบ่งสรรเวลา การแบ่งสรรเวลาสำหรับการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อ ซึ่งมีแนวทางดังต่อไป นี้

2.1 เทียบเคียงวัตถุประสงค์และเนื้อหาทั้งหมด กับจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมที่มีอยู่ จากนั้น แบ่งสรรเวลาที่จะให้กับวัตถุประสงค์และเนื้อหาแต่ละหัวข้อตามความเหมาะสม โดยยึดหลักว่าภายในระยะเวลาที่แบ่งสรรให้ ผู้เข้ารับการอบรมควรจะสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

2.2. ในกรณีที่พบว่า เวลาที่มีอยู่ไม่อาจจะสนองวัตถุประสงค์และเนื้อหาที่กำหนดไว้ได้ ก็มีทางเลือกอยู่สองทางด้วยกัน คือ ประการแรก อาจจะเพิ่มระยะเวลาของการฝึกอบรมให้มากขึ้น และประการที่สอง หากไม่สามารถเพิ่มเวลาได้ ก็อาจจะตัดวัตถุประสงค์และเนื้อหาบางส่วนทิ้งไป และนำไปฝึกอบรมในภายหลังหรือจัดเป็นโครงการฝึกอบรมใหม่ขึ้นมา

2.3 วัตถุประสงค์และเนื้อหาที่มีความสำคัญและความยากมาก ควรจะมีเวลาสำหรับการฝึกอบรมมากกว่าวัตถุประสงค์และเนื้อหาที่มีความสำคัญและความยากน้อย (ชูชัย สมิทธิไกร, 2542 : 147-148)

2. ช่วงระหว่างการฝึกอบรม

2.1 การจัดการฝึกอบรม

หลังจากการเตรียมการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมาก็คือ การดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่ได้กำหนดไว้ นักจัดการฝึกอบรมจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่ของการฝึกอบรมให้เรียบร้อยไม่ว่าจะเป็นในด้านของโต๊ะ เก้าอี้ อุปกรณ์และสื่อการสอนต่างๆ แสงสว่าง อุณหภูมิ อาหาร หรือที่พักสำหรับผู้รับการอบรม นอกจากนั้นยังต้องคอยดูแลและประสานงานกับวิทยากรของการฝึกอบรมด้วย ในระหว่างการฝึกอบรมนักจัดการการฝึกอบรมอาจจะต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ซึ่งเกิดขึ้นเฉพาะหน้า ดังนั้นจึงควรที่จะได้มีการตระเตรียมการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไว้ด้วยเช่นกัน (ชูชัย สมิทธิไกร, 2542: 33)

2.1.1 การวางแผนการบริหารโครงการฝึกอบรม

การวางแผนการบริหารโครงการฝึกอบรม คือ การจัดทำแผนการดำเนินงาน และกิจกรรมที่จะ ต้องทำก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรม ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

การจัดทำแผนการดำเนินงาน

เพื่อให้การฝึกอบรมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลตามวัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม จะต้องวางแผนการดำเนินงานอย่างละเอียดและมีการกำหนดผู้รับผิดชอบงานในแต่ละส่วนอย่างชัดเจน ตารางที่ 6 แสดงลักษณะของการจัดทำแผนดำเนินการ

ตารางที่ 6 แสดงแผนดำเนินการฝึกอบรม (รังสรรค์ ประเสริฐศรี อ้างใน ชูชัย สมิทธิไกร, 2542 : 264 - 269)

การดำเนินงานก่อนการฝึกอบรม

การดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ/กำหนดเวลา
1. ติดต่อวิทยากรเป็นการภายใน พร้อมทั้งแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่วิทยากรควรทราบ เช่น หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์และขอบเขตของหัวข้อวิชานั้นๆ จำนวนและคุณสมบัติของผู้รับการอบรม วันและเวลาสำหรับหัวข้อนั้นๆ เป็นต้น นอกจากนั้นจะต้องสอบถามวิทยากรเกี่ยวกับการจัดรถรับ-ส่ง การจัดห้องฝึกอบรม อุปกรณ์ที่จะใช้ และเอกสารประกอบสำหรับหัวข้อนั้น ๆ	
2. ติดต่อสถานที่ดูงานหรือทัศนศึกษาเป็นการภายใน พร้อมทั้งแจ้งวัตถุประสงค์ขอบเขตของการดูงาน ตลอดจนจำนวนผู้เข้าชม	
3. จัดพิมพ์หลักสูตรและโครงการฝึกอบรม	
4. คัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม และจัดทำบัญชีรายชื่อผู้รับการฝึกอบรมสำหรับ - วิทยากร ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่วิทยากรควรทราบ เช่น ชื่อ อายุ ตำแหน่ง หน่วยงานต้นสังกัด วุฒิ ประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น - ผู้เข้าอบรม ซึ่งมีรายละเอียดในเรื่อง ชื่อ ตำแหน่ง หน่วยงานต้นสังกัด - ลงชื่อประจำวัน	
5. จัดเตรียมเงินที่จะใช้จ่ายในโครงการฝึกอบรม	
6. จัดเตรียมเอกสารพื้นฐานและเอกสารประกอบการฝึกอบรม	
7. จัดเตรียมประวัติวิทยากรในโครงการ	
8. จัดเตรียมแบบประเมินผลและสังเกตการณ์ของแต่ละรายวิชาและโครงการโดยส่วนรวม	

การดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ/ กำหนดเวลา
9. จัดเตรียมสถานที่ (เช่น โต๊ะ เก้าอี้ แจกันดอกไม้ เป็นต้น) โสตทัศนูปกรณ์ (เช่น เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ แผ่นใส ที่เขียนแผ่นใน กระดานดำ เป็นต้น) และอุปกรณ์ อื่น ๆ (เช่น ตะกร้าเอกสาร กรรไกร ที่เจาะกระดาษ ที่เย็บกระดาษ สกอตเทป ตะกร้าใส่ผง เป็นต้น) เพื่อใช้ในการฝึกอบรม	
10. ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอความช่วยเหลือในเรื่อง - การจัดและการใช้สถานที่ในการฝึกอบรม - การจัดรถรับ-ส่งวิทยากร และรับ-ส่งผู้เข้ารับการอบรมไปดูงาน - การจัดสถานที่จอดรถสำหรับวิทยากร - โสตทัศนูปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม - การจัดเลี้ยงเครื่องดื่มในพิธีเปิด-ปิด และระหว่างฝึกอบรม - การจัดพิมพ์เอกสาร ฯลฯ	
11. จัดทำกำหนดการพิธีเปิดการฝึกอบรม	
12. ทำหนังสือเชิญวิทยากร และหนังสือขออนุญาตจากผู้บังคับบัญชาของวิทยากรพร้อมทั้งแบบรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรม รายชื่อผู้รับการอบรม แบบประเมินผลการอบรมโดยวิทยากร	
13. ทำหนังสือถึงหน่วยงาน เพื่อขออนุญาตเข้าดูงานในหน่วยงานนั้น	
14. เตรียมร่างคำกล่าวรายงาน คำกล่าวในพิธีเปิดการฝึกอบรม	
15. ทำหนังสือเชิญหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้กล่าวรายงานในพิธีเปิดการฝึกอบรม พร้อมทั้งแนบคำกล่าวรายงาน และกำหนดการพิธีเปิดการฝึกอบรม (ควรส่งล่วงหน้าประมาณ 1 สัปดาห์)	
16. ทำหนังสือเชิญผู้มีเกียรติมาร่วมในพิธีการเปิดการฝึกอบรม พร้อมทั้งแนบกำหนดการเปิดพิธี	
17. จัดทำป้ายต่าง ๆ คือ - ป้ายชื่อวิทยากร (ตั้งโต๊ะ) - ป้ายชื่อผู้รับการอบรม (ตั้งโต๊ะ ติดเสื้อ) - ป้ายลงทะเบียน - ป้ายบอกทางมายังห้องฝึกอบรม	

การดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ/ กำหนดเวลา
18. เตรียมแฟ้มสำหรับผู้รับการอบรม ประกอบด้วย - กำหนดการพิธีเปิดการอบรม - รายละเอียดโครงการ - เอกสารพื้นฐาน - กระดาษจดบันทึก - รายชื่อผู้เข้ารับการอบรม	
19. เตรียมแฟ้มลงทะเบียน แฟ้มเซ็นชื่อ	
20. เตรียมประกาศนียบัตร	
21. เตรียมการทั่วไปสำหรับวันเปิดการฝึกอบรม - สถานที่ ได้แก่ โต๊ะหมู่บูชา โต๊ะ เก้าอี้ ไมโครโฟน ดอกไม้ ธูปเทียน - ต้อนรับประธาน ผู้มีเกียรติ ผู้รับการอบรม - รับลงทะเบียน - การเลี้ยงน้ำชา - เตรียมสำเนาร่างคำกล่าวรายงาน และคำกล่าวในพิธิป ดารฝึ อบร ม - ส่งประธานและแขกผู้มีเกียรติ	
22. เรียนเตือนประธานและผู้กล่าวรายงานก่อนวันพิธีเปิด 1 วัน	

ระยะระหว่างดำเนินการฝึกอบรม

การดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ/ กำหนดเวลา
1. จัดเตรียมแฟ้มเซ็นชื่อประจำวัน	
2. จัดเตรียมเอกสารที่จะแจกแต่ละวัน และกระดาษบันทึก	
3. จัดเตรียมสถานที่ (จัดโต๊ะ เปลี่ยนป้ายชื่อวิทยากร เปลี่ยนป้ายชื่อผู้รับการฝึกอบรม) โสตทัศนูปกรณ์ (เครื่องขยายเสียง เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ แผ่นใส ที่เขียนแผ่นใส ฯลฯ)	
4. เตือนวิทยากรก่อนการบรรยายล่วงหน้า 1 สัปดาห์	
5. เตรียมเครื่องดื่มสำหรับวิทยากรและผู้รับการอบรม	
6. เตรียมรถรับ-ส่งวิทยากรหรือจัดสถานที่จอดรถสำหรับวิทยากร	

การดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ/ กำหนดเวลา
7. เตรียมวิทยากรแทนหรือจัดกิจกรรมทดแทน ในกรณีที่วิทยากรไม่มา	
8. ต้อนรับ อำนวยความสะดวก ส่งวิทยากร	
9. แนะนำและขอบคุณวิทยากร	
10. จัดเตรียมเงินสมนาคุณวิทยากร	
11. อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับการอบรม	
12. สังเกตการณ์การฝึกอบรมตลอดระยะเวลาการฝึกอบรม ตลอดจนดูแลเวลาให้เป็นไปตามกำหนดการ	
13. แจกแบบประเมินผล รวบรวมผลจากการประเมิน เพื่อทำการวิเคราะห์และปรับปรุงแก้ไข	
14. จัดทำกำหนดการพิธีปิดการฝึกอบรม	
15. จัดเตรียมประกาศนียบัตร และเสนอเซ็นล่วงหน้า	
16. ร่างคำกล่าวรายงานและคำกล่าวปิดการฝึกอบรม	
17. ทำหนังสือเชิญประธานปิดการฝึกอบรม และแจกประกาศนียบัตร พร้อมทั้งแนบคำกล่าวปิดการฝึกอบรม และกำหนดการพิธีปิดการฝึกอบรม	
18. ทำหนังสือเชิญวิทยากรและผู้มีเกียรติในพิธีปิดการฝึกอบรม พร้อมทั้งแนบกำหนดการพิธีปิดการฝึกอบรม	
19. ทำหนังสือขอบคุณวิทยากร และหน่วยงานที่ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือต่างๆ	
20. ทำหนังสือส่งตัวผู้รับการอบรมกลับคืนต้นสังกัด	
21. เตรียมการทั่วไป สำหรับวันปิดการฝึกอบรม (กิจกรรมส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกับวันเปิดการฝึกอบรม	
22. จัดเตรียมแบบทดสอบหลังการฝึกอบรม แบบประเมินผลโครงการ และให้ผู้รับการอบรมทำในวันสุดท้ายของหลักสูตร	

ระยะหลังการฝึกอบรม

การดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ/ กำหนดเวลา
1. ส่งหนังสือขอบคุณวิทยากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	
2. ส่งหนังสือส่งตัวผู้รับการอบรมกลับคืนต้นสังกัด	
3. รวบรวมและวิเคราะห์ผลการฝึกอบรม	
4. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอฝ่ายบริหาร	
5. ติดตามผลการฝึกอบรม	
6. รวบรวมและวิเคราะห์ผลที่ได้จากการติดตามผล และทำรายงานเสนอต่อฝ่ายบริหาร	
7. จัดการเรื่องการเงิน โดยนำหลักฐานการจ่ายเงินต่าง ๆ ในโครงการมอบให้แก่ฝ่ายการเงิน	
8. เป็นตัวกลางในการติดต่อประสานงานระหว่างผู้รับการอบรมต่อไป	
9. จัดทำทำเนียบรุ่นผู้รับการอบรม	

2.1.2 การติดต่อประสานงานกับวิทยากร

หลังจากการออกแบบและจัดทำแผนโครงการฝึกอบรมเสร็จเรียบร้อยแล้ว คณะผู้ดำเนินการจะต้องมีการติดต่อและประสานงานกับวิทยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นวิทยากรภายในและภายนอกองค์กร สำหรับขั้นตอนของการติดต่อประสานงานกับวิทยากร สามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2542 : 271)

1. ติดต่อกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเรียนเชิญเป็นวิทยากรของการฝึกอบรม โดยในขั้นนี้อาจติดต่อทางโทรศัพท์ หรือไปพบโดยตรงก็ได้

2. ส่งจดหมายเชิญอย่างเป็นทางการ เพื่อยืนยันการติดต่อครั้งแรก

3. ขอประวัติวิทยากรเพื่อแนะนำแก่ผู้รับการอบรม พร้อมทั้งขอเอกสารประกอบการฝึกอบรมเพื่อจัดทำไว้ล่วงหน้า

4. โทรศัพท์ถึงวิทยากรประมาณ 3 - 5 วัน ก่อนการฝึกอบรม เพื่อย้ำเตือนเกี่ยวกับการฝึกอบรมและนัดหมายเวลารับ-ส่ง หากวิทยากรไม่ต้องการเดินทางไปยังสถานที่ฝึกอบรมด้วยตนเอง

5. หลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้ว ส่งจดหมายขอบคุณไปยังวิทยากร

2.2 การประเมินผลการฝึกอบรม

2.2.1 ความหมายของการประเมินผลการฝึกอบรม

ประหยัด จิระวรพงศ์ (2530 : 137) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ดังนี้ คือ กิจกรรมที่ต้องการจะค้นหาประสิทธิผลของโครงการว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ปัจจุบันมักจะเน้นถึงเรื่องการจัดการมากกว่าประสิทธิภาพ การประเมินผลควรจะกระทำเป็นระยะๆ ทุกขั้นตอนของการจัดการฝึกอบรมมิใช่กระทำเพียงในขั้นสุดท้ายของการฝึกอบรม และจะมุ่งไปสู่สัดส่วนของงานต่อค่าใช้จ่าย รวมถึงการวางแผนดำเนินงานที่ทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์นั้น

ชูชัย สมิทธิไกร (2542 : 205) ได้ให้ความหมายของการประเมินผล (Evaluation) ไว้คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อประเมินความสำเร็จของโครงการฝึกอบรมและนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2.2 องค์ประกอบในการประเมินผล

โดยทั่วไปแล้ว การประเมินผลที่ดีจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ประการ คือ

ประการแรก จะต้องมีเกณฑ์สำหรับการประเมินผล โดยการสร้างเกณฑ์ (Criteria) สำหรับการประเมินผล ควรที่จะได้กระทำควบคู่ไปกับการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม โดยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจะต้องอิงหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากเกณฑ์สำหรับการประเมินผลคือมาตรฐานที่ใช้วัดพฤติกรรม ดังนั้นเกณฑ์จึงควรจะระบุว่าพฤติกรรมอะไรที่ผู้รับการอบรมจะต้องมีการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นความรู้ หรือทักษะ หรือ ความสามารถ ระดับต่ำสุดของพฤติกรรมที่จัดว่าผ่านเกณฑ์อยู่ที่ตรงไหน และพฤติกรรมนั้นแสดงออกมาภายใต้สภาวการณ์อย่างไร (ชูชัย สมิทธิไกร, 2542 : 33)

ประการที่สอง จะต้องมีวิธีการสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ (ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อ 2.2.4)

2.2.3 ประเภทของเกณฑ์การประเมินผลโครงการฝึกอบรม

ชูชัย สมิทธิไกร (2542 : 207-218) กล่าวว่า การประเมินผลโครงการฝึกอบรมสามารถกระทำได้โดยอาศัยเกณฑ์ (Criteria) 4 ประเภทได้แก่ ปฏิกิริยา การเรียนรู้ พฤติกรรม และผลลัพธ์ (Kirkpatrick, 1987)

2.2.3.1 **การประเมินปฏิกิริยา** (Reaction)

ปฏิกิริยา หมายถึง ความรู้สึกของผู้รับการอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรม การประเมินปฏิกิริยาจึงเป็นการวัดว่า ผู้รับการอบรมชอบหรือไม่ชอบโครงการฝึกอบรมโดยอาจครอบคลุมทั้งทางด้านเนื้อหา วิทยากร วิธีการอบรม เอกสารประกอบการฝึกอบรม และสภาพแวดล้อมต่างๆ ของการฝึกอบรม โดยทั่วไปแล้วควรจะได้กำหนดสิ่งที่ต้องการจะประเมินไว้ตั้งแต่ในขั้นการออกแบบโครงการฝึกอบรม และนำสิ่งที่ต้องการจะประเมินเหล่านั้นบรรจุลงในแบบประเมินผล

สำหรับแนวทางการประเมินปฏิกิริยาของผู้รับการอบรม มีดังต่อไปนี้คือ (Goldstein, 1993)

1. ออกแบบสร้างแบบประเมินโดยอาศัยข้อมูลซึ่งได้รับในระหว่างการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม และแบบประเมินนั้นควรจะได้รับการตรวจสอบ เพื่อให้แน่ใจว่าสามารถสะท้อนความรู้สึกของผู้รับการอบรมได้อย่างแท้จริง

2. แบบประเมินที่สร้างขึ้น ควรจะเป็นแบบประเมินซึ่งสามารถให้ค่าของคำตอบเป็นตัวเลข เพื่อนำมาวิเคราะห์ทางสถิติต่อไปได้

