

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ: กรณีศึกษา ศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ได้ใช้แนวคิดและทฤษฎีเพื่อเป็นกรอบในการวิเคราะห์ พร้อมทั้งได้ศึกษางานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ

#### 2.2 ผลงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

2.2.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ

#### 2.3 กรอบแนวคิดและตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

#### 2.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

##### 2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ฐิระ ประवालพฤษ์ (2538: 2) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น

ปรีชา เต็งศิริวัฒนา (2543: 6) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการหรือการดำเนินงานใดๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กร ทั้งในด้านการคัดเลือก การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การประเมินผลบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน

พงศธร พิทักษ์กำพล (2540: 8) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนคุณภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานในด้านเจตคติต่อการทำงาน หน่วยงาน ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไป ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิก

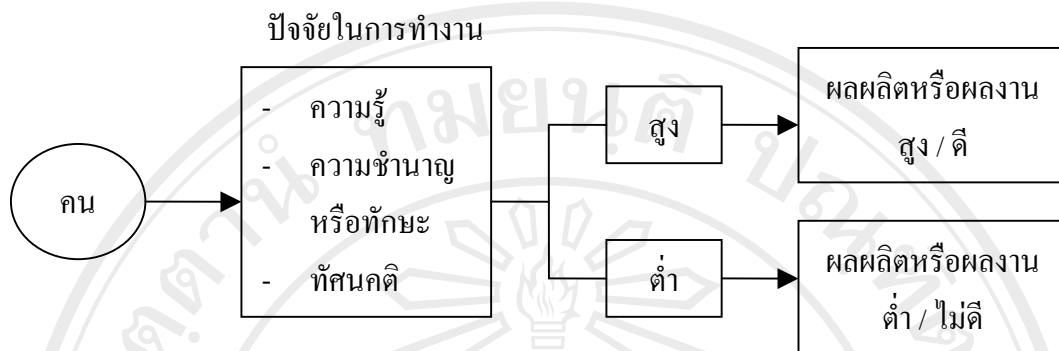
เสถียร เหลืองอร่าม (2533: 73) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เช่น ความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และในทรรศนะที่สองว่า หมายถึง กระบวนการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ หรือความชำนาญ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้นๆ

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในด้านความคิดเห็น ทัศนคติที่มีต่องาน และ ความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ซึ่งจะช่วยให้ผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กว่าเดิม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือ HRD เป็นแนวคิดที่สัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) คือเป็นการพัฒนาคนซึ่งถือว่าเป็นหัวใจหรือสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร เพื่อเป้าหมายในการสร้างทีมงานและผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศขององค์กร รวมทั้งเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นกุญแจสำคัญในการแข่งขันในโลกปัจจุบันและอนาคต HRD เป็นการบริหารเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา สามารถแสดงศักยภาพจากทุนปัญญาของตนเองและทีมงานในการสร้างสรรค์องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (ธารพรรษ สัตยารักษ์, 2548: 43) จากความสำคัญของ “คน” ดังกล่าวผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล จากนั้นก็วิชาการหลายๆ ท่าน ดังนี้

#### แนวคิดการพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคคล ตามแนวคิดของ ลีวระ ประवालพฤกษ์ (2538: 1-2) กล่าวว่า การดำเนินงานในองค์กร “คน” เป็นปัจจัยสำคัญ แม้องค์การจะจัดวางระบบงานกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลในองค์กรขาดความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถหรือความชำนาญไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานหรือการทำงานแล้วย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยในการทำงานของคนมีผลต่อผลผลิตหรือผลงานขององค์กร ดังแสดงตามภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 ปัจจัยในการทำงานของคนกับผลผลิต

จากแนวคิดดังกล่าว จีระ ประวาลพฤษย์ ได้แบ่งการพัฒนาบุคคลออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ

1. ส่งเสริมคุณวุฒิ ด้วยการส่งไปศึกษาต่อ การพัฒนาบุคคลในลักษณะนี้มักทำกันมากในทางราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อสร้างคนตามแผนพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน สำหรับในด้านธุรกิจจะมีเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีแผนพัฒนาที่ชัดเจน เพราะการลงทุนในด้านการศึกษาต้องลงทุนมากซึ่งไม่สอดคล้องกับการลงทุนทางธุรกิจ ผู้ใช้วิธีจ้างคนที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานที่ดำเนินการอยู่ไม่ได้

2. การเสริมสมรรถภาพ ด้วยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกปฏิบัติงาน และการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ใช้เวลาน้อย สามารถพัฒนาคนให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กร กล่าวคือถ้าบริษัทหรือโรงงานนำเครื่องจักรใหม่เข้ามาใช้ต้องการให้พนักงานสามารถใช้เครื่องจักรได้และมีความชำนาญในการใช้ก็ใช้วิธีการฝึกอบรม หรือในกรณีที่จะเปิดสำนักงานหรือสาขาเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ก็จัดให้มีการฝึกอบรมและเสริมด้วยการดูงานที่สำนักงานใหญ่หรือสำนักงานสาขาที่ดำเนินการได้ดีแล้ว นอกจากนี้การพัฒนาคนให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นเพื่อเลื่อนให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือทำงานที่ต้องใช้ความสามารถพิเศษ อาจจะใช้วิธีไปฝึกปฏิบัติงานที่บริษัทแม่ เช่น โรงงานผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ของญี่ปุ่นที่ตั้งในประเทศไทยก็จัดส่งคนไปฝึกปฏิบัติงานที่โรงงานในญี่ปุ่น หรือศูนย์บริการซ่อมรถยนต์ในต่างจังหวัดจัดส่งช่างมาฝึกปฏิบัติงานที่ศูนย์ใหญ่ในกรุงเทพฯ ให้สามารถใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีการซ่อมสมัยใหม่ การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีนี้ เป็นที่นิยมในธุรกิจมาก เพราะสามารถสร้างคนให้ปฏิบัติงานได้ทันทีที่เสร็จสิ้นการฝึกอบรมหรือฝึกปฏิบัติงานสิ้นเปลืองเวลาน้อย ได้ผลคุ้มค่าแก่การลงทุน

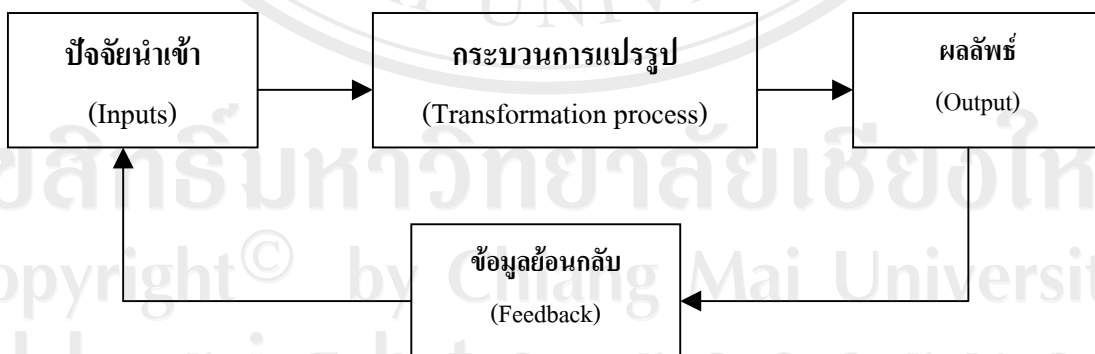
### แนวคิดการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

จากแนวคิดข้างต้นเมื่อก้าวถึงปัจจัยการทำงานของคน อันได้แก่ความรู้ ความชำนาญ หรือทักษะ และทัศนคติ ที่สูงหรือต่ำไม่เท่ากัน จะส่งผลต่อผลผลิตหรือผลงานที่สูงหรือต่ำไม่เท่ากันตามไปด้วย เพื่อที่จะได้ทราบว่ากระบวนการพัฒนาดังกล่าวนั้นได้ผลไปตามที่มุ่งหมายเพียงใด ดังนั้นจึงได้นำเสนอ “แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ” ซึ่งแนวคิดการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ (A Systematic Approach to Training) นี้อิงอยู่บนแนวคิดแบบระบบ (The Systems Approach) ดังภาพที่ 2 (Goldstein, 1993 อ้างใน ชูชัย สมितिไกร, 2540: 27-29) ซึ่งมีสาระสำคัญคือ

ประการแรก ระบบของการฝึกอบรมเป็นเพียงระบบย่อยระบบหนึ่งขององค์การ และมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับระบบอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น นโยบายขององค์การในด้านการคัดเลือกบุคลากรหรือการจัดการ ข้อมมีอิทธิพลอย่างมากต่อการจัดการฝึกอบรม

ประการที่สอง แนวคิดแบบระบบเน้นการนำข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) มาใช้เพื่อการปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นโครงการฝึกอบรมจึงไม่เคยเป็นเพียงจุดหมายปลายทาง แต่จะเป็นสิ่งที่จะต้องได้รับการปรับเปลี่ยนตามข้อมูลที่ได้รับกลับมาอยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประการสุดท้าย แนวคิดแบบระบบจะทำหน้าที่เป็นเสมือนกรอบความคิด (Frame of Reference) สำหรับการวางแผนและดำเนินการฝึกอบรม



ภาพที่ 2 กระบวนการทำงานแบบระบบ

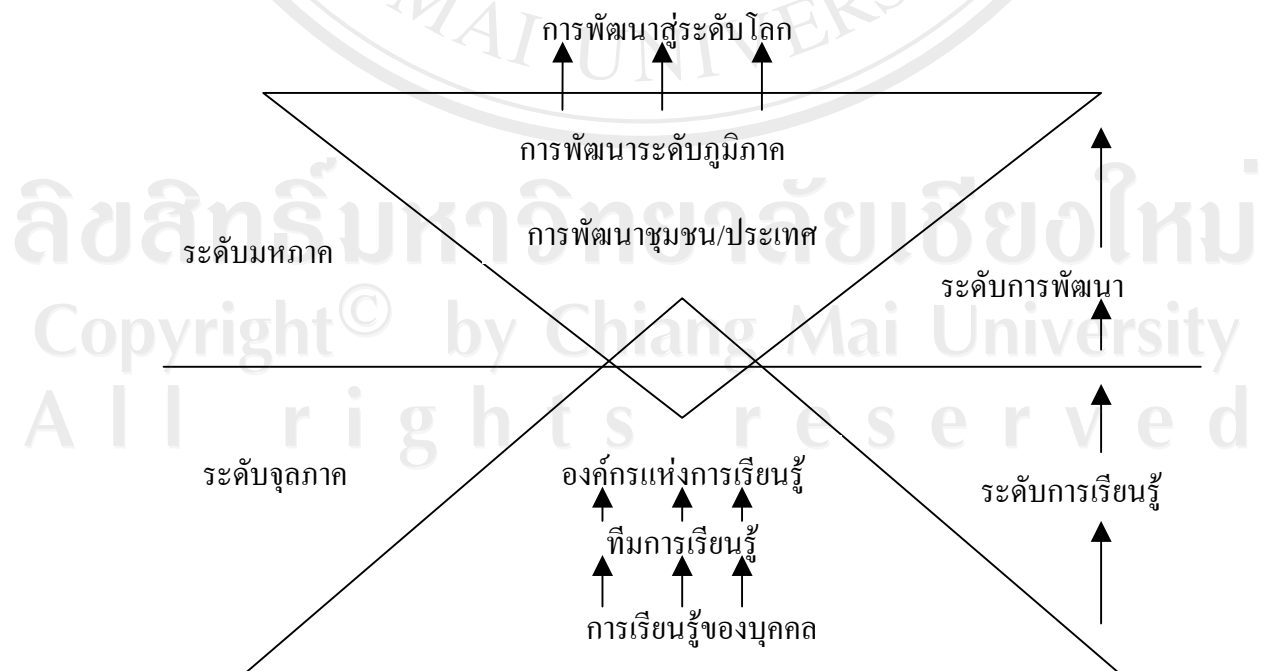
จากภาพ แสดงองค์ประกอบของการทำงานแบบระบบ ซึ่งได้แก่ สิ่งที่ป้อนเข้าไป กระบวนการแปรรูป ผลลัพธ์ และข้อมูลย้อนกลับ จะเห็นได้ว่ากระบวนการทำงานของระบบ จะดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและหมุนเวียนเป็นวัฏจักร โดยอาศัยข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่ชี้แนะการปรับเปลี่ยนสิ่งที่จะถูกป้อนเข้าไปในระบบ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการขององค์การ

สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Inputs) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ และทัศนคติของบุคลากรในองค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรก็ย่อมมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะต่างกัน และแม้แต่ในองค์กรเดียวกัน บุคลากรแต่ละคนก็ยังมี ความแตกต่างกันด้วย

กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) คือโครงการฝึกอบรมบุคลากรซึ่งองค์กรได้จัดขึ้น โครงการต่างๆ เหล่านี้จะทำหน้าที่ปรับปรุง เพิ่มพูน ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ จนมีผลลัพธ์หรือพัฒนาการ(Output) เป็นที่น่าพอใจขององค์กร อย่างไรก็ตาม องค์กรต้องมีการประเมินและติดตามผลอยู่ทุกระยะ เพื่อให้ทราบปัญหาอุปสรรคและสิ่งที่ควรปรับปรุงและนำข้อมูลเหล่านี้(Feedback) ไปใช้ในการปรับเปลี่ยนโครงการฝึกอบรมบุคลากรต่อไป

#### แนวคิดการพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม

ในยุคโลกาภิวัตน์นี้เชื่อกันว่า “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นกุญแจไขสู่ความสำเร็จของชาติ (ทั้งภาครัฐและเอกชน) และถ้าหากประเทศไทยเรามีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ คุณภาพ และจริยธรรมที่สูง เชื่อว่าคงสามารถก้าวเข้าไปแข่งขันในโลกไร้พรมแดน (Globalization) ได้โดยไม่ยากเย็นนัก มุมมองใหม่ในการพัฒนาคนตามกรอบแนวคิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ เพื่อให้ธุรกิจสามารถนำไปเป็นต้นแบบเพื่อพัฒนาองค์กรที่นำไปสู่ความสำเร็จได้ทั้งองค์กรและประเทศชาติ มีดังนี้ (คณัย เทียนพุด, 2542: 54-55 อ้างใน สุภาพร พิศาลบุตรและยงยุทธ เกษสาคร, 2549: 7-8)



ภาพที่ 3 แสดงกรอบแนวคิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์

กรอบแนวคิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ แบ่งได้ดังนี้

1. ระดับจุลภาค ถือเป็นระดับการเรียนรู้ในองค์กรซึ่งเป็นการเรียนรู้ใน 3 ระดับคือ

1.1 การเรียนรู้ของบุคคล(Individual Learning) หัวใจสำคัญอยู่ที่การเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิด(Concept) ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ทีมการเรียนรู้ (Team Learning) เป็นรูปแบบการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะข้ามฝ่ายงาน(Cross Functional) การตั้งตนเอง(Self-Directed Management) และการจัดการความคิดที่แตกต่าง เป็นต้น

1.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้(Organizational Learning) เป็นการเรียนรู้ระดับสูงสุด ในองค์กร ซึ่งมีพื้นฐานมาจากการเกิดมีการเรียนรู้ การพัฒนาองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” นี้จะเน้นการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน(Workplace Learning) การมีความคิดแบบเป็นระบบหรือบูรณาการ การพัฒนาตนเองเป็นบุคคลผู้รอบรู้ การมีเป้าหมายร่วมกัน และการบูรณาการเพื่อจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

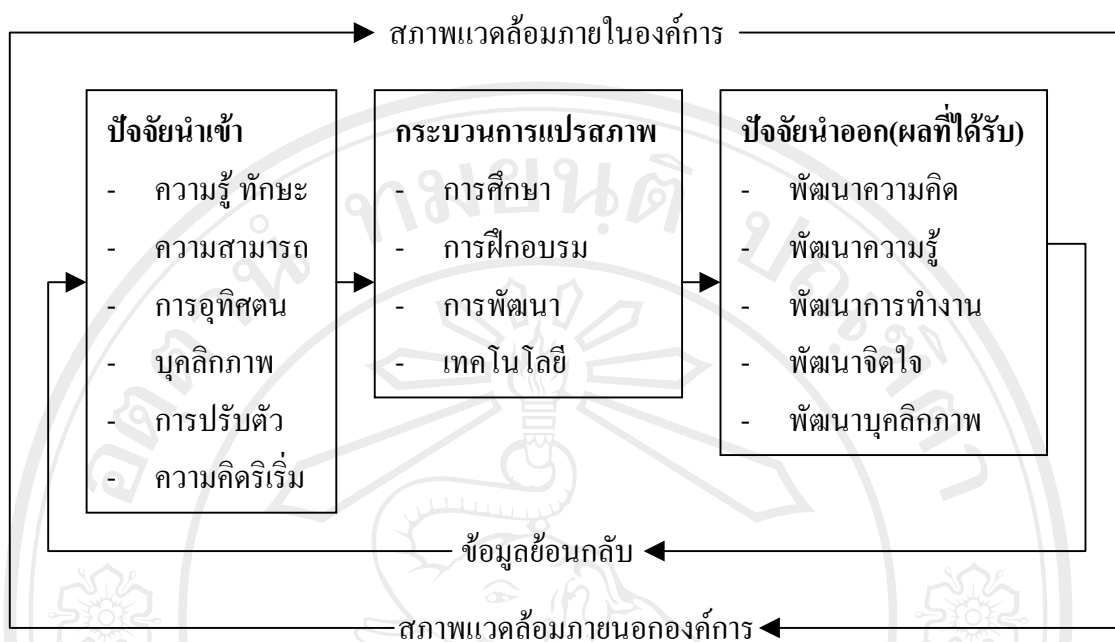
2. ระดับมหภาค เมื่อสามารถพัฒนาคนในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ได้ทั้ง 3 ระดับ ก็จะก้าวไปสู่ระดับการพัฒนาที่แท้จริง (Developing) ซึ่งมีอยู่ 3 ระดับ เช่นกัน

2.1 การพัฒนาระดับชุมชน/ประเทศ เป็นการพัฒนาองค์ความรู้หรือมีเทคโนโลยีของเราเอง การมีลักษณะที่เรียกว่า “ภูมิปัญญาชาวบ้าน” (Intelligence Club) เป็นสติให้กับสังคมหรือประเทศชาติ

2.2 การพัฒนาระดับภูมิภาค เป็นการพัฒนาด้านวัฒนธรรมหรือการข้ามวัฒนธรรมที่จะเตรียมเข้าไปแข่งขันในระดับโลก พร้อมกับการพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ที่จะเข้าไปแข่งขันในธุรกิจที่รุนแรงระดับภูมิภาค

2.3 การพัฒนาสู่ระดับโลก เป็นระดับสุดยอดของการพัฒนา คือสามารถบูรณาการทั้งการเรียนรู้และการพัฒนาเข้าเป็นหนึ่งเดียว จะทำให้ประเทศของเราก้าวไปสู่เวทีโลกในระดับนานาชาติแบบนักกลยุทธ์ระดับโลกที่มีความพร้อมด้านศักยภาพของคน เทคโนโลยี การจัดการ และทุน เป็นต้น

การพัฒนาบุคคลจะครอบคลุมใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) และมีระบบการพัฒนาบุคคลในองค์กรดังนี้ (สุภาพร พิศาลบุตร และ ขงยุทธ เกษสาคร, 2549: 9-10)



ภาพที่ 4 ระบบการพัฒนาบุคคลในองค์กร

จากภาพที่ 4 อธิบายได้ว่า การพัฒนาบุคคลเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัว บุคลิกภาพและการปรับตัว และการคิดริเริ่มของบุคคลในองค์กร ผ่านกระบวนการของการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา ซึ่งองค์กรเป็นผู้จัดดำเนินการให้ หรือโดยบุคลากรดำเนินการเองเพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพและการทำงาน เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วสามารถวัดผลงานหรือความประพฤติดของบุคลากรในองค์กรได้ว่ามีความเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่องค์กรต้องการหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับที่จะเข้าสู่กระบวนการของการพัฒนาบุคคลเช่นนี้ต่อไปภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ตลอดจนบรรยากาศในการทำงาน การเปิดโอกาสให้ได้รับการพัฒนาขององค์กร ซึ่งจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระบบอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรต่อไป

จากแนวคิดต่างๆ ทั้งแนวคิดการพัฒนาบุคคล แนวคิดการจัดการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ และแนวคิดการพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม ของทั้งนักวิชาการทั้งหมดข้างต้น อาจสรุปได้ว่าการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมุ่งเน้นพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยใช้แนวคิดระบบ (The Systems Approach) เป็นพื้นฐานในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทั้งสิ้น อันได้แก่ปัจจัยนำเข้าคือ “คน” ซึ่งมีความรู้ ความชำนาญหรือทักษะ และทัศนคติ ที่สูงหรือต่ำไม่เท่ากันซึ่งจะส่งผลต่อผลผลิตหรือผลงานที่สูงหรือต่ำไม่เท่ากันตามไปด้วยนั้น นำเข้าสู่กระบวนการฝึกอบรม

และกระบวนการประเมินผล ผลลัพธ์ที่ออกมาก็คือผลการฝึกอบรมที่ออกมาว่าได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่กล่าวคือสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคใดที่ทำให้ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์มากนักน้อยเพียงใด ก็จะเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงโครงการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมต่อไป นั่นเอง

### ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร หมายถึงการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่บุคคลเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และ/หรือเพื่อให้บุคคลมีความงอกงามเติบโตทางจิตใจ ในขณะที่การฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและเจตคติของบุคลากร นั่นคือการฝึกอบรมเป็นเพียงรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรเท่านั้น แต่คนส่วนใหญ่มักจะแยกสองคำนี้ออกจากกันเนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่มักจะเกิดขึ้นบ่อยในองค์กรและเห็นชัดเป็นรูปธรรม รูปแบบระบบการสอนซึ่งเรียกว่า Goldstein's Instructional System แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ (Dreher, 2001: 123-124 อ้างใน ธารพรชัย สัตยารักษ์, 2548: 37-39)

1) การประเมินความจำเป็นและความต้องการ (Assessment Phase) ขั้นตอนนี้ เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญยิ่ง เพราะเราต้องตอบคำถามได้ว่าเรามีความจำเป็นและความต้องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรหรือไม่และเพื่ออะไร ปัญหาบางอย่างในองค์กรไม่สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วมากทำให้การพัฒนาคนในองค์กรอาจจะไม่ทันการณ์จึงต้องแก้ปัญหาด้วยการสรรหาบุคลากรใหม่หรือว่าจ้างบริษัทภายนอก หากวิเคราะห์แล้วพบว่าองค์กรมีความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรแล้ว จะต้องวิเคราะห์ในรายละเอียดว่า องค์กรจะต้องพัฒนาบุคลากรในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณอย่างไร นั่นคือต้องการพัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ซึ่งอาจเรียกรวมกันว่า "Competency" ในเรื่องอะไรบ้าง และต้องพัฒนาให้อยู่ในระดับใดเป็นจำนวนบุคลากรเท่าไร นอกจากนี้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน เพื่อเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลในขั้นตอนสุดท้าย

2) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development Phase) ขั้นตอนนี้ ได้แก่ การออกแบบแผนงาน/โครงการการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในขั้นตอนนี้ การเลือกวิธีการในการฝึกอบรมให้เหมาะสม การเลือกสื่อการสอน วิทยากร สถานที่ ระยะเวลาและการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรตามแผนงาน/โครงการ

3) การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Evaluation Phase) ขึ้นตอนสุดท้ายคือการประเมินผลโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรว่าตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรหรือไม่ การประเมินผลสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การตอบแบบสอบถาม การทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม การสังเกตพฤติกรรม การพิจารณาจากผลการทำงาน เป็นต้น ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลจะทำให้ทราบว่าโครงการประสบความสำเร็จหรือไม่ มีปัญหาหรือจุดอ่อนในเรื่องใด และนำข้อมูลนี้ไปพัฒนาปรับปรุงแผนงานการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรต่อไป

#### วิธีการในการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรนั้นมีอยู่หลายวิธี (พงศธร พิทักษ์กำพล, 2540: 8) ได้แก่

- 1) การฝึกอบรม (Training)
- 2) การปฐมนิเทศน์ (Orientation)
- 3) การสอนงาน (Coaching)
- 4) การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ (Planned-Experience)
- 5) การเปลี่ยนหน้าที่ (Changing)
- 6) การให้รักษาแทน
- 7) การประชุม (Meeting)
- 8) การไปสังเกต (Observation)
- 9) การจัดทำคู่มือการทำงาน
- 10) การศึกษาจากเอกสารทางวิชาการ
- 11) การดูงาน
- 12) การฝึกงาน
- 13) การส่งไปศึกษา
- 14) การศึกษาทางไปรษณีย์ (Correspondence Study)
- 15) การให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย
- 16) การให้พัฒนาตนเอง
- 17) การจัดให้มีการแข่งขันเป็นกลุ่ม

ซึ่งจะเลือกใช้วิธีใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การพัฒนาบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน แต่ทั้งนี้ในการศึกษาครั้งนี้จะใช้วิธีการพัฒนาด้วยการฝึกอบรม ดังจะกล่าวต่อไป

### ความหมายของการฝึกอบรม

ชูชัย สมทิธิไกร (2540: 19) ได้ให้ความหมาย การฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและเจตคติ อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 8) ได้ให้ความหมาย การฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม/หรือทัศนคติของพนักงานเพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายองค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535: 250) ได้ให้ความหมาย การฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการจัดการเพื่อให้บุคคลได้เกิดการเรียนรู้ และมีทักษะเพื่อความมุ่งหมายเฉพาะอย่าง จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม เป็นกิจกรรมที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

วรนารถ แสงมณี (2543: 115) ได้ให้ความหมาย การฝึกอบรม โดยรวบรวมความหมายของนักวิชาการหลายท่านว่าหมายถึงการเรียนรู้ประสบการณ์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในแต่ละบุคคลเพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยมีกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะสำหรับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทักษะ ความรู้ ทัศนคติ หรือพฤติกรรมซึ่งหมายความว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่พนักงานรู้ วิธีการทำงานของพวกเขา รวมทั้งทัศนคติของพวกเขามีต่องานหรือการปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือกับผู้บังคับบัญชา

ดังนั้น จึงพอสรุปความหมายของการฝึกอบรมว่าหมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบแบบแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงทักษะ ความรู้ ทัศนคติหรือพฤติกรรมของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ขององค์กร

### ความสำคัญและความจำเป็นในการฝึกอบรม

การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ย่อมมีวัตถุประสงค์ที่จะก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา ซึ่งปัจจัยที่จะสร้างความสำเร็จให้แก่การบริหารงานดังกล่าวเป็นที่ยอมรับกันว่า "คน" เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ดังนั้นการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถและมีความตั้งใจจริงในการทำงาน ย่อมจะทำให้การบริหารงานขององค์กรรอดหน้าไปได้ อีกทั้งเป็นที่ประจักษ์ว่าประเทศชาติต่างๆ พยายามพัฒนาประเทศของตนให้เจริญก้าวหน้าไม่ว่าทั้งภาครัฐและเอกชนต่างก็มีการขยายตัวอยู่ทุกขณะ จึงมีความจำเป็นจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเทคนิคการ

บริหารงานและนำศิลปวิทยาการมาใช้ให้ทันกับพัฒนาการของโลก บุคคลผู้ปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องเพิ่มพูนทักษะให้สูงขึ้น วิธีทางที่จะเพิ่มพูนทักษะของคนที่อำนวยผลที่สุดก็คือการฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมนั้นเป็นการสอนให้คนได้เรียนรู้และเข้าใจถึงหลักวิชาการและวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องทันสมัยและเหมาะสม ซึ่งเป็นการสร้างเสริมคุณวุฒิและสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (อุทัย หิรัญโต, 2531: 109)

**ความสำคัญของการฝึกอบรม** ของ Dale S. Beach Personnel (1980, อ้างใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535: 250-251) กล่าวว่า ได้แก่

1. ลดเวลาในการเรียนรู้ เพื่อปฏิบัติงานได้ถูกต้อง การฝึกอบรมที่ถูกต้องจะเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร
2. เพื่อการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น การฝึกอบรมไม่เพียงแต่มีความจำเป็นสำหรับพนักงานใหม่เท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับพนักงานที่ทำงานอยู่เพื่อให้การทำงานดีขึ้น
3. เพื่อสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ให้เกิดความผูกพันและรักดีต่อองค์กรด้วย
4. เพื่อเป็นการช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ลดอุบัติเหตุ การขาดงาน การลาออกจากงานของพนักงาน
5. เพื่อการวางแผนกำลังคน เป็นการจัดวางบุคคลเพื่อเป็นไปตามความต้องการขององค์กร การฝึกอบรมให้เกิดความรับผิดชอบ มีคุณภาพ รวมทั้งขวัญและกำลังใจในการทำงาน
6. เพื่อเป็นประโยชน์กับพนักงาน พนักงานต้องการทักษะความรู้ใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ

**ความจำเป็นในการฝึกอบรม** เพื่อให้พนักงานเก่าได้มีโอกาสได้รับความรู้ความสามารถที่ติดตลอดเวลา ตามทันกับความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าใหม่ๆ พนักงานใหม่ก็มีโอกาสได้รับการฝึกฝนและพัฒนายิ่งขึ้น ความจำเป็นในการฝึกอบรมจึงยิ่งมีความสำคัญมากกว่าแต่ก่อน เพราะสาเหตุต่อไปนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 187)

1. งานบางอย่างได้มีขอบเขตขยายกว้างขึ้น ทำให้พนักงานจำเป็นต้องมีความรู้ความชำนาญมากขึ้นกว่าเดิม
2. ในทางกลับกัน งานบางอย่างตามลักษณะงานที่เปลี่ยนไป อาจทำให้ต้องการใช้บุคคลที่มีความชำนาญที่แคบลงเฉพาะเรื่องเฉพาะอย่างมากขึ้น
3. นอกจากนี้ งานหลายชนิดก็อาจจะหมดสิ้นไปโดยมีงานใหม่ที่จัดขึ้นใหม่ทดแทน เช่น การใช้เครื่องจักรสมองกลลงบัญชีแทนการลงบัญชีด้วยมือ

### วิธีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม

ประหยัด จิระวรพงศ์ (2527: 82) กล่าวว่าก่อนจะเริ่มทำการฝึกอบรมบุคลากรต้องทำการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมบุคลากรก่อน ซึ่งได้นำเสนอวิธีการสำรวจความต้องการไว้ดังนี้ คือ

1. การสังเกต ได้แก่ การสังเกตความเปลี่ยนแปลงของระบบปฏิบัติงานต่าง ๆ ว่ามีข้อผิดพลาด มีปัญหาข้อบกพร่องอะไรบ้างที่ต้องใช้วิธีการฝึกอบรมในการแก้ไข
2. การสัมภาษณ์ ได้แก่ การสนทนาซักถามกับหัวหน้าหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานและผู้คนแวดล้อมอื่นๆ ตามรายการที่เตรียมไว้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์
3. การสอบถาม ได้แก่ วิธีใช้แบบสำรวจที่สร้างขึ้นเพื่อเอาข้อมูลมาวิเคราะห์ความต้องการ
4. การศึกษาแผนงาน ได้แก่ การศึกษานโยบายและแผนงานจากเอกสารที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ อันเป็นข้อมูลเพื่อปรับปรุงโครงการฝึกอบรมซึ่งจะได้รับการสนับสนุนที่ดีขึ้น

### เกณฑ์ในการแบ่งประเภทของการฝึกอบรมและรูปแบบการฝึกอบรม

เกณฑ์ในการแบ่งประเภทของการฝึกอบรม มี 2 ประการคือ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2540: 173)

1. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เนื่องจากวิธีในการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การเลือกวิธีการฝึกอบรมจึงช่วยให้ผู้ฝึกอบรมเลือกวิธีการฝึกอบรมได้อย่างมีเป้าหมาย แบ่งออกเป็น

- 1) วิธีการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ (Knowledge) คือวิธีการมุ่งให้ผู้รับการอบรมมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและมากเพียงพอ
- 2) วิธีการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะและความสามารถ (Skills and Abilities) คือวิธีการที่มุ่งให้ผู้รับการอบรมมีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

3) วิธีการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (Attitude) คือวิธีการที่มุ่งให้ผู้รับการอบรมมีทัศนคติเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ในทางที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

2. ลักษณะของการเรียนรู้ ในบางกรณีการฝึกอบรมจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นถ้าหากมีการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นรายกลุ่ม ตามความถนัดและความสามารถของแต่ละคน บางครั้งการเรียนรู้เป็นกลุ่มก็ดีกว่าเรียนรู้เป็นรายบุคคลเพราะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันเป็นต้น ลักษณะการเรียนรู้แบ่งออกเป็น

1) วิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (Individual Learning) คือวิธีการซึ่งจัดให้ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองเป็นรายบุคคล โดยอาจจะอาศัยเครื่องมืออุปกรณ์การเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2) วิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group Learning) คือวิธีการซึ่งจัดให้ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่มตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวจะช่วยให้เลือกวิธีการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง และรวดเร็ว และเมื่อประสานหลักเกณฑ์ทั้ง 2 ประการเข้าด้วยกันแล้ว จะสามารถจำแนกรูปแบบหรือวิธีการฝึกอบรมได้เป็น 6 แบบ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ตารางจำแนกรูปแบบหรือวิธีการฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์และลักษณะการเรียนรู้

วัตถุประสงค์	ลักษณะการเรียนรู้	
	แบบรายรายบุคคล	แบบกลุ่ม
ความรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โปรแกรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง</li> <li>- การสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบรรยาย</li> <li>- การอภิปรายกลุ่ม</li> <li>- การอภิปรายเป็นคณะ</li> <li>- การระดมสมอง</li> <li>- ทักษะศึกษา</li> </ul>
ทักษะและความสามารถ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกอบรมในงาน</li> <li>- แบบฝึกหัดรายบุคคล</li> <li>- การฝึกโดยใช้อุปกรณ์จำลอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสาธิต</li> <li>- กลุ่มฝึกแก้ปัญหา</li> <li>- กรณีศึกษา</li> <li>- การจำลองสถานการณ์</li> <li>- เกมเชิงธุรกิจ</li> <li>- การแสดงบทบาทสมมติ</li> <li>- การแสดงแบบพฤติกรรม</li> </ul>
ทัศนคติ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกอบรมในงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การอภิปรายกลุ่ม</li> <li>- การแสดงบทบาทสมมติ</li> <li>- การแสดงแบบพฤติกรรม</li> </ul>

### การวัดผลการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมจะมีกระบวนการในการฝึกอบรมหลายขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การเลือกทีมงานผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรม หลังจากได้ทีมงานก็จะร่วมกันวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นและการวางแผนงานเพื่อให้ทราบกระบวนการไหลของงานต่างๆ เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นก็จะมีการกำหนดหรือพัฒนาตัวแบบในการพัฒนาศักยภาพของงานที่ต้องการพัฒนานั้นว่าต้องการพัฒนาอะไร แล้วก็นำมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนหลักสูตรการฝึกอบรม เมื่อวางแผนหลักสูตรเสร็จก็จะทำการออกแบบและการพัฒนากิจกรรมการฝึกอบรม จากนั้นก็จะขออนุมัติโครงการจากผู้มีอำนาจอนุมัติ และถ้าหากโครงการฝึกอบรมเป็นโครงการที่ใหญ่ก็ต้องว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาช่วยพัฒนาดังกล่าว และขั้นตอนสุดท้ายก็คือการวัดผลโครงการฝึกอบรมว่าได้ผลตามที่ตั้งไว้หรือไม่

การวัดผลโครงการ เป็นการตรวจสอบว่าการฝึกอบรมสามารถทำให้เกิดผลงานของพนักงานตามที่ต้องการหรือไม่ องค์กรใช้การวัดผล 2 แบบคือ Formative Evaluation และ Summative Evaluation ดังนี้คือ (สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2548: 57)

1. Formative Evaluation เป็นการวัดผลการฝึกอบรมในช่วงก่อนและระหว่างการฝึกอบรม เป็นวิธีการที่มุ่งไปที่การวิเคราะห์ การออกแบบและพัฒนาเอกสารการฝึกอบรม เพื่อปรับปรุงเอกสารการฝึกอบรมก่อนการนำไปใช้งานจริง

2. Summative Evaluation เป็นการวัดผลภายหลังการฝึกอบรม เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หลังจากที่ได้รับ การฝึกอบรมไปแล้วในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยองค์กรใช้แบบทดสอบผลงานที่เปรียบเทียบผลงานก่อนและหลังเข้ารับการฝึกอบรม ผลการทดสอบดังกล่าวใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจว่าการอบรมนั้นๆ ให้ผลตามที่องค์กรต้องการหรือไม่ กล่าวคือพนักงานได้รับการเรียนรู้และมีผลการปฏิบัติงานตามที่องค์กรคาดหวังหรือไม่ เป็นขั้นตอนในการทบทวนและปรับเปลี่ยนเอกสารการฝึกอบรมรวมทั้งวิธีและเนื้อหาในการฝึกอบรมให้เหมาะสมและตอบสนองความต้องการขององค์กร

### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม

McGehee & Thayer (1961, อ้างใน ชูชัย สมितिไกร, 2540: 18) กล่าวว่าความสำเร็จและประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรม ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านฝ่ายบริหารขององค์กรหลายประการพอสรุปได้ดังนี้

