**เทคนิคการจัดโครงการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ**

**กลุ่มงานบริการวิชาการแก่สังคม**

**อ. ชิตสุภางค์ ทิพย์เที่ยงแท้ และคณะ**

**เทคนิคการจัดโครงการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ**

**อ. ชิตสุภางค์ ทิพย์เที่ยงแท้ และคณะ**

**บทนำ**

การฝึกอบรมเป็นหนึ่งในรูปแบบของการพัฒนาบุคลากร ที่สามารถทำให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนา สามารถเปลี่ยนแปลงทั้งด้าน ความรู้ เจตคติ และทักษะ หรือความเชี่ยวชาญในงานหรือบทบาท หน้าที่ที่ตนรับความรู้ที่ต่อยอดได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด เนื้อหาเกี่ยวกับเทคนิคการจัดทำโครงการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ ที่เขียนขึ้นมาจากการจัดการความรู้ที่เขียนขึ้นมานี้ ได้ต่อยอดพัฒนามาจากปีการศึกษา 2559 ปีงบประมาณ 2560 และจากการประสบการณ์ในการจัดบริการวิชาการและค้นคว้าเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เอกสารฉบับนี้ ได้ปรับปรุงและแก้ไขเพิ่มเติมจากเอกสารเรื่อง เทคนิคการจัดโครงการฝึกอบรม ฉบับที่ 2 ซึ่งได้เผยแพร่ในปี พ.ศ. 2560 ส่วนที่ปรับแก้ไขคือเพิ่มเติมเนื้อหาเกี่ยวกับ

1) แนวทางการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม (Personal Decisions International) หรือ PDI

2) โครงการฝึกอบรมที่ดี ควรมีลักษณะอย่างไร

3) การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม

จากการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการจัดโครงการฝึกอบรมจากกลุ่มงาน ต่างๆ โดยผู้มีประสบการณ์นั้น เป็นอาจารย์ที่มีประสบการณ์และรับผิดชอบจัดโครงการฝึกอบรม ได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรม ร่วมกับค้นคว้าจากหนังสือตำราต่างๆ เพิ่มเติม และนำมาตกผลึกเรียบเรียงให้เป็นเนื้อหาที่อ่านเข้าใจง่ายๆ ทั้งนี้คณะผู้จัดทำหวังว่าเนื้อหาเทคนิคการจัดโครงการฝึกอบรมนี้จะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้พัฒนาจัดโครงการฝึกอบรมของผู้เกี่ยวข้องต่อไป

การจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร มักมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ทั้งในเรื่องของงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เงื่อนไขเรื่องเวลา บุคลากร สถานที่ และอาจมีปัญหาไม่คาดคิดอื่นๆเกิดขึ้น ดังนั้นการจัดโครงการฝึกอบรมผู้รับผิดชอบโครงการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการฝึกอบรม มีทักษะในการติดต่อสื่อสารทั้งกับกลุ่มหมายและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง มีจิตบริการ และมีความสามารถในการจัดการปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม เพื่อเอื้อให้ดำเนินโครงการได้บรรลุวัตถุประสงค์ และตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

**ประเภทของการฝึกอบรม**

การฝึกอบรมมีทั้งประเภทที่องค์กรเป็นผู้ออกแบบและจัดกระบวนการฝึกอบรมเอง การฝึกอบรมขณะที่ปฏิบัติงานด้วย (on the job training) และการฝึกอบรมนอกงาน (off the job training) การฝึกอบรมด้านทักษะการพยาบาลต่างๆ เช่น หลักสูตรประกาศนียบัตรผู้ช่วยพยาบาล ฝึกอบรมทักษะการสอนทางการพยาบาล เช่น หลักสูตรครูพี่เลี้ยง หลักสูตรศาสตร์และศิลป์การสอนทางการพยาบาล เป็นต้น การฝึกอบรมตามระดับชั้นของความรับผิดชอบ เช่น หลักสูตรผู้บริหารระดับกลาง หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะความก้าวหน้าในวิชาชีพ เช่น หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น หลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทางสาขาเวชปฏิบัติทั่วไป (การรักษาโรคเบื้องต้น) หลักสูตรการพยาบาลผู้ป่วยมะเร็งเป็นต้น

การจัดทำโครงการฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับการจัดหลักสูตรภายใต้สถานการณ์ที่ถูกต้องตรงตามความต้องการ ซึ่งแนวทางการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม (Personal Decisions International) หรือ PDI, (ที่ปรึกษา HR ที่มีชื่อเสียง) ได้ตั้งกรอบแนวความคิดไว้ 5 ส่วนด้วยกัน ซึ่งโดยส่วนประกอบต่าง ๆ นั้น องค์การสามารถมั่นใจได้ว่าการจัดทำโครงการฝึกอบรมนั้นถูกต้องตรงตามความต้องการ องค์ประกอบ 5 ส่วน โดย PDI มีดังต่อไปนี้

**1.ความเข้าใจอย่างถ่องแท้** (Insight) ทุกคนนั้นอยากจะรู้ว่าตัวเขาเหล่านนั้นต้องการที่จะเรียนรู้อะไร พนักงานต้องการฝึกอบรมเรื่องใด ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ความต้องการของแต่ละคน จากการทราบถึงความรู้และความสามารถของเขาขณะนั้น

**2.แรงจูงใจ** (Motivation) ทุก ๆ คนนั้นต้องการแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก ซึ่งหมายถึง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นสามารถทราบได้ว่าจะได้ประโยชน์อะไรจากการเข้ารับการฝึกอบรมในครั้งนั้น ดังนั้นการจูงใจผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยการบอกผลประโยชน์ที่พวกเขาจะได้รับสามารถเป็นการสร้างแรงจูงใจได้ เช่น การเลื่อนขั้น การได้รับรางวัล แม้ว่าการกล่างถึงผลประโยชน์นั้นยังจูงใจให้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรม และพัฒนาได้ไม่มากนัก เราสามารถเพิ่มแรงจูงใจจากการสื่อสารกับบุคคลภายในองค์การให้เข้ารับการฝึกอบรมและมีส่วนร่วม หนทางหนึ่งที่มีผลต่อแรงจูงใจนั่นคือ การบอกกับผู้บริหารระดับสูงให้เข้าใจ เมื่อทุกคนเข้าใจแล้วก็ทำให้เกิดความต้องการในการฝึกอบรม เมื่อผู้บริหารระดับสูงได้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมแล้วนั้น พนักงานคนอื่น ๆ ก็จะต้องได้รับการฝึกอบรมตามกันไปเป็นลำดับขั้น

**3.ความรู้และทักษะใหม่ ๆ** (New Skill and Knowledge) ทุกคนนั้นจะต้องแสดงความต้องการของแต่ละคนว่าต้องการที่จะเพิ่มความรู้ และความสามารถใหม่ ๆ อย่างไรกับตัวเขา การจัดทำการฝึกบอรมนั้นต้องคำนึงถึงการเพิ่มความสามารถและความรู้ใหม่ๆ ที่พนักงานผู้นั้นยังคงไม่มี

**4.เรียนรู้จากสถานการณ์จริง** (Rear world Practice) ในหลักสูตรการฝึกอบรมนั้นจำเป็นจะต้องให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นได้ลองเรียนรู้จากสถานการณ์จริง เพื่อที่จะทำให้การฝึกอบรมได้ประสิทธิภาพสูง การเข้าร่วมกิจกรรมเสมือนจริงนั้นก็เป็นประโยชน์แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเช่นกัน แต่ถึงอย่างไรก็ตามหัวหน้าหรือผู้จัดการมีหน้าที่ที่จะต้องให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกอบรมจาการทำงานในสถานการณ์จริงด้วย

**5.การรายงานผลหรืออธิบายผล** (Accountability) เป็นที่แน่นอนว่าการรายงานผลนั้นมาจากหัวหน้าหรือผู้จัดการแต่ในขณะเดียวกัน การรายงานผลว่าได้รับอะไรบ้างจากการฝึกอบรม นั้นต้องมาจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย เพื่อจะได้ทราบถึงความเข้าใจและความสนใจหลังการฝึกอบรม อีกทั้งฝ่ายบุคคลควรจะต้องทำการรายงานผล เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการฝึกอบรมครั้งต่อไป

**โครงการฝึกอบรมที่ดี** ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. สามารถตอบสนองความจำเป็นขององค์การได้ แก้ไขปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้อง ตลอดจนรองรับการขยายตัวของธุรกิจ ความก้าวหน้าขององค์การได้
2. สามารถสนองความจำเป็นของภารกิจที่เป็นปัญหาและของพนักงานได้
3. ต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลและปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงอย่างถี่ถ้วน และถูกต้อง เพื่อการจัดเตรียมและกำหนดโครงการได้อย่างเหมาะสม
4. ต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม
5. มีการกำหนดวิธีการฝึกอบรม และวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับหลักสูตรและเหตุผล
6. ได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรและการบริหารจากองค์การ

ต้องมีระยะเวลาดำเนินการที่ระบุวัน เวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดโครงการที่ชัดเจน

**กระบวนการจัดการฝึกอบรม**

**1. ก่อนจัดอบรม**

1.1 การหาความต้องการและข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มเป้าหมาย

ก่อนวางแผนจัดโครงการฝึกอบรม จะต้องค้นหาก่อนว่ากลุ่มเป้าหมายคือใคร

มีความพร่องเรื่องอะไร และต้องการเติมเต็มศักยภาพด้านใด การสำรวจความต้องการและข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มเป้าหมายทำให้สามารถออกแบบกระบวนการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม การจัดโครงการฝึกอบรมต้องมีการประเมินและวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมของกลุ่มเป้าหมาย และต้องทราบพื้นฐานของกลุ่มเป้าหมายว่าเป็นอย่างไรร่วมด้วย เพราะถ้ากลุ่มเป้าหมายที่มีความต้องการพัฒนาเหมือนกัน แต่มีพื้นฐานที่แตกต่างกัน การรับรู้ย่อมแตกต่างกัน ทำให้ต้องเลือกสื่อและวิธีการพัฒนาให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายด้วย ทั้งหมดนี้เป็นข้อมูลนำเข้าเพื่อใช้ในวางแผนออกแบบจัดกระบวนการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย จากประสบการณ์ในการจัดโครงการฝึกอบรมพบว่า การสำรวจความต้องการประเด็น/หัวข้อที่ต้องการพัฒนานอกจากผู้ให้ข้อมูลเป็นกลุ่มที่ต้องการเข้ารับการพัฒนาแล้ว หากสำรวจความต้องการจากผู้บังคับบัญชาร่วมด้วย จะทำให้ทราบว่าจำเป็นต้องพัฒนากลุ่มเป้าหมายโดยเน้นที่ส่วนใด/หัวข้อใดเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ การทราบข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มเป้าหมาย เช่น ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ จะช่วยทำให้สามารถออกแบบกระบวนการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย ทำให้กลุ่มเป้าหมายสามารถเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น

**การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม**

ก่อนที่จะดำเนินโครงการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะต้องหาความจำเป็นที่จะต้องทำการฝึกอบรมเสียก่อน ความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า ทีเอ็น ,TN หมายถึง สภาพการณ์หรือปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องที่ต้องการแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้สามารถบรรลุถึงจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ได้

**ประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม**

ได้มีผู้จำแนกประเภทความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้หลายลักษณะ ซึ่งพอจะกล่าวได้ดังนี้ คือ

**1. ความจำเป็นในการฝึกอบรมจำแนกตามลักษณะของการค้นหา**

1.1 ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ชัดแจ้ง

เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเพียงอาศัยประสบการณ์ ดุลยพินิจหรือสามัญสำนึกก็ทราบได้โดยไม่ต้องสำรวจ วิเคราะห์วิจัยอย่างจริงจังแต่อย่างใด เช่น มีการปรับปรุงและนำเครื่องมือ วิธีการ เทคโนโลยี หรือกรรมวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย วุตถุประสงค์ ตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติ มีการขยายงานและบริการแก่กลุ่มบุคคลเป้าหมาย มีเจ้าหน้าที่เข้ามาทำงานใหม่ มีการโอนโยกย้าย เป็นต้น

สภาพการณ์เหล่านี้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมย่อมตระหนักได้ว่า จำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ สติปัญญา ความชำนาญให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องก็จะช่วยแก้ไขปัญหานั้นได้ อย่างไรก็ตามความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ชัดแจ้งนี้ เป็นเพียงทำให้รู้สึกว่ามีความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมเท่านั้น แต่ก็ยังไม่สามารถที่จะบอกได้ว่าความจำเป็นดังกล่าวมีขนาดมากน้อยแค่ไหน มีลักษณะเป็นอย่างไรบ้างและรีบด่วนเพียงใดเมื่อเทียบกับความจำเป็นอย่างอื่น ฉะนั้นเพื่อยืนยันว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แท้จริง จึงควรสำรวจให้ทราบถึงลักษณะและปริมาณความจำเป็นนั้นด้วย

1.2 ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา

เป็นความจำเป็นที่ไม่สามารถบอกได้โดยอาศัยสามัญสำนึก แต่จะต้องศึกษาสำรวจและวิเคราะห์สถานการณ์ให้ชัดเจนเสียก่อน จึงจะบอกได้ว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม เช่น มีงานคั่งค้างมากอุปกรณ์ชำรุดเสียหายมาก งบประมาณสิ้นเปลือง ผลผลิตตกต่ำ เป็นต้น สภาพการณ์เหล่านี้เป็นเพียงส่อให้เห็นว่าอาจมีความจำเป็นในการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ว่าเจ้าหน้าที่ไม่สามารถจะสรุปได้ทันทีว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมต้องมีการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ประกอบ

