

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้จะเป็นการสรุปผลการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โดยจะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย มีดังนี้

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารงานบุคคลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้อำนวยการศูนย์ กลุ่มผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์สายบริหาร และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานบุคลากรของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน และศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนกรุงเทพมหานคร รวม 76 ศูนย์ โดยใช้กลุ่มประชากรทั้งหมด จำนวนกลุ่มละ 76 คน รวม 228 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยการปรึกษาแนะนำตรวจสอบของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ แบบสอบถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check list) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 อันดับ แล้วส่งแบบสอบถามโดยใช้นั่งสีกรมการศึกษานอกโรงเรียนนำส่งถึงผู้ตอบแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามกลับถึงผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ซึ่งได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 205 ชุด คิดเป็น

ร้อยละ 89.91 สำหรับการวิเคราะห์ที่ข้อมูลนั้น ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ ส่วนข้อมูลสภาพการปฏิบัติงาน ปัญหา และอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล วิเคราะห์โดยค่าเฉลี่ย (X) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

### สรุปผลการวิจัย

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ผู้อำนวยการศูนย์ ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ส่วนผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย
2. ผู้อำนวยการศูนย์ ส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 51-60 ปี ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ ส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 41-50 ปี ส่วนผู้ปฏิบัติงานบุคลากรส่วนใหญ่อายุ 41-50 ปี
3. วุฒิต่างการศึกษา ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร ส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรี
4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งอยู่ในช่วง 4-6 ปี มากที่สุด ส่วนผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์และผู้ปฏิบัติงานบุคลากรมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งอยู่ในช่วง 1-3 ปี มากที่สุด
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดปัจจุบัน ทั้งผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ และผู้ปฏิบัติงานบุคลากรมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดปัจจุบันอยู่ในช่วง 1-3 ปี มากที่สุด
6. ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ และผู้ปฏิบัติงานบุคลากรส่วนใหญ่อายุราชการ 16 ปีขึ้นไป
7. ผู้อำนวยการศูนย์ไม่เคยอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมากที่สุด ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์เคยอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมากที่สุด ส่วนผู้ปฏิบัติงานบุคลากรไม่เคยอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมากที่สุด
8. ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ และผู้ปฏิบัติงานบุคลากรส่วนใหญ่เคยศึกษาวิชาการบริหารงานบุคคลที่จัดอยู่ตามสถาบันการศึกษา



ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลของศูนย์ การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ปราภฏผลดังนี้

1. ด้านการวางแผนกำลังคน เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกัน กลุ่มประชากรทั้ง สามกลุ่ม เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาจำแนกตามกลุ่มประชากร พบว่า ทั้งผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ใน ระดับน้อยเช่นเดียวกัน

มีข้อที่น่าสังเกตว่า สภาพการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลด้านการวางแผน กำลังคน ที่กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่ม เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยมี 7 ข้อ คือ

การใช้ประเภทของงาน ปริมาณงานทั้งที่เป็นอยู่ และที่ต้องการในอนาคตเป็น ข้อมูลในการวางแผนกำลังคน

การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะบรรจุในแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน การนำนโยบายของรัฐบาล กระทรวง และกรมประกอบการพิจารณา วางแผนกำลังคน

การกำหนดตำแหน่งที่ต้องการโดยศูนย์ฯ เป็นผู้ดำเนินการ  
ศูนย์ฯ จัดทำแผนกำลังคนไว้ล่วงหน้าอย่างน้อย 1 ปี  
การจัดทำแผน เพื่อแสดงความต้องการบรรจุบุคลากรในตำแหน่งที่ว่างโดย ศูนย์ฯ เป็นผู้ดำเนินการเอง

ศูนย์ฯ ได้กำหนดเวลาที่จะบรรจุแต่งตั้งบุคลากรในแต่ละตำแหน่งไว้อย่าง ชัดเจน

2. ด้านการสรรหา เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกัน กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่ม เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาจำแนกตามกลุ่มประชากร พบว่า ทั้งผู้อำนวยการ- การศูนย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เช่นเดียวกัน

มีข้อที่น่าสังเกตว่า สภาพการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหา ที่กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่ม เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย มี 3 ข้อคือ

ศูนย์ฯ จัดทำประกาศในการสรรหาบุคลากร (บรรจุใหม่ หรือรับโอน) และ ประชาสัมพันธ์ทางสื่อมวลชน และหน่วยงานต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง

ศูนย์ฯ ดำเนินการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุในตำแหน่งว่างโดยรับสมัครและ  
สอบแข่งขัน

ศูนย์ฯ ได้มีการกำหนดตำแหน่งงานขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบพร้อมคุณสมบัติ  
ของบุคลากรที่ต้องการสรรหาไว้อย่างชัดเจน

และข้อสังเกตที่น่าจะนำมาพิจารณา คือ ลำดับที่ 4 ที่ว่าศูนย์ฯ ได้มีการ  
กำหนดตำแหน่งขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบพร้อมคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการสรรหาไว้  
อย่างชัดเจน ที่ผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย  
แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ส่วนสภาพการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาที่กลุ่มประชากรทั้ง  
สามกลุ่ม เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดมี 2 ข้อ คือ

ศูนย์ฯ ดำเนินการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งว่างของ  
ศูนย์ฯ เอง

ศูนย์ฯ สรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุในตำแหน่งว่างโดยวิธีรับโอนข้าราชการจาก  
หน่วยงานอื่นนอกสังกัดการศึกษานอกโรงเรียน

และข้อสังเกตที่น่าจะนำมาพิจารณา คือ ลำดับที่ 6 ที่ว่าศูนย์ฯ สรรหาบุคลากร  
เพื่อบรรจุในตำแหน่งว่างโดยวิธีรับโอนข้าราชการจากหน่วยงานอื่นนอกสังกัดการศึกษานอก  
โรงเรียนที่ผู้อำนวยการศูนย์และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด แต่  
ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

3. ด้านการคัดเลือก เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกัน กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่ม  
เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาจากแนกตามกลุ่มประชากร พบว่า ทั้งผู้อำนวยการ-  
การศูนย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยเช่น  
เดียวกัน

มีข้อที่น่าสังเกตว่า สภาพการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลด้านการคัดเลือก  
ที่กลุ่มประชากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยมี 4 ข้อ คือ

ศูนย์ฯ ได้กำหนดแนวทางการคัดเลือกบุคลากรไว้อย่างชัดเจน

ในการที่ศูนย์ฯ พิจารณาคัดเลือกบุคลากรเอง ศูนย์ฯ ได้พิจารณาถึงความ เป็น  
บุคคลท้องถิ่นนอกเหนือจากคุณสมบัติ





ในการที่ศูนย์ฯคัดเลือกบุคลากรเอง ศูนย์ฯได้พิจารณาถึงความเห็นหรือคำ  
รับรองของบุคคลที่มีตำแหน่งรับผิดชอบสูง หรือผู้ทำคุณประโยชน์ต่อศูนย์ฯประกอบด้วย  
ศูนย์ฯได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรร่วมกับกรมการศึกษานอก  
โรงเรียน

4. ด้านการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกัน กลุ่ม  
ประชากรทั้งสามกลุ่ม เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาจำแนกตามกลุ่ม  
ประชากรพบว่า ทั้งผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่า  
ปฏิบัติอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

มีข้อที่น่าสังเกตว่า สภาพการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลด้านการนำบุคลากร  
เข้าสู่หน่วยงาน ที่กลุ่มประชากรเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย มี 1 ข้อคือ  
ศูนย์ฯจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานตามตำแหน่งแก่บุคลากร

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกัน กลุ่มประชากร  
ทั้งสามกลุ่ม เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาจำแนกตามกลุ่มประชากร พบว่า  
ผู้อำนวยการศูนย์ และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงาน  
บุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

มีข้อที่น่าสังเกตว่า สภาพการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลด้านการประเมิน  
ผลการปฏิบัติงาน ที่กลุ่มประชากรเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย 3 ข้อ คือ

ศูนย์ฯประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยวิธีการประชุม สัมมนา ผล  
ปฏิบัติงานให้คณะกรรมการทราบ

ศูนย์ฯนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงวิธีการสรรหาและคัดเลือก  
บุคลากรในคราวต่อไป

ศูนย์ฯนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อการจัดสวัสดิการ

6. ด้านสิ่งตอบแทน เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกัน กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่มเห็นว่า  
ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาจำแนกตามกลุ่มประชากร พบว่า ทั้งผู้อำนวยการศูนย์  
ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน

มีข้อที่น่าสังเกตว่าสภาพการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลด้านสิ่งตอบแทนที่กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่ม เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย มี 4 ข้อ

ศูนย์ฯจัดสร้าง บารุง รักษาบ้านพัก และสาธารณูปโภคเป็นอย่างดีสำหรับบริการบุคลากรที่พักในบ้านพักของศูนย์

ศูนย์ฯจัดเตรียมยานพาหนะไว้ด้วยบริการบุคลากรที่พักอยู่ในศูนย์เมื่อมีความจำเป็นเร่งด่วนในเวลากลางคืน

ศูนย์ฯจัดหาสวัสดิการเพิ่มเติมนอกเหนือจากสิทธิที่ได้รับตามที่ระเบียบกฎหมายกำหนดไว้เพื่อบริการในเวลาที่บุคลากรเจ็บป่วย

ศูนย์ฯให้รางวัลเป็นเงินหรือสิ่งของแก่ผู้มีผลการปฏิบัติงานปรากฏเด่นชัด นอกเหนือจากประจำ

และข้อสังเกตที่น่าจะนำมาพิจารณา คือ ลำดับที่ 3 ที่ว่าศูนย์ฯจัดสร้าง บารุง รักษาบ้านพักและสาธารณูปโภคเป็นอย่างดี สำหรับบริการบุคลากรที่พักอยู่ในบ้านพักของศูนย์ฯ ผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย และลำดับที่ 4 ที่ว่า ศูนย์ฯจัดเตรียมยานพาหนะไว้คอยบริการบุคลากรที่พักอยู่ในศูนย์เมื่อมีความจำเป็นเร่งด่วนในเวลากลางคืน ผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย และลำดับที่ 5 ที่ว่าศูนย์ฯจัดหาสวัสดิการเพิ่มเติมนอกเหนือจากสิทธิที่ได้รับตามที่ระเบียบกฎหมายกำหนดไว้เพื่อบริการในเวลาที่บุคลากรเจ็บป่วย ผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด ลำดับที่ 6 ที่ว่าศูนย์ฯให้รางวัลเป็นเงินหรือสิ่งของแก่ผู้มีผลการปฏิบัติงานปรากฏเด่นชัดนอกเหนืองานประจำ ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนสภาพการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลด้านสิ่งตอบแทน ที่กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่ม เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด มี 4 ข้อ คือ

ศูนย์ฯจัดร้านค้าสวัสดิการหรือกองทุนหมุนเวียนให้แก่บุคลากรของศูนย์

ศูนย์ฯจัดหาทุนหรือแหล่งสนับสนุนเงินทุนแก่บุคลากรในการฝึกอบรม ศึกษา

ดูงานเพิ่มเติม



ศูนย์ฯ อำนวยความสะดวกด้านยานพาหนะในการเดินทางไป-กลับระหว่างที่พัก กับศูนย์ฯ สำหรับบุคลากรที่พักอยู่นอกศูนย์ฯ

ศูนย์ฯ จัดให้มีบริการยานพาหนะรับส่งบุตรหลานของบุคลากรในการเดินทางไป-กลับ ระหว่างโรงเรียนกับสถานที่บุคลากรพักอยู่ในศูนย์

และข้อสังเกตที่น่าจะนำมาพิจารณา คือ ลำดับที่ 10 ที่ว่าศูนย์ฯ จัดให้มีบริการ ยานพาหนะรับส่งบุตรหลานของบุคลากรในการเดินทางไป-กลับระหว่างโรงเรียนกับสถานที่ บุคลากรพักอยู่ในศูนย์ฯ ผู้อำนวยการศูนย์ฯ และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ฯ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุด แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าอยู่ในระดับที่ไม่ได้ปฏิบัติ

7. ด้านการพัฒนา เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกัน กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่มเห็นว่า ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาตามกลุ่มประชากร พบว่า ความเห็นไม่ตรงกัน ผู้อำนวยการศูนย์ฯ และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ฯ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงาน บุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

มีข้อที่น่าสังเกตว่า สภาพการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนา ที่ กลุ่มประชากรเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย 1 ข้อ คือ

ศูนย์ฯ ได้จัดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่ง เพื่อรับผิดชอบการพัฒนาบุคลากร

และข้อสังเกตที่น่าจะนำมาพิจารณา คือ ลำดับที่ 3 ที่ว่าศูนย์ฯ จัดให้มีการ สอนงานให้แก่บุคลากรทราบถึงทักษะ และแนวทางการปฏิบัติงาน ที่ผู้อำนวยการศูนย์ฯ และ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ฯ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย ลำดับที่ 4 ที่ว่าศูนย์ฯ จัดให้บุคลากรได้ไปศึกษาต่อในแต่ละปีตามความจำเป็น ผู้อำนวยการศูนย์ฯ และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ฯ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงาน บุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ลำดับที่ 5 ศูนย์ฯ จัดให้มีเอกสารหรือคู่มือที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงานแก่บุคลากร ผู้อำนวยการศูนย์ฯ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ฯ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย และลำดับที่ 6 ศูนย์ฯ ได้จัดให้ มีคณะกรรมการคณะหนึ่ง เพื่อรับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรของศูนย์ฯ ผู้อำนวยการศูนย์ฯ เห็นว่า ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ฯ และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ ในระดับน้อย

8. ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกัน กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่ม เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาจำแนกตามกลุ่มประชากรพบว่า ความเห็นไม่ตรงกัน ผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

มีข้อที่น่าสังเกตว่า สภาพการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ที่กลุ่มประชากรเห็นว่าเป็นปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย มี 2 ข้อคือ

ศูนย์ฯมอบอำนาจให้หัวหน้าฝ่ายผู้ดำเนินการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานในฝ่ายเดียวกัน

ศูนย์ฯใช้วิธีการตั้งคณะกรรมการดำเนินการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างบุคลากร

9. ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกัน กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่มเห็นว่าเป็นปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาจำแนกตามกลุ่มประชากรพบว่า ความเห็นไม่ตรงกัน ผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์และผู้ปฏิบัติงาน บุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

มีข้อที่น่าสังเกตว่า สภาพการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ที่กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่มเห็นว่าเป็นปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยมี 1 ข้อ คือ

ศูนย์ฯจัดให้มีการส่งเสริมสุขภาพของบุคลากรในศูนย์ฯเพิ่มเติม จากที่ได้รับงบประมาณอยู่แล้ว

ซึ่งมีข้อสังเกตที่น่าจะนำมาพิจารณา คือ ผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเห็นว่าเป็นปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด ส่วนสภาพการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ที่กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่มเห็นว่าเป็นปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดมี 1 ข้อ คือ

ศูนย์ฯจัดให้มีการทำประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ หรือประกันสุขภาพให้แก่บุคลากรในกรณีที่ต้องไปปฏิบัติงานในทันทีที่ไม่ปลอดภัยหรือเสี่ยงอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน

นอกจากนี้แล้วมีข้อสังเกตที่น่าจะนำมาพิจารณา คือ ลำดับที่ 3 ที่ว่าศูนย์ฯ สนับสนุนส่งเสริมเกี่ยวกับรางวัล รายได้ ความดี ความชอบ เป็นกรณีพิเศษให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้วยความยากลำบากและเสี่ยงอันตราย ซึ่งผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการ



ศูนย์ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ซึ่งแตกต่างกันมาก

10. ด้านการให้บริการต่อเนื่อง เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกันกลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่ม เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาจากแต่ละกลุ่มประชากร พบว่าความเห็นไม่ตรงกัน ผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

มีข้อที่น่าสังเกตว่า สภาพการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลด้านการให้บริการต่อเนื่อง ที่กลุ่มประชากรเห็นว่าเป็นระดับน้อย 2 ข้อคือ

ศูนย์ฯ จัดคู่มือเอกสารเกี่ยวกับระเบียบการลา การขาดงานให้บุคลากรทราบ และถือปฏิบัติ

ส่วนสภาพการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลด้านการให้บริการต่อเนื่อง ที่กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่ม เห็นว่าเป็นระดับน้อยที่สุด มี 1 ข้อ คือ

ศูนย์ฯ จัดบริการตรวจสุขภาพอนามัยบุคลากร เพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจนถึงชั้นกลางาน

ซึ่งมีข้อสังเกตที่น่าจะนำมาพิจารณา คือ ผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย แต่ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

มีข้อสังเกตที่จะนำมาพิจารณา คือ ลำดับที่ 3 ที่ว่า ศูนย์ฯ จัดดำเนินงานด้านธุรการระหว่างศูนย์ฯ กับสถานพยาบาลแทนบุคลากรผู้ให้บริการที่บุคลากรผู้รับเจ็บป่วยเข้ารับการรักษาพยาบาล ซึ่งผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยซึ่งแตกต่างกันมาก

11. ด้านการให้บริการข้อมูลข่าวสาร เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกัน กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่ม เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาจากแต่ละกลุ่มประชากร พบว่าทั้งผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

มีข้อที่น่าสังเกตว่า สภาพการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลด้านการให้บริการ ข้อมูลข่าวสาร ที่กลุ่มประชากรเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย 1 ข้อ คือ

ศูนย์ฯ จัดบริการส่งข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับระเบียบราชการ หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับสิทธิอันพึงมีพึงได้ให้แก่บุคลากรของศูนย์ฯ ทราบ

เมื่อสรุปสภาพการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลของศูนย์ฯ การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดข้างต้น เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- (1) การให้บริการข้อมูลข่าวสาร
- (2) การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน
- (3) การพัฒนา
- (4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- (5) การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง
- (6) การให้บริการต่อเนื่อง
- (7) ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน
- (8) การคัดเลือก
- (9) การวางแผนกำลังคน
- (10) การสรรหา
- (11) สิ่งตอบแทน

