

กลุ่มภารกิจบริหารสินทรัพย์และจัดหารายได้	มาตรฐานการปฏิบัติงาน
	งานประสานพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม
	ผู้จัดทำ นายอิทธิพงษ์ เผ่าฟู
	ผู้ตรวจสอบ นายกฤษณ์ พรมแสนะ

๑. วัตถุประสงค์ (Objectives)

- ๑.๑ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้านพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม
- ๑.๒ เพื่อเป็นคู่มือให้บุคลากรศึกษาและสามารถนำไปปฏิบัติงานแทนกันได้
- ๑.๓ เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ

๒. ขอบเขต (Scope)

ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ (Scope of Work)

แบ่งเป็น ๔ มิติ เพื่อครอบคลุมทั้งงานวิชาการและงานบริหารจัดการ

๑. มิตินักวิเคราะห์และวางกลยุทธ์ (Strategist & Analyst)

- ค้นหาโจทย์ (TNA): สำรวจปัญหา (Pain Point) และสิ่งที่องค์กรอยากมุ่งไป (Vision) เพื่อระบุหัวข้ออบรมที่จำเป็นจริงๆ ไม่ใช่แค่ตามกระแส
- ทำแผนที่ความรู้ (Roadmap): วางแผนระยะยาวว่าพนักงานแต่ละตำแหน่ง (Job Level) ต้องเรียนรู้อะไร เมื่อไหร่ (Learning Path)
- บริหารงบประมาณ: คำนวณความคุ้มค่า (Cost-Benefit Analysis) และวางแผนการใช้งบรายปี

๒. มิตินักออกแบบการเรียนรู้ (Instructional Designer)

- สร้างหลักสูตร: กำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives), เขียนโครงสร้างเนื้อหา (Outline), และแผนการสอน (Lesson Plan)
- ผลิตสื่อ: ออกแบบ Slide, คู่มือ (Manual), แบบฝึกหัด (Workshop), และข้อสอบ (Assessment)
- เลือกวิธีการ: ผสมผสานวิธีการเรียนรู้ (Blended Learning) เช่น Online, On-site, On-the-Job Training (OJT)

๓. มิตินักบริหารจัดการทรัพยากร (Resource Manager)

- จัดการวิทยากร: สรรหาผู้เชี่ยวชาญภายนอก หรือปั้นวิทยากรภายใน (Train the Trainer)
- ถอดบทเรียน (KM): สกัดความรู้จากคนเก่ง (Top Performer) มาทำเป็นมาตรฐานการสอน
- ดูแลระบบ: ดูแลระบบฐานข้อมูลการอบรม หรือ LMS (Learning Management System)

๔. มิตินักวัดผลและพัฒนา (Evaluator & QA)

- วัดผล ๔ ระดับ: ความพึงพอใจ (Reaction) -> การเรียนรู้ (Learning) -> พฤติกรรมที่เปลี่ยนไป (Behavior) -> ผลลัพธ์ต่อธุรกิจ (Results)
- ปรับปรุง: นำผลประเมินมาแก้ไขหลักสูตร (Revise) ให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

ขั้นตอนการทำงานมาตรฐาน (Standard Process Flow)

กระบวนการทำงานแบบ End-to-End ตั้งแต่เริ่มจนจบ (Cycle Time: ๑-๓ เดือนต่อหลักสูตร แล้วแต่ความยากง่าย)

ระยะที่ ๑: เตรียมการ (Preparation Phase)

- ๑. รับโจทย์/สำรวจ (Input): รับคำขอจากหน่วยงานต่างๆ หรือ นโยบายผู้บริหาร
- ๒. วิเคราะห์ความจำเป็น (Analyze): ตรวจสอบว่าจำเป็นต้องอบรมไหม? หรือแค่สื่อสารก็พอ?
- ๓. อนุมัติหลักการ: เสนอหัวข้อและงบประมาณเบื้องต้น

ระยะที่ ๒: ออกแบบและพัฒนา (Design & Dev Phase)

- ๔. ออกแบบโครงสร้าง (Drafting): เขียน Course Outline และกำหนด Learning Outcome

๕. พัฒนาเนื้อหา (Developing):

- กรณิจ้างภายนอก: Brief วิทยากร, ตรวจสอบเนื้อหาที่ส่งมา
- กรณิทำเอง: ทำสไลด์, เขียนคู่มือ, ออกแบบ Workshop

๖. ตรวจสอบคุณภาพ (Review): ให้ SME (Subject Matter Expert) ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา

๗. อนุมัติหลักสูตร (Final Approval): ผู้บริหารเซ็นอนุมัติให้นำไปสอนได้

ระยะที่ ๓: ดำเนินการ (Implementation Phase)

๘. เตรียมงาน (Pre-Training): จองสถานที่, ประชาสัมพันธ์, ลงทะเบียน, เตรียมเอกสาร/อาหาร

๙. วันอบรม (D-Day):

- ลงทะเบียน -> Pre-test
- การเรียนการสอน (บรรยาย/กิจกรรม)
- Post-test -> มอบวุฒิบัตร

๑๐. เก็บข้อมูล: รวบรวมใบประเมิน, ภาพถ่าย, ไฟล์วิดีโอ

ระยะที่ ๔: สรุปและติดตาม (Evaluation Phase)

๑๑. สรุปผลทันที (Immediate Report): รายงานความพึงพอใจและคะแนนสอบ

๑๒. ติดตามผล (Follow-up): (หลังจาก ๑-๓ เดือน)

๑๓. บันทึกประวัติ: อัปเดตข้อมูลการฝึกอบรมลงในประวัติ

ส่วนที่ ๓: เอกสารและเครื่องมือสำคัญ (Key Documents & Tools)

งานนี้จะมีประสิทธิภาพ ต้องมีเอกสารเหล่านี้ประกอบใน Flow Chart:

๑. แบบฟอร์มสำรวจความจำเป็น (TNA Form): สำหรับเก็บข้อมูลต้นน้ำ
๒. Training Roadmap: ตารางแผนการอบรมประจำปี
๓. Course Outline: รายละเอียดหลักสูตร (ใครสอน, เรียนอะไร, กี่ชั่วโมง)
๔. Lesson Plan: แผนการสอนรายชั่วโมงสำหรับวิทยากร
๕. Evaluation Form: แบบประเมินผล (ทั้งแบบประเมินวิทยากร และแบบประเมินผู้เรียน)
๖. Training Report: รูปแบบรายงานสรุปผู้บริหาร

๓. คำจำกัดความ (Definition)

“มหาวิทยาลัย” หมายถึง มหาวิทยาลัยทักษิณ

“ส่วนงาน” หมายถึง คณะ สถาบัน ศูนย์ สำนัก กอง ในกำกับของมหาวิทยาลัยทักษิณ

“หน่วยงานภายนอก” หมายถึง หน่วยงานราชการ หน่วยงานเอกชน หรือบุคคลทั่วไป ที่ไม่ได้อยู่ในกำกับของมหาวิทยาลัยทักษิณ

“ผู้ปฏิบัติงาน” หมายถึง บุคลากรงานบริหารทั่วไป ที่มีหน้าที่รับผิดชอบหรือได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านการให้บริการห้องประชุมของหน่วยประสานงานวิทยาลัยการจัดการเพื่อการพัฒนา กรุงเทพมหานคร เช่น เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการโสตทัศนศึกษา เป็นต้น

กลุ่มคำศัพท์เกี่ยวกับโครงสร้างหลักสูตร (Structure & Strategy)

- **หลักสูตรฝึกอบรม (Training Curriculum):** หมายถึง แผนงานรวมที่ประกอบด้วย หัวข้อวิชา, วัตถุประสงค์, เนื้อหาสาระ, ระยะเวลา, วิธีการเรียนรู้, สื่อการสอน, และวิธีการวัดผล ที่ถูกออกแบบมาเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติของผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
- **สมรรถนะ (Competency):** หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skills), และคุณลักษณะ (Attributes) ที่จำเป็นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ
- **เส้นทางการเรียนรู้ (Learning Path / Roadmap):** หมายถึง แผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาวที่กำหนดลำดับการเรียนรู้ตามตำแหน่งงาน หรือระดับพนักงาน

- **ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap / Skill Gap):** หมายถึง ส่วนต่างระหว่าง "ทักษะที่พนักงานมีอยู่จริง" กับ "ทักษะที่องค์กรคาดหวัง" ซึ่งช่องว่างนี้คือสิ่งที่หลักสูตรต้องเข้าไปเติมเต็ม

กลุ่มคำศัพท์เกี่ยวกับกระบวนการออกแบบ (Process & Design)

- **การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis - TNA):** หมายถึง กระบวนการค้นหาและวิเคราะห์ปัญหาหรือความต้องการ เพื่อระบุว่า "จำเป็น" ต้องจัดฝึกอบรมหรือไม่ และควรจัดเรื่องอะไร ให้กับใคร
- **การออกแบบการเรียนรู้การสอน (Instructional Design - ID):** หมายถึง ศาสตร์ในการแปลงเนื้อหาความรู้ให้เป็นบทเรียนที่น่าสนใจ เข้าใจง่าย และส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนเรื่องจนถึงการทำสื่อ)
- **วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Learning Objectives):** หมายถึง สิ่งที่เราคาดหวังให้ผู้เรียน "ทำได้" หลังจากจบหลักสูตร (ต้องวัดผลได้ เป็นรูปธรรม เช่น "สามารถถอดประกอบเครื่องจักรได้" ไม่ใช่แค่ "เข้าใจเรื่องเครื่องจักร")
- **เค้าโครงหลักสูตร (Course Outline):** หมายถึง เอกสารสรุปรายละเอียดของหลักสูตร เพื่อใช้ประชาสัมพันธ์หรือสื่อสารกับผู้เรียน/หัวหน้างาน (ประกอบด้วย ชื่อหลักสูตร, วัตถุประสงค์, หัวข้อสังเขป, กลุ่มเป้าหมาย)
- **แผนการสอน (Lesson Plan):** หมายถึง แผนที่น่าทางสำหรับ "วิทยากร" โดยเฉพาะ ระบุรายละเอียดรายนาที่ว่า ช่วงเวลานี้จะพูดเรื่องอะไร ใช้สื่ออะไร มีกิจกรรมอะไร และใช้วิธีวัดผลอย่างไร

กลุ่มคำศัพท์เกี่ยวกับผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholders)

- **ผู้เชี่ยวชาญเนื้อหา (Subject Matter Expert - SME):** หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความชำนาญลึกซึ้งในเรื่องนั้นๆ (เช่น หัวหน้าฝ่ายวิศวกรรม, ผู้จัดการฝ่ายขาย) ซึ่งมีหน้าที่ให้ข้อมูลดิบแก่ผู้ออกแบบหลักสูตร หรือเป็นวิทยากร
- **วิทยากร (Trainer / Facilitator):**
 - **Trainer:** ผู้สอนที่เน้นการถ่ายทอดความรู้และฝึกทักษะ
 - **Facilitator (วิทยากรกระบวนการ):** ผู้ที่เน้นอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ กระตุ้นให้ผู้เรียนคิด แลกเปลี่ยน และระดมสมอง มากกว่าการบรรยาย
- **ผู้ประสานงานฝึกอบรม (Training Coordinator):** หมายถึง ผู้รับผิดชอบในการอำนวยความสะดวกด้านการจัดการ (Logistics) ประสานงานระหว่างวิทยากรกับผู้เรียน และดูแลความเรียบร้อยของสถานที่และอุปกรณ์

กลุ่มคำศัพท์เกี่ยวกับการวัดผล (Evaluation)

- **KSA Model:** โมเดลพื้นฐานของสิ่งที่ผู้เรียนจะได้รับ:
 - **K = Knowledge:** ความรู้ (รู้ทฤษฎี)
 - **S = Skill:** ทักษะ (ทำเป็น, ทำคล่อง)
 - **A = Attitude:** ทศนคติ (มุมมอง, ความคิด, ใจรัก)
- **การประเมินผล ๔ ระดับ (Kirkpatrick Model):**
 - **Level ๑ Reaction:** ความพึงพอใจ (ชอบไหม? อาหารอร่อยไหม? วิทยากรพูดดีไหม?)
 - **Level ๒ Learning:** การเรียนรู้ (สอบผ่านไหม? ทำได้จริงไหม?)
 - **Level ๓ Behavior:** พฤติกรรม (กลับไปทำงานแล้วเปลี่ยนวิธีทำงานไหม?)
 - **Level ๔ Results:** ผลลัพธ์องค์กร (ยอดขายเพิ่มไหม? ของเสียลดลงไหม?)
- **แบบทดสอบก่อน/หลังเรียน (Pre-test / Post-test):** เครื่องมือวัดระดับความรู้ของผู้เรียน เพื่อเปรียบเทียบพัฒนาการ (Delta) ที่เกิดขึ้นจากการอบรม

๔. ผู้รับผิดชอบ

นายกฤษณ์ท พรหมเสนาะ
นายอิทธิพงษ์ เผ่าฟู
นายรุ่งสุริยา เผ่าศรีเผือก
นางสาวสุตารัตน์ กาเส้นี

๕. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure)

ขั้นตอนปฏิบัติงานด้านพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม วิทยาลัยการจัดการเพื่อการพัฒนา

ลำดับ	กระบวนการ (Flow chart)	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา ดำเนินการ	เอกสารอ้างอิง
๑	จุดเริ่มต้น				
๒.	สำรวจความต้องการ ฝึกอบรม	สำรวจความต้องการ ฝึกอบรม (Training Needs Survey - TNS): วิเคราะห์ว่าองค์กรหรือ พนักงานขาดความรู้/ ทักษะด้านใด (ใช้แบบ สำรวจ, สัมภาษณ์).	ผู้ปฏิบัติงาน	๓-๔ วัน	แบบสำรวจ, สัมภาษณ์
๓	วิเคราะห์ข้อมูล/ปัญหา	วิเคราะห์ข้อมูล (Job & Task Analysis): นำ ข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อ กำหนดปัญหาที่แท้จริง และทักษะที่จำเป็น.	ผู้ปฏิบัติงาน	๓-๔ ชม.	ข้อมูลการวิเคราะห์
๔	กำหนดวัตถุประสงค์และ กลุ่มเป้าหมาย	กำหนดวัตถุประสงค์และ กลุ่มเป้าหมาย: ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและ เลือกผู้เข้าอบรมที่ เหมาะสม.	ผู้ปฏิบัติงาน	๓๐-๖๐ นาที	วัตถุประสงค์โครงการ กลุ่มเป้าหมาย
๕	ออกแบบโครงสร้าง หลักสูตร	วางโครงสร้าง เนื้อหา กำหนดเวลา และเลือกวิธี สอนที่เหมาะสม	ผู้ปฏิบัติงาน	๓๐-๖๐ นาที	
๖	พัฒนาสื่อ/คู่มือการ ฝึกอบรม	ผลิตสื่อการสอน สไลด์ หรือคู่มือ	ผู้ปฏิบัติงาน	๑ ชม.	เอกสารบรรยาย

ลำดับ	กระบวนการ (Flow chart)	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา ดำเนินการ	เอกสารอ้างอิง
๗	ตรวจสอบประสิทธิภาพ/ ทดลองใช้ ↓	ทดสอบหลักสูตรก่อนจัดจริง เพื่อดูความเหมาะสมของเวลาและเนื้อหา	ผู้ปฏิบัติงาน	๑-๒ วัน	
๘	ดำเนินการจัดฝึกอบรม ↓	จัดอบรมจริงตามขั้นตอนที่วางแผนไว้	ผู้ปฏิบัติงาน	๑-๒ วัน	
๙	ประเมินผลหลังการอบรม ↓	วัดผล ๔ ระดับ ได้แก่ ปฏิกริยาตอบรับ, การเรียนรู้, พฤติกรรมที่เปลี่ยนไป, และผลลัพธ์ต่อองค์กร (ROI)	ผู้ปฏิบัติงาน	๑ ชม.	
๑๐	ประเมินผลหลังการอบรม ↓	นำผลประเมินมาปรับปรุงหลักสูตรในรุ่นถัดไป	ผู้ปฏิบัติงาน	๑ ชม.	ผลการประเมินหลักสูตร
๑๐	จุดสิ้นสุด				

๖. รายละเอียดงาน

๑. **สำรวจความต้องการฝึกอบรม (Training Needs Survey - TNS):** วิเคราะห์ว่าองค์กรหรือพนักงานขาดความรู้/ทักษะด้านใด (ใช้แบบสำรวจ, สัมภาษณ์).
๒. **วิเคราะห์ข้อมูล (Job & Task Analysis):** นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดปัญหาที่แท้จริงและทักษะที่จำเป็น.
๓. **กำหนดวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมาย:** ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน (SMART) และเลือกผู้เข้าอบรมที่เหมาะสม.
๔. **ออกแบบโครงสร้างหลักสูตร:** วางโครงสร้าง เนื้อหา กำหนดเวลา และเลือกวิธีสอนที่เหมาะสม.
๕. **พัฒนาสื่อ/คู่มือการฝึกอบรม:** ผลิตสื่อการสอน สไลด์ หรือคู่มือ (Workshop).
๖. **ตรวจสอบประสิทธิภาพ/ทดลองใช้ (Pilot Study):** ทดสอบหลักสูตรก่อนจัดจริง เพื่อดูความเหมาะสมของเวลาและเนื้อหา.
๗. **ดำเนินการจัดฝึกอบรม (Implementation):** จัดอบรมจริงตามขั้นตอนที่วางแผนไว้.
๘. **ประเมินผลหลังการอบรม (Evaluation):** วัดผล ๔ ระดับ ได้แก่ ปฏิกริยาตอบรับ, การเรียนรู้, พฤติกรรมที่เปลี่ยนไป, และผลลัพธ์ต่อองค์กร (ROI).
๙. **ปรับปรุง/สรุปรายงานผล (Improvement):** นำผลประเมินมาปรับปรุงหลักสูตรในรุ่นถัดไป.