**2. ความจำเป็นในการฝึกอบรมจำแนกโดยพิจารณาตามช่วงเวลา**

2.1 ความจำเป็นในปัจจุบัน

เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องมีการดำเนินงานเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหรือเป็นอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิผล เป็นไปตามมาตรฐานของงานที่กำหนด หรือจะเป็นสำหรับงานนั้น ซึ่งก็เกี่วยข้องกับการพัฒนาความรู้ สติปัญญา ทักษะและเขตคติของบุคคลนั่นเอง

2.2 ความจำเป็นในอนาคต

เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องดำเนินในปัจจุบัน แต่วางแผนไว้เพื่อป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต หรือเพื่อช่วยให้สามารถดำเนินการให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคตได้ ได้แก่ การฝึกอบรมบุคลากรเพื่อรับงานที่จะขยายหรือเปลี่ยนแปลงในอนาคตหรือเป็นการฝึกอบรมเพื่อเตรียมบุคลากรขึ้นเพื่อให้พร้อมที่จะรับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต เป็นต้น

**3. ความจำเป็นในการฝึกอบรมจำแนกตามความสัมพันธ์กับองค์กร**

3.1 ความจำเป็นในการฝึกอบรม

องค์การย่อยมีความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนา เป็นการศึกษาภาพรวมทั้งหมดภายในองค์กรว่าปัญหาข้อขัดข้องหรืออุปสรรคขององค์กรมีอะไรบ้าง และหากว่าจะแก้ไขด้วยการฝึกอบรมควรจะดำเนินการด้วยวิธีการอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้วการวิเคราะห์องค์กรจะวิเคราะห์ในเรื่องต่อไปนี้ คือ

3.1.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่การศึกษาถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลสำเร็จให้กับองค์กร หรือสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับวิธีการทำงาน การตัดสินใจหรือโครงสร้างขององค์กร ตัวอย่างสิ่งแวดล้อมภายนอกได้แก่เทคโนโลยี เศรษฐกิจการเงิน การแข่งขัน แรงงานและกลยุทธ์การตลาด

3.1.2 การวิเคราะห์ผลงานขององค์กรและสาขา โดยศึกษาถึงความสำเร็จขององค์กรว่าตรงตามแผนหรือเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ การจัดการต่างๆดำเนินงานไปโดยมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการวางแผนและแผนปฏิบัติการขององค์กรหรือไม่

3.1.3 การวิเคราะห์พนักงานในองค์กร พิจารณาเกี่ยวกับการฝึกอบรมในปัจจุบันและวางแผนไว้สำหรับในอนาคต โดยคำนึงว่ามนุษย์จะทำงานได้ดีเกิดจากความสัมพันธ์ 3 ประการ คือ ระดับความรู้ความสามารถ สุขภาพร่างกาย และแรงบันดาลใจ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องศึกษาเกี่ยวกับบุคลากรซึ่งอาจจะศึกษาในเรื่องต่อไปนี้ เช่น การวางแผนกำลังคนหรือการวางแผนการฝึกอบรม และการพัฒนาเป็นรายบุคคล

3.1.4 การวิเคราะห์บรรยากาศภายในองค์กร เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ภายในองค์กรที่กำลังปฏิบัติอยู่ เช่น เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงาน ภาวะผู้นำ กระบวนการทำงาน การบริหารงานด้านบุคคล การเงิน พัสดุ ความก้าวหน้าในอาชีพ ค่าตอบแทน การตัดสินใจ ผลสำเร็จในการทำงาน สิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน โดยหาความคิดเห็นที่แท้จริงของบุคลากรภายในองค์กรที่มีต่อบรรยากาศของการทำงาน

**3.2 ความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนาหน้าที่และภารกิจขององค์กร**

การวิเคราะห์ภารกิจขององค์กรจะดำเนินการได้หลายรูปแบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาหน้าที่ และส่งผลต่อเนื่องถึงการพัฒนาภารกิจขององค์กร ตัวอย่างการวิเคราะห์ภารกิจขององค์กร ได้แก่

3.2.1 การวิเคราะห์ตามการบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เป็นการชี้ให้เห็นถึงคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการตามตำแหน่งต่างๆ และโดยทั่วไปองค์กรจะมีการบรรยายลักษณะของงานประจำตำแหน่งต่างๆ ซึ่งมีทั้งแบบละเอียดหรือแบบกว้าง 3.2.2 การวิเคราะห์หน้าที่และภารกิจ หน้าที่หมายถึงสิ่งที่ผู้ครอบครองงานจะต้องปฏิบัติจัดทำ งานทุกงานจะต้องมีหน้าที่ตั้งแต่ 1 หน้าที่ขึ้นไป โดยทั่วไปแล้วหน้าที่จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

- เป็นความรับผิดชอบของผู้ครองตำแหน่งงาน

- เวลาส่วนใหญ่จะต้องใช้ไปในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

- ความถี่ในการปฏิบัติหน้าที่จะมีมากในแต่ละวัน

- การปฏิบัติหน้าที่นั้นจะเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ความชำนาญและความสามารถ

- การปฏิบัติหน้าที่นั้นกระทำไปโดยมีวัตถุประสงค์ มีมาตรฐานในการปฏิบัติและมุ่งความรวดเร็ว ประหยัด รวมถึงความถูกต้อง ภารกิจ ในหน้าที่แต่ละหน้าที่จะประกอบด้วยภารกิจ ภารกิจเป็นส่วนที่สำคัญในอันที่จะก่อให้เกิดผลออกมา ภารกิจนี้เป็นหน่วยของการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้เทคนิควิธีการต่างๆ รวมถึงระเบียบ เพื่อให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างถูกต้องคุณลักษณะของภารกิจที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

- เป็นการใช้เวลาส่วนใหญ่ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ซึ่งภารกิจนั้นสังกัด

- การปฏิบัติตามภารกิจนั้นจะต้องใช้ความรู้ ความชำนาญและความสามารถอย่างมาก

**1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ หัวข้อและขอบเขตเนื้อหาการฝึกอบรม**

เมื่อผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมค้นหาปัญหาและความต้องการรวมทั้งทราบข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มเป้าหมายโดยภาพรวมแล้ว จะต้องกำหนดหัวข้อ และขอบเขตเนื้อหาของการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการ สามารถนำมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม จะต้องสามารถวัดได้จริง และยังเป็นทิศทางในการกำหนดวิธีประเมินผลโครงการ และนำไปสู่การกำหนดหัวข้อและขอบเขตเนื้อหาได้ด้วย