เมื่อพิจารณาผลรวมของสภาพการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลทุกด้าน กลุ่มประชากร ทั้งสามกลุ่ม เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาจากแนกตามกลุ่มประชากร พบว่า ความเห็นไม่ตรงกัน ผู้อำนวยการศูนย์ฯและผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ฯ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

มีข้อที่น่าสังเกตว่า สภาพการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลที่กลุ่มประชากรเห็นว่า ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย 5 ด้าน คือ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การคัดเลือก การวางแผน กำลังคน การสรรหา และสิ่งตอบแทน

และข้อสังเกตที่น่าจะนำมาพิจารณา คือ ด้านการพัฒนา ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง และด้านการให้บริการต่อเนื่อง ซึ่งผู้อำนวยการศูนย์ฯและผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ฯ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย และด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการศูนย์ฯ เห็นว่า



ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารงานบุคคลของศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด ปราภฏผลดังนี้**

1. ด้านการวางแผนกำลังคน เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกัน กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่ม เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาจำแนกตามกลุ่มประชากรพบว่า ทั้งผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน

มีข้อสังเกตที่น่าจะนำมาพิจารณา คือ ลำดับที่ 1 ที่ว่าการบรรจุบุคลากรของงานตำแหน่งที่ว่างได้ตามแผนที่กำหนดที่ผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย

2. ด้านการสรรหา เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกัน กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่ม เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาจำแนกตามกลุ่มประชากร พบว่าความเห็นไม่ตรงกัน ผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย

มีข้อที่น่าสังเกตว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลด้านการสรรหา ที่กลุ่มประชากรเห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก 3 ข้อคือ

การที่กรมการศึกษานอกโรงเรียนเป็นผู้สรรหาบุคลากรใหม่ ทำให้ศูนย์ฯได้บุคลากรไม่ตรงตามแผน

การขอรับโอนข้าราชการจากสังกัดอื่นมาปฏิบัติงานในสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียนทำได้ด้วยความล่าช้า

การส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งบุคลากรในศูนย์ฯมีข้อจำกัดมาก

และข้อสังเกตที่น่าจะนำมาพิจารณา คือ ลำดับที่ 2 ที่ว่า การขอรับโอนข้าราชการจากสังกัดอื่นมาปฏิบัติงานในสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียนทำได้ด้วยความล่าช้า ผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย และลำดับที่ 3 ที่ว่าการส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลง

ตำแหน่งบุคลากรในศูนย์ฯมีข้อจำกัดมาก ผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย

3. ด้านการคัดเลือก เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกัน กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่ม เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาจากเนกตามกลุ่มประชากร พบว่า ทั้งผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

มีข้อที่น่าสังเกตว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคล ด้านการคัดเลือก ที่กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่ม เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ คือ การคัดเลือกบุคลากรโดยกรมการศึกษานอกโรงเรียน ทำให้เกิดความล่าช้า การคัดเลือกบุคลากรใหม่ที่ไม่ใช่เป็นบุคคลท้องถิ่น ทำให้เกิดปัญหาในการขอย้ายกลับภูมิลำเนาเดิม

การที่กรมการศึกษานอกโรงเรียนดำเนินการคัดเลือกบุคลากรเอง ทำให้ศูนย์ฯได้บุคลากรไม่ตรงกับความต้องการ

4. ด้านการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกัน กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่ม เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาจากเนกตามกลุ่มประชากร พบว่าทั้งผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าฝ่ายบริหารหรือหัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกัน กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่ม เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาจากเนกตามกลุ่มประชากร พบว่า ทั้งผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน

มีข้อสังเกตที่น่าจะนำมาพิจารณา คือ ลำดับที่ 1 ที่ว่าศูนย์ฯไม่ได้นำผลการประเมินไปแจ้งงาให้บุคลากรได้ทราบข้อดีข้อบกพร่อง เพื่อไปปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานต่อไป ผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย แต่ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก



6. ด้านสิ่งตอบแทน เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกัน กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่ม เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาจากแนกตามกลุ่มประชากร พบว่าทั้งผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน

7. ด้านการพัฒนา เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกัน กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่มเห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาจากแนกตามกลุ่มประชากร พบว่าทั้งผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน

มีข้อที่น่าสังเกตว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนา ที่กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่ม เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก 2 ข้อคือ

ศูนย์ฯขาดงบประมาณในการฝึกอบรม ประชุมสัมมนาทางวิชาการ ศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ และประสพการณ์ของบุคลากร

บุคลากรของศูนย์ฯบางฝ่ายมีภารกิจประจำมาก งานล้นมือ ทำให้โอกาสในการศึกษาต่อ ปรับปรุงพัฒนาเทคนิควิชาการที่สูงขึ้นมีน้อย

8. ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกัน กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่ม เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาจากแนกตามกลุ่มประชากร พบว่าทั้งผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน

9. ด้านความมั่นคงงานในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกัน กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่ม เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาจากแนกตามกลุ่มประชากร พบว่า ทั้งผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน

10. ด้านการให้บริการต่อเนื่อง เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกัน กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่ม เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาจากแนกตามกลุ่มประชากร

พบว่า ทั้งผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน

มีข้อที่น่าสังเกตว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคล ด้านการให้บริการต่อเนื่องที่กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่ม เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ คือ

การย้าย การโอนบุคลากรที่ไม่ตรงกับความต้องการใช้ของศูนย์

ซึ่งมีข้อสังเกตที่น่าจะนำมาพิจารณา คือ ผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย

11. ด้านการให้บริการข้อมูลข่าวสาร เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกัน กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่ม เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาจากแผนตามกลุ่มประชากรพบว่า ทั้งผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน

เมื่อสรุปสภาพปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลของศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดข้างต้น เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- (1) การคัดเลือก
- (2) การสรรหา
- (3) การพัฒนา
- (4) การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน
- (5) การวางแผนกำลังคน
- (6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- (7) การให้บริการข้อมูลข่าวสาร
- (8) การให้บริการต่อเนื่อง
- (9) การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง
- (10) ความมั่นคงงานการปฏิบัติงาน
- (11) สิ่งตอบแทน





เมื่อพิจารณาผลรวมของสภาพปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลทุกด้าน กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่มเห็นว่า เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาจากแนกตามกลุ่มประชากร พบว่า ทั้งผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน

มีข้อที่น่าสังเกตว่า สภาพปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลที่กลุ่มประชากรเห็นว่า เป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านการคัดเลือก

และข้อสังเกตที่น่าจะนำมาพิจารณา คือ ด้านการสรรหา ซึ่งผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย

#### การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

##### ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลของการวิจัยปรากฏว่า ผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ซึ่งเป็นจริงตามลักษณะสังคมไทยที่ส่วนใหญ่มужชายยังคงเป็นผู้นำอยู่ ส่วนผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ทั้งนี้เพราะส่วนใหญ่มужผู้ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานบุคลากรจะเป็นเจ้าพนักงานธุรการ ซึ่งมีพื้นฐานการศึกษาจากสายบริหารธุรกิจซึ่งจะมีเพศหญิงเข้าศึกษามากกว่าเพศชาย ผู้อำนวยการศูนย์ส่วนใหญ่มужมีอายุในช่วง 51-60 ปี ทั้งนี้เป็นเพราะว่าในการแต่งตั้งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด จะใช้การสอบคัดเลือกโดยการเสนอชื่อซึ่งจะคำนึงถึงความอาวุโสเป็นสำคัญ ส่วนผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์นั้นส่วนใหญ่มужมีอายุในช่วง 41-50 ปี ทั้งนี้เพราะในการสอบคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์จะกำหนดระดับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5 เท่านั้น ซึ่งเป็นผู้สูงอายุในช่วงดังกล่าว ส่วนผู้ปฏิบัติงานบุคลากรส่วนใหญ่มужมีอายุ 41-50 ปี ซึ่งนับได้ว่าเป็นวัยที่สามารถมีแนวคิดในการพัฒนาและประสบการณ์พอสมควร ส่วนวิถีทางการศึกษาทั้งผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร มีวุฒิปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะการบรรจุข้าราชการโดยทั่วไปจะกำหนดวุฒิปริญญาตรี และการลาศึกษาต่อในระดับปริญญาโท มีหลักเกณฑ์ที่จำกัด ดังนั้นผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ ซึ่งเป็นผู้บริหารควรจะพิจารณายกระดับการศึกษาให้สูงขึ้น จึงน่าจะส่งเสริมให้ผู้บริหารได้ศึกษาต่อ

ในระดับปริญญาโทให้มากยิ่งขึ้น หรือพิจารณาแต่งตั้งผู้มีวุฒิปริญญาโทขึ้นดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์ให้มากขึ้น ส่วนผู้ปฏิบัติงานบุคลากรบทบาทหน้าที่กับวุฒิปริญญาตรีน่าจะเหมาะสมแล้ว ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งอยู่ในช่วง 4-6 ปี มากที่สุด เพราะกรมการศึกษานอกโรงเรียนมีความเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อย ส่วนผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์และผู้ปฏิบัติงานบุคลากรมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งอยู่ในช่วง 1-3 ปีมากที่สุด ทั้งนี้เพราะในปี 2535 กรมการศึกษานอกโรงเรียนเพิ่งได้รับอนุมัติตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์มากที่สุด ดังนั้นจึงมีการแต่งตั้งผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ในปี 2535 จำนวน 80 คน ส่วนผู้ปฏิบัติงานบุคลากรนั้น เพราะศูนย์มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ภายในกันบ่อยมาก จึงได้ดำรงตำแหน่งในระยะสั้น ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดปัจจุบัน ผู้อำนวยการศูนย์ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ ส่วนใหญ่มีระยะเวลาอยู่ในช่วง 1-3 ปี ทั้งนี้เป็นเพราะทั้งสองกลุ่มเป็นผู้บริหารกรมการศึกษานอกโรงเรียนมีการโยกย้ายผู้บริหารทุกปี จึงเป็นเหตุให้มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในศูนย์ปัจจุบันไม่มากนัก ส่วนผู้ปฏิบัติงานบุคลากรนั้นมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในศูนย์ปัจจุบันอยู่ในช่วง 1-3 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ามีการย้ายหน้าที่บ่อยครั้งผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ ส่วนใหญ่มีอายุราชการ 16 ปีขึ้นไป ซึ่งเป็นช่วงที่เหมาะสม เพราะผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีประสบการณ์มาก ส่วนผู้ปฏิบัติงานบุคลากรส่วนใหญ่อายุราชการ 16 ปีขึ้นไปเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพราะบุคลากรของกรมการศึกษานอกโรงเรียนส่วนใหญ่อายุราชการมากส่วนการอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ผู้อำนวยการศูนย์ส่วนใหญ่ไม่เคยอบรม ดังนั้นน่าจะดำเนินการอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารเช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานบุคลากร ส่วนการศึกษาทางการบริหารงานบุคคลตามสถานศึกษานั้น ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ และผู้ปฏิบัติงานบุคลากรส่วนใหญ่เคยศึกษา ทั้งนี้เพราะในระดับปริญญาจะมี การบริหารงานบุคคลอยู่ในหลักสูตร ดังนั้นจึงสามารถที่จะเลือกเรียนได้

## ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล

1. จากผลการวิจัยพบว่า ด้านการวางแผนกำลังคนปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมัย มละโยธา (2528) ที่ค้นพบว่าการดำเนินการโอนย้ายบุคลากรของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด มักใช้ระบบอุปถัมภ์ ลำช้าไม่ทันความต้องการ



ที่จำเป็นและมีข้อมูลของผู้ที่ขอโอนไม่เพียงพอ ซึ่งแสดงว่าไม่ได้ให้ความสำคัญการวางแผนกำลังคน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชิต ปุริโสคม (2523) ที่ค้นพบว่าการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูขาดการวางแผนเช่นเดียวกัน

การวางแผนจะเป็นตัวกำหนดให้รู้ว่าหน่วยงานมีความต้องการใช้บุคลากรด้านใด จำนวนเท่าไร และในระยะเวลาใด ซึ่งจะทำให้งานพัฒนาไปตามวัตถุประสงค์ของทางราชการ ดังนั้นจากผลการวิจัยที่พบว่า ด้านการวางแผนกำลังคนปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ซึ่งจะส่งผลให้หน่วยงานได้บุคลากรไม่เป็นไปตามต้องการ ทั้งด้านคุณสมบัติ จำนวน และระยะเวลา ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด จึงควรให้ความสำคัญด้านการวางแผนกำลังคนอย่างมีระบบชัดเจน

2. จากผลการวิจัยด้านการสรรหาพบว่า ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกรมการศึกษานอกโรงเรียนจะเป็นผู้ดำเนินการสรรหาข้าราชการเอง โดยไม่ได้มอบอำนาจในการสรรหาให้แก่ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด จะมอบอำนาจให้เฉพาะการสรรหาในส่วนของลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวเท่านั้น ดังนั้นกระบวนการสรรหาจึงปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับการจัดโครงสร้างองค์การของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ฝ่ายบริหาร งานบุคลากรที่กำหนดให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับด้านวางแผนอัตรากำลัง สรรหา และบรรจุแต่งตั้ง มีหน้าที่ความชอบและบัญชีถือจ่าย และนิติกร ตามที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นศูนย์ฯจึงดำเนินการเฉพาะในส่วนที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น มีข้อสังเกตที่น่าจะนำมาพิจารณาอีกคือ ศูนย์ฯได้มีการกำหนดตำแหน่งงานชอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบพร้อมคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการสรรหาไว้อย่างชัดเจน ซึ่งผู้อำนวยการศูนย์ฯและผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ฯ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเห็นว่าเป็นปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าในการสรรหาบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเห็นว่าสามารถทำงานตามโครงสร้างที่กำหนดไว้ ซึ่งมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ส่วนคุณสมบัตินั้นในการรับสมัครจะกำหนดคุณสมบัติอย่างชัดเจน แต่ผู้อำนวยการศูนย์ฯและผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ฯ ซึ่งเป็นผู้บริหารจะคิดในลักษณะการวางแผน คือ ควรกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติไว้ล่วงหน้า แต่ส่วนใหญ่จะกำหนดเป็นคร่าว ๆ ไป ดังนั้นผู้บริหารควรจะต้องมีการกำหนดด้านคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการสรรหาไว้ให้ชัดเจน โดยมอบหมายนโยบายและให้เจ้าหน้าที่จัดทำเป็นแผนการปฏิบัติงานการสรรหาต่อไปด้วย แต่

ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าศูนย์ฯ ไม่ได้ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุแต่งตั้งเอง จึงไม่ได้จัดทำแผน ซึ่งตรงกับผลงานการวิจัยลำดับที่ 5 ที่ว่า ศูนย์ฯ ดำเนินการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งว่างของศูนย์ฯเอง ซึ่งกลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่มเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด ส่วนข้อสังเกตที่น่าจะนำมาพิจารณาอีกประเด็นหนึ่ง ที่ว่าศูนย์ฯ สรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่างโดยวิธีการรับโอนข้าราชการจากหน่วยงานอื่นนอกสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งผู้อำนวยการศูนย์ฯและผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดและผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ฯเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย แต่หากมาพิจารณาค่าเฉลี่ยแล้วจะเห็นว่าไม่แตกต่างกันนัก แต่ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าในปัจจุบันกรมการศึกษานอกโรงเรียนมีอัตราว่างน้อย ทั้งนี้เนื่องจากการขยายอัตราที่มีข้อจำกัด ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เสน่ห์ ผดุงญาติ (2535) ที่ค้นพบว่ากรมการศึกษานอกโรงเรียนขาดอัตรากำลังเป็นอย่างมากเนื่องจากขออัตราเงินเดือนได้น้อย

3. จากผลการวิจัยด้านการคัดเลือก พบว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะศูนย์ฯ จะดำเนินการคัดเลือกได้เฉพาะลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวเท่านั้น ดังนั้นในด้านการคัดเลือกจึงไม่ได้ปฏิบัติในรายละเอียดมากนัก ส่วนในการคัดเลือกข้าราชการกรมการศึกษานอกโรงเรียนจะดำเนินการ ซึ่งตรงกันกับผลงานการวิจัยลำดับที่ 6 ที่ว่าศูนย์ฯ ได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรร่วมกับกรมการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งกลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่มเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สิทธิชัย ลี้วเวหา (2534) ที่ค้นพบว่าโรงเรียนประถมศึกษาไม่มีโอกาสในการสรรหาและคัดเลือกครู ซึ่งจะทำให้ศูนย์ฯ ได้บุคลากรล่าช้า ไม่ทันกับความต้องการ และมักจะได้บุคลากรต่างท้องถิ่น ทำให้ต้องมีการโยกย้ายอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งทำให้มีการขาดบุคลากรเป็นระยะ ๆ อยู่ตลอดเวลา

4. จากผลการวิจัยด้านการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน พบว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะศูนย์ฯ มีบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างที่กว้างขวาง แต่บุคลากรยังไม่เพียงพอ ดังผลงานวิจัยของ เสน่ห์ ผดุงญาติ (2535) ดังนั้นเมื่อมีบุคลากรมาปฏิบัติหน้าที่ที่หน่วยงานศูนย์ฯ จึงได้รับการเอาใจใส่เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพราะต้องการให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง พันัส หันนาสินทร์ (2529) กล่าวไว้ว่า ความพยายามของผู้บังคับบัญชาที่จะทำให้ผู้เข้ามามีงานใหม่เกิดความคุ้นเคยและสามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานนั้น ๆ ได้



เร็วที่สุด เพราะเมื่อหมดปัญหาในเรื่องการปรับตัวแล้ว ประสิทธิภาพในการทำงานย่อมจะเพิ่มขึ้น และเป็นบทบาทที่ศูนย์ฯสามารถปฏิบัติได้อย่างเต็มที่

5. จากผลการวิจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อแยกพิจารณาแล้วพบว่ากลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกัน โดยผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานบางประเด็นเป็นความลับ ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานบุคลากรจึงไม่อาจทราบข้อมูลได้ แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะถูกกำหนดไว้โดยระเบียบที่กำหนดค่าให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ปีละ 2 ครั้ง คือ ในเดือนมกราคมและเดือนกรกฎาคมของทุกปี มีข้อสังเกตที่ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ ศูนย์ฯประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยวิธีการประชุมสัมมนาผลการปฏิบัติงานให้คณะกรรมการทราบ ศูนย์ฯนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในคราวต่อไป และศูนย์ฯนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อการจัดสวัสดิการ ดังนั้นผู้บริหารคือผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ ควรจะคำนึงถึงด้วย และนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร ซึ่งจะทำให้ผู้ประเมินทราบวัตถุประสงค์ของการประเมินที่ชัดเจนและสามารถรายงานผลให้ผู้รับการประเมินทราบผลเพื่อปรับปรุงข้อบกพร่องหรือข้อดีให้พัฒนายิ่งขึ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เร็วที่สุด เพราะเมื่อหมดปัญหาในเรื่องการปรับตัวแล้ว ประสิทธิภาพในการทำงานย่อมจะเพิ่มขึ้น และเป็นบทบาทที่ศูนย์ฯสามารถปฏิบัติได้อย่างเต็มที่

5. จากผลการวิจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อแยกพิจารณาแล้วพบว่ากลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกัน โดยผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานบางประเด็นเป็นความลับ ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานบุคลากรจึงไม่อาจทราบข้อมูลได้ แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะถูกกำหนดไว้โดยระเบียบที่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ปีละ 2 ครั้ง คือ ในเดือนมกราคมและเดือนกรกฎาคมของทุกปี มีข้อสังเกตที่ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ ศูนย์ฯประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยวิธีการประชุมสัมมนาผลการปฏิบัติงานให้คณะกรรมการทราบ ศูนย์ฯนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในคราวต่อไป และศูนย์ฯนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อการจัดสวัสดิการ ดังนั้นผู้บริหารคือผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ ควรจะคำนึงถึงด้วย และนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร ซึ่งจะทำให้ผู้ประเมินทราบวัตถุประสงค์ของการประเมินที่ชัดเจนและสามารถรายงานผลให้ผู้รับการประเมินทราบผล เพื่อปรับปรุงข้อบกพร่องหรือข้อดีให้พัฒนายิ่งขึ้น

6. จากผลการวิจัยด้านสิ่งตอบแทน พบว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสน่ห์ ผดุงญาติ (2535) ที่ค้นพบว่าข้าราชการครูสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียนยังขาดสวัสดิการ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2529) ที่ค้นพบว่า อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ สวัสดิการไม่พอเพียง ทำให้ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กมล วรหวัง (2523) ที่ค้นพบว่าครูองค์การบริหารส่วนจังหวัดจะเข้ เหวา สวัสดิการยังไม่ดีพอ มีข้อสังเกตที่น่าจะนำมาพิจารณาก็คือศูนย์ฯจัดสร้าง บารุง รักษาบ้านพัก และสาธารณูปโภคเป็นอย่างดี สำหรับบริการบุคลากรที่พักอยู่บ้านพักศูนย์ฯ ซึ่งผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติ



อยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าบ้านพักของผู้อำนวยความสะดวกได้รับการดูแลรักษา ซ่อมแซมเป็นอย่างดีตลอดเวลา เพราะเป็นผู้บริหารระดับสูง ส่วนบ้านพักข้าราชการอื่น ๆ บางครั้งผู้อาศัยจะต้องซ่อมแซมบำรุงรักษาด้วยตนเอง เพราะศูนย์ฯ มีงบประมาณไม่มาก ประกอบกับบ้านพักผู้อำนวยความสะดวกจะมีรูปแบบรายการที่แตกต่างจากบ้านพักหลังอื่น ๆ ดังนั้น การดูแลรักษาจะมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ นอกจากนี้ชื่อที่ว่าศูนย์ฯ จัดเตรียมหาทุนไว้ คอยบริการบุคลากรที่พักอยู่ในศูนย์ฯ เมื่อมีความจำเป็นเร่งด่วนในเวลาราชการ ซึ่ง ผู้อำนวยความสะดวกเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้อำนวยความสะดวกและผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้อำนวยความสะดวกคำนึงเพียงว่าศูนย์ฯ มี ยานพาหนะจำนวนมากพอ ดังนั้นหากบุคลากรมีความจำเป็นเร่งด่วนสามารถขออนุญาตใช้ได้ทันที แต่ไม่ได้มีการกำหนดหรือประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรของศูนย์ฯ ทราบเพื่อใช้บริการ ดังนั้น ผู้ช่วยผู้อำนวยความสะดวกและผู้ปฏิบัติงานบุคลากรจึงเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เพราะฉะนั้น ผู้บริหารศูนย์ฯ ควรมีการประชาสัมพันธ์หรือประกาศเป็นแนวปฏิบัติและแจ้งให้บุคลากรของศูนย์ฯ ทราบ เพื่อสามารถใช้บริการและเป็นขวัญกำลังใจงานการปฏิบัติงานด้วย ส่วนชื่อที่ว่าศูนย์ฯ ให้ รางวัลเป็นเงินหรือสิ่งของแก่ผู้มีผลการปฏิบัติงานปรากฏดีเด่นนอกเหนืองานประจำ ซึ่ง ผู้อำนวยความสะดวกและผู้ช่วยผู้อำนวยความสะดวก เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย แต่ผู้ปฏิบัติงาน บุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรจะได้ดำเนินการหรือกำหนด เป็นแนวปฏิบัติในการมอบรางวัลแก่ผู้มีผลงานดีเด่น ที่นอกเหนือจากบำเหน็จความดีความชอบ ประจำปี เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ศูนย์ฯ ของศูนย์ฯ จะได้รับความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน และข้อ สังเกตที่ควรจะนำพิจารณาเป็นอย่างยิ่ง คือ ชื่อที่ว่าศูนย์ฯ จัดหาให้มีบริการยานพาหนะรับส่งบุตร หลานของบุคลากรในการเดินทางไป-กลับระหว่างโรงเรียนกับสถานที่บุคลากรพักอยู่ในศูนย์ฯ ซึ่งผู้อำนวยความสะดวกและผู้ช่วยผู้อำนวยความสะดวก เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด แต่ผู้ปฏิบัติ งานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับที่ไม่ได้ปฏิบัติ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าส่วนใหญ่ศูนย์ฯ ตั้งอยู่ไม่ไกลจากสถานศึกษาอื่น ๆ มากนัก หรืออยู่ในเขตเมือง ดังนั้นจึงไม่ค่อยมีความจำเป็น ประกอบกับในสภาพปัจจุบันส่วนใหญ่บุคลากรของศูนย์ฯ จะมียานพาหนะส่วนตัว หรือมีบริการ ของโรงเรียนที่บุตรหลานไปศึกษาบริการรับส่ง และหากศูนย์ฯ จัดบริการจะมีปัญหาด้ว นงบประมาณ ดังนั้นหากผู้บริหารจะจัดบริการควรมีข้อตกลงด้านงบประมาณ บางส่วนเพื่อ ช่วยเหลือทางราชการบ้าง เพราะทางรัฐ ไม่ได้จัดงบประมาณสำหรับบริการนี้เป็นการเฉพาะ

7. จากผลการวิจัยด้านการพัฒนา พบว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อแยกพิจารณาแล้วพบว่า กลุ่มประชากรมีความเห็นแตกต่างกันโดยผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์เป็นผู้บริหารจึงส่งเสริมการพัฒนาภายในขอบเขตหรือข้อจำกัดของศูนย์ฯ เช่น จำนวนบุคลากรมีน้อยจะทำให้ศึกษาต่อก็จะกระทบกระเทือนต่องานราชการ แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเห็นว่าเป็นระดับน้อย เพราะเป็นบุคลากรของศูนย์งานหนึ่งสมควรได้รับการพัฒนา ซึ่งมองว่าน้อยทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะไม่ทราบข้อจำกัดของศูนย์ก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรวมแล้ว ก็ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะกิจกรรมการศึกษาออกโรงเรียนมีรูปแบบที่สามารถยืดหยุ่นได้มาก และมีการพัฒนารูปแบบอยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจเพื่อพัฒนาแนวคิดและเพิ่มเติมความรู้ความสามารถให้บุคลากรของศูนย์ฯ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม ความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพและส่งผลสะท้อนทำให้ปฏิบัติงานมีผลผลิตและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ข้อสังเกตที่น่าจะนำมาพิจารณาอีกคือศูนย์ฯ จัดให้มีการสอนงานให้แก่บุคลากรทราบถึงทักษะ และแนวทางการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเห็นว่าเป็นระดับน้อย ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าในการส่งบุคลากรไปรับการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะทางด้านผู้ปฏิบัติงานบุคลากรไม่ทราบ เพราะเป็นการดำเนินการในด้านการพัฒนา กิจกรรม โดยพัฒนาบุคลากรเพื่อเข้าใจกิจกรรม ดังนั้นบางศูนย์การประสานงานจะไม่ผ่านงานบุคลากร แต่จะผ่านงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้น ๆ จึงมีความเห็นแตกต่าง และข้อที่ว่า ศูนย์ฯ จัดให้บุคลากรได้ไปศึกษาต่อในแต่ละปีตามความจำเป็น ซึ่งผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์เห็นว่าเป็นระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเห็นว่าเป็นระดับน้อย ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าความจำเป็นในการใช้บุคลากรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึง ดังนั้นจึงส่งเสริมตามความเหมาะสมเท่านั้น แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรไม่ทราบถึงความจำเป็นดังกล่าว จึงมีความเห็นว่าเป็นระดับน้อย และในข้อที่ว่าศูนย์ฯ จัดให้มีเอกสาร หรือคู่มือที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่บุคลากรซึ่งผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าเป็นระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเห็นว่าเป็นระดับน้อย ทั้งนี้อาจจะเป็น



