

6546.3/2404
ก/855
ร.3

รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปริญญานิพนธ์

ของ

หิ์ ถาวโร

22 ก.ย. 2529

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

มกราคม 2529

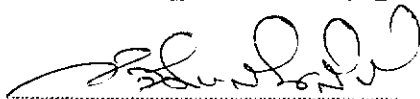
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

160577

h 160577

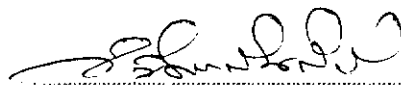
คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวของนิสิตและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปฏิญานินท์
ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการที่ปรึกษา

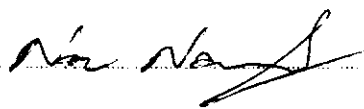


ประธาน

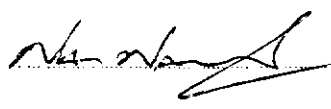
คณะกรรมการสอบ



ประธาน



กรรมการ



กรรมการ



กรรมการ

ประกาศคุณูปการ

การทำปฏิญานินพนธ์เรื่องนี้ได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจากผู้มีพระคุณหลายท่าน ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ลีนลิริ ซึ่งเป็นทั้งอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ผู้สอน ประธานกรรมการพิจารณาเค้าโครงปฏิญานินพนธ์และประธานกรรมการที่ปรึกษาควบคุมการทำปฏิญานินพนธ์ อาจารย์คิลก คิลกานนท์ อาจารย์ผู้สอนและกรรมการควบคุมการทำปฏิญานินพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ประชุม รอคประเสริฐ รองศาสตราจารย์ ดร.เปื้อน กุมท และ รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์ ได้ให้คำแนะนำชี้แนวทางในการทำงานชิ้นสำคัญนี้ด้วยความมีน้ำใจเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 ท่านที่ได้สละเวลาให้คำแนะนำและให้ข้อมูลในการวิจัย

ขอขอบพระคุณรองอธิการบดีฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมวงศ์ วัจนสุนทร) ที่ได้กรุณาร่วมเป็นกรรมการสอบปากเปล่า

ขอขอบคุณฝ่ายวิชาการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่ได้ให้ทุนช่วยเหลือค่าใช้จ่ายในการทำปฏิญานินพนธ์นี้

ขอขอบคุณอาจารย์สุทัศน์ ชูใหม่ ที่ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือค่าใช้จ่ายทางการพิมพ์และช่วยเหลือในการจัดทำภาพประกอบ

ขอขอบคุณน้องๆและเพื่อนร่วมงานที่ให้การสนับสนุนในปัจจัยต่างๆด้วยความมีน้ำใจ ได้แก่ คุณทวี ทองวิบุรี คุณเสถียร คามิศักดิ์ คุณพิพัฒน์ สมใจ คุณเพชร สระทองโล คุณสมพงษ์ สุชีเกตุ คุณแจ่ม กบินชานนท์ คุณมังกร เศรษฐทัต และคุณมนัส นิมนวล และขอขอบคุณคุณลำไย ถาวโร ที่ให้ความช่วยเหลือในทุกๆด้านที่สามารถและเป็นกำลังใจตลอดการทำงานนี้



(ทวี ถาวโร)

มกราคม 2529

คุณค่าและประโยชน์ของปฏิญานพนธ์ฉบับนี้ขอมอบเป็นกตเวทิตาแด่คุณพ่อ คุณแม่
และครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์วิชาการแก่มื้อชีวิต

สารบัญ

บทที่

หน้า

1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	5
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	5
	คำจำกัดความศัพท์เฉพาะ	5
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
	ความหมายของการพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากร	9
	แนวความคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ	
	ในการดำเนินงานฝึกอบรม	15
	บทบาทของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	15
	บทบาทขององค์กร	16
	บทบาทของหน่วยงานฝึกอบรมและวิทยากร	16
	รูปแบบการฝึกอบรม	19
	การดำเนินงานฝึกอบรมของหน่วยงาน	26
	การดำเนินงานฝึกอบรมของกรมสรรพากร	26
	การดำเนินงานฝึกอบรมของการท่าเรือแห่งประเทศไทย	27
	การดำเนินงานฝึกอบรมของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	28
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	29
	เทคนิคเคสไฟ	33
	ความหมายของเทคนิคเคสไฟ	35
	คุณลักษณะทั่วไปของเทคนิคเคสไฟ	35
	กระบวนการวิจัย	36

งานวิจัยที่ใช้เทคนิคเหล่านี้	37
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	38
ขั้นตอนการวิจัย	38
การเก็บข้อมูลพื้นฐาน	39
การพิจารณารูปแบบ	40
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	41
การเก็บรวบรวมข้อมูล	41
การวิเคราะห์ข้อมูล	41
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	42
เกณฑ์ในการพิจารณาความเหมาะสมของเรื่องที่จะสอบถามผู้เชี่ยวชาญ	42
เกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้องของคำตอบ	43
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	44
สภาพภาพของผู้เชี่ยวชาญ	44
การวิเคราะห์คำตอบในรอบที่หนึ่ง	45
การวิเคราะห์คำตอบในรอบที่สอง	48
การวิเคราะห์คำตอบในรอบที่สาม	53
5 สรุป อภิปราย กำหนดรูปแบบ และ ข้อเสนอแนะ	63
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	63
วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	63
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า	64
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	64
สรุปปรายผล	66
รูปแบบการนิเทศเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	74

บทที่

หน้า

ข้อเสนอแนะ	81
บรรณานุกรม	83
ภาคผนวก	89
ภาคผนวก ก หนังสือและแบบสอบถามในรอบที่หนึ่ง	90
ภาคผนวก ข หนังสือและแบบสอบถามในรอบที่สอง	98
ภาคผนวก ค หนังสือและแบบสอบถามในรอบที่สาม	106
ภาคผนวก ง รายชื่อและสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ	117

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนผู้เชี่ยวชาญและการลดลงของความคลาดเคลื่อน	34
2	การย่อยของจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย กับสาระที่ใช้เป็นประเด็นคำถามในรอบที่สองและเหตุผล ในกรณีที่ไม่เห็นด้วย	46
3	ความเหมาะสมของวิธีดำเนินการและความสอดคล้องกัน ของคำตอบในรอบที่สอง	49
4	ความเหมาะสมของวิธีดำเนินการและความสอดคล้องกัน ของคำตอบในรอบที่สาม	54

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	โครงสร้างและขั้นตอนของการปฏิบัติงานธุรการ	6
2	วิวัฒนาการของความหมายของการฝึกอบรมระยะ	14
3	บทบาทของฝ่ายต่างๆที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม	18
4	รูปแบบการฝึกอบรมของสมพงศ์ เถนมนสิน	20
5	พื้นฐานความเชื่อของการฝึกอบรมโดยยึดวัตถุประสงค์	21
6	การฝึกอบรมโดยยึดวัตถุประสงค์	22
7	รูปแบบการฝึกอบรมของโอเคอีอาร์เบ	23
8	รูปแบบการฝึกอบรมของกิติ ตัญถิถานนท์	25
9	ขั้นตอนการวิจัยเรื่องรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ฝ่ายธุรการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	38
10	รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	80

ภูมิหลัง

ผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 4 (พ.ศ. 2519 - 2524) ปรากฏว่าในค่านปริมาณค่าเน-
การได้บรรลุตามเป้าหมาย แต่ในด้านคุณภาพยังไม่เป็นที่น่าพอใจนัก ยังมีปัญหาและอุปสรรคอยู่
หลายประการ เช่นปัญหาทางการบริหาร เป็นต้น (ทพวงมหาวิทยาลัย 2525 : 1 - 2)
ปัจจัยทางการบริหารนั้นเมื่อพิจารณาตามสภาพแล้ว แบ่งได้เป็นสองประเภทใหญ่ๆ คือทรัพยากร
มนุษย์และทรัพยากรธรรมชาติ เป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญและมีความ
ยุ่งยากซับซ้อนต่อการนำมาใช้มากกว่าทรัพยากรธรรมชาติ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานก็ขึ้น
อยู่กับทรัพยากรมนุษย์ (อัมพิกา ไกรฤทธิ 2522 : 198) การบริหารงานบุคคลจึงเป็นที่
สนใจและมีความสำคัญมากขึ้น การวางแผนกำลังคนเป็นเรื่องจำเป็นขององค์การ โดยเฉพาะ
องค์การที่มีขนาดใหญ่ ในประเทศไทยของค์การขนาดใหญ่หลายแห่งสามารถวางแผนกำลังคนและ
ดำเนินการจนนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ตามเป้าหมาย สำหรับภาครัฐบาลก็ได้ตระหนักถึง
ความสำคัญในเรื่องนี้ จึงได้กำหนดนโยบายให้ส่วนราชการต่างๆมีการวางแผนและใช้กำลังคน
ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 5 (คณะกรรมการเฉพาะกิจ
เพื่อวางแผนกำลังคนภาครัฐบาล 2526 : 1) ข้อมูลที่รวบรวมได้เมื่อวันที่ 30 กันยายน
2526 กำลังคนในภาครัฐบาลไม่รวมรัฐวิสาหกิจ มีจำนวน 1,070,566 คน แยกเป็น
ข้าราชการประจำ 799,491 คน ลูกจ้างประจำ 171,613 คนและลูกจ้างชั่วคราว 99,462 คน
(คณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อวางแผนกำลังคนภาครัฐบาล 2526 : 6) กำลังคนเหล่านี้เป็น
ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศ แต่เท่าที่ผ่านมารัฐบาลให้ความสนใจในเรื่องแผนงานและ
โครงการมากกว่าเรื่องกำลังคน การดำเนินงานต่างๆจึงไม่ได้ผลเท่าที่ควร (สำนักงานคณะ
กรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2520 : 139) เนื่องจากมิได้แก้รากฐานปัญหา
กำลังคนของรัฐ ทั้งในเรื่องประสิทธิภาพการทำงาน การบริหารและการจัดผลตอบแทนที่
เหมาะสม ปัญหาเกี่ยวกับกำลังคนในวงราชการมีดังต่อไปนี้

1. องค์การของรัฐยังขาดรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง จิตวิทยาและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

2. ระเบียบปฏิบัติงานของส่วนราชการและการจัดปฏิบัติงานมีขั้นตอนมากเกินไป ทำให้ขาดความคล่องตัว ไม่สะดวกในการปฏิบัติ

3. ในหน่วยงานของรัฐส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องจำนวนคนกับปริมาณงานที่ไม่พอดีกัน จนเกิดความไม่เป็นธรรมในการใช้คนทำงาน การวิเคราะห์งานและกำหนดปริมาณงานให้เหมาะสมกับหน้าที่ของแต่ละคนยังไม่รัดกุมพอ

4. การบริหารงานบุคคลยังขาดหลักการที่ทันสมัย ไม่ส่งเสริมข้าราชการที่ทำงานดีเท่าที่ควร ไม่มีการลงโทษข้าราชการที่ไม่มีผลงานและขาดการเอาใจใส่ในเรื่องราชการอย่างจริงจัง ความเจริญก้าวหน้าของข้าราชการยังขึ้นอยู่กับระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม

5. เงินเดือนของข้าราชการต่ำกว่าที่ควรจะเป็นมากเมื่อเทียบกับพนักงานรัฐวิสาหกิจและเอกชน การปรับปรุงเงินเดือนข้าราชการแต่ละครั้งไม่ทันกับค่าครองชีพที่สูงขึ้น เป็นเหตุให้ข้าราชการขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2520 : 139 - 140)

ปัญหาเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขโดยด่วนด้วยการพัฒนากำลังคนในวงราชการ และเน้นในเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้งข้าราชการและลูกจ้าง เพราะประเทศชาติจะสามารถพัฒนาได้ดีเมื่อมีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2520 : 140)

มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นแหล่งผลิตผู้มีวิชาความรู้ระดับสูงเพื่อไปปฏิบัติหน้าที่ในสังคม ทั้งในองค์กรรัฐบาลและเอกชน (สวัสดิ์สกุลไทย และ เกษม สุวรรณกุล 2525 : 166) แต่การก้าวสู่จุดหมายของมหาวิทยาลัยนั้น นอกจากจะยึดอาจารย์เป็นหลักแล้วจะต้องมีการจัดการบริหารงานบุคคลที่ดี พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรฝ่ายอื่นให้มีความพร้อมในการสนับสนุนและส่งเสริมเป้าหมายของมหาวิทยาลัยด้วย (สุชุม นวลสกุล 2525 : 1 - 2)

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นส่วนราชการมีฐานะเป็นกรมในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ได้พัฒนาจากโรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูง ถนนประสานมิตร มาเป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษาและเป็นมหาวิทยาลัยมาแล้วรวมเป็นเวลานานถึง 35 ปี แต่ก็ยังมีปัญหาการพัฒนาบุคลากรหน่วยงานเกี่ยวกับส่วนราชการอื่นๆคงกล่าวแล้ว โดยเฉพาะบุคลากรฝ่ายธุรการ ปรากฏว่าการบริหารและการดำเนินงานในกองธุรการวิทยาเขตต่างๆมีปัญหาเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานการเจ้าหน้าที่และงานอาคารสถานที่ สาเหตุของปัญหามาจากบุคลากรฝ่ายธุรการขาดความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ มหาวิทยาลัยจึงควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการโดยการจัดฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจและทักษะในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สมบัติ เทศน้อย 2527 : 52 - 69) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาข้าราชการนี้รัฐบาลได้มีนโยบายที่แน่วแน่มาเป็นเวลานานแล้ว เนื่องจากได้พิจารณาเห็นว่า เป็นวิธีทางหนึ่งที่สามารถส่งเสริมข้าราชการให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังประกาศสำนักนายกรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2500 มีความตอนหนึ่งว่า

✓ ... ด้ยคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาเห็นว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ เป็นสิ่งสำคัญที่จะนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าของบ้านเมือง ความสงบเรียบร้อยและความผาสุกของประชาชน แต่ในการที่จะให้ข้าราชการมีประสิทธิภาพสูงได้นี้ จำเป็นจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ข้าราชการคุ้นต่องานและรู้จักหน้าที่ ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้มีโอกาสปรับปรุงตนให้พร้อมที่จะเข้าสวมตำแหน่งที่สูงขึ้นไปได้ ให้ข้าราชการชั้นผู้น้อยมีปัญญามีความสามารถในการควบคุมบริหารงานและเพื่อยกระดับความเชื่อถือของประชาชนในงานที่สัมพันธ์กับประชาชน จึงเห็นสมควรให้กระทรวงมหาดไทย กระทรวงศึกษาธิการเป็นนโยบายปฏิบัติว่า การฝึกอบรมเป็นความรับผิดชอบส่วนหนึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ... (ราชกิจจานุเบกษา 2500 : 16) ✓

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาข้าราชการฝ่ายต่างๆ ตามนโยบายของรัฐบาลมาเป็นเวลานาน แต่การดำเนินงานยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

โดยเฉพาะการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการ เนื่องจากการดำเนินงานไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง คือมิได้จัดฝึกอบรมเป็นประจำ ไม่มีแผนการที่แน่ชัด บางปีก็มีการฝึกอบรม บางปีก็ไม่มีการฝึกอบรม อาจเป็นเพราะบุคลากรฝ่ายธุรการยังมีจำนวนน้อย ขาดงบประมาณ ขาดบุคลากรที่จะดำเนินการ แผนพัฒนามหาวิทยาลัยก็ได้บรรจุเรื่องนี้เอาไว้ ประสิทธิภาพของการฝึกอบรมจึงไม่ปรากฏ ผู้บริหารได้เริ่มให้ความสนใจการพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการมากขึ้นนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2524 เป็นต้นมา โดยได้จัดสรรงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยไว้เพื่อการนี้เป็นประจำทุกปี แต่ก็ยังขาดความพร้อมในด้านอื่นๆอีกหลายประการ เช่น สถานที่ฝึกอบรม อุปกรณ์การฝึกอบรมและขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานฝึกอบรมเป็นต้น การดำเนินงานฝึกอบรมจึงยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ผู้วิจัยได้มีส่วนเกี่ยวข้องและรับผิดชอบงานฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการระหว่างปี พ.ศ. 2524 - ปัจจุบัน เป็นเวลาประมาณสี่ปี พบว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมบางคนไม่สามารถนำความรู้ความเข้าใจที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการทำงานได้ การฝึกอบรมยังได้ผลต่ำกว่าที่คาดหวัง การประเมินผลการฝึกอบรมในโครงการต่างๆที่ได้ดำเนินการไปแล้วปรากฏว่า มีหลายโครงการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นให้ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เช่น เรื่องสถานที่ฝึกอบรม เอกสารและวัสดุประกอบการฝึกอบรม การประชาสัมพันธ์รายละเอียดของการจัดฝึกอบรม มีการเสนอแนะให้จัดฝึกอบรมภายนอกมหาวิทยาลัย ให้มีการฝึกปฏิบัติ และนำไปศึกษาคูงานในหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการดำเนินงานตามสาระที่จัดฝึกอบรม นั้นและได้พบว่ามีปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องอีกด้วย เช่น ผู้บังคับบัญชาส่งผู้ที่มีใฝ่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานที่จัดฝึกอบรมมาเข้ารับการฝึกอบรม ผู้ผ่านการฝึกอบรมจึงไม่อาจนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในหน้าที่การงานของตนได้ ผู้ร่วมงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องปฏิเสธการทำงานตามเทคนิควิธีการหรือความรู้ใหม่ที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมนำไปใช้ เป็นต้น การติดตามและประเมินผลผู้ผ่านการฝึกอบรมมิได้กระทำอย่างเป็นระบบตามหลักวิชาการ เนื่องจากมหาวิทยาลัยขาดแคลนบุคลากรดำเนินงานฝึกอบรม เท่าที่ดำเนินการไปแล้วนั้นกระทำในรูปของคณะกรรมการซึ่งมหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้นเป็นโครงการๆไป ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ด้านงานฝึกอบรม จึงไม่อาจร่วมมือกันทำงานสนองจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

ได้เท่าที่ควร การดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการจึงไม่เหมาะสม เพราะงานฝึกอบรมเป็นงานประจำ (กานดา รัชราภัย 2526 : 77) คณะกรรมการมักจะสลายตัวทันทีเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ทำให้ขาดการติดตามและประเมินผลต่อเนื่องให้ครบกระบวนการ ลักษณะเช่นนี้เป็นผลเสียต่อการดำเนินงานฝึกอบรม เพราะไม่ทราบว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมได้มีการพัฒนาขึ้นหรือไม่อย่างไร (วุฒิชัย จานงค์ 2526 : 34) อันอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การฝึกอบรมได้ผลต่ำกว่าที่คาดหวัง

ปัญหาเหล่านี้ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาค้นคว้าให้ได้รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการ เสนอเป็นแนวทางให้มหาวิทยาลัยและผู้เกี่ยวข้องได้พิจารณาประกอบการวางแผนพัฒนาบุคลากรในรูปแบบของการฝึกอบรมที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

เพื่อสร้างรูปแบบการฝึกอบรมในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลจากการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดังนี้

1. เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการ
2. เป็นแนวทางพัฒนาการดำเนินงานฝึกอบรมบุคลากรฝ่ายธุรการ
3. เป็นแนวทางพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานฝึกอบรม

คำจำกัดความศัพท์เฉพาะ

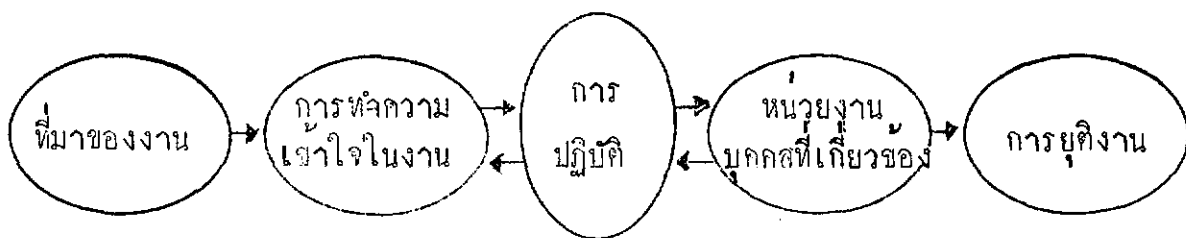
1. รูปแบบ หมายถึงรูปร่าง เค้าโครง แบบแผนหรือตัวอย่าง
2. การฝึกอบรม หมายถึงกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ในวิจัยนี้หมายถึงการฝึกอบรมในสำนักงานธุรการโดยเฉพาะ
3. รูปแบบการฝึกอบรม หมายถึงแบบแผนหรือตัวอย่างในการดำเนินงานฝึกอบรม

ในวิชานี้ศึกษาในด้านการวางแผนฝึกอบรม การดำเนินงานฝึกอบรมและการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม

4. บุคลากรฝ่ายธุรการ หมายถึงผู้ที่ได้รับบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒและดำรงตำแหน่งในสายงานธุรการตามความในข้อ 11(ค) แห่งกฎทรวง ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2519) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ.2507 กล่าวคือ เป็นเจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานของหน่วยงานต่างๆของมหาวิทยาลัยและปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการ เช่น งานพิมพ์ดีด งานสารบรรณ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานบุคคลและงานอาคารสถานที่ เป็นต้น

5. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายถึงมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ.2517 ซึ่งมีแปดวิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตประสานมิตร วิทยาเขตปทุมวัน วิทยาเขตบางเขน วิทยาเขตพลศึกษา วิทยาเขตบางแสน วิทยาเขตพิษณุโลก วิทยาเขตมหาสารคามและวิทยาเขตสงขลา

6. งานธุรการ หมายถึงงานต่างๆที่เป็นภาระหน้าที่ของบุคลากรฝ่ายธุรการตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) รวมทั้งงานอื่นๆที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา เช่น งานพิมพ์ดีด งานสารบรรณ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานบุคคล งานอาคารสถานที่ เป็นต้น เป็นงานที่มีลักษณะโครงสร้างและขั้นตอนปฏิบัติเหมือนกัน ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 โครงสร้างและขั้นตอนการปฏิบัติของงานธุรการ

จากภาพประกอบ 1 โครงสร้างและขั้นตอนการปฏิบัติของงานธุรการมีรายละเอียดดังนี้

6.1 ที่มาของงาน งานธุรการเริ่มต้นด้วยการรับเรื่องหรือรับงานจากหน่วยงานอื่นหรือบุคคลอื่นหรือด้วยการตั้งเรื่องขึ้นเองตามเหตุผล ความต้องการหรือความจำเป็น

6.2 การทำความเข้าใจในงาน คือการศึกษาจุดมุ่งหมายของงาน ระเบียบหลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติและระดับผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจพิจารณาวินิจฉัยสั่งการ

6.3 การปฏิบัติ คือขั้นตอนที่บุคลากรผู้รับผิดชอบกระทำไปตามระเบียบแบบแผน เช่น ทำบันทึกความเห็น หาข้อมูลประกอบ เสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามขั้นตอนเพื่อพิจารณาสั่งการ งานในขั้นตอนนี้อาจกลับไปกลับมาระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาจะได้ข้อมูลเพิ่มเติมประกอบการพิจารณาหรือการตัดสินใจสั่งการได้ดียิ่งขึ้น

6.4 หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องหรืองานที่ปฏิบัตินั้น หากผู้บังคับบัญชาเห็นชอบในการปฏิบัติตามข้อ 6.3 ก็จะอนุมัติหรือลงนาม ผู้ดำเนินการก็ต้องผ่านเรื่องหรือผ่านงานไปยังหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปปฏิบัติต่อ ในขั้นตอนนี้อาจมีการโต้ตอบไปมาหลายครั้งระหว่างผู้ดำเนินการกับหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้อง ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและความแน่ชัดของข้อมูล

6.5 การยุติงาน หมายถึงการหยุดปฏิบัติ มีอยู่สองลักษณะ คือ ลักษณะหนึ่งเป็นการยุติชั่วคราว ได้แก่ งานที่ทำสำเร็จแล้วในขั้นตอนหนึ่งแต่ยังไม่อาจทำในขั้นตอนต่อไปได้ในระยะเวลาสั้นๆ ต้องรอเวลานานเป็นเดือนหรือเป็นปีจึงจะปฏิบัติในขั้นตอนต่อไปได้ เช่น ข้าราชการลาศึกษาต่อ ในขั้นตอนแรกดำเนินการจนข้าราชการสามารถไปศึกษาต่อได้แล้วก็จะยุติงานไว้ชั่วคราว อาจใช้เวลาถึงสองปี ต่อมาข้าราชการผู้นั้นขอขยายเวลาอยู่ศึกษาต่อหรือสำเร็จการศึกษาแล้วขอกลับเข้ารับราชการ ผู้ดำเนินการก็จะนำเรื่องมาดำเนินการต่อเป็นต้น อีกลักษณะหนึ่งเป็นการยุติโดยสิ้นเชิง ได้แก่ งานที่ทำสำเร็จแล้วทุกแง่มุมไม่มีสิ่งใดจะต้องปฏิบัติอีกเลย เช่น ข้าราชการที่ลาศึกษาต่อสำเร็จการศึกษาแล้วขอกลับเข้ารับราชการ เมื่อได้ดำเนินการจนข้าราชการผู้นั้นกลับเข้ารับราชการได้ตามปกติแล้วก็ถือว่าเป็นการยุติงานโดยสิ้นเชิง

ในทางปฏิบัตินี้งานธุรการแต่ละงานจะมีรายละเอียดปลีกย่อยแตกต่างกันไปตามชนิด

ของงาน ในวิจัยนี้ศึกษาค้นคว้ารูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการให้มีความรู้
ความสามารถและมีทักษะในการทำงานตามลักษณะโครงสร้างและขั้นตอนต่างๆให้เกิด
ประสิทธิภาพตามความต้องการของทางราชการ เป็นสำคัญ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากรแม้จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันและมีจุดมุ่งหมายที่คล้ายคลึงกัน แต่โดยความหมายของแต่ละเรื่องแล้วมีขอบเขตและลักษณะวิธีการแตกต่างกัน ไม่น้อย นักบริหารและนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากรไว้ต่างกันไป ในบทนี้ผู้วิจัยได้เน้นเรื่องการพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากรในระหว่างที่ทำงานอยู่ในองค์กรโดยเฉพาะ ความหมายของเรื่องทั้งสองที่กล่าวถึงต่อไปนี้จึงเป็นความหมายของการพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากรในระหว่างการทำงานอยู่ในองค์กรเท่านั้น

ความหมายของการพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากร

พรณี ประเสริฐวงษ์ (พรณี ประเสริฐวงษ์ 2515 : 435) สมาน รังสิโย-
กฤษฎ์ (สมาน รังสิโยกฤษฎ์ 2522 : 73) และ อัมพิกา ไกรฤทธิ (อัมพิกา ไกรฤทธิ
2522 : 196 - 197) กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ในทำนองเดียวกันว่า
หมายถึงกรรมวิธีในการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของบุคลากรทั้งในค่านความคิด การ
กระทำ ความรู้ความสามารถ ความชำนาญและท่าทีทั่วไป ก็นความรวมถึงการส่งเสริมให้
บุคลากรมีอุปนิสัย เจตคติ สำรับรับผิดชอบและขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน อันจะส่งผลให้
การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น วิธีการที่จะพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามความหมายดังกล่าวนี้
เฉลิม ศรีตุง (เฉลิม ศรีตุง 2524 : 76) ได้อธิบายว่าได้แก่การสอนแนะ การฝึก
อบรม การให้เข้าร่วมประชุมในเรื่องที่เกี่ยวข้อง การพาไปสังเกตการณ์หรือศึกษาดูงาน
การจัดหาเอกสารให้อ่านและการจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงานเป็นต้น ซึ่งอุทัย หิรัญโต (อุทัย
หิรัญโต 2524 : 142) ได้อธิบายสนับสนุนความเห็นดังกล่าวและได้เน้นวิธีการพัฒนาโดยการ
ฝึกอบรมว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพสูง แต่จะต้องดำเนินการให้ถูกต้องและครบถ้วนกระบวนการ
ตามหลักวิชา

การพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรคือการพัฒนาด้านทักษะ
ความรู้ เจตคติและบุคลิกภาพ ซึ่งนอกจากจะได้จากการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรแล้ว

อาจได้จากการขยายโครงการ การเปลี่ยนแปลงระเบียบขององค์การและการบังเอิญที่เกิดขึ้นจากการลองผิดลองถูก (Chruden and Sherman . 1968 : 10 - 11) การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการเสริมสร้างให้บุคลากรก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรกับองค์การและเป็นการช่วยในการปรับตัวของบุคลากรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในองค์การ (Scott. 1971 : 7) การพัฒนาบุคลากรที่เน้นในเรื่องทักษะการทำงานควรเลือกใช้วิธีฝึกอบรมเพราะสามารถทำได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว (Flippo. 1971 : 7)

รวมความแล้วสรุปสาระได้ว่าการพัฒนาบุคลากรหมายถึงการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะและเจตคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและเอื้อต่อความสำเร็จขององค์การ การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญวิธีหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร

✓ สำหรับความหมายของการฝึกอบรม สมโภชน์ นพคุณ (สมโภชน์ นพคุณ 2527 : 1 - 2) กล่าวว่า เป็นวิธีการของผู้บริหารในการเพิ่มคุณภาพการทำงานของบุคลากรและเตรียมคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน สมพงศ์ เกษมสิน (สมพงศ์ เกษมสิน 2511 : 1 - 2) ให้ความหมายว่าหมายถึงกิจกรรม ที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานและมีความเห็นว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสนใจจัดหรือสนับสนุนให้มีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ความหมายในแง่ของวัตถุประสงค์ วุฒิชัย จ्ञานงค์ (วุฒิชัย จ्ञานงค์ 2526 : 33) อธิบายว่าการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้น มุ่งที่จะให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นในตัวบุคลากรสามประการ คือ ความรู้ในเนื้อหาวิชา ทักษะในการปฏิบัติและท่าทีต่างๆที่แสดงถึงความพึงพอใจในการทำงาน บรูคส์ (Brooks. 1958 : 3) และไวท์ฮิลล์ (Whitehill. 1955 : 48) ให้ความหมายของการฝึกอบรมในทำนองเดียวกันว่าเป็นโครงการฝึกฝนและเสริมสร้างสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนกู๊ด (Good. 1973 : 613) ชี้ให้เห็นความแตกต่างของการฝึกอบรมกับการศึกษาว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการช่วยให้บุคคลอื่นมีความรู้และทักษะเฉพาะเรื่อง โดยจัดขึ้นภายใต้เงื่อนไขบางประการ ไม่กว้างขวางเหมือนการจัดการศึกษา

3 ความหมายของการฝึกอบรมได้เปลี่ยนแปลงมาเป็นระยะๆตามทัศนคติของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง กริช อัมโภชน์ (กริช อัมโภชน์ 2524 : 1 - 8) ได้อธิบายถึงวิวัฒนาการของความหมายของการฝึกอบรมไว้เป็นสี่ระยะ ดังนี้

1. ระยะแรก การฝึกอบรมหมายถึงการฝึก การสอน เพื่อให้บุคคลมีความรู้ความเข้าใจและความชำนาญในเรื่องที่ต้องการ เนื่องจากไม่มีสถาบันชั้นสูงที่สอนวิชาชีพ บุคคลจะมีความรู้ความสามารถและชำนาญงานในค้ำใจ จำเป็นต้องไปฝึกฝนกับผู้ที่ประกอบอาชีพ และมีความชำนาญค้ำใจนั้น เช่น ต้องการเป็นช่างซ่อมเครื่องยนต์ก็ต้องไปอยู่กับและฝึกงานกับเจ้าของซ่อมเครื่องยนต์โดยไม่มีกำหนด จนกว่าจะมีความรู้ความเข้าใจและเกิดความชำนาญ วิชาชีพสาขาอื่นๆก็เป็นไปในทำนองเดียวกันนี้ การฝึกอบรมในระยะแรกนี้มีลักษณะเด่นๆดังนี้

- 1.1 ไม่มีสถานที่ฝึกอบรมและผู้ที่ให้การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ
- 1.2 วิธีฝึกอบรม ใช้การสอนแนะและฝึกปฏิบัติเป็นหลัก
- 1.3 การฝึกอบรมจัดเป็นการทดแทนการศึกษา
- 1.4 วิชาที่จัดฝึกอบรมมีขอบเขตที่แคบ
- 1.5 ไม่จำกัดพื้นฐานความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 1.6 การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับการทำงานและการลงมือปฏิบัติ

ผู้ผ่านการฝึกอบรมในระยะแรกนี้สังคมยอมรับนับถือว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและอยู่ในข่ายที่จะได้รับบรรจุเข้าทำงานที่มีเกียรติและได้รับค่าตอบแทนสูง

2. ระยะที่สอง การฝึกอบรมหมายถึงการนำเอาบุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถมารับการสอน เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งได้ การฝึกอบรมเช่นนี้เกิดขึ้นหลังจากที่การศึกษาได้ขยายตัวมากขึ้นทั้งในด้านปริมาณและระดับการศึกษา แม้ว่าผู้สำเร็จการศึกษาจะมีมากกว่าตำแหน่งงานก็ตาม แต่ยังมียางบางตำแหน่งหน้าที่ที่ผู้สำเร็จการศึกษาไม่ต้องการ อาจเป็นเพราะเกียรติและค่าตอบแทนต่ำ งานดังกล่าวจึงตกทอดถึงผู้ที่ไม่ได้ศึกษา จึงต้องมีการฝึกอบรมผู้ที่ไม่ได้ศึกษาให้มีความรู้ความสามารถที่จะเข้าทำงานได้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงมีความรู้สึกว่าเป็นปมค้อย เพราะตนไม่ได้ศึกษาในระดับนั้นจึงต้องมารับการฝึกอบรม การจัดหลักสูตรฝึกอบรมเป็นไปตามความคิดของผู้จัด ผู้ให้การฝึกอบรมหรือวิทยากรก็ได้คัดเลือกมาจากผู้ที่มีความรู้ความชำนาญอย่างในระยะแรก ถือว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษามาแล้วยอมสอนได้

ให้การฝึกอบรมได้ ลักษณะการเรียนการสอนเป็นแบบบังคับและมีการลงโทษ เช่น กำหนดว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องทำอย่างนั้นได้ทำอย่างนี้ได้ มิฉะนั้นจะถูกบังคับให้ทดลองทำจนเสียเวลา ไม่ได้รับประทานอาหารตามเวลา ถูกตำหนิ ถูกตักเตือนหรือให้สอบตก เป็นต้น ลักษณะการเรียนรู้เช่นนี้ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานได้อย่างอัตโนมัติ ขาดความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งและแท้จริง เมื่อประสบปัญหาที่แตกต่างออกไปก็จะเกิดความยากลำบากในการแก้ปัญหา ลักษณะเด่นของการฝึกอบรมในระยะนี้มีดังนี้

- 2.1 มีสถานที่ฝึกอบรมและผู้ที่ให้การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ
- 2.2 ถือว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้ขาดการศึกษา
- 2.3 วิชาที่จัดฝึกอบรมมีขอบเขตกว้างขวางขึ้น
- 2.4 การเรียนรู้อย่างขึ้นอยู่กับการบังคับ
- 2.5 เข้าใจว่าการศึกษากับการฝึกอบรมเหมือนกัน จึงไม่มีการฝึกอบรมผู้ที่

สำเร็จการศึกษา

การฝึกอบรมในลักษณะนี้ยังคงมีอยู่ในหน่วยราชการบางแห่ง อาจเป็นโดยเจตนาหรือโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ของผู้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดฝึกอบรมก็ได้ การดำเนินงานจะเป็นไปในลักษณะครอบงำความคิดอ่านของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากกว่าจะเป็นการเสริมสร้างให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง

3. ระยะที่สาม การฝึกอบรมหมายถึงการให้ความรู้ความเข้าใจความชำนาญและเจตคติที่ดีแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสามารถปรับปรุงการทำงานของคนให้มีประสิทธิภาพได้ การฝึกอบรมในระยะนี้มีความเชื่อว่าการศึกษากับการฝึกอบรมมีความแตกต่างกัน เพราะการศึกษาให้แนวความคิดและทฤษฎีอย่างกว้างๆ แต่การฝึกอบรมจะเน้นเด่นชัดเป็นเรื่องราว มุ่งที่จะให้บุคคลรู้ เข้าใจและสามารถในเรื่องที่ต้องการโดยตรง การฝึกอบรมในระยะนี้ได้รับความสนใจมากขึ้น มีการพัฒนาแนวความคิดและวิธีการอย่างกว้างขวาง การดำเนินงานจัดเป็นระบบ มีขั้นตอน มีการค้นคิดเทคนิคฝึกอบรมแบบต่างๆ ขึ้นเพื่อสร้างประสิทธิภาพของการฝึกอบรม วิทยากร ผู้ดำเนินการฝึกอบรมและผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการฝึกอบรมมากขึ้น สรุปสาระสำคัญของการฝึกอบรมในระยะนี้ไว้ดังนี้

- 3.1 ถือว่าการศึกษากับการฝึกอบรมแตกต่างกัน แต่มีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องกัน
- 3.2 ถือว่าผู้ที่ผ่านการศึกษามาแล้วยังมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมอีก
- 3.3 การฝึกอบรมมีแนวความคิด ทฤษฎีและกระบวนการบริหารโดยเฉพาะ
- 3.4 การฝึกอบรมเป็นวิชาชีพสาขาหนึ่ง
- 3.5 การเรียนรู้มีลักษณะในทางส่งเสริมมิได้บังคับหรือลงโทษอย่างในระบะก่อนๆ

4. ระยะที่สี่ การฝึกอบรมหมายถึงวิธีการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร เน้นที่

ความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงาน มุ่งส่งเสริมให้บุคลากร รู้จักคิด รู้จักทำและรู้จักวิธีแก้ปัญหาในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต หลักสูตรการฝึกอบรมจึงประกอบด้วย หัวข้อวิชาที่ส่งเสริมสมรรถภาพในการทำงานในปัจจุบันส่วนหนึ่งและอีกส่วนหนึ่งเป็นหัวข้อวิชาที่ให้ประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร เป็นการเตรียมคนเพื่อให้สามารถรับภาระหน้าที่ที่สูงขึ้นในอนาคต ถ้าหลักสูตรบรรจุหัวข้อวิชาที่เป็นการส่งเสริมสมรรถภาพในการทำงานในปัจจุบันมากกว่าก็เป็นการฝึกอบรม แต่ถ้าหลักสูตรบรรจุหัวข้อวิชาที่เป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็เป็นการพัฒนาบุคลากร นักฝึกอบรมจึงต้องพิจารณาจัดหัวข้อวิชาให้สอดคล้องส่วนตรงประเด็นที่ต้องการ โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรนั้นยังไม่มีข้อกำหนดว่าควรบรรจุวิชาใดมากน้อยเพียงไร จึงต้องใช้ดุลยพินิจให้รอบคอบ เพราะว่าในปัจจุบันมีวิชาการใหม่ๆ เกิดขึ้นเป็นอันมาก การตัดสินใจจัดหลักสูตรจึงควรคำนึงถึงภารกิจขององค์การและแนวทางบริหารด้วยเสมอ ลักษณะการฝึกอบรมตามแนวความคิดนี้สรุปได้ว่า

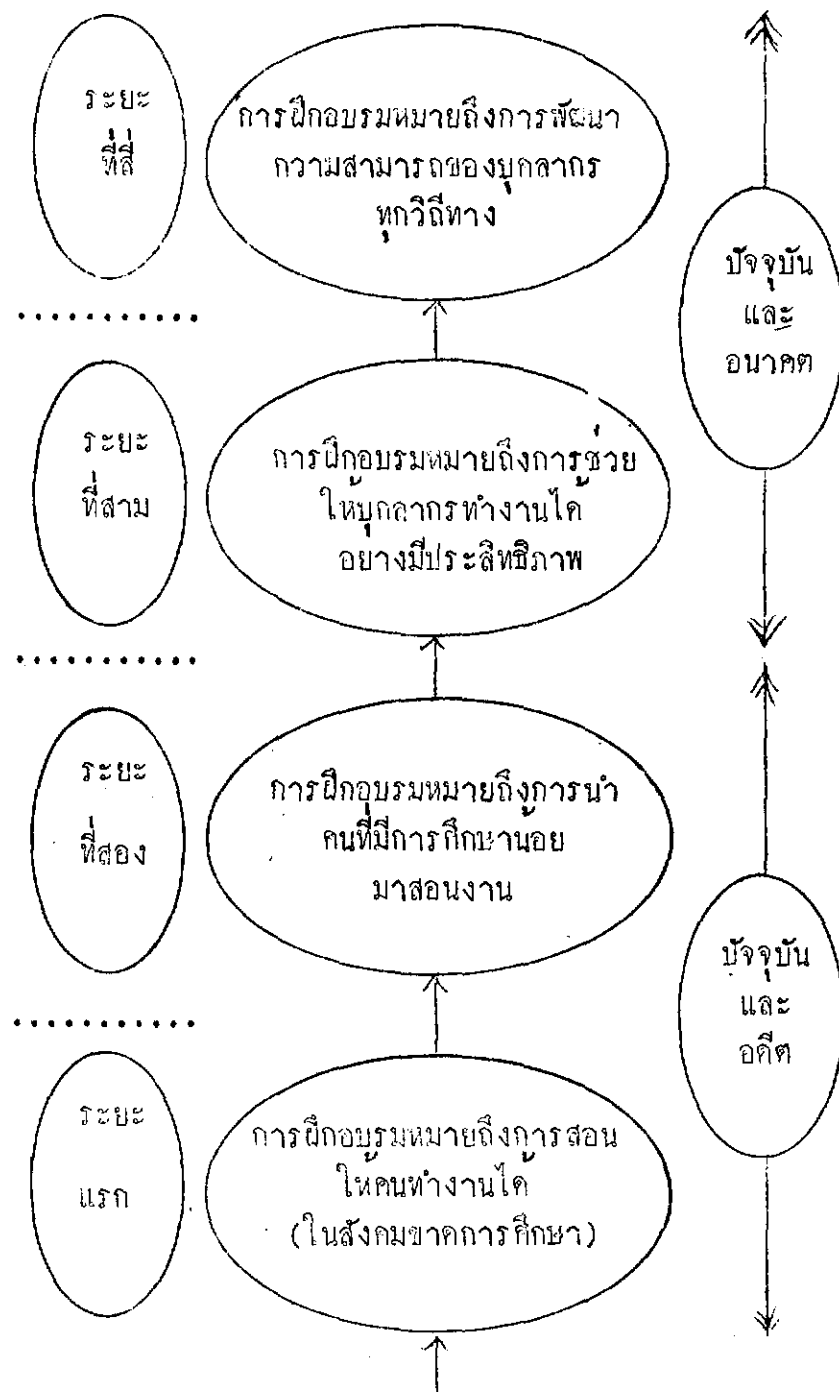
4.1 ถือว่าบุคลากรทุกคนควรได้รับการพัฒนาความสามารถในทุกด้าน เพื่อองค์การจะได้ใช้ความสามารถของบุคลากรได้อย่างเต็มที่

4.2 การพัฒนาบุคลากร กระทำโดยการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

4.3 ถ้าหลักสูตรการฝึกอบรมเน้นที่งานปัจจุบันจะมีลักษณะเป็นการฝึกอบรม แต่ถ้าเน้นที่งานในอนาคตหรือทั้งงานในปัจจุบันและงานในอนาคตจะมีลักษณะเป็นการพัฒนาบุคลากร

วิวัฒนาการของความหมายของการฝึกอบรมดังกล่าวแสดงเป็นภาพประกอบได้

ทั้งภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 วิวัฒนาการของความหมายของการฝึกอบรมสี่ระยะ
(กริช อัมโภชน 2524 : 7)

การพัฒนาบุคลากรกับการฝึกอบรมมีความหมายแตกต่างกัน คือ การฝึกอบรมเป็นวิธีหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร โดยที่การพัฒนาบุคลากรเน้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนรวมของบุคคลเกี่ยวกับการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติในด้านต่างๆ เพื่อที่องค์กรจะได้ใช้บุคลากรให้เป็นประโยชน์สูงสุด ส่วนการฝึกอบรมเน้นในเรื่องการเสริมสร้างสมรรถภาพการทำงานในหน้าที่ปัจจุบัน มีขอบเขตที่แคบและชัดเจนกว่าการพัฒนาบุคลากร (อุทัย นิธิรัฐ 2524 : 143)

แนวความคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆในการดำเนินงานฝึกอบรม

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ 2524 : 5 - 13) ได้ศึกษาแนวความคิดของนักวิชาการและผู้มีประสบการณ์ในการดำเนินงานฝึกอบรมหลายราย พบว่าการดำเนินงานฝึกอบรมนั้น ประเด็นที่วิพากษ์วิจารณ์กันมากคือผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมในองค์กรเดิมเข้าใจกันว่าการฝึกอบรมเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานฝึกอบรมและการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับความสามารถของวิทยากร แต่ลินตันและปารีค (ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ 2524 : 5 อ้างจาก Lynton and Pareek. 1967 : unpage) ได้ชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องสามฝ่ายด้วยกัน ได้แก่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม องค์กรและหน่วยงานฝึกอบรมและวิทยากร แต่ละฝ่ายต้องมีบทบาทที่สัมพันธ์กันดังนี้

บทบาทของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1. ในระยะก่อนการฝึกอบรม ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมจะมีบทบาท ท่าทีและความรู้สึกต่อการฝึกอบรมต่างๆกัน บางคนมีความเข้าใจ มีเจตคติที่ดีและต้องการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างจริงจัง บางคนไม่เข้าใจ ขาดความพร้อมและรู้สึกต่อต้านการฝึกอบรม เพราะไม่ทราบจุดมุ่งหมายและผลที่จะได้รับ ความคิด ความรู้สึกและความคาดหวังต่างๆที่มีอยู่ก่อนการฝึกอบรมจะติดเข้าไปในการฝึกอบรมด้วย หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดที่ดีและเข้าใจการฝึกอบรมมาก่อนโอกาสที่จะประสบความสำเร็จจะมีมากกว่าผู้ที่รู้สึกต่อต้านการฝึกอบรม

2. ในระหว่างการฝึกอบรม การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมถือเป็นเรื่อง

ที่สำคัญที่สุด การเรียนรู้เป็นกระบวนการภายในตัวของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากรเป็นผู้กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้โดยใช้เทคนิคฝึกอบรมและโสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ แต่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจต้องใช้เวลานาน ขึ้นอยู่กับภาวะแวดล้อมและความพร้อมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. ในระยะหลังการฝึกอบรม ในระยะนี้ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะนำความรู้จากการฝึกอบรมมาปรับใช้ในการทำงาน ความสำเร็จในเรื่องนี้นอกจากจะเกิดจากความตั้งใจจริงของผู้ผ่านการฝึกอบรมแล้วยังมีองค์ประกอบอีกหลายอย่าง เช่น การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน นโยบายขององค์กรและเครื่องมือเครื่องใช้ในที่สอนและไม่ขัดกับหลักวิชา
บทบาทขององค์กร หน้าที่ของหัวหน้าวิชานั้นได้

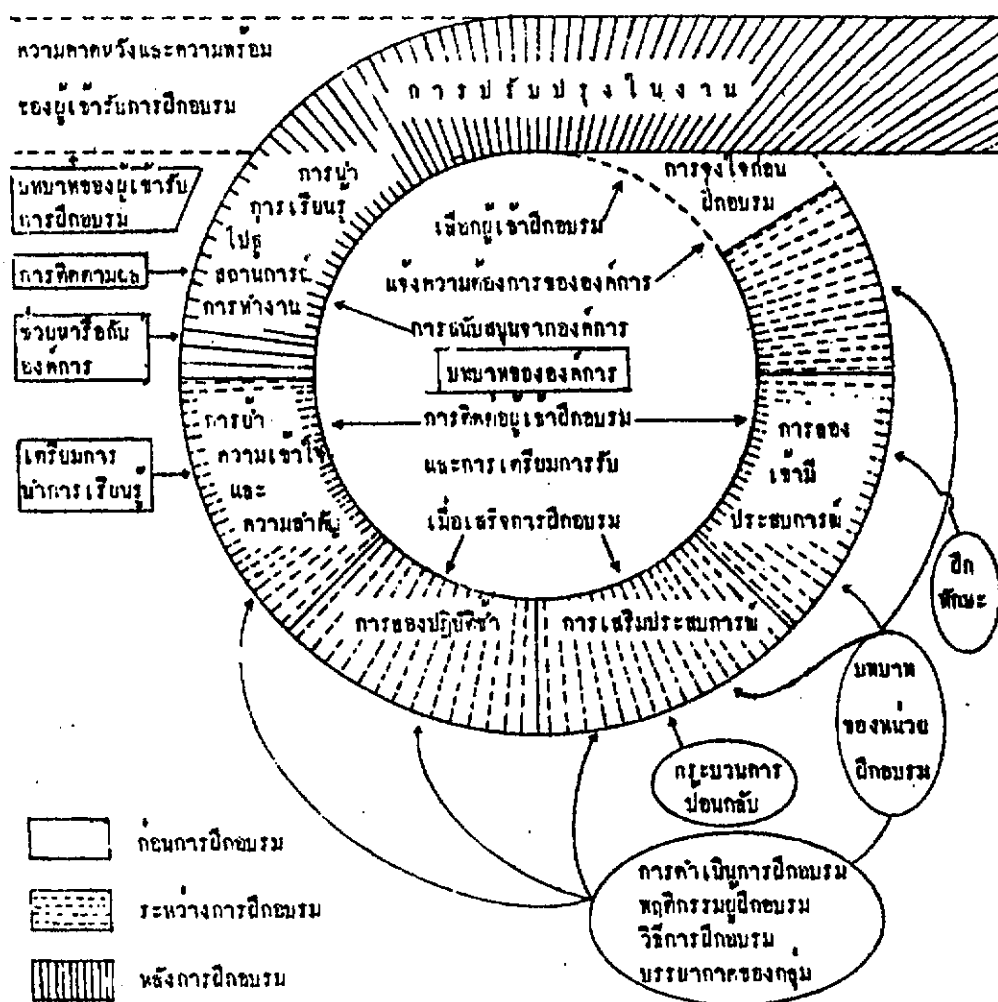
การฝึกอบรมแต่ละครั้งผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีอิทธิพลต่อการจะทรงสร้างให้อัตราการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก ทั้งในระยะก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม ที่แสงสว่างและ กล่าวคือ ก่อนการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงให้ผู้ที่จะเข้ารับการอบรม ไขข้อข้องใจ การฝึกอบรมครั้งนั้นมีความสำคัญอย่างไร องค์กรหรือหน่วยงานมีความมุ่งหวังดีในระหว่างผู้เข้า ใคในการคัดเลือกตัวบุคคลที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ที่ได้รับคัดเลือกในระยะหลังการฝึกอบรมเห็นว่าตนมีคุณค่าต่อองค์กร เกิดกำลังใจและมีศรัทธาที่จะเข้ารับก้อหนดผลที่เกิด ระหว่างการฝึกอบรมก็ต้องให้การเอาใจใส่ตามควร เช่น ไปเยี่ยมเยียน รับทราบปัญหาต่างๆ ก้าวหน้าในการฝึกอบรม ให้ความอนุเคราะห์ในเรื่องส่วนตัวตามที่สามารถ แจ้งความ เคลื่อนไหวในองค์กรและร่วมงานให้ทราบเป็นต้น แต่ควรระวังมิให้เกิดการเข้าใจผิดว่าเป็น การไปตรวจสอบและไม่ควรมอบภาระใดๆให้ในระหว่างการฝึกอบรม สำหรับในระยะหลังการ ฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาควรให้โอกาสแสดงความคิดเห็นหรือผลของใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาปรับปรุงงาน โดยอำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือในด้านต่างๆตามควรและไม่ กระทบการใดๆให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมเสียขวัญและกำลังใจในการนำความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ เพราะเป็นการทำให้การลงทุนในการฝึกอบรมอาจเกิดการสูญเปล่าได้ เป็นเรื่องที่น่าถกเถียง การฝึกอบรมวิพากษ์กันมากและถือว่าระยะนี้เป็นระยะที่แสดงประสิทธิภาพของการฝึกอบรม

บทบาทของหน่วยงานฝึกอบรมและวิทยากร

ในระยะก่อนการฝึกอบรม หน่วยงานฝึกอบรมจะมีบทบาทเน้นไปในทางด้านวิชาการ

เป็นส่วนมาก เช่น การเขียนโครงการ การกำหนดหลักสูตร การกำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะรับเข้าฝึกอบรม การเลือกวิทยากร เป็นต้น นอกจากนี้หน่วยงานฝึกอบรมจะต้องเตรียมการต่างๆ ให้พร้อมและจะต้องมีการติดต่อกับประชาสัมพันธ์ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบล่วงหน้า เช่น รายชื่อผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม การคมนาคม การเตรียมตัวของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมเป็นต้น ส่วนในระหว่างการฝึกอบรม วิทยากรมีความสำคัญมาก พฤติกรรมต่างๆของวิทยากรต้องสอดคล้องกับเนื้อหาสาระที่สอนและไม่ขัดกับหลักวิชาที่ฝึกอบรม มิฉะนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจขาดความเชื่อถือในแนวปฏิบัติของหัวข้อวิชานั้นได้ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมเป็นเรื่องที่หน่วยงานฝึกอบรมและวิทยากรจะต้องสร้างให้เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายของการฝึกอบรม ได้แก่ การจัดห้องฝึกอบรมให้มีพื้นที่ แสงสว่างและอุณหภูมิที่เหมาะสม ใช้เทคนิคฝึกอบรมที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม ใช้สื่อการฝึกอบรมที่ดึงดูดความสนใจ ส่งเสริมให้มีกิจกรรมกลุ่มเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมตลอดจนความสัมพันธ์กับวิทยากรและบุคลากรดำเนินงานฝึกอบรม ในระยะหลังการฝึกอบรม หน่วยงานฝึกอบรมมีหน้าที่ในการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อทราบผลที่เกิดจากการฝึกอบรม นำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรและการดำเนินงานด้านต่างๆ ช่วยแก้ไขปัญหของผู้ผ่านการฝึกอบรมในการนำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการทำงาน รวมทั้งการให้คำปรึกษาแนะนำแก่องค์กรหรือผู้บังคับบัญชาในการสร้างบรรยากาศสนับสนุนการปรับปรุงงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม

รวมความแล้วสรุปได้ว่าความสำเร็จในการฝึกอบรมจะต้องอาศัยบทบาทและความสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม องค์กรหรือผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานฝึกอบรมและวิทยากร การดำเนินงานฝึกอบรมให้เกิดประสิทธิภาพจะต้องกระทำอย่างรอบคอบ ตั้งแต่ขั้นวางแผน เตรียมการ ในระหว่างการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม ซึ่งแสดงเป็นภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพประกอบ 3 บทบาทของฝ่ายต่างๆที่มีผลต่อการดำเนินงานฝึกอบรม
(ชวรงค์ หานุมรค์ 2524 : 6 อ้างอิงจาก Lynton and Pareek.
1967 : unpage)

รูปแบบการฝึกอบรม

นักฝึกอบรมและนักวิชาการจำนวนมากได้เสนอรูปแบบการฝึกอบรมไว้ต่างกักันนำมาเป็นตัวอย่างได้ดังนี้

สมพงศ์ เกษมสิน (สมพงศ์ เกษมสิน 2511 : 3 - 6) ได้เสนอรูปแบบการฝึกอบรมไว้มีสาระสำคัญดังนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การฝึกอบรมเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม เนื่องจากการดำเนินงานทั้งปวงจะต้องปรับปรุงให้ทันสมัยและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ความก้าวหน้าทางค่านวิชาการศึกษาและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ย่อมมีผลกระทบต่อการบริหารงาน การดำเนินงานแบบเก่าอาจทำให้เกิดความล่าช้า ได้ผลผลิตต่ำ คุณภาพไม่ดี บุคลากรต้องการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ทันสมัยขึ้น ผู้บริหารและผู้มีหน้าที่ในการจัดฝึกอบรมต้องติดตามดูแลเพื่อนำมาเป็นหลักการและเหตุผลในการจัดโครงการฝึกอบรม เพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะ นำมาพิจารณาเปรียบเทียบว่างานใดมีความจำเป็นเร่งด่วนกว่ากัน จัดเรียงลำดับตามความจำเป็นก่อน - หลัง เพื่อดำเนินการจัดฝึกอบรมไปตามลำดับ แต่ความต้องการในบางเรื่องอาจไม่ต้องใช้วิธีการฝึกอบรมก็ได้ ผู้มีหน้าที่จัดฝึกอบรมต้องพิจารณาให้รอบคอบถึงผลที่ได้ว่าคุ้มกับการลงทุนเพียงใด

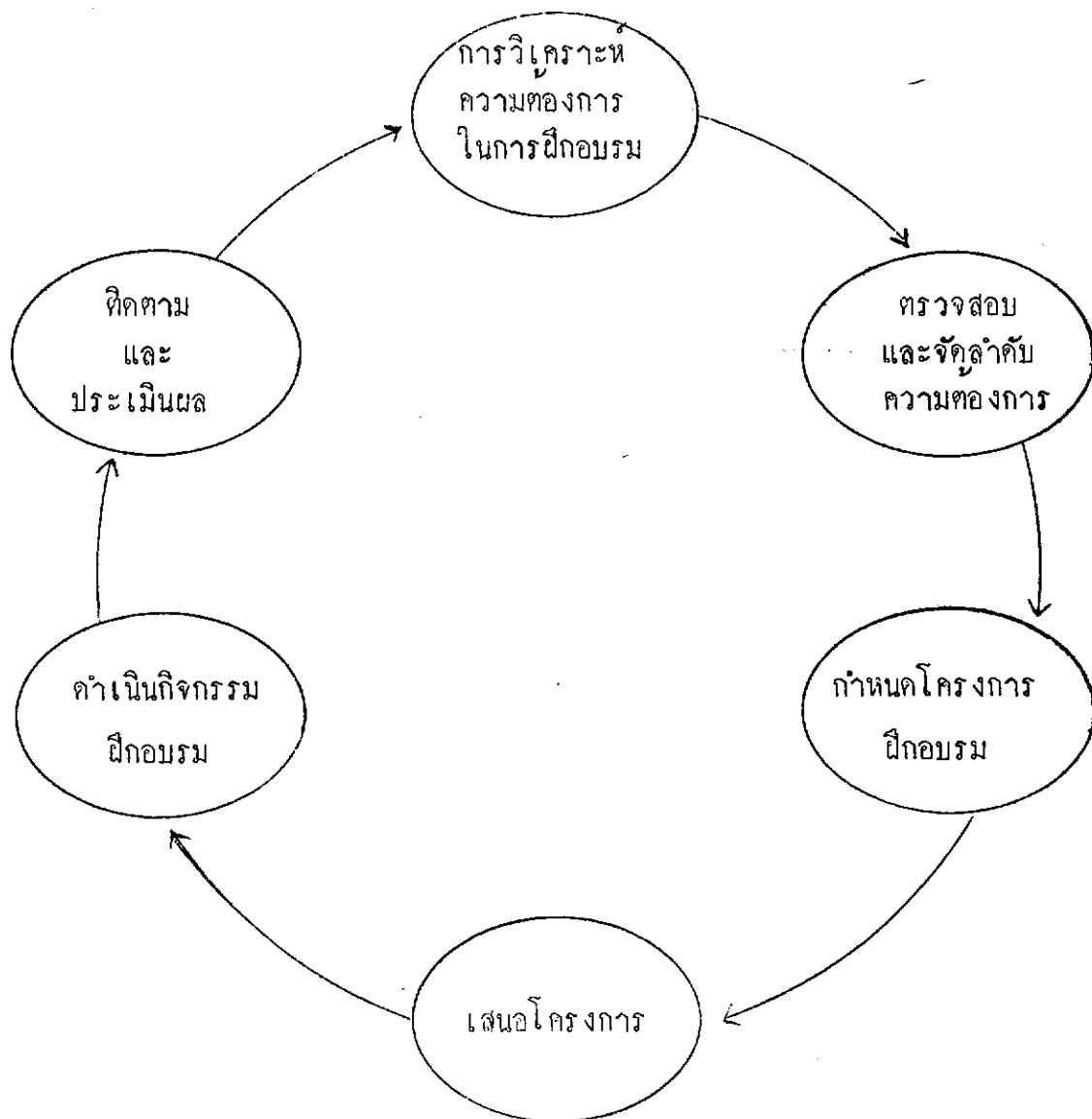
3. กำหนดโครงการฝึกอบรม เมื่อตรวจสอบความต้องการพบว่ามีความจำเป็นต้องดำเนินการฝึกอบรม ผู้มีหน้าที่จัดฝึกอบรมก็กำหนดโครงการฝึกอบรมขึ้น โดยวางแผนและเตรียมการให้ครอบคลุมในเรื่องเวลา สถานที่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร หลักสูตร เทคนิคฝึกอบรม งบประมาณ เจ้าหน้าที่ดำเนินงาน วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและวิธีการติดตามและประเมินผล

4. เสนอโครงการให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติโครงการ

5. ดำเนินกิจกรรมฝึกอบรมให้เป็นไปตามที่กำหนดในโครงการ

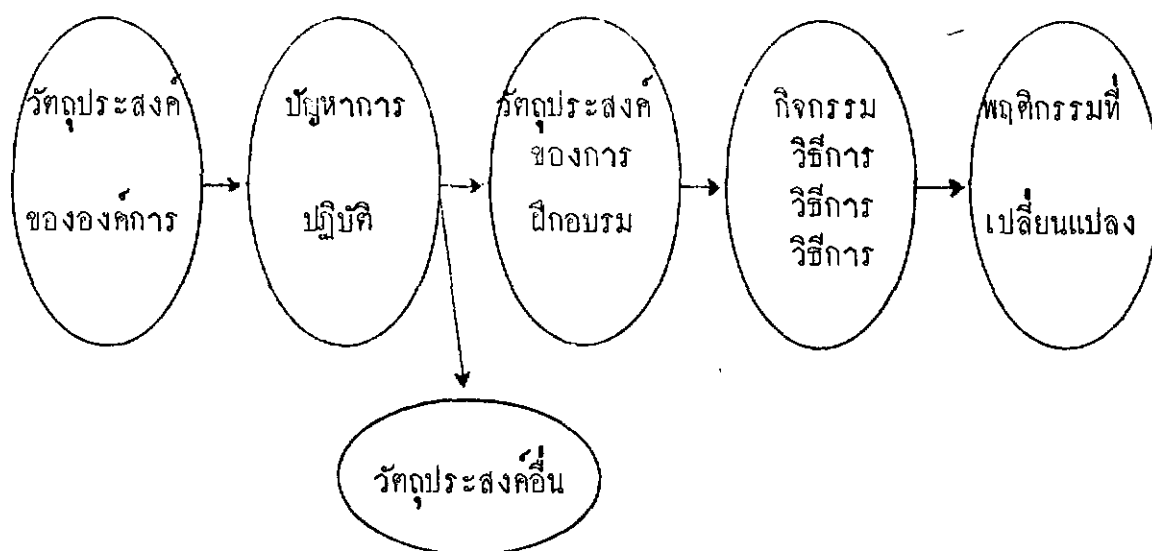
6. ติดตามและประเมินผลเพื่อทราบความเปลี่ยนแปลงของผู้ผ่านการฝึกอบรมและนำข้อบกพร่องมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานในครั้งต่อไป การติดตามและประเมินผลอาจ

กระทำไ้หลายวิธี เช่น สังเกตพฤติกรรมในการทำงาน จิตตามคณลงาน สอดถามผู้บังคับ
บัญชา สอดถามผู้ร่วมงานและการสอบวัดความรู้ความสามารถเป็นต้น รูปแบบการฝึกอบรม
ตามที่เสนอนี้แสดงเป็นภาพประกอบได้ดังภาพประกอบ 4



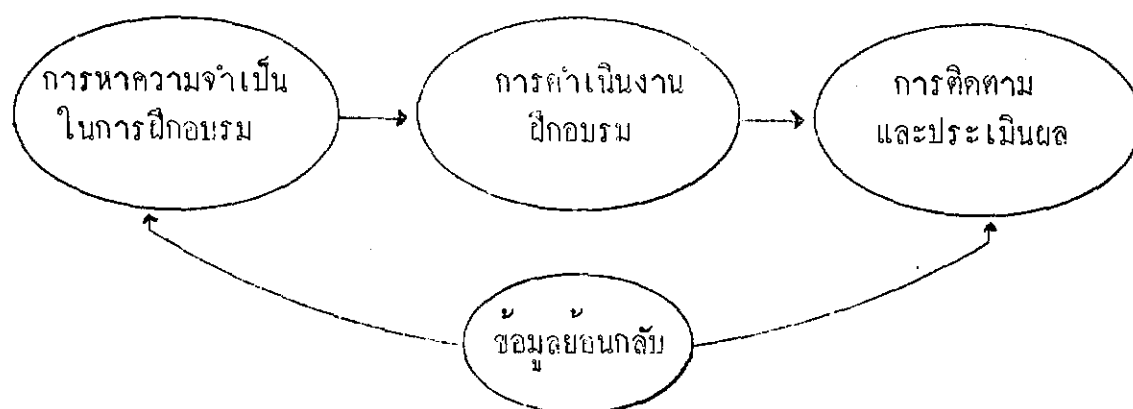
ภาพประกอบ 4 รูปแบบการฝึกอบรมของสมพงศ์ เกษมสิน
(สมพงศ์ เกษมสิน 2511 : 3 - 6)

สนับสนุนกิจกรรมให้สามารถดำเนินการได้โดยสะดวก การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร นอกจากจะเกิดจากการฝึกอบรมและการปรับสภาพแวดล้อมในองค์กรแล้ว ความสำเร็จและความล้มเหลวในการทำงานก็ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานด้วย การฝึกอบรมโดยยึดวัตถุประสงค์นี้แสดงเป็นภาพประกอบได้ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 การฝึกอบรมโดยยึดวัตถุประสงค์
(ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ 2524 : 5)

โอดิออร์เน (Odiorne. 1970 : 75) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดรูปงาน การอำนวยการ การตรวจสอบและการควบคุม นำมา สอดแทรกในงานฝึกอบรม ทำให้ได้รูปแบบการฝึกอบรมที่ประกอบด้วย การหาความจำเป็นใน การฝึกอบรม การกำหนดงานฝึกอบรมและการติดตามและประเมินผล ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 รูปแบบการออกแบบของโอคิออร์เน (Ordiorne. 1970 : 75)

ตามภาพประกอบ 7 การหาความจำเป็นในการออกแบบกระทำโดยการรวบรวมข้อมูลจากบุคลากร ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรมการทำงาน การสำรวจความเห็นและความต้องการในการทำงาน การพิจารณาผลงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ การพิจารณามาตรฐานการทำงานที่องค์กรกำหนดและการประชุมปรึกษาหารือในระดับผู้บริหาร นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบหาความจำเป็นมากน้อยเพื่อเรียงลำดับไว้สำหรับจัดออกแบบ การดำเนินงานออกแบบต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและทรัพยากรที่มี โดยเลือกใช้วิธีออกแบบอย่างรอบคอบ ส่วนการติดตามและประเมินผลใช้ได้ทั้งการสังเกต การสอบถามและการวัดผล แต่ต้องมุ่งประเมินที่พฤติกรรมของผู้นับผ่านการออกแบบว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดออกแบบหรือไม่ การประเมินผลอาจต้องกระทำหลายครั้งโดยทิ้งระยะห่างกันพอควร เช่น สามเดือนต่อครั้งเป็นต้นเพื่อให้ได้ผลการประเมินที่แท้จริง

กิติ ตยัคคานนท์ (กิติ ตยัคคานนท์ 2520 : 24 - 27) ได้เสนอรูปแบบการออกแบบที่เนื้อหาสาระละเอียดมากขึ้นดังนี้

1. วิเคราะห์งาน หาสาเหตุความบกพร่องของแต่ละงาน ซึ่งอาจเกิดจากบุคลากร ผู้ทำงาน ผู้บริหาร ระเบียบแบบแผนและวิธีการทำงานหรือจากสิ่งแวดล้อมอื่นๆ นำข้อบกพร่องที่พบมาพิจารณาหาแนวทางแก้ไข

2. ตัดสินใจเลือกปัญหาหรือข้อบกพร่องตามที่ค้นพบมาจัดโครงการฝึกอบรม ปัญหาบางอย่างอาจแก้ไขได้โดยวิธีอื่นที่ไม่ใช่การฝึกอบรมก็ได้ จึงต้องเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม ปัญหาที่จะแก้โดยการจัดโครงการฝึกอบรมนั้นต้องมีสมมุติฐานที่แน่ชัดว่าสอดคล้องกับความมุ่งหมายขององค์การและคุ้มกับการลงทุนฝึกอบรม

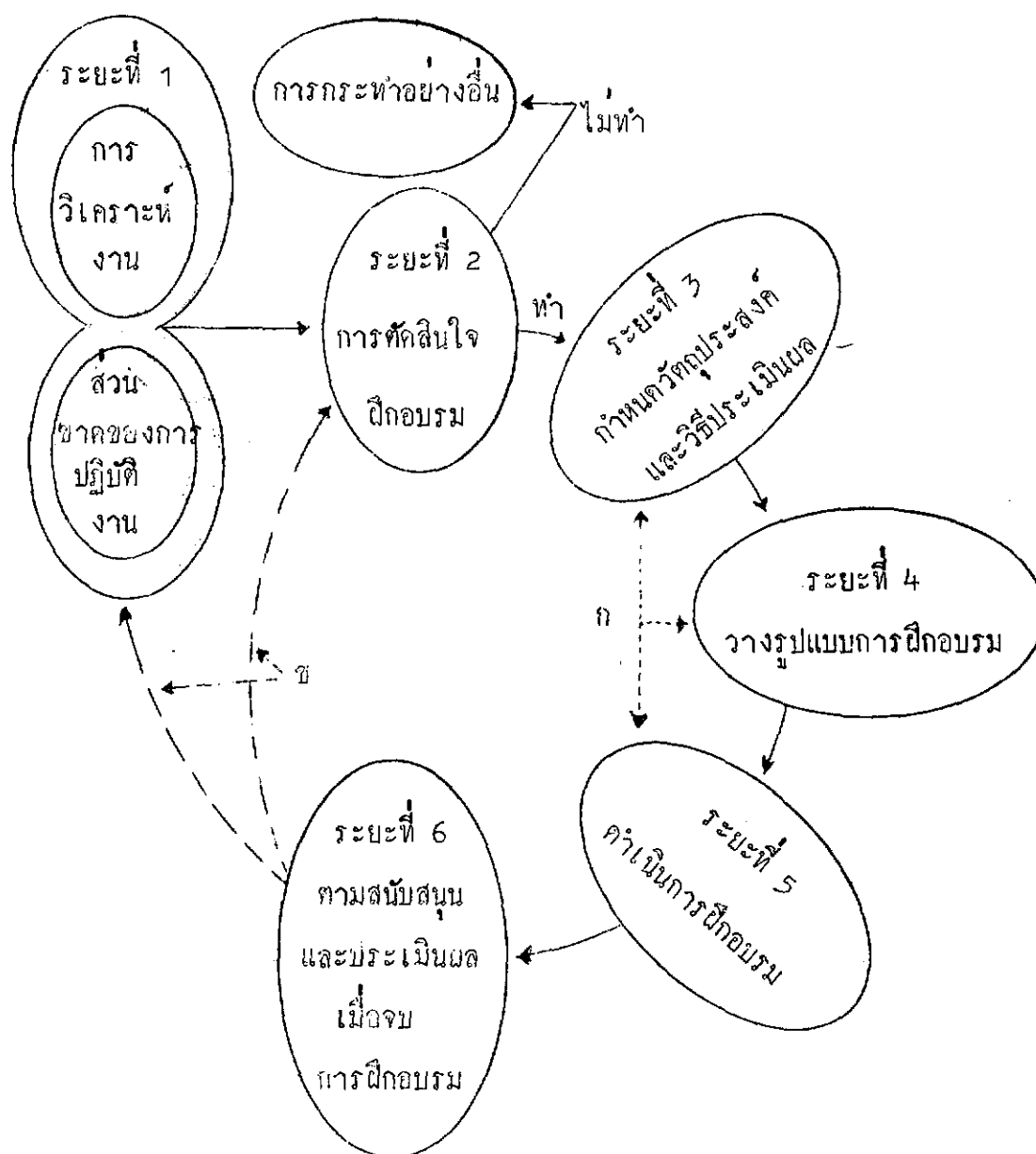
3. กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้ชัดเจนและเตรียมการประเมินผลในระหว่างฝึกอบรมเพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงานและความคุ้มค่าให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

4. วางรูปแบบการฝึกอบรมโดยใช่วิธีการดำเนินงานและแผนกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์

5. ดำเนินการฝึกอบรมและความคุ้มค่าให้เป็นไปตามที่กำหนด ผู้จัดฝึกอบรม ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม วิทยากรและผู้บริหารต้องร่วมมือประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ติดตามและประเมินผลหลังการฝึกอบรม คุณวุฒิกรรมของผู้นผ่านการฝึกอบรม สนับสนุนหรือช่วยเหลือให้สามารถนำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน ควรประเมินหลายๆ ครั้ง เป็นระยะๆ เช่น สามเดือนต่อครั้งหรือหกเดือนต่อครั้ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้นผ่านการฝึกอบรมได้พัฒนาการทำงานอย่างถูกวิธี และได้ข้อมูลย้อนกลับใช้เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานฝึกอบรมในครั้งต่อไป

คังภาพประกอบ 8



คำอธิบาย

- > เหตุการณ์ตามลำดับ
- > การประเมินผลขณะฝึกอบรม การป้อนกลับ ก.
- - - -> การประเมินผลเมื่อจบการฝึกอบรม การป้อนกลับ ข.

