



## แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 5 หัวข้อ ดังนี้คือ

1. แนวความคิดและความสำคัญของการฝึกอบรม
2. แนวความคิด ทฤษฎีและความสำคัญของการติดตามผล
3. จุดมุ่งหมายในการติดตามผลการฝึกอบรม
4. วิธีดำเนินการติดตามผลการฝึกอบรม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการติดตามผลการฝึกอบรม

### แนวความคิดและความสำคัญของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับในการพัฒนาบุคลากรทำให้เกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับและประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างให้บุคลากรรู้ทันต่อสิ่งใหม่ ๆ เป็นการเพิ่มพูนความสามารถ อันเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ช่วยให้เจริญก้าวหน้าทันต่อเหตุการณ์และการเคลื่อนไหวของโลก ในปัจจุบัน ดังนั้นเพื่อให้มีความเข้าใจแนวคิดและความสำคัญของการฝึกอบรมได้มีผู้ให้คำนิยาม หรือความหมายเป็นการเน้นให้เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

ฟลิปโป (Flippo 1970 : 268) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการ ในการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในขอบเขต ของการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง

มาร์ทิสและแจคสัน (Mathis and Jackson 1979 : 213) ได้ให้ความหมาย ของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการของการเรียนรู้ที่บุคคลต้องการทักษะแนวความคิด และความรู้ เพื่อที่จะช่วยให้ทำงานได้ผลสำเร็จบรรลุถึงเป้าหมาย

ในขณะที่ ริชเวดี คงปรีชา (2518 : 5) กล่าวว่า วิธีการหนึ่งที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางว่าสามารถช่วยเสริมสร้าง พัฒนาความคิด การกระทำ ความรู้ความสามารถ ความชำนาญของคนที่จะปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวางและก้าวหน้าออกไป เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นและดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ อันยังผลให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและเหมาะสมกับสภาพการณ์ นั่นก็คือ การฝึกอบรมและเนื่องจากการฝึกอบรมเป็นรูปแบบที่เกือบจะทุกหน่วยงานหรือทุกองค์การให้ความสำคัญและใช้จัดดำเนินการ ในการพัฒนาบุคลากรมากที่สุดทั้งนี้เพราะได้ตระหนักถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมว่าเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องทันสมัยและเหมาะสมตลอดจนก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การหรือหน่วยงาน อันเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์การต่าง ๆ ให้ได้ผลสูงขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งแก่องค์การและตัวบุคคลด้วย (สุปราณี ศรีฉัตรวิมล อ่างในนุกรณ์ จันทรปกรณ์ 2531 : 1) อาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคคล ด้วยการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นซึ่งสอดคล้องกับ สุรกุล เจนอบรม (2533 : 75) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมไว้ว่าเป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ให้บุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น โดยมุ่งการเปลี่ยนแปลง 3 ด้าน คือ

1. ความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Domain)
2. ทัศนคติ ค่านิยม และความสนใจ (Affective Domain)
3. ทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติ (Psychomotor Domain)

ดังนั้นสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญยิ่งเป็นที่ยอมรับกันเป็นสากลว่า สามารถทำให้ผู้รับการอบรมเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะมีความสามารถ มีความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานในทางที่ดีที่ต้องการ ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานทั้งต่อตนเองและต่อองค์การในที่สุด

### กระบวนการและประโยชน์ของการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องจัดการให้เป็นไปตามกระบวนการหรือขั้นตอน และการจัดการฝึกอบรมยังต้องเกี่ยวข้องกับนโยบายและการประสานงานต่าง ๆ ดังนั้นจึงต้องมีแผนการดำเนินการและจะต้องปฏิบัติไปตามขั้นตอนที่วางไว้ ตามที่สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 183-184) ได้สรุปลำดับขั้นของการจัดการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Analyzed Training Needs)
2. ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะของงาน (Examine Each Needs)
3. วางโครงการในการฝึกอบรม (Design Training Program)
4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ (Propose Program to Top Management)
5. จัดวางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการ (Issue Regulations on Training)
6. การประเมินผล (Evaluation)
7. การติดตามผล (Follow up)

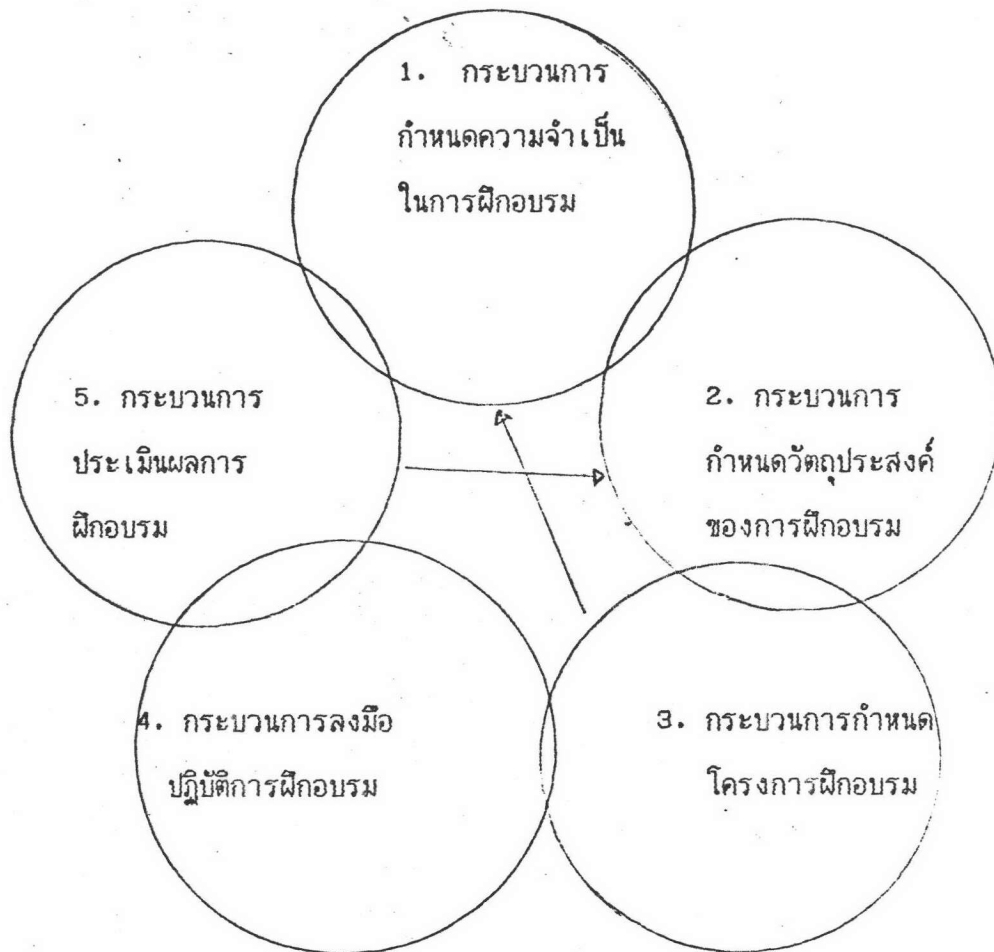
แต่ ทนง ทองเต็ม (2523 : 16) ได้สรุปขั้นตอนของการฝึกอบรมไว้เป็น 5

กระบวนการคือ

1. กระบวนการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม (Needs Assessment Process)
2. กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (Objective Setting Process)
3. กระบวนการกำหนดโครงการฝึกอบรม (Program Design Process)
4. กระบวนการลงมือปฏิบัติการฝึกอบรม (Implementation Process)
5. กระบวนการประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluation Process)

ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิแสดงกระบวนการในการฝึกอบรม



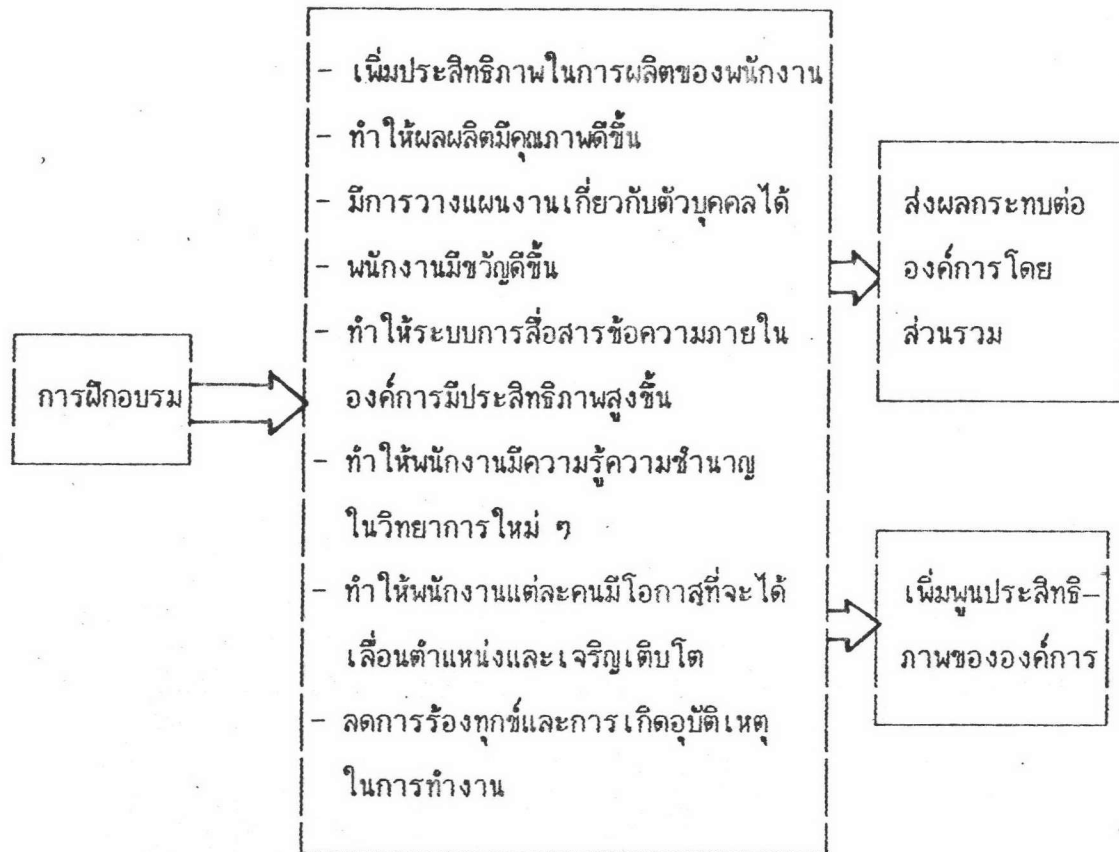
จะเห็นได้ว่าการดำเนินการฝึกอบรมมีกระบวนการในการปฏิบัติที่ต่อเนื่อง และมีประโยชน์อย่างมากทั้งในการพัฒนาทั้งต่อองค์การและต่อตัวบุคลากรในองค์การนั้น ๆ ซึ่งกิติมาปริตติลล (2532 : 19) ได้สรุปความมุ่งหมายของการฝึกอบรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและส่วนบุคคลไว้ดังนี้

1. ความมุ่งหมายขององค์การเป็นความมุ่งหมายที่เน้นประโยชน์ของส่วนรวม ได้แก่
  - 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของข้าราชการ พนักงานและเจ้าหน้าที่
  - 1.2 เพื่อเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
  - 1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
  - 1.4 ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน

- 1.5 เพื่อวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
  - 1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานบุคคล
  - 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจของทุกฝ่าย
  - 1.8 ฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าและการขยายตัวขององค์การ
2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล ได้แก่
- 2.1 เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน
  - 2.2 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง
  - 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน
  - 2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้วินิจฉัยในการตัดสินใจ
  - 2.5 เพื่อเรียนรู้งานและเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
  - 2.6 ปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
  - 2.7 เพื่อบำรุงขวัญในการทำงาน
  - 2.8 เพื่อความเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข (2524 : 5) ได้เสนอผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมที่มีต่อ  
 องค์การ (ดัดแปลงมาจาก Personnel Administration and Human Resources  
 Management โดย Andrew F. Sikula) ที่ทำให้ส่วนประกอบย่อย ๆ ขององค์การถูกปรับปรุง  
 ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แสดงผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมต่อองค์การที่ทำให้ส่วนประกอบย่อย ๆ ขององค์การถูกปรับปรุง



จากเหตุผลดังกล่าวช่วยแสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรม ต้องมีกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องกัน มีจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินการอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย จึงจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาอย่างแท้จริงทั้งต่อองค์การ และต่อบุคคลที่ได้รับการอบรมในเรื่องนั้น ๆ และขั้นตอนของการฝึกอบรมจะขาดไม่ได้คือ ขั้นตอนติดตามผลการฝึกอบรม

กรมการศึกษานอกโรงเรียนกับการจัดโครงการ "ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคล"

กรมการศึกษานอกโรงเรียน เป็นหน่วยงานที่ได้ตระหนักและเห็นประโยชน์ของการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพ ซึ่งแต่เดิมนั้นการดำเนินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของกรมการศึกษานอกโรงเรียนทำกันอย่างไม่ต่อเนื่อง ไม่มีแผนการดำเนินการ ไม่มีนโยบายรองรับอย่างชัดเจน ส่วนมากเป็นการดำเนินการฝึกอบรมในระดับศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาคของแต่ละภาค

การดำเนินการจัดฝึกอบรมก็เป็นไปตามความสะดวก ตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหรือบุคลากรของศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดที่อยู่ในภาคนั้น ๆ เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมก็เสร็จสิ้นกระบวนการไปด้วย ทำให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมและผู้ปฏิบัติงานจริง ๆ ตามศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ แม้จะรับผิดชอบงานในหน้าที่เดียวกันก็ได้รับความเลื่อมล้ำ ไม่สอดคล้องกัน ไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ได้ผลผลิตหรือผลงานที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกันมาก

ดังนั้น กรมการศึกษานอกโรงเรียนได้นำนโยบายของรัฐบาลในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ตามที่ปรากฏในนโยบายที่ 8 คือ เร่งพัฒนาระบบกลไกการบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อกระจายการจัดการศึกษานอกโรงเรียนไปสู่กลุ่มเป้าหมายอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น ในมาตราการข้อที่ 1 จัดให้แผนแม่บทในการพัฒนาบุคลากรแผนกำลังคนระบบข้อมูลบุคคลและจัดอัตรากำลังให้เป็นไปตามกรอบอัตรากำลัง โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคลในองค์การขึ้นอย่างต่อเนื่อง (แผนพัฒนากรมการศึกษานอกโรงเรียน ฉบับที่ 6 พ.ศ. 2530-2534 หน้า 28) และเพื่อเป็นการรองรับนโยบายให้บรรลุวัตถุประสงค์ อธิบดีกรมการศึกษานอกโรงเรียน (นายสุรัฐ ศิลปอนันต์) ได้กล่าวเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรแก่ทุกกลุ่มเป้าหมายให้สู่ความเป็น "บุคลากรเป็นเยี่ยม" (รายการประชุมผู้บริหารกรมการศึกษานอกโรงเรียน ครั้งที่ 1/2533) ด้วยเหตุนี้ในปีงบประมาณ 2534 กรมการศึกษานอกโรงเรียน โดยกองการเจ้าหน้าที่ได้จัดให้มีโครงการ "ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคล" ขึ้น ซึ่งเป็นโครงการที่มีรูปแบบกำหนดในแผนและนโยบายของกรมอย่างชัดเจน เป็นการอบรมบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานบุคคลที่แท้จริง ตามหนังสือกรมการศึกษานอกโรงเรียน ที่ ศธ. 1110/12007 ลงวันที่ 20 ธันวาคม 2533 ดังนั้น บุคคลกลุ่มนี้จึงเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนในการเข้ารับการฝึกอบรมตามโครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคล และเป็นกลุ่มแรกที่ได้รับการฝึกอบรมโดยตรงจากส่วนกลาง ของกรมการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งจัดขึ้น ณ โรงแรมไพลิน อ.เมือง จ. พิษณุโลก ระหว่างวันที่ 2-4 สิงหาคม 2534 ผู้เข้ารับการอบรมประกอบด้วยบุคลากรที่รับผิดชอบงานบุคคลดังกล่าว จากศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดทั่วประเทศ และเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากร รวมทั้งสิ้นจำนวน 155 คน (รายละเอียดปรากฏตามโครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคล) ได้ดำเนินการฝึกอบรมโดยมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ศึกษาสภาพปัญหา โดยการสำรวจความต้องการจากเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคล ของศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดทั่วประเทศ แล้วนำมาวิเคราะห์ความสำคัญ และกำหนด กร่างหลักสูตร

2. ขออนุมัติโครงการและหลักสูตร
3. จัดเตรียมเอกสาร หาวิทยากร สถานที่ประชุม ประสานงานผู้เข้ารับการฝึกอบรม
4. ดำเนินการฝึกอบรม
5. ประเมินผลโครงการฝึกอบรม
6. ติดตามผลการฝึกอบรม

ขณะนี้การดำเนินการฝึกอบรมได้ผ่านไปแล้ว 5 ขั้นตอน ตามลำดับและผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนแล้วช่วงระยะหนึ่ง ซึ่งเมื่อผ่านการฝึกอบรมแล้วจะต้องนำความรู้ไปปฏิบัติงานจริง ๆ จึงเป็นการสมควรอย่างยิ่งในการศึกษาติดตามผลอันเป็นขั้นตอนที่ 6 เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการฝึกอบรมและกรมการศึกษาออกโรงเรียนยังไม่ได้ดำเนินการ เพื่อกรมการศึกษาออกโรงเรียนจะใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและกำหนดหลักสูตร ในการจัดการฝึกอบรมในครั้งต่อไป ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาติดตามผลการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคลครั้งนี้ เป็นการสนองนโยบายของกรมการศึกษาออกโรงเรียน ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยในลักษณะ Reaction Research เพื่อให้รู้ว่าผู้เข้ารับการอบรมได้นำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ และผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ในทางที่ดีขึ้นหรือไม่เพียงใด การติดตามผลการฝึกอบรมดังกล่าวเป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่สุดต่อกรมการศึกษาออกโรงเรียนที่จะได้ทราบถึงความสำเร็จที่แท้จริงของโครงการ เพราะการที่ผู้ผ่านการอบรมสามารถนำความรู้หรือสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานในทางที่ดีขึ้น ถือเป็นหัวใจสำคัญของการฝึกอบรม (ปาน สวัสดิ์สาดี 2531 : 30)

#### แนวความคิด ทฤษฎี และความสำคัญของการติดตามผล

กระบวนการในการฝึกอบรมประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ การประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์การกำหนดโครงการอบรมการลงมืออบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม (ทง ทองเต็ม 2530 : 1) การติดตามผลการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งสามารถทำให้ทราบได้ว่า ผู้เข้ารับการ



อบรมได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้มากน้อยแค่ไหนเพียงใด การติดตามผลเป็นภาระหน้าที่ที่จะต้องกระทำร่วมกันของผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรมตัวผู้เข้ารับการอบรมเองและหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรม (พงษ์พันธ์ สัตยารัฐ 2530 : 3) โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการติดตามผลอย่างมีระบบ ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ในการติดตามผล แนวทางในการติดตาม วิธีการที่จะติดตามและกำหนดระยะเวลาในการติดตามผล ซึ่งผู้ติดตามผลการฝึกอบรมจะต้องตามไปดูหลังจากการฝึกอบรมนั้นเสร็จสิ้นมาแล้วไม่น้อยกว่า 3-6 เดือน แต่ก็อาจจะยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมของหลักสูตร (दनัย เกียนนุช 2528 : 81) และในกระบวนการประเมินผล 4 ขั้นตอนคือ การศึกษากระบวนการ การวัดความสามารถทั่ว ๆ ไป (สมิทธิภาพ) การวัดทัศนคติและการศึกษาติดตามผล ขั้นตอนการติดตามผลมีความสำคัญที่สุด (Leo J. Cronbach อ้างในสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ บรรณาธิการ 2533 : 163) และตามนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนข้อที่ 5 กล่าวว่า การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ต้องมุ่งผลในการปฏิบัติและมีแนวทางที่จะนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติอย่างแท้จริง รวมทั้งมีการติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากการพัฒนาอย่างจริงจัง (2528 : 8)

การติดตามผล (Follow-up) เป็นกระบวนการที่กระทำเมื่อผลิตเป้าหมายออกไปในระยะเวลาหนึ่ง ถ้าเป็นการติดตามผลการฝึกอบรมโครงการหนึ่งก็ต้องรอให้ผู้เข้ารับการอบรมเสร็จสิ้นไปชั่วระยะเวลาหนึ่งเพื่อให้ได้นำความรู้ที่ได้รับปฏิบัติจริง หรือถ้าเป็นการเรียนการสอนในหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่ง การติดตามผลจะกระทำได้ ก็ต่อเมื่อผู้เรียนได้เรียนจบรายวิชาหรือหลักสูตรไปแล้ว ผลที่ได้จากการติดตามผลมักจะไม่ทันการ โดยเฉพาะการปรับปรุงการดำเนินโครงการหรือหลักสูตร เพราะจะทำให้ทราบผล (Result) และผลกระทบ (Impact) ของการดำเนินโครงการได้เป็นอย่างดี (ชลทิศย์ เอี่ยมสำอางค์ และ สุมาลี สังข์ศรี 2528 : 84)

ในหลักการบริหารงานทั่วไปเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า มีแนวทางพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอยู่เสมอ ด้วยการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่ง Carter V. Good (1973 : 246) ได้ให้ความหมายของการติดตามผลในทางวิชาการศึกษาไว้ดังนี้

1. เป็นกระบวนการให้ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบันของนักศึกษาหรือนักศึกษาที่ออกจากสถานศึกษาไปแล้ว สำหรับฝ่ายแนะแนวหรือบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา

2. เป็นแผนงานที่กำหนดขึ้น เพื่อติดตามให้ทราบถึงสภาพในการปฏิบัติงานความรู้ความสามารถของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อความสอดคล้องในการจัดหลักสูตรและสภาพการปฏิบัติงาน

เลฟเวอร์และคณะ (Lefever and others 1950 : 540) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการติดตามผลว่า ผลที่ได้จากการติดตามผลจะเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนในสถานศึกษาและนิสิตที่กำลังศึกษาอย่างมาก เพราะผลที่ได้จากการติดตามผลจะเป็นข้อมูลในการฝึกอบรมนิสิตให้ออกไปประกอบอาชีพได้ดีขึ้น

เชอทเซอร์และสโตน (Schertzer and Stone อ้างในจันทนา แอสวรรณ 2522) ได้ให้ความหมายของการติดตามผลไว้ว่า การติดตามผลคือ วิธีการหนึ่งที่น่ามาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือกำหนดว่า บุคคลมีการพัฒนาในหน้าที่การงานของเขาหรือไม่ รวมทั้งการนำไปใช้สำหรับนักเรียน นักศึกษาที่จบการศึกษาไปแล้วว่า เขาสามารถเรียนรู้เข้าใจหรือปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และมีการพัฒนาหลังสำเร็จการศึกษาหรือไม่เพียงใด นอกจากนี้การติดตามผลยังเป็นทางหนึ่งที่ทำให้ทราบถึงความคิดเห็นต่าง ๆ ของเขา

เอมเมอร์ สตูปส์ (Emery Stoops อ้างใน สุลักษณ์ ตั้งประดิษฐ์ 2527 : 16) กล่าวว่า การติดตามผล (Follow-up Study) เป็นวิธีการสำคัญที่จะทำให้ได้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับคุณภาพ และข้อบกพร่องของผู้สำเร็จการฝึกอบรม ผลที่ได้จากการติดตามผลจะเป็นข้อมูลและแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมให้ดียิ่งขึ้น เป็นประโยชน์ต่อเจ้าของโครงการและผู้ที่กำลังจะอบรมในรุ่นต่อไป คือ สามารถใช้เป็นข้ออ้างอิงในการฝึกอบรมและยังเป็นหลักในการพิจารณาจัดการศึกษาเพิ่มเติมให้แก่ผู้สำเร็จการฝึกอบรมไปแล้วอีกด้วย ตลอดทั้งเป็นการแสดงถึงความห่วงใย ความสนใจ ความก้าวหน้าในการปฏิบัติของเจ้าของโครงการที่มีต่อผู้สำเร็จการฝึกอบรม

และจากแนวความคิดของ โอไอโอ (Ohio State University) กล่าวว่า การติดตามงานจะเน้นเรื่องแผนการดำเนินงาน โดยมองว่าในช่วงหนึ่ง ๆ มีการทำอะไร ควบคุมกับอะไร มีการกำหนดเรื่องเวลาอย่างไร

คณีย บุนนาค (2502 : 179-180) ได้ให้ความหมายของการติดตามผลการฝึกอบรมว่า การติดตามผลการฝึกอบรมก็คือ การศึกษาว่าการฝึกอบรมมีผลสามารถนำไปใช้ได้ในการปฏิบัติจริง ๆ ได้แค่ไหน เพียงใด การนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาเชื่อมโยงถึงประโยชน์หรือตีราคาการฝึกอบรมที่ได้กระทำไปว่า ผลของการฝึกอบรมที่วัดได้กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ สอดคล้องกันเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ เป็นการเปรียบเทียบระหว่างความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ต่อโครงการฝึกอบรม วิชาการและผู้ให้การฝึกอบรมกับแนวที่ผู้ให้การฝึกอบรมต้องการให้เขาเกิดความรู้สึกต่อสิ่งนั้น ๆ

เนาวรัตน์ พลายน้อย (2521 : 36) ได้อธิบายว่า ถ้าขาดการติดตามผลการฝึกอบรม จะไม่สามารถทราบและได้ข้อมูลที่แท้จริง ผลจากการติดตามผลจะช่วยให้การดำเนินการฝึกอบรมและกระบวนการฝึกอบรมที่จะจัดขึ้นในโอกาสต่อ ๆ ไปมีประสิทธิภาพขึ้น โครงการฝึกอบรมต่าง ๆ จึงไม่ควรจะขาดกิจกรรมการติดตามผลนี้

ดังนั้นกล่าวโดยสรุปว่า การติดตามผลการฝึกอบรมก็คือ การศึกษาว่าผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมได้นำวิธีการ แนวความคิด ความรู้และเทคนิคต่าง ๆ ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบได้เพียงใด ตลอดทั้งการศึกษาถึงอุปสรรค และปัญหาของการนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการปฏิบัติงานด้วย

#### ความสำคัญของการติดตามผลการฝึกอบรม

ความสำคัญของการติดตามผลตามแนวคิดของประยูทธ ใจเสงี่ยม (2527 : 45) ได้กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วการติดตามผลการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. เพื่อคอยชี้แนวทางและสนับสนุนให้ผู้ที่เข้ารับการอบรมแล้วได้สามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง
2. เพื่อตรวจสอบทบทวนดูว่าความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรม กับ การปฏิบัติงานจริง ๆ เป็นอย่างไร หรืออีกนัยหนึ่งเพื่อดูว่าการฝึกอบรมจะมีผลนำมาใช้ในการปฏิบัติจริง ๆ ได้แค่ไหน เพียงไร

วิจิตร ศรีสอาน (อ้างใน สุวลักษณ์ ตั้งประดิษฐ์ 2527 : 18) ได้บรรยายความสำคัญของการติดตามผลไว้ว่า การติดตามผลสำเร็จการศึกษากระทำได้ใน 2 รูปแบบคือ

การประเมินเชิงปริมาณเป็นการสำรวจว่าบัณฑิตที่สำเร็จหลักสูตรต่าง ๆ จากสถาบันนั้นมีความเพียงพอต่อความต้องการของสังคมหรือไม่ และเกี่ยวข้องกับคำว่าจ้างในตลาดแรงงานหรือไม่ ส่วนการประเมินเชิงคุณภาพนั้น เพื่อที่จะทราบว่าคุณภาพของบัณฑิตที่ออกไปทำงานนั้นเป็นอย่างไร เป็นที่น่าพอใจหรือไม่ หรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดหลักสูตรที่ตั้งไว้เพียงใด การติดตามผลเชิงคุณภาพนี้กระทำโดย

1. การถามกับตัวบัณฑิตเอง ในประเด็นของการได้งานกับวิชาที่เรียนหรือไม่ วิชาที่เรียนใช้ประโยชน์ได้เพียงใด นำไปประยุกต์ได้หรือไม่
2. การถามกับผู้ใช้บัณฑิต เป็นข้อมูลย้อนกลับที่สำคัญมาก เพราะผู้ใช้บัณฑิตเป็นตัวแทนของนายจ้าง
3. การถามผู้ร่วมงานและผู้บริการ ซึ่งอาจมีข้อยกเว้นทำไม่ได้นอกจากในกรณีที่มีผู้ร่วมงานและผู้รับบริการจากบัณฑิตที่มีตัวตนอย่างเด่นชัด

จะเห็นว่าการติดตามผลการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้คือ

1. ผู้ผ่านการฝึกอบรม
2. วิทยากรหรือผู้ให้การฝึกอบรม
3. ผู้สร้างหลักสูตร
4. ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม และ
5. ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม

#### จุดมุ่งหมายในการติดตามผลการฝึกอบรม

การติดตามผลการฝึกอบรมเป็นรูปแบบของการวิจัยชนิดหนึ่ง เป็นการศึกษาที่มีกระบวนการ มีระเบียบวิธีขั้นตอนเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริง ให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับผลของการนำความรู้ไปปฏิบัติจริง ผลของพฤติกรรมในการปฏิบัติงานหลังจากผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว เป็นการติดตามไปดูแลช่วยให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงประสบการณ์จากการได้รู้ ได้ศึกษาในขณะที่ฝึกอบรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่งานที่รับผิดชอบอย่างแท้จริง ได้มีนักการศึกษากล่าวถึงจุดมุ่งหมายในการติดตามผลการฝึกอบรมแตกต่างกันไป ยกตัวอย่างเช่น

Stoop and Others อ้างในเกรียงศักดิ์ วัชรนรินทร์ (2530 : 21) ว่า

1. เพื่อเป็นการให้กำลังใจแก่นักเรียนเก่าว่าโรงเรียนยังมีความสนใจความก้าวหน้าและความสะดวกสบายของตน
2. เป็นการวิเคราะห์ผลของหลักสูตร
3. เพื่อให้ได้เรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับงานอาชีพ
4. เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงหลักสูตร
5. เพื่อใช้ฝึกฝนนักเรียนตามความต้องการของสังคม
6. เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาป้องกันelarออกจากโรงเรียนกลางคัน
7. เพื่อฝึกให้นักเรียนเป็นผู้ที่มีความสามารถปรับตัวและพอใจในการเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชน
8. เพื่อจัดบริการแนะแนวและจัดการศึกษา

ส่วนลักขณา พานิชกุลผล (2530 : 26) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการติดตามผลการฝึกอบรมว่ามีความสำคัญต่อบุคคลหลายฝ่ายด้วยกัน ทั้งผู้สำเร็จการฝึกอบรม วิทยากร ผู้สร้างหลักสูตร ตลอดจนผู้บริหารโครงการฝึกอบรมในการปรับปรุงดำเนินงานฝึกอบรมให้ดียิ่งขึ้น โดยมีความมุ่งหมายว่า

1. ช่วยทำให้การฝึกอบรมเป็นระบบที่สมบูรณ์มากขึ้น
2. เพื่อปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น
3. เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือขยายขอบเขตหรือเน้นให้มากขึ้นในเนื้อหาวิชาที่ใช้ในการฝึกอบรม
4. เพื่อปรับปรุงโครงการฝึกอบรมและแก้ไขข้อบกพร่องของหลักสูตร

ดังนั้นการติดตามผลการฝึกอบรมจึงมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้กระบวนการติดตามผลเป็นไปอย่างมีระบบให้การฝึกอบรมนั้น ๆ เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงทุกขั้นตอน โดยเฉพาะการนำผลที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภานต่องานในหน้าที่ มีคุณภาพและมีความก้าวหน้ามากที่สุด ผู้ที่มีหน้าที่ติดตามผลต้องมีความสามารถในการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ เพื่อเป็นกำลังใจเกิดความอบอุ่น เพิ่มทัศนคติที่ดีต่องานให้มีความรับผิดชอบและรักในหน้าที่มากยิ่งขึ้น การติดตามผลจึงควรเน้นที่กระบวนการและเครื่องมือที่ใช้ต้องครอบคลุมวัตถุประสงค์

และเนื้อหาในการฝึกอบรมมากที่สุด และในการวิจัยครั้งนี้ได้มีวัตถุประสงค์ในการติดตามผล  
ในส่วนต่าง ๆ ต่อไปนี้คือ

1. เกี่ยวกับเจตคติค่านิยมของผู้ผ่านการฝึกอบรม (Values) ว่าเกิดเจตคติ  
ค่านิยมที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานบุคคลหรือไม่ มีสิ่งใดที่จะต้องช่วยเหลือหรือสนับสนุนเนื่อง  
ตามที่ต้องการบ้าง
2. เกี่ยวกับเนื้อหาวิชา (Content) เพื่อติดตามดูว่ามีความรู้ตามหลักวิชา  
แนวคิด ระเบียบและแนวปฏิบัติการบริหารงานบุคคลของผู้ผ่านการฝึกอบรม
3. เกี่ยวกับการมีทักษะในการปฏิบัติงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการนำผลจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการ  
ปฏิบัติงานตลอดจนข้อเสนอแนะสำหรับการฝึกอบรมในครั้งต่อไป

#### วิธีดำเนินการติดตามผลการฝึกอบรม

การติดตามผลการฝึกอบรมส่วนใหญ่ยังไม่มีกรดำเนินการที่เป็นระบบ เป็นขั้นตอนที่  
ชัดเจน มักจะอาศัยเกณฑ์จากการประเมินผลการฝึกอบรม ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจเนื้อหา  
แล้วก็ควรจะนำไปปฏิบัติได้ดีด้วย หรือไม่ก็อิงเกณฑ์การนิเทศตรวจเยี่ยม โดยการพูดซักถาม  
สัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการแล้ว ก็ให้คำแนะนำเพิ่มเติมบ้าง สถาบันที่มีการติดตามผลการฝึก  
อบรมอย่างจริงจังจัดเป็นระบบเท่าที่พบส่วนมากเป็นของหน่วยงานเอกชน ซึ่งจะทำให้การติดตาม  
ผลการฝึกอบรมการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้องค์กรของเขาเจริญก้าวหน้า มีบุคลากรที่มีคุณภาพ  
จึงมีการดำเนินการติดตามที่เป็นระบบ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลชัดเจน ทั้งการติดตามด้วยตัว  
ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม  
สำหรับสถาบันที่เป็นภาครัฐนั้นอาจจะเนื่องจากสาเหตุและปัญหามากมาย เช่น การขาดกำลังคน  
และงบประมาณไม่เพียงพอในการดำเนินการ จึงต้องอาศัยงานที่มีขอบข่ายใกล้เคียงกันดำเนิน  
การติดตามผลร่วมกันซึ่งการติดตามผลมีแนวทางในการปฏิบัติหลายขั้นตอน ตามที่เบอร์ดี และ  
คณะ (Berdie and Others อ้างใน เกรียงศักดิ์ วัชรนรินทร์, 2530) ได้เสนอแนวทาง  
ในการดำเนินการติดตามว่า

1. ประชุมปรึกษาหารือกันระหว่างคณะผู้บริหารการศึกษาถึงความต้องการในการ  
ติดตามผลและเรื่องราวต่าง ๆ ที่ต้องการศึกษา
2. ตั้งวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่สถานศึกษาจะได้รับ

3. จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานในการศึกษาติดตามผล
4. นำวัตถุประสงค์และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ไปทบทวนร่วมกับคณะครูและบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อฟังข้อเสนอแนะและขอความช่วยเหลือ
5. วิธีการและกระบวนการต่าง ๆ รวมทั้งการวิเคราะห์ผล จะต้องมีความเชื่อถือได้ ดังนั้นจึงควรอาศัยผู้ชำนาญพิเศษ ซึ่งได้แก่ นักสถิติ นักวิจัย เพื่อช่วยในการวางแผนและเขียนแบบสอบถาม
6. มีการวางแผนและเตรียมงานอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูล
7. การเลือกกลุ่มตัวอย่างอาจจะเลือกตามปีที่สำเร็จ จากชั้นเรียนหรือจากเฉพาะกลุ่มก็ได้ตามความเหมาะสม
8. ต้องตัดสินใจล่วงหน้าว่าอย่างน้อยควรจะได้ข้อเสนอแบบสอบถามคืนมาเท่าใด เพราะถ้าได้คืนมาน้อยเกินไปจะไม่ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ในการสรุปผล
9. นำผลที่ได้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์

ขณะที่ ดนัย เทียนนุช (2528 : 79-81) ได้อธิบายขั้นตอนการติดตามผลโครงการฝึกอบรมว่าประกอบด้วย 6 ขั้นตอนดังนี้

#### ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการติดตามผล

1. การศึกษาจากวัตถุประสงค์ของหลักสูตรอบรม
2. ศึกษาผลของการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการฝึกอบรมจากข้อมูล
  - 2.1 ในทัศนะ/ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ในระดับเหนือขึ้นไปหรือ
  - 2.2 ในทัศนะ/ความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ
  - 2.3 ในทัศนะ/ความคิดเห็นของตัวผู้ผ่านการฝึกอบรมเอง
3. ศึกษาว่าการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการฝึกอบรมนั้นเป็นผลเนื่องมาจาก การฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด
4. ศึกษาว่ามีเนื้อหาวิชาหรือทักษะอะไรบ้างที่จะต้องจัดเสริมให้หรือเพิ่มเติมให้กับผู้ผ่านการฝึกอบรม หรือเสริมและเพิ่มในหลักสูตรรุ่นต่อ ๆ ไป

## ขั้นที่ 2 การกำหนด Frame เป็นเป้าหมายที่จะทำการติดตามผล

1. จะทำการติดตามผลจากผู้ผ่านการฝึกอบรมหรือ
2. จะทำการติดตามผลจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานผู้ผ่านการอบรม

ทั้งนี้ Frame หรือเป้าหมายจะใช้ผู้ผ่านการฝึกอบรมทั้งหมด หรือจะใช้วิธีการสำรวจด้วยตัวอย่าง ขึ้นอยู่กับขีดความสามารถในด้าน

- 2.1 จำนวนบุคลากร/พนักงานที่ทำการติดตามผล
- 2.2 ความจำเป็นที่จะต้องการใช้ผลการติดตาม
- 2.3 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- 2.4 ระยะเวลาที่จะดำเนินงาน

## ขั้นที่ 3 การกำหนดร่างหรือแนวทางการติดตามผล

1. ศึกษาหลักสูตรที่ติดตามจาก
  - 1.1 แผนที่โครงการ
  - 1.2 แผนที่วิชาการ
  - 1.3 รายงานการประเมินผล (ถ้ามี)
  - 1.4 รายละเอียดเกี่ยวกับหน่วยงาน/ตำแหน่งของผู้ผ่านการฝึกอบรมที่จะติดตามผล

- 1.5 ผู้จัดหลักสูตรหรือผู้เกี่ยวข้อง

ฯลฯ

2. จากการศึกษาในข้อแรก นำมากำหนดร่างหรือแนวทางในการติดตามผลอาจจะอยู่ในรูปแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ หรือแบบสังเกต การปฏิบัติงาน ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการติดตามผลที่กำหนดไว้

3. นำร่างหรือแนวทางการติดตามที่จัดทำเสร็จแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) หรือให้ผู้เชี่ยวชาญดูความเหมาะสมของภาษาและเนื้อหาที่จะติดตามว่าควรจะปรับปรุงแก้ไขก่อนที่จะนำไปใช้จริงมากน้อยเพียงใด เพื่อให้ได้แบบสอบถามหรืออื่น ๆ ที่สมบูรณ์ที่สุด



#### ขั้นที่ 4 วิธีดำเนินการติดตามผล

1. กำหนดวิธีการติดตามผลตามที่โครงการกำหนด
  - 1.1 การสัมภาษณ์ หรือ
  - 1.2 การสังเกต หรือ
  - 1.3 การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์
2. กำหนดระยะเวลาในการติดตามผล (หลักสูตรนั้นควรเสร็จสิ้นมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 3-6 เดือน แต่ทั้งนี้อาจจะยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมของหลักสูตร)
3. ทำการติดตามผลตามวิธีที่กำหนด
4. จดหมายเหตุหรือสัมภาษณ์เพิ่มเติมในกรณีที่มีข้อมูลไม่ครบถ้วน

#### ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล
2. กำหนดตารางนำเสนอที่ต้องการ
3. วิเคราะห์ข้อมูลตามที่กำหนด ซึ่งอาจทำในรูปอัตราค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าความแตกต่างทางสถิติ ฯลฯ

#### ขั้นที่ 6 สรุปผลและจัดทำรายงาน

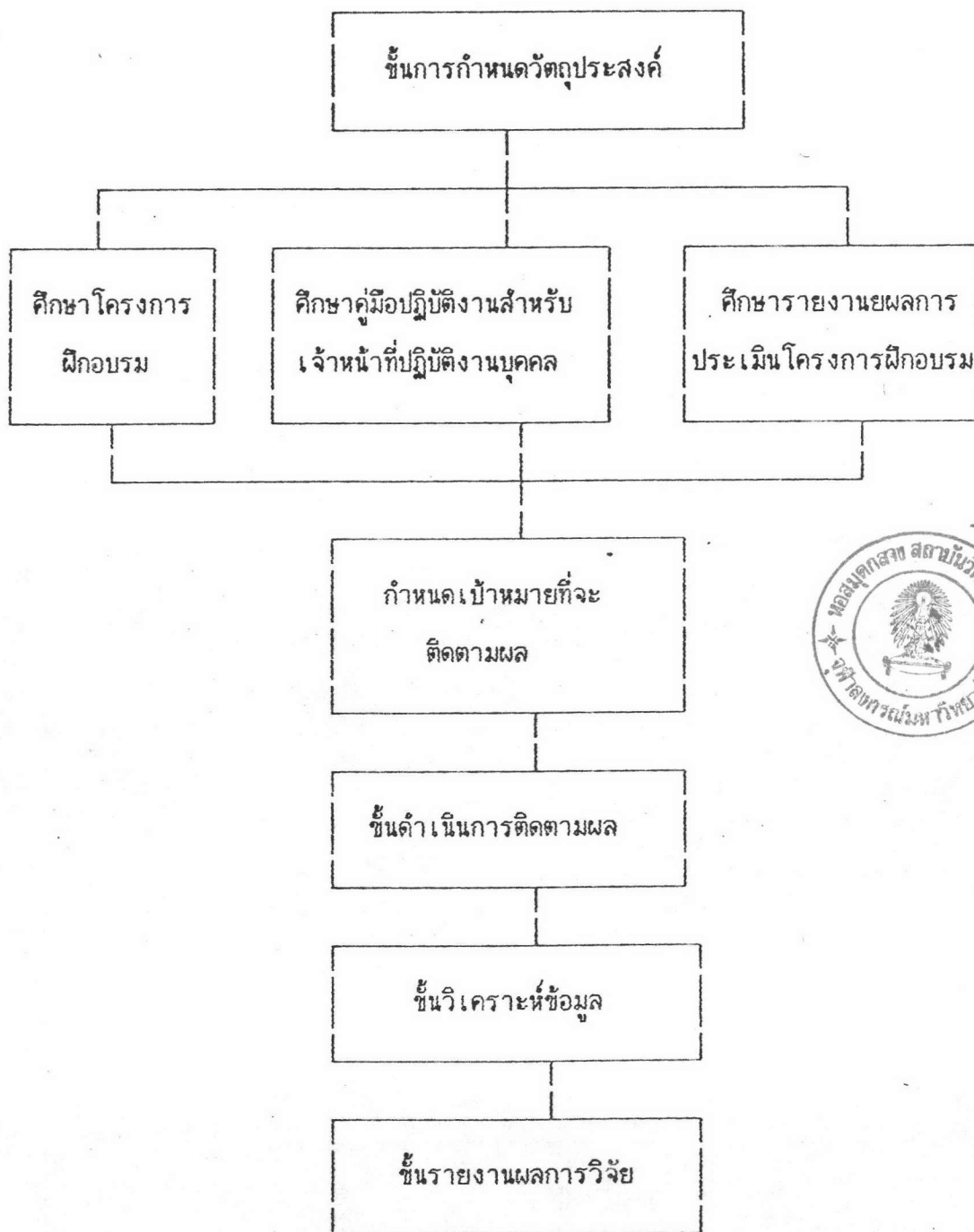
การสรุปผลและจัดทำรายงานจะเสนอใคร เช่น ผู้บริหารหรือผู้จัดทำ หลักสูตรเพราะต้องคำนึงว่าในการจัดทำสรุปและรายงานนั้นมีลักษณะเฉพาะที่ไม่เหมือนกัน

สำหรับขั้นตอนของการติดตามผลการฝึกอบรมในความคิดของ ปาน สวัสดิ์สาลี (2531 : 61-64) ได้อธิบายไว้ว่าประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นที่ 1 กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการติดตามผล (Focus)
- ขั้นที่ 2 วางแผนติดตามผล (Plan)
- ขั้นที่ 3 ดำเนินการตามแผน (Implement)
- ขั้นที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูล (Analyze)
- ขั้นที่ 5 รายงานผล (Report)

จากการศึกษาขั้นตอนการดำเนินการติดตามผลการฝึกอบรมตามแผนการนำเสนอ ในรูปแบบต่าง ๆ แล้ว จะเห็นว่ากระบวนการติดตามผลนั้นค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน ที่สำคัญคือ ต้องใช้เวลา เพื่อให้ได้สารสนเทศที่ถูกต้อง นำเชื่อถือและการติดตามผลเป็นกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในแต่ละขั้นตอนในลักษณะวัฏจักร ผลของการติดตามย่อมประกอบไปด้วยผลจากการวัด (Measurement) รวมกับการตัดสิน (Value Judgement) เช่นเดียวกับการประเมินในขั้นตอนอื่น ๆ โดยทั่วไป ซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายไม่ได้เกิดขึ้นจากปัจจัยด้านผู้เข้ารับการอบรมเท่านั้น (เนาวรัตน์ พลายน้อย 2520 : 62) ดังนั้นในการติดตามผลการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคลครั้งนี้ผู้วิจัยของสรุปเป็นขั้นตอนดังปรากฏในแผนภูมิดังต่อไปนี้

แผนภูมิแสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยคือ

1. ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ในการติดตามผล โดยการศึกษาโครงการฝึกอบรม หลักสูตรหรือคู่มือปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคล ตลอดจนรายงานผลการประเมินโครงการฝึกอบรม
2. ขั้นตอนกำหนดเป้าหมายที่จะติดตามผล โดยการติดตามผลจากผู้ผ่านการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคลทั่วประเทศ ที่มีคำสั่งให้เข้ารับการอบรม จำนวน 155 คน รวมทั้งผู้บังคับบัญชา ของผู้ผ่านการฝึกอบรมอีก 73 คน รวมจำนวนทั้งหมด 228 คน
3. ขั้นตอนการติดตามผล โดยการ
  - 3.1 ศึกษาข้อมูลจากในขั้นตอนที่ 1 ให้ละเอียดแล้วนำมาสร้างเป็นรูปแบบในการติดตามผลด้วยการสร้างแบบสอบถามขึ้น 2 ชุด คือ สำหรับติดตามผลผู้ผ่านการฝึกอบรม 1 ชุด และสำหรับผู้บังคับบัญชาอีก 1 ชุด ซึ่งให้มีความครอบคลุมเนื้อหาในหลักสูตรและมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการติดตามผลที่กำหนดไว้
  - 3.2 นำแบบสอบถามทั้ง 2 ชุด ไปให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ตรวจสอบเช็คความถูกต้องของ เนื้อหาและดูความเหมาะสมเพื่อนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข ร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา เป็นการให้ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์และมีความ เชื่อถือได้
  - 3.3 ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์เพื่อติดตามผลกลุ่มประชากรที่อยู่ในส่วนภูมิภาค และแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง สำหรับกลุ่มประชากรในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล
4. ขั้นวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่รวบรวมกลับคืนมาได้ ทำการวิเคราะห์ด้วย เครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS) แล้ว นำเสนอเป็นตารางประกอบการอธิบายผล
5. ขั้นรายงานผล นำผลจากการวิเคราะห์เสนอเป็นข้อสรุปผลการวิจัยการติดตามผล โครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคล เสนอต่อกองการเจ้าหน้าที่ กรมการศึกษา นอกโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและกำหนดหลักสูตร ในการฝึกอบรมในรุ่นต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เคอเคมี (Kirkeby อ้างใน ดนัย สุชีพนันท์ 2533 : 45) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การติดตามผู้สำเร็จหลักสูตรปริญญาเอกทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยมอนทานา (Montana

University) ระหว่างปี ค.ศ.1958-1974 จำนวน 119 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้สำเร็จ การศึกษาส่วนใหญ่พอใจในโปรแกรมการเรียนระดับปริญญาเอก และเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว ส่วนใหญ่จะกลับไปทำงานเดิม โดยดำรงตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้น ในด้านรายวิชาที่ศึกษานั้น ผู้สำเร็จการศึกษาเห็นว่าวิชาพื้นฐานทั่วไปมีประโยชน์มาก ในขณะที่การวิจัยมีประโยชน์ต่อ การทำงานและเห็นว่าวิธีการสอนที่ดีที่สุดคือ การสัมมนา การอภิปราย และการรายงาน ตามลำดับ

เอช ดี เชลอค และคณะ (H.D. Schalock and Others, 1980) ได้ศึกษา เรื่องการติดตามผลบัณฑิตทางการศึกษาของวิทยาลัยครู โอเรกอน ที่สำเร็จการศึกษาระหว่างปี ค.ศ.1974-1978 ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ครูที่สำเร็จการศึกษามาทำงานได้ 1 ปี มีความ ผูกพันรักกับงานมากและเป็นครูที่มีความสามารถในทัศนะของผู้บริหารเห็นว่า ครูประถมศึกษามี ความเป็นผู้นำและสามารถสูงกว่าครูมัธยมศึกษา ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะสภาพของโรงเรียนต่างกัน

เน็ญ โจน สรยานนท์ (2527 : 42-6) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การติดตาม ผลการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาระดับกลาง หลักสูตรการบริหารงานเพื่อพัฒนาองค์การของโรงงาน ยาสูบ กระทรวงการคลัง" ผลการวิจัยพบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้รับความรู้ทางการบริหาร เพิ่มขึ้น และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น และสามารถนำความรู้ ไปปรับใช้การปฏิบัติงานได้มากขึ้น ยืนยันได้จากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม

ลักขณา นานิชคุณผล (2530 : จ) ทำการวิจัยเรื่อง "การติดตามผลการดำเนินการ ฝึกอบรมโดยวิธีการสอนทางไกล หลักสูตรความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ สำหรับข้าราชการ บรรจุใหม่ ในส่วนภูมิภาค" พบว่า

1. เนื้อหาในหลักสูตรมีความเพียงพอและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับมาก
2. สื่อการเรียนการสอน (ชุดการเรียนด้วยตนเอง) ทุกรายวิชาสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ มีรูปแบบการนำเสนอที่น่าสนใจ เนื้อหาสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ยกตัวอย่าง

สอดคล้องกับเนื้อหา กิจกรรมและแบบฝึกหัดเข้าใจง่าย ใช้ภาษาเหมาะสมและสามารถ  
ตรวจสอบความรู้ ความเข้าใจด้วยตนเองได้ทันที

3. การดำเนินการ ทุกขั้นตอนมีความเหมาะสมกับเวลาที่กำหนดรวดเร็วทันใจ
4. ปัญหาและอุปสรรคในการศึกษาด้วยตนเอง คือ ได้รับเอกสารช้า บางครั้งชำรุด  
และผู้อบรมไม่สามารถตนเองในการศึกษาด้วยตนเองให้ทันตามกำหนดเวลาได้
5. ทักษะคติในการปฏิบัติงาน ผู้ผ่านการอบรมส่วนใหญ่อยู่ในระดับดี
6. พฤติกรรมของผู้ผ่านการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ ประเมินว่ามีพฤติกรรม  
ในการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับมาก

\*ต่อมา สุตารัตน์ สุมณะกุล (2532 : ค) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การติดตามผู้ผ่าน  
การฝึกอบรมโครงการอบรมยุทธศาสตร์ การพัฒนาตนเองเพื่อเป็นข้าราชการที่มีประสิทธิภาพของ  
สำนักเสริมศึกษาและบริการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์" พบว่า โดยส่วนรวมผู้ผ่านการ  
ฝึกอบรมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ต่องานของหัวข้อวิชาที่อบรม และนำความรู้และ  
ประสบการณ์จากการฝึกอบรมไปใช้ได้ในระดับปานกลาง หัวข้อที่ผู้ผ่านการอบรมเห็นว่า เป็น  
ประโยชน์ต่องานในระดับมากคือ วิชามนุษยสัมพันธ์และการบริการ วิชาสังคมไทย ปัญหา  
ประชากรกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต และวิชารัฐกับการพัฒนาชนบท มีประโยชน์ต่องานในระดับ  
น้อย และเห็นว่าการนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้น้อยหรือไม่ได้ใช้เลย  
เพราะความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมไม่ตรงกับงานที่ตนปฏิบัติ และความรู้และ  
ประสบการณ์ที่ได้เป็นวิชาการมากเกินไป ไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ แต่  
โดยทั่ว ๆ ไป ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นการคุ้มค่าที่หน่วยงานส่งเข้ามา  
รับการอบรม

\* สุตท้าย นุปรกรณ์ จันทพรกรณ์ (2533 : ค) ศึกษาวิจัยเรื่อง "การติดตามผล  
โครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงานของสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์" พบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ นำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการ  
ปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมนำไปใช้ใน  
ระดับมาก หัวข้อที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชา เห็นว่ามีประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติ  
งานในระดับมากได้แก่ การจัดแผนงานอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและการบริหารงาน

ฝึกอบรมหัวข้อวิชาที่เห็นว่ามีความประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้ได้ในระดับปานกลาง คือ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและการประเมินผลการฝึกอบรม ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีปัญหาและอุปสรรคในการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพียงเล็กน้อย ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมประสบในระดับปานกลางได้แก่ การขาดนโยบายและแผนการฝึกอบรมที่ชัดเจนและขาดการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมผลที่เป็นระบบ ผู้บังคับบัญชาฟังพอใจ การมีความรู้ความเข้าใจแนวคิดของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลโดยทั่วไป สามารถวางแผนการฝึกอบรมของหน่วยงานได้ หากความจำเป็นในการฝึกอบรม ออกแบบหลักสูตรได้ ออกแบบประเมินผลได้และสามารถประยุกต์ความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ดี

จากสภาพปัญหาด้านบุคลากรของกรมการศึกษานอกโรงเรียนที่ยังขาดแคลนบุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ หรือมีบุคลากรที่มีศักยภาพไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ให้เป็นเยี่ยมได้ ตลอดจนได้ศึกษาแนวคิด ประโยชน์ของการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ มีทักษะ มีความสามารถในช่วยเวลาเพียงสั้น ๆ สั้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อย และผู้ผ่านการฝึกอบรมนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ผลผลิตไปในทางที่ดีที่ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมองเห็นประเด็นปัญหาว่าการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ปฏิบัติงานแล้วประสบผลสำเร็จมากน้อยแค่ไหน ได้ประโยชน์แท้จริงหรือเปล่า มีผลข้างเคียงอะไรเกิดขึ้นบ้าง ซึ่งบางครั้งการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้แล้วอาจเกิดปัญหาอื่น ๆ ขึ้นโดยมิได้คาดคิด ทำให้เป็นอุปสรรคยิ่งขึ้นอีกก็ได้ หรือผู้ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วมีความต้องการทักษะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่อะไรเพิ่มเติมอีกบ้าง ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาและติดตามผลโครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคลของกรมการศึกษานอกโรงเรียนดัง โครงการที่ได้นำเสนอไว้แล้ว และการที่ผู้วิจัยเลือกโครงการครั้งนี้วิจัยเพราะเป็นโครงการที่จัดขึ้นโดยตรง จากนโยบายกรมการศึกษานอกโรงเรียน มีกลุ่มเป้าหมายชัดเจนที่ระบุว่าต้องเป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคล ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่นี้จริง ๆ จากศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดทั่วประเทศ มีจำนวนถึง 155 คน ซึ่งมีจำนวนมากเพียงพอที่จะทำการศึกษาวิจัยได้ และกลุ่มเป้าหมายทั้งหมดนี้มีรายชื่อและสถานที่ปฏิบัติงานแน่นอน สามารถติดตามผลได้ทุกคน นอกจากนี้ผู้วิจัยเห็นว่าผลจากการวิจัยจะเป็นประโยชน์อย่างที่สุดทั้งต่อหน่วยงานผู้ผ่านการฝึกอบรม ผู้ผ่านการฝึกอบรมเอง และเป็น

ประโยชน์ที่สุดต่อกรมการศึกษานอกโรงเรียนโดยเฉพาะกองการเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นเจ้าของโครงการที่จะนำผลการวิจัยไปปรับปรุงและพัฒนาสนองนโยบายที่จะดำเนินการฝึกอบรมในรุ่นต่อ ๆ ไปให้มีประสิทธิภาพ และได้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้นเป็นแนวทางและใช้เป็นเทคนิคในการติดตามผลโครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในประเด็นปัญหาต่อไปนี้

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคลเข้าใจเนื้อหา หลักการ ระเบียบ และแนวปฏิบัติในเรื่อง การบริหารงานบุคคล แล้วนำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความตระหนักและมีเจตคติที่ดีต่อบทบาทหน้าที่และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดีขึ้นหรือไม่อย่างไร
3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพบปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง มีความต้องการที่จะให้เพิ่มพูนความรู้เฉพาะด้านเกี่ยวกับเรื่องใด อย่างไร
4. หลักสูตรและวิธีการจัดอบรมเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติงานหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด