



**การพัฒนาหลักสูตร  
พูนจิตบิณฑบาตก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5)**

**ผลงานลำดับที่ 2**

**บว**

**นางสุวานี สิริสริน**

**นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 7ว**

**ขอประเมินเพื่อแต่งตั้งในตำแหน่ง**

**นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 8ว**

**ตำแหน่งเลขที่ 63 งานพัฒนาหลักสูตร**

**สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม**

**กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม**

## คำนำ

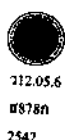
หลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) เป็นหลักสูตรที่ช่วยเสริมสร้าง  
การเป็นผู้บริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับต้น หลักสูตรนี้ช่วยเตรียมความพร้อมของ  
ข้าราชการ ระดับ 5 ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และทัศนคติเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับ  
บัญชาระดับต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาข้าราชการของ  
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่กำหนดให้หน่วยงานต่าง ๆ พัฒนาข้าราชการทุกระดับ  
อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม ได้จัดการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับ  
บัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่งมาแล้วจำนวน 3 รุ่น และในรุ่นที่ 3 ได้เปิดโอกาสให้ข้าราชการระดับ 5 ของ  
หน่วยงานระดับกรมสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม เข้ารับการฝึกอบรมด้วย หลักสูตร  
ดังกล่าวได้เว้นระยะการฝึกไปประมาณเกือบ 2 ปี เนื่องจากปัญหาด้านงบประมาณ สถาบัน  
พัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม จึงได้ติดตามประเมินผลผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับ  
บัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) รุ่นที่ 1 - รุ่นที่ 3 เพื่อติดตามผลและเป็นประโยชน์ในการพัฒนา  
หลักสูตร ในเอกสารการพัฒนาหลักสูตรฉบับนี้ได้วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ศึกษาความจำเป็นในการ  
พัฒนาหลักสูตร จากนโยบายการพัฒนาข้าราชการพลเรือน นโยบายของกระทรวงแรงงานและ  
สวัสดิการสังคม หน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการระดับ 5 ผลจากการติดตามประเมินผลโครงการ  
ฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าว รุ่นที่ 1 - รุ่นที่ 3 และจากการสัมมนาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้พัฒนาหลักสูตร  
โดยเพิ่มเนื้อหาวิชาที่จำเป็น ขยายเวลาการฝึกอบรม และเพิ่มการศึกษาดูงานในประเทศ ซึ่งปรากฏ  
รายละเอียดการพัฒนาหลักสูตรในท้ายเล่มนี้

สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม หวังว่าเอกสารการพัฒนาหลักสูตรผู้บังคับ  
บัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้จัดการฝึกอบรมและผู้สนใจทั่วไป

เลขเรียกหนังสือ.....	12.09.6
เลขทะเบียน.....	5124
วันที่.....	7 มิ.ย. 2546

วิทยาลัยการบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม  
สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม  
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม  
พฤษภาคม 2542



112.05.6  
8878ก  
2542

ห้องสมุดกระทรวงแรงงาน  
และสวัสดิการสังคม  
05124  
การพัฒนาหลักสูตร ผู้บังคับ

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ.....	(1)
สารบัญตาราง.....	(3)
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	2
1.3 การพัฒนาข้าราชการพลเรือน.....	3
บทที่ 2 แนวความคิดที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 หลักสูตรการฝึกอบรม.....	8
2.2 การสร้างและพัฒนาหลักสูตร.....	10
2.3 องค์ประกอบของโครงการฝึกอบรม.....	20
2.4 การประเมินผล.....	22
2.6 องค์กรและผู้บริหาร.....	24
บทที่ 3 การประเมินผลหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5).....	29
3.1 วิธีการประเมินผล.....	29
3.2 เกณฑ์การวัด.....	30
3.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์.....	30
3.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	31
บทที่ 4 การพัฒนาหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5).....	40
4.1 การศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตร.....	40
4.2 การระบุงค์ประกอบของปัญหา.....	52
4.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม.....	53
4.4 การวิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์เพื่อหาระดับความสำคัญ.....	56
4.5 การกำหนดหัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา แนวการฝึกอบรม เทคนิคการฝึกอบรม และระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร.....	57
4.6 หลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5).....	61

	หน้า
4.7 แผนการดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5).....	71
4.8 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) .....	72
<b>บรรณานุกรม</b>	
<b>ภาคผนวก</b>	
- หลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) สำหรับรุ่นที่ 1 – รุ่นที่ 3...	82
- กำหนดการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) โบสถ์นครเจ้ารับการฝึกอบรม .....	92
- รายชื่อผู้เข้ารับหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) รุ่นที่ 1 – รุ่นที่ 3 .....	94
- แบบประวัติวิทยากร.....	105
- รายชื่อวิทยากรการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) รุ่นที่ 1 – รุ่นที่ 3 .....	106
- แบบประเมินผลการฝึกอบรม .....	108
- สำเนารายงานการประเมินผลการพัฒนาข้าราชการระดับ 5 (เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม) .....	109
- แบบประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) รุ่นที่ 1 – รุ่นที่ 3 .....	112

## สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม.....	6
ตารางที่ 2	จำนวนข้าราชการระดับ 5 ของหน่วยงานระดับกรม.....	6
ตารางที่ 3	ตำแหน่งของข้าราชการระดับ 5 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและ สวัสดิการสังคม.....	7
ตารางที่ 4	การวิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์เนื้อหาระดับความสำคัญ.....	16
ตารางที่ 5	การจัดลำดับความสำคัญ.....	17
ตารางที่ 6	เกณฑ์และการให้คะแนน.....	17
ตารางที่ 7	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม.....	31
ตารางที่ 8	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	32
ตารางที่ 9	การจัดฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) เป็นการเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้น (ระดับ 6).....	34
ตารางที่ 10	ระดับเนื้อหาวิชาที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน.....	34
ตารางที่ 11	การเพิ่มหัวข้อวิชา.....	35
ตารางที่ 12	ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน.....	36

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความสำคัญของปัญหา

กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมมีบทบาทและภารกิจที่สำคัญในการให้บริการและดำเนินการเพื่อช่วยเหลือแก้ไขปัญหาแรงงานและสังคม กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมได้ปฏิบัติภารกิจเพื่อการยกระดับคุณภาพชีวิตให้แก่ผู้ใช้แรงงานและผู้ด้อยโอกาสทั่วประเทศมาเป็นเวลากว่า 5 ปีแล้ว ในขณะที่ภาวะวิกฤติเศรษฐกิจได้ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อผู้ใช้แรงงาน รวมถึงการดำรงชีวิตของประชาชน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมต้องปรับกลยุทธ์การบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมเพื่อรองรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในหลาย ๆ ด้าน

ภารกิจต่าง ๆ ของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม จะสำเร็จได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจของทุกหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งการมานะพยายามและเสียสละของข้าราชการ เพื่อให้เป็นการให้บริการประชาชนอย่างแท้จริง ตามแนวนโยบายกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ซึ่งได้กำหนดนโยบายสำหรับให้หน่วยงานในสังกัดยึดเป็นแนวทางการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

1) วางพื้นฐานกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ให้เป็นของประชาชน เพื่อประชาชน ด้วยการปรับปรุงโครงสร้าง กำหนดบทบาทและภารกิจ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติในการรับใช้ประชาชน และสร้างการมีส่วนร่วมขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรฝ่ายนายจ้าง องค์กรฝ่ายลูกจ้าง องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรปกครองท้องถิ่น และหน่วยงานอื่นของรัฐทุกระดับ ทั้งนี้ ใช้วิธีการมีส่วนร่วมในการรับฟังและระดมความคิดเห็น การปรึกษาหารือ เป็นหลักในการตัดสินใจ

2) เร่งรัดการปฏิบัติทั้งปวง เพื่อส่งเสริมการมีงานทำและการเพิ่มพูนรายได้ของประชาชน ทั้งงานในประเทศและงานต่างประเทศ การจัดตั้งบริษัทมหาชน ตลอดจนมุ่งขจัดปัญหาหลักของ ผู้ใช้แรงงานในปัจจุบัน เพื่อให้การทำงานในต่างประเทศถูกต้องตามกฎหมาย ลดค่าใช้จ่าย และจัดหาแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ เพื่อปลดหนี้สินและการใช้จ่ายแก่ผู้ใช้แรงงาน

3) มุ่งมั่นพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อยกระดับความรู้ความสามารถทั่วไปและความรู้ความสามารถพิเศษเฉพาะทางให้รองรับการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ ในด้านการผลิตทั้งภาคเกษตร อุตสาหกรรมและบริการของโลกและของภูมิภาค ซึ่งจะมีทั้งการแข่งขันและการร่วมมือมากขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นหนึ่งของขบวนการแรงงานไทยในภูมิภาคนี้

4) สร้างฐานสวัสดิการและความมั่นคงทางสังคมให้กับนายจ้าง ลูกจ้าง และผู้ด้อยโอกาสในสังคม โดยเฉพาะเด็ก เยาวชน สตรี ผู้สูงอายุ และคนพิการ ด้วยระบบบริการด้านสุขภาพอนามัย การรักษาพยาบาล การฟื้นฟูสมรรถภาพ การขยายการประกันสังคมไปยังผู้ประกอบการอาชีพอิสระ และสถานประกอบการที่มีลูกจ้างต่ำกว่า 10 คน ทั้งกองทุนเงินทดแทน และกองทุนประกันสังคม เพื่อให้ครอบคลุมประชาชนอย่างกว้างขวาง และเร่งรัดการให้สิทธิประโยชน์ด้าน ชราภาพ และสงเคราะห์บุตร ตลอดจนพัฒนากฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกฎหมายประกันสังคม กฎหมายเงินทดแทน กฎหมายสวัสดิการสังคม กฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และกฎหมายพนักงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์

## 1.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ คือองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการเกี่ยวกับการเรียนรู้ของมนุษย์ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมและได้รับการศึกษาอย่างเพียงพอ เพื่อจะได้รู้ว่าตนเองถูกคาดหวังให้ ทำอะไร และจะทำให้ดีที่สุดในได้อย่างไร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับวิธีการเปลี่ยนแปลงของบุคคล

แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์, 2535:6)

- 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่ว ๆ ไปมักเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน
- 2) เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนา ได้แก่ การกำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การกำหนดอำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบจะต้องเป็นไปอย่างได้สัดส่วน และต้องมีการป้อนกลับข้อมูลให้กับผู้ปฏิบัติงาน
- 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกิดขึ้นต่อเมื่อพนักงานในองค์กรปรารถนาจะควบคุมพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานด้วยตัวของเขาเอง เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้
- 4) กิจกรรมที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อพัฒนานั้น จะต้องมุ่งเน้นอยู่ที่งานของบุคคลเป็นเรื่องสำคัญ
- 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยให้มนุษย์สามารถพัฒนาตัวของเขาได้
- 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อพัฒนานั้นสอดคล้องกับความต้องการในชีวิตและศักยภาพของเขา
- 7) ฝ่ายบริหารจะต้องมีความจริงใจหรือสนับสนุนการพัฒนา

8) การกำหนดให้มีหลักสูตรการศึกษาคือเรื่องที่เหมาะสม จะสามารถสร้างประสบการณ์และการเรียนรู้ที่เร็วและง่ายขึ้น

9) ไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุดสำหรับการพัฒนาความสามารถของคน

การฝึกอบรมเป็นวิธีหนึ่งที่ใช้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงของบุคคลให้มีประสิทธิภาพ เกิดความรู้ ทักษะของการทำงานและนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

### 1.3 การพัฒนาข้าราชการพลเรือน

การพัฒนาข้าราชการพลเรือน หมายถึงกระบวนการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน โดยมีวัตถุประสงค์ของการพัฒนา ข้าราชการพลเรือน ดังนี้ (ญาดา ดาวพลังพรหม, 2539: 5)

1) พัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ วิธีปฏิบัติงาน ระเบียบแบบแผน ราชการ เพื่อให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานได้

2) พัฒนาสมรรถภาพของข้าราชการในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในเรื่องความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่น เปลี่ยนแปลงนโยบาย วิธีการทำงาน หรือมีการนำวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้

3) เตรียมข้าราชการให้ก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เมื่อข้าราชการในระดับปฏิบัติทำงานไประยะหนึ่ง ลักษณะการปฏิบัติงานย่อมเปลี่ยนแปลงไป เพราะมีหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้น

4) พัฒนาข้าราชการระดับผู้บริหาร เกี่ยวกับการบริหารงานและบริหารคน เนื่องจากมีความรับผิดชอบสูงขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปจากข้าราชการปฏิบัติ นอกจากนี้ยังต้องทำหน้าที่บังคับบัญชา

5) พัฒนาจรรยาบรรณของข้าราชการตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0206/5945 ลงวันที่ 8 มิถุนายน 2535 ซึ่งคณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้บรรจุและสอดแทรกเรื่องจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือนไว้ในหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการทุกระดับ

### นโยบายการพัฒนาข้าราชการ

1. ให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งของรัฐ และจะมีผลต่อการลงทุนด้านอื่น ๆ โดยการสนับสนุนเงินงบประมาณ ตลอดจนทรัพยากรด้านกัวิพัฒนาบุคคลอื่น ๆ อย่างจริงจัง



2. มุ่งพัฒนาเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการ โดยการพัฒนาผู้บริหาร ดังนี้

- 1) พัฒนาผู้บริหารเพื่อให้มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมองการณ์ไกล และมีความเป็นผู้นำ
- 2) ปรับเปลี่ยนทัศนคติ จากการควบคุมดูแลเป็นการกำกับ ส่งเสริม
- 3) พัฒนาผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานให้ตระหนักถึงความสำคัญและความรับผิดชอบของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

3. มุ่งพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยกลไกการพัฒนาข้าราชการ เข้าไปเสริม

- 1) พัฒนาข้าราชการทุกคนทุกระดับให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ
- 2) พัฒนาข้าราชการให้มีความรับผิดชอบ และมีจิตสำนึกของการให้บริการมีจรรยาบรรณและมีคุณภาพในการปฏิบัติราชการ
- 3) พัฒนาข้าราชการอย่างทั่วถึงทั้งสายงานทั่วไป และสายวิชาชีพ ตามความต้องการของรัฐและหน่วยงาน
- 4) พัฒนาระบบงานการวางแผนกำลังคนในทุกส่วนราชการ

4. มุ่งพัฒนาทักษะการทำงานอันเนื่องมาจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี อันได้แก่

- 1) พัฒนาระบบข้อมูล ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและสร้างเครือข่ายข้อมูลในด้านทรัพยากรบุคคลระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ
- 2) พัฒนาระบบการพัฒนาคุณภาพงานเพื่อการปรับปรุงและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 3) พัฒนาข้าราชการให้สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน และ/หรือการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม ควรกำหนดมาตรการเพื่อรองรับนโยบายการพัฒนาข้าราชการดังกล่าว คือ

1. ข้าราชการทุกคนต้องได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและทั่วถึง ตามความต้องการของรัฐและหน่วยงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้พ้นจากความล้าหลังและล้าสมัย

2. กำหนดสัดส่วนเงินงบประมาณเพื่อการพัฒนาข้าราชการที่เหมาะสม
3. กำหนดสัดส่วนระยะเวลาการพัฒนาข้าราชการเป็นรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง
4. ให้จัดทำแผนพัฒนาอาชีพของข้าราชการทุกตำแหน่ง
5. นำระบบและวิธีการพัฒนาคุณภาพงานมาใช้ในราชการ
6. ให้มีระบบข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการและการใช้ประโยชน์ในการพัฒนาข้าราชการ
7. ให้มีระบบประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาข้าราชการ
8. ให้เอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาข้าราชการ

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาข้าราชการเพื่อให้เป็นบุคคลคุณภาพสามารถปฏิบัติงานสนองตามนโยบายของหน่วยงานได้ถูกต้องเหมาะสม จึงได้เตรียมหลักสูตรสำหรับข้าราชการระดับ 5 โดยพิจารณาสร้างหลักสูตร ผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งได้ยึดตามแนวของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน อีกทั้งเพิ่มหัวข้อวิชาทางด้านงานแรงงานและสวัสดิการสังคมและพิจารณาจากลักษณะเฉพาะตามตำแหน่งของข้าราชการระดับ 5 เพื่อให้ข้าราชการระดับ 5 ที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เป็นการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานด้านการบริหารในระดับผู้บังคับบัญชาระดับต้น เป็นการเสริมให้การปฏิบัติงานในฐานะผู้บังคับบัญชาระดับต้นในโอกาสต่อไปมีความถูกต้องและรวดเร็วสอดคล้องกับการบริหารงานตามหลักวิชาการ นอกจากนี้หลักสูตรยังได้มีการให้ความรู้ด้านการพัฒนาบุคลิกภาพ ศิลปการทำงานและการพูดด้วย

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ได้ดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตร ผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) ให้กับข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ในปีงบประมาณ 2539 จำนวน 2 รุ่น และจัดการฝึกอบรมในปีงบประมาณ 2540 อีกจำนวน 1 รุ่น โดยในรุ่นที่ 3 นี้ได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานระดับกรมทุกแห่งส่งข้าราชการระดับ 5 เข้าร่วมรับการฝึกอบรมด้วย

ตารางที่ 1 จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ปีงบประมาณ	หน่วยงาน	จำนวนรุ่น	จำนวนคน
2539	สำนักงานปลัดกระทรวงฯ	1	34
2539	สำนักงานปลัดกระทรวงฯ	1	35
2540	หน่วยงานระดับกรม สำนักงานปลัดกระทรวงฯ (21 คน) กรมประชาสงเคราะห์ (6 คน) กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (4 คน) สำนักงานประกันสังคม (4 คน) กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (6 คน) กรมการจัดหางาน (5 คน)	1	46

การฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง ทั้ง 3 รุ่น นับได้ว่าสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมได้ฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาข้าราชการระดับ 5 ของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ ได้เกือบครบทุกคน ส่วนที่ยังไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมมีจำนวนน้อยที่มีภารกิจในงานประจำทำให้ไม่สามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้ และขณะนี้ (เดือนเมษายน 2542) จำนวนข้าราชการระดับ 5 ที่ยังไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าวมีจำนวน 2,594 คน (ดูตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 จำนวนข้าราชการระดับ 5 ของหน่วยงานระดับกรม

หน่วยงาน	จำนวน	
	คน	ร้อยละ
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม	127	4.9
กรมประชาสงเคราะห์	1,547	59.6
กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	230	8.9
สำนักงานประกันสังคม	284	10.9
กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	136	5.3
กรมการจัดหางาน	270	10.4
รวม	2,594	100

เพื่อเป็นการติดตามผลการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ได้ส่งแบบสอบถามผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) รุ่นที่ 1 - รุ่นที่ 3 เพื่อการประเมินผลโครงการฝึกอบรมและได้รับแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) ในการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมต่อไป

ตารางที่ 3 ตำแหน่งของข้าราชการระดับ 5 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม (ณ เดือนเมษายน 2542)

ลำดับที่	ตำแหน่ง	จำนวน	
		คน	ร้อยละ
1.	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	54	42.6
2.	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	26	20.9
3.	เจ้าพนักงานธุรการ	14	10.9
4.	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	6	4.7
5.	นิติกร	5	3.9
6.	เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์	5	3.9
7.	นักวิชาการแรงงาน	4	3.1
8.	เจ้าพนักงานพัสดุ	3	2.2
9.	เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ	3	2.2
10.	นักวิชาการการเงินและบัญชี	2	1.6
11.	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	2	1.6
12.	นักประชาสัมพันธ์	2	1.6
13.	บุคลากร	1	0.8
	รวม	127	100.0

## บทที่ 2 แนวความคิดที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 หลักสูตรการฝึกอบรม

หลักสูตรในการฝึกอบรมหมายถึง วิชา เนื้อหาสาระ และวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถ อันจะยังผลให้เกิดการเรียนรู้หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (กฤษ อัมโภชน์, 2531: 3)

หลักสูตรการฝึกอบรมจะเป็นเครื่องชี้ให้ทราบอะไรหลายอย่างในการฝึกอบรม เช่น แนวทางในการพัฒนาบุคคล การจัดหลักสูตรที่มีความเหมาะสมกับผู้เรียนจะทำให้ผู้เรียนเกิดความ สนใจเรียนรู้ ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ การฝึกอบรมควรใช้เทคนิคในการฝึกอบรมหลายรูปแบบ และหลักสูตรที่ดีควรมีการประเมินผลเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาหลักสูตรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการอบรมครั้งต่อ ๆ ไป

การฝึกอบรม คือ กระบวนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคคลโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันและในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานของแต่ละบุคคล อันจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การโดยส่วนรวม

อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน (อุทุมพร, 2533:1) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กิจกรรมหรือความพยายามที่จะจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีในเรื่อง ความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการทำงาน

ชาญชัย ลลิตรังสีมา (ชาญชัย, 2520:4) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และเจตคติของบุคคล เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในลักษณะที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ซึ่งจะช่วยให้บุคคลมี ประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ภิญญา สาร (ภิญญา, 2517:442) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหน้าที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ

จากความหมายดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง ที่จัดเตรียมไว้เพื่อช่วยให้บุคคลได้เพิ่มความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรหรือหน่วยงาน

อย่างไรก็ตาม ในการพิจารณาความมุ่งหมายของการฝึกอบรม โดยสาระสำคัญแล้วมุ่งพัฒนาปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. **ปัจจัยทางด้านความรู้ (Knowledge)** ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการนำไปใช้ ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และความสามารถในการประเมินผล

2. **ปัจจัยทางด้านทักษะ (Skills)** ได้แก่ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึงทักษะด้านการทำงานเฉพาะอย่าง ทักษะด้านความสัมพันธ์กับสมาชิกในหน่วยงาน และทักษะด้านกรอบความคิด

3. **ปัจจัยทางด้านเจตคติ (Attitude)** ได้แก่ ความรู้ และเข้าใจแนวความคิดต่าง ๆ ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่ดีต่อแนวความคิดอย่างใดอย่างหนึ่ง พฤติกรรมที่มีแนวโน้มหรือความพร้อมที่จะประพฤติปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

### การเรียนรู้จากการฝึกอบรมทางการบริหาร

การเรียนรู้จากการฝึกอบรมทางการบริหาร สามารถจำแนกได้เป็น 4 ระดับ (Watson, อ้างในประชัย, 2528:18) ได้แก่

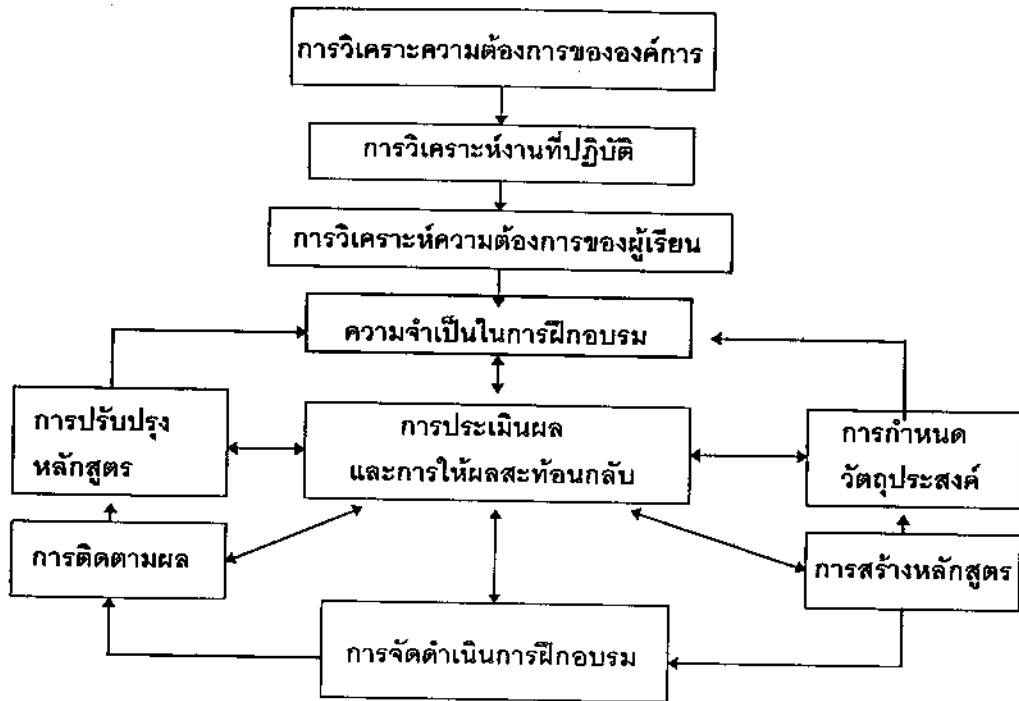
1. ความรู้เกี่ยวกับบางหัวข้อวิชา ผู้อบรมเพียงแต่ทราบความมีอยู่หรือความเป็นอยู่ของมโนทัศน์ หรือองค์ความรู้ แต่ความเข้าใจอาจเกิดขึ้นในขอบเขตจำกัด
2. ความเข้าใจ เป็นระดับที่บุคคลมีความสามารถเรียนรู้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น
3. การยอมรับ เกิดขึ้นเมื่อผู้รับการอบรมยอมรับตรรกที่อยู่เบื้องหลังมโนทัศน์นั้น ผู้เข้ารับการอบรมจะเปลี่ยนค่านิยม ทัศนคติ และความเชื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่รู้ใหม่
4. ความสามารถในการประยุกต์ใช้ จัดเป็นระดับการเรียนรู้ ซึ่งบุคคลมีความสามารถที่จะวินิจฉัยสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ กำหนดพฤติกรรมและแนวทางดำเนินการได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ รู้จักปรับพฤติกรรมและวิธีการเมื่อจำเป็น และสามารถประยุกต์ใช้หลักการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการฝึกอบรม สามารถสรุปความสำคัญของการฝึกอบรมที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์กร ตลอดจนผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ ดังนี้

1. การฝึกอบรมช่วยให้ระบบและวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เป็นการกระตุ้นความสนใจของผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้น และดีขึ้นกว่าเดิม โดยพยายามแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เคยเป็นมา
2. เป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เนื่องจากตามปกติแล้วการพิจารณาเลื่อนขั้น ตำแหน่ง และการโยกย้ายผู้ปฏิบัติงานนั้น ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมมาแล้วย่อมมีโอกาสได้รับการพิจารณาก่อน
3. การฝึกอบรมช่วยให้สายการบังคับบัญชา การบริหาร การควบคุม การติดต่อ การประสานงานเป็นไปอย่างคล่องตัวมากขึ้น ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
4. การฝึกอบรมช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมจะรู้และเข้าใจวิธีปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี
5. การฝึกอบรมช่วยส่งเสริมจิตใจและศีลธรรมของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ช่วยลดเรื่องราวร้องทุกข์ของผู้ปฏิบัติงานให้น้อยลง
6. การฝึกอบรมช่วยลดอัตราอุบัติเหตุ อันเกิดจากการปฏิบัติงานให้น้อยลง
7. การฝึกอบรมช่วยลดอัตราการขาดงานให้น้อยลง เพราะการขาดงานและการลาออกจากงานมักจะเกิดจากความไม่พอใจ หรือไม่สนใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน
8. การฝึกอบรมช่วยลดการทำงานล่วงเวลาให้น้อยลง ในส่วนของงานที่เกิดจากความ ล้าช้าและความเข้าใจในงาน และช่วยแก้ไขงานที่ยุ่งยากด้วย
9. เป็นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมอยู่เสมอที่จะก้าวขึ้นไปรับตำแหน่งที่สูงกว่าเดิม หรืองานที่ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกลำบากในการปรับตัวเพราะได้รับความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

## 2.2 การสร้างและพัฒนาหลักสูตร

การสร้างหลักสูตร จะต้องมีการพิจารณาประกอบร่วมกันทั้งกระบวนการว่ามีขั้นตอนและภารกิจที่จะต้องกระทำอะไรบ้าง ตั้งแต่ก่อนจะเริ่มสร้างหลักสูตร และหลังจากการสร้างหลักสูตรและได้นำไปปฏิบัติแล้วจะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาหลักสูตร ดังนี้ (อัญชณา เวสาร์ช, 2526: 2)



ในการเริ่มสร้างหลักสูตร จะต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรก่อน ว่ามีปัญหาอะไรบ้างที่จะสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม หรือมีนโยบายหรือมีการเปลี่ยนแปลงอะไรใหม่ที่จำเป็นจะต้องมีการอบรมหรือไม่ หลังจากการวิเคราะห์อย่างกว้าง ๆ ครอบคลุมทั้งองค์กรแล้ว ก็จะได้เป็นปัญหาเฉพาะเรื่องว่าเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใด ก็จะต้องวิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น ๆ ว่าเป็นเพราะขาดความรู้ ทักษะ และทัศนคติอะไรที่บกพร่อง หรือขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้เรียนมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนอะไรบ้าง หากเป็นสิ่งที่เขาเรียนรู้แล้วก็ไม่ต้องมาเรียนซ้ำอีก จากนั้นก็วิเคราะห์รวมออกมาเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมเรื่องใดเรื่องหนึ่งขึ้นมา ก็จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมครั้งนี้ขึ้นมาเสียก่อน แล้วนำมาดำเนินการสร้างหลักสูตรตามขั้นตอนการสร้างหลักสูตรที่จะแสดงต่อไปนี้ เมื่อดำเนินการฝึกอบรมจนสิ้นสุดการฝึกอบรมแล้วควรจะมีการติดตามผลการฝึกอบรมเป็นระยะ เพื่อนำมาปรับปรุงหรือพัฒนาหลักสูตรต่อไป

#### ขั้นตอนในการสร้างหลักสูตร

- ขั้นที่ 1 การกำหนดหลักการและเหตุผล
- ขั้นที่ 2 การระบุภารกิจที่เป็นปัญหา
- ขั้นที่ 3 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
- ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์เพื่อหาระดับความสำคัญ
- ขั้นที่ 5 การกำหนดหัวข้อวิชาและหมวดวิชา
- ขั้นที่ 6 การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา



ขั้นที่ 7 การกำหนดแนวการอบรม

ขั้นที่ 8 การกำหนดเทคนิคในการฝึกอบรม

ขั้นที่ 9 การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร

ขั้นที่ 10 การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลรายวิชา

ขั้นที่ 11 การเรียงลำดับหัวข้อวิชาและกำหนดการฝึกอบรม

ขั้นที่ 12 การกำหนดวิธีการประเมินผลและติดตามผลหลักสูตร

### ขั้นที่ 1 การกำหนดหลักการและเหตุผล

การกำหนดหลักการและเหตุผลในการฝึกอบรม หมายถึง การนำเอาสรุปการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมมาเรียบเรียงเชื่อมโยงให้เห็นถึงลักษณะความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรม หรือสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรม โดยปกติการกำหนดหลักการและเหตุผลในการฝึกอบรม มีสาระ ดังนี้

1. หลักการหรือวัตถุประสงค์ หมายถึงการอธิบายว่าเกี่ยวกับเรื่องที่เป็นปัญหาหรือจำเป็นจะต้องฝึกอบรมนั้น มีหลักการหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นอย่างไร หรือนัยหนึ่งต้องการจะให้ผู้ปฏิบัติที่เป็นปัญหาหรือคาดว่าจะเกิดปัญหามีพฤติกรรมอย่างไร
2. สภาพที่เกิดขึ้น หมายถึงสภาพเป็นจริง พฤติกรรมของผู้ที่จะต้องฝึกอบรม เบี่ยงเบนไปจากหลักการหรือวัตถุประสงค์ตามข้อ 1 อย่างไร มีขอบเขตขนาดไหน ระดับใด
3. ผลเสียหายที่เกิดขึ้น หมายถึงสภาพที่เกิดขึ้นจริงตามข้อ 2 นั้นได้ก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน ต่อบุคคล ฯลฯ อย่างไร เพียงใด
4. ความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหามีความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อที่จะแก้ไขปัญหานั้นให้หมดสิ้นไป

### ขั้นที่ 2 การระบุภารกิจที่เป็นปัญหา

ผู้วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม จะต้องทำการวิเคราะห์ ดังนี้

- ปัญหานั้น ๆ เกี่ยวข้องกับบุคคลระดับใด และเป็นใครบ้าง
- บุคคลนั้น ๆ มีงาน (Job) มีหน้าที่ ภารกิจ (Task) และรายละเอียดในการปฏิบัติงาน (Element) เป็นอย่างไร

#### ความหมายของงาน หน้าที่ ภารกิจและรายละเอียดในการปฏิบัติงาน

งาน (Job) หมายถึง หน่วยการปฏิบัติงานโดยเฉพาะเจาะจงที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครองอยู่ในสายการปฏิบัติงาน เช่น พนักงานพิมพ์ดีด เจ้าหน้าที่สารบรรณ งานเหล่านี้อาจมี

หลายตำแหน่งก็ได้ ภายในงานแต่ละงานที่บุคคลแต่ละคนครองอยู่นั้นจะประกอบด้วยหน้าที่และภารกิจที่บุคคลที่ครองตำแหน่งนั้นจะต้องปฏิบัติ

**หน้าที่ (Duty)** หมายถึง สิ่งที่ผู้ครอบครองงานจะต้องปฏิบัติ งานทุกงานจะต้องมีหน้าที่ตั้งแต่ 1 หน้าที่ขึ้นไป โดยทั่วไปแล้วหน้าที่จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

- (1) เป็นความรับผิดชอบของผู้ครองตำแหน่งงาน
- (2) เวลาส่วนใหญ่จะต้องใช้ไปในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว
- (3) ความถี่ในการปฏิบัติหน้าที่จะมีมากในแต่ละวัน
- (4) การปฏิบัติหน้าที่นั้นจะเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถ
- (5) การปฏิบัติหน้าที่นั้น กระทำไปโดยมีวัตถุประสงค์มีมาตรฐานในการปฏิบัติ และมุ่งความรวดเร็ว ประหยัด ถูกต้อง

**ภารกิจ (Task)** ในหน้าที่แต่ละหน้าที่จะประกอบด้วยภารกิจ (เช่นเดียวกันกับงานทุกงาน จะประกอบด้วยหน้าที่) ภารกิจเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในอันที่จะก่อให้เกิดผลงานออกมา ภารกิจนี้เป็นหน่วยของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้วิธีการ ระเบียบ และเทคนิค คุณลักษณะของภารกิจที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

- (1) เป็นการใช้เวลาส่วนใหญ่ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ซึ่งภารกิจนั้นสังกัดอยู่
- (2) การปฏิบัติภารกิจนั้นจะต้องใช้ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเป็นอย่างมาก

**รายละเอียดในการปฏิบัติงาน (Element)** เป็นหน่วยงานของงานที่ย่อยหรือเล็กที่สุด ภารกิจทุกภารกิจจะประกอบไปด้วย รายละเอียดในการปฏิบัติตั้งแต่หนึ่งอย่างขึ้นไป และในรายละเอียดของงานนี้เองจะเกี่ยวข้องกับการใช้วิธีการ เทคนิค หรือความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง

ในการฝึกอบรมนั้น เราพยายามที่จะฝึกอบรมในระดับของภารกิจ เพราะถือว่าเป็นหน่วยของงานในระดับกลางที่ไม่ใหญ่หรือเล็กจนเกินไป กล่าวคือ ถ้าเราฝึกอบรมบุคคลในระดับของงานหรือหน้าที่ก็มักจะกว้างเกินไป หากอบรมในระดับของรายละเอียดของงานก็จะแคบเกินไป เป็นต้น

### ขั้นที่ 3 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

**วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม** หมายถึงสิ่งที่กำหนดว่าในโครงการฝึกอบรมนั้น จะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปในลักษณะและระดับใด จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้

ขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม จำเป็นต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบและขั้นตอนดังนี้

1. ปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. กำหนดว่าใครเป็นผู้ก่อให้เกิดปัญหานั้น หรือเกิดปัญหาในระดับใด
3. ภารกิจหรือพฤติกรรมอันเป็นปัญหาดังกล่าว มีพฤติกรรมที่บกพร่องอย่างไร
4. วัตถุประสงค์ขั้นสูงสุดที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จะให้เป็นไปในลักษณะใด
5. สิ่งสนับสนุนให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามข้อ 4 มีเพียงพอหรือไม่
6. สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานฝึกอบรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามข้อ 4
7. พิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่เป็นไปได้
8. วัตถุประสงค์ประกอบซึ่งเราไม่ได้คาดหวังมาก่อนแต่จะเป็นผลพลอยได้จาก