1. องค์กรหรือฝ่ายบริหารต้องถือว่าการฝึกอบรมเป็นหนทาง (Means) ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย (End) และฝ่ายบริหารต้องมองว่าการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งของการเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์กร

2. ฝ่ายบริหารขององค์กรจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการโครงการฝึกอบรม พนักงานสามารถเรียนรู้งานจากการปฏิบัติงานจริงได้แต่จะไม่มีประสิทธิภาพเท่ากับการเรียนรู้จากการฝึกอบรมที่เป็นระบบ ผู้บริหารจึงควรเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการและพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ขึ้นมา

3. ฝ่ายบริหารจะต้องมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการพัฒนาและการจัดการ โครงการฝึกอบรม และถ้าหากในหน่วยงานไม่มีผู้มีความรู้ความสามารถในการฝึกอบรมอย่างแท้จริงก็ควรว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญมาดำเนินการฝึกอบรม

สุภาพร พิศาลบุตร และขงยุทธ เกษสาคร (2549: 32-37) ได้กล่าวว่ามีผู้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีส่วนทำให้กระบวนการฝึกอบรมประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 5 ข้อด้วยกัน พอสรุปได้ดังนี้

1. ด้านลักษณะของผู้สอน จะมีส่วนช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม อาจพิจารณาได้ในแง่ของการสอนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจมีผลมาจากคุณวุฒิ ประสบการณ์ ทักษะในการสอน เจตคติ ค่านิยม ความพร้อม และนิสัยในการทำงานของผู้ให้การอบรม

2. ด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของสถานที่สำหรับการจัดการ อบรมอันจะมีผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม ซึ่งสามารถจำแนกคุณภาพการเรียนรู้ได้ คือความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อยดูงามตา การถ่ายเทอากาศในห้องสัมมนา แสงสว่างในห้อง และความพร้อมของเครื่องใช้ประจำห้อง ตลอดจนความสะดวกในการเคลื่อนย้ายอุปกรณ์ในห้องบรรยายด้วย

3. การกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม ลักษณะของการฝึกอบรมที่จัดดำเนินการอย่างเป็นระบบ จะเป็นลักษณะที่มีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอนคือ

1) กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมว่าการฝึกอบรมชนิดใดที่ต้องการจะจัดให้มีขึ้น

2) เตรียมการวางแผน โครงการฝึกอบรมที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุความมุ่งหมาย

ของหลักสูตรอบรม

3) ดำเนินการเพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรได้รับความช่วยเหลือให้ได้รับความรู้

ความชำนาญที่จะทำให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

4) ดำเนินการตรวจสอบประสิทธิผลของการฝึกอบรมแต่ละครั้ง แต่ละโครงการว่า ได้ผลเป็นอย่างไรทั้งต่อตัวผู้เข้ารับการอบรมเอง ต่องาน และต่อองค์กรเป็นส่วนรวม รวมทั้งพิจารณาต่อไปว่ายังจะต้องดำเนินการฝึกอบรมต่อไปอย่างไรอีกหรือไม่เพื่อให้การฝึกอบรมเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

4. ด้านโสตทัศนูปกรณ์ ในการเลือกอุปกรณ์ช่วยเหลือทางด้านเสียงและภาพ เน้นตรงคำว่า “ช่วยเหลือ” วัสดุอุปกรณ์ทางเสียงและภาพเป็นเครื่องมือสำหรับช่วยเหลือวิทยากรในการสื่อให้เกิดความเข้าใจ ไม่ใช่ใช้แทนอุปกรณ์สื่อสาร

5. เทคนิควิธีการพัฒนาและฝึกอบรม เทคนิควิธีการพัฒนาและฝึกอบรมนับเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดฝึกอบรม ซึ่งแต่ละเทคนิควิธีมีลักษณะเฉพาะ ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องพิจารณาเลือกเทคนิควิธีที่เหมาะสมกับหลักสูตรและเป้าหมายที่เข้ารับการฝึกอบรม

### ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร

กฤษณ ธนาพงศ์ธร (2532, อ้างใน วรรณารถ แสงมณี, 2543: 134-136) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรใดๆ ไว้ 5 ประการ พอสรุปได้ดังนี้ คือ

1. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากลักษณะงานด้านพัฒนาบุคลากรในองค์กรโดยทั่วไปแล้ว เป็นงานที่ช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่สายงานหลักเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นบุคลากรโดยทั่วไปจึงมักจะพอใจทำงานในสายงานหลักมากกว่าสายงานช่วยเหลือสนับสนุน

2. ปัญหาด้านวิทยากร วิทยากรที่มีคุณสมบัติดีและเหมาะสมยังมีอยู่น้อยมาก ส่วนใหญ่วิทยากรในโครงการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันมักขาดคุณสมบัติการเป็นผู้ฝึกสอนที่ดีแต่จะมีลักษณะเป็นผู้บรรยายหรือผู้บอกเล่าถึงประสบการณ์ในการทำงานของตนมากกว่า ผู้รับการพัฒนาจึงได้รับความรู้แปลกใหม่ น้อยมาก อีกทั้งยังขาดการเลือกวิธีการและเทคนิคในการพัฒนาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมด้วย

3. ปัญหาด้านตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะคือ

1) ผู้เข้ารับการพัฒนาจำนวนหนึ่งไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนาว่าพัฒนาแล้วจะได้รับประโยชน์อย่างไรบ้าง แต่เข้ารับการพัฒนาเพราะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

2) ผู้เข้ารับการพัฒนาบางคนมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาบุคลากร กล่าวคือคิดว่าเป็นเรื่องของเด็กนักเรียนในห้องเรียนซึ่งไม่เหมาะกับผู้ใหญ่ที่ทำงานแล้ว อีกทั้งคิดว่าเป็นการเสียเวลาเสียเงินโดยเปล่าประโยชน์และก็มีหน้าที่การทำงานทำอยู่แล้วก็ไม่มีความจำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาอีกแต่อย่างใด

3) บุคลากรบางคนมีทัศนคติในทางอนุรักษ์นิยม พอใจที่จะประพฤติปฏิบัติตามแนวทางเดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติมาช้านานแล้วและไม่ยอมรับจนถึงขนาดต่อต้าน

4) บุคลากรบางคนมีทัศนคติมองโลกในแง่ร้ายอยู่เสมอ ไม่เชื่อว่าวิทยากรจะมีความรู้ความสามารถมากเพียงพอที่จะมาฝึกสอนตนได้ และไม่เชื่อว่าเนื้อหาสาระของโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรจะดีพอที่จะยอมรับคำแนะนำมาใช้ปฏิบัติได้

4. ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรจะประสบผลสำเร็จได้โดยง่าย ถ้ามีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ อย่างพร้อมมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานที่และอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ แต่การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้ต้องลงทุนสูง อุปกรณ์บางชิ้นมีราคาแพงมาก องค์กรบางแห่งก็ไม่สามารถหาซื้อมาได้ครบถ้วน

5. ปัญหาด้านผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนาบุคลากร นักบริหารบางคนมีทัศนคติที่คับแคบ ไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรจึงไม่ให้การสนับสนุน บางคนก็สำคัญผิดว่าการพัฒนาบุคลากรแก้ไขปัญหาได้ฉับพลันเมื่อไม่สามารถแก้ปัญหาได้รวดเร็วทันใจตามที่ต้องการก็ต่อต้าน ประการสุดท้ายนักบริหารบางคนคิดว่ามีความรู้ความสามารถมากกว่าเจ้าหน้าที่ที่จัดการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นผู้สั่งการและดำเนินการต่างๆ เองจึงอาจก่อให้เกิดปัญหามากมาย

#### ความหมายของศักยภาพ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านในประเทศไทย ได้ให้คำจำกัดความของศักยภาพไว้หลายคำ และมีคำที่เรียกแตกต่างกันออกไปหลายคำ บางท่านเรียกว่า “ขีดความสามารถ” บางท่านเรียกว่า “สมรรถนะ” บ้าง ถึงแม้ว่าจะเรียกแตกต่างกันออกไป แต่ก็ล้วนแล้วแต่มาจากศัพท์ภาษาอังกฤษว่า “Competency” ทั้งสิ้น (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548: 13)

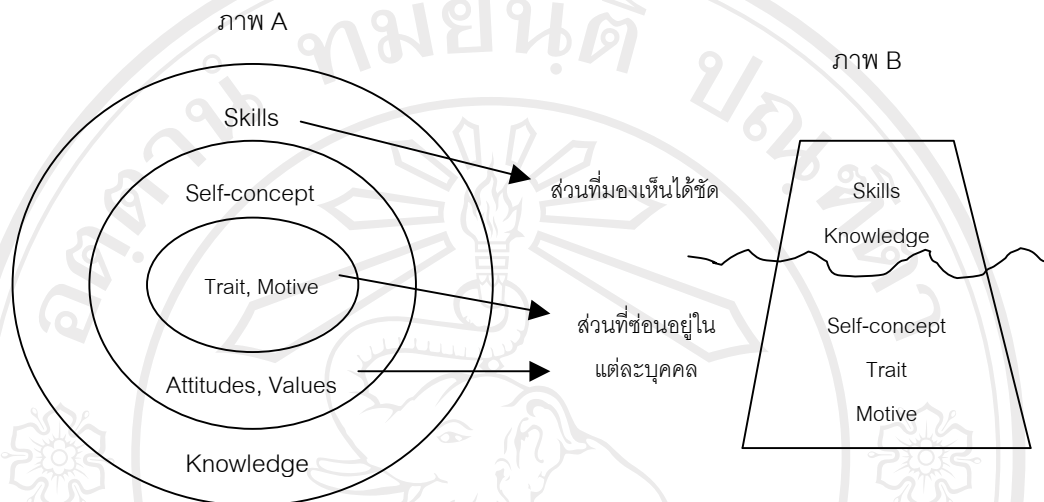
ธารพรพรย สัตยารักษ์ (2548: 44) ได้ให้ความหมาย Competency หมายถึง กลุ่มของความรู้ ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรม ทัศนคติ และค่านิยม ที่ส่งผลต่อการทำงานใดงานหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548: 17) ได้ให้ความหมาย Competency หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attributes) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

David C. McClelland เจ้าของแนวคิดทางการบริหาร Competency ให้ความหมายและองค์ประกอบ ของ Competency ไว้ดังนี้ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548: 14-15)

Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนเองรับผิดชอบ

## องค์ประกอบของ Competency ได้แก่



ภาพที่ 5 ภาพแสดงความหมายและองค์ประกอบตามแนวคิดของ David C. McClelland

จากภาพอธิบายได้ว่า

ภาพ A คือองค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 5 ประการของ Competency

ภาพ B คือการแบ่งองค์ประกอบของ Competency ตามความยาก-ง่าย ของการพัฒนา

กล่าวคือ

ส่วนที่เป็น Knowledge(ความรู้) และSkill(ทักษะ) นั้นเป็นสิ่งที่แต่ละคนสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ เป็นส่วนที่สามารถมองเห็นได้ชัด นักวิชาการบางท่านเรียกส่วนนี้ว่า Hard Skills

สำหรับส่วนที่เป็น Self-concept(ทัศนคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง) Trait(บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล) และ Motive(แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในแต่ละบุคคล นักวิชาการบางท่านเรียกส่วนนี้ว่า Soft Skills เช่นภาวะผู้นำ (Leadership) ความอดทนต่อความกดดัน (Stress Tolerance) เป็นต้น

David C. McClelland ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนไว้ดังนี้  
Skills คือสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ

Knowledge คือความรู้เฉพาะด้านของบุคคล

Self-concept คือทัศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตัวเองเป็น

Trait คือบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น

Motive คือแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน

องค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนข้างต้นได้กลายมาเป็นแนวทางในการกำหนด “นิยาม” หรือ “ความหมาย” ของคำว่า Competency มากมาย ในปัจจุบันองค์กรในต่างประเทศได้นำ Competency มาใช้ในการบริหารงานอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การพัฒนา และ การรักษามูลค่าในองค์กร Competency ช่วยให้ผลงานของบุคลากรตรงตามความต้องการขององค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งประเทศไทยก็กำลังสนใจในเรื่อง Competency นี้อย่างมาก (สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2548: 11)

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่าศักยภาพ (Competency) มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกคือส่วนที่มองเห็นได้ชัด พัฒนาได้ไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้า มีองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ความรู้(Knowledge) และทักษะ(Skills) หรือเรียกส่วนนี้ว่า Hard Skills สำหรับส่วนที่สองคือส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ในแต่ละบุคคล เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยากเพราะซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล มีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ทัศนคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง(Self-concept) บุคลิกลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล(Trait) และแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน(Motive) หรือเรียกส่วนนี้ว่า Soft Skills

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ก็คือกระบวนการเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในด้านความคิดเห็นที่มีต่องานและผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยพัฒนาในแต่ละด้านขององค์ประกอบของศักยภาพ (Competency) ที่กล่าวข้างต้น โดยมีกระบวนการพัฒนาเชิงแนวคิดแบบระบบ (The Systems Approach) เพื่อการควบคุมตรวจสอบระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เมื่อได้ผลและข้อมูลย้อนกลับก็จะได้นำไปปรับปรุงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมต่อไป

จากแนวคิดการพัฒนาบุคคลที่กล่าวมาข้างต้น ที่แสดงถึงว่าการพัฒนา “คน” เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด บุคลากรที่มีประสิทธิภาพเป็นที่ต้องการขององค์กรในทุกยุคทุกสมัย ไม่ว่าจะเป็องค์กรภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชน ดังนั้นการพัฒนาคนเพื่อให้กลายเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรเสมอ นี่เป็นเหตุให้องค์กรทั้งหลายทุ่มเทงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรของตนมากขึ้นทุกขณะ ถึงกับมีการกำหนดสัดส่วนของงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน แต่อย่างไรก็ดีในการที่จะพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องมีความเข้าใจในพื้นฐานตลอดจนที่มาของความรู้สึนึกคิดของแต่ละบุคคลประกอบกัน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องเข้าใจในแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนสมมติฐานที่

เกี่ยวข้องกับบุคคลเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจให้มากขึ้นอันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำไปกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาต่อไป อันได้แก่ ทฤษฎีการจูงใจและความต้องการ สมมติฐานทั่วไปเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ แนวความคิดเกี่ยวกับความแตกต่างของบุคคล และแนวคิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งล้วนแล้วแต่มีผลในการหล่อหลอมความคิดของ บุคลากรและสะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมซึ่งนำไปสู่การพัฒนาความสามารถของบุคลากรทั้งสิ้น ดังจะกล่าวในลำดับต่อไป

### ทฤษฎีการจูงใจและความต้องการ

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham H. Maslow, 1954 อ้างใน ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, 2542: 107-109) เจ้าของทฤษฎีการจูงใจที่มีชื่อเสียงมากที่สุดทฤษฎีหนึ่งก็คือ ทฤษฎีความต้องการ ตามลำดับขั้น (Hierarchy of Needs) มาสโลว์เป็นนักจิตวิทยาชาวอังกฤษ เขาได้ตั้งสมมติฐานของ ทฤษฎีการจูงใจนี้ไว้ 3 ประการคือ

1. มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาไม่มีการสิ้นสุดตราบใดที่ยังมีชีวิตอยู่
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจหรือเป็นลิ่งกระตุ้น สำหรับพฤติกรรมนั้นอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบเท่านั้นจึงจะมีอิทธิพลต่อการจูงใจ

3. ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับความสำคัญ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองตอบแล้วความต้องการขั้นสูงก็จะตามมา

เขาได้แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับ คือ

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นต่ำสุดของมนุษย์ เป็นความต้องการพื้นฐานที่มนุษย์ขาดไม่ได้ เช่นอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัยและการพักผ่อน เป็นต้น

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) อาจแบ่งเป็น 2 แบบคือ
  - 1) ความปลอดภัยทางร่างกาย เช่นการมีความปลอดภัยจากสิ่งต่าง ๆ รอบด้าน ปลอดภัยจากอุบัติเหตุ โจรผู้ร้าย เป็นต้น และ

- 2) ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เช่นความต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีหลักประกันที่มั่นคงหลังจากออกจากงาน เป็นต้น

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นนามธรรมมากขึ้น ได้แก่ ความต้องการที่จะเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มของสังคม ต้องการที่จะเข้าไปมีความผูกพันในสังคม ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสังคม รวมถึงความต้องการที่จะมีสถานภาพทางสังคมที่สูงขึ้นด้วย

4. ความต้องการการยกย่องและยอมรับ (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่จะมีชื่อเสียงเกียรติยศ ได้รับการเคารพยกย่องในสังคม ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือว่าเป็นบุคคลที่มีคุณค่า ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในความรู้ความสามารถ ต้องการเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีทักษะหรือความชำนาญด้านต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของความรู้สึกส่วนตัวหรือความรู้สึกภายในที่จะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงควมมีชื่อเสียงเกียรติยศของตนเอง

5. ความต้องการประจักษ์ในคุณค่าของตนเอง (Self Actualization) เป็นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จหรือสมหวังในชีวิต อยากทำ อยากเป็นในสิ่งที่ตนหวังไว้ ฝันไว้ได้ทำอะไรตามที่ตนเองต้องการจะทำและมีความสุขกับสิ่งที่ตนเองต้องการทำและหวังที่จะทำ ความต้องการขั้นนี้ถือว่าเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ บุคคลที่มีความต้องการถึงขั้นนี้มีไม่มากนัก ส่วนใหญ่จะถึงแค่ขั้นที่สี่เท่านั้น

**สมมติฐานทั่วไปเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่** (สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2548: 119-121)

สิ่งหนึ่งที่องค์กรต้องตระหนักเกี่ยวกับการฝึกอบรมก็คือการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ว่าจะทำอย่างไรให้ได้ “ผล” ตามที่ต้องการ เนื่องจากการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะแตกต่างจากเด็กที่ยังเรียนอยู่ในโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยที่พร้อมจะรับทุกสิ่งทุกอย่าง ดังนั้นการที่จะพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้เกิด Competency อย่างที่คาดหวังนั้นจำเป็นต้องเข้าใจถึง “หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่” มิเช่นนั้นการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมคงจะประสบความสำเร็จได้ยาก เนื่องจากทัศนคติ แรงจูงใจ วัตถุประสงค์ และวิธีการในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะแตกต่างจากเด็กอย่างสิ้นเชิง นอกเหนือจากนั้นผู้ใหญ่ยังได้สั่งสมประสบการณ์ชีวิตและการทำงานไว้อย่างมากมายจึงทำให้ไม่ยอมรับความรู้หรือสิ่งใหม่ๆ อย่างง่ายดาย โดยเฉพาะสิ่งเหล่านั้นขัดแย้งหรือไม่สอดคล้องกับประสบการณ์เดิมของตน

สมมติฐานในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 4 ประการ (Four Critical Assumptions) ที่สำคัญตามแนวคิดของ Malcom Knowles ซึ่งเขียนไว้ในหนังสือ “The Adult Learner : A Neglected Species (1984)” มีดังนี้คือ

- 1) ผู้ใหญ่ต้องการรู้ว่า “ทำไมเขาควรจะต้องเรียนรู้” เรื่องหนึ่ง ๆ
- 2) ผู้ใหญ่ต้องการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directing)
- 3) ผู้ใหญ่มีประสบการณ์ที่หลากหลายและมากกว่าเด็ก
- 4) ผู้ใหญ่พร้อมที่จะเรียนรู้เมื่อเขาต้องเผชิญกับสถานการณ์ในชีวิตจริงที่มีความจำเป็น บีบบังคับให้ต้องรู้ หรือสามารถทำบางสิ่งบางอย่างได้ เพื่อทำให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิผลและน่าพึงพอใจมากขึ้น

สมมติฐานในเรื่องของแรงจูงใจ ถ้าหากเป็นเด็ก แรงจูงใจในการเรียนรู้ จะเกิดจากปัจจัยภายนอก (Extrinsic Motivator) เช่น คะแนน เกรด คำชมจากบิดา-มารดา ครู-อาจารย์ หรือผู้บังคับบัญชา เป็นต้น แต่ในผู้ใหญ่จะแตกต่างเนื่องจากแรงจูงใจของผู้ใหญ่ จะเกิดจากปัจจัยภายใน (Intrinsic Motivator) เช่น ความภาคภูมิใจในตนเอง (Self Esteem) ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ในหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น หรือคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เป็นต้น ดังนั้น Malcom Knowles จึงได้ให้ คำแนะนำ 6 ประการเกี่ยวกับกระบวนการออกแบบหลักสูตรสำหรับผู้ใหญ่ (Andragogy Design Process) ไว้ในหนังสือ “The ASTD Training & Development Handbook” ดังนี้คือ

- 1) การสร้างบรรยากาศ (Climate Setting) การสร้างบรรยากาศเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ตามเป้าหมาย จะทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพ
  - 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผน (Mutual Planning) มนุษย์จะทุ่มเทให้กับกิจกรรมการเรียนรู้ที่ตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนด
  - 3) ความจำเป็นของการเรียนรู้ (Learning Needs) ความจำเป็นของการเรียนรู้ไม่สามารถวัดได้จากกระบวนการวัดผล (Assessment Process) การเรียนรู้จะเป็นสิ่งที่จำเป็นก็ต่อเมื่อมนุษย์รู้สึกถึงความจำเป็นของตนเอง
  - 4) เป้าหมาย (Objectives) บุคคลต้องการเปลี่ยนความจำเป็นในการเรียนรู้ (Learning Needs) ไปเป็นเป้าหมายของการเรียนรู้ (Learning Objectives) เช่น เรียนรู้เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น
  - 5) ประสบการณ์ของการเรียนรู้ (Learning Experiences) กระบวนการสอนผู้ใหญ่ต้องมีแผนงานที่กำหนดทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับแต่ละวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ยังต้องมีกลยุทธ์ในการใช้ทรัพยากรเหล่านี้ด้วย
  - 6) การวัดผล (Evaluation) ต้องเป็นการวัดผลแบบใหม่ที่เน้นหนักไปที่การตรวจสอบมุมมอง (Perspective) ที่เปลี่ยนไปของผู้เรียน รวมทั้งวัดการกระทำทั้งหมดของเขา ไม่ใช่เฉพาะสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเท่านั้นแต่รวมไปถึงการดำเนินชีวิตของเขาด้วย
- จากคำแนะนำและสมมติฐานของ Malcom Knowles ทำให้บทบาทของผู้สอน (Instructor) เปลี่ยนไปเป็นผู้ประสานงาน (Facilitator) ซึ่งต้องเป็นผู้ที่เข้าใจกระบวนการสอนผู้ใหญ่และปรัชญาในการเรียนรู้ดังกล่าว เพื่อที่จะได้กำหนดรูปแบบการเรียนรู้และสนองตอบการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

### แนวคิดเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างบุคคล (บรรชร กล้าหาญ, 2538: 7-8)

ผู้เรียนส่วนใหญ่จะมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา ดังนั้นในระบบการเรียนการสอนจึงต้องคำนึงถึงความแตกต่างดังกล่าว การที่บุคคลแตกต่างกันนั้นมีสาเหตุปัจจัยหลายอย่างมาเกี่ยวข้อง อันได้แก่

1. พันธุกรรม หมายถึง การถ่ายทอดที่ได้รับจากบรรพบุรุษสู่ลูกหลาน เช่น เชื้อชาติ ที่ทำให้ลักษณะแตกต่างกัน เพศซึ่งเป็นสิ่งที่ได้มาแต่กำเนิด การเจริญเติบโตของร่างกาย ความผิดปกติบกพร่องของร่างกายและพรสวรรค์ ระดับสติปัญญา

2. สิ่งแวดล้อมอันประกอบด้วยลักษณะสภาพภูมิศาสตร์ที่เอื้ออำนวยหรือผลัดกันหรือเป็นสาเหตุให้เกิดความท้อ ระบบสังคมซึ่งมีวัฒนธรรมประเพณี ค่านิยมและความเชื่อที่ต่างกันอย่างอันทำให้แนวปฏิบัติแตกต่างกัน สถานภาพและบทบาทภายในสังคมซึ่งหมายถึงตำแหน่งที่ได้มา การอบรมเลี้ยงดูจากครอบครัวซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจที่ทำให้เกิดความแตกต่างทางแนวคิดค่านิยมและการปฏิบัติ คุณค่าทางอาหารที่ได้รับซึ่งมีผลต่อพัฒนาการระดับการศึกษาทำให้มีพฤติกรรมปฏิบัติแตกต่างกัน และประสบการณ์การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า บุคคลนั้นจะแตกต่างกันตั้งแต่เกิดเพราะถ่ายทอดลักษณะทางพันธุกรรมจากบรรพบุรุษประกอบกับสภาพแวดล้อมทั้งหลายเป็นส่วนสำคัญในการผลัดกันให้บุคคลแตกต่างกันมากยิ่งขึ้น (ประคินันท์ อุปรมัย, 2533: 96-117)

ในขณะที่เดียวกันในกระบวนการเรียนรู้ นั้น ปัจจัยภายในและภายนอกของผู้เรียนมีส่วนสำคัญต่อการเรียนรู้ที่จะให้เกิดการจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งปัจจัยภายในตัวผู้เรียนนี้หมายถึงคุณลักษณะคุณสมบัติและความสามารถประจำตัวของผู้เรียนอันได้แก่โครงสร้างร่างกาย วุฒิภาวะและความพร้อม ความต้องการ ทั่วไปปัญหา การรับรู้ อารมณ์ ความสามารถในการจำและการลืม ทักษะนิสัย สุขภาพกายและจิต และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สำหรับปัจจัยภายนอกของผู้เรียนนั้นหมายถึง บุคคล สภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ที่อยู่รอบตัวผู้เรียนอันจะมีผลต่อตัวผู้เรียน ได้แก่ กลุ่มเพื่อน ครู สิ่งแวดล้อมที่บ้าน สิ่งแวดล้อมทางโรงเรียน สิ่งแวดล้อมในชุมชนและ แรงจูงใจภายนอกอื่น ๆ

ในการศึกษาทำความเข้าใจกับความแตกต่างระหว่างบุคคลดังกล่าวจะทำให้เข้าใจเกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมเกี่ยวกับการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลและสามารถนำไปอธิบายถึงความต้องการในรูปแบบที่ต้องการในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลได้

### แนวคิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ได้ให้ความหมาย วัฒนธรรมว่าหมายถึง พฤติกรรมและสิ่งที่คนในหมู่ผลิต สร้างขึ้นด้วยกัน เรียนรู้จากกันและกัน และร่วมใช้ออยู่ในหมู่พวกของตน

กรีซ สืบสนธิ์ (2538: 4) ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กรว่าไม่ว่าองค์กรนั้นจะอ่อนหรือแข็งแกร่งสักปานใด วัฒนธรรมมีอิทธิพล มีอำนาจเหนือองค์กรนั้น มีผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่าง นับตั้งแต่การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การตัดสินใจ ตลอดจนการแต่งกาย การกีฬา การทำงาน ฯลฯ เนื่องจากอิทธิพลเช่นนี้ จึงเชื่อได้ว่าวัฒนธรรมมีผลสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร วัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตขององค์กรจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการที่จะรักษาคุณสมบัติหรือลักษณะการจัดการ หรือลักษณะพิเศษอื่นใดไว้ได้ตลอดไป

Borman (1983, อ้างใน กรีซ สืบสนธิ์, 2538: 5) กล่าวว่า ส่วนประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรคือกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่ยึดถือร่วมกัน(Norm) เรื่องการบอกเล่าเกี่ยวกับอดีต ประเพณีปฏิบัติที่ยึดเหนี่ยวสมาชิก ให้บรรทัดฐานที่เป็นเอกลักษณ์เดียวกับองค์กร วัฒนธรรมองค์กรได้รับอิทธิพลและหล่อหลอมโดยวัฒนธรรมของสังคม

วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เป็นแนวคิด ค่านิยม หรือความเชื่อที่เกี่ยวกับประเพณีปฏิบัติ แบบแผนการปฏิบัติงาน รูปแบบการบริหารงาน การจัดสำนักงาน ตลอดจนการแต่งกาย และการใช้ภาษาในกลุ่ม ซึ่งบุคคลในองค์กรร่วมกันสร้างขึ้น หรือพัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้ เป็นแนวทางเดียวกัน ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับของคนหมู่มากในองค์กรและทุกคนในองค์กรรับรู้ได้ เมื่อเป็นเช่นนั้นองค์กรก็สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างสอดคล้อง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน(Unity) ก็เกิดขึ้น นี่แหละคือปัจจัยสำคัญสุดที่ทำให้องค์กรเข้มแข็งและผงาดได้ในโลกแห่งการแข่งขันที่ไร้พรมแดน องค์กรที่เข้มแข็งเท่านั้นที่จะอยู่รอดได้ ซึ่งสิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรเข้มแข็งก็คือวัฒนธรรมองค์กร นั่นเอง (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต/http://dusit.ac.th, 2549: ระบบออนไลน์)

ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 187) ได้ให้ความหมาย การเรียนรู้ ว่าหมายถึงการกระทำซึ่งบุคคลใดบุคคลหนึ่งได้รับความชำนาญเพิ่มขึ้นหรือมีความรู้เพิ่มขึ้นและมีความสามารถมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมอย่างถาวร

Dale S. Beach (1980: 362) ได้ให้ความหมาย การเรียนรู้ หมายถึงกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ โดยการให้ทักษะ ความรู้ นิสัย เจตคติ เพื่อให้เป็นไปตามพฤติกรรมที่ต้องการ

ดังนั้น พอลจะสรุปความหมายของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรได้ว่า เป็นความคิดทัศนคติ ค่านิยมร่วมกัน ที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กรโดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และยึดถือ

ปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรนั้นๆ จนทำให้มีอิทธิพลต่อความคิดและการแสดงออกของกลุ่มชนนั้นในองค์กรและสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เช่นถ้าองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรในการเรียนรู้ว่าบุคลากรต้องหมั่นขวนขวายหาความรู้ตลอดเวลา ทุกคนก็จะยึดถือปฏิบัติเป็นแบบเดียวกัน ก็จะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จและแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ เป็นต้น

จากแนวคิด ทฤษฎีและสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น พอสรุปได้ว่าในการที่จะพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น มีสิ่งที่จะต้องพิจารณาทั้งปัจจัยภายในบุคคลซึ่งเป็นความรู้สึกนึกคิดที่เป็นอยู่แต่เดิมและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรซึ่งผสมผสานกันแล้วทำให้บุคคลมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จึงมีความต้องการแตกต่างกันและแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป เมื่อเข้าใจถึงความแตกต่างดังกล่าวแล้ว ก็จะได้นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อที่จะได้กำหนดขอบเขต โครงการฝึกอบรมที่เป็นระบบเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับคนในแต่ละองค์กรต่อไป

## 2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ

แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ แนวคิดเกี่ยวกับการสอน และแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการหลักสูตร โดยทั้ง 3 แนวคิดนี้จะมีผลต่อการตัดสินใจในการวางแผนการเรียนการสอนในการคัดเลือกกิจกรรมการสอนและการเลือกสื่อการสอนเพื่อให้ได้ผลการสอนที่มีประสิทธิภาพ ดังจะอธิบายในรายละเอียดดังนี้ (วิไลพร ธนสุวรรณ, 2547: 8-19)

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้

Krashen (1982, อ้างใน วิไลพร ธนสุวรรณ, 2547: 8) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ภาษาที่สองใน 2 ลักษณะคือ การรู้ภาษา (Language Acquisition) และการเรียนภาษา (Language Learning)

#### 1.1 การรู้ภาษา

การรู้ภาษาเป็นกระบวนการเรียนรู้แบบธรรมชาติ และเป็นไปโดยจิตใต้สำนึก เช่นเดียวกับการที่เด็กเรียนรู้ภาษาแรกนั่นเอง โดยที่พวกเขาจะใช้ความรู้สึกเป็นตัวบ่งชี้ความถูกต้องของภาษาแทนการบอกด้วยกฎเกณฑ์(Rules) การรู้ภาษาใดภาษาหนึ่งจะมีขึ้นก็ต่อเมื่อมีการ

ใช้ภาษาอย่างมีความหมายและได้ใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร อาจกล่าวได้ว่าการรู้ภาษาเป็นลักษณะการเรียนรู้แบบแอบแฝง (Implicit) ไม่เป็นทางการ และเป็นไปอย่างธรรมชาติ

## 1.2 การเรียนภาษา

การเรียนภาษาเป็นกระบวนการเรียนรู้โดยจิตสำนึกธรรมดา ผู้เรียนรู้ว่าตนกำลังเรียนเกี่ยวกับภาษานั้น ซึ่งได้แก่ไวยากรณ์หรือรูปแบบของโครงสร้างทางภาษา และผู้เรียนจะเรียนอย่างตั้งใจโดยการอ่านหรือฟังคำอธิบายกฎเกณฑ์ของภาษา (Deductive) คิดกฎเกณฑ์ของภาษาจากตัวอย่างในภาษาและโดยการแก้ไขข้อผิดพลาดในการใช้ภาษา อาจกล่าวได้ว่าการเรียนภาษาเป็นการเรียนรู้แบบเปิดเผย (Explicit) ที่เกิดขึ้นในห้องเรียน

จาก 2 แนวคิดดังกล่าวของ Krashen สามารถเปรียบเทียบให้เห็นข้อแตกต่างได้ดังนี้คือ

ประเด็น	การรู้ภาษา	การเรียนภาษา
กระบวนการเรียนรู้	- จิตใต้สำนึก - ไม่เปิดเผย	- จิตสำนึกธรรมดา - เปิดเผย
รูปแบบของการเรียนรู้	- ไม่เป็นทางการ เกิดขึ้นตามธรรมชาติ	- เป็นทางการ เกิดขึ้นจากกระบวนการสอน

## 2. แนวคิดทางด้านการสอน

ได้แบ่งแนวคิดทางด้านการสอนตามแนวคิดการเรียนรู้ที่กล่าวข้างต้นได้ 2 ลักษณะเช่นกันคือ แนวคิดทางการสอนตามแบบการรู้ภาษา และแนวคิดทางการสอนตามแบบการเรียนภาษา

### 2.1 แนวคิดทางการสอนตามแบบการรู้ภาษา

Krashen (1985, อ้างใน วิไลพร ชนสุวรรณ, 2547: 9) ได้กล่าวถึงสมมุติฐาน 5 ประการในการเรียนรู้ภาษาไว้ดังนี้คือ

1) สมมุติฐานเรื่องการเรียนรู้ภาษากับการเรียนภาษา กล่าวถึงแนวทางในการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาที่สองที่แตกต่างกันและเป็นอิสระต่อกัน มีอยู่ 2 ทางคือการรู้ภาษาซึ่งเป็นไปโดยจิตใต้สำนึกและเป็นไปเองตามธรรมชาติ และการเรียนภาษาซึ่งเป็นไปโดยจิตสำนึกธรรมดาซึ่งผู้เรียนรู้ว่าตนเองกำลังเรียนอะไรอยู่

2) สมมุติฐานเรื่องขั้นตอนในการเรียนรู้ตามธรรมชาติ กล่าวถึง การรู้ภาษาเป็นไปอย่างมีขั้นตอน ผู้เรียนจะเรียนรู้โครงสร้างบางอย่างก่อนโครงสร้างอื่นๆ เช่นจะเรียนรู้รูปแบบไวยากรณ์ “---ing” ก่อนรูปแบบ “---s” เป็นต้น

3) สมมุติฐานเรื่องกลไกทดสอบทางภาษา เชื่อว่ามีความเกี่ยวข้องกันระหว่างการเรียนรู้ภาษาและการเรียนภาษาและในการที่ผู้เรียนจะสามารถใช้ภาษาได้อย่างคล่องแคล่วนั้น เนื่องมาจากผู้เรียนใช้ภาษาไม่ใช่มาจากการเรียนรูปแบบของภาษา ดังนั้นการเรียนจึงเป็นเพียงกลไกทดสอบ

ทางภาษาเท่านั้น ผู้เรียนภาษาที่สองโดยใช้ความสามารถที่ได้เรียนมาแล้วจึงคิดกฎเกณฑ์ทางภาษาทีหลัง และผู้เรียนจะใช้กฎเกณฑ์นี้มาแก้ไขข้อผิดพลาดทางภาษาด้วยตนเอง

4) สมมติฐานเรื่องการรับรู้ข้อมูลทางภาษา สมมติฐานนี้ได้พยายามอธิบายว่า การรู้ภาษาว่าเป็นอย่างไร สมมติฐานนี้ว่าเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการรู้ภาษาคือความเข้าใจ ทั้งด้านการฟังและการอ่านที่ผู้เรียนได้มาจากภาษานั้นๆ นอกจากนี้การรู้ภาษายังเกิดจากผู้เรียนใช้ความรู้รอบตัวอื่นๆ เข้าช่วยในการเข้าใจภาษานั้นๆ นอกเหนือไปจากความรู้ในภาษานั้นเพียงอย่างเดียว

5) สมมติฐานเรื่องความแตกต่างด้านจิตใจ เชื่อว่าความสำเร็จในการเรียนรู้ภาษาที่สองขึ้นอยู่กับความแตกต่างเฉพาะบุคคลทางด้านจิตใจที่สำคัญ คือผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและไม่ประหม่าจะเรียนรู้ได้เร็ว และแรงจูงใจบางชนิดจะเอื้อต่อความสำเร็จในการรู้ภาษา

หลังจากที่ Krashen ได้เสนอสมมติฐาน 5 ประการนี้แล้ว ได้เสนอแนวคิดทางการสอนภาษาแบบธรรมชาติ (Natural Approach) ขึ้นมาว่ามีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการดังนี้คือ

1) เป็นวิธีการสอนที่เลียนแบบการเรียนรู้ภาษาแม่ของเด็ก กล่าวคือต้องจัดประสบการณ์ที่เคยพบและคุ้นเคยกับภาษาที่ตนเรียนให้มากที่สุด โดยผู้เรียนได้พบปะคลุกคลีกับเจ้าของภาษาโดยตรง เน้นเรื่องคำศัพท์มากๆ ส่วนไวยากรณ์นั้นเป็นแบบจำกัดความและกฎเกณฑ์ สำหรับเนื้อเรื่องที่เรียนก็ยึดเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเกณฑ์

2) ถือหลักการว่าไม่พูดภาษาของผู้เรียนในห้องเรียนแต่จะใช้วิธีการออกท่าทาง กิริยา และวิธีพูดซ้ำๆ และวิธีแลกเปลี่ยนคำถามคำตอบเพื่อให้ถ้อยคำของผู้สอนเป็นที่เข้าใจและลอกเลียนแบบได้ ผู้สอนจึงเป็นผู้พูดเป็นส่วนใหญ่ วิธีการนี้อาจใช้ได้ผลดีกับเด็กเล็กๆแต่ไม่เหมาะกับผู้ใหญ่ซึ่งอาจชอบเรียนภาษาด้วยการอ่านหรือศึกษากฎเกณฑ์ แทนที่จะเรียนการพูดอย่างเดียว

3) เน้นภาษาพูดเป็นหลักสำคัญ โดยเน้นให้ผู้เรียนเคยชินกับแบบของภาษาพูดมากกว่าทักษะอื่นๆ (อ่านและเขียน) แนวการสอนไม่ได้ยึดติดความคิดที่ว่าทุกภาษามีแบบโครงสร้างของตนเอง และไม่ใส่ใจในการเปรียบเทียบภาษาที่สอนกับภาษาของผู้เรียน แนวการสอนภาษาแบบธรรมชาติมีจุดเน้นอยู่ที่การสื่อสารในสถานที่จริง ดังนั้นผู้สอนต้องหาข้อมูลทางภาษาที่ผู้เรียนสามารถเข้าใจและอยู่ในความสนใจของผู้เรียน ต้องจัดกิจกรรมที่จะอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ภาษาและใช้ภาษาได้อย่างอัตโนมัติ จะยังไม่มีมีการแก้ไขข้อผิดพลาดในการใช้ภาษาในทันทีทันใด ถ้าหากข้อผิดพลาดนั้นไม่เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร

สรุปก็คือ แนวคิดทางการสอนแบบการเรียนรู้ภาษาก็มาจกแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้านการรู้ภาษา โดยแนวทางที่ใช้ในการสอนก็คือแนวทางการสอนภาษาแบบเรียนรู้ได้โดยธรรมชาติและไม่เป็นทางการนั่นเอง

## 2.2 แนวคิดทางการสอนตามแบบการเรียนรู้ภาษา

เนื่องจากการสอนตามแบบการเรียนรู้ภาษา เป็นการเรียนรู้แบบเปิดเผยและเป็นทางการ ซึ่งอาจโดยการเรียนรู้การสอนในห้องเรียน และผ่านสื่อการเรียนรู้ต่างๆ ด้วยตนเองก็ได้ อย่างไรก็ตาม การเรียนภาษาส่วนใหญ่ก็มักจะมาจากการเรียนในห้องเรียน ดังนั้นจึงขอเสนอแนวคิดพื้นฐานทางการสอนตามแบบการเรียนรู้ภาษาในห้องเรียน อันได้แก่ แนวคิดทางด้านจิตวิทยา แนวคิดทางด้านภาษาศาสตร์ แนวคิดทางด้านมานุษยวิทยา ดังนี้

### 1) แนวคิดทางด้านจิตวิทยา แบ่งออกเป็น 2 ทฤษฎีคือ

1.1) ทฤษฎีสั่งเร้าและการตอบสนอง หรือการเรียนรู้แบบพฤติกรรม ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นจากการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง และเมื่อได้รับการเสริมแรงจากการตอบสนองที่ถูกต้องก็จะทำให้การเรียนรู้เพิ่มขึ้น นักจิตวิทยาผู้ที่ให้แนวคิดนี้ได้แก่ Thorndike, Pavlov และ Skinner

1.2) ทฤษฎีความคิดความเข้าใจ หรือบางคนเรียกว่าทฤษฎี Gestalt Theory หรือ Field Theory ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าการเรียนรู้เกิดจากการมองเห็นความสำคัญของปัญหาจนเกิดความเข้าใจ ซึ่งเรียกว่าการหยั่งเห็น การเรียนรู้แบบนี้จะต้องอาศัยกระบวนการทางสติปัญญาของผู้เรียน นักจิตวิทยาผู้ที่ให้แนวคิดนี้ได้แก่ Tolman และ Kohler

2) แนวคิดทางด้านภาษาศาสตร์ กลุ่มของนักภาษาศาสตร์ที่มีอิทธิพลต่อการเรียนการสอนภาษาที่สำคัญแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

2.1) กลุ่มวิเคราะห์โครงสร้าง (Structuralists) เป็นกลุ่มที่สร้างไวยากรณ์แผนใหม่ที่เรียกว่าไวยากรณ์เชิงโครงสร้าง (Structural Grammar) ซึ่งไม่เห็นด้วยกับนักไวยากรณ์แผนโบราณ (Traditional Grammar) ที่พวกเขาเห็นว่าไม่เป็นแบบวิทยาศาสตร์ที่เน้นการท่องจำไวยากรณ์จนขึ้นใจ ในขณะที่กลุ่มนี้จะเน้นเรื่องโครงสร้างมากกว่าเรื่องคำและเน้นความแตกต่างของภาษาที่หนึ่งและภาษาที่สอง โดยใช้วิธีการเปรียบเทียบและแยกองค์ประกอบของภาษาเป็นเสียง ศัพท์ และโครงสร้าง เน้นรูปแบบมากกว่าความหมาย และมีความเห็นสอดคล้องกับกลุ่มทฤษฎีความสัมพันธ์ของสิ่งเร้าและการตอบสนองซึ่งเชื่อว่าการเรียนรู้เกิดจากการฝึก ผู้นำของกลุ่มนี้คือ Fries และ Bloomfield

2.2) กลุ่มไวยากรณ์ปริวรรต (Transformationalists) กลุ่มนี้ไม่เห็นด้วยกับกลุ่มวิเคราะห์โครงสร้างเพราะมีความเห็นว่าความหมายสำคัญกว่ารูปแบบและองค์ประกอบของภาษา เชื่อว่ามนุษย์มีความสามารถด้านความคิดในการนำกฎเกณฑ์ที่เรียนรู้ไปใช้ในการสร้างประโยคได้ในหลายรูปแบบ การสอนตามหลักการปริวรรตนี้ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาประโยคพื้นฐาน (Kernel Sentences) และกฎการปริวรรต (Transformational Rules) ซึ่งเปลี่ยนแปลงประโยคพื้นฐานให้เป็นประโยคที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น ผู้นำของกลุ่มนี้คือ Chomsky

2.3) กลุ่มสังคมภาษาศาสตร์ (Sociolinguists) กลุ่มนี้ได้โจมตีกลุ่มไวยากรณ์ปริวรรตว่าไม่สามารถอธิบายการใช้ภาษาในสถานการณ์ต่างๆ ได้ และไม่ครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาษากับองค์ประกอบอื่นๆ นอกเหนือจากภาษา ดังนั้นกลุ่มนี้จึงเน้นเรื่องบทบาทและหน้าที่ในสังคมกับสมรรถภาพในการสื่อสาร ดังนั้นการเรียนการสอนจึงเน้นหนักในเรื่องไวยากรณ์เชิงสื่อสาร (Communicative Grammar) ทำให้นักวิชาการพูดถึงเรื่องการสอนภาษาเพื่อการสื่อสาร (Communicative Language Teaching) มากขึ้น ผู้นำของกลุ่มนี้คือ Hymes และ Halliday

3) แนวคิดทางด้านมานุษยวิทยา แนวโน้มในการเรียนการสอนภาษาในอเมริกาได้แยกออกเป็น 2 แนว คือ แนวที่หนึ่งเน้นในด้านทฤษฎีการเรียนรู้ภาษาแบบความคิดความเข้าใจ และแนวที่สองก็คือแนวคิดทางด้านมานุษยวิทยาซึ่งจะเน้นความนึกคิดหรือความรู้สึกของผู้เรียนเป็นหลัก โดยเชื่อว่าผู้เรียนภาษาได้ดีนั้นต้องเป็นผู้ที่คิด แสดงความรู้สึกหรือพฤติกรรม ซึ่งมีใช้เพียงแต่ตั้งอยู่บนพื้นฐานทางด้านสติปัญญาเท่านั้น แต่ต้องขึ้นอยู่กับความรู้สึกของตนเองด้วย ดังนั้นการเรียนการสอนจึงต้องคำนึงถึงเนื้อหาที่สัมพันธ์กับความรู้สึก ประสบการณ์ ความจำ ความหวัง ความปรารถนา ความเชื่อ ค่านิยม ความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้นำแนวคิดนี้คือ Carl Rogers

จากแนวคิดทั้ง 3 ด้าน ทั้งด้านจิตวิทยา ภาษาศาสตร์ และมานุษยวิทยา จึงนำไปสู่ทฤษฎีการสอนภาษาตามแบบการเรียนภาษาได้ 4 ทฤษฎี ดังนี้คือ

1. ทฤษฎีพฤติกรรมทางภาษา (Habit Formation Theory) ทฤษฎีนี้ยึดตามแนวคิดทางจิตวิทยา และภาษาศาสตร์ด้านกลุ่มพฤติกรรมนิยมและกลุ่มวิเคราะห์โครงสร้าง หลักการสำคัญคือ

- 1) ภาษาคือคำพูดไม่ใช่เขียน
- 2) ภาษาเป็นพฤติกรรมทางนิสัยอย่างหนึ่ง
- 3) การสอนภาษาต้องให้ผู้เรียนฝึกฝนซ้ำ ๆ จนทำได้เป็นอัตโนมัติ

วิธีการสอนตามแนวทฤษฎีนี้ได้แก่ วิธีสอนแบบฟัง-พูด (The Audio-Lingual Method)

2. ทฤษฎีจิตกรรมทางการเรียน (Cognitive-Cord Learning Theory) ทฤษฎีนี้ยึดตามแนวคิดทางจิตวิทยา และภาษาศาสตร์ด้านกลุ่มความคิดความเข้าใจและกลุ่มไวยากรณ์ปริวรรต หลักการสำคัญคือ

- 1) ภาษาเป็นพฤติกรรมที่มีกฎเกณฑ์ควบคุม
- 2) คนเราสามารถเรียนรู้ภาษาได้เพราะธรรมชาติสร้างเครื่องรับภาษา (Language Acquisition Device) มาให้
- 3) การสอนภาษาต้องทำให้ผู้เรียนเกิดทั้งความสามารถภายใน (Competence) และความสามารถในด้านการแสดงออก (Performance)

วิธีการสอนตามแนวทฤษฎีนี้ ได้แก่ วิธีสอนแบบไวยากรณ์และแปล (Grammar Translation Method) วิธีสอนแบบตรง (Direct Method) และวิธีสอนแบบแนวการสอนทางทฤษฎีการเรียนรู้แบบความรู้-ความคิด (Cognitive Code Learning Theory)

3. ทฤษฎีการเรียนรู้เชิงการสื่อสาร (Communicative Learning Theory) ทฤษฎีนี้ยึดตามแนวคิดทางจิตวิทยา และภาษาศาสตร์ด้านกลุ่มความคิดความเข้าใจและกลุ่มสังคมภาษาศาสตร์ หลักการสำคัญคือ

- 1) การเรียนภาษาต้องมีเป้าหมาย
- 2) ความสามารถในการใช้ประโยคและความคิดอย่างต่อเนื่องทั้งหมดในขณะสื่อสารมีความสำคัญกว่าส่วนประกอบย่อย ๆ ในประโยค
- 3) กระบวนการของการสื่อสารมีความสำคัญเท่ากับรูปของภาษา
- 4) การเรียนภาษานั้นการปฏิบัติ
- 5) ข้อผิดพลาดทางไวยากรณ์มิใช่เป็นอุปสรรคที่สำคัญที่สุดของการสื่อสาร

วิธีการสอนตามแนวทฤษฎีนี้ ได้แก่ วิธีสอนตามแนวการสอนภาษาเพื่อการสื่อสาร (Communicative Approach)

4. ทฤษฎีเชิงมานุษยวิทยา (Humanistic Theory) ทฤษฎีนี้ยึดตามแนวคิดทางมานุษยวิทยา หลักการสำคัญคือ

- 1) จุดประสงค์ของการเรียนรู้ภาษามีใช่เพียงสื่อสารกับบุคคลอื่นเท่านั้น แต่เพื่อที่จะพัฒนาศักยภาพภายในตัวของตนเอง
- 2) ภาษาเป็นเครื่องมือของการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Interaction)

วิธีการสอนตามแนวทฤษฎีนี้ ได้แก่ วิธีสอนแบบกลุ่มสัมพันธ์ (Community Language Learning) วิธีสอนโดยเน้นการปฏิบัติ (Total Physical Response) และวิธีสอนตามแนวชักชวน (Suggestopedia) เป็นต้น

สรุปก็คือ แนวคิดทางการสอนแบบการเรียนภาษาที่มาจากแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้านการเรียนภาษา โดยผ่านระบบการเรียนการสอนทั้งในห้องเรียนและสื่อการเรียนต่างๆ ซึ่งแนวทางที่ใช้ในการสอนก็คือการผสมผสานกันของแนวคิดของนักจิตวิทยา นักภาษาศาสตร์ และนักมานุษยวิทยา โดยกำหนดเป็นทฤษฎีขึ้นมา 4 ทฤษฎี คือ 1)ทฤษฎีพฤติกรรมทางภาษา 2)ทฤษฎีจิตกรรมทางการเรียน 3)ทฤษฎีการเรียนรู้เชิงการสื่อสาร และ 4)ทฤษฎีเชิงมานุษยวิทยา

### 3. แนวคิดทางด้านการจัดหลักสูตร (Syllabus Design)

หลักสูตรเป็นหัวใจสำคัญของการสอน เพราะหลักสูตรจะเป็นตัวกำหนดหรือประมวลความรู้ ประสบการณ์ และกิจกรรมทั้งหลายซึ่งจัดขึ้นให้กับผู้เรียนตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้

คำว่า “Syllabus” ในที่นี้หมายถึง การกำหนดขอบเขตของเนื้อหาที่จะสอนหรือเนื้อหาหลักสูตรนั่นเอง (Rod Ellis, 1987: 185) เท่าที่ผ่านมามีการจัดเนื้อหาหลักสูตรแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

- 1) การจัดเนื้อหาหลักสูตรเชิงโครงสร้าง (Structural Syllabus Design)
- 2) การจัดเนื้อหาหลักสูตรเชิงสถานการณ์ (Situational Syllabus Design)
- 3) การจัดเนื้อหาหลักสูตรเชิงหน้าที่และความหมาย (Functional National Syllabus Design)

### 3.1 การจัดเนื้อหาหลักสูตรเชิงโครงสร้าง

การจัดเนื้อหาหลักสูตรเชิงโครงสร้างได้ให้ความสำคัญกับรูปของภาษาเป็นอันดับหนึ่ง และเนื้อหาทางศัพท์เป็นอันดับรอง ในการจัดเนื้อหาหลักสูตรจึงดูจากไวยากรณ์เป็นหลัก โดยถือแบบโครงสร้างเป็นหน่วยพื้นฐานในการเรียน มีการเลือกและกำหนดแบบโครงสร้างไวยากรณ์ที่ต้องการจะสอนและเรียงลำดับแบบโครงสร้างเหล่านั้น มีลักษณะสำคัญคือ

1. ประกอบด้วยรายการศัพท์
2. ประกอบด้วยรายการโครงสร้าง

การจัดเนื้อหาหลักสูตรในลักษณะดังกล่าวพบว่า ผู้เรียนไม่สามารถนำความรู้ที่เรียนไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ และสภาพบทเรียนก็ไม่น่าสนใจเท่าที่ควรเพราะยึดเนื้อหาเป็นหลัก

### 3.2 การจัดเนื้อหาหลักสูตรเชิงสถานการณ์

การจัดเนื้อหาหลักสูตรเชิงสถานการณ์ อยู่บนพื้นฐานของความเชื่อว่าภาษาเกี่ยวข้องกับสถานการณ์แวดล้อมซึ่งเป็นตัวแปรที่มีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมทางภาษา ลักษณะเนื้อหาของหลักสูตรจะอ้างอิงเนื้อหาทางไวยากรณ์เหมือนแบบแรก แต่ต่างกันตรงที่หลักสูตรนี้เน้นความต้องการของผู้เรียนและสถานการณ์มากกว่าเนื้อหาหรือรูปทางภาษา และในแต่ละสถานการณ์จะประกอบด้วยคำศัพท์และโครงสร้าง โดยผู้วางหลักสูตรพยายามคาดคะเนสถานการณ์ที่ผู้เรียนอาจพบในชีวิตจริง เช่นร้านอาหาร ที่ทำการไปรษณีย์ เป็นต้น

การจัดเนื้อหาหลักสูตรในลักษณะดังกล่าวพบว่า มีจุดบกพร่องหลายด้าน เช่น ผู้พูดหรือผู้เรียนอาจพูดสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดยไม่จำเป็นที่จะต้องอยู่ภายใต้การกำหนดสถานการณ์เสมอไป อีกทั้งรูปแบบของภาษาอาจไม่สามารถเชื่อมโยงกับสถานการณ์ได้ทุกอย่าง และการที่ผู้พูดจะพูดสิ่งหนึ่งสิ่งใดมักจะขึ้นอยู่กับเจตนาและวัตถุประสงค์มากกว่าสถานที่ นอกเหนือไปจากนั้น การจัดลำดับในการสอนอาจทำได้ไม่ง่ายนักเนื่องจากมีโครงสร้างทั้งยากและง่ายต่างกันอยู่ในสถานการณ์เดียวกัน

### 3.3 การจัดเนื้อหาหลักสูตรเชิงหน้าที่และความหมาย

การจัดเนื้อหาหลักสูตรเชิงหน้าที่และความหมาย หมายถึง การจัดโครงสร้างของวิชาภาษาที่วางรากฐานตามแนวหน้าที่ของภาษามากกว่าตามหน่วยไวยากรณ์หรือสถานการณ์ที่เน้นการเรียนไวยากรณ์ (Dobson, 1979: 2)

Wilkins (1972, อ้างใน Keith, 1981: 3) ได้เสนอแนวทางในการจัดเนื้อหาหลักสูตรเชิงหน้าที่และความหมายดังนี้

1. กรอบความคิดด้านความหมายไวยากรณ์ (Semantico-Grammatical) ประกอบด้วยแนวคิด(Concepts) ต่างๆ ของภาษาพูดในชีวิตประจำวัน เช่น ความถี่(Frequency) ระยะเวลา (Duration) สถานที่(Location) และปริมาณ(Quantity) คำเหล่านี้จะมีความหมาย(Semantic) แต่ขณะเดียวกันจะสัมพันธ์กับ ไวยากรณ์(Grammar) ด้วย เช่น เมื่อใช้คำที่แสดงความถี่ ก็ควรคำนึงถึงกาล(Tense) ด้วย

2. หน้าที่ภาษาในด้านการสื่อสาร (Communicative Function) ประกอบด้วยเนื้อหาหน้าที่ทางภาษาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การทักทาย การเชื้อเชิญ การขอร้อง เป็นต้น

หลักสูตรที่เน้นหน้าที่และความหมายนั้น อาจสรุปลักษณะที่สำคัญได้ดังนี้

- 1) เน้นสิ่งที่ผู้พูดต้องการจะสื่อสาร
- 2) มีการวิเคราะห์ความจำเป็นของผู้เรียนที่จะใช้ภาษาในการแสดงความคิดหรือความหมายใดๆ
- 3) เน้นภาษาในแง่วัตถุประสงค์ในการใช้ภาษาหรือความตั้งใจของผู้พูด
- 4) ไวยากรณ์ยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เพราะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ใช้ภาษาสื่อสารได้

5) ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ที่ใช้ภาษา

กล่าวโดยสรุป การนำเสนอแนวทางในการจัดเนื้อหาหลักสูตรทั้ง 3 รูปแบบข้างต้น

พบว่าการจัดเนื้อหาหลักสูตรเชิงโครงสร้าง และการจัดเนื้อหาหลักสูตรเชิงสถานการณ์ มีส่วนคล้ายคลึงกันคือจุดประสงค์ของการจัดเนื้อหามุ่งที่จะให้ผู้เรียนได้ใช้ภาษาเพื่อที่จะอธิบายหรือแสดงตนเองออกมา(How) ส่วนแตกต่างคือในส่วนของหลักสูตรเชิงสถานการณ์จะให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยว่าจะใช้ภาษาเมื่อไร(When) และที่ไหน(Where) สำหรับการจัดเนื้อหาหลักสูตรเชิงหน้าที่และความหมายมีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนรู้อาจจะใช้ภาษาอะไรในการสื่อสาร(What)

จากแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอนภาษาอังกฤษที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาเห็นว่า ทฤษฎีการเรียนรู้เชิงการสื่อสาร (Communicative Learning Theory) ซึ่งใช้วิธีสอนตามแนวการสอนภาษาเพื่อการสื่อสาร (Communicative Approach) มีความเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานควบคุม

จรรยาบรรณทางอาชีพ ซึ่งจะเน้นเรื่องการสื่อสารเป็นหลัก จึงขอเสนอวิธีการสอนภาษาอังกฤษที่เน้นทักษะการสื่อสาร ดังนี้

### วิธีการสอนภาษาอังกฤษที่เน้นทักษะการสื่อสาร

กองวิจัยทางการศึกษา (2544: 57-114, อ้างใน กองวิจัยทางการศึกษา, 2546: 18-30) ได้รวบรวมวิธีสอนภาษาอังกฤษไว้ 19 วิธี ดังนี้

#### 1. วิธีสอนภาษาเพื่อการสื่อสาร

การสอนภาษาเพื่อการสื่อสาร หมายถึง การสอนที่ใช้เทคนิคการสอนหลาย ๆ แบบผสมผสานกัน ยึดหลักการสอนเพื่อการสื่อสารเป็นสำคัญ โดยนำการสอนแบบตรง การเลียนแบบ และท่องจำเข้ามาแทรกในการฟังบทฟังและพูด นำไวยากรณ์มาแทรกในการสอน มีการสรุปกฎเกณฑ์ เน้นทักษะการใช้ภาษาเป็นสำคัญ

#### 2. วิธีสอนภาษาเพื่อสื่อสารตามธรรมชาติ

การสอนภาษาเพื่อสื่อสารตามธรรมชาติ หมายถึง การสอนภาษาที่มีลักษณะเป็นไปตามธรรมชาติ การใช้ภาษาและสภาพแวดล้อมทางสังคม โดยเน้นการพัฒนาภาษาด้วยการบูรณาการทักษะ ฟัง-พูด-อ่าน-เขียน

#### 3. วิธีสอนแบบจัดกิจกรรม 10 Minutes for Student

วิธีนี้จะเน้นลักษณะของการจัดกิจกรรมการแข่งขัน โดยผู้เรียนทราบเนื้อหาล่วงหน้า เพื่อให้ทั้งผู้เรียนและผู้สอนได้เตรียมความพร้อม มีการแบ่งกลุ่มและเริ่มเล่นจากผู้ที่เรียนเก่งที่สุด ก่อนซึ่งจะได้นั่งแถวหน้าสุดเพื่อที่ผู้เรียนอ่อนจะได้ดูตัวอย่างซ้ำหลายๆ ครั้ง การตัดสินใจคะแนนเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ว่าถูกหรือผิดอย่างไร กลุ่มที่ได้รับคะแนนมากที่สุดก็จะได้รับคำชมเชย ทุกกลุ่มจะได้รับทั้งคำชมเชยและคำแนะนำเพื่อปรับปรุงเมื่อมีข้อบกพร่อง

#### 4. วิธีสอนแบบไวยากรณ์และแปล

การสอนแบบไวยากรณ์และแปล หมายถึง การสอนที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนมีความสามารถในการอ่านและเห็นคุณค่าของบทประพันธ์ภาษาต่างประเทศ และเชื่อว่าการเรียนรู้ไวยากรณ์จะช่วยให้ผู้เรียนมีความเข้าใจไวยากรณ์ของภาษาตนเองมากขึ้น ช่วยให้ผู้พูดและเขียนภาษาได้ดีขึ้น วิธีสอนแบบนี้เคยเรียกว่าวิธีสอนแบบคลาสสิก (Classic Method)

#### 5. วิธีสอนแบบตรง

การสอนแบบตรง หมายถึง การสอนที่มีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนใช้ภาษาเพื่อสื่อสารได้ มีความสามารถที่จะนำภาษาต่างประเทศที่เรียนไปใช้ในสังคมที่พูดภาษาต่างประเทศนั้นได้ เน้นการเรียนรู้วัฒนธรรมของเจ้าของภาษา รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับชีวิตประจำวันของผู้พูดภาษานั้นๆ ด้วย จึงนิยมใช้เจ้าของภาษาหรือผู้ที่มีความสามารถใกล้เคียงกับเจ้าของภาษาเป็นผู้สอน

#### 6. วิธีสอนแบบฟัง-พูด

การสอนแบบฟัง-พูด หมายถึง การสอนที่มุ่งให้ผู้เรียนสามารถสื่อสารโดยใช้ภาษาต่างประเทศที่เรียนได้ โดยผู้เรียนจะต้องฝึกภาษาที่เรียนนั้นซ้ำๆ จนเกิดเป็นนิสัย สามารถพูดได้โดยไม่ต้องหยุดคิด ผู้สอนต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ภาษาให้แก่ผู้เรียนในการเลียนแบบ ส่วนผู้เรียนนั้นเป็นผู้ลอกเลียนแบบและปฏิบัติตาม

#### 7. วิธีสอนตามทฤษฎีการเรียนรู้แบบความรู้ความเข้าใจ

การสอนตามทฤษฎีการเรียนรู้แบบความรู้ความเข้าใจ หมายถึง การสอนที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความสามารถที่จะเข้าใจภาษาเป็นสำคัญ การเรียนภาษาต่างประเทศควรให้ผู้เรียนได้รู้ระบบกฎเกณฑ์ต่างๆ ของเจ้าของภาษาที่เรียนนั้นก่อนที่จะนำไปประยุกต์ใช้ เน้นการพัฒนาทักษะทั้ง 4 ด้านตั้งแต่แรก แต่ไม่ใช่การฝึกซ้ำๆ ตามวิธีสอนแบบฟัง-พูด

#### 8. วิธีสอนแบบเจียบ

การสอนแบบเจียบ หมายถึง การสอนที่เน้นให้ผู้เรียนได้ใช้ความสามารถที่จะใช้ภาษาคด้วยตนเอง ผู้สอนเป็นเพียงผู้ช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นเท่านั้น ผู้เรียนจะต้องพยายามนำสิ่งที่ตนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ และจะต้องจดจ่ออยู่กับบทเรียนตลอดเวลา

#### 9. วิธีสอนแบบการตอบสนองด้วยท่าทาง

การสอนแบบการตอบสนองด้วยท่าทาง หมายถึง แนวการสอนภาษาต่างประเทศแบบใหม่ที่ให้ความสำคัญต่อการฟังเพื่อความเข้าใจ มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์ที่สนุกสนานในการเรียนเพื่อการสื่อสารเป็นภาษาต่างประเทศ และกระตุ้นให้ผู้เรียนอยากเรียนรู้ต่อไปหลังจากเรียนในระดับเริ่มต้นแล้ว

#### 10. วิธีสอนแบบชักชวน

การสอนแบบชักชวน หมายถึง การสอนที่อิงแนวคิดที่ว่าสมองของมนุษย์นั้นเปี่ยมด้วยพลังแต่ถูกนำมาใช้เพียงเล็กน้อย ผู้สอนจึงควรโน้มน้าวให้ผู้เรียนได้ใช้พลังสมองของตนอย่างเต็มที่ โดยขจัดความกลัวและข้อห้ามต่างๆ อันเป็นอุปสรรคในการเรียนภาษา ควรให้ผู้เรียนได้เรียนด้วยความสนุกสนาน ผ่อนคลายทางจิต จัดบรรยากาศห้องเรียนให้สะดวกสบาย สนุกและผ่อนคลาย จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้เร็วและมีประสิทธิภาพ วิธีสอนแบบชักชวนนี้มุ่งให้ผู้เรียนเรียนภาษาที่ใช้สื่อสารในชีวิตประจำวัน

#### 11. วิธีสอนแบบกลุ่มสัมพันธ์

การสอนภาษาแบบกลุ่มสัมพันธ์ หมายถึง การสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นหลัก เน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน และระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียน ผู้สอนต้องมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างปฏิริยาตอบโต้ทางกายของผู้เรียน รวมทั้งปฏิริยาตอบโต้เพื่อป้องกันตัวตามสัญชาตญาณและความต้องการในการเรียน จุดมุ่งหมายเพื่อต้องการให้ผู้เรียนใช้

ภาษาที่เรียนติดต่อสื่อสารได้ นอกจากนี้ยังต้องการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อเพิ่มความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้

#### 12. วิธีการสอนโดยใช้สื่อประสม

เป็นวิธีสอนที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนโดยช่วยยกระดับด้านทักษะ บูรณาการทั้ง การฟัง การพูด การอ่าน และการเขียนให้สูงขึ้นทุกด้าน อีกทั้งยกระดับความเข้าใจเกณฑ์ทางภาษามากขึ้นด้วย โดยใช้สื่อประสมทั้ง 5 ในการสอน คือ บัตรนิทาน แถบบันทึกเสียงนิทาน บัตรงาน บทบาทสมมุติ แบบฝึกอ่านในใจและแบบฝึกหลักเกณฑ์ทางภาษา

#### 13. วิธีสอนโดยใช้เกมส์

เป็นวิธีสอนโดยใช้เกมส์ในการนำเข้าสู่บทเรียน เพื่อช่วยให้ผู้เรียนมีความสนใจที่จะเริ่มเรียน หรือเป็นการทบทวนความรู้เดิม หรือใส่ในชั้นการดำเนินการสอนเพื่อให้กิจกรรมการเรียนการสอนของครูน่าสนใจ ผู้เรียนไม่เบื่อหน่าย ทั้งยังเป็นกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนเล่นในเวลาว่างให้เกิดประโยชน์ได้

#### 14. วิธีสอนแบบมุ่งประสบการณ์ทางภาษา (ม.ป.ภ.)

เป็นวิธีสอนเพื่อพัฒนาทักษะการอ่านและการเขียน รวมถึงการทำให้ผู้เรียนมีการระลึกถึงสิ่งที่อ่านได้แม่นยำและรวดเร็วขึ้น แต่ทั้งนี้การสอนแบบ ม.ป.ภ. จะไม่สามารถทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับเรียนตามปกติหรือตามคู่มือครู

#### 15. วิธีสอนแบบการเรียนรู้เพื่อรอบรู้

การสอนโดยวิธีนี้ของครูภาษาอังกฤษ แม้จะไม่ได้พัฒนาทักษะทุกด้าน แต่ก็สามารถพัฒนาทักษะสำคัญคือการเขียน โดยมีการทดสอบวัดความรู้พื้นฐาน การทดสอบย่อย และการทดสอบรวม ซึ่งถ้าหากไม่ผ่านในแต่ละขั้นก็จะมีการสอนเสริมและฝึกเพิ่มจนกระทั่งผ่านทุกขั้นตอน

#### 16. วิธีสอนโดยใช้เพลง

การสอนโดยใช้เพลง จะไม่มีลำดับขั้นในการสอนว่าต้องสอนในขั้นไหนหรือช่วงใด จึงสามารถใช้สอนในขั้นไหนหรือช่วงใดก็ได้ วิธีนี้ช่วยให้ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้ไวยากรณ์ภาษาอังกฤษและความเข้าใจศัพท์ภาษาอังกฤษสูงขึ้น

#### 17. วิธีสอนโดยใช้หนังสือส่งเสริมการอ่านและใช้ชุดฝึกทักษะการอ่านในการจับใจ

ความการอ่านจับใจความของผู้เรียน มีการสอนหลายวิธี ในที่นี้ใช้หนังสือส่งเสริมการอ่านและใช้ชุดฝึกทักษะการอ่าน ในกิจกรรมการเรียนการสอนหรือเป็นกิจกรรมเสริมก็ได้ ซึ่งทั้งสองวิธีนี้ทำให้ผลสัมฤทธิ์ต่างก็สูงกว่าการสอนอ่านแบบปกติ

### 18. วิธีสอนโดยใช้รูปแบบการสอนของบรูเนอร์

การสอนแบบนี้ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความคงทนในการเรียนรู้ภาษาอังกฤษสูงขึ้น โดยมีการเสนอข้อมูลและระบบมโนคติ และมีการทดสอบการเกิดมโนคติ และวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การคิด

### 19. วิธีสอนด้วยเทคนิคการเรียนแบบร่วมมือ

วิธีสอนแบบนี้สามารถทำให้ผู้เรียนมีทักษะบูรณาการสูงขึ้น และยังสามารถเสริมสร้างทักษะที่อ่านออกเสียง พูดโต้ตอบ การปฏิบัติตามคำสั่ง การฟังการอ่านจับใจความ การใช้ภาษาและการเขียนสูงขึ้นด้วย นอกจากนี้ยังเป็นการเสริมทักษะทางสังคม คือมีการทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันสูงขึ้นด้วย

กองวิจัยทางการศึกษา (2546: 31) กล่าวสรุปว่า การสอนตามแนวการสอนภาษาเพื่อการสื่อสาร มีแนวคิดคือใช้ภาษาเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร เป้าหมายในการสอนภาษาคือเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการสื่อสาร ส่วนหัวใจคือการใช้กิจกรรมทางภาษาเป็นสื่อในการสื่อสาร มีหลักการคือ

1. สอนให้เกิดการเรียนรู้และมีเจตนาที่ดีต่อการเรียนภาษา
2. เนื้อหาที่ใช้มีพอสมควรเท่าที่ใช้ในชีวิตประจำวัน
3. การใช้กิจกรรมทางภาษาเป็นเครื่องมือในการฝึก และถือเป็นหัวใจของการดำเนินการสอน

การสอน

4. การสอนยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้สอนเป็นผู้ชี้แนะ ส่งเสริมความสามารถในการแสดงออก และความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน

5. การสอนเน้นทักษะรวมมากกว่าทักษะเดี่ยว (ทักษะสัมพันธ์) และเน้นพัฒนาการ

ทางภาษา

### การวัดและการประเมินผลการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

กองวิจัยทางการศึกษา (2546: 47) กล่าวว่า การวัดและประเมินผล วัดได้จากการที่ผู้เรียนมีความสามารถในการสื่อสาร คือ การใช้ทักษะทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การฟัง พูด อ่าน และเขียนได้ สามารถเข้าใจในสิ่งที่ตนได้อ่านหรือฟัง ตลอดจนสามารถพูดหรือเขียนให้ผู้อื่นเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆได้ การประเมินผลตามวิธีสอนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารจะเน้นการประเมินผลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนมากกว่าการตัดสินใจผลการเรียนของผู้เรียน เพราะการวัดผลประเมินถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน Valette (1981, อ้างใน กรมวิชาการ, 2542: 35) ได้กล่าวถึงแนวโน้มการทดสอบความสามารถในการสื่อสารในปัจจุบัน เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

### 1. การทดสอบความสามารถทางด้านภาษาแบบรวม (Integrative or Global Tests)

การทดสอบนี้มักจะมีการทดสอบมากกว่าหนึ่งทักษะ และผู้เรียนต้องใช้ความสามารถทางภาษาภายในเวลาจำกัด แบบสอบชนิดนี้ที่ใช้กันแพร่หลาย คือการเขียนตามคำบอก การทดสอบแบบโคลซ และการสอบสัมภาษณ์

### 2. การทดสอบความสามารถทางภาษาจุดย่อย (Discrete Point Tests) การทดสอบชนิด

นี้จะวัดองค์ประกอบย่อยของภาษา เช่น เสียง ศัพท์ โครงสร้าง หรือทักษะต่าง ๆ ซึ่งแยกออกเป็นทักษะการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน โดยแยกทดสอบเป็นส่วน ๆ ตามองค์ประกอบของภาษาหรือตามทักษะที่ต้องการวัด

อย่างไรก็ตาม ในการติดต่อสื่อสารในงานควบคุมจราจรทางอากาศ ทักษะที่ใช้มากที่สุดก็คือทักษะการฟังและการพูด ซึ่งการทดสอบตามข้อกำหนดขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศก็เน้นการทดสอบด้านทักษะการฟังและการพูดเป็นหลักเช่นกัน ดังนั้นจึงขอเสนอองค์ประกอบและเกณฑ์การประเมินความสามารถในการฟัง-พูดภาษาอังกฤษ ดังจะกล่าวต่อไป

### องค์ประกอบของความสามารถในการพูดภาษาอังกฤษ

ในการเรียนภาษาควรส่งเสริมให้เกิดความรู้และทักษะในการสื่อสารและปลูกฝังการสื่อสารทั้งในและนอกห้องเรียนเพื่อให้สามารถพูดสื่อสารได้คล่องแคล่ว องค์ประกอบที่เป็นที่ขึ้นชื่อซึ่งความสามารถในเรื่องของความสามารถการสื่อสารด้านการพูดที่ต้องคำนึงถึงตามคำแนะนำของ Cinder (1977) และ Bartz (1979) (พัชรดา วงศ์ใจหาญ, 2546: 34) มีดังนี้

1. ความคล่อง (Fluency) หมายถึง ความเร็วในการพูด ความราบรื่น ความต่อเนื่อง และความเป็นธรรมชาติในการพูด
2. ความสามารถที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจ (Comprehensibility) หมายถึง ความสามารถของผู้พูดในการสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจแก่ผู้อื่น
3. ปริมาณของการสื่อสาร (Amount of Communication) หมายถึง ปริมาณของข้อมูลในการสื่อสารที่ผู้พูดสามารถสื่อความได้
4. คุณภาพของการสื่อสาร (Quality of Communication) หมายถึง ความถูกต้องทางภาษาของข้อความสื่อสาร
5. ความพยายามในการสื่อสาร (Effort of Communication) หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้ผู้ฟังเข้าใจในสิ่งที่ตนพูดโดยใช้คำพูดหรือท่าทางประกอบ

อย่างไรก็ตามองค์ประกอบที่ต้องคำนึงถึงอาจมีมากหรือน้อยกว่านี้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการสอนนั้นๆ ว่าต้องการวัดอะไรบ้าง

### เกณฑ์การประเมินความสามารถในการฟัง-พูดภาษาอังกฤษ

ในกระบวนการประเมินความสามารถในการฟัง-พูด นอกจากกระบวนการตัดสินใจของผู้สอนในการเลือกรูปแบบและวิธีการของแบบทดสอบแล้ว อีกกระบวนการหนึ่งที่สำคัญและขาดไม่ได้ก็คือกระบวนการกำหนดเกณฑ์ความสามารถในการพูดเพื่อการสื่อสาร ตลอดจนระบบการให้ระดับความสามารถและการให้คะแนน Clark (สมบัติ สิริคงคาสกุล, 2539 อ้างใน พัชรดา วงศ์ใจหาญ, 2546: 34) ได้ให้เกณฑ์ในการประเมินความสามารถในการพูด ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบใช้มาตราส่วนประมาณค่าเป็น 4 ระดับดังนี้

#### 1) การออกเสียง (Pronunciation)

- 1 ออกเสียงไม่เป็นที่เข้าใจหรือไม่พูด
- 2 ออกเสียงมาก ทำให้ยากแก่การเข้าใจ
- 3 ออกเสียงผิดบางครั้ง แต่ส่วนใหญ่เป็นที่เข้าใจได้
- 4 ออกเสียงถูกต้องเหมาะสมเป็นที่เข้าใจโดยตลอด

#### 2) คำศัพท์ (Vocabulary)

- 1 ใช้คำศัพท์ที่ไม่ถูกต้อง จนไม่เป็นที่เข้าใจหรือไม่พูด
- 2 ใช้คำศัพท์ผิดมาก ทำให้ยากแก่การเข้าใจ
- 3 ใช้คำศัพท์ผิดเป็นบางครั้ง แต่โดยทั่วไปใช้ได้ถูกต้องจนเป็นที่เข้าใจ
- 4 ใช้คำศัพท์ถูกต้องเหมาะสมเป็นที่เข้าใจโดยตลอด

#### 3) โครงสร้าง (Structure)

- 1 ใช้โครงสร้างของประโยคผิดเกือบทั้งหมด ทำให้ไม่เป็นที่เข้าใจหรือไม่พูด
- 2 ใช้โครงสร้างโดยทั่วไปผิด แต่มีบางส่วนวลีถูกต้อง
- 3 ใช้โครงสร้างโดยทั่วไปถูกต้อง มีข้อผิดพลาดเล็กน้อย
- 4 ใช้โครงสร้างประโยคได้ถูกต้องเหมาะสม

#### 4) ความคล่องแคล่ว (Fluency)

- 1 หยุดพูดนาน ๆ ถ้อยคำที่พูดไม่ได้ใจความหรือไม่พูด
- 2 หยุดพูดบ่อย ๆ ตะกุกตะกักแต่สามารถพูดซ้ำและพูดต่อเนื่องไปได้
- 3 พูดต่อเนื่องเป็นธรรมชาติ แต่มีการหยุดชะงักบ้างเป็นบางครั้ง หรือหยุดเว้นช่วงจังหวะการพูดในตำแหน่งหรือจังหวะที่ไม่เหมาะสม
- 4 พูดได้อย่างต่อเนื่องเป็นธรรมชาติ มีการหยุดเว้นช่วงการพูดได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมเหมือนเจ้าของภาษา

เกณฑ์การให้คะแนนความสามารถทักษะการฟัง-พูด ตามแบบประเมินความสามารถในการฟัง-พูด ของ Wilkins (1972, อ้างใน พัชรดา วงศ์ใจหาญ, 2546: 39) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ระดับที่ 1 คือการปรับปรุงในระดับต้น ระดับที่ 2 คือพอใช้ ระดับที่ 3 คือค่อนข้างดี ระดับที่ 4 คือดี และระดับที่ 5 คือดีมาก ซึ่งจะมีเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละระดับอธิบายประกอบ และในแต่ละระดับมีช่วงคะแนนละ 4 คะแนน รวมทั้งหมด 20 คะแนน ดังจะนำเสนอตารางหน้าต่อไป



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

ตารางที่ 2 เกณฑ์การให้คะแนนความสามารถทักษะการฟัง-พูด

ระดับ	เกณฑ์การวัดความสามารถทักษะการฟัง-พูด	คะแนน
1	<p>ควรปรับปรุงในระดับต้น</p> <p>ผู้เรียนสามารถสนทนาโต้ตอบได้อย่างช้า ๆ และสั้น ๆ เพียงสองสามคำ ด้วยความลังเลและไม่มั่นใจ โดยผู้สอนต้องสนทนาโต้ตอบอย่างช้าๆและใช้ประโยคการสนทนานั้นมากยิ่งขึ้นและต้องคอยพยายามช่วยเหลือการสนทนานั้นจนจบการสนทนา</p>	1 – 4
2	<p>พอใช้</p> <p>ผู้เรียนสามารถสนทนาโต้ตอบให้เข้ากับสถานการณ์ได้ แต่ยังคงมีความลังเลใจ โดยต้องใช้เวลาคิดก่อนเพื่อไม่ให้เกิดการสนทนานั้นผิดมากเกินไป อีกทั้งยังมีความยากลำบากในการจัดคำเข้าระบบประโยค ผู้สอนยังคงต้องสนทนาผู้เรียนจึงจะเข้าใจและโต้ตอบได้ไม่มากนัก</p>	5 – 8
3	<p>ค่อนข้างดี</p> <p>ผู้เรียนสามารถสนทนาโต้ตอบได้เป็นส่วนใหญ่ ผู้สอนอาจต้องพูดซ้ำหากประโยคนั้นค่อนข้างยาวและซับซ้อน ผู้เรียนสามารถสนทนาโต้ตอบได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่ต้องคิดนาน ถึงแม้บางครั้งคำศัพท์อาจจะไม่เพียงพอ นอกจากนั้นยังสามารถอภิปราย เสนอแนะความคิดเพิ่มเติม แม้หัวข้อสนทนานั้นจะเป็นนามธรรมก็ตาม ซึ่งผู้สอนมักจะซักถามเพิ่มเติมเป็นครั้งคราวเพื่อให้ได้ใจความที่กระจ่างชัดขึ้น</p>	9 – 12
4	<p>ดี</p> <p>ผู้เรียนสามารถสนทนาโต้ตอบตามสถานการณ์ได้เป็นส่วนใหญ่ แต่อาจมีความไม่เข้าใจหรือข้อจำกัดทางภาษาบ้างเป็นครั้งคราวซึ่งไม่เป็นอุปสรรคต่อการสนทนาโต้ตอบ โดยผู้เรียนยังใช้ประโยคได้อย่างชัดเจนและเป็นระเบียบมากขึ้น หากการสนทนาโต้ตอบค่อนข้างซับซ้อนผู้เรียนอาจลังเลบ้างเป็นครั้งคราวแต่ก็พยายามที่จะโต้ตอบ แม้จะใช้ไวยากรณ์และศัพท์ผิดบ้างก็ตาม</p>	13 – 16
5	<p>ดีมาก</p> <p>ผู้เรียนสามารถโต้ตอบได้อย่างคล่องแคล่วและชัดเจนตามสถานการณ์ที่กำหนด มีน้อยครั้งที่ติดขัดอาจเป็นเพราะผู้สอนอาจพูดติดต่อกันยาวและซับซ้อนทั้งนี้เสี่ยงที่จะยากต่อการเข้าใจ นอกจากนั้นผู้เรียนยังสามารถพูดโต้แย้ง พูดเน้น หรือขยายความ ฯลฯ โดยเปลี่ยนเรื่องที่สนทนาอยู่ได้ทุกขณะ แม้ว่าอาจมีการใช้ไวยากรณ์ คำศัพท์ และสำนวนผิดพลาดบ้างแต่น้อยมากจนแทบสังเกตไม่ได้</p>	17 - 20

สรุป จากแนวคิดและทฤษฎีทั้งหมดที่กล่าวมา ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรต้อง มีกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบด้วยการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ (A Systematic Approach to Training) ซึ่งอิงอยู่บนแนวคิดแบบระบบ (The System Approach) โดยมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดของ David C. McClelland ที่กล่าวถึงองค์ประกอบ 5 ประการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกคือส่วนที่มองเห็นได้ชัดเจนได้แก่ทักษะและความรู้ ส่วนที่สองคือทัศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกลักษณะ และแรงจูงใจภายใน นั่นก็คือปัจจัยภายในตามแนวคิดเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างบุคคล และเมื่อกล่าวถึงปัจจัยภายนอกตามแนวคิดเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างบุคคลอื่น ได้แก่สิ่งแวดล้อมต่างๆ ไม่ว่าจะ เป็นบุคคลหรือองค์กร ก็คืออิทธิพลจากเพื่อนร่วมงานอันมาจากวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร ที่ยึดถือปฏิบัติกันอยู่ นโยบายขององค์กรทั้งด้านโครงสร้างงานและทีมงานและบุคลากรผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม บรรยายภาสการการเรียนรู้ขององค์กร และเนื่องจากความแตกต่างกันของบุคคลที่มาจากการมีปัจจัยภายในและการรับปัจจัยภายนอกที่แตกต่างกันจึงทำให้ความคิดเห็นและความต้องการในสิ่งต่างๆต่างกันไปด้วย ซึ่งปัจจัยภายในยังเกี่ยวข้องกับพันธุกรรมและอายุ จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมมุติฐานการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และยังต้องทำความเข้าใจในทฤษฎีการจูงใจและความต้องการประกอบกันไปด้วยเพื่อที่จะสรรหาวิธีการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการ เนื่องจากการฝึกอบรมในการศึกษานี้เป็นการฝึกอบรมกับผู้ใหญ่ ความเข้าใจในความต้องการของผู้ใหญ่จึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งผู้ใหญ่ส่วนใหญ่จะนิยมเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการโดยเรียนรู้บนพื้นฐานการรู้ภาษา แต่ในการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพนั้นควรมีการเรียนการสอนในห้องเรียนในรูปแบบที่เป็นทางการบนพื้นฐานการเรียนภาษาควบคู่กัน สำหรับเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศแล้วก็จะเหมาะสมกับแนวทางการสอนภาษาเพื่อการสื่อสาร โดยเน้นทักษะการฟังและการพูดเป็นหลักเพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของ ICAO ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมและสามารถกระทำได้ครั้งละจำนวนมากก็คือวิธีการฝึกอบรมนั่นเอง โดยในการจัดการฝึกอบรมก็ต้องมีการสำรวจความต้องการเพื่อนำไปจัดรูปแบบของหลักสูตรและเนื้อหาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร มีวิธีการประเมินผลเพื่อชี้วัดความสำเร็จได้ โดยคำนึงถึงปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด จึงอาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยการฝึกอบรมใดๆ นั้น ขั้นตอนการสำรวจความต้องการนับได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากที่สุด

## 2.2 ผลงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### 2.2.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

**รวงทิพย์ สุรวิชัย (2538)** ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย เชียงใหม่” โดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มประชากรผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับคณะ ภาควิชา สถาบัน สำนัก และกองต่าง ๆ จำนวน 196 คน เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรสาย ก ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรสาย ก ของมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี มีส่วนสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรสาย ก ในรูปแบบต่าง ๆ ส่วนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมี 3 ด้าน ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้และทักษะ สำหรับการพัฒนาระเบียบการสอนทั่วไป การเพิ่มพูนศักยภาพทางวิชาการ และการเพิ่มพูนความรู้ทักษะเฉพาะสาขาวิชา มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเป็นประจำทุกปี ปีละหลายเรื่อง และปัญหาที่สำคัญของการพัฒนาบุคลากรสาย ก คือ ขาดการติดตามผล

**นภา ฉวีวัฒนสกุล (2541)** ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผู้ศตวรรษที่ 21 ของเครือเจริญโภคภัณฑ์” ในลักษณะของการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้ระยะเวลาการศึกษา 4 เดือน โดยใช้การศึกษาจากเอกสารและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกที่ได้กำหนดรูปแบบไว้ล่วงหน้า โดยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือเจริญโภคภัณฑ์ จำนวน 3 คน ใน 3 ประเด็นคือ 1) สัมภาษณ์ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการเครือเจริญโภคภัณฑ์ด้านประสานกิจการสัมพันธ์ เกี่ยวกับแนวโน้มธุรกิจของเครือเจริญโภคภัณฑ์ในศตวรรษที่ 21 2) สัมภาษณ์ผู้จัดการสำนักพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของเครือเจริญโภคภัณฑ์ และ 3) สัมภาษณ์ผู้จัดการสำนักนโยบายและระบบงานบุคคลเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของเครือเจริญโภคภัณฑ์ ผลการศึกษาได้แยกออกเป็น 2 ประเด็นคือในด้านของแนวโน้มธุรกิจ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต พบว่าสำหรับด้านแนวโน้มของธุรกิจของเครือเจริญโภคภัณฑ์ในศตวรรษที่ 21 จะเน้นการค้าเน้นธุรกิจ 2 ประเภทได้แก่ ธุรกิจเกี่ยวกับการเกษตรแบบครบวงจร และธุรกิจด้านเทคโนโลยี สำหรับด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต เครือเจริญโภคภัณฑ์ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก เนื่องจากมองว่าคนคือทรัพยากรอันล้ำค่าที่สุดและสามารถพัฒนาได้ โดยเน้น 3 วิธีใหญ่ ๆ ได้แก่ การให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา โดยจะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมมากที่สุดเนื่องจากเป็นวิธีที่นิยมและอบรมได้ครั้งละเป็นจำนวนมาก ในการฝึกอบรมนั้นจะทำทั้งก่อนและหลังปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ โดยจะจัดทำอุปกรณ์ให้ศึกษาได้ด้วย

ตนเองไว้ให้พนักงาน และยังส่งเสริมให้มีการวิจัยพัฒนามากขึ้นเพื่อเตรียมตัวไว้รองรับกับธุรกิจ ในอนาคตข้างหน้าอยู่เสมอ

**เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์ (2542)** ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ” โดยใช้แบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยพายัพ ในปีการศึกษา 2541 ทั้งหมด 223 คน จากประชากรทั้งหมด 345 คน กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็นอาจารย์ผู้สอน 104 คน และ เจ้าหน้าที่ 119 คน ผลการศึกษาพบว่าในด้านการรับทราบนโยบายและแผนพัฒนาหน่วยงาน คณะและภาควิชา อาจารย์และเจ้าหน้าที่จะทราบในลักษณะกว้าง ๆ เฉพาะนโยบายและแผนพัฒนาที่เป็นผู้รับปฏิบัติ ในด้านการจูงใจของมหาวิทยาลัยที่ให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมจะมีวิธีการประชาสัมพันธ์แจ้งผ่านหน่วยงาน คณะและภาควิชา โดยมีวิธีการกระตุ้นเตือนให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง และให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ในกรณีของนโยบาย แผนงานในอนาคตบุคลากรมีความต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดสัมมนาเพิ่มและอยากให้มีการสนับสนุนเรื่องการศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนในด้านการวิจัยที่อยากให้เป็นการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ และได้รับการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ ในด้านการพัฒนาบุคลากรด้านการปฐมนิเทศน์และการทดลองงาน บุคลากรมีความเห็นสอดคล้องกันว่าการชี้แจงและระบบสอนงานและการประเมินที่ดีมีคุณภาพ ในด้านการฝึกอบรมสัมมนาและการศึกษาดูงาน ได้รับโอกาสและการส่งเสริมความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อหน้าที่งานทั้งในด้านเนื้อหาและตัววิทยากรเอง

**พันธุ์นิภา แยมชุตติ (2544)** ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ” โดยใช้แบบสอบถาม จากกลุ่มประชากรของโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครู อันได้แก่คณะผู้บริหาร คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษา ครูที่ปฏิบัติการสอน เจ้าหน้าที่สนับสนุนการสอน ในปีการศึกษา 2543 จำนวน 120 คน ผลการศึกษาพบว่าในด้านของปัญหาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียน บุคลากรมีความเห็นจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ การได้รับข้อมูลข่าวสารความรู้ใหม่ๆ การใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ การได้รับการฝึกอบรมและสัมมนาเฉพาะสาขาวิชา การใช้ระบบสารสนเทศอินเตอร์เน็ต และการใช้ภาษาต่างประเทศ ในด้านรูปแบบของการพัฒนาบุคลากร บุคลากรมีความต้องการในรูปแบบที่ต้องการให้พัฒนาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาต่อ การสัมมนา และการทัศนศึกษาดูงาน โดยในการคัดเลือกต้องคำนึงถึงความต้องการ ความพร้อม ความเหมาะสมทั้งด้านบุคลากรและโรงเรียน และต้องคำนึงถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรนั้นด้วย ทั้งนี้ควรเน้นในเรื่องของเนื้อหาสาระและประสบการณ์ด้านทักษะความรู้และความสามารถเฉพาะด้าน ตลอดจนการใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ในด้านของโรงเรียนได้มีการจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรในปีการศึกษา 2544 เป็น 3 ขอบเขตคือด้านการบริหาร 3 โครงการ

ด้านวิชาการ 5 โครงการ และด้านธุรการ 1 โครงการ รวม 9 โครงการ โดยมีเนื้อหาทั้งที่เกี่ยวกับการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ใหม่ๆ การอบรมสัมมนาคุณงาน และการอบรมเฉพาะด้านที่เกี่ยวกับงาน เป็นต้น

