



สรุปผล อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การเสนอผลงานวิจัยเรื่อง "การติดตามผลโครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคล ปีงบประมาณ 2534 ของกรมการศึกษานอกโรงเรียน" ครอบคลุมสาระดังนี้ คือ วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล อภิปรายและข้อเสนอแนะตามลำดับ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามผลเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ ตลอดจนศึกษาความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านทัศนคติ การปฏิบัติงาน และทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานบุคคล

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้คือ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมโครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคล ปีงบประมาณ 2534 ของกรมการศึกษานอกโรงเรียนจากศูนย์การศึกษา นอกโรงเรียนจังหวัด/ภาคทั่วประเทศ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคลในสำนักงาน จำนวน 155 คน และผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้ง 73 จังหวัด รวมประชากรทั้งสิ้น 228 คน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นจำนวน 2 ชุด คือ สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม 1 ชุด และสำหรับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอีก 1 ชุด แล้วดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการติดตามผลการฝึกอบรมดังกล่าว โดยการแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ สำหรับประชากรที่อยู่ในกรุงเทพฯ และจังหวัดในเขตปริมณฑล ผู้วิจัย

ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ด้วยการเดินทางไปแจกแบบสอบถาม แล้วให้เวลาสำหรับตอบ 1 สัปดาห์ จึงไปเก็บแบบสอบถามคืน จำนวน 30 คน ใช้เวลาประมาณ 25 วัน และได้รับแบบสอบถามคืนทั้ง 30 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนประชากรที่อยู่ในส่วนภูมิภาคและภาคกลางรอบนอก ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ทั้งของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและของผู้บังคับบัญชา จำนวน 198 คน แล้วรับแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์เช่นเดียวกัน สำหรับแบบสอบถามบางฉบับได้รับล่าช้ามาก เนื่องจากประชากรบางท่านติดราชการ เช่น ไปอบรมสัมมนาบ้าง ไปออกพื้นที่ปฏิบัติงานตามชนบทบ้าง ไปให้บริการงานการศึกษาออกโรงเรียนในท้องถิ่นบ้าง เป็นต้น จึงได้รับแบบสอบถามคืนล่าช้ามาก ผู้วิจัยได้ทวงแบบสอบถามคืน 2-3 ครั้ง โดยการส่งไปรษณียบัตรและทวงโดยใช้โทรศัพท์ทางไกล และแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาที่เป็นฉบับสมบูรณ์ รวมทั้งสิ้น 205 ฉบับ แยกเป็นของผู้บังคับบัญชา 67 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.78 ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม 138 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 89.03

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (Statistical Package for the Social Science) ดังนี้ คือ

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพส่วนตัว และสภาพปัจจุบัน การประกอบอาชีพ นำมาแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ
2. ข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) วิเคราะห์โดย หาค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)
3. ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้บังคับบัญชา นำมาแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และความต้องการอบรมเพิ่มเติม ความรู้เฉพาะด้านของผู้เข้ารับการฝึกอบรม นำมาจัดลำดับตามความต้องการจากมากไปหาน้อย

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 138 คน พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ เพศหญิงร้อยละ 50.7 (70 คน) เพศชายร้อยละ 49.3 (58 คน) และมีอายุอยู่ในช่วง 40-49 ปี เป็นจำนวน

มากที่สุดร้อยละ 46.4 รองลงมาคือ กลุ่มอายุ 30-39 ปี ร้อยละ 29.7 สำหรับอายุราชการ ในกรมการศึกษานอกโรงเรียนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้น รับราชการนาน 13 ปี มีจำนวน มากที่สุดร้อยละ 12.3 รองลงมาทำงานนาน 10 ปี ร้อยละ 11.6 และผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่มีอายุราชการในกรมการศึกษานอกโรงเรียนนานที่สุด คือ 17 ปี ร้อยละ 0.7 ผู้เข้ารับ การฝึกอบรมมีตำแหน่งอาจารย์ 2 ระดับ 6 เป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 33.3 (46 คน) รองลงมาคือ ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ ระดับ 6 ร้อยละ 11.6 (16 คน) และวุฒิทาง การศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวนมากที่สุด ร้อยละ 81.2 (112 คน) รองลงมาเป็น ปริญญาโท ร้อยละ 10.1 (14 คน) ส่วนความพึงพอใจที่ได้รับฝึกอบรมส่วนใหญ่พอใจมาก ร้อยละ 56.5 รองลงมาคือ พอใจมากที่สุด ร้อยละ 34.8 ผู้ที่พอใจน้อยที่สุด มีเพียงร้อยละ 0.7

ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 51-55 ปี ร้อยละ 35.8 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวนมากที่สุด ร้อยละ 56.7 รองลง มาคือ ปริญญาโทและปริญญาเอก ร้อยละ 37.3 และร้อยละ 4.5 ตามลำดับ และผู้บังคับ บัญชาที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด/ภาค นานในช่วง 4-6 ปี มีจำนวนมากที่สุด ร้อยละ 37.3 ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ น้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 7.5 ผู้บังคับบัญชาที่เคยเข้ารับการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคล ร้อยละ 73.1 และเห็นว่าการฝึกอบรม มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานบุคคลมากที่สุดร้อยละ 58.2 ความ คิดเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อ การปฏิบัติงานของบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาหลังจากการเข้ารับ การฝึกอบรม ซึ่งยังคงปฏิบัติงานเดิมว่ามีผลงานดีขึ้น ร้อยละ 88.1

ตอนที่ 2 การติดตามผลการฝึกอบรม

1. การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน บุคคลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยเฉลี่ยรวมเกือบทุกเนื้อหาของหลักสูตรนำไปใช้มาก ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังและระบบงาน ($\mu = 3.56$) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ($\mu = 36.8$) การทะเบียนประวัติ ($\mu = 4.06$) และการรักษาวิจัย ($\mu = 3.66$) ยกเว้น การพัฒนาบุคลากร พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำไปปรับใช้ในระดับปานกลางโดยเฉลี่ย ($\mu = 3.42$)



เมื่อพิจารณาเป็นเนื้อหาแต่ละรายวิชาตามกิจกรรมด้านการปฏิบัติ งานบุคคลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลังและระบบงาน ได้นำไปใช้มาก 3 กิจกรรม ได้แก่ การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนตาม อนุมัติของข้าราชการครู ข้าราชการพลเรือน และการประเมินบุคคลเพื่อพิจารณาความ เหมาะสมกับตำแหน่ง ($\mu = 3.72$, $\mu = 3.62$ และ $\mu = 3.68$ ตามลำดับ) ส่วนการ นำไปใช้ในระดับปานกลางมี 3 กิจกรรม คือ การวางแผนอัตรากำลังและระบบงานของ หน่วยงาน การปรับเงินเดือนลูกจ้างประจำและการปฏิบัติงานด้านการวางแผนอัตรากำลัง และระบบงานโดยส่วนรวม ($\mu = 3.46$, $\mu = 3.45$ และ $\mu = 3.46$ ตามลำดับ)

กิจกรรมด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้นำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในระดับมาก คือ การดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหาและบรรจุ แต่งตั้งลูกจ้างประจำ ($\mu = 3.58$) การดำเนินการเกี่ยวกับการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำ ($\mu = 3.56$) การดำเนินการเกี่ยวกับการย้าย การโอน การลาออกและการปฏิบัติหน้าที่ ของข้าราชการ ($\mu = 4.03$) การดำเนินการเกี่ยวกับการจ้างลูกจ้างชั่วคราว ($\mu = 3.83$) และการปฏิบัติงานด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งโดยส่วนรวม ($\mu = 3.59$) ส่วนเนื้อหาที่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำไปใช้ในระดับปานกลาง คือ การดำเนินการในการสอบคัดเลือก และ คัดเลือกลูกจ้างประจำ ($\mu = 3.47$)

กิจกรรมด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้ ที่ได้รับไปในระดับมาก ได้แก่ การดำเนินการตามขั้นตอนเกี่ยวกับการลาศึกษาต่อภายในประเทศ ($\mu = 3.66$) การแจ้งข่าวการสอบคัดเลือกและพิจารณาความเหมาะสมเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ข้าราชการพลเรือนสามัญ ($\mu = 3.99$) และการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากรโดย ส่วนรวม ($\mu = 3.82$) สำหรับเนื้อหาเรื่องการศึกษาต่อภาคปกติ และภาค นอกเวลากับการให้ข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรมตรงกับวิชาที่นำมาใช้ประโยชน์ในการ ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำมาใช้ปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ($\mu = 3.41$ และ $\mu = 3.43$ ตามลำดับ) ส่วนเนื้อหาที่นำไปใช้น้อยที่สุด คือ การไปศึกษา ฝึกอบรมดูงานและปฏิบัติงานวิจัยต่างประเทศ ($\mu = 2.20$) กิจกรรมด้านการทะเบียนประวัติ ทุกเนื้อหาวิชาผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำไปปรับใช้อยู่ในระดับมาก คือ การจัดทำทะเบียน ประวัติข้าราชการครูลูกจ้างประจำให้เป็นปัจจุบัน ($\mu = 4.02$) การดำเนินการเกี่ยวกับ ทะเบียนการเลื่อนขึ้นเงินเดือนของข้าราชการและลูกจ้างประจำ ($\mu = 4.17$)

การดำเนินการเกี่ยวกับการลาทุกประเภทของข้าราชการครูและลูกจ้างประจำ ($\mu = 4.32$) การจัดการดำเนินการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของข้าราชการในหน่วยงาน และลูกจ้างประจำ ($\mu = 4.09$ และ $\mu = 3.73$) การปฏิบัติงานด้านทะเบียนประวัติโดย ส่วนรวม ($\mu = 4.03$)

กิจกรรมด้านการรักษาวินัย เนื้อหาที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำไปใช้ ระดับปานกลาง คือ การผิดวินัยเกี่ยวกับการเปิดเผยความลับทางราชการอันเป็นสาเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง ($\mu = 3.20$) นอกจากนี้ผู้เข้ารับราชการฝึกอบรมนำไปปรับใช้อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การรักษาวินัยข้าราชการและลูกจ้างประจำ ($\mu = 4.01$) ลักษณะของวินัยข้าราชการทั้ง 7 ประเภท ($\mu = 3.54$) การให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวินัย ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติแก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำ ($\mu = 3.70$) การป้องกันการกระทำผิดวินัยของผู้ร่วมงาน ($\mu = 3.63$) และการปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยโดย ส่วนรวม ($\mu = 3.59$)

2. ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทรรศนะการปฏิบัติงานและทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ความเข้าใจ ($\mu = 3.88$) ด้านทรรศนะการปฏิบัติงาน ($\mu = 3.94$) และด้านทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน ($\mu = 3.81$)

3. ปัญหาและอุปสรรคของการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพบปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับมาก ปัญหาเพียงเล็กน้อย คือ $\mu = 2.18$ และ

ถ้าพิจารณาถึงประเด็นของปัญหาและอุปสรรคของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ประสบปัญหาและอุปสรรคในระดับน้อย ได้แก่ ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมกับการนำไปใช้ปฏิบัติงาน ($\mu = 2.07$) การจัดเตรียมและวางแผนการปฏิบัติงานบุคคลตามความรู้ที่ได้รับ ($\mu = 2.17$) ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมสอดคล้องกับการปฏิบัติจริง ($\mu = 1.86$) เจ้าหน้าที่ที่ร่วมปฏิบัติงานบุคคลมีความรู้และเข้าใจงานที่รับผิดชอบ ($\mu = 2.19$) คู่มือ/เนื้อหาการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคล ($\mu = 2.44$) ขั้นตอนการปฏิบัติตามสายงาน ($\mu = 2.36$) ความมั่นใจในตนเองต่อการ

ปฏิบัติงาน ($\mu = 1.88$) ความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน ($\mu = 2.17$) การให้ความสำคัญ และสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา ($\mu = 1.97$) ยกเว้นอัตรากำลังข้าราชการและลูกจ้างประจำ ในการปฏิบัติงาน ที่เป็นปัญหาอุปสรรคในระดับปานกลาง ($\mu = 2.63$)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชา และความต้องการความรู้เฉพาะด้านของผู้เข้ารับการอบรม

1. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชาต่อหลักสูตรที่ใช้ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคลทุกเนื้อหา พบว่าส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่ามีความเหมาะสมแล้ว ร้อยละ 88.2 และมีเพียงส่วนน้อยที่เห็นว่ายังไม่เหมาะสม ร้อยละ 8.8 สำหรับผู้บังคับบัญชาที่ไม่แสดงความคิดเห็น ร้อยละ 3.0

2. ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ต้องการความรู้เพิ่มเติมเฉพาะด้าน เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานบุคคลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความต้องการอบรมเพิ่มเติมเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ คือ ที่ต้องการอันดับที่ 1 ได้แก่ เรื่องการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง อันดับที่สองเกี่ยวกับเรื่องการวางแผนอัตรากำลังและระบบงาน อันดับที่สาม เรื่องความรู้พื้นฐานของเจ้าหน้าที่งานบุคคล อันดับสี่เกี่ยวกับเรื่องการทะเบียนประวัติ อันดับที่ 5 คือ เรื่องการรักษาวินัยข้าราชการ และอันดับสุดท้ายคือ เรื่องการพัฒนาบุคลากร สำหรับวิธีการจัดฝึกอบรม ส่วนมากจะคล้าย ๆ กัน คือ โดยวิธีการฝึกอบรม การบรรยาย การฝึกปฏิบัติจริง การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การประชุมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาดูงาน และทุกเนื้อหาต้องการเอกสารสำหรับเป็นคู่มือ ส่วนระยะเวลาในการจัดฝึกอบรมอยู่ระหว่าง 3-5 วัน ควรมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทุกปีอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องการติดตามผลโครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคล ปีงบประมาณ 2534 ของกรมการศึกษานอกโรงเรียน มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผลดังนี้ คือ

1. เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย และมีอายุอยู่ในช่วง 40-49 ปี เป็นส่วนมาก รองลงมา คือ อายุระหว่าง 30-39 ปี นอกจากนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนมากรับราชการ

อยู่ในกรมการศึกษานอกโรงเรียนนานถึง 13 ปี และรับราชการในตำแหน่งอาจารย์ 2 ระดับ 6 มีจำนวนมากที่สุด รองลงมาเป็นตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการระดับ 6 สำหรับวุฒิทางการศึกษา ระดับปริญญาตรีมากที่สุด รองลงมาเป็นปริญญาโท และปริญญาเอก ตามลำดับ และพบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความพึงพอใจที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคลมากที่สุด และมีที่พึงพอใจน้อยที่สุดเพียงร้อยละ 0.7 เท่านั้น

ส่วนผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นผู้มีอายุอยู่ในช่วง 51-55 ปี มีจำนวนมากที่สุด สำหรับวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีจำนวนมากที่สุด รองลงมาคือผู้บังคับบัญชามีวุฒิจากการศึกษาระดับปริญญาโท และปริญญาเอก ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บังคับบัญชาที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด/ภาค นานระหว่าง 4-6 ปี มีจำนวนมากที่สุด และส่วนใหญ่เคยเข้ารับการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคลมาแล้ว แต่ก็ยังมีผู้บังคับบัญชาบางส่วนที่ยังไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคล ร้อยละ 25.4 ด้านความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อการส่งผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรมนั้น เห็นว่า การส่งผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคลมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุดร้อยละ 58.2 รองลงมาเห็นว่ามีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในระดับมาก ร้อยละ 38.8 และพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผ่านการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคลมาแล้ว ส่วนมากยังคงปฏิบัติงานเดิม สามารถปฏิบัติงานมีผลงานดีขึ้น สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ โฉมใหญ่ สรชยานนท์ (2527 : จ) เรื่องการติดตามผลการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาระดับกลาง หลักสูตรการบริหารงานเพื่อพัฒนาองค์การของโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น

2. ข้อมูลเกี่ยวกับการติดตามผลการฝึกอบรม

2.1 การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ ได้นำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นการสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่กำหนดไว้ว่า บุคลากรที่ผ่านโครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคลปีงบประมาณ 2534 ของกรมการศึกษานอกโรงเรียน นำความรู้อรรถและประสบการณ์ไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่การงานมาก ทั้งนี้จากผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน คอ มุ่งเน้นให้ผู้

เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดี ต่อการปฏิบัติงานด้วย

สำหรับผลการวิจัย ซึ่งถ้าหากพิจารณาแยกตามกิจกรรมด้านการปฏิบัติงาน บุคคลแต่ละเนื้อหาย่อย ดังนี้ คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและระบบงาน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำไปปรับใช้มาก และมีผลการนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้แล้วดีขึ้นกว่าเดิม ในบางเนื้อหา เช่น การวางแผนอัตรากำลังและระบบงานของหน่วยงานได้นำไปใช้ในระดับปานกลาง เพราะส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของงานบริหารระดับสูงและมีผู้รับผิดชอบโดยตรง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำไปปรับใช้มากแทบทุกเรื่อง ยกเว้น การดำเนินการในการสอบคัดเลือกและคัดเลือกลูกจ้างประจำ ซึ่งนำไปใช้ในระดับปานกลาง เพราะหลังจากการฝึกอบรมแล้ว ในบางหน่วยงานยังไม่มี การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งหรือเปลี่ยนแปลงบุคลากรภายในหน่วยงาน ดังนั้นผลเฉลี่ยจึงนำไปใช้ในระดับปานกลาง สำหรับด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรื่องที่นำไปใช้มาก คือ การดำเนินการตามขั้นตอนเกี่ยวกับการลาศึกษาต่อภายในประเทศ เรื่องการแจ้งข่าวการสอบคัดเลือก และพิจารณาความเหมาะสมเพื่อเลื่อนตำแหน่งข้าราชการพลเรือน เรื่องที่นำไปใช้ในระดับน้อย คือ การไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน และปฏิบัติงานวิจัยต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะ มีบุคลากรของบางหน่วยงานเท่านั้นที่ได้รับการพัฒนาในระดับต่างประเทศ ในบางหน่วยงานไม่มีบุคลากรลาศึกษาต่างประเทศเลย เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในส่วนนี้จึงยังไม่ได้ดำเนินการในด้านนี้ ด้านทะเบียนประวัติ ปรากฏว่าทุกเนื้อหา ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และผลการนำความรู้ไปใช้ทำให้ผลงานมีคุณภาพดีขึ้นมากกว่าเดิม จึงทำให้การจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการลูกจ้างประจำเป็นปัจจุบันมากยิ่งขึ้น ด้านการรักษาวินัย ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปปรับใช้อยู่ในระดับมาก ยกเว้นเรื่อง การผิดวินัยเกี่ยวกับการเปิดเผยความลับของทางราชการ อันเป็นสาเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง ทั้งนี้เพราะมิได้มีการกระทำผิดวินัยดังกล่าวเกิดขึ้น นอกจากมีการแนะนำและชี้แจงเป็นการป้องกันมากกว่า และผลการนำความรู้ไปใช้ทำให้มีผลงานดีขึ้นกว่าเดิม

จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคลของกรมการศึกษาออกโรงเรียนที่เข้ารับการฝึกอบรม ได้เกิดการเรียนรู้จากการฝึกอบรม ทำให้

มีความรู้ความเข้าใจ เกิดทักษะความสามารถ ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำงานผิดพลาดน้อยลง สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ตามเวลาที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับความหมายการฝึกอบรมของ ฟลิปโป (1970 : 268) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความชำนาญให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง ตลอดทั้งผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่างก็ยอมรับว่า ผลจากการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้แล้ว สามารถปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น ทำให้มีผลงานดีขึ้นกว่าเดิม มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน กล้าวินิจฉัยตัดสินใจเมื่อประสบปัญหา กล้าแสดงความคิดเห็นในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรมจึงเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักการ และวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ทันสมัย และเหมาะสมก่อให้เกิดทัศนคติที่ติดองค์การหรือหน่วยงาน อันเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์การให้ได้ผลสูงขึ้น ซึ่งทำให้เกิดประโยชน์ทั้งแก่องค์การและตัวบุคคลด้วย (นุปรกษ์ จันทราปรกษ์ 2531 : 1) นอกจากนี้ผลจากการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ ทำให้วิธีการทำงาน มีขั้นตอนการทำงานที่กระชับ และรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม สามารถเป็นผู้แนะนำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ชัดเจนและถูกต้องมากขึ้นตามไปด้วย ตลอดทั้งเป็นผู้ชี้แนะแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจงานในบางเรื่องได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการยืนยันได้ว่า การพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรมหรือการให้ความรู้ได้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มทักษะ นำความสำเร็จสู่องค์การได้อย่างดียิ่ง เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัด เพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ มีความชำนาญ ให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการ คือ ทำงานได้ถูกต้อง รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ได้ยิ่งขึ้น (เสนาะ ดิเยาว์ 2522 : 135)

2.2 ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ในด้านความรู้ความเข้าใจ ทรรศนะการปฏิบัติงานและทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชานำความรู้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากถึง 3 ด้าน คือ ทั้งด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านทรรศนะการปฏิบัติงานและด้านทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ถือว่าการรายงานผลของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นการยืนยันที่ชัดเจนที่สุด เป็นข้อมูลที่ดีที่สุด เพราะว่าผู้บังคับบัญชาย่อมทราบถึงผลการปฏิบัติงานของบุคคลในบังคับบัญชาเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นุปรกษ์ จันทราปรกษ์ (2533 : 264)

ที่พบว่า ผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ภายหลังจากการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าการศึกษาที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ทำให้เข้าใจงาน ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และยังสามารถเข้าใจวิธีการประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้ปฏิบัติงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลงานที่มีคุณภาพต่อองค์กร ตลอดจนเกิดทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานบุคคลตามระเบียบและหลักเกณฑ์ด้วยความสามารถและชำนาญยิ่งขึ้น มีความกระตือรือร้นที่จะนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานด้วยความเสียสละ ตระหนักในหน้าที่ที่รับผิดชอบด้วยความเต็มใจ อันเป็นผลมาจากการที่ได้รู้งานชัดเจนขึ้น เข้าใจต่อการปฏิบัติงานอย่างดียิ่ง จากการฝึกอบรมนั่นเอง ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจนเป็นที่พึงพอใจของผู้บังคับบัญชา

2.3 ปัญหาและอุปสรรคของการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประสบปัญหาและอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานบุคคลอยู่ในระดับน้อย มีเพียงเรื่องอัตรากำลังข้าราชการและลูกจ้างประจำในการปฏิบัติงานเท่านั้นที่มีปัญหาอุปสรรคในระดับปานกลาง ในประเด็นนี้ผู้วิจัยมีความเห็นจากประสบการณ์การทำงานว่า สถานของอัตรากำลังในหน่วยงานของศูนย์การศึกษาเอกโรงเรียนจังหวัดนั้นไม่เพียงพอ ไม่สอดคล้องกับงานที่จะต้องกระทำ ซึ่งมีมากมายทั้งในหน่วยงานและที่จะต้องออกไปปฏิบัติในพื้นที่ตามชนบท รวมทั้งเจ้าหน้าที่งานบุคคลต้องรับผิดชอบงานด้านอื่น ๆ ในหน่วยงานด้วย ซึ่งสภาพปัญหาในส่วนนี้จึงไม่น่าจะเป็นผลโดยตรงของการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้แล้วยังพบปัญหาอยู่ และผลการวิจัยยังพบว่า เจ้าหน้าที่ที่ร่วมงานยังมีความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบน้อย ไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลดีได้ด้วยตนเอง จำเป็นต้องให้คำปรึกษาอยู่เนือง ๆ ตลอดทั้งบุคคลที่มีอยู่ไม่ได้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้หรือตำแหน่งหน้าที่ ไม่มีความรู้เฉพาะสาขาวิชา ดังนั้นในความเห็นของผู้วิจัยจึงยังมีความมั่นใจและเห็นประโยชน์ของการฝึกอบรมหรือการที่ให้บุคคล ซึ่งรับผิดชอบงานต่าง ๆ ได้เข้ารับการฝึกอบรมสม่ำเสมอ ตามแผนที่กำหนดเป็นการเพิ่มประสบการณ์ เพิ่มทักษะการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ในหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ย่อมช่วยให้การปฏิบัติงานประสบปัญหาน้อยลง เหมือนกับผลการวิจัยครั้งนี้ในด้านอื่น ๆ ได้ในที่สุด และจะเป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรด้านการเพิ่มคุณภาพให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้หลาย ๆ ด้านนั่นเอง ส่วนผลการวิจัยที่เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานแล้ว พบปัญหาอุปสรรคอยู่ในระดับน้อยนั้นก็เป็นการเน้นให้เห็นชัดเจนถึงการพัฒนา

บุคลากรโดยวิธีการฝึกอบรม เป็นการเสริมสร้างการเรียนรู้ เกิดทักษะความสามารถ ปฏิบัติงานมีคุณภาพ เพราะได้นำความรู้จากการฝึกอบรมไปพัฒนาฝีมือให้มีผลงานสูงขึ้น (กิตติมา ปริดีติลล 2532 : 19)

สำหรับประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประสบเพียงเล็กน้อย ซึ่งแยกย่อยตามสภาพปัญหา เช่น ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมกับการนำไปใช้ปฏิบัติงาน ผู้มีอำนาจไม่ยอมปฏิบัติตามที่กรมมอบหมาย การจัดเตรียมและวางแผนการปฏิบัติงานบุคคลตามความรู้ที่ได้รับ ส่วนมากขึ้นอยู่กับผู้บริหารปฏิบัติทำงานหลายด้าน ทำงานได้ไม่เต็มที่ เจ้าหน้าที่ที่ร่วมงานบุคคลมีความรู้และความเข้าใจงานที่รับผิดชอบนั้น บางคนยังไม่เคยผ่านงานบุคลากรมาก่อน ไม่เข้าใจงาน ในด้านคู่มือและเนื้อหาการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่งานบุคคล ชาติตัวอย่างแบบฟอร์มต่าง ๆ มีคู่มือไม่เพียงพอ บางเรื่องมีความจำเป็นต้องปฏิบัติแต่ไม่ปรากฏในคู่มือ คือ เนื้อหายังไม่สมบูรณ์ ไม่ชัดเจน ซึ่งคู่มือการปฏิบัติงานบุคคลมีความจำเป็นมากต่อผู้ปฏิบัติงานในส่วนนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า สมควรอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการจัดทำคู่มือสำหรับปฏิบัติงานบุคคลฉบับที่สมบูรณ์และชัดเจน โดยร่วมกันจัดทำระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติกองการเจ้าหน้าที่ กรมการศึกษานอกโรงเรียน และผู้ที่ชำนาญการที่เกี่ยวข้อง แล้วมอบให้มีประจำศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนทุกจังหวัดอย่างเพียงพอ จะช่วยให้ผู้ที่รับผิดชอบงานด้านนี้ทำงานได้ชัดเจนขึ้น แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรหรือมีการโยกย้าย เป็นการแก้ปัญหาด้านบุคลากรได้อีกวิธีการหนึ่งด้วย ส่วนขั้นตอนการปฏิบัติตามสายงานในบางครั้งไม่เป็นไปตามขั้นตอนและล่าช้าเกี่ยวกับการมอบอำนาจในระดับผู้บริหาร สำหรับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน บางรายไม่สนใจเรื่องของตนเอง เช่น ลงชื่อรับทราบสิ่งที่เสนอโดยมิได้ศึกษาให้ชัดเจน แล้วสร้างปัญหาในภายหลัง การให้ความสำคัญและสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา ปัญหาที่พบคือ ผู้บังคับบัญชาไม่เข้าใจหรือเข้าใจแต่เอาความพอใจของตนเป็นหลัก ผลจากการวิจัยดังกล่าวเป็นปัญหาเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ผู้วิจัยเห็นว่าในบางส่วนมีการแก้ไขหรือปรับปรุงได้ เช่น บุคลากรที่รับผิดชอบงานยังไม่เข้าใจงาน ก็ต้องรีบดำเนินการให้เข้ารับการพัฒนาในรุ่นหรือโอกาสต่อไป เพื่อองค์การจะได้ประกอบด้วยบุคลากรที่มีคุณภาพ และนำความก้าวหน้ามาสู่องค์การในที่สุด

3. ข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชาและความต้องการความรู้เฉพาะด้านของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3.1 ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับหลักสูตรที่ใช้ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติบุคคลทุกเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชาเห็นว่ามีความเหมาะสมแล้วเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 88.2 มีผู้บังคับบัญชาเพียงร้อยละ 8.8 เท่านั้นที่เห็นว่ายังไม่เหมาะสมในบางเรื่อง และผู้บังคับบัญชาที่ไม่แสดงความคิดเห็นร้อยละ 3.0 ทั้งนี้เพราะก่อนดำเนินการฝึกอบรมได้มีการสำรวจความต้องการความจำเป็นในการปฏิบัติงานบุคคลจากทุกหน่วยงานเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว ดังนั้นหลักสูตรที่กำหนดขึ้นจึงมีความสอดคล้องกันและเป็นการสนองการปฏิบัติงานบุคคลอย่างจริงจัง

3.2 ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ต้องการความรู้เพิ่มเติมเฉพาะด้าน เป็นการช่วยให้การปฏิบัติงานบุคคลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องการอบรมเพิ่มเติมเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ คือ อันดับแรกเรื่องการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง อันดับที่สองเรื่องการวางแผนอัตรากำลังและระบบงาน อันดับสามเรื่องความรู้พื้นฐานของเจ้าหน้าที่งานบุคคล อันดับสี่เรื่องการทะเบียนประวัติ อันดับห้าเรื่องการรักษาวินัย และอันดับที่ 6 เรื่องการพัฒนาศักยภาพ สำหรับวิธีการจัดฝึกอบรมมีการเสนอแนะให้จัดโดยวิธีฝึกอบรม บรรยาย ฝึกปฏิบัติจริง ศึกษากรณีตัวอย่าง ประชุมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาดูงาน สำหรับในบางเรื่อง และที่เน้นมากที่สุด เอกสารที่ใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานฉบับสมบูรณ์ ส่วนระยะเวลาในการฝึกอบรมประมาณ 3-5 วัน ทั้งผู้เข้ารับการอบรมและผู้บังคับบัญชาเสนอแนะให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคลทุกปีอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัย

ผลจากการวิจัย การติดตามผลการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคลครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ปฏิบัติงานแล้วทำให้เกิดความคล่องตัว สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น จึงเป็นผลดีขึ้น จึงเป็นผลดีทั้งต่อตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานและเป็นประโยชน์ต่อองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่ ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจแก่บุคลากร (สุปราณี ศรีฉัตรวิมล 2524 : 5) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์มากที่สุดต่อกรมการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคลกลุ่มนี้ และเป็นผลต่อเนื่องสำหรับผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมในโอกาสต่อไปด้วย ผู้วิจัยจึงได้เสนอแนะเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับกรมการศึกษานอกโรงเรียน กล่าวคือ

1. ข้อมูลเกี่ยวกับการนำความรู้ไปใช้ที่นำพิจารณา คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำความรู้ไปใช้อยู่ในระดับมาก จำนวน 4 เรื่อง ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังและระบบงาน = 3.56 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง = 3.68 การทะเบียนประวัติ = 4.05 และการรักษาวินัย = 3.66 ตามลำดับ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกล่าวว่า ผลจากการฝึกอบรมทำให้รู้ในสิ่งที่ไม่เคยรู้ และส่วนใหญ่จะไม่พบปัญหาหลังการฝึกอบรม ส่วนเรื่องที่น่าไปใช้ในระดับปานกลาง = 3.42 คือ เรื่องการพัฒนาศลากร และในประเด็นย่อยของเรื่องการพัฒนากรที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำไปใช้ปฏิบัติงานในระดับน้อย ได้แก่ เรื่องการไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน และปฏิบัติงานวิจัยต่างประเทศ = 2.20 ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ประเด็นนี้ไม่มีงานในศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดมากนัก จึงนำไปใช้น้อยกว่าที่จะมีเนื้อหาที่เกี่ยวกับการพัฒนาศลากรที่เจาะลึกเฉพาะเรื่อง ในระยะสั้น ๆ สำหรับในระดับศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติจริง ๆ หรือศึกษากรณีตัวอย่าง แล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมรายงานผลการนำความรู้ที่ฝึกอบรมนั้นไปใช้ได้มากเพียงใด ในแต่ละหลักสูตร หลังจากการอบรมผ่านไปแล้วระยะเวลาหนึ่งตามที่กำหนด

2. ความต้องการความรู้เฉพาะด้านของผู้เข้ารับการอบรมเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับตนเองมากยิ่งขึ้น (ดูภาคผนวก) การฝึกอบรมแต่ละครั้งควรเน้นความสำคัญเป็นเรื่อง ๆ และควรมีกรณีตัวอย่างเป็นการฝึกอบรมวินิจฉัยปัญหา เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การรักษาวินัย เป็นต้น อีกทั้งควรมีการ Inservice Training ในรูปของการสัมมนาเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคลโดยเป็นระบบและต่อเนื่อง กรมควรจัดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคลเป็นประจำทุกปี ๆ ละ 1 ครั้ง เพราะบุคลากรมีการเลื่อนไหลอยู่เสมอ และควรให้ผู้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมร่วมกับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบุคคลด้วย ประกอบกับเป็นการแก้ปัญหาบุคลากรไม่เข้าใจงาน จึงควรมีการอบรมเจ้าหน้าที่ (รองลงมา) 1-2 คน เพื่อเป็นการสานต่อเมื่อเจ้าหน้าที่คนเดิมไปราชการหรือโยกย้าย หรือมีการขอเปลี่ยนงานใหม่ ในการอบรมแต่ละครั้งเกี่ยวกับหลักสูตร/เนื้อหาในการอบรมสัมมนาควรจะเป็นการนำปัญหาอุปสรรคและประสบการณ์การปฏิบัติมาแลกเปลี่ยนกัน ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะจุดที่เกิดจากการปฏิบัติจริง และไม่มีในเนื้อหา/คู่มือ ในการนี้ผู้วิจัยเห็นสิ่งที่ไม่ควรมองข้ามเป็นอย่างยิ่งคือ เมื่อมีระเบียบการบริหารบุคคลใหม่ ๆ ควรเผยแพร่แก่เจ้าหน้าที่งานบุคคลอย่างต่อเนื่อง มีจำนวนมากพอเพื่อบุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงานจะได้ศึกษาด้วย

3. ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อหลักสูตรที่ใช้ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน บุคคลในทุกเนื้อหา ผู้บังคับบัญชาร้อยละ 88.2 (59 คน) เห็นว่ามีความเหมาะสมแล้ว ร้อยละ 8.8 (6 คน) เห็นว่าไม่เหมาะสม และผู้บังคับบัญชาที่ไม่แสดงความคิดเห็น ร้อยละ 3 (2 คน) ในประเด็นที่เห็นว่าไม่เหมาะสมสาเหตุส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมน้อยไป หลักสูตรสั้นเกินไป ควรใช้เวลาสำหรับบางเนื้อหา และควรจัดอบรมให้คลุมเนื้อหากว้างกว่านี้ จะช่วยแก้ปัญหาบุคลากรไม่เพียงพอได้ เช่น หน่วยงานยังไม่มีนิติกร ควรให้ความรู้ด้านการสอบสวนเบื้องต้นไว้ด้วย เนื้อหาด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติจริงจากกรณีตัวอย่าง ฝึกการวินิจฉัยปัญหา เพื่อให้ได้บุคลากรตรงกับงานที่ต้องการในแต่ละหน่วยงานของตน ทำให้ได้เกณฑ์ในการสรรหาหลาย ๆ เกณฑ์ เหมาะกับพื้นที่ เนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ควรเน้นด้านไปดการปฏิบัติจริง การศึกษาดูงานหลังจากฝึกอบรมด้านทฤษฎีแล้ว การฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากรก็ควรเจาะลึกให้ชัดเจนแต่ละด้าน สำหรับผู้ที่ผ่านการอบรมความรู้ทั่ว ๆ ไป แล้วดำเนินการเป็นคลื่นให้ต่อเนื่องกัน และมีการติดตามผลในการพัฒนาแต่ละจุดด้วย อาจจะติดตามผลในการพัฒนาแต่ละจุดด้วย อาจจะติดตามทางไปรษณีย์เพื่อรับทราบปัญหาในการปฏิบัติงานของการฝึกอบรมโดยใช้แบบฟอร์มง่าย ๆ แต่ได้เนื้อหา ในส่วนนี้ผู้วิจัยเห็นว่าทำให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้นในศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด แล้วกรมก็จะได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การพัฒนาบุคลากรในเนื้อหาการปฏิบัติการวิจัย ผู้บังคับบัญชาได้ให้ความสนใจว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรได้ฝึกปฏิบัติจริง เพราะเท่าที่ผ่านมายังไม่เคยมีการวิจัยในระดับปฏิบัติการ ในส่วนนี้ผู้วิจัยเห็นว่าสมควรสนับสนุนอย่างยิ่ง เพราะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรจำเป็นที่จะต้องอ่าน ต้องศึกษาข้อมูลที่ใช้ประกอบการวิจัย ผลจะออกมาคุ้มค่ามาก กรมการศึกษานอกโรงเรียนจะได้บุคลากรที่มีคุณภาพ และมีข้อมูลที่ใช้ปฏิบัติจริงได้ อ้างอิงได้ ผู้ที่มีผลงานวิจัยเหล่านี้ต้องได้ผลตอบแทนในหน้าที่ตำแหน่งการงานด้วย เพื่อเป็นขวัญกำลังใจ สำหรับรายละเอียดการปฏิบัติจะต้องมีการปรึกษาหารือ และกำหนดกฎเกณฑ์ให้รอบคอบให้เกิดประโยชน์ทั้งฝ่ายบุคลากรและกรมการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์การหลัก

ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเนื้อหาในหลักสูตร ส่วนที่เห็นว่ายังไม่เหมาะสมเรื่องการทะเบียนประวัติจะมุ่งไปในด้านแบบฟอร์ม ควรจะมีแบบฟอร์มประวัติที่จัดเป็นแฟ้มทะเบียนประวัติ แต่ละคนให้ชัดเจน มีรายละเอียดครอบคลุมอยู่ในชุดเดียวกัน จัดเป็นรูปเล่มให้ดูมั่นคง เมื่อมีอะไรเพิ่มเติมที่จะต้องกรอกก็ต้องส่งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ มีการชี้แจง

ระบบการจัดเก็บที่เป็นระบบ สามารถปฏิบัติได้เหมือนกันทุกหน่วยงาน สะดวกทั้งผู้ใช้บริการ และผู้บริหาร ส่วนเนื้อหาเกี่ยวกับเรื่องเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นว่า กรมควรแจ่งจำนวน และผู้ที่ได้รับให้เร็วกว่านี้ และให้ทั่วถึงตามกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้แล้ว ในส่วนนี้ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นสิ่งที่ควรสนับสนุนอย่างยิ่ง เพราะเป็นขวัญกำลังใจที่ดีที่สุด สร้างความภาคภูมิใจให้กับผู้ปฏิบัติงานเอง และวงศ์ตระกูล ผู้ที่รับผิดชอบเรื่องนี้ ทั้งในระดับ หน่วยงานย่อยและระดับกรม ไม่ควรมองข้ามความสำคัญ จัดการฝึกอบรมให้ความรู้เจาะลึก แก่ผู้ปฏิบัติ ขารูปแบบที่สะดวกในการปฏิบัติและผลผู้ที่จะได้รับก็ต้องมีกรอบ กฎเกณฑ์ที่มีคุณค่า ด้วย สำหรับเรื่องการจัดสวัสดิการข้าราชการ ผู้บังคับบัญชาที่เห็นว่ายังไม่เหมาะสมจะมุ่ง ไปเน้นในส่วนของเนื้อหาที่ให้ความรู้ควรเป็นรูปธรรมนำไปปฏิบัติได้ มีเนื้อหากว้างกว่านี้ และสอดคล้องกับระเบียบที่ให้ปฏิบัติหน้าที่ผ่านมา ข้าราชการในหน่วยงานยังได้รับสวัสดิการ น้อย ควรกระจายความเป็นธรรมไปสู่ผู้ปฏิบัติระดับผู้น้อยอย่างทั่วถึง ส่วนเรื่องการรักษา วินัยข้าราชการมีเนื้อหา/หลักสูตรน้อย นำไปปฏิบัติจริงไม่ได้ ขึ้นปฏิบัติ ผู้ที่เคร่งครัดพอที่จะ เป็นตัวอย่างที่ดีได้มีน้อย ต้องปรับปรุงเนื้อหาให้สอดคล้องกับการปฏิบัติจริง และอยู่ในกรอบ ของหลักเกณฑ์ที่ถูกต้องด้วย ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นสิ่งที่ถูกต้อง และผลจากการวิจัยครั้งนี้ก็เป็น ข้อมูลที่แท้จริงที่ผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรม นำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติจริง มีความกระตือรือร้น และมั่นใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพราะมีความรู้ความชำนาญในสิ่งที่เคยปฏิบัติแล้ว ไม่คล่องตัว ไม่รู้จริง ก็รู้จริง ปฏิบัติได้ถูกต้องขึ้น และการที่กรมการศึกษาออกโรงเรียนจะ จัดอบรมในเนื้อหาเฉพาะเจาะลึก ก็จะช่วยให้การฝึกอบรมมีสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น เพราะตามหลัก การเรียนรู้ของผู้ใหญ่และผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ดี เมื่อมีความพร้อมและมีความต้องการที่จะเรียน (ทงง ทองเต็ม 2532 : 1) ควรขยายกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายเจ้าหน้าที่ งานบริหารให้ได้รับการอบรมในจำนวนเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะก่อให้เกิดผลดีต่อการ บริหารงาน กรมการศึกษาออกโรงเรียนในอนาคตเป็นอย่างดี

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการติดตามผลการฝึกอบรมโดยใช้วิธีการอื่น ๆ ด้วย เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต และโดยการสอบถามจากเพื่อนร่วมงาน เป็นการใช่วิธีการหลาย ๆ แบบ ผสมผสานกันจากประชากรหลาย ๆ กลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงมากขึ้น

2. ควรทำการติดตามผลการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น 3 ปี 5 ปี 7 ปี เป็นต้น เพื่อให้ทราบคุณภาพของหลักสูตรและข้อเสนอแนะในการนำผลการฝึกอบรมไปปฏิบัติอย่างแท้จริง

3. ควรมีการศึกษาติดตามผลเปรียบเทียบการนำความรู้ไปใช้ตามความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้เห็นภาพที่กว้างและสามารถวิเคราะห์ถึงสัมฤทธิ์ผลของโครงการฝึกอบรมได้อย่างแท้จริง