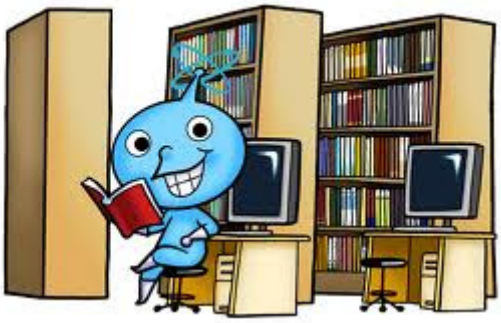
คู่มือ แนวทางการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การฝึกอบรมของกรมที่ดิน



กองฝึกอบรม

กรมที่ดิน

คำนำ

คู่มือแนวทางการสร้างและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเล่มนี้ จัดทำขึ้นตามแนวทาง การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนด ให้ทุกส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และมีการจัดการความรู้ในแต่ละส่วนราชการอย่างเป็นระบบ ซึ่งทุกหน่วยงานจะต้องรวบรวมและจัดทำองค์ความรู้ที่จำเป็น ในการปฏิบัติงาน โดยองค์ความรู้ที่จัดทำขึ้นจะต้องเป็นองค์ความรู้ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ทั้งนี้ เพื่อเป็นองค์ความรู้ในการช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุผลสัมฤทธิ์

กองฝึกอบรมโดยการพิจารณาของคณะทำงานจัดการความรู้ของกองฝึกอบรม มีมติให้การสร้างและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเป็นองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กลุ่มพัฒนาหลักสูตร กองฝึกอบรม จึงได้รวบรวมข้อมูลและจัดทำเป็นคู่มือแนวทางการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การฝึกอบรมของกรมที่ดินขึ้น เพื่อให้คู่มือการสร้างและพัฒนาหลักสูตรมีความทันสมัยยิ่งขึ้น โดยได้ เน้นขั้นตอนและวิธีการที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรใช้เป็นแนวทางในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การฝึกอบรม และเพื่อให้ได้หลักสูตรที่เป็นมาตรฐานตามหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรมของกรมที่ดิน

กองฝึกอบรมหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมที่ดินและผู้ที่เกี่ยวข้องที่สามารถศึกษาคู่มือเล่มนี้และนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ

กลุ่มพัฒนาหลักสูตร กองฝึกอบรม

พฤศจิกายน ๒๕๕๘

สารบัญ

หน้า

คำนำ

แนวทางการสร้างและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ๑

-การวิเคราะห์ปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม ๒

-การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ ๓

-การกำหนดเนื้อหาวิชาในหลักสูตร เทคนิค/วิธีการฝึกอบรม ๔

สื่อที่เหมาะสม และวิธีการประเมินผลการเรียนรู้

-การนำหลักสูตรไปใช้และการประเมินผลหลักสูตร ๗

-การแก้ไขปรับปรุงหลักสูตร ๘

ขั้นตอนการสร้าง/พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมของกรมที่ดิน ๙

-แผนภาพแสดงขั้นตอนการสร้างและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมกรมที่ดิน ๑๐

-กระบวนการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมของกรมที่ดิน ๑๑

-กระบวนการปรับปรุง/พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมของกรมที่ดิน ๑๗

ตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรมและการวิเคราะห์หลักสูตร ๑๘

-ตัวอย่างหลักสูตร ๑๘

-การวิเคราะห์หลักสูตร ๒๖

ปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณาในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ๒๙

บรรณานุกรม ๓๑

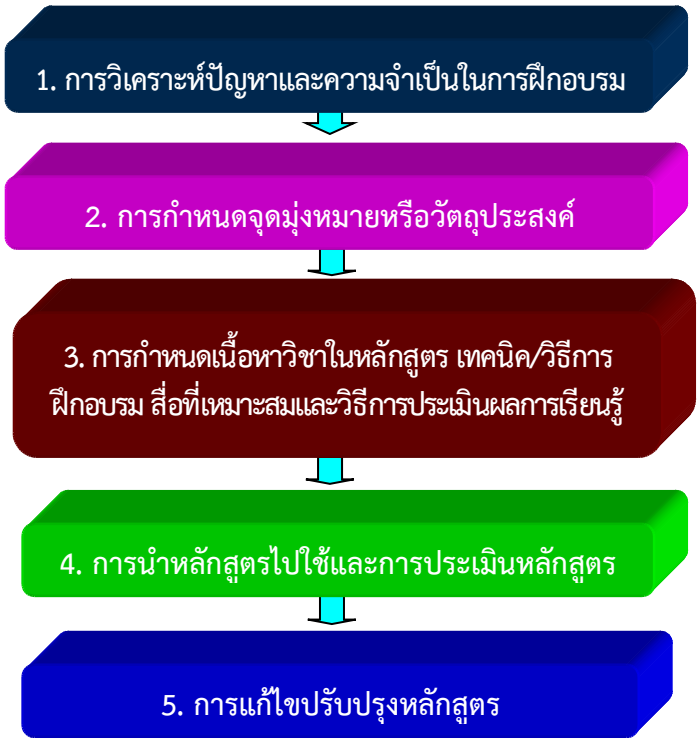
แนวทางการสร้างและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

การฝึกอบรม ก็เช่นเดียวกันกับการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่มีเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่การที่จะบรรลุจุดประสงค์นั้นได้จะต้องผ่านกระบวนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับจุดประสงค์นั้น จึงอาจกล่าวได้ว่ากระบวนการทำงานจะเป็นเสมือนหนทางหรือวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งการทำงานบางอย่างอาจใช้กระบวนการง่าย ๆ แต่งานบางอย่างก็อาจจะต้องใช้กระบวนการทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อน ทั้งนี้ก็แล้วแต่ลักษณะของงานและจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ถ้าตั้งจุดประสงค์ไว้สูงหรือเป็นจุดประสงค์ที่ดีการจะบรรลุย่อมเป็นไปได้ยากจึงจำเป็นที่ต้องคิดค้นหรือแสวงหากระบวนการทำงานที่เหมาะสมมาใช้ สำหรับการฝึกอบรมก็เช่นเดียวกันกล่าวคือเป็นงานที่มีขั้นตอนในการดำเนินการ จึงมีกระบวนการในการทำงานที่เรียกว่า กระบวนการฝึกอบรม ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ๔ กิจกรรม คือ ๑) การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม ๒) การสร้าง/พัฒนาหลักสูตร ๓) การดำเนินการฝึกอบรม และ ๔) การประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งกระบวนการนี้จะสามารถนำการฝึกอบรมไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์ได้อย่างแท้จริง

การสร้างและพัฒนาหลักสูตรเป็นกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการฝึกอบรม และเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการฝึกอบรม เพราะหลักสูตรเปรียบเสมือนทิศทางหรือกรอบแนวทางในการดำเนินการฝึกอบรม หากสามารถสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการแล้ว จะส่งผลให้การดำเนินการฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้ามองหลักสูตรอย่างแคบ ๆ จะหมายถึงเฉพาะเนื้อหาวิชาหรือประสบการณ์ที่ต้องการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ แต่ถ้าเป็นความหมายที่กว้างขึ้นจะหมายความครอบคลุมถึงทุกอย่างที่เกี่ยวข้องนับตั้งแต่การกำหนดจุดมุ่งหมาย การกำหนดเนื้อหา การจัดการเรียนการสอน ไปจนถึงการประเมินผล และเมื่อพิจารณาถึงหลักสูตรการฝึกอบรมแล้ว จะเห็นได้ว่าเป็นหลักสูตรที่เน้นการให้ความรู้เฉพาะด้านมากกว่าความรู้ทั่วไป เพราะเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ หรือทักษะในการปฏิบัติงานจริง ในขณะที่หลักสูตรทางการศึกษาในระบบจะเน้นการให้ความรู้ทั่วไปที่เป็นพื้นฐานเพื่อใช้ในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือเป็นพื้นฐาน ในการดำรงชีวิต

แนวทางการสร้างและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

หลักสูตรถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในกระบวนการฝึกอบรมเนื่องจากจะเป็นสื่อกลางที่นำพาผู้เรียนไปสู่จุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยหลักสูตรจะประกอบด้วยเนื้อหาสาระที่จะใช้ในการเรียนการสอน นอกจากนี้ ยังเสนอแนะเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนการสอน สื่อที่ใช้ในการเรียนการสอน และการวัดผลการเรียนรู้ เมื่อนำหลักสูตรไปใช้ได้ระยะหนึ่งก็จำเป็นต้องมีการประเมินผลหลักสูตร หากพบว่ามีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่อง ก็จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงหรือการนำไปใช้ *ซึ่งแนวทางในการสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน* ปรากฏตามแผนภาพแสดงแนวทางในการสร้างหรือพัฒนาหลักสูตร ดังต่อไปนี้



ซึ่งมีสาระสำคัญในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

๑. การวิเคราะห์ปัญหา และความจำเป็นในการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis) เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนาหลักสูตรและเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่ง ทั้งนี้เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร อาจมีมากมายและหลายลักษณะ และอาจมีวิธีแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมแตกต่างกันไป การแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาสิ่งใดด้วยวิธีการที่ไม่เหมาะสม นอกจากจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้แล้วยังทำให้เกิดความสิ้นเปลืองทรัพยากรในด้านต่าง ๆ อีกด้วย สำหรับสภาพการณ์และปัญหาขององค์กรที่กำลังเป็นอยู่เปรียบได้กับ *พฤติกรรมเดิม* ส่วนสภาพการณ์ หรือปัญหาที่องค์กรต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นด้วยวิธีการฝึกอบรม ซึ่งผลที่เกิดขึ้นจะเปรียบได้กับ *พฤติกรรมใหม่* ดังนั้น ความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมใหม่กับ พฤติกรรมเดิม ก็คือความจำเป็นในการฝึกอบรม นั่นเอง (รมย์ บุญประสาน ๒๕๓๗, ๗๔)

จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์สภาพการณ์และปัญหาต่าง ๆ เสียก่อน เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีปัญหาอุปสรรคและข้อขัดข้องในเรื่องใด และปัญหาดังกล่าวนั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่ เพราะบางปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม เช่น ปัญหาด้านสุขภาพของบุคลากร หรือปัญหาที่เกิดขึ้นจากการขาดแคลนเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๒. การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์

เมื่อได้ทำการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมจนทราบว่ามีปัญหาใดบ้างที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม รวมทั้งการวิเคราะห์คุณลักษณะที่จะต้องพัฒนาด้วยการฝึกอบรม (Training Requirement Analysis) แล้ว ขั้นต่อไปก็คือ การกำหนดจุดประสงค์หรือขอบข่ายของการฝึกอบรม โดยใช้ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมมาเป็นหลักในการพิจารณา

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจะเป็นตัวกำหนดขอบข่ายของคุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคลากรทั้งในด้านความรู้และทักษะที่ต้องการพัฒนาให้เกิดขึ้นแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการกำหนดเนื้อหา กิจกรรม เทคนิควิธีการในการฝึกอบรม สื่อที่เหมาะสม และเป็นแนวทางในการสร้างข้อทดสอบเพื่อวัดและประเมินผลการฝึกอบรมอีกด้วย การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญและได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ ซึ่งในหลักสูตรการฝึกอบรมมักนิยมกำหนดวัตถุประสงค์ให้เป็น*วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Objective)* เพราะเป็นวัตถุประสงค์ที่มีความชัดเจน เป็นไปได้ เข้าใจตรงกัน สามารถวัดและสังเกตได้ ซึ่งหลักเกณฑ์สำคัญในการเขียนมี ๓ ประการ คือ

(๑) บ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม (Terminal Objective)

(๒) มีการกำหนดเงื่อนไข (Condition) ในการแสดงพฤติกรรมนั้นออกมา

(๓) มีการกำหนดขอบเขตหรือเกณฑ์ (Criterion) ที่ใช้วัดความสำเร็จหรือการยอมรับในพฤติกรรมที่แสดงออก

สำหรับแนวทางในการเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมนั้น จะต้องตอบคำถามให้ได้ว่า ให้ใคร ทำอะไร ทำได้ภายใต้เงื่อนไขอย่างไร และทำได้ในระดับใด ซึ่งหลักในการเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม คือ *"หลัก ABCD"* ปรากฏรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ปาน สวัสดิ์สาลี ๒๕๓๕, ๗๓-๗๔)

๑. ให้ใครทำ	A - Audience	**คือ ผู้เข้ารับการอบรม/ผู้เรียน**
๒. ทำอะไร	B - Behavior	**คือ พฤติกรรมที่แสดงออกมา ซึ่งจะต้องวัดและสังเกตได้**
๓. ทำได้ภายใต้เงื่อนไข	C - Condition	**คือ แสดงพฤติกรรมนั้นได้ ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด**
๔. ทำได้ในระดับ	D - Degree	**คือ ระดับความสามารถในการแสดงพฤติกรรมนั้น โดยอาศัยทักษะ**

ตัวอย่าง: การเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

A B D C
*** ผู้เรียน สามารถบอกวิธีแก้ไขปัญหาได้ ถูกต้องไม่ต่ำกว่า 5 ข้อใน 8 ข้อ จากกรณีศึกษาที่ได้อ่านในเวลา 10 นาที**

C A B D
*** เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมได้ อย่างถูกต้อง**

ในการเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมนั้นควรจะประกอบทั้ง A, B, C และ D ทั้งนี้ เพื่อให้มีความชัดเจนและสามารถเข้าใจได้ตรงกันและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง แต่อย่างไรก็ตาม ในการเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมนั้น อย่างน้อยที่สุดจะต้องประกอบด้วย A และ B คือ เพื่อให้ทราบว่าต้องการให้ใคร ทำอะไร อีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งก็คือ การใช้คำที่ต้องการให้แสดงถึงการกระทำ (Action Verb) ด้านต่าง ๆ นั้น สามารถกำหนดได้ตามพฤติกรรมด้านต่าง ๆ เช่น *พฤติกรรมทางด้านความรู้* ได้แก่ ระบุ เขียน จำแนก อธิบาย วิเคราะห์ ชี้แจง บอก เลือก ฯลฯ *พฤติกรรมทางด้านทักษะ* ได้แก่ ปฏิบัติ นับ

คำนวณ แยก แสดง กระทำ ใส่ ผลิต ปรับ ดำเนินการ ฯลฯ และ*พฤติกรรมทางด้านทัศนคติ* ได้แก่ เสนอแนะ ยอมรับ สนับสนุน แสดงความคิดเห็น ตกลงใจ ตัดสินใจ ร่วมมือ ฯลฯ *ส่วนคำที่ควรหลีกเลี่ยง* เนื่องจากเป็นคำที่เป็นนามธรรม ยากต่อการวัดและประเมินผล ได้แก่ รู้ ทราบ เข้าใจ ซาบซึ้ง ตระหนัก ประทับใจ ยินดี พอใจ สนใจ สำนึกใน เชื่อถือ คุ้นเคย ชื่นชม ระลึกได้ จำได้ ตั้งใจ ฯลฯ และเมื่อกำหนดวัตถุประสงค์เสร็จเรียบร้อยแล้วควรทำการตรวจสอบถึงความถูกต้องอีกครั้งหนึ่งด้วย

๓. การกำหนดเนื้อหาวิชาในหลักสูตร เทคนิค/วิธีการฝึกอบรม สื่อที่เหมาะสม และวิธีการประเมินผล การเรียนรู้

เนื้อหาวิชานั้น จะเป็นสื่อกลางหรือกรอบแนวทางที่จะช่วยนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปสู่จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ในการกำหนดเนื้อหาวิชาลงในหลักสูตรจึงต้องรวมถึงเทคนิค วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการถ่ายทอดความรู้และทักษะให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม รวมตลอดจนวิธีการประเมินผลด้วย

๓.๑) เกณฑ์ ในการพิจาณาเลือกเนื้อหาวิชาลงในหลักสูตร

การเลือกสรรเนื้อหาวิชามาบรรจุลงในหลักสูตรได้อย่างเหมาะสมนั้น ควรพิจารณาว่าความรู้หรือเนื้อหาวิชาในลักษณะอย่างไรควรบรรจุไว้ในหลักสูตร ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ โดยมีเกณฑ์กว้าง ๆ ในการพิจารณา ดังนี้ (รมย์ บุญประสาน ๒๕๓๗, ๑๔๕-๑๔๘)

- เนื้อหาวิชาจะต้องสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม
- เนื้อหาวิชาควรสอดคล้องกับความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- เนื้อหาวิชาจะต้องมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในการทำงานและสังคม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจและ สามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างจริงจัง
- เนื้อหาวิชาจะต้องเชื่อถือได้และเป็นแก่นสาร หมายถึงมีความถูกต้อง ทันสมัยและทันกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- เนื้อหาวิชาจะต้องสอดคล้องกับวุฒิภาวะในการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ที่ดีและส่งผลให้การฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
- เนื้อหาวิชาจะต้องมีความสมดุลระหว่างความกว้างและความลึก กล่าวคือ เนื้อหาวิชาจะต้องไม่ครอบคลุมจนมากเกินไป เพราะการเลือกเนื้อหาวิชาที่มีสัดส่วนที่พอดีระหว่างความกว้างและความลึกซึ้งของเนื้อหานั้นจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจในหลักการ และความคิดรวบยอด (Concept) ได้อย่างง่ายและใช้เวลาไม่มากนักและสามารถถ่ายโยงการเรียนรู้ (Transfer of Learning) ไปสู่เรื่องที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันได้

๓.๒) วิธีการจัดลำดับของเนื้อหาหรือหัวข้อวิชา

การจัดลำดับเนื้อหาวิชาหรือหัวข้อวิชาลงในหลักสูตรนั้น จะมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพราะการเรียนจะเป็นลำดับและต่อเนื่อง ผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้รับก่อนมาเป็นพื้นฐานของวิชาที่จะเรียนรู้ในลำดับต่อไปได้ การจัดเนื้อหาวิชาอาจจัดเป็นหัวข้อวิชาต่าง ๆ และเรียงลำดับตามความเหมาะสมในการเรียนรู้ก่อนหลัง ทั้งนี้ผู้สร้างหลักสูตรอาจขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชา (Subject Matter Specialist) เพื่อให้ได้ลำดับของเนื้อหาวิชาที่ถูกต้อง อย่างไรก็ตามในเรื่องนี้ สุมิตร คุณานุกร (๒๕๒๓, ๑๐๔) ได้กล่าวถึงการจัดลำดับเนื้อหาวิชาหรือหัวข้อวิชาว่าอาจทำได้หลายวิธี เช่น

- จัดลำดับตามเนื้อหาวิชาที่ง่ายไปสู่เนื้อหาที่ยาก (Simple to Complex)
- จัดลำดับตามความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้ก่อนหลัง (Prerequisite Learning)
- จัดลำดับจากส่วนรวมไปสู่ส่วนย่อย (From the whole to the part)
- จัดตามลำดับของกาลเวลา (Chronological Sequence)

การจัดลำดับเนื้อหาวิชาในหลักสูตรการฝึกอบรม มิได้หมายถึงการจัดลำดับเนื้อหาเฉพาะภายในวิชาใดวิชาหนึ่งเท่านั้น แต่รวมถึงการจัดเนื้อหาวิชาในหมวดเดียวกัน เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันด้วย ทั้งนี้ควรคำนึงถึงลักษณะและโครงสร้างของความรู้ในเนื้อหาวิชานั้น แล้วเลือกวิธีการจัดที่จะส่งเสริมให้การฝึกอบรมบรรลุผลได้สูงสุด

๓.๓) การกำหนดเทคนิค/วิธีการฝึกอบรม

เทคนิค/วิธีการฝึกอบรม เช่น การบรรยาย การระดมสมอง การอภิปรายกลุ่ม การฝึกปฏิบัติ เกม กิจกรรม ฯลฯ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งของหลักสูตรเพราะจะมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่นเดียวกับการพิจารณาเลือกเนื้อหาวิชาในหลักสูตร เพราะในการฝึกอบรมมีผู้เรียนเป็นผู้ใหญ่ จึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ประกอบการพิจารณาในการกำหนดด้วย ในเรื่องนี้ โนลส์ (Knowles อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ. ๒๕๕๓, ๑๗) ได้กล่าวถึงลักษณะของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งมีสาระดังต่อไปนี้

- สไตล์การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะเรียนรู้อย่างมีอิสระ และต้องเห็นประโยชน์จึงจะสนใจ
- วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ควรมีความยืดหยุ่น
- ผู้เรียนมีประสบการณ์และความรู้ ดังนั้น การเรียนการสอนจะเน้นเชิงปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตจริง
- วิธีการฝึกอบรมเป็นแบบเชิงรุก คือ ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม หรือเป็นผู้ซักถามและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเวลา
- กระบวนการในการเรียนรู้ใช้วิธีการที่ผู้เรียนเป็น “ศูนย์กลาง” โดยจัดให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้เรียน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่กว้างและมีผลต่อการประสบความสำเร็จในการดำเนินการ

ในการกำหนดเทคนิค/วิธีการฝึกอบรม นอกจากจะพิจารณาจากลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่แล้วจะต้องพิจารณาถึง *กระบวนการเรียนรู้* ซึ่งก็จะเชื่อมโยงถึงลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ด้วย ในเรื่องนี้ โคล์ป (Kolb อ้างถึงใน ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา ๒๕๔๔, ๔-๖) ได้นำเสนอ*กระบวนการเรียนรู้ ๔ แบบ* ไว้ดังนี้

(๑) *การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง* (Concrete Experience: CE) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้เป็นทีม จากประสบการณ์ตรงที่ได้รับ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้จากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน

(๒) *การเรียนรู้จากการสังเกตและไตร่ตรอง* (Reflective Observation : RO) โดยการสังเกตจากกรณีตัวอย่าง ที่วิทยากรนำเสนอ หรือจากการศึกษาดูงาน แล้วนำมาคิดใคร่ครวญไตร่ตรอง ตั้งข้อสังเกต ซึ่งจะได้แนวความคิดที่สามารถนำไปปฏิบัติต่อไปในอนาคตได้

(๓) *การเรียนรู้โดยการหาและได้มาซึ่งแนวคิดเชิงนามธรรม* (Abstract Conceptualization: AC) เป็นการเรียนรู้จากสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น แนวคิด ทฤษฎี หลักการต่าง ๆ ซึ่งวิทยากรได้บรรยายและนำเสนอในหัวข้อวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตร ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมได้ เช่น เทคนิคการนำเสนอ การประสานงานและการทำงานเป็นทีม ฯลฯ

(๔) *การเรียนรู้โดยการทดลองทำและดูผล* (Active Experimentation: AE) เป็นการเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้ลงมือปฏิบัติทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์จากองค์ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม โดยการฝึกปฏิบัติทำการวิจัย หรือศึกษาจากกรณีศึกษา หรือเป็นโครงการทดลอง เป็นต้น

ซึ่งจากลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และกระบวนการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้น จะมีผลต่อการสร้าง/พัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรโดยยึดหลักสมรรถนะ คือ

- ควรเชื่อมโยงเนื้อหาหลักสูตรกับเนื้อหาสาระในงาน เช่น การใช้กรณีศึกษาที่เกี่ยวกับตัวบ่งชี้พฤติกรรมของแต่ละสมรรถนะที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน เพราะจะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับใช้กับสถานการณ์ในการปฏิบัติงานจริงของตนเองได้

- ในหลักสูตรควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ เช่น การเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

- ควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีโอกาสในการกำหนดหรือเลือกเนื้อหาในหลักสูตร เพราะจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน เช่น การใช้เทคนิค Nominal Group Technique มาใช้ในการหาความต้องการของผู้เรียนในระหว่างการอบรม เป็นต้น

๓.๔) การเลือกสื่อการสอนที่เหมาะสม

สื่อการสอนเป็นสิ่งหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะสื่อการสอนจะเป็นแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่บุคคลหรือกลุ่มจะนำมาใช้เพื่อให้ได้ข้อมูล การใช้สื่อจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมได้ใช้ระบบการรับรู้ต่าง ๆ เช่น ระบบสายตา หรือระบบการได้ยิน ซึ่งในการนำอุปกรณ์ หรือสื่อไปใช้กับกิจกรรมการเรียนการสอนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เป็นผู้ใหญ่นั้น พอสรุปหลักกว้างๆได้ ๒ ส่วน ดังนี้ คือ ส่วนที่เป็นตำรา/คู่มือ และส่วนที่เป็นโสตทัศนูปกรณ์ (อุ่นตา นพคุณ ๒๕๒๗, ๑๘๓) และเมื่อพิจารณาในด้านพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว สามารถสรุปเป็นหลักเกณฑ์การเลือกเทคนิค/วิธีการฝึกอบรมและสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรมเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดได้ดังนี้ (Knowles ๑๙๘๐, ๒๔๐)

ตารางแสดงความสอดคล้องของพฤติกรรมที่ต้องการกับเทคนิค/วิธีการและสื่อที่เหมาะสม

ประเภทของพฤติกรรมที่ต้องการ	เทคนิค/วิธีการและสื่อที่เหมาะสม
ความรู้ (Knowledge)	การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การสัมภาษณ์ การอภิปรายกลุ่มย่อย การศึกษาจากเอกสาร โทรทัศน์ ภาพยนตร์ วิดีโอ เครื่องฉายภาพ (Projector) เครื่องฉายภาพเสมือน (Visualizer)
ความเข้าใจ (Understanding)	การสาธิต การทำกิจกรรม บทบาทสมมุติ กรณีศึกษา การอภิปราย เกม ภาพยนตร์ วิดีโอ เครื่องฉายภาพ (Projector) เครื่องฉายภาพเสมือน (Visualizer)
ทักษะ (Skill)	บทบาทสมมุติ ฝึกปฏิบัติ การสาธิต การทำแบบฝึกหัด ภาพยนตร์ สไลด์ วิดีโอ เครื่องฉายภาพ (Projector) เครื่องฉายภาพเสมือน(Visualizer)
เจตคติ (Attitudes)	การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ บทบาทสมมุติ การฝึกปฏิบัติ ภาพยนตร์ สไลด์ วิดีโอ เครื่องฉายภาพ (Projector) เครื่องฉายภาพเสมือน (Visualizer)
ค่านิยม (Values)	การอภิปรายกลุ่ม การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ บทบาทสมมุติ การบรรยาย โทรทัศน์ การแสดงละคร ภาพยนตร์ เครื่องฉายภาพ (Projector) เครื่องฉายภาพเสมือน (Visualizer)
ความสนใจ (Interests)	การสาธิต การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทัศนศึกษา แบบฝึกหัด การแสดง

ประเภทของพฤติกรรมที่ต้องการ	เทคนิค/วิธีการและสื่อที่เหมาะสม
	ละคร นิทรรศการ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ เครื่องฉายภาพ (Projector) เครื่องฉายภาพ เสมือน (Visualizer)

๓.๕) วิธีการประเมินผลการเรียนรู้

ในการฝึกอบรมนั้น จำเป็นต้องมีการวัด หรือการตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้และทักษะตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ซึ่งจะเป็นการตรวจสอบระดับการเรียนรู้หรือระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนนั่นเอง ซึ่งการทดสอบที่ใช้เพื่อวัดผลการเรียนรู้ในการฝึกอบรม มีอยู่ ๓ แบบ คือ (รมย์ บุญประสาน ๒๕๓๗, ๑๙๐)

(๑) การทดสอบแบบอิงกลุ่ม (Norm – Referenced Testing) เป็นการทดสอบที่ใช้กลุ่มเป็นเกณฑ์ โดยการเปรียบเทียบความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนภายในกลุ่มหรือต่างกลุ่มกัน แต่มีข้อบกพร่องตรงที่ไม่สามารถบ่งชี้ได้ว่า ผู้ที่ได้คะแนนสูงสุดจะมีความรู้ความสามารถตามเนื้อหาวิชาหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงแต่บอกได้ว่าสามารถทำคะแนนได้สูงกว่าคนอื่นเท่านั้น

(๒) การทดสอบแบบอิงเกณฑ์ (Criterion - Referenced Testing) เป็นการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การทดสอบตามวัตถุประสงค์ (Objective Testing) โดยมีคะแนนที่เป็นจุดผ่าน (Cut-off Score) ที่กำหนดไว้เป็นเกณฑ์ สำหรับเปรียบเทียบความสามารถของแต่ละคน การทดสอบแบบอิงเกณฑ์นี้เหมาะสำหรับการฝึกอบรมมาก เพราะเป็นการประเมิน หรือตรวจสอบความรู้ ความสามารถ และทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์รายวิชา จึงเป็นการทดสอบที่ยึดวัตถุประสงค์ของการสอนเป็นหลัก ซึ่งมีความสะดวก ชัดเจนและง่ายต่อการนำไปใช้

(๓) การทดสอบการปฏิบัติ (Performance Testing) เป็นการทดสอบความสามารถในการปฏิบัติงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่ได้จากการฝึกอบรม การทดสอบภาคปฏิบัตินี้มีการนำไปใช้ในการฝึกอบรมค่อนข้างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทดสอบในด้านที่ต้องใช้กำลังหรืออวัยวะส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย ตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน รวมทั้งการทดสอบจากการแสดงบทบาทสมมุติ การสาธิต และการฝึกทักษะอื่น ๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

การทดสอบไม่ว่าแบบใด สิ่งที่ต้องคำนึงถึงก็คือ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบทดสอบฉบับนั้น ซึ่งหมายถึงขอบเขตเนื้อหาของวิชาและทักษะต่าง ๆ ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้น การสร้างแบบทดสอบจะต้องอยู่ในขอบเขตดังกล่าว จึงจะทำให้แบบทดสอบนั้นสามารถวัดความรู้ความสามารถอันเป็นเป้าหมายของการฝึกอบรมได้อย่างแท้จริง

๔. การนำหลักสูตรไปใช้และประเมินผลหลักสูตร

เป็นขั้นตอนของการนำหลักสูตรการฝึกอบรมไปสู่ภาคปฏิบัติ โดยการนำไปใช้ในการฝึกอบรม ซึ่งก่อนการนำไปใช้ควรมีการเตรียมการในการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ เช่น การจัดทำเอกสารประกอบหลักสูตร เตรียมบุคลากร การบริหารโครงการและการบริหารหลักสูตร และการประเมินผลหลักสูตร เป็นต้น ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วผู้รับผิดชอบในการพัฒนาหลักสูตรจะต้องจัดทำเอกสารประกอบหลักสูตร เพื่อชี้แจงโครงสร้างหรือรายละเอียดของหลักสูตรให้แก่ผู้ที่จะนำหลักสูตรไปใช้ได้เข้าใจถึงความเป็นมา และรายละเอียดต่าง ๆ ของหลักสูตร เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรได้อย่างแท้จริง และควรให้คำแนะนำหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใช้หลักสูตรอยู่ตลอดเวลา

ส่วนการประเมินผลหลักสูตรนั้น เป็นส่วนที่จะประเมินสัมฤทธิผลของหลักสูตรเพื่อให้ทราบว่าหลักสูตรที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นมานี้ สามารถนำไปใช้ได้ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรได้มากน้อยเพียงใด ถ้าผลการประเมินพบข้อบกพร่องหรือมีจุดอ่อน ก็สามารถนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงหลักสูตรได้ต่อไป

สำหรับวิธีการในการประเมินผลหลักสูตรนั้น สามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น

- โดยการสังเกตจากผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม หรือผู้สร้าง/พัฒนาหลักสูตร ทั้งนี้ โดยการสังเกตปฏิกิริยาจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร หรือผู้รับผิดชอบโครงการ

- โดยการใช้แบบสำรวจความคิดเห็น ทั้งจากผู้บริหารโครงการฯ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่มีต่อหลักสูตร

๕. การแก้ไขปรับปรุงหลักสูตร

เป็นขั้นตอนที่นำผลที่ได้รับจากการประเมินหลักสูตรมาประมวล เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุงหลักสูตรให้มีความเหมาะสม หรือสอดคล้องกับในทางปฏิบัติจริงมากที่สุด ซึ่งจะเริ่มปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนใดของกระบวนการพัฒนาหลักสูตรก็ได้ ทั้งนี้ ข้อมูลที่จะใช้ในการแก้ไขปรับปรุงหลักสูตรอาจได้มาจากการสังเกตของผู้บริหารโครงการ หรือผู้รับผิดชอบในการพัฒนาหลักสูตร และอาจได้จากการสำรวจโดยแบบสอบถามก็ได้ นอกจากนี้อาจมาจากนโยบายของผู้บริหารอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์ของการแก้ไขปรับปรุงหลักสูตรนั้นก็คือ จะเป็นส่วนที่ช่วยให้หลักสูตรมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

นอกจากแนวทางการสร้าง/พัฒนาหลักสูตรที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ในการสร้าง/พัฒนาหลักสูตรที่ดีและมีความสมบูรณ์นั้น ควรพิจารณาถึงองค์ประกอบของหลักสูตร (Curriculum Elements) ให้ครบทั้ง ๔ ส่วน ซึ่งประกอบด้วย

๑) เป้าหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมาย (General Aims and Objectives) เป้าหมายทั่วไป หมายถึงลักษณะหรือคุณสมบัติกว้าง ๆ ที่หลักสูตรมุ่งให้เกิดแก่ผู้เรียน บางคนอาจเรียกว่าเป็นจุดหมายทั่วไปของหลักสูตร หรือหลักการของหลักสูตรนั่นเอง ส่วนจุดมุ่งหมายจะเป็นลักษณะเฉพาะเจาะจงหรือคุณลักษณะเฉพาะเจาะจง ที่หลักสูตรมุ่งให้เกิดในตัวผู้เรียน ซึ่งจุดมุ่งหมายจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายทั่วไปเสมอ นอกจากนี้ยังต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายในระดับย่อย ๆ ลงไปอีกด้วย ได้แก่จุดมุ่งหมายรายหมวดวิชา จุดมุ่งหมายรายวิชา โดยจุดมุ่งหมายในระดับย่อยนี้จะต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายหลักและเป้าหมายทั่วไปด้วยเช่นกัน

๒) เนื้อหาวิชา เนื้อหาวิชาประกอบด้วย ส่วนที่เป็นความรู้ และประสบการณ์ เนื้อหาวิชาที่เป็นความรู้ ได้แก่ หลักการ ความคิดรวบยอด และเนื้อหาสาระของศาสตร์ต่าง ๆ ที่ถูกจัดไว้อย่างเป็นระบบ ส่วนเนื้อหาวิชาที่เป็นประสบการณ์ ได้แก่ ความรู้ ทัศนคติและความสามารถที่เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนอันเนื่องมาจากการได้ปฏิบัติหรือได้มีส่วนร่วม องค์ประกอบของหลักสูตรส่วนนี้ได้มาจากการดำเนินการ ๒ ขั้นตอน คือการเลือกเนื้อหา และการจัดลำดับเนื้อหา

การเลือกเนื้อหาวิชา จะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องของเนื้อหาวิชานั้น ๆ กับเป้าหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมายของหลักสูตรสำคัญ นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาในเรื่องความถูกต้องและความทันสมัยของเนื้อหา ความเหมาะสมและความสอดคล้องของเนื้อหานั้นกับสภาพความเป็นจริงในสังคม และความเหมาะสมของเนื้อหานั้นกับวัยและความสามารถของผู้เรียน

การจัดลำดับเนื้อหาวิชา (Sequence) ทำโดยพิจารณาจากลักษณะของเนื้อหาวิชาเป็นเกณฑ์ว่าเหมะสมที่จัดในลักษณะใด ดังต่อไปนี้

(๑) จัดตามลำดับจากเนื้อหาที่ง่ายไปสู่เนื้อหาที่ยาก หรือจากกว้างไปสู่ลึก

(๒) จัดตามลำดับของความจำเป็นที่ต้องเรียนก่อน- หลัง

(๓) จัดตามลำดับจากส่วนรวมไปสู่ส่วนย่อย

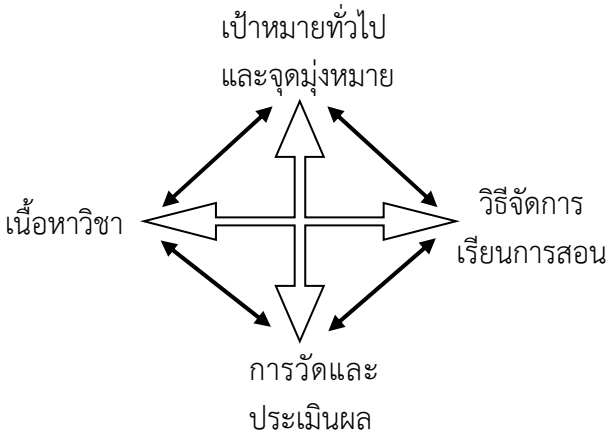
(๔) จัดตามลำดับของกาลเวลา

(๕) จัดตามลำดับจากสิ่งที่ใกล้ตัวไปสู่สิ่งที่ไกลตัว

๓) วิธีการจัดการเรียนการสอน เป็นองค์ประกอบของหลักสูตรส่วนที่แสดงให้เห็นว่า จากเป้าหมายทั่วไป และจุดมุ่งหมาย (องค์ประกอบส่วนที่ ๑) และเนื้อหาวิชา (องค์ประกอบส่วนที่ ๒) ที่มีอยู่จะมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วิธีการที่จะกล่าวถึงนี้ หมายถึงวิธีการสอน และการจัดกิจกรรมและประสบการณ์ต่างๆ ให้แก่ผู้เรียนนั่นเอง วิธีการสอนและกิจกรรมที่เลือกใช้จะต้องเหมาะสมกับลักษณะของความรู้ที่จะถ่ายทอดและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ยังต้องมีการกำหนดสื่อการเรียนการสอน และแหล่งความรู้ด้วย

๔) การวัดและประเมินผล องค์ประกอบของหลักสูตรส่วนสุดท้าย ได้แก่ การกำหนดวิธีวัดและประเมินผล เพื่อตัดสินว่าผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ทักษะหรือเจตคติตามที่ได้กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายหรือไม่ การวัดและประเมินผลทำได้โดยการประเมินย่อย (Formative Evaluation) เพื่อดูความเข้าใจของผู้เรียน ผลที่ได้จากการประเมินย่อยนี้ ผู้สอนสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงการสอน และการประเมินผลรวม (Summative Evaluation) เพื่อดูสัมฤทธิผลทางการเรียน ผลที่ได้จากการประเมินรวมนี้ นำไปใช้ในการตัดสินว่าการเรียนการสอนนี้บรรลุจุดประสงค์ของหลักสูตรหรือไม่ ควรปรับปรุงหลักสูตรหรือไม่ อย่างไร การเลือกเทคนิคการวัดและประเมินผลควรให้เหมาะสมกับลักษณะของเนื้อหาวิชาด้วย

องค์ประกอบของหลักสูตรทั้ง ๔ ส่วนนี้ จะต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องซึ่งกันและกัน ปรากฏตามแผนภาพแสดงองค์ประกอบของหลักสูตร ดังต่อไปนี้

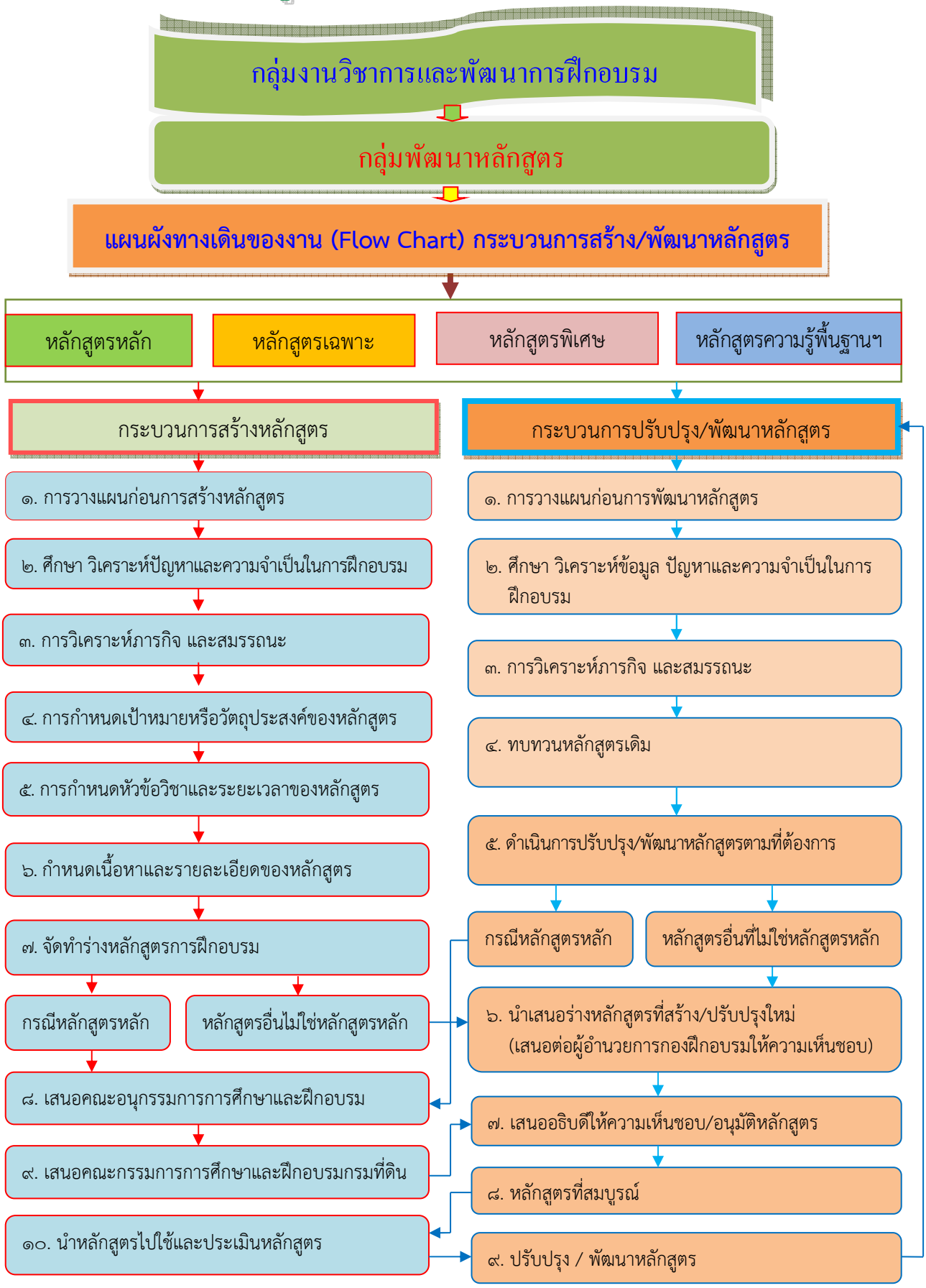


ที่มา: อำไพ เกียรติชัย. ๒๕๔๑. **ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การสอนและการประเมินผลการศึกษา.** มหาวิทยาลัยรามคำแหง, หน้า ๖.

ขั้นตอนการสร้าง/พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมของกรมที่ดิน

สำหรับการสร้าง/พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมของกรมที่ดิน มีขั้นตอนในทางปฏิบัติปรากฏตามแผนภาพแสดงขั้นตอนการสร้างและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมของกรมที่ดิน ดังต่อไปนี้

แผนภาพแสดงขั้นตอนการสร้างและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม กรมที่ดิน



จากแผนภาพแสดงขั้นตอนการสร้างและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม กรมที่ดิน เป็นกระบวนการที่อยู่ในความรับผิดชอบของกลุ่มพัฒนาหลักสูตร (กลุ่มงานวิชาการและพัฒนาการฝึกอบรม) โดยมีหน้าที่ในการดำเนินการสร้างและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมของกรมที่ดิน เพื่อให้เป็นไปตามขั้นตอนและหลักวิชาการของการสร้างและพัฒนาหลักสูตร ซึ่งหลักสูตรการฝึกอบรมของกรมที่ดินได้กำหนดหลักสูตรสำหรับพัฒนาบุคลากรไว้ ๔ กลุ่มหลักสูตร ตามเส้นทางการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน (Training Roadmap) ดังนี้

๑. หลักสูตรความรู้พื้นฐาน : เป็นหลักสูตรสำหรับพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ ซึ่งเป็นไปตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ โดยผู้ที่ผ่านการพัฒนาหลักสูตรความรู้พื้นฐานแล้ว จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาในหลักสูตรหลัก ซึ่งแบ่งเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

๒. หลักสูตรหลัก : เป็นหลักสูตรสำหรับใช้ในการพัฒนาข้าราชการทุกสายงาน ประกอบด้วย ๓ หลักสูตร ได้แก่

๒.๑ หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะข้าราชการระดับต้น (พสต.) เป็นหลักสูตรที่ใช้สำหรับพัฒนาข้าราชการ ระดับปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน ทุกสายงานทั้งตำแหน่งประเภทวิชาการและประเภททั่วไป ซึ่งผู้ที่จะได้รับการพัฒนาจะต้องเป็นผู้ที่ผ่านกระบวนการพัฒนาหลักสูตรความรู้พื้นฐานมาแล้ว

๒.๒ หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะข้าราชการระดับกลาง (พสก.) เป็นหลักสูตรที่ใช้สำหรับพัฒนาข้าราชการ ระดับชำนาญการ/ชำนาญงาน ทุกสายงานทั้งตำแหน่งประเภทวิชาการและประเภททั่วไป เป็นหลักสูตรที่เตรียมความพร้อมสำหรับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย

๒.๓ หลักสูตรนักบริหารงานที่ดินระดับสูง (นทส.) เป็นหลักสูตรที่ใช้สำหรับพัฒนาข้าราชการทุกสายงาน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะแต่งตั้งเป็นนักบริหารของกรมที่ดิน ก่อนเลื่อนระดับขึ้นสู่ตำแหน่งอำนวยการระดับต้น

๓. หลักสูตรเฉพาะ : เป็นหลักสูตรที่ใช้สำหรับพัฒนาข้าราชการในแต่ละสายงาน ให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในสายงานของตน เช่น หลักสูตรนักวิชาการที่ดิน หลักสูตรการรังวัด หลักสูตรเจ้าพนักงานธุรการ หลักสูตรเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ฯลฯ เป็นหลักสูตรที่จะช่วยในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน

๔. หลักสูตรพิเศษ : เป็นหลักสูตรที่ใช้สำหรับพัฒนาข้าราชการทุกสายงาน เพื่อช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการมีขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น เช่น หลักสูตรวิทยากร หลักสูตรเทคนิคการนำเสนอ หลักสูตรการสื่อสารภาษาอังกฤษ ฯ และหลักสูตรการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เป็นต้น

กระบวนการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมของกรมที่ดิน

ในทางปฏิบัติการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมของกรมที่ดิน จะดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๑. การวางแผนก่อนการสร้างหลักสูตร ในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมมีแนวทางดำเนินการเช่นเดียวกับการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ กล่าวคือ จะต้องมีการวางแผนก่อนดำเนินการ เพื่อให้มองเห็นภาพรวมของกระบวนการสร้างหลักสูตรตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านหลักสูตรของหน่วยงานจะต้องวางแผนก่อนลงมือปฏิบัติ เพื่อกำหนดกรอบหรือแนวทางในการดำเนินการ ยกตัวอย่างเช่น หากจะสร้างหลักสูตร หรือได้รับมอบหมายให้ดำเนินการสร้างหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่ง สิ่งที่จะต้องวางแผนก่อน

คือ การกำหนดเนื้อหาวิชา หรือองค์ความรู้ที่จะนำมาบรรจุไว้ในหลักสูตรเพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ผู้สร้างหลักสูตรจะเป็นเพียงผู้กำหนดกรอบ เพื่อให้การสร้างหลักสูตรมีความถูกต้องเป็นไปตามหลักวิชา ส่วนเนื้อหาวิชา หรือองค์ความรู้ จะต้องอาศัยผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ เช่น หากจะสร้างหลักสูตรการรังวัด จะต้องสืบค้นข้อมูลจากหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวกับด้านงานรังวัด หรือต้องประสานงานเป็นการภายใน หรือเป็นทางการกับหน่วยงาน หรือบุคลากรผู้ที่มีความรู้ของหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อร่วมกันกำหนดขอบเขตและวางโครงสร้างของหลักสูตรก่อนดำเนินการสร้างหลักสูตร

การสร้างหลักสูตรเป็นกระบวนการดำเนินการที่มีขั้นตอน โดยเป็นกระบวนการหนึ่งในกระบวนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งการวางแผนก่อนดำเนินการเป็นการวางแนวปฏิบัติ คิดไว้ หรือวาดภาพไว้ว่า หลักสูตรที่จะสร้างขึ้นมานั้นมีวัตถุประสงค์อย่างไร กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร เนื้อหาวิชาหรือองค์ความรู้ที่จะนำมาบรรจุไว้ในหลักสูตรจะสืบค้นได้จากใคร แหล่งใดบ้าง ใช้ระยะเวลากี่วัน การวางแผนก่อนดำเนินการจึงเป็นการเตรียมข้อมูลในเบื้องต้น หรือวางกรอบความคิดไว้ก่อนลงมือปฏิบัติในขั้นตอนต่อไป

๒. การศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม ในขั้นตอนนี้ จะเริ่มจากการสำรวจปัญหาและการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งในทางปฏิบัติการสำรวจปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่เกิดขึ้นจะสามารถพบได้หลายช่องทาง เช่น เกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน มีการร้องเรียนจากประชาชน จากการรายงานของผู้ตรวจราชการกรมที่ดิน การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือมีระเบียบ/กฎหมายบังคับใช้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบายของผู้บริหาร การจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาใหม่ เป็นต้น ซึ่งกลุ่มพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมจะต้องนำปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวมาวิเคราะห์ว่า เป็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่ เนื่องจากมีบางปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม เช่น ปัญหาด้านสุขภาพ หรือปัญหาครอบครัวของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อนำมาสร้างหลักสูตร ส่วนใหญ่จะดำเนินการโดยการออกแบบสำรวจ ทอดแบบสำรวจไปยังกลุ่มเป้าหมาย และรวบรวมแบบสำรวจเพื่อทำการวิเคราะห์ถึงความต้องการของบุคลากรว่า เรื่องที่บุคลากรต้องการได้รับการพัฒนามีเรื่องอะไรบ้าง และเรื่องนั้น หรือปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่ ดังนั้น ในขั้นตอนนี้จึงเป็นการสำรวจข้อมูล ทั้งสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ความต้องการของหน่วยงาน/บุคลากร ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน แผนงาน/โครงการ และนโยบายของผู้บริหาร เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประกอบในการวิเคราะห์ภารกิจและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งเพื่อให้การจัดสร้างหลักสูตรเป็นไปตามหลักวิชา ขั้นตอนที่ได้วางแผนไว้ เพื่อให้ได้หลักสูตรที่ดี มีเนื้อหาที่ครบถ้วน ทันสมัย ถูกต้องตรงตามความต้องการของหน่วยงาน/บุคลากร และการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. การวิเคราะห์ภารกิจและสมรรถนะ ในขั้นตอนนี้เป็นการพิจารณาถึงองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องนำไปใช้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจของตำแหน่งที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการจัดทำหลักสูตร โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาและการหาความจำเป็นมาประกอบในการพิจารณาด้วย เช่น ถ้าจะสร้างหลักสูตรการรังวัด จะต้องวิเคราะห์ถึงองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานของช่างรังวัด ทั้งความรู้ที่จำเป็นในงานและความรู้ที่จำเป็นด้านกฎหมาย ซึ่งจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจของตำแหน่งช่างรังวัดว่ามีองค์ความรู้อะไรบ้าง ความต้องการของช่างรังวัดในการพัฒนาตนเอง (จากการหาความจำเป็น) สมรรถนะของตำแหน่งช่างรังวัด ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สมรรถนะประจำกลุ่มงาน) ทักษะของช่างรังวัด และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ความต้องการของผู้บริหาร เป็นต้น เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปประกอบในการกำหนดเป้าหมายและหัวข้อวิชาในขั้นตอนต่อไป

๔. การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ในขั้นตอนนี้ผู้ที่มีหน้าที่สร้างหลักสูตรจะต้องมองในภาพรวมของหลักสูตรว่า การสร้างหลักสูตรขึ้นมาต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้อะไรบ้าง ได้รับการเพิ่มพูนความรู้ด้านใดเป็นกรณีพิเศษ ต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติในทางใด อย่างไร และต้องการเพิ่มทักษะอะไรบ้างให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งเป็นความคาดหวังหรือผลลัพธ์ที่ต้องการในการสร้างหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งขึ้นมา โดยในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหลักสูตรนิยมกำหนดเป็นเชิงพฤติกรรมตามคำอธิบายที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น

๕. การกำหนดหัวข้อวิชาและระยะเวลาของหลักสูตร การกำหนดหัวข้อวิชาและระยะเวลาของหลักสูตร เป็นการวางกรอบในการสร้างหลักสูตร โดยการประมวลสิ่งที่ได้จากการสำรวจปัญหาและการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การวิเคราะห์ภารกิจ และสมรรถนะที่นำมากำหนดเป็นหัวข้อวิชา ซึ่งจะพิจารณาจากองค์การจัดทำหลักสูตร กรอบสมรรถนะ ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สมรรถนะประจำกลุ่มงาน) ทักษะของข้าราชการ และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายของผู้บริหาร/หน่วยงาน กรอบแนวทางการพัฒนาข้าราชการของสำนักงาน ก.พ. เป็นต้น ในการกำหนดหัวข้อวิชาและระยะเวลาของแต่ละหัวข้อวิชา อาจประสานงานเป็นการภายใน หรือเป็นทางการกับผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญของหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อร่วมกันกำหนดหัวข้อวิชา และระยะเวลาของแต่ละหัวข้อวิชา เพื่อให้หัวข้อวิชามีความเหมาะสม ถูกต้อง และครอบคลุมองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับ การนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ซึ่งจะเป็นสิ่งที่กำหนดระยะเวลาของหลักสูตรด้วย

๖. การกำหนดเนื้อหาวิชาและรายละเอียดของหลักสูตร ในขั้นตอนนี้จะต้องนำหัวข้อวิชาที่ได้กำหนดไว้ข้างต้นมาจัดทำเนื้อหาวิชา รายละเอียดของหัวข้อวิชาภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ (จำนวนชั่วโมง/จำนวนวัน) เนื้อหาวิชาควรมีความกว้างลึกมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ต้องให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายด้วยว่าเป็นระดับใด แต่ก่อนที่จะจัดทำรายละเอียดหัวข้อวิชา จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาก่อนว่าหัวข้อวิชานี้ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้อะไรบ้าง และนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไร จากนั้นจึงกำหนดเนื้อหาวิชา ซึ่งตามหลักวิชาจะมีหลายรูปแบบ เช่น จัดเนื้อหาวิชาจากง่ายไปยาก หรือจากความกว้างไปสู่เนื้อหาวิชาที่ลึก เป็นต้น สิ่งที่สำคัญต้องจัดลำดับเนื้อหาวิชา ระยะเวลาที่กำหนดไว้ ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งในทางปฏิบัติผู้ที่มีหน้าที่สร้างหลักสูตรจะต้องประสานทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้เชี่ยวชาญ วิทยากรสำนัก/กอง ที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันกำหนดเนื้อหาวิชาและรายละเอียดอื่น ๆ เพื่อให้เนื้อหาวิชามีความถูกต้องครบถ้วน เหมาะสม เป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการนำไปใช้กับการปฏิบัติงานมากที่สุด ต่อจากนั้นจึงกำหนดเทคนิควิธีการของการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องกำหนดให้เหมาะสมสอดคล้องกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและเนื้อหาวิชาที่กำหนดไว้ เช่น การบรรยาย อภิปราย การสาธิต การฝึกปฏิบัติ หรือการนำเสนอเป็นรายกลุ่ม หรือรายบุคคล โดยมุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้มากที่สุด

๗. การจัดทำร่างหลักสูตรการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมเป็นการนำเอาผลที่ได้จากการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งมีอยู่ชัดเจนแล้วว่า มีปัญหาใดบ้าง ที่จะสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม หรือมีองค์ความรู้อะไรบ้างที่จำเป็นต้องนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีสมรรถนะความรู้ความสามารถด้านใดบ้าง และพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลง หรือปรับเปลี่ยนทัศนคติด้านใดบ้าง มาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตร

ดังนั้น การจัดทำร่างหลักสูตรในขั้นตอนนี้ จึงเป็นการกำหนดว่าจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ในเรื่องอะไรบ้าง จะใช้เทคนิคและวิธีการอย่างใด และจะต้องใช้

เวลามากน้อยเพียงใด จึงจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ และทัศนคติ เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยเป็นการนำเอาสิ่งที่ได้จากการดำเนินการทั้งหมด ตั้งแต่กระบวนการวางแผนก่อนการสร้างหลักสูตรมาจัดทำเป็นร่างหลักสูตร ในทางปฏิบัติการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมของกรมที่ดิน อาจประกอบด้วยหัวข้อหลัก ๆ เช่น วัตถุประสงค์ของหลักสูตร หมวดวิชา หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ของแต่ละหัวข้อวิชา เนื้อหาสาระ เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม ระยะเวลา การจัดเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่ควรจะเป็นในแต่ละหลักสูตรให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนการกำหนดลักษณะของวิทยากร ทั้งนี้ เพื่อจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีขั้นตอน เพิ่มทักษะ ปรับทัศนคติ และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งทำให้สิ่งที่เป็นปัญหาได้รับการแก้ไขลุล่วงไปได้ หรืออาจทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มกำลังความสามารถมากยิ่งขึ้น ซึ่งการจัดทำร่างหลักสูตรมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

๑. หลักการและเหตุผล จะเป็นการกล่าวถึงความเป็นมาของหลักสูตร หรือเหตุผลความจำเป็นที่ต้องมีการสร้างหลักสูตรนั้น ๆ ขึ้นมา เช่น หลักสูตรข้าราชการบรรจุใหม่ เนื่องจากข้าราชการบรรจุใหม่เป็นผู้ที่เข้ารับราชการเป็นครั้งแรก ยังไม่มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ต้องไปปฏิบัติหน้าที่ หรือกรมที่ดิน/รัฐบาลมีนโยบายใหม่ ๆ ต้องการให้ข้าราชการได้รับรู้ รับทราบทั่วกัน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันและบรรลุตามเป้าหมาย จึงจำเป็นต้องจัดทำหลักสูตรนั้นขึ้นมาเพื่อให้ข้าราชการได้รับรู้ และเข้าใจ ในองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการนำไปปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้สำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน กล่าวโดยสรุป หมายถึง การเขียนเหตุผล หรือมีความจำเป็นอะไร ที่ต้องสร้างหลักสูตรนั้น ๆ

๒. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร จะเป็นการเขียนเพื่อบอกให้ทราบว่าหลักสูตรที่ได้สร้างขึ้นมานั้นต้องการอะไร โดยสิ่งที่กำหนดไว้ในหลักสูตรนั้น จะต้องเป็นไปเพื่อให้ความรู้ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ และเพิ่มทักษะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีเป้าหมายมุ่งให้เป็นไปในลักษณะใด ระดับใด เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหา ที่เป็นความจำเป็นในการสร้างหลักสูตร ซึ่งต้องสอดคล้องกับหลักการและเหตุผล เนื้อหาวิชาของหลักสูตร โดยการเขียนวัตถุประสงค์สิ่งที่สำคัญจะต้องเป็นวัตถุประสงค์ในเชิงพฤติกรรมที่สามารถวัดได้

๓. คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะเป็นการกำหนดเพื่อให้รู้ว่ากลุ่มเป้าหมายที่หลักสูตรต้องการนำมาพัฒนา/ฝึกอบรมตามหลักสูตรที่ได้จัดทำขึ้น มาจากหน่วยงานใด กลุ่มใด ระดับใด

๔. ระยะเวลาของหลักสูตร จะเป็นการกำหนดว่า หลักสูตรที่ได้จัดทำขึ้นมานั้นจะใช้ระยะเวลาในการพัฒนาข้าราชการเป็นเวลากี่วัน กี่ชั่วโมง โดยปกติระยะเวลาของหลักสูตรจะถูกกำหนดในขั้นตอนของการกำหนดหมวดวิชาและหัวข้อวิชา

๕. หมวดวิชา (ถ้ามี) ในกรณีที่หลักสูตรมีเนื้อหาวิชามาก อาจกำหนดเป็นหมวดวิชา เพื่อแยกเนื้อหาวิชาให้เป็นหมวดหมู่ หรือเป็นด้าน ๆ เพื่อให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น หมวดวิชา หรือหมวดด้านความรู้ทั่วไป ความรู้เฉพาะตำแหน่ง ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย เป็นต้น โดยในแต่ละหมวดวิชาจะระบุจำนวนวิชา และจำนวนชั่วโมงไว้ด้วย

๖. หัวข้อวิชาและวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา การกำหนดหัวข้อวิชาจะถูกกำหนดไปพร้อมกับการกำหนดหมวดวิชาซึ่งอยู่ในขั้นตอนของการจัดทำหมวดวิชา มีหัวข้อวิชาอะไรบ้างในแต่ละหมวด แต่ละวิชามีระยะ เวลากี่ชั่วโมง ส่วนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา หมายถึง ความต้องการ หรือความคาดหวังไว้ว่า ในวิชาที่กำหนดนั้น ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ มีทักษะความชำนาญ หรือปรับเปลี่ยนทัศนคติไปในลักษณะใด ภายหลังการฝึกอบรมในวิชานั้นแล้ว โดยปกติแล้ววัตถุประสงค์รายวิชาจะต้องสอดคล้องกับ

เนื้อหาวิชา และวัตถุประสงค์รวมของหลักสูตรด้วย สิ่งที่ต้องคำนึงถึง คือ การเขียนวัตถุประสงค์ต้องเป็นไปในเชิงพฤติกรรมซึ่งสามารถวัดได้

๗. เนื้อหาวิชา และวิธีการถ่ายทอด การกำหนดเนื้อหาวิชาตามหลักการแล้ว สามารถทำได้ในหลายลักษณะ โดยปกติในทางปฏิบัติจะพิจารณาจากหลายส่วนประกอบดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น แต่สิ่งที่สำคัญในการจัดทำหลักสูตรของกรมที่ดิน คือ ต้องประสานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งวิทยากรผู้สอนวิชานั้น ๆ เพื่อร่วมกันพิจารณาเนื้อหาวิชาและวิธีการถ่ายทอดให้มีความครบถ้วน ครอบคลุมองค์ความรู้ในเรื่องนั้น ๆ สามารถให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจได้ง่ายและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม

๘. การวัดและประเมินผล ในขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนดว่าจะดำเนินการวัดและประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยวิธีการใดบ้าง ระดับใด เนื่องจากการวัดและประเมินผลการฝึกอบรมมีหลายทฤษฎี มีหลายรูปแบบ ส่วนรูปแบบหรือวิธีการใดจะเหมาะสมนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ต้องการวัดผล โดยใช้เครื่องมืออะไร และจะดำเนินการติดตามผลการฝึกอบรมหรือไม่ เมื่อใด ทั้งนี้ เพราะเมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงแล้ว ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องทำการสรุปประเมินผลการฝึกอบรมและจัดทำรายงานเสนอให้ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาถึงผลของการฝึกอบรมว่า บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและของโครงการฝึกอบรมที่กำหนดไว้หรือไม่ และจะต้องนำผลการประเมินโครงการฝึกอบรมทั้งหมดมาเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาขั้นตอนของการหาความจำเป็นในการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรครั้งต่อไป

ในทางปฏิบัติการสร้างหลักสูตรของกรมที่ดินจะแยกการวัดและประเมินผล ออกเป็น ๒ ส่วนตามกลุ่มหลักสูตร เช่น ถ้าเป็นหลักสูตรหลักจะกำหนดให้มีการวัดผลการศึกษาอบรมโดยการสอบ ตามระเบียบว่าด้วยการวัดและประเมินผลของหลักสูตรนั้น ๆ และอาจมีการติดตามผลการฝึกอบรม เมื่อผู้ผ่านการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติหน้าที่ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง อาจเป็น ๓ เดือน หรือ ๖ เดือน ตามความเหมาะสม ส่วนหลักสูตรที่ไม่ใช่หลักสูตรหลักจะกำหนดเพียงการประเมินผลการฝึกอบรม เช่น การประเมินผลการเรียนรู้ โดยการทำแบบทดสอบ (Pre-test, Post-test) หรือการสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเมินผลโครงการฝึกอบรม เพื่อสำรวจความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการจัดโครงการฝึกอบรมโดยการทอดแบบสอบถาม เป็นต้น

๙. เกณฑ์การผ่านหลักสูตร เป็นการกำหนดเกณฑ์ว่าผู้ที่จะถือว่าผ่านการศึกษาอบรม/ฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร จะต้องมีระยะเวลาเข้ารับการฝึกอบรมจำนวนเท่าใดของระยะเวลาตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ เช่น ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ หรือ ร้อยละ ๙๐ ของระยะเวลาตามที่หลักสูตรกำหนด

๑๐. ตัวชี้วัด หมายถึง การกำหนดไว้ว่า ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการจากการนำหลักสูตรไปใช้ต้องการผลที่เป็นเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพ โดยปกติหลักสูตรของกรมที่ดินจะกำหนดเป็นตัวชี้วัดด้านผลผลิตและผลลัพธ์ เช่น

<u>ตัวชี้วัดผลผลิต</u> จำนวนผู้ผ่านการฝึกอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ของกลุ่มเป้าหมาย

<u>ตัวชี้วัดผลลัพธ์</u> ผู้ผ่านการฝึกอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ มีความพึงพอใจในเนื้อหาของหลักสูตรและการดำเนินโครงการฝึกอบรม

๑๑. กิจกรรมเสริมหลักสูตร (ถ้ามี) เป็นการกำหนดกิจกรรมเสริมเพิ่มเติมจากเนื้อหาที่หลักสูตรได้กำหนดไว้ ส่วนใหญ่จะเป็นกิจกรรมเป็นครั้งคราว มุ่งเสริมการฝึกอบรมให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เช่น กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การออกกำลังกาย เคารพธงชาติ การประชุมกลุ่ม วิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม กิจกรรมสันทนาการอื่น ๆ เป็นต้น

๑๒. ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการฝึกอบรม เป็นการกล่าวถึงความคาดหวังที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้หรือผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมว่า เมื่อผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรไปแล้วต้องการให้เขามีขีดสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ มีทักษะความเชี่ยวชาญอย่างไร เช่น ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการออกข้อสอบ จะมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และสามารถออกข้อสอบได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและถูกต้องตามหลักวิชา เป็นต้น

การเสนอหลักสูตรเพื่อพิจารณาและอนุมัติหลักสูตร

เมื่อได้จัดทำร่างหลักสูตรเสร็จเรียบร้อยแล้ว จะต้องประสานภายในหรือประสานเป็นทางการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสม ครบถ้วนของเนื้อหาวิชา และระยะเวลาของหลักสูตรทั้งหมดอีกครั้งหนึ่ง จึงนำร่างหลักสูตรไปดำเนินการ ดังนี้

- <u>กรณีที่เป็นกลุ่มหลักสูตรหลัก</u> (พสต., พสก., นทส.) ให้นำร่างหลักสูตรเสนอคณะอนุกรรมการเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรพิจารณา ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรที่ได้สร้างขึ้นใหม่ หรือหลักสูตรที่ได้ทำการพัฒนา/ปรับปรุงขึ้นใหม่ ซึ่งคณะอนุกรรมการ ฯ ดังกล่าวจะประกอบไปด้วยผู้แทนของทุกสำนัก/กอง ร่วมกันพิจารณาในรายละเอียดความถูกต้อง ครบถ้วน ความเหมาะสมของเนื้อหาวิชา ระยะเวลาของหลักสูตร และกลุ่มเป้าหมาย เมื่อผ่านการพิจารณาของคณะอนุกรรมการ ฯ แล้ว จะต้องนำร่างหลักสูตรเสนอคณะกรรมการการศึกษาและฝึกอบรมกรมที่ดิน พิจารณาให้ความเห็นชอบและเมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการการศึกษาและฝึกอบรมแล้ว จะต้องนำเสนอกรมที่ดินเพื่อพิจารณาอนุมัติหลักสูตรสำหรับนำไปใช้ในการศึกษาอบรม ซึ่งเป็นกระบวนการสุดท้ายของกระบวนการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมของกรมที่ดิน

- <u>กรณีที่เป็นกลุ่มหลักสูตรอื่นนอกจากหลักสูตรหลัก</u> ให้เสนอร่างหลักสูตรต่อผู้อำนวยการกองฝึกอบรม เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและเสนอกรมที่ดินเพื่อพิจารณาอนุมัติหลักสูตรสำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินต่อไป

☞ *การนำหลักสูตรไปใช้และประเมินผลหลักสูตร*

เมื่อกรมที่ดินได้อนุมัติหลักสูตรแล้ว ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มหลักสูตรหลัก หรือกลุ่มหลักสูตรอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มหลักสูตรหลัก กลุ่มพัฒนาหลักสูตรจะต้องส่งหลักสูตรให้ฝ่ายบริหารโครงการฝึกอบรมที่รับผิดชอบนำหลักสูตรไปใช้ในการดำเนินโครงการฝึกอบรมต่อไป และเมื่อนำหลักสูตรไปใช้ในการดำเนินโครงการฝึกอบรมแล้ว จะเป็นหน้าที่ของกลุ่มประเมินและติดตามผลดำเนินการต่อเพื่อทำหน้าที่ในการประเมินผลโครงการฝึกอบรมและหลักสูตร เมื่อกลุ่มประเมิน ฯ ได้ส่งสรุปผลการประเมินในทุกด้านของโครงการ ฯ ให้กลุ่มพัฒนาหลักสูตรแล้ว กลุ่มพัฒนาหลักสูตรจะต้องนำผลการประเมินที่เกี่ยวกับหลักสูตรนำมาเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) ใช้ประกอบในการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรครั้งต่อไป ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะเป็นไปตามวงจรหรือวงรอบของกระบวนการสร้าง/พัฒนาหลักสูตร ที่แต่ละกระบวนการจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องซึ่งกันและกันทั้งกระบวนการ

กระบวนการปรับปรุง/พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมของกรมที่ดิน

กระบวนการปรับปรุง/พัฒนาหลักสูตรของกรมที่ดิน จะมีกระบวนการจัดทำที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับกระบวนการสร้างหลักสูตร จะแตกต่างแต่เพียงเป็นการนำหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้วมาดำเนินการปรับปรุง/พัฒนาให้เป็นปัจจุบัน ตรงตามความต้องการของหน่วยงานและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบท หรือสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ซึ่งในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมจะเริ่มจากการวางแผน ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล ปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม วิเคราะห์ภารกิจและสมรรถนะตามตำแหน่งของกลุ่มเป้าหมาย รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรที่จะทำการปรับปรุง/พัฒนา เช่น ปัญหา หรือความจำเป็นที่เกิดขึ้นในขณะนั้น การบริหารงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผลของการติดตามประเมินผลของหลักสูตรที่มีอยู่เดิม ฯลฯ เป็นต้น โดยการดำเนินการปรับปรุง/พัฒนาหลักสูตรตามแผนผังทางเดินของงาน (Flow Chart) กระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตรในขั้นตอนที่ ๑ ถึงขั้นตอนที่ ๓ มีกระบวนการในการจัดทำเช่นเดียวกับกระบวนการสร้างหลักสูตร จากนั้นในขั้นตอนที่ ๔ จะเป็นการนำเอาข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ทบทวนและเปรียบเทียบกับเนื้อหาวิชาของหลักสูตรเดิมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในขณะนั้น เพื่อทบทวนหลักสูตรเดิมว่า มีเนื้อหาวิชาใด ที่ควรปรับปรุงให้ทันสมัย หรือตัดหัวข้อวิชาใดออกเนื่องจากไม่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน หรือต้องเพิ่มเติมหัวข้อวิชาใหม่ เพื่อให้ครอบคลุมและสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงหรือปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาจเพิ่มหรือลด เนื้อหาวิชา หรือระยะเวลาของหลักสูตรก็ได้ตามความเหมาะสม

เมื่อได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ ๑ ถึงขั้นตอนที่ ๔ และได้ข้อมูลต่าง ๆ ครบถ้วนแล้ว จึงดำเนินการในขั้นตอนที่ ๕ คือ การดำเนินการปรับปรุง/พัฒนาหลักสูตรตามที่ต้องการ ซึ่งสามารถนำเอาขั้นตอนการดำเนินการสร้างหลักสูตรมาใช้โดยอนุโลม จะมีความแตกต่างเพียงเป็นการนำหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้วมาปรับปรุงเป็นร่างหลักสูตรใหม่ ซึ่งแตกต่างกับการสร้างหลักสูตรที่จะต้องทำการยกร่างหลักสูตรขึ้นมาใหม่ทั้งหมด

เมื่อปรับปรุง/พัฒนาหลักสูตรจนได้ร่างหลักสูตรใหม่แล้ว กระบวนการต่อไปจะดำเนินการเช่นเดียวกับกระบวนการสร้างหลักสูตร กล่าวคือ ถ้ากรณีที่เป็นกลุ่มหลักสูตรหลักจะต้องนำร่างหลักสูตรเสนอคณะอนุกรรมการเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรเพื่อพิจารณา และนำเสนอคณะกรรมการการศึกษาและฝึกอบรมพิจารณาให้ความเห็นชอบ และเมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการการศึกษาและฝึกอบรมแล้วให้เสนอกรมที่ดินเพื่ออนุมัติหลักสูตรสำหรับนำใช้ในการศึกษาอบรมต่อไป ส่วนหลักสูตรอื่นนอกจากหลักสูตรหลักจะนำร่างหลักสูตรเสนอผู้อำนวยการกองฝึกอบรมพิจารณาให้ความเห็นชอบ และเสนอกรมที่ดินเพื่อพิจารณาอนุมัติหลักสูตรดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อการเสนอหลักสูตรเพื่อพิจารณาและอนุมัติหลักสูตร และการดำเนินการในขั้นตอนต่อไปให้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ ๘ ถึงขั้นตอนที่ ๑๐ ของกระบวนการสร้างหลักสูตรไปจนเสร็จสิ้นกระบวนการซึ่งเป็นการสิ้นสุดกระบวนการปรับปรุง/พัฒนาหลักสูตรของกรมที่ดิน

ตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรมและการวิเคราะห์หลักสูตร

จากแนวทางการสร้างและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมที่กล่าวมาแล้ว จะยกตัวอย่างการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม และวิเคราะห์หลักสูตรให้เห็นว่า แต่ละส่วนมีที่มาจากแนวคิด หลักการหรือทฤษฎีใดที่สนับสนุน ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นถึงการสร้างหลักสูตรที่มาจากพื้นฐานทางวิชาการ และสามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้าง/พัฒนาหลักสูตรได้ต่อไป

ตัวอย่าง: หลักสูตรการฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรมนักทรัพยากรบุคคล (ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล) ของกรมที่ดินให้เป็นมืออาชีพ

๑. หลักการและเหตุผล

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานขององค์กรเนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นตัวจักรสำคัญที่จะผลักดันให้ปัจจัยด้านอื่น ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรบุคคลในองค์กร จึงจำเป็นต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่และพัฒนาให้มีศักยภาพที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานขององค์กรอยู่เสมอ

สำหรับกรมที่ดิน นักทรัพยากรบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรขององค์กร โดยทั่วไปมักมาจากสายวิชาชีพเฉพาะทางด้านอื่น ๆ ที่ประสบปัญหาข้อจำกัดในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และมีความจำเป็นที่ต้องมาปฏิบัติงานในหน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยไม่มีพื้นความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมาก่อน และเจ้าหน้าที่เหล่านี้มักจะโยกย้ายออกไปเมื่อมีตำแหน่งที่ตรงกับสายอาชีพให้บรรจุที่อื่นหลังจากที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลื่อนตำแหน่งแล้วโดยมักจะมิได้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอยู่นานนัก และส่งผลให้ไม่มีโอกาสได้เรียนรู้งานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ไม่สามารถพัฒนาเจ้าหน้าที่เหล่านี้ให้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของนักทรัพยากรบุคคลได้อย่างครบถ้วน และอีกประการหนึ่งก็คือผู้ปฏิบัติงานเป็นนักทรัพยากรบุคคลอยู่เดิม เมื่อถึงช่วงเวลาหนึ่งที่ควรจะต้องเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นแต่ตำแหน่งในสายงานนี้มีไม่เพียงพอที่รองรับได้ ทำให้ต้องออกจากตำแหน่งเพื่อไปเลื่อนระดับในสายงานอื่นหน่วยงานจึงต้องสูญเสียผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานไป และยังพบอีกว่าการดำเนินการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ที่ผ่านมา นักทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่จะยึดติดอยู่กับบทบาทของผู้ประสานด้านการฝึกอบรม และยังมิได้ปฏิบัติตามบทบาทที่สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้ง ๙ บทบาท ได้แก่

๑. บทบาทด้านการเป็นผู้บริหารหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล
๒. บทบาทด้านผู้ชำนาญการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
๓. บทบาทด้านนักวิเคราะห์ วิจัย
๔. บทบาทด้านผู้บริหารโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
๕. บทบาทด้านวิทยากรและหรือผู้อำนวยกลุ่ม หรือผู้นำให้เกิดการเรียนรู้
๖. บทบาทด้านที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
๗. บทบาทผู้ประสานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
๘. บทบทผู้สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
๙. บทบาทผู้พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กรมที่ดิน ได้ตระหนักถึงความสำคัญของบทบาทของนักทรัพยากรบุคคลดังกล่าว จึงได้กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมนักทรัพยากรบุคคล (ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล) ของกรมที่ดินให้เป็นมืออาชีพขึ้น เพื่อให้นักทรัพยากรบุคคลของกรมที่ดินได้รับการพัฒนาและสามารถนำแนวคิดและหลักการต่าง ๆ ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่นักทรัพยากรบุคคลของกรมที่ดินให้สมบูรณ์แบบ และสามารถพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

๒. วัตถุประสงค์

เพื่อให้นักทรัพยากรบุคคลของกรมที่ดินที่ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีความรู้ ความเข้าใจ และยอมรับในบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบในภาพรวมของนักทรัพยากรบุคคล และสามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

๓. ขอบเขตของหลักสูตร

เพื่อให้นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมที่ดิน มีความรอบรู้ในบทบาทหน้าที่ของนักทรัพยากรบุคคลตามที่สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนกำหนด และได้พัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในสายงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน โดยเนื้อหาวิชาของหลักสูตรประกอบด้วย ๖ หมวดวิชา ดังนี้

หมวดวิชาที่ ๑ บทบาทหน้าที่และสมรรถนะหลัก
หมวดวิชาที่ ๒ ทักษะเพื่อการนำการเรียนรู้
หมวดวิชาที่ ๓ ทักษะเพื่อการนำการเปลี่ยนแปลง
หมวดวิชาที่ ๔ ทักษะด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล
หมวดวิชาที่ ๕ เทคโนโลยีกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
หมวดวิชาที่ ๖ ทัศนคติและค่านิยมที่สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๔. คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เป็นข้าราชการกรมที่ดิน ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล (ที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล) ระดับปฏิบัติการ, ชำนาญการ และชำนาญการพิเศษ

๕. หลักสูตรการฝึกอบรม

หลักสูตรการฝึกอบรม ประกอบด้วย

๕.๑ *หมวดวิชาที่ ๑*: บทบาทหน้าที่และสมรรถนะหลัก ๖ ชม.
- ๑) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของนักทรัพยากรบุคคล (๓ ชม.)
- ๒) การพัฒนาวิชาชีพและสมรรถนะหลักของนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (๓ ชม.)

๕.๒ *หมวดวิชาที่ ๒*: ทักษะเพื่อการนำการเรียนรู้ ๒๗ ชม.
- ๑) การเรียนรู้กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (๙ ชม.)
- ๒) การสื่อความหมายกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (๓ ชม.)
- ๓) หลักการ วิธีการและเทคนิคในการจัดการเรียนการสอน (๙ ชม.)
- ๔) การประเมินผลการเรียนรู้ (๖ ชม.)

๕.๓ *หมวดวิชาที่ ๓*: ทักษะเพื่อการนำการเปลี่ยนแปลง ๑๕ ชม.

๑) การบริหารการพัฒนาทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ (๓ ชม.)

๒) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (๖ ชม.)

๓) การแก้ปัญหา/การตัดสินใจ (๓ ชม.)

๔) วัฒนธรรมองค์กรและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรการเรียนรู้ (๓ ชม.)

๕.๔ *หมวดวิชาที่ ๔*: ทักษะด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ๑๒ ชม.

๑) พฤติกรรมมนุษย์และการพัฒนาทีมงาน (๖ ชม.)

๒) มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน (๓ ชม.)

๓) การพัฒนาบุคลิกภาพ (๓ ชม.)

๕.๕ *หมวดวิชาที่ ๕*: เทคโนโลยีกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๖ ชม.

๑) เทคโนโลยีที่ใช้ในกรมที่ดิน (๓ ชม.)

๒) ระบบสารสนเทศการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRDIS) (๓ ชม.)

๕.๖ *หมวดวิชาที่ ๖*: ทัศนคติและค่านิยมที่สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๖ ชม.

๑) ทัศนคติและค่านิยมพื้นฐานของนักทรัพยากรบุคคล (๓ ชม.)

๒) จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ (๓ ชม.)

รวม ๗๒ ชั่วโมง (๑๒ วันทำการ)

หมวดวิชาที่ ๑: บทบาทหน้าที่และสมรรถนะหลัก ๖ ชม.

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ การพัฒนาวิชาชีพและสมรรถนะหลักของนักทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ เนื้อหาวิชาประกอบด้วย

วิชาที่ ๑ : บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของนักทรัพยากรบุคคล ๓ ชม.

<u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถระบุบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของนักทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามที่สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนกำหนดได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมที่ดินได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

<u>เนื้อหา</u>

-บทบาทหลักและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามที่สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนกำหนด

-แนวปฏิบัติทางวิชาชีพของนักทรัพยากรบุคคลที่ดี

<u>วิธีการ</u> บรรยาย อภิปรายกลุ่ม กรณีศึกษา ซักถาม

วิชาที่ ๒: การพัฒนาวิชาชีพและสมรรถนะหลักของนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ ๓ ชม.

<u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถอธิบายแนวคิด/หลักการของวิชาชีพ สมรรถนะหลักของนักทรัพยากรบุคคล และแนวทางการพัฒนาวิชาชีพได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้านพัฒนาบุคคลอย่างวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

-แนวคิดและหลักการของวิชาชีพ (Professionalism)

-แนวทางการพัฒนาวิชาชีพ

-คุณลักษณะของนักทรัพยากรบุคคลตามสมรรถนะหลักของสถาบัน American Society for Training and Development: ASTD กำหนด

-แนวทางการพัฒนาวิชาชีพของนักทรัพยากรบุคคล

-ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคลในระบบราชการไทย

วิธีการ บรรยาย อภิปรายกลุ่ม กรณีศึกษา ซักถาม

หมวดวิชาที่ ๒: ทักษะการเป็นผู้นำการเรียนรู้ ๒๗ ชม.

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะสำคัญต่าง ๆ ของการเป็นผู้นำการเรียนรู้กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมที่ดินได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เนื้อหาวิชาประกอบด้วย

วิชาที่ ๑: การเรียนรู้กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๙ ชม.

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถระบุทฤษฎีการเรียนรู้ รูปแบบ วิธีการ กระบวนการเรียนรู้ วงจรการเรียนรู้ และปัจจัยที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ ตลอดจนหลักการถ่ายโยงการเรียนรู้ได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมที่ดินได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เนื้อหา

-ความหมายและความสำคัญของการเรียนรู้

-ทฤษฎีการเรียนรู้

-ความสัมพันธ์ระหว่างผลการเรียนรู้และแรงจูงใจ

-รูปแบบ วิธีการ กระบวนการเรียนรู้ และวงจรการเรียนรู้

-กระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับทฤษฎีการเรียนรู้

-ปัจจัยและเงื่อนไขจำเป็นต่อการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

-หลักการถ่ายโยงการเรียนรู้ (Transfer of Learning) ไปสู่สถานการณ์ปฏิบัติงานจริง

วิธีการ บรรยาย อภิปรายกลุ่ม กรณีศึกษา ซักถาม

วิชาที่ ๒ : หลักการ วิธีการ และเทคนิคการจัดการเรียนการสอน ๙ ชม.

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถจำแนกหลักการ วิธีการและเทคนิคการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนรูปแบบต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

-หลักการ วิธีการ และเทคนิคในการจัดการเรียนการสอน

-หลักการจัดรูปแบบและวิธีการในการเรียนการสอนให้สอดรับกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

-การอำนวยกลุ่มและการเชื่อมโยงการเรียนรู้

-การผลิต/พัฒนาและการเลือกใช้สื่อที่เหมาะสม

-ปัญหา/ข้อจำกัดในการจัดการเรียนการสอน

วิธีการ บรรยาย อภิปรายกลุ่ม ฝึกปฏิบัติ นำเสนอ ซักถาม

วิชาที่ ๓ : การสื่อความหมายกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๓ ชม.

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถอธิบายหลักการสื่อความหมาย กระบวนการและวิธีการสื่อสารที่สัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้อย่างถูกต้อง และสามารถปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหา

-แนวคิดและหลักการสื่อความหมาย

-กระบวนการและวิธีการสื่อสาร

-การสร้างเครือข่ายเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร

วิธีการ บรรยาย อภิปรายกลุ่ม เกม ซักถาม

วิชาที่ ๔ : การประเมินผลการเรียนรู้ ๖ ชม.

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถระบุการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

-ความหมาย และความสำคัญของการประเมินผล

-วัตถุประสงค์ของการประเมินผล

-ประเภทและระดับของการประเมินผล

-การทดสอบเพื่อวัดผลการเรียนรู้

-การสร้างแบบทดสอบการเรียนรู้

-ข้อจำกัดของการประเมินผลการเรียนรู้

วิธีการ บรรยาย อภิปรายกลุ่ม ฝึกปฏิบัติ นำเสนอ ซักถาม

หมวดวิชาที่ ๓: ทักษะเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง ๑๕ ชม.

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในแนวคิดและหลักการการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาและการวางแผนเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมที่ดินได้อย่างมีประสิทธิภาพและ มีประสิทธิผล เนื้อหาวิชาประกอบด้วย

วิชาที่ ๑ : การบริหารงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ ๓ ชม.

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถอธิบายแนวคิดและหลักการบริหารงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ได้ และนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

เนื้อหา

-แนวคิดและหลักการบริหารงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลยุคใหม่

-วัฒนธรรม ค่านิยม และปทัสฐานที่จำเป็นในการบริหารงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

-การเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร

วิธีการ บรรยาย อภิปรายกลุ่ม กรณีศึกษา ซักถาม

วิชาที่ ๒ : ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ๖ ชม.

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถระบุศาสตร์และศิลป์ของการเปลี่ยนแปลงและวิธีการในการโน้มน้าวให้บุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงได้ ตลอดจนสามารถวางแผนเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ปรับเปลี่ยนไปตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหา

-ศาสตร์และศิลป์ของการเปลี่ยนแปลง

-การเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร

-วิธีโน้มน้าวบุคคลอื่นให้เปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุผลตามความต้องการ

-การวางแผนเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ปรับเปลี่ยนไปตามเป้าหมายขององค์กร

โดยประยุกต์ใช้ผลการเรียนรู้กับการปฏิบัติ

วิธีการ บรรยาย อภิปรายกลุ่ม กรณีศึกษา นำเสนอ ซักถาม

วิชาที่ ๓ : การแก้ปัญหา/การตัดสินใจ ๓ ชม.

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเลือกและตัดสินใจในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้อย่างถูกต้อง

เนื้อหา

-ความหมายของการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

-ประเภทของปัญหาและการตัดสินใจ

-ขั้นตอนในการพิจารณาปัญหาและการตัดสินใจ

-เทคนิคและข้อควรคำนึงในการตัดสินใจ

วิธีการ บรรยาย อภิปรายกลุ่ม กรณีศึกษา การนำเสนอ ซักถาม

วิชาที่ ๔: วัฒนธรรมองค์กรกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๓ ชม.

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถจำแนกได้ถึงวัฒนธรรมองค์กร และแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

-ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

-แนวคิดในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

-องค์กรแห่งการเรียนรู้

-แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิธีการ บรรยาย อภิปรายกลุ่ม ซักถาม กรณีตัวอย่าง

หมวดวิชาที่ ๔: ทักษะด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ๑๒ ชม.

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถพัฒนาแนวคิดในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและการพัฒนาบุคลิกภาพส่วนบุคคล เพื่อการสนับสนุนให้การพัฒนาบุคลากรในองค์กรดำเนินไปได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ เนื้อหาวิชาประกอบด้วย

วิชาที่ ๑ : พฤติกรรมมนุษย์และการพัฒนาทีมงาน ๖ ชม.

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ประเภทต่าง ๆ รวมทั้งหลักการสร้างและพัฒนาทีมงานได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหา

-ความหมายและความสำคัญของพฤติกรรมมนุษย์

-มิติและประเภทของพฤติกรรมมนุษย์

-แนวทางการจัดการ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์

-ความหมายและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

-กระบวนการสร้างและพัฒนาทีมงาน

-ปัญหา/อุปสรรค และแนวทางแก้ไข

วิธีการ บรรยาย อภิปรายกลุ่ม เกม นำเสนอ ซักถาม

วิชาที่ ๒ : มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ๓ ชม.

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถระบุได้ถึงการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน และปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน และสามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

-ความหมาย และความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

-พื้นฐานในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

-เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์

-ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

วิธีการ บรรยาย อภิปรายกลุ่ม เกม นำเสนอ ซักถาม

วิชาที่ ๓ : การพัฒนาบุคลิกภาพ ๓ ชม.

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมยอมรับและตกลงใจในการพัฒนาบุคลิกภาพส่วนบุคคล และสามารถนำไปพัฒนาตัวเองให้ผู้อื่นยอมรับได้

เนื้อหา

-หลักการ/บทบาทของนักทรัพยากรบุคคลที่มีต่อการพัฒนาบุคลิกภาพ

-การสร้างแบบตัวอย่างบุคลิกภาพของนักทรัพยากรบุคคล ทั้งในทางราชการและธุรกิจ

-หลักและวิธีการเสริมสร้างบุคลิกภาพของนักทรัพยากรบุคคล

วิธีการ บรรยาย อภิปรายกลุ่ม สาธิต ซักถาม

หมวดวิชาที่ ๕ : เทคโนโลยีกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๖ ชม.

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในกรมที่ดิน และระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRDIS) และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เนื้อหาวิชาประกอบด้วย

วิชาที่ ๑ : เทคโนโลยีที่ใช้ในกรมที่ดิน ๓ ชม.

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถจำแนกเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในกรมที่ดินได้อย่างถูกต้อง และนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

วิชาที่ ๑ : เทคโนโลยีที่ใช้ในกรมที่ดิน ๓ ชม.

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถจำแนกเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในกรมที่ดินได้อย่างถูกต้อง และนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหา

-เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในกรมที่ดิน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน

-ด้านการออกเอกสารสิทธิในที่ดิน

-ด้านการรังวัดและทำแผนที่

-ด้านการบริการประชาชน

-ด้านการบริหารจัดการ

-ด้านการกำกับดูแลการจัดการที่ดินของรัฐ

-แนวทางการนำเทคโนโลยีที่ใช้กรมที่ดินไปปรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

วิธีการ บรรยาย สาธิต ซักถาม

วิชาที่ ๒ : ระบบสารสนเทศการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRDIS) ๓ ชม.

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถระบุได้ถึงระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและควรนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในยุคปัจจุบัน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหา

-ความหมาย และความสำคัญของระบบสารสนเทศการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

-พื้นฐานและความสัมพันธ์ของระบบสารสนเทศการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในกระบวนการการบริหารงานบุคคลในองค์กร

-รูปแบบและโครงสร้างของระบบสารสนเทศการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

-การพัฒนาระบบสารสนเทศในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

-การใช้ประโยชน์ระบบสารสนเทศการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

-ปัญหา/อุปสรรคในการสร้างและใช้ระบบสารสนเทศการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

วิธีการ บรรยาย อภิปรายกลุ่ม สาธิต ซักถาม

หมวดวิชาที่ ๖ : ทัศนคติและค่านิยมที่สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๖ ชม.

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจและยอมรับในทัศนคติค่านิยมพื้นฐานของนักทรัพยากรบุคคล ตลอดจนจริยธรรมและจรรยาบรรณของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ใช้ในกรมที่ดิน และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม เนื้อหาวิชาประกอบด้วย

วิชาที่ ๑ : ทัศนคติและค่านิยมพื้นฐานของนักทรัพยากรบุคคล ๓ ชม.

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมยอมรับในทัศนคติ และค่านิยมพื้นฐานของการเป็นนักทรัพยากรบุคคลที่ดีและนำไปสู่การปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมที่ดินได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหา

-ทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล

-ค่านิยมพื้นฐานของการเป็นนักทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล

วิธีการ บรรยาย อภิปรายกลุ่ม ตัวอย่าง กรณีศึกษา

วิชาที่ ๒ : จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ ๓ ชม.

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถระบุได้ถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและสามารถนำไปปฏิบัติงานในการดำรงวิชาชีพนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

เนื้อหา

-จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคล

-ความเป็นอิสระ (Autonomy)

-ความมีเมตตาธรรม (Beneficence)

-ความมีกรุณาธรรม (Nonmaleficence)

-ความยุติธรรม (Justice)

-ความภักดี (Fidelity)

-การปลูกฝังจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ

-ลักษณะภาพและพฤติกรรมที่เกื้อกูลต่อจรรยาบรรณของนักทรัพยากรบุคคล

วิธีการ บรรยาย อภิปรายกลุ่ม กรณีศึกษา ซักถาม

๖. การประเมินผล

๖.๑ การประเมินผลการเรียนรู้ โดยการสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วม และการนำเสนอผลงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และการทำแบบทดสอบ

๖.๒ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ โดยการแจกแบบสำรวจความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ต่อการดำเนินการฝึกอบรม

การวิเคราะห์หลักสูตร

หลักสูตรที่ดีไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรระยะยาว คือ หลักสูตรของการศึกษาในระบบ หรือหลักสูตรระยะสั้น คือ หลักสูตรการฝึกอบรม นั้น จะต้องมีองค์ประกอบของหลักสูตร (Curriculum Elements) ครบทั้ง ๔ ส่วน ได้แก่ ๑) เป้าหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมาย ๒) เนื้อหาวิชา ๓) วิธีการจัดการเรียนการสอน และ ๔) การวัดและประเมินผล

สำหรับหลักสูตรฝึกอบรมนักทรัพยากรบุคคล (ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล) ของกรมที่ดิน ให้เป็นมืออาชีพ ที่เป็นตัวอย่างนี้ ประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่หนึ่ง: คือเป้าหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมาย ซึ่งเป้าหมายทั่วไปของหลักสูตรนี้จะปรากฏในส่วนของหลักการและเหตุผลของหลักสูตร ที่ระบุว่าผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมที่ดิน ยังมิได้ปฏิบัติงานตามบทบาทที่สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วน ทำให้งานพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นที่ยอมรับเท่าที่ควรและมีผลต่องานพัฒนาบุคลากรในภาพรวมด้วย จึงควรพัฒนาให้บุคลากรเหล่านี้ได้รับทราบและเข้าใจในบทบาทที่ทางราชการกำหนด และสามารถนำแนวคิดหลักการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคคลไปพัฒนาตนเองและปรับใช้ในการปฏิบัติงานด้านพัฒนาบุคคลได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำหรับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรจะปรากฏในวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ซึ่งจะสอดคล้องกับเป้าหมายทั่วไป (หลักการและเหตุผล) โดยหลักสูตรนี้ได้กำหนดวัตถุประสงค์ว่ามุ่งเน้นพัฒนาให้นักทรัพยากรบุคคลของกรมที่ดินให้มีความรู้ ความเข้าใจและยอมรับในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองให้ปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

องค์ประกอบที่สอง : เนื้อหาวิชา ในส่วนของการกำหนดเนื้อหาของหลักสูตรนี้จะสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร คือมุ่งพัฒนานักทรัพยากรบุคคลของกรมที่ดินให้มี

ความรู้ ความเข้าใจในบทบาทที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และสามารถพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ โดยหลักสูตรประกอบด้วยเนื้อหาวิชาที่เป็นความรู้ ได้แก่ หลักการ แนวคิด ความคิดรวบยอด และเนื้อหาสาระของศาสตร์ต่าง ๆ เช่น หลักการเรียนรู้ ศาสตร์ทางด้านพฤติกรรมมนุษย์ เป็นต้น และเนื้อหาที่เป็นประสบการณ์ ได้แก่ความรู้ ทัศนคติและความสามารถที่ต้องการให้เกิดขึ้นแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการได้ฝึกปฏิบัติหรือได้มีส่วนร่วมในการเรียนการสอน ส่วนการจัดลำดับเนื้อหาวิชาของหลักสูตรได้แบ่งออกเป็น ๖ หมวดวิชา ที่มีความเหมาะสม/ทันสมัย และสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และมีความสัมพันธ์/ต่อเนื่องกันระหว่างเนื้อหาวิชา โดยยึดวิธีการจัดลำดับเนื้อหาจากส่วนรวมไปสู่ส่วนย่อย เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้รับก่อนมาเป็นพื้นฐานของวิชาที่จะเรียนต่อไปได้

องค์ประกอบที่สาม : วิธีการจัดการเรียนการสอน จะกำหนดไว้ในแต่ละหัวข้อวิชา ว่าควรใช้วิธีการในการเรียนการสอนอย่างไร เช่น บรรยาย อภิปราย สาธิต ฝึกปฏิบัติ เกม ฯลฯ ทั้งนี้จะพิจารณาให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชาของแต่และหัวข้อวิชา และนำลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาเป็นหลักการในการพิจารณาจัดวิธีการเรียนการสอน สื่อหรือเทคนิคต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้มากที่สุด

องค์ประกอบที่สี่ : การวัดและประเมินผล ในหลักสูตรนี้จะมีการประเมินผลทั้งในส่วนย่อย (Formative Evaluation) ซึ่งจะดำเนินการประเมินผลการเรียนรู้โดยการสังเกตจากวิทยากรและผู้รับผิดชอบโครงการและจากการนำเสนอผลงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละวิชา ตลอดจนการทำแบบทดสอบ ซึ่งเป็นการประเมินผลการเรียนรู้ทั้งหลักสูตรของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบถึงระดับความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับจากการฝึกอบรมในหลักสูตรนี้ ในส่วนของการทดสอบเพื่อประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมนี้ ไม่จำเป็นต้องมีในทุกหลักสูตร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของหลักสูตรว่าต้องการจะวัดหรือประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในระดับใด เพราะบางหลักสูตรอาจจะใช้เพียงการสังเกตและพิจารณาจากผลงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็เพียงพอแล้ว นอกจากนี้ยังมีการประเมินผลรวม (Summative Evaluation) ซึ่งจะเป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือไม่ โดยการแจกแบบสำรวจความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการดำเนินการฝึกอบรมเพื่อนำผลการประเมินในส่วนนี้มาปรับปรุงการดำเนินการต่อไป

ที่กล่าวมาแล้วนี้ เป็นการวิเคราะห์หลักสูตรโดยยึดองค์ประกอบของหลักสูตรเป็นหลักในการวิเคราะห์ และหากจะวิเคราะห์โดยยึดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย ๑) การวิเคราะห์ปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม ๒) การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ ๓) การกำหนดเนื้อหาวิชาในหลักสูตร เทคนิค/วิธีการฝึกอบรม สื่อที่เหมาะสมและวิธการประเมินผลการเรียนรู้ ๔) การนำหลักสูตรไปใช้และการประเมินผลหลักสูตร และ ๕) การแก้ไขปรับปรุงหลักสูตร สามารถทำการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ขั้นตอนแรก คือ *การวิเคราะห์ปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม* โดยวิเคราะห์จากสภาพการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้พิจารณาจากการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ประกอบกับการวิเคราะห์ถึงหน้าที่และภารกิจของสายงานที่มีปัญหา ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือนักทรัพยากรบุคคลของกรมที่ดินยังปฏิบัติหน้าที่ได้ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามบทบาทที่สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้กำหนด ทั้งนี้ เพราะผู้ปฏิบัติงานด้านนี้ส่วนมากมักมาจากสายงานอื่นที่มีปัญหาข้อจำกัดในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น จึงจำเป็นต้องมาปฏิบัติงานในสายงานนี้ และอีกสาเหตุหนึ่ง คือผู้ที่ปฏิบัติงานในสายงานนี้ไม่สามารถก้าวหน้าขึ้นในตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงาน จึงจำเป็นต้องออกไปสู่สายงานอื่น ทำให้หน่วยงานต้องสูญเสียผู้ที่มีประสบการณ์ไป ทั้งสองสาเหตุนี้จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานในสายงานพัฒนาบุคลากรขาดความต่อเนื่องในการ

ปฏิบัติงานจึงไม่มีความเป็นมืออาชีพ และมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน จากการวิเคราะห์ถึงสภาพปัญหาดังกล่าวจะเห็นได้ว่าเป็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ซึ่งสามารถนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์และเนื้อหาวิชาของหลักสูตรได้ต่อไป