3. เพื่อให้ได้คำตอบที่จริงใจ แบบประเมินไม่ควรจะบังคับให้ผู้ตอบเปิดเผยชื่อนามสกุลของตนเอง แต่อาจจะหาวิธีการอื่นๆ เช่น การใช้รหัส เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ กับเกณฑ์อื่น ๆ เช่น การเรียนรู้ หรือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

4. จัดที่ว่างสำหรับการแสดงความคิดเห็นในประเด็นอื่นๆ ซึ่งมิได้สอบถาม

5. ทดสอบความเหมาะสมของแบบประเมินก่อนที่จะนำไปใช้จริง โดยการให้กลุ่มตัวอย่างจำนวนหนึ่งทดลองตอบ และพิจารณาว่าแบบประเมินยังขาดความสมบูรณ์ในจุดใด เวลาที่ใช้ในการตอบยาวนานเท่าไร และความรู้สึกของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อแบบประเมินนี้เป็นอย่างไร (ชูชัย สมิทธิไกร, 2542 : 207-208)

2.2.3.2 **การประเมินการเรียนรู้** (Learning)

เกณฑ์เกี่ยวกับการเรียนรู้ คือ เกณฑ์ที่บ่งชี้ว่าผู้รับการอบรมมีความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ สำหรับวิธีการที่ใช้ในการประเมินการเรียนรู้ทั้งสามลักษณะมีดังต่อไปนี้

1. ความรู้ (Knowledge) การประเมินระดับความรู้ของผู้รับการอบรม คือ การวัดความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริง หลักการ วิธีการและกระบวนการทำงาน โดยทั่วไปแล้วการประเมินความรู้มักจะกระทำโดยการใช้แบบทดสอบความรู้ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 4 แบบ คือ แบบทดสอบอัตนัย/แบบทดสอบปลายเปิด (Essay/Open-ended tests) แบบทดสอบเติมคำหรือคำตอบสั้น ๆ (Write-in or Short-answer tests) แบบทดสอบถูก/ผิด (True/False tests) และแบบทดสอบหลายตัวเลือก (Multiple-choice tests) (ชูชัย สมิทธิไกร, 2542 : 254-213)

2. ทักษะ (Skills) การประเมินทักษะมีจุดมุ่งหมายเพื่อ ตรวจสอบว่าผู้เรียนมีการพัฒนาด้านทักษะเพิ่มขึ้นหรือไม่ ซึ่งวิธีการประเมินที่ดีที่สุดก็คือ การให้ผู้เรียนได้แสดงหรือกระทำทักษะนั้น ๆ ออกมา โดยผู้ฝึกอบรมจะคอยสังเกตและให้คะแนน วิธีการแบบนี้เรียกว่า การทดสอบการปฏิบัติงาน (Performance tests) และการทดสอบความสามารถ (Competency tests) การทดสอบทักษะดังกล่าวมักจะกระทำในรูปของการสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) และให้ผู้เรียนแสดงความสามารถในการใช้ทักษะที่ได้ร่ำเรียนมา (ชูชัย สมิทธิไกร, 2542 : 214)

3. ทัศนคติ (Attitude) การประเมินทัศนคติเป็นการวัดความเปลี่ยนแปลงด้านความรู้สึกของผู้รับการอบรมที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม อาจมีวัตถุประสงค์ข้อหนึ่งเกี่ยวกับการเปลี่ยนทัศนคติของผู้รับการอบรม ให้เห็นความสำคัญและมีความยินดีที่จะร่วมมือกันทำงานเป็นทีมมากขึ้น เป็นต้น ดังนั้นภายหลังการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องมีการประเมินทัศนคติเกี่ยวกับเรื่องนี้ สำหรับแบบประเมินทัศนคติมีอยู่ด้วยกันหลายแบบ ซึ่งสามารถนำมาใช้ได้ตามความเหมาะสม ได้แก่ มาตรจัดประเภท (Nominal Scale) มาตรจัดอันดับ (Ordinal Scale) มาตรอันตรภาค (Interval Scale) เป็นต้น (ชูชัย สมิทธิไกร, 2542 : 215-216)

2.2.3.3 **การประเมินพฤติกรรม** (Behavior)

การประเมินโดยใช้เกณฑ์พฤติกรรม คือ การประเมินว่าพฤติกรรมการทำงานของผู้รับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ภายหลังจากการฝึกอบรม สำหรับแนวทางในการประเมินพฤติกรรมมีดังนี้ คือ (Carnevale, Gainer & Meltzer, 1990)

1. ประเมินพฤติกรรมอย่างเป็นระบบทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

2. ควรเก็บข้อมูลจากกลุ่มต่าง ๆ ต่อไปนี้อย่างน้อยหนึ่งกลุ่ม ได้แก่ ผู้รับการอบรม ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานของผู้รับการอบรม

3. ควรจะได้มีการวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานทั้งก่อนและหลังการอบรม

4. ควรจะประเมินการฝึกอบรม หลังจากสิ้นสุดโครงการแล้วอย่างน้อยสามเดือน เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้มีโอกาสนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้

5. ควรจะมีกลุ่มควบคุมซึ่งประกอบด้วยผู้ที่ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อใช้เป็นกลุ่มเปรียบเทียบกับกลุ่มที่ผ่านการฝึกอบรม (ชูชัย สมิทธิไกร, 2542 : 217-218)

2.2.3.4 **การประเมินผลลัพธ์** (Result)

การประเมินผลลัพธ์ คือ การประเมินผลของการฝึกอบรมที่มีต่อการดำเนินงานขององค์การ เช่น ต้นทุนการผลิต อัตราการลาออกของพนักงาน อัตราการขาดงาน คุณภาพและปริมาณ

ของการผลิต และขวัญกำลังใจของพนักงาน เป็นต้น การประเมินผลลัพธ์มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ คือ (Robinson & Robinson, 1989)

1. เพื่อตรวจสอบว่าการฝึกอบรมก่อให้เกิดผลกระทบใด ๆ ต่อการดำเนินงานขององค์การหรือไม่

2. เพื่อตรวจสอบว่าทักษะหรือความรู้ใดที่อยู่ในหลักสูตรการฝึกอบรมมีผลด้านบวกต่อองค์การมากที่สุด

3. เพื่อตรวจสอบว่าผลกระทบหนึ่งๆ ได้เกิดขึ้นในหลายๆ ส่วน หรือเพียงบางส่วนขององค์การ

