

## การฝึกอบรมเชิงระบบ: มิติใหม่และพาราไดม์ใหม่ *System Training: New Dimension and New Paradigm*

เสน่ห์ อุยโต\*

Saneh Juiceto, Ph.D.

### บทคัดย่อ

การฝึกอบรมเชิงระบบ เป็นกระบวนการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างให้บุคลากรองค์การมีความรู้ หรือข้อมูลข่าวสารมากขึ้น มีทักษะ และความเข้าใจ องค์การและเป้าหมายขององค์การได้มากขึ้น การฝึกอบรมเชิงระบบเป็นการออกแบบเพื่อ ช่วยทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การฝึกอบรมเชิงระบบ เปรียบเสมือนกับมิติใหม่ เป็นกระบวนการการทำหนทางเลือก เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของ บุคลากรอย่างเป็นระบบ มีศักดิ์สิทธิ์ที่จะส่งเสริมความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ที่ได้กำหนดไว้ การฝึกอบรมเชิงระบบเกี่ยวข้องลัมพันธ์กับทักษะ และความสามารถเฉพาะ ด้านของบุคลากร เพื่อนำไปปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ประเมินความต้องการด้านการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 เตรียมการและวางแผนการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผลการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเชิงระบบเปรียบเสมือนกับพาราไดม์ใหม่ เป็นการมุ่งเน้นผู้เข้ารับ การอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ใช้สื่อประสม ใช้เทคโนโลยีการฝึกอบรมที่หลากหลาย อาทิ กรณีศึกษาบทบาทสมมติ เกมการจัดการ เป็นต้น ให้ความสำคัญกับบรรยากาศการ ฝึกอบรมและการเรียนรู้ รวมทั้งการทำงานเป็นทีมของคณะกรรมการ

\* รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช

## Abstract

*System Training is process that to provide an employee with information, skills, and an understanding of the organization and its goals. System Training is designed to help a person continue to make positive contributions in the form of high performance.*

*System Training as new dimension, is the systematic process of altering the behavior of Employees in a direction that will achieve organization goals. It is related to present job skills and competencies. It has a current orientation and helps employees master specific skills and competencies needed to be successful. It consists of four steps:*

1. assess training needs
2. prepare and plan training
3. implement training
4. evaluate training

*System Training as new paradigm is emphasized trainee center, mixed-medices, Multi-training methods such as case study role playing and management games. It is emphasized climate of learning and trainer team.*

## 1. การฝึกอบรมกับการปฏิรูปการเรียนรู้

ผู้เขียนได้ติดตามการปฏิรูปการเรียนรู้ (Learning Reform) ในฐานะที่เป็นผู้สอน วิทยากร และผู้จัดการฝึกอบรม พบว่า การปฏิรูปการเรียนรู้ส่งผลทำให้แนวคิด หลักการและรูปแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนสู่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ในกรณีของการฝึกอบรมก็ให้ยิ่ดกีอุ๊เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ในการเชื่อมนาทความ เรื่อง การฝึกอบรมเชิงระบบ : มิติใหม่และพาราไดม์ใหม่ ดังกล่าว ผู้เขียนต้องการนำเสนอแบบจำลองใหม่ในการฝึกอบรม ต้องมองความถ้วนทุกมิติ ทั้งระบบ (system) ซึ่งเรียกว่ามิติใหม่ (new dimension) และต้องมองไปที่จุดหมายปลายทางมุ่งเน้นผลลัพธ์ (result) ซึ่งเรียกว่า พาราไดม์ใหม่ (new paradigm) เพื่อจุดประกายให้ผู้บริหาร ผู้สอน วิทยากรและผู้จัดการฝึกอบรมหันมาให้ความสนใจการฝึกอบรมอย่างจริงจัง และใช้การฝึกอบรม (training) เป็นเครื่องมือหรือกลไกในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศต่อไป

## 2. การฝึกอบรมเชิงระบบ คืออะไร

ในวงศาชของนักวิชาการได้มีมุมมองในเรื่องของการฝึกอบรมแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามก็สามารถที่จะจำแนกได้เป็น 2 กลุ่มแนวคิด คือ การฝึกอบรมทั่วไปกับการฝึกอบรมเชิงระบบ ซึ่งจะได้กล่าวในรายละเอียดต่อไป

### 2.1 การฝึกอบรมทั่วไป

2.1.1 ในกลุ่มนี้มองว่าการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมหนึ่ง (activity) ในองค์การ กล่าวคือ กิจกรรมขององค์การจะมีอยู่หลายประการ ได้แก่ กิจกรรมด้านทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ กิจกรรมด้านทรัพยากรการเงิน และกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหมายถึงพนักงานและผู้บริหาร โดยเฉพาะกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์จะประกอบไปด้วยระบบการเริ่มสร้างสรรค์ (creating the system) ระบบการบำรุงรักษา (maintaining the system) และระบบการปรับปรุง (improving the system) การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมอย่างระบบการปรับปรุง ซึ่งเน้นใน 3 ด้านที่สำคัญ คือ การพัฒนาบุคคล (individual development) การพัฒนาองค์การ (organization development) และการพัฒนาสายอาชีพ (career

development) ดังนั้น ในกระบวนการของกลุ่มนี้จึงมองการฝึกอบรมเป็นเพียงกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญเทียบเท่ากับกิจกรรมอื่นๆ ใน การบริหารงานบุคคล (personnel administration) หรือการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management) เท่านั้น

**2.1.2 ในกลุ่มนี้มองว่าการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสอดแทรกในการแก้ไขความของศักยภาพ (intervening)** การฝึกอบรมจะทำได้ด้วยการอบรมในขณะปฏิบัติงาน (on the job training) การปรับเปลี่ยนทักษะและทัศนคติ การใช้กิจกรรมกลุ่ม (group dynamic) การใช้บทบาทสมมติ (role plays) การใช้สถานการณ์จำลอง (simulation) การใช้กรณีศึกษา (case study) และการฝึกอบรมในลักษณะต่าง ๆ กัน แต่เชื่อว่าการฝึกอบรมจะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดจากประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลแต่ละคน (individual) ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม (group/teamwork) และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรหรือหน่วยงาน (organization) ในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม

ในกระบวนการของผู้เชี่ยวชาญคิดว่าการมองการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมหรือเครื่องมือสอดแทรกเพื่อแก้ไขพฤติกรรมของคนในองค์กรที่พร่องเป็นการมองในความหมายแคบ เพราะแท้จริงแล้วเราต้องมองการฝึกอบรมในความหมายกว้าง ซึ่งหมายถึงการฝึกอบรมเชิงระบบที่จะกล่าวต่อไป

## 2.2 การฝึกอบรมเชิงระบบ

**2.2.1 ในกลุ่มนี้มองว่าการฝึกอบรมเป็นระบบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development)** และถือว่าทรัพยากรมนุษย์ คือ หัวใจที่สำคัญของการบริหารองค์การ การบริหารองค์การที่ประสบความสำเร็จต้องเริ่มต้นที่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลก่อน ถ้ามนุษย์มีคุณภาพ มีคุณค่า และมีคุณธรรมจะส่งผลให้องค์การมีคุณภาพ คุณค่า และคุณธรรมด้วยการฝึกอบรม จึงเป็นระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สำคัญขององค์การ การมองการฝึกอบรมให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพต้องมองอย่างเป็นระบบ (system approach) ซึ่งคำนึงที่จะต้องวิเคราะห์กันก็คือ ผลลัพธ์ของการฝึกอบรมคืออะไร ซึ่งในที่นี้หมายถึง ทรัพยากรบุคคลที่พึงประสงค์นั่นเอง และจะพัฒนาด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้ได้ทรัพยากรบุคคลที่พึงประสงค์จะทำอย่างไร นี่คือการมองอย่างเป็นระบบอัน

ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (conversion process) ผลลัพธ์ (output) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) และสภาพแวดล้อม (environment)

**2.2.2 ในก่อรุ่นนี้ของวิการฝึกอบรมเป็นระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลงปรับตัวไปตามสถานการณ์ (contingency approach)** กล่าวคือ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงจะทำให้ทรัพยากรมีความต้องการที่เพิ่มขึ้น แต่ก่อนเคยต้องการคนขยายบ้าน ปัจจุบันกลับไม่ชอบคนขยายบ้านแล้วต้องการคนฉลาดมีศักยภาพ (potential) หรือความสามารถ (competency) สำหรับองค์การในอนาคต การฝึกอบรมเชิงระบบจึงหมายถึงระบบการมองการฝึกอบรมแบบระบบเปิด (open system) ที่ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหารและเทคโนโลยี การฝึกอบรมเชิงระบบเป็นที่นิยมอย่างมาก การเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรนั้นเอง (strategic management)

ตารางที่ 1 แสดงความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมทั่วไปกับการฝึกอบรมเชิงระบบ

ลำดับ	รายการ	การฝึกอบรมทั่วไป	การฝึกอบรมเชิงระบบ
1	จุดมุ่งหมาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุงการทำงาน</li> <li>- แก้ไขคอมมูติกิรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาทรัพยากรมุ่งย้ำ</li> <li>- มุ่งย้ำคือจุดเริ่มต้นของการพัฒนาองค์การ</li> </ul>
2	ขอบเขต	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรม</li> <li>- กระบวนการ/ขั้นตอน</li> <li>- เทคนิค/วิธีการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์</li> <li>- นโยบาย/ปรัชญา</li> <li>- วิสัยทัศน์และการกิจ</li> </ul>
3	การปรับตัว	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับตัวจากปัจจัยภายในองค์การ (internal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับตัวจากปัจจัยนอกและภายในองค์การ (external/internal)</li> </ul>

### 3. ความจำเป็นของการฝึกอบรมเชิงระบบ

ในการปฏิรูปแบบราชการสู่ธรรมาภิบาล ใหม่ 20 กฤษตุจ្យ และการปรับองค์การภาครัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนสู่องค์การเชิงผู้ประกอบการจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า และมีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐานในระดับสูง ซึ่งการฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต่อไป ความจำเป็นของการฝึกอบรมเชิงระบบประมวลได้ดังนี้

**3.1 มีความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ** ด้วยสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันนี้เกิดสภาพการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการบริหาร ซึ่งองค์การที่มีอยู่จะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่มากขึ้นองค์การจะต้องรักษาภาระเดินหน้าให้ดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในองค์การ การนำเอาเทคโนโลยีดังกล่าวมาใช้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อรับรู้จักให้เทคโนโลยีเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือในการนี้ของ การเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลเปลี่ยนแปลงนโยบาย ก็อาจจะมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารขององค์การนั้น การปรับตัวให้สอดคล้องกับนโยบายนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการฝึกอบรม

**3.2 องค์กรมักประสบปัญหาหรือเกิดโรคขององค์กรอย่างร้ายแรง** ในบางครั้งปัญหาขององค์กรอาจไม่เกิดขึ้นเนื่องจาก ซึ่งในการสำรวจเพื่อหาความรุนแรงของปัญหานั้นอาจจะไม่จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมก็ได้ แต่ในกรณีที่ปรากฏขึ้นแล้ว เช่น บุคลากรมีความขัดแย้งกันอย่างรุนแรง มีข้อหาทำลายความสงบเรียบร้อย หรือเหตุอาชญากรรม ฯ ที่มีความร้ายแรงเช่นกัน ก็จำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรม ถ้าไม่ฝึกอบรมโอกาสที่จะอยู่รอดก็เป็นไปได้ยาก ในขณะเดียวกันหากการก่อการร้ายมีผลกระทบต่อระบบราชการที่ยุบไปไม่ได้แต่ในเชิงขององค์การธุรกิจเอกชนนั้นอาจต้องถึงกับ "เลิกกิจการ" หรือ "ปิดร้านซ้อมชั่วคราว"

**3.3 มีการบรรจุพนักงานใหม่เข้าสู่องค์กร โดยหลักของการบริหารงานบุคคลนั้นมีการบรรจุพนักงานใหม่จะต้องมีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่เหล่านั้น เพื่อที่จะให้เข้าใจถึงงาน เข้าใจถึงองค์กร และเข้าใจถึงผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา**

และผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งในรูปแบบเดิมที่ผ่านมาหนึ่น การป্র้อมนิเทศมักไม่ให้ความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนหัตถศักดิ์ของพนักงานเหล่านั้น ในเทคนิคสมัยใหม่แล้วเราสามารถที่จะใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือให้พนักงานรู้จักคนงานและองค์การ เราจะต้องหามาตรการในการเสริมสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (sense of belonging) ขององค์การให้มากขึ้น บางแห่งได้มีการป্র้อมนิเทศพนักงานใหม่โดยใช้ชื่อหลักสูตรว่า "ใจประสานใจ" "ด้วยรักและผูกพัน" "เราจะยิ้มให้กัน" ซึ่งเครื่องมือที่ใช้กันก็คือ กลุ่มสัมพันธ์นั้นเอง

**3.4 ย่นระยะเวลาในการส่องผิดลองถูก ในบางครั้งการฝึกอบรมก็ช่วยย่นระยะเวลาของบางเรื่องได้ เช่น งานนี้เคยทำ 2 เดือน แต่เมื่อมีการฝึกอบรมแล้วก็จะทำได้ 1 เดือนก็แล้วเสร็จ ซึ่งเราเรียกว่ามีการย่นระยะเวลาในการส่องผิดลองถูก คนที่ทำงานมานานนั้นบางครั้งก็เกิดปัญหาในการทำงานเช่นกัน เพราะขาดเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งงานที่ทำโดยส่วนใหญ่ก็อาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นสำคัญ นาน ๆ ไปก็คิดว่าตนมีวิธีการใหม่ ๆ ที่จะย่นระยะเวลาแห่งการลองผิดลองถูกนั้นได้ การฝึกอบรมก็จะช่วยให้ย่นระยะเวลาได้ ซึ่งเปรียบเหมือนกับการจัดทำอาหาร สำเร็จไว้ที่พนักงานเหล่านั้นสามารถที่จะเดี๋ยวรับประทานได้เลย ซึ่งในภาษาของ การฝึกอบรมเราเรียกว่า ชุดสำเร็จวุป (package)**

**3.5 เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น** ในการทำงานทุกครั้งจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินนั้นมาปรับปรุงเพื่อให้งานในรอบต่อไปนั้นดีขึ้น ในฐานกิจการแข่งขันนั้นจะต้องยกระดับหรือมาตรฐานของงานให้เหนือกว่าหรือเท่ากับคู่แข่ง เมื่อไรเราอยู่ล้าหลังแล้ว โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จในเชิงการตลาดก็เป็นไปได้ยาก จะนั้น เพื่อให้พนักงานในองค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการอัดฉีด ด้วยการฝึกอบรมตลอดเวลา ในบางองค์การก็อาจจะมีแผนงานโครงการฝึกอบรมอยู่ตลอดเวลา ในบางองค์การก็อาจจะมีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา นอกจากเข้าเหล่านั้นจะเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้ว เขายังมีความรู้สึกรักองค์กรมากยิ่งขึ้น มีวัฒนธรรมลึกซึ้งมากขึ้น และพร้อมที่จะอุทิศแรงกายและแรงใจให้อย่างเต็มที่ และมีอิสสูรจน์นั้นองค์การเราจะเป็นหนึ่งเดียวได้อย่างแน่นอน

ในการพิจารณาความจำเป็นของการฝึกอบรมเชิงระบบในปัจจุบันและอนาคตมุ่งเน้นการประเมินสภาพการณ์จากปัจจัยภายนอก (external environment) และปัจจัยภายใน (internal environment) เป็นสำคัญ ซึ่งปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรมหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยการเมือง เศรษฐกิจ สังคม กฏหมาย และเทคโนโลยี อย่างไรก็ตามในการพิจารณาขององค์กรเชิงธุรกิจจะมองปัจจัยภายนอก มี 4 ประการที่กรอบด้วยต่อการฝึกอบรมโดยตรง คือ ลูกค้า/ผู้บริโภค คู่แข่ง ผู้สนับสนุน และผู้ควบคุม ซึ่งเรียกว่าปัจจัยเหล่านี้ว่าสภาพแวดล้อมของงาน (task environment) ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรมมี 7 ประการคือ

**ประการแรก** โครงสร้างองค์กรการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแบบแบนราบ (flat organization) ดังนั้นจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม

**ประการที่สอง** กลยุทธ์องค์กรการเปลี่ยนแปลงไปสู่การบริการลูกค้า (service oriented) ดังนั้นจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม

**ประการที่สาม** พนักงานองค์กรการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความมีอิสระในการทำงาน (autonomy) มีความเป็นหุ้นส่วน (partnership) และมีศักยภาพและความสามารถในการทำงานมากขึ้น คน ๆ เดียวทำงานได้หลายอย่าง มุ่งไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้พนักงาน ดังนั้นจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม

**ประการที่สี่** ผู้บริหารองค์กรการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผู้นำ (Leader) กล่าวคือ เป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งเน้นการพัฒนาให้ความสำคัญตัวบุคคล ต้องให้เกิดการเชื่อมต่อ มุ่งหวังให้ท้าทายสถานภาพเดิม มุ่งไปสู่สิ่งเปลี่ยนใหม่ มีการพัฒนาและสร้างสิ่งใหม่ ๆ นวัตกรรมใหม่อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งกล้าท้าในสิ่งที่ถูกต้องเมื่อผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ ดังนั้นจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม

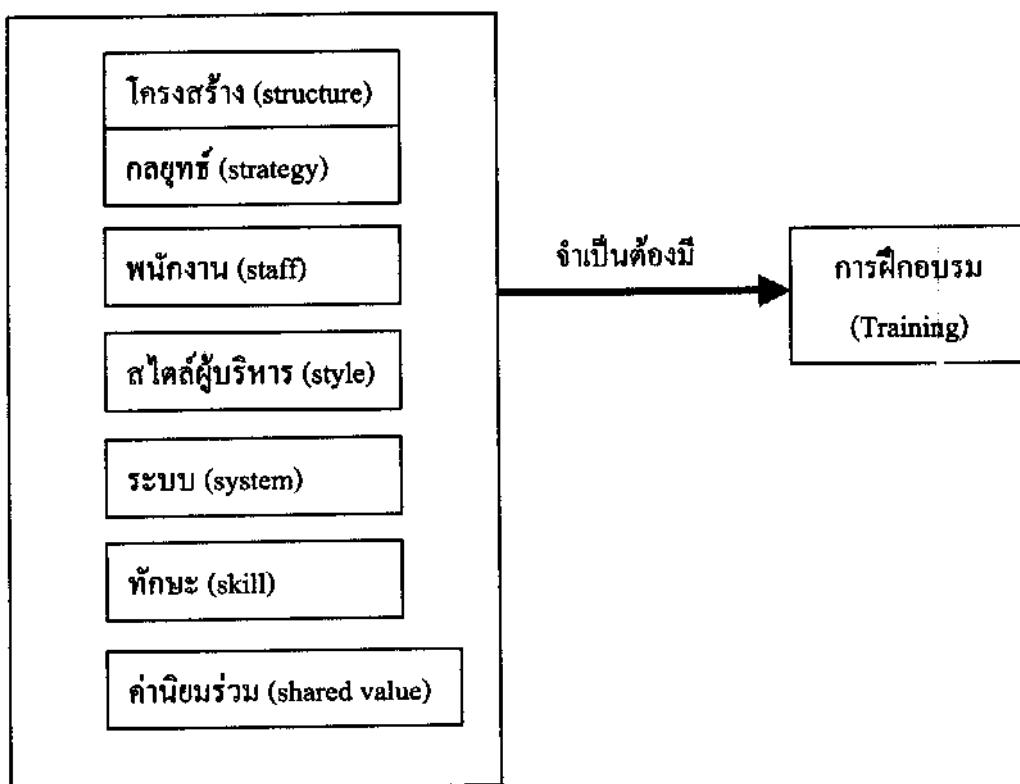
**ประการที่ห้า** ระบบการทำงานเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ถูกกว่า (cost) สิ่งที่ดีกว่า (quality) สิ่งที่เร็วกว่า (speed) สิ่งที่ประทับใจกว่าด้านบริการ (service) การคิดค้นกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่การผลิตสินค้าและบริการที่ถูกกว่า ดีกว่า เร็วกว่า และประทับใจมากกว่า ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม

**ประการที่หก** ทักษะความชำนาญเปลี่ยนแปลงไปสู่สหวิทยาการ (interdisciplinary) และพาหุวิทยาการ (multidisciplinary) มากขึ้นพิจารณาที่

จะให้คนมีความรอบรู้ทั้งรู้ลึก รู้รอบ และรู้ก้าง กล่าวคือคนที่เก่งบัญชีถ้าเพิ่มทักษะด้านคอมพิวเตอร์จะดีขึ้น และถ้าเพิ่มทักษะด้านภาษาอังกฤษมากขึ้นก็จะทำให้เป็นบุคคลที่มีศักยภาพมากขึ้นสำหรับองค์การในอนาคต ดังนั้นจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม

ประการที่แล้ว ค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมขององค์การเปลี่ยนแปลงไปสู่การทำงานที่มีคุณภาพมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นค่านิยมเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) ระบบมาตรฐานสากล (ISO 9001-9004) การวิเคราะห์อันตรายจุดควบคุมวิกฤต (Hazard Analysis Critical Control Point = HACCP) และค่านิยมเกี่ยวกับเรื่องป้องกันอย่างไรให้ผิดพลาดเลยหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ข้อบกพร่องต้องเป็นศูนย์ (Zero Defect) ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม

ความจำเป็นของการฝึกอบรมอธิบายได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 อธิบายความจำเป็นของการฝึกอบรมเชิงระบบ