**จักรพรรณ ดารา (2547)** ได้ศึกษาเรื่อง “การประเมินความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรในอุตสาหกรรมการพิมพ์ในเขตภาคเหนือตอนบน” โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างคือผู้จัดการฝ่ายบุคคลหรือเจ้าของกิจการโรงพิมพ์รวมทั้งพนักงานหรือบุคลากรที่ทำงานอยู่ในเขตอุตสาหกรรมการพิมพ์ในเขตภาคเหนือตอนบน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 144 โรงพิมพ์จากประชากรทั้งหมด 234 โรงพิมพ์ คิดเป็นจำนวนพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 338 คน จากประชากรทั้งหมด 2,808 คน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม และตำแหน่งของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับความต้องการในการฝึกอบรม และสำหรับหัวข้อการฝึกอบรมที่เป็นที่ต้องการของบุคลากรมีความแตกต่างกันไปตามตำแหน่งงาน กล่าวคือช่างออกแบบงานพิมพ์ต้องการรับการฝึกอบรมหัวข้อการใช้คอมพิวเตอร์มากที่สุด ช่างพิมพ์และช่างเข้าเล่มและเย็บเล่มต้องการรับการฝึกอบรมหัวข้อเทคโนโลยีใหม่ๆ เกี่ยวกับกระบวนการพิมพ์มากที่สุด ลักษณะการฝึกอบรม ส่วนใหญ่ใช้รูปแบบการฝึกอบรมและสอนงานในลักษณะเป็นผู้ช่วยโดยผู้ชำนาญงานในหน่วยงานเดียวกัน และบุคลากรเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมาก และมีความเห็นว่าผู้ประกอบการควรเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมให้บุคลากร

### 2.2.2 งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ

**บรรชกร กล้าหาญ (2538)** ได้ศึกษาเรื่อง “ทัศนคติ และความต้องการในการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงกลุ่มพาณิชย์การ” โดยการใช้แบบสอบถามนักศึกษาระดับอาชีวศึกษา ระดับชั้นประโยควิชาชีพชั้นสูง กลุ่มพาณิชย์การ ในสถาบันการศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร 2 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยเกษตรกรรมกำแพงเพชรและโรงเรียนพาณิชย์การกำแพงเพชร จำนวนทั้งสิ้น 200 คน ผลการศึกษาพบว่านักศึกษาส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของภาษาอังกฤษและต้องการพัฒนาแต่รู้สึกว่าเป็นวิชาที่ยาก ในด้านของบทบาทผู้สอนนักศึกษามีความต้องการและคาดหวังว่าผู้สอนต้องมีความเข้าใจ มีเหตุผล และเอาใจใส่ผู้เรียนอย่างทั่วถึง มีความยุติธรรมเป็นกันเองซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศในการเรียนช่วยชี้แนะให้คำปรึกษาและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ผู้เรียนต้องการเรียนรู้แบบระบบกลุ่มโดยมีความเห็นว่าการระดมพลังกลุ่มช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ในด้านการจัดการเรียนการสอนควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การสร้างแรงจูงใจโดยเฉพาะแรงจูงใจภายในตัวบุคคลเป็นเงื่อนไขสำคัญที่

จะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง ทั้งนี้การที่บุคคลแต่ละคนมีประสบการณ์และภูมิหลังที่แตกต่างกันก็จะส่งผลให้มีทัศนคติและแรงจูงใจที่แตกต่างกันและยังพบอีกว่าระดับการเรียนรู้เฉลี่ยส่งผลต่อทัศนคติและแรงจูงใจในความต้องการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ

**สนธิดา เกียรติวงศ์ (2541)** ได้ศึกษาเรื่อง “การสำรวจความต้องการในการใช้ภาษาอังกฤษของบุคลากรในสาขาการท่องเที่ยว” โดยการใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์บุคลากรในสาขาวิชาชีพการท่องเที่ยวจำนวน 3 กลุ่ม อันได้แก่กลุ่มบุคลากรบริษัทท่องเที่ยว จำนวน 3 คน กลุ่มบุคลากรโรงแรม จำนวน 37 คน และกลุ่มบุคลากรโรงแรม จำนวน 30 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 70 คน ผลการศึกษาพบว่าหน่วยงานมีความจำเป็นในการใช้ภาษาอังกฤษอย่างมาก โดยทักษะที่จำเป็นที่สุดคือทักษะการฟังและการพูด ในส่วนของตัวบุคลากรเองก็เห็นความสำคัญของภาษาอังกฤษมากเช่นกัน โดยเฉพาะทักษะทางด้านกรฟังและการพูดเช่นกัน ด้านของความคิดเห็นของผู้บริหารต่อความสามารถทางภาษาอังกฤษของบุคลากรในหน่วยงานยังไม่พอใจกับความสามารถทางภาษาอังกฤษของบุคลากร ลักษณะการใช้ทักษะด้านภาษาอังกฤษของบุคลากร ทักษะการฟังและพูดมากที่สุด ในด้านทักษะการอ่านและเขียนอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับทักษะด้านการแปลจะใช้ในบทสนทนา แปลจดหมาย หนังสือพิมพ์และรายงานมากกว่างานประเภทอื่น และบุคลากรคิดว่าตนเองยังมีความสามารถทางภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอและต้องหาวิธีการเพิ่มความรู้ด้วยการฝึกฝนตนเองอย่างมาก

**เสน่ห์ ถิ่นแสน (2542)** ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาความต้องการกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ความต้องการพัฒนาความรู้และทักษะภาษาอังกฤษ และรายละเอียดการใช้ภาษาอังกฤษในกลุ่มบุคลากรสาย ข และ ค” โดยการใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ จากกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 35 คนซึ่งกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่จบปริญญาตรีและมีผลต่อการพัฒนาของตนเอง ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรสาย ข และ ค ส่วนใหญ่มีความเห็นว่ากิจกรรมพัฒนาบุคลากรสำหรับกลุ่มของตนเองยังไม่เพียงพอ ส่วนใหญ่ตระหนักถึงความจำเป็นของภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่นๆ และส่วนใหญ่ยังรู้สึกว่าคุณเองไม่ได้รับการอบรมเพื่อความพร้อมสำหรับการสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษ และมีความเห็นว่าทักษะที่จำเป็นในการทำงานเรียงจากน้อยไปหามาก ได้แก่ทักษะการพูด อ่าน เขียน และฟังตามลำดับ

**วิไลพร ธนสุวรรณ (2547)** ได้ศึกษาเรื่อง “การสังเคราะห์งานวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวกับการสอนภาษาอังกฤษ ระหว่างปีการศึกษา 2536 – 2546” โดยใช้บทคัดย่อของงานวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ในระดับปริญญาโท ระหว่างปีการศึกษา 2536-2546 จากมหาวิทยาลัย 9 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 465 เรื่อง โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตารางและการแปลความ ผลการศึกษาพบว่าลักษณะการวิจัยที่ทำมากที่สุดเป็นแบบเชิงทดลอง และน้อยที่สุดเป็นแบบเชิงสังเกต ตัวแปรที่ศึกษามากที่สุดคือนักเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยตัวแปรหลักที่

ศึกษามากที่สุดคือวิธีสอนและเทคนิคการสอน วิธีการสอนและเทคนิคการสอนที่สามารถพัฒนาความสามารถทางด้านทักษะภาษาอังกฤษ 4 ด้าน อันได้แก่ ฟัง พูด อ่าน เขียน ที่ได้ผลคือการเน้นกลวิธีทางด้านความคิดและความเข้าใจ โดยมีการใช้สื่อการสอนในการสื่อสารต่างๆ เช่น วิดิทัศน์ มีกิจกรรมชักชวนต่างๆ ที่มุ่งปฏิบัติงาน การเรียนรู้และสร้างสรรค์ เน้นแนวการสอนแบบบนลงล่าง ปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกคือพื้นฐานความรู้เดิมที่มี ปัจจัยทางจิตวิทยาและปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษของผู้เรียนได้แก่การสร้างแรงจูงใจในกระบวนการเรียนการสอนภาษาอังกฤษในชั้นเรียน การแสดงออก และการมีส่วนร่วมในการเลือกกิจกรรมวิธีการสอนและเทคนิค เน้นการมีการปฏิสัมพันธ์และสอนแบบผสมผสาน สำหรับบุคลากรที่ทำงานหรือประกอบอาชีพทางด้านบริการมีความจำเป็นต้องใช้ทักษะการฟังและการพูดมากกว่าทักษะด้านอื่น ๆ ปัญหาที่พบในการเรียนการสอนภาษาอังกฤษได้แก่ พื้นฐานความรู้เดิมของผู้เรียน สื่อการสอน วิธีสอน การวัดและประเมินผล ตามลำดับ รวมไปถึงการขาดความพร้อมในด้านบุคลากรและห้องเรียน

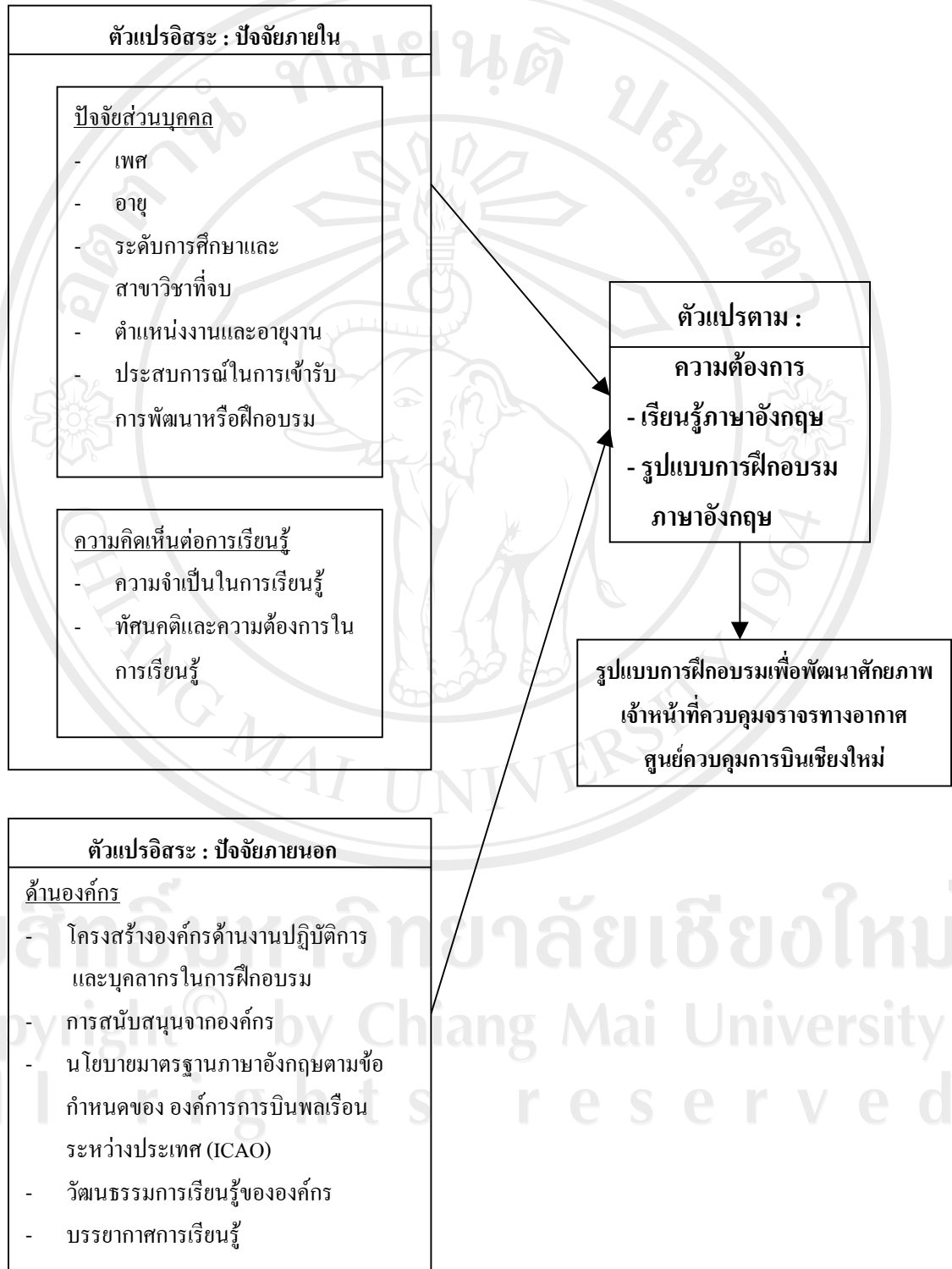
พนม วงศ์ไชย (2548) ได้ศึกษาเรื่อง “แนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษให้แก่ศึกษาคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” โดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มประชากรนักศึกษาคณะวิทยาศาสตร์ จำนวน 420 คน ผลการศึกษาพบว่านักศึกษาส่วนใหญ่ต้องการอาจารย์ผู้สอนที่มาจากสถาบันสอนภาษานอกมหาวิทยาลัย โดยให้มีการสอนเนื้อหาทั้งวิชาการและมีกิจกรรมระหว่างเรียน และจัดรูปแบบการสอนแบบห้องเรียน แต่ให้มีบรรยากาศแบบไม่เป็นทางการ ช่วงเวลาเรียนที่เหมาะสมคือช่วงเย็นในวันที่มีการเรียนการสอนปกติ และจัดให้เรียนฟรี และยังพบอีกว่าผลการเรียนภาษาอังกฤษมีความสัมพันธ์กับเพศ ระดับชั้นปีที่ศึกษา และวิธีการสอบเข้าศึกษา กล่าวคือเพศหญิงมีแนวโน้มผลการเรียนดีกว่าเพศชาย ระดับชั้นปีที่ 1 มีแนวโน้มผลการเรียนภาษาอังกฤษดีกว่าชั้นปีที่ 4 และผู้ที่สอบเข้าศึกษาด้วยวิธีพิเศษและโควต้าจะมีแนวโน้มผลการเรียนดีกว่าสอบเข้าแบบ entrance

### 2.3 กรอบแนวคิดและตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่นำมาใช้ในการศึกษาเรื่องรูปแบบการฝึกอบรมภาษาอังกฤษเพื่อพัฒนา ศักยภาพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ กรณีศึกษา : ศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ มีดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วยปัจจัยภายใน ประกอบด้วยปัจจัยส่วนบุคคลของ พนักงานได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่จบ ตำแหน่งงานและอายุงาน ประสบการณ์ ในการเข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรม และความคิดเห็นต่อการเรียนรู้ของพนักงานได้แก่ ความจำเป็นในการเรียนรู้ ทักษะและความต้องการในการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ
2. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยภายนอกด้านองค์กรที่มีผล ต่อความต้องการเรียนรู้ภาษาอังกฤษและความต้องการในรูปแบบการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ได้แก่ โครงสร้างองค์กรด้านงานปฏิบัติการและด้านบุคลากรที่ทำให้การฝึกอบรม การสนับสนุนจากองค์กร นโยบายมาตรฐานภาษาอังกฤษตามข้อกำหนดขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร และบรรยากาศการเรียนรู้
3. ตัวแปรตาม ได้แก่ความต้องการเรียนรู้ภาษาอังกฤษและความต้องการในรูปแบบ การเรียนรู้ภาษาอังกฤษของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ เพื่อนำไปสู่รูปแบบการฝึกอบรมภาษาอังกฤษเพื่อพัฒนาศักยภาพที่เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ต้องการและสอดคล้องกับมาตรฐานICAOที่เหมาะสมที่สุด

### ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดและตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา



## 2.4 นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

**การพัฒนาศักยภาพบุคลากร** หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถด้านภาษาอังกฤษของบุคลากรงานควบคุมจราจรทางอากาศ ศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ ในด้านทักษะภาษาอังกฤษให้ได้ตามมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO)

**รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ** หมายถึง รูปแบบในการฝึกอบรมภาษาอังกฤษที่เป็นที่ต้องการของบุคลากรในสายงานควบคุมจราจรทางอากาศของศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ ในการที่จะเรียนรู้ให้เกิดการพัฒนาศักยภาพด้านภาษาอังกฤษเพื่อปรับให้สอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศให้มากที่สุด ซึ่งได้แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบคือ

- 1) รูปแบบการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ คือการฝึกอบรมในลักษณะของการเรียนการสอนในห้องเรียน บนพื้นฐานของการเรียนภาษา มีหลักสูตรการเรียนการสอนที่ชัดเจน
- 2) รูปแบบการฝึกอบรมแบบไม่เป็นทางการ คือการฝึกอบรมในลักษณะการเรียนรู้แบบธรรมชาติ บนพื้นฐานของการรู้ภาษา เช่นอาจจัดให้มีการฝึกพูดสนทนาในเรื่องต่างๆไประหว่างเวลาปฏิบัติงาน หรือช่วงพัก เป็นต้น

ทั้งนี้ในการฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้ภาษาอังกฤษดังกล่าวอาจกระทำควบคู่กันไปทั้ง 2 ลักษณะเพื่อให้เกิดความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

**ความต้องการเรียนรู้ภาษาอังกฤษและความต้องการในรูปแบบการฝึกอบรมภาษาอังกฤษ** หมายถึง ความต้องการในการเรียนรู้ภาษาอังกฤษและความต้องการในรูปแบบการฝึกอบรมภาษาอังกฤษที่เป็นที่ต้องการของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ซึ่งได้แสดงความคิดเห็นออกมาว่าอยากให้มียุทธศาสตร์อย่างไร โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อความต้องการดังกล่าว

**ปัจจัยภายในของบุคลากร** หมายถึง ปัจจัยส่วนบุคคล อันได้แก่ เพศ อายุ การศึกษาคำแหน่งงาน อายุงาน ประสบการณ์ในการเรียนรู้หรือพัฒนาด้านภาษาอังกฤษ อันเป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน และปัจจัยด้านความคิดเห็นต่อการเรียนรู้ ซึ่งเป็นความคิดที่เกิดจากตัวของบุคลากรเอง เป็นความคิดที่อยู่ข้างใน เช่น ความคิดเห็น ความรู้สึกนึกคิด ทักษะสติ แรงจูงใจภายในต่าง ๆ เช่นความต้องการเป็นที่ยอมรับและอยากประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานซึ่งจะมีผลต่อผลตอบแทนที่ได้รับเพิ่มขึ้น หรืออาจเป็นแรงผลักดันภายในที่อยากจะเพิ่มพูนศักยภาพของตนเอง เป็นต้น ซึ่งในที่นี้ได้แก่ความคิดเห็นในเรื่องของความจำเป็นในการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ และทักษะสติและความต้องการในการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ

ปัจจัยภายนอกของบุคลากร หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่แวดล้อมตัวของบุคลากรซึ่งมีผลต่อความคิดเห็นและความรู้สึกนึกคิดของบุคลากร อันได้แก่ ปัจจัยทางด้านองค์กร ในที่นี้ได้แก่ โครงสร้างองค์กรด้าน โครงสร้างลักษณะงานที่เป็นงานปฏิบัติงานซึ่งทำงานเป็นเวรกะและด้าน โครงสร้างของบุคลากรในการฝึกอบรม การสนับสนุนจากองค์กร นโยบายมาตรฐานภาษาอังกฤษ ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ วัฒนธรรมในการเรียนรู้อันเกิดจากพฤติกรรมที่ ปฏิบัติเป็นประจำร่วมกันของบุคลากรขององค์กร และบรรยากาศการเรียนรู้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved