



# คู่มือการจัดฝึกอบรม



วิทยาลัยมหาดไทย  
สถาบันดำรงราชานุภาพ

# คำนำ

คู่มือการจัดฝึกอบรม จัดทำขึ้นจากประสบการณ์การปฏิบัติงานโดยเน้นถึงขั้นตอน และวิธีการทางปฏิบัติที่ทำได้จริง เพื่อประโยชน์สำหรับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ ซึ่งเกี่ยวข้องหรือต้องรับผิดชอบงานการบริหารการฝึกอบรมของหน่วยงานเพื่อที่จะได้ไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน คู่มือฉบับนี้มีการสอดแทรกเนื้อหาด้านวิชาการ เพื่อให้เข้าใจถึงความเป็นจำเป็นที่ต้องจัดการฝึกอบรม มีกระบวนการขั้นตอนต่างๆ ในการดำเนินงาน มีการรวบรวมข้อมูลจากผลการปฏิบัติงานจริง รวมถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการจัดฝึกอบรม ผู้ที่รับผิดชอบต้องสามารถปรับตัว แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี โดยวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากขึ้น องค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถสูงย่อมส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ

อนึ่ง หากเนื้อหาสาระของคู่มือการจัดฝึกอบรมฉบับนี้มีข้อผิดพลาด บกพร่อง ไม่สมบูรณ์ประการใด ขอน้อมรับคำแนะนำจากทุกท่าน ด้วยความขอบคุณยิ่ง

วิทยาลัยมหาดไทย

สถาบันดำรงราชานุภาพ

# สารบัญ

---

## หน้า

❖ บทที่ ๑ บทนำ	๑
❖ บทที่ ๒ กรอบแนวคิด	๕
❖ บทที่ ๓ กระบวนการจัดฝึกอบรม	๑๗
❖ บทที่ ๔ การบริหารความเสี่ยงของการจัดฝึกอบรม	๔๑
❖ บทที่ ๕ บทสรุป	๔๖
❖ ภาคผนวก	

๐๐๐๐๐๐๐๐๐๐

## บทที่ ๑ บทนำ

### ความสำคัญของคู่มือการจัดฝึกอบรม สถาบันดำรงราชานุภาพ

กระทรวงมหาดไทยมีภารกิจหลักในการบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้ประชาชนอยู่ดีมีสุข ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ความรับผิดชอบอันกว้างขวางของกระทรวงมหาดไทยที่จะต้องบริหารงานตอบสนองความต้องการของประชาชนและประเทศชาติ ให้ทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี ทำให้บุคลากรของกระทรวงมหาดไทยในทุกกระดับ จะต้องมีความรู้และทักษะที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายทางยุทธศาสตร์การพัฒนาในระดับพื้นที่ในฐานะที่เป็นผู้ใกล้ชิดและมีบทบาทอย่างสำคัญต่อการพัฒนาระดับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน

การจัดฝึกอบรมของสถาบันดำรงราชานุภาพ เป็นการพัฒนาศักยภาพของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และบุคลากรในสังกัดของกระทรวงมหาดไทยทุกระดับ ให้มีความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง สามารถนำไปประยุกต์ปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการบริหารราชการแนวใหม่ สามารถรองรับนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลและกระทรวงมหาดไทย สอดรับกับแนวทางปฏิบัติที่ต้องอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนในระดับรากหญ้า และที่สำคัญเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้มีระบบเป็นมาตรฐาน มีประสิทธิภาพสามารถทำงานได้ผลสัมฤทธิ์และประเมินผลการทำงานได้อย่างชัดเจน การจัดฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล และเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพ เพราะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรมีความรู้ มีประสบการณ์ มีความชำนาญในงาน มีทัศนคติ ที่จะนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย หรือประสบความสำเร็จได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด จึงถือว่า “ข้าราชการ” เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงานที่จะต้องส่งเสริมให้ข้าราชการของกระทรวงมหาดไทยมีสมรรถนะหลักที่สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วิถีคิด และวิธีการทำงานภายใต้กรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ รวมทั้งมีทักษะในการบริหารจัดการสมัยใหม่ ขณะเดียวกันกระทรวงการคลังได้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์ค่าใช้จ่ายให้ครอบคลุมสถานะเศรษฐกิจเป็นการปรับเพิ่มตามมาตรการบรรเทาผลกระทบจากการปรับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ ปี ๒๕๕๖ เป็นวันละ ๓๐๐ บาท ตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๕๖ ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๐๖.๔/ว ๕ ลงวันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๕๖ และมีการแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติมในระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน และการประชุมระหว่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๕๕ (ฉบับที่ ๓) ดังนั้น เพื่อให้การจัดฝึกอบรมของกระทรวงมหาดไทยและสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยเป็นระบบและมีมาตรฐาน และเป็นการศึกษากระบวนกรจัดฝึกอบรมตามหลักวิชาการและให้ถูกต้องตามระเบียบราชการที่กำหนด รวมทั้งผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมจะได้มีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนกรจัดฝึกอบรมให้ถูกต้องตามระเบียบสถาบันดำรงราชานุภาพ จึงได้จัดทำคู่มือกระบวนกรจัดฝึกอบรม

### วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ

๑. เพื่อให้ผู้จัดฝึกอบรมและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรม มีแนวทางการจัดฝึกอบรมที่เป็นระบบและมีมาตรฐาน

๒. เพื่อให้ผู้จัดฝึกอบรมและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ สามารถเบิกจ่ายเงินค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนราชการ

๓. เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจถึง เทคนิค วิธีการในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

๔. เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค ที่อาจจะเกิดขึ้นในการดำเนินโครงการ รวมทั้งข้อเสนอแนะ

## วิธีดำเนินการ

๑. ศึกษาและทำความเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบ หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๒. วิเคราะห์ความหมาย วิธีการ หลักเกณฑ์และขั้นตอนในการจัดฝึกอบรม การเข้ารับการ ฝึกอบรม และอำนาจหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

๓. วางแผนการจัดทำคู่มือ โดยจัดลำดับความสำคัญของเนื้อหา เรียบเรียงเนื้อหาให้มีความ ต่อเนื่อง

๔. ดำเนินการจัดทำคู่มือการจัดฝึกอบรม สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

## ภารกิจและพันธกิจของสถาบันดำรงราชานุภาพ

สถาบันดำรงราชานุภาพ เป็นส่วนราชการระดับสำนัก ในสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จัดตั้งขึ้นโดยพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๓๕ เมื่อวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๓๕ โดยมีผล บังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๙ เมษายน ๒๕๓๕

มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง เพื่อให้กระทรวงมหาดไทยสามารถดำเนินการ ดังนี้

๑. สามารถกำหนดยุทธศาสตร์การปกครองประเทศตามระบอบประชาธิปไตย อันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

๒. สามารถกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารราชการและการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. เพื่อให้บุคลากรของกระทรวงมหาดไทยได้มีการพัฒนาความสามารถ ประสบการณ์ และ ทักษะที่ถูกต้องในการปฏิบัติราชการ

**สถาบันดำรงราชานุภาพ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้**

๑. พัฒนาระบบและรูปแบบการบริหารของ สป. และ มท.

๒. พัฒนาและบริหารฐานความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้

๓. กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการกระทรวงมหาดไทย

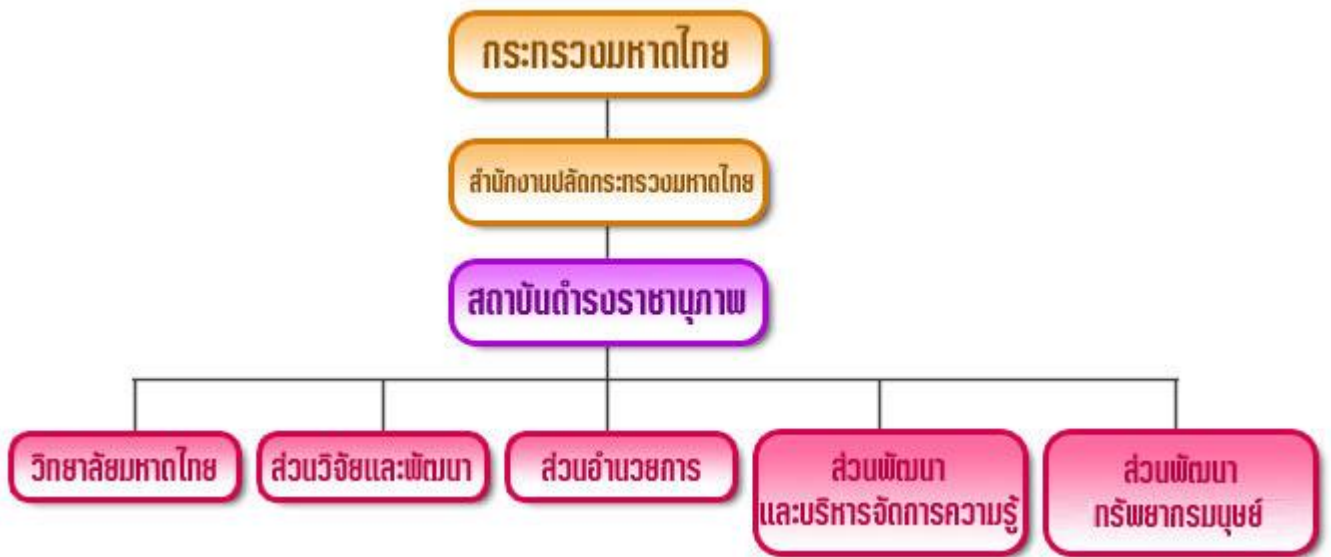
๔. พัฒนาศูนย์ข้อมูลของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ และกระทรวงมหาดไทย (ยกเว้นด้าน

IT)

๕. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับ

มอบหมาย

## โครงสร้างและภารกิจ



### วิทยาลัยมหาดไทย

- ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาระบบรูปแบบ และหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร
- จัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนพัฒนาบุคลากรของ มท.
- บริหารจัดการโครงการพัฒนาบุคลากร (ยกเว้นด้าน IT)
- ให้บริการทางวิชาการด้านการพัฒนาบุคลากร ติดตามประเมินผล สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรของศูนย์ประสานพัฒนาข้าราชการส่วนภูมิภาค

### ส่วนวิจัยและพัฒนา

- ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาการบริหาร และการปฏิบัติงานของ สป.มท. และ มท.
- ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาหลักสูตรสำหรับพัฒนาข้าราชการ สป.มท.
- สนับสนุนการพัฒนาการบริหารจัดการของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

### ส่วนอำนวยการ

- งานธุรการ งานสารบรรณ งานพิมพ์ งานบริหาร งานบุคคล งานการเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ดูแลสถานที่ และยานพาหนะ จัดทำคำของบประมาณประจำปี ผลิตเอกสารสื่อเพื่อเผยแพร่ งานบริการโสตทัศนอุปกรณ์
- งานบริหารจัดการเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์ การควบคุม ดูแล รักษา และบูรณะทรัพย์สิน อาคารสถานที่ของวิทยาลัยมหาดไทย
- งานการบริหารจัดการเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินค่าลงทะเบียนของผู้เข้ารับการศึกษาอบรมหลักสูตร นักปกครองระดับสูง (นปส.) และผู้บริหารระดับกลาง (บ.มท.) ของหน่วยงานนอกสังกัด
- งานการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี

### ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้

- ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย สังเคราะห์ และประมวลเพื่อสะสมข้อมูลความรู้ และพัฒนาฐานความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และกระทรวงมหาดไทย
- ดำเนินการเพื่อเผยแพร่ข้อมูลความรู้และส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้
- พัฒนาและบริหารจัดการเผยแพร่ความรู้ทาง internet หรือทางเว็บไซต์ของสถาบันดำรงราชานุภาพ
- พัฒนาและบริการห้องสมุดกระทรวงมหาดไทย
- จัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้ของสถาบันดำรงราชานุภาพ สป.มท.

### ส่วนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาระบบและหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร
- พัฒนาระบบรูปแบบและเทคโนโลยี ด้วยการฝึกอบรมบุคลากรของกระทรวงมหาดไทย
- พัฒนาการให้บริการทางวิชาการด้านการพัฒนาบุคลากร
- ดำเนินการด้าน HR scorecard

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ผู้จัดฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ ในวิธีการ หลักเกณฑ์และขั้นตอนการจัดฝึกอบรมมากขึ้น และสามารถนำไปใช้แนวทางในการจัดฝึกอบรมและเบิกจ่ายเงินค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมได้อย่างถูกต้องตามระเบียบ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนราชการ
๒. ส่วนราชการที่ส่งเจ้าหน้าที่ไปเข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบถึงแนวทางปฏิบัติตามระเบียบ และสามารถส่งหลักฐานประกอบการเบิกจ่ายเงินค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมอย่างถูกต้อง เหมาะสม
๓. ส่วนราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กระทรวงมหาดไทย สามารถนำไปใช้เป็นคู่มือในการจัดฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

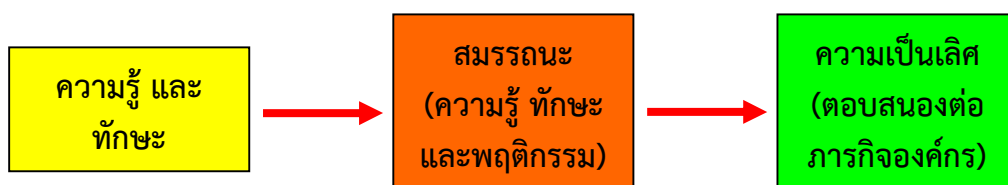
## บทที่ ๒ กรอบแนวคิด

### ๑. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

#### ๑.๑ วิวัฒนาการการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบ่งออกเป็น ๓ ระยะ ดังนี้ ระยะที่ ๑ การพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นความรู้ และทักษะ (Knowledge and Skill Focus) ระยะที่ ๒ การพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นสมรรถนะ (Competency Focus) และระยะที่ ๓ การพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Excellence Focus) คูภาพที่ ๒.๑ ประกอบ

ภาพที่ ๒.๑ วิวัฒนาการการพัฒนาทรัพยากรบุคคล



ระยะที่ ๑ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยมุ่งเน้นความรู้ และทักษะ หมายถึง การพัฒนาด้านความรู้ และทักษะ ในเชิงเทคนิคที่บุคลากรรับผิดชอบในการปฏิบัติงานแต่ละด้าน เช่น ด้านงบประมาณ ด้านกฎหมาย เป็นต้น โดยจะไม่มีการพัฒนาที่ครอบคลุมด้านอื่น ๆ

ระยะที่ ๒ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยมุ่งเน้นสมรรถนะ หมายถึง การพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในลักษณะนี้ จะมุ่งเน้นด้านที่ไม่ใช่เทคนิค (Technical Perspective) อย่างเดียว เช่น การพัฒนาทีมงาน การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น ทั้งนี้ก็เพราะว่าเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในแบบนี้มองว่า การที่บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จจะต้องมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ไม่ได้มีเฉพาะความรู้ และทักษะเชิงเทคนิคเท่านั้น

ระยะที่ ๓ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศ หมายถึง การพัฒนาที่ครอบคลุมทั้ง ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศตามภารกิจที่องค์กร กำหนดไว้ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร โดยการพัฒนาในลักษณะนี้จะมีความเป็นพลวัตสูง เพราะว่ององค์กรและคนจะต้องปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา รวมไปถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในลักษณะนี้จะมองว่า “คน คือ ทูน” หรืออาจจะเรียกว่า “ทุนมนุษย์ (Human Capital)”



## ๑.๒. โครงสร้างการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

โครงสร้างการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง ระดับ (Level) และ จุดมุ่งเน้น (Focus) ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลมี ๒ ระดับ คือ ระดับองค์กร และ ระดับบุคคล ในขณะที่มีจุดมุ่งเน้นอยู่ ๒ ด้าน คือ ระยะสั้น และระยะยาว ดังภาพที่ ๒.๒ ประกอบ

ภาพที่ ๒.๒ โครงสร้างการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จุดมุ่งเน้น (Focus)	ระยะสั้น	การพัฒนารายบุคคล	การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
	ระยะยาว	การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ	พัฒนาองค์กร

### ทรัพยากรบุคคล ระดับ (Level) องค์กร

**การพัฒนาองค์กร** หมายถึง กระบวนการหรือเครื่องมือที่ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมภายนอกในยุคของการแข่งขัน

**การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง กระบวนการวางแผนการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

**การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ** หมายถึง การพัฒนาให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงาน กลุ่มตำแหน่งที่สังกัด รวมไปถึงความก้าวหน้าในสายงานและกลุ่มตำแหน่งอื่น ๆ

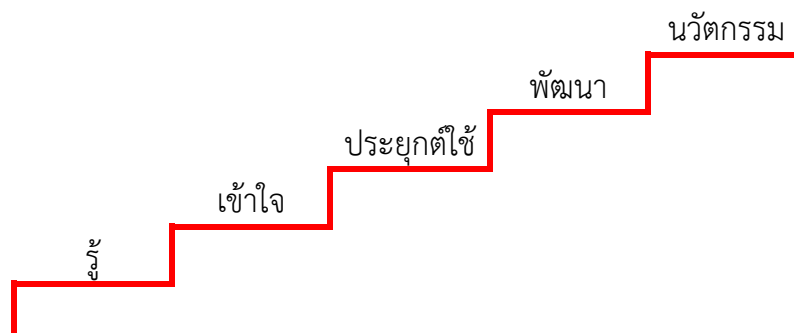
**การพัฒนารายบุคคล** หมายถึง การพัฒนาบุคลากรตามผลการประเมินสมรรถนะ (Competency Gap) ซึ่งประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ

การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) จะเป็นรากฐาน (Foundation) ที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในทุกๆระดับ เพราะว่ารายบุคคลเป็นหน่วยเล็กที่สุด และเป็นจุดเริ่มต้น การพัฒนาบุคลากร

ถ้าองค์กรสามารถเข้าใจ เข้าถึง และดึงศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนได้อย่างเหมาะสมก็จะนำไปสู่การพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การพัฒนารายบุคคลมี ๕ ลำดับขั้น คือ รู้ (Know) เข้าใจ (Understand) ประยุกต์ใช้ (Apply) พัฒนา (Development) และนวัตกรรม (Innovation) ดังภาพที่ ๒.๓ ประกอบ

## ภาพที่ ๒.๓ ลำดับขั้นการพัฒนาบุคคล



รู้ (Know) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และพัฒนาพื้นฐานในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

เข้าใจ (Understand) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ และภารกิจที่รับผิดชอบ รวมไปถึงเป้าหมาย (Goal) ในการปฏิบัติงาน

ประยุกต์ใช้ (Apply) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรให้สามารถนำความรู้ พัฒนา ประยุกต์ใช้กับความรับผิดชอบ และหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

การพัฒนา (Development) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรให้สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค รวมไปถึง วิธีการปรับปรุง และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดีขึ้น

การพัฒนานวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรให้สามารถปรับปรุง พัฒนา ต่อยอด รวมไปถึงการคิดค้นเครื่องมือ วิธีการ และโครงการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อองค์กรและผู้รับบริการ

## ๒. วิธีการพัฒนาบุคลากร

วิธีการพัฒนาบุคลากรจะมี ๒ รูปแบบใหญ่ๆ คือ การพัฒนาแบบชั้นเรียน (Classroom Development) และ แบบนอกชั้นเรียน (Non-Classroom Development) โดยปกติองค์กรมักจะใช้วิธีการพัฒนาแบบชั้นเรียนมากกว่า เพราะว่าง่าย ใช้ระยะเวลาสั้น

แต่การพัฒนาในลักษณะนี้ก็มักมีข้อจำกัดในเรื่องของประสิทธิภาพของงาน โดยรายละเอียดการวิเคราะห์เปรียบเทียบทั้ง ๒ วิธีจะกล่าวในลำดับถัดไป

วิธีการพัฒนาบุคลากรแบบชั้นเรียน (Classroom Development) มี ๒ วิธีคือ การอบรม และการศึกษาระดับสูง

วิธีการพัฒนาบุคลากรแบบนอกชั้นเรียน ( Non - Classroom Development) มีหลายวิธี คือ การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การมอบหมายงานโครงการพิเศษ เป็นต้น ดูตารางที่ ๒.๑ ประกอบ

## ตารางที่ ๒.๑ วิธีการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาแบบชั้นเรียน	การพัฒนาแบบนอกชั้นเรียน
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ หลักสูตรการฝึกอบรมภายในองค์กร</li> <li>■ หลักสูตรการฝึกอบรมภายนอกองค์กร</li> <li>■ การศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ การสอนงาน</li> <li>■ การมอบหมายงาน</li> <li>■ การหมุนเวียน</li> <li>■ การพัฒนาตนเอง</li> <li>■ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> <li>■ การศึกษาดูงาน</li> </ul>

### ๒.๑ การพัฒนาแบบชั้นเรียน

#### ๒.๑.๑ หลักสูตรการฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house raining)

หลักสูตรการฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้าง หรือเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และเจตคติ (attitude) ของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็นโครงการที่จัดขึ้นเพื่อช่วยให้บุคลากรมีคุณสมบัติในการทำงานสูงขึ้น โดยการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับบุคลากรในองค์กรโดยเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาเป็นวิทยากร หรืออาจจะมีการจัดบทเรียนออนไลน์

#### วัตถุประสงค์

๑. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเองของแต่ละบุคคล ความตระหนักรู้ในตนเอง คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทักษะที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนเอง มีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร

๒. เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การทำงานเป็นทีม หรือการปกครองบัญชาลูกน้อง เป็นต้น

๓. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่งๆ จะมีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นก็อาจจะมิได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และผลงานก็ย่อมจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

#### กลุ่มเป้าหมาย

- ▶ บุคลากรทุกระดับ

#### วิธีการ

- ▶ กำหนดแผนการพัฒนาตามผลการประเมิน

- ▶ กำหนดโครงการพัฒนาบุคลากรตามแผนฯ ที่กำหนดไว้
- ▶ คัดเลือกวิทยากรที่มีความชำนาญทั้งในและนอกองค์กร
- ▶ จัดเตรียมสถานที่ เอกสาร และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง
- ▶ ดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตร / รายวิชา และระยะเวลาที่กำหนด
- ▶ ประเมินผลหลังการฝึกอบรม

### ๒.๑.๒ หลักสูตรการฝึกอบรมภายนอกองค์กร (External Training)

หลักสูตรการฝึกอบรมภายนอกองค์กร (External Training) หมายถึง การส่งกลุ่มบุคลากร เป้าหมายไปอบรมภายนอกทั้งการอบรมระยะสั้น และระยะปานกลาง

#### วัตถุประสงค์

- ▶ เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน

#### กลุ่มเป้าหมาย

- ▶ บุคลากรระดับ Excellence Group

#### วิธีการ

- ▶ จัดทำฐานข้อมูลองค์กรภายนอกที่มีความชำนาญในการฝึกอบรมโดยจะต้องสอดคล้องกับงานขององค์กร
- ▶ คัดเลือกบุคลากรส่งไปอบรมกับองค์กรภายนอก โดยพิจารณาจากผลการประเมิน
- ▶ ประเมินผลการฝึกอบรมของบุคลากร โดยให้บุคลากรจัดทำรายงาน และนำเสนอให้กับผู้บริหารและผู้สนใจเข้ารับฟัง

### ๒.๑.๓ การศึกษาแบบทางการ (Education)

การศึกษาแบบทางการ (Education) หมายถึง การสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับสูง เช่น การศึกษาในระดับปริญญาโท หรือปริญญาเอก

#### วัตถุประสงค์

- ▶ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการ

#### กลุ่มเป้าหมาย

- ▶ บุคลากรที่ยอดเยี่ยม

#### วิธีการ

- ▶ กำหนดหลักสูตรการศึกษาระดับสูงที่เป็นเป้าหมายโดยจะต้องเกี่ยวข้องกับงานและภารกิจขององค์กร
- ▶ พิจารณาคัดเลือกบุคลากรเป้าหมายที่ต้องการศึกษาต่อในระดับสูง โดยใช้เกณฑ์ผลการประเมินเป็นปัจจัยในการพิจารณา
- ▶ สามารถให้หลักเกณฑ์หรือกระบวนการศึกษาต่อระดับสูงที่องค์กร ได้กำหนดไว้แล้ว

## ๒.๒ การพัฒนาแบบนอกชั้นเรียน

### ๒.๒.๑ การเรียนรู้ในงาน / การสอนงาน (Coaching)

การเรียนรู้ในงาน / การสอนงาน (Coaching) หมายถึง การสอนงานให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### วัตถุประสงค์

- ▶ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของงาน

#### กลุ่มเป้าหมาย

- ▶ บุคลากรทุกระดับ

#### วิธีการ

- ▶ เลือกบุคคลที่จะเป็นพี่เลี้ยง
- ▶ กำหนดระยะเวลาในการสอนงาน
- ▶ ประเมินผลการสอนงานทั้งพี่เลี้ยงและบุคลากรที่เรียนรู้ระบบ

### ๒.๒.๒ การประชุมแก้ปัญหา (Meeting)

การประชุมแก้ปัญหา (Meeting) หมายถึง การประชุมเฉพาะเรื่องและเฉพาะกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มบุคคลดังกล่าวได้มีการพัฒนาและแสดงขีดความสามารถในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### วัตถุประสงค์

- ▶ เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา
- ▶ เพื่อพัฒนาเทคนิคการแก้ปัญหา
- ▶ เพื่อระบุนความสามารถของแต่ละบุคคล
- ▶ เพื่อพัฒนาการมีส่วนร่วม

#### กลุ่มเป้าหมาย

- ▶ บุคลากรทุกระดับ

#### วิธีการ

- ▶ เลือกประเด็นปัญหาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
- ▶ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมประชุมหาข้อสรุปและวิธีการแก้ปัญหา
- ▶ สรุปรวิธีการแก้ปัญหา
- ▶ ดำเนินการแก้ปัญหา
- ▶ ทำการจดบันทึกปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา

**หมายเหตุ :** การประชุมลักษณะนี้จะมีประสิทธิภาพต้องไม่กล่าวโทษว่าใครคือ ผู้สร้างปัญหา และต้องประชุมไม่เกิน ๔๕ นาที

### ๒.๒.๓ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมายถึง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนให้บุคลากรปฏิบัติงานที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลา

#### วัตถุประสงค์

- ▶ เพื่อพัฒนาให้มีความรู้กว้างขวางในงานที่หลากหลาย

#### กลุ่มเป้าหมาย

- ▶ บุคลากรในกลุ่มยอดเยี่ยม (Excellence Group)

#### วิธีการ

- ▶ กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการหมุนเวียนงาน อาทิ ลักษณะงาน ระยะเวลาในการหมุนเวียนงาน เป็นต้น
- ▶ กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะหมุนเวียนงาน
- ▶ ประเมินผลจากการหมุนเวียนงาน เพื่อที่จะนำมาสู่การปรับปรุง

### ๒.๒.๔ การมอบหมายโครงการพิเศษ (Project Assignment)

การมอบหมายโครงการพิเศษ (Project Assignment) หมายถึง การมอบหมายโครงการ / งานพิเศษให้บุคลากรเป้าหมายได้ปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง

#### วัตถุประสงค์

- ▶ เพื่อพัฒนาสมรรถนะทางเทคนิค
- ▶ เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญและความชำนาญ

#### กลุ่มเป้าหมาย

- ▶ บุคลากรในกลุ่มยอดเยี่ยม (Excellence Group)

#### วิธีการ

- ▶ เลือกโครงการที่มีความท้าทาย
- ▶ เลือกบุคลากรที่มีผลการประเมิน ที่สูงกว่ามาตรฐานเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ
- ▶ ประเมินผลการปฏิบัติงานทุกๆ ๓ เดือนจนกว่าโครงการจะเสร็จสิ้น

### ๒.๒.๕ การมอบหมายงานเป็นทีม (Team Assignment)

การมอบหมายงานเป็นทีม (Team Assignment) หมายถึง การมอบหมายงานให้กับกลุ่มบุคลากรไปปฏิบัติงานร่วมกัน

### วัตถุประสงค์

- ▶ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถที่จะนำและมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่ม
- ▶ เพื่อพัฒนาทักษะการจัดการในเบื้องต้น (Pre – managerial)

### กลุ่มเป้าหมาย

- ▶ บุคลากรทุกระดับ

### วิธีการ

- ▶ เลือกโครงการที่มีความท้าทาย
- ▶ เลือกกลุ่มบุคลากร

## ๒.๒.๖ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Access)

การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Access) หมายถึง บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเอง

### วัตถุประสงค์

- ▶ เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน
- ▶ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับตนเอง

### กลุ่มเป้าหมาย

- ▶ บุคลากรทุกระดับ

### วิธีการ

- ▶ องค์กรต้องจัดระบบสนับสนุนการเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด หรือบทเรียนบนออนไลน์
- ▶ บุคลากรแต่ละคนจะต้องถูกกำหนดให้เสนอความรู้ใหม่ๆ สัปดาห์ละ ๑ ครั้ง ครั้งละ ๑๕-๒๐ นาที ต่อ คน โดยการประชุมช่วงเช้า หรือ การส่ง E – mail ให้ผู้ร่วมงาน

## ๓. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การประเมินผลทั้งในระดับโครงการ (Program) และบุคลากร (People) โดยการมีการประเมินผล ๕ ระดับ

**ระดับที่ ๑** การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) หมายถึง การประเมินความรู้สึกของผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาที่มีต่อประเด็นหลักดังนี้

- วัตถุประสงค์ของหลักสูตร
- เนื้อหาหลักสูตร
- วิธีการพัฒนา
- วิทยากร
- สภาพแวดล้อมการเรียนรู้
- ระยะเวลา

**ระดับที่ ๒** การประเมินการเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้ที่ได้เข้ารับการอบรมพัฒนา ซึ่งมีการประเมินผลการเรียนรู้ใน ๒ ระยะดังนี้

- ระยะที่ ๑ ก่อนการเรียนรู้ (Pre-test) คือ การประเมินความรู้ และทักษะก่อนเข้ารับการ พัฒนา โดยอาจจะใช้วิธีการทดสอบ สัมภาษณ์ หรือ การใช้สถานการณ์จำลอง
- ระยะที่ ๒ หลังการเรียนรู้ (Post-test) คือ การประเมินความรู้ และทักษะหลังเข้ารับการ พัฒนา โดยอาจจะใช้วิธีการเช่นเดียวกับก่อนการเรียนรู้ แต่ประเด็นในการประเมินจะต้อง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเนื้อหาของรายวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตร

**ระดับที่ ๓** การประเมินการประยุกต์ใช้ (Application) หมายถึง การประเมินผลการพัฒนา บุคลากรที่นำความรู้ และทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

โดยการประเมินในระดับนี้ ผู้ที่จะประเมินจะต้องเกี่ยวข้องกับผู้เข้ารับการอบรมพัฒนา เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน เป็นต้น ซึ่งเนื้อหาของการประเมินจะเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และผลงานว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่

การประเมินการประยุกต์ใช้จะต้องใช้เวลาอย่างน้อย ๓ เดือนขึ้นไปหลังจากเข้ารับการอบรม พัฒนาจึงจะสามารถเห็นผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

**ระดับที่ ๔** การประเมินผลสำเร็จขององค์กร (Business Result) หมายถึง การประเมินผลการ พัฒนาบุคลากร โดยเชื่อมโยงกับการมอบหมายงานโครงการ และการบรรลุผลสำเร็จของแต่ละโครงการ ซึ่งการประเมินในลักษณะนี้องค์กรต้องมีความชัดเจนว่า จะมอบหมายงานในลักษณะใดซึ่งจะสะท้อนถึง ผลสำเร็จขององค์กรในภาพรวม

**ระดับที่ ๕** การประเมินการคืนทุน (Return on Investment) หมายถึงการวิเคราะห์ความ คุ่มค่าของการลงทุนด้านการพัฒนาบุคลากร

โดยการประเมินผลสัมฤทธิ์หลักสูตรที่มีคุณภาพควรจะต้องประเมินทั้ง ๕ ระดับ แต่ไม่ได้ หมายความว่า ทุกโครงการหรือทุกหลักสูตรจะต้องประเมินครบทั้ง ๕ ระดับ โดยมีเกณฑ์เปรียบเทียบดังนี้ ดูตารางที่ ๒.๔ ประกอบ

ตารางที่ ๒.๔ เปรียบเทียบการประเมินผลสัมฤทธิ์หลักสูตรการพัฒนาบุคลากร

ระดับการประเมิน	ร้อยละ
ระดับที่ ๑ ปฏิบัติ	๑๐๐
ระดับที่ ๒ การเรียนรู้	๖๐
ระดับที่ ๓ การประยุกต์ใช้	๓๐
ระดับที่ ๔ ผลสำเร็จขององค์กร	๑๐
ระดับที่ ๕ การคืนทุน	๕



## ๔. ความหมายการฝึกอบรม

**การฝึกอบรม (Training)** คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และเจตคติ (attitude) ของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็นโครงการที่จัดขึ้นเพื่อช่วยให้บุคลากรมีคุณสมบัติในการทำงานสูงขึ้น

### การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การมีจุดประสงค์ ดังนี้

(๑) เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเองของแต่ละบุคคล ความตระหนักรู้ในตนเองคือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์การ การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทักษะที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนเองมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร

(๒) เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงานของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การทำงานเป็นทีม หรือการปกครองบัญชาลูกน้อง เป็นต้น

(๓) เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่งๆ จะมีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นก็อาจจะมีได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และผลงานก็ย่อมจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

## ๕. ความแตกต่างของการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนาบุคคล

การฝึกอบรมกับการศึกษา การพัฒนาบุคคล ล้วนแต่มีลักษณะที่สำคัญๆ คล้ายคลึงกัน และเกี่ยวข้องกันจนดูเหมือนจะแยกออกจากกันได้ยาก แต่ความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างทั้งสามเรื่องดังกล่าว จะช่วยให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะของกระบวนการฝึกอบรม ตลอดจนบทบาทและหน้าที่ของผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้น

**การศึกษา** เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ ทศนคติในเรื่องต่างๆ ไป อย่างกว้างๆ โดยมุ่งเน้นการสร้างคนให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดี และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้เป็นสำคัญ ถึงแม้ว่าการศึกษายุคปัจจุบันจะเน้นให้ความสำคัญแก่ตัวผู้เรียนเป็นหลัก (Student – Centered) ทั้งในด้านการจัดเนื้อหาการเรียนรู้ ระดับความยากง่ายและเทคนิควิธีการเรียนรู้ เพื่อให้ตรงกับความสนใจ ความต้องการ ระดับสติปัญญา และความสามารถของผู้เรียนก็ตาม การศึกษาโดยทั่วไปก็ยังคงเป็นการสนองความต้องการของบุคคลในการเตรียมพร้อม หรือสร้างพื้นฐานในการเลือกอาชีพมากกว่าการมุ่งเน้นให้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง นอกจากนั้น การศึกษาเป็นเรื่องที่สามารถกระทำได้ตลอดชีวิต (Lifelong Education) ไม่จำกัดระยะเวลาอีกด้วย

การพัฒนาบุคลากร นักวิชาการด้านการฝึกอบรมบางท่านเห็นว่าเกือบจะเป็นเรื่องเดียวกันกับการฝึกอบรม โดยกล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นการเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ สำหรับบุคลากรระดับปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถทำงานอย่างไร้ข้อผิดพลาดได้ตามจุดประสงค์เฉพาะอย่าง ในขณะที่การพัฒนาบุคลากรนั้น มุ่งเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องต่างๆ ไป อย่างกว้างๆ จึงเป็นการฝึกอบรมสำหรับบุคลากร

ระดับบริหารเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วบุคลากรทั้งสองระดับก็ต้องมีการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรรวมๆ กันไป เพียงแต่จะเน้นหนักไปในทางใดเท่านั้น

**การพัฒนาบุคลากร** เป็นคำที่มีความหมายกว้างมาก กล่าวคือ กิจกรรมใดที่จะมีส่วนทำให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีขึ้น สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ยากขึ้น และมีรับผิดชอบที่สูงขึ้นในองค์กรได้แล้ว เรียกว่า เป็นการพัฒนาบุคคลทั้งนั้น ซึ่งหมายความรวมถึงการให้ศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม การสอนงาน หรือการนิเทศงาน (Job Instruction) การสอนแนะ (Coaching) การให้คำปรึกษาหารือ (Counseling) การมอบหมายหน้าที่ให้ทำเป็นครั้งคราว (Job Assignment) การให้รักษาการแทน (Acting) การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานเพื่อให้โอกาสศึกษางานที่แปลกใหม่ หรือการได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น (Job Rotation) เป็นต้น

จากความหมายของการพัฒนาบุคคลดังกล่าวข้างต้น ทำให้เข้าใจได้ทันทีว่าการฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่ง หรือส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคคลเท่านั้น เพราะการพัฒนาบุคคลเป็นเรื่องซึ่งมีจุดประสงค์และแนวคิดกว้างขวางกว่าการฝึกอบรม ดังที่มีผู้นิยามว่า **การฝึกอบรม** คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทัศนคติ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน จนกระทั่งเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ นอกจากนี้ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลนั้น เป็นเรื่องที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง เน้นถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของงานซึ่งตัวบุคคลนั้นปฏิบัติอยู่ หรือจะปฏิบัติต่อไปในระยะยาว เนื้อหาของเรื่องที่ฝึกอบรมอาจเป็นเรื่องที่ตรงกับความต้องการของตัวบุคคลนั้นหรือไม่ก็ได้ แต่จะเป็นเรื่องที่มีมุ่งเน้นให้ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติอยู่หรือกำลัง จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติการฝึกอบรม จะต้องเป็นเรื่องที่ต้องมีกำหนดระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดลงอย่างแน่นอน โดยมีจุดประสงค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งสามารถประเมินผลจากการปฏิบัติงานหรือผลงาน (Performance) หลังจากได้รับการฝึกอบรมในขณะที่การเป็นเรื่องระยะยาวและอาจประเมินไม่ได้ในทันที

ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการศึกษา การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรม

หัวข้อในการเปรียบเทียบ	การศึกษา	การพัฒนาบุคคล	การฝึกอบรม
๑. เป้าหมาย	- เลือกออาชีพ - ปรับตัวให้เข้ากับสังคมและสภาพแวดล้อม	- เสริมสร้างคุณภาพและความก้าวหน้าของบุคคล	- เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
๒. เนื้อหา	- กว้าง	- ตรงกับศักยภาพและงานในอนาคต	- ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติหรือกำลังจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ
๓. ความต้องการของ	- บุคคล	- หน่วยงานและบุคคล	- งาน
๔. ระยะเวลาที่ใช้	- ยาวและสามารถทำได้เรื่อยๆ ไม่สิ้นสุด	- ใช้เวลาตลอดอายุงาน - มองในระยะยาว	- ใช้ระยะเวลาจำกัด

(ต่อ) ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการศึกษา การพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรม

หัวข้อในการเปรียบเทียบ	การศึกษา	การพัฒนาบุคคล	การฝึกอบรม
๕. วัย	- วัยเรียน	- วัยทำงาน	- วัยทำงาน
๖. ความเสี่ยง (ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์)	- ปานกลาง	- สูง	- ต่ำ
๗. การประเมินผล	- การปฏิบัติงานในอนาคต	- เกือบจะทำการประเมินไม่ได้เพราะมีตัวแปรจากสภาพแวดล้อมจำนวนมากยากแก่การควบคุม	- จากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในหน้าที่

สรุปความแตกต่างของการศึกษา การพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรม อย่างสั้นๆ ได้ดังนี้  
 การศึกษา (Education) เน้นที่ตัวบุคคล (Individual Oriented)  
 การฝึกอบรม (Training) เน้นถึงการทำให้สามารถทำงานที่ต้องการได้ (Job Oriented)  
 การพัฒนาบุคคล (Development) เน้นที่องค์กร (Organizational Oriented) เพื่อให้ตรงกับนโยบาย เป้าหมายขององค์กรที่สังกัด

ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงานและการประชุมระหว่างประเทศ พ.ศ.๒๕๔๙ และ พ.ศ.๒๕๕๒ (ฉบับที่ ๒) และ พ.ศ.๒๕๕๕ (ฉบับที่ ๓) ได้ให้ความหมายของการจัดฝึกอบรม ว่าเป็นการอบรม การประชุมทางวิชาการหรือเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการหรือเชิงปฏิบัติการ การบรรยายพิเศษ การฝึกศึกษา การดูงาน การฝึกงาน หรือที่เรียกชื่ออย่างอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีโครงการหรือหลักสูตรและช่วงเวลาจัดที่แน่นอนที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคคลหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยไม่มีการรับปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ

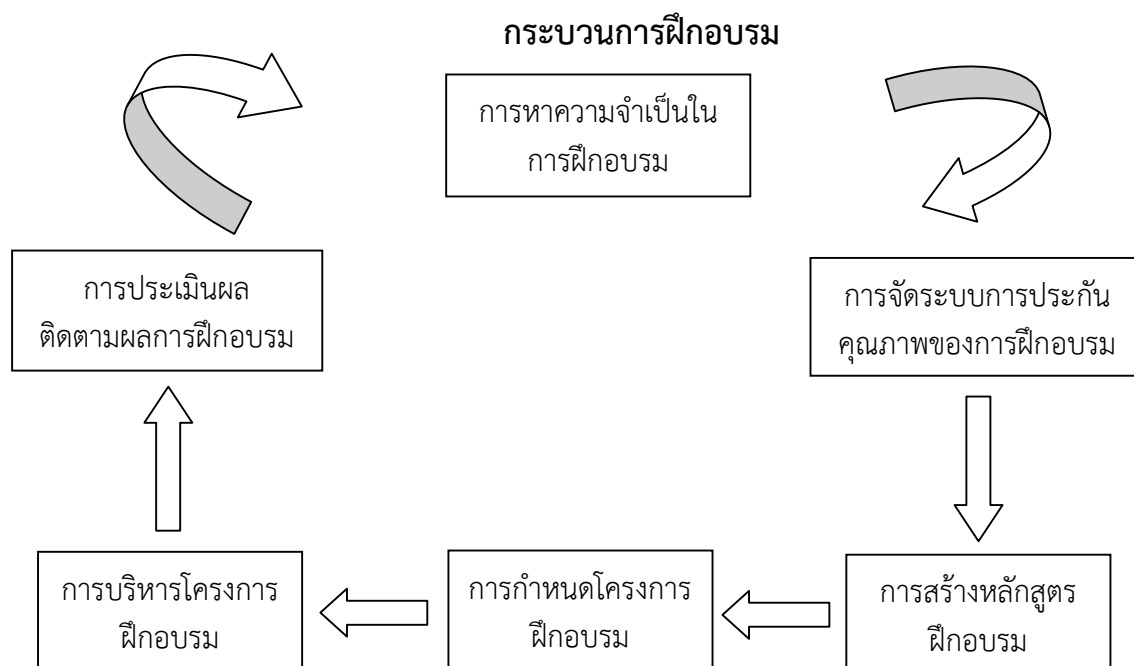
## บทที่ ๓

### กระบวนการจัดฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรมมีปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ กระบวนการจัดฝึกอบรม และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ดังนี้

#### ๑ กระบวนการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ และความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดโครงการฝึกอบรม เป็นเพียงหนึ่งในหลายวิธีการในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร และการฝึกอบรมจะบังเกิดผลดีต่อเมื่อผู้รับผิดชอบดำเนินการอย่างมีระบบตามกระบวนการฝึกอบรม และวิธีดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม ซึ่งขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรม มีดังนี้



๑. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือในหน่วยงาน ว่ามีปัญหา เรื่องใดบ้างที่จะสามารถแก้ไขให้หมดไปหรืออาจทำให้ทุเลาลงได้ด้วยการฝึกอบรม โดยรวมไปถึงการพยายาม หาข้อมูลด้วยว่า กลุ่มบุคลากร เป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มใด ตำแหน่งงานอะไร มีภารกิจใดบ้างที่ควรจะต้องแก้ไข ปรับปรุง ด้วยการฝึกอบรม พฤติกรรม ประเภทใดบ้างที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ หรือประสบการณ์

๒. การจัดระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม เป็นการยกระดับงานฝึกอบรมให้มีมาตรฐานสูง มีความคุ้มค่าต่อการลงทุน และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้เข้ารับการอบรมว่า การฝึกอบรมนั้นมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ถือเป็นการประกันคุณภาพที่ต้องดำเนินการจัดทำองค์ประกอบสำคัญ

ในการประเมินงานฝึกอบรมที่มีฐาน ประกอบด้วย หลักสูตร ผู้สอน วิธีการสอน ห้องเรียน ผู้เรียน และการวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

**๓. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม** หมายถึง การนำเอาความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งมีอยู่ชัดเจนแล้วว่า มีปัญหาใดบ้างที่จะสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงเป็นด้านใดนั้น มาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตร

**๔. การกำหนดโครงการฝึกอบรม** คือ การวางแผนการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นขั้นตอน ด้วยการเขียนออกมาเป็น ลายลักษณ์อักษร ดังที่เรียกว่า “โครงการฝึกอบรม” เป็นการระบุรายละเอียดที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ตั้งแต่เหตุผลความเป็นมา หรือความจำเป็นในการฝึกอบรม

**๕. การบริหารโครงการฝึกอบรม** เป็นหัวใจสำคัญเป็นการประสานกิจกรรมทั้งก่อนอบรมและหลังฝึกอบรม เพราะการดำเนินการ ฝึกอบรมที่มี ประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้นั้น นอกจากมาจาก วิทยากร ที่มีความรู้ความสามารถ และหลักสูตร ฝึกอบรมที่เหมาะสมแล้วยังขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรม

**๖. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม** ในขั้นตอนของการกำหนดโครงการฝึกอบรม จะต้องคำนึงถึงการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ด้วยว่า จะดำเนินการประเมินผลด้วยวิธีการใดบ้าง โดยใช้เครื่องมืออะไร และจะดำเนินการติดตาม ผลการฝึกอบรมอย่างไรรวมทั้งจะต้องทำการสรุปประเมินผลการฝึกอบรม และนำเอาผลการประเมินโครงการฝึกอบรมทั้งหมดมาเป็นข้อมูลย้อนกลับหรือ Feedback ใช้พิจารณาประกอบในการจัดฝึกอบรมหลักสูตรต่อไป

## ๒ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรมจะมีบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมอยู่ ๓ ฝ่าย คือ ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ผู้ประสานงานฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรม

**๑. ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม** หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นเจ้าของเรื่องโดยตรงในการบริหารโครงการฝึกอบรมทั้งในด้านวิชาการ ด้านการประสานงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ดังนี้

๑.๑ ศึกษา วิเคราะห์งานและปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรที่เกิดจากตัวบุคคลผู้ที่ปฏิบัติงานว่ายังขาดการทำงานที่ได้มาตรฐานที่ต้องการ และแน่ใจว่าปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้น จะสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม

๑.๒ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อสร้างหลักสูตร และจัดทำโครงการฝึกอบรม

๑.๓ จัดทำงบประมาณและบริหารโครงการฝึกอบรม

๑.๔ กำหนดมาตรฐาน นโยบาย และระเบียบการดำเนินงานของโครงการฝึกอบรม

๑.๕ ควบคุมโครงการฝึกอบรมให้ดำเนินไปตามนโยบายของหน่วยงาน

๑.๖ รับผิดชอบเกี่ยวกับการคัดเลือก การพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม

๑.๗ ประเมินผลโครงการฝึกอบรม และรายงานผู้บริหารของหน่วยงาน

**๒. ผู้ประสานงานฝึกอบรม** หรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้เป็นผู้รับมอบหมายงานต่าง ๆ จากผู้บริหารของหน่วยงานฝึกอบรม เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ดังนี้

๒.๑ วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม และร่วมออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม

๒.๒ ขออนุมัติโครงการฝึกอบรมจากผู้บริหารระดับสูงในหลักการและค่าใช้จ่าย

๒.๓ ติดต่อและทำหนังสือเชิญวิทยากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ

๒.๔ จัดเตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรม

๒.๕ จัดเตรียมวัสดุทัศนูปกรณ์ และวัสดุต่าง ๆ

๒.๖ ติดต่อและจัดเตรียมสถานที่สำหรับการฝึกอบรม อาหารและเครื่องดื่ม ที่พักของผู้เข้ารับการอบรม และยานพาหนะในการเดินทาง

๒.๗ จัดเตรียมงบประมาณสำหรับการฝึกอบรม

๒.๘ ดูแลต้อนรับวิทยากร แขกผู้มีเกียรติ และผู้เข้ารับการฝึกอบรม

๒.๙ ประเมินผลโครงการฝึกอบรม และจัดทำรายงานสรุปแก่ผู้บริหาร

**๓. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม** หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

๓.๑ เป็นผู้ฟังที่ดี เพื่อให้ตนเองเกิดความรู้ ความเข้าใจในหัวข้อวิชาต่าง ๆ

๓.๒ มีส่วนร่วมในการบรรยายของวิทยากร ซักถามและแสดงความคิดเห็น

๓.๓ เข้าห้องอบรมก่อนเวลาเรียน

๓.๔ ไม่ควรส่งเสียงพูดคุยขณะที่วิทยากรบรรยาย

๓.๕ ปิดสัญญาณเสียงโทรศัพท์ทุกชนิด

๓.๖ ไม่ควรขาดการอบรมเกินกว่าระยะเวลาที่กำหนดในโครงการอบรม

๓.๗ มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของการอบรม

๓.๘ ปฏิบัติตามระเบียบ กฎกติกาในการอบรม

๓.๙ แต่งกายให้เหมาะสมกับโอกาส สถานที่ เนื้อหา และกิจกรรมการอบรม

### ๓ การดำเนินการฝึกอบรม

สถาบันดำรงราชานุภาพมีการจัดฝึกอบรมประจำปี ๓ หลักสูตร ได้แก่

๑. หลักสูตร “ข้าราชการที่ดี” เน้นกลุ่มเป้าหมายข้าราชการบรรจุใหม่ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย

๒. หลักสูตร “ผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงมหาดไทย เน้นกลุ่มเป้าหมายข้าราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทย และหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจในกระทรวงมหาดไทย ระดับชำนาญการ หรือชำนาญการพิเศษ

๓. หลักสูตร “นักปกครองระดับสูง” เน้นกลุ่มเป้าหมายข้าราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทย และหน่วยงานของรัฐทุกแห่ง ประเภทอำนวยการระดับสูงหรือเทียบเท่า ตามคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด

การดำเนินการฝึกอบรม ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ

๑. การดำเนินการก่อนการฝึกอบรม : การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม  
การสร้างและพัฒนาหลักสูตร  
การจัดทำโครงการฝึกอบรม
๒. การดำเนินการระหว่างการฝึกอบรม : การบริหารโครงการฝึกอบรม
๓. การดำเนินการหลังการฝึกอบรม : การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม

คู่มือฉบับนี้จะนำเสนอขั้นตอนการฝึกอบรมของแต่ละหลักสูตรในภาพรวม เนื่องจาก “ข้าราชการที่ดี” และ “ผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงมหาดไทย” จะมีลักษณะขั้นตอนการฝึกอบรมเหมือนกัน แตกต่างกันในรายละเอียดของการคัดกรองกลุ่มเป้าหมาย มีรายละเอียดตามตารางการจัดฝึกอบรมโครงการศึกษาอบรมแต่ละหลักสูตร ดังนี้

ส่วนหลักสูตร “นักปกครองระดับสูง” จะมีเรื่องการจัดจ้างสถาบันการศึกษาดำเนินการด้านวิชาการด้วยการว่าจ้างดำเนินการ ได้แก่ การจัดหาวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ การจัดทำเอกสารประกอบการศึกษาอบรม การจัดหาวัสดุอุปกรณ์สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม รวมทั้งการประเมินผลการศึกษาอบรม และให้สถาบันการศึกษาหรือผู้มีความชำนาญด้านการประเมินผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตร ดังนั้น จะมีเพิ่มขั้นตอนการจัดจ้างสถาบันการศึกษา และลักษณะการบริหารโครงการฝึกอบรมที่แตกต่างกับสองหลักสูตรที่กล่าวมาข้างต้น

ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ : การเสริมสร้างสมรรถนะองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง

หน่วยงาน : วิทยาลัยมหาดไทย สถาบันดำรงราชานุภาพ

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้วิทยาลัยมหาดไทย มีระบบการบริหารจัดการที่ดีตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

### การจัดฝึกอบรม โครงการศึกษาอบรมหลักสูตร การเป็นข้าราชการที่ดี

Suppliers (ผู้ส่งมอบ)	Input (ปัจจัยนำเข้า)	Process (กระบวนการ)	Output (ผลผลิต)	Customers (ผู้รับบริการ)	
<p>S1 : สถานที่จัดฝึกอบรม ในการเรียนรู้นอกสถานที่</p> <p>Krs1 : มีศักยภาพบริหารจัดการที่มีคุณภาพ</p> <p>S2 : ผู้ประกอบการ ได้แก่ ร้านอาหาร ร้านผลิต เอกสาร ร้านเครื่องเขียน แบบพิมพ์ ฯลฯ</p> <p>Krs2 : มีความรู้ด้าน โภชนาการ ,บริการส่งของ ตรงเวลา ,มีคุณภาพตรง ตามที่กำหนด</p>	<p>I1 : งบประมาณ</p> <p>Kri1 : งบประมาณที่ ได้รับจัดสรรประจำปี</p> <p>I2 : หลักสูตรโครงการ</p> <p>Kri2 : ทันสมัย</p> <p>I3 : วิทยากร</p> <p>Kri3 : เชี่ยวชาญ, ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ได้ง่าย</p> <p>I4 : อาคารพัก ห้องเรียน ห้องทานข้าว</p> <p>Kri3 : สะอาด สะดวก เครื่องมือเครื่องใช้ครบ</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>วิเคราะห์ความจำเป็นการฝึกอบรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดแหล่งข้อมูลและวิธีจัดเก็บข้อมูลที่จำเป็น (รับนโยบาย/สำรวจ/สัมภาษณ์)</li> <li>- รวบรวมข้อมูล - วิเคราะห์หาความจำเป็น</li> <li>- แผนปฏิบัติการฝึกอบรมของ วมท.ประจำปี</li> </ul> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การเป็น ขรก.ที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดกรอบโครงสร้างหลักสูตร</li> <li>- กำหนดหัวข้อและประเด็นเนื้อหาของหลักสูตร</li> <li>- กำหนดคุณสมบัติและเงื่อนไขของผู้เข้าอบรม</li> <li>- กำหนดรูปแบบและวิธีการฝึกอบรม</li> <li>- ประชุมหารือคณะทำงาน สตร.พิจารณาหลักสูตร</li> <li>- กง.กรมในสังกัด มท จัดส่งคำสั่ง ขรก.บรรจุใหม่</li> </ul> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>จัดทำโครงการฝึกอบรม การเป็น ขรก.ที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประมาณการค่าใช้จ่าย (ตัวจ่ายทุกรายการ)</li> <li>- ตารางการอบรมหลักสูตรการเป็น ขรก.ที่ดี</li> <li>- ขออนุมัติโครงการฝึกอบรม การเป็น ขรก.ที่ดี</li> <li>- การเตรียมความพร้อมการจัดฝึกอบรม</li> </ul> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>แผนปฏิบัติการ ฝึกอบรม วมท.</p> <p style="text-align: right;">30 วัน</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>เสนอเห็นชอบ</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>หลักสูตรฝึกอบรม การเป็น ขรก.ที่ดี</p> <p style="text-align: right;">15 วัน</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>เสนออนุมัติ</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>โครงการฝึกอบรม การเป็น ขรก.ที่ดี</p> <p style="text-align: right;">15 วัน</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>เสนออนุมัติ</p> </div>	<p>O1 : เรียนรู้พื้นฐานและระเบียบ Kro1 : มีหัวข้อพื้นฐานและระเบียบ อย่างน้อย ๕ หมวดวิชา</p> <p>O2 : สร้างเครือข่ายการทำงาน Kro2: ส่วนกลาง : ส่วนภูมิภาค (30 : 70)</p> <p>O3 : มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การทำงานที่มีประสิทธิภาพ Kro3 : วัดพฤติกรรมจากผู้ ที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้ารับการ ได้ 60%</p>	<p>C1 : ข้าราชการ บรรจุใหม่ไม่เกิน 6 เดือน ในสังกัด มท.</p> <p>Krc1 : คะแนน สอบ Post Test เท่ากับหรือ มากกว่า 50%</p>



Suppliers (ผู้ส่งมอบ)	Input (ปัจจัยนำเข้า)	Process (กระบวนการ)	Output (ผลผลิต)	Customers (ผู้รับบริการ)
<p>S3 : บริษัทการเดินทาง โดยสารรถยนต์(รถตู้) รถ บัส เครื่องบิน เรือ Krs3 : มีคุณภาพรองรับ จาก ททท / มี ประสบการณ์และ เชี่ยวชาญเส้นทาง</p>		<pre> graph TD     A[การบริหารโครงการอบรม 1. ประสานงานเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรม 2. ดำเนินการฝึกอบรม 3. รายงานผลการจัดฝึกอบรม] --&gt; B[รายงานผลการจัดฝึกอบรม]     B --&gt; C{เสนอรับทราบ}     C --&gt; D[การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม - สร้างเครื่องมือติดตามและประเมินผล - จัดเก็บ/รวบรวมข้อมูล - วิเคราะห์และสรุปจัดทำรายงานเพื่อพัฒนาปรับปรุงหลักสูตร]     D --&gt; E[รายงานติดตามประเมินผล]     E --&gt; F{เสนอรับทราบ}     </pre> <p>↓</p> <p>14 วัน</p> <p>60 วัน</p>		

ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ : การเสริมสร้างสมรรถนะองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง

หน่วยงาน : วิทยาลัยมหาดไทย สถาบันดำรงราชานุภาพ

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้วิทยาลัยมหาดไทย มีระบบการบริหารจัดการที่ดีตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

### การจัดฝึกอบรม โครงการศึกษาอบรมหลักสูตร ผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงมหาดไทย (บ.มท.)

Suppliers (ผู้ส่งมอบ)	Input (ปัจจัยนำเข้า)	Process (กระบวนการ)	Output (ผลผลิต)	Customers (ผู้รับบริการ)
<p>S1 : สถานที่จัดฝึกอบรมในการเรียนรู้นอกสถานที่</p> <p>Krs1 : มีศักยภาพบริหารจัดการที่มีคุณภาพ</p>	<p>I1 : งบประมาณ</p> <p>Kri1 : งบประมาณที่ได้รับจัดสรรประจำปี</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>วิเคราะห์ความจำเป็นการฝึกอบรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดแหล่งข้อมูลและวิธีจัดเก็บข้อมูลที่จำเป็น (รับนโยบาย/สำรวจ/สัมภาษณ์)</li> <li>- รวบรวมข้อมูล - วิเคราะห์หาความจำเป็น</li> <li>- แผนปฏิบัติการฝึกอบรมของ มท.ประจำปี</li> </ul> </div> <p style="text-align: right;">30 วัน</p>	<p>O1 : เรียนรู้เครื่องมือการบริหารสมัยใหม่</p> <p>Kro1 : มีหัวข้อการบริหารสมัยใหม่อย่างน้อย ๒ หมวดวิชา</p>	<p>C1 : ข้าราชการ กพ/ชก. สังกัด สป.มท. และ สร.มท.</p> <p>Krc1 : คะแนนสอบ Post Test เท่ากับหรือมากกว่า 50%</p>
<p>S2 : ผู้ประกอบการ ได้แก่ ร้านอาหาร ร้านผลิตเอกสาร ร้านเครื่องเขียนแบบพิมพ์ ฯลฯ</p> <p>Krs2 : มีความรู้ด้านโภชนาการ ,บริการส่งของตรงเวลา ,มีคุณภาพตรงตามที่กำหนด</p>	<p>I2 : หลักสูตรโครงการ</p> <p>Kri2 : ทันสมัย</p> <p>I3 : วิทยากร</p> <p>Kri3 : เชี่ยวชาญ, ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ได้ง่าย</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม บมท.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดกรอบโครงสร้างหลักสูตร</li> <li>- กำหนดหัวข้อและประเด็นเนื้อหาของหลักสูตร</li> <li>- กำหนดคุณสมบัติและเงื่อนไขของผู้เข้าอบรม</li> <li>- กำหนดรูปแบบและวิธีการฝึกอบรม</li> <li>- ประชุมหารือคณะทำงาน สตร.พิจารณาหลักสูตร</li> <li>- แจ้ง กจ.สป.คัดกรองกลุ่มเป้าหมาย</li> </ul> </div> <p style="text-align: right;">30 วัน</p>	<p>O2 : แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน</p> <p>Kro2 : workshop อย่างน้อย 40 ชั่วโมง</p>	<p>C2 : ข้าราชการ กพ/ชก. สังกัด สป.มท. และ สร.มท.</p> <p>Krc2 : คะแนนสอบ Post Test เท่ากับหรือมากกว่า 50%</p>
<p>I4 : อาคารพัก</p> <p>ห้องเรียน ห้องทานข้าว</p> <p>Kri3 : สะอาด สะดวก เครื่องมือเครื่องใช้ครบ</p>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>จัดทำโครงการฝึกอบรม บมท.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประมาณการค่าใช้จ่าย (ถ้าจ่ายทุกรายการ)</li> <li>- ตารางการศึกษาอบรมหลักสูตร บมท.</li> <li>- ขออนุมัติโครงการฝึกอบรม บมท.</li> <li>- การเตรียมความพร้อมการจัดฝึกอบรม</li> </ul> </div> <p style="text-align: right;">15 วัน</p>	<p>O3 : สร้างเครือข่ายการทำงาน</p> <p>Kro3: มท:นอกสังกัด มท (60 : 40)</p>	<p>C3 : ข้าราชการ กพ/ชก. สังกัด สป.มท. และ สร.มท.</p> <p>Krc3 : คะแนนสอบ Post Test เท่ากับหรือมากกว่า 50%</p>
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>ดำเนินการฝึกอบรม บมท.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดหัวข้อและประเด็นเนื้อหาของหลักสูตร</li> <li>- กำหนดคุณสมบัติและเงื่อนไขของผู้เข้าอบรม</li> <li>- กำหนดรูปแบบและวิธีการฝึกอบรม</li> <li>- ประชุมหารือคณะทำงาน สตร.พิจารณาหลักสูตร</li> <li>- แจ้ง กจ.สป.คัดกรองกลุ่มเป้าหมาย</li> </ul> </div> <p style="text-align: right;">30 วัน</p>	<p>O4 : มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>Kro4 : วัดพฤติกรรมจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้ารับการอบรม (360°) ได้ 60%</p>	<p>C4 : ข้าราชการ กพ/ชก. สังกัด สป.มท. และ สร.มท.</p> <p>Krc4 : คะแนนสอบ Post Test เท่ากับหรือมากกว่า 50%</p>

Suppliers (ผู้ส่งมอบ)	Input (ปัจจัยนำเข้า)	Process (กระบวนการ)	Output (ผลผลิต)	Customers (ผู้รับบริการ)
<p>S3 : บริษัทการเดินทาง โดยสารรถยนต์(รถตู้) รถ บัส เครื่องบิน เรือ</p> <p>Krs3 : มีคุณภาพรองรับ จาก ททท / มี ประสบการณ์และ เชี่ยวชาญเส้นทาง</p>		<p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>การบริหารโครงการอบรม</b></p> <hr/> <p>1. ประสานงานในการจัดฝึกอบรม 2. ดำเนินการฝึกอบรม 3. รายงานผลการจัดฝึกอบรม</p> </div> <p style="text-align: right;">→ รายงานผลการจัดฝึกอบรม</p> <p style="text-align: right;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">เสนอรับทราบ</div> <p style="text-align: right;">50 วัน</p> <p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม</b></p> <hr/> <p>- สร้างเครื่องมือติดตามและประเมินผล - จัดเก็บ/รวบรวมข้อมูล - วิเคราะห์และสรุปจัดทำรายงานเพื่อพัฒนาปรับปรุงหลักสูตร</p> </div> <p style="text-align: right;">→ รายงานติดตามประเมินผล</p> <p style="text-align: right;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">เสนอรับทราบ</div> <p style="text-align: right;">60 วัน</p>		

## ๑. การดำเนินการก่อนการฝึกอบรม

๑.๑ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม จะกำหนดแหล่งข้อมูลที่เป็น และ รวบรวมข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการขององค์กรและบุคคล เพื่อนำเสนอ ผู้บังคับบัญชาในรูปแบบแผนปฏิบัติการฝึกอบรมของวิทยาลัยมหาดไทย ประจำปี

➤ ความจำเป็นในการค้นหา เช่น การขาดความรู้ (Knowledge) ขาดความสามารถในการปฏิบัติงาน (Practice) ขาดทักษะในการทำงาน (Skill) มีทัศนคติไม่ดีต่องาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้า หรือองค์กร (Attitude) ขาดความสนใจในการทำงาน (Interest)

วิธีการหาความจำเป็นในการอบรม เช่น

- การออกแบบสอบถาม
- ผลประเมินการฝึกอบรมที่ผ่านมา
- ผลสำรวจความคิดเห็นและความต้องการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวง

มหาดไทย

- การรับมอบนโยบายของผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

➤ ความจำเป็นที่ปรากฏชัดแจ้ง เช่น มีบุคลากรเข้ามาทำงานใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน มีความจำเป็นต้องใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ใหม่หรือเทคโนโลยีใหม่ มีการขยายงานหรือเพิ่มผลผลิต ก็สำรวจเฉพาะปริมาณและลักษณะความจำเป็นที่แท้จริง

๑.๒ การสร้างและพัฒนาหลักสูตร จากผลการหาความจำเป็นในการอบรม นำมา วิเคราะห์เพื่อจัดทำหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และความต้องการของบุคคล

ในทางปฏิบัติ การสร้างหลักสูตร ด้วยการรับฟังความคิดเห็น ของผู้บริหาร และ นักวิชาการในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรม อาจโดยการขอความคิดเห็นเป็น รายบุคคล หรือการจัดประชุมหารือคณะทำงานของสถาบันดำรงราชานุภาพ เพื่อรวบรวมข้อคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ปรึกษา เพื่อกำหนดหลักสูตรและหัวข้อวิชา ตามความจำเป็น จากตัวอย่างหลักสูตร ฝึกอบรมของกลุ่มบุคลากรซึ่งมีลักษณะงานเทียบเคียงกัน หรือมีความจำเป็นในการฝึกอบรมคล้ายคลึง กันได้ โดยเน้นกลุ่มผู้เข้าอบรม และความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบและ ขยายความคิดของผู้สร้างหลักสูตรให้กว้างขวางและตรงกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้ได้ เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

๑.๓ การกำหนดโครงการฝึกอบรม ซึ่งจะประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ โครงการฝึกอบรม (ภาคผนวก ก) กำหนดการฝึกอบรม และรายละเอียดหัวข้อวิชา

สำหรับการเขียนรายละเอียดของแต่ละหัวข้อ มีแนวทางดังต่อไปนี้

### โครงการฝึกอบรม

ชื่อโครงการฝึกอบรมควรมีลักษณะกะทัดรัด ชัดเจน การเขียนโครงการฝึกอบรม ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของหลักสูตร หลักสูตรและหัวข้อวิชา คุณสมบัติของ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม ระยะเวลาในการฝึกอบรม ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และการรับรองผลการฝึกอบรม (ถ้ามี)

### หลักการและเหตุผล

การเขียนหลักการและเหตุผล คือ การแสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของโครงการฝึกอบรม โดยการเขียนควรครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- ๑) หลักการที่ควรจะเป็น หรือควรจะทำปฏิบัติ
- ๒) ปัญหาหรือสถานการณ์ที่ไม่พึงปรารถนา อันอาจจะก่อให้เกิดความเสียหาย
- ๓) ความจำเป็นที่จะต้องจัดการฝึกอบรม

### วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกให้ทราบว่า โครงการฝึกอบรมนั้นต้องการจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ ทักษะ หรือมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะใดและระดับใดจึงจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้

การเขียนวัตถุประสงค์ ควรจะได้ระบุถึงสิ่งที่เป็นปัญหาและต้องการให้มีการอบรมพฤติกรรมที่เป็นปัญหา พฤติกรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปในลักษณะใด

วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่ดีต้องมีลักษณะดังนี้

- ๑) ควรระบุว่าต้องการให้เกิดพฤติกรรมลักษณะใด หรือต้องการแก้ไขปัญหาใด
- ๒) มีความเป็นไปได้
- ๓) สามารถวัดหรือประเมินผลได้
- ๔) ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย กระชับ ชัดเจน
- ๕) ควรแยกเขียนเป็นข้อๆ ตามลำดับตามลักษณะของวัตถุประสงค์ เช่น วัตถุประสงค์หลักควรเขียนไว้เป็นข้อแรก และวัตถุประสงค์ประกอบควรเขียนเป็นข้อสุดท้าย

### หลักสูตรและวิธีการฝึกอบรม

การเขียนในหัวข้อนี้ คือส่วนที่จะชี้แจงถึงเนื้อหาของวิชาในหลักสูตร และวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม โดยอาจระบุถึงสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- ๑) หมวดวิชาและรายวิชาที่จะทำการฝึกอบรม
- ๒) วัตถุประสงค์ของรายวิชา
- ๓) เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม
- ๔) ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมของแต่ละวิชา

### วิทยากรของการฝึกอบรม

คือ การระบุชื่อ คุณวุฒิ ตำแหน่ง และสถานที่ทำงานของวิทยากร เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาเลือกวิทยากร และเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้รับการอบรมด้วย

### ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การระบุผู้เข้ารับการอบรม ควรชี้แจงถึงสิ่งต่อไปนี้

- ๑) คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม คือ การระบุว่าผู้เข้ารับการอบรมจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร อยู่ในตำแหน่งงานใด มีความรู้หรือประสบการณ์เช่นไร เมื่อกำหนดแล้วก็แจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสำรวจและแจ้งรายชื่อผู้ที่มีคุณสมบัติ และส่งตัวมาเข้ารับการอบรมตามจำนวนที่กำหนดไว้

ในหนังสือแจ้งให้ส่งตัวผู้เข้ารับการอบรมจะต้องแจ้งรายละเอียดต่าง ๆ ให้ครบถ้วน มิฉะนั้นอาจได้ คนที่ไม่เหมาะสมหรือมีคุณสมบัติที่ไม่ตรงกับที่ต้องการมาเข้ารับการอบรมหลักสูตรนั้นๆ

๒) จำนวนผู้เข้ารับการอบรม คือ การระบุจำนวนผู้เข้ารับการอบรมในโครงการนั้น หากมีผู้เข้ารับการอบรมหลายรุ่น ควรระบุว่าแต่ละรุ่นมีจำนวนเท่าใด

#### ระยะเวลาและสถานที่ของการฝึกอบรม

เป็นการระบุว่าโครงการฝึกอบรมใช้เวลากี่วัน ระหว่างเวลาและวันใด และจะจัดขึ้น ณ สถานที่ใด

#### ผู้รับผิดชอบโครงการ

คือการระบุว่าหน่วยงานใดหรือคณะบุคคลใด เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำและดำเนินการฝึกอบรม โดยควรมีรายละเอียดเกี่ยวกับชื่อ ตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด และสถานที่ติดต่อของผู้รับผิดชอบโครงการ

#### งบประมาณในการฝึกอบรม

การเขียนงบประมาณสำหรับโครงการฝึกอบรม ควรจะให้รายละเอียดเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายส่วนต่าง ๆ อย่างชัดเจน โดยอาจแบ่งเป็นหมวดหมู่ดังต่อไปนี้

- ๑) หมวดค่าตอบแทนวิทยากร
- ๒) หมวดค่าอาหารและเครื่องดื่ม
- ๓) หมวดค่าวัสดุ และอุปกรณ์
- ๔) หมวดค่าที่พัก เบี้ยเลี้ยง
- ๕) หมวดค่ายานพาหนะและเชื้อเพลิง
- ๖) หมวดค่าเช่าสถานที่ (ถ้ามี)
- ๗) หมวดเบ็ดเตล็ด

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

เป็นการระบุถึงผลที่คาดว่าจะได้รับ เมื่อมีการอบรมผ่านแล้ว จะเกิดผลอะไรกับผู้เข้ารับการอบรม และหน่วยงานจะได้รับประโยชน์อย่างไรเมื่อผู้เข้ารับการอบรมกลับมาปฏิบัติงาน

รูปแบบของการเขียนโครงการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้นนี้ เป็นเพียงแนวทางทั่วไปเท่านั้น การเพิ่มหรือลดบางหัวข้อ สามารถจะกระทำได้ตามความเหมาะสม

จัดทำกำหนดการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดว่าวิชาใดควรจะทำก่อน – หลัง รวมทั้งการกำหนดวัน เวลา การเริ่มบรรยาย การหยุดพัก ถ้ามีการศึกษาดูงาน นอกสถานที่ก็ต้องมีการกำหนดช่วงระยะเวลาในกำหนดการฝึกอบรมด้วย กำหนดการฝึกอบรมควรจะได้มีการเรียงลำดับหัวข้อวิชาให้สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ ตามลำดับขั้นตอนความสำคัญความยากง่าย เป็นต้น

การกำหนดรายละเอียดหัวข้อวิชา ประกอบด้วยหัวข้อวิชาที่ได้จัดเป็นหมวดต่าง ๆ โดยแต่ละวิชาต้องระบุวัตถุประสงค์ของวิชา ขอบเขตเนื้อหา เวลาที่ใช้ วิทยากร ตลอดจนวิธีการฝึกอบรม

สำหรับวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชานั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก คือ ต้องสนับสนุนวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม และต้องระบุว่าต้องการให้เกิดพฤติกรรมอะไรขึ้นบ้าง

ในการฝึกอบรม และเป็นการช่วยวิทยากรให้เตรียมตัวสอนได้อย่างเหมาะสม สามารถที่จะวางแผน การสอน วัดหรือประเมินผลการฝึกอบรมได้ ยิ่งไปกว่านั้นยังเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้เข้ารับการอบรม เพื่อตรวจสอบว่าการฝึกอบรมวิชานั้นๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ เพียงใด

#### ๑.๔ การประมาณการค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรม

- การประมาณการค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดฝึกอบรม ลำดับแรกพิจารณา ประเภทของการฝึกอบรมด้วยการพิจารณาระดับตำแหน่งของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนี้

➢ การฝึกอบรมประเภท ก หมายความว่า การฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิน กึ่งหนึ่งเป็นบุคลากรของรัฐ ซึ่งเป็นข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไประดับทักษะพิเศษ, วิชาการระดับ เชี่ยวชาญ/ระดับทรงคุณวุฒิ ,อำนวยการระดับสูง ,บริหารระดับต้นและระดับสูง

➢ การฝึกอบรมประเภท ข หมายความว่า การฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิน กึ่งหนึ่งเป็นบุคลากรของรัฐซึ่งเป็นข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไปหรือตำแหน่งที่เทียบเท่าทั่วไประดับ ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน/อาวุโส ,วิชาการระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ/ชำนาญการพิเศษ

- การประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรม ต้องระบุ ระหว่างวันที่ จำนวนวัน จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดฝึกอบรมเป็นเงินทั้งสิ้น (ตัวอักษร) รายละเอียด ดังนี้

##### (๑) ค่าอาหารต่อคนต่อวัน

- จัดสถานที่ราชการ

- จัดสถานที่เอกชน

- อาหารว่างและเครื่องดื่ม เบิกได้ไม่เกินวันละ ๕๐ บาท (มีโต๊ะ ๒๕ บาท) หรือ ให้อยู่ในดุลพินิจของหัวหน้าส่วนราชการเจ้าของงบประมาณโดยคำนึงถึงความจำเป็นเหมาะสม และ ประหยัด เพื่อประโยชน์ของทางราชการ

##### (๒) ค่าเช่าที่พัก

- พักคู่

- พักเดี่ยว

##### (๓) ค่าสมนาคุณวิทยากร

- เจ้าหน้าที่ของรัฐ

- เจ้าหน้าที่ของเอกชน

- กรณีจำเป็นต้องจ่ายค่าวิทยากรที่มีความรู้สูงกว่าอัตราที่กำหนด เพราะมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เป็นพิเศษ ให้อยู่ในดุลพินิจของหัวหน้าส่วนราชการผู้จัดการฝึกอบรม ที่จะจ่ายตามความจำเป็นและเหมาะสม

##### (๔) ค่าผลิตเอกสาร/หนังสือประกอบการบรรยาย/หนังสือรุ่น

ให้เบิกจ่ายได้เท่าที่จ่ายจริง ตามความจำเป็นเหมาะสมและประหยัด

##### (๕) ค่าใช้จ่ายอื่นๆ (ค่าวัสดุสำนักงาน ค่าประกาศนียบัตร ค่าใช้จ่ายในพิธีเปิด-ปิด ฯลฯ)

ให้เบิกจ่ายได้เท่าที่จ่ายจริง ตามความจำเป็นเหมาะสมและประหยัด

##### (๖) ค่ายานพาหนะและน้ำมันเชื้อเพลิง

ทั้งนี้ (๑) – (๕) ต้องอ้างอิงระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน และการประชุมระหว่างประเทศ พ.ศ.๒๕๕๕ (ฉบับที่ ๓) คู่มือเล่มนี้ได้สรุปสาระสำคัญรายละเอียดตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมฯ แนบท้ายเล่ม (ภาคผนวก ข) และ (๖) ต้องอ้างอิงพระราชกฤษฎีกาค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ พ.ศ.๒๕๒๖ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

### **หมายเหตุ**

- สามารถถัวจ่ายกันได้ในทุกรายการ
- การประมาณการยืมเงินทรองราชการให้ประมาณการให้พอดี หรือใกล้เคียงกับจำนวนเงินที่ต้องใช้จ่าย ถ้าเหลือเงินคืนกองคลัง เกิน ๓๐% ต้องชี้แจงเหตุผลประกอบ การคืนเงิน

### **๑.๕ การทำบันทึกเสนออนุมัติโครงการฝึกอบรม**

- หลังจากที่ได้จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมแล้ว ก็จัดทำบันทึกเสนอหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมต่อผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าส่วนราชการ (ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้ขออนุมัติ)

- ขออนุมัติจัดทำโครงการฝึกอบรม
- ขออนุมัติงบประมาณค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม โดยในการเสนอจะต้องมีรายละเอียดประมาณการค่าใช้จ่ายแนบท้าย พร้อมระบุสามารถถัวจ่ายได้ทุกรายการ

- กรณีใช้เงินนอกงบประมาณจากการเก็บค่าลงทะเบียนจากกรมในสังกัดให้ขออนุมัตินำเงินนอกงบประมาณที่เรียกเก็บจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาใช้จ่ายในโครงการโดยสามารถ ถัวจ่ายได้ทุกรายการ ทั้งนี้ต้องอ้างถึงข้อบังคับกระทรวงการคลัง ว่าด้วยเงินค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรมของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. ๒๕๔๘ ข้อ ๕ ให้ปลัดกระทรวงมหาดไทยหรือ ผู้ที่ได้รับมอบหมายเก็บเงินค่าฝึกอบรมที่ได้รับจากหน่วยงานภาครัฐและหรือหน่วยงานภาคเอกชนที่จัดส่งเจ้าหน้าที่มาเข้ารับการฝึกอบรมไว้ใช้จ่ายเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรม ในกรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องรีบดำเนินการ และไม่ได้มีการตั้งงบประมาณไว้ หรือตั้งงบประมาณไว้แต่ไม่เพียงพอ

- ในกรณีที่มีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับวิทยากรที่เป็นผู้มีความสามารถและประสบการณ์เป็นพิเศษ ในอัตราที่สูงเกินกว่าตามระเบียบกระทรวงการคลังกำหนดไว้ต้องเสนอขออนุมัติโดยระบุอัตราการจ่ายค่าตอบแทน อาทิ ชั่วโมงละ ๒,๐๐๐ บาท ทั้งนี้ต้องอ้างอิงถึงระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมของส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๕๕ (ฉบับที่ ๓) ข้อ ๑๔ (๒)(ค) ซึ่งเป็นดุลยพินิจของหัวหน้าส่วนราชการเจ้าของงบประมาณเป็นผู้อนุมัติ

- ขออนุมัติเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานประจำโครงการและยานพาหนะที่ใช้ในโครงการตามพระราชกฤษฎีกาค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ

- ขออนุมัติจ้างผลิตเอกสารเพื่อใช้ประกอบการบรรยาย คู่มือแนะนำหลักสูตร และทำเนียบรุ่น เพื่อเป็นข้อมูลของผู้เข้ารับการอบรม

- ขออนุมัตินาคณะผู้เข้าอบรม / เจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงาน



## ๑.๖ การทำบันทึกหนังสือแจ้งส่วนราชการ/หน่วยงาน

- ทำหนังสือถึงปลัดกระทรวงหรืออธิบดีของหน่วยงานระดับกรม (กรณีเป็นการฝึกอบรมนอกสังกัดกระทรวง) หรือทำหนังสือถึงผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม/รัฐวิสาหกิจในสังกัด ผู้อำนวยการสำนัก/กอง (กรณีเป็นการอบรมภายในสังกัดกระทรวง) เพื่อขอให้คัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดในหลักสูตรเข้ารับการฝึกอบรม

- ในการแจ้งเวียนหนังสือให้ส่วนราชการ/หน่วยงาน ต้องแนบรายละเอียดของหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม กำหนดการฝึกอบรม แบบตอบรับการเข้าร่วมการอบรม รายละเอียดการเตรียมตัวเข้ารับการอบรมต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทราบล่วงหน้า

- สำหรับหลักสูตรที่ให้มีการส่งผู้มีคุณสมบัติตามกำหนดสมัครเข้ารับการฝึกอบรม และต้องดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรดำเนินการล่วงหน้าก่อนการฝึกอบรมอย่างน้อยประมาณ ๑ เดือน เพื่อจะได้มีเวลาในการคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติได้ทันตามกำหนดเวลาการฝึกอบรม

## ๑.๗ การทำสัญญายืมเงินทรองราชการ

- เมื่อมีการอนุมัติโครงการแล้วต้องทำหนังสือถึงกองคลังเพื่อขอยืมเงินงบประมาณทรองจ่าย ควรมีการดำเนินการก่อนการจัดอบรม/สัมมนาประมาณ ๑๕ วัน เพื่อให้กองคลังได้มีระยะเวลาในการเสนอขออนุมัติงบประมาณต่อผู้บังคับบัญชา

- เอกสารที่ใช้ประกอบในการขอยืมเงินทรองจ่าย

- หนังสือบันทึกอนุมัติโครงการและงบประมาณ
- รายละเอียดโครงการ
- สัญญาการยืมเงิน จำนวน ๓ ชุด
- ประमाणการ จำนวน ๓ ชุด
- ตารางอบรม
- รายชื่อผู้เข้าอบรม
- รายชื่อเจ้าหน้าที่ประจำโครงการฝึกอบรม ซึ่งผู้ที่เป็นผู้ยืมเงินต้องมีรายชื่อเป็นเจ้าหน้าที่ประจำโครงการด้วย

- การใช้จ่ายเงินในโครงการฝึกอบรมมีข้อพึงระลึกดังต่อไปนี้

- ๑) การใช้จ่ายเงินงบประมาณประเภทต่าง ๆ จะต้องได้รับอนุมัติก่อนเสมอจึงจะเบิกจ่ายได้
- ๒) การใช้จ่ายเงินงบประมาณจะต้องเป็นไปในลักษณะประหยัดและบังเกิดผลดีต่อทางราชการให้มากที่สุดการใช้จ่ายที่ฟุ่มเฟือยและไม่เหมาะสมควรละเว้นโดยเด็ดขาด
- ๓) การใช้จ่ายเงินจะต้องปฏิบัติระเบียบเกี่ยวกับทางการเงินของทางราชการอย่างเคร่งครัด
- ๔) การใช้จ่ายเงินจะต้องอยู่ในวงเงินที่ขออนุมัติ ถ้าในกรณีที่มีความจำเป็นต้องใช้จ่ายเงินเกินวงเงินงบประมาณที่ขออนุมัติ ต้องดำเนินการขออนุมัติวงเงินเพิ่มเติมก่อน จึงจะใช้งบประมาณส่วนเพิ่มเติมได้

### ๑.๘ การติดต่อวิทยากร

- ทำหนังสือเชิญวิทยากร ซึ่งอาจเป็นการเชิญโดยระบุชื่อวิทยากร หรืออาจจะทำหนังสือขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงาน โดยทำหนังสือถึงผู้บังคับบัญชาเพื่อขออนุญาตให้วิทยากรมาบรรยาย

- การเชิญวิทยากรอาจเชิญวิทยากรทั้งจากภายในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงาน พร้อมทั้งต้องแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่วิทยากรควรทราบ เช่น หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ และขอบเขตของหัวข้อวิชานั้นๆ จำนวนและคุณสมบัติของผู้เข้าอบรม วัน เวลา และสถานที่

- สำหรับการส่งหนังสือเชิญวิทยากรควรแนบสิ่งต่อไปนี้ด้วย ได้แก่ โครงการฝึกอบรม กำหนดการฝึกอบรม รายละเอียดหัวข้อวิชา แบบกรอกประวัติวิทยากร (เพื่อประโยชน์ในการแนะนำวิทยากร)

- ควรสอบถามวิทยากรเกี่ยวกับการเดินทางของวิทยากร การจัดรถรับ – ส่ง การจัดห้องฝึกอบรม อุปกรณ์ที่จะใช้ และเอกสารประกอบการบรรยายสำหรับหัวข้อนั้นๆ ถ้ามีเอกสารประกอบการบรรยายก็ขอให้ส่งมาให้ล่วงหน้าประมาณ ๑ – ๒ สัปดาห์ ก่อนการเปิดการอบรมก็จะเป็นการดี

### ๑.๙ การติดต่อสถานที่ฝึกอบรม

- ในกรณีไม่มีสถานที่ฝึกอบรมเป็นของหน่วยงานเอง การเลือกสถานที่ฝึกอบรมนั้นจะต้องคำนึงถึงการจัดบริการต่างๆ ด้วย ได้แก่ บริการเกี่ยวกับอาหาร เครื่องดื่ม ที่พัก และไม่ควรไกลเกินไปนัก สะดวกในการเดินทางทั้งของวิทยากรและผู้เข้ารับการอบรม

### ๑.๑๐ การติดต่อสถานที่ศึกษาดูงาน

- การศึกษาดูงานนอกสถานที่หรือในต่างจังหวัด ควรติดต่อสถานที่ดูงานหรือทัศนศึกษาเป็นการภายใน พร้อมทั้งแจ้งวัตถุประสงค์ ขอบเขตการดูงาน ตลอดจนจำนวนผู้เข้าชม วัน เวลาของการดูงาน

- ควรจะได้มีการติดต่อล่วงหน้าเพื่อทำความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น สถานที่ดูงาน อาหาร ห้องประชุม และควรศึกษาเส้นทางในการเดินทางล่วงหน้า เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการเดินทาง

### ๑.๑๑ การทำบันทึกเสนอขออนุมัติดูงาน

- เมื่อได้ประสานงานสถานที่ดูงานแล้ว ต้องทำบันทึกขออนุมัติในการนำคณะผู้เข้าอบรมและเจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงาน โดยกำหนดวัน เวลา สถานที่ จำนวนผู้ศึกษาดูงาน

- ขออนุมัติงบประมาณที่ใช้จ่ายในการศึกษาดูงาน ควรแนบรายละเอียดประมาณการค่าใช้จ่าย

- ทำหนังสือแจ้งส่วนราชการ/หน่วยงานที่จะไปศึกษาดูงาน เพื่อขอให้ช่วยอำนวยความสะดวกแก่คณะที่จะไปศึกษาดูงาน เอกสารประกอบด้วย โครงการฝึกอบรม กำหนดการ รายชื่อคณะที่จะศึกษาดูงาน ถ้ามีหัวหน้าคณะในการนำไปศึกษาดูงานต้องประสานแจ้งให้ทราบล่วงหน้า

- ควรทำกำหนดการศึกษาดูงานให้ชัดเจน โดยระบุวันและเวลาการเดินทาง ประเด็นการศึกษาดูงาน

- ประสานงานในเรื่องของสถานที่พักค้าง สถานที่รับประทานอาหารระหว่างการศึกษาดูงาน

- สำหรับกรณีที่มีการฝึกอบรมจัดให้มีการศึกษาดูงานต่างประเทศ จะต้องทำบันทึกขออนุมัติศึกษาดูงานต่างประเทศ พร้อมวงเงินงบประมาณที่กำหนดไว้รายชื่อผู้ที่เดินทางไปศึกษาดูงาน
- เมื่อมีการอนุมัติแล้วต้องทำหนังสือทำความเข้าใจความตกลงกับสำนักงบประมาณ กระทรวงการคลังก่อน เพื่อขอให้สำนักงบประมาณดำเนินการเปลี่ยนแปลงหมวดเงินงบประมาณ จากหมวดค่าตอบแทน ใช้จ่าย เป็นหมวดค่าใช้จ่ายอื่น หลังจากกระทรวงการคลังอนุมัติแล้วจึงจะดำเนินการได้ด้วยเหตุนี้สำหรับหลักสูตรที่มีการศึกษาดูงานต่างประเทศ ซึ่งอาจมีปัญหาเรื่องการเบิกค่าใช้จ่าย จึงสมควรที่จะดำเนินการล่วงหน้าก่อนถึงกำหนดการศึกษาดูงานต่างประเทศอย่างน้อย ๑ เดือน

#### ๑.๑๒ การติดต่อหาบทามประธานผู้มาทำพิธีเปิดการอบรม

- สำหรับพิธีเปิด - ปิดการฝึกอบรมจะมีหรือไม่ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บังคับบัญชา และความเหมาะสมกับสถานการณ์ หลักที่นิยมปฏิบัติคือ มักจะมีพิธีเปิดการอบรมโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงมีโอกาสได้พบปะกับผู้เข้ารับการอบรม และแจ้งนโยบาย แนวทางปฏิบัติ ข้อคิดเห็น ตลอดจนให้ออวาทแก่ผู้เข้ารับการอบรมเพื่อให้ถือปฏิบัติต่อไป
- เมื่อได้ประสานงานประธานแล้วจึงทำหนังสือเชิญเป็นทางการระบุวัน เวลาและสถานที่ โดยแนบร่างคำกล่าวของประธานในพิธีเปิดและร่างคำกล่าวรายงานไปด้วย ควรส่งให้ก่อนเปิดการฝึกอบรมประมาณ ๑ สัปดาห์ เพื่อให้ประธานได้มีเวลาพิจารณาอ่านล่วงหน้าหรืออาจจะตรวจแก้ไข
- ร่างคำกล่าวรายงานและคำปราศรัยของประธานในพิธีเปิดการฝึกอบรม (รวมถึงพิธีปิดด้วยก็ได้) ควรวางไว้ ณ ที่ซึ่งประธานและผู้กล่าวรายงานจะนั่งหรือยืนกล่าวในพิธีเปิด - ปิดการอบรม
- ทำหนังสือเชิญแขกผู้มีเกียรติเข้าร่วมพิธีเปิดการอบรม

#### ๑.๑๓ กรณีที่มีพิธีเปิดการอบรม ควรเตรียมการสิ่งต่อไปนี้ คือ

- สถานที่ ได้แก่ โต๊ะหมู่บูชา โต๊ะ เก้าอี้ ไมโครโฟน ดอกไม้ ธูปเทียน
- ต้อนรับประธาน ผู้มีเกียรติ ผู้เข้ารับการอบรม
- การลงทะเบียนผู้อบรม
- การเลี้ยงอาหาร/เครื่องดื่ม
- เตรียมสำเนาร่างคำกล่าวรายงาน และคำกล่าวในพิธีเปิดการอบรม
- การส่งประธานและแขกผู้มีเกียรติ

#### ๑.๑๔ พิธีเปิดการฝึกอบรม

- ควรมีพิธีกรแนะนำโครงการ กำหนดการเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรม
- เมื่อประธานมาถึงพิธี (ถ้ามีพิธีเปิดอย่างเป็นทางการ) พิธีกรเชิญผู้กล่าวรายงานขึ้นกล่าวรายงานเพื่อให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินการฝึกอบรม
- เมื่อประธานกล่าวเปิดการฝึกอบรมเป็นที่เรียบร้อย พิธีกรจะเป็นผู้กล่าวขอบคุณประธานและผู้มีเกียรติ

#### ๑.๑๕ การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอความร่วมมือในเรื่อง

- การทำหนังสือขอความร่วมมือแจ้งข่าวประชาสัมพันธ์
- การจัดและ การใช้สถานที่อบรม (กรณีที่ไม่ใช่สถานฝึกอบรมของหน่วยงานเอง)
- การจัดรถรับ - ส่งวิทยากร และรับ - ส่งผู้เข้ารับการอบรมไปดูงาน
- การจัดสถานที่จอดรถสำหรับวิทยากร

- โสตทัศนูปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม
- การจัดเลี้ยงเครื่องดื่มในพิธีเปิด – ปิด และระหว่างการอบรม
- การจัดพิมพ์เอกสารต่าง ๆ
- การจัดทำของที่ระลึกมอบหน่วยงานที่ไปศึกษาดูงาน ฯลฯ

#### ๑.๑๖ การจัดเตรียมอุปกรณ์/สถานที่

- อุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรมต่าง ๆ (เช่น เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ แผ่นใส ที่เขียนแผ่นใส เป็นต้น)
- การจัดเตรียมสถานที่ (เช่น โต๊ะ เก้าอี้ การจัดห้องอบรม แจกันดอกไม้ เป็นต้น)
- การเตรียมอุปกรณ์อื่น ๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรม

#### ๑.๑๗ การจัดทำป้าย/แฟ้มต่าง ๆ คือ

- ป้ายชื่อวิทยากร (ตั้งโต๊ะ)
- ป้ายชื่อผู้เข้ารับการอบรม (ตั้งโต๊ะ ติดหน้าอก)
- ป้ายลงทะเบียน
- ป้ายบอกทางห้องฝึกอบรม ห้องอาหาร ห้องพัก
- เตรียมแฟ้มลงทะเบียน แฟ้มเซ็นชื่อ
- เตรียมแฟ้มห้องพักผู้อบรม

#### ๑.๑๘ จัดเตรียมเอกสารสำหรับผู้เข้ารับการอบรม ประกอบด้วย

- กำหนดการพิธีเปิดการอบรม
- รายละเอียดโครงการ
- เอกสารประกอบการบรรยาย
- กระดาษจดบันทึก / ปากกา
- รายชื่อผู้เข้ารับการอบรม
- แบบประเมินผลรายวิชา

#### ๑.๑๙ การประสานงานประธาน

- เรียนเตือนประธานและผู้กล่าวรายงานก่อนวันพิธีเปิดการอบรม ๑ วัน

#### ๑.๒๐ การปฐมนิเทศผู้เข้ารับการอบรม

- หลังจากพิธีเปิดการอบรมแล้ว ควรมีการแนะนำหลักสูตรหัวข้อวิชา และเรื่องทั่วไป เพื่อเป็นการปฐมนิเทศให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทราบและปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้อง ระหว่างการอบรมในการปฐมนิเทศมีข้อปฏิบัติดังนี้

๑) ควรเชิญผู้เกี่ยวข้องที่เป็นตัวหลักในโครงการฝึกอบรมมาร่วมในการชี้แจงปฐมนิเทศ เช่น ผู้อำนวยการฝึกอบรม ผู้บริหารโครงการ หัวหน้าโครงการฝึกอบรม หรือบุคคลอื่น ๆ ที่มีส่วนสำคัญต่อโครงการ

๒) ควรจัดให้มีการละลายพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้เปิดเผยตนเอง และให้รู้จักและเพิ่มความสัมพันธ์กันยิ่งขึ้น การละลายพฤติกรรมผู้เข้าอบรมนี้อาจจัดภายหลังการปฐมนิเทศสิ้นสุดลง โดยให้เวลาสำหรับการแนะนำตัวเอง สอบถามทำความรู้จักเป็นรายบุคคลหรือจับคู่ หรือการแบ่งเป็นกลุ่มย่อยแล้วทำกิจกรรมร่วมกัน

## ๒. การดำเนินการระหว่างการฝึกอบรม

### ๒.๑ การรายงานตัวและลงทะเบียนผู้เข้าอบรม

- การฝึกอบรมกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมารายงานตัวและลงทะเบียนควรจัดโต๊ะ เก้าอี้ และเจ้าหน้าที่ไว้คอยต้อนรับอำนวยความสะดวก
- ควรเตรียมการชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ ที่ผู้เข้ารับการอบรมต้องการทราบ
- การจัดเตรียมแฟ้มเซ็นชื่อประจำวัน

### ๒.๒ การประสานงานวิทยากร

- ควรติดต่อประสานงานวิทยากรล่วงหน้าก่อนการบรรยายอย่างน้อย ๑ วัน และจัดรถรับ – ส่ง ถ้าวิทยากรแจ้งความประสงค์มา โดยนัดหมายสถานที่และเวลาให้แน่นอน
- ระหว่างการอบรมในห้องประชุม ควรมีเจ้าหน้าที่ประจำอยู่ในห้อง เพื่อคอยอำนวยความสะดวกให้วิทยากร เช่น เกี่ยวกับเอกสารที่ต้องการเพิ่มเติมกะทันหันการใช้อุปกรณ์ในการบรรยาย และเป็นการประเมินวิทยากรในเบื้องต้นเกี่ยวกับเนื้อหาการบรรยายเทคนิควิธีการสอดคล้องกับขอบเขตวัตถุประสงค์ของวิชานั้นหรือไม่
- ควรจัดให้ผู้เข้ารับการอบรมคอยดูแลและอำนวยความสะดวกแก่วิทยากรทั้งในเรื่องการคอยต้อนรับ – ส่งวิทยากร การรับประทานอาหารกับวิทยากร
- ควรเตรียมวิทยากรแทนหรือจัดกิจกรรมทดแทน ในกรณีที่วิทยากรไม่สามารถมาบรรยายได้อย่างกะทันหัน

### ๒.๓ การแนะนำและขอบคุณวิทยากร

- ก่อนเริ่มการบรรยายต้องแนะนำประวัติวิทยากรก่อน ต้องเตรียมประวัติวิทยากรและป้ายชื่อวิทยากรให้พร้อม โดยอาจมอบหมายให้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้แนะนำวิทยากรก็ได้ และเมื่อการบรรยายเสร็จสิ้นลงต้องกล่าวขอบคุณวิทยากร
- การจัดเตรียมค่าสมนาคุณแก่วิทยากร ควรใส่ซองแนบในแฟ้มใบเซ็นชื่อให้เรียบร้อย (การจ่ายค่าสมนาคุณวิทยากรไม่ควรให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็น)

### ๒.๔ การอำนวยความสะดวกผู้เข้าอบรม

- ระหว่างการอบรมควรดูแลผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับเรื่องเอกสารการบรรยายอาหารว่าง/เครื่องดื่ม ที่พัก และเรื่องอื่น ๆ ที่ควรดูแลตลอดระยะเวลาของการฝึกอบรม
- ควรเตรียมยานพาหนะให้พร้อมตลอดเวลา ในกรณีที่ผู้เข้ารับการอบรมเจ็บป่วย

### ๒.๕ การดูแลอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์/สถานที่

- ในทุกวันสิ่งที่ควรดูแล ได้แก่ ไมโครโฟน ไฟฟ้า ปากการเขียนแผ่นใสปากกาไวท์บอร์ด เครื่อง Overhead Projector
- ห้องอบรม และห้องแบ่งกลุ่มเมื่อวิทยากรจำเป็นต้องใช้

### ๒.๖ การเดินทางไปดูงานนอกสถานที่/ต่างจังหวัด

- ทำบันทึกขออนุมัติพาคณะผู้เข้ารับการอบรม/เจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงานในบางครั้งอาจต้องให้เจ้าหน้าที่/วิทยากรเดินทางไปล่วงหน้า เพื่อประสานงานก่อนคณะผู้เข้าอบรมจะไปถึง พร้อมทั้งทำกำหนดการเดินทาง และรายละเอียดต่าง ๆ แจกให้ผู้เข้ารับการอบรมด้วย

## ๒.๗ การดูแลห้องอบรม

- ระหว่างการอบรมควรมีเจ้าหน้าที่ประจำอยู่ในห้องเพื่อคอยสังเกตการอบรม การแจกใบประเมินผลรายวิชาทุกครั้งเมื่อจะเริ่มการบรรยายวิชาใหม่ ซึ่งควรรวบรวมเป็นวิชาๆ ไว้ทุกวัน เพื่อช่วยแก้ปัญหาของความล่าช้าของการประเมินได้

- สังเกตการณ์การฝึกอบรมตลอดระยะเวลาการฝึกอบรม ตลอดจนดูแลเวลาให้เป็นไปตามกำหนดการ

## ๒.๘ การจัดเตรียมประกาศนียบัตร

- ควรจัดทำประกาศนียบัตร และเสนอผู้บังคับบัญชาลงนามล่วงหน้าอย่างน้อย

๑ สัปดาห์

## ๒.๙ การจัดเตรียมพิธีปิดการอบรม

- จัดทำกำหนดการพิธีปิดการอบรม

- ร่างคำกล่าวรายงานและคำกล่าวพิธีปิดการอบรม

- ทำหนังสือเชิญประธานปิดการฝึกอบรม และแจกประกาศนียบัตร พร้อมทั้งแนบคำกล่าวพิธีปิดการอบรม และกำหนดการพิธีปิดการอบรม

- ทำหนังสือเชิญแขกผู้มีเกียรติร่วมพิธีปิดการฝึกอบรม พร้อมทั้งแนบกำหนดการพิธีปิดการฝึกอบรม

## ๒.๑๐ การจัดทำหนังสือขอบคุณและหนังสือส่งตัว

- ควรทำหนังสือขอบคุณวิทยากร และหน่วยงานที่ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือต่าง ๆ

- ทำหนังสือส่งตัวผู้เข้ารับการอบรมกลับต้นสังกัดเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

## ๒.๑๑ การจัดเตรียมแบบทดสอบหลังการฝึกอบรม

- จัดเตรียมแบบประเมินผลโครงการ เมื่อการดำเนินการอบรมกำลังจะเสร็จสิ้น และให้ผู้เข้ารับการอบรมประเมินในวันสุดท้ายของหลักสูตร

## ๒.๑๒ การเตรียมการต่างๆ ไปในพิธีปิด

- กิจกรรมในวันพิธีปิดการอบรมลักษณะจะคล้ายคลึงกับวันพิธีเปิดการฝึกอบรม

## ๓. การดำเนินการหลังการฝึกอบรม

### ๓.๑ การประเมินผลโครงการ

- จัดให้มีการประเมินผลรวมเมื่อสิ้นสุดโครงการฝึกอบรม ควรทำสรุปวิเคราะห์ประเมินผลโครงการ

- อาจจัดให้มีการสัมมนาถึงปัญหาต่าง ๆ ในการฝึกอบรม เพื่อนำมาปรับปรุงการฝึกอบรมในครั้งต่อไป

### ๓.๒ การเตรียมการพิธีปิด

- ด้านพิธีการต่าง ๆ ให้ดำเนินการเช่นเดียวกับพิธีเปิด

- การจัดห้องประชุมและที่นั่งผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยให้เรียงลำดับตามรายชื่อที่เสนอไว้ในคำกล่าวรายงาน เพื่อรับประกาศนียบัตรจากประธานในพิธี

- เตรียมซักซ้อมผู้เข้ารับการอบรมเพื่อเข้ารับประกาศนียบัตร

### ๓.๓ ทำหนังสือขอบคุณ/หนังสือส่งตัว

- จัดส่งหนังสือขอบคุณวิทยากรไปยังหน่วยงานที่วิทยากรสังกัด
- มอบหนังสือส่งตัวกลับต้นสังกัดให้ผู้เข้ารับการอบรมในวันสุดท้ายของการ

ฝึกอบรม

### ๓.๔ การสรุปค่าใช้จ่าย

- บันทึกสรุปรายการและยอดเงินค่าใช้จ่ายที่ขอเบิกจ่ายเงิน ซึ่งตรงตามรายการที่ได้รับอนุมัติไว้ในหนังสือ ขออนุมัติโครงการ ฝึกอบรม หากรายการค่าใช้จ่ายใดไม่ตรงตามที่ได้รับอนุมัติไว้ จะต้องทำหนังสือขออนุมัติเปลี่ยนแปลง หรือเพิ่มเติมรายการนั้น ๆ โดยชี้แจงเหตุผลความจำเป็นไปด้วย และหากวงเงินเดิมที่ได้รับอนุมัติไว้แล้ว ยังคงเหลืออยู่เพียงพอสำหรับรายการดังกล่าว จะต้อง ระบุขอเบิกจ่ายจากวงเงินเดิมที่ยังคงเหลืออยู่โดยไม่ต้องขออนุมัติงบประมาณเพิ่มเติม อีกรวบรวมหลักฐานการเบิกจ่ายเงินต่าง ๆ ในโครงการฝึกอบรม และจัดทำสรุปค่าใช้จ่ายทั้งหมดส่งให้ฝ่ายการเงิน กองคลัง สป.

- หนังสือขออนุมัติโครงการฝึกอบรม (ตัวจริง) ซึ่งได้รับอนุมัติไว้แล้ว
- สำเนาสัญญาอัยมเงินโครงการฝึกอบรมนั้นๆ
- กำหนดการฝึกอบรม
- ใบสำคัญการจ่ายเงินทั้งหมด ซึ่งระบุชื่อและที่อยู่ของร้านค้า รายการสินค้า ราคาต่อหน่วย ราคารวมทั้งสิ้น และลงลายมือชื่อผู้รับเงินไว้เรียบร้อยแล้ว รวมทั้งค่าสมนาคุณวิทยากร เจ้าหน้าที่ และ พนักงานขับรถยนต์ แยกตามรายการค่าใช้จ่าย ที่ได้ขออนุมัติไว้ รวมทั้งต้องมีลายมือชื่อของหัวหน้าหน่วยงานที่จัดฝึกอบรม หรือผู้ที่ทำสัญญาอัยมเงิน กำกับข้อความ "ขอรับรองว่าการจ่ายเงินตามรายการดังกล่าวข้างต้นนี้ เป็นไปเพื่อประโยชน์ของ ทางราชการโดยแท้จริง" ไว้ด้วยทุกฉบับ

### ๓.๕ การสรุปประเมินผลโครงการ

- รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งประเมินผลรายวิชา และประเมินผลในภาพรวม
- เขียนรายงานสรุปผลการฝึกอบรมทั้งโครงการ โดยอาศัยข้อมูลจากหลายๆทาง เช่น จากสรุปประเมินผลจากแบบสอบถาม การสังเกตการณ์ ฯลฯ
- ส่งรายงานหรือสรุปประเมินผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบด้วย และควรทำบันทึก รายงานให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงได้รับทราบด้วย

ขั้นตอนการปฏิบัติเท่าที่ได้นำเสนอทั้งหมดนี้ได้พยายามจัดเรียงลำดับก่อนหลัง และแยกไว้เป็น ๓ ระยะแต่ในทางปฏิบัติแล้วขึ้นอยู่กับเทคนิคของแต่ละบุคคลว่าควรจะทำเนินการหรือบริหารงานอย่างไรรวมทั้งสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานด้วยจึงจะทำให้การจัดโครงการฝึกอบรมบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างราบรื่น

## ๔. การจ้างที่ปรึกษาการฝึกอบรม

ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ ๒๕๓๕ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๕๕๒ ได้กำหนดให้มีการจัดซื้อจัดจ้างในกรณีพิเศษ ในเหตุผลดังนี้

การจัดซื้อ

๑. ความเร่งด่วน
๒. ใช้ในราชการลับ
๓. ดำเนินการโดยวิธีอื่นแล้วไม่ได้ผล
๔. ต้องการที่จะใช้จำเป็นเร่งด่วน
๕. ลักษณะของการใช้งานหรือมีข้อจำกัดทางเทคนิค.
๖. พัสดุที่จะขายทอดตลาด
๗. ซื้อโดยตรงจากต่างประเทศ
๘. เป็นที่ดินหรือสิ่งก่อสร้างเฉพาะแห่ง

การจัดจ้าง

๑. ความเร่งด่วน ซ้ำเสียหายต่อราชการ
๒. ใช้ในราชการลับ
๓. ดำเนินการโดยวิธีการอื่นแล้วไม่ได้ผล
๔. ต้องการที่จะใช้จำเป็นเร่งด่วน
๕. ช่างฝีมือเฉพาะหรือชำนาญการพิเศษ
๖. ซ่อมพัสดุที่ต้องถอดตรวจจึงจะประมาณการ  
ซ่อมได้ เช่น เครื่องจักร เครื่องกล

**กรณีการจัดฝึกอบรมโดยการจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีพิเศษ มีแนวทางและวิธีปฏิบัติ ดังนี้**

๑) ประสานสถาบันการศึกษาที่ต้องการจ้างด้วยวิธีพิเศษขอให้ส่งข้อเสนอโครงการ (TOR) (อย่างไม่เป็นทางการ) ทั้งนี้ ให้จัดทำขอบเขตโดยละเอียดของงานที่จะจ้างที่ปรึกษา (Terms of Reference) ประกอบด้วย

- เหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องจ้างที่ปรึกษา
- วัตถุประสงค์ที่จะจ้างที่ปรึกษา
- ขอบเขตของงาน
- คุณสมบัติของที่ปรึกษา
- กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน
- ข้อเสนออื่น ๆ (ถ้ามี)

๒) จัดประชุมพิจารณาขอบเขต เนื้องาน เพื่อจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากข้อเสนอโครงการที่สถาบันศึกษานำเสนอ

๓) เมื่อพิจารณาแล้วเขียนโครงการโดยดูจากข้อเสนอโครงการ (TOR)

๔) เสนอขออนุมัติโครงการ โดยจัดทำบันทึกเรียน ปลัดกระทรวง ผ่านผู้อำนวยการกองคลัง

๕) เสนอคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีพิเศษ ให้คณะกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.๒๕๓๕ ข้อ ๘๔ ดังนี้

- (๑) พิจารณาข้อเสนอด้านเทคนิคของที่ปรึกษา
- (๒) พิจารณาอัตราค่าจ้างและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับบริการที่จะจ้างและเจรจาต่อรอง
- (๓) พิจารณารายละเอียดที่จะกำหนดในสัญญา
- (๔) ให้คณะกรรมการรายงานผลการพิจารณาและความเห็น พร้อมด้วยเอกสาร

ที่ได้รับไว้ทั้งหมดต่อหัวหน้าส่วนราชการเพื่อสั่งการโดยเสนอผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ

๖) เสนอคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบผลงานทางวิชาการให้คณะกรรมการฯ มีหน้าที่ ดังนี้

(๑) ตรวจสอบผลงาน และการดำเนินงานของผู้รับจ้าง รวมทั้งให้คำแนะนำแก่ผู้รับจ้าง เพื่อให้ได้ผลงานตามวัตถุประสงค์ เงื่อนไข และข้อกำหนดในสัญญา

(๒) รายงานผลการตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะต่อปลัดกระทรวงมหาดไทยเพื่อพิจารณาในการเบิกจ่ายเงินค่าจ้าง การบอกเลิกสัญญาจ้าง การขยายเวลาทำการตามสัญญา และการดำเนินการอื่นใดเพื่อประโยชน์แก่การดำเนินโครงการนี้



๓) ทำหนังสือถึงคณะกรรมการฯ ทั้ง ๒ คณะ เพื่อแจ้งให้ทราบถึงคำสั่งแต่งตั้งดังกล่าว ในกรณีที่มีการมอบหมายผู้แทนให้ส่งรายชื่อผู้แทนด้วย

๔) ทำหนังสือถึงสถาบันการศึกษาให้ส่งข้อเสนอโครงการ (Proposal) โดยระบุจำนวนชุดที่ต้องการ ตามรายละเอียดขอบเขตของงานที่จะจ้างที่ปรึกษา (Terms of Reference) และให้สถาบันการศึกษาจัดทำแบบประมาณราคาการจ้างการจัดทำหลักสูตรและจัดฝึกอบรม

๕) ทำหนังสือขอให้กองคลังเปลี่ยนแปลงหมวดงบประมาณจากงบดำเนินงานเป็นงบรายจ่ายอื่น

๑๐) ประชุมคณะกรรมการดำเนินการจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีพิเศษ เพื่อพิจารณาข้อเสนอของสถาบันการศึกษา ในกรณีที่เห็นว่าราคาสูงเกินไปก็ต้องมีการต่อรองราคา ถ้ามีการปรับแก้ไขข้อเสนอก็ส่งให้สถาบันการศึกษาปรับปรุง

๑๑) ทำบันทึกเรียนปลัดกระทรวงผ่าน ผอ.กองคลัง แยก ๒ ฉบับ

- ฉบับ ๑ ผอ.สำนักในฐานะประธานกรรมการดำเนินการจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีพิเศษ และมีกรรมการทุกคนพ่วงท้าย เพื่อเสนอความเห็น ๑. ควรจ้างใครเป็นที่ปรึกษา ๒. ระยะเวลาดำเนินการกี่วัน นับแต่วันลงนามในสัญญาจ้าง ๓. จำนวนค่าจ้าง ๔. กำหนดรายละเอียด

- ฉบับ ๒ ผอ.สำนัก เพื่อเสนอโปรดพิจารณาอนุมัติการจ้าง และลงนามในหนังสือถึงสถาบันการศึกษา

- หนังสือถึงสถาบันการศึกษา ส่งสัญญาจ้าง (ต้นฉบับและคู่ฉบับ) และกำหนดให้ส่งคืน สป.ภายใน..... หากมีการมอบอำนาจให้ส่งหนังสือมอบอำนาจด้วย

#### ๔ การประเมินผลการฝึกอบรม

**การประเมินผล (Evaluation)** คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อประเมินความสำเร็จของโครงการฝึกอบรม และนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เปรียบเสมือนการตรวจสอบและการติดตามผล ซึ่งได้มีการกำหนดและดำเนินการไปแล้ว หากการประเมินผลประสบความสำเร็จก็สมควรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป แต่ถ้าล้มเหลวก็จะต้องมีการวิเคราะห์ข้อบกพร่อง และแก้ไขปรับปรุงต่อไป ดังนั้น การประเมินผลจึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากขึ้นตอนหนึ่งของกระบวนการฝึกอบรม

##### วัตถุประสงค์ของการประเมินผล

๑. เพื่อดูว่าการฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่
๒. เพื่อค้นหาจุดดีและจุดที่ควรแก้ไขของการฝึกอบรม ไม่ว่าจะอยู่ในด้านของวิธีการนำเสนอบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการฝึกอบรม เนื้อหาของหลักสูตร วิทยากร ฯลฯ
๓. เพื่อประเมินความคุ้มค่าของโครงการฝึกอบรม
๔. เพื่อประเมินว่าผู้เข้ารับการอบรมกลุ่มใดที่ได้รับประโยชน์จากการอบรมมากที่สุด และกลุ่มใดได้รับน้อยที่สุด
๕. เพื่อรวบรวมข้อมูลซึ่งจะนำไปแก้ไขปรับปรุงโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในการฝึกอบรมแต่ละโครงการ ตามหลักการแล้วจะต้องมีการประเมินผลทุกครั้ง ทั้งนี้เพื่อต้องการทราบทัศนคติ ความรู้ ความเข้าใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อนำไปใช้ในการวัดผล

ความก้าวหน้าของการฝึกอบรม หรือใช้ในการพิจารณาปรับปรุงการฝึกอบรมต่าง ๆ ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การประเมินผลอาจจะสอบถามผู้เข้ารับการอบรมทุกคนด้วยการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ หรือการอภิปราย/เสวนาร่วมกันในที่ประชุม

การพิจารณาแนวทางการประเมินผลการฝึกอบรมจะต้องกระทำไปพร้อมกับการวางแผนโครงการฝึกอบรม เมื่อจะเริ่มโครงการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องเตรียมการพิจารณาว่าจะมีการประเมินผลการฝึกอบรมอย่างไร จะสอบถามเรื่องใดบ้าง และจะออกแบบประเมินผลในลักษณะใด หรือใช้วิธีการอย่างไร รวมทั้งซักซ้อมทำความเข้าใจความหมายของคำถามแต่ละข้อและติดตามดูว่าแบบประเมินผลจะเสร็จเรียบร้อยทันกำหนดเวลาหรือไม่

**การประเมินผลเพื่อวัดประสิทธิผล (Effectiveness) ของการฝึกอบรมนั้น จะวัดตัวแปร ๔ ตัวด้วยกัน คือ**

๑. **ปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Reaction)** หมายถึง การวัดความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อประเมินดูว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมชอบหรือไม่ชอบ พอใจ/ไม่พอใจโครงการฝึกอบรม การวัดปฏิกิริยานี้วัดได้ง่ายที่สุดกว่าตัวแปรทุกตัว ส่วนใหญ่มักใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ แนวการวัดปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีหลักกว้างๆ คือ

๑) ตัดสินใจและตกลงใจว่าจะต้องการทราบอะไรบ้างจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงความรู้สึกในเรื่องอะไรบ้าง ส่วนมากจะถามเกี่ยวกับ ความคาดหวังก่อนการฝึกอบรมและความรู้สึกหลังการฝึกอบรม ความเหมาะสมของเวลา การจัดลำดับหัวข้อวิชา เนื้อหาสาระวิชา การบรรลุวัตถุประสงค์ ความพอใจเกี่ยวกับการบริหารโครงการ สถานที่อบรม อุปกรณ์ ฯลฯ

๒) การเขียนคำถามต้องให้ครอบคลุมตามข้อ ๑

๓) ออกแบบฟอร์มที่ง่ายต่อการรวบรวมข้อมูล และผู้ตอบใช้เวลาตอบไม่มากเกินไป

๔) พยายามให้ผู้เข้ารับการอบรมตอบให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยไม่ต้องให้ผู้ตอบลงชื่อ

๕) ควรมีเนื้อที่สำหรับผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในตอนท้าย

การวัดตัวแปรปฏิกิริยานี้ ถ้าได้ข้อสรุปว่าผู้เข้ารับการอบรมทุกคนชื่นชอบต่อโครงการฝึกอบรมนี้ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ อย่าด่วนสรุปว่าโครงการฝึกอบรมบรรลุผลตามเป้าหมายทุกประการ แท้ที่จริงแล้วเป็นเพียงการวัดที่เพิ่งเริ่มต้นเท่านั้น ควรจะได้มีการวัดผลด้านอื่น ๆ ประกอบด้วย การเรียนรู้พฤติกรรมในการทำงานที่เปลี่ยนไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ตลอดจนประโยชน์ที่องค์กรหรือหน่วยงานจะได้รับ

๒. **การเรียนรู้ (Learning)** ในที่นี้หมายถึง หลักหรือข้อเท็จจริงและเทคนิคซึ่งผู้เข้ารับการอบรมเกิดความเข้าใจและสามารถรับไว้ได้

แนวการวัดการเรียนรู้มีหลักกว้างๆ คือ

๑) การวัดการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนควรวัดในเชิงปริมาณได้

๒) ควรมีการวัดผลก่อน - หลัง โครงการฝึกอบรมนั้นๆ

๓) การวัดผลการเรียนรู้ควรวัดวัตถุประสงค์เป็นพื้นฐาน

#### ๔) ถ้าเป็นไปได้ควรวิเคราะห์ผลโดยใช้วิธีการทางสถิติ

วิธีการวัดการเรียนรู้ส่วนมากใช้วัดการแสดงผลของพฤติกรรมในห้องฝึกอบรม เช่น ให้ฝึกภาคปฏิบัติและใช้การทดสอบข้อเขียน ทำให้การวัดการเรียนรู้วัดได้ยาก เนื่องจากต้องมีการเตรียมงานมากมายกว่าที่จะวางแผน สร้างเครื่องมือ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และตีความหมายข้อมูลได้ครบถ้วนทุกขั้นตอน

๓. พฤติกรรม (Behavior) พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานนั้น เป็นสิ่งที่วัดได้ยากกว่าตัวแปร ๒ ตัว ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วัดและประเมินผลจะต้องเป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการวิจัย

๔. ผลลัพธ์ของการฝึกอบรม (Results) หมายถึงผลประโยชน์ของหน่วยงาน/องค์กรที่ได้รับจากการฝึกอบรม เช่น การลดต้นทุน การลดอัตราการลาออก การลาหยุดงาน เพิ่มพูนคุณภาพหรือผลผลิต ปรับปรุงขวัญกำลังใจให้ดีขึ้น เป็นต้น

สำหรับการวัดผลลัพธ์ของการฝึกอบรมนั้นเป็นวิธีที่ยุ่งยากเช่นเดียวกับการวัดพฤติกรรม และต้องอาศัยเทคนิคการวิจัยขั้นสูงเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสรุปผลต้องชัดเจน และสามารถพิสูจน์ได้ว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เป็นผลจากการฝึกอบรมนั้นมีผลสืบเนื่องมาจากสิ่งอื่น ๆ

วิธีประเมินผลโครงการฝึกอบรมที่ครบถ้วนกระบวนการก็คือ จะต้องวัดให้ได้จนถึงขั้นวัดผลลัพธ์ (Results) แต่ในทางปฏิบัติก็เป็นเรื่องที่เกือบจะตรงกันข้าม คือ จะมีความจำกัดในเรื่องต่าง ๆ มากมายและมีอุปสรรค ทำให้การประเมินผลโครงการฝึกอบรมมักจะทำได้อย่างมากก็วัดได้เพียงตัวแปรเพียง ๒ ตัว ได้แก่ วัดพฤติกรรม และวัดการเรียนรู้

**การประเมินผลการจัดฝึกอบรมของสถาบันดำรงราชานุภาพ โดยภาพรวมกระทำได้ในช่วงเวลาและลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้**

#### ๑) การประเมินก่อนการอบรม

เป็นลักษณะของการประเมินความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมก่อนดำเนินการฝึกอบรม และนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับหลังจากการฝึกอบรมแล้วว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

#### ๒) การประเมินภายหลังการอบรม

เป็นลักษณะของการประเมินเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแต่ละโครงการ เพื่อประเมินผลว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่เหมาะสมหรือไม่เพียงใด รวมทั้งการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมโครงการนั้นๆ ว่า มีวิชาใดที่ผู้เข้ารับการอบรมเห็นว่าเป็นประโยชน์ และควรนำมาบรรจุไว้เป็นหัวข้อในการฝึกอบรม หรือหัวข้อวิชาใดที่ไม่เป็นประโยชน์ควรตัดออก เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรในการฝึกอบรมโครงการในรุ่นต่อไป

#### ๓) การประเมินความเข้าใจแต่ละหัวข้อวิชา

เมื่อการบรรยายหรือนำอภิปรายแต่ละหัวข้อวิชาสิ้นสุดลง อาจจะทำให้มีการประเมินผลเพื่อทราบว่าการถ่ายทอดวิชาของวิทยากรนั้นได้รับผลสำเร็จเพียงใด ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะของการสอบถามความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ เพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด วิธีการบรรยายของวิทยากรเหมาะสมเพียงใด เอกสารประกอบการบรรยายเหมาะสมเพียงใด ฯลฯ

#### ๔) การประเมินผลเกี่ยวกับการบริหารโครงการ

เป็นลักษณะการสอบถามความเห็นของผู้เข้ารับการอบรมว่า การบริหารโครงการและการให้บริการแก่ผู้เข้ารับการอบรมอยู่ในขั้นน่าพอใจมากน้อยเพียงใด มีข้อบกพร่องในด้านใดบ้าง ทั้งนี้ เพื่อให้เจ้าหน้าที่โครงการได้ทราบ เพื่อจะได้นำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินการในอนาคตต่อไป

#### ๕) การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม

เป็นลักษณะการติดตามผลการอบรมว่า ภายหลังจากการฝึกอบรมแล้วชั่วระยะเวลาหนึ่ง ผู้เข้ารับการอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานบ้างหรือไม่ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรมนั้นเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิผลกว่าเทคนิควิธีการอื่น ๆ หรือไม่ และการพัฒนาศักยภาพและความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์การโดยการฝึกอบรมนั้น มีความเหมาะสมที่สุดที่จะแก้ปัญหาหรือไม่ หรือใช้วิธีการอื่น ๆ แล้วจะดีกว่า การประเมินผลลักษณะนี้ ได้แก่ การสอบถามจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และ/หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรม เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะได้ข้อมูลที่จะนำมาประกอบการพิจารณาในการปรับปรุงหลักสูตร หัวข้อวิชา รวมทั้งวิธีการในการอบรม หรือแนวทางในการที่จะจัดหลักสูตรเพิ่มเติมให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมต่อไป

ในทางปฏิบัติส่วนมากจะใช้แบบสอบถาม เพื่อประเมินผลโครงการฝึกอบรมโดยใช้แบบฟอร์มต่าง ๆ ตามลักษณะและวัตถุประสงค์ของการประเมิน ได้แก่ แบบสอบถามรายวิชาหรือแบบประเมินผลรายวิชา แบบประเมินผลรวม แบบประเมินผลการฝึกภาคปฏิบัติ และแบบประเมินผลโดยวิทยากร สำหรับแบบประเมินผลรายวิชานั้นจะใช้หลังจากที่วิทยากรบรรยายจบลง สำหรับแบบประเมินผลรวมจะให้ผู้เข้ารับการอบรมตอบเมื่อสิ้นสุดโครงการฝึกอบรมนั้นๆ ก่อนที่จะมีพิธีปิดการอบรม เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน นอกจากนี้อาจใช้แบบประเมินผลโดยวิทยากร และแบบประเมินผลการฝึกภาคปฏิบัติประกอบด้วยก็ได้ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมในครั้งต่อไป สิ่งที่ควรตระหนักอย่างยิ่งในการใช้เครื่องมือรวบรวมข้อมูลที่เป็นแบบสอบถามก็คือ ควรจะได้มีการชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ ก่อนที่จะให้ผู้เข้าอบรมตอบ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการประเมิน

#### การเขียนสรุปประเมินผล

จะต้องเขียนสรุปเนื้อความตามข้อเท็จจริงที่ได้จากข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์ ฯลฯ โดยไม่ใช้ความรู้สึกส่วนตัวไปสอดแทรกไว้อย่างเด็ดขาด นอกจากนี้ในตอนสุดท้ายของสรุปประเมินผล ควรจะได้มีการสรุปสั้นๆ อีกครั้งหนึ่ง โดยยกประเด็นเฉพาะที่สำคัญๆ มาเขียนไว้อย่างสั้นๆ

#### การเขียนรายงานผลการฝึกอบรม

การเขียนรายงานผลการฝึกอบรมนั้น ควรจะรีบดำเนินการทันทีภายหลังจากที่ได้ทำการสรุปประเมินผลเสร็จ และในการเขียนสิ่งที่ควรยึดถือไว้เป็นหลักก็คือ รายงานควรจะสั้น กระชับ และรายงานจากข้อเท็จจริงที่ได้จากสรุปประเมินผล โดยเขียนอย่างวิเคราะห์ยกมาเฉพาะข้อมูลที่สำคัญๆ และเป็นจุดเด่น นอกจากนี้ก็คือควรจบรวมงานทั้งข้อดีและข้อเสีย รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงโครงการฝึกอบรมในครั้งต่อไป

## บทที่ ๔

### การบริหารความเสี่ยงของการจัดฝึกอบรม

การบริหารความเสี่ยงของการจัดฝึกอบรมเป็นเรื่องสำคัญและหลีกเลี่ยงไม่ได้แม้จะมีการวางแผนหลักสูตร หรือเตรียมความพร้อมการบริหารโครงการเป็นอย่างดี ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนและความจำกัดของทรัพยากรโครงการฝึกอบรม ผู้จัดฝึกอบรมจึงต้องจัดการความเสี่ยงของโครงการฝึกอบรม เพื่อให้ปัญหาของโครงการลดน้อยลงและสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ความหมาย

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เป็นสิ่งที่เกิดจากการรวมตัวกันของข้อจำกัด (Constraint) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) เราต้องการเผชิญข้อจำกัดและความไม่แน่นอนของโครงการ ด้วยการลดความเสี่ยงของโครงการให้ต่ำ สุดโดยการขจัดข้อจำกัดหรือลดความไม่แน่นอนลงให้มากที่สุด

**การจัดการความเสี่ยง หรือ การบริหารความเสี่ยง (Risk management)** หมายถึง การจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุวิเคราะห์ (risk analysis) ประเมิน (risk assessment) ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับ กิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเรียกว่า อุบัติภัย (Accident )

การบริหารความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Management) เป็นการปฏิบัติการณ์ที่มีขั้นตอน วิธีการและเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยง มีลักษณะของการตัดสินใจเชิงรุกเพื่อประเมินสิ่งที่อาจเกิดความผิดพลาดอย่างต่อเนื่องหรือประเมินความเสี่ยง ระบุว่าความเสี่ยงที่จะต้องจัดการคืออะไร และใช้ยุทธศาสตร์เพื่อจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น

การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องสำคัญแม้ความเสี่ยงนั้นจะยังคงไม่หมดสิ้นไปแต่ก็เป็น การควบคุมมิให้ปัญหาการบริหารโครงการเกิดขึ้นในระดับรุนแรงจนยากแก่การแก้ไขหรือเกินความเสียหายต่อองค์กร การบริหารความเสี่ยงอาจมีขั้นตอนสำคัญ ๘ ขั้นตอน คือ

- 1) การกำหนดโครงสร้างพื้นฐานการจัดการ
- 2) การกำหนดของเขตการบริหารความเสี่ยงของโครงการ
- 3) การวิเคราะห์จุดมุ่งหมายของโครงการ
- 4) การระบุความเสี่ยง
- 5) การวิเคราะห์ความเสี่ยง
- 6) การวางแผนควบคุมความเสี่ยง
- 7) การควบคุมความเสี่ยง
- 8) การตรวจติดตามความเสี่ยง

ผู้จัดการโครงการจะต้องทบทวนจุดมุ่งหมายของโครงการ ระบุปัญหาหรือตัวชี้วัดการเปลี่ยนแปลง ระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง การวางแผนการควบคุมความเสี่ยง เลือกการปฏิบัติการที่เหมาะสม ควบคุมความเสี่ยงและตรวจติดตามผลการดำเนินงาน

### องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความเสี่ยง

**ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง** มี 4 ด้าน ได้แก่

- ความเสี่ยงด้านงบประมาณ
- ความเสี่ยงด้านกำหนดการปฏิบัติ
- ความเสี่ยงด้านเทคนิค
- ความเสี่ยงด้านค่าใช้จ่าย

ผู้จัดการโครงการ จึงต้องการมองเห็นอนาคตของโครงการ การเผชิญกับปัญหาที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า และการเข้าไปสอดแทรกการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ โดยศึกษาและทำความเข้าใจระหว่างการดำเนินการจัดฝึกอบรมกับข้อจำกัดที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เมื่อวิเคราะห์ รูปแบบปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงร่วมกับกระบวนการดำเนินการจัดฝึกอบรมตามตารางของ SIPOC จะพบว่า ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรม (Stakeholder) และกระบวนการปฏิบัติ จะมีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา จึงสามารถจำแนกปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในการจัดฝึกอบรมได้ ดังนี้

➢ **ความเสี่ยงด้านงบประมาณ** เช่น งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอ การจัดเก็บค่าลงทะเบียนของผู้เข้ารับการอบรมไม่ครบถ้วน

➢ **ความเสี่ยงด้านกำหนดการปฏิบัติ** ความเสี่ยงประเภทนี้อาจจะเกิดจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ การเมือง หรือผู้บริหารกำหนดลักษณะของสถาบันการศึกษา วิทยาการที่เชี่ยวชาญติดภารกิจด่วน เทคนิคการถ่ายทอดของวิทยากรเป็นเชิงวิชาการสามารถเข้าใจได้ยาก ส่วนปัจจัยภายในอาจเป็นเรื่องข้อจำกัดด้านบุคลากรและข้อจำกัดด้านการเรียนรู้ โดยทั่วไปความเสี่ยงด้านระบบการจัดการจะเป็นปัญหาด้านความรู้ความสามารถ ประสบการณ์วัฒนธรรมองค์กรและทักษะการจัดการทีมงาน เช่น การระบุประเภทการฝึกอบรมผิดพลาด ขาดความเป็นมืออาชีพในการเป็นพิธีกร การกำหนดสถานที่เดินทางย้อนไปมา เป็นต้น

➢ **ความเสี่ยงด้านเทคนิค** ความเสี่ยงประเภทนี้เป็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของหน่วยงานผู้ซื้อ ความเกี่ยวข้องกันด้านนี้คือ ระบบงานจะไม่สามารถดำเนินงานได้ตามข้อกำหนดหรือความต้องการของผู้ซื้อ ส่วนในแง่ของหน่วยปฏิบัติการความเกี่ยวข้องกันด้านนี้คือ ระบบงานจะไม่สามารถผลิตตามข้อกำหนดหรือ คุณลักษณะเฉพาะตามที่ผู้ซื้อต้องการได้ เช่น เครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์ยังไม่มีหรือไม่ทันสมัย อาคารสถานที่สำหรับการจัดฝึกอบรมไม่สะดวกหรือสะอาดไม่เพียงพอ จัดจ้ายานพาหนะที่มีคุณภาพไม่ดีหรือไม่เชี่ยวชาญหรือไม่ชำนาญเส้นทางกรณีศึกษาภายนอกพื้นที่

➢ **ความเสี่ยงด้านค่าใช้จ่าย** เช่น การประมาณการค่าใช้จ่ายของกิจกรรมต่างๆ ผิดพลาด กำหนดราคาผิดและตัดสินใจผิดพลาด หรือความผิดพลาดด้านการคำนวณค่าใช้จ่าย ความไม่แน่นอนของ

จำนวนผู้เข้ารับการอบรมหรือผู้ร่วมเดินทางไปกับโครงการ การถูกหักค้ำมัดจำกรณีไม่สามารถทำตามสัญญาได้

### การจัดการความเสี่ยงของการจัดฝึกอบรม

จากที่กล่าวข้างต้นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงของการจัดฝึกอบรมทั้ง ๔ ด้านแล้ว ผู้จัดฝึกอบรมสามารถจัดหรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ ดังนี้

๑. **การบริหารงบประมาณ** เนื่องจากงบประมาณรายจ่ายประจำปีในรายการฝึกอบรมของสถาบันดำรงราชานุภาพจะได้รับจัดสรรงบประมาณจำนวนจำกัดไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการโครงการในแต่ละหลักสูตรทุกปี จึงต้องอาศัยการใช้นอกงบประมาณจากการจัดเก็บค่าลงทะเบียนของผู้เข้ารับการอบรม อาศัยข้อบังคับกระทรวงการคลัง ว่าด้วยเงินค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรมของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. ๒๕๔๘ อย่างไรก็ตามการบริหารโครงการจัดฝึกอบรมต้องคำนึงถึงการบริหารงบประมาณควบคู่ไปด้วยกันเพื่อให้เกิดความสอดคล้องและใช้เม็ดเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ด้วยการ

๑.๑ ประมาณการค่าใช้จ่ายที่ถูกต้องตามระเบียบและใกล้เคียงกับสถานการณ์ที่ต้องจ่ายจริง เพื่อคำนวณค่าใช้จ่ายฝึกอบรมต่อคน

๑.๒ จัดทำบัญชีรายรับที่ได้จากการจัดเก็บค่าธรรมเนียม และกรณีชำระล่าช้าจะจัดส่งหนังสือแจ้งเร่งรัดการชำระเงินของหน่วยงานที่ผู้เข้ารับการอบรมก่อนจะจบสิ้นโครงการ

๑.๓ จัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายของโครงการฝึกอบรมและตัดบัญชีรายการให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

๒. **การบริหารโครงการฝึกอบรม** ด้วยการแบ่งหน้าที่การทำงานของโครงการให้ชัดเจน เน้นการทำงานเป็นทีม และที่สำคัญมีการจัดทำรายละเอียดตรวจสอบ (Check List) ในการเตรียมความพร้อมการจัดฝึกอบรมทั้งก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และหลังการดำเนินการฝึกอบรม

๓. **การบริหารหลักสูตรและวิทยากร** อาศัยการแสวงหาความร่วมมือกับองค์กรหน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา หน่วยงานพัฒนาบุคลากรของภาคเอกชน ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์เฉพาะด้าน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และแนวความคิดในการพัฒนาบุคลากร

๓.๑ การกำหนดหลักสูตรของแต่ละหลักสูตรให้ทันต่อยุคสมัยการเปลี่ยนแปลงของประเทศของโลก ให้สอดคล้องเป็นทิศทางเดียวกับการบริหารราชการกระทรวง รัฐบาล

๓.๒ การกำหนดขอบเขตของวิชาให้ครอบคลุมและชัดเจน เพื่อคัดสรรวิทยากรได้ตรงตามคุณสมบัติ และสามารถถ่ายทอดได้ถูกต้องตามขอบเขตที่กำหนด

๓.๒ การสร้างเครือข่ายในด้านวิทยากร พัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถในการเป็นวิทยากรมืออาชีพให้กับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของวิทยากรระหว่างหน่วยงาน หรืออาจมีการทำข้อตกลงเบื้องต้นกับหน่วยงานอื่นในการแลกเปลี่ยนวิทยากร ในลักษณะการหาแนวร่วมในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร

๔. การกำหนดคุณสมบัติหรือการระบุเกณฑ์คุณภาพของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Suppliers) ในการบริการหรือวัสดุ อุปกรณ์ สิ่งของที่ใช้ในการจัดฝึกอบรม

๕. การปรับทัศนคติผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Customers) เน้นความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรม วิธีการประเมินและติดตามผล ข้อปฏิบัติในการฝึกอบรม รวมทั้งการสร้างจิตสำนึกกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมต้องการพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์กร มีจิตใจที่จะให้บริการประชาชน พัฒนาประเทศ มีจิตใจมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน



## บทที่ ๕

### บทสรุป

#### บทสรุป

การพัฒนาบุคลากรเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จ หากจะให้ได้สามารถปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม และหลักการบริหารงานฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนแล้ว ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมหรือ**ผู้จัดฝึกอบรมควรจะต้องมีความรู้พื้นฐานทางพฤติกรรมศาสตร์แขนงต่างๆ อย่างกว้างขวาง นอกเหนือจากความรู้ด้านสังคมศาสตร์** เนื่องจากสังคมวิทยา จะช่วยเอื้ออำนวยให้สามารถกำหนดหลักสูตร และโครงการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้น มีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการอื่นๆ ตลอดจนเข้าใจถึงหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์อยู่บ้างพอที่จะสามารถทำการสำรวจ เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นใช้ในการจัดฝึกอบรม สำหรับจิตวิทยา จะช่วยให้มีความเข้าใจถึงหลักการเรียนรู้ของกลุ่มผู้เข้าอบรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อผู้เข้าอบรมได้อย่างเหมาะสม เช่น ผู้ใหญ่จะมีการเรียนรู้เหตุผลในการเรียนรู้ และเรียนรู้ต่อเมื่อเขาต้องการจะเรียน เนื่องจากเชื่อมั่นตนเองและมีประสบการณ์สูง การเรียนการสอนจึงจะแตกต่างกับเด็ก ซึ่งเด็กมีแนวโน้มที่จะเรียนรู้โดยอาศัยเนื้อหาวิชาและมองการเรียนรู้ในลักษณะการแสวงหาความรู้จากเนื้อหาสาระ ของวิชาใดวิชาหนึ่งโดยตรง แต่สำหรับผู้ใหญ่ ควรจะเป็นลักษณะให้ผู้สอนเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้เรียนในกระบวนการค้นหาความจริง หรือผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ลักษณะการเรียนที่มุ่งไปที่ชีวิตประจำวัน (Life-Centered) หรือเน้นที่งาน หรือการแก้ปัญหา (Task-Centered) มากกว่า และผู้ดำเนินการฝึกอบรมยังจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้านการเขียนและการพูดในที่ชุมนุมชน ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ดีเพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกับกลุ่มผู้เข้าอบรม และประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วย

การจัดฝึกอบรมถ้าดำเนินการทุกอย่างที่กล่าวมาข้างต้นพร้อม ผลสำเร็จในการจัดฝึกอบรมก็จะเกิดขึ้น การคาดหวังในแต่ละหลักสูตรอาจจะได้ไม่เต็มร้อย เพราะการอบรมแต่ละหลักสูตรใช้เวลาไม่มาก อาจไม่ส่งผลให้ผู้เข้าฝึกอบรมเสร็จกลับมาทำงานได้มีประสิทธิภาพโดยเร็ว แต่สิ่งที่ได้รับจากการอบรมคือ แนวคิด หรือทบทวนความจำในสิ่งที่ลืมไปแล้ว นำมาประยุกต์ใช้กับ การทำงาน และที่สำคัญการฝึกอบรมควรจัดอบรมต่อเนื่อง ในหลักสูตรต่างๆตามความเหมาะสม

#### ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการจัดฝึกอบรม

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการอบรม ได้แก่

ประการแรก คือ **ผู้บริหารองค์กร/นโยบาย (ทุกหน่วยงาน)** ต้องเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร และให้ความสำคัญต่อการอบรม ถ้าผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ ก็ยากที่จะนำมาเป็นเครื่องมือการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป ซึ่งผู้จัดฝึกอบรม ต้องเสนอแล้วเสนอมอีก

ประการที่สอง คือ **การทำแผนฝึกอบรมประจำปี** ได้ทำแผนตามความต้องการ และ สอดคล้องกับปัญหาในองค์กรหรือไม่ มีการทำ Training needs หรือไม่ มีการแบ่งหลักสูตรตามความจำเป็นแต่ละตำแหน่ง-แต่ละหน่วยงานหรือไม่ มีหลายๆองค์กรทำแผนพัฒนาฝึกอบรม และจัดอบรมเพื่อให้เข้าระบบคุณภาพ/กฎหมายต่างๆที่บังคับว่าต้องจัด เพียงแค่จัดให้มีอบรมก็พอโดยไม่ได้นำถึงผลการพัฒนา

บุคลากร หรือบางองค์กรจัดเพื่อตอบสนองความต้องการของคนจัด โดยลืมมองที่บุคลากรว่าต้องการหรือไม่

ปัจจัยที่สาม คือ **การคัดเลือกวิทยากร** ในปัจจุบันผู้จัดฝึกอบรม ต้องการวิทยากรที่หลากหลาย ที่มีสาระความรู้ และต้องสนุกด้วย จะได้ไม่นั่งหลับ ก็สามารถค้นหาได้จากประวัติการเป็นวิทยากร และความถนัดในแต่ละหลักสูตรของวิทยากร แต่มีหลาย ๆ องค์กรดูจากชื่อเสียง หรือไม่ก็เคยมาบรรยายหลักสูตรนี้แล้วชอบ จะจัดอีกหลักสูตรซึ่งไม่เกี่ยวกับเลยก็จะใช้คนเดิม โดยไม่ได้สนใจว่าวิทยากรท่านนั้นถนัดหรือชำนาญสอนในหลักสูตรที่ต้องการ หรือเปล่า ผลเสียก็จะเกิดกับองค์กร มากกว่าที่จะเกิดผลสำเร็จกับองค์กร

ปัจจัยที่สี่ คือ **สถานที่ในการจัด (ห้องสัมมนา)** สำคัญมาก ส่วนใหญ่จะมองข้ามหรือละเลยกัน มีหลาย ๆ องค์กรใช้สถานที่ที่ไม่เหมาะกับการอบรม เช่น ห้องจุได้ 40 คน แต่จัดให้ผู้เข้าอบรม 50 คน มีผลทำให้ห้องแน่นทำกิจกรรมอะไรลำบาก บางทีก็จะให้อบรมในห้องที่เป็นกระจกใสข้างนอกเป็นพื้นที่ทำงาน มีผลทำให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่มีสมาธิ บางทีก็ใช้โรงอาหารในการจัด เป็นต้น ซึ่งผลเสียจะเกิดกับองค์กร ถ้าถามว่าวิทยากรสอนได้ หรือไม่ ก็จะได้คำตอบว่าสอนได้ แต่ไม่สัมฤทธิ์ผล

ปัจจัยที่ห้า คือ **อุปกรณ์ที่ใช้ในการอบรม** ได้แก่ LCD เครื่องเสียง คอมพิวเตอร์ เป็นต้น โดยเฉพาะปัญหาเกี่ยวกับอุปกรณ์ที่พบบ่อยๆ คือเครื่องเสียงที่ใช้เสียงไม่ดัง หรือไม่ก็ดังๆ หายๆ หรือไม่ก็เสียงสะท้อนฟังไม่ชัด ถ้าเครื่องเสียงดีได้ยินทั่วถึงทั้งห้อง สามารถพูดหนักเบาได้ชัดเจน ก็สามารถสร้างบรรยากาศในการอบรมได้ดีทีเดียว

ปัจจัยที่หก คือ **ผู้ประสานงาน (ผู้จัด)** ปัญหาที่พบบ่อยคือ จัดหลักสูตรไม่ตรงกับผู้เข้าอบรม คือจัดตามที่ตนเองมองว่าเป็นปัญหาโดยไม่สอบถามหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายก่อนว่าเป็นปัญหาจริงหรือไม่ หรือไม่ก็จัดแบบเอามั่นตามใจคนจัด เช่นจัด Walk Rally เอาแบบหนักๆ เหนื่อยๆ โดยคิดว่าผู้เข้าอบรมชอบ โดยลืมคิดไปว่าการทำงานจริง ๆ ไม่ได้หนักและลำบากขนาดนั้น หรือไม่ก็พูดคุย/บอกปัญหา แก่วิทยากร หรือให้ข้อมูลไม่ครบ ข้อมูลที่ผู้จัดควรให้แก่วิทยากร เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้น ตำแหน่ง-หน่วยงาน-อายุ-เพศ- การศึกษา-จำนวนของผู้เข้าอบรม เป็นต้น

ปัจจัยที่เจ็ด คือ **ผู้เข้ารับการอบรม** ปัญหาที่พบบ่อย คือไม่พร้อมที่จะเข้าอบรม เช่น เข้า ๆ ออก ๆ เพราะงานไม่เสร็จหรือมีงานเร่งด่วน หรือไม่ยอมมาอบรม ไม่เห็นความสำคัญของการอบรม เนื่องจากถูกบังคับเข้า เป็นต้น ต้องปลูกฝังผู้เข้ารับการพัฒนาด้านตนเองว่าการอบรมไม่ใช่เรื่องน่าเบื่อ แต่เป็นการพักชั่วคราวจากการทำงาน เพื่อมาหาแนวคิด และแนวทางในการแก้ปัญหาของการทำงานร่วมกัน

## บรรณานุกรม

ชูชัย สมิทธิไกร. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ. ๒๕๔๘.

ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. เอกสารประกอบการอบรมการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ผศ.ดร.สุจิตรา ธนานันท์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ๒๕๕๐.

เอกสารประกอบการฝึกอบรมเรื่อง “การบริหารงานฝึกอบรม”. การฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารงานฝึกอบรม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ๒๕๒๓.

เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง “กระบวนการฝึกอบรม”. การฝึกอบรมหลักสูตรความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. สำนักงาน ก.พ.. ๒๕๓๒.

เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง “แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับการฝึกอบรม”. การฝึกอบรมหลักสูตรความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. สำนักงาน ก.พ.. ๒๕๓๓.

ภาคผนวก

## สาระที่สำคัญเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรม

ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงานและการประชุมระหว่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๔๙ และ พ.ศ. ๒๕๕๒ (ฉบับที่ ๒) และ พ.ศ. ๒๕๕๕ (ฉบับที่ ๓)

### ๑. ความหมาย

การฝึกอบรม หมายถึง การอบรม การประชุมทางวิชาการหรือเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการหรือเชิงปฏิบัติการ การบรรยายพิเศษ การฝึกศึกษา การดูงาน การฝึกงาน หรือที่เรียกชื่ออย่างอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีโครงการหรือหลักสูตรและช่วงเวลาจัดที่แน่นอนที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคคลหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยไม่มีการรับปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง บุคลากรของรัฐ หรือบุคคลซึ่งมิใช่บุคลากรของรัฐที่เข้ารับการอบรมตามโครงการหรือหลักสูตรการฝึกอบรม

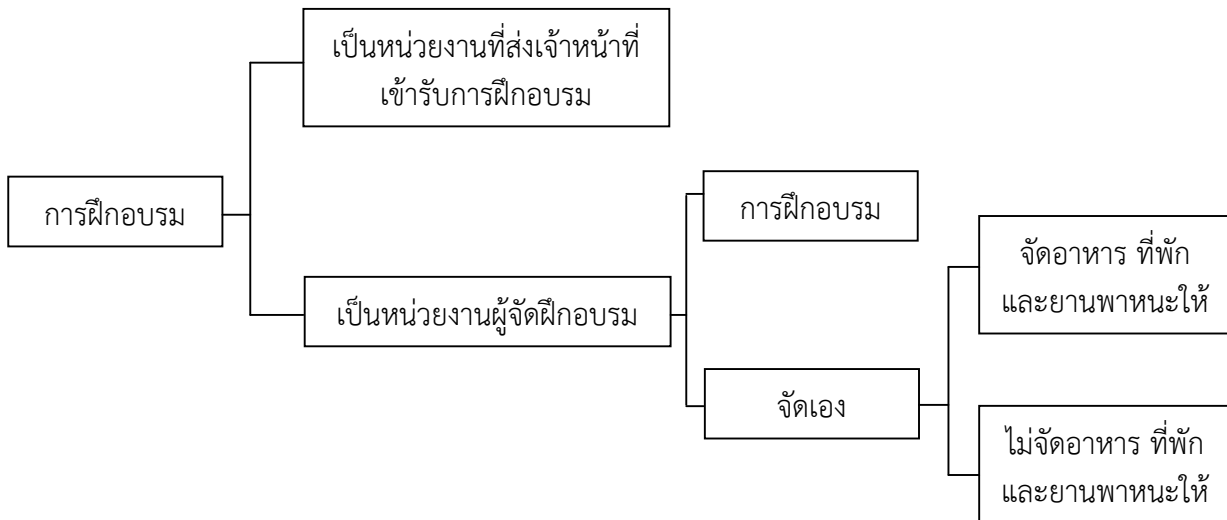
บุคลากรของรัฐ หมายถึง ข้าราชการทุกประเภท รวมทั้งพนักงาน ลูกจ้างส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ

เจ้าหน้าที่ หมายถึง บุคลากรของรัฐที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานตามระเบียบนี้และให้หมายความรวมถึงบุคคลอื่นที่ได้รับแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานและเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยด้วย

การดูงาน หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้หรือประสบการณ์ด้วยการสังเกตการณ์ซึ่งกำหนดไว้ในโครงการหรือหลักสูตรการฝึกอบรม หรือกำหนดไว้ในแผนการจัดการประชุมระหว่างประเทศให้มีการดูงานก่อนระหว่าง หรือหลังการฝึกอบรมหรือการประชุมระหว่างประเทศ และหมายความรวมถึงโครงการหรือหลักสูตรการฝึกอบรมเฉพาะการดูงานภายในประเทศที่หน่วยงานของรัฐจัดขึ้น

### ๒. สาระสำคัญของการฝึกอบรม

#### ๒.๑ ภาพรวมของการฝึกอบรม



#### ๒.๒ การจัดประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมประเภท ก หมายความว่า การฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการอบรมเกินกึ่งหนึ่งเป็นบุคลากรของรัฐ ซึ่งเป็นข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไประดับทักษะพิเศษ, วิชาการระดับเชี่ยวชาญ/ระดับทรงคุณวุฒิ , อำนวยการระดับสูง , บริหารระดับต้นและระดับสูง

การฝึกอบรมประเภท ข หมายความว่า การฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกินกึ่งหนึ่งเป็นบุคลากรของรัฐซึ่งเป็นข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไปหรือตำแหน่งที่เทียบเท่าทั่วไประดับปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน/อาวุโส ,วิชาการระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ/ชำนาญการพิเศษ

### ๒.๓ บุคคลผู้มีสิทธิเบิกค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

- ๒.๓.๑ ประธานในพิธีเปิด-ปิด แยกผู้มีเกียรติ และผู้ติดตาม
- ๒.๓.๒ เจ้าหน้าที่
- ๒.๓.๓ วิทยากร
- ๒.๓.๔ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- ๒.๓.๕ ผู้สังเกตการณ์

### ๒.๔ หลักเกณฑ์การเทียบตำแหน่งบุคคลที่มีสิทธิเบิกค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

๒.๔.๑ ประธานในพิธีเปิด-ปิด แยกผู้มีเกียรติ ผู้ติดตาม เจ้าหน้าที่ วิทยากร และผู้สังเกตการณ์ซึ่งมิได้เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ให้เทียบตำแหน่ง ดังนี้

(๑) บุคคลที่เคยเป็นบุคลากรของรัฐมาแล้ว ให้เทียบตามระดับตำแหน่งหรือชั้นยศครั้งสุดท้ายก่อนออกจากราชการหรือออกจากงานแล้วแต่กรณี

(๒) บุคคลที่กระทรวงการคลังได้เทียบระดับตำแหน่งไว้แล้ว

(๓) วิทยากรในการฝึกอบรมข้าราชการประเภท ก ให้เทียบเท่าข้าราชการตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง สำหรับวิทยากรในการฝึกอบรมข้าราชการประเภท ข และวิทยากรในการฝึกอบรมบุคคลภายนอกให้เทียบเท่าข้าราชการตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้น

(๔) นอกจาก (๑) (๒) หรือ (๓) ให้หัวหน้าส่วนราชการเจ้าของงบประมาณพิจารณาเทียบตำแหน่งตามความเหมาะสม โดยถือหลักการเทียบตำแหน่งของกระทรวงการคลังที่เคยเทียบตำแหน่งไว้แล้วเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

๒.๔.๒ ผู้เข้ารับการอบรมซึ่งเป็นบุคคลภายนอก ให้เทียบตำแหน่ง ดังนี้

(๑) ผู้เข้ารับการอบรมในการฝึกอบรมข้าราชการประเภท ก ให้เทียบได้ไม่เกินสิทธิของข้าราชการตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง

(๒) ผู้เข้ารับการอบรมในการฝึกอบรมข้าราชการประเภท ข ให้เทียบได้ไม่เกินสิทธิของข้าราชการตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้น

### ๒.๕ อัตราค่าสมนาคุณวิทยากร

๒.๕.๑ วิทยากรที่เป็นบุคลากรของรัฐ

การฝึกอบรมข้าราชการประเภท ก ไม่เกินชั่วโมงละ ๘๐๐ บาท

การฝึกอบรมข้าราชการประเภท ข ไม่เกินชั่วโมงละ ๖๐๐ บาท

๒.๕.๒ วิทยากรที่มีใช้บุคลากรของรัฐ

การฝึกอบรมข้าราชการประเภท ก ไม่เกินชั่วโมงละ ๑,๖๐๐ บาท

การฝึกอบรมข้าราชการประเภท ข ไม่เกินชั่วโมงละ ๑,๒๐๐ บาท

๒.๕.๓ กรณีจำเป็นต้องใช้วิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เป็นพิเศษเพื่อประโยชน์ในการฝึกอบรมตามโครงการหรือหลักสูตรที่กำหนด จะให้วิทยากรได้รับค่าสมนาคุณสูงกว่าอัตราที่กำหนดได้ โดยให้อยู่ในดุลพินิจของหัวหน้าส่วนราชการเจ้าของงบประมาณ

๒.๕.๔ การฝึกอบรมที่ส่วนราชการจัดหรือจัดร่วมกับหน่วยงานอื่น ถ้าวิทยากรได้รับค่าสมนาคุณจากหน่วยงานอื่นแล้ว ให้ส่วนราชการที่จัดการฝึกอบรมงดเบิกค่าสมนาคุณจากส่วนราชการที่จัดการฝึกอบรม เว้นแต่จะทำความตกลงกับกระทรวงการคลังเป็นอย่างอื่น

#### หลักเกณฑ์การจ่ายค่าสมนาคุณวิทยากร

- (๑) บรรยาย จ่ายได้ไม่เกิน ๑ คน  
 (๒) อภิปรายหรือสัมมนา จ่ายได้ไม่เกิน ๕ คน  
 (๓) แบ่งกลุ่มฝึกภาคปฏิบัติ อภิปราย ทำกิจกรรม จ่ายได้ไม่เกินกลุ่มละ ๒ คน  
 กรณีมีวิทยากรเกินกว่าจำนวนที่กำหนดไว้ให้เฉลี่ยจ่ายไม่เกินอัตราและหลักเกณฑ์ที่ระเบียบ

กำหนดไว้

#### การนับเวลาบรรยาย

- (๑) ไม่น้อยกว่า ๕๐ นาที = ๑ ชั่วโมง  
 (๒) ไม่น้อยกว่า ๒๕ นาที แต่ไม่ถึง ๕๐ นาที = ครึ่งชั่วโมง  
 (๓) ไม่ต้องหักเวลาพักรับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่มออกจากเวลาบรรยาย

#### ๒.๖ อัตราค่าอาหารในการฝึกอบรม

ระดับการฝึกอบรม	การฝึกอบรมในสถานที่ของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ			การฝึกอบรมในสถานที่ของเอกชน		
	ในประเทศ		ในต่างประเทศ	ในประเทศ		ในต่างประเทศ
	จัดครบ ทุกมื้อ	จัดไม่ครบ ทุกมื้อ		จัดครบ ทุกมื้อ	จัดไม่ครบ ทุกมื้อ	
การฝึกอบรมข้าราชการ ประเภท ก	ไม่เกิน ๘๕๐	ไม่เกิน ๖๐๐	ไม่เกิน ๒,๕๐๐	ไม่เกิน ๑,๒๐๐	ไม่เกิน ๘๕๐	ไม่เกิน ๒,๕๐๐
การฝึกอบรมข้าราชการ ประเภท ข	ไม่เกิน ๖๐๐	ไม่เกิน ๔๐๐	ไม่เกิน ๒,๕๐๐	ไม่เกิน ๙๕๐	ไม่เกิน ๗๐๐	ไม่เกิน ๒,๕๐๐

\* ปรับเพิ่มตามมาตรการบรรเทาผลกระทบจากการปรับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำปี ๒๕๕๖ เป็นวันละ ๓๐๐ บาท ตั้งแต่วันที่ ๑ ม.ค. ๕๖ หนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค.๐๔๐๖.๔/ว๕ ลว.๑๔ ม.ค.๕๖

#### ๒.๗ อัตราค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม

ให้อยู่ในดุลพินิจของหัวหน้าส่วนราชการเจ้าของงบประมาณโดยคำนึงถึงความจำเป็นเหมาะสม และประหยัด เพื่อประโยชน์ของทางราชการ

#### ๒.๘ หลักเกณฑ์การจัดที่พักให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้สังเกตการณ์

๒.๘.๑ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมข้าราชการประเภท ข และการฝึกอบรมบุคคลภายนอก ให้พักรวมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยให้พักห้องพักรวม เว้นแต่เป็นกรณีที่ไม่เหมาะสมหรือมีเหตุจำเป็นไม่อาจพักรวมกับผู้อื่นได้ หัวหน้าส่วนราชการที่จัดการฝึกอบรมอาจจัดให้พักห้องพักรวมคนเดียวได้

๒.๘.๒ ผู้สังเกตการณ์หรือเจ้าหน้าที่ตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้นตำแหน่งประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ และตำแหน่งประเภททั่วไประดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน ระดับอาวุโส ให้พักรวมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยให้พักห้องพักรวม เว้นแต่เป็นกรณีที่ไม่เหมาะสมหรือมีเหตุจำเป็นไม่อาจพักรวมกับผู้อื่นได้หัวหน้าส่วนราชการที่จัดการฝึกอบรมอาจจัดให้พักห้องพักรวมคนเดียวได้ ส่วนผู้สังเกตการณ์หรือเจ้าหน้าที่ตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้น ระดับสูง หรือตำแหน่งที่เทียบเท่าตำแหน่ง

ประเภทอำนาจการระดับสูง ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ระดับทรงคุณวุฒิ และตำแหน่งประเภททั่วไประดับทักษะพิเศษ จะจัดให้พักห้องพักคนเดียวก็ได้

๒.๘.๓ ประธานในพิธีเปิดหรือพิธีปิดการฝึกอบรม แยกผู้มีเกียรติ และผู้ติดตามหรือวิทยากรให้พักห้องพักคนเดียวหรือห้องพักร่วมก็ได้ และเบิกจ่ายค่าเช่าที่พักได้เท่าที่จ่ายจริง

**อัตราค่าเช่าที่พักในการฝึกอบรมในประเทศ**

(บาท : วัน : คน)

ระดับการฝึกอบรม	ค่าเช่าห้องพักคนเดียว	ค่าเช่าห้องพักร่วม
๑. การฝึกอบรมข้าราชการประเภท ก	ไม่เกิน ๒,๔๐๐ บาท	ไม่เกิน ๑,๓๐๐ บาท
๒. การฝึกอบรมข้าราชการประเภท ข	ไม่เกิน ๑,๔๕๐ บาท	ไม่เกิน ๙๐๐ บาท

\* ปรับเพิ่มตามมาตรการบรรเทาผลกระทบจากการปรับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำปี ๒๕๕๖ เป็นวันละ ๓๐๐ บาท ตั้งแต่ ๑ ม.ค. ๕๖ หนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค.๐๔๐๖.๔/ว๕ ลว.๑๔ ม.ค.๕๖

หมายเหตุ : ค่าเช่าห้องพักคนเดียว หมายความว่า ค่าใช้จ่ายในการเช่าห้องพักหนึ่งห้องที่สถานที่พักแรมเรียกเก็บกรณีที่ผู้เช่าพักเพียงคนเดียว

ค่าเช่าห้องพักร่วม หมายความว่า ค่าใช้จ่ายในการเช่าห้องพักที่สถานที่พักแรมเรียกเก็บกรณีที่ผู้เช่าเข้าพักรวมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไป

**อัตราค่าเช่าที่พักในการฝึกอบรมในต่างประเทศ**

(บาท : วัน : คน)

ระดับการฝึกอบรม	ประเภท ก		ประเภท ข		ประเภท ค	
	ค่าเช่าห้องพักคนเดียว	ค่าเช่าห้องพักร่วม	ค่าเช่าห้องพักคนเดียว	ค่าเช่าห้องพักร่วม	ค่าเช่าห้องพักคนเดียว	ค่าเช่าห้องพักร่วม
๑. การฝึกอบรมข้าราชการประเภท ก	ไม่เกิน ๘,๐๐๐	ไม่เกิน ๕,๖๐๐	ไม่เกิน ๕,๖๐๐	ไม่เกิน ๓,๙๐๐	ไม่เกิน ๓,๖๐๐	ไม่เกิน ๒,๕๐๐
๒. การฝึกอบรมข้าราชการประเภท ข	ไม่เกิน ๖,๐๐๐	ไม่เกิน ๔,๒๐๐	ไม่เกิน ๔,๐๐๐	ไม่เกิน ๒,๘๐๐	ไม่เกิน ๒,๔๐๐	ไม่เกิน ๑,๗๐๐

หมายเหตุ : ค่าเช่าห้องพักคนเดียว หมายความว่า ค่าใช้จ่ายในการเช่าห้องพักหนึ่งห้องที่สถานที่พักแรมเรียกเก็บกรณีที่ผู้เช่าพักเพียงคนเดียว

ค่าเช่าห้องพักร่วม หมายความว่า ค่าใช้จ่ายในการเช่าห้องพักที่สถานที่พักแรมเรียกเก็บกรณีที่ผู้เช่าเข้าพักรวมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไป

ประเภท ก ประเภท ข และประเภท ค หมายถึง ประเทศ รัฐ เมือง ตามบัญชีแนบท้ายระเบียบ

**๒.๙ หลักเกณฑ์การจ่ายค่ายานพาหนะ**

กรณีส่วนราชการผู้จัดการฝึกอบรม จัดยานพาหนะในการฝึกอบรม และออกค่าพาหนะให้การเบิกจ่ายค่าพาหนะให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

๒.๙.๑ กรณีใช้ยานพาหนะของส่วนราชการผู้จัดฝึกอบรม หรือกรณียืมยานพาหนะจากส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่นให้เบิกค่าน้ำมันเชื้อเพลิงได้เท่าที่จ่ายจริง

๒.๙.๒ กรณีใช้ยานพาหนะประจำทาง หรือเช่าเหมายานพาหนะให้จัดยานพาหนะตามระดับของการฝึกอบรมตามสิทธิของข้าราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ โดยอนุโลม ดังนี้



(๑) การฝึกอบรมข้าราชการประเภท ก ให้จัดยานพาหนะตามสิทธิของข้าราชการ ตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง เว้นแต่กรณีเดินทางโดยเครื่องบินให้ใช้ชั้นธุรกิจ แต่ถ้าไม่สามารถเดินทางโดยชั้นธุรกิจได้ให้เดินทางโดยชั้นหนึ่ง

(๒) การฝึกอบรมข้าราชการประเภท ข ให้จัดยานพาหนะตามสิทธิของข้าราชการ ตำแหน่งประเภททั่วไประดับชำนาญงาน

(๓) การฝึกอบรมบุคคลภายนอกให้จัดยานพาหนะตามสิทธิของข้าราชการตำแหน่ง ประเภททั่วไประดับปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ให้เบิกจ่ายค่าพาหนะได้เท่าที่จ่ายจริงตามความจำเป็น เหมาะสม และ ประหยัด

๒.๙.๓ กรณีวิทยากรมีถิ่นที่อยู่ในท้องที่เดียวกับสถานที่จัดการฝึกอบรม ส่วนราชการที่จัด ฝึกอบรมจะเบิกจ่ายเงินค่าพาหนะรับจ้างไป – กลับ ให้แก่วิทยากรแทนการจัดรถรับส่งวิทยากรได้

## ๒.๑๐ กรณีส่วนราชการผู้จัดการฝึกอบรมไม่จัดอาหาร ที่พัก หรือยานพาหนะทั้งหมดหรือจัด ให้บางส่วน

ให้ส่วนราชการผู้จัดการฝึกอบรมเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายทั้งหมดหรือส่วนที่ขาดให้แก่ประธานใน พิธีเปิด-ปิด แขกผู้มีเกียรติ ผู้ติดตาม เจ้าหน้าที่ วิทยากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้สังเกตการณ์ แต่ถ้าผู้เข้ารับ การฝึกอบรมและผู้สังเกตการณ์ เป็นบุคลากรของรัฐให้เบิกจ่ายจากต้นสังกัด ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ การคำนวณเวลาเพื่อเบิกเบี้ยเลี้ยงเดินทางให้ นับตั้งแต่เวลาที่เดินทางออกจากสถานที่อยู่หรือสถานที่ปฏิบัติราชการตามปกติจนกลับถึงสถานที่อยู่หรือสถานที่ ปฏิบัติราชการตามปกติ แล้วแต่กรณี

ในกรณีที่ผู้จัดการฝึกอบรมจัดอาหารบางมื้อในระหว่างการฝึกอบรม ให้หักเบี้ยเลี้ยง เดินทางที่คำนวณได้ ในอัตรามื้อละ ๑ ใน ๓ ของอัตราเบี้ยเลี้ยงเดินทางเหมาจ่ายต่อวัน

### หลักเกณฑ์การคำนวณค่าเบี้ยเลี้ยง

ค่าเบี้ยเลี้ยง = จำนวนวันทั้งหมด x อัตราค่าเบี้ยเลี้ยงเหมาจ่ายต่อวัน

### หลักเกณฑ์การคำนวณเวลาในการเบิกค่าเบี้ยเลี้ยง

- (๑) ให้นับตั้งแต่วันที่เดินทางออกจากสถานที่อยู่หรือสถานที่ปฏิบัติราชการตามปกติจนกลับถึงสถานที่อยู่ หรือปฏิบัติราชการตามปกติ แล้วแต่กรณี
- (๒) ให้นับ ๒๔ ชั่วโมง เป็น ๑ วัน ถ้าไม่ถึง ๒๔ ชั่วโมง และส่วนที่ไม่ถึง ๒๔ ชั่วโมงนั้นเกิน ๑๒ ชั่วโมงให้ นับเป็น ๑ วัน (หากเวลาไม่ถึง ๑๒ ชั่วโมง ไม่มีสิทธิเบิกค่าเบี้ยเลี้ยงตามระเบียบนี้)

### ๒.๑๑ การจัดฝึกอบรมให้แก่บุคคลภายนอก

กรณีผู้จัดการฝึกอบรมไม่จัดอาหาร ที่พัก หรือยานพาหนะ ทั้งหมดหรือจัดให้บางส่วนให้ เบิกค่าใช้จ่ายตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

#### ๒.๑๑.๑ ค่าอาหาร

(๑) การฝึกอบรมที่ไม่จัดอาหารให้ทั้ง ๓ มื้อ ให้เบิกจ่ายค่าอาหารในลักษณะเหมา จ่ายได้ไม่เกินคนละ ๒๔๐ บาทต่อวัน

(๒) การฝึกอบรมที่ไม่จัดอาหารให้ ๒ มื้อ ให้เบิกจ่ายค่าอาหารในลักษณะเหมา จ่ายได้ไม่เกินคนละ ๑๖๐ บาทต่อวัน

(๓) การฝึกอบรมที่ไม่จัดอาหารให้ ๑ มื้อ ให้เบิกจ่ายค่าอาหารในลักษณะเหมาจ่ายได้ไม่เกินคนละ ๘๐ บาทต่อวัน

๒.๑๑.๒ ค่าเช่าที่พัก ให้เบิกเหมาจ่ายได้ไม่เกินคนละ ๕๐๐ บาทต่อวัน

๒.๑๑.๓ ค่าพาหนะเดินทาง ให้เบิกจ่ายได้ตามสิทธิของข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไประดับปฏิบัติงาน ยกเว้นค่าโดยสารเครื่องบินให้อยู่ในดุลยพินิจของหัวหน้าส่วนราชการผู้จัดการฝึกอบรมที่จะพิจารณาให้เบิกจ่ายตามที่จ่ายจริงหรือให้เบิกในลักษณะเหมาจ่ายตามความจำเป็นและเหมาะสม

### ๒.๑๒ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดฝึกอบรม

การเบิกค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการอบรม เช่น ค่าตกแต่งสถานที่ฝึกอบรม ค่าจัดงานพิธีเปิด-ปิดการฝึกอบรม ค่าวัสดุ ค่าประกาศนียบัตร ค่าถ่ายเอกสาร ค่าหนังสือสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ค่าติดต่อสื่อสาร ค่าเช่าอุปกรณ์ในการฝึกอบรม ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม ค่ากระเป๋าสสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ค่าของสมนาคุณในการดูงาน ค่าเช่าที่พัก ค่ายานพาหนะ

๒.๑๒.๑ ให้หัวหน้าส่วนราชการผู้จัดการฝึกอบรมเป็นผู้ใช้ดุลยพินิจในการอนุมัติให้เบิกจ่ายได้เท่าที่จ่ายจริง โดยคำนึงถึงความจำเป็น เหมาะสม และประหยัด เพื่อประโยชน์ทางราชการ

๒.๑๒.๒ การดำเนินการจัดหาพัสดุที่จำเป็นต้องใช้ในการอบรม ให้จัดทำตามระเบียบพัสดุ ยกเว้น ค่าอาหาร ค่าอาหารว่าง-เครื่องดื่ม และค่าเช่าที่พัก ไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบพัสดุ ตามหนังสือสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ นร(กพ) ๑๒๐๔/ว๒๖๖ ลงวันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๓๘

๒.๑๒.๓ รายการตาม ๒.๑๒.๒ หากมีราคามาตรฐานของสำนักงบประมาณกำหนดไว้ให้เบิกจ่ายได้เท่าที่จ่ายจริงไม่เกินราคามาตรฐาน

### ๒.๑๓ กรณีส่วนราชการส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรม

ให้เบิกค่าใช้จ่ายได้ ดังนี้

๒.๑๓.๑ ค่าลงทะเบียน ค่าธรรมเนียม ให้เบิกจ่ายเท่าที่จ่ายจริงในอัตราที่ส่วนราชการหรือหน่วยงานผู้จัดการฝึกอบรมเรียกเก็บ

๒.๑๓.๒ กรณีหน่วยงานผู้จัดการฝึกอบรมได้รวมค่าอาหาร ค่าเช่าที่พัก หรือค่าพาหนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไว้ทั้งหมด หรือส่วนราชการหรือหน่วยงานผู้จัดการฝึกอบรมได้ออกค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าอาหาร ค่าเช่าที่พัก หรือค่าพาหนะทั้งหมดให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือผู้สังเกตการณ์ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือผู้สังเกตการณ์งดเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายดังกล่าว

๒.๑๓.๓ กรณีส่วนราชการหรือหน่วยงานผู้จัดการฝึกอบรมไม่รวมค่าอาหาร ค่าเช่าที่พัก หรือค่าพาหนะหรือรวมไว้บางส่วน หรือส่วนราชการ หรือหน่วยงานผู้จัดการฝึกอบรมไม่ออกค่าอาหาร ค่าเช่าที่พัก หรือค่าพาหนะทั้งหมดหรือออกบางส่วนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือผู้สังเกตการณ์เบิกจ่าย ค่าใช้จ่ายทั้งหมดหรือเฉพาะส่วนที่ขาดหรือส่วนที่มีได้ออกให้ ให้เบิกจ่ายจากต้นสังกัดตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ โดยคำนวณเวลาเพื่อเบิกเบี้ยเลี้ยงการเดินทางให้ใช้หลักเกณฑ์ ดังนี้

**ค่าเบี้ยเลี้ยง = จำนวนวันทั้งหมด x อัตราค่าเบี้ยเลี้ยงเหมาจ่ายต่อวัน**

(๑) การคำนวณเวลา ให้นับตั้งแต่เวลาที่เดินทางออกจากสถานที่อยู่ หรือสถานที่ปฏิบัติราชการตามปกติจนกลับถึงสถานที่อยู่หรือสถานที่ปฏิบัติราชการตามปกติ แล้วแต่กรณี โดยให้นับ ๒๔ ชั่วโมงเป็น ๑ วัน ถ้าไม่ถึง ๒๔ ชั่วโมง และส่วนที่ไม่ ๒๔ ชั่วโมงนั้นเกิน ๑๒ ชั่วโมงให้นับเป็น ๑ วัน (หากไม่ถึง ๑๒ ชั่วโมง ไม่มีสิทธิได้เบี้ยเลี้ยงตามระเบียบนี้)

(๒) ในกรณีที่ผู้จัดการฝึกอบรมจัดอาหารบางมื้อให้ในระหว่างการฝึกอบรมให้หักเบี่ยเลี้ยงเดินทางที่คำนวณได้ในอัตราร้อยละ ๑ ใน ๓ ของอัตราเบี่ยเลี้ยงเหมาจ่ายต่อวัน

### ๒.๑๔ อัตราค่าเครื่องแต่งตัว

๒.๑๔.๑ การเดินทางไปต่างประเทศ ให้เบิกจ่ายได้เฉพาะผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เป็นบุคลากรของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ โดยให้เหมาจ่ายได้ ดังนี้

(๑) เหมาจ่ายคนละ ๗,๕๐๐ บาท ได้แก่ ข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไประดับปฏิบัติงาน ประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ

(๒) เหมาจ่ายคนละ ๙,๐๐๐ บาท ได้แก่ ข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน ระดับอาวุโส ระดับทักษะพิเศษ , ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ ระดับทรงคุณวุฒิ , ประเภทอำนวยการ ระดับต้น ระดับสูง และประเภทบริหาร ระดับต้น ระดับสูง

๒.๑๔.๒ ประเทศที่ไม่สามารถเบิกจ่ายค่าเครื่องแต่งตัวในการเดินทางไปฝึกอบรมในต่างประเทศ มี ๑๔ ประเทศ ได้แก่ สหภาพพม่า เนการาบรูไนดารุสซาลาม สาธารณรัฐอินโดนีเซีย ราชอาณาจักรกัมพูชา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มาเลเซีย สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ สาธารณรัฐสิงคโปร์ สาธารณรัฐสังคมนิยมประชาธิปไตยศรีลังกา สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม สาธารณรัฐหมู่เกาะฟีจี ปาปัวนิวกินี รัฐเอกราชซามัว และสาธารณรัฐประชาธิปไตยติมอร์-เลสเต

๒.๑๔.๓ ผู้ที่เคยได้รับค่าเครื่องแต่งตัวในการเดินทางไปฝึกอบรมในต่างประเทศมาแล้วให้มีสิทธิเบิกค่าเครื่องแต่งตัวได้อีกเมื่อการเดินทางครั้งใหม่มีระยะห่างจากการเดินทางไปต่างประเทศครั้งสุดท้ายที่ได้รับค่าเครื่องแต่งตัวเกิน ๒ ปี นับแต่วันที่เดินทางออกจากประเทศไทย

### ๒.๑๕ การจ้างบุคคลภายนอกจัดฝึกอบรม

ส่วนราชการผู้จัดฝึกอบรมสามารถจ้างบุคคลภายนอกจัดฝึกอบรมในโครงการทั้งหมด หรือบางส่วนได้ตามหลักเกณฑ์และค่าใช้จ่ายตามระเบียบนี้

การเบิกจ่ายค่าใช้จ่าย ให้ใช้ใบเสร็จรับเงินของผู้รับจ้างเป็นหลักฐานการเบิกจ่าย

### ๒.๑๖ การประเมินผลการฝึกอบรม

๒.๑๖.๑ สำหรับผู้จัดการฝึกอบรม ระเบียบกำหนดให้มีการประเมินผลการฝึกอบรมและรายงานต่อหัวหน้าส่วนราชการผู้จัดฝึกอบรมภายใน ๖๐ วัน นับแต่สิ้นสุดการฝึกอบรม

๒.๑๖.๒ สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือผู้สังเกตการณ์ที่เข้ารับการฝึกอบรมที่ส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่น ให้จัดทำรายงานผลการเข้ารับการฝึกอบรมเสนอหัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัดภายใน ๖๐ วัน นับตั้งแต่วันที่เดินทางกลับถึงสถานที่ปฏิบัติราชการ

### ๓. การเทียบตำแหน่ง กรณีผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ใช่ข้าราชการ

#### ๓.๑ ลูกจ้าง และพนักงานราชการ

ตำแหน่ง	เทียบเท่าข้าราชการตำแหน่ง / ระดับ
ลูกจ้างทุกประเภท	ทั่วไป ระดับปฏิบัติงาน
<b>พนักงานราชการ</b> - กลุ่มงานบริการและกลุ่มงานเทคนิค  - กลุ่มงานบริหารทั่วไป เริ่มรับราชการ – ๙ ปี ๑๐-๑๗ ปี ๑๗ ปีขึ้นไป  - กลุ่มงานวิชาชีพเฉพาะ เริ่มรับราชการ – ๙ ปี ๑๐-๑๗ ปี ๑๗ ปีขึ้นไป ผู้ที่ได้รับค่าตอบแทนในอัตราสูงสุดของ บัญชีอัตราค่าตอบแทน  - กลุ่มงานเชี่ยวชาญเฉพาะ เริ่มรับราชการ – ๔ ปี ๕ -๑๐ ปี ๑๐ ปีขึ้นไป ผู้ที่ได้รับค่าตอบแทนในอัตราสูงสุดของ บัญชีอัตราค่าตอบแทน  - กลุ่มงานเชี่ยวชาญพิเศษ	ทั่วไป ระดับปฏิบัติงาน  วิชาการ ระดับปฏิบัติการ วิชาการ ระดับชำนาญการ วิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ  วิชาการ ระดับปฏิบัติการ วิชาการ ระดับชำนาญการ วิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ วิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ  วิชาการ ระดับปฏิบัติการ วิชาการ ระดับชำนาญการ วิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ วิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ  วิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ

#### ๓.๒ ข้าราชการส่วนท้องถิ่น

ตำแหน่ง	เทียบเท่าข้าราชการตำแหน่ง / ระดับ
ระดับ ๑-๒	ทั่วไป ระดับปฏิบัติงาน
ระดับ ๓-๕	ทั่วไป ระดับชำนาญงาน
ระดับ ๖-๗	วิชาการ ระดับชำนาญการ
ระดับ ๘	อำนวยการ ระดับต้น
ระดับ ๙	อำนวยการ ระดับสูง
ระดับ ๑๐	บริหาร ระดับสูง

### ๓.๓ บุคคลภายนอก

ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๖.6/ว ๑๐๔ ลงวันที่ ๒๒ กันยายน ๒๕๕๑ กระทรวงการคลังเทียบตำแหน่งบุคคลภายนอกซึ่งมิได้เป็นข้าราชการ ดังนี้

- ถ้ามีกฎหมายอื่นกำหนดสิทธิในการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการสูงกว่าระดับที่กระทรวงการคลังเทียบให้ก็ให้ใช้สิทธิในระดับตำแหน่งที่กฎหมายนั้นกำหนด
- ถ้าได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติงานในหน้าที่ ซึ่งกระทรวงการคลังได้เทียบตำแหน่งไว้แล้ว เกินกว่า ๑ ตำแหน่ง ให้อยู่ในดุลยพินิจของหัวหน้าส่วนราชการเจ้าของงบประมาณในการพิจารณา
- ถ้ามีตำแหน่งหน้าที่นอกเหนือจากที่กระทรวงการคลังได้เทียบตำแหน่งไว้แล้ว ให้อยู่ในดุลยพินิจของหัวหน้าส่วนราชการโดยคำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน คุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้มาช่วยราชการ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและประโยชน์ต่อทางราชการ
- ถ้าอยู่ในระดับสูงกว่าที่กระทรวงการคลังได้เทียบตำแหน่งไว้แล้ว ให้ส่วนราชการขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลังพร้อมทั้งส่งรายละเอียดเกี่ยวกับบุคคลที่ขอเทียบตำแหน่ง