ภาพประกอบ 8 รูปแบบการฝึกอบรมตามทัศนะของกิติ ทักษ์คานนท์
(กิติ ทักษ์คานนท์ 2520 : 24)

การดำเนินงานฝึกอบรมของหน่วยงาน

การดำเนินงานฝึกอบรมของกรมสรรพากร

กรมสรรพากรมีหน่วยงานรับผิดชอบการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ คือฝ่ายฝึกอบรม เป็นหน่วยงานขึ้นกับกองการเจ้าหน้าที่กรมสรรพากร ฝ่ายฝึกอบรมแบ่งงานเป็นสามงาน ได้แก่ งานแผนฝึกอบรม งานฝึกอบรมด้านเทคนิคและงานฝึกอบรมด้านจัดการและธุรการ งานแผนฝึกอบรมมีภาระหน้าที่ในการศึกษาวิเคราะห์หาความจำเป็นและวิธีการในการฝึกอบรมพัฒนาการทำงานของบุคลากร จัดทำโครงการฝึกอบรม ดำเนินการฝึกอบรม ประเมินผลการฝึกอบรมและศึกษาพัฒนาการของการฝึกอบรมเพื่อเสนอแนวทางแก่กรมสรรพากร เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร งานฝึกอบรมด้านเทคนิคมีภาระหน้าที่เกี่ยวกับการจัดฝึกอบรมหรือสัมมนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานที่ต้องอาศัยความชำนาญในระดับสูง รับผิดชอบในการจัดทำเอกสารประกอบการฝึกอบรมและติดต่อประสานงานกับหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง งานฝึกอบรมด้านจัดการและธุรการมีภาระหน้าที่ในการดำเนินการให้การฝึกอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ (กรมสรรพากร 2525 : 64 - 68) การดำเนินงานฝึกอบรมของฝ่ายฝึกอบรมกรมสรรพากรนี้มีเจ้าหน้าที่ดำเนินงานในจำนวนที่พอเหมาะ กับปริมาณงาน มีงบประมาณจากเงินงบประมาณแผ่นดินใช้ในการดำเนินงาน การวางแผนฝึกอบรมกระทำต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยกำหนดโครงการล่วงหน้าเป็นปีต่อปี สถานที่ใช้ฝึกอบรมมีทั้งภายในและภายนอก มีศูนย์ฝึกอบรมโดยเฉพาะ ระยะเวลาทำการฝึกอบรมมีตั้งแต่หนึ่งสัปดาห์ถึงหกสัปดาห์ วิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นวิทยากรภายในกรม เว้นแต่หัวข้อวิชาที่เน้นลึกในทางวิชาการขั้นสูงเท่านั้นที่ต้องเชิญวิทยากรจากแหล่งวิชาการอื่นๆภายนอก บุคลากรที่เป็นเป้าหมายในการฝึกอบรมได้แก่บุคลากรที่บรรจุใหม่และบุคลากรเก่าที่จะเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น นอกนั้นเป็นการฝึกอบรมบุคลากรประจำการเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานทำนองเดียวกับหน่วยงานฝึกอบรมทั่วไป (ชัยรัตน์ ชูทองรัตน์ ให้สัมภาษณ์แก่ผู้วิจัย ที่ฝ่ายฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่ กรมสรรพากร เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2527)

การดำเนินงานฝึกอบรมของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

การท่าเรือแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานรับผิดชอบการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการคือ ศูนย์พัฒนาบุคคล เป็นหน่วยงานขึ้นกับฝ่ายการบุคคลการท่าเรือแห่งประเทศไทย แบ่งภารกิจเป็นห้าหน่วยงาน คือ หน่วยการฝึก หน่วยโสตทัศนูปกรณ์ หน่วยเอกสารและประเมินผล หน่วยศึกษาและอบรมและหน่วยระเบียบ หน่วยการฝึกมีหน้าที่ดำเนินกิจกรรมฝึกอบรม อำนวยการ ความสะดวกและแก้ไขปัญหาในการจัดฝึกอบรม หน่วยโสตทัศนูปกรณ์มีหน้าที่ในการจัดซื้อจัดหา และเตรียมเครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการฝึกอบรม หน่วยเอกสารและประเมินผลมีหน้าที่ศึกษาค้นคว้าด้านวิชาการ จัดทำโครงการฝึกอบรม หลักสูตร จัดพิมพ์ตำรา คู่มือ คำบรรยาย ปรับปรุงหลักสูตรและวิธีการประเมินผล จัดทำสรุปและรายงานผลการฝึกอบรม หน่วยศึกษาและอบรมมีหน้าที่ในการส่งพนักงานไปศึกษาเพิ่มเติม เข้าฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก จัดสรรทุนการศึกษาฝึกอบรมและดูงาน รับนักเรียนนักศึกษาและเยาวชนเข้าฝึกปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆของการท่าเรือแห่งประเทศไทยและจัดปฐมนิเทศพนักงานที่บรรจุใหม่หรือเปลี่ยนหน้าที่การงาน หน่วยระเบียบมีหน้าที่คัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม เก็บประวัติพนักงาน และทำหน้าที่คำนวณงานสารบรรณของศูนย์พัฒนาบุคคล (ลาโก อิศรางกูร ณ อยุธยา 2519 : 5 - 6) การฝึกอบรมของการท่าเรือแห่งประเทศไทยมีสี่ลักษณะ คือ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงาน การฝึกอบรมทักษะเฉพาะงาน การปฐมนิเทศและการบรรยายพิเศษเพื่อความรอบรู้ของพนักงานซึ่งจัดเป็นครั้งคราว มีสถานที่สำหรับการฝึกอบรมโดยเฉพาะ ได้รับงบประมาณเพียงพอ โครงการฝึกอบรมทำเป็นแผนล่วงหน้าหนึ่งปีงบประมาณเสมอ แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มละประมาณ 30 คน จัดหลักสูตรโดยใช้เวลาฝึกอบรมตั้งแต่สองวัน หนึ่งสัปดาห์ หลายสัปดาห์ กระทั่งเป็นเดือนก็มีขึ้นอยู่กับเนื้อหาของหลักสูตร ทางด้านบุคลากรผู้ดำเนินการฝึกอบรมก็มีจำนวนเพียงพอปริมาณงาน การฝึกอบรมนอกจากจะเน้นในเรื่องทักษะการทำงานแล้วยังมุ่งส่งเสริมค่านิยมมนุษยสัมพันธ์ด้วย จึงจัดให้มีการทัศนศึกษาสอดแทรกในการฝึกอบรมเป็นประจำ (สุรีย์ พานิชเกษม ให้สัมภาษณ์แก่ผู้วิจัย ที่ศูนย์พัฒนาบุคคล การท่าเรือแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน 2527)

การดำเนินงานฝึกอบรมของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีหน่วยงานฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ คือ งานฝึกอบรม เป็นหน่วยงานในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มีบุคลากรประจำงานสองคน ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมโดยตรงและมีคณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมที่มหาวิทยาลัย แต่งตั้งขึ้นคณะหนึ่ง ประกอบด้วยผู้บริหาร นักวิชาการและบุคลากรในระดับปฏิบัติการที่คัดเลือก มาจากผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ทางการฝึกอบรม คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมมีวาระการดำรงตำแหน่งสองปีนับแต่วันที่ได้รับแต่งตั้ง เมื่อคณะกรรมการหมดวาระลง มหาวิทยาลัยก็จะแต่งตั้งกรรมการคณะใหม่ขึ้นมารับงานต่อเนื่องกันไป จำนวนกรรมการไม่ กำหนดแน่นอน เป็นไปตามความเหมาะสม ส่วนใหญ่จะมีประมาณสิบคน มีขอบเขตภาระ หน้าที่รับผิดชอบดำเนินงานฝึกอบรมทั้งในค่านิเทศและการและงานธุรการ การฝึกอบรมทางค่านิเทศ การนั้นภาควิชาและคณะเป็นหลักในการดำเนินงาน คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมมี หน้าที่ให้การสนับสนุนในด้านการติดต่อประสานงาน การจัดเตรียมทรัพยากรที่จะใช้และอำนวยความสะดวกในส่วนที่เป็นงานธุรการ ส่วนการฝึกอบรมค่านิเทศงานธุรการ คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมีหน้าที่ร่วมกันในการสำรวจความต้องการหรือความจำเป็น ในการฝึกอบรม จัดทำโครงการฝึกอบรม กำหนดหลักสูตรและเตรียมทรัพยากร ดำเนิน กิจกรรมฝึกอบรมและประเมินผลการฝึกอบรม หลักสูตรฝึกอบรมเน้นเรื่องทักษะการทำงานใน หน้าที่ปัจจุบันเป็นหลัก ไม่มีการสอดแทรกเนื้อหาวิชาค่านิเทศอื่นๆ ระยะเวลาฝึกอบรมมีตั้งแต่ หนึ่งวันถึงห้าวันและจัดในระหว่างปีภาคเรียนเป็นส่วนใหญ่ ใช้ห้องเรียนเป็นที่ฝึกอบรม เนื่องจากไม่มีห้องฝึกอบรมโดยตรง ไม่มีการใช้สถานที่นอกมหาวิทยาลัย การส่งบุคลากรไป ฝึกอบรมในโครงการของหน่วยงานอื่นมีน้อยมาก ใช้งบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยเป็น ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน โครงการที่จัดเป็นประจำได้แก่การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ซึ่งจัดปีละสอง ครั้ง นอกนั้นเป็นโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานและการเพิ่มพูนวิทยาการใหม่ๆ ให้แก่บุคลากรประจำการ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมใช้วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ใช้วิทยากรของมหาวิทยาลัยมากกว่าวิทยากรภายนอก ประเมินโครงการฝึกอบรมโดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบแบบสอบถาม ส่วนการติดตามผลหลังการฝึกอบรมไม่ได้ กระทำเป็นกิจลักษณะ กระทำบ้างเป็นครั้งคราวในลักษณะของการศึกษาลงงานและสังเกต

พฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร (พิชิตชัย นองอุดม ให้สัมภาษณ์แก่ผู้วิจัย ที่กอง
การเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน
2528)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีผู้วิจัยไว้มากพอสมควร แต่สำหรับ
ในสถาบันอุดมศึกษา ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากรฝ่ายวิชาการ
เช่น การศึกษาโครงการพัฒนาคณาจารย์วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้าของมยุรี พลังกูร
(มยุรี พลังกูร 2523 : ง - ช) ซึ่งพบว่า การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดม-
ศึกษาส่วนใหญ่มุ่งพัฒนาในเรื่องภาระหน้าที่ทางการเรียนการสอนเป็นหลัก แต่ก็มีหลายสถาบันที่
ดำเนินการครอบคลุมไปถึงการวิจัย การบริการชุมชนและการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม การฝึก
อบรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่มิได้มีหน่วยงานหนึ่งของสถาบันรับผิดชอบดำเนินการ
ในวิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้าสภาพปัญหาและความต้องการฝึกอบรมของคณาจารย์
และผู้บริหารอยู่ในระดับมาก วิทยาลัยจัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์น้อยครั้ง ผู้บริหาร
ส่วนใหญ่ได้เข้าร่วมในกิจกรรมฝึกอบรมทั้งที่จัดในวิทยาลัยและนอกวิทยาลัยมากกว่าคณาจารย์
ผู้บริหารเห็นว่าอุปสรรคและปัญหาในการจัดฝึกอบรมคือการขาดแคลนตัวบุคคลผู้ดำเนินการ ส่วน
คณาจารย์เห็นว่าปัญหาอยู่ที่ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร คณาจารย์ต้องการให้มีการฝึกอบรม
เพื่อส่งเสริมความรู้ด้านบริหารและธุรการด้วย ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ออกแบบการพัฒนาคณาจารย์
วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้าขึ้นประกอบด้วยโครงการย่อยสามโครงการ คือ โครงการ
ส่งเสริมด้านวิชาการ โครงการส่งเสริมกลุ่มผู้สนับสนุนงานวิชาการและโครงการส่งเสริมการ
บริหารและธุรการ โครงการแรกครอบคลุมบทบาทการสอนและการวิจัย เป็นโครงการที่
จัดประจำเพื่อคณาจารย์ทุกคน ใช้เวลาทั้งในระหว่างเปิดภาคเรียนและในระหว่างปิดภาคเรียน
โครงการที่สองครอบคลุมบทบาทของคณาจารย์ที่ปรึกษาทางกิจกรรมเสริมหลักสูตร การบริการ
ชุมชนและสังคม การพัฒนาหลักสูตรและบทบาทคณาจารย์สัมพันธ์ ซึ่งจัดในระยะก่อนเปิดภาค
เรียนภาคต้น เป็นโครงการสำหรับอาจารย์ที่สนใจ ส่วนโครงการที่สามจัดให้มีเป็นครั้งคราว
ตามความจำเป็นและความต้องการของผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรฝ่ายธุรการ นอกจาก

โครงการทั้งสามแล้ววิทยาลัยควรจัดให้มีการประชุมพิเศษบุคลากรใหม่ในทุกๆสัปดาห์

กิ้นท์ แก้วสูงเนิน (กิ้นท์ แก้วสูงเนิน 2523 : ง - จ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในเขตกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยปรากฏว่าพยาบาลประจำการเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งที่จะให้มีการประชุมพิเศษพยาบาลใหม่ในระยะแรกๆของการทำงานและเรื่องที่จัดประชุมพิเศษเป็นเรื่องเกี่ยวกับขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงาน ขั้นตอนของการปฏิบัติงานและวิธีใช้เครื่องมือต่างๆทางการพยาบาล โดยให้หัวหน้าแผนกหรือหัวหน้างานมีส่วนรับผิดชอบในการจัดประชุมพิเศษ ส่วนการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจและทักษะเฉพาะเรื่อง พยาบาลประจำการเห็นด้วยอย่างยิ่งในการจัดให้มีขึ้นเป็นครั้งคราวตามโอกาสอันควร เช่น เมื่อมีเครื่องมือเครื่องใช้หรือเทคนิควิธีการใหม่ๆทางการพยาบาล โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆมาเป็นวิทยากรฝึกอบรมและจัดในสถานที่ทำงานของพยาบาล สำหรับผู้ดำเนินการฝึกอบรมพยาบาลประจำการมีความเห็นว่าควรเป็นฝ่ายวิชาการ แต่ถ้านหน่วยงานใดมีฝ่ายพัฒนาบุคลากรก็ควรให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายพัฒนาบุคลากร

ทองกมลตรีย์ วัชรโรทยาน (ทองกมลตรีย์ วัชรโรทยาน 2523 : ง - จ) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลกว้างขวางขึ้น โดยศึกษาการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาพยาบาลทั่วประเทศ ซึ่งในปี พ.ศ.2523 มีสถานศึกษาพยาบาลอยู่ 24 แห่ง ได้พบว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถาบัน คำเนิการโดยวิธีจัดฝึกอบรม สัมมนา ประชุมทางวิชาการและการให้ลาไปศึกษาต่อ ในด้านการจัดฝึกอบรมนั้น คำเนิการเป็นขั้นตอน คือหาความจำเป็นในการฝึกอบรม วางแผนฝึกอบรม คำเนิการกิจกรรม ติดตามและประเมินผล และสนับสนุนให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถนำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงานได้อย่างจริงจังและพบว่าอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลเกิดจากตัวพยาบาลเอง งบประมาณและผู้บริหาร กล่าวคือ พยาบาลไม่สนใจในการพัฒนาตนเองเท่าที่ควร งบประมาณคำเนิการไม่ได้กำหนดไว้ในแผนงานและผู้บริหารยังไม่ให้ความสนใจอย่างจริงจัง ในด้านความต้องการฝึกอบรมปรากฏว่าบุคลากรทางการพยาบาลต้องการฝึกอบรมทางวิชาการมากเป็นอันดับแรกและต้องการให้จัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและจัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบการฝึกอบรมรองลงไปตามลำดับ

สมชาย วิเชียรเลิศ (สมชาย วิเชียรเลิศ 2523 : ง - จ) ได้ศึกษารูปแบบการฝึกอบรมครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ โดยศึกษาโครงการฝึกอบรมที่จังหวัดไค้ดำเนินการไปแล้ว ความต้องการของจังหวัดและความต้องการของครูใหญ่ นำข้อมูลมาสร้างรูปแบบการฝึกอบรม ได้พบว่าโครงการฝึกอบรมที่จังหวัดไค้ดำเนินการไปแล้วเป็นโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางการบริหาร รวมทั้งการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้ครูใหญ่ด้วย ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย หลักสูตรการฝึกอบรมครอบคลุมเนื้อหาทางการบริหารโรงเรียนทุกด้าน ใช้เทคนิคฝึกอบรมแบบบรรยายและการอภิปรายกลุ่ม จังหวัดมีนโยบายให้การประถมศึกษาอำเภอจัดโครงการฝึกอบรมทุกปี ปีละสามรุ่น รุ่นละ 30 - 50 คน ผู้ที่จะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ต้องเข้ารับการฝึกอบรมทุกคน ในด้านความต้องการของครูใหญ่ได้ศึกษาพบว่าครูใหญ่มีความต้องการมากในด้านความรู้และทักษะที่เกี่ยวกับการบริหาร มนุษยสัมพันธ์และคตินิยม ครูใหญ่มีความเห็นว่าจังหวัดควรให้การสนับสนุนในเรื่องงบประมาณฝึกอบรม ควรเปลี่ยนการฝึกอบรมเป็นการประชุมสัมมนาและการบรรยายพิเศษเป็นครั้งคราวบ้าง ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมควรเป็นในช่วงปิดภาคเรียน สำหรับการติดตามและประเมินผลครูใหญ่เห็นว่าควรเป็นหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและให้ดำเนินการอย่างจริงจัง โดยการสังเกต สัมภาษณ์และให้ตอบแบบสอบถาม สมชาย วิเชียรเลิศ ได้เสนอรูปแบบการฝึกอบรมประกอบด้วยสาระสำคัญเรียงตามลำดับกิจกรรม คือ การหาความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดหลักสูตร กำหนดรูปแบบการฝึกอบรม ดำเนินกิจกรรมฝึกอบรมและประเมินและติดตามผล

ศิริพันธ์ มณีรัตน์ (ศิริพันธ์ มณีรัตน์ 2523 : ง - ฉ) ได้ศึกษาระบบฝึกอบรมโดยใช้สื่อประสมสำหรับธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย โครงการและหลักสูตรฝึกอบรมเรื่องการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น ได้แบ่งเนื้อหาออกเป็นการวางแผน การควบคุมงาน การสื่อความหมายและมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน ได้ทดลองใช้สื่อประสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งเป็นพนักงานบริหารระดับผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด สี่รุ่น จำนวน 135 คน ผลการศึกษาพบวาระบบการฝึกอบรมโดยใช้สื่อประสมทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาต่างๆเป็นอย่างดี เป็นที่พึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การติดตามผลหลังจากพนักงานกลับไปทำงานแล้วเป็นเวลาหกเดือนพบว่าสามารถนำความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์จากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงานได้ในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานที่ดีขึ้นและเป็นประโยชน์ในการติดต่อประสานงานเป็นอย่างมาก ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงของตนว่าสามารถทำงานได้ผลดีขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ การฝึกอบรมโดยใช้สื่อประสมจึงควรได้รับการสนับสนุนให้มีขึ้นในการฝึกอบรมพนักงานธนาคาร เรื่องที่ต้องคำนึงในการใช้สื่อประสมได้แก่พื้นฐานความรู้ วิทยุและประสบการณ์การทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ปรับปรุงชุดฝึกอบรมให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้ที่เป็นวิทยากรต้องมีความสันทัดในการใช้สื่อและต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทจากการเป็นผู้บรรยายมาเป็นผู้ประสานงานและสร้างบรรยากาศให้จูงใจใคร่เรียนรู้

คลาร์ก (Clark. 1970 : 2767 - A) ได้ประเมินผลวิธีการจัดฝึกอบรมครูประจำการโรงเรียนรัฐบาลในรัฐโอคลาโฮมา พบว่าการฝึกอบรมครูประจำการที่มีประสิทธิภาพ เป็นวิธีที่มีส่วนสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และขอบเขตของการจัด คลาร์กเสนอแนะว่าการปรับปรุงการจัดฝึกอบรมต้องมีการวางแผนที่ดีไว้เป็นการล่วงหน้าเสมอ การดำเนินงานต้องเริ่มจากการศึกษาปัญหาและความต้องการของครู กิจกรรมต่างๆที่มีในการฝึกอบรมต้องมีจุดมุ่งหมายเฉพาะ และต้องวางแผนประเมินผลให้มีประสิทธิภาพ เกี่ยวกับเรื่องฝึกอบรมครูประจำการนี้ อัลฟอร์ด (Alford. 1975 : 4970-A - 4971-A) ได้ศึกษาข้อมูลต่างๆนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบ โดยเฉพาะขึ้น รูปแบบที่ได้มีลักษณะเป็นศูนย์ฝึกอบรมที่ให้โอกาสแก่ครูประจำการตลอดเวลา ครูประจำการทุกคนมีอิสระที่จะเข้าฝึกอบรมตามความต้องการของตน มีหลักสูตรและอุปกรณ์ในการฝึกอบรมให้ครูเลือกใช้ได้ มีคำอธิบายจัดไว้พร้อม ผู้เข้าฝึกอบรมสามารถประเมินผลตนเองได้ควย รูปแบบฝึกอบรมนี้ส่งเสริมพัฒนาการตามความแตกต่างและความถนัดของครูแต่ละคน นิโคลสัน (Nicholson. 1971 : 4101 - A) ได้พัฒนารูปแบบการฝึกอบรมครูประจำการโรงเรียนประถมศึกษาในเขตอำเภอ คี คาร์บ (De Kalb County.) รัฐจอร์เจียไปอีกรูปแบบหนึ่ง มีสาระสำคัญประกอบด้วย การประเมินความต้องการ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและการให้การสนับสนุน การจัดกิจกรรมฝึกอบรม การนำไปใช้ การประเมินผลและการเผยแพร่ ผลการวิจัยยังได้พบว่าเพศและประสบการณ์การทำงานมีผลกระทบ ต่อความต้องการฝึกอบรม โดยผู้ที่มีประสบการณ์มากเห็นประโยชน์ของการฝึกอบรมน้อยกว่าผู้ที่

มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย

เทคนิคเดลไฟ (Delphi Technique)

การวิจัยเรื่องรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการแบบเทคนิคเดลไฟ ซึ่งเป็นวิธีการวิจัยที่อาศัยความคิดเห็น และการหยั่งรู้ของผู้เชี่ยวชาญ เทคนิคเดลไฟเป็นกระบวนการที่เป็นระบบสำหรับใช้ในการหาข้อสรุปความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องเกี่ยวกับความน่าจะเป็นในอนาคต ดำเนินการโดยใช้แบบสอบถามแบบการเรียกประชุม เพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากันระหว่างผู้ที่สามารถให้ข้อคิดเห็นและชี้แนะในเรื่องที่ต้องการ ทั้งนี้เนื่องจากการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาประชุมพิจารณาปัญหาและหาแนวทางแก้ไขเรื่องใดก็ตาม ปรากฏเสมอว่าความคิดเห็นที่ได้มิได้มาจากความคิดเห็นที่แท้จริงของแต่ละคน ผู้เข้าร่วมประชุมบางคนมีความเกรงใจผู้เข้าร่วมประชุมคนอื่น การแสดงความคิดเห็นจึงไม่เป็นอิสระและแสดงออกไม่เต็มที่ บางคนไม่ชอบบรรยากาศของที่ประชุม บางคนมาประชุมเพราะผู้บังคับบัญชาให้มา มิได้เข้าร่วมประชุมด้วยความเต็มใจ การที่จะร่วมแสดงความคิดเห็นจึงเป็นไปอย่างเสียมิได้ สถานการณ์เช่นนี้ทำให้การแก้ปัญหาไม่ประสบความสำเร็จโดยสมบูรณ์ จึงได้มีการค้นคว้าหาวิธีการที่จะให้ได้ความคิดเห็นจากผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญอย่างแท้จริง เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องที่สุด วิธีการหนึ่งที่ค้นคิดขึ้นเพื่อสนองวัตถุประสงค์ดังกล่าวก็คือ เทคนิคเดลไฟ (ประยูร ศรีประสาธน์ 2523 : 49 - 50) เทคนิคเดลไฟเกิดขึ้นเมื่อประมาณปี ค.ศ. 1950 เมื่อ โอลาฟ เฮลเมอร์ (Olaf Helmer) และคณะผู้เชี่ยวชาญของบริษัทแรนด์ คอร์ปอเรชั่น (Rand Corporation) ได้นำมาใช้รวบรวมกลุ่มความคิดเห็นในการพยากรณ์และวางแผนงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Pill. 1971 : 58) . ภายหลังการพิมพ์ผลงานออกเผยแพร่ในปี ค.ศ. 1960 แล้ว เทคนิคเดลไฟได้แพร่หลายเป็นอย่างมาก (Judd. 1972 : 35) การแพร่หลายของเทคนิคเดลไฟเนื่องมาจากการแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อนใช้ศาสตร์หลายสาขาและยังไม่มีทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานสนับสนุนเพียงพอในการแก้ปัญหานั้น (Helmer. 1966 : 1) จึงจำเป็นต้องใช้การหยั่งรู้ของผู้เชี่ยวชาญในการคาดคะเนและวางแผนแก้ปัญหานั้นๆ

เทคนิคเคลฟมีความเป็นปรนัยและแม่นยำในการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาใช้แก้ปัญหา มากกว่าการจัดประชุม การอภิปรายและวิธีการต่างๆ ที่บุคคลต้องมาเผชิญหน้ากัน เนื่องจากมาสารป้อนกันอิทธิพลที่มีต่อกันในระหว่างผู้ร่วมแสดงความคิดเห็นได้ ผู้ร่วมแก้ปัญหาทุกคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระและเต็มที่โดยไม่ต้องคำนึงว่าจะสอดคล้องกับความคิดเห็นของบุคคลอื่นหรือไม่ ความเชื่อมั่นของเทคนิคเคลฟจะยิ่งสูงขึ้นหากการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญมีความละเอียดรอบคอบ ได้ผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมกับการแก้ปัญหานั้นจริงๆ สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่ม แมคคิลแลน (เกษม บุญอ่อน 2522 : 27 - 28 อ้างอิงจาก McMillan, 1971 : unpage) ได้เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่จะใช้ในการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงของความคลาดเคลื่อนในการประชุมประจำปีของสมาคมวิทยาลัยที่ทำการสอนด้วยหลักสูตรสองปีแห่งแคลิฟอร์เนีย (California Junior College Association) เมื่อปี พ.ศ. 2514 ดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนผู้เชี่ยวชาญและการลดลงของความคลาดเคลื่อน

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนลดลง
1 - 5	1.20 - 0.70	0.50
5 - 9	0.70 - 0.58	0.12
9 - 13	0.58 - 0.54	0.04
13 - 17	0.54 - 0.50	0.04
17 - 21	0.50 - 0.48	0.02
21 - 25	0.48 - 0.46	0.02
25 - 29	0.46 - 0.44	0.02

จากตาราง 1 แสดงว่าเมื่อใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไปอัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก การวิจัยโดยใช้เทคนิคเคลฟจึงควรใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป แต่ถากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีลักษณะเป็นกลุ่มเอกพันธ์ (Homogeneity) สูง ใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 - 15 คน ก็เป็นการเพียงพอ ในงานวิจัยนี้ใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน

ความหมายของเทคนิคเคลฟ

ได้มีผู้ให้ความหมายของเทคนิคเคลฟไว้ต่างกัน ดังเช่น พิล (Pill. 1971 : 57) กล่าวว่าเทคนิคเคลฟเป็นวิธีการนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาใช้อย่างมีระบบ เฮลเมอร์ (Helmer. 1966 : 5) ให้ความหมายว่าเทคนิคเคลฟเป็นวิธีการค้นหาและชักเกลากการตัดสินใจของกลุ่มและราล์ฟ (ประยูร ศรีประสาธน์ 2523 : 50 อ้างอิงจาก Rasp. 1971 : unpage) อธิบายว่าเทคนิคเคลฟเป็นวิธีการที่มุ่งเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจที่ค่อนข้างขึ้นอยู่กับอิทธิพลต่างๆที่มาจากการประชุมหรืออภิปรายเป็นต้น จึงสรุปได้ว่าเทคนิคเคลฟหมายถึงวิธีรวบรวมความคิดเห็นที่เป็นอิสระของผู้เชี่ยวชาญมาชักเกลากเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ

คุณลักษณะทั่วไปของเทคนิคเคลฟ

กระบวนการของเทคนิคเคลฟมีคุณลักษณะดังนี้

1. มีการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการวิจัยอย่างฉลาดและรอบคอบ ผู้ที่ได้รับคัดเลือกเข้าร่วมการวิจัยจะไม่ทราบว่าในการวิจัยครั้งนั้นมีใครเข้าร่วมบ้างและมีจำนวนเท่าใด ทั้งนี้เพื่อขจัดอิทธิพลของผู้เชี่ยวชาญบางคนที่อาจกระทบต่อการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนอื่นๆ จึงนิยมใช้แบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตอบหรือแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระที่สุด ผู้เชี่ยวชาญในที่นี้ได้แก่ผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์ในเรื่องที่วิจัยนั้น รวมทั้งผู้ที่สามารถให้ข้อมูลที่ผู้วิจัยต้องการได้ บุคคลเหล่านี้ต้องมีความยินดีและเต็มใจให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามหรือแสดงความคิดเห็นจนกว่าการวิจัยจะสิ้นสุดลง

2. มีเงื่อนไขหรือการกำหนดสถานการณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตอบหรือแสดงความคิดเห็นอย่างตรงประเด็น จึงนิยมใช้แบบสอบถาม เพราะสามารถชักเกลากและตรวจสอบได้คิ ทำให้ผู้ตอบเข้าใจคำถามตรงกัน มีการถามย้ำหลายๆรอบเพื่อให้ได้คำตอบหรือความคิดเห็นที่

