



บทที่ 5

## สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัย โดยกล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย ข้อเสนอแนะ จากผลการวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาศูนย์สุขภาพของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อศึกษาความต้องการด้านการพัฒนาศูนย์สุขภาพของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคด้านการพัฒนาศูนย์สุขภาพของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประชากรประกอบด้วยข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทุกตำแหน่ง จำนวน 1,005 คน กำหนดขนาดตัวอย่างจากรางของ ทาโร ยามาเน่ ได้ขนาดตัวอย่าง 385 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling) สุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) และการสุ่มแบบเน้นวัตถุประสงค์ (Purposive Sampling Technique) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 385 คน ส่วนแบบ

สัมภาษณ์ใช้สัมภาษณ์เฉพาะ ศึกษานิเทศก์จังหวัด 10 คน และศึกษานิเทศก์อำเภอ 44 คน  
รวมทั้งสิ้น 54 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

2.1 แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง ใช้สัมภาษณ์เฉพาะ  
หัวหน้าหน่วยงานคือ ศึกษานิเทศก์จังหวัดและศึกษานิเทศก์อำเภอ มี 3 ตอนดังนี้

- ตอนที่ 1 : เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัว
- ตอนที่ 2 : เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ของหน่วยงาน
- ตอนที่ 3 : เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้  
ของหน่วยงาน

2.2 แบบสอบถาม ใช้สอบถามข้าราชการส่วนภูมิภาคสังกัดสำนักงานปลัด  
กระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการ  
อำเภอของกลุ่มตัวอย่างทุกตำแหน่งทุกคน แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

- ตอนที่ 1 : สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัว เป็นแบบตรวจสอบรายการ
- ตอนที่ 2 : สอบถามเกี่ยวกับความต้องการด้านการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ใน 7 กิจกรรม  
เป็นแบบตรวจสอบรายการและคำถามปลายเปิด

2.3 ศึกษาจากเอกสารของหน่วยงาน ได้แก่ เอกสารต่าง ๆ คือ

- โครงการพัฒนาสำนักงาน
- แนวทางการพัฒนาสำนักงาน
- โครงการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ของสำนักงาน
- เอกสารประกอบการประชุมของสำนักงาน
- เอกสารประกอบการสัมมนาของสำนักงาน

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากการสัมภาษณ์ศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 10 คน และให้ผู้ช่วยวิจัย ช่วยสัมภาษณ์ศึกษาธิการอำเภอ จำนวน 44 คน สัมภาษณ์ ได้ครบ 54 คน คิดเป็นร้อยละ 100

3.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยส่งทางไปรษณีย์ ส่งไป ทั้งสิ้นจำนวน 385 ชุด ได้รับคืนเป็นฉบับที่สมบูรณ์ จำนวน 383 ชุด คิดเป็นร้อยละ 99.4

3.3 เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร โดยขอความอนุเคราะห์จากหัวหน้า หน่วยงานที่รับการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยออกสัมภาษณ์ทุกแห่ง

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ใช้วิธีแจกแจง ความถี่ หาค่าร้อยละและวิเคราะห์เนื้อหา

### สรุปผลการวิจัย

1. สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาคลลการและป้ดหา อุปสรรคในการพัฒนาคลลการ จากแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง

1.1 ผลการวิจัยเกี่ยวกับสถานภาพของผู้รับการสัมภาษณ์

1.1.1 ตำแหน่ง ผู้รับการสัมภาษณ์เป็นศึกษาธิการจังหวัด ร้อยละ 18.5 และศึกษาธิการอำเภอ ร้อยละ 81.5

1.1.2 อายุ ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี (ร้อยละ 64.8)

1.1.3 ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน ส่วนใหญ่อยู่ในระหว่าง 1 - 5 ปี (ร้อยละ 27.8)

1.1.4 วุฒิการศึกษาสูงสุด ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 68.5)

1.2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับสถานภาพการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน สรุปได้ดังนี้

1.2.1 การกำหนดนโยบาย มีหน่วยงานที่กำหนดนโยบาย ร้อยละ 55.5 และ ไม่มีการกำหนดนโยบาย ร้อยละ 45.5 โดยผู้ทำหน้าที่กำหนดนโยบายส่วนใหญ่กำหนดโดยคณะกรรมการหรือคณะทำงาน

1.2.2 การศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและความต้องการในการพัฒนา มีหน่วยงานที่ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา เป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 72.8) โดยผู้ทำหน้าที่ในการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าหน่วยงานดำเนินการเอง (ร้อยละ 61.5)

1.2.3 การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา มีหน่วยงานที่กำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาไว้เป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 83.3)

1.2.4 การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร มีหน่วยงานที่มีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 83.3) โดยกำหนดกิจกรรมการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการใช้มากที่สุด (ร้อยละ 86.7)

1.2.5 การดำเนินการพัฒนาบุคลากร มีกิจกรรมที่หน่วยงานดำเนินการได้เองมากที่สุดคือ การนิเทศงาน (ร้อยละ 72.2) และ กิจกรรมที่ดำเนินการแล้ว มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 31.5)

1.2.6 การประเมินผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร มีหน่วยงานที่ดำเนินการเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 83.3) โดยมีวิธีประเมินผลโดยการสังเกตมากที่สุด (ร้อยละ 88.9) และผลที่ได้จากการประเมิน ได้นำไปปรับปรุงการพัฒนามากที่สุด (ร้อยละ 100)

1.3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

- 1.3.1 เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายพบว่า นโยบายที่กำหนดไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดผลในการปฏิบัติ มีปัญหามากที่สุด (ร้อยละ 68.5)
- 1.3.2 เกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาพบว่า ช่างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้มาตรฐาน มีปัญหามากที่สุด (ร้อยละ 59.3)
- 1.3.3 เกี่ยวกับการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา พบว่า การกำหนดจุดมุ่งหมายไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร มีปัญหามากที่สุด (ร้อยละ 50.0)
- 1.3.4 เกี่ยวกับการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร พบว่า การขาดแคลนสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร มีปัญหามากที่สุด (ร้อยละ 79.6)
- 1.3.5 เกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน พบว่า การขาดแคลนงบประมาณในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรมีปัญหามากที่สุด (ร้อยละ 72.2)
- 1.3.6 เกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร พบว่า ขาดการติดตามผลและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีปัญหามากที่สุด (ร้อยละ 68.5)

## 2. สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรจากแบบสอบถาม

### 2.1 ผลการวิจัยเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

- 2.1.1 เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชาย (ร้อยละ 65.3)
- 2.1.2 อายุราชการ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุราชการ 15 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 36.3)
- 2.1.3 ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับตำแหน่งปัจจุบันระหว่าง 1-5 ปี (ร้อยละ 44.7)
- 2.1.4 วุฒิการศึกษาสูงสุด ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 50.9)

### 2.2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากร สรุปผลการวิจัยไว้ดังนี้

- 2.2.1 ด้านการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ส่วนใหญ่ต้องการให้

มีการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 99.5) โดยต้องการให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานมากที่สุด (ร้อยละ 86.1)

2.2.2 ด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการ ส่วนใหญ่ต้องการให้มีการจัดสัมมนาทางวิชาการ (ร้อยละ 98.2) และต้องการให้มีการสัมมนาเกี่ยวกับการบริการและการประสานงานมากที่สุด (ร้อยละ 47.6)

2.2.3 ด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ส่วนใหญ่ต้องการให้มีการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ (ร้อยละ 98.2) และต้องการให้หน่วยงานมีการจัดทำเอกสาร เช่น จุลสาร วารสาร สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ออกเผยแพร่มากที่สุด (ร้อยละ 83.3)

2.2.4 ด้านการนิเทศงาน ส่วนใหญ่ต้องการให้มีการนิเทศงานในหน่วยงาน (ร้อยละ 94.5) และต้องการให้มีการนิเทศงานในด้านทักษะในการปฏิบัติงานมากที่สุด (ร้อยละ 77.0)

2.2.5 ด้านการศึกษาต่อหรือดูงานเพิ่มเติม ส่วนใหญ่ต้องการที่จะศึกษาต่อหรือดูงานเพิ่มเติม (ร้อยละ 96.6) โดยมีความต้องการที่จะศึกษาต่อหรือดูงานเพิ่มเติมในสาขาวิชาบริหารการศึกษามากที่สุด (ร้อยละ 47.0)

2.2.6 ด้านการไปทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงาน ส่วนใหญ่ต้องการให้หน่วยงานจัดกิจกรรมไปทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงาน (ร้อยละ 98.2) และมีความต้องการที่จะไปทัศนศึกษาดูงานหรือสังเกตวิธีการทำงานในหน่วยงานที่มีผลงานดีเด่นทุกด้านมากที่สุด (ร้อยละ 77.1)

2.2.7 ด้านการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ส่วนใหญ่ต้องการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (ร้อยละ 68.9) และต้องการให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานคำนึงก่อนที่จะมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานให้มีการตรวจสอบคุณภาพของงานและคุณภาพของคนให้สอดคล้องกัน (ร้อยละ 83.3)

### 3. สรุปผลการวิจัยจากเอกสาร

คือ

#### 3.1 การศึกษาปัญหาและการวิเคราะห์ปัญหา มีการศึกษาและพบประเด็นปัญหา

- ขาดแคลนบุคลากร
- บุคลากรเดิมขาดการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารบางส่วนขาดความกระตือรือร้นและไม่ตื่นตัว
- บุคลากรระดับปฏิบัติงานขาดความเข้าใจในการปฏิบัติงานและขาดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน
- ขาดการสนับสนุนจากหน่วยเหนือโดยเฉพาะปัจจัยในการบริหารคือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และวิธีการจัดการ

#### 3.2 การกำหนดจุดมุ่งหมาย (แนวทางแก้ไขปัญหา)

- สร้างศักยภาพในการทำงานด้วยการพัฒนาบุคลากรทุกวิธีการที่สามารถทำได้ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- สนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงาน
- จัดระบบงานให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน
- ปรับปรุงองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

#### 3.3 การกำหนดแผนพัฒนา มีกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาคือ

- วัตถุประสงค์ในการพัฒนาเพื่อพัฒนาสำนักงานให้มีศักยภาพในการดำเนินงาน และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน
- เป้าหมายคือ ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานตามที่กระทรวงกำหนด และปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรทุกกลุ่ม

3.4 การดำเนินการพัฒนา มีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรคือ การสัมมนา การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การทัศนศึกษา การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ การนิเทศงาน การจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงานและเอกสารทางวิชาการและวิธีการอื่น ๆ

3.5 การประเมินการพัฒนา มีการประเมินผลกิจกรรมพัฒนา 3 ระยะ คือ กาก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการ โดยใช้เครื่องมือ ประเมินจากการตรวจสอบเอกสาร สังเกต สัมภาษณ์ แบบสอบถามและแบบสำรวจ

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยมีสาระที่นำมาอภิปรายได้ดังนี้

1. สภาพการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการศึกษาเอกสารและจากการสัมภาษณ์ พบว่า หน่วยงานส่วนใหญ่มีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร 5 ขั้นตอน (เสริมวิทย์ สุภเมธี, 2531 : 151-152) คือ มีการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาและความ ต้องการ ร้อยละ 72.2 มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา ร้อยละ 83.3 มีการกำหนด แผนพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 83.3 ซึ่งมีการดำเนินการตามแผนที่กำหนด และมีการประเมินผลการพัฒนา ร้อยละ 83.3 จากข้อมูลดังกล่าว ทำให้ทราบว่า ยังมีหน่วยงานที่มีการกำหนด จุดมุ่งหมายและวางแผนพัฒนาบุคลากรโดยขาดข้อมูลที่จำเป็นคือ ปัญหาและความต้องการในการพัฒนา ทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานและบุคลากร ซึ่งโดยหลักการแล้ว การพัฒนาบุคลากรมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเต็มที่ เพื่อผลงานของสถาบันและเพื่อสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานได้เจริญก้าวหน้าไปเท่าที่ความสามารถจะอำนวย (กิติมา ปรีดีติลล, 2529 : 137) ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงจำเป็นต้องจัดทำเป็นกระบวนการและต่อเนื่อง จึงจะประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ

ด้านนโยบายในการพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่า มีหน่วยงานที่กำหนดนโยบาย การพัฒนาบุคลากรไว้เป็นส่วนใหญ่ แต่อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีหลายหน่วยงานที่ยังยึดคนนโยบาย หน่วยงานเหนือเป็นหลัก ซึ่งจริง ๆ แล้วไม่น่าจะเป็นไปได้ เพราะนโยบายหน่วยงานจะกล่าว ไว้กว้าง ๆ ถ้าหน่วยปฏิบัติจะนำนโยบายมาใช้ ก็ต้องนำมาแปรให้สอดคล้องกับนโยบายหน่วย



เหนือ ซึ่งก็หมายความว่าต้องนำมากำหนดใหม่โดยจัดทำให้สอดคล้องกับนโยบายหน่วยเหนือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานที่ใกล้ชิดกัน ก็น่าจะมีความสอดคล้องกันมากที่สุด (สกล รุ่งโรจน์, 2530 : 191-192) นโยบายจึงเป็นเรื่องสำคัญ เพราะเป็นเครื่องชี้ที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทางในการพัฒนาให้สอดคล้องกันในทุกระดับทุกหน่วยงานในสังกัดเดียวกัน

เกี่ยวกับการศึกษา สํารวจและวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการในการพัฒนา จากการวิจัยพบว่า หน่วยงานมีการศึกษา สํารวจและวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการเป็นส่วนใหญ่ อาจจะเป็นเพราะการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา จะทำให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นมากขึ้น และทำให้ทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรและหน่วยงาน (เสริมวิทย์ ศุภเมธี, 2531 : 151-152) สามารถที่จะนำไปกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้อง แต่อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีอีกหลายหน่วยงานที่ไม่มีการศึกษา สํารวจและวิเคราะห์ปัญหา โดยให้เหตุผลว่า ไม่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ บุคลากรมีน้อย และไม่ใช่น้ำหนักของหน่วยงาน ซึ่งก็หมายความว่า หน่วยงานที่ไม่ได้ศึกษา สํารวจและวิเคราะห์ปัญหานั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานไม่ต้องการที่จะเป็นผู้ดำเนินการเอง ในขณะเดียวกัน ผู้ทำหน้าที่ในการศึกษา สํารวจ และวิเคราะห์ปัญหา จากผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่แล้วหัวหน้าหน่วยงานดำเนินการด้วยตนเอง ทำให้ทราบว่าหัวหน้าหน่วยงานส่วนใหญ่สามารถดำเนินการด้วยตนเอง เพราะข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรบางประการไม่อาจจะเปิดเผยได้ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัว ภาระหนี้สิน เป็นต้น

เกี่ยวกับการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา จากการวิจัยพบว่า มีหน่วยงานที่มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาไว้เป็นส่วนใหญ่ อาจจะเป็นเพราะได้มีการศึกษา สํารวจและวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการไว้แล้ว ทำให้ทราบปัญหาและความต้องการจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย เพราะการกำหนดจุดมุ่งหมายเป็นการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งสอดคล้องกันทั้งที่ศึกษาจากเอกสารและจากการสัมภาษณ์ และโดยหลักการแล้ว การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาต้องกำหนดจากปัญหาและความต้องการ (เมธี ปิรันธนานนท์, 2523 : 155) ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายที่หน่วยงานกำหนดด้วย

เกี่ยวกับการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่า มีหน่วยงานที่กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรไว้เป็นส่วนใหญ่ จากการศึกษาเอกสารและจากการสัมภาษณ์มีความสอดคล้องกัน โดยมีการพิจารณาการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนงานด้านอื่น ๆ (เมธี ปิลันธนาพันธ์, 2523 : 158-159) คือ แผนพัฒนาสำนักงาน แผนปฏิบัติการประจำปี โครงการอื่น ๆ ที่สำนักงานดำเนินการ ส่วนกิจกรรมที่หน่วยงานเน้นคือ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สกส รุ่งโรจน์ (2530 : 169) ที่พบว่า การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นความต้องการของบุคลากรมากที่สุด

เกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่า กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่หน่วยงานดำเนินการได้เองมากที่สุด คือ การนิเทศงาน อาจจะเป็นเพราะการนิเทศงาน ไม่มีปัจจัยอย่างอื่นมาเกี่ยวข้องมาก เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากรดำเนินการ เป็นต้น ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานจึงสามารถดำเนินการได้โดยง่าย ส่วนกิจกรรมที่ดำเนินการแล้วมีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สกส รุ่งโรจน์ (2530 : 188) ที่พบว่า กิจกรรมการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ประสบผลสำเร็จมากที่สุด และกลุ่มข้าราชการที่หัวหน้าหน่วยงานเห็นว่า ควรจะได้รับการพัฒนามากที่สุด คือ กลุ่มข้าราชการระดับ 1-3 ซึ่งสอดคล้องกับผลการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ ที่พบว่า ข้าราชการพลเรือนส่วนมากขาดการพัฒนา หรือได้รับแต่เป็นส่วนน้อย โดยเฉพาะข้าราชการที่มีตำแหน่งระดับ 1-3 (กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานปลัดกระทรวง, 2531 : 62) ส่วนวิธีการพัฒนาสำหรับกลุ่มข้าราชการดังกล่าว จากการวิจัยพบว่า ควรใช้วิธีการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการมากที่สุด อาจจะเป็นเพราะการพัฒนาโดยวิธีนี้ประสบผลสำเร็จมากที่สุดตามผลการวิจัยที่ได้กล่าวมาแล้ว

เกี่ยวกับการประเมินผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่าหน่วยงานมีการประเมินผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ การประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะจะทำให้ทราบว่าเมื่อดำเนินการไปแล้วผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร เพราะผลจากการประเมินจะสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไข ขั้นตอนต่าง ๆ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

(เมธี ปิลันธนาพันธ์, 2523 : 164) จากการศึกษาเอกสาร พบว่า หน่วยงานต่าง ๆ มีการประเมินผลสามระยะคือ ประเมินก่อนดำเนินโครงการ ประเมินระหว่างดำเนินการ และประเมินภายหลังเสร็จสิ้นโครงการ ส่วนวิธีการประเมินที่ใช้มากที่สุดคือ การสังเกต อาจจะเป็นเพราะเป็นวิธีการที่ง่ายไม่ยุ่งยากซับซ้อน และไม่ต้องสร้างเครื่องมือประเมิน แต่ใช้ประสบการณ์ของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผลจากการประเมินส่วนใหญ่แล้วนำไปใช้ปรับปรุงแก้ไขการพัฒนา ผลจากการวิจัยพบว่า ผลจากการประเมินความสำเร็จในการพัฒนาอยู่ในระดับมาก

2. ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนภูมิภาคสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรมากเกือบทุกด้านคือ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ร้อยละ 99.5 การสัมมนาทางวิชาการ ร้อยละ 98.2 การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ร้อยละ 98.2 การนิเทศงาน ร้อยละ 94.5 การศึกษาต่อหรือดูงานเพิ่มเติม ร้อยละ 96.6 การไปทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงาน ร้อยละ 98.2 และมีความต้องการด้านการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานน้อยกว่าทุกด้านคือ ร้อยละ 68.9 อาจจะเป็นเพราะกลัวการย้ายทำให้เกิดความรู้สึกว่า การย้ายสับเปลี่ยนเป็นการถูกลงโทษ (ประมวล รุจนเสรี, 2523 : 6) ซึ่งความจริงแล้วเป็นเพียงความรู้สึก ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายตามแผนงาน ซึ่งอาจจะดีหรือไม่ดีก็ได้ ขึ้นอยู่กับการพิจารณาของผู้มีอำนาจว่าจะดำเนินการอย่างไร จึงจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่า เป็นการย้ายเพื่อความก้าวหน้าในชีวิตราชการ

ด้านการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ จากการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความต้องการสูงมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ สกน รุ่งโรจน์ (2530 : 169) ที่พบว่า ความต้องการของครูอาจารย์เกี่ยวกับกิจกรรมการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการสูงที่สุด ส่วนเรื่องที่ต้องการจัดให้มีการฝึกอบรมมากที่สุด คือ เทคนิคและวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งตรงกับนโยบายการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่มีเป้าหมายให้

บุคลากรมีความรู้ในด้านเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงาน (กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานปลัดกระทรวง, มปป. : 8) ส่วนวิธีการจัดการฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรต้องการให้ใช้วิธีการลงมือฝึกปฏิบัติงานจริงให้มากที่สุด อย่างไรก็ตามวิธีการที่จะนำมาใช้ในการฝึกอบรมแต่ละครั้งขึ้นอยู่กับ วัตถุประสงค์ของหลักสูตร ความสามารถของผู้ฝึกและผู้รับการอบรม จำนวนผู้รับการอบรม ระดับของงาน เวลาและค่าใช้จ่าย (จำนงค์ สมประสงค์, 2514 : 213) ดังนั้น ผู้จัดฝึกอบรมจึงต้องพิจารณาถึงเงื่อนไขดังกล่าว จึงจะนำวิธีการฝึกอบรมตามหลักวิชาการมาใช้ให้เหมาะสม

ด้านการสัมมนาทางวิชาการ จากการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความต้องการสูงเช่นกัน อาจจะเป็นเพราะการสัมมนาทำให้บุคลากรได้รับความรู้และประสบการณ์แปลกใหม่ ( กิติมา ปรีดีคิลก, 2529 : 180) โดยเฉพาะเรื่อง que บุคลากรต้องการสัมมนามากที่สุดคือการบริการและการประสานงาน ซึ่งเป็นเรื่องใหม่ที่กระทรวงศึกษาธิการเน้นให้เป็นงานสำคัญงานหนึ่งของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ และกลุ่มที่ต้องการสัมมนาเรื่องนี้มากที่สุดคือ กลุ่มระดับ 1-3 และกลุ่มระดับ 4-5 ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มปฏิบัติงานที่ต้องสัมผัสกับงานบริการและประสานงานตลอดเวลา ส่วนกลุ่มระดับ 6-8 เป็นกลุ่มผู้บริหารและหัวหน้างาน ต้องการให้มีการสัมมนาในเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติ และการวางแผน ซึ่งเป็นงานวิชาการที่ผู้บริหารและหัวหน้างานจำเป็นจะต้องมีความรู้และมีประสบการณ์จึงจะสามารถบริหารงานได้ดี ส่วนการเชิญวิทยากรจากภายนอกหน่วยงานมาบรรยายเกี่ยวกับเรื่องที่สัมมนา บุคลากรทุกกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ควรเชิญผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเฉพาะเรื่องนั้นมาเป็นผู้บรรยาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เบอร์เกอร์ส และมอริส ( Paul Bergeris and Dwight Morris, 1955 : 65) ที่ว่า "การสัมมนา หมายถึง กลุ่มของบุคคลกลุ่มหนึ่งที่จะมาร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าในหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่งภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ"

ด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ จากการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความต้องการสูง และต้องการให้หน่วยงานมีการจัดทำเอกสาร เช่น จุลสาร วารสาร สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ออกเผยแพร่ให้มากที่สุด จากผลการวิจัยยังพบอีกว่า บุคลากรต้องการให้มีการเผยแพร่ข่าว

สารทางวิชาการแก่หน่วยงานอื่น ซึ่งการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการในลักษณะที่เป็นการนำข่าวสารภายในองค์กรมาพิมพ์เผยแพร่ออกไปยังองค์กรอื่น ๆ ภายนอกองค์กรโดยให้โอกาสแก่บุคลากรขององค์กรได้เขียนบทความแสดงความคิดเห็น หรือแสดงออกทางวิชาการอันเกี่ยวกับเทคนิคการปฏิบัติงาน จะมีส่วนกลายเป็นจัดให้มีการร่วมมือ (Participation) อีกด้วย (มบุญ (วงศ์นารี) พุทธวิธีวิทยากร, 2517 : 63) ส่วนการดำเนินการเกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการของหน่วยงาน บุคลากรส่วนใหญ่ยังเห็นว่าไม่เหมาะสมโดยต้องการให้แก้ไขในเรื่องการจัดสรรงบประมาณ ค่าใช้จ่ายเพื่อการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการให้พอเพียง

ด้านการนิเทศงาน จากการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความต้องการสูงเช่นกัน แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นที่น่าสนใจที่มีบุคลากรบางส่วนไม่ต้องการการนิเทศงาน แม้จะเป็นเพียงส่วนน้อยก็ควรรับแก้ไขก็คือ ไม่ต้องการการนิเทศงานเพราะไม่ศรัทธาผู้นิเทศ ถ้าหากบุคลากรไม่ศรัทธาผู้บริหารหรือผู้นิเทศแล้ว ความพยายามของผู้บริหารที่จะให้การแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานหรือบุคลากรในหน่วยงานให้รู้ถึงวิธีปรับปรุงตนเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2528 : 3-4) ก็คงจะไร้ผล ดังนั้น จึงควรจะรับแก้ไขจุดอ่อนนี้ให้ได้ โดยสร้างภาพพจน์ใหม่ให้บุคลากรมีความเชื่อถือศรัทธามากขึ้น นอกจากนี้ในสภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบัน จากการวิจัยยังพบว่า สภาพการนิเทศงานในหน่วยงานยังไม่เหมาะสมโดยบุคลากรต้องการให้ผู้บริหารหรือผู้นิเทศงานควรจะเป็นผู้ต้นตัวอย่างเสมอ มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่บุคลากรได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ส่วนจุดมุ่งหมายของการนิเทศงาน จากการวิจัยพบว่า ควรจะมีการนิเทศงานเพื่อพัฒนาทั้งคนและงาน ซึ่งสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ อุทัย บุญประเสริฐ (2528 : 3-4) ได้สรุปไว้ว่า จุดมุ่งหมายสำคัญของการนิเทศเป็นไปเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง พัฒนางาน พัฒนาคน ประสานงานและประสานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องและประการสุดท้ายเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ด้านการศึกษาต่อหรือดูงานเพิ่มเติม จากการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความต้องการศึกษาต่อหรือดูงานเพิ่มเติมสูง โดยมีความต้องการที่จะศึกษาต่อหรือดูงานเพิ่มในสาขาวิชา

บริหารการศึกษามากที่สุด อาจจะเป็นเพราะว่าการศึกษาคือในสาขาวิชาส่งผลต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หมายถึงอาจจะมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งหรือเป็นหัวหน้างานในระดับที่สูงขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งเป็นเรื่องจำเป็นและเป็นผลตอบแทน (Reward) ที่ผู้บังคับบัญชาส่งเสริม เพราะนอกจากจะเป็นการเสริมสร้างกำลังใจแก่ข้าราชการแล้วยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันต่อไปด้วย (ภิญโญ สาร, 2517 : 325) ส่วนประเภทของการลาศึกษาคือ จากการวิจัยพบว่า บุคลากรต้องการลาศึกษาภาคนอกเวลา โดยไม่ใช้เวลาราชการมากที่สุด สาเหตุที่สำคัญก็คือ ค่าตอบแทนเงินเดือนขึ้นตามปกติและไม่เป็นการรบกวนเวลาราชการอีกด้วย นอกจากนี้ยังมีสถานศึกษาทั้งในและนอกระบบหลายแห่งเปิดสอนนอกเวลาราชการ ส่วนการส่งเสริมการปฏิบัติงานแก่บุคลากรที่ได้รับการศึกษาคือ หรือดูงานเพิ่มเติมมาแล้ว จากการวิจัยพบว่า ควรมีการส่งเสริมโดยให้น้ำหนักวิชาที่ได้จากการศึกษาคือหรือดูงานเพิ่มเติมมาแล้วมาใช้ปฏิบัติงานให้มากที่สุด ซึ่งในเรื่องนี้เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องดูแลและมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถที่มีอยู่ของบุคลากรในหน่วยงาน

ด้านการไปทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงาน จากการวิจัยพบว่าบุคลากรมีความต้องการให้มีการไปทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงานสูงเช่นกัน โดยมีความต้องการที่จะไปทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงานในหน่วยงานที่มีผลงานดีเด่นทุกด้านมากที่สุด นอกจากนี้จุดมุ่งหมายในการไปทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานจากการวิจัยพบว่า บุคลากรต้องการไปทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานเพื่อศึกษารูปแบบการปฏิบัติงานที่ดีกว่า สามารถนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2513 : 531) ที่เชื่อว่า การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานและตัวบุคคลควบคู่กันไป กล่าวคือ ทำให้หน่วยงานมีบุคลากรที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับงาน จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ในขณะที่เดียวกันจะทำให้บุคคลเกิดขวัญและกำลังใจ เนื่องจากได้เรียนรู้เทคนิคและวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่จะใช้ปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้คนได้มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานต่อไป ส่วนการจัดบุคลากร

ใหม่ได้เรียนรู้การทำงานโดยให้ทำงานร่วมกับผู้มีประสบการณ์มาแล้ว จากการวิจัยพบว่า ควรจะมีวิธีการโดยมอบหมายให้ผู้มีประสบการณ์เป็นผู้สอนให้บุคลากรใหม่เป็นผู้ฝึกงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้เวลาสั้นแต่ได้ผล อาจจะเป็นการส่งบุคลากรในหน่วยงานไปฝึกงานในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อฝึกฝนความรู้ ความเชี่ยวชาญเพิ่มเติมสามารถกลับมาปฏิบัติงานในหน่วยงานต้นสังกัดให้ได้ผลดียิ่งขึ้น วิธีที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521 : 189) มีวิธีฝึกหัดงาน การฝึกงานโดยไม่ได้รับค่าตอบแทน การสลับเปลี่ยนหน้าที่และการศึกษาภายใต้คำแนะนำ

ด้านการโยกย้ายสลับเปลี่ยนหน้าที่การงาน จากการวิจัยพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เห็นควรให้มีการโยกย้ายสลับเปลี่ยนหน้าที่โดยมีเหตุผลสำคัญคือ เพื่อให้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้นหลายด้านและสามารถทำงานแทนกันได้ ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในส่วนภูมิภาคปัจจุบันมีน้อย และยังคงขาดแคลนอีกเป็นจำนวนมาก แต่อย่างไรก็ตามนอกจากเหตุผลดังกล่าวแล้ว ส่วนหนึ่งยังต้องการให้ปรับปรุงบุคลากรให้เหมาะกับงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flipppo, 1971 : 277) ที่กล่าวว่า "การบริหารบุคคลในองค์การนั้น บางกรณีเมื่อบรรจุแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ แล้ว ภายหลังประสบปัญหาว่าได้บรรจุคนไม่เหมาะกับงาน อันอาจจะมีสาเหตุมาจากการพิจารณาบุคลิกภาพของคนผิดพลาด หรือบุคคลนั้นเกิดเปลี่ยนทัศนคติไปจนกลายเป็นคนที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องแต่งตั้งโยกย้ายสลับเปลี่ยนหน้าที่การงานเสียใหม่ให้เหมาะสม" ส่วนกลุ่มข้าราชการที่ควรจะมีการสลับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่การงานมากที่สุด คือ กลุ่มระดับ 1-3 อาจจะเป็นเพราะเหตุผลดังกล่าวมาแล้วคือ บุคลากรระดับปฏิบัติขาดแคลน จึงอยากจะให้มีการโยกย้ายเพื่อให้สามารถทำงานแทนกันได้ ส่วนความต้องการที่จะมีการโยกย้ายสลับเปลี่ยนหน้าที่ จากการวิจัยพบว่า มีความต้องการค่อนข้างสูง เป็นที่น่าสังเกตว่า ความต้องการเมื่อเทียบกับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้านอื่น ๆ แล้ว การโยกย้ายสลับเปลี่ยนหน้าที่เป็นกิจกรรมที่บุคลากรมีความต้องการต่ำที่สุด อาจจะเป็นเพราะว่าการย้ายในลักษณะนี้มีทั้งที่เป็นผลดีและผลเสีย และไม่เป็นการย้ายในลักษณะของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความต้องการจึงต่ำ แต่อย่างไรก็ตาม บุคลากรส่วนใหญ่ก็เคยได้รับการแต่งตั้งโยกย้าย

สับเปลี่ยนหน้าที่การงานมาแล้ว และมีความพึงพอใจในการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานในระดับมาก

3. ปัญหาและอุปสรรคด้านการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคมีค่อนข้างมากทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการกำหนดแผนและการดำเนินการตามแผน ซึ่งผู้วิจัยแยกอภิปรายผลในแต่ละด้านได้ดังนี้

ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับนโยบายและการกำหนดนโยบาย จากการวิจัยพบว่า นโยบายที่กำหนดไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังพบว่า นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไม่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดนโยบายพัฒนาบุคลากรในระยะยาว ซึ่งเป็นเหตุผลหนึ่งที่สำนักงานไม่เคยสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นทั้งในเรื่องการบริหาร การจัดการและด้านวิชาการมาตั้งแต่อดีต ปัญหาต่าง ๆ จึงสะสมมานาน (กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานปลัดกระทรวง, 2531 : 5-6) และปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การกำหนดนโยบายมากมายเกินไปโดยไม่ระบุว่าเป็นนโยบายหลักหรือนโยบายรอง ทำให้ผู้ปฏิบัติไม่มีจุดยืนในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการศึกษา สสำรวจและวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการในการพัฒนา จากการวิจัยพบว่า ขาดเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้มาตรฐาน ขาดบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้านเกี่ยวกับการวิเคราะห์วิจัยข้อมูล บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลตามความเป็นจริง เป็นเหตุให้ข้อมูลที่得不ตรงหรือไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏ และประการสุดท้ายไม่มีเวลาศึกษา เนื่องจากมีบุคลากรน้อย ซึ่งปัญหานี้จะประสบกับสำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่มีขนาดเล็ก มีบุคลากรในสำนักงานเพียง 2-3 คน

ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่า การกำหนดจุดมุ่งหมายไม่สอดคล้องกันกับความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่บุคลากรในหน่วยงานไม่ให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นจริง การกำหนด



จุดมุ่งหมายในการพัฒนาจะกำหนดจากปัญหาและความต้องการในการพัฒนา (เมธี ปิลันธนาพันธ์, 2523 : 155) ซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการ ถ้าหากขั้นตอนต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกัน ก็อาจจะทำให้การแก้ปัญหาไม่ถูกจุด ซึ่งในที่สุดปัญหาที่ต้องการแก้ไขก็ยังคงมีอยู่ นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับความเข้าใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายไม่ตรงกัน การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาจะทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดที่ต้องการเช่นเดียวกัน

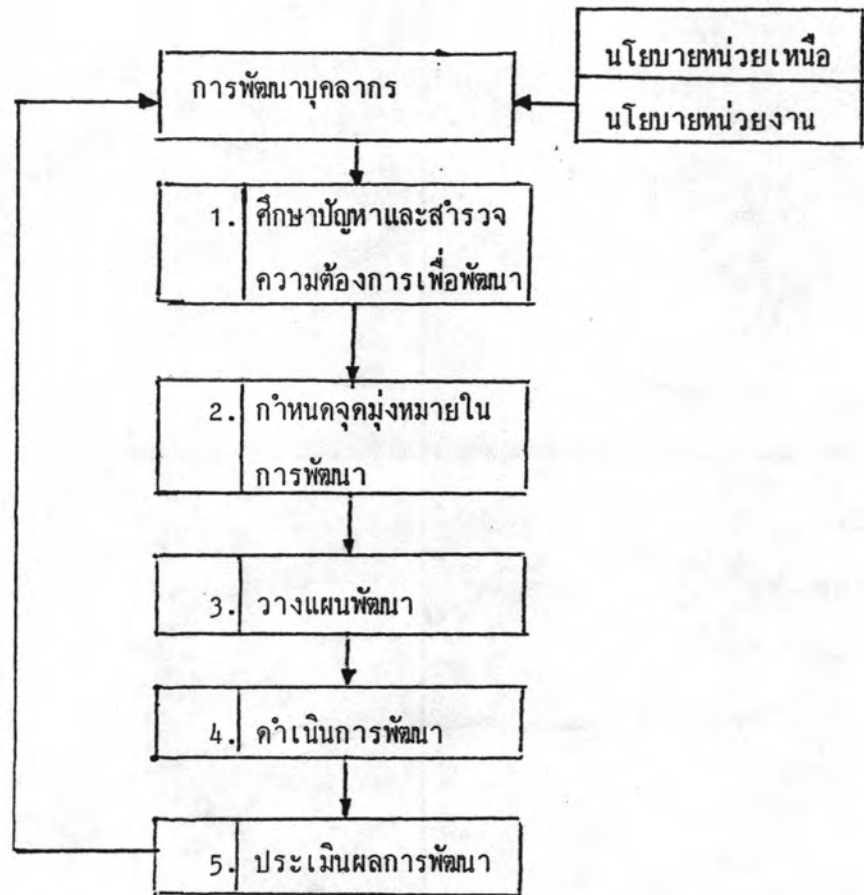
ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่าขาดแคลนทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งสอดคล้องกันทั้งที่ศึกษาจากเอกสารและจากการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ยังมีปัญหาและอุปสรรค คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผน ขาดการประสานแผนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และขาดข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการวางแผน

ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน จากการวิจัยพบว่า การขาดแคลนงบประมาณในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเป็นปัญหามากที่สุด ซึ่งตรงกับผลการวิจัยของ สกล รุ่งโรจน์ (2530 : 171) ที่พบว่า งบประมาณสนับสนุนการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตาม ปัญหานี้มักจะประสบกับหน่วยงานราชการหลายหน่วยงาน เนื่องจากเป็นงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร ซึ่งมีจำกัด วิธีการแก้ไขก็ควรจะใช้มาตรการประหยัดและเลือกกิจกรรมที่จัดแล้วให้ผลคุ้มค่ามากที่สุด นอกจากนี้ปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณแล้ว ยังมีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรของหน่วยงาน ส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่าไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้เพราะมีภาระงานมาก ซึ่งก็เป็นเรื่องจริง เพราะอัตรากำลังของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอมีน้อย แต่ภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้ทำมี 3 ฐานะคือ ฐานะตัวแทนกระทรวงศึกษาธิการและเป็นองค์กรกลางทางการศึกษาในระดับจังหวัดและระดับอำเภอ ฐานะตัวแทนสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการในจังหวัดและฐานะผู้ปฏิบัติงานให้กรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ขอบข่ายงานจึงมีมากมายกว้างขวาง (กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานปลัดกระทรวง, 2528 : 5) ปัญหาและอุปสรรคอื่น ๆ เกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาล้วนแต่เป็นปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหาร คือ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ และเวลาในการจัดยังไม่เหมาะสม

ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน จากการวิจัยพบว่า ขาดการติดตามและประเมินการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตามที่ได้ศึกษาเอกสารแล้ว การประเมินผลจะมี 3 ระยะคือ ประเมินก่อนดำเนินการ ประเมินระหว่างดำเนินการ และประเมินภายหลังดำเนินการ หากไม่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ก็อาจจะทำให้ไม่มีข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการดำเนินการหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้ ซึ่งส่งผลต่อความล้มเหลวของการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมทุกกิจกรรมก็เป็นได้ ส่วนปัญหาและอุปสรรคอื่น ๆ มีหลายประการที่พบจากการวิจัยคือ ขาดเครื่องมือที่ดีหรือไม่มีเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ซึ่งจากการสัมภาษณ์ จึงใช้การประเมินโดยวิธีการสังเกตเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านการประเมินและไม่นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังในบางหน่วยงาน

#### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

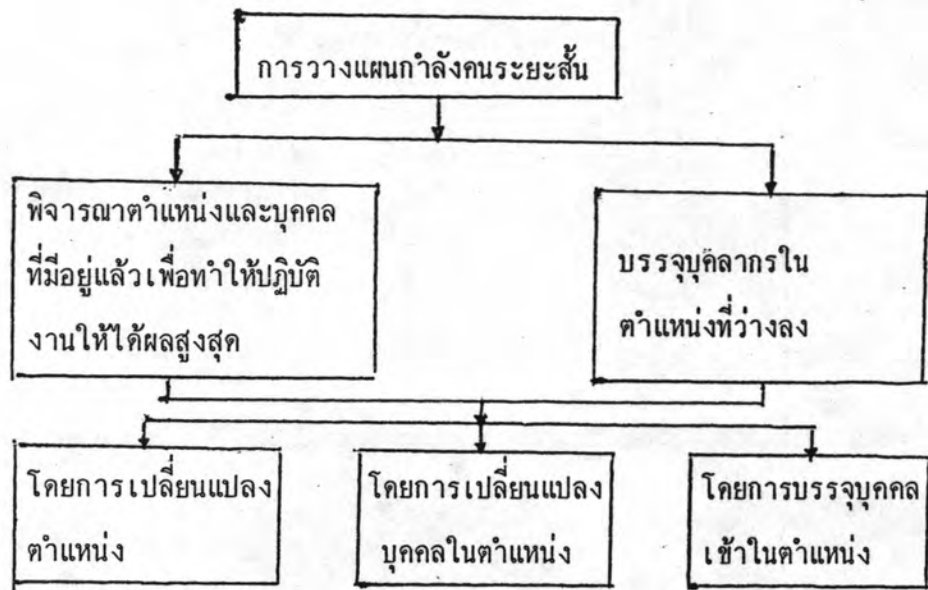
1. ผู้บริหารในระดับจังหวัดและระดับอำเภอของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ควรพิจารณาดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานเป็นเป้าหมายสำคัญ เพราะกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรนับเป็นกิจกรรมที่เด่นที่สุดในกระบวนการบริหารงานบุคคล (เมธี ปลัณธานนท์, 2623 : 149) โดยจัดดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร 5 ขั้นตอน ดังแผนภูมิต่อไปนี้ (เสริมวิทย์ สุภเมธี, 2531 : 51 - 152)



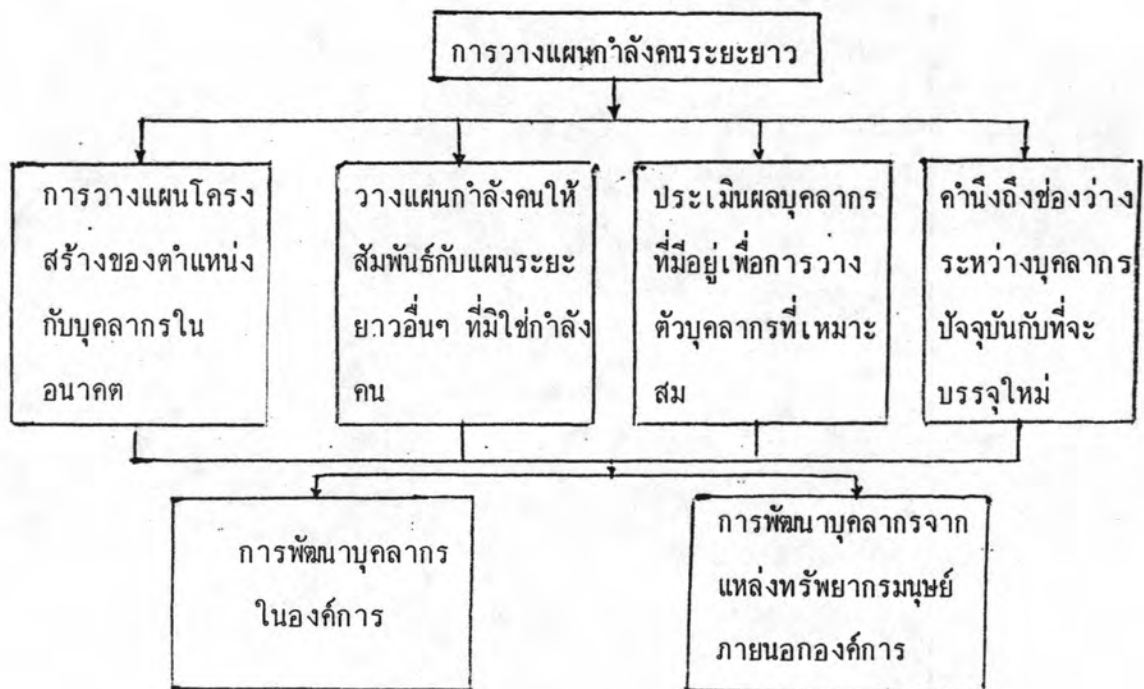
2. ผู้บริหารทุกระดับของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ควรจะมีการวางแผนกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (เมธี ปิรันธานนท์, 2523 : 22-25) เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ดังนี้

2.1 การวางแผนกำลังคนระยะสั้น (Short-Span) จะเกี่ยวข้องกับงานสำคัญ 2 ลักษณะคือ

- 1) การวางแผนเพื่อให้ตำแหน่งและบุคลากรที่มีอยู่แล้ว ให้ปฏิบัติให้ได้ผลสูงถึงขนาด
- 2) การวางแผนเพื่อบรรจุบุคลากรที่มีอยู่ลงในตำแหน่งที่ว่างลงตามแผนผังดังนี้



2.2 การวางแผนกำลังคนระยะยาว (Long-Span) จะแตกต่างไปจาก  
แผนระยะสั้น โดยมีวิธีการตามแผนผังดังนี้



3. ภารกิจในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ไม่ใช่หน้าที่ของหน่วยเหนือเท่านั้น แต่ผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดน่าจะเป็นหน่วยงานต้นสังกัดคือ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอทุกแห่ง เพราะใกล้ชิดและรู้ปัญหาของบุคลากรมากที่สุด และวิธีการพัฒนาบุคลากรก็มีมากมายหลากหลายวิธีการ โดยเฉพาะกิจกรรมบางกิจกรรมใช้งบประมาณน้อยหรืออาจจะไม่ใช้งบประมาณเลย เช่น การนิเทศงาน การให้คำปรึกษา แนะนำ หรือการสนับสนุนให้มีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารควรที่จะกำหนดกิจกรรมเหล่านั้นลงในแผนหรือโครงการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ส่วนหน่วยเหนือ เช่น กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือสำนักงานศึกษาธิการเขต อาจจะทำให้บางกิจกรรม เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา ซึ่งเป็นเพียงกิจกรรมหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรเท่านั้น

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรจะมีการวิจัยเกี่ยวกับสภาพและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในภาคอื่นเพื่อเปรียบเทียบกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรเฉพาะกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคอื่น ๆ
3. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากร เปรียบเทียบระหว่างข้าราชการส่วนภูมิภาคกับข้าราชการส่วนกลาง สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