

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมา

การเขียนหนังสือราชการมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับข้าราชการในการติดต่อสื่อสารถึงบุคคลหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกซึ่งในปัจจุบันข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ มักจะประสบปัญหาในการเขียนหนังสือราชการ หนังสือโต้ตอบของหน่วยงาน มีความสับสนไม่เข้าใจการใช้ภาษาในเนื้อเรื่อง เขียนวกวน ไม่ชัดเจน เยิ่นเย้อ จับความได้ยาก ผู้อ่านไม่เข้าใจการใช้คำขึ้นต้น คำลงท้าย การเว้นวรรคตอน รูปแบบการเขียนและรูปแบบการพิมพ์หนังสือยังไม่ถูกต้องเท่าที่ควร

กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน ในฐานะที่มีหน้าที่จัดการฝึกอบรม จึงได้จัดทำโครงการฝึกอบรมหลักสูตร การเขียนหนังสือราชการขึ้น เพื่อพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ให้ได้รับความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ พัฒนาทักษะในการเขียนหนังสือและช่วยให้การสื่อความหมายให้เข้าใจตรงกัน สามารถเสนอหนังสือได้รวดเร็วขึ้น ช่วยให้การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ระหว่างหน่วยงานและบุคคลได้ตรงตามจุดประสงค์ อีกทั้งยังบ่งบอกถึงประสิทธิภาพการทำงานเป็นภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงานหรือองค์กร

ในปี 2547 ปลัดกระทรวงแรงงาน ได้อนุมัติโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการเขียนหนังสือราชการ รวม 2 รุ่น รวม 80 คน โดยรุ่นที่ 1 ระหว่างวันที่ 15 – 17 มีนาคม 2547 ณ ห้องประชุม ศ.นิคม จันทรวินัย ชั้น 5 กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และรุ่นที่ 2 ระหว่างวันที่ 29 – 31 มีนาคม 2547 ณ โรงแรมอิสติน ประตูน้ำ กรุงเทพฯ โดยกำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งในการจัดดำเนินการฝึกอบรมในครั้งนี้ได้มีการฝึกอบรมให้ความรู้ในหัวข้อเรื่อง การเขียนหนังสือราชการ หนังสือโต้ตอบ รายงานการประชุม การใช้ภาษาในการเขียน การใช้คำและประโยค โดยวิทยากรจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชและทีมงาน

เนื่องจากการดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตร การเขียนหนังสือราชการ ไม่มีการจัดฝึกอบรมมานานแล้ว ผู้จัดทำคู่มือในฐานะผู้ดำเนินการฝึกอบรมเห็นว่าการจัดทำคู่มือการดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการเขียนหนังสือราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จะช่วยให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการจัดการฝึกอบรมในหลักสูตรดังกล่าว ที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการจัดฝึกอบรมมาก่อน สามารถดำเนินการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรการเขียนหนังสือราชการ ได้ถูกขั้นตอน และเกิดประสิทธิภาพต่อหน่วยงานและองค์กรต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการเขียนหนังสือราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีดังนี้

1. ช่วยให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรการเขียนหนังสือราชการ สามารถนำความรู้ ความเข้าใจ หลักการต่าง ๆ ที่ได้รับจากคู่มือเล่มนี้ไปใช้ดำเนินการจัดฝึกอบรมให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างถูกต้อง และเกิดประสิทธิภาพ
2. ช่วยให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการเขียนหนังสือราชการ ได้ทราบรายละเอียดของหัวข้อวิชา ขั้นตอนการดำเนินงานการจัดฝึกอบรมที่มีอยู่ในคู่มือไปใช้ในการดำเนินการจัดฝึกอบรม
3. ช่วยให้ผู้ที่ดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการเขียนหนังสือราชการ ได้ทราบถึงปัญหาและความจำเป็น ความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข สำหรับการจัดฝึกอบรมในครั้งต่อไป

### 1.3 ขอบเขตของกลุ่ม

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่นำมาใช้ในการดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการเขียนหนังสือราชการ
2. วิธีการ ขั้นตอนการดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการเขียนหนังสือราชการ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ช่วง คือ
  - ระยะก่อนการดำเนินการฝึกอบรม
  - ระยะระหว่างการดำเนินการฝึกอบรม
  - ระยะหลังการดำเนินการฝึกอบรม
3. สรุปผลการวิเคราะห์การประเมินผล การดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการเขียนหนังสือราชการ

### 1.4 ประโยชน์ของกลุ่ม

1. ทำให้ทราบถึงขั้นตอนและวิธีการดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการเขียนหนังสือราชการเพื่อการปฏิบัติงานในการดำเนินการจัดฝึกอบรมได้ถูกต้อง
2. สามารถนำความรู้ที่ได้จากคู่มือเล่มนี้ไปเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดฝึกอบรมในหลักสูตรอื่น ๆ ได้
3. ผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ในการดำเนินการจัดฝึกอบรม ได้รับความรู้ ความเข้าใจถึงขั้นตอนและวิธีการดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการเขียนหนังสือราชการ ตั้งแต่การเตรียมการจัดฝึกอบรมจนถึงสิ้นสุดการจัดดำเนินการฝึกอบรมโครงการ

## บทที่ 2

# แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินงานในองค์กรหรือหน่วยงาน คน เป็นปัจจัยสำคัญมากที่สุดเมื่อเทียบกับเงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ เพราะคนสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร หรือหน่วยงาน สามารถที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานนั้น มีความเจริญก้าวหน้าหรือล้ำถึง จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ ไม่ว่าจะในองค์กรหรือหน่วยงาน จะจัดวางระบบงาน กำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ดีเพียงใดก็ตาม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านภาวะเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมทั้งด้านนโยบายต่าง ๆ ถ้าหากบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานไม่ได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง ก็จะทำให้ เกิดเป็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้

ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น และเกิดผลดีกับองค์กร และหน่วยงานในอนาคต

### ความหมายของการฝึกอบรม

สำหรับความหมายของ “การฝึกอบรม” นี้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความ แตกต่างกันไป ดังนี้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์อำนาจ แสงสว่าง (อำนาจ, 2542 : 1) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ การพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้ได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้นทั้งทางด้านสารสนเทศและทักษะ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดี โดยจะต้องผ่านกระบวนการ โปรแกรมการฝึกอบรมที่จัดไว้เป็นรูปแบบ มีมาตรฐานการฝึกอบรมและการประเมินผลเป็นที่ยอมรับ และได้รับความนิยมนจากทุกองค์การในแต่ละสาขาวิชาชีพ

ชาญ สวัสดิ์สาทิ (ชาญ, 2539 : 2) ได้ให้ความเห็นว่า การฝึกอบรมคือ กระบวนการที่เป็น ระบบ ที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล (ผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้บุคคลนั้น สามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลโดยตรงไปยังผลงาน ของสถาบัน สังคม ประชาชน

อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน (อุทุมพร, 2533 : 3) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กิจกรรมหรือความพยายามที่จัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีในเรื่องความรู้ ทักษะ และทักษะในการทำงาน

จากความหมายดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้ได้รับความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรหรือหน่วยงาน

### ความสำคัญของการฝึกอบรม

สามารถสรุปความสำคัญของการฝึกอบรมที่มีต่อองค์กรหรือหน่วยงาน ตลอดจนผู้เข้ารับการอบรม ได้ดังนี้

1. การฝึกอบรมบุคลากรที่เริ่มเข้าทำงานใหม่ ๆ และไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานในหน้าที่นั้นมาก่อน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามขั้นตอน แนวทางปฏิบัติ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานนั้น ๆ ได้
2. การฝึกอบรมช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงใหม่ได้อย่างถูกต้อง
3. การฝึกอบรมจะช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาทำที่ บุคลิกภาพของตนให้เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่
4. การฝึกอบรม ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีในการปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงาน และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมที่อาจจะอยู่ต่างหน่วยงานหรือในหน่วยงานเดียวกัน
5. การฝึกอบรมช่วยลดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
6. การฝึกอบรมจะช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในหน่วยงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กรหรือหน่วยงาน
7. การฝึกอบรมช่วยทำให้ระบบและวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เป็นการกระตุ้นความสนใจของผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้น และดีขึ้นกว่าเดิม โดยพยายามแก้ปัญหาในกรณีบุคลากรในหน่วยงาน ไม่มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน หรือมีความรู้ ความสามารถไม่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอยู่

8. เป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการพิจารณาเลื่อนขั้น ตำแหน่ง และการโยกย้าย ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้วย่อมมีโอกาสได้รับการพิจารณาก่อน

9. การฝึกอบรมช่วยทำให้สายการบังคับบัญชา การบริหาร การควบคุม การติดต่อ การประสานงานคล่องตัวมากขึ้น ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

10. การฝึกอบรมช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ลดเวลาในการตรวจสอบ แก้ไขงานให้น้อยลง เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว สามารถที่จะเข้าใจวิธีการปฏิบัติงาน ในขั้นตอนต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

11. การฝึกอบรมช่วยส่งเสริมจิตใจ ทำให้ขวัญกำลังใจดีขึ้น สร้างความมั่นใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพิ่มมากขึ้น สามารถทำงานได้ถูกต้องตามแนวทางที่ได้รับจากการฝึกอบรม

12. การฝึกอบรมช่วยลดอัตราการขาดงานให้น้อยลง เพราะการขาดงานและการลาออกจากงาน มักจะเกิดจากความไม่พอใจ หรือไม่สนใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

13. การฝึกอบรมช่วยย่นระยะเวลาการเรียนรู้งาน ในส่วนของงานที่เกิดจากความล่าช้าและความเข้าใจในงาน และอาจเกิดความเสียหายต่องาน การฝึกอบรมสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ปฏิบัติงานได้ทันทีหลังจากการฝึกอบรม

14. เป็นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมอยู่เสมอ ที่จะก้าวไปรับตำแหน่งที่สูงกว่าเดิม หรือ งานที่ต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจในเทคโนโลยีใหม่ ๆ

### วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

1. เพื่อให้ความรู้ (Knowledge) ต้องการให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่อบรม สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติงานได้ ตลอดจนให้สามารถเกิดแนวคิด ในการแก้ปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น
2. เพื่อเสริมสร้างทัศนคติ (Attitude) การฝึกอบรมนอกจากจะให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่อบรมแล้ว ยังต้องมีส่วนเสริมสร้างให้เกิดทัศนคติที่ดีต่องานหรือต่อเรื่องที่อบรม
3. เพิ่มทักษะ (Skills) วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม มิใช่มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้เพียงอย่างเดียว ยังต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถในการปฏิบัติด้วย และยังต้องการให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน ความคล่องแคล่วว่องไว และจะก่อให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงานต่อไป

4. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ (Relation) การฝึกอบรมนอกจากได้ความรู้ มีทักษะที่ดีต่อองค์กร และเพิ่มทักษะ และข้อสำคัญคือ ได้เพื่อน จะทำให้มีความคุ้นเคยเห็นอกเห็นใจซึ่งกัน และกันอันจะเป็นประโยชน์ต่อไปในภายภาคหน้า
5. เพื่อพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งและระดับงานที่สูงขึ้น
6. สามารถตอบสนองความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยเฉพาะจะต้องเป็นการเสริมสร้างศักยภาพการทำงานและขจัดปัญหาในการทำงาน ข้อบกพร่อง จุดอ่อนและความด้อยประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ให้หมดไปเท่าที่จะสามารถกระทำได้

### ประโยชน์ของการฝึกอบรม

ประโยชน์ของการฝึกอบรมบุคลากรมีดังนี้

1. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร เป็นการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ทั้งทางด้านวิชาทฤษฎี และวิชาปฏิบัติในวิชาชีพ
2. ช่วยพัฒนาทักษะบุคลากรให้ทันสมัยเนื่องจากการพัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้หน้าที่ขององค์กรจะต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงไปในด้านความมีประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มมากขึ้น จึงจำเป็นต้องฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่ทันสมัยสามารถรองรับความก้าวหน้าและการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
3. ช่วยขจัดปัญหาการบริหารงานบุคลากร ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล มาตรฐานการทำงาน การขาดงาน การลาออก ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นแนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยขจัดปัญหาการบริหารงานบุคลากรขององค์กรได้
4. ช่วยในการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ จะช่วยทำให้บุคลากรใหม่ที่เริ่มเข้ามาทำงานในองค์กรมีความรู้สึกประทับใจ มีความมั่นใจต่อองค์กร มีความพอใจในการทำงาน และทำให้บุคลากรใหม่มีประสิทธิภาพการทำงานสูง
5. ช่วยพัฒนาและเตรียมตัวบุคลากรสำหรับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับหัวหน้างานที่สูงขึ้น การเลื่อนระดับและตำแหน่งงานให้สูงขึ้น สำหรับบุคลากรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงานย่อมเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรที่ดีขององค์กร

6. ช่วยตอบสนองความต้องการความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากร จะพบว่าบุคลากรที่ดี ทุกคนย่อมต้องการความก้าวหน้าในวิชาชีพ ดังนั้นการฝึกอบรมที่มีโปรแกรมการฝึกอบรมตลอดปี จะสามารถตอบสนองต่อการท้าทายในงานวิชาชีพ และต่อการพัฒนาตัวของบุคลากร โดยตรง ย่อมทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และมีโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพได้ดีมากขึ้น

### **กระบวนการฝึกอบรม**

การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่องค์กรหรือหน่วยงานในปัจจุบันให้ความสำคัญและมีบทบาทต่อการพัฒนาศักยภาพ ประสิทธิภาพของบุคลากรมากที่สุด เพราะกระบวนการฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ สำหรับแนวทางการดำเนินการที่สำคัญของกระบวนการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม
3. การจัดดำเนินการฝึกอบรม
4. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

### **การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม**

ถือว่าเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการฝึกอบรม เพราะข้อมูลที่ได้จากการหาความจำเป็นจะเป็นแนวทางการดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการฝึกอบรมทั้งหมด

ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง สถานการณ์ ปัญหา หรือข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานของบุคคลที่เกิดขึ้น อันเนื่องจากการขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือทัศนคติที่ต้องการและที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน อันเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กรนั้นไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการที่กำหนดไว้ ซึ่งความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือทัศนคติที่ต้องการ และถูกต้องในการปฏิบัติงานนั้น สามารถแก้ไข ปรับปรุงหรือพัฒนาได้โดยอาศัยการฝึกอบรม



## ประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม

ความจำเป็นในการฝึกอบรมสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

### 1. แบ่งตามวิธีค้นหา

1.1 ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ชัดเจน ซึ่งเป็นความจำเป็นที่เห็นได้ชัดเจน ซึ่งมักจะเป็นสภาพการณ์ ปัญหา ข้อขัดข้องที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดเจน หากไม่มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้าราชการบรรจุใหม่ การโยกย้าย หรือสับเปลี่ยนหมุนเวียน ผู้ปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงเครื่องมือ เครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนสายงานของผู้ปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย เป้าหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ

1.2 ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา จะเป็นความจำเป็นที่ไม่ชัดเจน ไม่ทราบสาเหตุที่แท้จริงว่าเกิดขึ้นเนื่องจากสาเหตุใด ซึ่งปัญหาเหล่านี้ผู้ปฏิบัติงานการฝึกอบรม จะต้องวิเคราะห์และหาสาเหตุอย่างจริงจัง เช่น งานต้งค้ำ ทำงานผิดพลาดมาก ผลงานไม่ได้ตามมาตรฐานที่ต้องการหรือกำหนดไว้ ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ทำงานไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด

2. แบ่งตามกลุ่มเป้าหมายหรือความจำเป็นของบุคคล เป็นความจำเป็นที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลระดับต่าง ๆ ขององค์การหรือหน่วยงาน อาจแบ่งได้เป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

- 2.1 ข้าราชการหรือพนักงานใหม่
- 2.2 ข้าราชการหรือพนักงานระดับปฏิบัติ
- 2.3 ผู้บังคับบัญชาระดับต้น
- 2.4 ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง
- 2.5 ผู้บังคับบัญชาระดับสูง

### 3. ความจำเป็นที่จะปรากฏในอนาคต

- ช่วยให้ผู้สามารถดำเนินการต่างๆบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในอนาคต
- ช่วยป้องกันปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
- การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การหรือการพัฒนาองค์การ
- การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น
- การโยกย้าย สับเปลี่ยนหมุนเวียน

### **ขั้นตอนในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม** แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดขอบเขตของการหาความจำเป็น
2. การวางแผนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
3. ดำเนินการตามแผนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
4. วิเคราะห์ข้อมูลการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
5. รายงานผลการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

### **การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม**

การสร้างหลักสูตรจะต้องวิเคราะห์ตามต้องการขององค์กร ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่ 2 ของกระบวนการฝึกอบรมหลังจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว ก็จะนำข้อมูลที่ได้จากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมมาพิจารณาในการสร้างหลักสูตร

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ของหลักสูตรฝึกอบรม นับตั้งแต่วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม หัวข้อวิชาต่าง ๆ ของเขตของหัวข้อวิชา เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมที่ใช้ ระยะเวลาของแต่ละหัวข้อวิชา ระยะเวลาของการฝึกอบรมตลอดหลักสูตร เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ มีทักษะ การเปลี่ยนแปลง ทักษะ ทักษะ หรือพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น

### **ขั้นตอนในการสร้างหลักสูตร**

1. ทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. ระบุภารกิจที่เป็นปัญหา
3. กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
4. วิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์เพื่อหาระดับความสำคัญ
5. กำหนดหัวข้อวิชาและหมวดวิชา
6. กำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
7. กำหนดแนวทางการฝึกอบรม
8. กำหนดแนวทางการประเมินผล
9. กำหนดเทคนิค และสื่อในการฝึกอบรม
10. กำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร
11. เรียงลำดับหัวข้อวิชาและกำหนดการฝึกอบรม

### สำหรับขั้นตอนในการสร้างหลักสูตร มีขั้นตอนดังนี้

1. ทบทวนความจำเป็น เป็นการนำเอาสรุปการหาความจำเป็นมาวิเคราะห์ว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมจริงหรือไม่ โดยการวิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์งาน วิเคราะห์รายบุคคล

2. ระบุภารกิจปัญหา โดยการวิเคราะห์ว่าบุคคลกลุ่มใด สายงานใดและระดับใดบ้างที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน บุคคลนั้น ๆ มีงาน หน้าที่ ภารกิจ และรายละเอียดในการปฏิบัติงานอย่างไร

3. กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการในการพัฒนาบุคคลขององค์การ ในการเสริมสร้างศักยภาพการทำงาน ขจัดปัญหาในการทำงาน ขอบกพร่อง จุดอ่อน และความค้อยประสิทธิภาพในการทำงาน ในการกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมจะต้องพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม
- 2) กลุ่มบุคคล และจำนวนบุคคลในสายงานต่าง ๆ ที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน
- 3) ภารกิจหรือพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของกลุ่มบุคคลดังกล่าว มีพฤติกรรมที่บกพร่องอย่างไร
- 4) วัตถุประสงค์ขั้นสูงสุด ที่จะให้เกิดการเรียนรู้ มีทักษะหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือทัศนคติในด้านใด ลักษณะใด และระดับใด
- 5) สิ่งสนับสนุนให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขั้นสูงสุด (ตามข้อ 4)
- 6) สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขั้นสูงสุด (ตามข้อ 4)
- 7) กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่เป็นไปได้ เมื่อพิจารณาจากสิ่งสนับสนุน
- 8) วัตถุประสงค์ประกอบหรือวัตถุประสงค์รอง (ถ้ามี)

4. การวิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์เพื่อหาระดับความสำคัญสำหรับเกณฑ์ที่จะนำมาวิเคราะห์ภารกิจหรือหน้าที่ จะใช้เกณฑ์ดังต่อไปนี้

- 1) ความจำเป็นขั้นมูลฐาน
- 2) ความยากง่ายในการเรียนรู้
- 3) ความสำคัญ เป็นการวิเคราะห์ว่าภารกิจหรือหน้าที่นั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด
- 4) ความบ่อยในการปฏิบัติงาน
- 5) ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์
- 6) ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์
- 7) คุณภาพเป็นการพิจารณาว่าการฝึกอบรมจะช่วยให้บุคคลส่วนใหญ่ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น มีคุณภาพดีขึ้นหรือไม่

- 8) ความบกพร่องของภารกิจ
- 9) ช่วงเวลาของการรักษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง
- 10) ความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม

5. กำหนดหัวข้อวิชาและหมวดวิชา การกำหนดหัวข้อวิชาและหมวดวิชาจะพิจารณาจากระดับความสำคัญของภารกิจ แล้วกำหนดหัวข้อวิชาที่ชัดเจน แล้วนำหัวข้อวิชาต่าง ๆ มาจัดเป็นหมวดหมู่ เป็นหมวดวิชา

6. กำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา เป็นการกำหนดว่าต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ มีทักษะหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะใดอย่างไร ภายหลังจากการฝึกอบรม

7. กำหนดแนวการฝึกอบรม เป็นการพิจารณาถึงขอบเขตของแต่ละวิชาว่าควรประกอบด้วย ทฤษฎี แนวคิด หลักการ และขั้นตอนอะไรบ้าง

8. กำหนดแนวการประเมินผล จะเป็นการพิจารณาว่าควรใช้วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมอย่างไร เช่น ทดสอบความรู้ก่อนการฝึกอบรมหรือหลังการฝึกอบรม ใช้การสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม

9. กำหนดเทคนิคและสื่อในการฝึกอบรม จะต้องพิจารณาว่าในแต่ละหัวข้อวิชาจะใช้เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมอย่างไร ถ้าเราเลือกใช้เทคนิคและสื่อในการฝึกอบรมเหมาะสม ก็จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ มีทักษะ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะที่ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ในแต่ละหัวข้อวิชาที่ได้กำหนดไว้

10. กำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร การกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ มีความเข้าใจ เกิดทักษะ มีความสามารถ ตรงตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรม

11. เรียงลำดับหัวข้อวิชาและกำหนดการฝึกอบรม การเรียงลำดับหัวข้อวิชา เป็นการนำเอาหัวข้อวิชาต่าง ๆ ที่มีอยู่ในหลักสูตรฝึกอบรม มาจัดเรียงลำดับว่าวิชาใดควรจะทำก่อน วิชาใดควรจะทำการฝึกอบรมภายหลัง

กำหนดการฝึกอบรม เป็นการกำหนดว่าวิชาใดควรจะทำการฝึกอบรมก่อนหลัง รวมทั้งการกำหนดวัน เวลา ช่วงพักรับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่ม พักรับประทานอาหารกลางวัน ตั้งแต่เริ่มการฝึกอบรมจนกระทั่งสิ้นสุดการฝึกอบรมในแต่ละวัน จนถึงวันสุดท้ายของโครงการฝึกอบรม

## องค์ประกอบของโครงการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดหลักสูตร ขั้นตอน วิธีการ ตลอดจนแนวปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม

องค์ประกอบในการเขียนโครงการฝึกอบรม ควรจะประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ชื่อโครงการฝึกอบรม ซึ่งอาจเรียกชื่อโครงการได้ 3 ลักษณะ คือ

- 1) เรียกตามตำแหน่งของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 2) เรียกตามลักษณะของเนื้อหาวิชาหรือหลักสูตร
- 3) เรียกตามตำแหน่งงาน และตามลักษณะของวิชาในหลักสูตร

2. หลักการและเหตุผล

การจัดทำโครงการฝึกอบรมเป็นการเสนอหลักการและเหตุผลเพื่อพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขปัญหา อุปสรรคการบริหาร การดำเนินงาน การสร้างความสามัคคี และการสร้างสรรค์ความเจริญให้แก่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และองค์การ

เหตุผลในการจัดทำโครงการฝึกอบรมจะต้องสามารถชี้ให้เห็นว่า ถ้าไม่มีการจัดการฝึกอบรมแล้ว จะก่อให้เกิดผลเสียหายต่อระบบการทำงานในส่วนที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน

7. วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม

ให้ระบุถึงสิ่งที่ต้องการจะเกิดขึ้นจากการฝึกอบรมหรือคาดว่าจะได้รับจากการฝึกอบรม ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมมีองค์ประกอบที่ต้องพิจารณา ดังนี้

- 1) ปัญหาที่จำเป็นในการฝึกอบรม
- 2) กำหนดว่าใครเป็นผู้ก่อให้เกิดปัญหานั้น หรือเกิดปัญหาในระดับใด
- 3) ภารกิจหรือพฤติกรรมอื่นเป็นปัญหาดังกล่าว มีพฤติกรรมที่บกพร่องอย่างไร
- 4) วัตถุประสงค์ขั้นสูงสุดที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะให้เป็นไปในลักษณะใด
- 5) สิ่งสนับสนุนให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามข้อ 4 มีเพียงพอหรือไม่
- 6) สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานฝึกอบรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามข้อ 4
- 7) พิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่เป็นไปได้
- 8) วัตถุประสงค์ประกอบซึ่งเราไม่ได้คาดหวังมาก่อน แต่จะเป็นผลพลอยได้จากกรฝึกอบรม

### ลักษณะของวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่ดี

- 1) มีความกระชับรัดและชัดเจน
  - 2) ใช้ภาษาให้เข้าใจง่าย
  - 3) การระบุว่าต้องการจะให้เกิดพฤติกรรมชนิดใดขึ้น หรือต้องการจะแก้ปัญหาใด
  - 4) มีความเป็นไปได้
  - 5) สามารถที่จะวัดและประเมินผลได้
  - 6) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือนโยบายของหน่วยงาน
  - 7) ถ้ามีวัตถุประสงค์หลายอย่างควรแยกออกเป็นข้อ ๆ ตามลักษณะของวัตถุประสงค์
  - 8) วัตถุประสงค์ประกอบควรเรียงลำดับอยู่ในส่วนท้ายของวัตถุประสงค์ทั้งหมด
8. คุณสมบัติและจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่
- เป็นบุคคลตำแหน่งใด ปฏิบัติหน้าที่อะไร มีคุณวุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงานอะไรบ้าง
  - รับจำนวนกี่คน จะเปิดอบรมกี่รุ่น รุ่นละเท่าใด
5. รายละเอียดหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย
- 1) หัวข้อวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรและหมวดวิชา
  - 2) วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
  - 3) ขอบเขตหรือแนวการฝึกอบรมของแต่ละหมวดวิชา
  - 4) เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม
  - 5) ระยะเวลาในการฝึกอบรมของแต่ละวิชา
9. ระยะเวลาการฝึกอบรมตลอดหลักสูตร
- ให้บอกระยะเวลาที่จะทำการฝึกอบรม จำนวนวันที่ฝึกอบรม ให้บอกเวลาเริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการฝึกอบรมและต้องคำนึงถึงโอกาสและช่วงระยะเวลาที่การดำเนินงานของหน่วยงานมีการกึ่งน้อย คำนึงถึงผู้บริหาร วิทยากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และหัวข้อวิชา
7. เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม ได้แก่ การสัมมนา การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การบรรยาย
8. วิทยากรในหลักสูตรการฝึกอบรม ควรระบุให้ชัดเจนว่าเป็นวิทยากรจากหน่วยงานใด

### 9. สถานที่ฝึกอบรม และสถานที่ดูงาน (ถ้ามี)

การเลือกสถานที่ในการจัดฝึกอบรมควรคำนึงถึง คือ ชื่อเสียง ความนิยม ความสะอาด ความปลอดภัย ความสะดวก การคมนาคม ขนาดของสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ การให้บริการ ที่พัก อาหารและเครื่องดื่ม การติดต่อสื่อสาร และคำนึงถึงขีดความสามารถในการจ่ายเงินได้แก่ งบประมาณค่าใช้จ่ายที่มีอยู่ นโยบายของผู้บริหาร ระดับของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตร และจะต้องบอกสถานที่ให้ชัดเจนว่าห้องใด อาคารชื่ออะไร สถานที่อยู่ที่ไหน

### 10. การประเมินผลและติดตามผล

การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรมจะเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากขั้นตอนหนึ่ง เพราะเป็นการตรวจสอบข้อมูลทั้งหมดทุกขั้นตอนในกระบวนการฝึกอบรมที่ผ่านมา นับตั้งแต่การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม และการจัดดำเนินการฝึกอบรมว่ากิจกรรมต่างๆที่ดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมเป็นอย่างไรบ้าง ได้ผล และได้มาตรฐานหรือไม่ บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มีอะไรบ้างที่จะต้องแก้ไข ปรับปรุง เพื่อให้การดำเนินการต่างๆทุกขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

### รูปแบบหรือปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณาในการประเมินผลการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

การที่จะให้การประเมินผลการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพ และได้ผลเป็นที่น่าเชื่อถือได้นั้นจะต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญในแต่ละส่วนของระบบการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. ปัจจัยนำเข้าของการฝึกอบรม
2. กระบวนการดำเนินการฝึกอบรม
3. ผลที่ได้จากการฝึกอบรม

#### **ปัจจัยนำเข้าของการฝึกอบรม**

1. การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม
  - มีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่
  - ความจำเป็นดังกล่าวสามารถแก้ไขโดยการฝึกอบรมได้หรือไม่

2. วัตถุประสงค์หลักของโครงการฝึกอบรม
  - วัตถุประสงค์หลักของ โครงการฝึกอบรม สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่
  - วัตถุประสงค์หลักของ โครงการฝึกอบรมเขียนในลักษณะที่สามารถจะประเมินผลได้หรือไม่
3. โครงการและกำหนดการ
  - หัวข้อวิชาต่างๆในหลักสูตรการฝึกอบรมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของโครงการฝึกอบรมหรือไม่
  - วัตถุประสงค์ย่อยรายวิชาของทุกหัวข้อวิชา สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของโครงการฝึกอบรมหรือไม่
  - การลำดับของหัวข้อวิชาต่างๆในหลักสูตรฝึกอบรมเหมาะสมหรือไม่
4. เอกสารการฝึกอบรม
  - เอกสารการฝึกอบรมที่แจกให้ก่อนการฝึกอบรมเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของโครงการฝึกอบรมหรือไม่
5. การคัดเลือกวิทยากร
  - มีความรู้ มีความสามารถถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ในหัวข้อวิชาที่จะบรรยายได้ดีเพียงใด
6. การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม
  - คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ในโครงการฝึกอบรมและจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมเหมาะสมหรือไม่

### กระบวนการดำเนินการฝึกอบรม

สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาหรือตรวจสอบ คือ

1. วิทยากร
  - มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบหรือไม่
  - มีความรอบรู้ในเนื้อหาวิชานั้นหรือไม่
  - มีความสามารถถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ฟังเข้าใจเพียงใด



2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม  
สนใจ เอาใจใส่ ต่อการฝึกอบรม มีการซักถาม แสดงความคิดเห็น และให้ความร่วมมือ  
ต่างๆในระหว่างการฝึกอบรมหรือไม่
3. เอกสารประกอบการบรรยาย
  - แต่ละวิชามีเอกสารประกอบการบรรยายหรือไม่
  - เนื้อหาสาระของเอกสารประกอบการบรรยายสอดคล้อง และสนับสนุนกับวัตถุประสงค์หลักของหัวข้อวิชานั้นๆหรือไม่
4. สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก
  - การจัดสถานที่ฝึกอบรม โต๊ะ เก้าอี้ อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศเหมาะสมหรือไม่
  - อุปกรณ์ต่างๆที่ต้องใช้ในการฝึกอบรมมีเพียงพอหรือไม่

**ผลที่ได้จากการฝึกอบรม** อาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. การเรียนรู้  
ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการเรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการจะให้เรียนรู้ในหลักสูตรฝึกอบรมหรือไม่
2. ปฏิกริยา
  - ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่าทุกหัวข้อวิชาในหลักสูตรฝึกอบรมเหมาะสมและเพียงพอหรือไม่
  - ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่าการจัดดำเนินฝึกอบรมครั้งนี้เหมาะสมหรือไม่
3. พฤติกรรม  
ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำเอาความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่
4. ผลลัพธ์
  - การปฏิบัติงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม มีผลต่อหน่วยงานอย่างไร
  - การปฏิบัติงานของผู้ผ่านการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นกว่าเดิม หรือไม่

**ขั้นตอนของการประเมินผลการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ** แบ่งได้เป็นขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินผล
2. วางแผนการประเมินผล
3. ดำเนินการตามแผน
4. วิเคราะห์ข้อมูล
5. รายงานผล

**ขั้นที่ 1 กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินผล**

ก่อนจะเริ่มการประเมินผลการฝึกอบรมได้นั้น จะต้องกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลให้ชัดเจน โดยเริ่มจากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ โครงการที่จะทำการประเมินผลว่ามีขอบเขตและวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมอย่างไร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมนี้ต้องการทราบข้อมูลอะไร

**ขั้นที่ 2 วางแผนการประเมินผล**

เมื่อได้กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลแล้ว ก็นำวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมแต่ละข้อมาวิเคราะห์วางแผน ดังต่อไปนี้

1. ระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมข้อแรกโดยวิเคราะห์และวางแผนทีละข้อ
2. ตั้งคำถามเฉพาะเป็นประเด็นย่อย
3. ระบุคำถามเฉพาะแต่ละข้อนั้น เป็นการประเมินผลประเภทใด เพื่อเป็นแนวในการพิจารณาเลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสม ซึ่งประเภทของการประเมินผลจะแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ
  - การเรียนรู้
  - ปฏิบัติ
  - พฤติกรรม
  - ผลลัพธ์
4. ระบุแหล่งที่มาของข้อมูล ซึ่งจะได้มาจาก ผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม ผู้สังเกตการณ์ และผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
5. ระบุให้ชัดเจนว่าจะเก็บรวบรวมข้อมูลเมื่อไหร่ เวลาที่เก็บข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ช่วง คือ
  - ก่อนการฝึกอบรม
  - ระหว่างการฝึกอบรม
  - หลังการฝึกอบรม

6. ระเบียบวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลว่าจะเก็บโดยวิธีใด วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญคือ
  - การใช้แบบทดสอบความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม
  - การสัมภาษณ์
  - การสังเกตการณ์
  - การใช้แบบสอบถาม
7. ระเบียบวิธีวิเคราะห์ข้อมูลให้ชัดเจนว่า จะวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละอย่างด้วยวิธีไหน เช่น วิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการทางสถิติ

### ขั้นที่ 3 ดำเนินการตามแผน

เมื่อได้จัดทำแผนการประเมินผลและติดตามผล 1 และ 2 เรียบร้อยแล้วเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงต่างๆของการจัดดำเนินการฝึกอบรม โดยเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนที่ระบุไว้ในขั้นที่ 2

### ขั้นที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลที่ได้ทั้งหมด จากเครื่องมือต่างๆที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลแต่ละข้อ

### ขั้นที่ 5 รายงานผล

หลังจากได้วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมทั้งหมดแล้ว ก็ทำหนังสือรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงทราบ

11. เกณฑ์การผ่านการฝึกอบรม เช่น กำหนดว่าผู้เข้าอบรมจะต้องมีเวลาในการอบรมเท่าใด สามารถทำได้กี่ครั้ง
12. งบประมาณในการฝึกอบรม การกำหนดประมาณการค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้จัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายจะต้องศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับอัตราค่าใช้จ่ายที่จำเป็น เช่น ค่าเช่าห้องประชุม ค่าที่พัก ค่าอาหาร ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม ค่าตอบแทนวิทยากร
13. ผู้รับผิดชอบโครงการ ให้ระบุว่าในการฝึกอบรมแต่ละครั้งมีใครบ้างเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ
14. ที่ปรึกษาโครงการ
15. กำหนดการการฝึกอบรมตลอดหลักสูตร เป็นการกำหนดวัน เวลาตั้งแต่วันแรก ที่เปิดการอบรมจนกระทั่งวันสุดท้ายที่สิ้นสุดการฝึกอบรม

### การจัดดำเนินการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่ 3 ของกระบวนการฝึกอบรม ก่อนที่จะจัดดำเนินการฝึกอบรม จะต้องมีการวางแผนการจัดฝึกอบรม โดยระบุกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินการที่จะต้องดำเนินการ ในช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม

### ปัญหาและอุปสรรคของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นต่อหน่วยงานและองค์กรเป็นอย่างมาก ปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่หน่วยงานหรือองค์กรพบอาจสรุปได้ดังนี้

1. จำนวนเจ้าหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรม เช่น หลักสูตรใหญ่ จำนวนผู้เข้ารับการอบรมมีจำนวนมาก จำเป็นต้องใช้เจ้าหน้าที่หลายคน ถ้าเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอจะทำให้การดำเนินการในด้านต่าง ๆ ไม่ราบรื่น และการฝึกอบรมก็อาจจะไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร
2. งบประมาณ ซึ่งการจัดการฝึกอบรมแต่ละครั้งจะต้องมีค่าใช้จ่ายจำนวนมาก ถ้าหน่วยงานมีงบประมาณในการฝึกอบรมน้อยก็อาจเป็นอุปสรรคไม่สามารถดำเนินการฝึกอบรมตามที่ต้องการได้
3. โสตทัศนูปกรณ์และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรม ถ้ามีไม่เพียงพอ ก็อาจกระทบต่อความสำเร็จของการฝึกอบรมหลักสูตรนั้น ๆ ได้
4. สถานที่จัดฝึกอบรม มีความสำคัญต่อการจัดการฝึกอบรม ถ้าไม่มีสถานที่ที่เหมาะสมกับหลักสูตรฝึกอบรม จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม กลุ่มและระดับของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก็ไม่สามารถที่จะจัดการฝึกอบรมได้
5. เวลา จะต้องใช้เวลาเพียงพอสำหรับการเตรียมการและการดำเนินการต่าง ๆ ทั้งก่อนระหว่างและหลังการฝึกอบรม ถ้าหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีเวลาวางแผนเตรียมการ และดำเนินการต่าง ๆ น้อย หรือไม่เพียงพอก็จะทำให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในหลักสูตรการฝึกอบรมไม่เรียบร้อยราบรื่นด้วยดี
6. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง เช่น ไม่ให้ความสนใจกับการฝึกอบรม ขาดการฝึกอบรมน้อย ๆ ไม่เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ไม่ส่งงานตามที่ได้รับมอบหมาย การฝึกอบรมก็จะไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร
7. วิทยากร การสรรหาวิทยากรก็เป็นสิ่งสำคัญในการจัดการฝึกอบรม ถ้าหากได้วิทยากรที่ไม่เหมาะสม หรือไม่ตรงกับหัวข้อวิชาในหลักสูตร ก็จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ได้รับความรู้ตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์

8. ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชามิควรจะคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรฝึกอบรม ถ้าหากส่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ไม่มีความพร้อมที่จะเข้ารับการฝึกอบรมก็อาจเป็นอุปสรรคได้

9. ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม ถ้าผู้รับผิดชอบโครงการไม่รับทราบ หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน ไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม ไม่รับผิดชอบงาน ไม่มีความรู้เกี่ยวกับการฝึกอบรมอย่างถูกต้อง หรือมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการฝึกอบรมแล้ว ก็จะทำให้การฝึกอบรมนั้นล้มเหลวได้ง่าย แต่ในทางกลับกันถ้าผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมรับทราบ หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง เห็นความสำคัญและมีทัศนคติที่ดีต่อการฝึกอบรม มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมเป็นอย่างดี ก็จะทำให้การฝึกอบรมได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

10. ผู้บังคับบัญชาของผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมจะมีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพและความพร้อมในการดำเนินการฝึกอบรมเป็นอย่างดีเพียงใดก็ตาม ถ้าหากผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม และไม่สนับสนุนช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่ เช่น กำลังคน งบประมาณ อุปกรณ์การฝึกอบรม สื่อทัศนูปกรณ์ ระยะเวลาที่ใช้ในการเตรียมการและดำเนินการต่าง ๆ และการมอบอำนาจหน้าที่ และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ อย่างชัดเจน ที่ไม่ใช่เป็นเรื่องใหญ่และสำคัญมากนัก ก็อาจจะทำให้การดำเนินการฝึกอบรมไม่สามารถดำเนินการได้

11. ความร่วมมือของฝ่ายต่าง ๆ การจัดการฝึกอบรมจะต้องอาศัยความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายที่รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายการเงินและพัสดุ ฝ่ายแผนงาน ถ้าการจัดการฝึกอบรมขาดความร่วมมือของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้ว ก็ยากที่จะดำเนินการจัดฝึกอบรมได้ราบรื่น

12. ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การจะคัดเลือกบุคคลหรือส่งบุคคลในหน่วยงานเข้ารับการอบรมขึ้นอยู่กับนโยบายของหน่วยงาน ความคิดเห็น ทัศนคติ วิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชา หากคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรฝึกอบรม บุคคลที่ไม่มีความพร้อมที่จะเข้ารับการฝึกอบรม บุคคลที่ไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม ก็จะเป็นปัญหาหรืออุปสรรคต่อความสำเร็จของโครงการฝึกอบรมจะเพราะฉะนั้น การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้ารับการฝึกอบรมและการสนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้ตลอดหลักสูตร จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

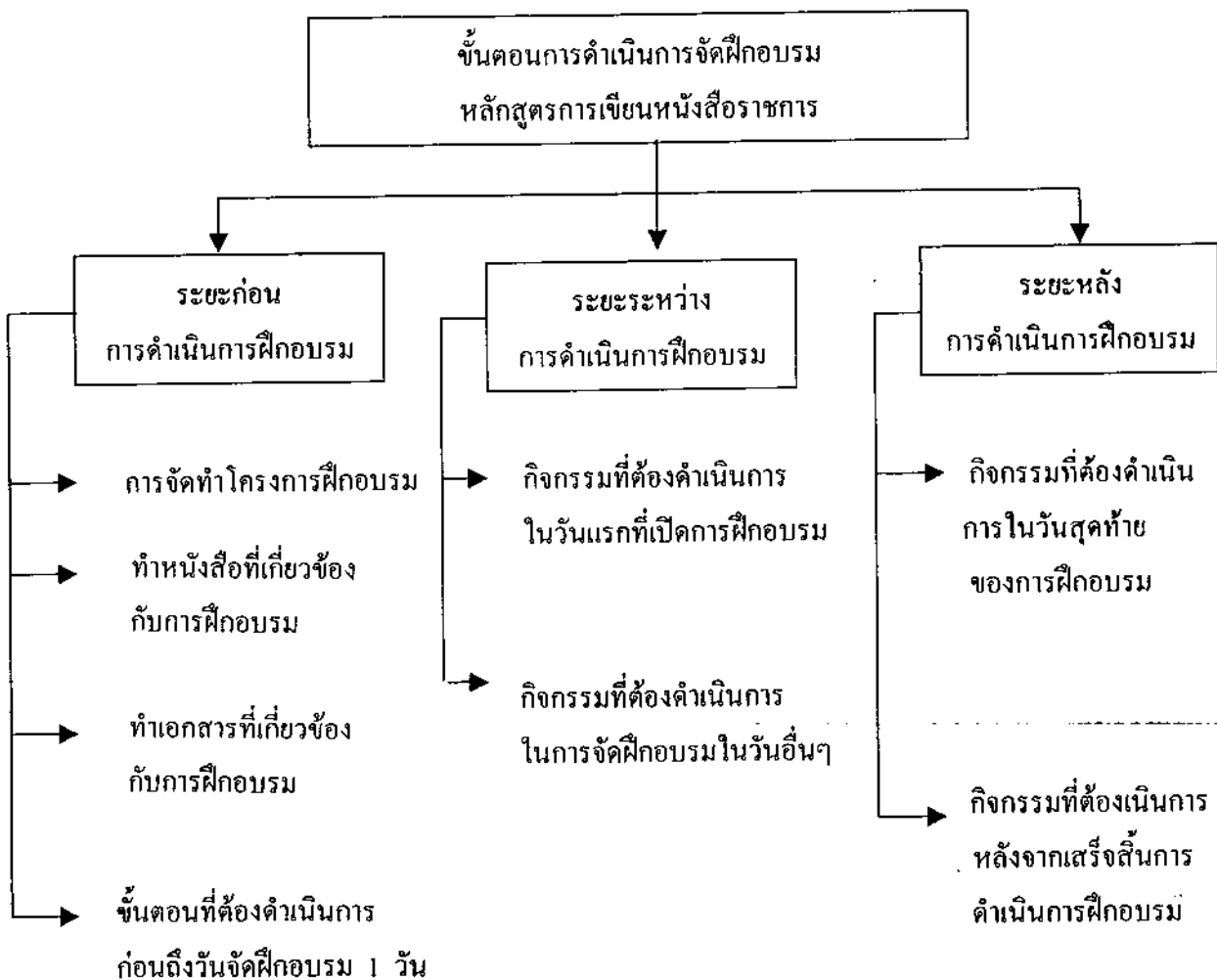
# บทที่ 3

## ขั้นตอนการดำเนินการจัดฝึกอบรม

หลังจากที่ได้รับอนุมัติโครงการและงบประมาณที่ต้องใช้ในการจัดฝึกอบรมจากผู้บังคับบัญชาแล้วเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องวางแผนการดำเนินการไว้ล่วงหน้าเป็นสายลักษณะอักษร ทั้งนี้ เพื่อความสะดวกในการมอบหมายงานและตรวจสอบความพร้อมของโครงการฝึกอบรม ควรระบุกิจกรรมต่างๆที่จะต้องทำอย่างละเอียด เพื่อป้องกันการหลงลืม ควรระบุระยะเวลาเริ่มต้น ระยะเวลาสิ้นสุดของแต่ละกิจกรรมเพื่อให้งานทุกอย่างเสร็จทันเวลา

ขั้นตอนการดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการเขียนหนังสือราชการ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1. ระยะก่อนการดำเนินการฝึกอบรม
2. ระยะระหว่างการดำเนินการฝึกอบรม
3. ระยะหลังการดำเนินการฝึกอบรม



## 1. ระยะเวลาก่อนการดำเนินการฝึกอบรม

ระยะเวลาก่อนการดำเนินการฝึกอบรม เป็นการเตรียมความพร้อมในขั้นตอนต่างๆของกระบวนการจัดฝึกอบรม ที่จะต้องดำเนินการ ดังนี้

### 1. การจัดทำโครงการฝึกอบรม ซึ่งในโครงการจะประกอบด้วย

1.1) หลักการและเหตุผล จะกล่าวถึงความจำเป็นมาสภาพปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้น ปัญหาทำให้เกิดความจำเป็นในการจัดการฝึกอบรม

1.2) วัตถุประสงค์ การกำหนดวัตถุประสงค์ควรคำนึงถึงผลของการฝึกอบรม นำจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจและทักษะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน อันจะเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานและแก่ตนเอง การเขียนวัตถุประสงค์ ควรใช้ภาษาที่กะทัดรัด ชัดเจน เข้าใจง่าย มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การเขียนวัตถุประสงค์ควรเขียนเป็นข้อ ๆ โดยเรียงลำดับความสำคัญก่อน - หลัง

1.3) เป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายก็เพื่อให้การดำเนินงานของโครงการมีความชัดเจนยิ่งขึ้น การเขียนเป้าหมายอาจเขียนได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

(1) เป้าหมายด้านปริมาณ หมายถึง จำนวนคน สิ่งของ หรือวัตถุ ที่เข้าร่วมฝึกอบรม หรือเป็นองค์ประกอบของการฝึกอบรมทั้งหมดว่าปริมาณเท่าไร เช่น การเขียนเป้าหมายในการฝึกอบรมหลักสูตรการเขียนหนังสือราชการก็เป็นเป้าหมายด้านปริมาณ

(2) เป้าหมายด้านคุณภาพ หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดได้รับความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติ จิตสำนึก หรือเกิดทักษะจากการฝึกอบรม สามารถนำสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้หรือประยุกต์ใช้ในการทำงานในหน่วยงาน

1.4) หัวข้อการฝึกอบรม การกำหนดหัวข้อวิชาและหมวดวิชาในหลักสูตรการฝึกอบรมจะต้องพิจารณาจากระดับความสำคัญภารกิจหน้าที่หลักในงานก่อนแล้วนำหัวข้อวิชา มาจัดหมวดหมู่เรียงลำดับก่อน-หลัง ตามหลักการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ มีความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังตัวอย่างหัวข้อวิชาโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการเขียนหนังสือราชการ ดังนี้

(1) การเขียนหนังสือราชการ หนังสือโต้ตอบ และรายงานการประชุม

- การเขียนให้ถูกต้องตามรูปแบบและความนิยม
- หลักการวิเคราะห์และการตรวจแก้หนังสือ
- เทคนิคการเขียนให้บรรลุวัตถุประสงค์

(2) การใช้ภาษาในการเขียน

- การใช้คำและประโยค
- การเขียนย่อหน้า เว้นวรรค การตัดคำระหว่างบรรทัด
- การใช้ศัพท์เฉพาะและการเขียนคำที่มาจากภาษาต่างประเทศ

1.5) วิธีการฝึกอบรม ควรเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสม สอดคล้องกับเรื่อง  
ที่จัดฝึกอบรม วัตถุประสงค์ ขอบเขตเนื้อหาการฝึกอบรม ระดับและตำแหน่งของผู้เข้ารับการฝึกอบรม  
รวมจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งอาจจะพิจารณาเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมในลักษณะต่างๆ ดังนี้

- การบรรยาย
- การบรรยายพิเศษ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ
- การสัมมนา
- การบรรยายเป็นชุด
- การอภิปรายเป็นคณะ
- การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
- การฝึกอบรมกรณีศึกษา

ซึ่งในการฝึกอบรมหลักสูตรการเขียนหนังสือราชการจะใช้วิธีการฝึกอบรมในลักษณะของการบรรยาย  
อภิปราย และกรณีศึกษา

1.6) สถานที่ฝึกอบรม

(1) การหาสถานที่ฝึกอบรม ควรทราบจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อจะได้จัดที่นั่งและสามารถ  
ประมาณการใช้ห้องฝึกอบรมว่าจะใช้ห้องที่มีขนาดใหญ่ กลาง หรือเล็ก เพื่อจะได้ห้องที่เหมาะสมกับผู้เข้ารับ  
การอบรม

(2) สถานที่ตั้งของฝึกอบรมหรือห้องประชุม ควรเป็นสถานที่ที่เดินทางไปได้สะดวก มีความ  
คล่องตัว และควรสำรวจว่าห้องฝึกอบรมอยู่ส่วนใดของอาคาร ชั้นใด กรณีที่จัดใน โรงแรม ควรมีป้ายบอก  
หัวข้อเรื่องการจัดฝึกอบรม หน่วยงานผู้จัด และชื่อห้องว่าอยู่ชั้นใด

(3) สถานที่จัดฝึกอบรมควรอยู่ใกล้กับหน่วยงานผู้จัดฝึกอบรม เพราะจะได้สามารถอำนวยความสะดวก  
สะดวกในเรื่องต่าง ๆ ได้สะดวก รวดเร็ว กรณีที่กลุ่มฝึกอบรมขอความช่วยเหลือ เช่น อาจมีการทำเอกสาร  
เพิ่มเติมจากวิทยากรผู้บรรยาย



(4) **ติดต่อกับขออนุญาตใช้สถานที่ล่วงหน้า**

1.7) ระยะเวลาดำเนินการ ควรกำหนดให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เนื้อหารายวิชา และการฝึกอบรมตลอดหลักสูตร ให้บอกระยะเวลาที่จะทำการฝึกอบรมทั้งหมด ว่ามีระยะเท่าใด กี่วัน ให้ออกเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด โครงการฝึกอบรม

1.8) **วิทยากร**

วิทยากรนับเป็นบุคคลที่สำคัญมากสำหรับการจัดฝึกอบรมเป็นผู้นำเสนอเนื้อหาสาระถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในหัวข้อวิชาที่จะบรรยาย เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ในเนื้อหาวิชาของหลักสูตรที่จัดฝึกอบรม ซึ่งการได้วิทยากรที่มีความรู้ความสามารถก็จะทำให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์

1.9) **งบประมาณ**

การกำหนดงบประมาณ ผู้จัดฝึกอบรมจะต้องวางแผนค่าใช้จ่ายให้ดีและรอบคอบ เพื่อให้การประมาณการค่าใช้จ่ายทั้งหมดของงานเพียงพอไม่ขาดหรือทำให้เงินเหลือมาก

**ข้อควรคำนึงถึงในการจัดทำงบประมาณ**

- ตรวจสอบราคาสถานที่ใช้สถานที่ ราคาห้องพัก ห้องประชุม ค่าอาหารว่าง และเครื่องดื่ม ค่าอาหารกลางวัน ให้ดีเสียก่อนและจึงนำมาจัดทำประมาณการค่าใช้จ่าย
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องจัดซื้อ ควรสืบราคาวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้ให้ดีเสียก่อน เช่น แฟ้มเอกสาร ปากกา พิล์มถ่ายรูป แผ่นโฟม

**(1.)บุคคลที่จะเบิกค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม**

- ประธานในพิธีเปิด-ปิด
- ข้าราชการและลูกจ้าง ผู้จัดฝึกอบรม
- วิทยากร
- ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- ผู้สังเกตการณ์
- แยกผู้มีเกียรติและผู้ติดตาม

**(2.)ค่าใช้จ่ายในการจัดการฝึกอบรมของส่วนราชการที่เบิกได้ ได้แก่**

- ค่าใช้จ่ายในการใช้ตกแต่งสถานที่
- ค่าใช้จ่ายในพิธีเปิด-ปิด
- ค่าวัสดุ เครื่องเขียน และอุปกรณ์
- ค่าพิมพ์ประกาศนียบัตร

- ค่าพิมพ์เอกสาร สิ่งตีพิมพ์
- ค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสาร
- ค่าเช่าอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็น
- ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม
- ค่าอาหาร
- ค่ายานพาหนะ
- ค่าสมนาคุณวิทยากร
- ค่าอาหาร

**(3.) อัตราค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม**

- การฝึกอบรมในสถานที่ราชการหรือรัฐวิสาหกิจ ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม เบิกได้ไม่เกิน 30 - 50 บาท
- การฝึกอบรมในสถานที่เอกชน ค่าอาหารว่างเบิกได้ไม่เกิน 50 บาท และเครื่องดื่ม เบิกได้ไม่เกิน 20 บาท

**(4) ค่าอาหาร กรณีส่วนราชการผู้จัดฝึกอบรม ออกค่าใช้จ่ายในการจัดอาหารสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้เบิกค่าอาหารได้เท่าที่จ่ายจริงตามระดับการฝึกอบรม ไม่เกินอัตรา ดังนี้**

**อัตราค่าอาหารในการฝึกอบรม**

ระดับการฝึกอบรม	การฝึกอบรมของสถานที่ราชการหรือรัฐวิสาหกิจ		การฝึกอบรมในสถานที่ของเอกชน	
	จัดครบทุกมื้อ	จัดไม่ครบทุกมื้อ	จัดครบทุกมื้อ	จัดไม่ครบทุกมื้อ
1. การฝึกอบรมระดับต้น (ระดับ 1-2)	ไม่เกิน 300	ไม่เกิน 200	ไม่เกิน 500	ไม่เกิน 250
2. การฝึกอบรมระดับกลาง (ระดับ 3-8 )	ไม่เกิน 500	ไม่เกิน 300	ไม่เกิน 800	ไม่เกิน 400
3. การฝึกอบรมระดับสูง (ระดับ 9 ขึ้นไป )	ไม่เกิน 700	ไม่เกิน 400	ไม่เกิน 1,000	ไม่เกิน 500

## (5) คำสมนาคุณวิทยากร

หลักเกณฑ์การจ่ายคำสมนาคุณวิทยากร

- 1.) ชั่วโมงการฝึกอบรมที่มีลักษณะเป็นการบรรยาย ให้จ่ายค่าวิทยากรไม่เกิน 1 คน
- 2.) ชั่วโมงการฝึกอบรมที่มีลักษณะเป็นคณะหรือสัมมนา ให้จ่ายคำสมนาคุณวิทยากรได้ไม่เกิน 5 คน
- 3.) ชั่วโมงการฝึกอบรมที่มีลักษณะเป็นการแบ่งกลุ่มฝึกภาคปฏิบัติ แบ่งกลุ่มอภิปราย หรือแบ่งกลุ่มทำกิจกรรม ให้จ่ายคำสมนาคุณวิทยากรได้ไม่เกินกลุ่มละ 2 คน
- 4.) ชั่วโมงการฝึกอบรมใด มีวิทยากรเกินกว่าจำนวนที่กำหนดไว้ดังกล่าวข้างต้น ให้เฉลี่ยจ่ายเงินสมนาคุณวิทยากรภายในจำนวนเงินที่จ่ายได้

### อัตราคำสมนาคุณวิทยากร

1. วิทยากรที่เป็นข้าราชการหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจ ไม่เกินชั่วโมงละ 600 บาท
2. วิทยากรภาคเอกชน ไม่เกินชั่วโมงละ 1,200 บาท
- 1.10) หน่วยงานที่รับผิดชอบ คือเห็นหน่วยงานผู้จัดฝึกอบรมในโครงการนั้น ๆ
- 1.11) ผลสัมฤทธิ์ของงานที่คาดหวัง จะประกอบด้วย ผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome)
- 1.12) วิธีการวัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการ จะเป็นการประเมินผล โครงการ ทดสอบความรู้ก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรม เพื่อให้การเขียนหนังสือราชการมีความถูกต้องมากขึ้น
- 1.13) ผู้เสนอโครงการ ในการเขียนผู้เสนอโครงการจะต้องระบุชื่อบุคคล หน่วยงานหรือองค์กร ให้ชัดเจน
- 1.14) ผู้อนุมัติโครงการ จะประกอบด้วยชื่อ และตำแหน่ง ซึ่งผู้ที่จะลงนามอนุมัติโครงการ

จะเป็นผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน

### 2. ทำหนังสือที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

- 2.1 ทำหนังสือขออนุมัติโครงการฝึกอบรม (ภาคผนวกหน้าที่ 44 )

เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในเรื่องวิทยากร สถานที่ฝึกอบรมและงบประมาณแล้ว

ทำหนังสือขออนุมัติโครงการฝึกอบรม เสนอปลัดกระทรวงหรือผู้มีอำนาจอนุมัติ โดยจะต้องแนบเอกสารประกอบการขออนุมัติ ดังนี้

- 1.) โครงการฝึกอบรมที่มีรายละเอียดครบถ้วน  
(ตั้งรายละเอียดในเรื่องการจัดทำโครงการฝึกอบรม)
- 2.) ประมาณการค่าใช้จ่ายทั้งโครงการ

## 2.2 จัดทำกำหนดการฝึกอบรมและแผนที่การเดินทางไปฝึกอบรม

การจัดทำกำหนดการฝึกอบรมจะทำการเป็นตาราง โดยส่วนบนของตารางจะเขียนชื่อเรื่อง จำนวนวันที่จัดฝึกอบรม และสถานที่ในการฝึกอบรม และในส่วนของตารางกำหนดการจะประกอบด้วย วัน เวลาที่กำหนดไว้สำหรับในแต่ละหัวข้อวิชา เวลาที่กำหนดการลงทะเบียน เวลาพักรับประทานอาหารว่าง และเครื่องดื่ม พักรับประทานอาหารกลางวัน ชื่อวิทยากรผู้บรรยาย

2.3 ทำหนังสือถึงหน่วยงานให้ส่งข้าราชการและเจ้าหน้าที่สมัครเข้ารับการฝึกอบรม โดยทำหนังสือในลักษณะแจ้งเวียนโดยแนบโครงการ กำหนดการ แบบตอบรับ ถึงหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์ ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร หัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรี (ภาคผนวกหน้าที่ 54 )

## 2.4 ติดต่อวิทยากร

สำหรับการติดต่อวิทยากรจะใช้วิธีการทาบทามทางโทรศัพท์อย่างไม่เป็นทางการก่อน โดยบอกหัวข้อวิชาที่จะเชิญมาบรรยาย วัน เวลา เพื่อดูว่าในวัน และเวลาดังกล่าววิทยากรว่างหรือไม่ เพื่อจะได้ทราบว่าหัวข้อวิชาใดมีปัญหาในการเชิญวิทยากร เพื่อการสลับวันเวลา สำหรับบางหัวข้อวิชาเพื่อเปลี่ยนตัววิทยากรคนใหม่ กรณีที่บางวิชาวิทยากรเดิมขัดข้อง

## 2.5 ทำหนังสือเชิญวิทยากร (ภาคผนวกหน้าที่ 57 )

เมื่อได้ติดต่อทาบทามวิทยากรทุกท่านอย่างเป็นทางการแล้ว ก็ทำหนังสือเสนอปลัดกระทรวงเพื่อลงนามในหนังสือเชิญวิทยากรทุกท่านซึ่งในเนื้อหาของหนังสือจะบอกชื่อของวิทยากรที่จะเชิญมาบรรยาย หัวข้อวิชาที่เชิญบรรยาย วัน เวลา และสถานที่ พร้อมกับแนบโครงการฝึกอบรม กำหนดการฝึกอบรม

## 2.6 ทำหนังสือขออนุมัติค่าใช้จ่าย

เมื่อได้ทราบประมาณการค่าใช้จ่ายแล้ว ทำหนังสือขออนุมัติค่าใช้จ่าย พร้อมขอขยืมเงินทอดรพระราชาร โดยแนบโครงการ กำหนดการ สัญญาการขยืมเงิน และแบบบัญชีประมาณการค่าใช้จ่ายประกอบใบขยืม ซึ่งในเนื้อหาจะประกอบด้วยรายละเอียดของอัตราค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดฝึกอบรม เสนอปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อลงนามอนุมัติ และขอมยอดเงินที่กลุ่มแผนงานและงบประมาณ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ แล้วนำหนังสือไปผ่านกลุ่มงานคลังและพัสดุ (ภาคผนวกหน้าที่ 49 )

## 2.7 ติดต่อทาบทามประธานในพิธีเปิดการฝึกอบรม (ถ้ามี)

2.8 ทำหนังสือเชิญประธานในพิธีเปิดการฝึกอบรม และพิธีปิดการฝึกอบรม โดยระบุวัน เวลา และสถานที่ให้ชัดเจน พร้อมทั้งแนบร่างคำกล่าวไปด้วย (ถ้ามี)

2.9 ร่างคำกล่าวสำหรับผู้ที่จะกล่าวรายงานต่อประธานในพิธีเปิดการฝึกอบรม (ถ้ามี)

2.10 ติดตามการเชิญวิทยากร เพื่อยืนยันวัน เวลา สถานที่จัดฝึกอบรม หัวข้อวิชา ที่เชิญบรรยาย รวมถึงการติดต่อขอรับเอกสารประกอบการบรรยายเพื่อนำมาจัดทำสำหรับแจกผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหัวข้อวิชาที่วิทยากรบรรยาย และนัดหมายจัดรถรับ-ส่งวิทยากร กรณีที่เชิญวิทยากรเป็นทีมงานจะต้องขอชื่อและที่อยู่ ของทีมวิทยากรแต่ละท่านไว้เพื่อนำไปเขียนในใบสำคัญรับเงิน สำหรับเตรียมจ่ายค่าสมนาคุณวิทยากร

2.11 ทำหนังสือขอใช้สถานที่

กรณีที่ เป็นหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจ จะต้องทำหนังสือขออนุญาตใช้สถานที่ ถึงหน่วยงานที่มีหน้าที่ดูแลสถานที่ โดยระบุ วัน เวลา และอุปกรณ์ในห้องประชุมที่ต้องใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม

2.12 พิจารณาคัดเลือกผู้สมัครเข้ารับการฝึกอบรม ที่หน่วยงานต่างๆ ส่งแบบตอบรับกลับมา และรวบรวมรายชื่อผู้สมัครเข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดจัดทำรายชื่อสำหรับลงทะเบียนในวันที่จัดฝึกอบรม

2.13 แจ้งผลการคัดเลือก โดยทำหนังสือถึงหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อแจ้งข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในสังกัดที่ได้รับการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมทราบอย่างเป็นทางการ

### 3. จัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

3.1 จัดพิมพ์รายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกให้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเตรียมไว้สำหรับการลงทะเบียนเข้ารับการฝึกอบรม

3.2 จัดเตรียมเพิ่มสำหรับลงทะเบียน

3.3 จัดทำประกาศนียบัตร สำหรับผู้ผ่านการฝึกอบรม (ถ้ามี)

3.4 จัดทำเพิ่มเอกสารสำหรับแจกผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งจะประกอบด้วย

- 1.) โครงการฝึกอบรม
- 2.) กำหนดการฝึกอบรม
- 3.) รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 4.) กระดาษโน้ต
- 5.) ปากกา

3.5 จัดทำป้ายต่างๆ

- 1.) ป้ายชื่อวิทยากร (ตั้งโต๊ะ)
- 2.) ป้ายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม (ติดเสื้อ)
- 3.) ป้ายลงทะเบียน (ตั้งโต๊ะ)

4.) ป้ายชื่อประธานในพิธีเปิด – พิธีปิดการฝึกอบรม (ถ้ามี)

5.) ป้ายชื่อผู้กล่าวรายงาน

### 3.6 การจัดทำแบบประเมินผล โครงการฝึกอบรม

การจัดทำแบบประเมินผล โครงการฝึกอบรมหลักสูตร การเขียนหนังสือราชการ ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมได้สร้างแบบประเมินผลโครงการฝึกอบรมโดยการศึกษา วิเคราะห์โครงการฝึกอบรม เอกสารที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม โดยเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลโครงการฝึกอบรมเป็นแบบสอบถาม ซึ่งในโครงสร้างของแบบสอบถามจะประกอบด้วยหัวข้อ ดังนี้

#### 1 ส่วนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับหัวข้อวิชา แบ่งเป็นหัวข้อวิชาดังนี้

- 1.) ความรู้ ความเข้าใจ ก่อนการฝึกอบรม
- 2.) ความรู้ ความเข้าใจ หลังการฝึกอบรม
- 3.) ประโยชน์ของเนื้อหาสาระของวิชานี้ต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 4.) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคิดว่าสามารถเขียนหนังสือราชการ ได้ถูกระเบียบแบบแผนตามหลักการเขียนหนังสือราชการอยู่ในระดับใด
- 5.) ความเหมาะสมของระยะเวลาการฝึกอบรม

#### ส่วนที่ 2 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

#### 2.) กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนของแบบสอบถาม

เกณฑ์ที่ใช้ในการให้คะแนนแบบสอบถาม เป็นการกำหนดการให้คะแนนตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละคำถามในข้อ 3.1 จำนวนเป็น 4 ระดับ

- 2.1 มากที่สุด
- 2.2 มาก
- 2.3 ปานกลาง
- 2.4 น้อยหรือควรปรับปรุง

#### 3.) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เป็นการนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการประเมินผลโครงการฝึกอบรมทั้งหมดมาจัดหมวดหมู่แล้ววิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติ คิดเป็นค่าร้อยละ

### 3.7 การจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ ที่ต้องใช้ในการฝึกอบรม เช่น

- กระดาษ A4
- กรรไกร
- ปากกา ดินสอ ยางลบ
- น้ำยาลบคำผิด
- แผ่นใส ปากกาเขียนแผ่นใส
- กล้องถ่ายรูป ฟิล์มถ่ายรูป
- ป้ายตั้งโต๊ะ
- ปากกาเคมี เทปใส
- เครื่องเย็บกระดาษ ลวดเย็บกระดาษ

### 3.8 เตรียมรถรับ – ส่งวิทยากร

การเตรียมการจัดรถรับ - ส่งวิทยากร จะต้องติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่ ที่ดำเนินการเรื่องยานพาหนะล่วงหน้า โดยทำหนังสือขอใช้รถยนต์ในการรับ-ส่งวิทยากร พร้อมประสานงานกับพนักงานขับรถยนต์

5.9 ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องเทคโนโลยีการฝึกอบรม ประสานงานด้านการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ การเขียนป้ายการฝึกอบรมติดมานหรือฉากในห้องประชุม

5.10 ประสานงานกับหน่วยงานเจ้าของสถานที่ฝึกอบรม ในการจัดสถานที่ฝึกอบรมในเรื่องรูปแบบการจัดห้องฝึกอบรม โต๊ะ เก้าอี้ เครื่องบันทึกเทป เครื่องเสียง เครื่องฉายภาพ จอภาพ ที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรม

### ก่อนถึงวันดำเนินการจัดฝึกอบรม 1 วัน ควรดำเนินการ ดังนี้

1. สำรวจห้องประชุมเพื่อตรวจสอบความเรียบร้อยในเรื่อง การจัดห้องฝึกอบรม โต๊ะ เก้าอี้ จัดตามรูปแบบที่ต้องการหรือไม่
2. จัดเตรียมเวทีของห้องฝึกอบรมในการติดอักษรชื่อเรื่องของการจัดฝึกอบรมกับม่านหรือฉาก
3. จัด โต๊ะหมู่บูชาสำหรับพิธีเปิดการฝึกอบรม (ถ้ามี)
4. จัดเตรียมชุดรับแขก สำหรับรับรองวิทยากรและจัดเตรียม โต๊ะสำหรับลงทะเบียนผู้เข้ารับการฝึกอบรม
5. จัดเตรียมเก้าอี้สำหรับแขกผู้มีเกียรติที่เชิญมาในพิธีเปิด (ถ้ามี)
6. ตรวจสอบความเรียบร้อยของวัสดุอุปกรณ์ วัสดุทัศนูปกรณ์ต่างๆ ที่ต้องใช้ในระหว่างการฝึกอบรม
7. จัดเตรียมห้องสำหรับรับประทานอาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่ม

## 2. ระยะระหว่างการดำเนินการฝึกอบรม

ระยะระหว่างการดำเนินการฝึกอบรมจะเริ่มตั้งแต่วันที่เปิดการฝึกอบรมวันแรกจนถึงวันสุดท้ายของการฝึกอบรม โดยอาจแบ่งเป็นขั้นตอน ดังนี้

### 2.1 ขั้นตอนการดำเนินการเฉพาะวันแรกของการฝึกอบรม

1. ตรวจสอบความเรียบร้อยของห้องฝึกอบรมและความพร้อมของห้องฝึกอบรม ได้แก่ แสง เสียง ความเย็น การจัดโต๊ะ เก้าอี้ เวกี เครื่องฉายภาพ จอภาพ เครื่องบันทึกเทป ชุดรับแขก แทนสำหรับผู้ดำเนินรายการ แฟ้มสำหรับลงทะเบียน
2. ดูแลในเรื่องอาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่มตามรายการที่กำหนด
3. ส่งรถไปรับวิทยากรและเตรียมสำหรับส่งวิทยากรในขากลับ(กรณีวิทยากรให้ส่งรถไปรับ-ส่ง )
4. ลงทะเบียนผู้เข้ารับการฝึกอบรมเมื่อถึงเวลาที่กำหนด  
ด้วยการลงชื่อตามวัน เวลา ที่จัดฝึกอบรมวันต่อวัน พร้อมแจกแฟ้มเอกสารประกอบการฝึกอบรม
5. ชี้แจงผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบถึงขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการในช่วงพิธีเปิดการฝึกอบรม (ถ้ามี)
6. ผู้รับผิดชอบ โครงการกล่าวรายงานต่อประธานในพิธีเปิดการฝึกอบรม
7. ประธานในพิธีเปิด กล่าวต้อนรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเปิดการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ
8. หลังจากเสร็จพิธีเปิดการฝึกอบรมแล้ว ผู้รับผิดชอบ โครงการฝึกอบรมชี้แจงหลักสูตร รายละเอียดเกี่ยวกับการฝึกอบรม ระเบียบปฏิบัติต่างๆ ในการฝึกอบรม และเรื่องอื่นๆที่ควรทราบ
9. ทดสอบความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการฝึกอบรม (ถ้ามี)
10. คอยต้อนรับวิทยากร เมื่อวิทยากรเดินทางมาถึง เชิญวิทยากรไปนั่งพักตรงจุดที่จัดเตรียมไว้สำหรับรับรองวิทยากร และจัดหาอาหารว่างและเครื่องดื่มสำหรับวิทยากร
11. ขอประวัติวิทยากร เพื่อเตรียมไว้สำหรับแนะนำวิทยากรก่อนที่จะเริ่มบรรยายในหัวข้อวิชา  
ที่เชิญมาบรรยาย (แบบประวัติวิทยากรตามภาคผนวกที่ 60 )
12. กล่าวแนะนำวิทยากร  
เมื่อวิทยากรเข้าห้องฝึกอบรมเตรียมบรรยายแล้ว ผู้รับผิดชอบโครงการหรือผู้แทนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมกล่าวแนะนำวิทยากร ที่จะบรรยายเนื้อหาวิชาในชั่วโมงที่กำหนดไว้
13. จัดหาอาหารว่างและเครื่องดื่มสำหรับวิทยากรในระหว่างพักครึ่งเวลา
14. กล่าวขอบคุณวิทยากร  
โดยผู้รับผิดชอบ โครงการฝึกอบรมจะกำหนดชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนเป็นผู้กล่าวขอบคุณวิทยากรแต่ละท่าน หลังจากที่วิทยากรบรรยายเนื้อหาในหัวข้อวิชาจบลงแล้ว



15. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกรอกแบบประเมินผลหัวข้อวิชาและวิทยากรที่บรรยายในหัวข้อวิชาดังกล่าว (ถ้ามี)
16. จ่ายค่าสมนาคุณวิทยากร  
การจ่ายค่าสมนาคุณวิทยากรจะจ่ายเงินตอนช่วงพักรับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่มหรือจ่ายเมื่อวิทยากรบรรยายจบลงแล้วก็ได้ โดยนำเงินใส่ซอง จ่าหน้าซองว่าค่าสมนาคุณวิทยากรและเขียนบอกจำนวนเงินไว้ที่มุมของด้านขวา และให้วิทยากรเซ็นชื่อในใบสำคัญรับเงินในช่องผู้รับเงิน
17. ส่งวิทยากรกลับ
18. เปลี่ยนป้ายชื่อวิทยากร  
จะต้องเปลี่ยนป้ายชื่อวิทยากรทุกครั้งที่วิทยากรแต่ละท่านบรรยายหัวข้อวิชาจบลงแล้ว
19. ชี้แจงกิจกรรมในวันต่อไปให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบ
20. ติดต่อประสานการยืนยันการบรรยายของวิทยากรท่านอื่นในการฝึกอบรมในวันต่อไป
21. ประสานการจัดเตรียมอาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่มของวันฝึกอบรมในวันถัดไป
22. จัดทำเอกสารกรณีที่มีวิทยากรมีเอกสารเพิ่มเติมจากการบรรยาย เพื่อแจกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในวันต่อไป

## **2.2 ขั้นตอนการดำเนินการสำหรับการจัดฝึกอบรมในวันอื่นๆ**

1. ตรวจสอบความเรียบร้อยของห้องฝึกอบรมและความพร้อมของห้องฝึกอบรม ได้แก่ แสง เสียง ความเย็น การจัดโต๊ะ เก้าอี้ เวที เครื่องฉายภาพ จอภาพ เครื่องบันทึกเทป ชุดรับแขก แท่นสำหรับผู้ดำเนินรายการ แฟ้มสำหรับลงทะเบียน
2. ดูแลในเรื่องอาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่ม ตามรายการที่กำหนด
3. ส่งรถไปรับวิทยากรและเตรียมสำหรับส่งวิทยากรในขากลับ(กรณีวิทยากรให้ส่งรถไปรับ-ส่ง)
4. ลงทะเบียนผู้เข้ารับการฝึกอบรมเมื่อถึงเวลาที่กำหนด  
ด้วยการลงชื่อตามวัน เวลา ที่จัดฝึกอบรมวันต่อวัน พร้อมแจกแฟ้มเอกสารประกอบกาฝึกอบรม
5. คอยต้อนรับวิทยากร เมื่อวิทยากรเดินทางมาถึง เชิญวิทยากรไปนั่งพักตรงจุดที่จัดเตรียมไว้สำหรับรับรองวิทยากร และจัดหาอาหารว่างและเครื่องดื่มสำหรับวิทยากร
6. ขอประวัติวิทยากร เพื่อเตรียมไว้สำหรับแนะนำวิทยากรก่อนที่จะเริ่มบรรยายในหัวข้อวิชาที่เชิญมาบรรยาย

7. กล่าวแนะนำวิทยากร

เมื่อวิทยากรเข้าห้องฝึกอบรมเตรียมบรรยายแล้ว ผู้รับผิดชอบ โครงการหรือผู้แทนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมกล่าวแนะนำวิทยากร ที่จะบรรยายเนื้อหาวิชาในชั่วโมงที่กำหนดไว้

8. จัดหาอาหารว่างและเครื่องดื่มสำหรับวิทยากรในระหว่างพักครึ่งเวลา

9. กล่าวขอบคุณวิทยากร

โดยผู้รับผิดชอบ โครงการฝึกอบรมจะกำหนดชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนเป็นผู้กล่าวขอบคุณวิทยากรแต่ละท่าน หลังจากที่วิทยากรบรรยายเนื้อหาในหัวข้อวิชาจบลงแล้ว

10. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกรอกแบบประเมินผลหัวข้อวิชาและวิทยากรที่บรรยายในหัวข้อวิชาดังกล่าว (ถ้ามี)

11. จ่ายค่าสมนาคุณวิทยากร

การจ่ายค่าสมนาคุณวิทยากรจะจ่ายเงินตอนช่วงพักรับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่ม หรือจ่ายหลังจากที่วิทยากรบรรยายจบลงแล้วก็ได้ โดยนำเงินใส่ซอง จ่าหน้าของว่าค่าสมนาคุณวิชาและเขียนบอกจำนวนเงินไว้ที่มุมของด้านขวา และให้วิทยากรเซ็นชื่อในใบสำคัญรับเงินในช่องผู้รับเงิน

12. ส่งวิทยากรกลับ

13. เปลี่ยนป้ายชื่อวิทยากร

จะต้องเปลี่ยนป้ายชื่อวิทยากรทุกครั้งที่วิทยากรแต่ละท่านบรรยายหัวข้อวิชาจบลงแล้ว

14. ชี้แจงกิจกรรมในวันต่อไปให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบ

15. ติดต่อประสานการยืนยันการบรรยายของวิทยากรท่านอื่นในการฝึกอบรมในวันต่อไป

16. ประสานการจัดเตรียมอาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่มของวันฝึกอบรมในวันถัดไป

17. จัดทำเอกสาร กรณีที่วิทยากรมีเอกสารเพิ่มเติมจากการบรรยาย เพื่อแจกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในวันต่อไป

### 3. ระยะเวลาหลังการดำเนินการฝึกอบรม

การดำเนินการจัดฝึกอบรมระยะหลังการดำเนินการฝึกอบรม มีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

#### 3.1 ขั้นตอนที่สำคัญในการในวันสุดท้ายของการฝึกอบรม

1. แจกแบบประเมินผล โครงการฝึกอบรม

โดยแจกแบบประเมินผล โครงการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกรอกแบบประเมินผลโครงการ (หลังจากที่ดำเนินการจัดการฝึกอบรมตามขั้นตอนในวันอื่นๆแล้ว)

2. ทดสอบความรู้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรม (ถ้ามี)
3. ผู้รับผิดชอบโครงการชี้แจงและซักซ้อมความเข้าใจกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับขั้นตอนการรับประกาศนียบัตรและพิธีปิดการฝึกอบรม (ถ้ามี)
4. จัดเรียงลำดับที่นั่งของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามลำดับรายชื่อก่อน-หลัง ที่จะเข้ารับประกาศนียบัตรจากประธานในพิธีปิดการฝึกอบรม (ถ้ามี)
5. เมื่อถึงกำหนดพิธีปิด เมื่อประธานในพิธีปิดเดินทางมาถึง เชิญประธานในพิธีปิด ไปนั่งที่ชุดรับแขกที่เตรียมไว้สำหรับรับรองแขกผู้มีเกียรติ (ถ้ามี)
6. ผู้รับผิดชอบโครงการกล่าวรายงานต่อประธานในพิธีปิดการฝึกอบรม
7. ประธานในพิธีปิดการฝึกอบรมมอบประกาศนียบัตร พร้อมทั้งให้โอวาทและกล่าวปิดการฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าว (ถ้ามี)
8. ส่งประธานในพิธีปิดการฝึกอบรมกลับ
9. รวบรวมและจัดเก็บเอกสารและอุปกรณ์ต่างๆทั้งหมด รวมทั้งเก็บรวบรวมแบบประเมินผลโครงการทั้งหมด

### **3.2 ขั้นตอนการดำเนินการหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม**

1. ทำหนังสือขอบคุณวิทยากร บุคคลต่างๆ หรือฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องทำให้การจัดฝึกอบรมในหลักสูตรดังกล่าวสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ได้แก่
  - 1.1 หนังสือขอบคุณวิทยากรทำหนังสือเสนอปลัดกระทรวง เพื่อลงนามในหนังสือขอบคุณวิทยากร โดยแนบหนังสือเชิญวิทยากร หนังสือขอรับการเป็นวิทยากร โครงการ กำหนดการ
  - 1.2 หน่วยงานเจ้าของสถานที่จัดฝึกอบรม (กรณีที่ใช้สถานที่ของหน่วยงานอื่นๆ)
  - 1.3 เจ้าของสถานที่ศึกษาดูงาน (กรณีจัดให้มีการศึกษาดูงาน)
  - 1.4 หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ
2. รวบรวมหลักฐาน รายละเอียดการใช้จ่ายเงินทั้งหมดในโครงการฝึกอบรม เช่น
  - 2.1 ใบเสร็จรับเงิน
  - 2.2 ใบสำคัญรับเงิน
  - 2.3 หนังสือสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง
  - 2.4 ลายมือชื่อของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ผู้สังเกตการณ์ วิทยากร

3. ทำหนังสือขออนุมัติเบิกค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรม (ตามภาคผนวกหน้า 75 )

เมื่อรวบรวมหลักฐาน รายละเอียดการใช้จ่ายเงินทั้งหมดในโครงการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมจะต้องทำหนังสือขออนุมัติเบิกค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรมเสนอปลัดกระทรวง หรือผู้มีอำนาจอนุมัติ เพื่อนำส่งหลักฐานการใช้จ่ายเงินทั้งหมดในโครงการฝึกอบรม พร้อมทั้งแนบหนังสือขออนุมัติค่าใช้จ่าย หลักฐานการใช้จ่ายเงินทั้งหมดในโครงการฝึกอบรม และคืนเงินส่วนที่เหลือที่กลุ่มงานคลังและพัสดุ

4. วิเคราะห์ข้อมูลการประเมินผลโครงการฝึกอบรม

เมื่อรวบรวมแบบสอบถามจากการประเมินผลโครงการฝึกอบรม จากผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว นำแบบสอบถามทั้งหมดมาวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าร้อยละ ในการแปรผลการประเมินโครงการฝึกอบรมหลักสูตร การเขียนหนังสือราชการ รวม 2 รุ่น สรุปได้ ดังนี้

1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับหัวข้อวิชา

รายการ	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)			
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อยหรือควรปรับปรุง
1. ความรู้ ความเข้าใจ ก่อน การฝึกอบรม	1.89	5.66	67.92	24.53
2. ความรู้ ความเข้าใจ หลัง การฝึกอบรม	53.85	15.38	30.77	-
3. ประโยชน์ของเนื้อหาสาระของ วิชานี้ต่อการปฏิบัติงานของท่าน	45.28	52.28	1.89	-
4. ท่านคิดว่าสามารถเขียนหนังสือ ราชการ ได้ถูกระเบียบแบบแผน หลักการเขียน หนังสือราชการ	6.25	77.08	16.67	-
4. ความเหมาะสมของระยะเวลา การฝึกอบรม	7.55	32.08	28.30	32.08 (ระยยะเวลาน้อยไป ควรเป็น 5-8 วัน)

จากตารางสรุปผลการประเมินโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการเขียนหนังสือราชการ รวม 2 รุ่น สามารถวิเคราะห์ผลการประเมินผลโครงการฝึกอบรมได้ ดังนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับหัวข้อวิชา

1.1 ความรู้ ความเข้าใจ ก่อนการฝึกอบรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหัวข้อวิชาหลักสูตร การเขียนหนังสือราชการ ก่อนการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด ร้อยละ 1.89 ระดับปานกลาง ร้อยละ 67.92 น้อยหรือควรปรับปรุง ร้อยละ 24.53

1.2 ความรู้ ความเข้าใจ หลังการฝึกอบรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจอยู่ในระดับมากที่สุด ร้อยละ 53.85 ระดับมาก ร้อยละ 15.38 ระดับปานกลาง ร้อยละ 30.77

1.3 ประโยชน์ของเนื้อหาสาระของวิชานี้ ต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของเนื้อหาสาระของวิชานี้ ต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด ร้อยละ 45.28 ในระดับมาก ร้อยละ 52.83 ในระดับปานกลาง ร้อยละ 1.89

1.4 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคิดว่าสามารถเขียนหนังสือราชการได้ถูกระเบียบแบบแผนตามหลักการเขียนหนังสือราชการ

พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมคิดว่าสามารถเขียนหนังสือราชการได้ถูกระเบียบแบบแผนตามหลักการเขียนหนังสือราชการ อยู่ในระดับมากที่สุด ร้อยละ 6.25 ระดับมา ร้อยละ 77.08 น้อยหรือควรปรับปรุงร้อยละ 16.67

1.5 ความเหมาะสมของระยะเวลาการฝึกอบรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของระยะเวลาการฝึกอบรม อยู่ในระดับมากที่สุด ร้อยละ 7.5 ระดับมาก ร้อยละ 32.08 ระดับปานกลาง ร้อยละ 28.30 น้อยหรือควรปรับปรุง ร้อยละ 32.08

## 2. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

- ควรอบรมในระดับผู้บริหารด้วย เพื่อจะได้มีแนวคิดการเขียนหนังสือราชการไปในแนวเดียวกัน
- ควรให้ข้าราชการทุกคนเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนี้ และฝึกอบรมเป็นระยะๆ
- ควรเน้นวิธีการเขียนหนังสือราชการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีให้มากกว่านี้
- เจ้าหน้าที่ผู้จัดการฝึกอบรมดีมาก เตรียมพร้อม

## 5. การวิเคราะห์การประเมินผลการทดสอบความรู้ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

เป็นการทดสอบความรู้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการเรียน หลังเรียน ความก้าวหน้า

ในการเรียน การจัดทำรายงานกลุ่ม การใช้ภาษาในการเขียนหนังสือราชการ ฝึกปฏิบัติการเขียนหนังสือราชการ ปรากฏว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้ง 2 รุ่น ที่ทำกิจกรรมครบตามกำหนด สามารถผ่านเกณฑ์การทดสอบความรู้ทุกคน โดยมีผลรวมของคะแนนอยู่ในระดับร้อยละ 61.1 ถึงร้อยละ 89.4 โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางคะแนนรายชื่อของผู้เข้ารับการฝึกอบรม รวม 2 รุ่น (ตามภาคผนวกหน้าที่ 76 – 81 )

## 6. ทำหนังสือรายงานผลการฝึกอบรม

เมื่อวิเคราะห์ผลการประเมินโครงการฝึกอบรม การทดสอบความรู้ก่อน – หลังการฝึกอบรม และรวบรวมข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้ว นำข้อมูลที่ได้ ทำหนังสือรายงานผลการฝึกอบรมเสนอผู้บังคับบัญชา เพื่อโปรดทราบ (ตามภาคผนวกหน้าที่ 82 )

## บทที่ 4

### ข้อสรุปและข้อเสนอแนะ

#### 5. ข้อสรุป

หนังสือราชการมีความสำคัญอย่างยิ่งในการใช้ติดต่อสื่อสารถึงบุคคล หน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก แต่ในปัจจุบันข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทุกหน่วยงานมักประสบปัญหาในการเขียนหนังสือราชการเป็นอย่างมาก ดังนั้นการดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการเขียนหนังสือราชการจึงเป็นวิธีการที่จำเป็นในการพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทุกๆหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และทักษะในการเขียนหนังสือราชการได้ดี จะทำให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วิธีการและขั้นตอนที่สำคัญในการดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการเขียนหนังสือราชการมี 3 ระยะ คือ

1. ระยะก่อนการดำเนินการจัดฝึกอบรม จะเป็นการเตรียมการในการดำเนินการจัดฝึกอบรมในเรื่อง การจัดทำโครงการฝึกอบรม ทำหนังสือที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ทำเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม และการดำเนินการก่อนการจัดฝึกอบรมหนึ่งวัน
2. ระยะระหว่างดำเนินการจัดฝึกอบรม จะประกอบด้วยกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการในวันแรกที่เปิดการฝึกอบรม และกิจกรรมที่ต้องดำเนินการจัดฝึกอบรมในวันอื่นๆ
3. ระยะหลังการดำเนินการจัดฝึกอบรม จะเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในวันสุดท้ายของการฝึกอบรม และกิจกรรมที่ต้องดำเนินการหลังจากเสร็จสิ้นการดำเนินการฝึกอบรม

คู่มือการดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการเขียนหนังสือราชการ จึงมีประโยชน์สำหรับเจ้าหน้าที่ที่จะดำเนินการจัดฝึกอบรม ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการจัดฝึกอบรม ศึกษาหาความรู้ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานการดำเนินการจัดฝึกอบรมในขั้นตอนต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดได้

## 4.2 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

### 1. ปัญหาเรื่องคน

#### 1.1 ผู้เข้ารับการศึกษา

(1) การเปลี่ยนตัวผู้เข้ารับการศึกษาอย่างกะทันหันในวันที่ศึกษา

**แนวทางแก้ไข** ถ้าตรวจสอบคุณสมบัติแล้วตรงตามที่กำหนดไว้ในโครงการศึกษา

ให้แก้ไขชื่อผู้เข้ารับการศึกษาคนเก่าใส่ชื่อคนใหม่เข้ารับการศึกษาแทน

(2) ไม่รักษาวเวลาในการเข้ารับการศึกษา เช่น มาสาย

**แนวทางแก้ไข** ควรแจ้งให้ผู้เข้ารับการศึกษาทราบก่อนที่จะจัดการศึกษาในเรื่องกำหนดการ และเวลาในการศึกษา

(3) มีการแจ้งชื่อเข้ารับการศึกษาแต่วันศึกษาไม่มาเข้ารับการศึกษา

**แนวทางแก้ไข** ควรจะตัดสิทธิ์ในการเข้ารับการศึกษา

(4) ไม่ได้แจ้งชื่อเข้ารับการศึกษา แต่วันที่ศึกษาจะมาเข้ารับการศึกษา

**แนวทางแก้ไข** ควรให้ผู้เข้ารับการศึกษาแทนผู้เข้ารับการศึกษาที่แจ้งชื่อแต่ไม่เข้ารับการศึกษา

1.2 เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการจัดศึกษา มีจำนวนน้อย ทำให้การเตรียมการจัดศึกษาก่อให้เกิดการล่าช้า

**แนวทางแก้ไข** ควรจะเพิ่มเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการจัดศึกษาในระดับปฏิบัติประมาณ 1-2 คน

#### 1.3 วิทยาการ

บางครั้งวิทยาการไม่รักษาวเวลา มาช้า ทำให้การบรรยายในหัวข้อวิชานั้นเกินเวลา ทำให้มีผลกระทบต่อเวลาการบรรยายของวิทยาการในชั่วโมงลำดับต่อไป

**แนวทางแก้ไข**

(1.) จะต้องหากิจกรรมอื่นมาทดแทนให้ผู้เข้ารับการทำในช่วงเวลาที่รอวิทยาการ เช่น กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การตอบข้อซักถาม

(2.) เมื่อใกล้จะหมดเวลาการบรรยายของแต่ละหัวข้อวิชาจะต้องให้สัญญาณเตือนวิทยาการ



2. **ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน**

มีเวลาค่อนข้างจำกัดในการปฏิบัติงาน และปริมาณงานมากเพราะต้องทำงานอื่นด้วย  
**แนวทางแก้ไข** ควรจัดทำปฏิทินวางแผนการทำงานของตนเองว่าจะต้องทำอะไรบ้าง  
ในแต่ละวัน เพื่อที่ปริมาณงานนั้นจะได้เสร็จทันเวลา

3. **ปัญหาสถานที่ในการจัดฝึกอบรม**

ได้รับแจ้งให้เปลี่ยนห้องฝึกอบรมกะทันหัน เช่น จองห้องฝึกอบรมไว้ก่อนล่วงหน้า และทำหนังสือ  
ขอใช้สถานที่ล่วงหน้าแล้ว แต่พอใกล้วันจัดดำเนินการฝึกอบรมหน่วยงานเจ้าของสถานที่ขอเปลี่ยน  
ห้องประชุมและแจ้งว่าจำเป็นต้องใช้ห้องประชุมทำให้ห้องประชุมไม่ว่าง กะทันหัน

**แนวทางแก้ไข** ควรติดต่อหาสถานที่จัดฝึกอบรมแห่งใหม่กับหน่วยงานเจ้าของสถานที่อื่นๆ  
อย่างเร่งด่วน เพื่อให้ทันกำหนดการจัดฝึกอบรม

4. **ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์**

4.1 อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมเกิดการชำรุดกะทันหัน เช่น ถ่านไมโครโฟนหมด  
เครื่องฉายภาพเสีย

**แนวทางแก้ไข** ควรจัดเตรียมอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมไว้ หรือประสานงานกับเจ้าหน้าที่  
ที่มีความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ต่างๆล่วงหน้าจะได้แก้ไขได้ทัน

4.2 วัสดุสำนักงานไม่มีประสิทธิภาพ เช่น เครื่องอัดสำเนา หมึกสำหรับเครื่องอัดสำเนาหมด  
ไม่มีให้เบิก เครื่องถ่ายเอกสารเสียบ่อยๆ

**แนวทางแก้ไข** ควรมีวัสดุสำนักงานที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูง

5. **การรวบรวมแบบประเมินผล** การเก็บรวบรวมแบบประเมินผลโครงการฝึกอบรมที่แจกให้  
ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกรอกข้อมูลในวันสุดท้ายของการฝึกอบรม เก็บได้ไม่ครบตามจำนวน  
ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

**แนวทางแก้ไข** ก่อนแจกแบบประเมินผลโครงการฝึกอบรมควรชี้แจงวัตถุประสงค์ของการประเมินผล  
โครงการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบ และขอความร่วมมือผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้  
ส่งแบบประเมินผลกับผู้รับผิดชอบโครงการหรือกรอกข้อมูลแล้ววางไว้บนโต๊ะ

### 4.3 ข้อเสนอแนะ

1. ควรจัดการฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับงานสารบรรณทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติให้แก่ข้าราชการที่ได้รับการบรรจุใหม่ทุกคน
2. ควรกำหนดหัวข้อวิชางานสารบรรณไว้ในหลักสูตรอื่นๆที่จัดฝึกอบรมให้กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทุกระดับเพื่อเพิ่มความรู้และทบทวนความรู้ในเรื่องงานสารบรรณ
3. ควรเพิ่มหัวข้อวิชาการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการพิมพ์หนังสือราชการ
4. ควรมีการปรับเปลี่ยนระเบียบการพิมพ์หนังสือราชการในหนังสือระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 จากระเบียบการพิมพ์ด้วยเครื่องพิมพ์ดีด เปลี่ยนเป็นระเบียบการพิมพ์โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์แทน
5. ควรให้โอกาสข้าราชการในส่วนภูมิภาคได้เข้ารับการฝึกอบรมในรุ่นต่อไปบ้าง
6. ควรเพิ่มระยะเวลาในการฝึกอบรมให้มากกว่าเดิม ควรเป็น 4 – 5 วัน เพื่อการฝึกอบรมจะได้ครอบคลุมเนื้อหาวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานสารบรรณทั้งหมด ก็จะเป็นประโยชน์กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

## บรรณานุกรม

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์อำนาจ แสงสว่าง. การจัดการทรัพยากรมนุษย์  
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ , 2542
  2. รศ.ดร.พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์  
กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ , สถาบันราชภัฏสวนดุสิต , 2540
  3. ชาญ สวัสดิ์สาตี. คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ : การจัดดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ  
กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ. , 2539
  4. วิชัย ผลมุล. การสรรหาการฝึกอบรมและการพัฒนาคน  
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เวิลด์ แอนด์ อาร์ท แอดเวอร์ไทซิ่ง , 2539
  5. อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน. คู่มือการประเมิน โครงการฝึกอบรม  
กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ฟีนนี่พลัสซิ่ง , 2533
  6. ภิญโญ สารธ. การพัฒนาบุคคล กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช , 2517
  7. รศ.นภลัย สุวรรณธาดา และคณะ. เทคนิคการเขียนหนังสือราชการ หนังสือโต้ตอบ และรายงาน  
การประชุม กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์ , 2547
-