เพียงตรง การสอบถามในรอบหลังๆตั้งแต่รอบที่สามเป็นต้นไปผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะให้เห็นคำตอบของกลุ่มด้วย เพื่อจะได้พบทวนความคิดเห็นของตนใหม่ว่าสอดคล้องหรือแตกต่างกับความคิดเห็นของกลุ่ม แต่ก็ยังมีอิสระที่จะเปลี่ยนแปลงหรือคงความคิดเห็นเดิมของตนไว้

3. นำเอาวิธีการทางสถิติมาช่วยในการจัดกระทำกับคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เช่น การหาคำตอบที่เป็นตัวแทนของคำตอบทั้งกลุ่ม การลดการกระจายของคำตอบ เป็นต้น

กระบวนการวิจัย

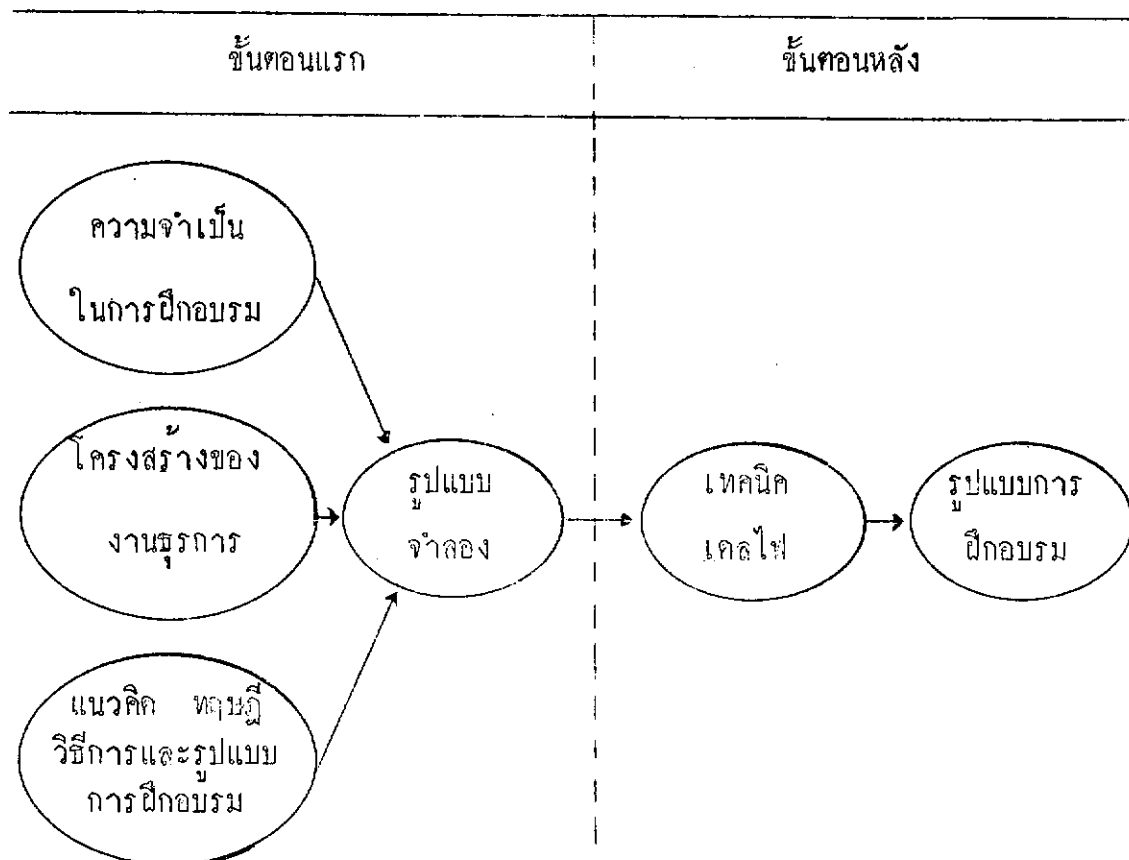
การวิจัยโดยใช้เทคนิคเคลฟมีกระบวนการสำคัญอยู่ที่การใช้ชุดแบบสอบถาม ซึ่งต้องใช้หลายชุด สอบถามหลายรอบ เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่แท้จริงและเพียงตรง โดยทั่วไปแล้วมีการสอบถามสามถึงสี่รอบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของแบบสอบถาม ถ้าแบบสอบถามฉบับแรกเริ่มด้วยการให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญลงมติหรือจัดอันดับความสำคัญเมื่อถึงแบบสอบถามฉบับที่สองหรือฉบับที่สามอาจจะพบว่าคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงน้อยมากก็สามารถยุติการวิจัยได้ (Kohtbantau. 1978 : 28 - 30 และ วัน เกษพิชัย 2527 : 126) โดยทั่วไปแล้วแบบสอบถามฉบับแรกประกอบด้วยคำถามแบบปลายเปิดให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างๆเพื่อรวบรวมมาจัดประเด็นสร้างเป็นคำถามในรอบที่สองต่อไป คำถามในรอบที่สองเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาจัดลำดับความสำคัญ ในรอบที่สามใช้แบบสอบถามชุดเดียวกันกับแบบสอบถามในรอบที่สอง แต่มีการแสดงค่ามัธยฐาน (Median) และค่าอินเตอร์ควอไทล์เรนจ์ (Interquartile Range) ของคำตอบในรอบที่สองให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาประกอบการแสดงความคิดเห็นของคนด้วย คำตอบของผู้เชี่ยวชาญบางคนอาจจะไม่ตรงกับคำตอบของกลุ่มก็ได้ กรณีเช่นนี้ผู้เชี่ยวชาญคนนั้นอาจจะเปลี่ยนแปลงคำตอบของตนหรืออาจจะคงเดิมอยู่ก็ได้ การที่ผู้เชี่ยวชาญคงคำตอบเดิมที่ไม่ตรงกับคำตอบของกลุ่มไว้จะได้รับการขอร้องให้แสดงเหตุผลประกอบทุกๆคำตอบ ถ้าไม่แสดงเหตุผลประกอบถือว่าเห็นด้วยกับคำตอบของกลุ่ม ในรอบที่สี่ดำเนินการเช่นเดียวกับรอบที่สาม จะมีการสอบถามในรอบที่สี่หรือไม่ขึ้นอยู่กับคำตอบในรอบที่สาม กล่าวคือถ้าคำตอบในรอบที่สามมีความสอดคล้องกันก็ไม่ต้องสอบถามในรอบที่สี่ แต่ถ้าคำตอบในรอบที่สามยังกระจายมากก็ต้องสอบถามในรอบที่สี่อีก ทั้งนี้เพื่อให้ได้คำตอบที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ใช้เทคนิคเคลฟ

งานวิจัยที่ใช้เทคนิคเคสไฟ

ได้มีผู้นำเทคนิคเคสไฟมาใช้ในการวิจัยทางการศึกษากันมากพอสมควร เช่น แอนเดอร์สัน (Anderson) ใช้ศึกษาเป้าหมายทางการศึกษาของโรงเรียนในเขตต่างๆ ของรัฐโอไฮโอ ไซน์เฟิร์ทและแกนท์ (Cyphert and Gant) ใช้ในการกำหนดเป้าหมายของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเวอร์จิเนีย ราสพ์ (Rasp) ใช้ศึกษาเป้าหมายของโรงเรียนในรัฐวอชิงตัน และ ซัมเมอร์ (Summer) ใช้สำรวจความต้องการพัฒนาอาจารย์ด้านการศึกษานักเรียนในรัฐแคนซัส (Kohtbantau. 1978 : 27 - 28) รอสแมนและบันนิง (Rossman and Bunning. 1978) ใช้เทคนิคเคสไฟกำหนดความสามารถด้านความรู้และทักษะของนักการศึกษานักเรียนในประเทศสหรัฐอเมริกา ควอสเทลและบอสเชียร์ (Quastel and Boshier. 1982) ใช้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการทางการศึกษา โอกาสทางการศึกษาและความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานในสำนักงานบริการสุขภาพทางจิตของเทศบาลนครแวนคูเวอร์ ประเทศแคนาดา สุนทร โคตรบรรเทา (Kohtbantau. 1978) ใช้สำรวจความต้องการการศึกษานักเรียนของประเทศไทย เป็นปริญยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก ณ มหาวิทยาลัยโอเรกอน เกษม บุญอ่อน (Boonon. 1979) ใช้ศึกษานาคคของการฝึกหัดครูในประเทศไทย เป็นปริญยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก ณ มหาวิทยาลัยอลาบามา สมบูรณ์ คันยะ (สมบูรณ์ คันยะ 2524) ใช้ประเมินผลการปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมสมรรถภาพด้านการสอนของครูประจำการระดับประถมศึกษา เป็นปริญยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร และ วัน เกษพิชัย (วัน เกษพิชัย 2527) ใช้ในการสร้างเกณฑ์ประเมินโครงการการศึกษานักเรียนแบบเบ็ดเสร็จขั้นพื้นฐาน ประเทชั้นเรียนในเขตการศึกษา 2 เป็นปริญยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เป็นต้น

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยเรื่องรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒนี้ ดำเนินการเป็นสองขั้นตอน ในขั้นตอนแรกศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรม โครงสร้างของงานธุรการและแนวนโยบาย ทฤษฎี วิธีการและรูปแบบการฝึกอบรม นำมาสังเคราะห์สร้างรูปแบบจำลองสำหรับพัฒนาเป็นรูปแบบที่แท้จริงตามข้อมูลที่ได้อีกจากการวิจัยในขั้นตอนหลัง ซึ่งเป็นการรวบรวมและซักถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการฝึกอบรมตามเทคนิคการวิจัยแบบเดลไฟ ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 ขั้นตอนการวิจัยเรื่องรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ขั้นตอนการวิจัยตามภาพประกอบ ๑ มีสาระดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน เป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเพื่อนำมาใช้ในการสร้างรูปแบบจำลองของการฝึกอบรม เพื่อใช้เป็นต้นแบบสำหรับพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์ต่อไป ข้อมูลที่ศึกษามีสามด้านคือ

1.1 ศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training need) โดยการสังเกตผลงาน พฤติกรรมการทำงาน วิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานและปัญหาในการทำงานของบุคลากรฝ่ายธุรการ จากงานวิจัยของสมบัติ เทศน้อย (สมบัติ + เทศน้อย 2527 : 52 - 69) ที่ได้ศึกษาการบริหารและการปฏิบัติงานธุรการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่างานธุรการหลายสาขา เช่น งานสารบรรณ งานการเงินและบัญชี งานบุคคล งานพัสดุและงานอาคารสถานที่ เป็นต้น มีขั้นตอนการปฏิบัติมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น ปฏิบัติได้ล่าช้า วิธีปฏิบัติไม่ทันสมัย สมองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ไม่เพียงพอ สาเหตุมาจากบุคลากรผู้ทำหน้าที่ในงานนั้นๆมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการทำงานไม่เพียงพอ มหาวิทยาลัยจึงควรจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การฝึกอบรมนอกจากจะเน้นในเรื่องทักษะการทำงานแล้วควรสอดแทรกเรื่องขวัญกำลังใจในการทำงาน ศรัทธาต่อสถาบัน คุณธรรม จริยธรรมและมนุษยสัมพันธ์ด้วย

1.2 ศึกษาโครงสร้างของงานธุรการต่างๆในมหาวิทยาลัย พบว่างานธุรการสาขาต่างๆมีโครงสร้างและขั้นตอนของการดำเนินงานเหมือนกัน คือประกอบด้วยแหล่งที่มาของงาน การทำความเข้าใจในงาน แลหาความคิดเห็นว่าในหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องและการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคำตอบในรอบนี้มาเป็นข้อมูลในนี้เน้นในเรื่องทักษะการทำงานตามโครงสร้างและขั้นตอนของสร้างเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่ากลางของงานธุรการต่างๆไป

1.3 ศึกษาการฝึกอบรมจากเอกสาร ตำรา ผลงานวิจัยและการคำแนะ รอบที่สอง สอดถามผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบนัยพัฒนาศักยภาพเพื่อแห่งประเทศไทยและงานดังขึ้นตามข้อมูลที่ได้จากการสอบถามในวิทยุเกษตรศาสตร์ พบว่าแต่ละรูปแบบมีข้อแตกต่างกับประเด็นคำถาม คำตอบในรอบนี้มีคล้ายคลึงกัน คือรูปแบบการฝึกอบรมส่วนใหญ่ประสงค์ก่อให้เรารู้ (Interquartile) รวมและการติดตามและ

ประเมินผล

2. การพัฒนารูปแบบ ดำเนินการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมจากรูปแบบจำลองไปเป็นรูปแบบที่แท้จริงโดยอาศัยข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตามวิธีการเทคนิคเดลฟีกังนี้

2.1 การเลือกผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยขอร้องขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในงานวิจัยนี้ เป็นผู้ที่มีความรู้ตามที่ได้กำหนดไว้ คือ

2.1.1 มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญา

2.1.2 มีประสบการณ์หรือมีความรู้ความเข้าใจทางการฝึกอบรมและ/หรือ

2.1.3 มีประสบการณ์หรือมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานธุรการใน

มหาวิทยาลัย

2.1.4 มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานเอกชน

2.1.5 จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ได้ขอความร่วมมือในการวิจัยมีทั้งหมด 19 คน

2.2 การสอบถามผู้เชี่ยวชาญ ได้ดำเนินการดังนี้

2.2.1 รอบที่หนึ่ง ผู้วิจัยได้จัดทำบทสรุปเกี่ยวกับโครงสร้างของมหาวิทยาลัย ปัญหาเกี่ยวกับงานธุรการและปัญหาในการดำเนินงานฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในการตอบคำถาม คำถามในรอบนี้เป็นคำถามกว้างๆว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยหรือไม่กับประเด็นต่างๆที่ผู้วิจัยจะนำไปเป็นสาระในการสร้างแบบสอบถามในรอบที่สองและเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นว่าในแต่ละเรื่องมีประเด็นที่ควรตัดออกหรือควรเพิ่มเติมอย่างไร นำคำตอบในรอบนี้มาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้สอบถามในรอบที่สอง ซึ่งสร้างเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ห้าระดับ

2.2.2 รอบที่สอง สอบถามผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสอบถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่าห้าระดับที่สร้างขึ้นตามข้อมูลที่ได้จากการสอบถามในรอบที่หนึ่ง ให้ผู้เชี่ยวชาญจัดลำดับความสำคัญในแต่ละประเด็นคำถาม นำคำตอบในรอบนี้มาคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าอินเตอร์ควอไทล์เรนจ์ (Interquartile Range)

2.2.3 รอบที่สาม สอบถามผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสอบถามที่ใช้ในรอบที่สอง อีกครั้งหนึ่ง โดยแสดงคามัธยฐานของคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่สองและตำแหน่ง คำตอบของผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล พร้อมทั้งค่าอินเตอร์ควอไทล์เร้นจ์ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ ได้พิจารณาคำตอบของตนอีกครั้งหนึ่งและได้ขอร้องเฉพาะผู้ที่มิได้คำตอบไม่สอดคล้องกับกลุ่มแสดง เหตุผลประกอบคำตอบนั้นๆด้วย ผู้ที่ไม่แสดงเหตุผลประกอบคำตอบที่ไม่สอดคล้องกับกลุ่มถือว่า ยอมรับความคิดเห็นของกลุ่ม แต่สำหรับในงานวิจัยนี้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงเหตุผลประกอบทุกคน และคำตอบที่ไม่สอดคล้องกันมีน้อย ผู้วิจัยนำคำตอบในรอบนี้มาคำนวณหาลำดับค่าความเหมาะสมในทุกประเด็นที่ถาม โดยใช้ความมัธยฐานและค่าอินเตอร์ควอไทล์เร้นจ์เป็นเกณฑ์ในการสรุป ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งปรากฏว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันคือ จึงไม่ตอง มีการสอบถามในรอบต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการและตัวอย่าง การเขียนแบบสอบถามที่ใช้เทคนิคเคลฟจากประยูร ศรีประสาธน์ (ประยูร ศรีประสาธน์ 2523 : 58 - 60) นำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยสร้างแบบสอบถาม ในรอบที่หนึ่งเป็นแบบเลือกตอบ (Check list) จำนวน 18 ข้อ และแบบสอบถามปลาย เปิดอีกหนึ่งข้อ แบบสอบถามในรอบที่สองและรอบที่สามเป็นแบบสอบถามเดียวกันสร้างเป็น แบบมาตราส่วนประมาณค่าห้าค่า จำนวน 35 ข้อ คั่งภาคผนวก ก และภาคผนวก ข ตามลำดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเป็นผู้ติดต่อหาตามผู้เชี่ยวชาญ ส่งแบบสอบถามและรับคืนด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในรอบแรกใช้วิธีหาค่าร้อยละและดำเนินการตามความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นตรงกันร้อยละ 60 ขึ้นไป ส่วนในรอบที่สองและรอบที่สามใช้วิธี วิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าอินเตอร์ควอไทล์เร้นจ์ (Interquartile Range)

ตามสูตรดังนี้

1. ลำดับชั้น ในงานวิจัยนี้ใช้ผู้เชี่ยวชาญ 19 คน เป็นจำนวนที่ จึงใช้สูตร

$$Mdn = \frac{N + 1}{2} \quad (\text{นิภา ศรีไพโรจน์ 2524 : 61})$$

เมื่อ Mdn เป็น ลำดับชั้น

N เป็น จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความเหมาะสมของเรื่องที่น่ามาสอบถามดังนี้

ลำดับชั้น 5 ถือว่า เหมาะสมอย่างยิ่ง

ลำดับชั้น 4 ถือว่า เหมาะสมมาก

ลำดับชั้น 3 ถือว่า เหมาะสมปานกลาง

ลำดับชั้น 2 ถือว่า เหมาะสมน้อย

ลำดับชั้น 1 ถือว่า ไม่เหมาะสม

2. ค่าอินเตอร์ควอไทล์เร้นจ์ ใช้วิเคราะห์หาค่าความสอดคล้องกันของคำตอบ

ใช้สูตร

$$I.R. = Q_3 - Q_1$$

$$Q_3 \text{ และ } Q_1 \text{ หาได้จากสูตร } Q_x = L_0 + i \left[\frac{\frac{NX}{4} - F}{f} \right]$$

(ชูศรี วงศ์รัตนะ 2525 : 51)

เมื่อ Q_x เป็น ค่าควอไทล์ที่ต้องการ

L_0 เป็น ชีคจำกัดล่างที่แท้จริงของชั้นคะแนนที่ควอไทล์นั้นอยู่

i เป็น อัตรากาชั้น

N เป็น จำนวนข้อมูล

x เป็น ตำแหน่งที่ของควอไทล์นั้น

F เป็น ความถี่สะสมก่อนชั้นคะแนนที่ควอไทล์นั้นอยู่

f เป็น ความถี่ของคะแนนที่ควอไทล์นั้นอยู่

กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาค่าความสอดคล้องกันของคำตอบดังนี้

ค่าอินเตอร์ควอไทล์เร้นจ์ตั้งแต่ 0.01 - 0.99 ถือว่า คำตอบมีความสอดคล้องกัน

สูงมาก

ค่าอินเตอร์ควอไทล์เร้นจ์ตั้งแต่ 1.00 - 1.99 ถือว่า คำตอบมีความสอดคล้องกัน

สูง

ค่าอินเตอร์ควอไทล์เร้นจ์ตั้งแต่ 2.00 - 2.99 ถือว่า คำตอบมีความสอดคล้องกัน

ต่ำ

ค่าอินเตอร์ควอไทล์เร้นจ์ตั้งแต่ 3.00 ขึ้นไป ถือว่า คำตอบไม่มีความสอดคล้อง

กัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบ
ที่หนึ่ง รอบที่สองและรอบที่สามตามลำดับ โดยในเบื้องต้นเป็นการแจกแจงข้อมูลด้าน
สถานภาพของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญก่อน ดังนี้

1. จำนวน ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมในงานวิจัยนี้มี 19 คน
2. เพศ แยกเป็น
 - 2.1 ชาย จำนวน 15 คน
 - 2.2 หญิง จำนวน 4 คน
3. สังกัด จำแนกตามประเภทของหน่วยงาน ดังนี้
 - 3.1 สังกัดหน่วยงานราชการ จำนวน 11 คน
 - 3.2 สังกัดหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 5 คน
 - 3.3 สังกัดหน่วยงานเอกชน จำนวน 3 คน
4. ภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ จำแนกได้ดังนี้
 - 4.1 รับผิดชอบด้านนโยบายและการบริหาร จำนวน 7 คน
 - 4.2 รับผิดชอบด้านการบริหารและการปฏิบัติ จำนวน 9 คน
 - 4.3 นักวิชาการ จำนวน 3 คน
5. วุฒิการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญทุกคนมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญา จำแนกได้
 - 5.1 ปริญญาเอก จำนวน 3 คน
 - 5.2 ปริญญาโท จำนวน 7 คน
 - 5.3 ปริญญาตรี จำนวน 9 คน

ดังนี้

การวิเคราะห์คำตอบในรอบที่หนึ่ง

การวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบนี้เป็นการวิเคราะห์ว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับสาระที่ผู้วิจัยใช้เป็นประเด็นคำถามในรอบต่อไป สาระที่นำมาสอบถามประกอบด้วยเรื่องการวางแผนฝึกอบรม การดำเนินงานฝึกอบรมและการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม เป็นคำถามแบบเลือกตอบจำนวน 18 ข้อและคำถามปลายเปิดหนึ่งข้อสำหรับให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่าผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเห็นด้วยกับสาระที่ใช่เป็นประเด็นคำถามในรอบที่สอง แต่ไม่เห็นด้วยในเรื่องการลำดับขั้นตอนการดำเนินงานและได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องการจัดลำดับขั้นตอนไว้ดังนี้

1. ขั้นตอนแผนการฝึกอบรม ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับการดำเนินการให้ครอบคลุมในเรื่องผู้ดำเนินการ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การเลือกหัวข้อฝึกอบรม งบประมาณ เทคนิคฝึกอบรม วิทยากรและระยะเวลาสำหรับเตรียมการ

2. ขั้นตอนดำเนินงานฝึกอบรม ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าต้องแบ่งออกเป็นสองขั้นตอน คือ

2.1 ขั้นเตรียมการ ในขั้นนี้ให้ดำเนินการให้ครอบคลุมในเรื่องการจัดหลักสูตร การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม โสตทัศนูปกรณ์ สื่อการฝึกอบรม เอกสารและสิ่งพิมพ์และการติดต่อประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง

2.2 ขั้นดำเนินการกิจกรรมฝึกอบรม ให้ดำเนินการไปตามแผนที่ได้เตรียมการไว้แล้ว

3. การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าต้องดำเนินการให้ครอบคลุมในเรื่องการประเมินโครงการฝึกอบรม การติดตามและประเมินผลผู้ผ่านการฝึกอบรมและวิธีการประเมิน

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบนี้ได้แสดงรายละเอียดของข้อมูลและคำร้อยละของความคิดเห็นไว้ในตาราง 2

ตาราง 2 การร้อยละของจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับสาระที่ใช้เป็น
ประเด็นคำถามในรอบที่สองและเหตุผลในกรณีที่ไม่เห็นด้วย

ประเด็นคำถาม	การร้อยละ		เหตุผล
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
1. การวางแผนฝึกอบรม ควรให้มีสาระครอบคลุม ในเรื่องต่อไปนี้			
1.1 ผู้ดำเนินการ	100.00	-	-
1.2 งบประมาณ	100.00	-	-
1.3 สถานที่	26.32	73.68	ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 14 คน เห็นว่า ควรนำไปไว้ในชั้นเตรียมการ
1.4 โสตทัศนูปกรณ์	36.85	63.15	ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 คน เห็นว่า ควรนำไปไว้ในชั้นเตรียมการ
1.5 สื่อการฝึกอบรม	36.85	63.15	ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 คน เห็นว่า ควรนำไปไว้ในชั้นเตรียมการ
1.6 เอกสารและสิ่งพิมพ์	21.06	78.94	ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 15 คน เห็นว่า ควรนำไปไว้ในชั้นเตรียมการ
1.7 วิทยากร	100.00	-	-
1.8 เทคนิคฝึกอบรม	84.22	15.78	ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน เห็นว่า เทคนิคฝึกอบรมต้องเป็นไปตาม ลักษณะเนื้อหาวิชาและความถนัด ของวิทยากร จัดไปไว้ในชั้นเตรียม การก็ได้ ควรปรึกษาวิทยากร

ตาราง 2 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	การวัดผล		เหตุผล
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
1.9 การประเมินผล	100.00	-	-
1.10 ระยะเวลาเตรียมการ	100.00	-	-
2. การดำเนินงานฝึกอบรม ควรให้มีสาระครอบคลุม ในเรื่องต่อไปนี้			
2.1 การหาความจำเป็น ในการฝึกอบรม	5.27	94.73	ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน เห็นว่า ต้องจัดไว้ในชั้นวางแผนฝึกอบรม
2.2 การเลือกหัวข้อ ฝึกอบรม	5.27	94.73	ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน เห็นว่า ต้องจัดไว้ในชั้นวางแผนฝึกอบรม
2.3 การจัดหลักสูตร	-	100.00	ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเห็นว่าต้องจัดไว้ ในชั้นเตรียมการ
2.4 การคัดเลือกผู้เข้า รับการฝึกอบรม	-	100.00	ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเห็นว่าต้องจัดไว้ ในชั้นเตรียมการ
2.5 กิจกรรมฝึกอบรม	100.00	-	-
3. การติดตามและประเมินผล การฝึกอบรม ควรให้มี สาระครอบคลุมในเรื่อง ต่อไปนี้			
3.1 การประเมิน โครงการฝึกอบรม	100.00	-	-

ตาราง 2 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	การร้อยละ		เหตุผล
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
3.2 การติดตาม และประเมินผล ผู้ผ่านการฝึกอบรม	100.00	-	-
3.3 วิธีการประเมินผล	100.00	-	-

การวิเคราะห์คำตอบในรอบที่สอง

การวิเคราะห์คำตอบในรอบนี้เป็นการวิเคราะห์ด้านความเหมาะสมในเรื่องต่างๆ ตามประเด็นคำถามและหาความสอดคล้องของคำตอบ คำถามที่ใช้ในรอบนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าห้าค่า จำนวน 35 ข้อ เป็นคำถามด้านผู้ดำเนินการ 8 ข้อ ด้านการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม 2 ข้อ ด้านการจัดทำโครงการฝึกอบรม 2 ข้อ ด้านสถานที่ฝึกอบรม 5 ข้อ ด้านวิทยากร 4 ข้อ ด้านเทคนิคฝึกอบรม 4 ข้อ ด้านการจัดเนื้อหาหลักสูตร 3 ข้อ ด้านการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม 3 ข้อ และด้านการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม 4 ข้อ ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมปรากฏว่า มีวิธีดำเนินการที่เหมาะสมอย่างยิ่ง 7 ข้อ เหมาะสมมาก 20 ข้อ เหมาะสมปานกลาง 4 ข้อ เหมาะสมน้อย 3 ข้อและไม่เหมาะสม 1 ข้อ ในด้านความสอดคล้องกันของคำตอบพบว่า มีคำตอบที่สอดคล้องกันสูงมาก 2 ข้อ สอดคล้องกันสูง 24 ข้อ สอดคล้องกันต่ำ 8 ข้อและไม่สอดคล้องกัน 1 ข้อ ดังแสดงใน

ตาราง 3

ตาราง 3 ความเหมาะสมของวิธีดำเนินการและความสอดคล้องกันของคำตอบในรอบที่สอง

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ค่าความ เหมาะสม	ค่าความ สอดคล้อง
	<u>ผู้ดำเนินงานฝึกอบรม</u>	—	
1	เนื่องจากมหาวิทยาลัยไม่สามารถจัดสรรอัตรากำลังคนมาประจำในงานฝึกอบรมให้เพียงพอได้ แต่สามารถจัดได้ในรูปคณะกรรมการ จึงควรดำเนินการดังนี้ แต่งตั้งกรรมการขึ้นชุดหนึ่งเพื่อรับผิดชอบงานฝึกอบรม อย่างเป็นการถาวร	4	1.95
2	แต่งตั้งกรรมการขึ้นเป็นครั้งคราวและให้รับผิดชอบงานฝึกอบรมเป็นโครงการๆไป	4	2.62
3	คัดเลือกกรรมการมาจากหลายๆหน่วยงานของมหาวิทยาลัย	5	1.23
4	คัดเลือกกรรมการมาจากหน่วยงานที่สามารถติดต่อ กันได้สะดวกและรวดเร็ว	4	2.02
5	ส่งเสริมให้กรรมการได้เพิ่มพูนความรู้ทางการฝึก อบรมอย่างจริงจัง	5	0.94
6	คัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถในด้านที่เป็น ประโยชน์ต่อการฝึกอบรมอยู่แล้วมาเป็นกรรมการ	4	1.22
7	ให้ประธานกรรมการมีสิทธิ์เสนอขอแต่งตั้งคณะอนุ- กรรมการ เพื่อช่วยงานในบางหน้าที่ได้	5	1.05
8	แต่งตั้งกรรมการชุดเดียวให้มีจำนวนมากพอที่จะทำ งานฝึกอบรมได้ทุกหน้าที่	2	3.46

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ค่าความ เหมาะสม	ค่าความ สอดคล้อง
	<u>การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม</u>		
9	ความสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทร- วิโรฒ ควรหาความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยวิธี คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมเป็นผู้หาความ จำเป็นโดยวิธีการต่างๆตามหลักวิชา	4	1.49
10	ให้แต่ละหน่วยงานเสนอความต้องการฝึกอบรม ขึ้นมาเอง	3	2.46
	<u>การจัดทำโครงการฝึกอบรม</u>		
11	จัดทำโครงการฝึกอบรมและเสนอขออนุมัติจัดฝึก อบรมทันทีที่พบความจำเป็นหรือมีหน่วยงานขอร้องให้จัด	3	1.73
12	รวบรวมความจำเป็นแล้วคัดเลือกหัวข้อฝึกอบรม จัดทำโครงการเป็นแผนล่วงหน้า 1 ปีงบประมาณทุกๆปี	4	1.18
	<u>สถานที่ฝึกอบรม</u>		
13	มหาวิทยาลัยไม่มีห้องฝึกอบรมโดยเฉพาะ ปกติใช้ ห้องประชุมเป็นที่ฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่จัดที่วิทยาเขต ประสานมิตร กรณีนี้ควรจะ		
14	จัดที่วิทยาเขตประสานมิตรต่อไปอย่างเดิม	3	1.87
15	จัดสลับเปลี่ยนหมุนเวียนไปตามวิทยาเขตต่างๆ	4	1.94
	ปรับปรุงสถานที่ในวิทยาเขตใดวิทยาเขตหนึ่งให้เป็น สถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ	4	2.31

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ค่าความ เหมาะสม	ค่าความ สอดคล้อง
16	จัดที่จังหวัดอื่นๆที่ไม่มีวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยตั้งอยู่	1	1.11
17	สำรวจความคิดเห็นของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม	2	2.02
	<u>วิทยากรฝึกอบรม</u>		
	มหาวิทยาลัยไม่มีคณะวิทยากร แต่มีบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในงานสาขาต่างๆซึ่งมักจะปฏิเสธที่จะเป็นวิทยากร เนื่องจากไม่มีประสบการณ์และไม่มั่นใจว่าจะ เป็นวิทยากรที่ดีได้ กรณีนี้ควรจะ		
18	เชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่น	4	1.23
19	คัดเลือกบุคลากรไปฝึกอบรมการเป็นวิทยากร จากหน่วยงานที่จัดฝึกอบรมหลักสูตรวิทยากร	5	1.53
20	ดำเนินการทั้งข้อ 18 และข้อ 19	5	0.94
21	จัดฝึกอบรมหลักสูตรวิทยากรขึ้นในมหาวิทยาลัย	5	1.37
	<u>เทคนิคฝึกอบรม</u>		
	นอกจากการใช้เทคนิคฝึกอบรมโดยใช้วิทยากรเป็นผู้ถ่ายทอดโดยตรงแล้ว เทคนิคต่อไปนี้เหมาะสมกับ มหาวิทยาลัย		
22	สร้างชุดฝึกอบรมสำเร็จรูป (Training packages) และฝึกกรรมการให้ใช้ชุดฝึกอบรมนั้น	4	1.65
23	สร้างสื่อการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถใช้เรียนรู้ โดยตนเองได้	4	1.42

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ค่าความเหมาะสม	ค่าความสอดคล้อง
24	สร้างสื่อการฝึกอบรมโดยใช้ภาพยนตร์หรือวีซีดีคอมพิวเตอร์ แผนวิทยาการจริง	3	1.36
25	การนำไปศึกษาคูงานจากหน่วยงานที่เป็นที่ยอมรับ ว่ามีประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านที่จัดฝึกอบรม <u>เนื้อหาวิชาในหลักสูตรฝึกอบรม</u> การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรประจำการ นอกจาก จะเน้นด้านความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงาน แล้ว ควรสอดแทรกเนื้อหาวิชาในด้านต่อไปนี้ด้วย	4	1.12
26	คุณธรรมและจริยธรรม	5	1.23
27	มนุษยสัมพันธ์	4	1.03
28	ขวัญและกำลังใจในการทำงาน <u>การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม</u> มีบ่อยครั้งที่ผู้บังคับบัญชาส่งผู้ที่ไม่มีความสมบัติตามที่ กำหนดในโครงการฝึกอบรมมาเข้ารับการฝึกอบรม ควรจะ	4	1.23
29	ไม่รับเข้าฝึกอบรม	4	2.44
30	แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาคัดเลือกใหม่	4	2.40
31	รับเข้าฝึกอบรม	2	1.33
	<u>การติดตามและประเมินผล</u> โดยเพิ่มหาวิทยาลัยมีวิทยาเขตถึง 8 วิทยาเขต		

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ค่าความ เหมาะสม	ค่าความ สอดคล้อง
32	การติดตามประเมินผลหลังการฝึกอบรมจึงไม่สะดวก สำหรับผู้ดำเนินการ จึงควรใช้วิธี ให้ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานเป็นผู้ติดตามผล ตามวิธีการของผู้บังคับบัญชาเอง	3	1.24
33	คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมกำหนดวิธีการ ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ติดตามผล	4	1.29
34	มอบหมายให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งในแต่ละหน่วยงาน เป็นผู้ติดตามผลตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเครื่องมือที่ คณะกรรมการกำหนดขึ้น	4	2.01
35	คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมเป็นผู้ติดตามผล โดยใช้แบบสอบถามส่งทางไปรษณีย์	4	1.45