การฝึกอบรม

**ลักษณะของวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่ดี**

1. มีความกระชับรัดและชัดเจน
2. ใช้ภาษาง่าย ๆ ให้เป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป
3. ควรระบุว่าต้องการจะให้เกิดพฤติกรรมชนิดใดขึ้น หรือต้องการจะแก้ไขปัญหาใด
4. มีความเป็นไปได้
5. สามารถที่จะวัดหรือประเมินได้
6. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลัก หรือนโยบายของหน่วยงาน
7. ถ้ามีวัตถุประสงค์หลายอย่างควรจะแยกออกเป็นข้อ ๆ ตามลักษณะของ

วัตถุประสงค์

8. วัตถุประสงค์ประกอบควรเรียงลำดับอยู่ในส่วนท้ายของวัตถุประสงค์

ทั้งหมด

#### ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์เพื่อหาระดับความสำคัญ

ในการจัดทำหลักสูตรนั้น เราจะทำการอบรมเกี่ยวกับภารกิจที่ผู้ปฏิบัติ ปฏิบัติ บกพร่องหรือเป็นปัญหาเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการประหยัดเวลา งบประมาณ ฯลฯ ที่จะต้องเสียไป ในการฝึกอบรม

##### เกณฑ์ที่จะนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ภารกิจ หรือหน้าที่

1. ความจำเป็นขั้นมูลฐาน (Universality) มุ่งจะทำการวิเคราะห์ว่าภารกิจหรือหน้าที่ที่เราจะทำหน้าที่การฝึกอบรมนั้นเป็นภารกิจหรือหน้าที่ขั้นมูลฐานหรือไม่เพียงใดหากภารกิจหรือหน้าที่ใดมีความจำเป็นขั้นมูลฐานมาก (แต่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมขาดไป) ก็สมควรจะทำการฝึกอบรมเป็นอย่างยิ่ง (มาก 5 คะแนน น้อย 0 คะแนน)
2. ความยากง่ายในการเรียนรู้ (Difficulty) เป็นการวิเคราะห์ว่าภารกิจหรือหน้าที่ อันเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น มีความยากง่ายเพียงใดในการที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นจะเรียนรู้ (มาก 0 คะแนน น้อย 5 คะแนน)
3. ความสำคัญ (Cruciality) เป็นการพิจารณาว่าภารกิจหรือหน้าที่นั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความสมบูรณ์ของงานที่ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด (มาก 5 คะแนน น้อย 0 คะแนน)
4. ความบ่อยในการปฏิบัติงาน (Frequency) เป็นการพิจารณาว่า ภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น ๆ จะต้องมีการปฏิบัติบ่อย ๆ หรือมีความถี่มากน้อยเพียงใด (มาก 5 คะแนน น้อย 0 คะแนน)
5. ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่าย / ผลประโยชน์ (Coost/Benefit or Practicability) ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมภารกิจหรือหน้าที่นั้นจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนในอัตราส่วนที่เหมาะสมหรือไม่ (มาก 5 คะแนน น้อย 0 คะแนน)
6. ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Achievability) พื้นฐานความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ความพร้อมและสิ่งจูงใจของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมในภารกิจหรือหน้าที่นั้น ๆ ว่ามีโอกาสที่จะสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด (ได้มาก 5 คะแนน น้อย 0 คะแนน)
7. คุณภาพ (Quality) การฝึกอบรมภารกิจหรืองานนั้น ๆ จะช่วยให้บุคคลส่วนใหญ่โดยเฉลี่ยมีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพดียิ่งขึ้นเพียงใด (เป็นไปได้มาก 5 คะแนน เป็นไปได้น้อย 0 คะแนน)



ตารางที่15 การจัดลำดับความสำคัญ

คะแนนรวม	ระดับความสำคัญ
0 - 10	0
11 - 20	4
21 - 30	3
31 - 40	2
41 - 50	1

**ความหมายของระดับความสำคัญ**

**ระดับความสำคัญ 0** หมายความว่าภารกิจหรือหน้าที่นั้นไม่มีความเหมาะสมหรือมีความจำเป็นอย่างเพียงพอที่จะจัดการฝึกอบรม ซึ่งอาจจะแสดงว่าภารกิจนั้นไม่เป็นปัญหามากนัก หรืออาจจะปัญหา แต่ฝึกอบรมไปแล้วอาจจะไม่ได้ผล เป็นต้น

**ระดับความสำคัญ 4** หมายความว่า ภารกิจหรือหน้าที่นั้นไม่มีความเหมาะสมหรือมีความจำเป็นอย่างเพียงพอที่จะจัดการฝึกอบรม แต่ถ้าหากมีทรัพยากรและเวลาเหลือเฟือก็อาจจะจัดฝึกอบรมในลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งใช้เวลาสั้น ๆ ได้

**ระดับความสำคัญ 3** หมายความว่า มีความจำเป็นที่จะต้องทำการฝึกอบรม แต่จะเน้นหนักในด้านให้คำแนะนำกว้าง ๆ เกี่ยวกับภารกิจนั้นทั้งหมด

**ระดับความสำคัญ 2** หมายความว่า จะต้องทำการฝึกอบรมในภารกิจ หรือหน้าที่นั้น จนกระทั่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติภารกิจและหน้าที่นั้นได้

**ระดับความสำคัญ 1** หมายความว่า จะต้องทำการฝึกอบรมในภารกิจ หรือหน้าที่นั้น จนกระทั่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติภารกิจหรือหน้าที่นั้นได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

ตารางที่ 6 เกณฑ์และการให้คะแนน

เกณฑ์	คะแนน					
	0	1	2	3	4	5
1. ความจำเป็นขั้นมูลฐาน	8-10 %	11-25 %	26-50 %	51-75 %	76-90 %	80-100 %
2. ความยากง่ายในการเรียนรู้ได้ในงาน	ง่ายมาก	อาจจะได้บ้าง	ปัญหาเล็กน้อย	มีปัญหามาก	มีปัญหาสำคัญ	เรียนในงานไม่ได้เลย
3. ความสำคัญต่องาน	ไม่สำคัญ	ไม่ค่อยสำคัญ	สำคัญบ้าง	สำคัญน้อยๆ	สำคัญเสมอ	สำคัญตลอดเวลา
4. ความบ่อย	มากกว่า 4 เดือน	ในระยะ 4 เดือน	ทุกเดือน	ทุกสัปดาห์	ทุกวัน	วันละหลาย ๆ ครั้ง
5. ค่าใช้จ่าย/ผลประโยชน์	น้อยกว่าค่าใช้จ่ายมาก	น้อยกว่าค่าใช้จ่ายน้อย	เท่ากัน	สูงกว่าค่าใช้จ่าย	สูงกว่าค่าใช้จ่าย	สูงกว่าค่าใช้จ่าย
6. ความสำเร็จ	ไม่สำเร็จเลย	สำเร็จน้อยมาก	50%	65%	80%	100%
7. คุณภาพ	ผู้ปฏิบัติต่ำกว่ามาตรฐาน	ผู้ปฏิบัติสูงกว่ามาตรฐาน	ผู้ปฏิบัติส่วนน้อย	ผู้ปฏิบัติงานจำนวนพอสมควร	ผู้ปฏิบัติงานจำนวนมาก	ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด
8. ความบกพร่อง	ไม่มี	มีน้อยมาก	มีบ้าง	มีบ่อย	มีบ่อยมาก	มีเสมอ
9. ช่วงเวลาของพฤติกรรม	สั้นมาก	ระยะ 1 เดือน	ระยะ 1-3 เดือน	ระยะ 4-6 เดือน	ระยะ 7-12 เดือน	1 ปีขึ้นไป
10. ความจำเป็นที่จะต้องอบรม	อบรมในทันที	อบรมต่อในงาน	อบรมนอกงานบ้าง	-	อบรมในงานบ้าง	ไม่ต้องอบรม

### ขั้นที่ 5 การกำหนดหัวข้อวิชา และหมวดวิชา

**หัวข้อวิชา** หมายถึง เนื้อหาสาระในลักษณะเดียวกันของเรื่องที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดทัศนคติ และความสามารถ

**การกำหนดหมวดวิชา** การกำหนดหมวดวิชาทำให้มองเห็นโครงสร้างของหลักสูตรได้ชัดเจนมากขึ้น ควรจะนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะของความคล้ายคลึงกันทำได้ 2 วิธีคือ

1. การจัดหมวดหมู่ตามลักษณะคล้ายคลึงกันของเนื้อหาวิชา วิชาที่มีลักษณะเป็นการปูพื้นฐานจะถือว่าอยู่ในหมวดวิชาเบื้องต้นหรือหมวดวิชาทั่วไป วิชาภาวะผู้นำ วิชาหลัก มนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

2. การจัดหมวดหมู่ตามลักษณะของการสอนหรือการอบรมของวิทยากร วิชาใดจะต้องทำการสอนหรืออบรมในห้องจะรวมอยู่ในหมวดทฤษฎี วิชาใดจะต้องทดลองปฏิบัติหรือทดสอบจะรวมอยู่ในหมวดปฏิบัติ เป็นต้น

### ขั้นที่ 6 การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

**วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา** หมายถึง การระบุว่าในวิชาที่ทำการอบรมนั้น ต้องการจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะอย่างไรภายหลังการฝึกอบรมในวิชานั้นแล้ว วัตถุประสงค์รายวิชาของทุก ๆ วิชาในหลักสูตรมารวมกันย่อมจะต้องเท่ากัน หรือเหมือนกับวัตถุประสงค์รวมของโครงการฝึกอบรม

### ขั้นที่ 7 การกำหนดแนวการอบรม

**แนวการอบรม** หมายถึง การกำหนดว่าภายในวิชานั้นจะประกอบด้วย ทฤษฎี แนวความคิด และหลักการอะไรบ้าง จึงจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทรรศนะ และความสามารถตรงตามวัตถุประสงค์

#### **ประโยชน์ของแนวการอบรม**

1. แนวการการอบรมจะช่วยให้วิทยากรฝึกอบรมทราบว่า โดยหลักการแล้วตนเองจะต้อง เตรียมตัวและถ่ายทอดทฤษฎี แนวความคิด ฯลฯ อะไรบ้างให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. ช่วยให้วิทยากรแต่ละคนทำการบรรยายหรือนำอภิปรายในวิชาที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน

### ขั้นที่ 8 การกำหนดเทคนิคในการฝึกอบรม

**เทคนิคในการฝึกอบรม** หมายถึง วิชาการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทรรศนะ และความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ

ถ้าเราเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสมแล้วจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทรรศนะ และความสามารถได้อย่างรวดเร็ว อันเป็นการประหยัดเงินและเวลาได้อย่างมาก

### ขั้นที่ 9 การกำหนดเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร

**ระยะเวลาของหัวข้อวิชา** หมายถึง กำหนดช่วงเวลาที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถ จนกระทั่งเกิดการเรียนรู้ไปตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชานั้น



**ระยะเวลาของหลักสูตร** หมายถึง กำหนดช่วงเวลาที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถ จนกระทั่งเกิดการเรียนรู้ไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรม

### ขั้นที่ 10 กำหนดวิธีการวัดผล และประเมินผลรายวิชา

**การวัดผลหรือประเมินผลรายวิชา** หมายถึง การดำเนินการเพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทัศนคติ หรือเกิดความชำนาญเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาประการใด

### ขั้นที่ 11 การเรียงลำดับหัวข้อวิชาและกำหนดการฝึกอบรม

**การเรียงลำดับหัวข้อวิชา** หมายถึง การกำหนดว่าวิชาใดควรจะทำก่อน และวิชาใดควรจะทำการฝึกอบรมภายหลัง อันจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**กำหนดการฝึกอบรม** หมายถึง การกำหนดว่าวิชาใดควรจะทำก่อนหรือหลัง รวมทั้งการกำหนดวัน เวลาที่จะเริ่ม หยุดพักและสิ้นสุดของการฝึกอบรมของแต่ละวัน และของหลักสูตรโดยส่วนรวมเราจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนย่อมต้องการเวลาเดินทางมาเข้ารับการฝึกอบรม ต้องการเวลาพัก และมีภารกิจส่วนตัวประจำวันที่จะต้องปฏิบัติ เราจึงจำเป็นต้องจัดกำหนดการฝึกอบรมให้เหมาะสมเพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสะดวกสบายทั้งร่างกายและจิตใจ อันจะยังผลให้เขาเกิดความพร้อมที่จะเข้ารับการฝึกอบรมและพร้อมที่จะเรียนรู้ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมในที่สุด

### ขั้นที่ 12 กำหนดวิธีการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

**การประเมินผล หรือติดตามผลการฝึกอบรม** ว่าผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำเอาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความชำนาญที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปฏิบัติงานจริงได้เพียงใด อันเป็นการพิจารณาในแง่ของการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ ที่ได้จากห้องฝึกอบรมไปสู่ชีวิตการปฏิบัติงานจริง Transfer of Learning หรืออีกนัยหนึ่งเป็นการวัดหรือวิเคราะห์ว่าการฝึกอบรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรมหรือไม่นั่นเอง

## 2.3 องค์ประกอบของโครงการฝึกอบรม

**ชื่อโครงการฝึกอบรม** ซึ่งเรียกชื่อโครงการได้ 3 ลักษณะ คือ

- 1) เรียกตามตำแหน่งงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 2) เรียกตามลักษณะของเนื้อหาวิชา หรือหลักสูตร

3) เรียกตามตำแหน่งงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและตามลักษณะของวิชาในหลักสูตร

**หลักการและเหตุผล** เป็นการระบุถึงเหตุผลที่จะต้องทำการอบรม ควรจะประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

- 1) หลักการที่ควรจะเป็นหรือควรจะมีติดถือปฏิบัติ
- 2) สถานการณ์หรือปรากฏการณ์จริงที่เกิดขึ้น อันขัดกับหลักการ มาตรฐานที่ระบุไว้
- 3) ความเสียหายอันเกิดขึ้นจากความเบี่ยงเบน ระหว่างหลักการกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงมีมากน้อยเพียงใด
- 4) ระบุให้ชัดเจนว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างไร
- 5) สรุปว่าเพื่อจะแก้ไขปัญหาดังกล่าวจำเป็นที่จะต้องทำการฝึกอบรมใคร ในเรื่องอะไร

**วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม** การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารงานฝึกอบรม ดังต่อไปนี้

**ผู้เข้ารับการฝึกอบรม**

- 1) ให้ระบุอย่างชัดเจนว่าผู้ที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมเป็นบุคคลในตำแหน่งใด
- 2) มีจำนวนรวมเท่าใด
- 3) ถ้าจะแบ่งเป็นรุ่น จะมีกี่รุ่น และรุ่นละเท่าใด

**หลักสูตรในการฝึกอบรม** ควรจะประกอบด้วย

- 1) วิชาที่จะทำการฝึกอบรมโดยแบ่งออกเป็นหมวด
- 2) วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
- 3) แนวการอบรมของแต่ละวิชา
- 4) เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม
- 5) ระยะเวลาในการฝึกอบรมของแต่ละวิชา
- 6) กำหนดการฝึกอบรม

**ระยะเวลาในการฝึกอบรม**

- 1) เป็นการระบุโดยส่วนรวมว่าโครงการฝึกอบรมนั้นจะใช้เวลารวมสักเท่าใด

2) จะทำการฝึกอบรมในระหว่างวันที่เท่าใด

**เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม**

ควรระบุว่าจะใช้เทคนิคอะไรบ้าง

**วิทยากรในการฝึกอบรม**

ควรระบุแหล่งที่มาของคณะวิทยากร

**สถานที่ฝึกอบรม**

จะใช้ห้องใด อาคารใด ในกรณีที่จะต้องใช้สถานที่หลายแห่งควรจะต้อง ระบุไว้

ให้ชัดเจน

**คณะผู้ดำเนินงาน**

มีบุคคลใดเป็นผู้รับผิดชอบ

**งบประมาณในการฝึกอบรม**

เป็นงบประมาณที่จ่ายจริงและงบประมาณที่ไม่ได้จ่ายจริง แต่เป็นรายจ่ายแฝง เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าเงินเดือนของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น

**การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม**

1) การประเมินผลควรระบุให้ชัดเจนว่าจะมีการประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเมินผลการบริหารโครงการเมื่อใดหรือระยะเวลาใดบ้าง และจะใช้วิธีใด

## 2.4 การประเมินผล

ดร.สุรพล กาญจนะจิตรา (2527:1) ให้ความหมายของการประเมินผลว่า คือ เครื่องมือที่ใช้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานว่า โครงการที่ดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด เพราะวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในโครงการและแผนงานเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ และการประเมินผลก็เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ ต่อไป

ชาญ สวัสดิ์สาส์ (2538:3) ให้ความหมายว่า การประเมินผล คือกระบวนการที่ใช้ดุลพินิจ (Judgement) และ/หรือค่านิยม (Value) ในการพิจารณาตัดสินคุณค่าความเหมาะสม ความคุ้มค่า หรือสัมฤทธิ์ผลของเหตุการณ์ โครงการ หรือสิ่งอื่นใด หลังจากการเปรียบเทียบผลที่วัดได้โดยวิธีการใด ๆ ก็ตาม กับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้

วิจิตร อาวะกุล (2540:236) การประเมินผล หมายถึงกระบวนการพิจารณา วิเคราะห์ เพื่อให้ทราบว่ากระทำ กิจกรรมหรืองานต่างๆ ที่ทำไปนั้นเกิดผลอย่างไร โดยการ

สังเกตเก็บข้อมูลตัวเลขของผลที่ออกมาแล้วเอามาเปรียบเทียบหรือวัดกับเกณฑ์ วัดดูประสงค์ หรือมาตรฐานที่มีอยู่ จากนั้นก็สรุปหรือตัดสินใจว่าดีหรือไม่ดี สูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานมากน้อย เพียงใด ควรจะปรับปรุงแก้ไขตรงไหนบ้าง

### การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นกระบวนการติดตาม สังเกตเพื่อการปรับปรุง โครงการฝึกอบรม / สัมมนา เพื่อให้การฝึกอบรม / สัมมนานั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และมี ประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรม มักจะเกี่ยวข้องกับการประเมินผล ในเรื่องต่อไปนี้ (ชาญ สวัสดิ์สาลี 2538:8)

- 1) การประเมินสัมฤทธิ์ผลของโครงการ ตามวัตถุประสงค์หลักของโครงการ เช่น การเรียนรู้ ความสามารถในการปฏิบัติ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน
- 2) การประเมินความเหมาะสมของกระบวนการฝึกอบรม และการจัดฝึกอบรมใน ด้านความคิดเห็น / ทศนคติ หรือปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับโครงการ / หลักสูตร หัวข้อวิชา / เนื้อหาวิชา วิทยากร และการจัดดำเนินการ
- 3) การประเมินประโยชน์และคุณค่าของโครงการ/หลักสูตร ต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในด้านประโยชน์ของหัวข้อวิชาต่าง ๆ ต่อการปฏิบัติงาน การนำเอาความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของผู้ผ่านการอบรม ความคุ้มค่าของการเข้ารับการอบรม
- 4) การประเมินผลลัพธ์/ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม/สัมมนา โดยพิจารณา ประเด็นต่าง ๆ เช่น พฤติกรรมในการทำงานของผู้ผ่านการอบรมที่มีต่อหน่วยงาน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการอบรม และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หลังจากผ่านการอบรม

### 2.5 ความรู้ความเข้าใจ

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถเหมาะสมใน ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน เตรียมความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยนหน้าที่ในการปฏิบัติงานในอนาคต ซึ่งต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ 3 ด้านของตัวบุคคลเพื่อผลของการเรียนรู้ (น้อย ศิริโชติ, 2524:10) คือ ด้านความรู้ ด้านความรู้สึกรู้ และด้านทักษะ

ไพศาล หวังพานิช (2526:64) ได้กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง บรรดาข้อเท็จจริงหรือรายละเอียดของเรื่องราว อันเป็นประสบการณ์ของบุคคลซึ่งสะสมและถ่ายทอดสืบต่อกันไป ส่วนความเข้าใจนั้นหมายถึงความสามารถในการนำความรู้ ความจำ ไปดัดแปลงปรับปรุงเพื่อให้สามารถจับใจความ อธิบายหรือเปรียบเทียบเรื่องราวหรือความคิด ข้อเท็จจริงต่าง ๆ

ความรู้ความเข้าใจ เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกันโดยตรง และรวมถึงการนำความรู้ความเข้าใจนั้นไปใช้ในสถานการณ์จริง ๆ ได้ตามขั้นตอนทักษะต่าง ๆ ทางสมอง 6 ชั้น คือ ความรู้ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินผล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

## 2.6 องค์การและผู้บริหาร

1) องค์การ (Organization) มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการบริหาร (Administration) นักวิชาการสมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญแก่องค์การ โดยถือว่าองค์การเป็นโครงสร้างหลักของการบริหาร และเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้การบริหารดำเนินไปตามเป้าหมาย เป็นระบบของความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อย ๆ ภายในรวมตัวกันเป็นระบบที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะหนึ่ง ๆ

มาลีย์ หูระนันท์ (อ้างในสุพร, 2534:51) ให้ความหมายว่า องค์การ หมายถึง กลุ่มคนซึ่งได้มีการจัดระเบียบขึ้น ซึ่งการจัดระเบียบได้แก่การกำหนดหน้าที่ของสมาชิก การมีข้อบังคับ การมีหัวหน้าต่าง ๆ

2) การบริหาร (Administration) ความอยู่รอด ความเจริญเติบโต และความก้าวหน้าขององค์การนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดภายในองค์การไปใช้ในอันที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การได้ดีมีประสิทธิภาพ

สมาน รังสิโยกฤษฏ์ และสุธี สุทธิสมบุรณ์ (สมาน และสุธี, 2522:1) ให้ความหมายว่า เป็นการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน และวัสดุเป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน หรืออีกนัยหนึ่งการบริหารคือการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น

การบริหารเป็นการดำเนินงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไปร่วมกัน โดยคำนึงถึงการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาช่วย

## หลักการบริหารทั่วไปตามแนวคิดของ Henri Fayol

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of work) คือ การทำงานตามความชำนาญ เฉพาะอย่าง หรือตามความสามารถของแต่ละบุคคล หรือตามความสามารถของกลุ่มคน เพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ

2. อำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการสั่งงานและการบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และอำนาจหน้าที่จะต้องมีความสัมพันธ์กับความรับผิดชอบด้วยเสมอ

3. ระเบียบวินัย (Discipline) การทำงานต้องเป็นไปอย่างมีระเบียบ มีการตกลง หรือกำหนดให้ชัดเจนว่า สิ่งใดที่ผู้ปฏิบัติงานควรประพฤติหรือควรงดเว้น ระเบียบวินัยที่ดี หรือ การที่จะรักษาวินัยให้มีผลนั้นขึ้นอยู่กับความยุติธรรม และคนส่วนใหญ่ยอมรับ และต้องอาศัยผู้บังคับบัญชาที่ดีซึ่งจะต้องเป็นผู้ซื่อสัตย์สุจริต มีความเป็นธรรมในการรักษาระเบียบวินัย การตัดสินใจพิพาทและการลงโทษ

4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) ผู้ปฏิบัติงานต้องทราบว่า ใครเป็นผู้มีอำนาจและรับผิดชอบโดยตรงที่จะรับคำสั่งหรือปรึกษาการแก้ปัญหา โดยทั่วไปถือว่า ผู้ปฏิบัติงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อจะได้ไม่เกิดความสับสนในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการลดความขัดแย้งระหว่างแผนกต่าง ๆ หรือระหว่างบุคคลที่ทำงานร่วมกันด้วย

5. เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of direction) คือ กิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มจะต้องมีเป้าหมายหรือจุดร่วมอันเดียวกัน ลอดคล้องตามแผนงานร่วมกัน การสั่งงานต้องไม่ซ้ำซ้อนหรือก้าวก้ำกัยกัน เพราะอาจจะทำให้เกิดความสับสนได้

6. ไม่ถือประโยชน์ส่วนตัวหรือส่วนรวม (Subordination of individual to general interest) ผู้ปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การก่อนเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์การจะต้องอยู่เหนือสิ่งอื่นใด

7. ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration of personnel) เมื่อมีการทำงานย่อมต้องมีค่าตอบแทน และผลตอบแทนนั้นต้องเป็นไปอย่างยุติธรรม โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อม

8. การรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง (Centralization) เป็นการรวมงานที่มีลักษณะการบริหารเหมือน ๆ กันมาขึ้นไว้กับศูนย์กลางเดียวกัน โดยมีการกระจายอำนาจบ้างเพื่อให้ส่วนบริหารได้ควบคุมหน่วยต่าง ๆ ภายในองค์การได้พอสมควร

9. สายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) มีสายการบังคับบัญชาจากระดับสูงลงมาหาระดับต่ำอันจะเป็นผลต่อเอกภาพของการบังคับบัญชา คือ ผู้บังคับบัญชามีอำนาจสั่งการต่อเจ้าหน้าที่ระดับรอง ๆ ลงมาจนถึงระดับต่ำสุดได้

10. การออกคำสั่ง (Order) เป็นการจ้ดระเบียบตัวบุคคลหรือสิ่งของในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องกำหนดลักษณะงาน ขอบเขตของงาน มีการจัดผังขององค์การได้ หรือการออกคำสั่งที่ชัดเจนเป็นเรื่อง ๆ ไป ทั้งที่เป็นระเบียบข้อบังคับสำหรับบุคคลและที่เกี่ยวข้องกับ วัตถุประสงค์ เพื่อให้การทำงานร่วมกันเกิดความเป็นระเบียบ

11. ความเสมอภาค (Equity) ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นธรรมที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม

12. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน (Stability of tenure) ผู้ทำงานจะต้องได้รับหลักประกันหรือสัญญาว่า จะไม่ถูกออกจากงานก่อนครบการทดลองปฏิบัติงานเพื่อให้โอกาสศึกษางานก่อนรวมถึงการที่จะไม่ถูกสับเปลี่ยนหน้าที่บ่อยเกินไปด้วย

13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) การนำความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาปรับปรุงการบริหารให้ทันสมัยและก้าวหน้าอยู่เสมอ รวมถึงในแง่ที่ว่าผู้บังคับบัญชาจะต้องเปิดโอกาสให้ลูกน้องแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะข้อบกพร่องที่มีอยู่ในองค์การเพื่อแก้ไขให้มีประสิทธิภาพ

14. ความสามัคคี (Harmony) ทุกคนในองค์การต้องมีความสามัคคีกลมเกลียวร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน หรือมีการทำงานเป็นทีม

**การบริหารราชการ มีลักษณะสำคัญ ดังนี้**

- 1) เป็นการทำงานโดยใช้เหตุผลตามหลักการบริหาร และระเบียบแบบแผนของทางราชการ
- 2) เป็นการสนองตอบต่อความต้องการของประชาชน
- 3) เป็นผู้ที่ได้รับการพิจารณาเลือกสรรมาแล้วว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในงานนั้น
- 4) เป็นการดำเนินการต่อเนื่องกันไปโดยไม่หยุดยั้ง

**ผู้บริหารหรือผู้นำ**

ในส่วนของนักบริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น ได้มีผู้ศึกษาเพื่อกำหนดองค์ประกอบที่จำเป็นต่อการเป็นนักบริหารที่ดีว่าควรมีคุณสมบัติหรือลักษณะอย่างไร ดังนี้

ทฤษฎีว่าด้วยลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีเก่าแก่ที่มีความเชื่อว่า บุคคลที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะหรือบุคลิกภาพอะไรบางอย่างที่เป็นปัจจัยดีเด่นเป็นพิเศษ ทำให้เขาสามารถก้าวมาสู่ความเป็นผู้นำได้ คนที่ขาดลักษณะดังกล่าวหรือมีน้อยก็ไม่สามารถเป็นผู้นำได้ หรือเป็นก็ไม่ดี ทฤษฎีนี้เชื่อว่าความเป็นผู้นำนั้นถ้าจะมีในตัวบุคคลใดก็จะติดตัวมาตั้งแต่กำเนิดก็ว่าได้ จึงเกิดความเชื่อว่า คนที่จะเป็นผู้นำนั้นต้องมีลักษณะหรือคุณสมบัติบางอย่างประจำตัวหรือเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ

อุทัย หิรัญโต (อุทัย, 2524:50) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีบุคลิกภาพที่ทำให้ใครเห็นใครชอบ ซึ่งรวมทั้งร่างกายและจิตใจ บุคลิกภาพเช่นว่านั้นคือ บุคลิกภาพภายนอก ได้แก่ รูปร่าง กริยาท่าทาง ท่วงทีวาทะ และบุคลิกภาพภายใน ได้แก่ ความกล้าหาญเด็ดเดี่ยว ความยุติธรรม ความเมตตาปราณี บุคลิกภาพเช่นว่านี้จะช่วยส่งเสริมลักษณะของผู้นำให้ถาวร

### แบบของภาวะผู้นำ

1) ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ หมายถึงผู้ที่ถือตนเองเป็นใหญ่ มักตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก และไม่ค่อยเปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มได้ร่วมแสดงออก

2) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย หมายถึงผู้นำที่มักให้สมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจงานกลุ่ม มีการปรึกษา รับฟังความคิดเห็นของกลุ่ม เป็นผู้นำที่ไม่ใช้อำนาจบังคับสมาชิกโดยตรง แต่ใช้การชักจูงใจ การเสนอแนะ และการชักชวนให้ปฏิบัติตาม การแก้ปัญหาต่าง ๆ จึงให้ทุกฝ่ายเข้ามาร่วมพิจารณา ซึ่งอาจจะทำให้จัดประชุมหรือจัดตั้งคณะกรรมการ

3) ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม หมายถึงผู้นำที่มักปล่อยให้สมาชิกกลุ่มทำสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างอิสระเสรี ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมอบหมายให้สมาชิกตัดสินใจกันเอง และได้รับสิทธิให้จัดทำเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดแผนงานในการดำเนินงานด้วยตนเองตามใจชอบ

บุคคลใดเมื่อได้รับมอบตำแหน่งหน้าที่อย่างไร ก็ควรจะได้มีความรู้ความเข้าใจที่จะแสดงบทบาทตามตำแหน่งหน้าที่นั้นได้อย่างถูกต้อง นั่นคือ ถ้าบุคคลผู้ได้รับตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนอย่างถูกต้อง ย่อมส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานนั้นสูงไปด้วย

### แรงผลักดันอันเกิดจากสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ

1) ลักษณะของหน่วยงาน หน่วยงานต่าง ๆ ย่อมมีลักษณะขององค์การเองคล้ายกับบุคคล เช่น หน่วยงานทางรัฐกิจ หน่วยงานทางทหาร ธรรมชาติและลักษณะของ



หน่วยงานย่อมสร้างทัศนคติและค่านิยมของหน่วยงานนั้นให้ปรากฏแก่สาธารณะ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการสร้างบุคลิกภาพของหัวหน้าในองค์การนั้นด้วย

2) อิทธิพลของกลุ่มบุคคลในองค์การ เป็นที่ยอมรับว่าการปฏิบัติงานขององค์การนั้นมุ่งหวังมาเพื่อที่จะสร้างสรรค์พลังรวมของกลุ่ม ความสำเร็จของงานจึงอยู่ที่ความผูกพันและความร่วมแรงร่วมใจของบุคคลในกลุ่ม กลุ่มใดที่เคยปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี กลุ่มนั้นก็จะมีสมรรถภาพในการทำงานกลุ่มสูง อิทธิพลของกลุ่มมีผลต่อการบริหารงานและการสร้างสรรค์ภาวะผู้นำขององค์การมาก

3) สภาพของปัญหาและการบริหารงานการบริหารย่อมมีปัญหาเข้ามาเกี่ยวข้องในบางกรณีปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องปกติ แต่ในบางกรณีเป็นเรื่องเร่งด่วนซึ่งผู้บริหารจำต้องอาศัยความรู้ความสามารถของตนเองวินิจฉัยปัญหาแต่โดยลำพัง จะรอคำแนะนำจากผู้ร่วมงานหรือผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ ย่อมไม่ทันการณ์ ลักษณะเช่นนี้ย่อมผลักดันให้ผู้นำขององค์การนั้นเป็นผู้นำแบบเผด็จการได้

### บทที่ 3

#### การประเมินผลหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5)

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ได้ประเมินผลการฝึกอบรมเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) ในแต่ละรุ่นแล้ว (รายละเอียดดูภาคผนวกหน้า 109) และครั้งนี้เป็นการประเมินผลโครงการฝึกอบรมเมื่อผู้ผ่านการฝึกอบรมได้กลับไปปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานของตนไปแล้วระยะหนึ่ง (รายละเอียดโครงการประเมินผล ดูภาคผนวกหน้า 74) การประเมินผลดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) การนำความรู้จากการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน อันจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาหลักสูตรต่อไป

กรส. หมายถึง กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) รุ่นที่ 1 - รุ่นที่ 3

ผู้ผ่านการฝึกอบรม หมายถึง ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) รุ่นที่ 1 - รุ่นที่ 3

#### 3.1 วิธีการประเมินผล

การประเมินผลการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) รุ่นที่ 1 - รุ่นที่ 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตร การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และเพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน อันจะเป็นแนวทางในการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม โดยวางรูปแบบการประเมินผล ดังต่อไปนี้

1) หน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5)

2) ประชากร ในการประเมินผลโครงการฝึกอบรมครั้งนี้ ผู้ประเมินผลสนใจกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) รวมจำนวนทั้งสิ้น 3 รุ่น โดยเข้ารับการฝึกอบรมในปีงบประมาณ 2539 รวม 2 รุ่น และปีงบประมาณ 2540 อีก 1 รุ่น รวมทั้งสิ้น 115 คน

3) กลุ่มตัวอย่าง ผู้ประเมินผลกำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กำหนดเป็นผู้เข้ารับการฝึกอบรม รุ่นที่ 1 - รุ่นที่ 3 ที่ปฏิบัติงานสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม จำนวน 113 คน แยกเป็นผู้เข้ารับการฝึกอบรม รุ่นที่ 1 จำนวน 33 คน (ตัดออกเพราะตาย 1 คน) รุ่นที่ 2 จำนวน 34 คน (ตัดออกเพราะโอนไปสังกัดหน่วยงานอื่น 1 คน) และรุ่นที่ 3 จำนวน 46 คน

#### 4) การรวบรวมข้อมูล

##### เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

การประเมินผลครั้งนี้ ผู้ประเมินผลได้สร้างเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) และประเมินค่าคำตอบในคำถามบางข้อเป็น 5 ระดับ เพื่อสอบถามความคิดเห็นในด้านการแสดงความรู้สึกในการปฏิบัติงาน

โครงสร้างแบบสอบถามประกอบด้วย คำถามที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close Ended Questions) และคำถามปลายเปิด (Open Ended Questions) จำแนกได้ 4 ส่วน คือ

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประกอบด้วยรุ่นที่เข้ารับการฝึกอบรม อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษา การเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น และจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 6 ข้อ

##### ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตร

ประกอบด้วยคำถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมและการเพิ่มเติมหัวข้อวิชา จำนวน 2 ข้อ

ส่วนที่ 3 การนำความรู้จากการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำแนวคิดจากการฝึกอบรมมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยคำถามเพื่อสอบถามปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานและข้อเสนอแนะอื่น ๆ จำนวน 2 ข้อ

##### การทดสอบแบบสอบถาม

ผู้ประเมินได้วิเคราะห์ข้อคำถามและเนื้อหา โดยผู้ที่มีประสบการณ์ จึงคาดว่ามีความเที่ยงตรงในเนื้อหา (Content Validity) และได้นำไปทดสอบ (Pre-test) เพื่อตรวจสอบความเข้าใจในคำถามและความสอดคล้องของเนื้อหาคำตอบกับวัตถุประสงค์ของคำถาม พบว่าควรมี

เลขเรียกหนังสือ.....	12.09.6
เลขทะเบียน.....	5124
วันที่.....	7 พ.ย. 2544

คำถามเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ความชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน จึงนำมาปรับปรุงเพิ่มเติมจากนั้นนำแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง

### การวางแผนรวบรวมข้อมูล

ในการประเมินผล ผู้ประเมินกำหนดขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ ผู้ประเมินได้ส่งแบบสอบถามถึงผู้เข้ารับการฝึกอบรมและให้ตอบกลับทางไปรษณีย์ โดยกำหนดระยะเวลารวบรวมแบบสอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 113 คน ใช้เวลาประมาณ 60 วัน และได้ส่งแบบสอบถามติดตามผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ยังไม่ได้ตอบแบบสอบถามอีกครั้งหนึ่ง

2. ข้อมูลทุติยภูมิ ศึกษาจากเอกสาร และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 3.2 เกณฑ์การวัด

การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดระดับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อหลักสูตรในลักษณะการประเมินค่าคำตอบ จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนคำตอบ ดังนี้

ไม่ตอบ	ให้คะแนน	0	คะแนน
น้อยที่สุด	ให้คะแนน	1	คะแนน
น้อย	ให้คะแนน	2	คะแนน
ปานกลาง	ให้คะแนน	3	คะแนน
มาก	ให้คะแนน	4	คะแนน
มากที่สุด	ให้คะแนน	5	คะแนน

เกณฑ์คะแนนวัดระดับความคิดเห็น เป็นดังนี้

น้อยกว่า 2 คะแนน	=	น้อย
2 - 4 คะแนน	=	ปานกลาง
4 คะแนนขึ้นไป	=	มาก

### 3.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อรวบรวมข้อมูลเสร็จ ผู้ประเมินตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของแบบสอบถาม ทำการบันทึกข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### 3.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ประเมินได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

- 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ประเมินผล
- 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตร
- 3) การนำความรู้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน
- 4) ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

#### 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

##### 1) จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

จากแบบสอบถาม จำนวน 113 ฉบับ ได้รับตอบกลับจำนวน 79 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 69.9 ผลการวิเคราะห์ด้านข้อมูลทั่วไปของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แก่ รุ่นที่เข้ารับการฝึกอบรม อายุ ราชการ ระดับการศึกษา การเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น และจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา (ดูตารางที่ 7)

ตารางที่ 7 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

รุ่นที่	จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม (คน)	** จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
		(คน)	(ร้อยละ)
รุ่นที่ 1 (ระหว่าง 3-7 มิ.ย.39)	33	28	84.8
รุ่นที่ 2 (ระหว่าง 17-21 มิ.ย.39)	34	25	73.5
รุ่นที่ 3 (ระหว่าง 11-15 พ.ย. 39)	46	26	56.5
รวม	113*	79	69.9

\* ไม่รวมผู้รับการฝึกอบรมที่โอนไปนอกสังกัด กรส. และตาย จำนวน 2 คน

\*\* คิดร้อยละจากจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละรุ่น

##### 2) ข้อมูลทั่วไป (ดูตารางที่ 8)

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 79 คน เป็นผู้เข้ารับการฝึกอบรมรุ่นที่ 1 จำนวนมากที่สุด 28 คน (ร้อยละ 35.4) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรุ่นที่ 2 และรุ่นที่ 3 มี

จำนวนใกล้เคียงกันคือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรุ่นที่ 3 จำนวน 26 คน (ร้อยละ 32.9) และเป็นผู้เข้ารับการฝึกอบรม รุ่นที่ 2 จำนวน 25 คน (ร้อยละ 31.7)

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากอายุ 36-40 ปี มีจำนวน 28คน (ร้อยละ 35.4) รองลงมาอายุ 31-35 ปี จำนวน 25 คน (ร้อยละ 31.7) อายุ 41-45 ปี มีจำนวน 16 คน (ร้อยละ 20.2) อายุมากกว่า 30 ปี มีจำนวน 4 คน (ร้อยละ 5.1) ส่วนมากมีอายุราชการ 10-15 ปี มีจำนวน 35 คน (ร้อยละ 44.3) รองลงมาอายุราชการ 16-20 ปี มีจำนวน 18 คน (ร้อยละ 22.8) อายุราชการน้อยกว่า 10 ปี มีจำนวน 17 คน (ร้อยละ 21.5) อายุราชการ 21-25 ปี มีจำนวน 7 คน (ร้อยละ 8.9) และน้อยที่สุดมีอายุราชการมากกว่า 25 ปี มีจำนวน 2 คน (ร้อยละ 2.5)

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนมากมีระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี มีจำนวน 63 คน (ร้อยละ 79.8) เป็นระดับปริญญาโทและระดับปวส. จำนวนเท่ากัน คือ 8 คน(ร้อยละ 10.1) ส่วนมากได้เลื่อนชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น (ระดับ 6) มีจำนวน 42 คน (ร้อยละ 53.2) และที่ยังคงดำรงตำแหน่งในระดับเดิม (ระดับ5) มีจำนวน 37 คน (ร้อยละ 46.8) ส่วนมากมีผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 1-5 คน จำนวน 53 คน (ร้อยละ 67.1) ส่วนน้อยที่มีผู้ได้บังคับบัญชา จำนวนมากกว่า 5 คนขึ้นไป มีจำนวน 5 คน (ร้อยละ 5.1) และที่ไม่มีผู้ได้บังคับบัญชามีจำนวน 22 คน (ร้อยละ 27.8)

ตารางที่ 8 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	
	คน	ร้อยละ
1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม		
รุ่นที่ 1	28	35.4
รุ่นที่ 2	25	31.7
รุ่นที่ 3	26	32.9
2. อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	4	5.1
31 - 35	25	31.7
36 - 40	28	35.4
41 - 45	16	20.2
46 ปีขึ้นไป	6	7.6

รายการ	จำนวน	
	คน	ร้อยละ
<b>3. อายุราชการ</b>		
น้อยกว่า 10 ปี	17	21.5
10 - 15 ปี	35	44.3
16 - 20 ปี	18	22.8
21 - 25 ปี	7	8.9
26 ปีขึ้นไป	2	2.5
<b>4. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	10.1
ปริญญาตรี	63	79.8
ปริญญาโท	8	10.1
<b>5. การได้เลื่อนตำแหน่ง</b>		
ได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	42	53.2
- เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	21	26.6
- เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	7	8.9
- นิติกร	3	3.8
- นักวิชาการแรงงาน	3	3.8
- นักวิชาการประกันสังคม	2	2.5
- เจ้าหน้าที่บริหารงานประกันสังคม	1	1.3
- นักสังคมสงเคราะห์	1	1.3
- นักวิชาการเงินและบัญชี	1	1.3
- เจ้าหน้าที่บริหารงานประชาสงเคราะห์	1	1.3
- เจ้าหน้าที่บริหารงานประชาสัมพันธ์	1	1.3
- เจ้าหน้าที่บริหารงานฝึกอบรมอาชีพ	1	1.3
ยังไม่ได้เลื่อนตำแหน่ง	37	46.8
<b>6. จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา</b>		
ไม่มี	22	27.8
1 - 5 คน	53	67.1
มากกว่า 5 คน	4	5.1

ตารางที่ 9 การจัดฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) เป็นการเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้น (ระดับ 6)

รายการ	ความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม	
	คน	ร้อยละ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	43	54.4
เห็นด้วย	32	40.6
ผู้เข้าฝึกอบรมมีความรู้มากขึ้น		
ไม่แน่ใจ	2	2.5
เพราะนิสัยคนแก่ไชยาก		
ไม่เห็นด้วย	2	2.5
- หลักการบางอย่างปฏิบัติได้ยาก		
- ปัจจุบันไม่มีผู้ได้บังคับบัญชา		
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	0	0

จากตารางที่ 9 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) เป็นการเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้น (ระดับ 6) โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 54.4 รองลงมาเห็นด้วย จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 40.6 ไม่แน่ใจและไม่เห็นด้วยจำนวนเท่ากันคือ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5

ตารางที่ 10 ระดับเนื้อหาวิชาที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

หัวข้อวิชา	ระดับเนื้อหาวิชาที่เป็นประโยชน์ต่องาน					รวม (คน)	ค่า เฉลี่ย (X)	ค่า เบี่ยง เบน (S.D)	สรุป
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1				
<b>หมวดความรู้เบื้องต้นในการบริหารงาน</b>									
1. นโยบายและทิศทางการทำงานของ กรม.	25	46	8	-	-	79	4.2	0.6	มาก
2. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา	28	38	12	1	-	79	4.2	0.7	มาก
3. การวางแผน	26	47	6	-	-	79	4.3	0.6	มาก
4. การบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน	19	45	11	2	-	77	4.1	0.7	มาก
5. จิตวิทยาในการให้บริการ	23	46	7	3	-	79	4.1	0.7	มาก



หัวข้อวิชา	ระดับเนื้อหาวิชาที่เป็นประโยชน์ต่องาน					รวม (คน)	ค่า เฉลี่ย (X)	ค่า เบี่ยง เบน (S.D)	สรุป
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
	5	4	3	2	1				
6. การทำงานเป็นทีม	24	44	10	-	-	78	4.2	0.6	มาก
7. มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน	35	38	6	-	-	79	4.4	0.6	มาก
<b>หมวดการพัฒนาตนเอง</b>									
1. ศิลปการพูดของข้าราชการ	28	41	10	-	-	79	4.2	0.7	มาก
2. จริยธรรมสำหรับผู้บังคับบัญชา	27	38	10	-	-	75	4.2	0.7	มาก
3. การพัฒนาบุคลิกภาพ	31	41	7	-	-	79	4.3	0.6	มาก
4. ศิลปการเป็นผู้นำ	32	37	10	-	-	79	4.3	0.7	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหัวข้อมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.4 การวางแผน การพัฒนาบุคลิกภาพ และศิลปการเป็นผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.3 นโยบายและทิศทางการทำงานของ กรส. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การทำงานเป็นทีม ศิลปการพูดของข้าราชการ และจริยธรรมสำหรับผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.2 การบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน และจิตวิทยาในการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.1

ตารางที่ 11 การเพิ่มหัวข้อวิชา

หัวข้อวิชา	จำนวนคน					รวม (คน)	ค่า เฉลี่ย (X)	ค่า เบี่ยง เบน (S.D)
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
1. หัวข้อวิชาที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อน ตำแหน่ง (ระดับ 5) รุ่นที่ 1 - รุ่นที่ 3 เสนอไว้								
1.1 การฝึกปฏิบัติในหัวข้อศิลปการ พูดของข้าราชการ	43	39	-	1	-	79	4.5	0.6
1.2 การศึกษาดูงาน	28	43	7	1	-	79	4.2	0.7
2. หัวข้ออื่น ๆ								
2.1 ความรู้ทั่วไปในงานของกรม ต่าง ๆ สังกัด กรส.	46	28	3	2	-	79	4.5	0.7
2.2 การสอนงาน	42	34	2	1	-	79	4.5	0.6
2.3 การบริหารจัดการ	31	39	4	1	-	75	4.3	0.6

จากตารางที่ 11 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีความคิดเห็นต่อหัวข้อวิชา  
ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) รุ่นที่ 1 - รุ่นที่ 3 เสนอ  
เพิ่มไว้ ในหัวข้อวิชาการฝึกปฏิบัติศิลปการพูด มีค่าเฉลี่ย 4.5 การศึกษาดูงาน มีค่าเฉลี่ย 4.2

สำหรับหัวข้ออื่น ๆ ที่ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอเพิ่มในการสอบถามครั้งนี้คือ  
ความรู้ทั่วไปในงานของกรมต่าง ๆ สังกัด กรม. มีค่าเฉลี่ย 4.5 การสอนงาน มีค่าเฉลี่ย 4.5 และ  
การบริหารจิต มีค่าเฉลี่ย 4.3

ตารางที่ 12 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

ลักษณะปัญหา	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม					รวม (คน)	ค่า เฉลี่ย (X)	ค่า เบี่ยง เบน (S.D)	สรุป
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. การบังคับบัญชา	-	3	20	43	11	79	2.1	0.7	ปานกลาง
2. การวางแผน	3	3	27	32	14	79	2.4	0.8	ปานกลาง
3. การประสานงาน	1	6	21	31	20	79	2.2	0.9	ปานกลาง
4. การติดต่อสื่อสาร	1	6	14	35	23	79	2.1	0.9	ปานกลาง
5. การให้บริการ	1	5	14	34	25	79	2.0	0.9	ปานกลาง
6. การสร้างทีมงาน	1	3	18	34	23	79	2.1	0.9	ปานกลาง
7. การตัดสินใจ	0	6	25	34	14	79	2.3	0.9	ปานกลาง
8. การแนะนำผู้ใต้ บังคับบัญชา	-	3	8	27	14	52	2.0	0.8	ปานกลาง

จากตารางที่ 12 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อลักษณะปัญหา  
ในด้านการวางแผน มีค่าเฉลี่ย 2.4 การตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ย 2.3 การประสานงาน มีค่าเฉลี่ย 2.2  
การบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร และการสร้างทีมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 2.1 การให้บริการ  
และการแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 2.0

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะ หัวข้อวิชาที่ควรจัดอบรมเพื่อเป็นการเสริมความรู้ ดังนี้

1. การวางแผน
2. การสร้างจิตสำนึกในการเป็นผู้บังคับบัญชา
3. เทคนิคการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน
4. การทำงานในระบบสมัยใหม่
5. การมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นข้าราชการ
6. มนุษยสัมพันธ์ และการอยู่ร่วมกัน

7. ความรู้เกี่ยวกับวิชาภาษาอังกฤษ
8. การพัฒนาบุคลิกภาพ

### การวิเคราะห์และอภิปรายผล

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ประเมินผล ประกอบด้วยผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) รุ่นที่ 1 - รุ่นที่ 3 มีผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 69.9 ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีอายุระหว่าง 36 - 40 ปี อายุราชการ 10 - 15 ปี ส่วนมากสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ผู้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นประมาณร้อยละ 53.2 จำนวนประมาณเกือบครึ่งหนึ่งที่มีผู้ได้บังคับบัญชา 1-5 คน และจำนวนประมาณร้อยละ 27.8 ที่ไม่มีผู้ได้บังคับบัญชา

2. ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบทั้งหมดมีความเห็นว่า การฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่งเป็นการเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บังคับบัญชาในระดับต้น และเห็นว่าทุกหัวข้อวิชาในหลักสูตรที่มีประโยชน์ในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานค่อนข้างมาก และเห็นว่าการมีการเพิ่มหัวข้อวิชาความรู้ทั่วไปในงานของกรมต่าง ๆ ในสังกัด กรม. การสอนงาน การบริหารจัดการ การฝึกปฏิบัติในหัวข้อศิลปการพูดของข้าราชการ และการศึกษาดูงาน และมีปัญหาในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น การบังคับบัญชา การวางแผน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การให้บริการ การสร้างทีมงาน การตัดสินใจ และการแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ความต้องการในการจัดการฝึกอบรมเพื่อเป็นการเสริมความรู้ส่วนมากต้องการการฝึกอบรมด้านการวางแผน การสร้างจิตสำนึกในการเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีจริยธรรม เทคนิคการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การทำงานในระบบสมัยใหม่ การมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นข้าราชการ มนุษยสัมพันธ์ การอยู่ร่วมกัน ความรู้เกี่ยวกับวิชาภาษาอังกฤษ และการพัฒนาบุคลิกภาพ

### การอภิปรายผล

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากกว่าครึ่งหนึ่งที่ได้รับการพัฒนาหลังจากการฝึกอบรมให้เลื่อนขึ้นแต่งตั้งในตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งจะมีผลให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่ต้องการพัฒนาข้าราชการก่อนเลื่อนขึ้นแต่งตั้งในตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่สำคัญขึ้นกว่าเดิม สร้างความมั่นใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และเสริมให้งานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น -

2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่าการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่งมีประโยชน์มาก และต้องการความรู้เพิ่มเติมด้านการบริหาร เพราะมีปัญหาในการปฏิบัติ

งาน เช่น ด้านการบังคับบัญชา การวางแผน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การสร้างทีมงาน การตัดสินใจ และการแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา อาจเป็นเพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมดังกล่าวได้ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาในระดับต้น ยังขาดประสบการณ์ในด้านการบริหาร การฝึกอบรม และพัฒนาจะช่วยให้ข้าราชการเหล่านี้มีคุณภาพที่ดีได้

3. ความต้องการในการฝึกอบรมเพิ่มเพื่อเป็นการเสริมความรู้ ส่วนมากต้องการฝึกอบรมด้านการวางแผน การสร้างจิตสำนึกในการเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีจริยธรรม เทคนิคการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การทำงานในระบบสมัยใหม่ การมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นข้าราชการ มนุษยสัมพันธ์ การอยู่ร่วมกัน ความรู้เกี่ยวกับภาษาอังกฤษ และการพัฒนาบุคลิกภาพ จะเห็นได้ว่าเป็นความต้องการความรู้ในด้านความรู้จักการอยู่ร่วมกัน และการทำงานสมัยใหม่ อาจเป็นเพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีภาวะการปฏิบัติงานอยู่อย่างต่อเนื่องเพราะเป็นข้าราชการระดับปฏิบัติ และมีจำนวนข้าราชการในระดับเดียวกันจำนวนมาก จึงมีโอกาสได้รับการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมน้อย กรณ. จึงควรเพิ่มการฝึกอบรมในระดับผู้ปฏิบัติให้มากขึ้นอย่างเพียงพอแก่ผู้สนใจ หรือส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยงานอื่น ๆ ตามความเหมาะสม เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้ได้รับความรู้และทราบทันกับความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

**ข้อเสนอแนะในการประเมินผล**

จากการประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) ข้อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงอื่น ๆ ดังนี้

1. การฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) เป็นโอกาสของข้าราชการระดับ 5 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ที่จะได้รับการพัฒนา เนื่องจากยังไม่มีหลักสูตรอื่นใดรองรับข้าราชการระดับนี้ และจะเป็นประโยชน์สำหรับทั้งข้าราชการและหน่วยงาน ในการที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่สูงขึ้น และได้มีโอกาสพบแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน

2. จากการที่การฝึกอบรมในรุ่นที่ 3 ได้เปิดโอกาสให้ข้าราชการระดับ 5 ของหน่วยงานระดับกรมได้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย นับได้ว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการประสานงานของข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ เพราะได้มีโอกาสใกล้ชิดแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ระหว่างหน่วยงาน อันจะทำให้การประสานงานในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปโดยมีความเข้าใจกันได้ง่ายขึ้น

ฉะนั้น การฝึกอบรมในรุ่นต่อ ๆ ไปควรกำหนดให้ทุกหน่วยมี โอกาสส่งข้าราชการระดับ 5 เข้าร่วมรับการอบรมได้ทุกรุ่น

3. ควรกำหนดแผนการฝึกอบรมประจำปีของหลักสูตรหลักของสถาบัน พัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม ให้หน่วยงานระดับกรมได้ทราบด้วย เพื่อเป็นการประสานงานและให้ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมได้เตรียมความพร้อมก่อนเข้าอบรม และควรพยายามให้แผนที่กำหนดเกิดผลในการปฏิบัติด้วย

4. ควรให้โอกาสข้าราชการในส่วนภูมิภาคและส่วนกลางได้ร่วมเข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละรุ่นมีจำนวนที่ใกล้เคียงกัน เพื่อให้เกิดความหลากหลายและกระจายการอยู่ร่วมกัน

5. จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ควรเกิน 35 คน และการจัดผู้เข้าอบรมกลุ่มใหญ่เกินไป ทำให้การจัดสภาพห้องเรียนอึดอัด และการดูแลของวิทยากรมักจะไม่ทั่วถึง ทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้ทั่วถึงทุกคน

6. การจัดการฝึกอบรมหลักสูตรของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ควรเน้นหัวข้อด้านการวางแผน การประสานงาน การทำงานเป็นทีม และการติดตามประเมินผล รวมทั้งการ ทบทวนความรู้ทั้งด้านการแรงงานและสวัสดิการสังคม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และจะสามารถเป็นข้าราชการที่มีความรอบรู้และมีความสามารถในการประสานงานได้อย่างมีระบบตามแนวทางการบริหาร

## บทที่ 4

### การพัฒนาหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5)

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ได้สร้างหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง โดยผู้ศึกษาได้เตรียมการสร้างหลักสูตรโดยการพิจารณาจากแนวนโยบายของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม และหลักสูตรของสำนักงาน ก.พ. และได้ดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าวสำหรับข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม และในวันที่ 3 ได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานระดับกรมส่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมด้วย โดยจัดการฝึกอบรมในปีงบประมาณ 2539 จำนวน 2 รุ่น และปีงบประมาณ 2540 อีก 1 รุ่น รวมผู้ผ่านการฝึกอบรมจำนวน 115 คน สำหรับในปีงบประมาณ 2541 และปีงบประมาณ 2542 สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม ไม่ได้จัดงบประมาณสำหรับหลักสูตรนี้

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม พิจารณาเห็นว่าควรมีการติดตามประเมินผลผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าวทั้ง 3 รุ่น เพื่อนำข้อมูลมาประเมินผลโครงการฝึกอบรมดังกล่าว และเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรต่อไปได้

#### 4.1 การศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5)

ผู้ประเมินได้ศึกษาความจำเป็น โดย

- 1) วิเคราะห์องค์การ คือสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม
- 2) วิเคราะห์งานในตำแหน่งของข้าราชการระดับ 5
- 3) รายงานการติดตามประเมินผลการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ระดับ 5) รุ่นที่ 1 รุ่นที่ 2 และรุ่นที่ 3
- 4) ข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ การประชุมสัมมนา

#### รายละเอียดของข้อมูลมีดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์องค์การ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

- 1.1 เสนอแนะนโยบายของกระทรวงให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาล และนโยบายของรัฐมนตรี

- 1.2 ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมาย และระเบียบในความรับผิดชอบของ  
กระทรวง และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และงานคดีของกระทรวง
- 1.3 ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวง การรับ  
เรื่องราว ร้องเรียนและร้องทุกข์
- 1.4 ดำเนินการเกี่ยวกับงานความช่วยเหลือและความร่วมมือกับต่างประเทศ  
ด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม
- 1.5 ประมวลวิเคราะห์ข่าวสารประชาสัมพันธ์และเผยแพร่กิจกรรมและผลงาน  
ของกระทรวง
- 1.6 ดำเนินการเกี่ยวกับงานคณะกรรมการค่าจ้าง งานคณะกรรมการรัฐ  
วิสาหกิจสัมพันธ์ งานคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ งานผู้ชี้ขาดข้อ  
พิพาทแรงงาน และงานสภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ
- 1.7 พัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการบริหารองค์การด้านแรงงาน และบุคคลอื่น  
ที่เกี่ยวข้องในด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม รวมทั้งเป็นศูนย์ส่งเสริม  
และประสานด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม
- 1.8 ดำเนินการคุ้มครอง ดูแล ช่วยเหลือสงเคราะห์คนไทยในต่างประเทศ  
ส่งเสริมการไปทำงานต่างประเทศ และประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ  
เพื่อรักษาสิทธิประโยชน์ และบทบาทด้านแรงงานของประเทศไทย

บทบาทหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมดังกล่าว  
อาจแบ่งได้เป็นกลุ่มงานดังนี้

- 1) งานด้านกฎหมาย
- 2) งานตรวจราชการและรับเรื่องราวร้องทุกข์
- 3) งานด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม
- 4) งานคุ้มครองดูแลแรงงานไทยในต่างประเทศ
- 5) งานด้านวิชาการ

งานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม เป็นงานที่ต้อง  
ประสานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของภาคราชการและเอกชน เพื่อการเตรียมการและการบริการ  
ประชาชน ในด้านการให้ความช่วยเหลืองานทั้งในและต่างประเทศ ในด้านการแรงงานและสวัสดิ  
การสังคม ต้องเผชิญกับปัญหาเฉพาะหน้า และปัญหาที่ต้องแก้ไขโดยด่วน หรือปัญหาที่มีระยะ  
เวลาในการเตรียมการแก้ไขบ้าง แต่ปัญหาต่าง ๆ มักเกิดขึ้นซ้ำ ๆ เป็นระยะ ๆ ปัญหาการให้  
บริการความช่วยเหลือด้านแรงงาน ปัญหาการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ปัญหาการประชา