



การกำหนด วิธีการฝึกอบรม

อาจารย์ ดร.มนรีรา บุญญวินิจ



การฝึกอบรม

การจัดการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องมีการพิจารณาถึงเรื่องเทคนิคการฝึกอบรมที่จะใช้กับการฝึกอบรมครั้งนั้นๆ ด้วยเพราะเทคนิคการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับเรื่องอื่นๆ ด้วย ได้แก่ หัวข้อในการฝึกอบรม หลักสูตรในการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ในการจัดฝึกอบรม เป้าหมายในการจัดฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร สถานที่ ระยะเวลา ฯลฯ และเป็นที่ยอมรับกันว่าความสำเร็จหรือความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้งนั้นขึ้นอยู่กับเทคนิคการฝึกอบรมที่วิทยากรแต่ละคนเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม



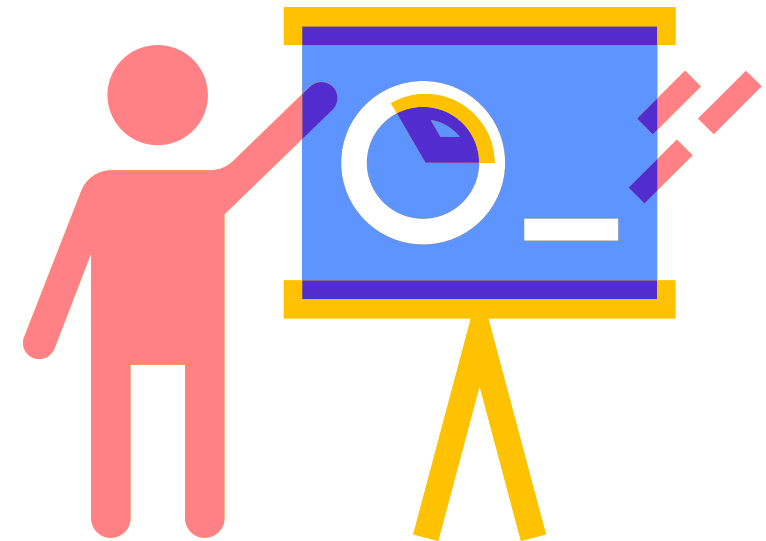
เทคนิคการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง กลวิธีในการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์และทัศนคติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ สร้างทักษะ และ/หรือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้ตั้งไว้ ส่วนเรื่องเทคนิคการฝึกอบรมสำหรับการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรหรือเนื้อหา นับเป็นสิ่งที่ผู้จัดการฝึกอบรมหรือวิทยากรจะต้องพิจารณาเลือกให้เหมาะสมกับเนื้อหา สาระ ประเภท วัตถุประสงค์ และลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม



เทคนิคการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมครั้งหนึ่งๆ วิทยากรอาจจะต้องใช้เทคนิคการฝึกอบรมหลายๆ ประเภทประกอบกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเพื่อการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ลดความเบื่อหน่ายหรือบรรยากาศที่เครียดหรือไม่น่าสนใจ เช่น หากเป็นช่วงเวลาดำย ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจมีอาการง่วงนอน วิทยากรอาจจะต้องมีการเล่นเกมบางอย่าง เพื่อกระตุ้นระบบประสาทในการรับรู้ หรือเน้นการทำงานกลุ่มไปด้วยหลังจากที่วิทยากรได้บรรยายเนื้อหาไปแล้ว โดยเฉพาะหากผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในวัยผู้ใหญ่ตอนปลาย อาจเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำงานกลุ่ม และมีการนำเสนอผลงานกลุ่มเป็นต้น



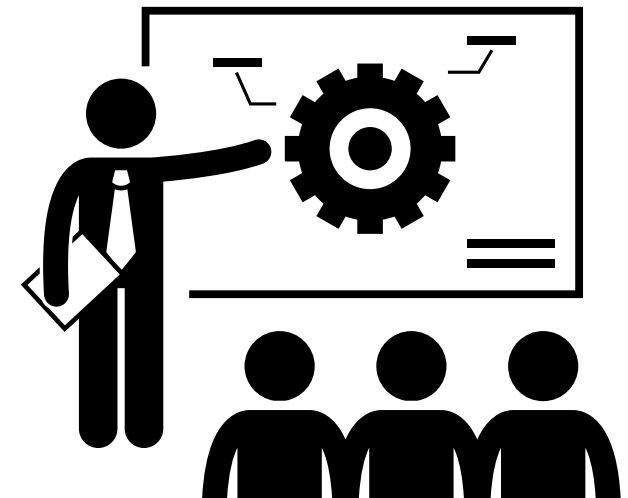
เทคนิคการฝึกอบรมสามารถแบ่งออกได้สองประเภทใหญ่ๆ คือ **เทคนิคการฝึกอบรมที่มีวิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้** และ **เทคนิคการฝึกอบรมที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้**



เทคนิคการฝึกอบรมโดยมีวิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้

1 การบรรยาย (Lecture)

การบรรยายเป็นเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และทักษะที่ได้กระทำสืบเนื่องกันมาแต่โบราณ และยังคงใช้ได้ในทุกสถานการณ์จนถึงปัจจุบันนี้ ซึ่งการบรรยายก็คือ การพูดหรือการนำเสนอของวิทยากร ภายใต้หัวข้อที่ได้กำหนดให้บรรยาย อาจมีการเล่าเรื่อง ประสบการณ์ สอดแทรกไปด้วย ซึ่งวิทยากรอาจนั่งบรรยาย หรือยืนบรรยาย การบรรยายอาจเป็นการบรรยายของวิทยากรคนเดียวทั้งหมดตลอดเนื้อหา หรือบรรยายด้วยวิทยากรสอง-สามคนสลับเวลากัน หรือช่วยเสริมซึ่งกันและกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับการจัดการและความเหมาะสม โดยมีการกำหนดเวลาในการจัดฝึกอบรมด้วยการบรรยายตั้งแต่ 30 นาที 1 ชั่วโมง หรือ 1 ชั่วโมง 30 นาที หรือให้บรรยาย 2 ชั่วโมง หรือบรรยาย 3 ชั่วโมง (ครึ่งวัน)





เทคนิคการฝึกอบรมโดยมีวิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้

**อย่างไรก็ตาม ในการจัดการฝึกอบรมด้วยวิธีการบรรยาย
ในบางครั้ง อาจได้รับการกล่าวถึงว่านำเนื้อหา หรือไม่กระตุ้น
ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตื่นตัวหรือมีส่วนร่วม ซึ่งปัจจัยสำคัญอยู่
ที่เทคนิค วิธีการพูดของวิทยากร และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม**

อย่างไรก็ตามในการพิจารณาจะใช้การบรรยายหรือไม่
ผู้จัดการฝึกอบรม วิทยากร พึงเข้าใจข้อดีและข้อจำกัดของการ
บรรยาย ดังตารางเปรียบเทียบต่อไปนี้





ข้อดีและข้อจำกัดของการบรรยาย

ข้อดีของการบรรยาย

1

วิทยากรสามารถบรรยายให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระตามที่ต้องการหรือถูกกำหนดไว้ได้

2

มักใช้ในกรณีที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีจำนวนมากๆ ถ้าวิทยากรมีเทคนิคในการพูดบรรยาย สถานที่จัดได้เหมาะสม ตลอดจนระบบเสียง ทุกอย่างพร้อม การบรรยายของวิทยากรก็จะได้รับความสนใจจากผู้ฟังมาก

3

วิทยากรในการฝึกอบรมหรือผู้จัด สามารถควบคุมเวลาให้เป็นไปตามกำหนดได้

ข้อจำกัดของการบรรยาย

1

ลักษณะการจัดห้อง จะเป็นแบบชั้นเรียน (Classroom) ทำให้ผู้ฟังต้องนั่งเรียงหน้ากระดานและหันหน้าไปในทิศทางเดียวกัน คือตรงจุดที่วิทยากรบรรยาย

2

วิทยากรต้องยืนหรือนั่งบรรยายขึ้นอยู่กับความต้องการของวิทยากรว่าจะต้องการควบคุมกลุ่มผู้ฟังขนาดใหญ่ได้อย่างไร

3

วิทยากรจะต้องเป็นนักพูดที่มีเทคนิค รู้จักสร้างบรรยากาศ มิฉะนั้นแล้วผู้ฟังจะไม่ให้ความสนใจในการบรรยาย



เทคนิคการฝึกอบรมโดยมีวิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้

2 การอภิปราย (Discussion)



ความหมายการอภิปราย คือ การสนทนาเป็นคณะระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิ 2-5 คน ในหัวข้อที่กำหนดที่มีความเชื่อมโยงกัน โดยมีพิธีกรทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการ ที่เรียกว่า "โมเดอเรเตอร์" (Moderator) เพื่อทำหน้าที่ชักทายผู้ฟัง และเปิดประเด็นการอภิปราย แนะนำประวัติผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรนั้นๆ อย่างคร่าวๆ แล้วกำหนดเวลาให้วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ ได้นำเสนอความรู้ ประสบการณ์ ความคิดเห็น ภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งปกติทั่วไป 15 นาที 20 นาที แล้วสลับให้วิทยากรท่านอื่นๆ ได้นำเสนอต่อไป หลังจากนั้น ผู้ดำเนินรายการอภิปราย ก็อาจจะสรุปการอภิปรายทั้งหมด แต่หากวิทยากรได้นำเสนอค่อนข้างชัดเจนแล้ว ผู้ดำเนินรายการก็ไม่จำเป็นต้องสรุปซ้ำ (เพราะอาจทำให้เสียเวลาหรือซ้ำซ้อนอีกครั้ง สิ่งที่ผู้ดำเนินรายการต้องระมัดระวังคือ การสรุปผิดพลาดไปจากการอภิปราย) การควบคุมเวลานับเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการอภิปราย หากมีเวลาเหลือ ผู้ดำเนินรายการอาจเปิดโอกาสให้ผู้ฟังหรือผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมได้ซักถาม แลกเปลี่ยนกับวิทยากรได้



เทคนิคการฝึกอบรมโดยมีวิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้

การเปรียบเทียบให้เห็นถึงข้อดีและข้อจำกัดของการฝึกอบรมด้วยการอภิปราย

ข้อดีของการอภิปราย

1

ผู้ฟัง/ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้
ประสบการณ์ ทักษะจากผู้อภิปรายที่
หลากหลายความคิดเห็นหรือประสบการณ์
ทำให้ได้ข้อคิดที่กว้างขวาง

2

เป็นการพูด/ฝึกอบรมที่ไม่เย็นเยื่อ มีการพูด
สลับและเปลี่ยนประเด็นไปมา

ข้อจำกัดของการอภิปราย

1

ผู้อภิปรายไม่สามารถเสนอความคิดเห็นได้
เต็มที่ เพราะเวลาจำกัด

2

ถ้าผู้ดำเนินรายการไม่เชี่ยวชาญหรือไม่มี
ประสบการณ์เพียงพอ อาจทำให้
บรรยากาศน่าเบื่อหน่าย

3

ผู้อภิปรายบางคนอาจพูดไม่ตรงประเด็น
ทำให้เสียเวลา



เทคนิคการฝึกอบรมโดยมีวิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้

3 การประชุมทางวิชาการหรือปาฐกถา (Symposium)

ความหมายของการประชุมทางวิชาการหรือปาฐกถา คือ **การบรรยายเป็นชุด โดยวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิหลายๆ ท่าน ด้วยการนำเสนอทีละคน แต่ละช่วงเวลา** ในแง่มุมที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อมุ่งให้ความรู้ และแนวความคิดอย่างละเอียดแก่ผู้ฟัง ภายใต้ขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย สารของการพูดของวิทยากรแต่ละคนอาจเหมือนกันหรือแตกต่างกันก็ได้หรือจะเสริมส่งกันก็ได้ ความมีชื่อเสียง มีประสบการณ์ มีความรู้ของวิทยากรแต่ละคน สามารถเป็นปัจจัยดึงดูดให้ผู้ฟังหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เข้าร่วมกิจกรรมหรือให้ความสนใจ รวมทั้งความน่าสนใจของหัวข้อหรือประเด็นที่กำลังมีทวิภาคะวิจารณ์กันในแวดวงสังคม หรือแวดวงวิชาการ วิชาชีพ ก็สามารถสร้างแรงจูงใจให้การฝึกอบรมนั้นน่าสนใจยิ่งขึ้น





เทคนิคการฝึกอบรมโดยมีวิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้

การเปรียบเทียบข้อดีและข้อจำกัดของการประชุมเชิงวิชาการ/ปาฐกถา

ข้อดีของการประชุมเชิงวิชาการ/ปาฐกถา

1

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้
ประสบการณ์ ที่หลากหลายจากวิทยากร
หลายคน

2

ผู้ฟัง/เข้ารับการอบรมสามารถเข้าร่วม
กิจกรรมได้เป็นจำนวนมาก

3

ผู้ฟังอาจมีโอกาสซักถามตอนท้ายของการ
ประชุม

ข้อจำกัดของการประชุมเชิงวิชาการ/ ปาฐกถา

1

ถ้าผู้เป็นวิทยากรไม่ได้รับการติดต่อและชี้แจง
วัตถุประสงค์และเนื้อหาสาระ การพูดอย่าง
ชัดเจน อาจทำให้พูดแตกผิดประเด็น