การวิเคราะห์คำตอบในรอบที่สาม

การวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่สามเป็นการวิเคราะห์คำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาพบแล้วจากการนำคำถามในรอบที่สองไปสอบถามอีกครั้งหนึ่ง โดยแสดงตำแหน่งคำตอบของกลุ่มและของผู้เชี่ยวชาญคนนั้น พร้อมกับค่าความสอดคล้องของคำตอบในแต่ละข้อด้วย การวิเคราะห์คำตอบในรอบนี้เป็นการวิเคราะห์ขั้นสุดท้ายและเป็นผลการวิจัยผลการวิเคราะห์ในด้านความเหมาะสมในเรื่องต่างๆตามประเด็นคำถามพบว่าค่าความเหมาะสมเท่ากับค่าความเหมาะสมในรอบที่สองทุกข้อ แสดงว่าคำตอบของกลุ่มไม่เปลี่ยนแปลง แต่ในด้านความสอดคล้องกันของคำตอบวิเคราะห์พบว่ามีความสอดคล้องกันสูงขึ้นมาก ก็มีคำตอบที่

สอดคล้องกันสูงมาก 13 ข้อ คำตอบมีความสอดคล้องกันสูง 22 ข้อ ไม่มีคำตอบที่มีความ
สอดคล้องกันต่ำและคำตอบที่ไม่สอดคล้องกัน ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 ความเหมาะสมของวิธีดำเนินการและความสอดคล้องกันของคำตอบในรอบที่สาม

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ค่าความ เหมาะสม	ค่าความ สอดคล้อง
	<u>ผู้ดำเนินงานฝึกอบรม</u>		
1	เนื่องจากมหาวิทยาลัยไม่สามารถจัดสรรอัตรากำลัง คนมาประจำในงานฝึกอบรมให้พอเพียงได้ แต่สามารถ จัดได้ในรูปคณะกรรมการ จึงควรดำเนินการดังนี้ แต่งตั้งกรรมการขึ้นชุดหนึ่งเพื่อรับผิดชอบงานฝึกอบรม อย่างเป็นทางการถาวร	4	1.52
2	แต่งตั้งกรรมการขึ้นเป็นครั้งคราวและให้รับผิดชอบ งานฝึกอบรมเป็นโครงการๆไป	4	1.62
3	คัดเลือกกรรมการมาจากหลายๆหน่วยงานของ มหาวิทยาลัย	5	1.26
4	คัดเลือกกรรมการมาจากหน่วยงานที่สามารถติดต่อ กันได้สะดวกและรวดเร็ว	4	1.11
5	ส่งเสริมให้กรรมการได้เพิ่มพูนความรู้ทางการฝึก อบรมอย่างจริงจัง	5	0.65
6	คัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถในด้านที่เป็น ประโยชน์ต่อการฝึกอบรมอยู่แล้วมาเป็นกรรมการ	4	1.26
7	ให้ประธานกรรมการมีสิทธิ์เสนอขอแต่งตั้งคณะอนุ- กรรมการเพื่อช่วยงานในบางหน้าที่ได้	5	0.65

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ค่าความ เหมาะสม	ค่าความ สอดคล้อง
8	แต่งตั้งกรรมการชุดเดียวให้มีจำนวนมากพอที่จะทำงานฝึกอบรมได้ทุกหน้าที่ <u>การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม</u> ตามสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทร-วิโรฒ ควรหาความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยวิธี	2	1.05
9	คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมเป็นผู้หาความจำเป็นโดยวิธีการต่างๆตามหลักวิชา	4	1.11
10	ให้แต่ละหน่วยงานเสนอความต้องการฝึกอบรมขึ้นมาเอง <u>การจัดทำโครงการฝึกอบรม</u>	3	1.13
11	จัดทำโครงการฝึกอบรมและเสนอขออนุมัติจัดฝึกอบรมทันทีที่พบความจำเป็นหรือมีหน่วยงานขอร้องให้จัด	3	1.13
12	รวบรวมความจำเป็นแล้วคัดเลือกหัวข้อฝึกอบรมจัดทำโครงการเป็นแผนล่วงหน้า 1 ปีงบประมาณทุกปี <u>สถานที่ฝึกอบรม</u> มหาวิทยาลัยไม่มีห้องฝึกอบรมโดยเฉพาะ ปกติใช้ห้องประชุมเป็นที่ฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่จัดที่วิทยาเขตประสานมิตร กรณีนี้ควรจะ	4	1.04
13	จัดที่วิทยาเขตประสานมิตรต่อไปอย่างเดิม	3	1.23
14	จัดสลับเปลี่ยนหมุนเวียนไปตามวิทยาเขตต่างๆ	4	1.60

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ค่าความ เหมาะสม	ค่าความ สอดคล้อง
15	ปรับปรุงสถานที่ในวิทยาเขตใดวิทยาเขตหนึ่งให้เป็น สถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ	4	1.52
16	จัดที่จังหวัดอื่นๆที่ไม่มีวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยตั้งอยู่	1	0.61
17	สำรวจความคิดเห็นของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม	2	1.28
	<u>วิทยากรฝึกอบรม</u>		
	มหาวิทยาลัยไม่มีคณะวิทยากร แต่มีบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจในงานสาขาต่างๆซึ่งมักจะปฏิเสธที่จะเป็น วิทยากร เนื่องจากไม่มีประสบการณ์และไม่มั่นใจว่าจะ เป็นวิทยากรที่ดีได้ กรณีนี้ควรจะ		
18	เชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่น	4	1.01
19	คัดเลือกบุคลากรไปฝึกอบรมการเป็นวิทยากร จากหน่วยงานที่จัดฝึกอบรมหลักสูตรวิทยากร	5	0.83
20	ดำเนินการทั้งข้อ 18 และข้อ 19	5	0.65
21	จัดฝึกอบรมหลักสูตรวิทยากรขึ้นในมหาวิทยาลัย	5	1.12
	<u>เทคนิคฝึกอบรม</u>		
	นอกจากการใช้เทคนิคฝึกอบรมโดยใช้วิทยากรเป็นผู้ ถ่ายทอดโดยตรงแล้ว เทคนิคต่อไปนี้เหมาะสมกับ มหาวิทยาลัย		
22	สร้างชุดฝึกอบรมสำเร็จรูป (Training packages) และฝึกกรรมการให้ใช้ชุดฝึกอบรมเหล่านั้น	4	1.41

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ค่าความ เหมาะสม	ค่าความ สอดคล้อง
23	สร้างสื่อการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถใช้เรียนรู้ โดยตนเองได้	4	1.34
24	สร้างสื่อการฝึกอบรมโดยใช้ภาพยนตร์หรือวีดิโอเทป แทนวิทยากรจริง	3	0.85
25	การนำไปศึกษาทงานจากหน่วยงานที่เป็นที่ยอมรับ ว่ามีประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านที่จัดฝึกอบรม <u>เนื้อหาวิชาในหลักสูตร</u> การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรประจำการ นอกจาก จะเน้นด้านความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงาน แล้ว ควรสอดแทรกเนื้อหาวิชาในด้านต่อไปนี้ด้วย	4	1.01
26	คุณธรรมและจริยธรรม	5	1.12
27	มนุษยสัมพันธ์	4	0.97
28	ขวัญและกำลังใจในการทำงาน <u>การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม</u> มีบ่อยครั้งที่ผู้บังคับบัญชาส่งผู้ที่ไม่มีความสมบัติตามที่ กำหนดในโครงการฝึกอบรมมาเข้ารับการฝึกอบรม ควรจะ	4	1.13
29	ไม่รับเข้าฝึกอบรม	4	0.85
30	แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาคัดเลือกใหม่	4	0.85
31	รับเข้าฝึกอบรม	2	1.06

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ค่าความ เหมาะสม	ค่าความ สอดคล้อง
	<u>การติดตามและประเมินผล</u>		
32	โดยที่มหาวิทยาลัยมีวิทยาเขตถึง 8 วิทยาเขต การติดตามประเมินผลหลังการฝึกอบรมจึงไม่สะดวก สำหรับผู้ดำเนินการ จึงควรใช้วิธี ให้ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานเป็นผู้ติดตามผล ตามวิธีการของผู้บังคับบัญชาเอง	3	0.77
33	คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมกำหนดวิธีการ ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ติดตามผล	4	0.85
34	มอบหมายให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งในแต่ละหน่วยงาน เป็นผู้ติดตามผลตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเครื่องมือที่ คณะกรรมการกำหนดขึ้น	4	0.85
35	คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมเป็นผู้ติดตามผล โดยใช้แบบสอบถามส่งทางไปรษณีย์	4	0.77

จากตาราง 4 ความเหมาะสมในการดำเนินงานฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่าย
ธุรการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นดังนี้

1. การวางแผนฝึกอบรม

1.1 ผู้ดำเนินการฝึกอบรม เนื่องจากมหาวิทยาลัยขาดแคลนบุคลากรในการ
ดำเนินงานฝึกอบรม จึงต้องแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมขึ้นคณะหนึ่งและส่งเสริม
ให้กรรมการได้เพิ่มพูนความรู้ในเรื่องการฝึกอบรมอย่างจริงจัง (ค่าความเหมาะสม 5
ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 0.65) ให้ประธานกรรมการมีสิทธิ์เสนอขอแต่งตั้ง

คณะกรรมการเพื่อช่วยงานในบางหน้าที่ได้ (ค่าความเหมาะสม 5 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 0.65) การคัดเลือกกรรมการควรคัดเลือกมาจากหน่วยงานต่างๆของมหาวิทยาลัย แต่ไม่จำเป็นต้องคัดเลือกมาจากทุกหน่วยงาน (ค่าความเหมาะสม 5 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 1.26) ต้องคำนึงถึงความสะดวกในการติดต่อกันของคณะกรรมการช่วย (ค่าความเหมาะสม 4 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 1.11) ผู้ที่จะแต่งตั้งเป็นกรรมการควรมีความสามารถในทางที่เป็นประโยชน์ต่องานฝึกอบรม (ค่าความเหมาะสม 4 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 1.26) ควรแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมไว้เป็นการถาวร (ค่าความเหมาะสม 4 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 1.52) ดีกว่าที่จะแต่งตั้งเป็นโครงการๆไป (ค่าความเหมาะสม 4 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 1.62) ส่วนการแต่งตั้งกรรมการชุดเดียวให้มีจำนวนกรรมการมากๆโดยมุ่งหวังว่าจะสามารถรับผิดชอบงานฝึกอบรมได้ทุกหน้าที่นั้นมีความเหมาะสมน้อย (ค่าความเหมาะสม 2 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 1.05)

1.2 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม สามารถดำเนินการได้ในสองลักษณะ คือการให้คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมเป็นผู้หาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยวิธีการต่างๆตามวิชาและการให้หน่วยงานต่างๆของมหาวิทยาลัยเป็นเสนอความต้องการฝึกอบรมขึ้นมา วิธีทั้งสองนี้มีความเหมาะสมเท่ากัน (ค่าความเหมาะสม 4) แต่วิธีแรกผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันมากกว่าวิธีหลัง (ค่าความสอดคล้องของคำตอบในวิธีแรก 1.11 ค่าความสอดคล้องของคำตอบในวิธีหลัง 1.13)

1.3 การจัดทำโครงการฝึกอบรม การจัดทำโดยวิธีรวบรวมความจำเป็นในการฝึกอบรมนำมาพิจารณาคัดเลือกหัวข้อฝึกอบรมจัดทำเป็นแผนงานล่วงหน้าหนึ่งปีงบประมาณ (ค่าความเหมาะสม 4 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 1.04) เหมาะสมกว่าการจัดทำโครงการและเสนอขออนุมัติจัดฝึกอบรมทันทีที่พบความจำเป็นหรือมีหน่วยงานขอร้องให้จัด (ค่าความเหมาะสม 3 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 1.26)

1.4 เทคนิคฝึกอบรมที่ใช้กันแพร่หลายที่สุดคือการใช้วิทยากรเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้หรือจัดประสบการณ์ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและได้ใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรฝ่ายธุรการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมาโดยตลอด แต่ถ้าจะใช้เทคนิคอื่นๆแล้วปรากฏว่า

การนำไปศึกษาจากหน่วยงานอื่นที่ยอมรับกันว่ามีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องการจัดฝึกอบรมนั้นเป็นเทคนิคที่มีความเหมาะสมมากเป็นอันดับแรก (ค่าความเหมาะสม 4 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 1.01) ส่วนเทคนิคอื่นๆที่มีความเหมาะสมมากได้แก่การใช้สื่อการฝึกอบรมที่บุคลากรสามารถใ้เรียนรู้ด้วยตนเองได้ (ค่าความเหมาะสม 4 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 1.34) การใช้ชุดฝึกอบรมสำเร็จรูป (ค่าความเหมาะสม 4 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 1.41) ส่วนการใช้สื่อการฝึกอบรมที่เป็นภาพยนตร์หรือวีดิโอเทปโดยไม่ต้องใช้วิทยากรจริงนั้นมีความเหมาะสมปานกลาง (ค่าความเหมาะสม 3 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 0.85)

1.5 วิทยากรฝึกอบรม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒไม่มีคณะวิทยากรที่จะให้การฝึกอบรมได้ในทุกสาขางานธุรการ แม้ว่าผู้มีความรู้ความเข้าใจในสาขางานต่างๆ อยู่มากก็ตาม แต่ผู้เหล่านั้นมักปฏิเสธที่จะเป็นวิทยากร เนื่องจากไม่มีประสบการณ์และไม่มั่นใจว่าจะเป็นวิทยากรที่ดีได้ เรื่องนี้ผู้เชี่ยวชาญลงความเห็นว่ามีวิธีการที่เหมาะสมอย่างยิ่งมีสามวิธี เรียงตามลำดับดังนี้ การเชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่นมาให้การฝึกอบรมโดยในขณะเดียวกันนั้นมหาวิทยาลัยต้องคัดเลือกบุคลากรไปฝึกอบรมการเป็นวิทยากรจากหน่วยงานที่จัดฝึกอบรมหลักสูตรวิทยากรควบคู่กันไปด้วย (ค่าความเหมาะสม 5 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 0.65) การสร้างวิทยากรโดยการส่งไปฝึกอบรมกับหน่วยงานอื่นสถานเดียว (ค่าความเหมาะสม 5 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 0.83) และการสร้างวิทยากรโดยการจัดฝึกอบรมหลักสูตรวิทยากรขึ้นในมหาวิทยาลัย (ค่าความเหมาะสม 5 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 1.12) ส่วนการเชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่นสถานเดียวนั้นมีความเหมาะสมในระดับมาก (ค่าความเหมาะสม 4 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 1.01)

2. การดำเนินงานฝึกอบรม แบ่งเป็นสองขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการและขั้นตอนดำเนินการ

2.1 ขั้นตอนเตรียมการ

2.1.1 การจัดหลักสูตร การจัดหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรฝ่ายธุรการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ นอกจากจะเน้นในด้านความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานแล้ว ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าการสอดแทรกเนื้อหาในด้านคุณธรรมและจริยธรรมมีความ

เหมาะสมอย่างยิ่ง (ค่าความเหมาะสม 5 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 1.12) เนื้อหาที่มีความเหมาะสมในระดับมากได้แก่เนื้อหาความรู้สึกร่วมกัน (ค่าความเหมาะสม 4 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 0.97) และเนื้อหาความรู้และกำลังใจในการทำงาน (ค่าความเหมาะสม 4 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 1.13)

2.1.2 การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยหลักการแล้วจะมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะรับเข้าฝึกอบรมไว้ในโครงการฝึกอบรม แต่ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บัณฑิตวิทยาลัยที่มีหน้าที่คัดเลือกส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมไม่ค่อยให้ความสนใจในเรื่องนี้ จึงมีบ่อยครั้งที่มีการส่งผู้ที่ไม่มีความสอดคล้องตามที่กำหนดไว้มาเข้ารับการฝึกอบรม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นในเรื่องนี้ว่าวิธีการที่เหมาะสมในระดับมากคือ ไม่รับเข้าฝึกอบรมเลยเป็นวิธีหนึ่ง และแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาคัดเลือกส่งคนมาใหม่อีกวิธีหนึ่ง (ค่าความเหมาะสม 4 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 0.85 ทั้งสองวิธี) ส่วนการรับเข้าฝึกอบรมนั้นมีความเหมาะสมน้อย (ค่าความเหมาะสม 2 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 1.06)

2.1.3 สถานที่ฝึกอบรม โดยหลักวิชาแล้วสถานที่ฝึกอบรมจะต้องเป็นที่ที่มีบรรยากาศส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น ขนาดพอเหมาะกับจำนวนคน มีแสงสว่างและอุณหภูมิพอเหมาะ มีห้องฝึกปฏิบัติและทำกิจกรรมกลุ่มย่อย มีที่พักวิทยากร มีที่รับประทานอาหารว่าง มีระบบเสียงและสะดวกในการใช้เครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์เป็นต้น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไม่มีสถานที่เช่นนี้ การฝึกอบรมส่วนใหญ่ใช้ห้องประชุมเป็นที่ฝึกอบรมและมักจะจัดที่วิทยาเขตประสานมิตร ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าวิธีที่เหมาะสมในการใช้สถานที่ในระดับมากได้แก่การปรับปรุงสถานที่ในวิทยาเขตใดวิทยาเขตหนึ่งให้เป็นสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ (ค่าความเหมาะสม 4 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 1.60) และการจัดสับเปลี่ยนหมุนเวียนไปตามวิทยาเขตต่างๆ (ค่าความเหมาะสม 4 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 1.60) การจัดฝึกอบรมที่วิทยาเขตประสานมิตรอย่างเดิมมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง (ค่าความเหมาะสม 3 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 1.23) การสำรวจความเห็นของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมมีความเหมาะสมน้อย (ค่าความเหมาะสม 2 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 1.28) ส่วนการจัดในจังหวัดอื่นๆที่ไม่มีวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยตั้งอยู่ไม่มีความเหมาะสม (ค่าความเหมาะสม 1 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 0.61) ส่วนการเตรียมการในเรื่องอื่นๆมีให้นำมาสอบถาม

เนื่องจากเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการไปตามหลักวิชา

2.2 ขั้นตอนกิจกรรมฝึกอบรม เป็นขั้นตอนปฏิบัติ โดยปฏิบัติ ควบคุมและ
แก้ไขสถานการณ์ให้เป็นไปตามแผนที่เตรียมการไว้

3. การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม ตามที่ได้ดำเนินการฝึกอบรมไปแล้ว
ปรากฏว่ามหาวิทยาลัยแต่งตั้งกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมเป็นโครงการๆไป เมื่อเสร็จสิ้น
การฝึกอบรมกรรมการก็จะถือว่าเสร็จสิ้นภารกิจจึงไม่มีการติดตามและประเมินผลหลังการฝึก
อบรม มีแต่ประเมินผลโครงการฝึกอบรมเท่านั้น จึงไม่ทราบข้อมูลย้อนกลับและประสิทธิภาพ
ของการฝึกอบรม แนวทางแก้ไขในเรื่องนี้ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยต้องแต่งตั้ง
กรรมการดำเนินงานฝึกอบรมไว้เป็นการถาวรชุดหนึ่งและให้กรรมการดังกล่าวเป็นผู้ติดตาม
และประเมินผลโดยใช้แบบสอบถามส่งทางไปรษณีย์ เป็นวิธีที่มีความเหมาะสมในระดับมาก
(ค่าความเหมาะสม 4 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ 0.77) วิธีที่เหมาะสมในระดับมาก
วิธีอื่นๆได้แก่ การให้คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมกำหนดวิธีการแล้วมอบหมายให้ผู้บังคับ
บัญชาเป็นผู้ติดตามและประเมินผลและการมอบให้บุคลากรในหน่วยงานของผู้ดำเนินการฝึกอบรม
เป็นผู้ติดตามและประเมินผลตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเครื่องมือที่คณะกรรมการดำเนินงาน
ฝึกอบรมกำหนด (ทั้งสองวิธีมีค่าความเหมาะสม 4 และค่าความสอดคล้องของคำตอบ 0.85
เท่ากัน) ส่วนการให้ผู้บังคับบัญชาติดตามและประเมินผลโดยวิธีการของผู้บังคับบัญชาเองนั้น
มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง (ค่าความเหมาะสม 3 ค่าความสอดคล้องของคำตอบ
0.77)

สรุป อภิปรายผล กำหนดรูปแบบและข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

งานวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในด้านการวางแผนฝึกอบรม การดำเนินงานและการติดตามและประเมินผล

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ดำเนินการเป็นสองขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรกเป็นการศึกษาข้อมูลพื้นฐานได้แก่ความจำเป็นในการฝึกอบรม โครงสร้างของงานธุรการ รวมทั้งแนวคิด ทฤษฎี วิธีการและรูปแบบของการฝึกอบรม นำข้อมูลที่ได้มาสร้างรูปแบบจำลองของการฝึกอบรมเพื่อใช้เป็นต้นแบบสำหรับพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์ต่อไป ขั้นตอนหลังเป็นการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางการฝึกอบรมตามเทคนิคเดลไฟ นำข้อมูลที่ได้มาพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมที่จำลองขึ้นในขั้นตอนแรกเป็นรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เทคนิคเดลไฟเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการรวบรวมและนำความคิดเห็นของผู้หรือผู้เชี่ยวชาญมาใช้ในการแก้ปัญหา ไม่มีการเผชิญหน้ากันในระหว่างผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากแสดงความคิดเห็นโดยวิธีตอบแบบสอบถามแทนการประชุม ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจึงสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระเต็มที่ปราศจากอิทธิพลอื่นๆ มีการถามย้ำหลายๆรอบเพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่เด่นชัดและใช้วิธีการทางสถิติเข้าช่วยเพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่เป็นกลุ่มก้อนและมีความสอดคล้องกัน สามารถสรุปแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ ในการวิจัยนี้ใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ค้นคว้า

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามสองฉบับ ฉบับแรกใช้สอบถามในรอบที่หนึ่งเป็นคำถามแบบเลือกตอบจำนวน 18 ข้อและคำถามปลายเปิดหนึ่งข้อ ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาถึงความเห็นเกี่ยวกับสาระสำคัญที่นำมาสอบถามในรอบที่สองและรอบที่สาม แบบสอบถามฉบับที่สองเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าห้าค่า ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณากำหนดค่าความเหมาะสมในเรื่องต่างๆตามประเด็นคำถามจำนวน 35 ข้อ เป็นคำถามเกี่ยวกับผู้ดำเนินการฝึกอบรมแปดข้อ ได้แก่ข้อ 1 - ข้อ 8 เกี่ยวกับการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมสองข้อ ได้แก่ข้อ 9 และข้อ 10 เกี่ยวกับการจัดทำโครงการฝึกอบรมสองข้อ ได้แก่ข้อ 11 และข้อ 12 เกี่ยวกับการสถานที่ฝึกอบรมห้าข้อ ได้แก่ข้อ 13 - ข้อ 17 เกี่ยวกับวิทยากรฝึกอบรมสี่ข้อ ได้แก่ข้อ 18 - ข้อ 21 เกี่ยวกับเทคนิคฝึกอบรมสี่ข้อ ได้แก่ข้อ 22 - ข้อ 25 เกี่ยวกับการจัดเนื้อหาหลักสูตรสามข้อ ได้แก่ข้อ 26 - ข้อ 28 เกี่ยวกับการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามข้อ ได้แก่ข้อ 29 - ข้อ 31 และเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลผู้ผ่านการฝึกอบรมสี่ข้อ ได้แก่ข้อ 32 - ข้อ 35 (ดูในภาคผนวก ข) แบบสอบถามฉบับที่สองนี้ใช้สอบถามในรอบที่สองและรอบที่สาม การสอบถามในรอบที่สามได้แสดงตำแหน่งคำตอบของกลุ่มและของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะรายและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่สองด้วย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าความเหมาะสมในการดำเนินงานฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในด้านการวางแผนฝึกอบรม การดำเนินงานฝึกอบรมและการติดตามและประเมินผลผู้ผ่านการฝึกอบรมเป็นดังนี้

การวางแผนฝึกอบรม

ในด้านผู้ดำเนินการฝึกอบรม วิธีการที่มีความเหมาะสมอย่างยิ่งก็คือแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมขึ้นคณะหนึ่งและส่งเสริมให้กรรมการได้เพิ่มพูนความรู้ในเรื่องฝึกอบรมอย่างจริงจัง ให้ประธานกรรมการมีสิทธิ์เสนอขอแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อช่วยงานในบางหน้าที่ได้ ให้คัดเลือกกรรมการจากหน่วยงานต่างๆของมหาวิทยาลัย แต่ไม่จำเป็นจะต้องคัดเลือกมาจากทุกหน่วยงานและพิจารณาแต่งตั้งในจำนวนที่เหมาะสมกับ

ลักษณะและปริมาณงาน ข้อควรพิจารณาประกอบการแต่งตั้งกรรมการที่มีความเหมาะสมในระดับมากได้แก่ ความสะดวกในการติดต่อประสานงานกัน ความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่องานฝึกอบรมและระยะเวลาที่ได้รับนิคมอบ ส่วนการแต่งตั้งกรรมการชุดเดียวให้มีจำนวนหลายๆ เพื่อได้รับนิคมอบงานฝึกอบรมได้ทุกหน้าที่นั้นมีความเหมาะสมน้อย ในด้านการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม วิธีที่เหมาะสมในระดับมากมีสองวิธี คือ การให้คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมเป็นผู้หาความจำเป็นโดยวิธีการต่างๆตามหลักวิชาและการให้หน่วยงานต่างๆเป็นผู้เสนอความต้องการฝึกอบรมขึ้นมา ในด้านการจัดทำโครงการฝึกอบรม จัดทำโดยการรวบรวมความจำเป็นนำมาคัดเลือกหัวข้อฝึกอบรมแล้วจัดทำโครงการฝึกอบรมเป็นแผนล่วงหน้าหนึ่งปีงบประมาณมีความเหมาะสมกว่าการจัดทำโครงการและขออนุมัติจัดฝึกอบรมทันทีที่พบความจำเป็นหรือมีหน่วยงานขอร้องให้จัด ในด้านเทคนิคฝึกอบรม นอกจากการใช้เทคนิคที่มีวิทยากร เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้แล้วพบว่าเทคนิคที่มีความเหมาะสมมากได้แก่ การนำไปศึกษาดูงาน การใช้สื่อที่บุคลากรสามารถใช้เรียนรู้ด้วยตนเองได้และการใช้ชุดฝึกอบรมสำเร็จรูป เทคนิคที่เหมาะสมในระดับปานกลางได้แก่ การใช้สื่อการฝึกอบรมเป็นภาพยนตร์หรือวีดิโอโดยไม่ต้องใช้วิทยากรจริง ในด้านวิทยากรฝึกอบรมพบว่าวิธีการที่เหมาะสมอย่างยิ่งมีสามวิธีเรียงตามลำดับคือ การเชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่นมาให้การฝึกอบรมโดยมหาวิทยาลัยสร้างวิทยากรของตนเองพร้อมๆกันไปด้วย สร้างวิทยากรโดยส่งไปฝึกอบรมการเป็นวิทยากรจากหน่วยงานอื่นและสร้างวิทยากรโดยจัดหลักสูตรฝึกอบรมวิทยากรขึ้นในมหาวิทยาลัย ส่วนการใช้วิทยากรจากหน่วยงานอื่นสถานเดียวไม่มีการสร้างวิทยากรของตนเองนั้นมีความเหมาะสมในระดับมาก

การดำเนินงานฝึกอบรม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าการทำงานฝึกอบรมที่เหมาะสมแบ่งเป็นสองขั้นตอน คือขั้นเตรียมการและขั้นดำเนินการกิจกรรม ในขั้นเตรียมการซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการจัดเนื้อหาหลักสูตร การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมและเรื่องสถานที่ฝึกอบรม ได้พบว่า นอกจากการเน้นเนื้อหาในด้านความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานแล้ว การสอดแทรกเนื้อหาเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง ส่วนเนื้อหาในด้านมนุษยสัมพันธ์และขวัญกำลังใจในการทำงานมีความเหมาะสมในระดับมาก เกี่ยวกับการคัดเลือกผู้เข้ารับ

การฝึกอบรมพบว่า เมื่อผู้บังคับบัญชาส่งผู้ที่ไม่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในโครงการฝึกอบรม มาเข้ารับการฝึกอบรม วิธีปฏิบัติที่เหมาะสมมากคือการไม่รับเข้าฝึกอบรมเลยและการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชากลับเลือกส่งคนใหม่ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดมา ส่วนการรับผู้ที่ไม่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นมีความเหมาะสมน้อย ในเรื่องสถานที่ฝึกอบรมพบว่า แนวปฏิบัติที่เหมาะสมมากคือ ปรับปรุงสถานที่ในวิทยาเขตใดวิทยาเขตหนึ่งให้เป็นสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ หากดำเนินการไม่ได้ก็ใช้วิธีจัดสับเปลี่ยนหมุนเวียนไปตามวิทยาเขตต่างๆ การจัดฝึกอบรมที่วิทยาเขตประสานมิตรต่อไปอย่างเดิมมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง แต่การจัดฝึกอบรมในจังหวัดอื่นๆที่ไม่มีวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยตั้งอยู่นั้นไม่มีความเหมาะสม ขึ้นดำเนินการเป็นชั้นลงมือปฏิบัติ โดยปฏิบัติ ควบคุมและแก้ไขสถานการณ์ให้เป็นไปตามแผนการที่ได้เตรียมไว้ ไม่มีประเด็นที่สอบถาม

การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม

ประเด็นปัญหาของการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมอยู่ที่การขาดการติดตามและประเมินผลหลังการฝึกอบรมหรือเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับไปทำงานแล้ว เนื่องจากกรรมการดำเนินงานที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้นเป็นโครงการๆ ไปนั้นสลายตัวเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ไม่มีผู้ติดตามและประเมินผล ผลการวิจัยพบว่าวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมมากมีสองวิธี ได้แก่การให้คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมซึ่งแต่งตั้งไว้เป็นการถาวรนั้นเป็นผู้ติดตามและประเมินผลโดยการใช้แบบสอบถามส่งทางไปรษณีย์และการให้คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและเครื่องมือแล้วมอบให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานของผู้ผ่านการฝึกอบรมเป็นผู้ดำเนินการ ส่วนการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ติดตามและประเมินผลตามวิธีการของผู้บังคับบัญชาเองนั้นมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

อภิปรายผล

เนื่องจากการวิจัยนี้ดำเนินการโดยใช้เทคนิคเคสไฟ ซึ่งเป็นวิธีวิจัยที่ใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลักในการแก้ปัญหาตามประเด็นที่นำมาสอบถามและประเด็นที่นำมาสอบถามเป็นเรื่องนอกหลักวิชา ดังนั้นเพื่อให้การอภิปรายเป็นไปอย่างกว้างขวางจึงได้นำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบสุดท้ายของการวิจัยในครั้งนี้เป็นหลักในการอภิปราย

โดยพิจารณาประกอบกับเหตุผลที่ผู้เกี่ยวข้องได้แสดงไว้ในการตอบแบบสอบถามทุกรอบและ
ปรับให้เข้ากับหลักวิชาเป็นเรื่องราวไป ดังนี้

1. การวางแผนฝึกอบรม ผู้เกี่ยวข้องมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยแต่งตั้งผู้
ดำเนินงานฝึกอบรมขึ้นเป็นคณะกรรมการ เรียกว่าคณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรม เพื่อให้
รับผิดชอบงานฝึกอบรมเป็นการถาวร จนกว่าจะสามารถบรรจุบุคคลเข้าประจำในงานฝึก
อบรมได้เพียงพอกับความต้องการ ให้คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมรับผิดชอบงานด้าน
นโยบาย การบริหารและการดำเนินงาน ตลอดจนการจัดหาทรัพยากรที่ต้องใช้ การแต่งตั้ง
กรรมการเป็นการถาวรนั้นเป็นผลดีในด้านการต่อเนื่องของการทำงาน เพราะสามารถ
ทำงานให้ครบวงจรได้ โดยแต่งตั้งจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ใน
เรื่องฝึกอบรมหรือไม่ก็ได้ เป็นหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในการส่งเสริมให้กรรมการดำเนินงาน
ฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจทางการฝึกอบรมอย่างจริงจัง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถใน
ด้านอื่นๆที่เป็นประโยชน์ต่องานฝึกอบรม เช่น ความรู้ความสามารถในการจัดทำเอกสารและ
สิ่งพิมพ์ โสตทัศนูปกรณ์ การติดต่อประสานงาน การวัดและประเมินผล เป็นต้น ควรได้รับการ
พิจารณาด้วย คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมจึงประกอบด้วยบุคคลจากหลายหน่วยงาน
และหลายๆสาขาวิชา แต่ไม่ควรมีจำนวนมากนัก ลักษณะเช่นนี้มีผลดีต่อการหาความจำเป็น
ในการฝึกอบรม การติดตามประเมินผลและการประสานงาน เมื่อคณะกรรมการถาวรมี
ภาระหน้าที่มากขึ้นจนไม่อาจปฏิบัติได้ก็สามารถขอแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อช่วยงานในบาง
หน้าที่ได้ วิธีการดังกล่าวนี้สอดคล้องกับที่อุคร ชื่นกลิ่นรูป (อุคร ชื่นกลิ่นรูป 2520 :
435) ได้เสนอไว้ในการแก้ไขปัญหเกี่ยวกับบุคลากรทางการฝึกอบรมว่ามีแนวทางแก้ไขได้
โดยสรรหาหรือสรรสร้างบุคลากรเพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ทางการฝึกอบรมอย่างแท้จริงมาปฏิบัติ
หน้าที่ จัดฝึกอบรมผู้ดำเนินงานให้เข้าใจงาน ปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่และเพิ่มจำนวน
เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมให้เพียงพอภาระหน้าที่และจำแนกหน้าที่ให้ชัดเจน เช่น บริหาร สำนวณ
ความต้องการ ประเมินผล เป็นต้น งานฝึกอบรมเป็นงานประจำและมีวงจรต่อเนื่องกันโดย
ตลอด มหาวิทยาลัยจึงไม่ควรแต่งตั้งกรรมการให้รับผิดชอบเป็นครั้งคราวหรือเป็นโครงการๆ
ไป กรรมการที่แต่งตั้งขึ้นเป็นการชั่วคราวนั้นเหมาะกับงานที่มีลักษณะพิเศษและเกิดขึ้นเป็น
ครั้งคราว ไม่ใช่งานประจำ หากเอางานประจำมาให้กรรมการที่แต่งตั้งขึ้นเป็นครั้งคราว