#### 4. องค์ประกอบของการฝึกอบรมเชิงระบบ

ในการพิจารณาองค์ประกอบของการฝึกอบรมเชิงระบบ จำแนกได้เป็น 2 ลักษณะที่สำคัญคือ

##### 4.1 องค์ประกอบด้านแนวคิดเชิงระบบ

1) **ปัจจัยนำเข้า (input)** หมายถึง บุคลากรหรือพนักงานที่จะเข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มที่เราต้องการหรือไม่เพียงใด การนำเอาพนักงานบางคนมาเข้ารับการอบรมนั้นอาจไม่เหมาะสม เนื่องจากเขายังไม่มีความพร้อม หรือเขานี้มีอยู่ในแผนงานที่จะต้องอบรม หรือเหตุผลใด ๆ ก็ตาม การจัดพนักงานเข้าอบรมไม่เหมาะสมแต่เพียงบางส่วนก็อาจมีผลต่อความล้มเหลวของโครงการนั้น ๆ เกิดฉะนั้น จุดที่จะต้องนำมาวิเคราะห์คือ เขาเหล่านั้นมีความจำเป็นที่จะต้องเข้ารับการอบรมหรือไม่ ถ้าเขายังไม่จำเป็นที่จะต้องรับการอบรมกันเรื่องนั้น ๆ และจะต้องคิดว่า เมื่อเขาไปอบรมแล้วนั้นกลับมาแล้วจะใช้เขาให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนางาน แผนงานและองค์การได้อย่างไร การกำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้เข้าอบรมก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่นักจัดฝึกอบรมจะต้องคำนึงถึง และจะต้องวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับความต้องการด้านการฝึกอบรมนั้นด้วย

2) **กระบวนการเปลี่ยนแปลง (conversion process)** หมายถึง กระบวนการฝึกอบรมที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะประสบการณ์ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และทัศนคติของผู้เข้าอบรมให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการ กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะเป็นสมือนยาหลอมที่จะหลอมพนักงานให้เป็นไปตามที่เราต้องการหรือคาดหวังไว้ การสร้างมื้าหลอมหรือเตาหลอมนั้น จะต้องขึ้นอยู่กับองค์การต้องการจะหลอมแบบใด ซึ่งแบบที่ใช้แต่ละแห่งแต่ละองค์การย่อมไม่เหมือนกัน การใช้แบบสำเร็จ跑去ใช้ทุก ๆ หน่วยงานคงจะไม่เกิดประสิทธิภาพแน่นอน ดังนั้น การฝึกอบรมเชิงระบบจึงเปรียบเสมือนการตัดเลือกใส่เองย่อมจะดีกว่าและเหมาะสมกับตัวเองมากกว่าที่จะซื้อเลือกสำเร็จ跑去เลือกโหลดมาสวมใส่

3) **ผลผลิต (output)** หมายถึง ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เพิ่มมากขึ้น มีทักษะ ประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานไปในทางที่ดีขึ้น มีความรักความครวதษาและมีทัศนคติต่อองค์การมากขึ้น อาจกล่าวได้ว่าผลผลิตของการฝึกอบรมก็คือ เป้าหมายที่เราต้องการที่มอง ดังนั้น ในแต่ละองค์การ

จะต้องพิจารณาให้ได้ว่าเราต้องการผลผลิตของการฝึกอบรมไปในลักษณะใด หรือจากล่างให้ได้ว่าเราต้องการให้พฤติกรรมของผู้เข้าอบรมเป็นไปในลักษณะใด เช่น มีความรู้เพิ่มมากขึ้น มีทักษะความชำนาญมากขึ้น มีทัศนคติที่ดีต่องานมากขึ้น มีพฤติกรรมการทำงานร่วมกันดีขึ้น เป็นต้น

4) **ผลย้อนกลับ (feedback)** หมายถึง การประเมินผลการฝึกอบรม ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไว้หรือไม่ เพียงใด เช่น เราต้องการให้มีความรู้เพิ่มขึ้นร้อยละ 80 เรายังต้องมีการประเมินผลว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้นร้อยละ 80 หรือไม่เพียงใด ในกรณีที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควร เราจะต้องหาสาเหตุทำไม่ลงไม่บรรลุวัตถุประสงค์ แล้วกำหนดวิธีการที่จะปรับปรุงให้การฝึกอบรมในครั้งใหม่มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้มากยิ่งขึ้น

5) **สภาพแวดล้อม (environment)** หมายถึง สภาพแวดล้อมของการฝึกอบรมอันได้แก่ การจัดอาคารสถานที่ ห้องประชุม และระบบแสง สี เสียง และระบบท่อain ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศของที่ประชุม นอกจากนี้ หมายถึงการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่เป็นกันเองและมีความสม่ำเสมอในการให้บริการ ด้วย ชนนั้น ในการณ์ที่เป็นผู้บริหารโครงการฝึกอบรมมืออาชีพแล้ว จะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการฝึกอบรมด้วยการสร้างลิ้งแวดล้อมที่เหมาะสม จะมีส่วนช่วยอย่างมากให้โครงการฝึกอบรมประสบผลสำเร็จ

#### 4.2 องค์ประกอบด้านจุดเน้นที่สำคัญ

ในการฝึกอบรมเชิงระบบควรคำนึงถึงจุดเน้น (focus) ที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้คือ

ประการแรก ผู้เน้นผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ นั้น หมายความว่าไม่ควรเน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางเป็นผู้รู้ ผู้เลิกเลอแต่เพียงอย่างเดียว แต่ให้ความสำคัญให้เกียรติผู้เข้ารับการอบรมโดยมีความเชื่อว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความสามารถ มีความรู้ มีประสบการณ์ ยิ่งมีการอบรมผู้ใหญ่แล้วจะต้องให้เกียรติให้ความสำคัญจึงจะเกิดการยอมรับและการគรรثارาต่อการฝึกอบรม ในที่สุดจะช่วยให้การเรียนรู้แนวใหม่ จะมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางซึ่งสอดคล้องกับการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง

**ประการที่สอง มุ่งเน้นการใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย นั่นหมายความว่าวิทยากรไม่จำเป็นต้องบรรยาย (lecture) แต่เพียงอย่างเดียว วิทยากรควรต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอ โดยใช้เทคนิคฝึกอบรมหลาย ๆ อย่าง กล่าวคือ ใช้การฝึกปฏิบัติจริง การใช้กรณีตัวอย่าง บทบาทสมมติ การสาธิต การสร้างสถานการณ์จำลอง เกมและกิจกรรมกลุ่ม เป็นต้น**

**ประการที่สาม มุ่งเน้นการใช้สื่อผสม ในกรณีที่เป็นการจัดหลักสูตร หลายวัน ควรให้ความสำคัญและสนใจเป็นพิเศษ วิทยากรส่วนใหญ่ใช้แผ่นใส่หนังสือ ทำให้เกิดความน่าเบื่อหน่ายได้ ควรจะใช้สื่อวิดีทัศน์ เทปเสียง สไลด์ หรือคอมพิวเตอร์มาใช้ในการฝึกอบรมให้มากขึ้น และใช้ในลักษณะที่ไม่ซ้ำกันจนเกิดความเมื่อยหน่าย ให้หาน้ำขาวโดยมีกับข้าวหลายอย่างไม่ซ้ำกัน**

**ประการที่สี่ มุ่งเน้นการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ ใน การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะสนใจเรียนไม่เกิน 30 นาที ดังนั้น ควรจะเน้นกิจกรรมแทรกหรือใช้เกมเข้าแทรกเพื่อให้เกิดความเร้าใจ น่าสนใจ บางแห่งใช้ค่าตามเป็นตัวร้าใจก็แล้วแต่ว่าจะใช้แบบใด นอกเหนือไปในดูษฐ์วิธีการสอนของการฝึกอบรมจะต้องกระตุ้นด้วยบรรยากาศทางกายภาพซึ่งหมายถึงห้องประชุม ต้อง อุณหภูมิ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หลายท่านกล่าวว่าควรจัดบรรยากาศทางกายภาพ อย่างให้เข้าหากัน แต่เปลี่ยนผังที่นั่งและห้องประชุมบ่อย ๆ น่าจะทำให้เกิดความสนใจได้ดีกว่า รวมทั้งสร้างบรรยากาศทางจิตให้เกิดความอบอุ่น เป็นกันเอง เชื่อมั่น ศรัทธาไว้ที่จะเรียนรู้ และสนุกในการที่จะเรียนรู้ต่อไป**

**ประการที่ห้า มุ่งเน้นการสร้างทีมงานของคณะวิทยากร และผู้จัดการฝึกอบรม กล่าวคือ ใน การฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร ถ้าจัดเป็นทีมเดียวกันจะทำให้เนื้อหาไม่ซ้ำซ้อนกัน และสามารถเชื่อมโยงต่อกันได้ พูนบ้อยครั้งที่มีการบรรยายซ้ำซ้อนทั้งเนื้อหาและใช้กิจกรรมซ้ำกัน**

## 5. กระบวนการการฝึกอบรมเชิงระบบ

ในการฝึกอบรมเชิงระบบสามารถกำหนดเป็นกระบวนการได้ 4 ขั้นตอนที่สำคัญดังนี้คือ

**5.1 การสำรวจความต้องการด้านการฝึกอบรม จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสำรวจค้นหาเพื่อหาข้อเท็จจริงว่าความคิดความจำเป็นต้องอบรมมากน้อยเพียงใด ความต้องการด้านการฝึกอบรมเกิดจากความต่างๆ ต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสภาพที่ควรจะเป็นมากขึ้น ซ่องวาง (gap) ระหว่างสิ่งที่พึงประสงค์กับสิ่งที่เกิดขึ้นมากขึ้นและรูนแรงทุกด้าน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม**

**5.2 การวางแผนและเตรียมการด้านการฝึกอบรม จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดรายละเอียดเพื่อการตัดสินใจส่วนหน้าว่ามีการฝึกอบรมเรื่องอะไร (what) ทำไมต้องฝึกอบรม (why) อบรมที่ไหน (where) อบรมโดยใครเพื่อใคร (who) อบรมเมื่อไร (when) และจะทำอย่างไรจึงจะทำให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ**

**5.3 การดำเนินการด้านการฝึกอบรม จำเป็นต้องมีการจัดให้มีความเรียบร้อยเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งเกิดความรู้สึกพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม การดำเนินการด้านการฝึกอบรมจึงเกี่ยวข้องกับการบริการ การประสานงาน และการแก้ไขปัญหาเป็นสำคัญ**

**5.4 การติดตามประเมินผลด้านการฝึกอบรม จำเป็นต้องมีการติดตาม (monitoring) อยู่ตลอดเวลา เมื่อมีปัญหาในช่วงการฝึกอบรม ก็จะได้มีการปรับปรุงแก้ไขได้ทันที และเมื่อมีการดำเนินการโครงการฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้ว ก็ให้มีการประเมินผล (evaluation) เพื่อที่จะดูว่าการฝึกอบรมนั้นสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด**

ในองค์กรทัวร์ปัจจุบันให้ความสำคัญเฉพาะการวางแผนเตรียมการ และการดำเนินการฝึกอบรมเท่านั้น ในความเป็นจริงแล้วจุดเริ่มต้นของความสำเร็จ ของการฝึกอบรมจะอยู่ที่การสำรวจความต้องการ และจุดสำคัญที่ใช้เป็นเกณฑ์ว่า สำเร็จหรือไม่เพียงได้ ก็อยู่ที่ขั้นตอนการติดตามประเมินผล ดังนั้น การฝึกอบรม เชิงระบบจึงเน้นให้ความสำคัญการฝึกอบรมทั้งสิ่งที่สอน ทั้งแต่ส่วนของความต้องการ การวางแผนเตรียมการ การจัดฝึกอบรม รวมทั้งการติดตามประเมินผลการฝึกอบรมเป็นสำคัญ

