



กระบวนการจัดการความรู้  
(Knowledge Management)

เรื่อง

การสร้างหลักสูตรและการทำงานด้านการจัดอบรม

โดย

ศุภชัย ถ้ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ ๒ จังหวัดนครราชสีมา

# การสร้างหลักสูตรและการทำงานด้านการจัดอบรม

## 1. การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อันจะเป็นผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม จึงหมายถึง การกำหนดว่าจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ในเรื่องอะไรบ้าง โดยเทคนิค และวิธีการอย่างไร และจะต้องใช้เวลาอย่างน้อยเพียงใด จึงจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตามวัตถุประสงค์ (อาหมัดอัสนี ยียูโซ๊ะ, 2560)

หัวใจของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งตอบสนองต่อความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แท้จริง
2. แนวทางการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรม หรือที่เรียกว่า หลักสูตร ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และความจำเป็นในการฝึกอบรม
3. โครงการบริหารงานฝึกอบรม ที่รัดกุมและละเอียดครบถ้วน

### 2) ขั้นตอนในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม

#### ขั้นที่ 1 ทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม

กรีซ อัมโกชน เห็นว่า ถึงแม้ว่าจะได้มีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมมาแล้วก็ตาม ก่อนจะสร้างหลักสูตรฝึกอบรม จำเป็นต้องมีการทบทวนปัญหาที่ได้กำหนดไว้ว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นว่า มีปัญหาอะไรบ้าง และเกี่ยวข้องกับบุคลากร ในตำแหน่งงานใด ระดับใดบ้างมีจำนวนเท่าใด เหมาะสมสำหรับการส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมภายนอก หรือมีจำนวนมาก เพียงพอ ที่จะจัดการฝึกอบรมในองค์กรหรือหน่วยงานให้โดยเฉพาะ (ดังที่เรียกกันว่า In-house training) เมื่อคิดว่ามีบุคลากรที่เกี่ยวข้อง จำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งเห็นว่าควรจะต้องจัดขึ้นในจำนวนที่เหมาะสมแล้ว จึงเตรียมการในขั้นตอนต่อไป

#### ขั้นที่ 2 ระบุ "ภารกิจ" ที่เป็นปัญหาหรือต้องการพัฒนา

หากต้องการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องตรงกันกับความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากรซึ่งดำรงตำแหน่งหนึ่ง ตำแหน่งใด เช่น ตำแหน่งพนักงานขับรถยนต์ หรือตำแหน่งเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลโดยเฉพาะ ผู้สร้างหลักสูตรจำเป็นต้องเข้าใจ ถึงความแตกต่างในความหมายของคำว่า งาน หน้าที่ และภารกิจ เสียก่อน

#### ขั้นที่ 3 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์กรีซ อัมโกชนได้เสนอแนะถึงแนวขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมไว้พอสรุปได้ดังนี้

1. ทบทวนปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. ระบุบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรม

3. ระบุภารกิจและพฤติกรรมที่เป็นปัญหา

4. ระบุถึงวัตถุประสงค์ขั้นสูงสุด หรือพฤติกรรมตามอุดมคติซึ่งต้องการให้เกิดขึ้นกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในขั้นที่ 2 (ตัวอย่าง เช่น จากการพิจารณาในขั้นที่ 1 จนถึงขั้นที่ 3 พบว่าเจ้าหน้าที่ของงานฝึกอบรมไม่สามารถปฏิบัติการกิจการกล่าวแนะนำ หลักสูตร หัวข้อวิชา วิทยากร รวมทั้งกล่าวขอบคุณวิทยากร ฯลฯ ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นวัตถุประสงค์ ตามอุดมคติ ในขั้นที่ 4 จึงได้แก่ การที่เราต้องการให้เจ้าหน้าที่ของงานฝึกอบรมสามารถ กล่าวแนะนำและขอบคุณวิทยากรในได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น)

5. ระบุถึงสิ่งสนับสนุนที่จะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขั้นสูงสุดตามขั้นที่ 4 กล่าวคือ เป็นการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมหรือองค์ประกอบอื่นที่จะสนับสนุนให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เช่น วิทยากรที่มีความสามารถภูมิหลังที่ดีของผู้ที่จะเข้าอบรม หรือนโยบายที่สนับสนุนการจัดฝึกอบรมในเรื่องที่เป็นปัญหาดังกล่าว

6. ระบุถึงสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานฝึกอบรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามอุดมคติ ใน ขั้นที่ 4 กล่าวคือ เป็นการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่นเดียวกันในขั้นที่ 5 ว่ามีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคหรือขัดขวางต่อการดำเนินการฝึกอบรม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามอุดมคติ เช่น มีงบประมาณจำกัด ระยะเวลาอบรมมีจำกัด เป็นต้น

7. กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่เป็นไปได้ ขึ้น หลังจากที่ได้พิจารณาถึงวัตถุประสงค์ตามอุดมคติ ประกอบกับสิ่งสนับสนุนตามขั้นที่ 5 และสิ่งที่เป็นอุปสรรคตามข้อ 6 แล้ว อย่างไรก็ตามในบางกรณีวัตถุประสงค์ตามอุดมคติอาจจะ เป็นวัตถุประสงค์ที่เป็นไปได้ก็ได้ ถ้าหากว่ามีสิ่งสนับสนุนทุกอย่าง และไม่มีสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อวัตถุประสงค์ตามอุดมคติเลย

8. กำหนดวัตถุประสงค์ประกอบ ซึ่งหมายถึง วัตถุประสงค์ที่เราไม่ได้คาดหวังมาก่อน แต่คาดว่าจะจะเป็นผลพลอยได้ จากการฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้เข้าอบรมซึ่งมาจากต่างหน่วยงานกันเกิดความรู้จักคุ้นเคยกัน และช่วยให้เกิดการ ประสานงานในอนาคต เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การจัดระดับความสำคัญของภารกิจที่เป็นปัญหา