* 1. **การสรรหาวิทยากร**

การคัดเลือกวิทยากรให้สอดคล้องกับหัวข้อและเนื้อหาการฝึกอบรม เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะถ้าเลือกวิทยากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะวิทยากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอดและสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่เก่งๆ เป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาการที่ตรงกับหัวข้อบรรยาย นอกจากทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีแล้ว ยังทำให้กลุ่มเป้าหมายสนใจเข้ารับการฝึกอบรมมากขึ้น ส่งผลให้มีโอกาสบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมและได้จำนวนกลุ่มเป้าหมายครอบคลุมครบถ้วนมากขึ้น ผู้ที่รับผิดชอบโครงการ หรือทำหน้าที่ด้านการฝึกอบรมจึงควรมีข้อมูลทำเนียบวิทยากรแต่ละด้านไว้ ให้มีมากพอที่จะได้คัดเลือกที่เหมาะสมกับแต่ละโครงการ และเหมาะสมกับลักษณะพื้นฐานการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายด้วย

**1.4 การแบ่งบทบาท หน้าที่**

ในการจัดโครงการแต่ละครั้ง จะต้องสรรหาทีมงานและกำหนดบทบาท หน้าที่ให้ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร และต้องใส่ใจ ร่วมกับสร้างความเข้าใจบทบาท หน้าที่ แต่ละฝ่ายให้ชัดเจน โดยเฉพาะเรื่องการสื่อสารให้รู้ว่างานที่ทำคืออะไร ทำอย่างไร งานที่ให้ทำสำคัญอย่างไร เหตุใดจึงต้องเป็นคนนั้นๆ เท่านั้น เมื่อทำสำเร็จคนๆ นั้นจะได้อะไรเป็นต้น การจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการและประชุมวางแผนงานร่วมกัน จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่สร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นและนำไปสู่ความรักความผูกพันในงานต่อไป

**1.5 การเขียนงบประมาณรายรับ-รายจ่าย**

ในการจัดทำโครงการฝึกอบรมนั้น ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับระเบียบการใช้งบประมาณทั้งงบประมาณจากเงินรายได้สถานศึกษา งบประมาณดำเนินงาน แต่ละหมวด มีเงื่อนไขและวิธีการเบิกจ่ายที่แตกต่างกัน รวมทั้งค่าใช้จ่ายแต่ละรายการ สามารถเบิกได้หรือไม่ได้อย่างไร และอัตราเบิกจ่ายควรเป็นอย่างไร ทั้งหมดนี้จะต้องมีความรู้เพื่อนำมาใช้ประกอบการวางแผนตั้งงบประมาณ สำหรับรายจ่ายที่จะเกิดขึ้นในแต่ละโครงการฝึกอบรม ผู้รับชอบโครงการจะต้องเรียนรู้ด้วยว่าการเบิกจ่ายอะไรจ่ายได้-ไม่ได้ และต้องใช้เอกสารใด ประกอบการเบิกจ่าย เพื่อให้สามารถจัดทำเอกสารได้สมบูรณ์ ซึ่งในการเขียนงบประมาณและการทำเรื่องเบิกจ่ายนั้น เจ้าหน้าที่การเงินของแต่หน่วยงาน มีความรู้และสมรรถนะในด้านนี้ จึงควรให้มาร่วมทีมในการดำเนินงานด้วย จะได้บริหารโครงการได้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ลดระยะเวลาและทำให้ใช้คนได้สอดคล้องกับงานหรือความถนัดด้วย

**1.6 การจัดเตรียมเอกสาร สื่อ วัสดุอุปกรณ์สำหรับการฝึกอบรม**

ผู้รับผิดชอบโครงการหรือทีมงานจะต้องสอบถามวิทยากรในเรื่องของเอกสารประกอบการฝึกอบรม เนื้อหาจะต้องอ่านเข้าใจง่าย เพราะสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ที่เร็วขึ้นเมื่อมีเอกสารประกอบการฝึกอบรม นอกจากนี้จะต้องประสานงานกับวิทยากรว่าในกระบวนการจัดฝึกอบรม มีความจำเป็นต้องใช้อุปกรณ์ สื่ออะไรบ้าง เพื่อผู้จัดโครงการจะได้จัดเตรียมไว้อย่างเพียงพอและเหมาะสม จำนวนเอกสารขึ้นอยู่กับรูปแบบและขนาดของโครงการ ซึ่งจำเป็นจะต้องจัดเตรียมไว้ก่อนการฝึกอบรม ควรมีการแจกเอกสารล่วงหน้าก่อนวิทยากรบรรยาย และมีการใส่เอกสาร online ไว้หน้า website ของหน่วยงานผู้จัดอบรม หรือมีช่องทางการส่งผ่านเอกสารที่อาจมีการ update ให้ผู้เข้ารับการอบรมและผู้สนใจ สำหรับเอกสารที่ใช้ในการประเมินผู้เข้ารับการอบรมต้องมีการชี้แจงให้เข้าใจและเปิดโอกาสให้ซักถามข้อสงสัย

**1.7 การจัดเตรียมสถานที่ โสต ทัศนูปกรณ์ ป้ายประชาสัมพันธ์โครงการ**

ผู้จัดโครงการจะต้องประสานทีมงานให้จัดเตรียมสถานที่ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและการออกแบบจัดกระบวนการเรียนรู้ เช่น ถ้าเป็นบรรยายพิเศษ มักจะจัดเก้าอี้นั่งแบบบรรยาย หรือแบบตัวยูหรือรูป V-shape แต่ถ้าเป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการมีส่วนร่วม ไม่มีการบรรยาย แต่ให้ความสำคัญกับกระบวนการกลุ่ม การจัดเก้าอี้นั่งที่เหมาะสมคือการนั่งเป็นวงกลม ไม่มีโต๊ะมากั้น เป็นต้น นอกจากนี้ ป้ายประชาสัมพันธ์โครงการ ควรมีข้อความยินดีต้อนรับ ชื่อโครงการ และวันที่จัดฝึกอบรม ร่วมกับสถานที่จัดฝึกอบรมเพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทราบ เป็นต้น การจัดสถานที่ผู้รับผิดชอบสถานที่ต้องได้รับการแจ้งผังการออกแบบการฝึกอบรม เพื่อจะได้จัดสถานที่ให้เหมาะสม นอกจากนี้ แสง อุณหภูมิต้องไม่ร้อนหรือหนาวเกินไป เสียงต้องได้ยินชัดเจนไม่ก้อง มีไมโครโฟน โดยจำนวนไมโครโฟนแปรผันตามจำนวนผู้เข้ารับการอบรม และกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เขารับการอบรมมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึง

**1.8 การติดต่อประสานงานกลุ่มเป้าหมายและ วิทยากร**

การประสานงานกับกลุ่มเป้าหมายก่อนการฝึกอบรมเป็นเรื่องสำคัญมาก ผู้จัดโครงการจะต้องสื่อสารทางตรงกับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ และก่อนวันจัดอบรมล่วงหน้าอย่างน้อย 1 เดือน ข้อมูลที่จะต้องแจ้งให้กลุ่มเป้าหมายและวิทยากรรับทราบ เช่น โครงการ กำหนดการ สิทธิ์ในการเบิกจ่ายต่างๆ สถานที่พัก การเตรียมตัวมาพักค้าง เป็นต้น การจัดทำหนังสือส่งตัวเข้ารับการอบรม ใบตอบรับการฝึกอบรม เอกสารที่จะต้องเตรียมเพื่อประกอบการเบิกจ่ายกับหน่วยงานผู้จัด เป็นต้น นอกจากการสื่อสารทางตรงอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว ควรใช้เทคโนโลยีร่วมด้วย เช่น Group Line การลงทะเบียนออนไลน์ เป็นต้น เพื่อจะได้สื่อสารได้อย่างรวดเร็ว ลดขั้นตอนและลดความผิดพลาดในการสื่อสารหรือการจัดทำรายชื่อเพื่อมอบใบประกาศ สำหรับวิทยากรนั้น นอกจากการสื่อสารทางตรงอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว ควรมีการติดต่อเป็นการภายในก่อนที่จะทำหนังสือเชิญอย่างเป็นทางการ พร้อมทั้งแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่วิทยากรควรทราบ เช่น หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ ขอบเขตของหัวข้อวิชานั้น ๆ คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วัน เวลา สถานที่สำหรับการบรรยาย เป็นต้น นอกจากนี้ จะต้องสอบถามเกี่ยวกับการรับ-ส่ง ตลอดจนอุปกรณ์ที่ใช้ในการประกอบการบรรยายสำหรับหัวข้อวิชานั้น ๆ ด้วย

**1.9 การจัดเตรียมเครื่องมือวัดผล**

การวัดผลเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะตอบได้ว่าการจัดฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ อย่างไร ดังนั้น ผู้จัดโครงการจะต้องจัดเตรียมเครื่องมือวัดผลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดโครงการ การเก็บข้อมูล มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบต่างๆ อาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ วิธีการตอบแบบสอบถาม แต่ที่นิยมคือการใช้แบบสอบถาม และมีคำถามปลายเปิดเพิ่ม เพื่อให้แสดงความคิด/ให้ข้อเสนอแนะ ทั้งนี้การใช้แบบสอบถามมีความสะดวก รวดเร็ว แต่ผู้จัดโครงการควรใช้วิธีการสัมภาษณ์และสังเกตร่วมด้วย เพื่อให้มีมุมมองที่หลากหลาย และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น ในการจัดประชุมที่มีผู้ลงทะเบียนจำนวนมาก เพื่อความรวดเร็วและลดการใช้กระดาษ ควรให้ตอบแบบประเมินทางออนไลน์ ซึ่งทำให้สามารถประมวลผลได้อย่างรวดเร็วด้วย

L

**1.10 การจัดเตรียมอาหารว่าง อาหารกลางวัน เครื่องดื่มต่างๆ**

การจัดอบรม โดยเฉพาะในหน่วยงานผู้จัดนั้น จะต้องมีข้อมูลของผู้เข้ารับการอบรมว่ามีท่านใดที่บริโภคอาหารอิสลาม หรือมีข้อจำกัดใดในเรื่องของอาหาร ผู้จัดจะต้องทราบข้อมูลเหล่านี้ เพื่อจัดให้พร้อมสำหรับกลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ หากเป็นการอบรมในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ การเลือกชนิด ประเภทอาหารและเครื่องดื่มก็สำคัญ ผู้จัดจะต้องประสานงานให้มีอาหารที่เหมาะสมกับหัวข้อการฝึกอบรมด้วย เช่น การจัดโครงการส่งเสริมพฤติกรรมบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพ แต่ผู้จัดนำอาหารจานด่วน อาหารที่ส่งผลเสียต่อร่างกาย มาให้ผู้เข้าอบรมรับประทาน ก็ไม่เหมาะสม

**1.11 การเสนอโครงการเพื่อพิจารณาอนุมัติและดำเนินการขอหน่วยการศึกษาต่อเนื่อง**

จากสภาการพยาบาล โดยเฉพาะโครงการที่กลุ่มเป้าหมายหลักเป็นพยาบาล ผู้จัดโครงการจะต้องการดำเนินการเสนอขอหน่วยการศึกษาต่อเนื่องจากสภาการพยาบาลตามหลักเกณฑ์และคู่มือการดำเนินงานขอหน่วยฯ และแจ้งหน่วย CNEU คร่าวๆ ให้กลุ่มเป้าหมายทราบประกอบการตัดสินใจสมัครหรือลงทะเบียนเข้าร่วมการฝึกอบรม สถาบันหลักมีหน้าที่ ดังนี้

1. วางแผนการบริหารจัดการในการรับรอง การบันทึกหลักสูตร และ/หรือกิจกรรม การศึกษาต่อเนื่องและจำนวนหน่วยคะแนนตามที่ศูนย์กำหนด
2. จัดการศึกษาต่อเนื่องที่ได้รับการรับรองจากศูนย์ และมีการประเมินการจัดการศึกษา ต่อเนื่องของตนเอง
3. ออกหลักฐานรับรองการเข้าศึกษาหรือฝึกอบรมในหลักสูตร และ/หรือกิจกรรม การศึกษาต่อเนื่อง
4. พิจารณาและให้ความยินยอมสถาบันยื่นขอเป็นสถาบันสมทบ
5. จัดทำระบบและบันทึกหน่วยคะแนนของผู้เข้าศึกษาหรือฝึกอบรมในหลักสูตร และ/หรือกิจกรรมการศึกษาต่อเนื่องที่สถาบันจัดเอง และที่จัดโดยสถาบันสมทบ ลงในฐานข้อมูลของศูนย์ โดยตรง
6. ตรวจสอบข้อมูลของหลักสูตร และ/หรือกิจกรรมการศึกษาต่อเนื่องและการบันทึก หน่วยคะแนนของผู้เข้าศึกษาหรือฝึกอบรมในหลักสูตร และ/หรือกิจกรรมการศึกษาต่อเนื่องให้เป็นปัจจุบัน
7. จัดกิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง ได้ครบ ๔ กิจกรรม ซึ่งรวมถึง การจัดประชุมวิชาการประจําปีด้วย
8. บริหารจัดการหลักสูตร และ/หรือกิจกรรมการศึกษาต่อเนื่องที่สถาบันจัดเองและสนับสนุนการจัดหลักสูตร และ/หรือกิจกรรมการศึกษาต่อเนื่องของสถาบันสมทบ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
9. ประเมินสถาบันสมทบเป็นระยะ ๆ เพื่อให้หลักสูตร และ/หรือหรือกิจกรรม การศึกษาต่อเนื่องที่จัดมีมาตรฐาน หน้า ๔๕ เล่ม ๑๓๐ ตอนพิเศษ ๔๓ ง ราชกิจจานุเบกษา ๓ เมษายน ๒๕๕๖
10. รายงานผลงานประจําปีต่อศูนย์ โดยครอบคลุมทุกหลักสูตร และ/หรือกิจกรรม

การศึกษาต่อเนื่องที่สถาบันจัดเอง และที่จัดโดยสถาบันสมทบพร้อมหน่วยคะแนน

ในแต่ละปีการศึกษา สถาบันหลักจะต้องดำเนินการจัดฝึกอบรมให้ครอบคลุม 4 ชนิด

กิจกรรม จากกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

๑) การประชุมวิชาการประจําปี เป็นกิจกรรมที่จัดโดยสถาบันหลักมีการจัดประชุมเป็นประจำทุกปีรูปแบบการนำเสนออาจเป็นการบรรยาย อภิปรายหมู่ การนำเสนอผลงานเป็นต้นเพื่อทบทวนองค์ความรู้เดิมและเพิ่มพูนความรู้ใหม่แก่พยาบาลที่เป็นบุคคลภายนอกโดยมีวิทยากรที่เป็นพยาบาลภายในไม่น้อยกว่าหนึ่งในสาม มีระยะเวลาการอบรมไม่น้อยกว่าสองวัน มีรายงานสรุปผลการดำเนินงานเพื่อการเผยแพร่และมีเอกสารประกอบการประชุม

๒) อบรมฟื้นฟูวิชาการ หรือการอบรมระยะสั้นเป็นกิจกรรมการอบรมเพื่อทบทวน

และเพิ่มพูนความรู้ใหม่รูปแบบการนำเสนออาจเป็นการบรรยายสัมมนา อภิปรายเป็นต้นโดยกำหนดระยะเวลาการจัดอบรมไม่เกิน 10 วัน

๓) อบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมที่พัฒนาองค์ความรู้ทักษะและเจตคติ นำเสนอโดยการสอนแสดงฝึกหัตถการจากหุ่นจำลองหรือห้องปฏิบัติการ และการประชุมกลุ่ม/อภิปรายกลุ่มย่อยเป็นต้น โดยกำหนดระยะเวลาการจัดอบรมไม่เกิน10วัน

๔) การสัมมนาทางวิชาการ เป็นกิจกรรมที่พัฒนาองค์ความรู้สำหรับพยาบาลและ

บุคลากรทีมสุขภาพโดยมีการนำเสนอความรู้สาขาพยาบาลศาสตร์หรือความรู้ที่เกี่ยวข้องแก่ผู้เข้าร่วมการสัมมนา ผู้นำเสนอเป็นผู้เชี่ยวชาญโดยบุคคลเดียวหรือเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและเปิดให้ในที่ประชุมแสดงความคิดเห็นหรือสอบถามได้ ผลการประชุมสัมมนาสามารถสรุปเป็นแนวคิดทางการพยาบาลหรือแนวทางปฏิบัติการ

๕) การอภิปรายหมู่เป็นกิจกรรมที่จัดให้มีการอภิปรายถึงปัญหาทางการพยาบาลเฉพาะเรื่องโดยคณะบุคคลที่เชี่ยวชาญทางการพยาบาลและผู้เชี่ยวชาญต่างสาขาที่เกี่ยวข้องและเปิดโอกาสให้ที่ประชุมอภิปรายและซักถาม

๖) การบรรยายทางวิชาการที่จัดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (ชุดบรรยาย ทางวิชาการ) เป็น

กิจกรรมที่พัฒนาองค์ความรู้สำหรับพยาบาลมีการนำเสนอเนื้อหาที่กำหนดไว้เป็นช่วงๆโดยวิธีการบรรยายให้ครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมดในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง

๗) การบรรยายพิเศษเป็นกิจกรรมที่พัฒนาองค์ความรู้สำหรับพยาบาลที่จัดขึ้นเป็น

พิเศษ โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญสาขานั้นๆมาเป็นผู้บรรยาย

รายการเอกสารที่ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องจัดส่งให้หัวหน้างานศูนย์การศึกษาต่อเนื่องเพื่อประกอบการพิจารณาขอหน่วยคะแนน

1. โครงการอบรม/ประชุม/สัมมนา พร้อมกำหนดการ 1 ชุด
2. ประวัติ/คุณวุฒิของวิทยากร 1 ชุด
3. ตัวอย่างประกาศนียบัตรเพื่อแจกผู้รับการอบรม 1 ใบ
4. แผ่นบันทึกข้อมูล(CD)ของหลักสูตร/โครงการอบรม/ประชุม/สัมมนาพร้อมกำหนดการฝึกอบรม คุณวุฒิของวิทยากรและตัวอย่างใบประกาศนียบัตร( 1แผ่น)
5. หลักฐานการชำระค่าธรรมเนียมการรับรองหลักสูตรและ/หรือโครงการอบรม/ประชุม/สัมมนาครั้งละ1000-5000 บาท

**1.12 การกำหนดระยะเวลาและช่วงเวลาในการฝึกอบรม**

การกำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรมขึ้นกับวัตถุประสงค์ของโครงการและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย บางโครงการใช้ระยะเวลาสั้น บางโครงการมีระยะเวลาเป็นเดือน แต่โดยทั่วไปหากกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ให้บริการด้านสุขภาพ ไม่ควรใช้ระยะเวลาอบรมต่อเนื่องติดต่อกัน เพราะจะส่งผลต่อการบริการสุขภาพ ตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนได้ แต่อาจจัดเป็นระยะๆ ให้มีเวลากลับไปทำงานแล้วกลับมาอบรมต่อจนครบหลักสูตร เป็นต้น ส่วนช่วงเวลาในการอบรม ไม่ควรจัดในช่วงต้นปี หรือปลายปีงบประมาณ เพราะผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคน จะมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบในช่วงวันดังกล่าว เช่นการสรุปรายงาน การร่วมงานเลี้ยงเกษียณอายุราชการเป็นต้น

**1.13 การเตรียมการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง**

* เตรียมหนังสือเชิญวิทยากร หนังสือขออนุญาตผู้บังคับบัญชาของวิทยากร
* หนังสือถึงหน่วยงานของผู้เข้ารับการอบรมที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย
* หนังสือเชิญประธานในพิธีเปิดงาน ในกรณีเป็นคนนอกองค์กร
* คำกล่าวรายงานเปิด/ ปิดการฝึกอบรม
* กำหนดการพิธีเปิดการอบรม
* การจัดทำป้ายต่าง ๆ ป้ายอาจมีขนาดต่าง ๆ กันแล้วแต่ลักษณะที่ใช้ ได้แก่ ป้ายชื่อ

วิทยากร ป้ายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม (ติดเสื้อหรือตั้งโต๊ะ) ป้ายลงทะเบียน ป้ายบอกทางไปห้องน้ำ ป้ายบอกทางไปห้องอาหาร ป้ายบอกทางไปห้องฝึกอบรม ป้ายขนาดใหญ่ประชาสัมพันธ์การฝึกอบรม ป้ายบอกทางไปที่จอดรถ ป้ายต้อนรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

* การเตรียมแฟ้มสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ภายในแฟ้มควรประกอบด้วย

กำหนดการพิธีเปิดการฝึกอบรม รายละเอียดของโครงการ เอกสารประกอบการอบรม กระดาษ/ สมุดจดบันทึก ใบประเมินผลโครงการ

**2. การดำเนินการฝึกอบรม**

2.1 พิธีเปิด ปิดการฝึกอบรม

ผู้จัดโครงการจะต้องจัดเตรียมคำกล่าวรายงาน คำกล่าวเปิดโครงการ และต้องประสานกรรมการฝ่ายต่างๆ เพื่อจัดไมโครโฟน โพเดียม แฟ้มคำกล่าว ผู้เชิญแฟ้ม ให้พร้อม มีลำดับที่ชัดเจน นอกจากนี้จะต้องเตรียมของที่ระลึกสำหรับประธานในพิธีเปิดด้วย และจัดห้องรับรองพร้อมเครื่องดื่ม และจัดทีมดูแลอำนวยความสะดวก เมื่อถึงกำหนดเวลาให้ดำเนินการตามขั้นตอนโดยมีพิธีกรที่กำหนดคิว และประชาสัมพันธ์อย่างชัดเจน

2.2 การแนะนำวิทยากร

ในการจัดฝึกอบรม วิทยากรเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญ โครงการจะประสบผลสำเร็จได้ก็ขึ้นกับวิทยากรเหมือนกัน และความเชื่อและความศรัทธาต่อวิทยากรก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จ ดังนั้น พิธีกรจะต้องจัดเตรียมประวัติวิทยากร และแนะนำวิทยากรให้สะท้อนถึงความเชี่ยวชาญของวิทยากรด้วย

2.3 การสร้างบรรยากาศการฝึกอบรมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมต้องเอื้อต่อการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รูปแบบการจัดอบรม ผลของการเรียนรู้ จะเกิดขึ้นได้ดี ถ้าสร้างบรรยากาศให้มีความเป็นกันเอง ทุกคนรู้สึกเสมอภาค ให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้สึกว่าการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นไม่มีถูกหรือผิด ทุกคนสามารถเป็นครูซึ่งกันและกัน

* 1. การดูแลอำนวยความสะดวกวิทยากรและผู้เข้ารับการอบรม

ทีมผู้จัดโครงการจะต้องจัดเตรียมต้อนรับ อำนวยความสะดวก และรับ-ส่งวิทยากร เช่น การเตรียมพาหนะรับส่ง การจัดสถานที่จอดรถยนต์ของวิทยากร และผู้เข้าอบรม การจัดเตรียมเครื่องดื่ม อาหารว่าง หรืออาหารกลางวันให้วิทยากร และผู้การประชาสัมพันธ์สถานที่รับประทานให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม การจัดเตรียมเงินสมนาคุณวิทยากร และใบสำคัญการจ่ายเงินเพื่อให้วิทยากรลงนามรับเงิน และดำเนินการมอบเงิน สมนาคุณให้แก่วิทยากรในช่วงเวลาที่เหมาะสม เช่น ระหว่างช่วงพัก หรือหลังการอบรม หรือเวลาที่วิทยากรว่าง เป็นต้น

2.5 การประเมินผลโครงการ

เมื่อจัดอบรมเสร็จสิ้น ผู้จัดโครงการจะต้องให้คณะกรรมการผู้รับผิดชอบ แจกแบบประเมินตามแผนที่กำหนดไว้ ทั้งนี้หากแจกวันแรกของการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมที่ไม่ได้พักค้าง อาจไม่ได้นำเอกสารมาด้วย ทำให้การประเมินผลไม่ครอบคลุม ไม่ครบถ้วน จึงควรแจกในวันสุดท้ายของการฝึกอบรม สำหรับการประเมินผลโครงการที่มีกลุ่มเป้าหมายจำนวนมากนั้น ควรใช้แบบประเมินผลโครงการด้วยระบบออนไลน์ เพื่อลดปริมาณการใช้กระดาษ และทำให้เกิดความรวดเร็วในการประมวลผลและนำผลไปใช้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ทุกโครงการที่จัดบริการวิชาการ จะต้องประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการและประมวลผลนำเสนอในรูปแบบร้อยละระดับดีขึ้นไป และค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานร่วมด้วย

**3. ภายหลังการฝึกอบรม : การจัดทำรายงานสรุปประเมินผลโครงการ**

ผู้รับผิดชอบโครงการและทีมกรรมการทุกฝ่ายจะต้องจัดทำรายงานสรุปประเมินโครงการ ทั้งนี้ ประเด็นที่ต้องหารือว่าเพราะอะไรผลประเมินจึงได้ผลดังกล่าว ด้วยการถอดบทเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และกำหนดแนวทางการพัฒนา เพื่อให้การจัดฝึกอบรมครั้งต่อไปมีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ หากโครงการประสบความสำเร็จก็ควรจะค้นหาคำตอบเพิ่มเติม ประเด็นที่ควรถอดบทเรียน หัวใจสำคัญประการหนึ่งของการถอดบทเรียนคือ การตั้งคำถาม เพื่อวิเคราะห์บทเรียน การตั้งคำถามเพื่อถอดบทเรียนที่เป็นความรู้จากการปฏิบัติ (tacit knowledge) มีหลายรูปแบบ แต่ในที่นี้ขอนำเสนอแบบง่ายๆ ดังนี้

**What ความสำเร็จนั้น คืออะไร?**

**How to ที่ทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้น ทำอย่างไร?**

**By Whom ความสำเร็จที่ทำนั้น โดยใครบ้าง?**

**Why ทำไมความสำเร็จนั้น จึงเกิดขึ้นได้?**

**What is value ความสำเร็จนั้นก่อให้เกิดคุณค่าต่อใคร?**

**ถ้าจะทำให้ความสำเร็จมากขึ้นไปอีก ทำได้อย่างไร?**

**นอกจากนี้ สามารถใช้วิธีการเล่าเรื่องความสำเร็จของแต่ละคน โดยให้จับคู่ผลัดกันเล่าเรื่องที่ประสบความสำเร็จหรือเรื่องที่ประทับใจให้คู่ของตนฟัง (คนละ 5-10 นาที) โดยวัตถุประสงค์เพื่อฝึกทักษะการเล่าเรื่องอย่างมีชีวิตชีวา การฟังอย่างลึกซึ้ง การมีสติ การตั้งคำถาม การเรียนรู้จากการสังเกต สบตา และสนใจคู่สนทนา เป็นต้น**

**วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี ได้กำหนดแนวทางการจัดทำรายงานการประเมินผลโครงการตามรูปแบบดังนี้**

**แนวทางการจัดทำรายงานการประเมินผลโครงการ**

1. โครงการประชุม/ฝึกอบรมที่ดำเนินการร่วมกับต่างประเทศ

กรณีที่เป็นโครงการประชุม/ฝึกอบรมที่ดำเนินการร่วมกับต่างประเทศตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน และการประชุมระหว่างประเทศ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2555 ข้อ 23 ให้มีการประเมินผลการฝึกอบรม และรายงานต่อหัวหน้าส่วนราชการที่จัดการฝึกอบรมภายใน 60 วัน นับแต่วันสิ้นสุดการฝึกอบรมนั้น วิทยาลัยฯ โดยผู้รับผิดชอบโครงการดังกล่าว จะจัดทำรายงานผลการฝึกอบรมและการประเมินผลโครงการเสนอต่อผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลฯ โดยมีแนวทางการจัดทำรายงานดังนี้

ปกหน้า

รายงานผลการฝึกอบรม/การประชุม/การจัดงานระหว่างประเทศ

และการประเมินโครงการ.................................................................

เสนอ

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี

จัดทำโดย

.........................................................................

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี

สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

ปีงบประมาณ ........................

สารบัญ

หน้า

1. ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์
2. ผู้รับผิดชอบโครงการ
3. วัตถุประสงค์โครงการ
4. ผลที่ได้รับจากการจัดโครงการ
5. เป้าหมาย

5.1 เป้าหมายเชิงปริมาณ

5.2 เป้าหมายเชิงคุณภาพ

1. การดำเนินงาน
2. งบประมาณรายรับ และค่าใช้จ่าย
3. ปัญหา อุปสรรค
4. ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข

10.ความคาดหวังและประโยชน์ที่จะได้รับในการดำเนินงาน

11.งานที่จะดำเนินต่อหลังจากการดำเนินงานโครงการ

12.ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการอบรม

12.1 ส่วนของผู้จัด

12.2 ส่วนของวิทยาลัย

13.ความสำเร็จของการดำเนินงาน

13.1 เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์

13.2 เปรียบเทียบกับเป้าหมาย

14. สรุปผลการประเมินการดำเนินงานโครงการ

14.1 เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์

14.2 เปรียบเทียบกับเป้าหมาย

15. ภาพประกอบการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม

1. กรณีที่เป็นการจัดประชุมวิชาการ/การฝึกอบรม/การจัดทำโครงการต่างๆ นอกเหนือ

จากดังกล่าวข้างต้น มีแนวทางการจัดทำรายงานดังต่อไปนี้

ปกหน้า

รายงานผลการฝึกอบรม/การประชุมและการประเมินโครงการ.................................................................

เสนอ

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี

จัดทำโดย

.........................................................................

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี

สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

ปีงบประมาณ ........................

สารบัญ

หน้า

1. บทนำ
   1. ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์
   2. ผู้รับผิดชอบโครงการ
   3. วัตถุประสงค์โครงการ
   4. ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดโครงการ
   5. เป้าหมาย

* เป้าหมายเชิงปริมาณ
* เป้าหมายเชิงคุณภาพ

1. การดำเนินงาน และผลการประเมิน

2.1 การดำเนินงาน

2.2 งบประมาณรายรับและรายจ่าย

2.3 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไข

- ปัญหา อุปสรรค

- ข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไข

2.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการอบรม /เข้าประชุม

- ส่วนของผู้จัด

- ส่วนของวิทยากร

2.5 งานที่จะดำเนินต่อหลังจากการดำเนินงานโครงการ

1. สรุปผลการประเมินโครงการ

-เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์

-เปรียบเทียบกับเป้าหมาย

1. ภาคผนวก

- ภาพประกอบการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม

- โครงการ และ กำหนดการ

- คำสั่งแต่งตั้งคณะก**รรมการ**

**ดังนั้น หากทุกโครงการมีการถอดบทเรียน จะทำให้ทั้งทีมงาน หน่วยงานหรือองค์กรได้รับการพัฒนา และหากมีการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้ไปพัฒนาต่อยอดยิ่งทำให้ทั้งทีมงาน และหน่วยงานหรือองค์กรมีพัฒนามากยิ่งๆ ขึ้นต่อไปด้วย**

บรรณานุกรม

กองบริหารการวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา. (2559). พิมพ์เขียว Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน. เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2559, จาก

http://www.libarts.up.ac.th/v2/img/Thailand-4.0.pdf

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2556). *Super Leadership สุดยอดภาวะผู้นำ.*กรุงเทพ: ซักเซส มีเดีย จำกัด.

ดุสิต ขาวเหลือง. (2554). การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะ [ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์]. *วารสารการศึกษาและพัฒนาสังคม*, *7* (1), 18-32.

พงศธร พอกเพิ่มดี. (2559). ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน จุดยืน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยม และยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข. เข้าถึงเมื่อ 30 มิถุนายน 2559, จาก http://bps.moph.go.th/new\_bps/sites/default/files/Positioning\_MoPH\_2559.pdf

ไพโรจน์ คะเชนทร์. การฝึกอบรม. เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2559, จาก http://www.wattoongpel.com

รสสุคนธ์ มกรมณี. เทคนิคการฝึกอบรม: สื่อประเภทวิธีการ เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2559, จาก

http://www.academia.edu/

วิจารณ์ พานิช. (2558). *เรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง.* กรุงเทพฯ: เอส.อาร์.พริ้นติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด.

วิมล โรมา และคณะ. (2554). *การจัดการความรู้.* กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สงเคราะห์ทหารผ่านศึก.สภาการพยาบาล. (2558).*คู่มือศูนย์การศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 6). จัดพิมพ์โดย ศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง สาขาพยาบาลศาสตร์สภาการพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข.

สมศักดิ์ อรรฆศิลป์. (2559). แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (ด้านสาธารณสุข). เข้าถึงเมื่อ 28

พฤศจิกายน 2559, จากhttp://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER17/DRAWER002/GENERAL/DATA0000/00000115.PDF

สำนักงาน ก.พ.. วิธีการฝึกอบรม. เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2559, จาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th

B.K. Punia & Saulabh Kant. (2013). A review of factors affective training effectiveness vis-à-vis

managerial implication and future research directions [Electronics version]. *IJARMSS*, *2*(1), 151- 164. Retrieved from http://garph.co.uk/IJARMSS/Jan2013/12.pdf