2.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลจะบ่งชี้ว่าผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมนั้นมีความตรง (Validity) มากน้อยเพียงไร กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผลที่ได้รับนั้นตรงกับความต้องการและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ การฝึกอบรมที่จัดว่าประสบความสำเร็จนั้น จะต้องให้ประโยชน์และคุณค่าตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หากผลที่ได้รับไม่ตรงและต่ำกว่าความคาดหวังขององค์การ นักจัดการฝึกอบรมจะต้องนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากการประเมินผล ไปใช้ประกอบการวิเคราะห์และวางแผนการฝึกอบรมในอนาคตต่อไป ผลของการประเมินจึงเป็นเสมือนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งจะไปปรับเปลี่ยนการลงทุนเพื่อการฝึกอบรม (Input) ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น (ชูชัย สมิทธิไกร, 2542 : 33)

การประเมินผลโครงการฝึกอบรม คำถามที่นักจัดการฝึกอบรมต้องการจะทราบคำตอบก็คือ

1. การฝึกอบรมได้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงใด ๆ หรือไม่

2. ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น เป็นผลมาจากการฝึกอบรมหรือไม่

3. ความเปลี่ยนแปลงแบบนั้นจะสามารถเกิดขึ้นในกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ ได้หรือไม่

การที่นักจัดการฝึกอบรมจะมีความมั่นใจในคำตอบที่ได้มากหรือน้อยเพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล กล่าวคือ หากวิธีการที่ใช้มีความเป็นวิทยาศาสตร์ ถูกต้องตามหลักการประเมินผล ข้อสรุปที่ได้ก็ย่อมมีความน่าเชื่อถือมาก แต่ถ้าวิธีการที่ใช้ขาดระบบระเบียบ ไม่ถูกต้องตามหลักการ ข้อสรุปที่ได้ก็ย่อมมีความน่าเชื่อถือน้อย สำหรับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความเป็นวิทยาศาสตร์ จะมีคุณลักษณะเด่น 3 ประการดังต่อไปนี้คือ

1. การสุ่มตัวอย่าง (Random Sampling) หมายถึง การเลือกตัวอย่างจากประชากรเพื่อเป็นตัวแทนที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสมาชิกทุกหน่วยของประชากรนั้นมีโอกาสได้

รับเลือกให้เป็นตัวอย่างอย่างเท่าเทียมกัน ปราศจากความลำเอียงใดๆ เพื่อให้ค่าสถิติที่คำนวณได้จากกลุ่มตัวอย่างมีค่าใกล้เคียงกับค่าสถิติที่คำนวณจากประชากร และอ้างอิงไปสู่ประชากรได้

2. การทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม (Pre-testing and Post-testing) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตอบคำถามข้อที่หนึ่งที่ว่า การฝึกอบรมก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงใดๆ หรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลก่อนและหลังการฝึกอบรม จะทำให้ได้ข้อมูลที่บ่งชี้ว่ามีความเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้นหรือไม่ สำหรับจำนวนครั้งของการทดสอบสามารถเลือกกระทำได้ทั้งในแบบครั้งเดียวและหลายครั้ง

3. การใช้กลุ่มควบคุม (Control Group) คือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เปรียบเทียบกับกลุ่มผู้รับการอบรมหรือกลุ่มทดลอง (Experimental Group) กลุ่มควบคุมจะเป็นกลุ่มที่มีลักษณะหรือได้รับการปฏิบัติเช่นเดียวกับกลุ่มทดลองทุกอย่าง ยกเว้นเสียแต่ว่าไม่ได้รับการฝึกอบรมเช่นเดียวกับกลุ่มทดลองเท่านั้น จุดประสงค์ของการใช้กลุ่มควบคุมก็คือ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าความเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทดสอบก่อนและหลัง เป็นผลมาจากการฝึกอบรมเพียงประการเดียว มิได้มีสาเหตุมาจากปัจจัยอื่น ๆ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2542 : 228-229)

3. ช่วงหลังการฝึกอบรม

3.1 การติดตามผลการฝึกอบรม

ช่วงหลังการฝึกอบรม ประกอบด้วยขั้นตอนเดียวคือ การติดตามผลการฝึกอบรม ซึ่งหน่วยงานที่จัดฝึกอบรมบุคลากรไปแล้วควรมีการติดตามผลทุกครั้ง เพื่อจะได้ทราบว่า เกิดผลต่อการปฏิบัติงานคุ้มกับทุนที่ลงไปหรือไม่ รวมทั้งจะได้ทราบปัญหาหรืออุปสรรคของผู้ที่ผ่าน การฝึกอบรมในการนำประสบการณ์จากการฝึกอบรมไปใช้ด้วย แต่พบว่าหน่วยงานส่วนใหญ่ที่จัดฝึกอบรมบุคลากรไปแล้วให้ความสนใจในการติดตามผลการฝึกอบรมน้อยมาก (พงศธร พิทักษ์กำพล, 2540 : 226)

3.1.1 ความหมายของการติดตามผลการฝึกอบรม

รุ่ระ ประวาลพฤกษ์ (2538 : 166) ได้กล่าวถึงความหมายของการติดตามผล การฝึกอบรมไว้ดังนี้ คือ กิจกรรมต่อเนื่องจากการฝึกอบรม เพราะผลการอบรมจะไปปรากฏชัดเจนในช่วงระยะเวลาที่กลับไปปฏิบัติงาน ข้อมูลป้อนกลับจะเป็นประโยชน์ต่อผู้จัดฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรมบางคน อาจตั้งใจฟังได้บางส่วนขาดหายไปบางส่วน บางคนรู้และเข้าใจเป็นอย่างดีในระหว่างการฝึกอบรม แต่เมื่อกลับไปปฏิบัติงานเพียงสัปดาห์ก็กลับไปสู่อุปนิสัยเดิม และบางคนนำหลักการและเทคนิคต่างๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานทันที ซึ่งข้อมูลเหล่านี้สามารถนำไปใช้ปรับปรุงหลักสูตร

และวิธีการดำเนินการฝึกอบรมได้ ภารกิจขององค์การ หรือหน่วยฝึกอบรมจึงมิใช่เสร็จสิ้นเพียงแต่ประเมินผลการฝึกอบรม อาจจะต้องจัดกิจกรรมเสริมไปพร้อมกับการติดตามผลด้วย

พงศธร พิทักษ์กำพล (2540 : 226) กล่าวว่า การติดตามผลการฝึกอบรมหมายถึงกิจกรรมที่กระทำต่อจากการฝึกอบรม ในการค้นหาความสำเร็จของการฝึกอบรมโดยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ทราบว่าผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมไปแล้ว เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างไร มีการนำความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ได้รับไปใช้อย่างไรบ้าง เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการค้นหานั้นมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงการฝึกอบรมครั้งต่อไป

3.1.2 ความสำคัญของการติดตามผลการฝึกอบรม

พงศธร พิทักษ์กำพล (2540 : 226-227) กล่าวว่า ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมเรื่องอะไรก็ตามจุดประสงค์สำคัญก็คือ การพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้มีพฤติกรรมที่ดีขึ้นหลังจากที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว ดังนั้นผู้ที่จัดฝึกอบรมจึงควรมีการติดตามผลเสมอและเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ควรปฏิบัติ สรุปความสำคัญของการติดตามผลการฝึกอบรมได้ดังนี้

1. ทำให้ทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้และทักษะจากการฝึกอบรมไปใช้เพียงใด และอย่างไร
2. ทำให้ทราบว่าเมื่อผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งในด้านการทำงานและด้านส่วนตัวอย่างไรบ้าง
3. ช่วยกระตุ้นให้ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมนำประสบการณ์จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติจริง
4. ช่วยกระตุ้นหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมให้สนใจการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. ข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลสามารถนำมาใช้ประกอบการพิจารณาวางแผนและตัดสินใจในการฝึกอบรมครั้งต่อๆ ไป

3.1.3 ระยะเวลาในการติดตามผลการฝึกอบรม

การติดตามผลการฝึกอบรม ควรจะปล่อยระยะเวลาให้ผ่านไปช่วงหนึ่ง ซึ่งนานพอที่จะให้โอกาสผู้เข้ารับการอบรมได้นำความรู้ ทักษะที่ได้รับการอบรมไปปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ระยะเวลาอาจจะขึ้นอยู่กับลักษณะงานด้วย เช่น งานด้านการบริหาร ย่อมใช้เวลานานกว่างานที่ใช้แรงงาน และงานบางประเภทอาจจะต้องใช้การติดตามเป็นระยะๆ โดยติดตามหลังการอบรม 1 เดือน 3 เดือน 6 เดือน และ 1 ปี (รัชระ ประวาลพฤกษ์, 2538 : 167)

3.1.4 การเก็บข้อมูลติดตามผลการฝึกอบรม

รุ่ระ ประวาลพฤกษ์ (2538 : 167) กล่าวว่า ข้อมูลป้อนกลับในการติดตามผล อาจจะได้จากบุคคล หลายฝ่าย คือ

1. ผู้จัดฝึกอบรม โดยวิธีการตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงานทั้งเครื่องมือสังเกตการปฏิบัติงานและการจัดประชุมสั้นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น

2. ผู้เข้ารับการอบรมโดยการตอบแบบสอบถาม การทำแบบฝึกหัด การเขียนเล่าถึงสิ่งที่ได้รับการอบรมกับการปรับใช้ในการทำงาน

3. ผู้ร่วมงานของผู้เข้ารับการอบรม โดยการตอบแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ขณะผู้จัดอบรมไปตรวจเยี่ยม

4. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานของผู้เข้าอบรม โดยวิธีการสังเกตการปฏิบัติงานการตอบแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสอนแนะ (Coaching)

นอกจากนี้อาจจะเก็บข้อมูลจากผู้ใช้บริการ ในกรณีที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมปฏิบัติงานการให้บริการและมีผู้ใช้บริการประจำ

3.1.5 เครื่องมือและวิธีที่ใช้ในการติดตามผลการฝึกอบรม

การติดตามผลการฝึกอบรมสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถใช้เครื่องมือหลายๆ อย่าง การจะใช้วิธีการใดขึ้นอยู่กับความพร้อมในด้านต่างๆ เช่น งบประมาณ เวลา และตัวของผู้ติดตามผล วิธีติดตามผลและเครื่องมือที่ใช้ดังแสดงในตารางที่ 7 (พงศธร พิทักษ์กำพล, 2540 : 227)

ตารางที่ 7 แสดงวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามผลการฝึกอบรม

วิธีการ	เครื่องมือ
1. การไปเยี่ยมที่ทำงาน	1.1 การสัมภาษณ์ 1.2 การสอบถาม 1.3 การตรวจผลงาน
2. สอบถามโดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมให้ตอบกลับมา	2.1 แบบสอบถาม
3. สอบถามผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม	3.1 แบบสอบถาม 3.2 การสัมภาษณ์ 3.3 การสังเกต
4. ตรวจเอกสาร รายงาน	4.1 การสังเกต
5. ตรวจผลงาน	5.1 การสังเกต
6. รับฟังข่าวจากผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมที่รู้จักหรือ จากเพื่อนร่วมงานของผู้นั้น	6.1 การสังเกต 6.2 การฟัง
7. สอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น ถ้าเป็นครูก็สอบถามนักเรียน เป็นต้น	7.1 การสอบถาม 7.2 การสัมภาษณ์

3.3 แนวคิดอื่น ๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรม

3.3.1 แนวคิดการฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วม

วราลักษณ์ ไชยทัพ (2543 : 5 - 6) กล่าวว่า กระบวนการเรียนรู้โดยทั่วไปมีลักษณะเป็นแบบการเรียนการสอนที่มี "ผู้สอน"บรรยายอยู่หน้าห้องและผู้เรียนเป็นผู้ฟัง บันทึก จดจำเพื่อที่จะตอบคำถามให้ตรงกับข้อมูลที่ได้รับฟังการบรรยาย ใครตอบได้ตรงมากที่สุดก็จะได้คะแนนสูงสุด และเมื่อสิ้นสุดกระบวนการเรียนกาสอนนั้นแล้วเรื่องราวที่ไม่ได้นำมาใช้ นำมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ในที่สุดเราก็จะลืม Jenny Rogers, 1989 ได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ของคนพบว่า "การเรียนรู้ของคนทั่วไปนั้น หากไม่มีการทบทวนและใช้ความรู้ที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง พวกเขาจะลืมสิ่งที่ได้เรียนรู้หลังจากนั้นประมาณ 6 เดือน

การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมต่างจากการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นที่การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน เพราะเชื่อว่าทุกคนต่างมีประสบการณ์ของตนเองที่แตกต่าง สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปปรับใช้ในทางปฏิบัติได้จริงหลังจากการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม โดยเป้าประสงค์สำคัญมิได้มุ่งไปที่การท่องจำเพื่อตอบคำถามหรือเพื่อสอบ แต่มุ่งไปที่การเกิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ความเข้าใจ พฤติกรรม (ทักษะ) และทัศนคติ

3.3.2 **แนวคิดเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ของ** Geroge T. Milkovich and John W. Boudreau

กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจะต้องได้มาจากการวิเคราะห์หาความต้องการในขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรม ทั้งนี้วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นจะต้องเป็นสิ่งที่สามารถใช้วัดผลว่าโครงการฝึกอบรมนั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในด้านทักษะ จะเห็นได้ชัดเจนกว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเชิงพฤติกรรม ตัวอย่างเช่น การอบรมเรื่องการพิมพ์ดีด จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้เมื่อผู้เข้ารับการอบรมพิมพ์ดีดได้ 55 คำ/นาที โดยผิดน้อยกว่า 2 จุด/หน้า (Geroge T. Milkovich and John W. Boudreau, 1988 : 548)

3.3.3 **แนวคิดการออกแบบกำหนดการฝึกอบรมของ** William B. Werther and Davis Keith

กล่าวว่า เนื้อหาของการฝึกอบรมจะถูกกำหนดจากการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ ซึ่งเนื้อหาของการฝึกอบรมนั้นอาจก่อให้เกิดความรู้ ทักษะเฉพาะ หรือแม้กระทั่งมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ แต่อย่างไรก็ตามเนื้อหาของการฝึกอบรมนั้นจะต้องสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม แต่ถ้ามิได้คำนึงถึงความต้องการขององค์กรเป็นตัวกำหนดเนื้อหา อย่างน้อยควรต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพราะมิฉะนั้นจะทำให้เป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรในการฝึกอบรมและไม่จูงใจในการเรียนรู้ (William B. Werther and Davis Keith, 1993 : 313)

3.3.4 **แนวคิดเรื่องหลักการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมของ** Vincent A. Miller

กล่าวว่า ไม่มีเทคนิคใดที่ดีที่สุด เพราะความแตกต่างของการใช้เทคนิคให้ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับความแตกต่างของแต่ละวัตถุประสงค์การฝึกอบรม ประกอบกับพื้นฐานและทัศนคติของผู้เข้าอบรม พื้นฐานและทักษะของผู้จัดฝึกอบรม ตลอดจนความคล่องตัวในการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมของผู้จัดฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรมโครงการหนึ่งๆนั้น สามารถนำเทคนิคการฝึกอบรมหลายๆแบบมาใช้ โดยอาจจะใช้เทคนิคที่หนึ่งก่อนและต่อด้วยเทคนิคที่สอง หรืออาจจะใช้ทั้งสองเทคนิคพร้อมกันในการอบรมครั้งนั้นก็ได้ (Vincent A. Miller, 1994 : 63)

3.4 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

กรีทิพย์ ม้าไว (2530 : 186) ซึ่งทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาชนบทที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร: ศึกษาเฉพาะกรณีโครงการไทย-เนเธอร์แลนด์ ประจำศูนย์ฝึกอบรมพัฒนานิคมสร้างตนเองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กรมประชาสงเคราะห์ ได้กล่าวไว้ว่า วิธีการในการฝึกอบรมนั้น จะเน้นวิธีการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมมากที่สุด ซึ่งเริ่มตั้งแต่การปรับความคาดหวังซึ่งกันและกัน ในการเข้ามาฝึกอบรมใช้วิธีการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนในการอภิปรายกลุ่มใหญ่ ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสแสดงความคิด ประสบการณ์ การค้นหาปัญหา สาเหตุ และสร้างผลงานร่วมกันโดยการใช้วิธีการแบ่งกลุ่มย่อย และยังได้ใช้วิธีการหลายๆ วิธีผสมผสานกัน เช่น การใช้การอภิปรายทั้งกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย การระดมสมอง การบรรยาย การใช้กรณีศึกษา การศึกษาดูงาน การฝึกปฏิบัติจริง เป็นต้น ในแต่ละวิธีการที่ใช้ต้องโยงเนื้อหาของการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ได้

กอบกิจ ตัณฑ์เจริญรัตน์ (2536 : 119 - 134) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรทางสุขภาพเพื่อเสริมสร้างสุขภาพของผู้สูงอายุ ผลการศึกษาวิจัยถึงพบว่า หลักสูตรที่พัฒนาแล้วนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. สภาพปัญหาและความจำเป็น ที่ได้กำหนดขึ้นจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ และการสำรวจบุคลากรทางสุขภาพและผู้สูงอายุ รวมทั้งตามแนวนโยบายของชาติเกี่ยวกับผู้สูงอายุ เพื่อที่จะกำหนดให้หลักสูตรมีความสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางที่สนองต่อความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม และสนองต่อนโยบายของชาติ ดังนั้นสภาพปัญหาและความจำเป็นจึงกำหนดไว้ครอบคลุมปัญหาทั้งหมดที่คาดว่าควรจะได้รับการแก้ไข และจากสภาพปัญหาและความจำเป็นดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร ที่ได้กำหนดขึ้นเป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายในระดับกว้าง ซึ่งบางข้ออาจจะต้องใช้ระยะเวลาให้ผู้ที่เข้ารับการอบรมนำความรู้ ความเข้าใจที่ได้รับนำออกไปเผยแพร่ก่อนจึงจะประสบผลสำเร็จ แต่บางข้อก็สามารถที่จะบรรลุผลได้ทันทีหลังจากเสร็จสิ้นการอบรม โดยจุดมุ่งหมายที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมานี้ได้รับการยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญและผู้เข้ารับการอบรมว่าสามารถทำให้เกิดขึ้นได้แก่ผู้เข้ารับการอบรม

3. หน่วยการอบรม การกำหนดเนื้อหาวิชาในการอบรมที่แท้จริง ผู้จัดการอบรมต้องคำนึงถึงสภาพปัญหาต่างๆ พร้อมกับกำหนดจุดมุ่งหมายของแต่ละหน่วยการอบรม เพื่อให้เป็นแนวทางในการอบรมได้ชัดเจนขึ้น หน่วยการอบรมแต่ละหน่วย มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อหาวิชา กิจกรรมและวิธีการอบรม สื่อประกอบการอบรม และการวัดและประเมินผล

4. จุดมุ่งหมายเพื่อที่จะประเมินความรู้ ความเข้าใจนั้น สามารถที่จะทำการประเมินได้ในขณะที่ดำเนินการอบรมและสามารถติดตามผลการปฏิบัติได้ในระยะสั้น โดยคาดว่าเมื่อผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องในขณะทำการอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมย่อมสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ และการที่หลักสูตรได้ให้ความรู้และการปฏิบัติตนที่ถูกต้องนั้น ย่อมเป็นพื้นฐานที่ดีที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นถึงความสำคัญภายหลัง

5. เนื้อหาวิชา ได้กำหนดเป็นหัวข้อโดยกำหนดตามจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้แล้ว เนื้อหาวิชาในแต่ละเรื่องที่กำหนดขึ้นมานั้น อาจตอบสนองจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมเพียงบางข้อ หรือหลายข้อก็ได้

6. กิจกรรมและวิธีการอบรม ที่สามารถใช้ได้ผลและเป็นที่พึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม ได้แก่ การบรรยายประกอบภาพ หรือตัวอย่างของจริง การทายปัญหา การอภิปรายและแสดงความคิดเห็นต่างๆ ตลอดจนควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีกิจกรรมร่วมด้วย ดังนั้นการทดลองปฏิบัติ การอภิปรายผล และการสาธิต จึงเป็นกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมที่จะขาดเสียไม่ได้ในการฝึกอบรมแต่ละครั้ง แต่อย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุให้ข้อเสนอแนะว่า กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับเนื้อหาวิชาเป็นสำคัญด้วยเช่นกัน

7. สื่อประกอบการอบรม ในการอบรมแต่ละครั้งผู้ทำการอบรมต้องเตรียมอุปกรณ์และคู่มือที่ใช้ในการอบรมให้พร้อมก่อนเสมอ การจัดเตรียมเครื่องฉายแผ่นใส สไลด์ โทรทัศน์ และวิดีโอจะต้องมีการเตรียมอย่างดี ตลอดจนในการทดลองปฏิบัติควรมีสื่อประเภทของจริง สาธิตประกอบด้วย นอกจากนั้นยังเสนอแนะให้มีสไลด์และวิดีทัศน์ เพราะการใช้สื่อประกอบการอบรมมีส่วนช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมมองเห็นภาพพจน์ของการทำงานต่างๆ ในเรื่องที่ทำการอบรมได้เป็นอย่างดี

8. การประเมินผลควรทำทุกครั้งหลังจากการอบรมทุกหน่วยการเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประอร สุนทรวิภาต (2524 : 68 –90) ที่วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์การประเมินโครงการฝึกอบรมในประเทศไทย พบว่า การประเมินโครงการส่วนใหญ่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการประเมินในประเทศไทย พบว่า การประเมินโครงการส่วนใหญ่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการประเมินผลรวมสรุป และการประเมินผลควรใช้วิธีการสัมภาษณ์มากกว่าการทดสอบโดยการเขียนตอบ หรือในลักษณะที่ผู้เข้ารับการอบรมไม่รู้ว่าตนเองกำลังถูกประเมิน โดยการใช้การสังเกตและสอบถามไปด้วยในขณะทำการอบรม ส่วนการประเมินความรู้ ความเข้าใจ และการประเมินการนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติจริงโดยใช้วิธีการติดตามผลหลังจากทดลองนั้น ควรจะประเมินผลงานที่กำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติในระหว่างการอบรม หรือการมอบหมายงานมากกว่าการทดสอบโดยการเขียนหรือการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล เพราะผู้เข้ารับการอบรมบางคนมีปัญหาในด้านการเขียน และบางคน

ประหม่า กลัว ตื่นเต้น เมื่อถูกสัมภาษณ์ แต่อย่างไรก็ตามผู้เข้ารับการอบรมยังเห็นว่าการทดสอบโดยการทำข้อเขียนและการสัมภาษณ์ยังเป็น วิธีการวัดและประเมินผลที่จำเป็นอยู่

จิระ คำบุญเรือง (2541 : 85) ซึ่งทำการศึกษาเรื่อง ความต้องการใช้บริการจากธุรกิจฝึกอบรมของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน ได้กล่าวไว้ว่าธุรกิจฝึกอบรมจึงน่าที่ยังคงมีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรอยู่ เพียงแต่ธุรกิจควรจะสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมอย่างแท้จริงก่อนเพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการนั้นๆ ของบริษัทได้อย่างเต็มที่ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจฝึกอบรมจากส่วนกลางหรือจากภูมิภาค

สุภาเพ็ญ สุภูตะโยธิน (2541 : 79 - 81) ซึ่งทำการศึกษาเรื่อง ศึกษาธุรกิจให้บริการด้านการฝึกอบรมในเขตกรุงเทพมหานคร ที่กล่าวไว้ว่า ธุรกิจให้บริการด้านฝึกอบรมเกือบทั้งหมดมีการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม และให้ความสำคัญกับการประเมินวิทยากร หัวข้อวิชา หลักสูตรฝึกอบรม การจัดการหลักสูตรฝึกอบรม และการบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก โดยใช้เครื่องมือในการประเมินคือ แบบสอบถาม และบุคคลผู้ประเมินส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่จากองค์การที่ให้บริการด้านการฝึกอบรม และยังกล่าวอีกว่า การจัดตั้งธุรกิจให้บริการด้านการฝึกอบรมไม่จำเป็นต้องมีจำนวนบุคลากรมากแต่ต้องมีคุณภาพ และการบริการควรจะมีการให้บริการจัดฝึกอบรมให้แก่บุคคลทั่วไป มากกว่าบริการจัดฝึกอบรมให้แก่องค์การของลูกค้าอีกทั้งควรมีการสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการเกี่ยวกับความต้องการการฝึกอบรมในด้านต่างๆ