## 6. การฝึกอบรมเชิงระบบ : มุ่งเน้นผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้

การฝึกอบรมในปัจจุบันและอนาคตได้มีการปรับรูปแบบและวิธีการฝึกอบรมเพื่อให้การฝึกอบรมสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมุ่งเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมว่ามีการเปลี่ยนแปลงจากก่อนเข้ารับการฝึกอบรมกับหลังการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด

ในทฤษฎีการเรียนรู้ตามแนวคิดใหม่นี้ ผู้เขียนได้นำผลการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติมาเป็นกรอบในการนำเสนอในเรื่องที่กระบวนการเรียนรู้เพื่อการฝึกอบรม โดยแบ่งทฤษฎีการเรียนรู้ตามแนวคิดใหม่ไว้ 5 ทฤษฎี คือ

- 1) ทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมีความสุข
- 2) ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
- 3) ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด
- 4) ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (ศิลปะ ดนตรี กีฬา)
- 5) ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (การฝึกงาน ภาษา วิชา ใจ) ซึ่งในรายละเอียดจัดได้ก่อสร้างต่อไป

ในการฝึกอบรมก็เช่นกันมีการถูกเดิยงกันว่าความสำเร็จของการฝึกอบรมควรอยู่ที่ได้ กล่าวคือ อยู่ที่วิทยากรหรืออุปกรณ์ที่ผู้เข้ารับการอบรม ได้มีการปรับเปลี่ยนการฝึกอบรมระหว่างวิทยากรเป็นศูนย์กลางกับผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลาง ดังนี้

ประเด็น	วิทยากรเป็นศูนย์กลาง	ผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลาง
หน่วยการเรียนรู้	คณิตศาสตร์	กลุ่ม/เดียว
จุดเน้น	เนื้อหา	กระบวนการเรียนรู้
บทบาทผู้เข้ารับการอบรม	ฟัง จำ ทดสอบ เรียน ดู	มีส่วนร่วม ปฏิสัมพันธ์ กระตือรือร้น
บทบาทวิทยากร	สอน บรรยาย บอก สั่ง ประเมิน	อ่านภาษาซึ่งจะช่วยให้คำปรึกษา และประเมินแบบมีส่วนร่วม
บรรยายภาค	เมื่อทางการ ปิดกั้นความคิด สร้างสรรค์ เมื่อวิทยากรเป็นผู้ฟัง	ไม่เมื่อทางการผ่อนคลายสนุกสนาน ความคิดสร้างสรรค์เป็นกัลยาณมิตร เรียนรู้ร่วมกัน

ในการฝึกอบรมเชิงระบบก็ได้มีการนำเอาทฤษฎีการเรียนรู้ตามแนวคิดใหม่มาประยุกต์ใช้โดยมุ่งเน้นไปสู่ผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความสุขในการอบรม ทำอย่างไร จึงจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการอบรม ทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการพัฒนากระบวนการคิดในการอบรม ทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีคลิปase ดนตรี และกีฬาในหัวใจ และทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการฝึกฝนภาษา ว่าجا ใจ เพื่อเป็นพลังแห่งชีวิตเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานต่อไป

ทฤษฎีการเรียนรู้ตามแนวคิดใหม่ เพื่อการฝึกอบรมเชิงระบบประมวลได้เป็นกรอบแนวคิดได้ ดังนี้

สร้างความรักและครัวเรือน  
เห็นคุณค่าการฝึกอบรม  
ชีนชุมเนื้อหาการเรียนรู้  
สองคน เดินมา ต่างเป็นครู  
เมตตาบุญ สุธรรมชาติ ความเป็นจริง

### 6.1 ทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมีความสุข

การฝึกอบรมอย่างมีความสุขสามารถกระทำได้โดยมุ่งพยายามที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความสุขในการเรียนรู้มากกว่ามีความทุกข์ วิทยากรจึงจำเป็นที่ต้องมีการโน้มน้าวซักกลุ่มใจให้เห็นคุณค่าในสิ่งที่จะเรียนรู้ กล่าวคือ สิ่งที่จะเรียนรู้นั้น มีประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างแท้จริง เช่น การอบรมเรื่องการสอนงาน (coaching) วิทยากรควรจะรู้ให้เห็นว่าการสอนงานมีประโยชน์และคุณค่าต่อผู้บริหารอย่างไร โครงการที่สอนงานไม่เป็นกีฬาก็จะก้าวไปสู่ผู้บริหารระดับสูงต่อไป

ทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมีความสุขเพื่อการฝึกอบรมเชิงระบบประมวลได้ 7 ประการ ดังนี้

**1) ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนเป็นคนที่มีความรู้และประสบการณ์**

จะเห็นว่าในการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละท่านล้วนมีความรู้มากมาทั้งในเชิงวิชาการ และเชิงวิชาชีพ พร้อมนี้ยังมีประสบการณ์ในการทำงานมาอย่างนาน ดังนั้น การที่วิทยากรจะใช้วิธีบอกกล่าว สั่งสอน ก็ยากที่เข้าใจแล้วนั้นจะยอมรับเชื่อถือและศรัทธาได้ การที่จะทำให้เขายอมรับเชื่อถือและศรัทธาได้นั้น วิทยากรต้องใช้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (win-win strategy) มาประยุกต์ใช้โดยยอมรับในความรู้และประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม แต่ในขณะเดียวกันก็เสนอข้อเด่นของวิทยากรให้หัวข้อนั้นว่าวิทยากรมีความรู้ประสบการณ์ เช่นกัน ความเท่าเทียมกันทั้งสองฝ่ายจะนำมาสู่กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน

**2) ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนไม่ต่อความรู้สึกและมีสมอง**

เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้ใหญ่ ยอมมีอุปนิภัยสูง การนำเสนอ การบรรยาย การถ่ายทอดต้องกระทำให้เหมาะสมกับกลุ่ม วัย และประนีประนอมของผู้เข้ารับการอบรม การเขียนบนด้วยการปูนเมือ การให้กำลังใจว่าดีแล้วจะส่งผลให้บรรยายการศึกษาฝึกอบรมดีขึ้น เป็นกันเอง ซึ่งน่าไปสู่ความสุขในการอบรม ต่อไป แต่ในทางตรงกันข้ามถ้ามีต่าหนี ดุค่าร่ากกล่าว อาจจะได้รับการตอบโต้ โต้แย้งและทำลายที่สุดนำมายื่นการไม่ยอมรับ ไม่อยากเข้าฟังและไม่อยากฝึกอบรมในเรื่องนั้น และหลักสูตรนั้นต่อไป

**3) วิทยากรต้องมีความสุภาพ อ่อนโยน จะชิงใจและเป็นกัลยาณมิตร**

ในมุมมองของวิทยากรสามารถส่งเสริมความสุขในการเรียนรู้ได้ถ้าวิทยากรมีบุคลิกภาพที่สุภาพ อ่อนโยน และจริงใจไม่พูดจาโกหกหลอกลวง แต่มีความจริงใจที่จะถ่ายทอดและพัฒนาผู้เข้ารับอบรมอย่างแท้จริง และที่สำคัญต้องทำตัวเป็นเพื่อนที่ดีคอยให้คำปรึกษา ชี้แนะ ชี้นำ และกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา การเรียนรู้ดังกล่าวเกิดจากตัวเขามากกว่าการบอกกล่าวของวิทยากร

**4) ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรัก และภาคภูมิใจในตัวเอง**

ในการฝึกอบรมอย่างมีความสุขต้องทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรักและภาคภูมิใจในตัวเองว่าตนเองก็สามารถพัฒนาเรียนรู้ได้เช่นกัน ไม่มีใครแก่เกินเรียนถ้าท่านรักที่จะพัฒนาและก้าวหน้าในอนาคต ก็ควรที่จะรักตัวเอง เชื่อมั่นตัวเอง และภูมิใจตัวเองว่าเราทำได้แล้วเราเก่งจริงทำได้

5) สร้างบทเรียนสนุก แบบใหม่ ถูกลงและเร้าใจตลอดเวลา

วิทยากรจะต้องคิดค้นหาวิธีใหม่ ๆ เพื่อให้การฝึกอบรมในเรื่องนั้น ๆ สนุก ซึ่งการสนุกนั้นอาจกระทำได้ด้วยการให้เข้ามามีส่วนร่วม หรือการสร้างกิจกรรมแปลง ๆ ใหม่ ๆ ให้มีรูปแบบเดิม วิทยากรต้องมีการจูงใจและเร้าใจให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความอยากรู้อยากเห็นอย่างฝึกอบรมอยู่ตลอดเวลา การสร้างความแปลงใหม่ในบทเรียนก็เป็นหัวใจสำคัญที่จะเสริมการฝึกอบรมให้สนุก และมีความสุขในการฝึกอบรมต่อไป

6) สิ่งที่เรียนรู้จากการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ในชีวิตการทำงานได้

มีหลายครั้งที่การฝึกอบรมเสริมเนื้อหาความรู้แน่นแต่ความรู้ดังกล่าวหากได้เป็นความรู้ที่ผ่านการสังเคราะห์ (synthesis) ไปสู่การปฏิบัติได้หรือไม่ เป็นการฝึกอบรมตามแฟชั่น ดังนั้น วิทยากรจะต้องคัดสรรเนื้อหาและจัดกระบวนการเรียนรู้ในเนื้อหาหนึ่ง ๆ ให้สามารถนำไปใช้เพื่อส่งเสริมความสำเร็จในชีวิตการทำงานได้ การเห็นคุณค่าทางการเรียนรู้ (appreciation) จะนำไปสู่ความอยากรู้อยากเห็น (curiosity) และสุขที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

7) วิทยากรที่จะนำไปฝึกอบรมต้องรักศรัทธาและสุขในการที่จะฝึกอบรมด้วย

ความสุขในการฝึกอบรมเกิดจากทั้งสองฝ่ายคือ วิทยากรมีความสุขที่จะไปอบรมกับผู้เข้ารับการอบรม มีความสุขที่จะเรียนรู้ ทราบได้ที่วิทยากรทำตัวน่าเบื่อหน่าย เชิง และไม่รักศรัทธาในวิชาชีพการเมืองวิทยากรแล้วก็ยากที่จะก่อให้เกิดความสุขในการฝึกอบรมได้ เคยมีหลายครั้งที่วิทยากรกล่าวในที่ฝึกอบรมว่า "...ผมได้รับมอบหมายให้มีวิทยากรจากผู้บังคับบัญชา จริง ๆ และผมไม่อยากมา... ผมไม่ค่อยรู้เรื่องนี้เท่าไหร่..."

## 6.2 ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

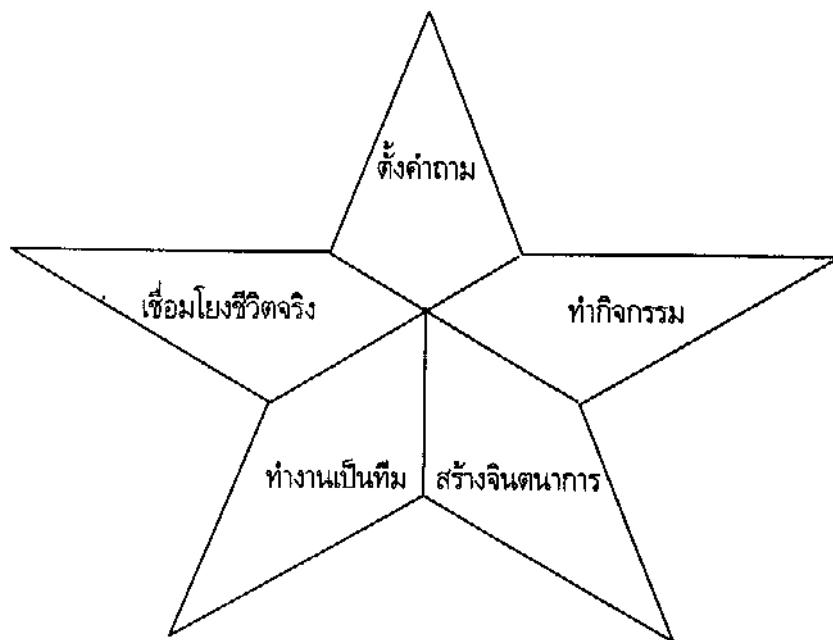
ความสำเร็จของการฝึกอบรมเชิงระบบนอกจากสร้างความสุขในการเรียนรู้แล้ว อีกประการหนึ่งที่จะต้องเน้นก็คือ การมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรม ยิ่งมีการປະะสั่งสร้างความคิดกันมากเท่าใดก็ยังจะทำให้ความรู้แตกต่างมากขึ้นเท่านั้น

ในแนวคิดของการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมมีดังนี้

**ประการแรก** จิตใจเข้าร่วมจึงเรียนรู้ได้ หลักของการเรียนรู้ที่สำคัญคือ ต้องให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมและท่วมมีส่วนร่วมก็คือ จิตใจของเข้าร่วม มีชนันจนไม่เกิดการเรียนรู้ได้เลย

**ประการที่สอง** การมีส่วนร่วมส่งเสริมเป้าหมายเท่านั้นที่มีสุขนั้นหมายความว่าต้องการพัฒนาให้ผู้เข้ารับการอบรมนั้นมีความเก่งเกิดขึ้นเต็มตามศักยภาพของแต่ละคน มีความดีตามคุณสมบัติที่พึงประสงค์และมีความสุขทั้งกายและใจ

**ประการที่สาม** การมีส่วนร่วมต้องให้เหมาะสมสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาในเรื่องนั้น ๆ เป็นสำคัญ วิธีการที่เสริมการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมได้ดีจะเป็นวิธีฝึกอบรมแบบดาว 5 แฉก ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ဓิบายวิธีฝึกอบรมแบบดาว 5 แฉก

### ชีววิธีฝึกอบรมแบบดาว 5 และมีดังนี้

- 1) การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม
- 2) การใช้ค่าตอบแทนสื่อให้คิด
- 3) การให้เข้ารับการอบรมทำกิจกรรมและสร้างผลงาน
- 4) การเตรียมจิตนาการของผู้เข้ารับการอบรม
- 5) การเชื่อมโยงกับธุรกิจจริง

ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมเพื่อการฝึกอบรมเชิงระบบ มี 3 วิธี การที่สำคัญ ดังนี้คือ

1. กระบวนการกลุ่ม ใน การฝึกอบรมจะใช้กันเสมอทางครั้งเรียกว่า กระบวนการกลุ่ม (Group Process) กลุ่มกิจกรรม (Group Activity) หรือกลุ่ม สัมพันธ์ (Group Dynamics) ซึ่งกลุ่มสัมพันธ์โดยทั่วไปเรามักจะหมายถึงการที่คน ตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีความคิดมีการกระทำ มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีแรงจูงใจร่วมกัน ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยที่แต่ละคนในกลุ่มมีอิทธิพล และได้รับอิทธิพลต่อกัน และกัน การใช้กลุ่มสัมพันธ์ในการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาทักษะ ความรู้ความ สามารถและปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมได้เป็นอย่างดี รวมทั้งส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์ การวิจัยแก้ปัญหา รู้จักแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การปลูกฝังความเป็นประชาธิปไตย ส่งเสริมบุคลิกภาพและคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยม การเป็นผู้นำ ผู้ตาม รู้จักการวางแผนและมีความรับผิดชอบ กลุ่มสัมพันธ์ เป็นการศึกษาจากประสบการณ์จริง โดยที่ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้โดยการ ปฏิบัติจริง ตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับคนอื่นอันทำให้การเรียนรู้ต่าง ๆ เติมไป ด้วยความสนุกสนาน มีชีวิตชีวา เป็นผลให้ซาบซึ้งและจดจำได้นานตลอดจน สามารถเข้าสังคมและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ดังนั้น วิทยากรจึงต้องรู้จักนำเอา กระบวนการกลุ่มหรือกลุ่มสัมพันธ์ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับเนื้อหาที่ได้กำหนด ไว้ กิจกรรมที่ใช้ในกระบวนการกลุ่ม เช่น บทบาทสมมติ กรณีด้าวอย่าง การ ยกไปรำกลุ่ม เป็นต้น

## 2. การเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ความรู้

การเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ความรู้ (Constructivism) เป็นแนวทางของความคิดเกี่ยวกับความรู้ และมนุษย์ซึ่งมีความเชื่อเกี่ยวกับความรู้ใน 3 ประการคือ

**ประการแรก** ความรู้เป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นด้วยตนเอง

**ประการที่สอง** ความรู้เป็นสิ่งที่เก็บเกี่ยวและอาจผิดพลาดได้

**ประการที่สาม** ความรู้เป็นสิ่งที่เจริญ.org ตามเวลาและเปลี่ยนแปลง

ความเชื่อเกี่ยวกับมนุษย์มี 2 ประการ คือ ประการแรก มนุษย์ไม่ชอบสิ่งที่ไร้ระเบียบหรือบุ่งเหลียง ประการที่สอง มนุษย์มีโครงสร้างความรู้ภายในที่แน่ให้รับรู้ เข้าใจและแสดงออก

ในบางครั้งของการฝึกอบรมเราอาจจำเอาวิธีการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ความรู้มาก่อนแล้วก็ต้องใช้ได้ เป็นความรู้ที่เกิดจากการบูรณาการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม การฝึกอบรมแบบสร้างสรรค์ความรู้การทำได้โดยการทำนาย การสังเกต การอธิบาย การเมริยบเทียบ การหาข้อมูลที่ต่างกันหรือขัดแย้งกัน เป็นต้น

## 3. การเรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจ

การเรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจ (Cooperative Learning) เป็นวิธีการที่เน้นการจัดสภาพแวดล้อมการฝึกอบรมให้ได้เรียนรู้ในกลุ่มเล็ก ๆ แต่ละกลุ่มประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถต่างกัน แต่ละคนจะต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการเรียนรู้และในความสำเร็จของกลุ่ม ทั้งโดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นการแบ่งปันทรัพยากรเรียนรู้ รวมทั้งการเป็นกำลังใจแก่กันและกัน การเรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจช่วยให้เสริมสร้างนิรภัยทางการเรียนรู้ที่ดีมีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ได้มากขึ้น เสริมสร้างทักษะในการบริหารการจัดการ การเป็นผู้นำ การแก้ปัญหาและตัดสินใจ มนุษย์สัมพันธ์และการสื่อความหมาย เป็นต้น

การเรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้การฝึกอบรมมีหลายวิธีการ เช่น การเล่าเรื่องรอบวง (Roundrobin) มุมสนทนากลม (Corners) คู่ตรวจสอบ (check) คู่คิด (Think-Pair Share) ปริศนาความคิด

(Jigsaw) กลุ่มร่วมมือ (Co-op Co-op) การร่วมมือแข่งขัน (Team Games Tournament) และร่วมกันคิด (Numbered heads Together) เป็นต้น

### 6.3 ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด

การฝึกอบรมในปัจจุบันและอนาคตจะมุ่งไปสู่การฝึกให้คนคิดเป็นทำเป็น และ แก้ปัญหาเป็น ดังนั้น การคิดเป็นเจิงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญสำหรับผู้เข้ารับการอบรม จะเห็นว่าคิด ๆ ที่เกิดเกี่ยวข้องกับการคิด (thinking) มีจำนวนมากหมายความสามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ได้ 3 กลุ่มดัง

กลุ่มที่ 1 เป็นค่าที่แสดงออกถึงการกระทำ หรือพฤติกรรมเชิงต้องใช้ความคิด เช่น การสังเกต การเปรียบเทียบ การจำแนกแยกแยะ การขยายความ การแปลความ การตีความ การจัดกลุ่มและหมวดหมู่ การสรุป เป็นต้น คำเหล่านี้ไม่มีคำว่า "คิด" อุบัติ แต่ก็มีความหมายอยู่ในตัวเรียกว่า หักษิรคิด

กลุ่มที่ 2 เป็นค่าที่แสดงถึงลักษณะทางการคิดซึ่งใช้ในลักษณะเป็นค่าวิเศษณ์ เช่น คิดว้าง คิดถูก คิดคล่อง คิดรอบคอบ คิดหลากหลาย เรียกว่า ลักษณะการคิด

กลุ่มที่ 3 เป็นค่าที่ครอบคลุมพฤติกรรมหรือการกระทำการหลายประการที่สัมพันธ์กันเป็นลำดับขั้นตอน มีลักษณะขั้นตอนกว่าลักษณะการคิด เรียกว่า กระบวนการคิด ซึ่งกระบวนการคิดที่ใช้โดยทั่วไปมีหลายประการ อาทิ

- หักษิรกระบวนการคิด 9 ขั้น
- กระบวนการสร้างความคิดรวบยอด
- กระบวนการคิดวิจารณญาณ
- กระบวนการแก้ปัญหา
- กระบวนการสร้างเจตคติ
- กระบวนการสร้างค่านิยม เป็นต้น

อย่างไรก็ตามถ้านำเอาทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิดมาใช้ในการฝึกอบรม สามารถสรุปเป็นมิติของการคิด 6 ด้าน ดังนี้

1. มิติด้านข้อมูลหรือเนื้อหาที่ใช้ในการคิด ซึ่งได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง ข้อมูลเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อม ข้อมูลวิชาการ

2. มิติด้านคุณสมบัติที่เอื้ออำนวยต่อการคิด ซึ่งได้แก่ ใจกว้างและเป็นธรรม กระตือรินล้นไปด้วยวิเคราะห์และผสมผสาน ขยันต่อสู้ดทด มั่นใจในตัวเอง น่ารักน่าคุณ

3. มิติด้านทักษะการคิด ซึ่งได้แก่ ทักษะการคิดพื้นฐานประกอบด้วยทักษะการสื่อความหมายและทักษะการคิดทั่วไป ทักษะการสื่อความหมาย ได้แก่ การฟัง (listening) การอ่าน (reading) การรับรู้ (perceiving) การทำให้กระจ่าง (clarifying) การพูด (speaking) และการเขียน (writing) เป็นต้น ทักษะการคิดทั่วไปที่เป็นแก่นได้แก่ การสังเกต (observing) การสำรวจ (exploring) การใช้ค่าตาม (questioning) การจำแนกแยกแยะ (discriminating) การเปรียบเทียบ (comparing) การจัดหมวดหมู่ (classifying) การแปล (translating) การตีความ (interpreting) เป็นต้น

นอกจากทักษะการคิดพื้นฐานแล้วยังประกอบด้วยทักษะการคิดที่ซับซ้อน เช่น การให้ค่าจำกัดความ (defining) การวิเคราะห์ (analyzing) การบูรณาการ (integrating) การจัดระบบความคิด (organizing) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ (constructing) การคาดคะเน (predicting) การตั้งสมมติฐาน (formulating hypothesis) การพิสูจน์ความจริง (verifying) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (applying) เป็นต้น

4. มิติด้านลักษณะการคิด ประกอบด้วยลักษณะการคิดทั่วไป คือ คิดคล่อง คิดหลากหลาย คิดละเอียด คิดชัดเจน ลักษณะการคิดที่เป็นแก่นสำคัญ คือ คิดถูกทาง คิดกว้าง คิดลึกซึ้ง คิดไกล และคิดอย่างมีเหตุผล

5. มิติด้านกระบวนการคิด เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดที่รอบคอบสมเหตุสมผล ผ่านการพิจารณาปัจจัยรอบตัวน้อยไปกว้างไกลลึกซึ้ง ผ่านการกลั่นกรอง ไตรตรอง ทั้งด้านคุณประโยชน์ และคุณค่าที่แท้จริงของสิ่งนั้นมาแล้ว

6. มิติด้านการควบคุมและประเมินการคิดของคน เป็นการรู้ตัวเอง ความคิดของตนเองในการกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือประเมินการคิดของตนเอง และใช้ความรู้นั้นในการควบคุมหรือปรับการกระทำการของตนเอง การคิดในลักษณะนี้มีผู้เรียกว่าการคิดอย่างมียุทธศาสตร์ (strategic thinking) ซึ่งครอบคลุม

## การวางแผน การควบคุมกำกับการกระทำของตนเอง การตรวจสอบความถูกต้อง และการประเมินผล

ในที่สุดของผู้เขียนเห็นว่า ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิดสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมเชิงระบบได้โดยวิทยากรพยายามคิดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการคิด ทำอย่างไรให้เกิดความคิดริเริ่ม และความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างแท้จริง เพื่อนำไปสู่แนวคิดที่ว่า ‘คิดให้เป็น สือให้เข้าใจ ปฏิบัติให้บรรลุผล’

### 6.4 ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (ศิลปะ ดนตรี กีฬา)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสมบูรณ์ที่พร้อมต้องเติมปัจจัยที่ห้า อันได้แก่ ศิลปะ ดนตรี กีฬา จะเห็นว่าการเรียนรู้ศิลปะ ดนตรี และกีฬา เป็นการพัฒนาให้บุคคลทุกคนมีสุขภาพสมบูรณ์พัฒนาทางร่างกาย (physical) พัฒนาทางด้านจิตใจ (mental) ภารณ์ (mind) มีจิตใจร่าเริงแจ่มใส คนทุกคนต้องพัฒนาด้านสติปัญญา (intelligence) มีทักษะทางศิลปะ ทักษะในการเล่นดนตรี และเล่นกีฬาเป็น

ในการฝึกอบรมสมัยใหม่ ได้มีการนำเอาเรื่องศิลปะ ดนตรี และกีฬามาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรม โดยเฉพาะในเรื่องศิลปะได้มีการใช้เทคนิคการขาดภาพมาใช้ในการเรียนรู้ อาทิ ให้ผู้เข้ารับการอบรมวาดภาพตัวเองหรือเปลี่ยนอย่างไร ดังภาพผู้มือจิตรกร

ผู้มีอิทธิพล

ชื่อภาพ

.....  
.....

จงวาดภาพผู้นำที่พึงประสงค์โดยการกำหนดคุณลักษณะของผู้นำ  
10 ประการ แล้วแปลงคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

ภาพผู้นำที่พึงประสงค์

## จวัดภาพองค์การในอนาคตว่าจะเป็นอย่างไร โดยกำหนด ลักษณะองค์การในอนาคตมา 10 ปี ประการ แล้วแปลงคุณลักษณะน่าสนใจโดยภาพ

### ภาพผู้นำที่เพิ่งประสบ

การให้ผู้เข้ารับอบรมซึ่ดเขียนสร้างจินตนาการ ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจเรื่องนี้อย่างชัดเจน พัฒนามีการคิดฝัน จินตนาการที่เรียบง่าย ศิลปะของการซึ่ดเขียนภาพจะทำให้เกิดความสวยงามและสุนทรียภาพในจิตใจ พัฒนามีการคิดหรือเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาได้ต่อไป เทคนิคที่ใช้ศิลปะของการวาดภาพคือ เทคนิคเอไอซี (AIC = Appreciation Influence Control) ซึ่งมีการฝึกฝนให้ทุกคนมีจินตนาการของตนเอง รวมทั้งการเข้ากู้มเพื่อสนับสนุนแล้วนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์และนโยบายเพื่อนำไปปฏิบัติสู่ความสำเร็จต่อไป การใช้ศิลปะจึงเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้นำให้มีวิสัยทัศน์สามารถสร้างภาพในอนาคตได้อย่างชัดเจน

ในการนี้ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านตนตัวนั้น ได้มีการนำตนตัวหรือบทเพลงมาใช้ในการอบรม ตนตัว นอกจากจะช่วยคนให้มีความงามด้านจิตใจและอารมณ์เดลิเวอร์มาให้ในการอบรมก็จะทำให้ผ่อนคลายความเครียดและเพิ่มบรรยายการที่สดชื่นมากขึ้น ตนตัวในที่นี้หมายรวมถึงเพลงประกอบดนตรีด้วย อาทิ

**เพลงยึม (ประกอบเนื้อหาหมุนยั่งพันธ์)**

ยึม ๆ ๆ ยึมมาหน้าตาหวานเรื่น  
ยึมนิดชีวิตยังยืน สดชื่นอุราวย่าร์รอ  
สดชื่นอุราวย่างร์รอ มากยิ่มเดินหน่อเพื่อนเคย

**เพลงโนรีไถ่ยุง (ประกอบเนื้อหา ผู้นำ)**

เมื่อยุงกัดขา เมื่อยุงกัดขา  
เมื่อยุงกัดขา เรอะย่าไปตี  
เมื่อยุงมักกัด และมาราวี  
เราให้รีช.....ไถ่ยุง

นอกจากศิลปะ ดนตรีเพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยแล้ว การเล่นกีฬาก็เป็นการฝึกให้คนรู้จักคำว่าแพ้ชนะ และการให้อภัย การนำเอากีฬามาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมก็คือ การจัดกิจกรรมแข่งขันกีฬาสี การจัดกิจกรรมกายบริหารในตอนเช้า หรือตอนเย็น ในกรณีที่มีการอบรมเข้มแบบพักค้างคืน หรือในกรณีการจัดกิจกรรมสันทนาการในช่วงการฝึกอบรม เป็นต้น

**6.5 ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (การฝึกฝน กาย ใจ)**

ในทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย ศาสตราจารย์อ้วนเพ ศุจิตกุล ได้อธิบายว่า การฝึกฝน กาย ใจ นับว่ามีความสำคัญยิ่งที่จะทำให้เป็นบุคคลมีคุณธรรมในจิตใจ มีความรู้แต่เพียงอย่างเดียวแต่ขาดซึ่งคุณธรรมก็ยากที่จะเป็นคนที่พึงประทันในสังคม

การฝึกภายเป็นฐานเนื้องต้นนำไปสู่คุณธรรมในจิตใจการฝึกภายในที่นี้จะหมายถึง การพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีที่พึงประสงค์ของสังคม การฝึกความมีสติ ภูวนิษฐ์เพื่อพัฒนาปัญญา จึงนำไปสู่คุณธรรมบุคคลซึ่งทำให้มีบุคลิกภาพที่ดีต่อไป

การฝึกจากเมินการฝึกสัจจา พุดไม่โกหกหลอกความชราร้ายที่พูดจา ไฟเราะ น่าหึ้ง กล่าวไปยังคนค่าพูดมีสาระและเป็นประโยชน์ต่อการประพฤติปฏิบัติ การฝึกพูดด้วยการให้ความชราร้ายมากใช้เกมส์สหายเพื่อชี้ให้เห็นว่าควรเอาแต่ใจตนเอง ไม่อาจตัวรอด การคิดทางออกที่ช่วยลดลาดด้วยเกมส์หางานที่ชี้ให้เห็นว่า ถ้าหาก คนไม่ร่วมมือกันยากที่เราจะสำเร็จ เมื่อนหลักการที่ว่าร่วมกันเรื่อยๆแยกกันตาย หมู่ หรือร่วมกันช่วยเหลือกันแทรกคนได้รับประโยชน์สูงสุดนั่นเอง ตามหลักการที่ว่า ชนะ ชนะ (win-win concept)

การฝึกใจเมินการพัฒนาจิตให้เข้มแข็ง จิตเมินหมายภายเป็นป่าว ถ้า เชื่อว่าทำได้จะทำได้เชื่อว่าต้องดี การพัฒนาจิตพื้นฐานต้องมุ่งจิตใจมีคุณภาพที่ดีงาม (ใจงาม) จิตใจมีความสามารถ (ใจสามารถ) จิตใจมีสุขภาพดี (ใจดี)

ในสมัยผู้ดีและนาย柙ไทย มีผู้สรุปพฤติกรรมการฝึกฝน ภายในใจ ไว้ดังนี้

ลำดับที่	ภายใน	ภายนอก	ใจ
1.	ผู้ดียอมรักษาความเรียบร้อย	ไม่ใช้ถ้อยคำหยาบคาย	ไม่ปล่อยใจให้ฟังช้าน
2.	ผู้ดียอมมีสัมมาคาราะ (เคารพ หนน้อม ให้เกียรติ)	สัมมาชา (ไม่ล้อเลียน รื้้นรากขอโทษ)	เคารพย่างง-นบน้อมต่อ บิดา แม่ค่า ครูอาจารย์ และผู้ใหญ่
3.	ผู้ดียอมเป็นผู้มีส่า (กิริยาผ่องผายองอาจ)	พูดจาชัดถ้อยชัดคำ	รู้จักความงาม ความดี และมีน้ำใจเมื่อตน (ไม่หลง ไม่ติงตัน)
4.	ผู้ดียอมเป็นผู้ใจดี (พร้อมที่จะช่วยเหลือ)	ไม่เยาะเยี้ย ถากถาง ช่มชู่	โอบอ้อมอารี และปการณา ดีต่อผู้อื่น
5.	ผู้ดียอมรักษาความเรียบร้อย	ไม่ติดปากด้วยคำสาด-มุสา	ไม่เป็นคนหลายหน้า (เที่ยงตรงและมุ่งมั่น)

ในที่สุดของผู้เขียนเชื่อว่าการฝึกอบรมที่ดีควรนำเอาเทคนิคการฝึกฝนกาย ใจ เข้าไปประกอบด้วย เพราะนอกจากจะทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องนั้นแล้ว การฝึกอบรมจนเกิดเป็นนิสัย (habit) จึงเป็นสิ่งจำเป็น จึงไม่แปลกเลยที่เตือนนี้มีการนำผู้เข้าอบรมไปฝึกให้รู้ว่าที่ชื่อรูมจะเพื่อเตรียมสร้างคุณธรรมในจิตใจ นำผู้เข้ารับการอบรมไปฝึกภายใต้การลดลงอ่อนวยความสะดวก มีสิ่งของเครื่องใช้จำกัด เพื่อฝึกความอดทน ความเสียสละ ความมีวินัย นำผู้เข้าอบรมไปฝึกจิตด้วยการนั่งสมาธิทำจิตใจให้สงบ ความเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมจะเกิดขึ้น มิได้เลยถ้าไม่ได้มีการฝึกฝน การฝึกฝนส่วนมากอนำไปสู่พุทธิกรรมของคน ๆ นั้น จนกระทั่งกลายเป็นนิสัย ทำอย่างไรจึงจะให้คนมีนิสัยเชือสัตยสุจริต เอื้อเพื่อเพื่อแผ่ช่วยเหลือมน้ำใจต่อ กัน ตั้งค่ากล่าวไว้

“น้ำใจคืออ้อเพื่อ  
 ต้องช่วยเหลือเพื่อแผ่กัน  
 หมั่นทำทุกๆ วัน  
 ความดีนั้นนำชุมชน\*”

## 7. การฝึกอบรมเชิงระบบต้องครบกระบวนการและมุ่งผลลัพธ์

ผู้เขียนเชื่อว่าการฝึกอบรมเชิงระบบต้องการทำกระบวนการของการฝึกอบรม (training process) ให้ครบถ้วนซึ่งมี 4 ขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

### 7.1 ขั้นสำรวจความต้องการ

เป็นการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยพิจารณาจากสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ฟังประสบคุณธรรมนุษย์ว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด การที่มีความแตกต่างกันมากจำเป็นที่จะต้องดำเนินการด้วยการฝึกอบรมโดยเร่งด่วน วิธีการที่นิยมใช้สำรวจความต้องการด้านการฝึกอบรมที่สำคัญได้แก่ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต การค้นคว้าจากเอกสาร การประชุม การระดมสมอง การใช้เทคนิคเดลphi หรือสอบถามผู้เชี่ยวชาญ

มีหลายหน่วยงานได้มีการสำรวจความต้องการด้านการฝึกอบรมโดย  
ยึดความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ แต่ในปัจจุบันและอนาคตได้  
มีการสำรวจความต้องการโดยยึดกลยุทธ์องค์การ (corporate strategy) กลยุทธ์  
การฝึกอบรมต้องสอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์องค์การ กล่าวคือ กลยุทธ์องค์การ  
มุ่งเน้นสมรรถนะหลัก (core competency) ได้ กลยุทธ์การฝึกอบรมจะมุ่งเน้นพัฒนา  
สมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน (functional competency) ซึ่ง  
ประกอบด้วยสมรรถนะ ทั่วไป (common competency) และสมรรถนะเฉพาะ  
(specific competency)

## 7.2 ขั้นการวางแผนเตรียมการอบรม

เป็นการวางแผนเตรียมการในทุก ๆ เรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการ  
เตรียมการจัดอบรมให้พร้อมทั้งสถานที่ อาหาร อุปกรณ์ บรรยายภาพและสิ่งที่ใช้ใน  
การฝึกอบรม และสำคัญอย่างยิ่งจะต้องเตรียมพร้อมให้เห็นว่าการฝึกอบรมมี  
คุณค่าและความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ มีใช้เป็นเพียงกระบวนการ  
การที่ต้องการทำให้เสร็จสิ้นเท่านั้น เตรียมการจุงใจ เร้าใจ ให้ผู้เข้ารับการอบรม  
เห็นคุณค่า (appreciation) มีความรักศรัทธาพร้อมที่จะเข้ารับการอบรม

นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องมีการวางแผนเตรียมการเนื้อหาการอบรม  
อย่างเป็นระบบ โดยผู้จัดการฝึกอบรมและวิทยากรต้องประชุมทำแผนร่วมกัน  
ประเด็นที่ต้องพิจารณาเมื่อถึงนี้

- ชื่อหลักสูตรมีความเหมาะสม/ชัดเจน/จูงใจเพียงใด
- วัตถุประสงค์หลักสูตรลงทะเบียนพุทธิกรรมใด อาทิ เพิ่มพูนความรู้  
เพิ่มพูนทักษะ หรือปรับเปลี่ยนทัศนคติ
  - หัวข้อการอบรมสอดคล้องสัมพันธ์กันหรือไม่ จะเรียงลำดับหัวข้อ  
การอบรมให้น่าสนใจและเกิดการเรียนรู้อย่างไร
  - กำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม กำหนดวิธีการนำเสนอ  
กำหนดสื่อ รวมทั้งเวลาในแต่ละช่วงของการนำเสนอ

### 7.3 ขั้นการดำเนินการอบรม

เป็นการจัดตัวดำเนินการให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้เข้ารับการอบรม และก่อให้เกิดผลสำเร็จของการอบรม ซึ่งในขั้นนี้ผู้จัดการอบรมต้องดำเนินการให้เรียนรู้อย่างด้านวิทยากร พธีกร การสร้างบรรยายกาศ การจัดผังที่นั่งอบรม สื่อและเทคนิคบริการฝึกอบรม รวมทั้งเทคนิคการฝึกอบรมที่อย่าให้ช้าๆ หาก มีฉันนั้นจะเกิดความไม่เมื่อหน่าย การดำเนินการฝึกอบรมเชิงระบบผู้จัดการฝึกอบรมและเจ้าหน้าที่ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และให้บริการอำนวยความสะดวกที่ดี สร้างความประทับใจนิรันดร์ (customer love)

### 7.4 ขั้นการประเมินผลการฝึกอบรม

เป็นขั้นที่สำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารและผู้จัดการอบรมไม่ควรให้ความสนใจ ในปัจจุบันและอนาคตจะต้องตัดสินใจว่าโครงการฝึกอบรมนั้นคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด

ตัวแบบการประเมินผลที่สำคัญมี 2 ประการได้แก่

1. **ตัวแบบซีพี (CIPP MODEL)** เป็นการประเมินทั้งระบบหรือหัวโครงการ เพื่อนำผลจากการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข หรือยกเลิกยกโครงการ สถาปัตย์มีการประเมินใน 4 เรื่องดังนี้

Context - บริบทหรือสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการฝึกอบรม ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

Input - ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรที่ใช้ในการอบรม มีหรือไม่มี ดีหรือไม่ดี

Process - กระบวนการฝึกอบรม เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพุ่ติกรรมหรือการเรียนรู้หรือไม่

Product - ผลผลิตหรือผลลัพธ์ของการอบรมเป็นไปตามที่คาดหวังหรือตามความต้องการหรือไม่

2. **ตัวแบบอาร์โนล์บาร์ (RLBR MODEL)** เป็นการประเมินโดยยึดประโยชน์ของการนำไปใช้ในแต่ละด้าน เช่น

Reaction	- ประเมินปฏิกรรมผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับ วิทยากร อาหาร สถานที่มากน้อยเพียงใด
Learning	- ประเมินการเรียนรู้ ผู้เข้ารับการอบรมมีการ เปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และทัศนคติมาก น้อยเพียงใด
Behavior	- ประเมินพฤติกรรมผู้เข้ารับการอบรม มีการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเมื่อเข้าไปทำงานหรือไม่ ซึ่งมุ่งเน้นที่การนำผลการฝึกอบรมไปใช้ใน การปฏิบัติงาน
Result	- ประเมินผลลัพธ์ พิจารณาถึงการฝึกอบรม บรรลุผลลัพธ์หรือเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ เช่น อบรมแล้วบริการของพนักงานดีขึ้นเพียงใด

## 8. ปัญหาการฝึกอบรมเชิงระบบและแนวทางแก้ไข

การฝึกอบรมเชิงระบบที่ได้กล่าวมาตั้งแต่ต้น จะเห็นได้ว่ามีปัญหาและ  
อุปสรรคมาอย่าง ซึ่งจะสรุปได้เป็น 4 ประการที่สำคัญคือ

**8.1 ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมของการฝึกอบรม เป็นปัญหาที่สำคัญที่  
ท้าย ๆ บริบท ท้าย ๆ องค์การไม่ได้ให้ความสำคัญของการฝึกอบรมอย่างจริงจัง  
โดยมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมเป็นการสูญเปล่าลึ้นเปลืองและไม่เกิดประโยชน์ ทำ  
ให้นโยบายด้านการฝึกอบรมมีได้บรรจุไว้ในนโยบายและแผนงานขององค์การ การ  
ฝึกอบรมเป็นเพียงส่วนงานประจำขององค์การเท่านั้น ในระบบของการฝึกอบรม  
สมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญของการฝึกอบรมโดยมักกำหนดไว้ในนโยบาย (policy)  
ซึ่งจะสอดคล้องต่อวิสัยทัศน์ (vision) ขององค์การ อาทิ วิสัยทัศน์ขององค์การ  
กำหนดไว้ว่า “เราจะเป็นผู้นำผลิตอาหารเพื่อพลเมืองของโลก” ตั้นนั้นนโยบายและ  
กลยุทธ์ก็จะต้องกระทำท้าย ๆ อย่าง ควบคู่กันไปโดยเฉพาะการฝึกอบรม ถ้ามีได้  
มีนโยบายและกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมแล้ว ก็ยากที่จะนำมา  
กำหนดเป็นแผนงานและโครงการฝึกอบรมต่อไป**

**8.2 ปัญหาด้านทรัพยากรด้านการฝึกอบรม เป็นปัญหาหลักที่ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญ ทรัพยากรด้านการฝึกอบรมมี 2 ลักษณะ คือ ทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ ผู้บริหาร ผู้จัดการฝึกอบรมและวิทยากรฝึกอบรม ทรัพยากรที่มีใช้มนุษย์ ได้แก่ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการฝึกอบรม รวมทั้งท่าใช้จ่าย อาคาร สถานที่ สำหรับการฝึกอบรมด้วย**

ในปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น มักพบว่าผู้บริหารทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรม โดยไม่สนใจ สนับสนุนให้มีการฝึกอบรมอย่างจริงจัง ไม่ให้ความสนใจต่อการจัดตามมาตรฐานผล ไม่เข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมทั้งพิธีเปิดพิธีปิด ไม่เข้ามีส่วนร่วมในการประชุมเชิง ปฏิบัติการ (workshop) ในกรณีที่มีการทำแผนปฏิบัติการด้านการฝึกอบรมไม่ สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม รวมทั้งผู้บริหารบางท่านแสดงหัคนคดีที่ไม่ ครับ章ต่อการฝึกอบรม โดยเชื่อว่าการฝึกอบรมไม่สามารถแก้ไขขององค์การที่ เกี่ยวกับพฤติกรรมของคนได้

ปัญหาผู้จัดการฝึกอบรมก็มักจะขาดความรู้ความเข้าใจในงานฝึกอบรม และขาดทักษะในการบริหารที่มีงาน ทำให้การฝึกอบรมไม่ประสบผลสำเร็จตามที่ได้ ตั้งใจไว้ วิทยากรฝึกอบรมก็ถือว่าเป็นปัญหาใหญ่อีกเช่นกัน ในความคาดหวังเรา ต้องการวิทยากรที่มีคุณภาพแต่ในความเป็นจริง ก็ยากที่จะหาวิทยากรได้เช่นนั้น วิทยากรไร้คุณภาพส่งผลให้กลุ่มวงที่โครงการฝึกอบรมที่ไร้ประสิทธิผล ประกอบกับในบางแห่งที่ผู้เข้ารับการอบรมมีลักษณะ “ชาลันถัว” ไม่ชอบการ เปลี่ยนแปลง ไม่เชื่อการฝึกอบรม ไม่มีเครื่องเก่งเกินรากึกยากที่จะทำให้การฝึกอบรม ประสบความสำเร็จได้

**8.3 ระบบและการรวนการฝึกอบรม เป็นปัญหาสำคัญที่ผู้จัดการฝึกอบรม ต้องให้ความสนใจ การฝึกอบรมที่ผ่านมามักจะมีองค์ประกอบแบบแบ่งส่วนเป็นท่อน ๆ ขาดการมองการฝึกอบรมเชิงระบบ ทำให้การฝึกอบรมไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุ ประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ขั้นตอนในการฝึกอบรมก็ขาดการย้ำเน้น กล่าวคือ ขาด เทคนิคและวิธีการสำรวจตามความต้องการด้วยการฝึกอบรม ขาดการวางแผน เตรียมการที่ดีพอ ขาดการดำเนินการจัดอบรมให้สำเร็จและสร้างความพึงพอใจให้ กับผู้เข้ารับการอบรมอย่างดีพอ ขาดการประเมินการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและ**

เป็นระบบ ทำให้ระบบและกระบวนการฝึกอบรมไม่เป็นหลักประกันที่ถือว่าจะทำให้การฝึกอบรมสำเร็จได้

**8.4 ผลลัพธ์ของการฝึกอบรม** เป็นปัญหาใหญ่อีกปัญหานึงที่สำคัญ หล่ายบริษัทหลายองค์กรไม่ทราบว่าอบรมไปแล้วได้อะไร อบรมไปแล้วเกิดผลใด ต่อบริษัทอย่างไร ซึ่งในทางหลักการแล้ว ผลลัพธ์ (result) ของการฝึกอบรมมี หล่ายປະກາດ นอกจากราชการให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเกิด การเรียนรู้ (learning) ก็จะทำให้มีการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ได้มีประสิทธิภาพ และนั่นเองจะส่งผลต่อผลผลิตซึ่งเป็นมีความหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จด้วย จะ มีสักกี่บริษัทที่มีการกำหนดค่าตอบแทนค่าตอบแทนค่าฝึกอบรมอย่างชัดเจนรวมทั้งมีการ วัดผลลัพธ์ของการฝึกอบรมว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ มากน้อยเพียงใด

สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น กระทำการได้โดยการสร้าง จิตสำนึกในคุณค่า (appreciation) ของการฝึกอบรมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง ความมีการปลูกกระแสแห่งความคิดความเชื่อ ค่านิยม (value) และ วัฒนธรรมขององค์กรให้มุ่งไปสู่แนวคิดที่ว่าคนเป็นปัจจัยของการพัฒนาองค์กร และคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ต้องสร้างให้เกิดคนดี คนเก่ง คนกล้า และคนมีความสุขให้เกิดขึ้นในองค์กรให้ได้มีการติดประกาศไว้ใน ปรัชญา (philosophy) นโยบาย (policy) วิสัยทัศน์ (vision) และกลยุทธ์ (strategy) ต้องมีการคิดและจัดการฝึกอบรมให้เป็นระบบ (systematic) มี กระบวนการและวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมีทรัพยากร ที่พร้อมทั้งด้าน ทรัพยากรมนุษย์และมีใช้มนุษย์ สนับสนุนงบประมาณอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ก็จะส่งผลให้การฝึกอบรมสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 9. แนวโน้มการฝึกอบรมเชิงระบบ

การคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตด้านการฝึกอบรมนั้น ผู้เชี่ยวชาญได้ขอ วิเคราะห์ปัจจัยสถานการณ์ที่มีผลต่อการฝึกอบรมในอนาคตได้ดังนี้

**9.1 สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อองค์การและเปลี่ยนไป ในอนาคต** องค์การทุกแห่งจะมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลาในลักษณะที่รวดเร็ว โครงการที่คิด

ก่อน ทำก่อนย่อมาได้เปรียบ ปัจจัยของการเมืองและนโยบายของรัฐก็ได้มีการเปลี่ยนไป ภาพอนาคตของการเมืองจะมุ่งไปสู่การบริหารจัดการประเทศที่มีประสิทธิภาพตามหลักการของธรรมาภิบาล (Good Governance) การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ต้องใช้หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรวจสอบอย่างเข้มข้น คุ้มครองสิทธิ์ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นหัวใจสำคัญของสังคม ใช้หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ซึ่งในอดีต วิธีการบริหารประเทศ ลักษณะของรัฐบาล จนเป็นนิสัยประจำชาติ ใช้หลักความรับผิดชอบและใช้หลักความคุ้มค่า ปัจจัยด้านสังคมที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น สังคมในอนาคตจะมีทั้งความเจริญและความเสื่อมควบคู่กันไป ยิ่งมีความเจริญ ของวัฒนาการมากขึ้นเท่าใดจะส่งผลให้เกิดความเสื่อมทางจิตใจเท่านั้น ดุลยภาพของวัฒนาการจะเปลี่ยนไปด้วย ไม่ต้องพูด ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในอนาคตจะเป็นโลกการแข่งขันเชิงธุรกิจ เป็นโลกเดียวที่ใช้ระบบทุนนิยมเสรี ควบคู่ไปกับการแข่งขันแบบเสรีจะส่งผลให้ประเทศที่พัฒนาแล้วได้เปรียบประเทศที่ด้อย พัฒนาและกำลังพัฒนาเข้าสังคมประชาธิรัฐ ความเข้มแข็งและพลังแห่งสติปัญญาเท่านั้นที่จะทำให้สามารถต่อสู้กับการแข่งขันในโลกเสรีนี้ได้ ปัจจัยแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีผลต่ออนาคตมีผลต่องานที่ทำให้มีการติดต่อสื่อสารง่ายขึ้น สะดวกขึ้น เร็วขึ้น ทำให้ช่วยการทำงาน ทำให้ลดค่าใช้จ่าย ทำให้ลดเวลาในการทำงานที่มีอยู่ในองค์กรจนมีผู้กล่าวว่า ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศจะทำให้คนตกงานมากขึ้น

**9.2 การบริหารองค์การที่ต้องมีการแบบเปลี่ยนไป** จากการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงให้การบริหารองค์การต้องประเมินไป ก้าวคือ ภาคธุรกิจที่ต้องมีการปฏิรูปบทบาทหน้าที่ โครงสร้างและกระบวนการทำงานของหน่วยงานและกลไกการบริหารภาครัฐ ให้เป็นกลไกการบริหารที่โปร่งใส ชื่อตรง เมินชาร์ม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสมรรถภาพสูง ในการนำบริการของรัฐที่มีคุณภาพไปสู่ประชาชน โดยเน้นการปรับหัศนศติ ค่านิยม และวิธีการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ให้อิสระและมีความสามารถเป็นจุดมุ่งหมาย ในการทำงานและสามารถร่วมทำงานกับประชาชนและภาคเอกชนได้อย่างราบรื่น ภาคธุรกิจเอกชนจะต้องมีการปฏิรูปและสนับสนุนให้หน่วยงานเอกชนและองค์การ

เอกสารนี้ ฯ มีกติกาการทำงานที่โปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ซึ่งตรงเป็นธรรมต่อลูกค้า มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีระบบตรวจสอบที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานของการให้บริการ รวมทำงานกับภาครัฐและประชาชนอย่างราบรื่นและไว ใจซึ่งกันและกัน การบริหารจัดการภาคธุรกิจเอกสารนี้ได้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า บรรษัทภิบาลที่ดี (Good Corporate Governance) ภาคประชาชนจึงต้องสร้างความตระหนักรู้ด้วยตัวบุคคล ถึงระดับกลุ่มประชาสังคมในเรื่องสิทธิหน้าที่ และความรับผิดชอบทางเศรษฐกิจสังคมและการเมือง เพื่อเป็นพลังของประเทศที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการของการสร้างกลไกการบริหารการจัดการประเทศที่ดีต่อไป

**9.3 การฝึกอบรมที่ต้องมีการเปลี่ยนไป** จากสภาพของการบริหารองค์การที่แปรเปลี่ยนไปส่งผลทำให้กรอบแนวคิดการฝึกอบรมต้องมีการแปรเปลี่ยนไปด้วย ก่อรากคือ การฝึกอบรมจัดต้องเป็นเครื่องมือของการแก้ไขปัญหา องค์การด้านทรัพยากรมนุษย์ ถ้าต้องการสร้างองค์กรให้ชาญฉลาด (Smarter Organization) ก็ต้องสร้างบุคลากรในองค์กรให้ฉลาดด้วย ถ้าต้องการให้องค์กรมีการเรียนรู้ด้วย ถ้าต้องการสร้างองค์กรมีความเป็นเลิศ (Excellence Organization) ก็ต้องสร้างบุคลากรในองค์กรให้มีความเป็นเลิศด้วยเช่นกัน

ในอนาคตเชื่อว่า กรอบแนวคิดการฝึกอบรมจะมุ่งไปสู่การฝึกอบรม เติงระบบมากขึ้น โดยพยายามที่จะมุ่งเน้นไปสู่ผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยีและการฝึกอบรมที่หลากหลาย มีการใช้สื่อประสมมากขึ้น มีการใช้กิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ ส่งเสริมสร้างบรรยากาศการฝึกอบรมมากขึ้น รวมทั้งมีการทำางานเป็นทีมโดยผนึกกำลังร่วม (synergism) ของทุกฝ่ายเพื่อให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทุกประการ

## บรรณานุกรม

- เจมจันทร์ รัตนกาญจน์. 2543. **แนวคิดและทฤษฎีการฝึกอบรม**. เอกสารประกอบการฝึกอบรม.  
เสนาฯ จุฬาฯ. 2544. **การฝึกอบรมเชิงระบบ**. โครงการต่อรำมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.  
\_\_\_\_\_. 2545. **องค์การสมัยใหม่**. โครงการต่อรำมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สำนักนายกรัฐมนตรี. 2540. **ทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมี  
ความสุข**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไอเดียสแควร์.  
\_\_\_\_\_. 2540. **ทฤษฎีการเรียนรู้แบบส่วนร่วม**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไอเดียสแควร์.  
\_\_\_\_\_. 2540. **ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
ไอเดียสแควร์.  
\_\_\_\_\_. 2540. **ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (ศิลปะ ดนตรี  
กีฬา)**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไอเดียสแควร์.  
\_\_\_\_\_. 2540. **ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (การฝึกฝน กาย  
วาจา ใจ)**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไอเดียสแควร์.