2

ถ้าผู้เป็นวิทยากรไม่มีวาทศิลป์ พูดซ้ำ เนิบ
นาบ ไม่รวบรัด ไม่มีปฏิภาณไหวพริบในการ
ตอบปัญหา หรือปิดการบรรยายไม่ได้ ทำให้
ผู้ดำเนินรายการ ไม่กล้าซักถามซ้ำ



เทคนิคการฝึกอบรมโดยมีวิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้

การสาธิต (Demonstration)

คือการนำเสนอความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ที่วิทยากรมีการนำเสนอความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ พร้อมกับการลงมือกระทำหรือแสดงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นหรือได้ปฏิบัติตาม ถึงกระบวนการ ขั้นตอนของการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรืออย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การสาธิตการพับผ้าบนโต๊ะอาหาร การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์บางโปรแกรม โดยวิทยากรอาจมีการบรรยายก่อนแล้วทำการสาธิตให้ดู หรือสาธิตไปด้วยบรรยายไปด้วย แล้วอาจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ลองฝึกปฏิบัติกันเป็นกลุ่มหรือทีละคนหรืออาจไม่มีการฝึกปฏิบัติเลยก็ได้ แล้วแต่การจัดฝึกอบรมในครั้งนั้นๆ



เทคนิคการฝึกอบรมโดยมีวิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้

การเตรียมการการสาธิต

ในการสาธิต วิทยากรจะต้องมีการเตรียมการเพื่อวางแผน และซักซ้อม เริ่มแต่การเตรียมอุปกรณ์ที่เหมาะสม ขนาดพอดี ปริมาณพอดี สถานที่ที่สาธิตรวมถึงระยะเวลาที่ใช้ในการสาธิต อาจต้องมีผู้ช่วย หรือผู้บรรยาย การสาธิตบางครั้งอาจจะเหมาะสมกับการสาธิตเกี่ยวกับการทำอาหาร ติดตั้งอุปกรณ์ การทำผลิตภัณฑ์ วิทยากรควรระมัดระวังวัสดุอุปกรณ์ที่มีราคาแพง หรือเหตุอันตรายจากการสาธิต



เทคนิคการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง

การฝึกอบรมที่ใช้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางสอดคล้องกับการพัฒนาการศึกษาที่ฝึกกระบวนการคิด กระบวนการมีส่วนร่วม (Participation) ทำให้บรรยากาศการฝึกอบรม เป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way communication) อย่างไรก็ตาม เทคนิคการฝึกอบรมแบบนี้ กลับไม่ได้รับความนิยมหรือพึงพอใจในกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความอาย เขิน ไม่เคยชินต่อการแสดงออก ไม่มั่นใจในระดับการศึกษา หรือตำแหน่งงานของตน แต่ถ้าวิทยากรมีจิตวิทยาในการพูด เข้าใจบริบทก็สามารถชักจูงผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ค่อยๆ เข้ามามีส่วนร่วมได้





เทคนิคการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง

1

การระดมสมอง (Brainstorming)

2

การประชุมแบบฟอรัม (Forum)

3

การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Play)

4

การใช้เกมประกอบการฝึกอบรม
(Games)

5

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work-shop)

6

การศึกษาดูงาน (Study Tour)

7

การฝึกอบรมแบบฝึกปฏิบัติในงาน
(On-The-Job-Training)





เทคนิคการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง

1

การระดมสมอง (Brainstorming)

การประชุมกลุ่มย่อย ไม่เกิน 10-15 คน ทุกคนในกลุ่มได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น
ทัศนคติอย่างเสรีในกลุ่มการระดมสมอง วิทยากรจะพยายามขอความร่วมมือให้สมาชิกได้เลือก
หัวข้อหรือประธาน และเลขานุการเพื่อประสานงานภายในกลุ่มให้เป็นระเบียบและรวดเร็ว

2

การประชุมแบบฟอรัม (Forum)

เป็นเทคนิคการประชุมกลุ่มใหญ่ โดยที่สมาชิกจะเป็นคนในแวดวงเดียวกัน มีทัศนคติ
แนวความคิดในภาพรวมสอดคล้องกัน แต่รายละเอียดอื่นๆ หรือแนวคิดปลีกย่อยอาจแตกต่าง
กัน ซึ่งสมาชิกจะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3

การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Play)

การแสดงบทบาทสมมุติเป็นการแสดงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามสถานการณ์ที่กำหนดให้ ซึ่ง
เทียบเคียงกับสถานการณ์จริง โดยวิทยากรอาจให้ครื่องคร่าวๆ หรือประเด็นบางอย่างแล้ว
ให้สมาชิกได้คิดรายละเอียดต่างๆ เอง หรืออาจกำหนดรายละเอียดให้อย่างละเอียด
ตัวอย่างเช่น การแสดงบทบาทสมมุติในเรื่อง ปัญหาครอบครัว/ปัญหาในการทำงาน การจัด
มหกรรมสวนอุตสาหกรรม การต้อนรับผู้มาเยือนสำนักงาน



เทคนิคการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง

4

การใช้เกมประกอบการ ฝึกอบรม (Games)

การจัดฝึกอบรมโดยใช้เกม นับเป็นการจัดกิจกรรมที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ลงมือปฏิบัติ หรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมเกมที่วิทยากรนำมาเพื่อการเรียนรู้บางอย่างใดอย่างหนึ่งที่แฝงอยู่ในเกมนั้น นอกจากนี้สมาชิกได้เล่นเกมเพื่อความสนุกสนาน ความสามัคคี ความผ่อนคลาย ความเครียดแล้วยังได้นำกระบวนการเล่น การใช้อุปกรณืและปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์ เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับบทบาทและพฤติกรรมของมนุษย์ กลายเป็นกิจกรรมที่มีคุณค่าต่อการศึกษาอีกโสดหนึ่งด้วย

นอกจากนี้ ในการจัดฝึกอบรมที่นิยมทำกัน ด้วยการใช้เกมมาเป็นกิจกรรมหลักของการฝึกอบรม เรียกว่า Walk Rally ซึ่งในการทำกิจกรรมนี้จะมีการให้สมาชิกผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการพักค้างคืนด้วยกันเป็นเวลา 1-3 วัน บางโปรแกรมเป็นเวลานาน 1 อาทิตย์ และในแต่ละวันก็มีกิจกรรมที่ถูกรอกแบบหรือกำหนดไว้ ด้วยการกำหนดเกมหรือกิจกรรมเข้าไปใช้ในแต่ละจุด เรียกว่า ฐาน ซึ่งการทำกิจกรรมวอล์คแรลลีนี้นี้มีความสัมพันธ์กับสถานที่ด้วย นั่นคือควรเป็นสถานที่แบบรีสอร์ต มีพื้นที่กว้าง สวยงาม



เทคนิคการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง

5

**การประชุมเชิงปฏิบัติการ
(Work-shop)**

การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสแลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ฟังและนำเสนอความคิดเห็นของกันและกัน เพื่อหาแนวทาง วิธีการ แก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือได้แนวทาง วิธีการ หลักการ เพื่อการพัฒนาองค์การทำงานในโอกาสต่อไป

6

**การศึกษาดูงาน
(Study Tour)**

การศึกษาดูงานเป็นการนำสมาชิกผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษาดูงานยังสถานประกอบการหรือสถานที่ที่เหมาะสมกับการเรียนรู้อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่ต้องมีวัตถุประสงค์ การไปดูงานมีแผนการเดินทาง และมีการสรุปผลการศึกษาดูงานว่าได้เรียนรู้อะไรบ้าง อาจมีการจัดการศึกษาดูงานแทรกในระหว่างที่มีการอบรมภาคทฤษฎี หรือตอนท้ายของการฝึกอบรม

7

**การฝึกอบรมแบบฝึกปฏิบัติใน
งาน (On-The-Job-Training)**

การฝึกอบรมในงานนี้นับเป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นมาเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้งานอย่างถูกต้อง โดยการสังเกตและปฏิบัติงานภายใต้คำแนะนำ การสอนงานของผู้ที่เป็นผู้ฝึก/ผู้สอนงาน (Trainer) ที่มีความชำนาญในงานนั้นๆ หรือเข้าใจงานในภาพรวมและจุดงานย่อย



เอกสารอ้างอิง

สมชาติ กิจยรรยง และ อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2550). เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ.สำนักพิมพ์: ส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)(โครงการตำรา).

สมคิด บางโม (2551) .เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

วิจิตร อวະกุล. (2540). การฝึกอบรม. พิมพ์ลักษณ์, กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

