

กิจกรรมการพัฒนางานด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

หัวข้อประเด็นความรู้ในการทำงาน	
กลุ่มงานพัฒนาบุคลากรกรุงเทพมหานคร	ส่วนบริหารจัดการการฝึกอบรม
เรื่อง : การออกแบบหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรกรุงเทพมหานคร	
<p>ความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้อง</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. คู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ๒. เอกสารประกอบการอบรมการสร้างและพัฒนาหลักสูตร ๓. มาตรฐานกำหนดตำแหน่งสำหรับบุคลากรกรุงเทพมหานคร ๔. ข้อบังคับกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยการบริหารทรัพยากรบุคคลของลูกจ้างกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๖๒ หมวดที่ ๗ การพัฒนาลูกจ้าง ๕. แบบสอบถามผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความต้องการที่จะให้สถาบันฯ พัฒนาลูกจ้างในด้านใด ๖. หลักสูตรเดิมที่เคยดำเนินการมาก่อน เช่น หลักสูตรฝึกอบรมปฐมนิเทศบุคลากรกรุงเทพมหานคร 	
<p>ขั้นตอนการออกแบบหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรกรุงเทพมหานคร</p> <p>๑. การรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม โดยศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - หลักสูตรเดิมที่เคยออกแบบไว้ เช่น หลักสูตรปฐมนิเทศบุคลากรกรุงเทพมหานคร หลักสูตรการเสริมสร้างสมรรถนะชีวิตสำหรับบุคลากรกรุงเทพมหานคร หลักสูตรการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรุงเทพมหานคร และทบทวนหลักสูตรทุกปี เพื่อให้หลักสูตรมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน - ผลการประเมินโครงการฝึกอบรมที่ผ่านมา - นโยบายผู้บริหารและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร - ความรู้และทักษะที่จำเป็นในยุคปัจจุบัน ตลอดจนวิทยาการหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของลูกจ้าง เช่น ระบบสารสนเทศ, พ.ร.บ.ต่าง ๆ - คุณลักษณะของลูกจ้างที่ต้องการ โดยการทอสอบสอบถามทุกหน่วยงานที่มีลูกจ้างว่าต้องการให้ลูกจ้างมีคุณลักษณะเช่นไร เช่น บุคลิกภาพ สุขภาพ กฎหมายที่ควรรู้ - หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานอื่น ซึ่งมีลักษณะงานเทียบเคียงกัน หรือมีความจำเป็นในการฝึกอบรมคล้ายคลึงกัน เช่น หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรของ อบต./อบจ./เทศบาล/สถาบันต่าง ๆ เพื่อนำมาพิจารณาเปรียบเทียบว่ามีเรื่องใดที่เข้ากับบริบทของลูกจ้าง กทม.บ้าง - ผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่มีบริบทเกี่ยวกับลูกจ้าง <p>รวบรวมข้อมูลที่ได้ทั้งหมด นำมาสรุปและวิเคราะห์ เพื่อกำหนดกรอบความคิดในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร</p> <p>๒. การสร้างและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้</p> <p>ขั้นตอนที่ ๑ การทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม</p> <p>การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม จำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น หรือความเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยต่าง ๆ ว่ามีความเกี่ยวข้องกับภารกิจใดขององค์กร และอยู่ในความรับผิดชอบของบุคลากรในตำแหน่งงานใด ระดับใดบ้าง หากไม่มีการพัฒนาความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร หรือหากต้องมีการอบรมพัฒนาจะดำเนินการในองค์การโดยเฉพาะ (In-house Training) เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสอนงาน หากมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมาก ควรจัดการฝึกอบรมให้เป็นระบบ เพื่อเตรียมความพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง</p>	

ขั้นตอนที่ ๒ การระบุภารกิจของตำแหน่งงาน (Key Result Area: KRA)

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความจำเป็น จะต้องเข้าใจถึงงาน หน้าที่ และ ภารกิจ (Job) ของตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจนก่อน แล้วนำไปวิเคราะห์ว่าภารกิจนั้นจะต้องใช้ความรู้ และทักษะใดจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ เพื่อจะได้นำไปกำหนดเนื้อหาของหลักสูตรได้ถูกต้องตรงกับภารกิจ ในขั้นตอนนี้จึงเป็นการแสดงรายการความรู้และทักษะเพื่อเตรียมจัดทำเป็นหัวข้อวิชาของหลักสูตรต่อไป