เพราะว่าผู้บริหารคำนึงถึงคู่มือเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งกรมการศึกษาออกโรงเรียนได้ผลิตเป็นจำนวนมาก และมีอยู่ในศูนย์ฯ ซึ่งบุคลากรสามารถที่จะค้นคว้าได้เอง แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรจะไม่ทราบว่าแต่ละกิจกรรมมีคู่มืออะไรบ้าง แต่ที่ผ่านกระบวนการบริหารบุคคลนั้นจะมีน้อย จึงมีความเห็นแตกต่างกัน ส่วนข้อที่ว่า ศูนย์ฯ ได้จัดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งเพื่อรับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรของศูนย์ ซึ่งผู้อำนวยการศูนย์เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์และผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย แต่เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์แล้วคงจะไม่เป็นประเด็นที่สำคัญมากนัก

8. จากผลการวิจัยด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง พบว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อแยกพิจารณาแล้วพบว่ากลุ่มประชากรมีความเห็นแตกต่างกัน โดยผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารอาจจะปรึกษาเฉพาะผู้บริหารด้วยกัน และสั่งการโดยวาจาหรือเป็นเรื่องลับ เพราะเรื่องลักษณะนี้จะต้องมีการอ้อมอ้อม หรือใช้วิธีการที่นิมแนวลมากกว่าจะสั่งการด้วยลายลักษณ์อักษร ดังนั้นจึงมีความเห็นแตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรวม แล้วก็ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะองค์กรของศูนย์ฯ ใหญ่ใหญ่มากนัก ดังนั้นการสื่อสารจึงสามารถทำความเข้าใจได้ง่าย และการจัดองค์กรไม่ซับซ้อนมากนักเพราะเป็นองค์กรระดับจังหวัดเท่านั้น ดังนั้นการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งจึงเป็นไปได้ไม่ยากนักและสามารถปฏิบัติได้ดีมีประสิทธิภาพ

9. จากผลการวิจัยด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน พบว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาแล้วพบว่ากลุ่มประชากรมีความเห็นแตกต่างกัน โดยผู้อำนวยการศูนย์เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์และผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ดังนั้นผู้อำนวยการศูนย์ในฐานะผู้บริหารที่สามารถกำหนดนโยบายของศูนย์ได้ในระดับหนึ่งควรจะต้องปรับนโยบายหรือชี้แจงทำความเข้าใจหรือปรับปรุงระบบ โดยเฉพาะในข้อที่ว่าศูนย์ฯ จัดให้มีการส่งเสริมสุขภาพของบุคลากรในศูนย์ฯ เพิ่มเติมจากที่ได้รับงบประมาณอยู่แล้ว ทั้งนี้เพราะว่าความมั่นคงในสุขภาพอนามัยจะส่งผลให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่ศูนย์ฯ กำหนดไว้ ซึ่ง Casteter (1976) กล่าวว่า

ความมั่นคงในงานสามารถทำให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ และในข้อที่ว่าศูนย์ฯ จัดหาให้มีการ ทาประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ หรือประกันสุขภาพให้แก่บุคลากรในกรณีที่ต้องไปปฏิบัติงานใน พื้นที่ที่ไม่ปลอดภัยหรือเสี่ยงอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้อำนวยการศูนย์ฯ ควรจะกำหนดนโยบายของศูนย์ฯ ทั้งนี้เพราะศูนย์ฯ มีภารกิจที่ต้องปฏิบัติงาน ในพื้นที่ชนบทที่ทุรกันดารโดยส่วนใหญ่ ซึ่งบางพื้นที่มีอันตรายจากการคมนาคม บางพื้นที่มี อันตรายจากการก่อการร้าย ดังนั้นจึงควรจัดหาให้มีการประกันชีวิตโดยศูนย์ฯ เป็นเพียง ผู้ประสานงานและทำความเข้าใจให้บุคลากรเข้าใจงานความจำเป็นและแนวคิด ส่วนข้อสังเกต ที่น่าจะนำมาพิจารณาในข้อที่ว่า ศูนย์ฯ สนับสนุนส่งเสริมเกี่ยวกับรางวัล รายได้ ความดี ความชอบ เป็นกรณีพิเศษให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้วยความยากลำบากและเสี่ยงอันตราย ซึ่ง ผู้อำนวยการศูนย์ฯ และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ฯ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะงบประมาณด้านนี้ไม่มี หรือมีก็ น้อย ส่วนในด้านความดีความชอบนั้นก็จะมีระบบโควตาหรือร้อยละของบุคลากรทั้งหมด ดังนั้น ผู้บริหารคือผู้อำนวยการศูนย์ฯ และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ฯ เห็นว่าการปฏิบัติได้บ้างก็มากแล้ว เพราะปฏิบัติอยู่ในขีดจำกัด แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรซึ่งเป็นระดับปฏิบัติก็เห็นว่ายังไม่มาก เพราะยังมีความต้องการและมีบุคคลอีกมากที่ปฏิบัติงานด้วยความยากลำบาก เสี่ยงอันตราย แต่ไม่ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมโดยไม่ทราบถึงข้อจำกัดดังกล่าวหรือทราบแต่ในระดับปฏิบัติ ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องด้วย

10. จากผลการวิจัยด้านการให้บริการต่อเนื่อง พบว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อแยกพิจารณาแล้วพบว่ากลุ่มประชากรมีความเห็นแตกต่างกัน โดยผู้อำนวยการศูนย์ฯ และ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ฯ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเห็นว่าปฏิบัติอยู่ใน ระดับน้อย ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าระดับผู้บริหารคือผู้อำนวยการศูนย์ฯ และผู้ช่วยผู้อำนวยการ ศูนย์ฯ เห็นว่าได้กำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติในเรื่องการให้บริการต่อเนื่องไว้แล้ว และ เห็นว่ามากพอแล้วในการที่จะรักษาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรซึ่งเป็น เจ้าหน้าที่ดำเนินการในเรื่องนี้โดยเฉพาะเห็นว่าในการปฏิบัติยังไม่มากพอ ดังนั้นผู้บริหาร ควรจะมีการติดตามอย่างเป็นระบบ อาจมีการประเมินหรือสอบถามความพึงพอใจ ได้ผล ประการใดก็นำมาปรับปรุงนโยบายหรือแนวปฏิบัติต่อไป แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย รวมแล้ว กับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะเป็นเรื่องที่กำหนดไว้ระเบียบ





ของทางราชการ อาทิเช่น การส่งตัวข้าราชการหรือบุคคลในครอบครัวไปรักษาพยาบาลในโรงพยาบาล เป็นต้น ดังนั้นการปฏิบัติจึงเป็นไปตามภารกิจของงานนั้น แต่ทั้งนี้การบริการต่อเนื่องนั้นยังมีขีดจำกัดในบางประเด็น เช่น การจัดบริการสุขภาพ ทั้งนี้เพราะงบประมาณมีจำกัด แต่โดยทั่วไปแล้วการบริหารภายในระบบ เช่น ความปลอดภัย การจัดบุคลากรเข้าแทน จะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะเป็นไปตามระเบียบกฎหมาย หรือแนวปฏิบัติที่ทางราชการได้กำหนดไว้แล้ว ข้อสังเกตที่น่าจะนำมาพิจารณา คือ ศูนย์ฯจัดบริการตรวจสุขภาพอนามัยบุคลากร เพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจนถึงขั้นลางาน ซึ่งผู้อำนวยการศูนย์ฯ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย แต่ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ฯและผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด ดังนั้นเรื่องนี้ผู้บริหารศูนย์ฯควรนำมาพิจารณาปรับปรุง ทั้งนี้เพราะจะเป็นเรื่องที่จะรักษาให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ ความมั่นใจ ให้สามารถปฏิบัติงานของหน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งผู้บริหารอาจจะประสานงานกับโรงพยาบาลหรือสาธารณสุขให้บริการเป็นกรณีพิเศษ โดยมีต้องใช้งบประมาณก็น่าจะสามารถดำเนินการได้ ส่วนอีกข้อที่ว่าศูนย์ฯจัดดำเนินงานธุรการระหว่างศูนย์ฯกับสถานพยาบาลแทนบุคลากรผู้ใช้นั้นกรณีที่บุคลากรผู้ใช้นั้นเจ็บป่วยเข้ารับการรักษาพยาบาล ซึ่งผู้อำนวยการศูนย์ฯและผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ฯ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าผู้บริหารคือผู้อำนวยการศูนย์ฯและผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ฯ เห็นว่าการให้บริการตามที่ระเบียบสวัสดิการว่าด้วยการรักษาพยาบาล คือ การส่งตัวบุคลากรเข้ารับการรักษาพยาบาล น่าจะเพียงพอแล้ว แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรซึ่งเป็นระดับเจ้าหน้าที่คงเห็นว่ายังมีงานธุรการอื่น ๆ ที่ศูนย์ฯน่าจะให้บริการได้