William R. Tracy (อาหมัดอัสรียูไซ๊ะ, 2560) นักวิชาการทางด้านการพัฒนาบุคคลได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ที่สามารถ นำมาใช้ ในการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

1. หลักความจำเป็นมูลฐาน เป็นการพิจารณาว่าภารกิจที่คาดว่าจะจัดอบรมนั้นเป็นความจำเป็นขั้นพื้นฐาน ที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือทัศนคติที่เหมาะสม จนสามารถปฏิบัติได้เสียก่อน จึงจะสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ เช่น ผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานทุกคน จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักการบริหารงานเบื้องต้น ไม่ว่าจะป็นหัวหน้างานใดก็ตาม ดังนั้น หากภารกิจใดเป็นความจำเป็นขั้นมูลฐานมาก ก็ควรจะมีมีความสำคัญสูง ที่จะต้องนำมาเป็น หัวข้อวิชาในการฝึกอบรม

2. หลักความยากง่ายในการเรียนรู้ เป็นการพิจารณาว่าภารกิจนั้น ๆ บุคลากรสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองได้ยาก หรือง่ายเพียงใด หากเป็นภารกิจที่ยากในการที่บุคลากรจะสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (ที่เรียกว่า On The Job Training) ได้ก็สมควรจะต้องจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการได้ และจัดว่าภารกิจนั้น ๆ มีระดับความสำคัญสูง

3. หลักความสำคัญ เป็นการพิจารณาว่าภารกิจนั้น ๆ มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความสมบูรณ์ของงานที่ปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด ซึ่งถึงแม้ภารกิจดังกล่าวจะไม่จำเป็นต้องปฏิบัติบ่อย ๆ ก็ตาม แต่ถ้าหากไม่สามารถปฏิบัติได้ก็จะทำให้งานเสียหายบกพร่องอย่างมาก ดังนั้นจะถือว่าเป็นภารกิจที่มีความสำคัญมาก

4. หลักความถี่ในการปฏิบัติ เป็นการพิจารณาว่าหากภารกิจใดซึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม มีความถี่ในการปฏิบัติ คือ ต้องปฏิบัติบ่อย ๆ ก็เหมาะสมในอันที่จะจัดการฝึกอบรมขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม หากภารกิจใดมีความถี่ในการปฏิบัติบ่อยก็ย่อมมีความจำเป็นหรือความเร่งด่วนในการจัดการฝึกอบรมน้อยเช่นกัน

5. หลักความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายกับผลประโยชน์หรือความคุ้มค่า เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่าง การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการจัดฝึกอบรม ได้แก่ เวลา เงิน วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ และบุคลากร ตลอดจนค่าเสียโอกาสที่ผู้เข้าอบรมควรจะได้ปฏิบัติงานต่าง ๆ กับผลประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดฝึกอบรมเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมในการปฏิบัติภารกิจที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้วว่ามีความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด หากมีความคุ้มค่าในอันที่จะฝึกอบรม เรื่องของภารกิจนั้น ๆ มาก ก็จัดการฝึกนั้นให้มีระดับความสำคัญในอันที่จะจัดการฝึกอบรมสูง

6. หลักศักยภาพในการที่จะสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นการพิจารณาถึงพื้นฐานความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความพร้อม และแรงจูงใจ ของผู้ที่จะเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับภารกิจนั้น ๆ ว่า มีโอกาสที่จะสนับสนุนให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของการ ฝึกอบรมได้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ เพราะความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมได้ก็ตาม ย่อมจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กับ ศักยภาพดั้งเดิมของผู้เข้าอบรมอย่างแน่นอน

7. หลักคุณภาพ เป็นการพิจารณาว่าการฝึกอบรมในภารกิจนั้น ๆ จะช่วยให้บุคลากร ส่วนใหญ่โดยเฉลี่ยมีการ ปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพดียิ่งขึ้น มากกว่าจะช่วยให้คนที่ปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานบางคน ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น หลักข้อนี้ให้ความสำคัญ กับการฝึกอบรมเกี่ยวกับภารกิจซึ่งจะช่วยให้คนส่วนใหญ่ปฏิบัติงาน ได้ดียิ่งขึ้น มากกว่าจะมุ่งฝึกอบรมบุคลากรเพียงบางคน ซึ่งจะทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายโดยไม่คุ้มค่า

8. หลักความบกพร่องของภารกิจ เป็นการพิจารณาถึงความบกพร่องของภารกิจซึ่งเป็น ความจำเป็นในการฝึกอบรม ว่ามีมากน้อยเพียงใด หากภารกิจนั้น ๆ มีการปฏิบัติบกพร่องบ่อยๆ ย่อมมีความจำเป็น เร่งด่วนที่จะทำการฝึกอบรมมากกว่า ภารกิจที่มีการปฏิบัติบกพร่องน้อย

9. หลักการเกี่ยวกับช่วงเวลาคงอยู่ของพฤติกรรมที่เรียนรู้ เป็นการพิจารณาว่าหลังจา กการฝึกอบรมแล้ว ผู้ผ่านการฝึกอบรม จะสามารถรักษาการเรียนรู้ หรือมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงจากการฝึกอบรม คงอยู่ไปเป็นระยะเวลาสั้นสักเท่าใด หากการฝึกอบรม ในเรื่องของภารกิจใดสามารถทำให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมมี พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ได้เป็นระยะเวลายาวนาน ย่อมมีคุณค่ากว่าการ ฝึกอบรมที่ทำให้ผู้ผ่านการอบรมมี พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงอยู่ได้เพียงช่วงระยะเวลาสั้น

10. หลักความจำเป็นในการฝึกอบรมเพิ่มเติม เป็นการพิจารณาว่าภารกิจใดบ้างที่เมื่อได้ ทำการฝึกอบรมไปแล้ว ก็ยังมีความจำเป็นจะต้องจัดฝึกอบรมเพิ่มเติมให้อีก จึงจะทำให้ กลุ่มบุคลากรเป้าหมายสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจหรือหน้าที่นั้น ๆ ได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ เพราะโดยปกติ ภารกิจใดที่ได้จัดการฝึกอบรมไปแล้ว และผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถกลับไปปฏิบัติงานได้ทันที