ขั้นตอนที่ ๓ จัดระดับความสำคัญของภารกิจ

เมื่อวิเคราะห์ถึงภารกิจแล้ว ต้องทราบถึงระดับความสำคัญของแต่ละภารกิจดังกล่าวด้วย เพื่อกำหนดหัวข้อวิชาในหลักสูตรฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม ช่วยในการกำหนดว่าควรจะมีหัวข้อวิชาใดบ้าง ใช้ระยะเวลาเท่าใด การเรียงลำดับการเรียนรู้ก่อน หลังอย่างไร

หลักเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการจัดระดับความสำคัญของภารกิจที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมมีดังนี้

๑. หลักความจำเป็นมูลฐานขององค์ความรู้และทักษะ เป็นการพิจารณาว่าภารกิจที่คาดว่าจะจัดอบรมนั้นเป็นความจำเป็นขั้นพื้นฐาน ที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือทัศนคติที่เหมาะสมจนสามารถปฏิบัติได้เสียก่อน จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ดังนั้น หากภารกิจใดเป็นความจำเป็นขั้นพื้นฐานมาก ก็มีความสำคัญสูงที่จะต้องนำมาเป็นหัวข้อวิชาในการฝึกอบรม

๒. หลักความยากง่ายในการเรียนรู้ เป็นการพิจารณาว่าภารกิจนั้น ๆ บุคลากรสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองได้ยาก หรือง่ายเพียงใด หากเป็นภารกิจที่ยากในการที่บุคลากรจะสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ก็จัดการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการได้ และจัดว่าภารกิจนั้น ๆ มีระดับความสำคัญสูง

๓. หลักความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นการพิจารณาว่าภารกิจนั้น ๆ มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความสมบูรณ์ของงานที่ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด เช่น แม้ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ แต่ถ้าหากไม่สามารถปฏิบัติได้ ก็จะทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร หรือผู้รับบริการได้มาก ดังนั้นจะถือว่าเป็นภารกิจที่มีความสำคัญมาก

๔. หลักความถี่ในการปฏิบัติ เป็นการพิจารณาว่าหากภารกิจใดมีความถี่ในการปฏิบัติมากก็เหมาะสมที่จะจัดการฝึกอบรมขึ้น แต่หากภารกิจนั้นมีความถี่ในการปฏิบัติบ่อย ก็ย่อมมีความจำเป็นหรือความเร่งด่วนในการจัดการฝึกอบรมน้อยเช่นกัน

๕. หลักความคุ้มค่ากับผลที่ได้รับ เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบด้านการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการจัดฝึกอบรม ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เวลา สถานที่ และบุคลากร กับผลประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดฝึกอบรมเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรม ว่ามีความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด หากมีความคุ้มค่าในอันที่จะฝึกอบรมเรื่องของภารกิจนั้น ๆ มาก ก็จัดการภารกิจนั้นให้มีระดับความสำคัญในอันที่จะจัดการฝึกอบรมสูงและสามารถดำเนินการต่อไปได้จนกว่าปัจจัยความคุ้มค่าจะเปลี่ยนแปลงไป

๖. หลักความสำคัญด้านความพร้อมของผู้เรียนรู้ เป็นการพิจารณาถึงพื้นฐานความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความพร้อม และแรงจูงใจ ของผู้ที่เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับภารกิจนั้น ๆ ว่ามีโอกาสที่จะสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ เพราะความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมใดก็ตามย่อมจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กับศักยภาพดั้งเดิมของผู้เข้าอบรม แต่หากเป็นหัวข้อวิชาที่จำเป็นจริง ๆ ผู้ดำเนินการพัฒนาจะต้องออกแบบวิธีการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียนให้มากยิ่งขึ้น

๗. หลักคุณภาพ เป็นการพิจารณาว่าการฝึกอบรมในภารกิจนั้น ๆ จะช่วยให้บุคลากรส่วนใหญ่โดยเฉลี่ยมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หลักการนี้จะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเกี่ยวกับภารกิจซึ่งจะช่วยส่งผลให้บุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นแม้เป็นการพัฒนาบุคลากรเพียงส่วนน้อย

๘. หลักการวิเคราะห์จุดอ่อนของภารกิจ เป็นการพิจารณาถึงความบกพร่องของภารกิจซึ่งเป็นการพิจารณาถึงความเป็นในการฝึกอบรมว่ามีมากน้อยเพียงใด หากภารกิจนั้น ๆ มีการปฏิบัติบกพร่องบ่อย ๆ ย่อมมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะทำการฝึกอบรมมากกว่าภารกิจที่มีการปฏิบัติบกพร่องน้อย

๙. หลักการคงอยู่ของพฤติกรรมที่เรียนรู้ เป็นการพิจารณาว่าหลังจากการฝึกอบรมแล้วผู้ผ่านการฝึกอบรมจะสามารถรักษาการเรียนรู้ หรือมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงจากการฝึกอบรมคงอยู่ไปเป็นระยะเวลาอันนานเท่าใด หากการฝึกอบรมในเรื่องของภารกิจใดสามารถทำให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ได้เป็นระยะเวลาที่ยาวนาน ย่อมมีคุณค่ากว่าการฝึกอบรมที่ทำให้ผู้ผ่านการอบรมมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงอยู่ได้เพียงช่วงระยะเวลาสั้น

๑๐. หลักความจำเป็นในการฝึกอบรมเสริม เป็นการพิจารณาว่าภารกิจใดบ้างที่เมื่อได้ทำการฝึกอบรมไปแล้ว ก็ยังมีความจำเป็นจะต้องจัดฝึกอบรมเพิ่มเติมให้อีก จึงจะทำให้กลุ่มบุคลากรเป้าหมายสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจหรือหน้าที่นั้น ๆ ได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้เพราะโดยปกติภารกิจใดที่ได้จัดการฝึกอบรมไปแล้วผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถกลับไปปฏิบัติงานได้ทันที โดยไม่จำเป็นต้องฝึกอบรมในเรื่องนั้น ๆ อีก ย่อมมีคุณค่ากว่าการฝึกอบรมที่ต้องดำเนินการซ้ำ ๆ ในกลุ่มเป้าหมายเดิม และเนื้อหาเดิม เพราะจะทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ และทรัพยากรต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ ๔ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

ขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมไว้ มีดังนี้

๑) ทบทวนปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม

๒) ระบุกลุ่มเป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรม

๓) ระบุภารกิจและพฤติกรรมที่เป็นปัญหา

๔) ระบุถึงวัตถุประสงค์ขั้นสูงสุด หรือพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น มีความรู้ มีทักษะ สามารถปฏิบัติงานได้ เป็นต้น

๕) ระบุถึงสิ่งสนับสนุนที่จะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อม หรือองค์ประกอบอื่นที่จะสนับสนุนให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เช่น วิทยากรที่มีความสามารถ คุณลักษณะของผู้เข้าอบรม รวมทั้งนโยบายที่สนับสนุนการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง

๖) ระบุถึงสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานฝึกอบรมว่ามีอะไรบ้าง เช่น มีงบประมาณจำกัด ระยะเวลาอบรมมีจำกัด เป็นต้น

๗) การคาดการณ์วัตถุประสงค์ที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน แม้จะมีปัญหาอุปสรรคใด ๆ ก็ไม่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์นี้

๘) กำหนดวัตถุประสงค์ประกอบ เช่น การฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้เข้าอบรมซึ่งมาจากต่างหน่วยงานกัน เกิดความรู้จักคุ้นเคยกัน และช่วยให้เกิดการ ประสานงานในอนาคต เป็นต้น

การเขียนวัตถุประสงค์นั้นเรามักจะใช้วัตถุประสงค์รายการที่เป็นไปได้เขียนไว้ในลำดับแรก และวัตถุประสงค์ประกอบเขียนไว้ในลำดับสุดท้าย

การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่ดีมีดังนี้

๑. ควรระบุว่าต้องการให้เกิดพฤติกรรมใดขึ้น หรือต้องการจะแก้ไขปัญหาใด ตามความจำเป็น ในการฝึกอบรม ซึ่งอาจต้องกำหนดเป็นความรู้ ทักษะ หรือความสามารถเชิงพฤติกรรม

๒. เป็นความเปลี่ยนแปลงที่มีความเป็นไปได้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่รับการพัฒนา

๓. สามารถระบุวิธีวัดหรือประเมินผลให้สอดคล้องกับความคาดหวังได้

๔. ใช้ภาษาง่าย ๆ ให้เป็นที่เข้าใจอย่างชัดเจน

๕. สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรที่ต้องการตอบสนอง หรือตามนโยบายของหน่วยงาน

๖. เรียงลำดับความสำคัญตามที่ได้วิเคราะห์ไว้

ขั้นตอนที่ ๕ การกำหนดหัวข้อวิชา

หัวข้อวิชาหมายถึง เนื้อหาสาระของเรื่องที่ต้องการจะให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ และทักษะ ที่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ

ดังนั้นการกำหนดหัวข้อวิชา จึงหมายถึง การระบุว่าภารกิจหรือหน้าที่ที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม นั้น ควรจะนำวิชาอะไรบ้าง มาช่วยแก้ไขปัญหา หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดเนื้อหา การเรียนรู้

ขั้นตอนและหลักการกำหนดหัวข้อวิชา

๑. จัดทำตารางในการกำหนดหัวข้อวิชาที่แสดงความสอดคล้อง เชื่อมโยงกับภารกิจหรือหน้าที่ ซึ่งเป็น ความจำเป็นในการฝึกอบรม และแสดงระดับความสำคัญของแต่ละภารกิจและหัวข้อวิชา

๒. วิเคราะห์ภารกิจว่าควรจะใช้ชื่อหัวข้อวิชาใดในการฝึกอบรม โดยมีหลักการ คือ หัวข้อวิชาเดียวสามารถใช้ สำหรับหลาย ๆ ภารกิจได้ หรือภายในภารกิจเดียวอาจจะต้องใช้หลายหัวข้อวิชา โดยเฉพาะภารกิจที่มีความสำคัญสูง

๓. การกำหนดชื่อของหัวข้อวิชา ควรมีความชัดเจน และสามารถสะท้อนให้เห็นขอบเขตของงาน

ขั้นตอนที่ ๖ การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา หมายถึง คำนิยามที่ระบุว่า ในวิชาที่ทำการฝึกอบรมนั้นภายหลัง การฝึกอบรมแล้ว ต้องการให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะอย่างไรและ ที่สำคัญวัตถุประสงค์รายวิชานี้จะต้องสอดคล้อง และเป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์รวมของโครงการฝึกอบรม

การเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาควรยึดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมเป็นหลัก ควรจะมืองค์ประกอบและวิธีการเขียน ดังนี้

๑. การระบุถึงการทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทศนคติ ความสามารถ หรือ ความชำนาญ เกี่ยวกับเรื่องอะไร เช่น เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้ (Output)

๒. การระบุการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะใด เช่น เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถ วางแผน การปฏิบัติงานได้ตามแนวทางที่กำหนดไว้ (Outcome)

๓. ระบุสถานการณ์ เวลา สิ่งแวดล้อม หรือเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม กล่าวคือ พฤติกรรม ที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นจะเปลี่ยนแปลงไปภายใต้สิ่งแวดล้อมอะไร เช่น การปฏิบัติงานตามแนวทางที่ กำหนดไว้ได้เมื่อเสร็จสิ้นการอบรม หรือนำความรู้ไปสร้างระบบสามารถจัดเก็บข้อมูลของหน่วยงานได้

๔. ระบุเกณฑ์ที่จะวัดระดับของความยอมรับในพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง คือ เป็นการระบุว่าพฤติกรรม ของผู้เข้ารับการอบรมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะต้องเปลี่ยนไปในระดับใด หรือต้องเปลี่ยนไปจนทำให้เกิดอะไรขึ้น เช่น สามารถวางแผนการปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้องเมื่อเสร็จสิ้นการอบรม สามารถจัดเก็บข้อมูล ของหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การเขียนวัตถุประสงค์รายวิชาเชิงพฤติกรรม คือ การเขียนระบุว่าในหัวข้อวิชา นั้น ๆ ให้ครอบคลุมจุดมุ่งหมาย ๔ ประการ คือ ให้ใครทำ ทำอะไร ทำได้ภายใต้เงื่อนไขอะไร ทำได้ระดับใด

ขั้นตอนที่ ๗ การกำหนดขอบเขตเนื้อหา

การกำหนดขอบเขตเนื้อหา เป็นการระบุถึงรายละเอียดของรายการความรู้ตามหัวข้อวิชานั้น ๆ ว่า ผู้เข้าอบรมต้องได้รับความรู้อะไรบ้าง โดยต้องมีความสัมพันธ์กับ Key Result Area ของงานที่ปฏิบัติ ซึ่งอาจ กำหนดเป็นหัวข้อย่อย ๆ ทั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบรรยายของวิทยากร และการกำหนดวิธีการเรียนรู้ที่จะทำให้ ผู้เข้าอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ หรือความสามารถตรงตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา หากรายการเนื้อหา มีรายละเอียดมาก ให้แยกเป็นหัวข้อย่อย และเรียงลำดับการเรียนรู้จากง่ายไปยาก

ประโยชน์ของการกำหนดขอบเขตเนื้อหา

๑. เพื่อแสดงถึงรายการความรู้ที่จำเป็น ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ความจำเป็นของการอบรม
๒. เพื่อไม่ให้หัวข้อวิชามีความซ้ำซ้อนกัน
๓. เป็นประโยชน์แก่วิทยาการในการเตรียมเนื้อหาการบรรยาย และกิจกรรมต่าง ๆ
๔. เป็นแนวทางการกำหนดวิธีการประเมินติดตามผล

ขั้นตอนที่ ๘ การกำหนดเทคนิคการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม นั้น ๆ ได้ ดังนั้นเทคนิคการฝึกอบรม จึงเป็นเสมือนเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จที่ควรเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถหรือทักษะได้อย่างรวดเร็ว ช่วยประหยัด ค่าใช้จ่ายและเวลา ปัจจุบันจึงได้มีการนำเทคโนโลยี วิทยาการต่าง ๆ มาใช้ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ประเภทของเทคนิคการฝึกอบรม

แบ่งเทคนิคการฝึกอบรมออกเป็น ๔ ประเภทใหญ่ ๆ คือ

๑. การเน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลาง (Leader-centered Techniques) ได้แก่ การบรรยาย (Lecture) การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) และการบรรยายเป็นชุด (Symposium) เป็นต้น

๒. เน้นผู้รับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง (Group-centered techniques) เป็นเทคนิคการแลกเปลี่ยนความรู้ และความคิดเห็นระหว่างกันเอง หรือเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง 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) โดยมีวิทยากรเป็นผู้มอบหมายงาน เป็นที่ปรึกษา และควบคุมบรรยากาศให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

๓. เน้นการเรียนรู้เป็นรายบุคคล อาจโดยการใช้สื่อต่างๆ ที่ทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้โดยไม่ต้องอยู่ในชั้นเรียน (Classroom Training) ได้แก่ การสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การใช้แบบเรียนสำเร็จรูปในลักษณะคู่มือ (Programmed Instruction) เป็นต้น

๔. เน้นการใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ ได้แก่ การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer-Aided Instruction) การเรียนออนไลน์ (e -Learning) เป็นต้น

แนวทางการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรม

- การเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่ การบรรยาย การสอน การแลกเปลี่ยนความรู้ การอภิปราย การเสวนา การเรียนผ่านสื่อ การศึกษาดูงาน

- การเพิ่มพูนทักษะ ได้แก่ การฝึกปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนความรู้ การสอนงาน การสาธิต กรณีศึกษา การทำโครงการงาน

- การสร้างทัศนคติ ได้แก่ การบรรยาย การแสดงบทบาทสมมติ การระดมความคิด การอภิปรายกลุ่มย่อย กรณีศึกษา

องค์ประกอบในการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรม

๑. วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา ต้องการจะให้เกิดการเรียนรู้ด้านใดเป็นหลัก ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ หรือทัศนคติ

๒. เนื้อหาวิชา มีแนวการอบรมอะไรบ้าง เกี่ยวข้องกับประเด็นใดบ้าง และแต่ละประเด็นจะเหมาะสมกับเทคนิคฝึกอบรมใด

๓. วิทยากร มีความถนัดในการใช้เทคนิคการฝึกอบรมใด

๔. ความพร้อมด้านทรัพยากร ได้แก่

- ระยะเวลา ต้องคำนึงถึงทั้งระยะเวลาฝึกอบรม และระยะเวลาในการจัดเตรียม
- วัสดุอุปกรณ์ ที่ต้องใช้ในเทคนิคการฝึกอบรมแต่ละเทคนิค
- ค่าใช้จ่าย ทั้งค่าใช้จ่ายในการเตรียมการ และค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นขณะที่ใช้เทคนิค

การฝึกอบรมนั้น ๆ

- ความพร้อมของสถานที่ โสตทัศนอุปกรณ์ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวก

๔. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้พื้นฐานอะไร มีคุณสมบัติอย่างไร

๕. หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เทคนิคการฝึกอบรมที่เลือกควรเอื้อต่อลักษณะการเรียนรู้

ของผู้ใหญ่ คือ

- ช่วยกระตุ้นความสนใจ และก่อให้เกิดความต้องการเรียนรู้ตลอดเวลา
- เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการคิด อภิปราย หรือทำกิจกรรม
- คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งในด้านความถนัด แนวคิด ประสบการณ์ และความสนใจ

และเป็นหน้าที่ เหมาะสมกับลักษณะของกลุ่มผู้เข้าอบรม

- เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองปรับใช้หลักการ/ทฤษฎี และการให้

ผลย้อนกลับ (Feedback) ก็จะทำให้เรียนรู้ได้เร็วขึ้น และมั่นใจในสิ่งที่เรียนรู้มากขึ้น

ขั้นตอนที่ ๙ การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร

หลักในการพิจารณากำหนดระยะเวลาอบรมของหัวข้อวิชา

๑. หัวข้อวิชาใด ที่มีวัตถุประสงค์ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือเพิ่มพูนความสามารถ หรือทักษะ ควรจะให้ระยะเวลานานกว่า หัวข้อวิชาที่ต้องการเพียงจะให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ

๒. วิชาใดที่สนองตอบภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งมีระดับความสำคัญสูง และต้องการให้ผู้เข้าอบรมสามารถปฏิบัติการงานนั้นด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว ควรจะให้เวลามากกว่าหัวข้อวิชาที่ตอบสนองภารกิจที่มีระดับความสำคัญต่ำ

๓. วิชาใดใช้เทคนิคในการฝึกอบรมแบบกลุ่มเป็นศูนย์กลาง ควรจะให้เวลามากกว่าวิชาที่ใช้เทคนิคแบบวิทยากรเป็นศูนย์กลาง

สิ่งที่สำคัญที่ต้องพิจารณาในการกำหนดระยะเวลาอบรมแต่ละหัวข้อวิชา ก็คือ วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา เนื้อหาวิชา และเทคนิคการฝึกอบรม

ตัวอย่างการกำหนดระยะเวลาการอบรม

๑. ระยะเวลา รวมตลอดหลักสูตร เช่น ๕ วัน

๒. ระยะเวลา รายวิชา เช่น ๓ ชั่วโมง (บรรยาย)/ ๖ ชั่วโมง (บรรยาย ฝึกปฏิบัติ)/ ๑๒ ชั่วโมง (ดูงาน)

ขั้นตอนที่ ๑๐ การจัดเรียงลำดับหัวข้อวิชา

การกำหนดว่าหัวข้อวิชาใดควรจะทำก่อน และหัวข้อวิชาใดควรจะทำการอบรมภายหลัง เพื่อที่จะทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรพิจารณาดังนี้

๑. หัวข้อวิชาที่มีวัตถุประสงค์ในการให้ความรู้ ความเข้าใจ และมีเนื้อหาเป็นพื้นฐานต่อการสร้างความรู้ความเข้าใจ หรือทักษะในหัวข้อวิชาอื่น ๆ จำเป็นต้องอยู่ในลำดับต้น ๆ ของการอบรม

๒. หัวข้อวิชาที่มีเนื้อหาที่สามารถเรียนรู้ได้ง่ายกว่า ควรจะอยู่ในลำดับก่อนหัวข้อวิชาที่มีเนื้อหาวิชาที่เข้าใจยากกว่า สลับซับซ้อนกว่า หรือมีรายละเอียดมากกว่า

๓. หัวข้อวิชาและประเด็นที่เป็นภาคปฏิบัติ ควรจัดให้อยู่ในระดับต่อเนื่องจากทฤษฎี

๔. หัวข้อวิชาที่มีกิจกรรมซ้ำกันหลายชั่วโมง เช่น ใช้เทคนิคการบรรยาย หรือการอภิปรายเพียงอย่างเดียว หากสามารถทำได้ ควรจัดให้กระจายอยู่ในวัน หรือเวลาต่าง ๆ กัน

การเรียงลำดับหัวข้อวิชา ควรพิจารณาตาม วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา ความยากง่ายของหัวข้อวิชา และหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

หลังจากออกแบบหลักสูตรเรียบร้อยแล้ว ควรกำหนดวิธีการประเมินผล/เกณฑ์การประเมินผล ซึ่งต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และมีการกำหนดเกณฑ์วัดความสำเร็จ เช่น

- มีระยะเวลาเข้าเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐
- ประเมินผลโดยการทำแบบทดสอบหลังการฝึกอบรม โดยมีเกณฑ์ผ่านร้อยละ ๗๐
- ติดตามผลการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรม ๓ เดือน