ขั้นตอนที่สอง : *การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของหลักสูตร* การกำหนดวัตถุประสงค์นี้จะได้ข้อมูลมาจากการวิเคราะห์ปัญหาหรือความต้องการในการฝึกอบรมจากขั้นตอนแรก ซึ่งจะทราบถึงปัญหาหรือความต้องการในการฝึกอบรมที่แท้จริง แล้วนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม วัตถุประสงค์นั้นจะเป็นตัวกำหนดขอบข่ายของคุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้ และทักษะที่ต้องการพัฒนาให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งในหลักสูตรที่ยกเป็นตัวอย่างนี้ปัญหาที่พบ ก็คือ นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติหน้าที่ได้ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามบทบาทที่สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้กำหนด ทั้งนี้เพราะผู้ปฏิบัติงานด้านนี้ส่วนมากมักมาจากสายงานอื่นจึงขาดความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของนักพัฒนา ฯ และขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานจึงไม่มีความเป็นมืออาชีพ และมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรว่า “เพื่อให้นักทรัพยากรบุคคลของกรมที่ดิน มีความรู้ ความเข้าใจ และยอมรับในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในภาพรวมของนักทรัพยากรบุคคลผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์” นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ยังเป็นแนวทางในการกำหนดเนื้อหา กิจกรรม เทคนิควิธีการในการฝึกอบรม สื่อที่เหมาะสม ตลอดจนจะเป็นแนวทางในการสร้างแบบทดสอบเพื่อวัดและประเมินผลการฝึกอบรมอีกด้วย

สำหรับขั้นตอนที่สาม : *การกำหนดเนื้อหาวิชาในหลักสูตร เทคนิค/วิธีการฝึกอบรม สื่อที่เหมาะสมและวิธีการประเมินผลการเรียนรู้* ในส่วนของการกำหนดเนื้อหาวิชาของหลักสูตรนี้จะสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการในการฝึกอบรมที่ได้วิเคราะห์มาแล้ว และเป็นเนื้อหาวิชาที่ทันสมัยเป็นปัจจุบัน และใช้ลักษณะของวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์รายวิชา เพราะต้องการให้เกิดความชัดเจน เป็นไปได้ เข้าใจได้ตรงกัน และสามารถวัดหรือสังเกตได้ ทั้งนี้ให้สังเกตจากการใช้คำที่ต้องการให้ผู้เรียนแสดงถึงการกระทำ (Action Verb) ที่เป็นพฤติกรรมด้านต่าง ๆ เช่น ถ้าใช้คำว่า “ระบุ จำแนก อธิบาย บอก วิเคราะห์ ฯลฯ ” *จะเป็นพฤติกรรมด้านความรู้* หากใช้คำว่า “แยก แสดง ปฏิบัติ ดำเนินการ ฯลฯ” *จะเป็นพฤติกรรมด้านทักษะ* และถ้าใช้คำว่า “ ยอมรับ สนับสนุน ตกลงใจ ร่วมมือ เสนอแนะ ฯลฯ” *จะเป็นพฤติกรรมทางด้านทัศนคติ* จากคำเหล่านี้จะช่วยให้วิทยากรหรือผู้สอนสามารถเตรียมการสอนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของวิชานั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง ผู้รับผิดชอบโครงการก็สามารถเตรียมการ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนผู้เรียนก็สามารถเตรียมตัวที่จะเรียนรู้ในแต่ละวิชาได้อย่างถูกต้อง ซึ่งผลที่ได้รับก็คือการฝึกอบรมก็จะบรรลุวัตถุประสงค์สำคัญ คือ ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามที่เราต้องการ ส่วนการกำหนดเทคนิค/วิธีการฝึกอบรม สื่อที่เหมาะสมและวิธีการประเมินผลการเรียนรู้จะดำเนินการเช่นเดียวกับที่กล่าวมาแล้วในการวิเคราะห์หลักสูตรที่ยึดองค์ประกอบของหลักสูตรเป็นหลัก

ส่วนขั้นตอนที่สี่ : *การนำหลักสูตรไปใช้และการประเมินผลหลักสูตร* เป็นขั้นตอนที่เมื่อสร้างหลักสูตรเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็จะนำไปสู่การปฏิบัติคือการนำหลักสูตรไปใช้ในการฝึกอบรม หลังจากนั้นก็จะทำการประเมินผลหลักสูตร โดยการสังเกตของผู้รับผิดชอบโครงการในการนำหลักสูตรไปใช้จริง และจากการแจกแบบสอบถามเพื่อประเมินหลักสูตร ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการประเมินหลักสูตรจะนำไปสู่ **ขั้นตอนที่ห้า** คือ *การแก้ไขปรับปรุงหลักสูตร* ต่อไป

หลักสูตรฝึกอบรมนักทรัพยากรบุคคล (ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล) ของกรมที่ดินให้เป็นมืออาชีพนี้ เป็นเพียงตัวอย่างที่จะชี้ให้เห็นถึงแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งนักทรัพยากร

บุคคลที่รับผิดชอบในการสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรจะต้องศึกษาถึงหลักการ แนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแนวทางในการพัฒนาหลักสูตร เพื่อนำมาประมวลใช้ในการสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้จะต้องมีประสบการณ์ในการสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรอีกด้วย จึงจะทำให้เกิดทักษะและมีความชำนาญในการปฏิบัติงานด้านนี้ได้

ปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณาในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

สิ่งที่ควรนำมาพิจารณาประกอบเป็นแนวทางในการสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้ได้หลักสูตรการฝึกอบรมที่มีคุณภาพเป็นไปตามหลักวิชาการ นั้น จะต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรดังต่อไปนี้

๑. จะต้องพัฒนาหลักสูตรโดยยึดแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นหลักในการดำเนินการ โดยจะต้องมีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดเนื้อหา วิธีการฝึกอบรม สื่อที่เหมาะสมและการประเมินผลการเรียนรู้ ตลอดจนการนำหลักสูตรไปใช้และประเมินผลหลักสูตร เพื่อนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลในการแก้ไขปรับปรุงหลักสูตร กิจกรรมเหล่านี้เป็นการดำเนินการที่เป็นขั้นตอน ซึ่งจะต้องเป็นไปตามหลักวิชาการเพื่อให้ได้มาซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพ

๒. ควรนำแนวความคิดต่าง ๆ ที่ได้จากทฤษฎีการเรียนรู้มาเป็นแนวทางในการเลือกเทคนิค/วิธีการฝึกอบรมโดยเฉพาะแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ทั้งนี้ เพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นผู้ที่อยู่ในวัยทำงานหรือผู้ใหญ่ การเรียนรู้จึงแตกต่างจากการเรียนของเด็ก หากใช้เทคนิค/วิธีการที่ไม่เหมาะสม ก็จะไม่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีได้ หรืออาจไม่สนใจต่อการฝึกอบรม ซึ่งก็เท่ากับว่าการฝึกอบรมนั้นไม่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า

๓. การเลือกรูปแบบในการจัดเนื้อหาของหลักสูตร ควรคำนึงถึงธรรมชาติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นหลัก กล่าวคือหลักสูตรสำหรับผู้ใหญ่ที่มีวุฒิภาวะสูง ควรจัดเนื้อหาวิชาในหลักสูตรในลักษณะของการแยกเนื้อหาวิชาโดยตรง นอกจากนี้ ควรคำนึงถึงธรรมชาติของการเรียนรู้ในแต่ละวิชาด้วย เพราะมีความแตกต่างกัน บางวิชาอาจเรียนรู้ด้วยการจำเพื่อการนำไปใช้ บางวิชาอาจเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ แต่บางวิชาอาจเรียนรู้ด้วยการสังเกต จึงต้องวิเคราะห์ถึงธรรมชาติของเนื้อหาวิชาว่าวิชาใดควรเรียนรู้ด้วยวิธีการใด เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ต่อผู้เรียนมากที่สุด และควรพิจารณาเลือกสื่อการเรียนการสอนให้เหมาะสมในแต่ละหัวข้อวิชาด้วย

๔. ควรคำนึงถึงรูปแบบของการจัดเนื้อหาของหลักสูตร ที่จะส่งผลให้การบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมว่า มีความเป็นไปได้ สะดวกและมีประสิทธิภาพ ไม่ลึกหรือกว้างจนเกินไปเพราะต้องใช้เวลามากและอาจจะยากต่อการเรียนรู้หรือการนำไปสู่การปฏิบัติจริง จึงควรเลือกรูปแบบที่จะช่วยให้การบริหารหลักสูตร มีความสะดวกและคล่องตัวด้วยและไม่ควรยึดติดอยู่กับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งโดยเฉพาะ เพราะไม่มีรูปแบบในการจัดหลักสูตรใดที่จะตอบสนองความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดีโดยตลอด ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละรูปแบบมักจะมีข้อจำกัดอยู่ในตัว เช่น การยึดรูปแบบที่เน้นเนื้อหาสาระแต่เพียงอย่างเดียวอาจทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมขาดประสบการณ์ และถ้าจัดเนื้อหาวิชาต่าง ๆ ตลอดทั้งหลักสูตรเป็นรูปแบบเดียวกันทั้งหมด ก็คงจะสร้างความเบื่อหน่ายให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในขณะเดียวกันก็อาจจะเป็นการจำกัดวิธีการถ่ายทอดของวิทยากรด้วย ดังนั้น การจัดเนื้อหาวิชาในหลักสูตรจึงควรใช้หลาย ๆ รูปแบบประกอบกันทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของเนื้อหาวิชานั้น ๆ ด้วย

๕. ในการพัฒนาหลักสูตรไม่ควรดำเนินการโดยผู้หนึ่งผู้ใดแต่เพียงลำพัง ควรดำเนินการโดยผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย เช่น นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้เชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชา (Subject Matter Specialist) นักเทคโนโลยีทางการฝึกอบรม เป็นต้น เว้นแต่บางหลักสูตรที่มีระยะเวลาสั้น ๆ และมีเนื้อหาวิชาเพียงไม่กี่วิชาก็อาจจะพิจารณาโดยนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่รับผิดชอบงานพัฒนาหลักสูตร เพียงคนเดียวได้

นอกจากปัจจัยสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่กล่าวมาแล้ว ในทางปฏิบัติของการพัฒนาหลักสูตรฯ มักจะทำได้ไม่เต็มที่ เนื่องจากมีประเด็นที่เป็นข้อจำกัดหรือปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ คือ

๑. *ด้านการเงิน* การพัฒนาหลักสูตรนั้นเป็นงานที่มีลักษณะของงานวิจัย หากสามารถมีเงินอุดหนุนในการทำการวิจัยเพื่อการนี้แล้ว ก็จะช่วยให้ได้หลักสูตรที่มีมาตรฐานหรือมีฐานข้อมูลที่มาจากการวิจัยอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะส่งผลให้ได้หลักสูตรที่มีคุณภาพ และมีมาตรฐาน

๒. *ด้านบุคลากร* ผู้ที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาหลักสูตรควรจะเป็นผู้ที่มีพื้นความรู้ทางด้านการศึกษาและมีทักษะด้านงานวิจัยด้วย เพื่อจะได้เข้าใจถึงวิธีการในการพัฒนาหลักสูตรและทฤษฎีการเรียนรู้ตลอดจนหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม และที่สำคัญควรได้รับการฝึกอบรมอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ทราบถึงเทคนิคใหม่ ๆ ในการสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรหรือในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาหลักสูตรได้อย่างทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้

๓. *ด้านบริหารจัดการในการพัฒนาหลักสูตร* จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่องและสามารถจัดการได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่ใช่เป็นการดำเนินการเพื่อให้งานเสร็จไปเฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าเท่านั้น ซึ่งหากมีการกำหนดเป็นแผนงานที่แน่นอนแล้วก็จะช่วยให้สามารถกำหนดเงินงบประมาณในการดำเนินการได้อีกด้วย

สำหรับแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมที่กล่าวมานี้ เป็นเพียงสาระสำคัญของขั้นตอนต่าง ๆ ในการพัฒนาหลักสูตร ส่วนในรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนนั้นผู้ที่รับผิดชอบงานพัฒนาหลักสูตรจะต้องศึกษาเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น และสามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนาหลักสูตรต่อไป ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่นี้จะต้องเป็นผู้ที่ใฝ่รู้ ทันต่อเหตุการณ์และพยายามศึกษาหาความรู้ในส่วนของการพัฒนาหลักสูตรให้เข้าใจอย่างแท้จริง เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานด้านนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้มาซึ่งหลักสูตรที่มีมาตรฐานและมีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการพัฒนาบุคลากรขององค์กรเป็นไปอย่างคุ้มค่าต่อการลงทุน

❄❄❄❄

บรรณานุกรม

ปาน สวัสดิ์สาลี. ๒๕๓๕. **การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม.** กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการสำนักงานก.พ.

ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา. ๒๕๔๔. แนวคิดเรื่ององค์การที่เรียนรู้. ใน **เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการโครงการศึกษาการจัดทำแผนกลยุทธ์กรมที่ดิน.** หน้า ๑-๑๖. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รมย์ บุญประสาน. ๒๕๓๗. **การพัฒนาการฝึกอบรมบุคลากร.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

สงัด อุทรานันท์. ๒๕๓๔. **พื้นฐานและหลักการพัฒนาหลักสูตร.** กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุมิตร คุณานุกร. ๒๕๒๓. **หลักสูตรและการสอน.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. ๒๕๓๘. **จิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

สำนักงาน ก.พ. ๒๕๕๓. **คู่มือการพัฒนาข้าราชการสามสมรรถนะหลัก (Core Competencies).** กรุงเทพมหานคร: บริษัท แอร์บอร์น พรินต์ จำกัด.

อำไพ เกียรติชัย. ๒๕๔๑. **ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การสอนและการประเมินผลการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

American Telephone and Telegraph Company. ๑๙๘๘. **The Trainer's Library.** Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company Inc.

Dale, Edgar. ๑๙๕๔. **Audio Visual Method in Teaching.** New York: Dryden Press.

Knowles, Malcolm S. ๑๙๘๐. **The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy.** Chicago: Follett.

Taba, Hilda. ๑๙๖๒. **Curriculum Development: Theory and Practice.** New York: Harcourt, Brace & World.

ชื่อหนังสือ: คู่มือ แนวทางการสร้างและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

ที่ปรึกษา:

๑. นายชัยยศ	เหลืองภัทรเชวง	ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม
๒. นายพินัย	คงคาเขตร	อดีตนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ กองฝึกอบรม กรมที่ดิน

คณะผู้จัดทำ:

๑. นางสมหมาย	บุญธรรมธนะรุ่ง	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ กองฝึกอบรม กรมที่ดิน
๒. นายศักดิ์นรินทร์	พิมพเนตร	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กองฝึกอบรม กรมที่ดิน
๓. นางสาวจารุณี	ทองประดู่	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กองฝึกอบรม กรมที่ดิน

พิมพ์ที่: กองฝึกอบรม กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย
กรุงเทพมหานคร

ปีที่พิมพ์: พฤศจิกายน ๒๕๕๘ (ปรับปรุงครั้งที่ ๑)