ทำก็จะมีผลเสียตรงที่กรรมการส่วนใหญ่ขาดประสบการณ์และไม่อาจสนองจุดมุ่งหมายของงานนั้นได้คือพอ (กานดา รัชการย์ 2526 : 77) คณะกรรมการอาจสลายตัวทันทีเมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรม ถ้าเป็นงานฝึกอบรมก็จะไม่มีการติดตามและประเมินผลซึ่งทำให้ไม่ทราบผลและข้อควรปรับปรุงของโครงการฝึกอบรมนั้นๆ (วุฒิชัย จานงค์ 2526 : 34)

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การจัดฝึกอบรมในมหาวิทยาลัยศรีนครินทร-วิโรฒส่วนใหญ่จัดขึ้นตามความเห็นของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาชั้นต้น มิได้เกิดจากความจำเป็นหรือความต้องการของบุคลากรฝ่ายวิชาการที่ปฏิบัติงานที่นั้นๆ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าจะต้องดำเนินการหาความจำเป็นให้ถูกต้องตามหลักวิชา ความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นมีอยู่สองลักษณะ คือ ความจำเป็นที่ปรากฏชัดแจ้ง ได้แก่การบรรจุบุคลากรใหม่ การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน การเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติและการเปลี่ยนนโยบายขององค์การกับความจำเป็นที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง เป็นความจำเป็นที่ต้องหาสาเหตุ ได้แก่ ความค่อยประสิทธิภาพในการบริหารและการปฏิบัติ ขวัญและกำลังใจของบุคลากรตกต่ำ ความลาช้าและความสิ้นเปลืองในการทำงานและความขัดแย้งในการทำงาน (ชาญชัย ลิวศิริลลิต 2521 : 70 - 71) ถ้ามองในแง่ความต้องการก็จะแบ่งได้เป็นความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลกับความต้องการของหน่วยงาน (เสนีย์ รอคอนันต์ 2520 : 63) ผู้ที่เหมาะสมในการหาความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าให้คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมเป็นผู้หาความจำเป็นก็ได้หรือจะให้หน่วยงานเสนอความต้องการขึ้นมาก็ได้ ทั้งสองวิธีต่างก็มีข้อดีและข้อเสียอยู่ในตัว ถ้าเลือกใช้ผสมผสานกันก็จะเป็นผลดี การให้คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมเป็นผู้หาความจำเป็นจะต้องดำเนินการไปตามหลักวิชา ได้แก่การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย วิเคราะห์งานและผลงาน วิเคราะห์หน่วยงาน วิเคราะห์ระเบียบแบบแผนในการทำงานและขั้นตอนของงาน วิเคราะห์หัตถการกำลังและเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน วิธีการเหล่านี้ทำให้ได้ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แท้จริง แต่สิ้นเปลืองเวลาและทุนทรัพย์และต้องใช้ผู้มีความรู้ในการวิเคราะห์เป็นกรรมการจึงจะได้ผล ส่วนการให้หน่วยงานเสนอความต้องการขึ้นมาเองเหมาะที่จะใช้ในโอกาสที่เกิดปัญหาสำคัญและต้องได้รับการแก้ไขโดยด่วน การพิจารณาความต้องการของหน่วยงานต้องกระทำอย่างรอบคอบและรวดเร็วเพราะอาจเป็นปัญหาที่

รุนแรงขึ้นได้ตามกาลเวลา จะต้องรีบแก้ไข แต่บางทีอาจพบว่าความต้องการของหน่วยงานไม่ตรงกับหลักวิชาว่าด้วยการฝึกอบรมก็ได้ เช่น ต้องการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนบรรยากาศหรือผ่อนคลายภาระการทำงานชั่วคราวก็ได้ซึ่งไม่ใช่ความจำเป็นในการฝึกอบรมและอาจมีหน่วยงานที่มีปัญหาในการทำงานแต่ไม่เสนอความต้องการฝึกอบรมขึ้นมาเพราะไม่ต้องการให้ผู้อื่นทราบปัญหาในการทำงานของตนและอาจคิดว่าปัญหานั้นจะคลี่คลายไปได้ตามกาลเวลา กรณีเช่นนี้ทำให้คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมไม่ทราบปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม จึงควรใช้ทั้งสองวิธีควบคู่กันไป

การจัดทำโครงการฝึกอบรม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าการจัดทำโครงการฝึกอบรมของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒควรจัดทำเป็นแผนล่วงหน้าหนึ่งปีงบประมาณเป็นประจำทุกปี ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของชาชูชัย ลีวรังสิมา (ชาชูชัย ลีวรังสิมา 2521 : 81 - 82) ที่ว่าการจัดทำโครงการฝึกอบรมเป็นผลสืบเนื่องมาจากการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาวางแผนและเตรียมการอย่างละเอียดรอบคอบ เพราะโครงการฝึกอบรมมีสาระสำคัญที่ต้องระบุไว้ให้ชัดเจนถึง 12 ข้อ ได้แก่ ชื่อโครงการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คุณสมบัติและจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร สถานที่ฝึกอบรม ระยะเวลาในการฝึกอบรม เทคนิคฝึกอบรม หลักสูตรฝึกอบรม ตารางฝึกอบรม งบประมาณและการติดตามและประเมินผล หน่วยงานฝึกอบรมส่วนใหญ่จะมีโครงการฝึกอบรมปีละหลายๆโครงการ จึงควรวางแผนและเตรียมการไว้ล่วงหน้าเสมอ สำหรับงานธุรการในมหาวิทยาลัยผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าเป็นงานที่ส่งผลต่อเนื่องกันเป็นลูกโซ่ คือถ้าบุคลากรฝ่ายธุรการมีความรู้ความสามารถที่ดีก็จะทำงานสนับสนุนเป้าหมายหลักคืองานด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยได้ดีและเมื่องานด้านวิชาการดำเนินไปได้ด้วยดีก็จะสามารถผลิตคนที่มีคุณภาพสูงออกไปทำหน้าที่ในสังคมได้ดียิ่งและผลสุดท้ายก็คือความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติ การจัดทำโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการในมหาวิทยาลัยนอกจากจะทำเป็นแผนล่วงหน้าดังกล่าวแล้ว ให้คำนึงถึงความจำเป็นเร่งด่วนด้วย หากพบว่าปัญหาใดจะมีผลกระทบเสียหายต่อการดำเนินงานในระยะสั้นให้จัดทำโครงการฝึกอบรมและขออนุมัติจัดเป็นโครงการพิเศษขึ้น

เทคนิคฝึกอบรม นอกเหนือจากการใช้เทคนิคฝึกอบรมที่มีวิทยากรเป็นผู้นำทอดความรู้และประสบการณ์ในห้องฝึกอบรมแล้ว ผู้เชี่ยวชาญลงความเห็นว่ายังมีเทคนิคอื่นๆที่เหมาะสมในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการ ได้แก่ การนำไปศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่น การใช้สื่อการฝึกอบรมที่บุคลากรสามารถใช้เรียนรู้ด้วยตนเองได้ การใช้ชุดฝึกอบรมสำเร็จรูปและการศึกษารากาภาพยนตร์หรือวิดีโอเทป โดยแสดงความเห็นประกอบว่าการใช้เทคนิคฝึกอบรมต้องคำนึงถึงลักษณะเนื้อหาวิชา คุณสมบัติและสถานภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ระยะเวลาที่ฝึกอบรม สถานที่ งบประมาณ เครื่องมือเครื่องใช้และวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม สอดคล้องกับแนวทางการใช้เทคนิคฝึกอบรมที่ชาญชัย

ลวितรังสิมา (ชาญชัย ลวितรังสิมา 2521 : 113) เสนอ การเลือกใช้เทคนิคฝึกอบรม มีความผูกพันกับการใช้สื่อการฝึกอบรม ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าควรใช้สื่อการฝึกอบรมหลายๆ อย่างให้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระและเทคนิคฝึกอบรม เพื่อมิให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพบเห็นซ้ำซากจำเจอยู่กับสื่ออย่างใดอย่างหนึ่งมากเกินไป อันอาจทำให้เกิดความเบื่อหน่ายต่อกิจกรรมฝึกอบรมได้ การใช้สื่อหลายๆชนิดจะช่วยจูงใจให้เกิดความต้องการเรียนรู้ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยทดลองการใช้สื่อประสมฝึกอบรมพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยของศิริพันธ์ มณีรัตน์ (ศิริพันธ์ มณีรัตน์ 2523 : ง - จ) ที่วิจัยพบว่าการฝึกอบรมโดยใช้สื่อประสมมีประสิทธิภาพมาก ผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ในการทำงานได้ในระดับปานกลาง เป็นประโยชน์ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากและยังแก้ปัญหาของผู้ผ่านการฝึกอบรมประเมินผลพบว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมทำงานได้ดีขึ้นและเพิ่มขึ้น

วิทยากรฝึกอบรม ปัญหาของมหาวิทยาลัยคือการขาดแคลนวิทยากร แม้จะมีผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในงานธุรการสาขาต่างๆอยู่ก็ตาม แต่มักจะปฏิเสธที่จะเป็นวิทยากรเนื่องจากไม่มีประสบการณ์และไม่มั่นใจว่าจะเป็นวิทยากรที่ดีได้ การแก้ปัญหาให้ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยควรเชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่นมาให้การฝึกอบรมไปพลางก่อนเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ในระยะยาวมหาวิทยาลัยต้องสร้างวิทยากรของตนเองขึ้นโดยส่งไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอกหรืออาจจัดฝึกอบรมหลักสูตรวิทยากรขึ้นในมหาวิทยาลัยก็ได้ และเมื่อมีวิทยากรของมหาวิทยาลัยมากพอแล้วก็ยังคงควรใช้วิทยากรจากหน่วยงานอื่นๆ

มาร่วมให้การฝึกอบรมด้วย เหตุผลก็คือ การใช้วิทยากรของมหาวิทยาลัยมีข้อดีที่ว่า วิทยากรรู้สถานการณ์ในมหาวิทยาลัย การถ่ายทอดความรู้สามารถจะเน้นถูกจุดและลึกซึ่ง ส่วนข้อดีของวิทยากรภายนอกอยู่ที่การให้วิชาความรู้ที่เป็นกลาง หากเป็นเรื่องที่ต้องอาศัย การตัดสินใจก็สามารถกระทำโดยด้วยความสบายใจ เพราะไม่ถูกผูกมัดกับการฝึกอบรม เพียงแต่ในเรื่องความลำเอียงหรือความยุติธรรม เนื่องจากไม่มีส่วนได้ส่วนเสียเพราะ เป็นบุคคลภายนอก วิทยากรภายนอกอาจนำวิธีแก้ปัญหาของหน่วยงานต่างๆมาประยุกต์ใช้ กับงานมหาวิทยาลัยได้กว้างขวางขึ้น การใช้วิทยากรจึงควรใช้ทั้งวิทยากรภายนอกและ วิทยากรภายใน การใช้แต่วิทยากรภายในผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าไม่เหมาะสม เนื่องจากผู้ เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับประสบการณ์และทัศนคติที่ไม่กว้างขวางเท่าที่ควร อีกทั้งไม่เป็น ที่ดึงดูดความสนใจเหมือนการใช้วิทยากรจากหลายๆหน่วยงานที่สามารถคัดเลือกวิทยากรได้ กว้างขวางกว่า

2. การดำเนินงานฝึกอบรม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าให้แบ่งเป็นสองขั้นตอน คือขั้นเตรียมการกับขั้นดำเนินการกิจกรรม ในขั้นเตรียมการนั้นเป็นการเตรียมทุกสิ่งทุกอย่าง ตามแผนการที่ได้วางไว้ในโครงการฝึกอบรม เรื่องที่เป็นปัญหาและนำมาสอบถามผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ เรื่องการบรรจุเนื้อหาวิชาในหลักสูตรการฝึกอบรม การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม และ เรื่องสถานที่ฝึกอบรม ในเรื่องการบรรจุเนื้อหาวิชาในหลักสูตรการฝึกอบรมนั้น ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่านอกจากเนื้อหาที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานแล้ว ควรสอดแทรกเนื้อหาด้านคุณธรรมและจริยธรรมด้วยเป็นอย่างยิ่ง สอดคล้องกับการพัฒนา ข้าราชการในประเทศเกาหลีตามที่วราภรณ์ รุจิวัฒนกุล (วราภรณ์ รุจิวัฒนกุล 2525 : 44) กล่าวถึงระบบวินัยในการบริหารราชการเกาหลีว่ารัฐบาลเกาหลีได้ดำเนินการพัฒนา ข้าราชการอย่างจริงจัง ฝึกอบรมให้รู้จักหน้าที่และแนวปฏิบัติและสร้างสิ่งจูงใจด้วยการเพิ่ม เงินเดือนและยกของเกียรติคุณด้วยการมอบเครื่องราชอิสริยาภรณ์ตลอดจนการให้โอกาสลา ศึกษาต่อ แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร จึงหันมาฝึกอบรมในเรื่องจริยธรรมและ คีลธรรมตามโครงการเซมาอูล (Saemaul Education Program) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1974 เป็นต้นมา ปรากฏว่าข้าราชการเกาหลีในปี ค.ศ. 1980 มีประมาณ 510,000 คน ได้เข้ารับการฝึกอบรมตามโครงการดังกล่าวไปแล้วไม่น้อยกว่า 300,000 คน ข้าราชการ

ที่ผ่านการฝึกอบรมตามโครงการนี้ ทำงานด้วยความสำนึกรับผิดชอบทั้งต่อตนเอง สังคมและ
 ประเทศชาติ มีน้ำใจเอื้ออารีต่อผู้มาติดต่อ มีกิริยามารยาทอันดีงามเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย
 ทำให้การปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้เชี่ยวชาญยังมีความเห็นว่าควรสอดแทรกเนื้อหา
 วิชาทางค่านิยมสัมพันธและขวัญกำลังใจในการทำงานด้วย ในด้านการคัดเลือกผู้เข้ารับ
 การฝึกอบรม บัญหาอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาไม่สนใจในการคัดเลือกให้ใครก็ตามที่กำหนดคุณสมบัติ
 ไว้ในโครงการฝึกอบรม ทำให้กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่เป็นกลุ่มเอกพันธ์ ซึ่งขัดกับหลัก
 วิชา เรื่องนี้ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าคณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมต้องแจ้งให้ผู้บังคับบัญชา
 คัดเลือกใหม่ให้ใครที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ถ้าหากหน่วยงานนั้นไม่มีผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่
 ต้องการ ผู้เชี่ยวชาญส่วนหนึ่งเห็นว่าไม่ต้องส่งคนอื่นเข้ารับการฝึกอบรม แต่ผู้เชี่ยวชาญอีก
 ส่วนหนึ่งเห็นว่าควรรับผู้ที่ไม่มีความรู้ตามที่กำหนดที่ผู้บังคับบัญชาส่งมานั้นเข้ารับการฝึกอบรม
 ในฐานะผู้สังเกตการณ์ก็ได้ ขาญชัย ลีทวีรังสิมา (ขาญชัย ลีทวีรังสิมา 2521 : 86)
 ให้ความเห็นสนับสนุนว่าไม่ควรรับผู้ที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่กำหนดไว้เข้าฝึกอบรม เพราะ
 ไม่เกิดประโยชน์ทั้งแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเองและหน่วยงาน ทำให้เกิดการสูญเปล่าใน
 การลงทุน สอดคล้องกับความเห็นของสมนึก รอดประเสริฐ (สมนึก รอดประเสริฐ
 2520 : 423) ในค่านสถานที่ฝึกอบรมนั้น เนื่องจากมหาวิทยาลัยไม่มีสถานที่ฝึกอบรม
 อย่างเป็นกิจลักษณะโดยเฉพาะ การฝึกอบรมที่ผ่านมาจึงใช้สถานที่อื่นๆเป็นสถานที่ฝึกอบรม
 ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยควรปรับปรุงสถานที่ในวิทยาเขตใดวิทยาเขตหนึ่งให้
 เป็นสถานที่ฝึกอบรมขึ้นมา เพราะสถานที่ฝึกอบรมมีข้อแตกต่างกับห้องเรียนและห้องประชุม
 เช่น บรรจุคนได้ไม่มากนัก ประมาณ 30 - 40 คน มีเครื่องอำนวยความสะดวกในค่าน
 เสียง แสง สีและอุณหภูมิและติดตั้งเครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์ มีห้องรับประทานอาหารว่าง
 มีห้องพักวิทยากร มีห้องทำกิจกรรมกลุ่มย่อย ลักษณะการจัดโต๊ะและเก้าอี้ที่นั่งก็แตกต่าง
 ไปจากห้องเรียนธรรมดา หากดำเนินการไม่ได้ก็ควรใช้วิธีจัดสับเปลี่ยนหมุนเวียนไปตาม
 วิทยาเขตต่างๆ เหมาะสมกว่าการจัดที่วิทยาเขตประสานมิตรแต่เพียงแห่งเดียวและเห็นว่า
 ไม่เหมาะสมที่จะจัดในจังหวัดอื่นๆที่ไม่มีวิทยาเขตของมหาวิทยาลัย เพราะเป็นการสิ้นเปลือง
 และไม่สะดวกในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นมหาวิทยาลัยปรับปรุง
 สถานที่ให้เป็นที่พักฝึกอบรมโดยตรงขึ้นนั้นสอดคล้องกับหลักวิชาตามที่ขาญชัย ลีทวีรังสิมา

(ชาชูชัย ลวิตรังสิมา 2521 : 97) ได้กล่าวไว้ว่า สถานที่ฝึกอบรมนั้นถ้าจะจัดให้ได้ผลดีควรมีห้องต่างๆไว้ในกิจกรรมฝึกอบรมโดยเฉพาะ ซึ่งประกอบด้วยห้องฝึกอบรม ห้องประชุมกลุ่มย่อย ห้องพักวิทยากร ห้องพักผ่อนรับประทานอาหารว่าง ห้องน้ำ ห้องสมุด และห้องโสตทัศนูปกรณ์ การจัดห้องต่างๆดังกล่าวนี้นี้ ควรจัดให้มีความสะอาด แสงสว่างพอที่อุณหภูมิสบายและขอสำคัญห้องเป็นอิสระปราศจากสิ่งรบกวน ห้องฝึกอบรมควรมีขนาดพอดีกับจำนวนคน ไม่เล็กจนเกิดความแออัดหรือใหญ่โตจนเกิดความเว้งว่างทำให้เสียบรรยากาศของการฝึกอบรม สำหรับในขั้นดำเนินการกิจกรรม เป็นขั้นตอนที่คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนการที่ได้เตรียมไว้ ควบคุมและแก้ไขสถานการณ์ให้กิจกรรมที่จัดขึ้นเป็นไปตามแผน ไม่มีประเด็นที่นำมาสอบถามผู้เชี่ยวชาญ

3. การติดตามและประเมินผล ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกับที่วิลาศ สิงห์วิสัย (วิลาศ สิงห์วิสัย 2520 : 163) ว่า ต้องมีการประเมินโครงการฝึกอบรม ประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมและติดตามประเมินผลผู้ผ่านการฝึกอบรม การประเมินผลโครงการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรมกระทำได้โดยการแต่งตั้งผู้มีความรู้ทางการวัดและประเมินผลเป็นกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมและมอบหมายให้ดำเนินการในเรื่องนี้ ส่วนการติดตามผลหลังการฝึกอบรมผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีหน่วยงานต่างๆ กระจายอยู่ตามวิทยาเขตในภูมิภาคทั้งใกล้และไกลกัน คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมจึงควรใช้วิธีติดตามผลโดยการใช้แบบสอบถามส่งทางไปรษณีย์ วิธีการนี้ทำให้ได้ข้อมูลตรงและสร้างความเชื่อถือแก่บุคลากรว่าคณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมได้สนใจทำงานอย่างจริงจัง ถ้าจะใช้วิธีอื่นๆก็กระทำได้โดยคณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมสร้างหลักเกณฑ์ วิธีการและเครื่องมือไว้ให้พร้อมแล้วมอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินการ ได้แก่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม เรื่องนี้ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ 2521 : 199 - 201) อธิบายว่า นอกจากการใช้แบบสอบถามแล้ว ยังมีวิธีการอย่างอื่นที่ได้ข้อมูลชัดเจนและเที่ยงตรงมาก ได้แก่ การเยี่ยมเยียนสังเกตพฤติกรรมในการทำงาน การให้การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน การสัมภาษณ์ผู้ผ่านการฝึกอบรมเองและผู้เกี่ยวข้องและยังมีวิธีติดตามผลที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพบปะกันในระหว่างผู้ผ่านการฝึกอบรม และวิพากษ์วิจารณ์ถึงผลการฝึกอบรมและการทำงาน ผู้อื่นให้ความเห็นเกี่ยวกับการทำงาน

ของคณะกรรมการฝึกอบรม เป็นต้น

จากข้อมูลที่ได้กล่าวมานี้ รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามที่โครงสร้างขึ้นเป็นรูปแบบจำลองในการวิจัยในขั้นตอนแรก ต้องปรับปรุงใหม่ให้เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

โดยการนำข้อมูลพื้นฐานจากการศึกษาในขั้นตอนแรกมาประกอบกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้ศึกษาค้นคว้าเทคนิคเคสไฟในชั้นตอนหลัง ทำให้ได้รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการ เสนอต่อมหาวิทยาลัยเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานฝึกอบรมต่อไป เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยโครงสร้างสามด้าน คือ การวางแผนฝึกอบรม

การดำเนินงานฝึกอบรมและการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม ดังนี้

วางแผนฝึกอบรม

1. มหาวิทยาลัยแต่งตั้งกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมขึ้นคณะหนึ่งประกอบด้วย บุคลากรที่คัดเลือกมาจากหน่วยงานต่างๆของมหาวิทยาลัย มีจำนวนไม่มากนัก ให้รับผิดชอบงานฝึกอบรมเป็นการถาวร การพิจารณาคัดเลือกบุคลากรมาเป็นกรรมการให้คำนึงถึงความรู้ความสามารถเฉพาะตัวที่เป็นประโยชน์ต่องานฝึกอบรมและความสะดวกในการร่วมมือกัน ให้ประธานกรรมการเสนอขอแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อช่วยงานในบางหน้าที่ได้ มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมได้เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจทางการฝึกอบรมอย่างจริงจัง เมื่อพิจารณาตามโครงสร้างด้านกายภาพและระบบบริหารของมหาวิทยาลัยแล้ว คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมควรประกอบด้วยผู้บริหารในระดับที่มีอำนาจตัดสินใจและสั่งการได้เป็นประธานซึ่งได้แก่องค์การบริหารที่ฝ่ายบริหาร กรรมการคนอื่นๆควรเป็นหัวหน้ากองหรือหัวหน้างานเพราะทำงาน ควบคุม ดูแลใกล้ชิดกับบุคลากรฝ่ายธุรการ เข้าใจลักษณะของงาน รู้สภาพปัญหาในการทำงานและรู้สมรรถภาพในการทำงานของบุคลากร เป็นผลดีต่อการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพิจารณาคัดเลือกส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ส่วนผู้ที่มีความรู้ทางด้านการจัดทำเอกสารและสิ่งพิมพ์ การใช้โสตทัศนูปกรณ์และการวัดและประเมินผลควรได้รับการพิจารณาคัดเลือกมาเป็นกรรมการด้วย โดยลักษณะดังกล่าวนี้ คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมจึงควรมีจำนวนประมาณ 10 คน และเนื่องจากการดำเนินงาน

ในรูปคณะกรรมการจำเป็นต้องมีการประชุมปรึกษาหารือกัน จึงไม่ควรแต่งตั้งหัวหน้ากองจากวิทยาเขตอื่นโดยเฉพาะวิทยาเขตต่างจังหวัดเป็นกรรมการ เพราะทำให้เรียกประชุมได้ล่าช้า และสิ้นเปลืองทั้งเวลาและทรัพยากร ไม่สะดวกในการติดต่อประสานงานกัน สรุปแล้วคณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมควรมีองค์ประกอบดังนี้

- | | | |
|-----|--|-------------------------|
| 1.1 | รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร | เป็นประธานกรรมการ |
| 1.2 | หัวหน้ากองในวิทยาเขตกลาง | เป็นกรรมการ |
| 1.3 | หัวหน้างานพิมพ์ออฟเซต | เป็นกรรมการ |
| 1.4 | ผู้มีความรู้ทางโสตทัศนูปกรณ์หนึ่งคน | เป็นกรรมการ |
| 1.5 | ผู้มีความรู้ทางการวัดและประเมินผลหนึ่งคน | เป็นกรรมการ |
| 1.6 | หัวหน้างานฝึกอบรม | เป็นกรรมการและเลขานุการ |

สำหรับคณะกรรมการที่จะแต่งตั้งขึ้นเพื่อช่วยงานในบางหน้าที่นั้น แต่งตั้งขึ้นโครงการละคณะเดียวก็พอ โดยให้มีจำนวนกรรมการเพียงพอที่จะทำงานในหน้าที่ที่จำเป็นได้ ได้แก่ ฝ่ายยานพาหนะ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายสถานที่ ฝ่ายติดต่อประสานงานและฝ่ายบริการทั่วไป

2. ให้คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมหาความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมตามวิธีการที่เป็นหลักวิชา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรมในการทำงาน การวิเคราะห์ผลงาน การวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงาน การกำหนดมาตรฐานการทำงานและการสำรวจความเห็นและความต้องการในการฝึกอบรม นำข้อมูลมาพิจารณาตัดสินเลือกหัวข้อเรื่องเพื่อจัดทำโครงการฝึกอบรมเรียงตามลำดับความจำเป็นจากมากไปหาน้อย ในกรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วน เช่น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการทำงาน ถ้าหน่วยงานใดพบว่ามีปัญหาทางปฏิบัติ บุคลากรไม่เข้าใจแนวปฏิบัติ เห็นว่าควรมีการฝึกอบรมในเรื่องนั้น ให้หน่วยงานเสนอความต้องการต่อคณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมได้

3. การจัดทำโครงการฝึกอบรม ให้คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมนำหัวข้อเรื่องที่จะฝึกอบรมตามข้อมูลที่ได้ตามข้อ 2 มาจัดทำโครงการฝึกอบรมเรียงตามลำดับความจำเป็นจากมากไปหาน้อย เสนอขออนุมัติจัดฝึกอบรมเป็นโครงการล่วงหน้าหนึ่งปีงบประมาณ เพื่อความสะดวกในการเตรียมการ จำนวนโครงการฝึกอบรมที่จะจัดในรอบหนึ่งปีงบประมาณ

พิจารณาให้สอดคล้องกับความจำเป็นและทรัพยากรที่มหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนได้ เนื่องจาก
ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒใช้เงินรายได้ของมหาวิทยาลัย
ในระยะหลังจากปีงบประมาณ 2524 เป็นต้นมามหาวิทยาลัยจัดสรรเงินรายได้เพื่อการฝึกอบรม
ใช้สำหรับโครงการที่มีหลักสูตรระยะเวลาสามวันถึงห้าวัน จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม
ประมาณโครงการละ 40 คน ใกล้เคียงประมาณห้าโครงการ ในปัจจุบันระเบียบแบบแผนของ
ทางราชการได้เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอในด้านการเงิน การบัญชี การพัสดุและการบริหารงาน
บุคคล ประกอบกับมหาวิทยาลัยได้ขยายภาระหน้าที่มากขึ้น เช่น จัดตั้งคณะพยาบาลศาสตร์
สถาบันวิทยาศาสตร์ทางทะเลและเปิดคณะแพทยศาสตร์ บุคลากรฝ่ายธุรการมีจำนวนมากขึ้น
โครงการฝึกอบรมจึงต้องเพิ่มมากขึ้นด้วยเพื่อจะได้พัฒนาบุคลากรได้ทั่วถึง ในแต่ละปี
งบประมาณจึงควรมีโครงการฝึกอบรมมากกว่าห้าโครงการ โครงการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่
เป็นโครงการที่ต้องจัดให้มีขึ้นเป็นประจำทุกปี เพราะผลจากการประเมินโครงการปฐมนิเทศ
บุคลากรใหม่ที่จัดไปแล้วปรากฏว่าตรงกับความต้องการของบุคลากร เป็นประโยชน์ต่อการ
ทำงาน มนุษยสัมพันธ์และการดำรงตนในมหาวิทยาลัยเป็นอย่างยิ่ง โครงการฝึกอบรมทุกๆ
โครงการจะต้องประกอบด้วยสาระสำคัญต่อไปนี้

3.1 ชื่อโครงการ ตั้งชื่อตามลักษณะงาน เช่น โครงการฝึกอบรมงานพัสดุ
โครงการฝึกอบรมงานสารบรรณ หรือตั้งชื่อตามตำแหน่งของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น
โครงการฝึกอบรมพนักงานพิมพ์ดีด โครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี หรือตั้งชื่อ
ตามเนื้อหาสาระของวิชา เช่น โครงการฝึกอบรมคุณธรรมและจริยธรรม โครงการฝึกอบรม
หลักสูตรคอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐาน เป็นต้น

3.2 หลักการและเหตุผล ให้บรรยายถึงสถานการณ์ที่พึงประสงค์ สถานการณ์
ที่เป็นปัญหา ผลกระทบจากปัญหาและความจำเป็นที่ต้องจัดฝึกอบรม เช่น หลักการและเหตุผล
ในการจัดฝึกอบรมพนักงานพิมพ์ดีด บรรยายว่า การปฏิบัติงานของส่วนราชการย่อมต้องอาศัย
พนักงานพิมพ์ดีด เพราะงานราชการเป็นงานที่ต้องใช้เอกสารและพนักงานพิมพ์ดีดเป็นผู้พิมพ์
เอกสารนั้นๆ ในปัจจุบันพนักงานพิมพ์ดีดของมหาวิทยาลัยมีจำนวนถึง 143 คน ถ้าพนักงาน
พิมพ์ดีดเหล่านี้มีความรู้ ความชำนาญ สามารถพิมพ์ดีดได้ตามมาตรฐาน คือพิมพ์ดีดภาษาไทย
ได้นาทีละ 35 คำและพิมพ์ดีดภาษาอังกฤษได้นาทีละ 25 คำขึ้นไป รู้จักใช้และรักษาเครื่อง

พิมพ์ดีด เข้าใจรูปแบบของหนังสือราชการและรู้จักใช้ภาษาก็จะทำให้การทำงานเป็นไป
 คว้ยดี มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ถูกต้องและประหยัด แต่จากการวิเคราะห์ผลงานและ
 การสังเกตพฤติกรรมในการทำงานพบว่า พนักงานพิมพ์ดีดจำนวนไม่น้อยไม่ใส่ใจต่อการทำ
 งาน ไม่อุทิศตนให้แก่งานเท่าที่ควร ขาดศรัทธาและความมุ่งมั่นในการสร้างสมรรถภาพ
 ในการทำงาน พิมพ์หนังสือล่าช้า พิมพ์ผิดหลักภาษา รูปแบบหนังสือไม่ถูกต้องตามระเบียบ
 งานสารบรรณและไม่ทะนุบำรุงรักษาเครื่องพิมพ์ดีด โดยเห็นว่าไม่ใช่ทรัพย์สินของตน
 เป็นเหตุให้ต้องพิมพ์ใหม่และมีการซ่อมเครื่องพิมพ์ดีดบ่อยครั้งกว่าในรอบปีที่แล้ว ทำให้งาน
 ล่าช้าและสิ้นเปลืองทรัพยากร นับเป็นเรื่องเสียหายต่อมหาวิทยาลัยเป็นอย่างยิ่ง จำเป็น
 ต้องดำเนินการแก้ไขโดยด่วน เป็นต้น

3.3 วัตถุประสงค์ ให้ระบุถึงกลุ่มบุคลากรที่เป็นเป้าหมายของการฝึกอบรม
 ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเจตคติที่ต้องการและระดับความต้องการ เช่น เพื่อให้
 พนักงานพิมพ์ดีดมีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะในการพิมพ์ดีดด้วยเครื่องพิมพ์ดีดไฟฟ้าภาษา
 ไทย จนสามารถพิมพ์ดีดได้นาทีละไม่น้อยกว่า 40 คำ รู้จักทำความสะอาดเครื่องพิมพ์ดีด
 วางเก็บรักษาถูกวิธี เข้าใจรูปแบบของหนังสือราชการและใช้ภาษาไทยได้อย่างเหมาะสม
 อันจะเป็นการช่วยแก้ปัญหาในการพิมพ์หนังสือล่าช้า พิมพ์ผิด ลดการสิ้นเปลืองกระดาษและ
 ลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมเครื่องพิมพ์ดีดลงได้ เป็นต้น

3.4 คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้ได้กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 ที่เป็นกลุ่มเอกพันธ์ ให้กำหนดคุณสมบัติโดยยึดข้อมูลด้านภาระหน้าที่และความรับผิดชอบเป็น
 หลักและข้อมูลด้านสภาพส่วนตัวประกอบ เช่น โครงการฝึกอบรมพนักงานพิมพ์ดีด
 กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะรับเข้าฝึกอบรมไว้ว่าจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติดังนี้

3.4.1 เป็นข้าราชการหรือลูกจ้างประจำที่ทำหน้าที่พิมพ์ดีด

3.4.2 สามารถพิมพ์ดีดภาษาไทยได้นาทีละไม่เกิน 30 คำ

3.4.3 ยังไม่ชำนาญในการใช้เครื่องพิมพ์ดีดไฟฟ้าภาษาไทย

3.4.4 สามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้เต็มเวลาตามที่กำหนดในหลักสูตร

3.5 วิทยากร ให้ระบุในแต่ละรายวิชาในหลักสูตรว่าเชิญใครมาเป็นวิทยากร
 และควรมีข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่ง สังกัดของวิทยากรประกอบด้วย ในขณะที่มหาวิทยาลัย

ขาดแคลนวิทยากรอยู่ให้เชิญวิทยากรจากหน่วยงานภายนอกมาเป็นผู้ให้การฝึกอบรม
พร้อมกันนี้ให้มหาวิทยาลัยวางแผนสร้างวิทยากรของตนเองขึ้นด้วย โดยคัดเลือกบุคลากรที่
เกี่ยวข้องส่งไปรับการฝึกอบรมในหลักสูตรวิทยากรกับหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักฝึกอบรม
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. เป็นต้น

3.6 สถานที่ฝึกอบรม ให้ระบุชื่อและที่ตั้งของสถานที่ฝึกอบรม เช่น ห้อง 222
คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เป็นต้น ในขณะที่มหาวิทยาลัย
ยังไม่มีห้องฝึกอบรมโดยตรง การใช้สถานที่ฝึกอบรมให้จัดสับเปลี่ยนหมุนเวียนไปตามวิทยาเขต
ต่างๆไปพลางก่อน พร้อมกันนี้ให้พิจารณาปรับปรุงสถานที่ในวิทยาเขตใดวิทยาเขตหนึ่งเป็น
สถานที่ฝึกอบรมโดยตรงขึ้นมา

3.7 ระยะเวลาฝึกอบรม ให้ระบุวันที่ เดือน พ.ศ. จำนวนวันและเวลา
เริ่มต้นเวลาสิ้นสุดของการฝึกอบรมในแต่ละวัน

3.8 เทคนิคการฝึกอบรม ให้ระบุว่าวิชาใดใช้เทคนิคฝึกอบรมอย่างไร เช่น
บรรยาย ฝึกปฏิบัติ อภิปราย ระดมสมอง เป็นต้น ให้พิจารณาเทคนิคต่อไปนี้ประกอบ
การฝึกอบรมด้วย คือ การนำไปศึกษาคูงานจากหน่วยงานอื่น จัดสร้างหรือซื้อสื่อการฝึก
อบรมที่บุคลากรสามารถใช้เรียนรู้ด้วยตนเองได้และชุดฝึกอบรมสำเร็จรูป

3.9 หลักสูตรและตารางฝึกอบรม การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร
เน้นเนื้อหาทางความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการทำงานตามโครงสร้างของงาน คือ
ให้มีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งที่มาของงาน ระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีการและแนวปฏิบัติ
ของงาน บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนปฏิบัติและการปฏิบัติงาน ให้เข้าใจค่าเงิน
การตามวงจรของงานโดยถูกต้องและสอดคล้องเนื้อหาทางค่านิยม มโนธรรมสัมพันธ์และ
ขวัญกำลังใจในการทำงานด้วย ในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่าหัวข้อวิชาที่สอดคล้องกับนั้นควรใช้
เวลาไม่เกินหนึ่งในสี่ของเวลาที่กำหนดตามหลักสูตร เพราะว่าหลักสูตรฝึกอบรมงานธุรการ
ส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณสี่วัน ถ้าสอดคล้องวิชาด้านอื่นมากกว่าหนึ่งวันแล้วก็จะเหลือเวลา
สำหรับฝึกอบรมด้านทักษะไม่ถึงสามวัน ไม่พอสำหรับการฝึกทักษะ ถ้ามีการฝึกปฏิบัติและนำ
ไปศึกษาคูงานด้วยแล้วเวลาสำหรับการฝึกด้านทักษะก็จะยิ่งน้อยลงไปอีก ทำให้ไม่สามารถ
ดำเนินการให้ครอบคลุมครบตามวงจรของงานได้ การฝึกอบรมไม่เข้มพอ หรือมีเจตนาที่ควร

ขยายเวลาฝึกอบรมออกไป สำหรับตารางฝึกอบรมให้จัดทำให้รู้เกี่ยวกับวัน เวลา หัวข้อวิชา เทคนิคฝึกอบรม กิจกรรม วิทยากรและพิธีกรหรือผู้รับผิดชอบดำเนินการในกิจกรรมนั้นๆ

3.10 งบประมาณ ให้จัดทำแสดงประมาณการค่าใช้จ่ายและแหล่งที่มาของงบประมาณ

3.11 การประเมินและติดตามผล ให้ระบุหลักเกณฑ์ วิธีการ เครื่องมือ ผู้ดำเนินการและช่วงเวลาทำการประเมิน โดยให้ประเมินโครงการฝึกอบรม ประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมและติดตามผลหลังการฝึกอบรม

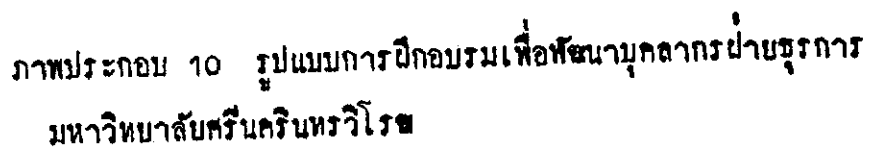
การดำเนินงานฝึกอบรม

แบ่งการดำเนินงานเป็นขั้นเตรียมการและขั้นดำเนินการกิจกรรม ในขั้นเตรียมการ ให้จัดเตรียมทรัพยากรต่างๆและประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องให้พร้อม ได้แก่ การจัดทำสาระสังเขปของเนื้อหาวิชาในหัวข้อต่างๆตามที่กำหนดในหลักสูตร จัดเตรียมเอกสารและสิ่งพิมพ์ เตรียมโสตทัศนูปกรณ์ สถานที่และคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบความเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลง(ถ้ามี) เมื่อถึงเวลากำหนดกิจกรรม ควบคุมและแก้ไขสถานการณ์ให้เป็นไปตามแผนที่เตรียมไว้

การประเมินและติดตามผล

ให้ประเมินผลสี่ด้าน คือ ประเมินโครงการฝึกอบรม ประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ติดตามและประเมินผลผู้ผ่านการฝึกอบรมและประเมินผลที่เกิดแก่มหาวิทยาลัย คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมเป็นผู้ดำเนินการประเมินผล ใช้วิธีให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบแบบสอบถาม การติดตามผลหลังการฝึกอบรมใช้วิธีส่งแบบสอบถามให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมตอบส่งคืนทางไปรษณีย์ ดำเนินการหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมไปแล้วระยะหนึ่ง เช่น สามเดือนหรือหกเดือน หรือจะใช้วิธีมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมเป็นผู้ติดตามผลตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเครื่องมือที่คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมกำหนดก็ได้และควรมีการไปเยี่ยมเยียนดูพฤติกรรมการทำงานและรับทราบปัญหาการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ ช่วยเหลือในการแก้ปัญหาของผู้ผ่านการฝึกอบรมด้วย

รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามที่เสนอนี้ แสดงเป็นภาพประกอบได้ทั้งภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ข้อเสนอแนะ

1. คำแนะนำการฝึกอบรม มีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 เนื่องจากงานฝึกอบรมเป็นงานประจำ ตามหลักการบริหารจะต้องมีบุคลากรประจำงานในจำนวนที่พอเหมาะกะกับปริมาณงาน แต่โดยที่การขอกำหนดตำแหน่งเพื่อให้ได้อัตรามาบรรจุบุคคลเข้าทำงานเป็นไปโดยยาก แม้คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยจะอนุมัติตำแหน่งให้แก่สำนักงานประมาณก็ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณทั้งเป็นอัตราเงินเดือนให้ได้ มหาวิทยาลัยจึงขาดแคลนบุคลากรทางการฝึกอบรม จึงจำเป็นต้องแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมขึ้น การมอบหมายให้คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมรับผิดชอบงานฝึกอบรมเป็นการถาวรโดยไม่มีกำหนดเป็นเรื่องหนักใจแก่กรรมการ เพราะทุกคนมีภาระหน้าที่ประจำอยู่แล้ว ทางที่ดีควรแต่งตั้งให้มีวาระการดำรงตำแหน่งวาระละสองปีครึ่งที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ไผ่อยู่ ในปีแรกให้กรรมการจับสลากออกครึ่งหนึ่งและแต่งตั้งใหม่เท่าจำนวนที่ออกไป ปีต่อไปก็จะมีกรรมการหมดวาระลงครึ่งหนึ่งทุกปี มหาวิทยาลัยก็แต่งตั้งกรรมการเพิ่มเติมเท่าที่หมดวาระไปทุกปี เช่น ปีงบประมาณ 2529 แต่งตั้งกรรมการดำเนินงานฝึกอบรม 10 คน เมื่อไม่นับประธานกรรมการและกรรมการและเลขานุการซึ่งเป็นกรรมการโดยตำแหน่งแล้วก็จะมีกรรมการจำนวนแปดคน สิ้นปีงบประมาณ 2529 ให้จับสลากออกสี่คนและแต่งตั้งใหม่สี่คน สิ้นปีงบประมาณ 2530 หมดวาระสี่คน ต้องแต่งตั้งใหม่สี่คน สิ้นปีงบประมาณ 2531 หมดวาระสี่คน ต้องแต่งตั้งใหม่สี่คน เป็นเช่นนี้ไปทุกปี ลักษณะเช่นนี้ทำให้กรรมการสามารถทำงานต่อเนื่องกันไปได้ด้วยดี ทั้งนี้ควรให้หัวหน้างานฝึกอบรมเป็นกรรมการและเลขานุการโดยตำแหน่ง เพื่อทำหน้าที่รวบรวมเก็บรักษาข้อมูลและเชื่อมโยงการทำงานระหว่างกรรมการที่ออกไปและที่แต่งตั้งใหม่ สำหรับการส่งเสริมให้กรรมการดำเนินงานฝึกอบรมได้เพิ่มพูนความรู้ทางการฝึกอบรมนั้น ควรจัดหาหนังสือตำราเกี่ยวกับการฝึกอบรมไว้ให้ศึกษาอย่างพอเพียงและสนับสนุนให้ได้ไปฝึกอบรมในหลักสูตรการบริหารงานฝึกอบรมกับสำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ หรือสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

1.2 การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม มหาวิทยาลัยควรชี้แจงในโอกาสที่มีการประชุมผู้บังคับบัญชา ให้เล็งเห็นความสำคัญในเรื่องนี้ คัดเลือกให้ได้ตัวบุคคลที่มี

คุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในโครงการฝึกอบรมจริงๆ ส่งมาเข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อผล
และประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรและป้องกันการสูญเปล่าในการลงทุนฝึกอบรม

1.3 สถานที่ฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยควรปรับปรุงสถานที่ใน
วิทยาเขตแห่งใดแห่งหนึ่งให้เป็นสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะขึ้นมา เนื่องจากมหาวิทยาลัย
มีแผนบูรณาการวิทยาเขตและการแยกตัวเป็นอิสระของบางวิทยาเขต จึงควรปรับปรุงหรือ
สร้างสถานที่ฝึกอบรมขึ้นในวิทยาเขตที่ไม่อยู่ในข่ายดังกล่าว

1.4 งบประมาณ การจัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายในโครงการฝึกอบรม
ควรแยกประเภทให้เห็นชัดเจน เช่น ค่าตอบแทน ค่าวัสดุ ค่าเอกสารและสิ่งพิมพ์ ค่า
อาหารและเครื่องดื่ม ค่าพาหนะหรือค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พักและค่าใช้จ่าย
ในพิธีเปิดและปิด เป็นต้น เพื่อให้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด สะดวกในการพิจารณา
อนุมัติโครงการของผู้มีอำนาจอนุมัติ

1.5 การติดตามผลหลังการฝึกอบรม นอกจากการติดตามผลโดยใช้แบบ-
สอบถามส่งทางไปรษณีย์ การเขียนเขียนคุณพฤติกรรมการทำงานเพื่อเข้าเฝ้าและสร้าง
กำลังใจในการทำงานแล้ว การแนะนำส่งเสริมให้มีทำเนียบรุ่น มีกิจกรรมของรุ่นก็เป็นวิธี
หนึ่งที่ทำให้เกิดสัมพันธภาพในระหว่างบุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี

2. คำแนะนำวิจัย

เนื่องจากเทคนิคฝึกอบรมมีมาก ทั้งที่ต้องใช้วิทยากรและไม่ต้องใช้วิทยากร
เทคนิคฝึกอบรมเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างยิ่ง
เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบในการจัดทำโครงการฝึกอบรม กล่าวได้
ว่าผลสำเร็จของการฝึกอบรมส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับเทคนิคฝึกอบรม ในงานวิจัยนี้ได้ศึกษาความ
เหมาะสมของเทคนิคฝึกอบรมเกี่ยวกับการนำไปศึกษาทำงาน การใช้ชุดฝึกอบรมสำเร็จรูป
การใช้สื่อที่บุคลากรสามารถรู้เรียนรู้ได้ด้วยตนเองและการใช้ภาพยนตร์และวิดีโอแทน
วิทยากรจริง เป็นการศึกษาอย่างกว้างๆ มิได้ศึกษาลึกซึ้งถึงรายละเอียด วิธีการนำมาใช้
และประสิทธิภาพของเทคนิคนั้นๆ จึงควรได้ทำการศึกษาวิจัยให้ละเอียดลึกซึ้งต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กริช อัมโภชน แนวความคิดใหม่ในการฝึกอบรม สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2524, 8 หน้า อัดสำเนา
- กานดา วัชรากัย และ พลิต นีแสง "การบริหารในระบบกรรมการ" วารสารข้าราชการ 9 : 77 - 81 กันยายน 2526
- กิติ ศัยคานนท์ การบริหารและการพัฒนาบุคลากร สำนักข่าวพาณิชย์ กรมพาณิชย์สัมพันธ์ 2520, 53 หน้า
- เกษม บุญออน "เคลฟาย : เทคนิคในการวิจัย" สรุปวิธีค้น 10 : 26 - 28 ตุลาคม 2522
- ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ แนวความคิดในการดำเนินงานฝึกอบรม : จากอดีตสู่ปัจจุบัน สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2524, 13 หน้า อัดสำเนา
- คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2520 - 2524 เรื่องแสงการพิมพ์ 2520, 365 หน้า
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2525 - 2529 โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด 2524, 343 หน้า
- คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจเพื่อวางแผนกำลังคนภาคราชการ และ ฝ่ายวางแผนกำลังคน กองแผนประชากรและกำลังคน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ การสำรวจกำลังคนภาคราชการ ปี 2526 ม.ป.ท. 2527, 281 หน้า
- เฉลิม ศรีณรงค์ "การพัฒนาข้าราชการให้มีจริยธรรม" วารสารข้าราชการ 4 : 75 - 86 เมษายน 2524
- ชาญชัย ลวิตรังสีมา "การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม" ใน การพัฒนาบุคคล หน้า 67 - 80 โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2521
- "การจัดทำโครงการฝึกอบรม" ใน การพัฒนาบุคคล หน้า 81 - 112 โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2521
- "วิธีการฝึกอบรม" ใน การพัฒนาบุคคล หน้า 113 - 157 โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2521

ชูศรี วงศ์รัตน์ สถิติเพื่อการวิจัย โรงพิมพ์และท่าปกเจริญผล 2525, 252 หน้า

เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ "การประเมินผล" ใน การพัฒนาบุคคล หน้า 190 - 208

โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2521

ทองกบฏริย์ วิชโรทยาน การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาพยาบาลในประเทศไทย วิทยานิพนธ์

ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2523, 129 หน้า

นิภา ศรีโพธิ์ สถิติประยุกต์ทางการศึกษา รุ่งเรืองธรรม 2524, 283 หน้า

ประยูร ศรีประสาธน์ "เทคนิคการวิจัยแบบเคสไฟ" วารสารการศึกษาแห่งชาติ

14 : 49 - 60 เมษายน - พฤษภาคม 2523

พรรณี ประเสริฐวงศ์ วีรนาถ มานะกิจ และ ประทุมวรรณ สุพรรณโอชากุล การจัดองค์การและการบริหาร ครูสภา 2515, 637 หน้า

ภินันท์ แก้วสูงเนิน ความคิดเห็นของพยาบาลประจำการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร วิทยานิพนธ์

ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2523, 240 หน้า อัศนีนา

มยุรี พลากร โครงการพัฒนาอาจารย์วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า วิทยานิพนธ์ ค.ม.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2523, 240 หน้า

มหาวิทยาลัย, ทบวง แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 5 (พ.ศ.2525 - 2529)

ชวนพิมพ์ 2525, 317 หน้า

"ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่องการฝึกอบรมข้าราชการ พ.ศ.2500" ราชกิจจานุเบกษา

เล่มที่ 74 ตอนที่ 60 ลงวันที่ 9 กรกฎาคม 2500

ลาโห อิศรางกูร ณ อยุธยา ระเบียบบริหารของการท่าเรือแห่งประเทศไทย พ.ศ.2519

ม.ป.ท. 2519, 20 หน้า อัศนีนา

วรภรณ์ ฤจิวัฒนกุล "ระบบวินัยในการบริหารราชการเกาหลี" วารสารข้าราชการ

1 : 41 - 49 มกราคม 2525

———— "ระบบวินัยในการบริหารราชการเกาหลี" วารสารข้าราชการ 2 : 30 - 41

กุมภาพันธ์ 2525

วัน เคชพิชัย การประเมินโครงการการศึกษาผู้ใหญ่แบบเบ็ดเสร็จขั้นพื้นฐานประเภทชั้นเรียน
ในเขตการศึกษา 2 ปรินญา กศ.ค. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
 2527, 432 หน้า อักสำเนา

วิลาศ สิงห์วิสัย "การประเมินผลการฝึกอบรม" ใน ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม
 หน้า 155 - 163 คุรุสภา 2520

วุฒิชัย จานงค์ "การวิจัยทดลองในการฝึกอบรม" วารสารข้าราชการ 11 : 32 - 39
 พฤศจิกายน 2522

ศิริพันธุ์ มณีรัตน์ ระบบการฝึกอบรมโดยใช้สื่อประสมสำหรับธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย
 วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2523, 386 หน้า อักสำเนา

สมาน รังสิโยภุมภู การบริหารงานบุคคล ไทยพิมพ์ 2522, 95 หน้า

สมชาย วิเชียรเลิศ รูปแบบการพัฒนากฎใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
ศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2523, 126 หน้า
 อักสำเนา

สมนึก รอดประเสริฐ และคณะ "การฝึกอบรมในลักษณะระบบ" ใน ปัญหาและการบริหาร
งานฝึกอบรม หน้า 423 - 432 คุรุสภา 2520

สมบัติ เทศนอย ปัญหาการบริหารงานในกองบริหารวิทยาเขตที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ปรินญาพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2527, 96 หน้า

สมบูรณ์ ตันยะ การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมสมรรถภาพค่านการสอนของครู
ประจำการระดับประถมศึกษา ปรินญาพนธ์ กศ.ค. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ประสานมิตร 2524, 386 หน้า อักสำเนา

สมโภชน์ นพคุณ การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ : ใคร อะไร และอย่างไร
 ม.ป.ท., ม.ป.ป. 14 หน้า อักสำเนา

สมพงศ์ เกษมสิน ประเภทการฝึกอบรม โรงพิมพ์สหกรณ์ขายส่งแห่งประเทศไทย 2511,
 25 หน้า

สรรพากร, กรม การแบ่งส่วนราชการกรมสรรพากรตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ
กระทรวงการคลัง พ.ศ.2525 ม.ป.ท. 2525, 91 หน้า

สวัสดิ์ สกุลไทย และ เกษม สุวรรณกุล "การบริหารงานบุคคล" ใน รายงานการสัมมนา
เรื่องระบบที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยในอนาคต หน้า 28 - 41 กองแผนงาน

สำนักงานปลัดทบวง 2525

สุขุม นวลสกุล ปัญหาการบริหารงานมหาวิทยาลัย ม.ป.ท., ม.ป.ป. 4 หน้า อัดสำเนา
เสนีย์ รอดอนันต์ และคณะ "ปัญหาในการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม" ใน ปัญหา
และการบริหารงานฝึกอบรม หน้า 59 - 81 กรกฎาคม 2520

อัมพิกา ไกรฤทธิ มนุษยสัมพันธ์ในโรงงานอุตสาหกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2522,
293 หน้า

อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม โครงการจัดและดำเนินการหน่วยพัฒนาบุคลากรด้านการบริการ
พยาบาลในโรงพยาบาล วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2522, 99 หน้า
อัดสำเนา

อุกร ชื่นกลิ่นชัย และคณะ "ปัญหาในการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม" ใน ปัญหา
และการบริหารงานฝึกอบรม หน้า 433 - 438 กรกฎาคม 2520

อุทัย หิรัญโต ประมุขศิลป์ : ศิลปะของการเป็นผู้นำ เพเนรมิตการพิมพ์ 2524, 198 หน้า

Alford, Emily Carol. "The Development of an In-Service Education Design
Placing First Priority on the Person," Dissertation Abstracts.
35(8) : 4970-A - 4971-A, February, 1975.

Boonon, Kasem. The Future of Teacher Education in Thailand : A Delphi
Application. Doctor's Thesis, The University of Alabama, 1979.
151 p. mimeographed.

Brooks, Earl. In-Service in the Federal Service. Chicago, The Civil
Service Assembly, 1958, 332 p.

Chruden, Herbert I. and Arthur W. Sherman. "The Nature and Development
of the Personnel Field," Personnel Management. Cincinnati, Ohio,
1968, 725 p.

Clark, Allen Romaine. "A Teacher Evaluation of Selected Method of
In-Service Education," Dissertation Abstracts. 31(6) : 2767-A,
December, 1970.

Flippo, Edwin B. Principles of Personnel Management. 3rd.ed., New York,
McGraw-Hill Book Company, 1971, 562 p.

Good, Carter V. Dictionary of Education. New York, McGraw-Hill Book Company, 1945, 495 p.

* Helmer, Olaf. The Delphi Method for Systematizing Judgment about the Future. Los Angeles, Institute of Government and Public Affairs, University of California, 1966, 12 p.

y Judd, Robert C. "Forecasting to Consensus Gathering, Delphi Grows Up to College Needs," College and University Business. July, 1972, p. 35 - 43.

Kohtbantau, Sunthorn. Adult Education in Thailand : Needs Assessment. Doctor's Thesis, The University of Oregon, 1978, 175 p.

Nicholson, Barbara Jane Woolf. "Design for an In-Service Education Model for General Education and Special Education Elementary Teacher and an Assessment of Their Perceived Needs," Dissertation Abstracts. 37(7) : 4101-A, January, 1971.

Odiorne, George S. Training by Objectives : An Economic Approach to Management Training. London, McMillan Company, 1970, 238 p.

* Pill, Juri. "The Delphi Method : Substance, Content, a Critique and an Annotated Bibliography," Socio - Economic Planning Science. 5 : 57 - 71, 1971.

Quastel, Leah and Roger Boshier. "Educational Needs and Opportunities as Antecedent of Job Satisfaction," Adult Education. Vol. 32, No. 3, 1982, p. 130 - 141.

Rossmann, Mark H. and Richard L. Bunning. "Knowledge and Skills for the Adult Education : A Delphi Study," Adult Education. Vol. 28, No. 3, 1978, p. 139 - 155.

✓ Scott, William G. and Terrance R. Mitchell. Organization Theory. Illinois, Richard D. Irwin Inc., 1973, p. 288 - 298.

Whitehill, Arthur M., Jr. Personnel Relations. New York, McGraw-Hill Book Company, 1955, 228 p.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือแนะนำและแบบสอบถามในรอบปีหนึ่ง

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

28 กุมภาพันธ์ 2528

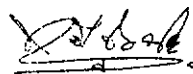
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรียน

ด้วยกระผม นายทวี ถาวรโธ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล 5 สังกัดกองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ได้รับคัดเลือกให้เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขา วิชาการอุดมศึกษา ณ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ขณะนี้กำลังทำ วิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร สีนสิริ เป็นประธานกรรมการ และ อาจารย์ คิลก คิลกานนท์ เป็นกรรมการ

การวิจัยครั้งนี้ กระผมใช้เทคนิควิจัยแบบเดลไฟ (Delphi Technique) ซึ่งเป็นวิธีวิจัยที่ไม่ต้องอาศัยข้อมูลจากประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง แต่อาศัยข้อมูลจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ ในงานวิจัยนี้ใช้ผู้เชี่ยวชาญประมาณ 17 คน รายชื่อของผู้เชี่ยวชาญจะปกปิดไว้ จนกว่าการวิจัยจะยุติ สามารถแปลผลออกมาได้โดยสมบูรณ์ จะมีการสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบ สอบถาม 3 - 4 รอบ ผลการวิจัยครั้งนี้นอกจากใช้เป็นวิทยานิพนธ์แล้วยังเป็นประโยชน์ต่อการ พัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นอย่างยิ่งอีกด้วย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตอบแบบสอบถามและแสดง ความคิดเห็นตามที่ได้แจ้งประเด็นไว้ด้วยวิจารณ์ญาณของท่านอย่างเป็นอิสระ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(นายทวี ถาวรโธ)

นิติกรปริญญาโท สาขาวิชาการอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม
บุคลากรฝ่ายธุรการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
(ตามเทคนิคการวิจัยแบบเคสไฟ)

รอบที่หนึ่ง

คำชี้แจง

แบบสอบถามในรอบที่หนึ่งนี้ เป็นการสอบถามความคิดเห็นของท่านอย่างกว้างๆเพื่อนำไปใช้เป็น
เนื้อหาสาระในการจัดทำแบบสอบถามเพื่อใช้สอบถามในรอบต่อไป

เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านได้เข้าใจข้อมูลเบื้องต้นสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจให้คำตอบ
ผู้วิจัยได้จัดทำสรุปข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒและสภาพปัญหาที่ควรทราบ จึงขอได้โปรด
อ่านบทสรุปเสียก่อนแล้วจึงตอบคำถามในตอนต่อไป

บทสรุป

1. โครงสร้างค่านายภาพ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วยวิทยาเขตต่างๆในกรุงเทพมหานครสี่แห่งและใน
ต่างจังหวัดอีกสี่แห่ง รวมเป็นแปดวิทยาเขต ดังนี้

1.1 วิทยาเขตในกรุงเทพมหานคร ได้แก่

1.1.1 วิทยาเขตประสานมิตร ตั้งอยู่ที่ซอย 23 ถนนสุขุมวิท เขตพระโขนง

1.1.2 วิทยาเขตปทุมวัน ตั้งอยู่ที่ถนนอังรีดูนังต์ เขตปทุมวัน

1.1.3 วิทยาเขตบางเขน ตั้งอยู่ที่ถนนแจ้งวัฒนะ เขตบางเขน

1.1.4 วิทยาเขตหลักสี่ ตั้งอยู่ในบริเวณสนามกีฬาแห่งชาติ เขตปทุมวัน

1.2 วิทยาเขตในต่างจังหวัด ได้แก่

1.2.1 วิทยาเขตบางแสน ตั้งอยู่ในจังหวัดชลบุรี

1.2.2 วิทยาเขตหิมาโลก ตั้งอยู่ในจังหวัดหิมาโลก

1.2.3 วิทยาเขตมหาสารคาม ตั้งอยู่ในจังหวัดมหาสารคาม

1.2.4 วิทยาเขตสงขลา ตั้งอยู่ในจังหวัดสงขลา

2. โครงสร้างการบริหาร

ประกอบด้วยองค์กรบริหารและคณะผู้บริหารในระดับต่างๆ เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาของรัฐของไทยโดยทั่วไป โดยมีวิทยาเขตประสาธมิตร เป็นวิทยาเขตกลาง เป็นที่ตั้งสำนักงานอธิการบดีซึ่งแบ่งส่วนราชการ เป็นกองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองกิจการนิสิต กองคลัง กองแผนงานและกองบริการการศึกษา ทำหน้าที่บริหารงานธุรการทั้งปวงของมหาวิทยาลัย ในวิทยาเขตมีรองอธิการบดีวิทยาเขตรับผิดชอบบริหารงานทั้งปวงของวิทยาเขต มีกองธุรการ ทำหน้าที่บริหารงานธุรการในวิทยาเขต สำหรับหน่วยงานระดับคณะ สำนักและสถาบันมีสำนักงานเลขานุการทำหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการในคณะ สำนักและสถาบัน สำนักงานเลขานุการคณะ สำนักและสถาบันตั้งอยู่ที่วิทยาเขตประสาธมิตร เป็นส่วนใหญ่ ที่ตั้งอยู่ในวิทยาเขตอื่นได้แก่สำนักงานเลขานุการคณะพยาบาลศาสตร์และสำนักงานเลขานุการสถาบันวิทยาศาสตร์ทางทะเลตั้งอยู่ที่วิทยาเขตบางแสนและสำนักงานเลขานุการสถาบันทักษิณคดีศึกษาตั้งอยู่ที่วิทยาเขตสงขลา

3. การกระจายของบุคลากรฝ่ายธุรการ

บุคลากรฝ่ายธุรการกระจายกันอยู่ตามกองและสำนักงานเลขานุการคณะ สำนัก สถาบัน ดังกล่าวแล้ว บุคลากรฝ่ายธุรการเหล่านี้มีโอกาสน้อยเพื่อปรึกษารื้อกันในเรื่องหน้าที่การงาน น้อยมาก โดยเฉพาะบุคลากรที่อยู่ต่างวิทยาเขตกันแทบจะไม่มีโอกาสเลย ในปัจจุบันจำนวนบุคลากรฝ่ายธุรการรวมทุกหน่วยงานมีประมาณ 420 คน

4. ปัญหาการบริหารและการดำเนินงานธุรการ

ได้มีผู้ทำการวิจัยศึกษาปัญหาการบริหารและการดำเนินงานธุรการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในปี พ.ศ. 2527 พบว่างานธุรการของมหาวิทยาลัยได้แก่งานสารบรรณ งานบุคคล งานการเงินและบัญชี งานพัสดุและงานอาคารสถานที่ปัญหาในทางปฏิบัติมาก คือ งานล่าช้า ไม่ถูกต้องตามระเบียบแบบแผน มาตรฐานการทำงานแตกต่างกัน สาเหตุมาจากบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการทำงานไม่เพียงพอ ขาดการควบคุมดูแลและส่งเสริมสมรรถภาพในการทำงาน ผู้วิจัยได้

เสนอแนะให้มหาวิทยาลัยดำเนินการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานแก่บุคลากรฝ่ายธุรการให้สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. สภาพและปัญหาการดำเนินงานฝึกอบรม

มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง คือ งานฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่ ได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2524 มีบุคลากรประจำงานเพียงคนเดียวซึ่งนอกจากรับผิดชอบงานฝึกอบรมแล้วยังปฏิบัติหน้าที่อื่นๆตามที่ยังคงมีบุคลากรมอบหมายอีกด้วย มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการฝึกอบรมพอสมควร เคยผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรเทคนิคฝึกอบรมและหลักสูตรวิทยากรฝึกอบรมจากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์และได้เข้าร่วมในการฝึกอบรมของสถาบันอุดมศึกษาต่างๆหลายครั้ง การฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการไปแล้วจัดทำในรูปคณะกรรมการ ซึ่งมหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้นเป็นโครงการๆไป ทรัพยากรที่ใช้ในการฝึกอบรมยังไม่พร้อม มีการหยิบยืมจากหน่วยงานอื่นมาดำเนินการเสมอ การดำเนินงานไม่ครบวงจร ไม่มีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและไม่มีการติดตามและประเมินผลผู้ผ่านการฝึกอบรม การฝึกอบรมมักจะได้น้อยกว่าที่คาดหวัง สาเหตุมาจากการดำเนินงานยังไม่เป็นระบบ ไม่ครบวงจรและความขาดแคลนทรัพยากรดังกล่าวแล้ว

คำถาม

การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อแบ่ง
ขั้นตอนเป็นสามขั้นตอน คือ การวางแผน การดำเนินงานและการติดตามและประเมินผล
ท่านเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยที่จะให้แต่ละขั้นตอนครอบคลุมสาระสำคัญในเรื่องต่างๆตามที่
ระบุไว้ โปรดกาเครื่องหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง (โปรดใช้เครื่องหมายอย่างเดียวกันทุกข้อ)
ในช่องทางขวามือ ตามความเห็นของท่าน

ข้อ	ประเด็นคำถาม	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	<u>การวางแผนฝึกอบรม</u> ควรให้ครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้		
1.	ผู้ดำเนินการ (คณะกรรมการ)		
2.	งบประมาณ		
3.	สถานที่		
4.	โสตทัศนูปกรณ์		
5.	วัสดุประกอบการฝึกอบรม		
6.	เอกสารและสิ่งพิมพ์		
7.	วิทยากร		
8.	เทคนิคฝึกอบรม		
9.	การประเมินผล		
10.	ระยะเวลาสำหรับเตรียมการ		
	<u>การดำเนินงานฝึกอบรม</u> ควรให้ครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้		
1.	การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม		
2.	การคัดเลือกหัวข้อฝึกอบรม		

ข้อ	ประเด็นคำถาม	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
3.	การจัดหลักสูตร		
4.	การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม		
5.	กิจกรรมฝึกอบรม		
	<u>การประเมินผลการฝึกอบรม</u> ควรให้ครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้		
1.	การประเมินผลโครงการฝึกอบรม		
2.	การประเมินผลผู้ผ่านการฝึกอบรม		
3.	วิธีการประเมินผล		

ประเด็นคำถามที่ท่านได้ตอบไปแล้วนั้น ท่านเห็นว่าในแต่ละขั้นตอนควรตัดหรือควรเพิ่มสาระสำคัญของเรื่องใดและมีความคิดเห็นอื่นๆอย่างไรบ้าง โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านด้วย

การวางแผน ควรตัด

.....

ควรเพิ่ม

.....

ความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

การดำเนินงาน ควรตัด

.....

ควรเพิ่ม

.....

การประเมินผล

ความคิดเห็นอื่นๆ	
.....	
.....	
ควรตัด	
.....	
ควรเพิ่ม	
.....	
ความคิดเห็นอื่นๆ	
.....	
.....	

ภาคผนวก ข

หนังสือและแบบสอบถามในรอบที่สอง

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

16 เมษายน 2528

เรียน

ตามที่กระผมนายทวี ถาวร วิสิทปริญาโท สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจากท่านในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง "รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ" ในรอบที่หนึ่งนั้น กระผมขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ และขอความกรุณาในการตอบแบบสอบถามในรอบที่สองนี้ต่อไปตามที่กระผมได้จัดทำคำชี้แจงไว้แล้วในตัวแบบสอบถาม กระผมใคร่ขอรับแบบสอบถามชุดนี้คืนภายในวันที่ 25 เมษายน 2528 จึงขอได้โปรดอนุเคราะห์ตอบให้แล้วเสร็จภายในกำหนดด้วย จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจากต้องนำไปวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติและออกแบบสอบถามในรอบที่สามต่อไปในเวลาที่ไม่ห่างกันมากนัก เพราะว่าถ้าใช้เวลาห่างกันมากแล้วจะมีผลกระทบต่อการแปลผล อันเป็นเหตุให้ต้องมีการสอบถามในรอบต่อไปอีก ซึ่งกระผมไม่ประสงค์ให้เป็นเช่นนั้น เพราะจะเป็นการรบกวนท่านมากเกินไป

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี

ขอแสดงความนับถือ



(นายทวี ถาวร)

นิสิทปริญาโท สาขาวิชาการอุดมศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

คำถาม

วิธีการดำเนินงานฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ต่อไปนี้ ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมมากน้อยในระดับใด

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ค่าความเหมาะสม					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
	<u>ดำเนินการฝึกอบรม</u>						
1	เนื่องจากมหาวิทยาลัยไม่สามารถจัดสรร อัตรากำลังคนมาประจำในงานฝึกอบรมให้ เพียงพอได้ แต่สามารถจัดได้ในรูปคณะ- กรรมการ จึงควรดำเนินการดังนี้						
2	แต่งตั้งกรรมการขึ้นชุดหนึ่งเพื่อรับผิดชอบ งานฝึกอบรมอย่างเป็นการถาวร						
3	แต่งตั้งกรรมการขึ้นเป็นครั้งคราวและให้ รับผิดชอบงานฝึกอบรมเป็นโครงการๆไป						
4	คัดเลือกกรรมการมาจากหลายๆหน่วยงาน ของมหาวิทยาลัย						
5	คัดเลือกกรรมการมาจากหน่วยงานที่ สามารถติดต่อกันได้สะดวกและรวดเร็ว						
6	ส่งเสริมให้กรรมการได้เพิ่มพูนความรู้ ทางการฝึกอบรมอย่างจริงจัง						
7	คัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถในด้าน ที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมอยู่แล้วมาเป็น กรรมการ						
8	ให้ประธานกรรมการมีสิทธิ์เสนอขอแต่งตั้ง คณะอนุกรรมการเพื่อช่วยงานในบางหน้าที่ได้						

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ค่าความเหมาะสม					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
8	แต่งตั้งกรรมการชุดเดียวให้มีจำนวน มากพอที่จะทำงานฝึกอบรมได้ทุกหน้าที่ <u>การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม</u> ตามสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ของมหาวิทยาลัย ควรหาความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยวิธี						
9	คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมเป็นผู้หา ความจำเป็นโดยวิธีการต่างๆตามหลักวิชา						
10	ให้แต่ละหน่วยงานเสนอความต้องการ ฝึกอบรมขึ้นมาเอง <u>การจัดทำโครงการฝึกอบรม</u>						
11	จัดทำโครงการฝึกอบรมและเสนอขออนุมัติ จัดฝึกอบรมทันทีที่พบความจำเป็นหรือมีหน่วยงาน ขอร้องให้จัด						
12	รวบรวมความจำเป็นแล้วคัดเลือกหัวข้อ ฝึกอบรม จัดทำโครงการเป็นแผนล่วงหน้า 1 ปีงบประมาณทุกๆ <u>สถานที่ฝึกอบรม</u> มหาวิทยาลัยโบบีมีห้องฝึกอบรมโดยเฉพาะ ปกติใช้ห้องประชุมเป็นที่ฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่ จัดที่วิทยาเขตประสานมิตร กรณีนี้ควรจะ						
13	จัดที่วิทยาเขตประสานมิตรต่อไปอย่างเดิม						

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ค่าความเหมาะสม					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
14	จัดตั้งเปลี่ยนหน่วยงานไปตามวิทยาเขตต่างๆ						
15	ปรับปรุงสถานที่ในวิทยาเขตใดวิทยาเขตหนึ่ง ให้เป็นสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ						
16	จัดที่จังหวัดอื่นๆที่ไม่มีวิทยาเขตของมหา- วิทยาลัยตั้งอยู่						
17	สำรวจความคิดเห็นของผู้ที่จะเข้าร่วมการ ฝึกอบรม						
	<u>วิทยาการฝึกอบรม</u> มหาวิทยาลัยไม่มีคณะวิทยาการ แต่มีบุคคลที่ มีความรู้ความเข้าใจในงานสาขาต่างๆซึ่งมักจะ ปฏิเสธที่จะเป็นวิทยากร เนื่องจากไม่มีประสม การณ์และไม่มั่นใจว่าจะ เป็นวิทยากรที่ดีได้ กรณีนี้ควรจะ						
18	เชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่น						
19	คัดเลือกบุคคลไปฝึกอบรมการเป็นวิทยากร กับหน่วยงานที่จัดฝึกอบรมหลักสูตรวิทยากร						
20	ดำเนินการทั้งข้อ 18 และข้อ 19						
21	จัดฝึกอบรมหลักสูตรวิทยากรขึ้นในมหา- วิทยาลัย						
	<u>เทคนิคฝึกอบรม</u> นอกจากการใช้เทคนิคฝึกอบรมโดยใช่ วิทยากรแล้วผู้ถ่ายทอดโดยตรงแล้ว เทคนิค						

ข้อ	ประเด็นคำถาม	การเหมาะสม					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
	ต่อไปนี้เฉพาะฉบับมหาวิทยาลัย						
22	สร้างชุดฝึกอบรมสำเร็จรูป (Training packages) และฝึกอบรมการใช้ชุดฝึกอบรมเหล่านั้น						
23	สร้างสื่อการฝึกอบรมใหม่บุคลากรสามารถใช้เรียนรู้โดยตนเองได้						
24	สร้างสื่อการฝึกอบรมโดยใช้ภาพยนตร์หรือวิดีโอเผยแพร่วิทยากรจริง						
25	การนำไปศึกษาจากหน่วยงานที่เป็นที่ยอมรับว่ามีประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านที่จัดฝึกอบรม						
	<u>เนื้อหาวิชาในหลักสูตรฝึกอบรม</u>						
	การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรประจำการ นอกจากจะเน้นด้านความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานแล้ว ควรสอดแทรกเนื้อหาวิชาในค่านิยมไปด้วย						
26	คุณธรรมและจริยธรรม						
27	มนุษยสัมพันธ์						
28	ขวัญและกำลังใจในการทำงาน						
	<u>การคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรม</u>						
	มีบ่อยครั้งที่ผู้บังคับบัญชาส่งผู้ที่ไม่มีความรู้ตามที่กำหนดในโครงการฝึกอบรมมาเข้ารับการ						

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ค่าความเหมาะสม					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
	ฝึกอบรม ควรจะ						
29	ไม่รับเข้าฝึกอบรม						
30	แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาคัดเลือกใหม่						
31	รับเข้าฝึกอบรม						
	<u>การติดตามและประเมินผล</u>						
	โดยที่มหาวิทยาลัยมีวิทยาเขตถึง 8 วิทยาเขต						
	การติดตามและประเมินผลหลังการฝึกอบรมจึง						
	ไม่สะดวกสำหรับผู้ดำเนินการ จึงควรใช้วิธี						
32	ให้ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานเป็นผู้						
	ติดตามผลตามวิธีการของผู้บังคับบัญชาเอง						
33	คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมกำหนด						
	วิธีการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ติดตามผล						
34	มอบหมายให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งในแต่ละ						
	หน่วยงานเป็นผู้ติดตามผลตามหลักเกณฑ์ วิธีการ						
	และเครื่องมือคณะกรรมการกำหนดขึ้น						
35	คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมเป็นผู้						
	ติดตามผล โดยใช้แบบสอบถามส่งทางไปรษณีย์						

ภาคผนวก ก

หนังสือและแบบสอบถามในรอบปีที่ผ่านมา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

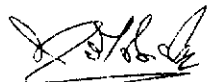
7 พฤษภาคม 2528

เรียน

ตามที่กระผมนายทวี ถาวร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจากท่านในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง "รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ" ไปสองรอบแล้วนั้น กระผมขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้และใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในรอบที่สามนี้อีกครั้งหนึ่งตามที่กระผมได้จัดทำคำชี้แจงไว้แล้วในตัวแบบสอบถาม ขอได้โปรดตอบให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 24 พฤษภาคม 2528 ด้วย จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพื่อจะได้รวบรวมนำไปวิเคราะห์และแปลผลต่อไป

อนึ่ง ขอได้โปรดตรวจดูและแก้ไขสถานภาพส่วนตัวของท่านในหน้าสุดท้ายของแบบสอบถามให้เป็นที่ถูกต้องด้วย เพื่อจะได้ นำพิมพ์ลงในปฏิญานพนธ์ได้โดยถูกต้อง

ขอแสดงความนับถือ



(นายทวี ถาวร)

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม
บุคลากรฝ่ายธุรการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
(ตามเทคนิคการวิจัยแบบเกลไฟ)

รอบที่สาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามในรอบนี้เป็นผลการวิเคราะห์คำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ได้ตอบไปในรอบที่สอง ในรอบนี้ได้แสดงให้เห็นคำตอบของกลุ่มและคำตอบของท่านว่ามีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด เพื่อให้ท่านจะได้พิจารณาหาแนวคำตอบของท่านอีกครั้งหนึ่งว่าควรเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

1. ค่ามัธยฐาน (Median) หมายถึงค่ากลางของคำตอบทั้งหมด ในแต่ละข้อได้แสดงค่ามัธยฐานไว้ในช่องค่าความเหมาะสมด้วยเครื่องหมายดอกจัน (*) เมื่อเครื่องหมายดอกจันตกอยู่ในช่องค่าความเหมาะสมเท่าใดก็หมายความว่าค่ากลางของคำตอบในข้อนั้นอยู่ที่ความเหมาะสมเท่านั้นและถือว่าความเหมาะสมเท่านั้นเป็นคำตอบของกลุ่ม เช่น เครื่องหมายดอกจันตกอยู่ที่ช่องความเหมาะสม 4 หมายความว่าในข้อนั้นค่ากลางของคำตอบเท่ากับ 4 และถือว่าค่าความเหมาะสม 4 เป็นคำตอบของกลุ่ม

2. ค่าอินเตอร์ควอเตอร์เรนจ์ (Interquartile Range) ย่อ I.R. เป็นค่าแสดงการกระจายของคำตอบ มีความหมายดังนี้

ข้อใด I.R. มีค่ามาก แสดงว่าข้อนั้นคำตอบกระจายมากหรือผู้ตอบมีความเห็นสอดคล้องกันน้อย

ข้อใด I.R. มีค่าน้อย แสดงว่าข้อนั้นคำตอบกระจายน้อยหรือผู้ตอบมีความเห็นสอดคล้องกันมาก

ค่า I.R. นี้ แสดงไว้ทางด้านขวาของช่องค่าความเหมาะสม เพื่อให้ท่านได้พิจารณาว่าข้อนั้นผู้ตอบมีความเห็นสอดคล้องกันมากน้อยอย่างไร

วิธีตอบแบบสอบถามในรอบนี้

1. ให้ท่านตรวจใบแต่ละข้อว่า คำตอบเดิมของท่าน (แสดงไว้ด้วยเครื่องหมาย ✓) กับคำตอบของกลุ่ม (แสดงไว้ด้วยเครื่องหมาย *) อยู่ในช่องค่าความเหมาะสมของเดียวกัน หรือต่างกันหรือไม่

2. ถ้า ✓ กับ * อยู่ในช่องเดียวกัน หมายความว่าคำตอบของท่านตรงกับคำตอบของกลุ่มหรือท่านมีความคิดเห็นสอดคล้องกับกลุ่ม ถือว่าดีแล้ว ท่านไม่ต้องทำอะไรในข้อนี้

3. ถ้า ✓ กับ * อยู่ต่างกัน 1 ช่อง เช่น * อยู่ที่ช่องค่าความเหมาะสม 3 และ ✓ อยู่ที่ช่องค่าความเหมาะสม 4 หรือ 2 หมายความว่าคำตอบของท่านใกล้เคียงกับคำตอบของกลุ่มหรือท่านมีความคิดเห็นค่อนข้างสอดคล้องกับกลุ่ม ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ ถ้าท่านเห็นว่าคำตอบของท่านเหมาะสมแล้ว ท่านก็ไม่ควรทำอะไรในข้อนี้ แต่ถ้าท่านพิจารณาเห็นว่าควรตอบให้สอดคล้องกับกลุ่มมากขึ้นอีก ท่านก็ขีดเครื่องหมาย X ทับเครื่องหมาย ✓ เดิม แล้วขีดเครื่องหมาย ✓ ใหม่ในช่องเดียวกันกับ * ก็ได้

4. ถ้า ✓ กับ * อยู่ต่างกัน 2 ช่องขึ้นไป เช่น * อยู่ที่ช่องค่าความเหมาะสม 4 เครื่องหมาย ✓ อยู่ที่ช่องค่าความเหมาะสม 2 หรือ 1 หมายความว่าคำตอบของท่านแตกต่างจากคำตอบของกลุ่ม กรณีนี้ขอให้ท่านพิจารณาตอบว่าคุณเห็นด้วยกับคำตอบของกลุ่มหรือไม่ ถ้าเห็นด้วยให้ขีดเครื่องหมาย X ทับเครื่องหมาย ✓ เดิม แล้วขีดเครื่องหมาย ✓ ใหม่ให้ใกล้เคียงหรือตรงกับคำตอบของกลุ่มก็ได้ตามดุลยพินิจของท่าน แต่ถ้าท่านไม่เห็นด้วยกับกลุ่มหรือยืนยันในคำตอบเดิมของท่านขอได้โปรดอธิบายเหตุผลที่เป็นเช่นนั้นในตอนท้ายของแบบสอบถาม ซึ่งนอกจากจะเป็นเหตุผลด้านวิชาการประกอบแล้ว เป็นเหตุผลด้านอื่นๆก็ได้

คำถาม

วิธีการดำเนินงานฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ต่อไปนี ท่านเห็นว่ามีความเหมาะสมมากน้อยในระดับใด

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ค่าความเหมาะสม					I.R.	หมายเหตุ
		5	4	3	2	1		
	<u>ผู้ดำเนินงานฝึกอบรม</u> เนื่องจากมหาวิทยาลัยไม่สามารถจัดสรร อัตรากำลังคนมาประจำในงานฝึกอบรมได้ เพียงพอได้ แต่สามารถจัดสรรได้ในรูปคณะ- กรรมการ จึงควรดำเนินการดังนี้						-	
①	แต่งตั้งกรรมการขึ้นชุดหนึ่งเพื่อรับผิดชอบ งานฝึกอบรมอย่างเป็นการถาวร		*				1.95	
②	แต่งตั้งกรรมการขึ้นเป็นครั้งคราวและให้ รับผิดชอบงานฝึกอบรมเป็นโครงการๆไป		*				2.62	
3	คัดเลือกกรรมการมาจากหลายๆหน่วยงาน ของมหาวิทยาลัย		*				1.23	
4	คัดเลือกกรรมการมาจากหน่วยงานที่ สามารถติดต่อประสานงานและรวดเร็ว		*				2.02	
5	ส่งเสริมให้กรรมการได้เพิ่มพูนความรู้ ทางการฝึกอบรมทางจริงจัง						0.94	
6	คัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถในท่าน ที่เห็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมอยู่ควบมาเป็น กรรมการ		*				1.22	
7	ให้ประธานกรรมการมีสิทธิเสนอขอแต่งตั้ง คณะกรรมการเพื่อช่วยงานในบางหน้าที่ได้		*				1.05	

ข้อ	ประเด็นคำถาม	การเหมาะสม					I.R.	หมายเหตุ
		5	4	3	2	1		
8	แต่งตั้งกรรมการชุดเดียวไว้จำนวน มากพอที่จะทำงานฝึกอบรมได้ก่อนหน้า <u>การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม</u> ตามสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ของมหาวิทยาลัย ควรหาความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยวิธี คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมเป็นผู้หา ความจำเป็นโดยวิธีการต่างๆตามหลักวิชา						3.46	
9	ในแต่ละหน่วยงานเสนอความต้องการ ฝึกอบรมขึ้นมาเอง		*				1.49	
10	<u>การจัดทำโครงการฝึกอบรม</u> จัดทำโครงการฝึกอบรมและเสนอขออนุมัติ จัดฝึกอบรมทันทีที่พบความจำเป็นหรือมีหน่วยงาน ขอร้องให้จัด						2.46	
11	รวบรวมความจำเป็นแล้วคัดเลือกหัวข้อ ฝึกอบรม จัดทำโครงการเป็นแผนล่วงหน้า 1 ปีงบประมาณทุกปี						1.73	
12	<u>สถานที่ฝึกอบรม</u> มหาวิทยาลัยไม่มีห้องฝึกอบรมโดยเฉพาะ ปกติใช้ห้องประชุมเป็นที่ฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่ จัดที่วิทยาเขตประสานมิตร กรณีนี้ควรจะ จัดที่วิทยาเขตประสานมิตรต่อไปอย่างเดิม						1.18	
13				*			1.87	

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ค่าความเหมาะสม					I.R.	หมายเหตุ
		5	4	3	2	1		
	ต่อไปนี้เหมาะสมกับมหาวิทยาลัย							
22	สร้างชุดฝึกอบรมสำเร็จรูป (Training packages) และให้กรรมการให้ใช้ชุดฝึกอบรมเหล่านั้น		*				1.65	
23	สร้างสื่อการฝึกอบรมในบุคลากรสามารถใช้เรียนรู้โดยตนเองได้		*				1.42	
24	สร้างสื่อการฝึกอบรมโดยในภาพของหรือวิดีโอเพิ่มเติมในวิทยากรจริง			*			1.36	
25	การนำไปศึกษาจากหน่วยงานที่เป็นที่ยอมรับว่ามีประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านที่จัดฝึกอบรม		*				1.12	
	<u>เนื้อหาวิชาในหลักสูตรฝึกอบรม</u>							
	การฝึกอบรมเพื่อพัฒนามูลฐานประจำการ นอกจากจะเน้นด้านความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานแล้ว ควรสอดแทรกเนื้อหาวิชาในด้านต่อไปนี้ด้วย							
26	คุณธรรมและจริยธรรม	*					1.23	
27	มนุษยสัมพันธ์		*				1.03	
28	ขวัญและกำลังใจในการทำงาน		*				1.23	
	<u>การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม</u>							
	มีบ่อยครั้งที่ผู้บังคับบัญชาส่งผู้ที่ไม่เหมาะสมกับตามที่กำหนดในโครงการฝึกอบรมมาเข้ารับการ							

ข้อ	ประเด็นคำถาม	การวัดความเหมาะสม					I.R.	หมายเหตุ
		5	4	3	2	1		
	ฝึกอบรม ควรจะ							
29	ไม่รับเข้าฝึกอบรม		*				2.44	
30	แจ้งให้รู้ถึงกับมีฐานาคัดเลือกใหม่		*				2.40	
31	รับเข้าฝึกอบรม				*		1.33	
	<u>การติดตามและประเมินผล</u>							
	โดยพิจารณาวิทยามีวิชาเรื่องถึง 6 วิชาเรื่อง							
	การติดตามและประเมินผลหลังการฝึกอบรมจึง							
	ไม่สะดวกสำหรับผู้ดำเนินการ จึงควรให้วิธี							
32	ให้ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานเป็นผู้							
	ติดตามผลตามวิธีการของผู้บังคับบัญชาเอง			*			1.24	
33	คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมกำหนด							
	วิธีการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ติดตามผล		*				1.29	
34	มอบหมายให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งในแต่ละ							
	หน่วยงานเป็นผู้ติดตามผลตามหลักเกณฑ์ วิธีการ							
	และเครื่องมือที่คณะกรรมการกำหนดขึ้น		*				2.01	
35	คณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมเป็นผู้							
	ติดตามผล โดยใช้ แบบสอบถามส่งทางไปรษณีย์						1.45	

(เครื่องหมาย ✓ ซึ่งเป็นตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแตกต่างกัน
ต้องจัดว่าเป็นรายบุคคล)

สถานภาพของผู้ตอบ

ชื่อ

ภูมิลำเนา

ตำแหน่ง

สังกัด

.....

(ผู้วิจัยรับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล ตามข้อมูลที่ได้ในครั้งแรก
 ที่ไปติดต่อถามหาขอความอนุเคราะห์ให้เข้าร่วมการวิจัย ในผู้เชี่ยวชาญตรง
 แกะไขให้ถูกต้อง)

ภาคผนวก ง
รายชื่อและสถานภาพของผู้ใช้บัตร

รายชื่อและสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ

1. ชื่อ นางสาวจุฬี จันทร์จิระ
 วิทยการศึกษา บ.บ., M.Ed. (Industrial Ed. and Training)
 ตำแหน่ง เจ้าพนักงานฝึกอบรม 5
 สังกัด สถาบันข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
2. ชื่อ นางจินตนา วงศ์นารี
 วิทยการศึกษา ร.บ., M.B.A.
 ตำแหน่ง นักบริหาร 2 และหัวหน้าแผนกพัฒนาองค์การ
 สังกัด กองฝึกอบรม การไฟฟ้านครหลวง
3. ชื่อ นายจุฬพงษ์ แสงกุล
 วิทยการศึกษา M.A. (Ed. Adm.), Cert. in SAN. (U.K.)
 ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายนโยบายและแผน
 สังกัด สถาบันธนาภิบาลบริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
4. ชื่อ นายฉลอง บรรณพิทักษ์
 วิทยการศึกษา น.บ.
 ตำแหน่ง เจ้าพนักงานฝึกอบรม 7 และหัวหน้าฝ่ายฝึกอบรม
 สังกัด ศูนย์ฝึกอบรม กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง
5. ชื่อ นายอินรัตน์ สมสืบ
 วิทยการศึกษา วท.บ., ฌบ.ม.
 ตำแหน่ง นักวิชาการ ชำนาญคุณ 4
 สังกัด กองฝึกอบรม กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

6. ชื่อ นายทวี กาญจนบุญ
 วุฒิการศึกษา ร.ป., Dip. in Tertiary Ed.
 ตำแหน่ง หัวหน้างานฝึกอบรม
 สังกัด งานฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7. ชื่อ นายประสาท หลีกภัย
 วุฒิการศึกษา M.A., Ed. Ed.
 ตำแหน่ง ศาสตราจารย์และเคยดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
 สังกัด มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ข้าราชการบำนาญ)
8. ชื่อ นายประสิทธิ์ บางซวก
 วุฒิการศึกษา M.Ed. (Ed. Adm. and Supervision)
 ตำแหน่ง หัวหน้างานฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ
 สังกัด กองวิชาการและแผนงาน สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
9. ชื่อ นายเบ็ญจ ฤกษ์
 วุฒิการศึกษา M.S. in Ed., Ed.D.
 ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์และเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาเทคโนโลยี
 ทางการศึกษา
 สังกัด ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
10. ชื่อ นายไพศาล บุญเกิด
 วุฒิการศึกษา บ.บ.
 ตำแหน่ง หัวหน้างานบริหารงานฝึกอบรม
 สังกัด กองฝึกอบรมและสัมมนา สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ
 กระทรวงยุติธรรม

11. ชื่อ นางสาวมัทนา วาภูติ
 วิชาการศึกษา ศศ.บ.
 ตำแหน่ง หัวหน้างานฝึกอบรมและบริหาร
 สังกัด การเคหะแห่งชาติ
12. ชื่อ นายรังสิมานนท์ ปิ่นใหญ่
 วิชาการศึกษา ศ.บ.
 ตำแหน่ง หัวหน้าแผนกศึกษาและอบรม
 สังกัด กองวิชาการ และแผนกอบรม
13. ชื่อ นายวิจิต เทพสมบัติ
 วิชาการศึกษา วท.ม.
 ตำแหน่ง หัวหน้ากองการฝึกอบรม
 สังกัด กองการฝึกอบรม ศูนย์ฝึกอบรม องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
14. ชื่อ นายวิริทธิ์ กักจิริพาพงษ์
 วิชาการศึกษา ร.บ. (เกียรตินิยม)
 ตำแหน่ง หัวหน้าส่วนฝึกอบรม
 สังกัด ส่วนฝึกอบรม ฝ่ายการดำเนินงาน บริษัทวินเตอร์โล่ประกันชีวิต จำกัด
15. ชื่อ นายวีระวัฒน์ บองแสงชัย
 วิชาการศึกษา น.บ., รป.บ.
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาบุคคล
 สังกัด ศูนย์พัฒนาบุคคล การท่าเรือแห่งประเทศไทย

16. ชื่อ นายสิริวุฒิ พงษ์ กนิษฐ์
 วิทยการศึกษา ร.ม. (เกียรตินิยม) , ร.ม.
 ตำแหน่ง ผู้จัดการศูนย์ฝึกอบรม
 สังกัด ศูนย์ฝึกอบรม ฝ่ายการดำเนินงาน บริษัท เซลล์แห่ง ประเทศไทย จำกัด
17. ชื่อ นายสุนทร แก้วลาย
 วิทยการศึกษา กศ.ม., Ph.D.
 ตำแหน่ง อาจารย์และ เขยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลาง
 สังกัด สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
18. ชื่อ นายสุรชัย กองสุวรรณ
 วิทยการศึกษา ม.อ.บ.
 ตำแหน่ง หัวหน้าส่วนฝึกอบรม
 สังกัด ส่วนฝึกอบรม ฝ่ายการดำเนินงาน ธนาคารกสิกรไทย
19. ชื่อ นางพิชัย จารุณครานนท์
 วิทยการศึกษา ร.ม.
 ตำแหน่ง หัวหน้าส่วนฝึกอบรมด้านบริหาร
 สังกัด ศูนย์ฝึกอบรม การประสานกลาง

รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนามุคлагรฝ่ายธุรการ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บทคัดย่อ
ของ
ทรี ถาวโร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

มกราคม 2529

การวิจัยเรื่องนี้มีความมุ่งหมายเพื่อสร้างรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่เหมาะสมกับสภาพของมหาวิทยาลัยและสามารถนำมาดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างสูงสุด โดยศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรม โครงสร้างของงานธุรการและแนวคิด ทฤษฎี วิธีการและรูปแบบของการฝึกอบรม นำมาสร้างรูปแบบจำลองขึ้นก่อน แล้วดำเนินการวิจัยตามเทคนิคเคสไฟ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญทางการฝึกอบรมจากหน่วยงานที่มีชื่อเสียงระดับประเทศ เป็นหน่วยงานเอกชนสามแห่ง หน่วยงานรัฐวิสาหกิจห้าแห่งและหน่วยงานราชการ 11 แห่ง รวมจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น 19 คน นำข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาพัฒนาเป็นรูปแบบการฝึกอบรมที่สมบูรณ์ โดยมีสาระในด้านการวางแผนฝึกอบรม การดำเนินงานฝึกอบรมและการติดตามและประเมินผล

ผลการศึกษาพบว่า

1. การวางแผนฝึกอบรม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าในขณะที่หน่วยงานฝึกอบรมขาดแคลนบุคลากรประจำการให้มหาวิทยาลัยแต่งตั้งกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมขึ้นคณะหนึ่งมีจำนวนอย่างน้อยสิบคน ประกอบด้วยรองอธิการบดีฝ่ายบริหารเป็นประธานกรรมการ หัวหน้ากองในวิทยาเขตกลางเป็นกรรมการ ผู้มีความรู้ทางงานพิมพ์ โสตทัศนูปกรณ์และการวัดและประเมินผลสาขาละหนึ่งคนเป็นกรรมการและหัวหน้างานฝึกอบรมเป็นกรรมการและเลขานุการ ให้กรรมการดำรงตำแหน่งวาระละสองปี แต่มีการเลือกตั้งเปลี่ยนกรรมการครั้งหนึ่งทุกปี ให้กรรมการมีหน้าที่รับผิดชอบงานฝึกอบรมครบตามวงจรของงาน คือ หากความจำเป็นในการฝึกอบรม จัดทำโครงการฝึกอบรม เตรียมการฝึกอบรม ดำเนินกิจกรรมฝึกอบรม ประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ให้มหาวิทยาลัยจัดการส่งเสริมคณะกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมให้ได้เห็นพ้องความรู้ทางการฝึกอบรมอย่างจริงจัง

2. การดำเนินงานฝึกอบรม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าขั้นเตรียมการฝึกอบรมให้เตรียมในเรื่องการจัดหลักสูตร การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม สถานที่ โสตทัศนูปกรณ์และทรัพยากรอื่นๆที่จำเป็นต้องใช้ ส่วนขั้นดำเนินการกิจกรรมให้ดำเนินการไปตาม

แผนที่ได้วางไว้

3. การประเมินและติดตามผล ผู้เชี่ยวชาญเห็นพ้องกันว่าให้คณะกรรมการ
ดำเนินงานฝึกอบรมจัดประเมินโครงการฝึกอบรม ประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยใช้
แบบสอบถามถามผู้เข้ารับการฝึกอบรม ส่วนการติดตามผลหลังการฝึกอบรมให้ดำเนินการ
เป็นระยะๆ เช่น สวมเคื่อนหรือหกเคื่อนต่อครั้งโดยสอบถามผู้ผ่านการฝึกอบรมทางไปรษณีย์
สัมภาษณ์บังคับบัญชาและเยี่ยมเยียนสังเกตพฤติกรรมในการทำงาน

A TRAINING MODEL FOR SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY'S
NONACADEMIC PERSONNEL DEVELOPMENT

AN ABSTRACT

BY

THAWEE THAWAROE

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Education degree
at Srinakharinwirot University

January 1986

The purpose of this research was to develop a practical training model for Srinakharinwirot University's nonacademic personnel development program. A working model was firstly developed through reviewing the training needs, structures of nonacademic works, concepts, theories, methods and various training models. The Delphi Technique was then applied to obtain the practical model by asking 19 experts in training of the personnel from various nationally well-known organizations including three private organizations, five state enterprises and 11 government organizations. The obtained model comprised three stages and their detailed guidelines, namely, planning, executing, and evaluating.

The findings were as follows :

1. Planning stage : The experts' opinions agreed that the university had to appoint a committee responsible for the nonacademic personnel training while lacking of permanent staff. This committee comprised at least 10 members including Vice-Rector for Administrative Affairs as its chairperson, chiefs of nonacademic departments of the central campus as committee members, three members from those responsible for publication, audio-visual equipment, and measurement and evaluation, and head of training section as a committee member and secretary. The term of membership is two years. At the end of each year, half of the committee will be replaced by the new members. The committee members are responsible for the whole training process : surveying training needs, organizing training programs, preparing for training, operating, evaluating and follow-up the training. The university also actively encourages the committee to search for advanced knowledge on training.

2. Executing stage : The experts' opinions suggested that the training preparation should include curriculum design, trainees recruitment, training site selection, audio-visual equipment, and other resources needed for the training, training operation should follow the training plan already made.

3. Evaluating and follow-up stage : The experts' opinions suggested that the evaluation of training program and trainees must be done by the committee's questionnaires, the following-up of the trainees should be done periodically within three or six months by mailing questionnaires, interviewing their superiors, visiting and observing the trainees' behaviors during working activities in their offices.

ประวัติผู้วิจัย

นายทวี ถาวร เกิดวันที่ 6 ธันวาคม 2483 ณ อำเภอปากพ่อง
จังหวัดนครศรีธรรมราช

การศึกษา

พ.ศ. 2495 สำเร็จการศึกษาชั้น ป. 4 จากโรงเรียนวัดบ้านงาม อำเภอปากพ่อง
จังหวัดนครศรีธรรมราช

พ.ศ. 2498 สำเร็จการศึกษาชั้น ม. 3 จากโรงเรียนเชียรใหญ่วิทยาคม
อำเภอเชียรใหญ่ จังหวัดนครศรีธรรมราช

พ.ศ. 2504 สำเร็จการศึกษาชั้นประโยคเตรียมอุดมศึกษา (แผนกวิทยาศาสตร์)
จากโรงเรียนพรสวรรค์วิทยา อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช

พ.ศ. 2505 สำเร็จการศึกษาระดับ พ.ศ. (สมัครสอบ)

พ.ศ. 2506 สำเร็จการศึกษาระดับ พ.ม. (สมัครสอบ)

พ.ศ. 2519 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี กศ.บ. (ภาษาไทย)
จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2529 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท กศ.ม. (การอุดมศึกษา)
จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร

การฝึกอบรม

18 - 25 มกราคม 2523 ฝึกอบรมหลักสูตรการเมือง (เร่งรัด) ณ กองบัญชาการ
กองทัพบกที่ 2 ส่วนหน้า ค่ายกฤษณ์ สีวะรา จังหวัดสกลนคร

25 - 29 กุมภาพันธ์ 2523 ฝึกอบรมหลักสูตรการงบประมาณระดับปฏิบัติการ
ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร

18 ธันวาคม 2523 - 11 มีนาคม 2524 ฝึกอบรมหลักสูตรความรู้เกี่ยวกับการ
แต่งเพลง ณ สมาคมนักแต่งเพลง ยศเส กรุงเทพมหานคร

9 กุมภาพันธ์ 2524 - 6 มีนาคม 2524 ปีกอบรมหลักสูตรวิทยาการปีกอบรม
ณ สำนักปีกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร

6 - 10 กรกฎาคม 2524 ปีกอบรมหลักสูตรงานเลขานุการบริหาร
ณ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร

21 - 25 กันยายน 2524 ปีกอบรมหลักสูตรเทคนิคปีกอบรม ณ สำนักปีกอบรม
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร

การทำงาน

พ.ศ. 2504 - 2505 เป็นครูโรงเรียนวิทยานุเคราะห์ อำเภอทุ่งใหญ่
จังหวัดนครศรีธรรมราช

พ.ศ. 2505 - 2506 เป็นครูโรงเรียนพรสวรรค์วิทยา อำเภอเมือง
จังหวัดนครศรีธรรมราช

พ.ศ. 2506 - 2507 เป็นครูโรงเรียนวัดท่าพญา อำเภอปะเหลียน จังหวัดตรัง

พ.ศ. 2507 - 2509 เป็นครูโรงเรียนมหิทธิวิทยา เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2509 - 2518 เป็นครูโรงเรียนแสงหิรัญ เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2513 - 2515 เป็นครูโรงเรียนครุณี(เวลาพิเศษ) เขตพระโขนง

กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2516 - 2517 เป็นครูใหญ่โรงเรียนสหวิทยังนา เขตพระโขนง

กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2518 - ปัจจุบัน รัชมการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ดำรงตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่ต่างๆดังนี้

พ.ศ. 2518 - 2519 ดำรงตำแหน่งประจำแผนก ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับเรื่อง
ข้าราชการลาศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศและการจ้างลูกจ้างชาวต่างประเทศ
เข้าทำการสอนในมหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2519 ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล 2 ปฏิบัติหน้าที่เดิม

พ.ศ. 2520 - 2521 คำร่างตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล 3 ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์และการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม

พ.ศ. 2522 - 2525 คำร่างตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล 4 ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม การบรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอนและการเลื่อนชั้นเลื่อนระดับของข้าราชการ

พ.ศ. 2524 - 2525 คำร่างตำแหน่งเดิม ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรและคำร่างตำแหน่งหัวหน้างานฝึกอบรมตั้งแต่ พ.ศ. 2525

พ.ศ. 2525 - 2527 ศึกษาคือในระดับปริญญาโท สาขาวิชาการอุดมศึกษา ณ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

พ.ศ. 2527 - ปัจจุบัน คำร่างตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล 5 และหัวหน้างานฝึกอบรม ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร

- - - - -