โดยไม่จำเป็นต้องฝึกอบรมในเรื่องนั้นๆ อีกย่อมมีคุณค่ากว่าการฝึกอบรมในภารกิจที่จะต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมอีก เพราะจะทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากรเพิ่มขึ้น

#### ขั้นที่ 5 การกำหนดหัวข้อวิชา

หัวข้อวิชา หมายถึง เนื้อหาสาระของเรื่องที่ต้องการจะให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ และความสามารถ การกำหนดหัวข้อวิชาจึงหมายถึงการระบุ ว่า ภารกิจหรือหน้าที่ที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น ควรจะนำวิชาอะไรบ้าง มาช่วยแก้ไขปัญหาหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

#### ขั้นตอนและหลักการกำหนดหัวข้อวิชา

1. จัดทำตารางในการกำหนดหัวข้อวิชาขึ้น โดยประกอบด้วย ช่อง ภารกิจ หรือหน้าที่ ซึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม ช่องระดับความสำคัญของแต่ละภารกิจ และช่องหัวข้อวิชา
2. กรอกรภารกิจหรือหน้าที่ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญตามที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้ว
3. ทำการพิจารณาว่า ภารกิจใดควรจะใช้หัวข้อวิชาใดในการฝึกอบรม โดยมีหลักการ

ปลีกย่อย คือ

- 1) หัวข้อวิชาเดียวอาจจะใช้สำหรับหลาย ๆ ภารกิจได้
- 2) ภายในภารกิจเดียว อาจจะต้องใช้หัวข้อวิชาหลายวิชาก็ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภารกิจซึ่งมีความสำคัญสูง
- 3) การกำหนดชื่อของหัวข้อวิชา ควรจะมีลักษณะกะทัดรัด ชัดเจนและสามารถสะท้อนให้เห็นภาพ ของงาน ที่จะต้อง ทำการฝึกอบรม

ถ้าหากหลักสูตรฝึกอบรมที่กำหนดขึ้น ประกอบด้วยหัวข้อวิชาจำนวนมาก ควรนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะของ ความคล้ายคลึงกัน ซึ่งอาจทำได้ 2 วิธี คือ

ก. จัดหมวดหมู่ตามลักษณะคล้ายคลึงกันของเนื้อหาวิชา เช่น วิชาต่าง ๆ ที่มีลักษณะเป็นการปูพื้นฐาน อาจารย์รวม อยู่ในหมวดเดียวกัน เรียกว่า หมวดพื้นฐาน หรือหัวข้อวิชาเกี่ยวกับหลักมนุษยสัมพันธ์ ภาวะผู้นำ การบริหารความขัดแย้ง ฯลฯ อาจารย์รวมเรียกว่าหมวดมนุษยพฤติกรรม เป็นต้น

ข. จัดหมวดหมู่ตามลักษณะของเทคนิควิธีการฝึกอบรม หรือลักษณะของการอบรมของวิทยากร เช่น หัวข้อวิชาที่เป็น การบรรยายอยู่ในห้องประชุม อาจารย์รวมเรียกว่าเป็นหมวดทฤษฎี หรือภาคทฤษฎี และหัวข้อวิชาที่มีการฝึกปฏิบัติ อาจารย์รวมเรียกว่า หมวดปฏิบัติการ หรือภาคปฏิบัติการก็ได้ หรืออาจแบ่งภาคทฤษฎี/ภาคปฏิบัติการ ออกเป็นหมวดต่าง ๆ ตามลักษณะของเนื้อหาวิชาอีกก็ได้

#### ขั้นที่ 6 การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา หมายถึง ข้อความที่ระบุว่า ในวิชาที่ทำการฝึกอบรมนั้น ต้องการให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะอย่างไร ภายหลังจากการฝึกอบรมในวิชานั้นแล้ว โดยปกติแล้ววัตถุประสงค์รายวิชาจะต้องสอดคล้อง และเป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์รวมของโครงการฝึกอบรม

#### ประโยชน์ของวัตถุประสงค์รายวิชา

1. การเขียนวัตถุประสงค์รายวิชา ทำให้ผู้จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมวางแผนการอบรมรายวิชาได้อย่างสอดคล้อง และต่อเนื่องกัน ตลอดทั้งหลักสูตร หลีกเลี่ยงการซ้ำซ้อนของหัวข้อวิชาได้

2. วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาช่วยให้วิทยาการเตรียมการสอน และเลือกใช้เทคนิค การอบรมได้อย่างเหมาะสม ดังที่มีผู้กล่าวว่า เป็นการช่วยให้ "วิทยาการฝึกอบรมพูดในสิ่งที่ ผู้เข้าอบรมต้องการจะฟัง ไม่ใช่พูดในสิ่งที่ตนเองต้องการจะพูด" นั่นคือ เป็นการฝึกอบรมในเรื่องที่เป็นความจำเป็น ในการฝึกอบรมอย่างแท้จริง

3. วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา จะช่วยให้ผู้เข้าอบรมทราบถึงแนวทางในการฝึกอบรม และสิ่งที่ตนพึงได้รับจากวิชานั้น ๆ อันจะเป็นประโยชน์ในการจูงใจ และชวนให้ติดตามดูว่าตนเองได้เกิดการเรียนรู้ ตามวัตถุประสงค์ของวิชานั้น ๆ หรือไม่ เพียงใด

หลักการเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา อาจเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาได้ 4 ลักษณะด้วยกัน คือ

- 1) วัตถุประสงค์ที่ยึดบทบาทของวิทยาการเป็นหลัก
- 2) วัตถุประสงค์ที่ยึดเนื้อหาวิชาที่อบรมเป็นหลัก
- 3) วัตถุประสงค์ที่ยึดกิจกรรมของผู้เข้าอบรมเป็นหลัก และ
- 4) วัตถุประสงค์ที่ยึดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมเป็นหลัก

