

# การจัดการองค์ความรู้

## เรื่อง การปลูกจิตสำนึกสมาชิกสหกรณ์ด้านอุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์ และคุณค่าสหกรณ์

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ KM – Knowledge Management

### การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (อังกฤษ: Knowledge management - KM) คือ การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจากข้อมูล ไปสู่ สารสนเทศ เพื่อให้เกิดความรู้ และ ปัญญา ในที่สุด

การจัดการความรู้ประกอบไปด้วยชุดของการปฏิบัติงานที่ถูกใช้โดยองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะระบุ สร้าง แสดงและกระจายความรู้ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และการเรียนรู้ภายในองค์กร อันนำไปสู่การจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการธุรกิจที่ดี องค์กรขนาดใหญ่โดยส่วนมากจะมีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการองค์ความรู้ โดยมักจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศหรือแผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบการจัดการองค์ความรู้โดยปกติจะถูกจัดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและ ประสงค์ที่จะได้ผลลัพธ์เฉพาะด้าน เช่น เพื่อแบ่งปันภูมิปัญญาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน, เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือเพื่อเพิ่มระดับนวัตกรรมให้สูงขึ้น

### นิยาม

ปัจจุบันโลกได้เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy – KBE) งานต่างๆ จำเป็นต้องใช้ความรู้มาสร้างผลผลิตให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น การจัดการความรู้เป็นคำกว้างๆ ที่มีความหมายครอบคลุมเทคนิค กลไกต่างๆ มากมาย เพื่อสนับสนุนให้การทำงานของแรงงานความรู้ (Knowledge Worker) มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กลไกดังกล่าวได้แก่ การรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ ที่ต่างๆ มารวมไว้ที่เดียวกัน การสร้างบรรยากาศให้คนคิดค้น เรียนรู้ สร้างความรู้ใหม่ๆ ขึ้น การจัดระเบียบความรู้ในเอกสาร และทำสมุดหน้าเหลืองรวบรวมรายชื่อผู้มีความรู้ในด้านต่างๆ และที่สำคัญที่สุดคือการสร้างช่องทาง และเงื่อนไขให้คนเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้พัฒนางานของตนให้สัมฤทธิ์ผล

### ประเภทของความรู้

ความรู้สามารถแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้สองประเภท คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แฝงเร้น หรือความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) ความรู้ชัดแจ้งคือความรู้ที่เขียนอธิบายออกมาเป็นตัวอักษร เช่น คู่มือปฏิบัติงาน หนังสือ ตำรา เว็บไซต์ Blog ฯลฯ ส่วนความรู้แฝงเร้น คือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ไม่ได้ถอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร หรือบางครั้งก็ไม่สามารถถอดเป็นลายลักษณ์อักษรได้ความรู้ที่สำคัญส่วนใหญ่ มีลักษณะเป็นความรู้แฝงเร้น อยู่ในคนทำงาน และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง จึงต้องอาศัยกลไกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คนได้พบกัน สร้างความไว้วางใจกัน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกัน



## ความรู้แบบฝังลึก

**ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge)** เป็นความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายโดยใช้คำพูดได้ มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ มีลักษณะเป็นความเชื่อ ทักษะ และเป็นอัตวิสัย (Subjective) ต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ มีลักษณะเป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะ (Context-specific) ทำให้เป็นทางการและสื่อสารยาก เช่น วิจารณ์ญาณ ความลับทางการค้า วัฒนธรรมองค์กร ทักษะ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ การเรียนรู้ขององค์กร ความสามารถในการชิมรสไวน์ หรือกระทั่งทักษะในการสังเกตเปลวควันจากปล่องโรงงานว่ามีปัญหาในกระบวนการผลิตหรือไม่

## ความรู้ชัดแจ้ง

**ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)** เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย จัดระบบและถ่ายโอนโดยใช้วิธีการดิจิทัล มีลักษณะเป็นวัตถุวิสัย (Objective) เป็นทฤษฎี สามารถแปลงเป็นรหัสในการถ่ายทอดโดยวิธีการที่เป็นทางการ ไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอดความรู้ เช่น นโยบายขององค์กร กระบวนการทำงาน ซอฟต์แวร์ เอกสาร และกลยุทธ์ เป้าหมายและความสามารถขององค์กร ความรู้ยังมีลักษณะไม่ชัดแจ้งมากเท่าไร การถ่ายโอนความรู้ยิ่งกระทำได้ยากเท่านั้น ดังนั้นบางคนจึงเรียกความรู้ประเภทนี้ว่าเป็นความรู้แบบเหนียว (Sticky Knowledge) หรือความรู้แบบฝังอยู่ภายใน (Embedded Knowledge) ส่วนความรู้แบบชัดแจ้งมีการถ่ายโอนและแบ่งปันง่าย จึงมีชื่ออีกชื่อหนึ่งว่า ความรู้แบบรั่วไหลได้ง่าย (Leaky Knowledge) ความสัมพันธ์ของความรู้ทั้งสองประเภทเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน (Mutually Constituted) เนื่องจากความรู้แบบฝังลึกเป็นส่วนประกอบของความรู้ทั้งหมด และสามารถแปลงให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้งโดยการสื่อสารด้วยคำพูดตามรูปแบบของ เซซี (SECI Model) (ของ Nonaka และ Takeuchi) ความรู้ทั้งแบบแฝงเร้นและแบบชัดแจ้ง จะมีการแปรเปลี่ยนถ่ายทอดไปตามกลไกต่างๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถอดความรู้ การผสานความรู้ และการซึมซับความรู้

การจัดการความรู้นั้นมีหลายรูปแบบ มีหลากหลายโมเดล แต่ที่น่าสนใจ คือ การจัดการความรู้ที่ทำให้คนเคารพศักดิ์ศรีของคนอื่น เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่เชื่อว่า ทุกคนมีความรู้ปฏิบัติในระดับความชำนาญที่ต่างกัน เคารพความรู้ที่อยู่ในคน เพราะถ้าหากเคารพความรู้ในตำราวิชาการอย่างเดียวนั้นก็เท่ากับว่าเป็นการมองว่า คนที่ไม่ได้เรียนหนังสือ เป็นคนที่ไม่มีความรู้

## ระดับของความรู้

การจำแนกระดับของความรู้ สามารถแบ่งออกได้เป็น ๔ ระดับ คือ

**ความรู้เชิงทฤษฎี (Know-What)** เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง รู้อะไร เป็นอะไร จะพบในผู้ที่สำเร็จการศึกษามาใหม่ๆ ที่มีความรู้โดยเฉพาะความรู้ที่จำมาได้จากความรู้ชัดแจ้งซึ่งได้จากการได้เรียนมาก แต่เวลาทำงาน ก็จะไม่มั่นใจ มักจะปรึกษารุ่นพี่ก่อน

**ความรู้เชิงทฤษฎีและเชิงบริบท (Know-How)** เป็นความรู้เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง ภายใต้อสภาพความเป็นจริงที่ซับซ้อนสามารถนำเอาความรู้ชัดแจ้งที่ได้มาประยุกต์ใช้ตามบริบทของตนเองได้ มักพบในคนที่ทำงานไปหลายปี จนเกิดความรู้ฝังลึกที่เป็นทักษะหรือประสบการณ์มากขึ้น

**ความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผล (Know-Why)** เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่างๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหาที่ซับซ้อน และนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ



ผู้อื่น เป็นผู้ทำงานมาระยะหนึ่งแล้วเกิดความรู้ฝังลึก สามารถถอดความรู้ฝังลึกของตนเองมาแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นหรือถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้พร้อมทั้งรับเอาความรู้จากผู้อื่นไปปรับใช้ในบริบทของตนเองได้

**ความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ (Care-Why)** เป็นความรู้ในลักษณะของความศรัทธาเริ่มสร้างสรรค์ที่ผลักดันมาจากภายในตนเองจะเป็นผู้ที่สามารถสกัด ประมวล วิเคราะห์ความรู้ที่ตนเองมีอยู่กับความรู้ที่ตนเองได้รับมา สร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาได้ เช่น สร้างตัวแบบ สร้างทฤษฎีใหม่หรือนวัตกรรม ขึ้นมาใช้ในการทำงานได้

## กรอบแนวคิดการจัดการความรู้

### ตัวอย่างแผนผังอิชิคาวะ

**แผนผังอิชิคาวะ (Ishikawa diagram)** หรือแผนผังก้างปลา (หรือในชื่ออื่นของไทยเช่น ตัวแบบทูน่า หรือตัวแบบปลาตะเพียน) เป็นกรอบแนวคิดอย่างง่ายในการจัดการความรู้ โดยให้การจัดการความรู้เปรียบเสมือนปลา ซึ่งประกอบด้วยส่วนหัว ลำตัว และหาง แต่ละส่วนมีหน้าที่ที่ต่างกัน ดังนี้

**ส่วนหัวและตา (Knowledge Vision - KV)** มองว่ากำลังจะไปทางไหน ซึ่งต้องตอบให้ได้ว่า "ทำ KM ไปเพื่ออะไร"

**ส่วนกลางลำตัว (Knowledge Sharing - KS)** ส่วนที่เป็นหัวใจให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยเหลือ เกื้อกูลกันและกัน

**ส่วนหาง (Knowledge Assets - KA)** คือ สร้างคลังความรู้ เชื่อมโยงเครือข่าย ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ "สะบัดหาง" สร้างพลังจากชุมชนแนวปฏิบัติ

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ในประเทศไทย ได้พัฒนาตัวแบบทูน่าเป็น "ตัวแบบปลาตะเพียน" โดยมองว่าองค์กรมีหน่วยงานย่อย ซึ่งมีความแตกต่างกัน รูปแบบความรู้แต่ละหน่วยจึงต้องปรับให้เหมาะสมกับบริษัทของตน แต่ทั้งฝูงปลาจะหันหน้าไปทิศทางเดียวกัน

กรอบความคิดของ Holsapple Holsapple ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับพัฒนาการของแนวคิดของการจัดการความรู้ ๑๐ แบบมาประมวลซึ่งแสดงถึงส่วนประกอบของการจัดการความรู้ (KM elements) เพื่อนำไปจัดระบบเป็นองค์ประกอบหลัก ๓ ด้านของการจัดการความรู้ (Three-fold framework) ได้แก่ ทรัพยากรด้านการจัดการความรู้ กิจกรรมการจัดการความรู้ และอิทธิพลของการจัดการความรู้ และให้ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการและผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ให้ข้อคิดเห็น วิจัยและข้อเสนอแนะ ได้ผลออกมาเป็นกรอบความร่วมมือ (Collaborative Framework)

### การถ่ายทอดความรู้

การถ่ายทอดความรู้ อันเป็นส่วนประกอบของการจัดการองค์ความรู้ ถูกประพาดปฏิบัติกันมานานแล้ว ตัวอย่างรูปแบบการถ่ายทอดความรู้ เช่น การอภิปรายของเพื่อนร่วมงานในระหว่างการทำงาน ปฏิบัติงาน, การอบรมสมาชิกใหม่อย่างเป็นทางการ, โปรแกรมการฝึกสอนทางอาชีพและการเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งรูปแบบการถ่ายทอดความรู้มีการพัฒนารูปแบบโดยอาศัยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่กระจายอย่างกว้างขวางในศตวรรษที่ ๒๐ ก่อให้เกิดเทคโนโลยีฐานความรู้, ระบบผู้เชี่ยวชาญและคลังความรู้ ซึ่งทำให้กระบวนการถ่ายทอดความรู้ง่ายมากขึ้น



## กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

กระบวนการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การบ่งชี้ความรู้ – เช่นพิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร , ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด, อยู่ที่ใคร
๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ – เช่นการสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต
๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ – เช่นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
๕. การเข้าถึงความรู้ – เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board , บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ – ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
๗. การเรียนรู้ – ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

**สหกรณ์ คือการทำงานร่วมกัน โดยแต่ละคนที่มีมารวมกันต้องช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน**

**สหกรณ์** หมายถึง การร่วมมือกันระหว่างบุคคลเพื่อดำเนินกิจการต่างๆ เพื่อหาผลกำไรหรือผลประโยชน์ในด้านต่างๆ ร่วมกัน ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช ๒๕๔๒ หมายถึง คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช ๒๕๔๒

**สหกรณ์เป็นภาษาสันสกฤต** พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงอธิบายความหมาย สหกรณ์ว่า สห คือ ด้วยกัน กรณ์คือ การทำงาน สหกรณ์ คือ การทำงานร่วมกัน ด้วยความรู้ ความสามารถ ชื่อสัตย์ สุจริต เมตตา กัน สหกรณ์ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญที่สุด คือความสามัคคีและความซื่อสัตย์

**๑. การช่วยเหลือตนเอง** การแก้ไขปัญหาหรือสร้างความกินดีอยู่ดีของตนเองและครอบครัว สมาชิกสหกรณ์จำเป็นจะต้องเริ่มต้นด้วยการคิดและทำเพื่อช่วยเหลือตนเอง โดยการ

**ก. ขยัน** ในการประกอบอาชีพของตนเอง เพื่อให้มีรายได้บำรุงครอบครัวอย่างเพียงพอหากไม่เพียงพอก็ต้องขยันเพิ่มขึ้นโดยการเพิ่มเวลาการทำงานหรือประกอบอาชีพเสริมที่ไม่เป็นผลเสียหายต่องานประจำความขยันของสมาชิกเพียงคนเดียวอาจไม่เพียงพอต้องให้ทุกคนในครอบครัวได้คิดและปฏิบัติเช่นเดียวกัน ก็จะทำให้ครอบครัวมีรายได้พอกพูนขึ้น ความขยันจึงเป็นสิ่งที่สมาชิกพึงปฏิบัติ



**ข. ประหยัด** ในการประกอบอาชีพแม้จะมีรายได้มากเพียงใดก็ตาม แต่การใช้จ่ายของสมาชิกและครอบครัวมีมาก หรือมีรายจ่ายมากเกินไปจนกว่ารายได้ ครอบครัวก็จะไม่มีเงินเหลือเก็บไว้ใช้จ่ายเมื่อถึงคราวจำเป็น การประหยัดโดยการพิจารณาใช้จ่ายในสิ่งที่จำเป็นเหมาะสมและสมควรที่สมาชิกในครอบครัวพึงปฏิบัติ

**ค. การพัฒนาตนเอง** เป็นอุดมการณ์ที่สำคัญมาก และเป็นพื้นฐานของสมาชิกที่ต้องเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตหรือดำรงชีวิตแบบเดิมๆ สิ่งที่ดีกว่า จึงต้องการเรียนรู้ ซึ่งต้องใช้ความขยัน มานะ อดทน และปฏิบัติจนเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานหรือสังคม การเรียนรู้จนสามารถใช้เทคโนโลยีในการผลิตจนเกิดผลผลิตที่มีคุณภาพสูงและสร้างตลาดเพื่อผลผลิตที่ดี จะช่วยให้สมาชิกมีรายได้ที่สูงขึ้น และต้นทุนการผลิตการตลาดลดลง ผลตอบแทนของสมาชิกก็จะมากขึ้น

**ง. การหลีกเลี่ยงอบายมุข** เพื่อให้พ้นจากความหายนะของตนเองและครอบครัว เพราะผู้ที่หลงเข้าไปในวงจรของอบายมุข จะเป็นผู้ที่ขาดสติและความรับผิดชอบ มักสร้างความเสียหายเดือดร้อนให้กับผู้ใกล้ชิดและสังคมที่อาศัยอยู่

**๒. การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน** เกิดขึ้นต่อเนื่องจากความต้องการช่วยเหลือตนเองของสมาชิก เพราะตามลำพังสมาชิกคนเดียวไม่สามารถแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมได้ จึงจำเป็นต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการช่วยเหลือซึ่งกันและกันนั้น จะต้องประกอบด้วย ความร่วมแรงและร่วมใจ

**กลุ่มเกษตรกร** เริ่มมีการรวมตัวกันเป็นครั้งแรก เมื่อวันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๔๙๘ อย่างไม่เป็นทางการ เรียกว่า **กลุ่มชาวนา** และหลังจากนั้นทางราชการได้ส่งเสริมให้ตั้งกลุ่มชาวนาขยายไปทั่วประเทศ โดยให้การจดทะเบียนไว้เป็นหลักฐานแต่ไม่ได้เป็นนิติบุคคล จนเมื่อกรมส่งเสริมการเกษตร ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ ๒๑ ตุลาคม ๒๕๑๐ กลุ่มชาวนาจึงเปลี่ยนชื่อเป็นกลุ่มเกษตรกร ทั้งนี้ เพื่อให้มีความหมายกว้างขึ้นสามารถครอบคลุมอาชีพการเกษตรทุกสาขา ซึ่งได้เพิ่มขยายจำนวนขึ้นตามลำดับ เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรที่มีได้เป็นนิติบุคคลไม่สามารถดำเนินธุรกิจการค้าได้ เนื่องจากไม่มีกฎหมายรับรอง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงพยายามหาทางสนับสนุนให้มีกฎหมายรับรองกลุ่มเกษตรกรให้เป็นนิติบุคคล ซึ่งได้เสนอกฎหมายนี้ให้รัฐบาลพิจารณา เมื่อปี พ.ศ.๒๕๐๔ เป็นเวลา ๑๐ ปีเศษ รัฐบาลจึงได้ประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๑๔๐-๑๔๑ เมื่อวันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๑๕ แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.๒๕๑๑ ให้มีบทบัญญัติว่าด้วยการจัดตั้งกลุ่มเกษตรกรโดยมีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลและสามารถดำเนินธุรกิจต่างๆได้ ปัจจุบันได้มีการแก้ไขอีกครั้งตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.๒๕๔๒ ได้ยกเลิกประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๑๔๐ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยกลุ่มเกษตรกรพ.ศ.๒๕๔๗ ได้ยกเลิกประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๑๔๑

กลุ่มเกษตรกร ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยกลุ่มเกษตรกร พ.ศ.๒๕๔๗ หมายความว่าบุคคลผู้ประกอบอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลักจำนวนไม่น้อยกว่าสามสิบคน และมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการประกอบอาชีพเกษตรกรรม อาจร่วมกันจัดตั้งเป็นกลุ่มเกษตรกรตามพระราชกฤษฎีกานี้ได้ สมาชิกต้องเป็นบุคคลที่บรรลุนิติภาวะแล้ว และมีกิจการหรือภูมิลำเนาอยู่ในท้องที่ที่กลุ่มเกษตรกรนั้น ดำเนินการอยู่



## การจัดการความรู้ของศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ ๕ จังหวัดนครราชสีมา

เพื่อให้การจัดการความรู้ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ศูนย์ฯ ๕ จึงได้ดำเนินการจัดการขององค์กร โดยศูนย์ฯ ๕ เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการให้คำแนะนำส่งเสริมจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่สถาบันสหกรณ์/เกษตรกร เพื่อให้การบริหารจัดการของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อำนวยผลประโยชน์สูงสุดให้แก่บรรดาสมาชิกสหกรณ์ โดยเป็นไปตามหลักการวิธีการอุดมการณ์สหกรณ์ ซึ่งศูนย์ฯ ๕ มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ประสบการณ์ตลอดจนความสามารถในการให้ความรู้ ให้คำปรึกษา คำแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ที่ถูกต้อง ชัดเจน เป็นเสมือนครูหรือที่ปรึกษาของบรรดาสหกรณ์ ซึ่งศูนย์ฯ ๕ มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ความรู้เพื่อส่งเสริมสหกรณ์ที่แตกต่างกัน แต่วิทยากรทุกท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน ที่ผู้บริหารวางไว้ จึงมีแนวคิดที่จะนำความรู้ของวิทยากรแต่ละท่านมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมปรึกษาร่วมกันเพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และที่สำคัญต้องมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือวิธีการทำงานซึ่งกันและกัน โดยจะนำองค์ความรู้ของผู้โดดเด่นในแต่ละด้าน มาเล่าสู่กันฟัง ตลอดจนหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านการทำงาน การจัดทำรายงานตามตัวชี้วัดของกรมส่งเสริมสหกรณ์และของสำนักฯ เมื่อได้ข้อสรุปของการจัดการความรู้และเป็นแบบแผนในการนำไปปฏิบัติงานราชการด้านการแนะนำส่งเสริมสหกรณ์แล้วจะสามารถทำให้วิทยากรของศูนย์ฯ ๕ ทุกท่านสามารถมีองค์ความรู้ที่ดี มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานที่ดี อันจะนำไปสู่การพัฒนาการให้ความรู้และให้คำแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ต่อไป โดยศูนย์ฯ ๕ มีการแต่งตั้งคณะทำงานเรื่องการจัดทำ KM เรื่อง “การปลูกจิตสำนึกสมาชิกสหกรณ์ด้านอุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์ และคุณค่าสหกรณ์” คือ

- นำเสนอแนวคิดและความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในที่ประชุมเพื่อให้บุคลากรทราบถึงประโยชน์ ความสำคัญ ของการจัดทำ KM และมองเห็นประโยชน์ในการจัดทำ KM ร่วมกัน

- การประชุมระดมความคิดเห็นและนำความรู้ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมปรึกษาร่วมกันเพื่อหาแนวทางกำหนดเป็นหัวข้อ / เรื่อง ที่ตรงกับขอบเขตของ KM พิจารณาหัวข้อ / เรื่องที่กำหนดว่าต้องค้นคว้าข้อมูล และพิจารณาหัวเรื่องในการจัดการความรู้ บุคลากร ได้ลงความเห็นร่วมกันในการจัดการองค์ความรู้ เรื่อง การส่งเสริมการจัดกิจกรรมสหกรณ์ในโรงเรียน โดยแหล่งข้อมูลต่างๆได้จากประสบการณ์ตรงจากผู้ปฏิบัติงานในการส่งเสริมการจัดกิจกรรมสหกรณ์ในโรงเรียน สหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกรในพื้นที่รับผิดชอบของศูนย์ฯ ๕ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้และประสบการณ์ตรงจากผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ ที่ลงไปให้ความรู้ แนะนำ ส่งเสริมสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรแต่ละแห่ง เพื่อค้นหาความรู้เพื่อนำไปกำหนดเป็นองค์ความรู้เทคนิควิธีการในการปลูกจิตสำนึกสมาชิกสหกรณ์ด้านอุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์ และคุณค่าสหกรณ์

การจัดการความรู้ เรื่อง “การปลูกจิตสำนึกสมาชิกสหกรณ์ด้านอุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์ และคุณค่าสหกรณ์” ศูนย์ฯ ๕ ใช้องค์ความรู้และประสบการณ์ตรงจากผู้ปฏิบัติงานในการส่งเสริมการจัดกิจกรรมสหกรณ์ในโรงเรียน ตลอดจนถึงองค์ความรู้จากสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จและข้อมูลจากเอกสาร คู่มือ เอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อค้นหาองค์ความรู้เพื่อนำไปกำหนด



เป็นองค์ความรู้วิธีการปลูกจิตสำนึกสมาชิกสหกรณ์ด้านอุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์ และคุณค่าสหกรณ์ โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวมาข้างต้นในการดำเนินการ

### ความเป็นมาและความสำคัญของการจัดทำองค์ความรู้

สหกรณ์เป็นรูปแบบเศรษฐกิจหนึ่งในหลายรูปแบบที่เกิดจากการรวมตัวของประชาชนที่มีความเชื่อเหมือนกันที่ว่าช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะทำให้สังคมอยู่เย็นเป็นสุข มีหลักการในการปฏิบัติ และมีวิธีปฏิบัติให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรมซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่จะต้องมียุทธศาสตร์ ความพอประมาณ ภูมิคุ้มกัน และอยู่ในเงื่อนไขความรู้ พร้อมทั้งมีคุณธรรม อันจะเป็นการสอดคล้องกันระหว่างเศรษฐกิจพอเพียงกับระบบสหกรณ์

สหกรณ์ประกอบด้วยสมาชิกมาดำเนินธุรกิจแบบสหกรณ์เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก ดังนั้น ความสำเร็จของสหกรณ์จึงประกอบด้วย ๒ ส่วนหลัก คือ สมาชิกและการดำเนินธุรกิจแบบสหกรณ์ ซึ่งทั้ง ๒ ปัจจัยหลักนี้มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องระหว่างกัน ดังนั้นการที่สหกรณ์ประสบความสำเร็จสามารถสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของสมาชิกได้ สหกรณ์จะต้องมีสมาชิกที่เข้มแข็งมีความศรัทธาในระบบสหกรณ์ มีจิตสำนึกในความเป็นสมาชิกสหกรณ์ที่ดีเสียก่อนสหกรณ์จึงจะสามารถดำเนินธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างแท้จริง

แต่ในปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม เป็นไปอย่างรวดเร็ว การประกอบอาชีพของสมาชิกสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร การดำเนินธุรกิจสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มุ่งให้บริการและเข้าไปช่วยเหลืออำนวยความสะดวกแก่สมาชิกในด้านเงินทุน การผลิต การตลาด ให้สามารถดำเนินการผลิตและขายผลผลิตได้ในราคาที่เป็นธรรม แต่การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มักประสบปัญหาขาดการมีส่วนร่วมจากสมาชิก และสมาชิกมุ่งเอาประโยชน์จากสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรฝ่ายเดียว โดยขาดความสำนึกของความเป็นเจ้าของและผู้ใช้บริการ ทำให้ธุรกิจของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรประสบปัญหาไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง หรือไม่ก็ประสบปัญหาไม่คุ้มทุนในการดำเนินธุรกิจนั้นจนต้องลดขนาดของธุรกิจนั้น ๆ ลง เพื่อเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกสหกรณ์มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของสหกรณ์ ตลอดจน เสริมสร้างความรู้ด้านบทบาทหน้าที่ของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์มากขึ้น

การดำเนินการโครงการปลูกจิตสำนึกด้านอุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าของสหกรณ์ของศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ ๕ จังหวัดนครราชสีมาที่ผ่านมาในเขตพื้นที่รับผิดชอบประกอบด้วย จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดศรีสะเกษ มีสหกรณ์ได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการหลายสหกรณ์ และได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ของโครงการ ส่งผลให้ผู้บริหารของสหกรณ์ที่ได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการ สามารถรับทราบปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรของตนเองจากสมาชิกโดยตรงแล้วจะสามารถนำมาร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ ร่วมกันวางแผนและกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้เกิดเป็นรูปธรรมแก่สมาชิกและปลูกจิตสำนึกด้านอุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าของสหกรณ์ให้แก่สมาชิกสหกรณ์ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการทุกประการ โดยการจัดทำองค์ความรู้ครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ในสหกรณ์ประเภทการเกษตรในเขตพื้นที่รับผิดชอบของศูนย์ฯ ๕ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง อุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าของ



สหกรณ์ และการดำเนินธุรกิจสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรสามารถนำไปปรับใช้ในการเป็นสมาชิกที่ดีของสหกรณ์ต่อไปได้และเพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์มากขึ้น

### องค์ความรู้ทางวิชาการและแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ

การพัฒนาบุคลากร ด้วยวิธีการฝึกอบรมนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบงานฝึกอบรมและบริหารโครงการฝึกอบรมนั้น จะต้องเป็นผู้ตระหนักและเห็นความสำคัญของกระบวนการฝึกอบรม ต้องมีความเข้าใจแนวคิด หลักการ กระบวนการและวิธีการฝึกอบรมในแต่ละขั้นตอนเป็นอย่างดี รวมทั้งความรู้แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ เพื่อช่วยให้การดำเนินการฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามโครงการที่กำหนดไว้ได้

ดังนั้น ในการจัดทำผลงาน การบริหารโครงการปลูกจิตสำนึกสมาชิกสหกรณ์ด้านอุดมการณ์ หลักการวิธีการสหกรณ์ และคุณค่าสหกรณ์ จึงได้นำเสนอ ความรู้ทางวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี และหลักวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการโครงการฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าว ดังนี้

๑. แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์
๒. แนวคิดเกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
๓. แนวคิดกระบวนการฝึกอบรม
๔. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร
๕. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ในการพัฒนาสหกรณ์

โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์

(ประเสริฐ จรรยาสุภาพ, ๒๕๔๕) ได้กล่าวถึงความหมายของสหกรณ์ว่า คือ องค์กรธุรกิจซึ่งกลุ่มบุคคลผู้มีอาชีพเหมือนกัน หรืออาศัยอยู่ในท้องที่ใกล้เคียงกันและมีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน รวมตัวกันเป็นสมาชิกก่อตั้งและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ เพื่อร่วมมือกันดำเนินธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง สหกรณ์เป็นของสมาชิก บริหารงานโดยสมาชิก และเพื่อผลประโยชน์ของสมาชิก ทั้งนี้เพื่อสร้างสรรค์และปรับปรุงการประกอบสัมมาชีพและความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น ส่งผลให้ประเทศชาติมีการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และประชาธิปไตยด้วยวิธีการสหกรณ์ ซึ่งยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นวิธีการในการดำเนินงาน

สหกรณ์เป็นองค์กรช่วยตนเอง คือ ไม่หวังพึ่งพาอาศัยผู้อื่น ไม่รับ ไม่ขอ ไม่รอคอยความช่วยเหลือเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้อื่น องค์กรใด หรือรัฐบาล แต่ต้องยึดหลักการพึ่งพาตนเอง อย่างไรก็ตาม การช่วยเหลือตนเองของผู้ด้อยโอกาส อาจเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก จึงต้องช่วยตนเองโดยการร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน คือ การคิดและทำเป็นกลุ่มหรือหมู่คณะ เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งและสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายร่วม ได้โดยง่าย ยึดคติที่ว่าแต่ละคนเพื่อหมู่คณะและหมู่คณะเพื่อแต่ละคน

ความหมายของสหกรณ์ตามกฎหมาย คือ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.๒๕๔๒ มาตรา ๔ ได้กำหนดให้สหกรณ์หมายความว่า “คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมโดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันและได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้”





คุณค่าของสหกรณ์ คือ การที่สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเอื้ออาทรต่อผู้อื่นโดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์

อุดมการณ์สหกรณ์ คือ ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี ความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม การรวมกลุ่มทำงานจะสามารถแก้ปัญหาให้สามารถตอบสนองความต้องการได้ สำหรับการรวมกลุ่มทำงานที่ชื่อว่า สหกรณ์ นั้น คนที่มาร่วมกันมีความเชื่อมั่นว่าจะบรรลุเป้าหมายสนองความต้องการ การอยู่ดี กินดีมีสันติสุขได้ แต่ละคนต้องช่วยตนเองอย่างเต็มกำลังและต้องร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มที่ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ความเชื่อมั่นของกลุ่มคนที่มาร่วมกันเช่นนี้ คือ อุดมการณ์สหกรณ์

หลักการสหกรณ์ คือ แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ปัจจุบันองค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศซึ่งเป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นเป็นสมาชิกสหกรณ์ระหว่างประเทศ ซึ่งประเทศต่าง ๆ ที่นำวิธีการสหกรณ์ไปปฏิบัติเข้าร่วมกันเป็นสมาชิกรวม ๙๔ ประเทศ ได้ประชุมเมื่อวันที่ ๒๓ กันยายน ๒๕๓๘ ที่เมืองแมนเชสเตอร์ ประเทศอังกฤษ ได้กำหนดหลักการสหกรณ์ไว้ ๗ ข้อ คือ

หลักการที่ ๑ เปิดรับสมาชิกโดยทั่วไปตามความสมัครใจ

สหกรณ์เป็นองค์กรแห่งความสมัครใจ เปิดรับบุคคลทั่วไปที่สามารถใช้บริการสหกรณ์ได้ และเต็มใจจะรับผิดชอบในฐานะสมาชิกเข้าเป็นสมาชิก โดยปราศจากการกีดกันทางเพศ ฐานะทางสังคม เชื้อชาติ การเมือง การศาสนา

หลักการที่ ๒ การควบคุมโดยสมาชิกตามแนวทางประชาธิปไตย

สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตยที่มีการควบคุมโดยสมาชิกซึ่งมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน ในการกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจ บุรุษและสตรีที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ให้เป็นผู้แทนสมาชิกต้องรับผิดชอบต่อสมาชิก

หลักการที่ ๓ การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก

สมาชิกมีส่วนร่วมในการลงทุน (ถือหุ้น) ในสหกรณ์ของตนอย่างเสมอภาคกันและมีส่วนร่วมในการควบคุมการใช้เงินทุนของสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย ทุนของสหกรณ์อย่างน้อย ๆ ส่วนหนึ่งต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ โดยปกติสมาชิกจะได้รับผลตอบแทน (ถ้ามี) ในอัตราที่จำกัดตามเงินลงทุน (หุ้น) ที่กำหนดเป็นเงื่อนไขของการเข้าเป็นสมาชิก สมาชิกสามารถจัดสรรเงินส่วนเกินของสหกรณ์เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือทุกอย่าง

หลักการที่ ๔ มีการปกครองตนเองและมีอิสระ

สหกรณ์เป็นองค์กรที่พึ่งพาตนเองและปกครองตนเอง โดยมีการควบคุมจากมวลสมาชิก หากสหกรณ์จะต้องมีข้อตกลงผูกพันกับองค์กรอื่นใด ซึ่งรวมถึงหน่วยงานของรัฐบาลด้วย หรือจะต้องเพิ่มเงินลงทุนโดยอาศัยแหล่งเงินทุนภายนอกสหกรณ์ สหกรณ์จะต้องกระทำการดังกล่าวภายใต้เงื่อนไขที่มั่นใจได้ว่ามวลสมาชิกจะยังคงดำรงไว้ซึ่งอำนาจในการควบคุมสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตยและสหกรณ์ยังคงดำรงความเป็นอิสระ



หลักการที่ ๕ การให้การศึกษา การฝึกอบรม และข่าวสาร

สหกรณ์พึงให้การศึกษาและการฝึกอบรมแก่สมาชิก ผู้แทนสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้ง ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ เพื่อให้บุคคลเหล่านี้สามารถมีส่วนร่วมช่วยพัฒนาสหกรณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพึงให้ข่าวสารแก่สาธารณชน โดยเฉพาะเยาวชนและบรรดาผู้นำทางความคิดเรื่องคุณลักษณะและคุณประโยชน์ของสหกรณ์

หลักการที่ ๖ การร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์

สหกรณ์จะสามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเสริมความเข้มแข็งให้แก่การสหกรณ์ได้ โดยการร่วมมือกันในทุกระดับตั้งแต่ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

หลักการที่ ๗ เอื้ออาทรต่อชุมชน

สหกรณ์พึงดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชน ตามนโยบายที่มวลสมาชิกให้ความเห็นชอบจึงแสดงให้เห็นถึงความเป็นองค์กรของประชาชนอย่างแท้จริง ไม่ปิดกั้นประโยชน์ไว้เฉพาะกลุ่ม เฉพาะสมาชิกมีความสนใจชุมชน สังคมรอบข้างและหาทางทำประโยชน์ให้กับชุมชนนั้น ๆ ด้วย โดยสหกรณ์จัดสรรกำไรสุทธิมาเป็นทุนสาธารณประโยชน์เพื่อทำประโยชน์ให้กับชุมชน สิ่งแวดล้อมพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนให้ดีขึ้น

วิธีการสหกรณ์ เป็นการรวมคนที่มีอุดมการณ์สหกรณ์ มาทำธุรกิจร่วมกันตามหลักการสหกรณ์ เพื่อมุ่งแก้ปัญหาความเดือดร้อนทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก โดยบุคคลที่มาารวมกันนั้นจะต้องช่วยตนเองได้ (โดยการขยัน ประหยัด พัฒนาตน หลีกพ้นอบาย) และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (เสียสละเพื่อส่วนรวม ร่วมมือกันพัฒนา ซื่อตรงต่อกติกา มีเมตตารักใคร่กัน)

การช่วยเหลือซึ่งกันและกันนี้เอง เป็นพฤติกรรมที่สำคัญยิ่งที่จะนำกลุ่มคนที่พอมีกำลังช่วยตนเองได้ และมารวมกลุ่มกันนั้น ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมที่สำคัญของการรวมกันเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จอาจแยกได้ ๒ ประเภท คือ พฤติกรรมร่วมแรง โดยการเอาแรงกาย แรงทรัพย์ และแรงความคิดมาร่วมกันทำธุรกิจ พฤติกรรมของการร่วมใจ โดยการเอาความซื่อสัตย์ เสียสละ สามัคคี มีวินัย และมาร่วมกันทำธุรกิจ พฤติกรรมทั้ง ๒ ลักษณะมีรายละเอียดดังนี้

การร่วมแรงกันในสหกรณ์ เป็นการรวมแรงกาย คือ การรวมคนที่เป็นสมาชิกเข้ามาทำธุรกิจร่วมกันความสำเร็จของสหกรณ์มิใช่อยูที่จำนวนสมาชิก แต่อยู่ที่คุณภาพของสมาชิกว่ามีความรู้ ความเข้าใจในหลักการปฏิบัติของสหกรณ์มากน้อยเพียงใด และที่สำคัญมีอุดมการณ์สหกรณ์มั่นคงเพียงใด เมื่อรวมคนเข้ามาเป็นสมาชิกแล้ว สมาชิกแต่ละคนต้องร่วมกันถือหุ้นในสหกรณ์ การถือหุ้นในสหกรณ์นั้นเป็นการเอาแรงทรัพย์มารวมกัน แต่สหกรณ์ไม่ได้ให้ความสำคัญกับเงินมากนัก แต่มุ่งเน้นไปที่การรวมคน การเอาทรัพย์มารวมกันนี้ในระยะแรกเงินนี้อาจจะน้อยไม่เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิกสหกรณ์ จึงต้องพึ่งเงินทุนจากภายนอกโดยการกู้ยืมเงินมาดำเนินธุรกิจก่อน แล้วค่อยสะสมทรัพย์ขึ้นไปตามลำดับ โดยกำหนดให้สมาชิกต้องถือหุ้นเพิ่มเป็นประจำทุกปี นอกจากนี้ยังเก็บสำรองตามกฎหมายจากกำไรสุทธิของสหกรณ์ที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจแต่ละปี นอกจากการรวมแรงคนแรงทรัพย์แล้ว ทุกคนที่มาารวมกันเป็นสหกรณ์จะต้องเอาแรงความคิดมาร่วมกันในการดำเนินธุรกิจโดยการแสดงความคิดเห็นเสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม แรงความคิดในสหกรณ์นี้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ



สหกรณ์จึงต้องจัดการให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับสหกรณ์ และการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์แก่สมาชิกเป็นประจำในรูปของการเผยแพร่ข่าวสารทางสหกรณ์ การจัดประชุมและการให้การศึกษาอบรม ทั้งนี้เพราะเมื่อสมาชิกมีความรู้ ความเข้าใจสหกรณ์ ตลอดจนวิธีการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์แล้ว การร่วมแรงทำธุรกิจจะเป็นไปได้โดยง่ายและเกิดความร่วมมือ

แต่ความสำเร็จของสหกรณ์ไม่ได้อยู่ที่การร่วมแรงเพียงด้านเดียว ทั้งนี้เพราะสมาชิกที่มารวมกันเป็นสหกรณ์นั้น ต่างจิตต่างใจกัน มีความแตกต่างกันในความคิด การกระทำ และความรู้สึก ดังนั้นการที่จะอยู่ร่วมกันและร่วมมือกันดำเนินธุรกิจให้ก้าวหน้ามีความมั่นคงได้นั้น ต้องมีพฤติกรรมของการร่วมมือกัน ให้มีความรู้สึกว่าคุณคนเป็นเพื่อนกัน หรือเป็นพี่น้องกัน หรืออยู่ร่วมกันเหมือนสามีภรรยา การอยู่ร่วมกันได้อย่างมั่นคงและยืนยวนั้น ควรมีคุณลักษณะนิสัย ดังนี้

ความซื่อสัตย์ ที่แสดงต่อกันนั้นมีพื้นฐานอยู่ที่ความจริงใจต่อกันซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดและเป็นรากฐานที่มั่นคงของความสัมพันธ์ที่ดีงามต่อกัน ความจริงใจนั้นแสดงออกเป็นความซื่อสัตย์ คือซื่อสัตย์กันในการคิด ซื่อสัตย์ในคำพูด และซื่อสัตย์กันในการกระทำ

ความเสียสละ คือ ความมีน้ำใจที่จะสละความสุขส่วนตัวของตนให้แก่ผู้อื่น โดยเฉพาะ โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ร่วมกันเป็นสามี - ภรรยา หรืออยู่ร่วมกันเป็นสหกรณ์ ต้องมีความเสียสละต่อกัน มีน้ำใจที่จะระลึกถึงความรู้สึกของกันและกัน เมื่อจะทำอะไรก็ตามก็จะคำนึงถึงความรู้สึก และความสุขของอีกฝ่ายหนึ่ง ความเสียสละที่มีต่อกันนี้จะเป็นตัวที่จะทำให้คลายความคิดที่จะเอาเปรียบฝ่ายเดียวให้หมดไป

ความสามัคคี คือ ความปรองดองระหว่างกันและกัน รู้จักให้อภัยกันและกัน ไม่รุนแรงหรือเอาแพ้อาชนะกัน หรือเอาความรู้สึกความคิดที่ขัดแย้งกันมาเป็นเรื่องสำคัญ ในงานสหกรณ์ต้องอาศัยคนหลายฝ่ายมาทำงานร่วมกันไม่ว่าจะอยู่ตำแหน่งใด ๆ เป็นสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการสหกรณ์ พนักงานสหกรณ์ หรือเป็นฝ่ายส่งเสริมสหกรณ์ ทุกคนทุกฝ่ายเป็นคนสำคัญทั้งสิ้น

ความมีวินัย วินัย คือ ระเบียบข้อบังคับ มารยาท ขนบธรรมเนียม ประเพณีของสังคมนั้น ๆ เป็นเครื่องนำตนไปสู่ความราบรื่นและประสบความสำเร็จตามที่เรารปรารถนา ระเบียบวินัยเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหมู่คณะคนที่อยู่ร่วมกันตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ต้องมีระเบียบวินัย สหกรณ์ก็เช่นกัน สมาชิกจึงต้องมาร่วมกันกำหนดวินัยขึ้นเป็นระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ขึ้นในที่ประชุมใหญ่ เพื่อมุ่งความเรียบร้อยของงานที่เป็นประโยชน์กับส่วนรวม วินัยที่ดีที่สุดคือการสร้างวินัยแห่งตน

### แนวความคิดเกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

(ศิริพงษ์ กลิ่นจันทร์, ม.ป.ป.) “เศรษฐกิจพอเพียง” เป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทย มาโดยตลอดนานกว่า ๓๕ ปี ตั้งแต่ก่อนวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และเมื่อภายหลังได้ทรงเน้นย้ำแนวทางการแก้ไขเพื่อให้รอดพ้น และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผลรวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิดจาก



การเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวัง อย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกัน จะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติโดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎีและนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และกว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีหลักพิจารณาอยู่ ๕ ส่วน ดังนี้

๑.) กรอบแนวคิด เป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนในทางที่ควรจะเป็น โดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลา และเป็นการมองโลกเชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัย และวิกฤต เพื่อความมั่นคง และความยั่งยืนของการพัฒนา

๒.) คุณลักษณะ เศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติตนได้ในทุกระดับ โดยเน้นการปฏิบัติบนทางสายกลาง และการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน

๓.) คำนิยาม ความพอเพียงจะต้องประกอบด้วย ๓ คุณลักษณะ พร้อม ๆ กัน ดังนี้

- ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไปโดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและการบริโภค

- ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผลโดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

- การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล

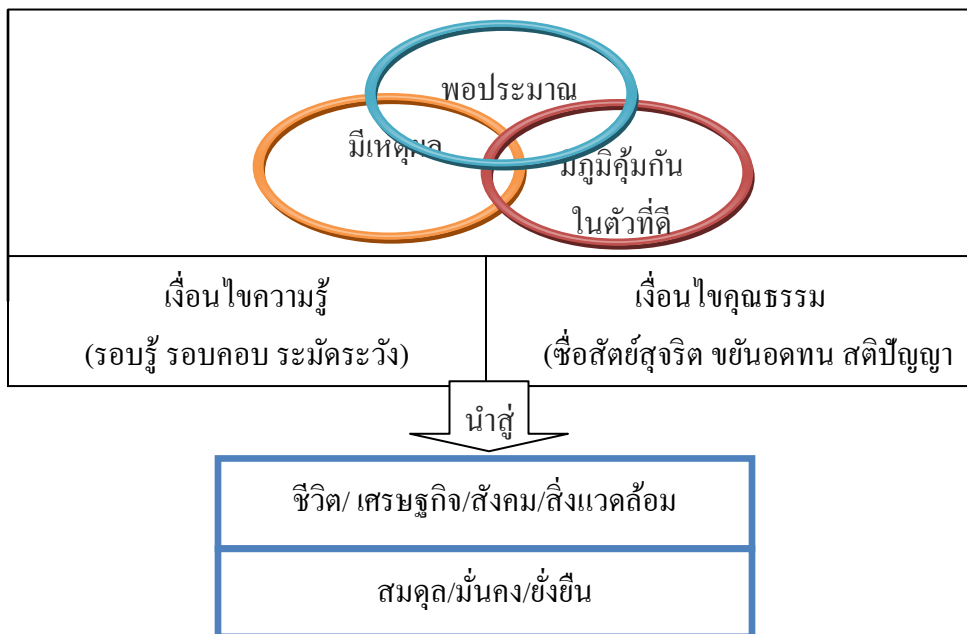
๔.) เงื่อนไข การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียงนั้น ต้องอาศัย ทั้งความรู้ และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน กล่าวคือ

- เงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ

- เงื่อนไขคุณธรรมที่จะต้องเสริมสร้าง ประกอบด้วย มีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

๕.) แนวทางปฏิบัติ/ผลที่คาดว่าจะได้รับ จากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ คือ การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้และเทคโนโลยี





ภาพที่ ๑ สรุปปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (๒๕๔๙)

สหกรณ์กับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

(กรมส่งเสริมสหกรณ์, ๒๕๕๔) ตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๑๗ เป็นต้นมาพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระราชทานแนวทางแห่งปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงผ่านทางโครงการตามพระราชดำริต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคนเป็นหลัก และการพัฒนาคนเป็นแนวคิดที่ไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะเรื่องเงินทองและรายได้เท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงพฤติกรรมกรรมการดำเนินชีวิต โดยใช้หลักคุณธรรมเป็นตัวกำกับและยึดถือปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระองค์ท่านมีความมุ่งเน้นให้ทุกคนประกอบกรรมดีมีชีวิตที่พอเพียง ซึ่งตรงกับความหมายของ "สหกรณ์" ที่ต้องการรวมคนที่ประสบปัญหาเดียวกันมาระดมความคิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความคิดเห็น เพื่อวางแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันแก้ปัญหา รับผิดชอบต่อส่วนรวมร่วมกันอยู่บนพื้นฐานอุดมการณ์ "การช่วยเหลือตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน"

นอกจากนั้น ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรเป็นอย่างมาก เนื่องจากสหกรณ์การเกษตร มีวัตถุประสงค์ที่ต้องการส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวมโดยใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวม ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมโดยไม่เบียดเบียนผู้อื่น

ที่สำคัญ แนวทางการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมที่ได้พระราชทานไว้ก็คือ เศรษฐกิจพอเพียงที่ครอบคลุมถึงทฤษฎีใหม่ ต่างมีเรื่องที่สอดคล้องเกี่ยวเนื่องกับสหกรณ์ทั้งสิ้นโดยเฉพาะในทฤษฎีใหม่ ชั้นที่



๒ นั้น ทรงสนับสนุนให้เกษตรกรรวมพลังกันในรูปกลุ่มหรือสหกรณ์หรือการที่ธุรกิจต่าง ๆ รวมตัวกันในลักษณะเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เพื่อร่วมมือกันสร้างประโยชน์ให้แก่กลุ่มและส่วนรวมบนพื้นฐานของการไม่เบียดเบียนกัน การแบ่งปันช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามกำลังและความสามารถของตน ซึ่งจะสามารถทำให้ชุมชนโดยรวมหรือเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ เกิดความพอเพียงในวิถีปฏิบัติอย่างแท้จริง

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ถูกหยิบยกมาผลักดันอย่างจริงจัง หลังจากเกิดวิกฤตการณ์การเมือง รัฐบาลและทุกหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งกรมส่งเสริมสหกรณ์ ร่วมกันผลักดัน ส่งเสริมและเผยแพร่คุณลักษณะปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เมื่อนำความพอประมาณ ความมีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี รวมกับเงื่อนไขความรู้ และเงื่อนไขคุณธรรม มารวมกันแล้วจะนำไปสู่การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง มีการดำเนินชีวิตที่ดีทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เช่นเดียวกับภารกิจของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่ต้องส่งเสริม แนะนำสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ให้มีการดำเนินกิจกรรมตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อเป็นองค์กรที่เข้มแข็งในการเป็นที่พึ่งของสมาชิกต่อไป

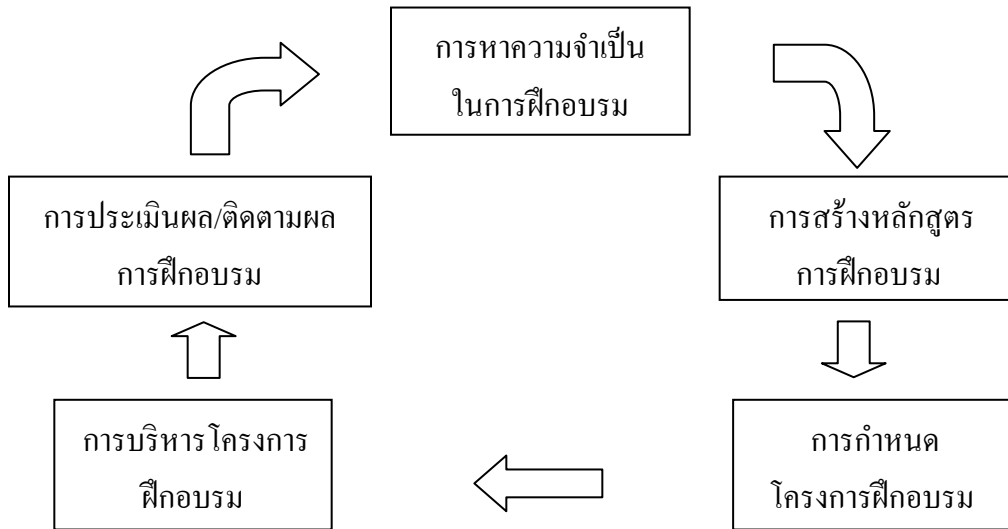
### แนวความคิดกระบวนการฝึกอบรม

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมนั้นจะส่งผลและเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานได้เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทัศนคติที่มีต่องานของบุคลากร ผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญ หากจะให้ได้สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารงาน ฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือไปจากจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม และหลักการบริหารงานฝึกอบรมแต่ละขั้นตอน ผู้ดำเนินการฝึกอบรมยังจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้านการเขียนและการพูดในที่ชุมนุมชน ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกับกลุ่มผู้เข้าอบรมและประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวข้างต้นนี้แล้ว ทัศนคติของผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรม ยังเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลกระหนาบต่อการดำเนินงานฝึกอบรมอีกด้วย กล่าวคือ ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมเองจะต้องเป็นผู้ที่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมต่อการพัฒนาศักยภาพ มีความเห็นสอดคล้องกับหลักการและแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม รวมทั้งควรจะต้องมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาศักยภาพและนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารได้

ผู้มีหน้าที่จัดฝึกอบรมจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมอย่างละเอียด เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทุกขั้นตอน การจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพแต่ละโครงการจะต้องดำเนินการตามกระบวนการฝึกอบรมในแต่ละขั้นตอนอย่างครบถ้วน เพื่อให้เป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ มีความสมบูรณ์ และเกิดผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ดังนี้

- ๒.๓.๑) การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
- ๒.๓.๒) การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม
- ๒.๓.๓) การกำหนดโครงการฝึกอบรม
- ๒.๓.๔) การบริหารโครงการฝึกอบรม
- ๒.๓.๕) การประเมินผล/ติดตามผลการฝึกอบรม





**ภาพที่ ๒** กระบวนการฝึกอบรม

ที่มา : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (๒๕๓๒)

**การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม**

(วิบูลย์ บุญยธโรกุล, ๒๕๔๕) ได้กล่าวว่เป้าหมายของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ก็เพื่อที่จะวิเคราะห์ให้ได้รายละเอียดที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ และข้อมูลที่จำเป็นต่อการนำมาใช้กำหนดหลักสูตรที่สอดคล้องกับการแก้ปัญหา ผลของการวิเคราะห์จะทำให้ได้คำตอบที่จำเป็นต่อการตัดสินใจว่า

- มีความจำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมหรือไม่
- ถ้าควรจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้น อะไรคือเหตุผลและความจำเป็น
- ฝึกอบรมในหัวข้อเรื่องอะไรบ้าง มีขอบเขตและความลึกซึ้งของเนื้อหาแค่ไหน
- ใครบ้างที่ควรเป็นผู้เข้ารับการฝึกอบรม และในหลักสูตรหรือหัวข้อการฝึกอบรมอะไร
- ควรจัดการฝึกอบรมขึ้นเมื่อไรจึงจะเหมาะสม ทันท่อเหตุการณ์และความจำเป็น
- วิธีการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อและหลักสูตรควรเป็นแบบไหน
- ใครควรเป็นผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรม ภายในหรือภายนอกองค์กร

(วิจิตร อวากุล, ๒๕๓๗) กล่าวถึงการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมว่าก่อนที่จะทำการฝึกอบรม ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะต้องหาความจำเป็นที่จะต้องทำการฝึกอบรมเสียก่อนความจำเป็นในการฝึกอบรมในเบื้องต้นของหน่วยงานหรือการทำงานก็คือปัญหาหรืออุปสรรคของหน่วยงานเช่นเจ้าหน้าที่ลงทะเบียนยังลงทะเบียนผิดพลาด พนักงานยังทำงานไม่ถูกหลักเกณฑ์ พนักงานพิมพ์ผิดยังพิมพ์ผิดพลาดมาก

พนักงานเสิร์ฟอาหารยังถือถาดถือจานส่งอาหารยังไม่ถูกต้องผู้เป็นหัวหน้าผู้บริหารยังขาดหลักการบริหาร บางตำแหน่งยังต้องการความรู้ความชำนาญหลายอย่างในการปฏิบัติหน้าที่ยังมีความบกพร่องในบางเรื่อง ก็จะทำให้การอบรมเฉพาะเรื่องนั้นๆ พนักงานต้อนรับพูดไม่ไพเราะไม่มีจิตวิทยาในการพูด ท่าทางไม่เหมาะสม แต่งกายไม่ถูกต้อง ไม่เรียบร้อย ไม่มีบุคลิก เหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นข้อมูลความจำเป็นในการฝึกอบรมที่จะต้องนำมาเอามาจัดสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ฉะนั้นความจำเป็นในการฝึกอบรม จึงหมายถึง ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องใด ๆ เรื่องใดเรื่องหนึ่งในการทำงาน เช่น ความรู้ ไม่พอ ความเข้าใจ ทักษะคติ ความชำนาญ และสามารถที่จะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมโดยทั่วไปผู้ปฏิบัติงานไม่ดี เพราะขาดในสิ่งเหล่านี้ คือ

K = Knowledge ความรู้ ขาดความรู้ ความรู้ไม่พอ สำหรับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

A = Attitude ทักษะคติ ขาดท่าทีความรู้สึที่ดีต่องานที่ทำ ขาดความรักงาน ขาดการทุ่มเท ไม่มีอุดมการณ์

P = Practice การฝึกปฏิบัติ การปฏิบัติที่ไม่ถูกวิธี ขาดหลักวิธีทำงาน ที่ถูกต้อง

S = Skill ทักษะไม่พอ เนื่องจากฝึกฝนมาน้อย ต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม

I = Interest ความสนใจ เนื่องจากขาดการจูงใจที่ดีและเหมาะสม

U = Understanding ความเข้าใจ ในวิธีการทำงานต่างๆ ทำให้ได้งานไม่สมบูรณ์

การฝึกอบรมจึงต้องทำการเปลี่ยนแปลง เพิ่มพูนสิ่งดังกล่าวข้างต้นในตัวบุคคลอาจแยกอบรมเฉพาะด้าน ทักษะคติ (Attitude) หรือด้านทักษะ (Skill) หรือด้านความเข้าใจ(Understanding) ตามความจำเป็น หน่วยงานฝึกอบรมหรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม จึงต้องพิจารณาว่าเขาขาดหรือต้องการการฝึกอบรม ในเรื่องใด วิชาใดที่จะจำเป็นที่จะต้องอบรม ไม่จำเป็นต้องอบรมไปหมดทุกสิ่งทุกอย่าง เพราะเสียเวลา สิ้นเปลืองเงินทองโดยไม่จำเป็น และจะทำให้ผู้เข้าอบรมเบื่อหน่าย เมื่อมาพูดมาอบรมในเรื่องที่เขาารู้ อยู่แล้ว แต่ถ้าเป็นวิชาที่เขาต้องการรู้ ไม่เคยรู้มาก่อนเขาจะสนใจ นั่นจะเป็นการฝึกอบรมที่เกิดประโยชน์ ตรงตามความจำเป็น หรือความต้องการของการฝึกอบรม มิใช่ตามความต้องการของผู้ที่จะฝึกอบรม

นอกจากนั้นการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม อาจจะต้องกระทำจากการดำเนินการหาข้อมูล หรือสิ่งที่บ่งชี้ให้เห็นว่า มีความจำเป็นจะต้องฝึกอบรม เช่น

๑) การที่พนักงานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานผิดพลาด บกพร่องอยู่บ่อยๆ เสมอๆ

๒) การเปลี่ยนผู้บริหารใหม่ มีการเปลี่ยนนโยบายใหม่อาจจะต้องการประชุม ชี้แจง อธิบาย หรือ อบรมในเรื่องบางเรื่อง ให้เกิดทัศนคติใหม่ ความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องใหม่ วิธีการใหม่ นโยบายใหม่

๓) เมื่อการเปลี่ยนวิธีการทำงาน วิธีดำเนินการ หรือการปฏิบัติใหม่ เมื่อจะเปลี่ยนจะต้องมีการ ฝึกอบรม

๔) เมื่อมีการสับเปลี่ยนโยกย้าย ตำแหน่งหน้าที่ จะต้องมีการฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน (Induction training) หรืออาจจะต้องให้นโยบาย ความรู้ใหม่เพิ่มเติมก่อนเข้ารับตำแหน่ง จึงต้องจัดให้มีการฝึกอบรม

๕) เมื่อมีการรับพนักงานใหม่ หรือมีงานใหม่เพิ่มเติมจากงานเก่าที่ปฏิบัติอยู่





๖) เมื่อมีการนำเครื่องจักร เครื่องมือ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ใหม่เข้ามาเพิ่มเติมในการทำงาน จะต้องอบรมในแง่ของการใช้เครื่องมือการประสานงานร่วมกับการใช้เครื่องมือ ฯลฯ เพื่อป้องกันความบกพร่องในการปฏิบัติงาน และความเสียหายของเครื่องจักร ตัวอย่างเช่น เมื่อธนาคารนำเครื่องสมองกลมาใช้ในการระบบธนาคาร จะต้องมีการฝึกอบรมเรื่องคอมพิวเตอร์ให้กับพนักงานเกือบทั้งหมดทุกระดับ เป็นต้น จะทำให้การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ได้ผลเต็มที่ ไม่เกิดการขัดข้องล่าช้าเสียหายจึงเห็นได้ว่าการฝึกอบรมมีความจำเป็นในการบริหารการดำเนินการของหน่วยงาน

นอกจากนั้นการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม อาจหาได้จาก

๑) องค์กร หน่วยงานนั้นเอง โดยมองที่จุดอ่อน ข้อบกพร่อง ของการทำงานที่ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์

๒) โดยสอบถามจากผู้ที่อยู่ในองค์กร พนักงาน เจ้าหน้าที่ หัวหน้างาน ว่าเห็นจุดอ่อนและสิ่งใดบ้างที่ควรแก้ไข ปรับปรุงด้วยวิธีการฝึกอบรม

๓) ลักษณะของงาน ว่ามีคุณภาพเพียงไร ถูกต้อง ตรงตามวัตถุประสงค์ระเบียบปฏิบัติอย่างไร อาจศึกษาจากลักษณะงาน (Job description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance) ลักษณะเฉพาะแต่ละงาน (Job specification)

๔) ศึกษาจากเอกสาร เช่น เอกสารที่ชี้ให้เห็นปัญหา บันทึก รายงานการทักท้วงว่าไม่เป็นไปตามระเบียบ ผู้ฝึกอบรมจะต้องศึกษาระเบียบและวิธีการที่ถูกต้องเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการฝึกอบรม

### การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม

การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม หมายถึง การนำเอาความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งมีอยู่ชัดเจนแล้วว่า มีปัญหาใดบ้างที่จะสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงเป็นด้านใดนั้น มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตร โดยอาจประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม หมวดวิชา หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ ของแต่ละหัวข้อวิชา เนื้อหาสาระหรือแนวการอบรม เทคนิคหรือวิธีการอบรม ระยะเวลา การเรียงลำดับหัวข้อวิชา ที่ควรจะเป็น ตลอดจนการกำหนดลักษณะของวิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรม หากต้องการจะสร้างหลักสูตรฝึกอบรมอย่างถูกต้องตามหลักการฝึกอบรม สำหรับการพัฒนากลุ่มบุคลากรในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหรือสำหรับบุคลากรซึ่งจะต้องปฏิบัติงานใดงานหนึ่งเหมือน ๆ กัน ถึงแม้ว่าบุคลากรนั้นจะต้องปฏิบัติงานต่างหน่วยงานกันก็ตามควรจะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ ๑ ทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม

(กรีซ อัมโภชน, ๒๕๔๕) เห็นว่าถึงแม้ว่าจะได้มีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมมาแล้วก็ตาม ก่อนจะสร้างหลักสูตรฝึกอบรมจำเป็นจะต้องมีการทบทวนปัญหาที่ได้กำหนดไว้ว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นว่า มีปัญหาอะไรบ้าง และเกี่ยวข้องกับบุคลากรในตำแหน่งงานใด ระดับใดบ้างมีจำนวนเท่าใด เหมาะสมสำหรับการส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมภายนอก หรือมีจำนวนมากเพียงพอที่จะจัดการฝึกอบรมในองค์กรหรือหน่วยงานให้โดยเฉพาะ (ดังที่เรียกกันว่า In-house training) เมื่อ



คิดว่ามีบุคลากรที่เกี่ยวข้อง จำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งเห็นว่าควรจะต้องจัดขึ้นในจำนวนที่เหมาะสมแล้ว จึงเตรียมการในขั้นต่อไป

ขั้นที่ ๒ ระบุ "ภารกิจ" ที่เป็นปัญหาหรือต้องการพัฒนา

หากต้องการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องตรงกันกับความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากรซึ่งดำรงตำแหน่งหนึ่ง ตำแหน่งใด เช่น ตำแหน่งพนักงานขับรถยนต์ หรือตำแหน่งเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลโดยเฉพาะ ผู้สร้างหลักสูตรจำเป็นจะต้องเข้าใจ ถึงความแตกต่างในความหมายของคำว่า งานหน้าที่ และภารกิจเสียก่อน

"งาน" (Job) หมายถึง หน่วยการปฏิบัติงานที่บุคลากรในตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดคือครอบอยู่ในสายการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งกำหนดไว้อย่างเป็นทางการและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในองค์กร งานแต่ละตำแหน่ง จะประกอบไปด้วย "หน้าที่" ตั้งแต่ ๑ หน้าที่ขึ้นไป

"หน้าที่" (Duty) หมายถึง สิ่งที่คุณครอบครองงานจะต้องรับผิดชอบปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดผลงานซึ่งตรงกับ ตำแหน่งงาน ของตน ทั้งนี้ ในหน้าที่แต่ละหน้าที่จะประกอบไปด้วย "ภารกิจ" หลายๆ ภารกิจด้วยกัน

ส่วน "ภารกิจ" (Task) หมายถึง หน่วยการปฏิบัติที่สำคัญที่สุดที่จะก่อให้เกิดผลงาน และเป็นส่วนของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับใช้วิธีการ เทคนิค หรือระเบียบต่างๆ ดังนั้นการปฏิบัติตามภารกิจนั้นจึงจะต้องใช้ความรู้ ความชำนาญ และความสามารด้วย โดยการปฏิบัติงานตามภารกิจนั้นจะประกอบไปด้วย รายละเอียดในการปฏิบัติงานตั้งแต่หนึ่งอย่างขึ้นไป

ขั้นที่ ๓ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

ก่อนที่จะสามารถกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมได้ เราจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมเสียก่อน ทั้งนี้ เนื่องมาจากวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมมีความสำคัญ คือ

๑) วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมจะช่วยให้สามารถประสานทรัพยากรในการฝึกอบรม (ได้แก่ กำลังคน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน

๒) วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมจะช่วยให้วิทยากร และเจ้าหน้าที่ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมจะมีความเข้าใจตรงกันและปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องกัน ตลอดจนผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจการปฏิบัติงานของวิทยากรและเจ้าหน้าที่

๓) วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมจะช่วยให้สามารถกำหนดหัวข้อวิชา และเนื้อหาสาระในการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ เพราะวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมจะช่วยให้ชี้ชัดว่าต้องการจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมไปในลักษณะใด รวมทั้งช่วยให้สามารถเลือกเทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม และช่วยในการกำหนดระยะเวลาของหลักสูตรและระยะเวลาของหัวข้อวิชาในการฝึกอบรมอีกด้วย

๔) เราสามารถใช้วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมใช้เป็นมาตรฐาน ในการประเมินผลและติดตามผลโครงการฝึกอบรม ประเมินผลการให้การฝึกอบรมของวิทยากร ตลอดจนการประเมินสัมฤทธิ์ผลของการอบรม

ขั้นที่ ๔ การกำหนดหัวข้อวิชา



หัวข้อวิชา หมายถึง เนื้อหาสาระของเรื่องที่ต้องการจะให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถ การกำหนดหัวข้อวิชา จึงหมายถึง การระบุว่า ภารกิจหรือหน้าที่ที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นควรจะนำวิชาอะไรบ้างมาช่วยแก้ไขปัญหาหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

#### การกำหนดหมวดวิชา

หากหลักสูตรฝึกอบรมที่กำหนดขึ้น ประกอบด้วยหัวข้อวิชาจำนวนมาก ควรนำมา จัดเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะของความคล้ายคลึงกัน ซึ่งอาจทำได้ ๒ วิธี คือ

ก. จัดหมวดหมู่ตามลักษณะคล้ายคลึงกันของเนื้อหาวิชา เช่น วิชาต่าง ๆ ที่มีลักษณะ เป็นการปูพื้นฐาน อาจรวบรวมอยู่ในหมวดเดียวกัน เรียกว่า หมวดพื้นฐาน

ข. จัดหมวดหมู่ตามลักษณะของเทคนิควิธีการฝึกอบรม หรือลักษณะของการอบรมของ วิทยากร เช่น หัวข้อวิชาที่เป็นการบรรยายอยู่ในห้องประชุม อาจรวมเรียกว่าเป็นหมวดทฤษฎี หรือ ภาคทฤษฎี และหัวข้อวิชาที่มีการฝึกปฏิบัติ อาจรวมเรียกว่า หมวดปฏิบัติการ หรือภาคปฏิบัติการก็ได้ (หรืออาจแบ่งภาคทฤษฎี/ภาคปฏิบัติการ ออกเป็นหมวดต่าง ๆ ตามลักษณะของเนื้อหาวิชาอีกก็ได้)

#### ขั้นที่ ๕ การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา หมายถึง ข้อความที่ระบุว่าในวิชาที่ทำการฝึกอบรมนั้น ต้องการให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะอย่างไร ภายหลังจาก ฝึกอบรมในวิชานั้นแล้ว โดยปกติแล้ววัตถุประสงค์รายวิชาจะต้องสอดคล้อง และเป็นส่วนหนึ่งของ วัตถุประสงค์รวมของโครงการฝึกอบรม

หลักการเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา อาจแบ่งได้ ๔ ลักษณะ คือ

- ๑) วัตถุประสงค์ที่ยึดบทบาทของวิทยากรเป็นหลัก
- ๒) วัตถุประสงค์ที่ยึดเนื้อหาวิชาที่อบรมเป็นหลัก
- ๓) วัตถุประสงค์ที่ยึดกิจกรรมของผู้เข้าอบรมเป็นหลัก
- ๔) วัตถุประสงค์ที่ยึดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมเป็นหลัก

การเขียนวัตถุประสงค์แบบที่ ๔ ถือเป็นวิธีที่ดีที่สุด เนื่องจากหากวัตถุประสงค์ของ หัวข้อวิชาสามารถแสดงถึงลักษณะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมที่พึงประสงค์ได้ ก็จะ สอดคล้องกับทฤษฎีการฝึกอบรมเป็นอย่างดี และจะเป็นประโยชน์ในการประเมินผลการฝึกอบรมหัวข้อ วิชานั้นๆ ได้อย่างถูกต้องต่อไป

#### ขั้นที่ ๖ การกำหนดแนวอบรม

แนวการอบรม หมายถึง สิ่งที่ระบุว่า ภายในหัวข้อวิชานั้นประกอบด้วย เนื้อหาอะไรบ้าง ไม่ว่าจะ เป็นทฤษฎี แนวคิด หลักการ หรือแนวปฏิบัติใดก็ตามที่จะทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือความสามารถตรงตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

ประโยชน์ของแนวการอบรม



๑. ช่วยให้วิทยากรทราบว่า โดยหลักการแล้วตนจะต้องเตรียมตัวถ่ายทอดเนื้อหาอบรม  
อะไรบ้างให้แก่ผู้เข้าอบรม

๒. แนวการอบรม มีประโยชน์ที่สำคัญที่สุด คือ ช่วยป้องกันมิให้วิทยากรแต่ละคนทำการ  
บรรยาย หรืออภิปรายในเนื้อหาวิชาที่ไม่ซ้ำซ้อน

การระบุเนื้อหาของหัวข้อวิชาจะเป็นเรื่องยาก หากเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำหลักสูตรฝึกอบรม  
ไม่มีความรู้กับหัวข้อวิชานั้นมาก่อน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้จัดทำหลักสูตรต้องขอคำแนะนำจาก  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับวิชาต่าง ๆ ที่จะกำหนดในหลักสูตร รวมทั้งอาจต้องศึกษาค้นคว้าจาก  
ตำราวิชาการที่เกี่ยวข้องหรือเอกสารประกอบการอบรมในหัวข้อวิชาต่าง ๆ

ขั้นที่ ๗ การกำหนดเทคนิคการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรม เป็นเสมือนเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ หากผู้จัดการฝึกอบรม หรือ  
วิทยากรเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสมจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ และ  
ความสามารถหรือทักษะได้อย่างรวดเร็ว อันเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาได้เป็นอย่างมาก จึงมีผู้  
พยายามคิดเทคนิคการฝึกอบรมใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

โดยทั่วไปแล้ว เทคนิคการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น ๔ ประเภทใหญ่ ๆ คือ

๑. เทคนิคการฝึกอบรม ประเภทที่เน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ (Leader-  
centered techniques) ซึ่งเกิดจากแนวคิดที่ว่าวิทยากรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ในเรื่องฝึกอบรม  
มากกว่าผู้อื่น ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ และการบรรยายเป็น เป็นต้น

๒. เทคนิคการฝึกอบรมประเภทที่เน้นกลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของ  
การเรียนรู้ (Group-centered techniques) เทคนิคเหล่านี้จะมาจากแนวคิดที่ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่าง  
ก็มีความรู้ ความสามารถ และจะต้องช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แลกเปลี่ยนความรู้ และความคิดเห็น  
ระหว่างกันเอง หรือเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองมากกว่าที่จะได้มาจากวิทยากรเท่านั้น ได้แก่ การ  
สัมมนา กลุ่ม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต การ  
อภิปรายกลุ่ม

๓. เทคนิคการฝึกอบรม ประเภทที่เน้นการเรียนรู้เป็นรายบุคคล โดยการใช้สื่อต่าง ๆ  
เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ขึ้น เทคนิคการฝึกอบรมแบบนี้ไม่ได้ใช้กับการฝึกอบรมใน  
ชั้นเรียน (Classroom Training) เหมือนกับเทคนิคฝึกอบรม ๒ ประเภทแรก หากจุดเน้นที่สำคัญของ  
ที่เทคนิคการฝึกอบรมแบบนี้ คือ การที่ผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้ด้วยจังหวะเวลาของตนเอง ได้แก่ การ  
สอนแนะ การใช้แบบเรียนสำเร็จรูป การศึกษาทางไปรษณีย์ เป็นต้น

๔. เทคนิคการฝึกอบรมประเภทที่เน้นการใช้โสตทัศนอุปกรณ์เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้  
ได้แก่ การนำเสนอโดยใช้สไลด์ หรือเทป โทรทัศน์การสอน การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นต้น

หลักการใช้เทคนิคในการฝึกอบรม

๑.) ถ้าผู้เข้าอบรมมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องฝึกอบรมมาบ้างแล้วควรจะใช้  
เทคนิคแบบกลุ่มผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลาง แต่ถ้าหากผู้เข้าอบรมยังไม่มีความรู้หรือประสบการณ์มาก่อน  
ควรจะใช้เทคนิคแบบวิทยากรเป็นศูนย์กลาง



๒.) หากวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาต้องการให้ผู้เข้าอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจควรจะใช้เทคนิคฝึกอบรมแบบวิทยากรเป็นศูนย์กลางแต่หากวัตถุประสงค์ต้องการให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความสามารถหรือทักษะควรใช้เทคนิคฝึกอบรมแบบกลุ่มผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลาง

๓.) หากระยะเวลาการฝึกอบรมมีน้อยควรจะใช้เทคนิคฝึกอบรมแบบมีวิทยากรเป็นศูนย์กลาง หากมีระยะเวลามากควรใช้เทคนิคแบบกลุ่มเป็นศูนย์กลาง

๔.) หากสถานที่ในการฝึกอบรมมีจำกัดจนไม่อาจจะจัดให้เป็นอย่างอื่นได้นอกจากแบบห้องเรียนควรใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบวิทยากรเป็นศูนย์กลาง

ขั้นที่ ๘ การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร

ระยะเวลาอบรม หมายถึง ช่วงเวลาที่กำหนดไว้ว่าจะสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ จนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาหรือหลักสูตรฝึกอบรม

หลักในการพิจารณากำหนดระยะเวลาอบรมของหัวข้อวิชา

๑. หัวข้อวิชาใดที่มีวัตถุประสงค์ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือเพิ่มพูนความสามารถหรือทักษะ ควรจะให้ระยะเวลานานกว่าหัวข้อวิชาที่ต้องการ เพียงจะให้เกิดความรู้ความเข้าใจ

๒. วิชาใดที่สนองตอบภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งมีระดับความสำคัญสูง และต้องการให้ผู้เข้าอบรมสามารถปฏิบัติภารกิจนั้นด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว ควรจะให้เวลามากกว่าหัวข้อวิชาที่ตอบสนองภารกิจที่มีระดับความสำคัญต่ำ

๓. วิชาใดใช้เทคนิคในการฝึกอบรมแบบกลุ่มเป็นศูนย์กลาง ควรจะให้เวลามากกว่าวิชาที่ใช้เทคนิคแบบวิทยากรเป็นศูนย์กลาง

สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาในการกำหนดระยะเวลาอบรมในแต่ละหัวข้อวิชา คือ วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา เนื้อหาวิชา และเทคนิคการฝึกอบรม

ขั้นที่ ๙ การเรียงลำดับหัวข้อวิชา

การเรียงลำดับหัวข้อวิชา หมายถึง การกำหนดว่าหัวข้อวิชาใดควรจะทำก่อนและหัวข้อวิชาใดควรจะทำก่อนภายหลัง อันจะทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการเรียงลำดับหัวข้อวิชา

๑.) หัวข้อวิชาใดที่มีวัตถุประสงค์ในการให้ความรู้ ความเข้าใจ และมีเนื้อหาเป็นพื้นฐานต่อการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือทัศนคติ ในหัวข้อวิชาอื่น ๆ จำเป็นต้องอยู่ในลำดับต้น ๆ ของการอบรม

๒.) หัวข้อวิชาใดที่มีเนื้อหาวิชาที่สามารถเรียนรู้ได้ง่ายกว่าควรอยู่ในลำดับก่อน หัวข้อวิชาที่มีเนื้อหาวิชาที่เข้าใจยากกว่า สลับซับซ้อนกว่า หรือมีรายละเอียดมากกว่า

๓.) หัวข้อวิชาและประเด็นที่เป็นภาคปฏิบัติควรจัดให้อยู่ในระดับต่อเนื่องจากภาคทฤษฎี



๔.) หัวข้อวิชาที่มีกิจกรรมซ้ำกันหลายชั่วโมง เช่น ใช้เทคนิคการบรรยาย หรือการอภิปรายเพียงอย่างเดียว หากสามารถทำได้ควรจัดให้กระจายอยู่ในวันหรือเวลาต่าง ๆ กัน  
ดังนั้น การเรียงลำดับหัวข้อวิชาควรพิจารณาจัดตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา ความยากง่ายของหัวข้อวิชาและหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นเอง

### การกำหนดโครงการฝึกอบรม

การกำหนดโครงการฝึกอบรม คือ การวางแผนการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นขั้นตอนด้วยการเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ดังที่เรียกว่า "โครงการฝึกอบรม" เป็นการระบุรายละเอียดที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ตั้งแต่เหตุผลความเป็นมา หรือความจำเป็นในการฝึกอบรม หลักสูตร หัวข้อวิชาต่างๆ วิทยากร คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการอบรม วันเวลา สถานที่อบรม ประมาณการค่าใช้จ่าย ตลอดจนรายละเอียดด้านการบริหารและธุรการต่าง ๆ ของการฝึกอบรม ทั้งนี้ เนื่องจากการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย นับตั้งแต่ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร และที่สำคัญคือผู้บริหารซึ่งมีอำนาจอนุมัติโครงการและค่าใช้จ่าย จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงรายละเอียดต่าง ๆ ของการฝึกอบรม โดยใช้โครงการฝึกอบรมที่เขียนขึ้นเป็นสื่อตนเอง

โครงการฝึกอบรม คือ กิจกรรมที่ระบุรายละเอียดถึงการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนของการดำเนินงานต่าง ๆ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรที่ประสานสอดคล้องกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด หรือเป็นแผนงานของการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามขั้นตอนและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

โครงการฝึกอบรมที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

- มีความกะทัดรัดชัดเจน
- ใช้ภาษาง่าย ๆ ให้เป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป
- ควรระบุว่าต้องการจะให้เกิดพฤติกรรมชนิดใดขึ้น หรือต้องการจะแก้ไขปัญหาใด
- มีความเป็นไปได้
- สามารถที่จะวัดหรือประเมินผลได้
- สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักหรือนโยบายของหน่วยงาน
- วัตถุประสงค์ประกอบควรเรียงลำดับอยู่ในส่วนสุดท้ายของวัตถุประสงค์ทั้งหมด
- รูปแบบ/โครงสร้างในการเขียนโครงการฝึกอบรม

จากข้อเขียนต่าง ๆ ของนักวิชาการด้านการบริหารงานฝึกอบรม สรุปได้ว่า การเขียนโครงการฝึกอบรมควรประกอบด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้

#### ๑. ชื่อโครงการ

๒. หลักการและเหตุผล หรือ เหตุผลและความจำเป็น

๓. วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม

๔. คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

๕. หลักสูตรฝึกอบรม



๖. ระยะเวลาในการฝึกอบรม
๗. สถานที่ในการฝึกอบรม
๘. วิทยากรในการฝึกอบรม
๙. เทคนิค/วิธีการฝึกอบรม
๑๐. การประเมินผล
๑๑. ประมาณการค่าใช้จ่ายของโครงการฝึกอบรม
๑๒. ที่ปรึกษาโครงการฝึกอบรม
๑๓. ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม
๑๔. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### การบริหารโครงการฝึกอบรมและขั้นตอนดำเนินการ

การดำเนินการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้จัดโครงการอบรมจะต้องมีบทบาทหลักในการอำนวยความสะดวกให้กับวิทยากรในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้าอบรม ทั้งในด้านสถานที่ สื่อทัศนูปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ การเงิน ฯลฯ ในขณะเดียวกันก็ต้องดำเนินงานในฐานะผู้อำนวยการโครงการทำหน้าที่ควบคุมให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามกำหนดการจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ อันจะช่วยสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้สำหรับผู้เข้าอบรมได้เป็นอย่างดี มิฉะนั้นอาจไม่สามารถทำให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามที่ระบุไว้ในโครงการอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุ ประสิทธิภาพ (วิบูลย์ บุญธะโลกุล, ๒๕๔๕) กล่าวไว้ว่า ก่อนที่จะดำเนินการฝึกอบรมจะต้องมีการเตรียมการก่อนการฝึกอบรม การเตรียมการในขั้นตอนนี้เริ่มต้นจากการคัดเลือก และแต่งตั้งคณะทำงาน ดังต่อไปนี้

๑. การเตรียมการก่อนการฝึกอบรม การเตรียมการในขั้นตอนนี้เริ่มต้นจากการคัดเลือกและแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อให้ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนผู้อำนวยการหลักสูตร ประสานงานกับวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม และการเตรียมการด้านการจัดการต่างๆ ซึ่งรวมถึง

- ๑) จัดทำตารางฝึกอบรมที่มีรายละเอียดของวันและเวลาของพิธีการ กิจกรรมการเรียนการสอน การศึกษาดูงานนอกสถานที่ สังคมและนันทนาการ
- ๒) เลือกสถานที่ที่จะใช้ดำเนินการฝึกอบรม
- ๓) จัดทำและขออนุมัติงบประมาณค่าใช้จ่าย
- ๔) เตรียมการและให้การสนับสนุนวิทยากรในการจัดทำเอกสารประกอบการสอน จัดเตรียมสื่อทัศนูปกรณ์ เตรียมและสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอน ตลอดจนการอำนวยความสะดวกอย่างอื่น เช่น การเดินทาง ที่พักของวิทยากร
- ๕) เตรียมการและประสานงานรวมทั้งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้แก่ผู้เข้าอบรม
- ๖) เตรียมการด้านความพร้อมของสถานที่ฝึกอบรมและสื่อทัศนูปกรณ์
- ๗) เตรียมการด้านศึกษาดูงานนอกสถานที่
- ๘) เตรียมการด้านพิธีการ สังคมและนันทนาการ

๒. การดำเนินการฝึกอบรมกิจกรรมในขั้นตอนนี้เมื่อนับตั้งแต่วันแรกจนถึงวันสุดท้ายของการฝึกอบรมจะประกอบด้วย

- ๑) ลงทะเบียนและพิธีเปิดการฝึกอบรม



๒) ในวันแรกช่วงปฐมนิเทศ ผู้อำนวยการหลักสูตรอธิบายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม รับประทานถึงภาพรวมของหลักสูตร กิจกรรมการเรียนการสอน การศึกษาและดูงานนอกสถานที่ กิจกรรม ด้านสังคมและนันทนาการ กิจกรรมละลายพฤติกรรมเพื่อสร้างความรู้จักคุ้นเคยระหว่างผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมด้วยกันและกับเจ้าหน้าที่โครงการฝึกอบรม กฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและ การอยู่ร่วมกัน ฯลฯ

๓) วิทยากรดำเนินการฝึกอบรมตามกำหนดการและแผนการสอนที่เตรียมไว้

๔) ผู้ประสานงานโครงการคอยอำนวยความสะดวกให้แก่วิทยากรและผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม ตรวจสอบความเรียบร้อยของห้องเรียน โสตทัศนูปกรณ์ แจกเอกสารประกอบการฝึกอบรม แจก และรวบรวมแบบฟอร์มประเมินผล

๕) สังเกตและคอยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ เพื่อมิให้เป็นอุปสรรคต่อกิจกรรม การเรียนการสอน

๖) ผู้อำนวยการหลักสูตรคอยตรวจสอบ และควบคุมกิจกรรมการเรียนการสอนให้ เป็นไปตามแผนและข้อกำหนด

๗) พิธีปิดการฝึกอบรมและมอบประกาศนียบัตรแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

๓. การดำเนินการหลังการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนของการเก็บรายละเอียด และสรุปรายงานผลการ ฝึกอบรม มีรายละเอียดดังนี้

๑) ทำหนังสือขอบคุณวิทยากรและหน่วยงานที่ให้ความอนุเคราะห์

๒) จัดการเรื่องการเบิกจ่ายเงินและค่าใช้จ่ายของโครงการ

๓) สรุปรายงานผลการฝึกอบรม

#### การประเมินผล / ติดตามผลการฝึกอบรม

(วิบูลย์ บุญยธโรกุล, ๒๕๔๕) การประเมินผลในกระบวนการฝึกอบรมควรจะทำ ในทุกขั้นตอนเพื่อคอยตรวจสอบว่ากิจกรรมทุกอย่างมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดตามแผนและ กำหนดเวลาหรือไม่ในช่วงที่การฝึกอบรมกำลังดำเนินการอยู่ การประเมินผล ประกอบด้วย

๑) การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

๒) การประเมินความเหมาะสมของเนื้อหาของแต่ละหัวข้อวิชาซึ่งมักจะทำไปพร้อมๆกับ การประเมินความรู้ และความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากร

๓) การประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรโดยรวม

๔) การประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของคณะทำงานในเรื่องของการอำนวยความสะดวก และการปฏิบัติตนต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม

๕) การประเมินความเหมาะสมของอาคารสถานที่ ห้องฝึกอบรมและโสตทัศนูปกรณ์ ที่ใช้ฝึกอบรม

๖) การประชุมสรุปผลการดำเนินงานระหว่างผู้อำนวยการหลักสูตร และคณะทำงานเพื่อ รับประทานข้อสรุปที่ได้จากการประเมินผล ปัญหา ข้อบกพร่อง รวมทั้งข้อเสนอแนะจากผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมและคณะทำงาน เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงในการฝึกอบรมครั้งต่อไป





(ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, ๒๕๔๔) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า การประเมินโครงการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมสำคัญที่แสดงว่าการดำเนินโครงการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ การประเมินโครงการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจะต้องได้รับการวางแผนอย่างเป็นระบบ และสัมพันธ์กับการดำเนินงานของโครงการฝึกอบรม การประเมินการฝึกอบรมจะต้องทำในทุกขั้นตอนของโครงการตั้งแต่เริ่มต้น ขณะดำเนินการ และสิ้นสุด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มาใช้ปรับปรุงโครงการให้สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามต้องการ

แต่การประเมินโครงการฝึกอบรมในปัจจุบัน นิยมกระทำกันเมื่อสิ้นสุดโครงการ โดยการพิจารณาเพียงบางปัจจัยเท่านั้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสมบูรณ์การวิเคราะห์ และการสรุปข้อมูล ทำให้ไม่สามารถนำผลลัพธ์ไปใช้ประโยชน์ได้เท่าที่ควร จึงสมควรได้รับการปรับปรุงโดยนำหลักการประเมินที่ถูกต้องมาประยุกต์ให้การดำเนินงานเหมาะสมขึ้น นอกจากนี้ หลังจากการประเมินโครงการฝึกอบรมแล้ว ผู้ประเมินสมควรจัดทำรายงานผลการประเมินที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารและเก็บไว้เป็นข้อมูลสำหรับการแก้ไข ปรับปรุง รวมทั้งพัฒนาให้โครงการฝึกอบรมในลักษณะเดียวกันในอนาคตมีความสมบูรณ์และก่อให้เกิดผลตอบแทนสูงสุดแก่องค์กร

บทสรุป กระบวนการฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การให้มากที่สุด โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถกระทำ หรือปฏิบัติในสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และในขณะเดียวกันผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรมจะต้องตระหนักว่าการฝึกอบรมมิใช่เพื่อการอบรมอย่างเดียว แต่ควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความต้องการเข้ามามีส่วนร่วม และในการฝึกอบรมแต่ละครั้งจะต้องมีการประเมินว่าบรรลุตามจุดมุ่งหมายมากน้อยเพียงใด

### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร

แนวคิดในการพัฒนาเกษตรในปัจจุบันและอนาคตนั้น มีเป้าหมายที่จะพัฒนา “คน” หรือ “เกษตรกร” เป็นหลัก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น ซึ่งหมายถึง การพัฒนาเพื่อให้เกษตรกรได้รับผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม มีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสามารถที่จะพึ่งพาตนเองได้ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาเฉพาะตัวเกษตรกรเพียงอย่างเดียว นั้น คงไม่สามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายและแผนงานที่วางไว้ได้ จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาการรวมกลุ่มของเกษตรกร ซึ่งหมายถึงองค์กรเกษตรกรควบคู่ไปด้วย เพื่อให้มีอำนาจเข้มแข็งมากขึ้นในการทำธุรกิจการเกษตร และที่สำคัญสำหรับการพัฒนาเกษตรกร รวมทั้งองค์กรเกษตรกร ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นได้นั้น กลไกหลักจะต้องมาจากบุคลากรของหน่วยราชการ และอาจรวมถึงภาคเอกชนด้วย เพราะจะเป็นบุคคลที่คอยให้ความช่วยเหลือและส่งเสริมเกษตรกร และองค์กรเกษตรกร ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรเกษตรกรนี้ จะต้องเป็นการพัฒนาบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภาคการเกษตร โดยเฉพาะในส่วน of เกษตรกร องค์กรเกษตรกร และบุคลากรในหน่วยงานของรัฐ ซึ่งหมายถึงข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์นั่นเอง

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในภาคการเกษตรของประเทศไทย สามารถสรุปได้ว่า ลักษณะของกำลังแรงงานในภาคการเกษตรได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวโน้มว่าแรงงานสตรีและแรงงานผู้สูงอายุในภาคการเกษตรจะมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ อย่างรวดเร็ว จึงเป็นที่คาดกันว่า



ภาคการเกษตรของไทยในอนาคตนั้น จะไม่ได้อาศัยแรงงานชายเป็นหลัก แต่จะต้องอาศัยแรงงานสตรี และผู้สูงอายุมากขึ้นตามลำดับ นอกจากนี้ การศึกษาของเกษตรกรไทยยังคงมีการขยายตัวไปอย่าง เชื่องช้า และส่วนใหญ่จะมีการศึกษาเพียงในระดับประถมศึกษาเท่านั้น

นอกจากปัญหาในส่วนของเกษตรกรแล้ว ยังพบว่ายังมีปัญหาในส่วนขององค์กรเกษตรกร ซึ่ง ประกอบไปด้วย สหกรณ์การเกษตร และกลุ่มเกษตรกรต่าง ๆ ด้วย ทั้งนี้เพราะองค์กรเกษตรกร ซึ่งมีทั้ง กลุ่มที่จัดตั้งอย่างเป็นทางการ และกลุ่มที่จัดตั้งแบบไม่เป็นทางการ ได้มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว และยัง พบว่าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นมาโดยที่ยังไม่มีกฎหมายรองรับ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินธุรกิจ เป็นอย่างมาก ยังพบอีกว่า องค์กรเกษตรกรส่วนใหญ่ยังมีความอ่อนแอในด้านเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากในเรื่องของความรู้และความสามารถของสมาชิกเอง ซึ่งการพัฒนาคุณภาพของสมาชิกใน องค์กรเกษตรกร โดยเฉพาะในเรื่องของการศึกษาและถ่ายทอดเทคโนโลยีนั้น ยังไม่สามารถดำเนินการได้ อย่างเป็นรูปธรรม

จากปัญหาดังกล่าว จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร เกษตรกรอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาคุณภาพของเกษตรกรประกอบกับการฝึกกำลังขององค์กร เกษตรกรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกษตรกรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและมีรายได้สูงขึ้น ดังนั้น แผนนโยบายที่สำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรเกษตรกร จึงพอที่จะสรุปได้ดังนี้

(๑) ในการพัฒนาคุณภาพของเกษตรกรนั้น จะต้องมีการขยายการศึกษาในระดับพื้นฐานให้สูงขึ้น และจำเป็นต้องให้ความสำคัญการให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ ในการนำไปใช้ประกอบอาชีพได้โดยจะต้อง คำนึงถึงความต้องการของตลาดแรงงานควบคู่ไปด้วย ทั้งนี้ สาขาที่ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ คือ ธุรกิจ การเกษตร อุตสาหกรรมการเกษตร และการแปรรูปผลิตภัณฑ์ สำหรับกลุ่มเป้าหมายหลักที่ควรให้ ความสำคัญ ได้แก่ กลุ่มสตรี ซึ่งคาดว่าจะมีบทบาทมากขึ้นในภาคการเกษตรของไทย และกลุ่มเยาวชน ซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญต่อภาคการเกษตรของไทยในอนาคต นอกจากการศึกษาและการให้ความรู้ที่ สามารถนำไปประกอบอาชีพได้แล้วนั้น จะต้องมีการจัดการฝึกอบรมวิชาชีพด้วย โดยเฉพาะในด้านช่าง อุตสาหกรรม ช่างเครื่องยนต์ ธุรกิจและการบริการในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นทางเลือกในการประกอบ อาชีพ สำหรับผู้ที่คิดจะย้ายออกจากการประกอบอาชีพเกษตรกร การพัฒนาทางการศึกษาดังกล่าวนี ้ควรจะดำเนินการทั้งในระบบและนอกระบบ และนอกจากนี้ควรจะมีการฝึกอบรมและการถ่ายทอด เทคโนโลยีการเกษตรนอกระบบโรงเรียนด้วย โดยเฉพาะในส่วนของการใช้สื่อต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์ และ วิทยุ รวมถึงการใช้เจ้าหน้าที่ส่งเสริม

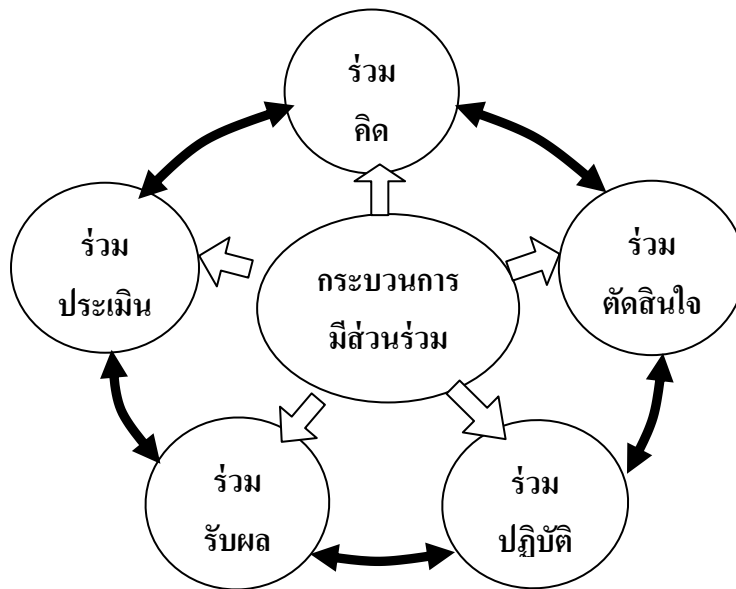
(๒) ในส่วนของการพัฒนาองค์กรเกษตรกรให้มีความเข้มแข็งมากขึ้นนั้น จำเป็นจะต้องวาง แผนนโยบายด้านการพัฒนาให้ชัดเจน โดยจะต้องเน้นการพัฒนาบุคลากรขององค์กรเกษตรกรในทุก ระดับ

(๓) นอกจากการให้ความรู้หรือการฝึกอบรมแก่เกษตรกร และการพัฒนาบุคลากรขององค์กร เกษตรกรแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเสริมความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานราชการควบคู่ไปด้วย เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาการเกษตรให้ดียิ่งขึ้น โดยการฝึกอบรมให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ วิชาการเกษตรในทุกด้าน รวมถึงธุรกิจการเกษตรและอุตสาหกรรมการเกษตร เพื่อนำไปถ่ายทอดให้กับ เกษตรกรและองค์กรเกษตรกรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



## แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ในการพัฒนาสหกรณ์

(ณรงค์ศักดิ์ จักรกรณ์, ๒๕๔๙) ได้เรียบเรียงในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตฯ ในการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของชาวบ้านในการพัฒนา เป็นหลักการพัฒนาชุมชนที่รู้จักกันมานาน โดยมีหลักการ ๕ ร่วม คือ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับประโยชน์ ร่วมประเมิณผล ซึ่งยอมรับโดยทั่วไปว่าถ้าสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมเช่นนี้ได้จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน แต่ปัญหาที่ผ่านมาก็คือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมหรือพัฒนาขาดเครื่องมือวิธีการและทักษะในการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม จึงไม่สามารถนำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนาได้อย่างแท้จริง ดังนั้น สิ่งที่น่าพัฒนาและนักส่งเสริมจะต้องเรียนรู้ก็คือ วิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ดังนั้นการออกแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้จะต้องมีความหลากหลาย กล่าวคืออาจมีทั้ง อบรม ศึกษาดูงาน ทดลองทำสรุปทเรียนร่วมกัน เป็นต้น กระบวนการมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมที่เป็นอิสระโดยความสมัครใจ ในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือการปฏิบัติ ร่วมประเมิณผล และร่วมรับประโยชน์ กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา มิได้หมายถึงการให้ประชาชนเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาของรัฐตามที่รัฐกำหนด แต่หมายถึง การให้ประชาชน กลุ่มชุมชน ร่วมกันคิดและตัดสินใจกำหนดทิศทาง การพัฒนาการดำรงชีวิต ร่วมปฏิบัติตามแผนของกลุ่มหรือของชุมชน และรับประโยชน์ร่วมกัน โดยรัฐเป็นเพียงผู้สนับสนุน



ภาพที่ ๓ กระบวนการมีส่วนร่วม

ที่มา : ณรงค์ศักดิ์ จักรกรณ์ (๒๕๔๙)

โดยทั่วไปการร่วมคิดและตัดสินใจภายในกลุ่มเป็นเรื่องยากที่จะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมจริงๆ และเป็นอิสระในการแสดงออกเพราะสมาชิกในกลุ่มมีศักยภาพฐานะอำนาจทางสังคมแตกต่างกัน ปัจจัยวัฒนธรรมบางประการเป็นอุปสรรคต่อความเป็นอิสระในการแสดงออก คนแต่ละคนต่างมีมุมมองในการ



ตัดสินคุณค่าเรื่องต่างๆ ไม่เหมือนกัน ประสบการณ์แตกต่างกัน ความแตกต่างเหล่านี้อาจนำไปสู่การไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อย่างไรก็ตามหากมีวิทยากรกระบวนการที่สามารถเอื้ออำนวยให้ทุกคนคิดและแสดงออกโดยอิสระก็จะเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ความแตกต่างหลากหลายเหล่านั้น กลับเป็นตัวทวีคูณให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และก่อให้เกิดพลังที่จะนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายของกลุ่มร่วมกัน

องค์ประกอบของการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม องค์ประกอบสำคัญของการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ ๖ ประการ คือ

๑) การคัดเลือกผู้เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ถ้าจะให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันมาก ควรเชิญผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มาร่วมกัน เช่น ถ้าจะทำแผนพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่มสตรีสหกรณ์ ผู้ที่เข้าร่วมก็สมควรที่จะมาจากข้าราชการที่เกี่ยวข้อง ตัวแทนกลุ่มสตรีสหกรณ์ ตัวแทนจากสหกรณ์ที่กลุ่มสตรีนั้นสังกัดอยู่ เพราะจะได้ให้ข้อมูลที่ครบถ้วนและแผนงานหรือกิจกรรมที่คิดขึ้นเกิดจากการระดมความคิดเห็นร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วนซึ่งจะต้องร่วมกันรับผิดชอบทำให้ประสบความสำเร็จ

๒) วิทยากรกระบวนการ (Facilitator) ตัววิทยากรก็สำคัญ เพราะต้องเป็นคนออกแบบกระบวนการประชุมให้เหมาะสมกับประเด็นปัญหาและเป้าหมายที่ต้องการไปถึง นอกจากนั้นยังต้องเป็นคนคอยกระตุ้นให้เกิดการร่วมกันคิดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

๓) การออกแบบสอบถาม การตั้งคำถามที่ก่อให้เกิดการคิดร่วมกันเป็นคำถามที่สามารถกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้คิดและนำไปสู่การเข้าใจปัญหาเข้าใจสถานการณ์ และเป็นคำถามที่จะทำให้คนได้ขบคิดและเปลี่ยนวิธีคิดตัวเองใหม่ ซึ่งถ้าวิทยากรสามารถตั้งคำถามได้ดีก็จะช่วยก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ได้ดี คำถามที่ดีจะทำให้เกิดการรวบรวมความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่แล้วนำมาจัดหมวดหมู่เสียใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพเป็นจริง กลายเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากความรู้ หรือประสบการณ์ที่มีอยู่แล้ว กระบวนการเทคนิค และทำที่ที่ดีของวิทยากร จะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกตอบสนองต่อประเด็นคำถาม รวมถึงกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนอย่างจริงจัง จะช่วยให้ผู้เข้าอบรมเกิดความตระหนัก ความเข้าใจ ในเรื่องราวอย่างนั้นอย่างจริงจัง ดังนั้นการตั้งคำถามจึงไม่ได้มุ่งหมายแต่คำตอบเพียงอย่างเดียว แต่มุ่งหมายให้ผู้เข้าอบรมได้สำรวจตนเองและเรื่องราวอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องโดยรอบคอบ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาความคิดอย่างเป็นระบบ

๔) กลุ่มและการออกแบบกลุ่มให้เหมาะสม ก็จะช่วยให้การเรียนรู้ร่วมกันของคนที่เข้าร่วมประชุมเป็นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕) ความมุ่งมั่นของสมาชิกที่เข้าร่วมประชุมก็เป็นเรื่องสำคัญ การฝึกอบรมหลักสูตรวิทยากรจะบรรลุเป้าหมายมากขึ้นน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความตั้งใจของผู้เข้าอบรมด้วยเช่นเดียวกันว่าต้องการนำไปใช้มากน้อยเพียงใด

๖) กระบวนการมีส่วนร่วม การออกแบบกระบวนการมีส่วนร่วมให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย หรือข้อมูลที่ต้องการก็จะนำไปสู่การเรียนรู้ที่ดี สร้างความรู้ ก่อให้เกิดปัญญา กลไกสำคัญที่จะนำไปขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ก็คือ วิทยากรกระบวนการ ดังนั้นวิทยากรกระบวนการ จะต้องมึทักษะในการสร้างการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ไม่ใช่ถ่ายทอดความรู้แก่แต่เพียง



อย่างเดียว เพราะคนที่พูดเก่งไม่ใช่จะเป็นวิทยากรแบบนี้ได้ดีเสมอไป เพราะถ้าบางทีวิทยากรพูดมากเกินไป จะทำให้ผู้เข้าอบรมไม่ได้เกิดการเรียนรู้ เหมือนครูที่ตั้งหน้าตั้งตาบรรยายตั้งแต่หน้าที่แรกจนถึงนาทีสุดท้าย อย่างนี้เป็นกรถ่ายทอดความรู้ทางเดียวคนฟังรับได้เท่าไรก็ไม่รู้ วิธีการเช่นนี้ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่น้อย คือสอนคน จนไม่ได้เรียน ดังนั้น วิทยากรที่จะไปสร้างกระบวนการเรียนรู้จึงไม่ใช่ไปสอน แต่เน้นการไปกระตุ้นให้คนคิด จึงเรียกววิทยากรแบบนี้ว่า วิทยากรกระบวนการ ซึ่งใช้ภาษาอังกฤษว่า Facilitator

(จกกลณี ชุตินาเทวินทร์, ๒๕๔๒) ได้กล่าวถึง แนวคิดของการอบรมอย่างมีส่วนร่วมว่าเป็นแนวคิดของการอบรมแนวใหม่ที่ใช้กลวิธีและข้อดีของการมีส่วนร่วมมาพัฒนาศักยภาพของผู้เข้าอบรม โดยการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้ตามความสนใจของผู้เรียนในกรอบของหลักสูตรบนหลักการและทักษะต่างๆที่จำเป็นในการมีส่วนร่วม

ในปัจจุบันการอบรมอย่างมีส่วนร่วมเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเป็นเครื่องมือของการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ซึ่งได้ผลดีในการทำให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนที่ตนเองอาศัยอยู่ ซึ่งเมื่อประชาชนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็จะรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ มีความรู้สึกว่าเป็นหุ้นส่วน (Partnership) ซึ่งวิธีนี้นี่เองจะเป็นหนทางของการนำไปสู่ความยั่งยืน (Sustainability) หรือที่เรียกว่าการพัฒนาแบบยั่งยืน (Sustainable development) นั่นเอง

การมีส่วนร่วม หรือที่ใช้กันในภาษาอังกฤษว่า Participation หรือ Involvement นี้ มีหลายระดับของการมีส่วนร่วม มีขอบเขตจำกัดในตัวของมันเอง และรูปแบบของการมีส่วนร่วม ก็อาจจะมีได้ในหลายลักษณะขึ้นอยู่กับวิธีการและการนำไปใช้ แต่อย่างไรก็ตามกระบวนการอบรมอย่างมีส่วนร่วมเต็มรูปแบบจำเป็นต้องใช้เทคนิควิธีเฉพาะ เพื่อให้ได้มาซึ่งการมีส่วนร่วมที่แท้จริง ซึ่งวิธีการทางการศึกษา (Educational approaches) จะเป็นเครื่องมือในการทำให้บรรลุเป้าประสงค์ของการมีส่วนร่วมนั้นๆ

(ประยงค์ สายประเสริฐ, ๒๕๓๕) ได้ให้แนวทางถึงวิธีการต่าง ๆ ที่จะช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ คือ

๑) ใช้วิธีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยมีการฝึกปฏิบัติมากกว่าการรับฟัง โดยทำการมอบหมายงานให้สมาชิกทุกคน มีหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละเรื่องไป

๒) พยายามเริ่มต้นด้วยกิจกรรมที่สมาชิกทุกคนมีความสนใจ

๓) พยายามเริ่มต้นงานกับสมาชิกกลุ่มเล็ก ๆ ก่อน เพราะถ้าแสดงออกกลุ่มใหญ่ ยากต่อการที่ได้รับความคิดเห็นจากสมาชิกทุกคน แต่ในกลุ่มเล็ก ๆ สมาชิกทุกคนรู้จักกันดี มีความเชื่อถือและห่วงใยซึ่งกันและกัน ย่อมพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและให้การสนับสนุนกันได้ดีกว่าการสร้างจิตสำนึกในกลุ่ม เป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้เขามีความเต็มใจ และพร้อมที่จะช่วยตนเอง ดังนั้น การช่วยให้สมาชิกเกิดความเข้าใจและตระหนักถึงสิ่งที่เป็นอุปสรรคขัดขวางความเจริญก้าวหน้าของกลุ่ม เป็นพลังสำคัญที่จะผลักดันให้สมาชิกร่วมมือกันกระทำกิจกรรม

บทสรุป แนวคิดการมีส่วนร่วม ก็คือ ในการดำเนินกิจกรรมใดๆ ก็ตามที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มคนหรือชุมชน การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การนับว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง หากสมาชิกในองค์การมิได้รู้สึกถึง



ความเป็นเจ้าของ และลงมือดำเนินการด้วยตนเอง กิจกรรมดังกล่าวย่อมมีอาจลุ่่งตามเป้าหมาย และ ยั่งยืนอยู่ได้

### ขั้นตอนการดำเนินการ

การดำเนินการโครงการปลูกจิตสำนึกด้านอุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าของสหกรณ์ เป็นโครงการฝึกอบรมที่สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กำหนดให้ศูนย์ถ่ายทอด เทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ ๑ - ๒๐ ดำเนินการในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบให้กับสหกรณ์กลุ่มเป้าหมายที่ ได้รับการคัดเลือกในเขตพื้นที่รับผิดชอบประกอบด้วย จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดศรีสะเกษซึ่งกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย สมาชิกสหกรณ์การเกษตร ซึ่งการดำเนินการบริหารโครงการฝึกอบรม เป็นไปตามกระบวนการฝึกอบรมทุกขั้นตอน เพื่อให้การฝึกอบรมเป็นระบบ มีความสมบูรณ์ และเกิดผล สำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ๕ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
๒. การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม
๓. การกำหนดโครงการฝึกอบรม
๔. การบริหารโครงการฝึกอบรม
๕. การประเมินผล/ติดตามผลการฝึกอบรม

### การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ได้ดำเนินโครงการฝึกอบรมที่เป็นการพัฒนาและ สร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกและให้ความรู้ในเรื่องหลักการ อุดมการณ์ วิธีการและคุณค่าของสหกรณ์ในทุก ปีงบประมาณจนถึงปัจจุบันด้วยเล็งเห็นถึงการให้ความรู้ในเรื่องสหกรณ์แก่สมาชิกและสร้างการมีส่วนร่วม ของสมาชิกเป็นสำคัญ ได้ใช้ชื่อเป็นโครงการปลูกจิตสำนึกด้านอุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าของ สหกรณ์ เมื่อการดำเนินโครงการเสร็จสิ้นในแต่ละปี สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จัด ประชุมเชิงปฏิบัติการเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานโครงการทั้ง ๒๐ ศูนย์ฯ เพื่อประเมินและสรุปผลการ ปฏิบัติงานในภาพรวมทั้งหมด เพื่อนำไปปรับใช้ในการดำเนินงานในปีต่อไปและถือเป็นการหาความจำเป็น ในการฝึกอบรมร่วมกันทั้ง ๒๐ ศูนย์ด้วย

สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการให้ความสำคัญและให้ความร่วมมือในการดำเนินการโครงการเนื่องจาก สหกรณ์เห็นความสำคัญของโครงการที่สามารถสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกและทำให้สมาชิกจิตสำนึก ในการเป็นสมาชิกสหกรณ์ที่ดีและเข้าใจในระบบสหกรณ์มากขึ้นนอกจากนั้นผู้เข้าร่วมอบรมได้ร่วมกัน คิดถึงปัญหาของสหกรณ์และหาทางออกร่วมกันเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารสหกรณ์ให้กำหนดแนวทางแก้ไข ให้ตรงต่อความต้องการของสมาชิกต่อไปและทีมวิทยากรของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการ สหกรณ์ได้ร่วมกันพิจารณาขั้นตอน วิธีการดำเนินการ ตัวชี้วัดความสำเร็จตามโครงการ เพื่อปรับปรุงการ ดำเนินงานและถือเป็นการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมร่วมกันทั้ง ๒๐ ศูนย์ในปีต่อไป



## การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม

จากการที่สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อติดตามและประเมินผลและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมโครงการปลูกจิตสำนึกด้านอุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าของสหกรณ์ โดยกำหนดระยะเวลาการอบรม ๑ วัน ใช้เวลา ๖ ชม.โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง อุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าของสหกรณ์ และการดำเนินธุรกิจสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรและเพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์มากขึ้น ประกอบด้วยเนื้อหาการอบรม ๒ วิชา ดังนี้

เนื้อหาวิชา

### ๑.) การสหกรณ์

๓ ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการสหกรณ์ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

เนื้อหาวิชา อุดมการณ์สหกรณ์หลักการสหกรณ์วิธีการสหกรณ์และคุณค่าของสหกรณ์  
วิธีการ บรรยาย /กรณีศึกษา

### ๒.) การมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร

๓ ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจในภาพรวมของธุรกิจสหกรณ์ มีความสอดคล้องกับวงจรการประกอบอาชีพของสมาชิก

เนื้อหาวิชา วงจรการประกอบอาชีพเกษตรกรของสมาชิกเริ่มจากมีทุน นำไปซื้อปัจจัยการผลิต และรวบรวมผลผลิตไปให้สหกรณ์ ซึ่งธุรกิจทั้ง ๔ ธุรกิจนี้ควรมีความเชื่อมโยงกันเป็นธุรกิจแบบครบวงจรต่อไปสหกรณ์จึงเข้าไปดำเนินการ ดังนี้

สมาชิกจัดหาเงินทุน

โดยธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์

สมาชิกนำไปซื้อปัจจัยการผลิต

โดยธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์

สมาชิกผลิตสินค้าเกษตร

โดยธุรกิจการส่งเสริมการผลิตของสหกรณ์

และสมาชิกรวบรวมผลผลิตให้สหกรณ์

โดยธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์

วิธีการ บรรยาย /ระดมสมอง/กรณีศึกษา

## การกำหนดโครงการฝึกอบรม

จากการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดรายละเอียดแผนปฏิบัติงานโครงการปลูกจิตสำนึกด้านอุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าของสหกรณ์ ที่ประชุมได้ร่วมกันกำหนดวิธีดำเนินการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม

เมื่อมีหลักสูตรการฝึกอบรมที่ครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว เพื่อให้การบริหารการฝึกอบรมสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ ๕ จึงได้เขียนโครงการฝึกอบรมขึ้นเพื่อดำเนินการตามโครงการให้กับสหกรณ์ในพื้นที่จังหวัดชัยภูมิ บุรีรัมย์และจังหวัดศรีสะเกษ และได้ขออนุมัติต่อผู้มีอำนาจซึ่งรายละเอียดประกอบไปด้วย

### ๑) ชื่อโครงการ

โครงการปลูกจิตสำนึกด้านอุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าของสหกรณ์



๒) หลักการและเหตุผล

กระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม เป็นไปอย่างรวดเร็ว การประกอบอาชีพของสมาชิกสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร การดำเนินธุรกิจสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มุ่งให้บริการและเข้าไปช่วยเหลืออำนวยความสะดวกแก่สมาชิกในด้านเงินทุน การผลิต การตลาด ให้สามารถดำเนินการผลิตและขายผลผลิตได้ในราคาที่เป็นธรรม แต่การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มักประสบปัญหาขาดการมีส่วนร่วมจากสมาชิก และสมาชิกมุ่งเอาประโยชน์จากสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรฝ่ายเดียว โดยขาดความสำนึกของความเป็นเจ้าของและผู้ใช้บริการ ทำให้ธุรกิจของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรประสบปัญหาไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง หรือไม่ก็ประสบพบปัญหาไม่คุ้มทุนในการดำเนินธุรกิจนั้นจนต้องลดขนาดของธุรกิจนั้น ๆ ลง เพื่อเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกสหกรณ์มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของสหกรณ์ ตลอดจน เสริมสร้างความรู้ด้านบทบาทหน้าที่ของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์มากขึ้น

สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ โดยศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ ๕ จึงได้กำหนดจัดโครงการปลูกจิตสำนึกด้านอุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าของสหกรณ์ ขึ้น

๓) วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง อุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าของสหกรณ์ และการดำเนินธุรกิจสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรและเพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์มากขึ้น

๔) กลุ่มเป้าหมาย

สมาชิกสหกรณ์/สมาชิกกลุ่มเกษตรกร ในเขตพื้นที่รับผิดชอบประกอบด้วย จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดศรีสะเกษ

๕) ระยะเวลาและสถานที่อบรม

จัดอบรม (รุ่นละ ๑ วัน) คำนึงถึงความสะดวกของสหกรณ์เป้าหมายและงบประมาณที่ได้รับ

๖) งบประมาณ

แผนงาน เป็นไปตามแผนงานหลักและแผนงานรองของกรมส่งเสริมสหกรณ์แต่ละปีงบประมาณ

๗) ตัวชี้วัด

สมาชิกสหกรณ์/สมาชิกกลุ่มเกษตรกรได้รับการพัฒนาศักยภาพและผู้ผ่านกระบวนการเรียนรู้มีความรู้เพิ่มขึ้น

๘) ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้เข้าอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของตนเองและให้ความร่วมมือกับสหกรณ์ในการทำธุรกิจร่วมกับสหกรณ์มากขึ้น

**การบริหารการดำเนินการโครงการฝึกอบรม**

การดำเนินการฝึกอบรมหรือการบริหารโครงการปลูกจิตสำนึกด้านอุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าของสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ผู้จัดโครงการอบรมจะต้องมีบทบาทหลัก ที่จะต้องเป็นทั้งวิทยากรในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้าอบรม ต้องเตรียมทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการ





ฝึกอบรม จัดทำเอกสารประกอบการฝึกอบรมและในขณะเดียวกันยังต้องดำเนินงานในฐานะผู้อำนวยการโครงการทำหน้าที่ควบคุมให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามกำหนดการจัดให้มีกิจกรรมละลายพฤติกรรมสร้างความคุ้นเคยก่อนเข้าสู่เนื้อหาวิชา อันจะช่วยสร้างบรรยากาศ ในการฝึกอบรมให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้สำหรับผู้เข้าอบรมได้เป็นอย่างดี มิฉะนั้น อาจไม่สามารถทำให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามที่ระบุไว้ในโครงการอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิภาพ

เมื่อโครงการฝึกอบรมได้รับการอนุมัติ ให้ดำเนินการจัดฝึกอบรมได้แล้ว ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมหรือที่นิยมเรียกกันทั่วไปว่า หัวหน้าโครงการจะต้องนำโครงการฝึกอบรมมาสู่ขั้นตอนของการปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของโครงการ ซึ่งจะต้องกำหนดกิจกรรมหรืองานที่จะต้องปฏิบัติ ดังนั้น จึงควรจัดทำรายการที่จะต้องปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อจะได้ทราบล่วงหน้าว่างานใดจะทำก่อนหรือหลัง และจะช่วยให้ไม่เกิดการหลงลืมแม้ว่างานบางอย่างจะเป็นงานเล็ก แต่ก็ไม่ควรเกิดข้อบกพร่องเพราะจะทำให้เกิดผลเสียหายได้

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงอาจแบ่งการปฏิบัติงานตามช่วงระยะเวลาออกเป็น ๓ ช่วง มีรายละเอียดดังนี้

๑) ช่วงของการเตรียมการก่อนการฝึกอบรม

เป็นขั้นตอนของการเตรียมความพร้อมก่อนเปิดโครงการฝึกอบรม ในช่วงนี้อาจใช้ระยะเวลาในขั้นเตรียมการประมาณ ๑ เดือน ซึ่งผู้บริหารโครงการจะต้องวางแผนการปฏิบัติงานให้เรียบร้อย ศึกษาโครงการให้ละเอียด รอบรู้ทุกอย่างของโครงการ รวมทั้งกิจกรรมและขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในโครงการ และจะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ของโครงการ ให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในโครงการทราบ ดำเนินการวางแผนในการแบ่งงาน หรือมอบหมายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานให้ดำเนินไปตามแผนที่กำหนดไว้

สำหรับในการเตรียมการก่อนการฝึกอบรมโครงการปลูกจิตสำนึกด้านอุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าของสหกรณ์ ในเขตพื้นที่ ๓ จังหวัด ได้แก่ จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดศรีสะเกษ ที่ดำเนินการโดยศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ ๕ จังหวัดนครราชสีมา ได้ดำเนินการวางแผนการเตรียมการและกำหนดระยะเวลา ในการปฏิบัติงานในระยะนี้ประมาณ ๑ เดือน โดยได้ประชุมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ และมอบหมายภารกิจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติ โดยกำหนดระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติอย่างชัดเจน และได้จัดทำตารางการปฏิบัติงานของแต่ละคนในภารกิจที่สำคัญ ดังนี้

ตารางที่ ๑ กิจกรรมการปฏิบัติงานก่อนการฝึกอบรม

รายการที่	กิจกรรม	การดำเนินการ
๑	ประสานสหกรณ์ความพร้อมสถานที่อบรม	✓
๒	ประสานสหกรณ์การนัดหมายสมาชิกเข้า	✓
๓	ทำหนังสือแจ้งการอบรม	✓



๔	ประสานวิทยากรเข้า-ป่าย(วิทยากรศูนย์ฯ๕)	✓
๕	เตรียมเอกสารประกอบการบรรยาย	✓
๖	เตรียมวัสดุอุปกรณ์ในการอบรม	✓
๗	ประสานงานประธานในพิธีเปิด	✓
ตารางที่ 1 (ต่อ)	คำกล่าวเปิดการอบรม	✓
รายการที่	กิจกรรม	การดำเนินการ
๘	จัดทำป้ายชื่อผู้เข้าอบรมและวิทยากร	✓
๑๐	เตรียมเอกสารการลงทะเบียน	✓
๑๑	จัดเตรียมแบบทดสอบก่อน - หลังอบรม	✓
๑๒	จัดเตรียมแบบประเมินผล	✓
๑๓	จัดเตรียมค่านางบประมาณ	✓
๑๔	จัดเตรียมอุปกรณ์โสตทัศนศึกษา	✓
๑๕	ตรวจเช็คความพร้อมของยานพาหนะ	✓

๒) ช่วงระหว่างดำเนินการฝึกอบรม

กิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติในช่วงนี้ จะเริ่มตั้งแต่ผู้เข้าอบรมเดินทางมาลงทะเบียน การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ต่อผู้เข้ารับการอบรม เช่น โต๊ะเก้าอี้สำหรับลงทะเบียน การแจกวัสดุอุปกรณ์และเอกสารประกอบการอบรม อาหารว่างและเครื่องดื่ม การฝึกอบรมภายในห้องอบรม จนกระทั่งเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ซึ่งเป็นภารกิจที่ต้องใช้บุคลากรที่มีความพร้อม มีประสบการณ์และต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนอย่างชัดเจนว่า ใครรับผิดชอบหน้าที่ใดบ้าง ต้องปฏิบัติในช่วงเวลาใดของการฝึกอบรม ในการจัดอบรมโครงการปลูกจิตสำนึกด้านอุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าของสหกรณ์ ได้มีการวางแผนและกำหนดหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และได้มีการกำหนดเป็นตารางการปฏิบัติงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนได้ทราบถึงภารกิจของตนเอง ดังนี้

ตารางที่ ๒ กิจกรรมการปฏิบัติงานระหว่างการฝึกอบรม

รายการที่	กิจกรรม	การดำเนินการ
๑	ตรวจตราความเรียบร้อยทั่วไป	✓
๒	การลงทะเบียน	✓
๓	การปฐมนิเทศ	✓
๔	พิธีเปิดการอบรม คำกล่าว โต๊ะหมู่บูชา	✓
๕	ดูแล / จัดเตรียมอุปกรณ์โสตฯ	✓
๖	พิธีกร	✓
๗	แจกแบบทดสอบ แบบประเมิน และวัสดุอุปกรณ์,เอกสารประกอบ	✓
๘	การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการอบรม	✓
๙	การเบิกจ่ายงบประมาณการอบรม	✓
๑๐	กิจกรรมสันทนาการก่อนการอบรม/วิทยากร	✓



๓) ช่วงภายหลังเสร็จสิ้นการอบรม

กิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติในช่วงนี้จะเริ่มตั้งแต่วันสิ้นสุดการอบรมเป็นต้นไป กิจกรรมที่ผู้บริหารโครงการ และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องจะต้องดำเนินการ มีดังนี้

๓.๑) ประเมินผลการฝึกอบรม เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

๓.๒) ทำหนังสือขอบคุณวิทยากร หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่ให้ความอนุเคราะห์ในด้านต่าง ๆ

๓.๓) ดำเนินการเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในโครงการ รวบรวมหลักฐานใบสำคัญต่าง ๆ เช่น ค่าอาหาร เครื่องดื่ม ค่าจัดสถานที่ เป็นต้น และตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารหลักฐานต่าง ๆ เพื่อส่งใช้คืนเงินยืมทรงพระราชการให้ทันภายในกำหนดเวลา

๓.๔) การประเมินผลโครงการฝึกอบรมเมื่อเสร็จสิ้นการอบรมแล้วจะต้องสรุปผลโครงการอบรม เพื่อดูสัมฤทธิ์ผลของโครงการ และจัดทำรายงานสรุปเพื่อนำเสนอผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงโครงการฝึกอบรมทั้งในด้านของ หลักสูตร วิทยากร เอกสาร อุปกรณ์ การดำเนินการต่าง ๆ ในโอกาสต่อไป

#### การประเมินผลการดำเนินการฝึกอบรม

ในการจัดโครงการทุกโครงการเมื่อมีการดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว จะต้องมีการตรวจสอบประเมินผลเพื่อสรุปว่า การดำเนินการประสบความสำเร็จตามที่ต้องการหรือไม่ เพียงใด การฝึกอบรมก็เช่นเดียวกันเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นก็จำเป็นต้องมีการประเมินผลว่าการดำเนินการเป็นอย่างไร

- ขอบเขตของการประเมินผลการประเมินผลโครงการปลูกจิตสำนึกด้านอุดมการณ์ หลักการวิธีการ และคุณค่าของสหกรณ์ มีขอบเขตการประเมิน คือ ประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรม การเรียนรู้เรื่องต่างๆ ในครั้งนี้

- เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินผลครั้งนี้ ใช้การประเมินผลจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และการใช้แบบสอบถามความคิดเห็น โดยแบบสอบถามที่แจกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มี ๒ ตอน

ตอนที่ ๑ เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป จำนวน ๑ ข้อ

ตอนที่ ๒ ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดอบรม

- การบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ จำนวน ๒ ข้อ

- การได้รับความรู้ ความเข้าใจเนื้อหาวิชาและกิจกรรมที่อบรม จำนวน ๒ ข้อ

- การถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเนื้อหาวิชาและกิจกรรมที่อบรมของวิทยากร จำนวน ๕ ข้อ

- ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโครงการ จำนวน ๖ ข้อ

- ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบแบบสอบถาม จำนวน ๑,๔๑๒ คน

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล



๑. ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ในส่วนของการประเมินผลข้อมูลเกี่ยวกับการจัดอบรม การแปลผลตามการแบ่งช่วงคะแนนเฉลี่ยซึ่งใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับค่าคะแนนที่คำนวณได้ตามขั้นตอนที่ระบุไว้ โดยถือเกณฑ์พิจารณาให้คะแนน

พึงพอใจในระดับมากที่สุด	ให้ค่าน้ำหนัก	๕
พึงพอใจในระดับมาก	ให้ค่าน้ำหนัก	๔
พึงพอใจในระดับปานกลาง	ให้ค่าน้ำหนัก	๓
พึงพอใจในระดับน้อย	ให้ค่าน้ำหนัก	๒
พึงพอใจในระดับน้อยที่สุด	ให้ค่าน้ำหนัก	๑

เกณฑ์การจัดระดับค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ผู้ศึกษาได้กำหนดให้มีอันตรภาคชั้น คือ

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{๕ - ๑}{๕} = ๐.๘๐$$

การแปลความหมาย ระดับคะแนนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{x}$ )

$\bar{x}$	=	$\sum \frac{fx}{n}$
เมื่อ $\bar{x}$	=	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต
$fx$	=	ผลรวมทั้งหมดของความถี่คูณด้วยคะแนนในช่องเดียวกัน
$n$	=	จำนวนตัวอย่าง
ค่าคะแนนเฉลี่ย		ความหมายค่าคะแนนเฉลี่ย
๔.๒๑ - ๕.๐๐		มีความคิดเห็น ในระดับมากที่สุด
๓.๔๑ - ๔.๒๐		มีความคิดเห็น ในระดับมาก
๒.๖๑ - ๓.๔๐		มีความคิดเห็น ในระดับปานกลาง
๑.๘๑ - ๒.๖๐		มีความคิดเห็น ในระดับน้อย
๑.๐๐ - ๑.๘๐		มีความคิดเห็น ในระดับน้อยที่สุด

๒. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) หรือ ค่า S.D. เป็นค่าวัดการกระจายของผลต่างของข้อมูลแต่ละค่ากับค่าเฉลี่ยในที่นี้ใช้ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในการวัดการกระจายของข้อมูลของระดับความสำคัญในแต่ละด้าน โดยที่ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสามารถอธิบายได้ ดังนี้

- ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่คำนวณได้มีค่ามาก แสดงว่า ข้อมูลมีการกระจายมาก ค่าเฉลี่ยที่ได้จะเป็นตัวแทนได้ “ไม่ดี”

- ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่คำนวณได้มีค่าน้อย แสดงว่า ข้อมูลมีการกระจายน้อย ค่าเฉลี่ยที่ได้จะเป็นตัวแทนได้ “ดี”

ดังนั้น การวัดผลข้อมูลที่ดีจะต้องมีค่าการกระจายน้อย หรือมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อย โดยปกติค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จะต้องไม่เกิน ๒ เท่าของค่าเฉลี่ยเลขคณิต

สูตรการหาค่า S.D

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum f(x - \bar{x})^2}{N}}$$



เมื่อ  $f$  = ความถี่  
 $X$  = จุดกึ่งกลางชั้น  
 $\bar{x}$  = มัชฌิมเลขคณิต  
 $N$  = จำนวนข้อมูล

## การนำไปใช้ประโยชน์

การจัดโครงการปลูกจิตสำนึกด้านอุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าของสหกรณ์ ให้กับสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งดำเนินการโดยศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ ๕ จังหวัดนครราชสีมา ได้ดำเนินการจัดการฝึกอบรมสำหรับสหกรณ์เป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการได้จัดอบรมในพื้นที่ของสหกรณ์เป้าหมายและดำเนินการตามกระบวนการข้างต้นซึ่งประโยชน์ที่ได้รับคือ

๓.๔.๑ ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสำหรับการบริหารโครงการฝึกอบรม ได้อย่างถูกต้องและครบถ้วนตามกระบวนการฝึกอบรม

๓.๔.๒ เป็นแนวทางในการเขียนและพัฒนาโครงการฝึกอบรม หลักสูตร ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมาชิกของสหกรณ์ซึ่งจัดขึ้นทุกปีและมีเป้าหมายเป็นผู้เข้ารับการอบรมจำนวนมาก

๓.๔.๓ สามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาและการปฏิบัติงาน เป็นแนวทางในการส่งเสริมงานสหกรณ์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงานสหกรณ์ให้กับสมาชิกสหกรณ์ ในพื้นที่จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์และจังหวัดศรีสะเกษ ได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

๓.๔.๔ ผู้เข้ารับการอบรมได้เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในเรื่อง อุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าของสหกรณ์ และการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์มากขึ้นและนำไปประยุกต์ใช้ในการเป็นสมาชิกสหกรณ์ที่ดีได้

## ความยุ่งยากในการดำเนินการ / ปัญหา / อุปสรรค

### ๑. ปัญหาและอุปสรรคของผู้เข้าอบรม

- ช่วงระยะเวลาในการจัดโครงการฝึกอบรมยังไม่เหมาะสม เนื่องจากเป็นช่วงฤดูเก็บเกี่ยวผลผลิตหรือเป็นช่วงที่สหกรณ์มีภารกิจมากเช่น ใกล้เคียงปีตัดงบประมาณและเตรียมงานด้านเอกสาร ทำให้บางสหกรณ์ไม่สะดวกในเรื่องการจัดฝึกอบรมในช่วงเวลานั้นๆ

- ฝ่ายบริหารของสหกรณ์ยังไม่ให้ความสำคัญในการเข้ามาฟังความคิดเห็นของสมาชิกเท่าที่ควร

### ๒. ปัญหาและอุปสรรคของผู้เสนอผลงาน

- การประสานงานกับหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก เนื่องจากต้องจัดอบรมในหลายสหกรณ์และมีผู้เข้าอบรมจำนวนมากในแต่ละรุ่นการประสานงานระหว่างสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกับศูนย์ฯ อาจมีความคลาดเคลื่อนและเข้าใจไม่ตรงกันในวัตถุประสงค์และรายละเอียดต่างๆ ของโครงการ



- สถานที่ในการจัดฝึกอบรมซึ่งต้องใช้พื้นที่ค่อนข้างกว้างและเหมาะแก่การจัดอบรม  
อากาศถ่ายเทสะดวกไม่ร้อนอบอ้าวและแสงต้องไม่สว่างมากเกินไปเพื่อให้สามารถแสดงสื่อในการถ่ายทอด  
ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ระยะเวลาในการฝึกอบรมยังไม่เหมาะสมกับเนื้อหาวิชาในหลักสูตร เนื่องจากผู้เข้า  
อบรมมีจำนวนมากและเวลาในกระบวนการอบรมบางหัวข้อวิชาต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจนาน  
ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมน้อยเกินไป

### ข้อเสนอแนะในส่วนของผู้เข้าอบรม

๑. ควรมีการสำรวจฤดูกาลในการทำการเกษตรในเขตพื้นที่รับผิดชอบ และจัดทำ  
Action plan ประจำปี ให้สอดคล้องกับช่วงเวลาเว้นจากการทำการเกษตรของสมาชิกสหกรณ์และจัด  
อบรมเป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ให้กับสมาชิกสหกรณ์ และควรกำหนดให้การอบรมไม่ตรง  
กับช่วงที่สหกรณ์เร่งติดตามหนี้หรือเร่งปิดบัญชีเพื่อความสะดวกในการอำนวยความสะดวกในการจัด  
ฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

๒. ควรทำความเข้าใจกับฝ่ายบริหารของสหกรณ์ให้เห็นถึงความสำคัญในการจัด  
ฝึกอบรมให้แก่สมาชิกและเข้ามารับทราบถึงปัญหาความเดือดร้อนและสิ่งที่สมาชิกต้องการโดยตรง

#### ข้อเสนอแนะของผู้เสนอผลงาน

๑. ควรมีการจัดประชุมชี้แจงโครงการฝึกอบรมประจำปีของศูนย์ฯกับสำนักงานสหกรณ์  
จังหวัดในเขตพื้นที่ เพื่อวางแผนกำหนด Action plan การปฏิบัติงานร่วมกัน รวมถึงการเตรียมคัดเลือก  
สหกรณ์เป้าหมาย การกำหนดวัน เวลาและสถานที่ ให้เหมาะสม เพื่อให้การจัดโครงการฝึกอบรมบรรลุ  
วัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒. เพื่อประสิทธิภาพในการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรในด้านการใช้สื่อและบรรยากาศ  
ในการอบรมที่ดี ควรกำหนดงบประมาณเพื่อเป็นค่าเช่าสถานที่ฝึกอบรมที่เหมาะสมในการใช้เป็นสถานที่  
ฝึกอบรม

๓. ควรจัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้นให้เพียงพอต่อความต้องการการฝึกอบรมเนื่องจาก  
ปัจจุบันสหกรณ์มีสมาชิกเพิ่มขึ้นมากและสหกรณ์ต้องการให้สมาชิกได้รับความรู้อย่างทั่วถึงและเข้าใจใน  
ระบบสหกรณ์ไปในทิศทางเดียวกันเพื่อร่วมกันพัฒนาสหกรณ์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและเพิ่มจำนวนวัน  
การอบรมเพื่อให้สมาชิกได้รับความรู้อย่างครบถ้วนและมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมมากขึ้น

๔. ควรมีการติดตามผลการฝึกอบรมหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมไปแล้วเป็น  
ระยะเวลา ๖-๑๒ เดือน เพื่อให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ผ่านการอบรมและการ  
เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์

\*\*\*\*\*



## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (๒๕๕๔). *การสหกรณ์ในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ.
- กรีซ อัมโภชน. (๒๕๕๕). การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม. ค้นเมื่อ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๙, จาก [http:// www.tu.ac.th/org/ofrector/person/handbook/course.htm](http://www.tu.ac.th/org/ofrector/person/handbook/course.htm)
- จงกลณี ชุติมาเทวินทร์. (๒๕๕๒). แนวคิดการอบรมอย่างมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ: พัฒนาการพิมพ์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (๒๕๕๔). *การประเมินผลงานฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: พัฒนาการพิมพ์.
- ณรงค์ศักดิ์ จักรกรณ์. (๒๕๕๙). *คู่มือการจัดการกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการกลุ่มผลิตภัณฑ์ชุมชน*. ศูนย์พัฒนาเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. กรุงเทพฯ.
- ประยงค์ สายประเสริฐ. (๒๕๓๕). *การบริหารงานสหกรณ์*. กรุงเทพฯ.
- ประเสริฐ จรรยาสุภาพ. (๒๕๕๕). การสหกรณ์. (เอกสารการสอน) . เชียงใหม่: ภาควิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์และสหกรณ์การเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- วิจิตร อวาทกุล. (๒๕๓๗). *การฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิบูลย์ บุญยธโรกุล. (๒๕๕๕). *คู่มือวิทยากรและผู้จัดการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: บริษัทด้านสหวิชาการพิมพ์ จำกัด.
- ศิริพงษ์ กลิ่นจันทร์. (ม.ป.ก.). แนวคิดและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง. ค้นเมื่อ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๙, จาก [http:// www.fti.or.th](http://www.fti.or.th)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (๒๕๕๙). “เศรษฐกิจพอเพียงคืออะไร” กรุงเทพฯ.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน ก.พ., *เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง "กระบวนการฝึกอบรม" การฝึกอบรมความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม*, ธันวาคม ๒๕๓๒, ค้นเมื่อ ๑๖ มกราคม ๒๕๕๙, จาก [www.tu.ac.th/org/ofrector/person/train/handbook/assess.html](http://www.tu.ac.th/org/ofrector/person/train/handbook/assess.html)

\*\*\*\*\*



