



การกำหนดหลักสูตร การฝึกอบรบ

อาจารย์ ดร.มนริรา บุญญวินิจ



ความหมายของหลักสูตรการฝึกอบรม

โครงการและหลักสูตรฝึกอบรม (Training Program Design)

หมายถึง การกำหนดหลักสูตร ขั้นตอน วิธีการ
ตลอดจนแนวปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
ของการฝึกอบรม

เป็นกระบวนการที่กระทำภายหลังการวิเคราะห์
ความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยการวิเคราะห์
ภารกิจ หน้าที่ และกลุ่มผู้ฟัง หลักสูตรการ
ฝึกอบรมที่สร้างขึ้นจะต้องสอดคล้องกับความจำเป็น
ในการฝึกอบรม เมื่ออบรมแล้วจะต้องสามารถ
แก้ไขข้อบกพร่อง ปัญหา หรือตอบสนองความ
ต้องการขององค์การได้





ความสำคัญของหลักสูตรการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรมที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

- 1 สามารถตอบสนองความจำเป็นขององค์การได้ สามารถแก้ไขปัญหาลุप्तสรรค ข้อขัดข้อง ตลอดจนรองรับการขยายตัวของธุรกิจ และความก้าวหน้าขององค์การได้
- 2 สามารถสนองความจำเป็นของภารกิจที่เป็น ปัญหาขององค์การและพนักงานได้
- 3 ต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง อย่างถี่ถ้วนและถูกต้อง เพื่อการจัดเตรียมและ กำหนดโครงการได้อย่างเหมาะสม
- 4 ต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกับ ความจำเป็นในการฝึกอบรม

- 5 มีการกำหนดวิธีการดำเนินการฝึกอบรม และวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับหลักสูตร และเหตุผล

- 6 ได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรและการบริหาร จากองค์การ

- 7 ต้องมีระยะเวลาดำเนินการที่ระบุวันเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดโครงการที่ชัดเจน





ความสำคัญของหลักสูตรการฝึกอบรม

สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการจัดทำโครงการฝึกอบรม มีดังนี้

1 กลุ่มผู้ฟัง

ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ เช่น อายุ เพศ ระดับการศึกษา ระดับสติปัญญา ทัศนคติ ค่านิยม ขนาดของกลุ่ม ตลอดจนความคาดหวังที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรม สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้จัดทำโครงการฝึกอบรมจะต้องนำไปวิเคราะห์เป็นข้อมูลในการกำหนดสิ่งต่าง ๆ ในหลักสูตรฝึกอบรม

2 สถานที่

สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรม มีอิทธิพลต่อผลของการฝึกอบรมมาก เช่น สถานที่ฝึกอบรม ควรจะเป็นห้องที่ปราศจากเสียงรบกวน มีขนาดแสงสว่าง อุดหนุน การจัดที่นั่งเหมาะสม ตลอดจนมีอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้



3 บรรยากาศและการจูงใจ

การฝึกอบรมที่ดีจะต้องมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การร่วมมือในกิจกรรมการอบรม การจูงใจให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วม มีความตื่นตัว ให้ผู้เข้ารับการอบรมอยากที่จะเรียนรู้



ความสำคัญของหลักสูตรการฝึกอบรบ

4

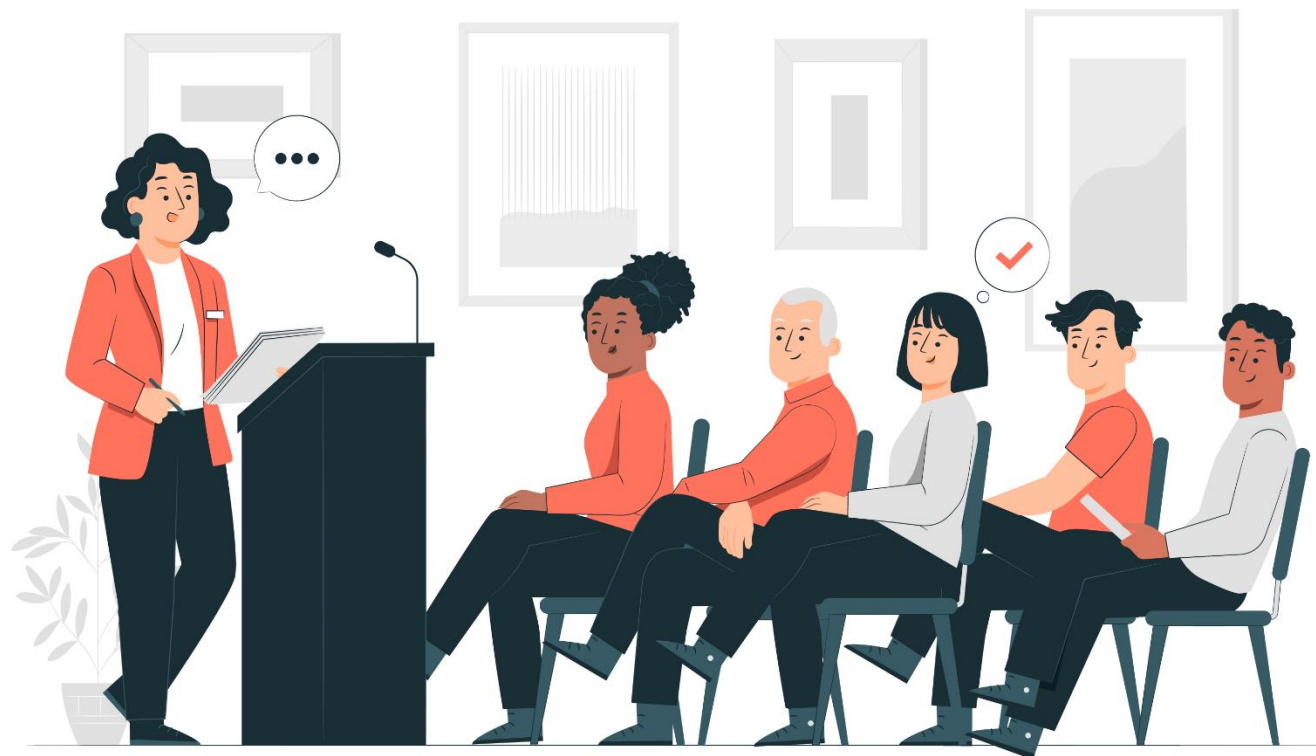
จิตวิทยาการเรียนรู้

การฝึกอบรบจะต้องคำนึงถึงจิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งแตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็ก ซึ่งต้องคำนึงถึงการรับรู้ ความจำ ตลอดจนเรื่องที่ฝึกอบรบจะต้องสอดคล้องกับประสบการณ์เดิม มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยตรง

5

ปัจจัยอื่น ๆ

เช่น เวลา ทรัพยากร และงบประมาณ เป็นสิ่งที่ผู้จัดทำโครงการต้องพิจารณา เพื่อให้จัดทำโครงการได้เหมาะสม





องค์ประกอบของหลักสูตรการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรมนั้นมักจะประกอบด้วยส่วนย่อย 2 ส่วน คือ

โครงการกับการเปลี่ยนพฤติกรรม หรือหลักสูตรวิชา

ประกอบด้วย

หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์
(ในแง่ของการเปลี่ยนพฤติกรรม)
หัวข้อวิชา วิธีการอบรม ระยะเวลา ฯลฯ

โครงการเกี่ยวกับงานบริหาร และงานธุรการอื่น ๆ

ประกอบด้วย

เรื่องเกี่ยวกับการเงิน
การบุคคล การติดต่อ การจัดสถานที่
การประเมินผล ฯลฯ

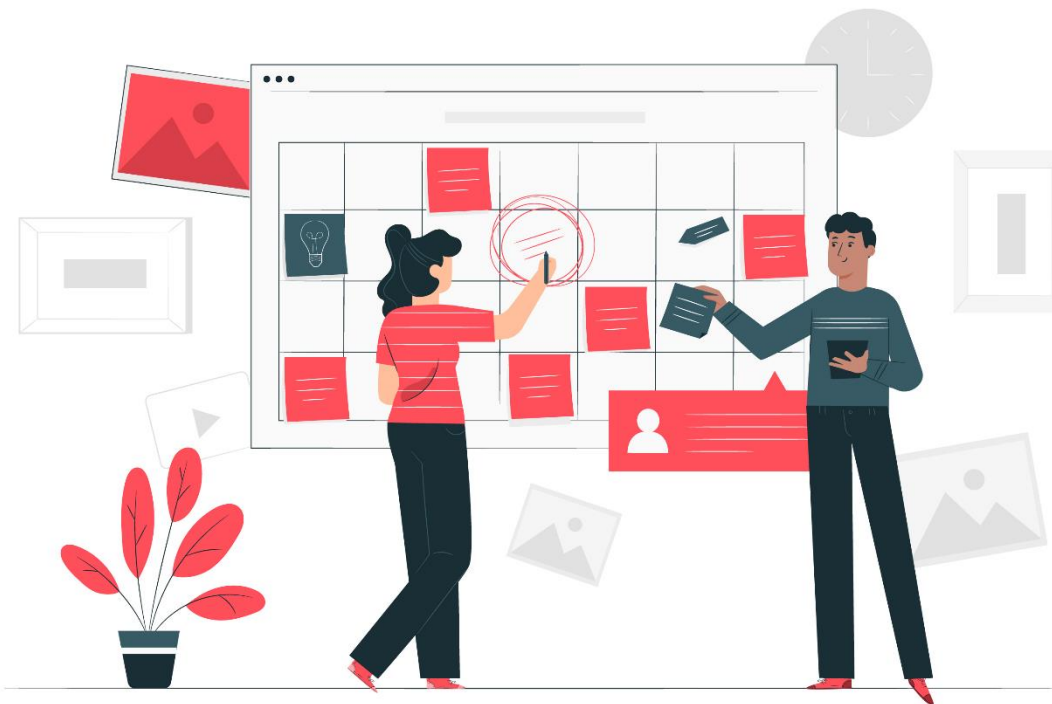


การกำหนดของหลักสูตรการฝึกอบรม

สิ่งสำคัญที่จะต้องทำเป็นอันดับแรก ในการจัดทำโครงการและหลักสูตรฝึกอบรม ได้แก่

**การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
ของหน่วยงาน** คือ การค้นหาว่ามีปัญหา
ในการปฏิบัติงานอะไรบ้าง ที่อาจแก้ไขได้ด้วย
การฝึกอบรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน
ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แล้วจึงนำมา**วางแผนงานฝึกอบรม**
ตลอดทั้งปีว่าควรจะมีการอบรมหลักสูตร
ใด จะจัดการอบรมให้แก่ใคร จะจัด
ในช่วงเวลาใด และจะต้องมีค่าใช้จ่ายเท่าใด
เพื่อนำเสนอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา
ระดับสูง และเพื่อใช้แผนนั้นเป็นแนวทาง
ในการบริหารงานฝึกอบรมของหน่วยงาน
ฝึกอบรม



ตลอดจนให้ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัด
และผู้ที่จะต้องเข้ารับการอบรม ทราบถึง
แนวทางในการฝึกอบรมของหน่วยงาน



การกำหนดของหลักสูตรการฝึกอบรบ

รูปแบบหรือโครงสร้างของโครงการฝึกอบรบ

ประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1 ชื่อโครงการและหลักสูตรฝึกอบรบ

การกำหนดชื่อโครงการจะต้องเหมาะสม ชัดเจน กระชับ สามารถรู้ได้เบื้องต้นว่าจะฝึกอบรบอะไร หรือฝึกอบรบใคร การกำหนดชื่อโครงการอาจกำหนดได้ดังนี้

1 **กลุ่มผู้เข้ารับการอบรบ** เช่น หลักสูตรนักบริหาร ระดับต้น การจัดการเรียนการสอนสมัยใหม่ เป็นต้น

2 **ชื่อวิชาหรือเนื้อหาหลัก** เช่น หลักสูตรกลยุทธ์ทางการตลาด หลักสูตรการนำเสนออย่างมืออาชีพ หลักสูตรความคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์ เป็นต้น

3 **หัวข้อและกลุ่มผู้เข้ารับการอบรบ** เช่น หลักสูตร การเจรจาต่อรองสำหรับนักบริหาร หลักสูตร เทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับการจัดการเรียนรู้ เป็นต้น

เทคนิคการกำหนดหลักสูตรหรือหัวข้ออบรบ

1. ไม่คลุมเครือ ชัดเจน เด่นชัด
2. น่าสนใจ ไม่ต้องตีความในหัวข้อนั้น ๆ
3. ใช้คำหรือภาษาในแง่บวกหรือสร้างสรรค์
4. ไม่ใช่ภาษาทางวิชาการมากนัก
5. ประหยัดการใช้ข้อความ หรือคำในหลักสูตรนั้น ๆ
6. จัดลำดับคุณวุฒิ วิทยวุฒิ ความเหมาะสมของวิทยากร



การกำหนดของหลักสูตรการฝึกอบรม

2 หลักการและเหตุผล

แสดงถึงปัญหาและความจำเป็น ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ผู้เขียนต้องหาเหตุผล หลักการ และทฤษฎีต่าง ๆ มาสนับสนุนโครงการ เพื่อให้ผู้พิจารณาเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญ โครงการฝึกอบรมควรประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

- 1 หลักการที่ควรจะเป็นหรือปฏิบัติ
- 2 สถานการณ์ หรือตามปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น
- 3 ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
- 4 สรุปหาทางแก้ไขด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรม

หลักการและเหตุผลของการฝึกอบรมนั้น มักจะประกอบไปด้วยข้อใดข้อหนึ่ง หรือ หลายข้อ จากข้อต่าง ๆ ดังนี้

- เหตุผลที่มีการจัดฝึกอบรม
- ความเป็นมาของการฝึกอบรม
- ความสำคัญของการฝึกอบรม
- หลักการหรือนโยบายสำคัญของการฝึกอบรม
- ความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมนั้นกับเรื่องอื่น ๆ
- บอกขอบเขตกว้าง ๆ ของการฝึกอบรม
- เป้าหมายปลายทางที่ต้องการฝึกอบรม





การกำหนดของหลักสูตรการฝึกอบรม

3 การเขียนวัตถุประสงค์

การเขียนวัตถุประสงค์ที่ดี มีลักษณะดังนี้

- มีความสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม
- มีความชัดเจน เข้าใจง่าย เป็นที่เข้าใจตรงกัน ทุกฝ่าย ทั้งวิทยากร ผู้เข้ารับการอบรม และ ผู้ประเมิน
- เน้นที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติ KUAS ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง
 - K = Knowledge
 - U = Understanding
 - A = Attitude
 - S = Skill
- เน้นที่การพัฒนาระบบงาน

- เน้นที่ผลลัพธ์ หรือประโยชน์ที่จะได้รับจากการฝึกอบรม

- เน้นที่การตอบสนองต่อการแก้ปัญหาที่ค้นพบ

- การระบุพฤติกรรมที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลง ได้ชัดเจน และเจาะจงมากที่สุด ควรระบุเงื่อนไขในการกระทำพฤติกรรมนั้น เกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ ตลอดจนระยะเวลา สิ่งที่จะให้ผู้เรียนกระทำได้ ควรเขียนในรูปพฤติกรรมที่สามารถวัดผลได้

ตัวอย่าง

- เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรมสามารถอธิบายหรือระบุแนวความคิด หลักการ ขั้นตอน วิธีการ เทคนิค และกระบวนการฝึกอบรมต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้



การกำหนดของหลักสูตรการฝึกอบรม

ตัวอย่าง

- เพื่อพัฒนาระบบการจัดเก็บเอกสารของบริษัท ให้เป็นรูปแบบมาตรฐาน
- เพื่อเพิ่มทักษะในการนำเสนอการขายของพนักงานขาย อันเป็นการสนับสนุนแผนงานการขายของบริษัทในภาคเหนือให้บรรลุตามเป้าหมายแผนงาน
- เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสพบกับผู้บริหารระดับสูงและแลกเปลี่ยนทัศนคติกับวิทยากร ตลอดจนผู้เข้ารับการฝึกอบรมในระดับเดียวกัน อันจะเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีและการประสานงานของบริษัทในอนาคต (เป็นวัตถุประสงค์เสริมหรือวัตถุประสงค์ประกอบ)

การเสริมสร้างและพัฒนาทีมงาน

ในสภาพของธุรกิจที่มีการแข่งขันกันดังเช่นปัจจุบันนี้ ปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างพนักงานในระดับบริหารกับพนักงานในระดับปฏิบัติการในหน่วยงานองค์กรต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ถ้าหากพนักงานไม่สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อขัดแย้งกัน การขาดการประสานงานที่ดีหรือไม่เข้าใจกันนั้น นับเป็นการสูญเสียโอกาสด้านผลผลิตเป็นอย่างมาก

ด้วยเหตุนี้ ถ้าหากผู้บริหาร ผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีความรู้ความเข้าใจในด้านจิตวิทยากลุ่ม มีความสามารถในการสื่อความ ประสานผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติงาน ให้สามารถร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และตระหนักถึงสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดการขัดแย้ง อีกทั้งแนวทางและวิธีการป้องกันแก้ไข ย่อมจะนำผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย อันเป็นการสร้างผลสำเร็จแก่องค์กรในที่สุด

วัตถุประสงค์

ภายหลังเสร็จสิ้นการอบรม จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถ

1. เข้าใจถึงกระบวนการทำงานเป็นทีม และสามารถพัฒนาทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. นำหลักการที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการประสานงานกับทีมงาน สามารถเล่นบทบาทของตน และเข้าใจบทบาทของผู้อื่นในทีมงาน
3. สื่อความ ประสานงาน จูงใจทีมงาน และสามารถสร้างความเชื่อถือ เชื่อมั่นให้กับทีมงานได้ในฐานะของผู้นำ
4. มองถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันของทีม และสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานของบุคลากรเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ



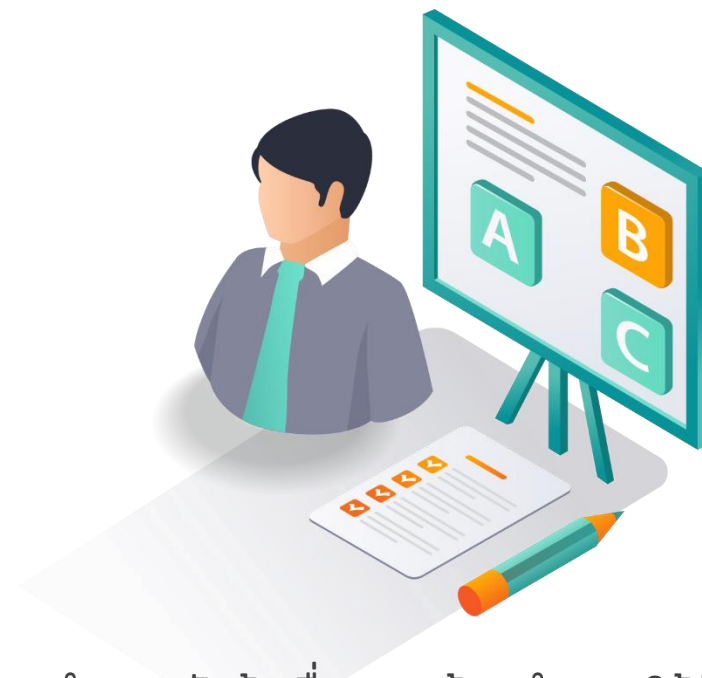
การกำหนดของหลักสูตรการฝึกอบรบ

4

หลักสูตรการฝึกอบรบและรายละเอียดหลักสูตร

ระบุเรื่องดังต่อไปนี้

- 1 วิชาที่จะทำการฝึกอบรบ แบ่งออกเป็นหมวด ๆ
- 2 วัตถุประสงค์ของหัวข้อเรื่อง ขอบเขตเนื้อหา หรือประเด็นสำคัญ
- 3 เทคนิคหรือวิธีการอบรบ
- 4 ระยะเวลาในการฝึกอบรบของแต่ละหัวข้อเรื่อง และแต่ละหมวด
- 5 กำหนดการฝึกอบรบ ซึ่งประกอบด้วย วัน เวลา ชื่อวิทยากรของแต่ละหัวข้อเรื่องทุกวิชา



ในการกำหนดหัวข้อเรื่อง จะต้องกำหนดให้ชัดเจน เฉพาะเจาะจงว่าจะศึกษาเรื่องใด ไม่ควรกำหนด กว้างเกินไป เมื่อกำหนดหัวข้อเรื่องต่าง ๆ แล้ว นำมาจัดหมวดหมู่เข้าด้วยกัน วิชาใดควรอยู่หมวดใด ซึ่งจะทำให้เห็นได้ชัดเจนว่า การอบรมนั้นเน้นหนัก และให้ความสำคัญในเรื่องใด



การกำหนดของหลักสูตรการฝึกอบรม



ตัวอย่าง

หมวดที่ 1 กระบวนการฝึกอบรม	24 ชั่วโมง (หรือ 4 วัน)
1.1 กระบวนการฝึกอบรม	3 ชั่วโมง
1.2 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	6 ชั่วโมง
1.3 การจัดทำโครงการและหลักสูตรการฝึกอบรม	6 ชั่วโมง
1.4 การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม	6 ชั่วโมง
1.5 การวางแผนดำเนินการฝึกอบรม	3 ชั่วโมง
หมวดที่ 2 เทคนิคและสื่อในการฝึกอบรม	12 ชั่วโมง
2.1 การเลือกและวางแผนใช้เทคนิคในการฝึกอบรม	6 ชั่วโมง
2.2 การเลือกและการใช้สื่อในการฝึกอบรม	6 ชั่วโมง



การกำหนดของหลักสูตรการฝึกอบรม

5

การกำหนดขอบเขตเนื้อหา วัตถุประสงค์ เวลา และวิธีการฝึกอบรม

เป็นการกำหนดว่าในวิชานั้น ๆ จะให้ผู้เรียนเรียนรู้ในเรื่องอะไรบ้าง ระบุถึงขอบเขตเนื้อหาโครงสร้างของเรื่องที่จะอบรม เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน ของทุกฝ่าย ช่วยให้วิทยากรบรรยายได้ตรงประเด็น

การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อเรื่อง จะต้องพิจารณาว่าในหัวข้อนั้นต้องการจะให้เรียนรู้ในเรื่องใด ระดับใด ควรจะเขียนเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมให้ชัดเจน

ตัวอย่าง

การปกครองบังคับบัญชา (6 ชั่วโมง)

- วัตถุประสงค์**
1. บทบาทของหัวหน้างานระดับต้นในฐานะผู้บริหาร
 2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถระบุนถึงความคาดหวังของหัวหน้าผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อตนเอง
- หัวข้ออบรม**
1. บทบาทของหัวหน้าระดับต้นในฐานะผู้บริหาร
 2. ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในการแนะนำสั่งการ
 3. หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการวางแผน จัดระเบียบองค์การ อำนาจการ และควบคุมงาน
 4. คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชา
 5. จรรยาบรรณของผู้บังคับบัญชา
- วิธีการอบรม** การบรรยาย การอภิปราย การแบ่งกลุ่มย่อย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น



การกำหนดของหลักสูตรการฝึกอบรม

การกำหนดระยะเวลาของแต่ละหมวดวิชา ควรจะต้องกำหนดให้เหมาะสมและเพียงพอที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรม ส่วนใหญ่เกิดการเรียนรู้ในเนื้อหาวิชา ทักษะ และทัศนคติที่ต้องการตามวัตถุประสงค์

เกณฑ์ในการพิจารณากำหนดระยะเวลาของหัวข้อ

- 1** พิจารณาความจำเป็น ปัญหา และความสำคัญ จะต้องให้เวลากับเรื่องที่สำคัญก่อน
- 2** พิจารณาวัตถุประสงค์ของหัวข้อเรื่อง ว่าต้องการให้รู้ในระดับใด ความรู้ หรือทักษะบางระดับต้องใช้เวลามาก
- 3** ประเภทของการเรียนรู้ การเรียนรู้ในเรื่องทักษะ และทัศนคติจะใช้เวลานานกว่าความรู้ทั่วไป
- 4** ประเภทของหลักสูตร หลักสูตรเร่งรัดจะใช้เวลาน้อยกว่า
- 5** เทคนิคการฝึกอบรม ที่เน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง จะใช้เวลานานกว่า
- 6** พิจารณาพื้นฐานความรู้และความสนใจของผู้เข้ารับการอบรมด้วย





การกำหนดของหลักสูตรการฝึกอบรม

การกำหนดเทคนิคการฝึกอบรม

หมายถึง กำหนดวิธีการที่จะให้ผู้เข้ารับการอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะและทัศนคติที่ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เทคนิคการฝึกอบรม เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้



เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม

- 1 การบรรยาย (Lecture)
- 2 การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion)
- 3 การอภิปรายถกเถียง (Buzz Group)
- 4 การระดมสมอง (Brain Storming)
- 5 การแสดงบทบาทสมมติ (Role-Playing)
- 6 การศึกษากรณีศึกษา (Case study)
- 7 การสาธิต (Demonstration)
- 8 การสัมภาษณ์ (Interview)
- 9 การอภิปรายหมู่ (Panel Discussion)
- 10 การบรรยายหมู่ (Symposium)
- 11 การสัมมนา (Seminar)
- 12 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)



การกำหนดของหลักสูตรการฝึกอบรม

การเลือกเทคนิคในการฝึกอบรมจะต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

1 ผู้เข้าร่วมการอบรม การเลือกเทคนิคการฝึกอบรมต้องคำนึงถึงความรู้ ประสบการณ์ จำนวนคน ตลอดจนความแตกต่างของบุคคลในแต่ละกลุ่ม วัตถุประสงค์

2 วัตถุประสงค์ของหัวข้อเรื่องที่ต่างกัน บางครั้งใช้เทคนิคที่แตกต่างกันบ้าง เช่น เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถบอกความแตกต่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ จะต้องใช้ทั้งบรรยายและอภิปราย แต่ถ้าต้องการให้เกิดทักษะจัดทำโครงการ จะต้องใช้การฝึกปฏิบัติ เป็นต้น

3 ข้อจำกัดของแต่ละเทคนิค เทคนิคการฝึกอบรมแต่ละชนิดจะมีข้อดีข้อเสียต่างกัน

4 วิทยาการ การเลือกเทคนิคการฝึกอบรมจะต้องหารือร่วมกับวิทยาการ โดยวิทยาการจะต้องถนัดในการใช้เทคนิคนั้นด้วย มิฉะนั้นจะไม่ได้ผลเท่าที่ควร



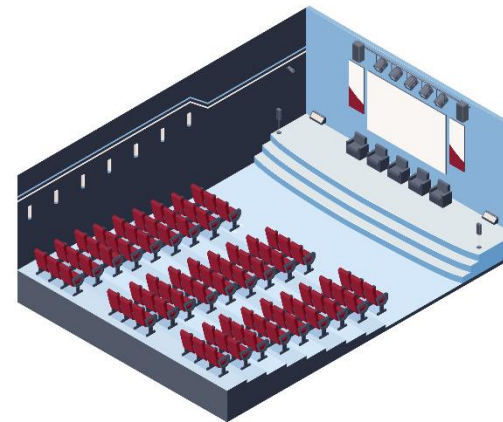


การกำหนดของหลักสูตรการฝึกอบรม

6 คุณสมบัติและจำนวนผู้เข้ารับการอบรม

การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม

- 1 หลักสูตรจะเป็นตัวกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม
- 2 ดูจากความพร้อมหรือความสมัครใจ
- 3 พื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ ตำแหน่ง
- 4 ความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 5 ควรสร้างสิ่งจูงใจ และการปฐมนิเทศ
- 6 เปิดโอกาสให้ติดต่อหน่วยงานต้นสังกัด



จำนวนของผู้เข้ารับการอบรม

ต้องสอดคล้องกับความจำเป็นว่ากลุ่มเป้าหมายมีจำนวนเท่าใด งบประมาณ อุปกรณ์การฝึกอบรม ตลอดจนเทคนิคการฝึกอบรมบางอย่างก็จำกัดจำนวนผู้เข้ารับการอบรม และให้ระบุอย่างชัดเจนว่าผู้ที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมเป็นบุคคลในตำแหน่งใด มีจำนวนรวมเท่าใด ถ้าจะจัดแบ่งเป็นรุ่น จะมีที่รุ่น และรุ่นละเท่าใด



การกำหนดของหลักสูตรการฝึกอบรม

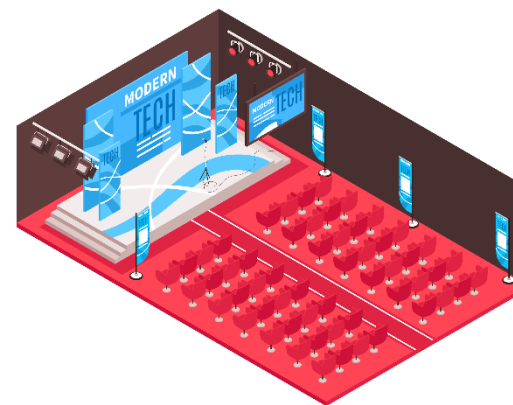
7

การกำหนดวัน เวลา และสถานที่



การกำหนดวันเวลา

ขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความเหมาะสมต่าง ๆ ในแง่ของการดำเนินโครงการและผู้เข้ารับการอบรม ช่วงเวลาไม่ควรจะตรงกับช่วงที่ผู้เข้ารับการอบรม มีงานยุ่ง เช่น ช่วงใกล้การปิดบัญชีประจำปี



สถานที่ฝึกอบรม

ควรจะบ่งชี้ว่าจะใช้สถานที่ใด ห้องประชุมที่ใด หลาย ๆ องค์การไม่นิยมจัดฝึกอบรมในห้องอบรม ของสำนักงาน เพราะมีโอกาสที่ผู้เข้ารับการอบรม จะถูกดึงตัวไปในเรื่องงานได้ง่าย ในกรณีที่จะต้อง ใช้สถานที่อบรมหลายแห่ง ควรระบุให้ชัดเจน

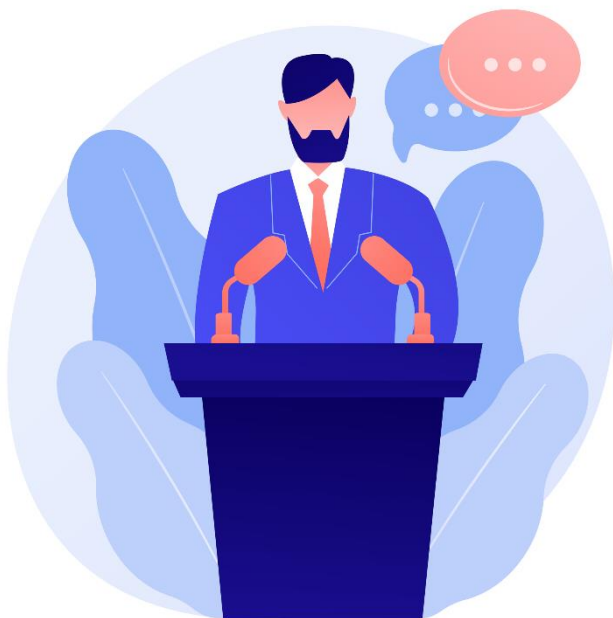


การกำหนดของหลักสูตรการฝึกอบรบ

8

รายชื่อวิทยากร

ควรระบุว่าเป็นวิทยากรภายนอก/ภายใน
องค์การ ต้องระบุชื่อ/ตำแหน่งของวิทยากร
เพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับหัวข้อวิชา และ
ผู้รับการอบรม ตลอดจนต้องมีการระบุสถานที่
ทำงาน และสถานที่ติดต่อ



ข้อควรคำนึงถึงในการเลือกวิทยากร

- 1 ควรเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม
กับหัวข้อวิชานั้น ๆ
- 2 ควรคำนึงถึงความสามารถในการถ่ายทอด และศิลปะ
การถ่ายทอดของวิทยากร
- 3 ควรเชิญวิทยากรที่มี "ความพร้อม" ที่จะให้
ความร่วมมือ ช่วยเหลือ
- 4 ควรติดต่อให้ท่านทราบล่วงหน้าสัก 3-4 สัปดาห์
- 5 อย่าคาดหวังว่าวิทยากร คือ "ยอดคน" ที่รู้ทุกเรื่อง
- 6 อย่าไปบังคับให้วิทยากรพูดในเรื่องที่ไม่ถนัด
- 7 คำนึงถึง วัชวุฒิ คุณวุฒิ ของวิทยากร
- 8 อย่าตัดสินใจเชิญวิทยากรเพียงเพราะว่าเราชอบ
หรือพูดถูกใจผู้บริหารหรือเราคนเดียวเท่านั้น



การกำหนดของหลักสูตรการฝึกอบรบ

9 การรับรองผลการฝึกอบรบ

เป็นการระบุเงื่อนไขว่า ผู้เข้ารับการอบรม ต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะมีสิทธิบัตร หรือ ประกาศนียบัตร เช่น ผ่านการฝึกอบรบ มาไม่น้อยกว่า 75% ของทั้งหมด เป็นต้น



10 การประเมินและติดตามผล

เป็นการระบุว่า

- 1 จะประเมินผลเรื่องอะไร เมื่อไร และประเมินเท่าไร เช่น
 - ทำการประเมินผลโครงการ โดยประเมินความรู้สึกนึกคิดของผู้เข้าอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรบ ทั้งด้านการดำเนินการ วิทยากร ตลอดจนหลักสูตร โดยใช้แบบสอบถาม ประเมินในวันสุดท้ายของการอบรม
 - ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม โดยใช้แบบทดสอบก่อนและหลังการอบรม





การกำหนดของหลักสูตรการฝึกอบรม

10 การประเมินและติดตามผล

2 การติดตามผลจะต้องระบุว่าติดตามเรื่องอะไร เมื่อไร และอย่างไร เช่น

- ทำการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรม เมื่อผ่านการอบรมไปแล้ว 6 เดือน โดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา และเปรียบเทียบการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ การกำหนดการประเมินผลและติดตามผล จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรเป็นหลัก

11 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เป็นการระบุผลประโยชน์ที่พึงได้จากความสำเร็จของโครงการ เป็นผลกระทบที่ดีทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นการระบุว่าใครจะได้รับประโยชน์ หรือเปลี่ยนแปลงในเรื่องอะไร อย่างไร ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ทำให้ผู้ผ่านการอบรมสามารถจัดทำโครงการอบรมได้อย่างถูกต้อง อันจะส่งผลต่อการแก้ไขปัญหา อุปสรรคขององค์การตลอดจนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การให้มีประสิทธิภาพได้





การกำหนดของหลักสูตรการฝึกอบรบ

12 ผู้รับผิดชอบโครงการ

เป็นการระบุถึงเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบในการจัดทำโครงการ ตลอดจนการฝึกอบรบตามโครงการ ทั้งนี้เพื่อเป็นการประเมินความเหมาะสมและความน่าเชื่อถือตามประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจว่าแบบใดจะเหมาะสมกับองค์การของเรามากกว่า

13 ตารางการฝึกอบรบ

เป็นการกำหนดการจัดลำดับหัวข้อวิชา ก่อน-หลัง บอกเวลาเริ่มต้น สิ้นสุดเวลาหยุดพัก กำหนดการ กิจกรรมในแต่ละวัน ตลอดจนรายชื่อนามวิทยากร บางแห่งใช้คำว่า กำหนดการฝึกอบรบ รูปแบบการเขียนจะต่างกัน แต่สิ่งที่กำหนดลงไปจะคล้ายคลึงกัน

ตัวอย่าง

ศิลปะการบังคับบัญชาสำหรับหัวหน้างาน รุ่นที่ 2
(Management for Leadership)

วันที่ 19-20 เมษายน 2549 เวลา 09.00-16.00 น.

ณ ห้องบักกิ่ง โรงแรมเอเชีย ราชเทวี

เวลา	หัวข้อฝึกอบรบ	วิทยากร
19 เมษายน 2549 08.30-09.00 น. 09.00-12.00 น. 13.00-16.00 น.	ลงทะเบียนรับเอกสาร 1. นำเข้าสู่การพัฒนาคนเพื่อพัฒนาทีมงาน 2. พัฒนาสู่ภาวะการเป็นผู้นำ 3. การสั่งงานและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 4. การมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ	คุณรัชดา สาหนอง สถาบันพัฒนาบุคลากร คุณพิสิฐ กิจจา หัวหน้าส่วนประชาสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ บริษัทไทยประกันชีวิต
20 เมษายน 2549 09.00-12.00 น. 13.00-16.00 น.	5. การเสริมสร้างระบบงานและการทำงานเป็นทีม 6. เทคนิคการประสานงานกับทีมงาน 7. การปรับปรุงงานและเพิ่มผลผลิตในงาน 8. การควบคุมดูแลและประเมินผลงาน	คุณสายันท์ ยะลา กรรมการผู้จัดการ บริษัทไทยประกันภัย จำกัด คุณเศรษฐา พานิชย์ หัวหน้าฝ่ายฝึกอบรม ธนาคารออมทรัพย์ บมจ.
หมายเหตุ 10.30-10.45 น. 12.00-13.00 น. 14.30-14.45 น.	พักดื่มน้ำชา/กาแฟ (ช่วงเช้า) พักรับประทานอาหารกลางวัน พักดื่มน้ำชา/กาแฟ (ช่วงบ่าย)	



การกำหนดของหลักสูตรการฝึกอบรม

14 รายชื่อผู้เข้ารับการอบรม

เป็นการระบุชื่อ ตำแหน่ง หน่วย สังกัด
วุฒิการศึกษาของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อ
ใช้ในการพิจารณาเบื้องต้นถึงความเหมาะสม
ของโครงการ ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับวิทยากร
ในการทราบบัญชีหลังของผู้เข้ารับการอบรม
เพื่อจะได้เตรียมการให้เหมาะสม



ตัวอย่าง

รายละเอียดผู้เข้ารับการอบรม

บริษัท _____

หลักสูตร _____

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	เพศ	อายุ	การศึกษา	อายุงาน	ตำแหน่ง
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						



การกำหนดของหลักสูตรการฝึกอบรม

15 งบประมาณการฝึกอบรม

งบประมาณในการฝึกอบรม หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่จะต้องจ่ายในโครงการฝึกอบรม นั้น ๆ ทั้งนี้รวมถึงค่าใช้จ่ายตั้งแต่ก่อนเริ่มโครงการ ระหว่างดำเนินการ และหลังสิ้นสุดโครงการ



หน้าที่ของงบประมาณ คือ

- เป็นเครื่องมือในการจำแนก แยกแยะ และการวิเคราะห์ การดำเนินงาน
- เป็นเครื่องช่วยในการคาดคะเนสถานการณ์
- ช่วยในการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหาร
- เป็นเครื่องชี้นำการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง
- ช่วยกำหนดทิศทางการทำงานให้อยู่ในแนวทาง ที่ถูกต้อง
- ช่วยในการควบคุมการได้มาและการใช้ไปของ ทรัพยากร
- การดำเนินงานที่ผ่านมาจะเป็นเครื่องมือช่วย ในการวางแผน



การกำหนดของหลักสูตรการฝึกอบรม

หลักในการจัดทำงบประมาณฝึกอบรมมีดังต่อไปนี้

- 1 มีความยืดหยุ่นพอสมควร** โดยตั้งงบประมาณเพื่อไว้บ้าง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติ และเป็นการเพื่อไว้สำหรับโครงการพิเศษ ส่วนใหญ่ประมาณ 10%
- 2 แสดงรายการค่าใช้จ่ายต่าง ๆ** ไว้อย่างชัดเจน และครบถ้วนทุกรายการอย่างสมเหตุสมผล
- 3 กำหนดระยะเวลาที่จะใช้งบประมาณ** เพื่อการฝึกอบรม และเตรียมการต่าง ๆ ให้แน่นอน
- 4 มีรายการค่าใช้จ่ายประเภทต่าง ๆ** ที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับชนิดวัตถุประสงค์ ประโยชน์จากการทำงานที่สามารถทำความเข้าใจได้ และสะดวกในการตัดสินใจ

ตัวอย่าง

ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมที่เกิดขึ้นตามสภาพการจัดฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร

- 1 ค่าใช้จ่ายโดยตรง (Direct Cost)** ได้แก่
 - **ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Operating Cost)** เช่น ค่าวิทยากร ค่าอาหาร ค่าน้ำชา/ของว่าง ค่าเช่าสถานที่ ค่าที่พัก ค่าของที่ระลึก ค่าเครื่องดื่ม ค่าพาหนะ
 - **ค่าใช้จ่ายในการบริหาร (Administration Cost)** เช่น ค่าจ้างค่าเบี้ยเลี้ยง เงินเดือน





การกำหนดของหลักสูตรการฝึกอบรม

ตัวอย่าง

ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมที่เกิดขึ้นตามสภาพการจัดฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร

2 ค่าใช้จ่ายทางอ้อม (Indirect Cost) ได้แก่

- ค่าใช้จ่ายในสำนักงาน (Office Cost)
เช่น ค่าเอกสาร สิ่งพิมพ์ เครื่องเขียน
- ค่าใช้จ่ายประเภทเครื่องมือเครื่องใช้ (Equipment Cost)
เช่น สถานที่ เครื่องโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ อุปกรณ์ของใช้ต่าง ๆ
- ค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost)
เช่น เวลา โอกาส การปฏิบัติงานอื่นในระหว่างฝึกอบรม





เอกสารอ้างอิง

นฤนันทน์ สุริยมณี. (2542). การบริหารโปรแกรมการ ฝึกอบรม. เอกสารไม่ตีพิมพ์.

ไพโรจน์สถิรยากร. (2547). การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม เทคนิคการสอนงานปฏิบัติใน
หน่วยงานวิจัย และ พัฒนาหลักสูตร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท: สถาบัน เทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

สมคิด บางโม (2551) .เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

วิจิตร อวະกุล. (2540). การฝึกอบรม. พิมพ์ลักษณ์, กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