การเขียนวัตถุประสงค์แบบที่ 4 ถือกันว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด เนื่องจากหาก วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาสามารถแสดงถึง ลักษณะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมที่พึงประสงค์ได้ ก็ จะสอดคล้องกับทฤษฎีการฝึกอบรมเป็นอย่างดี และจะเป็นประโยชน์ในการประเมินผลการฝึกอบรมหัวข้อวิชา นั้นๆ ได้อย่างถูกต้องต่อไป

การเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาที่ยึดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้า อบรมเป็นหลัก ควรจะมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. จะต้องระบุว่า จะทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคติ นิสัย ความสามารถ หรือความชำนาญ เกี่ยวกับเรื่องอะไร ดังตัวอย่างเช่น

- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้
- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถใช้งานโปรแกรม Microsoft Access
- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมยอมรับถึงคุณค่าของการทำงานร่วมกันแบบ A.I.C.

2. จะต้องระบุว่า ต้องการจะให้ผู้เข้าอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะใดเช่น

- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้ตามแนวทางที่

กำหนดไว้

- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถใช้งานโปรแกรม Microsoft Access ได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ

- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมยอมรับถึงคุณค่าของการทำงานร่วมกันแบบ A.I.C. อัน

จะก่อให้เกิดการสนับสนุนวิธีการนี้ต่อไป

3. ระบุสถานการณ์ เวลา สิ่งแวดล้อม หรือเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม กล่าวคือ พฤติกรรม ที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นจะเปลี่ยนแปลงไปภายใต้สิ่งแวดล้อมอะไร เช่น

ไว้ได้เมื่อเสร็จสิ้นการอบรม

- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถวางแผนการปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนด

- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถใช้งานโปรแกรม Microsoft Access ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนสามารถจัดเก็บ ข้อมูลของหน่วยงานได้

- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมยอมรับถึงคุณค่าของการทำงานร่วมกันแบบ A.I.C. อันจะก่อให้เกิดการสนับสนุนวิธีการ นี้ในหน่วยงานของตนต่อไป

4. ระบุเกณฑ์ที่จะวัดระดับของความยอมรับในพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง คือ เป็นการระบุว่าพฤติกรรมของ ผู้เข้ารับการ อบรมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จะต้องเปลี่ยนไปในระดับใด หรือต้องเปลี่ยนไปจนทำให้เกิดอะไรขึ้น เช่น

- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถวางแผนการปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้องเมื่อเสร็จสิ้นการอบรม

- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถวางแผนการปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง จนสามารถจัดเก็บ ข้อมูลของหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ

- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมยอมรับถึงคุณค่าของการทำงานร่วมกันในหน่วยงานของตนต่อไปอย่างกว้างขวางทุกระดับ

#### ขั้นที่ 7 การกำหนดแนวอบรม

แนวการอบรม หมายถึง สิ่งที่เราจะ ภายใต้อาจารย์นั้นประกอบด้วย เนื้อหาอะไรบ้าง ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎี แนวคิด หลักการ หรือแนวปฏิบัติใดก็ตาม ที่จะทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือความสามารถตรงตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

#### ประโยชน์ของแนวการอบรม

1. ช่วยให้วิทยากรทราบว่า โดยหลักการแล้วตนจะต้องเตรียมตัวถ่ายทอดเนื้อหาอบรมอะไรบ้างให้แก่ผู้เข้าอบรม

2. แนวการอบรม มีประโยชน์ที่สำคัญที่สุด คือ ช่วยป้องกันมิให้วิทยากรแต่ละคน ทำการบรรยายหรืออภิปรายในเนื้อหาวิชาที่ไม่ซ้ำซ้อน เพราะถึงแม้ว่าจะมีวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาแล้วก็ตาม แต่บางหัวข้อวิชาอาจมีเนื้อหาใกล้เคียงกันจนวิทยากรอาจพูดรายละเอียดซ้ำซ้อนกันได้ เช่น หัวข้อหลักมนุษยสัมพันธ์กับ หัวข้อการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา วิทยากรทั้งสองหัวข้ออาจพูด ถึงทฤษฎี ความต้องการของบุคคลเหมือนกันก็ได้

#### ขั้นตอนในการจัดทำแนวการอบรม

ในการกำหนดแนวการอบรม เราควรดำเนินการขั้นตอนดังนี้

- 1) พิจารณาภารกิจหน้าที่ซึ่งเป็นการจำเป็นในการฝึกอบรม
- 2) พิจารณาระดับความสำคัญ
- 3) พิจารณาชื่อของหัวข้อวิชา
- 4) พิจารณาวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
- 5) กำหนดแนวการอบรม

อย่างไรก็ตาม การระบุเนื้อหาของหัวข้อวิชาจะเป็นเรื่องยาก หากเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำหลักสูตรฝึกอบรม ไม่มีความรู้ช้องกับหัวข้อวิชานั้นมาก่อน จึงจำเป็นต้องหาข้อมูลจากคณาจารย์ที่ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับวิชาต่าง ๆ ที่จะกำหนด ในหลักสูตร รวมทั้งอาจต้องศึกษาค้นคว้าจากตำราทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง หรือเอกสารประกอบการอบรมในหัวข้อวิชาต่าง ๆ แต่การค้นคว้าจากเอกสารประกอบการอบรม อาจจำเป็นต้องตระหนักอยู่เสมอว่า อาจเป็นเอกสารที่ได้รับการเขียนหรือรวบรวม เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะของแต่ละครั้ง และตามสภาพความจำเป็นในการฝึกอบรม ที่อาจจะแตกต่างจากครั้งที่เจ้าหน้าที่ กำลังพัฒนาหลักสูตรอยู่

#### ขั้นที่ 8 การกำหนดเทคนิคการฝึกอบรม

อาจารย์ กริช อัมโภชน (อหมัดอัสนี ยีโยโซ๊ะ, 2560) อธิบายว่า เทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง "วิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ"

อาจารย์ ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (อหมัดอัสนี ยีโยโซ๊ะ, 2560) ได้ให้คำจำกัดความว่า เทคนิคการฝึกอบรม คือ "วิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม และ/หรือเกิดความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนเกิดการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ"

ดังความหมายข้างต้น เทคนิคการฝึกอบรม จึงเป็นเสมือนเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จเท่านั้น แต่ก็ถือว่ามีความสำคัญเพราะถ้าผู้จัดการฝึกอบรมหรือวิทยากรเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถหรือทักษะได้อย่างรวดเร็ว อันเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาได้เป็นอย่างมาก จึงมีผู้พยายามคิดเทคนิค การฝึกอบรมใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

#### ประเภทของเทคนิคการฝึกอบรม

โดยทั่วไปแล้ว อาจแบ่งเทคนิคการฝึกอบรมออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. เทคนิคการฝึกอบรม ประเภทที่เน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ (Leader-centered techniques) ซึ่งเกิดจากแนวคิดที่ว่าวิทยากรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องที่อบรมมากกว่าผู้อื่น ได้แก่ การบรรยาย(Lecture) การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) และการบรรยายเป็นชุด (Symposium) เป็นต้น

2. เทคนิคการฝึกอบรม ประเภทที่เน้นกลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ (Group-centered techniques) เทคนิคเหล่านี้จะมาจากแนวคิดที่ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่างก็มีความรู้ ความสามารถ และจะต้องช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แลกเปลี่ยนความรู้ และความคิดเห็นระหว่างกันเอง หรือเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองมากกว่าที่จะได้มาจากวิทยากรเท่านั้น ได้แก่ การสัมมนา กลุ่ม (Group Seminar) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) กิจกรรม Walk-Rally การระดมสมอง (Brainstorming) การฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (In Basket Training) เกมการบริหาร (Management Games) การแสดงบทบาทสมมติ (Role-playing) กรณีศึกษา (Case Study) การสาธิต (Demonstration) การอภิปรายกลุ่ม (Buzz Group) Sensitivity Training ฯลฯ



3. เทคนิคการฝึกอบรม ประเภทที่เน้นการเรียนรู้เป็นรายบุคคล อาจโดยการใช้สื่อต่างๆ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้เข้าอบรม เกิดการเรียนรู้ขึ้น เทคนิคการฝึกอบรมแบบนี้ไม่ได้ใช้กับการฝึกอบรมในชั้นเรียน(Classroom Training) เหมือนกับเทคนิคฝึกอบรม 2 ประเภทแรก หากจุดเน้นที่สำคัญของเทคนิคการฝึกอบรมแบบนี้ คือ การที่ผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้ด้วยจังหวะเวลา (Speed) ของตนเอง ได้แก่ การสอนแนะ (Coaching) การใช้แบบเรียนสำเร็จรูป (Programmed Instruction) และการศึกษาทาง ไปรษณีย์ (Correspondence Study) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมทางไกล (Long Distance Training) แบบหนึ่ง เป็นต้น

4. เทคนิคการฝึกอบรมประเภทที่เน้นการใช้สื่อทัศนูปกรณ์เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ได้แก่ การนำเสนอโดยใช้สไลด์ หรือเทป (Slide/Tape Presentation) โทรทัศน์การสอน (Instructional television) การใช้คอมพิวเตอร์ ช่วยสอน (Computer-Aided Instruction) เป็นต้น

#### ขั้นที่ 9 การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร

ระยะเวลาอบรม หมายถึง ช่วงเวลาที่กำหนดไว้ว่าจะสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทักษะ จนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาหรือหลักสูตรฝึกอบรม

#### หลักในการพิจารณากำหนดระยะเวลาอบรมของหัวข้อวิชา

1. หัวข้อวิชาใด ที่มีวัตถุประสงค์ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือเพิ่มพูนความสามารถหรือทักษะ ควรจะให้ระยะเวลานานกว่าหัวข้อวิชาที่ต้องการเพียงจะให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ

2. วิชาใดที่สนองตอบภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งมีระดับความสำคัญสูง และต้องการให้ผู้เข้าอบรม สามารถปฏิบัติภารกิจนั้น ด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว ควรจะให้เวลามากกว่าหัวข้อวิชาที่ตอบสนองภารกิจที่มีระดับความสำคัญต่ำ

3. วิชาใดใช้เทคนิคในการฝึกอบรมแบบกลุ่มเป็นศูนย์กลาง ควรจะให้เวลามากกว่าวิชาที่ใช้เทคนิคแบบวิทยากร เป็นศูนย์กลาง

โดยสรุป สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาในการกำหนดระยะเวลาอบรมแต่ละหัวข้อวิชาก็คือ วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา เนื้อหาวิชา และเทคนิคการฝึกอบรม นั่นเอง

#### ขั้นที่ 10 การเรียงลำดับหัวข้อวิชา

การเรียงลำดับหัวข้อวิชา หมายถึง การกำหนดว่าหัวข้อวิชาใดควรจะทำก่อน และหัวข้อวิชาใดควรจะทำก่อนภายหลัง อันจะ ทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### หลักการเรียงลำดับหัวข้อวิชา

1. หัวข้อวิชาที่มีวัตถุประสงค์ในการให้ความรู้ ความเข้าใจ และมีเนื้อหาเป็นพื้นฐานต่อการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือทักษะในหัวข้อวิชาอื่น ๆ จำเป็นต้องอยู่ในลำดับต้นๆ ของการอบรม

2. หัวข้อวิชาใดที่มีเนื้อหาวิชาที่สามารถเรียนรู้ได้ง่ายกว่า ควรจะอยู่ในลำดับก่อนหัวข้อวิชาที่มีเนื้อหาวิชาที่เข้าใจยากกว่า สลับซับซ้อนกว่า หรือมีรายละเอียดมากกว่า

3. หัวข้อวิชาและประเด็นที่เป็นภาคปฏิบัติ ควรจัดให้อยู่ในระดับต่อเนื่องจากภาคทฤษฎี

4. หัวข้อวิชาที่มีกิจกรรมซ้ำกันหลายชั่วโมง เช่น ใช้เทคนิคการบรรยาย หรือการอภิปรายเพียงอย่างเดียว หากสามารถทำได้ ควรจัดให้กระจายอยู่ในวัน หรือเวลาต่าง ๆ กัน

#### สรุปแนวปฏิบัติในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

จากข้อเขียนของ กริช อัมโภชน์ (อาหมัดอัสรียะ ยูโซ๊ะ, 2560) ดังที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมด จะเห็นได้ว่าการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเป็นเรื่องละเอียดอ่อน และประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ถึง 10 ขั้นตอน คือ

1. การทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. ระบุภารกิจที่เป็นปัญหาหรือต้องการพัฒนา
3. การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม
4. การจัดระดับความสำคัญของภารกิจที่เป็นปัญหา
5. การกำหนดหัวข้อวิชา
6. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
7. การกำหนดแนวการอบรม
8. การกำหนดเทคนิคการฝึกอบรม
9. การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร

## 2. การทำงานด้านการจัดอบรม

ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 6 นครราชสีมา ได้เคยวิเคราะห์กระบวนการทำงานและรวบรวมเป็นองค์ความรู้ในการบริหารโครงการฝึกอบรม (หลังจากขออนุมัติโครงการเสร็จสิ้นแล้ว) ไว้แล้ว โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

### 1. ขั้นตอนก่อนการดำเนินการจัดฝึกอบรม ประกอบด้วย

1.1 ประชุมชี้แจงโครงการฯ โดยศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 6 จัดประชุมชี้แจงโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ ให้กับบุคลากรในหน่วยงานรับทราบในการประชุมประจำเดือน หรือ จัดประชุมย่อยเฉพาะโครงการ และมอบหมายผู้รับผิดชอบโครงการพร้อมทีมงาน

1.2 จัดทำโครงการและดำเนินการขออนุมัติ โดยผู้รับผิดชอบโครงการฯ ดำเนินการประมาณการค่าใช้จ่าย/เขียนโครงการ เสนอโครงการให้ผู้อำนวยการศูนย์พิจารณา และเสนอหนังสือถึงอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ ผ่านผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ เพื่อขออนุมัติโครงการฯ

### 1.3 ติดต่oprะสานงาน

1.3.1 ประสานสถานที่สำหรับจัดฝึกอบรม ได้แก่ สถานที่จัดประชุมทั้งของภาครัฐและเอกชน

1.3.2 ติดต่อบุคลากรในพื้นที่รับผิดชอบ (สำนักงานสหกรณ์จังหวัด) โดยประสานงาน ทางโทรศัพท์เป็นการเบื้องต้น และแจ้งจัดส่งหนังสือเชิญอย่างเป็นทางการทางไปรษณีย์ โดยมีรายละเอียดขอความอนุเคราะห์ให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัดประสานงานกับสหกรณ์เป้าหมายที่เข้าอบรม/ผู้เข้าอบรม และให้ทางสำนักสหกรณ์จังหวัดแจ้งรายชื่อผู้เข้าอบรม พร้อมแบบตอบรับการเข้าอบรม ส่งกลับมายังศูนย์ฯ พร้อมทั้งแนบเอกสาร

ได้แก่ สำเนาโครงการฝึกอบรม, แผนที่เดินทางไปยังสถานที่จัดอบรม และแบบตอบรับการเข้าอบรมให้กับสำนักงานสหกรณ์จังหวัดด้วย รวมถึงได้มีการติดต่อประสานงานทาง Line เพื่อความสะดวกและรวดเร็ว

1.3.2 ทำหนังสือเชิญประธานพิธีเปิด/ปิด และเตรียมคำกล่าวเปิด/ปิดการฝึกอบรม จัดทำกำหนดการพิธีเปิด/ปิด เตรียมผู้กล่าวรายงาน พิธีกรในพิธีเปิด/ปิด

1.3.3 ประสานเชิญวิทยากรแต่ละวิชา จัดส่งหนังสือเชิญอย่างเป็นทางการทาง ไปรษณีย์ และสอบถามวิทยากรเพื่อเตรียมเอกสารประกอบการอบรม อุปกรณ์ที่วิทยากรต้องใช้ประกอบการ บรรยาย และยืนยันนัดหมายวิทยากรล่วงหน้า ประมาณ 1 สัปดาห์ พร้อมทั้งสอบถามความต้องการให้ทางศูนย์ ฯ บริการรถรับ – ส่ง ที่พักหรือไม่

1.4 จัดเตรียมเอกสารต่าง ๆ

1.4.1 จัดเตรียมประกาศนียบัตรที่จะมอบให้ผู้เข้าอบรม (หามีมอบใบประกาศ) จัดเตรียมแฟ้ม/กระเป๋ สำหรับผู้เข้าอบรม ได้แก่ กำหนดการ รายละเอียดโครงการ เนื้อหาหลักสูตร และสมุดโน้ต ปากกา

1.4.2 จัดเตรียมเอกสารสำหรับลงทะเบียน ได้แก่ รายชื่อผู้เข้าอบรมสำหรับลงชื่อเข้า อบรม และเจ้าหน้าที่รับลงทะเบียน

1.4.3 จัดเตรียมเอกสารที่ใช้ในการฝึกอบรม ได้แก่ เอกสารประกอบการบรรยาย รายวิชา แบบประเมินผลความพึงพอใจ แบบทดสอบก่อน – หลัง ฝึกอบรม หรือ แบบ Google form) ประวัติวิทยากร เอกสารทางการเงิน

1.5 จัดเตรียมสถานที่ และอุปกรณ์

1.5.1 สำรวจสถานที่ ที่จะใช้ในการจัดฝึกอบรมให้เหมาะสมกับจำนวนของผู้เข้ารับ การอบรม จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกเหมาะสมแก่การจัดฝึกอบรมตามสมควร จัดเตรียมว่าจ้างอาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่มสำหรับผู้เข้ารับการอบรม ผู้สังเกตการณ์ และจองสถานที่ล่วงหน้าก่อนจัดฝึกอบรม

1.5.2 จัดเตรียมวัสดุทัศนูปกรณ์ / วัสดุต่าง ๆ ในการอบรม และที่ใช้ในการจัด กิจกรรมสันทนาการละลายพฤติกรรม

1.5.3 จัดทำป้ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- ป้ายโครงการ
- ป้ายบอกสถานที่อบรม
- ป้ายลงทะเบียน
- ป้ายชื่อวิทยากร
- ป้ายชื่อผู้เข้าอบรม แขนว / ติดเสื้อ / ตั้งโต๊ะ
- ทำ QR Code โลกกลุ่ม เพื่อส่งเอกสารทางไลน์ และข่าวสารประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ

ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องมีความรู้เบื้องต้นในหลักสูตรที่จัดอบรมเป็นอย่างดี การเตรียมการก่อนการอบรมถือว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะเป็นจุดเริ่มต้นให้การอบรมเป็นไปอย่างราบรื่น และตรงเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งในขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนของการทำงานที่มีรายละเอียดปลีกย่อยมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการจองห้องประชุม อาหาร เอกสาร เตรียมพิธีกร อุปกรณ์ วัสดุที่ต้องใช้ในการอบรม

## 2. ขั้นตอนดำเนินการจัดฝึกอบรม ประกอบด้วย

- 2.1 รับลงทะเบียน ในแบบฟอร์มลงทะเบียนที่ศูนย์ ฯ เตรียมไว้ และติดตามผู้เข้าอบรม ตามแบบตอบรับที่ได้รับกลับมา เตรียมกระเป๋/แฟ้ม/เอกสารสำหรับผู้เข้ารับการอบรม
- 2.2 จัดเตรียมเอกสารบรรยายของวิทยากรแต่ละวิชา
- 2.3 จัดเตรียมรถรับ – ส่ง วิทยากรตามเวลานัดหมาย
- 2.4 จัดเตรียมอาหาร/อาหารว่างและเครื่องดื่มสำหรับผู้เข้ารับการอบรม วิทยากร และผู้สังเกตการณ์
- 2.5 เตรียมวิทยากร และกิจกรรมสำรองเพื่อเวลาไม่เป็นไปตามที่กำหนด
- 2.6 ทดสอบก่อนฝึกอบรม (Pre-test) โดยต้องดำเนินการให้เสร็จสิ้นก่อนวิทยากรเริ่มบรรยาย แบบเอกสาร หรือ ทาง google form
- 2.7 การดำเนินการพิธีเปิดการฝึกอบรม ดังนี้
  - (1) พิธีกรดำเนินรายการ / ต้อนรับผู้เข้าอบรม
  - (2) ผู้จัดกล่าวรายงานประธาน
  - (3) ประธานกล่าวเปิดการอบรม
  - (4) พิธีกรกล่าวขอบคุณประธาน
  - (5) พิธีกรแนะนำวิทยากร
  - (6) วิทยากรเข้าสู่เนื้อหาหลักสูตร
  - (7) พิธีกรขอบคุณวิทยากร
- 2.8 เก็บภาพกิจกรรม และบรรยากาศในการฝึกอบรม เพื่อจัดเก็บเป็นข้อมูล และ ทำข่าวประชาสัมพันธ์
- 2.9 สังเกตการณ์ฝึกอบรม และอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการอบรมในเรื่องต่าง ๆ เช่น แนะนำห้องน้ำ
- 2.10 เตรียมเอกสารการเงิน และค่าตอบแทนวิทยากร
- 2.11 ทดสอบหลังการฝึกอบรม (Post-test) เพื่อวัดผลการฝึกอบรมว่าบรรลุ วัตถุประสงค์ และเป็นไปตามตัวชี้วัดหรือไม่ แบบเอกสาร หรือ google form
- 2.12 ประเมินผลความพึงพอใจในการเข้ารับการฝึกอบรม
- 2.13 เตรียมใบประกาศนียบัตรมอบแก่ผู้เข้ารับการอบรมที่ผ่านการฝึกอบรม
- 2.14 ดำเนินการพิธีปิดการฝึกอบรม ดังนี้
- 2.15 กล่าวขอบคุณวิทยากร
- 2.16 พิธีมอบประกาศนียบัตร โดยประธานในพิธี
- 2.17 ประธานกล่าวปิด การอบรม

การดำเนินการฝึกอบรม รูปแบบการจัดอบรมควรสอดคล้องกับหลักสูตร และเนื้อหาการจัด อบรม ผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรม ถือว่าเป็นผู้ให้บริการจะต้องมีจิตบริการ ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ จะทำให้การอบรมประสบความสำเร็จและสร้างความประทับใจให้ผู้เข้ารับการอบรม การมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อการให้บริการลูกค้าถือเป็นหัวใจสำคัญ ผู้ให้บริการที่ดีต้องมีความรู้ในหลักสูตรที่จัดอบรม สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่หน่วยงานไม่เพียงแต่ประทับใจผู้จัดฝึกอบรมเท่านั้น ยังชื่นชมไปถึงหน่วยงานของผู้จัดอบรมอีกด้วย

### 3. ขั้นตอนหลังการฝึกอบรม

3.1 นำแบบประเมินผลความพึงพอใจที่ได้รับจากผู้เข้ารับการอบรม นำมาวิเคราะห์ ประเมินผลในหัวข้อต่าง ๆ ได้แก่ ด้านวิทยากร ด้านอาหาร ด้านสถานที่/บรรยากาศ ด้านอุปกรณ์โสต เพื่อนำผลได้มาใช้ในการพัฒนาการจัดฝึกอบรมต่อไป

3.2 นำแบบทดสอบ Pre-test, Post-test มาประเมินผลความรู้ของผู้เข้ารับการอบรมว่า หลังจากที่ได้รับ การอบรมไปแล้ว มีความรู้เพิ่มมากขึ้นหรือไม่

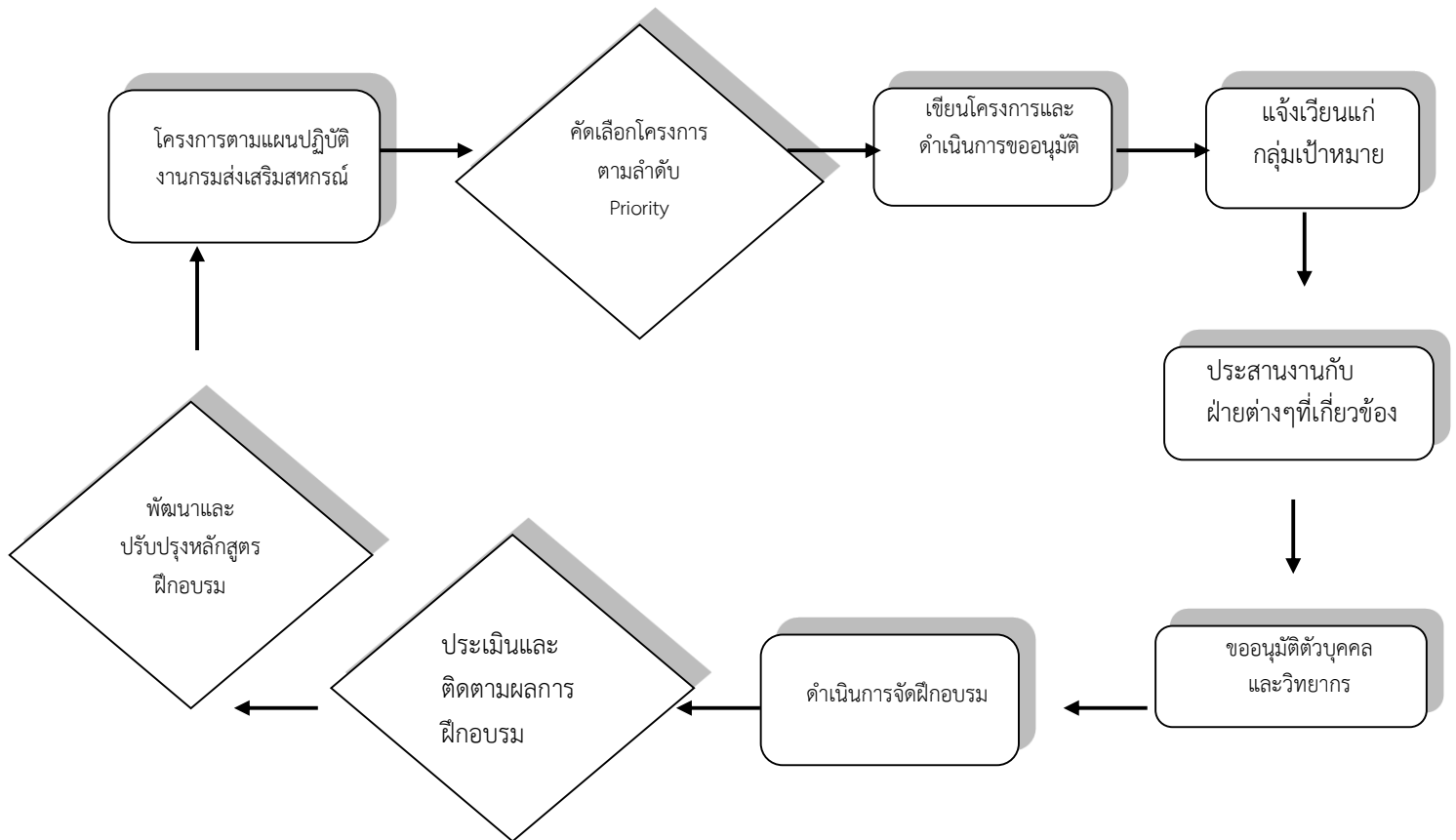
3.3 ประเมินผลติดตามหลังการอบรมเพื่อให้ได้ทราบว่า หลังการอบรมไปแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมนั้น สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้จริง และมีปัญหา อุปสรรคหรือไม่

3.4 พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมครั้งต่อไป

จะเห็นได้ว่าการประเมินผลหลังการอบรมนั้น เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะเป็นตัววัดว่าการ อบรมประสบความสำเร็จหรือไม่ และต้องแก้ไขในส่วนใดบ้าง ในการประเมินผลต้องมีการประเมินแต่ละปัจจัย และนำผลประเมินไปพัฒนาการจัดฝึกอบรมต่อไป โดยในการจัดอบรมจะต้องประเมินความคุ้มค่ากับงบประมาณ เวลา และการเดินทางด้วย

ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 6 จังหวัดนครราชสีมา ได้ดำเนินการมอบหมายงานให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบในหน้าที่ต่าง ๆ กัน ภายใต้การบริหารโครงการฝึกอบรมโดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนก่อนการดำเนินการจัดฝึกอบรม ขั้นตอนการจัดฝึกอบรม และขั้นตอนหลังการฝึกอบรม ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จากการบริหารโครงการตามรูปแบบดังกล่าว ทำให้ศูนย์ ฯ 6 ลดปัญหาในเรื่องความพร้อมในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ลงไปได้อย่างมาก เนื่องจากการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ละขั้นทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจง่าย และมีความครบถ้วนในทุก ๆ ด้านของการฝึกอบรม ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น รวมถึงได้มีการพัฒนาและปรับปรุงการฝึกอบรม

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (การสร้างหลักสูตร ,การกำหนดโครงการฝึกอบรม, การบริหารโครงการฝึกอบรม , การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม)



รอมซี นิสะนิ. (2551). การสร้างหลักสูตรและการจัดการอบรม. สืบค้นเมื่อ 27 พฤษภาคม 2562, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/194541>  
อาหมัดอัสรี ยีโยไซ๊ะ. (2560). การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม. สืบค้นเมื่อ 27 พฤษภาคม 2562, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/606653>