

รูปแบบการฝึกอบรมผู้นำท้องถิ่นเกี่ยวกับการประណอมข้อพิพาท  
ของคนในชุมชนท้องถิ่น

LOCAL LEADERS TRAINING MODEL FOR CONCILIATION  
IN LOCAL COMMUNITY

พรรณณี มัวร์<sup>1</sup> ประเสริฐศักดิ์ มีหมู<sup>2</sup> พชรพรรณ กุลปโรภาส<sup>3</sup> และอาวูต ปะโมโท<sup>4</sup>  
Pannee Moore<sup>1</sup>, Prasertsak Meemoo<sup>2</sup>, Pacharapan Kulpawaropas<sup>3</sup> and Awut Pameto<sup>4</sup>

<sup>1,4</sup>คณะครุศาสตร์ สาขาวิชาสังคมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ

<sup>2</sup>งานบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ

<sup>3</sup>คณะครุศาสตร์ หมวดวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ

<sup>1,4</sup>Faculty of Education Social Studies Program Chaiyaphum Rajabhat University Chaiyaphum province

<sup>2</sup>Educational Service Section Chaiyaphum Rajabhat University Chaiyaphum province

<sup>3</sup>Faculty of Education General Education Chaiyaphum Rajabhat University Chaiyaphum province

E-mail: 2512nanee@gmail.com

Received:	September 2, 2019
Revised:	January 20, 2020
Accepted:	January 28, 2020

บทคัดย่อ

บทความนี้ได้นำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมผู้นำท้องถิ่นเกี่ยวกับการประណอมข้อพิพาทของคนในชุมชนท้องถิ่น ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาคนในท้องถิ่นเพราะผู้นำท้องถิ่นจะเป็นแกนนำการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ทำให้หมู่บ้านได้รับการพัฒนาและก่อให้เกิดความเจริญ ซึ่งส่วนใหญ่คนในหมู่บ้านหรือชุมชนจะให้การยอมรับนับถือและเป็นบุคคลที่มีความพร้อมจะเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำให้ประชาชนในหมู่บ้าน รวมถึงปัญหาและความรุนแรงในสังคมปัจจุบันยุคโลกาภิวัตน์ เช่น การทะเลาะวิวาท การขัดแย้งกันในสังคม ก่อให้เกิดความบาดหมางใจและก่อให้เกิดปัญหาตามมาหน้าที่ของผู้นำในท้องถิ่นจะต้องประណอมข้อพิพาทก่อนเป็นอันดับแรกและจะต้องใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำอย่างมากในการทำภารกิจดังกล่าว เพื่อพัฒนาสังคมให้คนในสังคมมีความประพฤติดีเป็นที่ต้องการของคนในชุมชนท้องถิ่น จำเป็นต้องจัดหารูปแบบยุทธวิธีในการฝึกอบรมให้กับผู้นำท้องถิ่น โดยเฉพาะเกี่ยวกับด้านความรู้ความเข้าใจในการประណอมข้อพิพาทที่ผู้นำในชุมชนท้องถิ่นจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพให้เกิดความรู้ความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ฉะนั้นผู้นำควรมีความรู้ความสามารถและมีความชำนาญ ที่หลากหลาย

คำสำคัญ

รูปแบบการฝึกอบรม ผู้นำท้องถิ่น การประណอมข้อพิพาท

### ABSTRACT

This article presents the Local leaders training model for conciliation in local community. The training has important role to people development locally as the local leader will take the lead in various development fields and therefore respected by the villages. Local leader also provide advises and settle the disputes among local people. Problems and violence in today's society globalization era as controversy conflict in society causing disaffection mind cause subsequent problems. Duties of local leaders will have to settle the conciliation and use their leadership in doing the said mission for social development to make people in the society behave well. It is needed by people in the local community need to supply tactical style in training for local leaders. Especially about knowledge and understanding in conciliation resolution as leaders in local communities need to developed their potential for understanding and various skills.

### Keywords

Training Model, Local Leader, Conciliation

### บทนำ

ในอดีตที่ผ่านมาการบริหารจัดการบ้านเมืองทั้งในระดับส่วนกลางและระดับท้องถิ่น มีการแบ่งแยกระหว่างภาคราชการและภาคเอกชน ในลักษณะต่างคนต่างทำโดยสิ้นเชิงโดยยึดภาคราชการเป็นศูนย์กลาง ลักษณะนี้ก่อให้เกิดการสะสมปัญหาต่าง ๆ ตามมา ซึ่งไม่สนองต่อความต้องการของชุมชนและสังคมโดยทั่วถึง ทำให้เกิดแนวทางการคิดใหม่เกิดขึ้น คือ การกระจายอำนาจการบริหารราชการลงสู่ท้องถิ่นมากขึ้นให้ท้องถิ่นมีรายได้จากภาษีเป็นของตัวเอง มีอำนาจในการตัดสินใจและสามารถแก้ปัญหาของตัวเองได้มากขึ้น จากรูปแบบของการกระจายอำนาจลงสู่ท้องถิ่นเพื่อให้ประชาชนรู้จักดูแลกันเอง มีการสร้างเครือข่ายระหว่างกันนำไปสู่สังคมที่พึ่งพาตนเองในรูปแบบประชาธิปไตย ที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปกครอง ในการสร้างกฎเกณฑ์ในท้องถิ่น รวมถึงการปัญหาข้อพิพาทในชุมชน ซึ่งแนวคิดใหม่ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนในท้องถิ่น โดยเฉพาะผู้นำท้องถิ่นหรือผู้นำชุมชนและคณะกรรมการกลางหมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเองได้เข้ามามีส่วนร่วมกับรัฐในการสร้างความสงบสุขขึ้นในหมู่บ้าน ซึ่งเป็นผู้ที่เสียสละ เสียเวลาในการทำหน้าที่เป็นคนกลางไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาทที่เกิดขึ้นในหมู่บ้านของตน เพื่อลดคดีพิพาทให้มาพบเพื่อเจรจาตกลงกันอย่างฉันท์มิตรไม่มีการตัดสินใจว่าฝ่ายใดแพ้หรือชนะทำให้ลดความรู้สึกเคียดแค้นที่คู่พิพาทมีต่อกันและเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันแทน อันเป็นการเสริมสร้างความสงบสุขและความสามัคคีของคนในหมู่บ้านตลอดทั้งความมั่นคงทางเศรษฐกิจการเมือง และสังคมของประเทศชาติในที่สุด (Komsattham, 2005) ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าผู้นำท้องถิ่นเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาคนในท้องถิ่น เพราะผู้นำท้องถิ่นจะเป็นแกนนำในการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ทำให้หมู่บ้านได้รับการพัฒนาและเกิดความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ด้วยดี ซึ่งส่วนใหญ่แล้วคนในหมู่บ้านหรือชุมชน

จะให้การยอมรับนับถือและเป็นบุคคลที่มีความพร้อมจะเป็นผู้ให้คำปรึกษา แนะนำให้ประชาชน ในหมู่บ้าน หรือชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ฉะนั้นผู้นำควรมีความรู้ ความสามารถและ มีความชำนาญ ที่หลากหลาย เพื่อปฏิบัติหน้าที่ของตนโดยเฉพาะเรื่องปัญหาความรุนแรงในสังคม ปัจจุบันยุคโลกาภิวัตน์ คือ การทะเลาะวิวาท การขัดแย้งกันในสังคม ก่อให้เกิดความบาดหมางใจและ ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา ซึ่งผู้นำในท้องถิ่นจะต้องระดมข้อพิพาทก่อนเป็นอันดับแรก ก่อนจะ ถึงศาลจะต้องใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำอย่างมากในการทำภารกิจดังกล่าว เพื่อพัฒนาสังคมให้ คนที่มีความประพฤติดี เป็นที่ต้องการของคนในชุมชน หมู่บ้านในท้องถิ่น จำเป็นต้องจัดหารูปแบบ ยุทธวิธีในการฝึกอบรมให้กับผู้นำท้องถิ่นโดยเฉพาะเกี่ยวกับด้านความรู้ความเข้าใจในการ ประนีประนอมข้อพิพาทที่ผู้นำในชุมชนท้องถิ่น จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพให้เกิดความรู้ ความเข้าใจมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะแหล่งที่ให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ ซึ่งได้รับการสนับสนุน ทั้งในด้านงบประมาณและโครงการส่งเสริมให้เกิดความรู้ในการแก้ไขปัญหาที่ยั่งยืนเหมือนเทียบ กับส่วนกลาง รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ที่ได้รับการยอมรับในชุมชนในการประนีประนอมข้อ พิพาทในชุมชนนั้น ปัจจุบันความเชื่อมั่น ความมุ่งมั่นต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายยังไม่เต็มเท่าที่ควรอาจจะเกิดจากสภาพสังคมในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งภาวะผู้นำหรือความเป็น ผู้นำเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมากในการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศชาติ โดยเฉพาะลักษณะผู้นำ เป็นสิ่งหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาคนในท้องถิ่น

### ลักษณะผู้นำ

บุคคลที่จะเป็นผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะอันจำเป็น 5 ประการ ตามที่ Chester Barnard (cited in Torot, 1993) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

(1) ความมีชีวิตชีวาและความอดทน (Vitality and Endurance) ความมีชีวิตชีวา หมายถึง ความคล่องแคล่ว ว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมเสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ความอดทน คือ การทำงานต่อเนื่องกันได้โดยไม่หยุดพักเป็นเวลานาน ๆ ทนความยากลำบาก เจ็บซ้ำได้โดยไม่ต้องบ่น หรือแสดงความท้อแท้ให้ใครได้พบเห็น

(2) ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) ผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจได้ถูกต้อง ตัดสินใจ ได้รวดเร็วและเต็มใจเสมอที่จะตัดสินใจด้วยตนเองเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น

(3) ความสามารถในการจูงใจ (Persuasiveness) ความสามารถนี้ถ้าผู้นำขาดไปแม้มี ความสามารถอย่างอื่นมากมายเพียงใดก็ตามก็ยากที่จะนำคนจำนวนมาก ๆ ได้เพราะงานขององค์กร จะดำเนินไปได้ก็โดยได้รับความร่วมมือของคนหมู่มาก ผู้นำที่สามารถชักจูงให้คนอื่นร่วมมือกันได้ เท่านั้นที่จะได้รับความสำเร็จ

(4) ความรับผิดชอบ (responsibility) สภาพอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเสียใจไม่พอใจ เมื่อไม่ได้ทำในสิ่งที่ควรทำหรือไม่ได้ละเว้นในสิ่งที่ควรละเว้น เป็นความรู้สึกด้วยตนเอง ว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดควรในเชิงศีลธรรมและคุณธรรม

(5) ความฉลาดไหวพริบ (Intellectual Capacity) ความฉลาดไหวพริบ จำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำ ทุกประเภท ความฉลาดจะได้ก็ต่อเมื่อผู้นำมีความรู้ดี รู้งาน รู้นโยบายและรู้วัตถุประสงค์ของงานชัดเจน รู้กระบวนการวิธีบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการรอบรู้ สนใจเรื่องต่าง ๆ รอบด้าน

สิ่งหนึ่งซึ่งขาดไม่ได้และเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการพัฒนาคนในท้องถิ่น โดยเฉพาะคนในหมู่บ้าน หรือชุมชนจะให้การยอมรับนับถือก็คือคุณสมบัติของผู้นำ

### คุณสมบัติของผู้นำ

ผู้นำจำเป็นต้องมีคุณสมบัติอะไรบ้างอย่างที่คนธรรมดาทั่วไปไม่มี เช่น ผู้นำนั้นจะต้องพูดเก่ง ต้องเป็นคนใจกว้างขวางอย่างที่เรียกว่าใจถึง ต้องเป็นนักถวญโอกาสต้องกล้าใช้อำนาจเด็ดขาดและผู้นำจะต้องมีโชคค่อนข้างดี เป็นต้น คุณสมบัติของผู้นำตามแนวความคิดของ Ordway Tead (cited in Siriphochaphirom, 1997) ซึ่งได้พยายามรวบรวมคุณสมบัติสำคัญที่เขาคิดว่าผู้นำควรจะต้องมี คือ

(1) มีพลังกายและพลังประสาทที่เข้มแข็ง การทำงานจะประสบความสำเร็จและประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำจะมีมากน้อยเพียงใด ต้องขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งของร่างกาย ความเข้มแข็งของประสาทเพราะจะทำให้เขามีความกระตือรือร้นที่จะทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งจะทำให้ผู้ตามมีความเข้มแข็งและกระตือรือร้นตามไปด้วย ผู้นำที่ใช้แต่เหตุผล ปัญหา ความคิดอย่างเดียว แต่มีท่วงท่าที่ไม่กระฉับกระเฉงดูเนือย ๆ แล้วผู้ตามก็อาจจะเนือย ๆ ตามไปด้วย

(2) รู้จุดมุ่งหมายและแนวทาง คือ ผู้นำจะต้องมีเป้าหมายและวิธีการที่แน่นอน คนอื่นสามารถเข้าใจหรืออธิบายให้คนอื่นเข้าใจได้ เป็นสิ่งที่คนส่วนใหญ่เห็นดีเห็นชอบกับเป้าหมายและวิธีการที่ผู้นำมีอยู่และผู้นำจะต้องยึดมั่นอย่างจริงจัง พยายามกระทำเป้าหมายและวิธีการไปสู่เป้าหมายนั้นได้เป็นจริงเป็นจังขึ้นมา

(3) ความเป็นมิตรและความรัก ผู้นำควรจะทำให้ผู้ตามโดยเฉพาะอย่างยิ่งคนใกล้ชิดมีความรู้สึกว่านอกจากเขาจะเป็นผู้นำแล้ว เขายังเป็นเพื่อนที่มีความผูกพันกับผู้ตามให้ความรักใคร่สนิทสนม ซึ่งก็ย่อมอาจจะเพิ่มความรักใคร่นับถืออย่างจริงจังของบริวารที่มีต่อผู้นำมากขึ้น

(4) ความน่าเชื่อถือ คือ ผู้นำต้องเป็นที่ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจผู้นำของตนและเชื่อมั่นว่าผลประโยชน์ของพวกเขาจะปลอดภัยภายใต้การดำเนินการของผู้นำ ซึ่งผู้ตามจะมีความรู้สึกว่าการนำนั้นไว้วางใจได้และเป็นคนที่สัญญาอะไรแล้วต้องทำให้สำเร็จ

(5) ความกล้าตัดสินใจ ผู้นำจะต้องเป็นคนกล้าตัดสินใจ มิฉะนั้นปัญหาต่าง ๆ ก็จะไม่มีการได้รับการแก้ไข ซึ่งจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่ตามมา มีความเชื่อมั่นและไม่หวาดกลัวปัญหาที่จะเกิดขึ้นด้วยประการใด ๆ ทั้งสิ้นและต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ

(6) ศรัทธาและความเชื่อมั่น ผู้นำจะต้องสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตามของเขา จนยอมใช้พลังงานที่พวกเขามีอยู่กระทำการใด ๆ โดยเชื่อว่าสิ่งที่เขากระทำนั้นย่อมจะเป็นผลประโยชน์อย่างยิ่งต่อตัวพวกเขาเอง

และยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ โดยเป็นการเสนอแนะของโรมัส และคิลแมนน์ (cited in Khottum, 1998) ได้แก่ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ เอาไว้ว่ายุทธวิธีการจัดการ ความขัดแย้งในแต่ละแบบควรใช้ในสถานการณ์ ดังต่อไปนี้

(1) การเอาชนะ ควรใช้วิธีการแบบนี้เมื่อต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน เมื่อต้องบังคับให้ปฏิบัติตามระเบียบ เมื่อต้องลงโทษทางวินัยและเพื่อป้องกันตนเองจากการเอาผิดเอาเปรียบอย่างไรเหตุผล

(2) การร่วมมือ ควรใช้วิธีการแบบนี้เมื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีที่สุดในการจัดการความขัดแย้ง เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล และใช้วิธีการนี้เมื่อเป็นเรื่องที่ไม่เร่งด่วนมีเวลามากพอในการจัดการ

(3) การประนีประนอม ควรใช้วิธีการแบบนี้เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกมากพอ ๆ กัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด เพื่อใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการร่วมมือไม่ได้ผล

(4) การหลีกเลี่ยง ควรใช้วิธีการแบบนี้เมื่อประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ และมีปัญหาอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไขอยู่ เมื่อเรารู้ว่าเราไม่มีโอกาสที่จะชนะ เมื่อการเผชิญหน้าในปัญหา ความขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี เมื่อต้องการข้อมูลเพิ่มเติม

(5) การยอมให้ ควรใช้วิธีการแบบนี้เมื่อในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิด เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเรา เพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น เมื่อต้องการประสานสามัคคีและหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก เมื่อต้องการให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสลงมือทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเอง

กล่าวคือ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีร่างกายและประสาทที่เข้มแข็งพร้อมรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีจุดมุ่งหมายและแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสามารถอธิบายให้คนอื่นเข้าใจได้ ต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นมิตรให้ความช่วยเหลือสังคมและให้ความรักใคร่สนิทสนมกับทุกคน เป็นผู้ที่มีความน่านับถือปฏิบัติตามคำพูดที่เคยกล่าวไว้กับชุมชน มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเองไม่แสดงความลังเลให้ผู้ตามเห็น บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวมักจะเป็นผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ศรัทธาของผู้ตาม เปรียบเสมือนผู้นำชุมชนกับสมาชิกในชุมชน ซึ่งจะมีผลต่อการมีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในปัจจุบันถ้าชุมชนท้องถิ่นใดมีผู้นำที่มีความสามารถในการประนีประนอมข้อพิพาทกรณีที่เกิดขึ้นและสามารถจัดปัญหาสามารถทำให้เรื่องใหญ่ยุติลงได้ทำให้ชุมชนลดเรื่องของการขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีซึ่งการจัดรูปแบบยุทธวิธีในการฝึกอบรมผู้นำเพื่อเป็นช่องทางในการพัฒนาคนพัฒนาความสามารถของผู้นำเป็นการเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาประเทศได้อีกระดับหนึ่ง สามารถนำความเจริญมาสู่ชุมชนได้และสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดในตัวผู้นำสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ฉะนั้นบทบาทหน้าที่ของผู้นำจึงมีส่วนสำคัญมาก โดยเฉพาะเรื่องความขัดแย้งในชุมชนท้องถิ่นซึ่งต้องใช้ความรู้ความสามารถในการระงับเหตุประนีประนอมข้อพิพาท เพื่อให้ลดความขัดแย้งจะต้องอาศัยการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ และปรับใช้ในสถานการณ์ปัจจุบัน

### รูปแบบการฝึกอบรม

การฝึกอบรมต้องประกอบด้วยบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการฝึกอบรม ปรัชญา เป้าหมาย วัตถุประสงค์การจัดฝึกอบรม คุณลักษณะ และคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แต่ทั้งนี้ ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม คือ การเลือกใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรมที่มีความเหมาะสมกับ

โครงการฝึกอบรม (Rattanaburi, 1997) แบ่งประเภทของเทคนิคการฝึกอบรมออกเป็น 2 ประเภท โดยยึดหลักบทบาทสำคัญของผู้ให้การฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนี้

1) เทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ความสำคัญต่อบทบาทของผู้ให้การฝึกอบรมหรือวิทยากร ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การประชุมแบบซิมโปเซียม

2) เทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ความสำคัญต่อบทบาทของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งเป็นวิธีการฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจุดศูนย์กลาง และการจัดกิจกรรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดประสบการณ์การเรียนรู้ โดยมุ่งสร้างพลังกลุ่มเป็นการพัฒนากลุ่ม ภายใต้หลักการของกระบวนการกลุ่ม ทั้งนี้พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการจัดกิจกรรมให้ต่อเนื่อง เพื่อเป็นการแสดงออกถึงค่านิยมและคุณค่าของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจุดศูนย์กลางมีหลายวิธี ซึ่งในแต่ละวิธีจะต้องเลือกให้เหมาะกับประเภทและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจจะต้องใช้ประกอบกันหลาย ๆ วิธีในการอบรมครั้งหนึ่ง ๆ ดังนี้

(1) การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อประเด็นปัญหา ที่วิทยากรได้เสนอให้ภายใต้คำแนะนำจากวิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยส่วนใหญ่การสัมมนานี้จะจัดให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันและประสบปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน จึงนำปัญหานั้นมาสัมมนา เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหานั้น โดยปกติของการจัดการสัมมนานี้จะเป็นการจัดสัมมนาในกลุ่มย่อยก่อนแล้วนำผลการสัมมนาในกลุ่มย่อยมาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่อีกครั้ง การสัมมนาเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และผลที่ได้จากการสัมมนา จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้จริง

(2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่สนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ร่วมกันลงมือทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหรือเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ส่วนใหญ่การประชุมเชิงปฏิบัติการทั่วไป วิทยากรจะบรรยายให้ความรู้ ทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องก่อนแล้วเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ลงมือฝึกปฏิบัติจริงในกลุ่มย่อย โดยอาจเป็นการเสนอปัญหาให้แก่หรือฝึกการใช้อุปกรณ์เครื่องมือใหม่ ๆ ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือร่วมกันสร้างเครื่องมือ คู่มือการปฏิบัติใหม่ การประชุมเชิงปฏิบัติการจึงเป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมมากและได้ลงมือปฏิบัติจริง หากเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาสูงและงบประมาณสูง

(3) การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นการรวมกลุ่มอภิปรายเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวนประมาณ 5-20 คนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่วิทยากรกำหนดให้อภิปรายข้อสรุปที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ สมาชิกในกลุ่มจะเลือกให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มเป็นผู้นำการอภิปราย และคอยกระตุ้น ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้แสดงความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปของกลุ่ม แล้วนำเสนอผลต่อกลุ่มใหญ่ต่อไป

(4) การประชุมแบบซินดิเกต (Syndicate Method) จัดแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย เพื่อแก้ไขปัญหาหาคำตอบในปัญหาตามที่วิทยากรได้มอบหมายให้ หรือเพื่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมาอย่างเฉพาะเจาะจง สมาชิกของการประชุมแบบซินดิเกตจะมาจากผู้ที่

มีความรู้และประสบการณ์ที่หลายด้าน เริ่มต้นจากการให้ความรู้หรือมีกิจกรรมปฏิบัติร่วมกัน โดยวิทยากร หลังจากนั้นจึงแบ่งกลุ่มจำนวนประมาณ 6-12 คน เพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเฉพาะเจาะจงในเรื่องใดเรื่องหนึ่งภายใต้ความช่วยเหลือจากวิทยากรในประเด็นเกี่ยวกับสภาพปัญหา ขอบเขตของปัญหา สาเหตุ แนวทาง แก้ไข และข้อเสนอแนะ กลุ่มย่อยควรจะมีการเลือกประธาน เลขานุการ เพื่อดำเนินการในการประชุม และเสนอผลการประชุมในที่ประชุมกลุ่มใหญ่ต่อไป

(5) การระดมสมอง (Brain Storming) เป็นเทคนิคการฝึกอบรม ที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้เสนอความคิดเห็นของตนเองอย่างเสรี โดยกำหนดระยะเวลาให้ในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง แล้วเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็น โดยไม่มีการคำนึงว่าถูกหรือผิดอย่างไร ความคิดเห็นทุกเรื่องจะได้รับการยอมรับจากกลุ่มโดยจะนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาอภิปรายอีกครั้ง เพื่อคัดสรรเลือกหาความคิดเห็นของกลุ่มที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุด สามารถนำไปใช้ได้จริงมากที่สุด การระดมสมองจะมีความเหมาะสมกับการฝึกอบรมกลุ่มเล็ก จำนวนไม่เกิน 15 คน มากกว่ากลุ่มใหญ่หรืออาจจะแบ่งสมาชิกจากกลุ่มใหญ่เป็นกลุ่มย่อยก็ได้ แล้วมีการนำเสนอผลการระดมสมองให้กับกลุ่มใหญ่ต่อไป

(6) การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz, Sezz, Buzz Group, Phillip 6-6) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่แบ่งผู้เข้ารับการอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ จากกลุ่มใหญ่โดยจัดแบ่งสมาชิกในกลุ่มย่อย ออกเป็น 2-6 คน มีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาประเด็นปัญหาาร่วมกัน ซึ่งปัญหาแต่ละกลุ่มย่อยได้รับ อาจเป็นปัญหาเดียวกันหรือคนละปัญหาก็ได้ ภายใต้ความช่วยเหลือจากวิทยากรประจำกลุ่มย่อย ในแต่ละกลุ่มและภายในเวลาที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มจำเป็นต้องมีประธานและเลขานุการดำเนินการประชุมโดยจะมีการนำเสนอผลการประชุมต่อกลุ่มใหญ่ ในการประชุมแบบฟิลลิป 6-6 (Phillip 6-6) เป็นการจัดกลุ่มย่อยจำนวน 6 คน โดยกำหนดให้ผู้ที่นั่งข้างหน้า 3 คน หันกลับไปหาผู้ที่นั่งแถวหลังตน 3 คนรวมกันเป็น 6 คน ให้เวลาในการประชุมแก้ไขปัญหา 6 นาที จึงได้เรียกกันว่าเป็นการประชุมแบบฟิลลิป 6-6 ในการประชุมกลุ่มย่อยจะเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเป็นการสร้างบรรยากาศอย่างเป็นกันเอง แต่หากมีจัดกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มประชุมในห้องเดียวกันอาจเกิดเสียงรบกวนกันได้

(7) การอภิปรายแบบถาม-ตอบ (Colloquy) เป็นการอภิปรายแบบ “ปูดาวลีสนา” เนื่องจากมีลักษณะที่มีกลุ่ม 2 กลุ่ม กลุ่มที่หนึ่งเป็นฝ่ายถามคำถามหรือปัญหา อีกกลุ่มหนึ่งเป็นผู้ตอบคำถามโดยอาจจะให้แต่ละฝ่ายมีสมาชิกได้ไม่น้อยกว่า 2-3 คน และมีผู้ดำเนินรายการคอยประสานงานทั้งสองฝ่าย ซึ่งกลุ่มผู้ตอบโดยมากจะเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือมีความรู้ ในเรื่องนั้นเป็นอย่างดี บรรยากาศของการอภิปรายจะมีลักษณะที่เป็นกันเอง เป็นการพูดคุยถามตอบโดยในการอภิปรายแบบถาม-ตอบนี้ ส่วนใหญ่จะใช้ในการอภิปรายเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสนใจร่วมกัน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจในเรื่องหรือปัญหานั้น ๆ อย่างลึกซึ้ง ในประเด็นที่หลากหลายแง่มุม และได้มีโอกาสซักถามในประเด็นต่าง ๆ ของเรื่องนั้น ๆ ได้ด้วยตนเอง

(8) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการจัดการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงบทบาทในสถานการณ์ที่กำหนดให้ โดยให้แสดงตามกิจกรรมที่เป็นจริง และเกิดขึ้นจริง ไม่มีการซักซ้อมมาก่อนแต่อย่างใดเพื่อให้ฝึกปฏิบัติได้เหมือนจริง โดยวิทยากรจะเป็น ผู้กำหนดสถานการณ์หรือเค้าโครงเรื่อง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงไปตามความคิดเห็นและบทบาท

ตามที่ได้รับมอบหมาย เมื่อแสดงบทบาทสมมติแล้ว จึงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่น ที่ทำหน้าที่เป็นผู้วิเคราะห์บทบาทที่แสดงนำเสนอแนวทางการแก้ปัญหาในสถานการณ์นั้น การแสดงบทบาทสมมตินี้ยังสามารถใช้ในการพัฒนาทัศนคติและฝึกทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้อีกด้วย

(9) การแสดงละครสั้น (Skit) คล้ายคลึงกับการแสดงบทบาทสมมติ แต่แตกต่างกันที่การแสดงละครมีการชักซ้อมการแสดงและบทบาทต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสชักซ้อม บทบาทที่วิทยากรกำหนดไว้ก่อนการแสดงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่นที่เป็นคนดูได้เห็นปัญหาในสถานการณ์ที่กำหนดให้ แล้วจึงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันอภิปรายกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์นั้น ดังนั้นการแสดงละครสั้นจึงเป็นเทคนิค การฝึกอบรมที่ใช้ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสนใจจะเป็นการแนะนำสถานการณ์ เพื่อเปิดการอภิปรายต่อไป

(10) การปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (In Basket Technique) เป็นการฝึกจำลองการปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงานแต่ละวันโดยเฉพาะงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานเอกสารที่ได้รวบรวมไว้ในตะแกรงโดยฝึกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกการปฏิบัติงานและการตัดสินใจตามลำดับก่อนหลังตามความเหมาะสมของงานภายในระยะเวลาจำกัดที่กำหนดให้โดยไม่มีผู้อื่นช่วยและไม่มีข้อมูลอื่นประกอบการตัดสินใจ

(11) กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาเรื่องราวจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง หรือสภาพการณ์ที่คล้ายคลึงกับเหตุการณ์จริงมากที่สุด ในรูปของเอกสาร โดยมีรายละเอียดตามพอที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นความสำคัญของปัญหาและข้อมูลต่าง ๆ ประกอบ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้จักฝึกการตัดสินใจ การวิเคราะห์และการแก้ปัญหา ตัดสินปัญหา กรณีศึกษาเป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับการฝึกอบรมกลุ่มเล็กหรือหากสมาชิกกลุ่มใหญ่สามารถแบ่งสมาชิกเป็นกลุ่มย่อยได้ กรณีศึกษาเป็นกิจกรรมที่เสริมสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองระหว่างผู้รับการฝึกอบรม เพราะทุกคนมีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ภายใต้คำแนะนำช่วยเหลือจากวิทยากร ทั้งนี้เมื่อเสร็จสิ้นการอภิปรายกรณีศึกษาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ววิทยากรจะทำหน้าที่สรุปผลการวิเคราะห์นั้นอีกครั้งหนึ่งเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน

(12) วิธีประสบเหตุการณ์ (Incident Method) เป็นเทคนิคของการฝึกอบรมที่วิทยากรนำเสนอเรื่องราวหรือเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นจริงให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับรู้ร่วมกันและพิจารณาคำข้อเท็จจริงหรือคำตอบให้ปัญหาโดยวิทยากรจะเป็นผู้เล่าเหตุการณ์ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟัง แล้วให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมซักถามข้อมูลเพิ่มเติม ก่อนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอภิปรายเพื่อหาทางแก้ปัญหา

(13) เกมการบริหาร (Management Games) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่จัดให้มีการแข่งขันระหว่างกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น เกมการยิงเรือรบ เกมการตัดสินใจสั่งการ เกมการเป็นผู้นำ เป็นต้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีโอกาสฝึกปฏิบัติแก้ปัญหาในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงจากชีวิตการทำงาน เกมการบริหารนี้จะเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารในอนาคตหรือกำลังเป็นอยู่

(14) การสาธิต (Demonstration) เป็นการแสดงที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้เห็นของจริง กระบวนการ และขั้นตอนการปฏิบัติจริง โดยใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการทดลอง จึงมีความเหมาะสม

กับการฝึกอบรมกลุ่มเล็กที่สมาชิกทุกคนได้มองเห็นการสาธิตอย่างทั่วถึง โดยเมื่อวิทยากรสาธิตเสร็จเรียบร้อย ควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองปฏิบัติจริงด้วยตนเองเพื่อฝึกปฏิบัติจนทำได้จริง การสาธิตอาจใช้ตามลำพังหรือใช้ร่วมกับเทคนิคการฝึกอบรมอื่น ๆ เช่น ภายหลังจากบรรยายก็ให้ทดลองปฏิบัติหรือภายหลังการสาธิตแล้วก็ให้อภิปรายกลุ่ม

(15) ฟิชโบล (Fishbow) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่มีวิธีการจัดที่นั่งให้เป็นวงกลมสองวงซ้อนกันโดยผู้ที่นั่งวงในจะมีบทบาทในการอภิปรายแลกเปลี่ยนข่าวสาร เสนอแนะความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สำหรับผู้ที่นั่งวงนอกจะทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตการณ์ไม่มีบทบาทในการประชุม

(16) การจัดทัศนศึกษา (Field Trip) เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษาดูงาน ณ สถานที่ที่น่าสนใจเพื่อศึกษาสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริงหรือเพื่อศึกษาจากของจริง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจเพราะได้เห็นการปฏิบัติจริง ทั้งนี้ควรจัดทัศนศึกษาควบคู่ไปกับเทคนิคการฝึกอบรมประเภทอื่น ๆ เช่น การบรรยายก่อนไปศึกษาดูงาน หรือจัดให้มีการอภิปรายภายหลังกลับมาจากทัศนศึกษาก็ได้

(17) การสอนงาน (Coaching) หรือการแนะนำงาน จะเป็นวิธีการที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้จักวิธีปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง ส่วนใหญ่จะเป็นการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน โดยอาจสอนหรือแนะนำงานเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ซึ่งจะเกิดประโยชน์มากกว่าการแนะนำงานในกลุ่มใหญ่ ด้วยเหตุนี้วิทยากรจะต้องมีความรู้ ประสบการณ์และทักษะในงานที่สอนเป็นอย่างดี และหลังจากสอนงานหรือแนะนำงานแล้ว ควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดลองปฏิบัติงานนั้นด้วยตนเอง เพื่อเป็นการทบทวนและทดสอบความเข้าใจการสอนงานหรือการแนะนำนี้เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่สร้างความร่วมมือและประสานงานระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกน้องและหัวหน้างาน

(18) การฝึกอบรมให้ไวต่อความรู้สึก (Sensitivity training) เป็นการเน้นในการฝึกประสาทสัมผัสหรือการพัฒนาบุคคล โดยกระบวนการกลุ่มจะเป็นการฝึกใช้ประสาทสัมผัสของบุคคลให้เข้าใจผู้อื่น ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รู้จักสังเกตลักษณะท่าทางการแสดงออกของผู้อื่นเพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นของบุคคลอื่น ผลการฝึกอบรมจะนำมาสู่การพัฒนาตนเองในการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับกลุ่ม วิทยากรจะต้องพยายามกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนได้แสดงพฤติกรรมที่เป็นของตนเองออกมาอย่างแท้จริง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้วิเคราะห์พฤติกรรมของแต่ละบุคคลในข้อบกพร่อง สิ่งที่ควรแก้ไข และให้มีการทดลองฝึกพฤติกรรมที่เหมาะสม

(19) การประชุมโต๊ะกลม (Round Table) หรือการอภิปรายโต๊ะกลม เป็นการประชุมหรืออภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ 4 - 6 คน โดยจัดให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ฟังนั่งเห็นหน้าซึ่งกันและกันในลักษณะของโต๊ะกลม ส่วนใหญ่การประชุมโต๊ะกลมจะเป็นการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นมากกว่าเป็นการเสนอทฤษฎีข้อเท็จจริง ดังนั้นในการจัดประชุมโต๊ะกลมจึงควรจัดให้มี ผู้ดำเนินรายการคอยควบคุมการประชุม จับประเด็นสรุป และเสนอคำถาม

(20) การประชุมแบบฟอรัม (Forum) หรือการชี้แจงปัญหาข้อข้องใจเป็นเทคนิคการประชุมที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมซักถามข้อสงสัยข้อข้องใจหลังจากที่วิทยากร

ได้ชี้แจงประเด็นปัญหาส่วนใหญ่การจัดประชุมแบบฟอรัมจะเป็นการชี้แจงพูดคุยประเด็นปัญหาหรือข้อข้องใจ ข้อขัดแย้ง ข้อสงสัยระหว่างวิทยากรกับผู้ฟังนั่นเอง

(21) การจัดกลุ่มผู้ฟังให้โต้ตอบ (Audience Reaction Team) หรือกลุ่มซักถามหรือการสนองความต้องการกลุ่ม เป็นการฝึกอบรมที่มีการจัดกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือตัวแทนจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ซักถามรายละเอียดเพิ่มเติมซักถามข้อสงสัย ผิกหัดการจับประเด็น โดยมีการโต้ตอบกับวิทยากรทำให้วิทยากรทราบถึงความต้องการปัญหา แนวคิดของกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม และทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในการบรรยาย

(22) การจัดกลุ่มผู้ฟัง (Listening Team) เป็นเทคนิคการจัดที่มีกลุ่มผู้ฟังการบรรยายหรือการอภิปราย โดยคัดเลือกกลุ่มผู้ฟังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ฝึกการจดบันทึกการบรรยายหรือการอภิปราย การสรุปประเด็น การสรุปการประชุมหรือการอภิปรายการทำรายงาน เพื่อเสนอรายงานการบรรยายหรือการอภิปรายให้ที่ประชุมได้ทราบต่อไป ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้ฟังการสรุปย่อจุดที่สำคัญหรือทบทวนในตอนท้ายของการบรรยาย

(23) การประชุม (Conference) เป็นการประชุมเฉพาะกลุ่มผู้ทำงานหรือหัวหน้ากลุ่ม หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนกโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อปรึกษาหารือร่วมกันแก้ไขปัญหา กำหนดนโยบาย วางหลักเกณฑ์ แนวทางการปฏิบัติ รับทราบนโยบายที่เปลี่ยนแปลง เพื่อชี้แจงให้แก่ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป

(24) การประชุมพบปะ(Convention) หรือประชุมระดับผู้บริหารหรือประชุมระดับหัวหน้า เป็นการประชุมเฉพาะกลุ่มผู้ทำงานหรือหัวหน้ากลุ่ม หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนกซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อปรึกษาหารือร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการ

### รูปแบบการฝึกอบรมผู้นำท้องถิ่น

ซึ่งผลการวิเคราะห์รูปแบบยุทธวิธีการฝึกอบรมผู้พิพากษาสมทบ จากผลงานการวิจัยเกี่ยวกับการจัดรูปแบบยุทธวิธีในการฝึกอบรมผู้พิพากษาสมทบเกี่ยวกับการใกล้เคียงข้อพิพาท เพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Hongphan, 2009) มีดังต่อไปนี้

1) ด้านเวลา สถานที่และค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรมผู้ประνομข้อพิพาทหรือคณะกรรมการประνομข้อพิพาท คิดว่าวิธีการที่เหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้ จัดฝึกอบรมหลังที่ได้รับการมอบหมายหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้ประνομข้อพิพาทปฏิบัติงาน จัดฝึกอบรมเมื่อ ผู้ประνομข้อพิพาทหรือคณะกรรมการประνομข้อพิพาทเข้าปฏิบัติหน้าที่แล้วการฝึกอบรมก่อนผู้ประνομข้อพิพาทหรือคณะกรรมการประνομข้อพิพาทจะปฏิบัติหน้าที่ควรฝึกอบรมก่อนจะปฏิบัติหน้าที่ต้องจัด 6 วัน การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติหน้าที่หรือฝึกอบรมทบทวนหรือฝึกอบรมเพิ่มเติมนั้นควรจัดในการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติหน้าที่หรือการฝึกอบรมทบทวนหรือ ฝึกอบรมเพิ่มเติมนั้นควรจัดช่วงหลังเก็บเกี่ยวการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติหน้าที่หรือฝึกอบรมทบทวนหรือการฝึกอบรมเพิ่มเติมควร จัดขึ้นตามความจำเป็นปัญหาการขัดแย้งที่เกิดขึ้น และความต้องการแก้ไขปัญหา สถานที่ฝึกอบรมจัดฝึกอบรมผู้ประνομข้อพิพาทหรือคณะกรรมการประνομข้อพิพาทควรจัดฝึกอบรมเป็นจุดโดยให้ผู้ประνομข้อพิพาทหรือคณะกรรมการประνομข้อพิพาท หลาย ๆ หมู่บ้านมาฝึกอบรมรวมกัน ณ ที่ใด

ที่หนึ่ง หรือจัดฝึกอบรมตามศูนย์หรือสถาบันนั้น และเนื่องจากงบประมาณทางราชการมีจำกัด ดังนั้น การฝึกอบรมควรจะให้ผู้ประนอมข้อพิพาทหรือคณะกรรมการประนอมข้อพิพาท ได้มีส่วนออกค่าใช้จ่ายเป็นบางส่วนในการไปดูงานนอกสถานที่ ผู้ประนอมข้อพิพาทหรือคณะกรรมการประนอมข้อพิพาท ควรออกค่าใช้จ่ายในการไปดูงานนอกสถานที่เอง ผู้ประนอมข้อพิพาทหรือคณะกรรมการประนอมข้อพิพาท ควรออกค่าอาหารในระหว่างฝึกอบรมเอง เป็นการเสียค่าใช้จ่ายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และเห็นสมควร ออกค่าใช้จ่ายเองในกรณีที่เชิญผู้ที่มีความชำนาญพิเศษมาให้ความรู้ตามผู้ประนอมข้อพิพาทต้องการ

2) เนื้อหาสาระผู้ประนอมข้อพิพาทหรือคณะกรรมการประนอมข้อพิพาท มีความต้องการ และสนใจนั้น เกี่ยวกับการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประนอมข้อพิพาท ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้ประนอมข้อพิพาทหรือคณะกรรมการประนอมข้อพิพาท ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในตำบล/ชุมชนและฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการไกล่เกลี่ย ประนีประนอมพร้อมทั้งวิธีช่วยกันแก้ปัญหาาร่วมกัน ความรู้เกี่ยวกับวิธีและขั้นตอนการไกล่เกลี่ย ประนีประนอมข้อพิพาทนอกศาลและความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่ประชาชนควรทราบ รวมถึงความรู้ เกี่ยวกับวิธีการแบบใหม่ ๆ ในการลดความขัดแย้งในสังคม

3) วิธีสอนและกิจกรรมในการฝึกอบรมผู้ประนอมข้อพิพาทหรือคณะกรรมการประนอมข้อพิพาท วิธีสอนและกิจกรรมที่ความเหมาะสมนั้นเกี่ยวกับการฟังคำบรรยายหรือคำอธิบายจากผู้รู้ ในด้านการประนอมข้อพิพาท ส่วนใหญ่ การฟังคำบรรยายจากผู้รู้ในการประนอมข้อพิพาทนั้น อยู่ในระดับเป็นที่ต้องการมากที่สุด และในกรณีเกี่ยวกับการพาผู้ประนอมข้อพิพาทไปเยี่ยมชมสถานที่ ที่มีประโยชน์ต่อการประนอมข้อพิพาทเป็นสิ่งที่ผู้ประนอมข้อพิพาทหรือคณะกรรมการประนอมข้อพิพาทมีความเห็นเป็นกลาง ๆ การเชิญผู้ที่มีความรู้และความชำนาญเรื่องการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาท มาแสดงวิธีการหรือแสดงผลที่เชิญผู้ที่มีความรู้และความชำนาญเรื่องการประนอมเกิดขึ้น โดยลงมือเชิงปฏิบัติการให้เห็นด้วยตนเองผู้นำส่วนใหญ่เห็นด้วยเป็นอย่างมาก หลาย ๆ คนร่วมแสดงความคิดเห็นให้ผู้ประนอมข้อพิพาท หรือ คณะกรรมการประนอมข้อพิพาทได้ความรู้และแนวความคิด ส่วนใหญ่ก็เห็นด้วยจะมีการแสดงทัศนคติแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันในแต่ละตำบล/ชุมชน การจัดแบ่งผู้ประนอมข้อพิพาทหรือคณะกรรมการประนอมข้อพิพาทเห็นด้วยกับการเป็นกลุ่มเล็ก ๆ แล้ว แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันหรือช่วยกันปฏิบัติการเชิงปฏิบัติการตามที่ได้รับมอบหมายจะได้ หลากหลายแนวความคิดการจัดให้ผู้ประนอมข้อพิพาทหรือคณะกรรมการประนอมข้อพิพาทฝึกปฏิบัติจริง ๆ ส่วนใหญ่ อยู่ในระดับ ปานกลาง และส่วนใหญ่ให้มีการจัดรายการทางวิทยุกระจายเสียง ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ประนอมข้อพิพาทหรือคณะกรรมการประนอมข้อพิพาทการใช้เครื่องมือที่ทันสมัย ช่วยในการฝึกอบรมเป็น ส่วนใหญ่ ในการฝึกอบรมผู้ประนอมข้อพิพาทคิดว่าวิธีสอนและกิจกรรมควรมีการจัดทำหนังสือคู่มือวิธีการประนอมข้อพิพาทให้ผู้ประนอมข้อพิพาทหรือคณะกรรมการประนอมข้อพิพาท มีไว้ประจำตัวทุกคน แต่ไม่เห็นด้วยกับการจัดพาไปเยี่ยมคณะทำงานเกี่ยวกับการประนอมข้อพิพาท ณ ตำบล/ชุมชนอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาท อาจจะเป็นเพราะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

## สรุป

การจัดการรูปแบบในการฝึกอบรมผู้นำท้องถิ่นในการประนอมข้อพิพาทในชุมชนท้องถิ่น หมายถึง วิธีการที่จะทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นผู้เขียนเห็นว่าการฝึกอบรมผู้นำท้องถิ่นในการประนอมข้อพิพาททำให้เพิ่มศักยภาพให้แก่ผู้นำชุมชน ผู้นำท้องถิ่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในการไกล่เกลี่ยประนอมข้อพิพาทในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นการกระจายความช่วยเหลือทางกฎหมายสู่ระดับชุมชน หมู่บ้าน เพื่อให้สังคมเข้มแข็งและสงบสุขถ้วนหน้า ทั้งเป็นการสนับสนุนให้ชุมชนมีบทบาทในการไกล่เกลี่ย ประนอมและระงับข้อพิพาทในท้องถิ่นเพื่อลดปริมาณคดีเล็ก ๆ น้อย ๆ ลงตั้งแต่ในระดับชุมชน โดยไม่จำเป็นต้องนำเข้าสู่กระบวนการยุติธรรมอันเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะรูปแบบของการฝึกอบรมที่ให้ความสำคัญต่อบทบาทของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นวิธีการฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจุดศูนย์กลาง และการจัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดประสบการณ์การเรียนรู้ โดยมุ่งสร้างพลังกลุ่มเป็นการพัฒนากลุ่มภายใต้หลักการของกระบวนการกลุ่ม ยกตัวอย่างเช่น การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อประเด็นปัญหา ที่วิทยากรได้เสนอให้ภายใต้คำแนะนำจากวิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ส่วนใหญ่การสัมมนาจะจัดให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันและประสบปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน จึงนำปัญหานั้นมาสัมมนาเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหา การจัดการสัมมนาจะเป็นการจัดสัมมนาในกลุ่มย่อยก่อนแล้วนำผลการสัมมนากลุ่มย่อยมาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่อีกครั้ง การสัมมนาเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และผลที่ได้จากการสัมมนา จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้จริง และการอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นการรวมกลุ่มอภิปรายเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนประมาณ 5-20 คนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่วิทยากรกำหนดให้อภิปรายข้อสรุปที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ สมาชิกในกลุ่มจะเลือกให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มเป็นผู้นำการอภิปราย และคอยกระตุ้น ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้แสดงความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปของกลุ่ม

วิธีการที่จะฝึกอบรมผู้นำท้องถิ่นให้มีคุณลักษณะเป็นผู้นำท้องถิ่นที่ดีและเอื้อต่อการลดความขัดแย้งในตำบล/ชุมชนในท้องถิ่น ต้องควรเน้นในการจัดรูปแบบของวิธีการฝึกอบรมและรูปแบบของกิจกรรมในลักษณะการสัมมนา และการอภิปรายกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดความรู้ที่หลากหลายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะทำให้เกิดองค์ความรู้และพัฒนาความสามารถในการประนอมข้อพิพาทที่เกิดขึ้นในชุมชนลดความขัดแย้งส่งผลดีต่อการพัฒนาประเทศ

## References

- Hongphan, P. (2009). *chat rūpbāp yutthawithī nai kān fuk ‘oprom phū nam thōṅgthin kiēokap kān pranōm khō phiphāt nai khēt chāngwat Chaiyaphūm* [Formatting tactical in training local leaders about compounding Disputes in Chaiyaphum province]. Chaiyaphum Rajabhat University.

- Khomsattham, K. (2005). *Lakthūapainaiānpranomkhōphiphāt* [General principles for resolving disputes]. 469 Phra Sumethu Road District Bowonniwet County Phranakhon: Bangkok.
- Khottum, S. (1998). *pat̄chai dān khwāmpen phū nam thī mī khwāmsamphan kapkāmī sūanruām nai kānboṛihān ngān phatthanā tambon khōng samāchik saphā ‘ongkān boṛihānsūantambon: suksā chaphoḥ ḥāngwat Khōn Kān* [Leadership factors related to participation in Tambon development administration of subdistrict administrative organization council members: A case study of Khon Kaen province]. (Liberal arts thesis) Master of Arts, Khon Kaen University.
- Rattanaburi, A. (1997). *krabuānkān fuk ‘oprom samrap kānsuksā nōḥ rabop rōngriān* [Training process for non-formal education]. Bangkok: People Company Limited.
- SiriPhochaphirom, S. (1997). *‘itthiphon khōng phū nam chumchon thī mī tōḥ kānmi sūanruām thāngkān mūāng khōng prachāchon: suksā koṛānī phū nam chumchon nai khēt theṣabān tambon huā hin* [Influence of community leaders on public participation: a case study of community leaders in Hua Hin municipality area]. Master of Political Science Thesis Department of Administration Chulalongkorn University.
- Torot, S. (1993). *khwāmpen phū nam thāng kānmūāng khōng phon ‘ēk chāt chāi chunhawan* [Political leadership of General Chatichai Choonhawan]. Master's thesis, Department of Administration, Faculty of Political Science, Chulalongkorn University.