11. จากผลการวิจัยด้านการให้บริการข้อมูลข่าวสาร พบว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะศูนย์ฯมีบทบาทหน้าที่ในการให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน ดังนั้นการให้บริการข้อมูลข่าวสารในศูนย์ฯจึงสามารถกระทำได้อย่างดี ประกอบกับเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งมีระเบียบวิธีปฏิบัติหรือมีระบบการจัดการให้การดำเนินงานมีข้อสังเกตที่น่าจะนำมาพิจารณา คือ ศูนย์ฯจัดส่งข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับระเบียบราชการ หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับสิทธิอันพึงมีพึงได้ให้แก่บุคลากรของศูนย์ฯทราบยังปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ดังนั้นผู้บริหารควรคำนึงถึงประเด็นดังกล่าวโดยอาจจะมีการกำหนดให้ปฏิบัติได้มากขึ้น เพราะเป็นสิทธิประโยชน์ของบุคลากร

จากผลการวิจัยที่ค้นพบจะเห็นว่ากระบวนการบริหารงานบุคคล ทั้ง 11 ด้าน ปรากฏว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย และเมื่อแยกพิจารณาแล้วพบว่ากลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกันโดยผู้ว่าการศูนย์และผู้ช่วยผู้ว่าการศูนย์ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะในระดับผู้บริหารคือผู้ว่าการศูนย์และผู้ช่วยผู้ว่าการศูนย์ ได้กำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนแล้ว แต่ในการปฏิบัติจริงยังมีไม่มากนัก ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานบุคลากรจึงเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ดังนั้นผู้บริหารควรมีการติดตามประเมินผลเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ และนำมาปรับให้บุคลากรมีความพึงพอใจซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารงานบุคคล

1. จากผลการวิจัยพบว่าด้านการวางแผนกำลังคน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าในด้านการวางแผนกำลังคน ศูนย์การศึกษาเอกโรงเรียนจังหวัดปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในตอนที่สองด้านที่หนึ่ง ดังนั้นปัญหาจึงน้อย แต่มีข้อสังเกตที่น่าจะนำมาพิจารณา ก็คือ การบรรจุบุคลากรลงไปตามตำแหน่งที่วางได้ตามแผนที่กำหนด ซึ่งผู้ว่าการศูนย์เห็นว่า เป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ช่วยผู้ว่าการศูนย์และผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะผู้ว่าการศูนย์มีโอกาสได้เข้าร่วมประชุมในระดับกรมบ่อยครั้งจึงทำให้ทราบว่า การบรรจุบุคลากรลงตามตำแหน่งที่วางมีปัญหามาก แต่ผู้ช่วยผู้ว่าการศูนย์และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรไม่ทราบ จึงมีความเห็นแตกต่างกัน

2. จากผลการวิจัยด้านการสรรหา พบว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย แต่เมื่อแยกพิจารณาแล้วพบว่ากลุ่มประชากรมีความเห็นแตกต่างกันโดยผู้ว่าการศูนย์และผู้ช่วยผู้ว่าการศูนย์ เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารคือผู้ว่าการศูนย์และผู้ช่วยผู้ว่าการศูนย์มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการสรรหาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อจะได้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงเห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเพียงแต่คิดถึงระบบการดำเนินการสรรหาตามหน้าที่เท่านั้นซึ่งไม่มีปัญหามากนัก เนื่องจากมีการกำหนดแนวทางการดำเนินการไว้แล้ว จึงเห็นว่าเป็นปัญหาระดับน้อย แต่อย่างไรก็ตามเมื่อ



พิจารณาค่าเฉลี่ยรวมแล้ว ก็เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุนากรรณ ศิวะบวร (2533) ซึ่งพบว่าสภาพปัญหาการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ด้านการสรรหาอยู่ในระดับน้อย มีข้อสังเกตที่น่าจะนำมาพิจารณาก็คือการขอรับโอนข้าราชการจากสังกัดอื่นมาปฏิบัติงานในสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียนทำได้ด้วยความล่าช้า โดยผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ ซึ่งเป็นผู้บริหารทราบด้านการขอรับโอนที่น่าจะดำเนินการได้รวดเร็วกว่าปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมัย มละโยธา (2528) ที่ค้นพบว่าการบริหารงานบุคลากรของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดฉะเชิงเทรา เรื่องการโอนย้ายบุคลากรนั้นล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการที่จำเป็น นอกจากนี้มีข้อที่น่าจะพิจารณาอีกข้อคือ การส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งบุคลากรในศูนย์มีข้อจำกัดมาก โดยผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์เป็นผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำขององค์กรต้องการจะส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความก้าวหน้าโดยการเลื่อนตำแหน่งหรือมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลที่สูงยิ่ง แต่มีปัญหาและอุปสรรคมากทั้งในด้านระเบียบกฎเกณฑ์หรือผลงานทางวิชาการของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นเพียงเจ้าหน้าที่ดำเนินการเท่านั้น จึงมองเห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยเท่านั้น

3. จากผลการวิจัยด้านการคัดเลือก พบว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะในปัจจุบันกรมการศึกษานอกโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการคัดเลือกข้าราชการในส่วนกลางแล้วจึงส่งใบให้ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดต่าง ๆ ดังนั้นจึงเป็นปัญหามาก เช่น ล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการ ไม่เข้าบุคคลในท้องถิ่น เกิดปัญหาการขอย้ายกลับภูมิลำเนาเป็นจำนวนมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชิต บุรีโสคม (2523) ที่ค้นพบว่าบุคลากรที่กรมฝึกหัดครูคัดเลือกส่งไปให้วิทยาลัยครูไม่ตรงกับความต้องการ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ สิทธิชัย สีเวหา (2534) ที่ค้นพบว่าครูในโรงเรียนประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีวุฒิไม่ตรงกับความต้องการและการได้มาล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการ ดังนั้นกรมการศึกษานอก

โรงเรียนควรกระจายอำนาจในการคัดเลือกบรรณารักษ์ตามตำแหน่งที่ว่างให้แก่ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดดำเนินการเอง

4. จากผลการวิจัยด้านการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน พบว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัยในตอนหนึ่งที่พบว่าด้านการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าด้านการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะศูนย์ฯ ได้วางระบบในเรื่องดังกล่าวไว้อย่างชัดเจน และเน้นในเรื่องนี้มาก เพราะผู้บริหารจะพยายามที่จะให้บุคลากรใหม่มีความอบอุ่นสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมในศูนย์ เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร อันจะเป็นผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับอุปนิสัยของคนไทยที่จะต้องรับผู้มาใหม่หรือมาเยือนด้วยไมตรีจิตที่ดี

5. จากผลการวิจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ซึ่งก็สอดคล้องกับผลงานวิจัยในตอนหนึ่งที่พบว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ว่าจะประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เป็นเรื่องที่มีระบบกฎเกณฑ์ วิธีการดำเนินการที่เป็นระบบที่ต้องปฏิบัติตามดังนั้นปัญหาจึงมีน้อย มีข้อสังเกตที่น่าจะนำมาพิจารณา คือ ศูนย์ฯ ไม่ได้นำผลการประเมินไปแจ้งให้บุคลากรทราบข้อดี ข้อบกพร่องเพื่อไปปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานต่อไป โดยผู้อำนวยการศูนย์เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย แต่ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์และผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์และผู้ปฏิบัติงานบุคลากรมีความใกล้ชิดกับบุคลากรของศูนย์ฯ มากตามหน้าที่ ดังนั้นจึงทราบปัญหาได้ดี แต่ผู้อำนวยการศูนย์เป็นผู้บริหารระดับสูงจะไม่ค่อยได้สัมผัสในเชิงความสัมพันธ์กับบุคลากรในศูนย์ฯ มากนัก จึงไม่ทราบว่าเป็นปัญหา ดังนั้นเรื่องนี้อยู่อาศัยการศูนย์ฯ จะต้องพิจารณาเรื่องนี้ให้รอบคอบเพราะเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนมาก

6. จากผลการวิจัยด้านสิ่งตอบแทน พบว่าเป็นปัญหาระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยในตอนหนึ่งที่พบว่า ด้านสิ่งตอบแทนปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ดังนั้นจึงเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน



7. จากผลการวิจัยด้านการพัฒนา พบว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ซึ่งก็สอดคล้องกับผลงานวิจัยด้านที่หนึ่งที่พบว่าด้านการพัฒนาปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าด้านการพัฒนาปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ซึ่งเป็นเรื่องที่ดีมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุนากรรณ สีวะขวร (2533) ที่พบว่า สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลโรงเรียนนานเครือคณะภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ด้านการพัฒนาเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด แต่มีข้อน่าสังเกตที่ว่า ศูนย์ฯขาดงบประมาณในการฝึกอบรม ประชุมสัมมนาทางวิชาการ ศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ และประสบการณ์ของบุคลากร ซึ่งพบว่ากลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่มเห็นว่า เป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก ดังนั้นกรมการศึกษานอกโรงเรียนควรพิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการในเรื่องดังกล่าวเพิ่มเติมหรือไม่ก็ศูนย์การศึกษา นอกโรงเรียนจังหวัดก็ควรหางบประมาณจากส่วนอื่นมาดำเนินการเรื่องนี้ เช่น งบประมาณสนับสนุนจากสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เป็นต้น ส่วนอีกประเด็นหนึ่งที่ว่าบุคลากรของศูนย์ฯ บางฝ่ายมีการปฏิบัติงานมากงานล้นมือ ทำให้โอกาสในการศึกษาต่อปรับปรุงพัฒนาเทคนิควิชาการที่สูงขึ้นมีน้อย ซึ่งกลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่มเห็นว่า เป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน ดังนั้นผู้บริหารศูนย์ฯควรจะวิเคราะห์การมอบหมายภารกิจของแต่ละฝ่ายว่า ปริมาณงานและจำนวนบุคลากรมีความเหมาะสมสอดคล้องกันหรือไม่ เพียงใด เพื่อจะได้ปรับให้บุคลากรแต่ละฝ่ายมีปริมาณงานที่ใกล้เคียงกัน

8. จากผลการวิจัยด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง พบว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ซึ่งก็สอดคล้องกับผลงานวิจัยในตอนที่หนึ่งที่พบว่า ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งสรุปได้ว่าด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ซึ่งเป็นเรื่องที่ดีมาก

9. จากผลการวิจัยด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน พบว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ซึ่งก็สอดคล้องกับผลงานวิจัยในตอนที่หนึ่งที่พบว่า ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงานปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ดังนั้นจึงเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน

10. จากผลการวิจัยด้านการให้บริการต่อเนื่อง พบว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยในตอนที่หนึ่งที่พบว่าด้านการให้บริการต่อเนื่อง ปฏิบัติอยู่ใน

ระดับมาก ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าด้านการให้บริการต่อเนื่องปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ซึ่งเป็นเรื่องที่ดีมาก มีข้อที่น่าสังเกตที่ว่า การย้าย การโอนบุคลากรที่ไม่ตรงกับความต้องการใช้ของศูนย์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการดำเนินการดังกล่าวกรมการศึกษา นอกโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการ โดยไม่ได้หารือศูนย์การศึกษา นอกโรงเรียนจังหวัด ดังนั้นจึงเกิดปัญหาดังกล่าว ทั้งนี้เพราะกรมการศึกษา นอกโรงเรียนไม่ได้พิจารณาถึงความต้องการในการใช้ แต่จะพิจารณาถึงความจำเป็นหรือเหตุผลของผู้ขอย้าย ขอโอนเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะการย้ายกลับภูมิลำเนาเดิม ทั้งนี้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด ในประเด็นดังกล่าว หากพิจารณาจำแนกแยกตามกลุ่มประชากรแล้วจะพบว่า ผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ ซึ่งเป็นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่ต้องการใช้บุคลากรให้ตรงกับความต้องการ ดังนั้นเมื่อบุคลากรที่ได้มาไม่ตรงกับความต้องการจึงเกิดปัญหาในการมอบหมายงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบ ส่วนผู้ปฏิบัติงานบุคลากรไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงาน ดังนั้นจึงไม่ทราบในส่วนที่เป็นปัญหา จึงเห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย

11. จากผลการวิจัยด้านการบริการข้อมูลข่าวสาร พบว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในตอนหนึ่งที่พบว่า ด้านการบริการข้อมูลข่าวสารปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งสรุปได้ว่าด้านการบริการข้อมูลข่าวสารปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่เป็นปัญหาระดับน้อย ซึ่งเป็นเรื่องที่ดีมาก

จากผลการวิจัยที่ค้นพบจะเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารงานบุคคลทั้ง 11 ด้าน ปรากฏว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย แต่มีข้อที่น่าสังเกตคือ ด้านการคัดเลือกที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะสาเหตุที่ได้กล่าวไว้แล้วในด้านการคัดเลือก นอกจากนี้ข้อสังเกตที่น่าจะนำมาพิจารณาคือด้านการสรรหา ซึ่งผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ซึ่งได้อธิบายสาเหตุไว้แล้วในด้านที่สองของตอนที่สองแล้วเช่นกัน



### ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลของศูนย์การศึกษาออกรังเรียนจังหวัด

1. จากผลการวิจัยพบว่า ด้านการคัดเลือกปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย แต่เมื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคพบว่า ด้านการคัดเลือกเป็นปัญหาอยู่ระดับมาก ซึ่งสรุปได้ว่าในด้านการคัดเลือกนั้นศูนย์การศึกษาออกรังเรียนจังหวัดปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้เพราะกรรมการศึกษาออกรังเรียนไม่ได้มอบอำนาจในการคัดเลือกข้าราชการให้แก่ศูนย์ฯ โดยกรรมการศึกษาออกรังเรียนจะเป็นผู้ดำเนินการทั้งหมดโดยศูนย์ฯมีส่วนร่วมน้อยมาก แต่เมื่อศึกษาปัญหาจะพบว่า เป็นปัญหาอยู่ระดับมาก ทั้งนี้เพราะศูนย์ฯจะได้บุคลากรที่ไม่ตรงกับความต้องการบ้าง การดำเนินการล่าช้าบ้าง มีการขอย้ายมากเพราะไม่ใช่เป็นบุคคลในท้องถิ่น ดังนั้นกรรมการศึกษาออกรังเรียนควรมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจในการคัดเลือกบุคลากรของศูนย์ฯให้แก่ศูนย์การศึกษาออกรังเรียนจังหวัดดำเนินการ เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น

2. จากผลการวิจัยพบว่าด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีข้อน่าสังเกตที่ควรนำมาพิจารณาข้อข้อที่ว่า ศูนย์ฯไม่ได้นำผลการประเมินไปแจ้งให้บุคลากรทราบข้อดีข้อบกพร่องเพื่อไปปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ฯและผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเห็นว่า เป็นปัญหาอยู่ระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารศูนย์ฯโดยเฉพาะผู้อำนวยการศูนย์ฯจะควรนำประเด็นนี้ไปพิจารณาตามความเหมาะสมว่าจะแจ้งหรือไม่และควรพิจารณาผลดีผลเสีย และผลกระทบอื่น ๆ ที่จะตามมาด้วย

3. จากผลการวิจัยพบว่าด้านสิ่งตอบแทน ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย โดยเฉพาะในประเด็นเกี่ยวกับการบริการในเรื่องบ้านพัก การจัดการด้านยานพาหนะรับ-ส่ง การให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น ดังนั้นผู้บริหารควรจะคำนึงถึงงานประเด็นดังกล่าวและควรมีการปรับปรุง ทั้งนี้เพราะเป็นสวัสดิการพื้นฐานที่บุคลากรของศูนย์ฯควรจะได้รับบ้าง แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรพิจารณาความเหมาะสมของงบประมาณด้วย เช่น อาจจะมีการเก็บเงินค่าบริการจากผู้ใช้บริการในราคาที่เหมาะสม

4. จากผลการวิจัยด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน พบว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ดังนั้นผู้บริหารของศูนย์ฯจำเป็นต้องปรับปรุงนโยบายโดยเฉพาะในประเด็นเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย การจัดหาประกันชีวิตให้แก่บุคลากร ทั้งนี้เพราะกิจกรรมการศึกษาออกรังเรียนจะต้องปฏิบัติงานในพื้นที่ชนบทที่มีความทุรกันดาร ซึ่งอาจจะประสบอันตรายได้ ดังนั้นผู้บริหารควรเตรียมการให้พร้อมในเรื่องดังกล่าว เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติ

งาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานได้ ซึ่งมีตัวอย่างการดำเนินงานด้านนี้อยู่  
แล้วในกระทรวงศึกษาธิการ เช่น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นต้น

#### ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยในอนาคต

ควรทำการวิจัยในเรื่องต่อไปนี้

1. ควรวิจัยในเรื่องกระบวนการที่สำคัญ ๆ ของการบริหารงานบุคคลอย่าง  
ละเอียดในด้านต่อไปนี้ (1) กระบวนการสรรหา (2) การบรรจุรักษามูลค่า (3) การ  
พัฒนาบุคลากร (4) วิธีการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งในการบริหารบุคลากร
2. ศึกษาถึงรูปแบบโครงสร้างในการบริหารงานบุคคลของศูนย์การศึกษา  
นอกระบบจังหวัด โดยให้ทราบถึงรายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่ง อำนาจ หน้าที่ และฐานะ  
ส่วนบุคคลของบุคลากร

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย