

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

1. เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5
2. เพื่อศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 จำนวน 6 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด จำนวน 12 คน ศึกษานิเทศก์จังหวัด จำนวน 6 คน หัวหน้าฝ่ายจำนวน 6 คน หัวหน้ากลุ่มงานจำนวน 12 คน รวมประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ทั้งสิ้น จำนวน 60 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบวิเคราะห์เอกสารที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

2.1 แบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง มี 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5

2.2 แบบวิเคราะห์เอกสาร เป็นแบบวิเคราะห์เอกสารต่าง ๆ ได้แก่ แผนปฏิบัติการประจำปี เอกสารแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร และรายงานการประชุมต่าง ๆ ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2540 - 2541

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองทั้งการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเอกสาร

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ กระบวนการพัฒนาบุคลากร และปัญหาการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ใช้วิธีใช้การวิเคราะห์เนื้อหา หาค่าความถี่ หาค่าร้อยละ และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

4.2 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ใช้วิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญ จำแนกและเรียบเรียงรายการข้อมูลและประเด็นสำคัญตามองค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้ในกรอบของแนวความคิดในการวิจัย และนำเสนอเป็นคำบรรยาย

### สรุปผลการวิจัย

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

1.1 สภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ จากการวิเคราะห์ผู้ให้สัมภาษณ์พบว่า ในภาพรวมเป็นเพศชาย อายุตั้งแต่ 41 - 50 ปี วุฒิปริญญาตรี และมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหรือทำหน้าที่ปัจจุบันระหว่าง 6 - 10 ปี

1.2 กระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุสูงสุด และรองลงมาดังนี้

1.2.1 การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมและรายกลุ่ม ระบุว่ามีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ในกรณีที่ไม่มีการกำหนดนโยบายไว้เพราะยึดนโยบายของกรมสามัญศึกษาเป็นหลักและไม่ใช้หน้าที่ของหน่วยงานส่วนในกรณีที่มีการกำหนดนโยบายไว้ พิจารณาจากภารกิจของกรมสามัญศึกษาและสภาพปัญหาของหน่วยงาน การกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร จะให้ความสำคัญในด้าน การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงานของบุคลากรให้สูงขึ้นและการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ในภาพรวมและรายกลุ่ม ระบุว่า จัดให้มีการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในกรณีที่มีการจัดให้มีการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สาเหตุในการจัดเพื่อต้องการทราบปัญหาหรือ

ข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นสาเหตุในการพัฒนาบุคลากร และเพื่อต้องการทราบความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคลากร

การกำหนดจุดมุ่งหมายในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม และรายกลุ่มพบว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพิจารณาหาความจำเป็น เพื่อวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรและเพื่อศึกษาข้อมูลที่จำเป็นต่อการวางแผนและออกแบบแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร โดยมีหลักการพิจารณาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน ส่วนการให้ความสำคัญในขั้นตอนหาความจำเป็นหน่วยงานจะให้ความสำคัญในขั้นการศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง และขั้นการวิเคราะห์ข้อมูลในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร แหล่งที่นำข้อมูลมาใช้ในการศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานจะนำมาจากวิธีการทำงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ และนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนงานขององค์กร และสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 มีวิธีการศึกษาและรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้วิธีการสำรวจโดยการสังเกต และการประชุมปรึกษาหารือในระดับหัวหน้าหน่วยงาน ส่วนการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 จะวิเคราะห์งานและผลการปฏิบัติงาน และวิเคราะห์บุคคล และในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร กำหนดโดยพิจารณาความจำเป็นของกลุ่มหรือฝ่าย หรือระดับของบุคลากร และความจำเป็นในด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ของบุคลากร โดยในการจัดลำดับความสำคัญให้คำนึงถึงผลที่เกิดการเปลี่ยนแปลงกับองค์กร และคำนึงถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรเป็นหลัก

1.2.2 การวางแผนพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมและรายกลุ่ม ระบุว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่จัดให้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากร มีบางหน่วยงานไม่จัดให้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรโดยให้เหตุผลว่า ไม่มีงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร และขาดบุคลากรในการดำเนินการวางแผน ในกรณีที่จัดให้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรโดยสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่กำหนดเป็นโครงการในแผนปฏิบัติงานประจำปี และกำหนดเป็นโครงการเฉพาะกิจ และมีการนำความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรมากำหนดในแผนพัฒนา โดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาบุคลากร และกำหนดเป็นหลักการและเหตุผลของโครงการพัฒนาบุคลากร สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 จัดให้มีการเตรียมการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ในกรณีที่มีการจัดเตรียมดำเนินการโดยทบทุนภารกิจที่เป็นปัญหา กำหนดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร และทบทุนความจำเป็นที่ต้องการในการพัฒนา ส่วนการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5

ส่วนใหญ่จัดให้มีการกำหนดจุดมุ่งหมายและกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนางานและเพื่อพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะในการพัฒนาบุคลากรสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 จะพัฒนาบุคลากรในระดับเจ้าหน้าที่และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มงานและศึกษานิเทศก์จังหวัด ส่วนผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานได้แก่ หัวหน้ากลุ่มงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการเองและ หัวหน้าฝ่ายพัฒนาวิชาการ และหลักการในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรยึดหลักการสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายหลักของหน่วยงานเป็นหลัก และให้สมาชิกของหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ และในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานและโครงการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่จะกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และเพื่อสร้างสรรคและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร การกำหนดแนวทางเนื้อหาหรือหลักสูตรของแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาและเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ส่วนการเลือกวิธีการในการพัฒนาบุคลากรสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 จะเลือกใช้วิธีการมุ่งเน้นให้การเรียนรู้เป็นรายบุคคล การให้การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการให้การเรียนรู้เป็นกลุ่ม โดยเลือกเทคนิควิธีหรือกิจกรรมในการพัฒนาประกอบวิธีการดังกล่าวโดยใช้เทคนิควิธีหรือกิจกรรมการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ การศึกษาโดยตรงด้วยตนเอง และการประชุมหารือ ในการเลือกจัดการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากร สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 จะเลือกดำเนินการพัฒนาบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ และเลือกใช้กิจกรรมการสอนงาน การศึกษาดูงานและศึกษาจากงานที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่เป็นประจำและการร่วมประชุม การกำหนดทรัพยากรในการพัฒนาบุคลากรมีการดำเนินการโดยคำนึงถึงแหล่งที่มาและคุณสมบัติคือ ทรัพยากรที่เป็นบุคคล ได้แก่วิทยากร สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่จะพิจารณาแหล่งที่มาของวิทยากรโดยพิจารณาจากภายในหน่วยงานและจากกรมสามัญศึกษาและเลือกคุณสมบัติของวิทยากรโดยเลือกมีความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาและเชื่อมโยงปฏิบัติได้จริง ในส่วนทรัพยากรที่เป็นสถานที่ เมื่อพิจารณาแหล่งที่จัดจะจัดภายในหน่วยงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และมีหลักการพิจารณาใช้วัสดุทัศนูปกรณ์ในการพัฒนาบุคลากรจะคำนึงถึงคุณภาพและอยู่ในสภาพใช้การได้ดี ส่วนทรัพยากรที่เป็นงบประมาณเมื่อพิจารณาแหล่งที่มาจะพิจารณาจากงบประมาณที่กรมสามัญศึกษาจัดให้ และจากเงินนอกงบประมาณ และมีหลักการใช้งบประมาณโดยพิจารณาจากงบประมาณที่ได้รับและค่าตอบแทนวิทยากร

1.2.3 การปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมและรายกลุ่ม ระบุว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่ จัดให้มีการเตรียมการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร โดยการจัดให้มีการประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องและจัดให้มีการยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง และการให้ความสำคัญในขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 จะให้ความสำคัญในขั้นตอนให้ผู้ปฏิบัติดำเนินการตามแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรและขั้นตอนผู้บริหารให้คำเสนอแนะและควบคุมงาน ส่วนการสร้างแรงจูงใจระหว่างการดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีการสร้างแรงจูงใจ โดยการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และการให้คำยกย่องชมเชย

1.2.4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรตามแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมและรายกลุ่มระบุว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่จัดให้มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรตามแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร โดยจัดทำเป็นแบบสอบถาม การสังเกตและแบบสอบถาม ส่วนหลักการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่จะประเมินโดยคำนึงถึงความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาบุคลากร และประสิทธิภาพของกระบวนการในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ส่วนสิ่งที่ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่จะประเมินสิ่งที่เกิดกับผู้เข้ารับการพัฒนา และสิ่งที่เกิดกับแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร ในกรณีประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาบุคลากร สิ่งที่ประเมินได้แก่ ความรู้ ผลสัมฤทธิ์จากการพัฒนาบุคลากรและปฏิกิริยาจากการพัฒนาบุคลากร ในกรณีประเมินแผนงาน/โครงการสิ่งที่ประเมินได้แก่กระบวนการพัฒนาบุคลากรและผลผลิตที่ได้รับ สำหรับบุคคลที่จะประเมินผลได้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาบุคลากร และผู้ดำเนินการแผนงาน/โครงการ ส่วนผู้ประเมินนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่จะให้บุคคลภายในหน่วยงาน เป็นผู้ประเมิน สำหรับวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่จะมีวัตถุประสงค์ในการประเมินเพื่อพิจารณาคุณภาพของผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ และเพื่อพิจารณาถึงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ ส่วนระยะเวลาการประเมินผลจะจัดหลังการพัฒนาบุคลากรและระหว่างการพัฒนาบุคลากร ในส่วนของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรจะใช้แบบการสังเกตและแบบสอบถาม ในประเด็นการทำจัดทำรายงานผลการประเมิน สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่ จะรายงานผลการประเมิน โดยจะรายงานผลการประเมินด้วยวาจา และจัดทำตามแบบสรุปผลของแผนงาน/โครงการ ในกรณีการนำผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรไปใช้ประโยชน์ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5

ส่วนใหญ่จะนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ โดยนำผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรไปปรับแผน/โครงการพัฒนาบุคลากรและนำไปปรับปรุงองค์การ ส่วนจัดให้มีการติดตามผลการพัฒนาบุคลากร สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่จัดให้มีการติดตามผลการประเมิน เพราะต้องการทราบผลสำเร็จของแผนงานและโครงการและต้องการทราบข้อมูลไปปรับเนื้อหา/หลักสูตรและวิธีการพัฒนา

### 1.3 ปัญหาการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุสูงสุด และรองลงมาดังนี้

ปัญหาในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมและรายกลุ่มพบว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่มีปัญหาและเป็นปัญหาในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรและการวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนมาก ส่วนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปัญหาได้แก่ปัจจัยนำเข้าและตัวกระบวนการพัฒนาบุคลากร ในกรณีที่เป็นปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อได้แก่ด้านเศรษฐกิจและการเมือง ส่วนกรณีปัญหาที่เกิดจากปัจจัยนำเข้าได้แก่คนโยบายและทรัพยากร ปัญหาด้านนโยบายได้แก่คนโยบายการพัฒนาบุคลากรไม่ชัดเจนและนโยบายเปลี่ยนแปลงไม่แน่นอน ส่วนกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรเป็นปัญหาด้านการขาดบุคลากรในการดำเนินการและขาดงบประมาณในการดำเนินการ และปัญหาที่เกิดจากปัจจัยสิ่งแวดล้อมและปัจจัยการนำเข้าที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ผลกระทบที่เกิดขึ้นได้แก่ การดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรปฏิบัติไม่ได้เนื่องจากขาดงบประมาณ และโครงสร้างขององค์การไม่ชัดเจน

ปัญหาในขั้นตอนการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่มีปัญหาในขั้นวิเคราะห์ข้อมูลการหาความจำเป็นและขั้นการศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง ส่วนสาเหตุของปัญหา เกิดจากการขาดบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้านเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลและระบบข้อมูลสารสนเทศไม่เป็นปัจจุบัน

ปัญหาในขั้นตอนการวางแผนพัฒนาบุคลากร สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่ มีปัญหาในขั้นจัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรและขั้นเตรียมการวางแผน ส่วนสาเหตุของปัญหาเกิดจากการขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านการวางแผน และนโยบายในการจัดทำแผนไม่ชัดเจน และปัญหาที่ได้รับผลกระทบจากขั้นการศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเกิดจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไม่ชัดเจน ทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ในการวางแผนไม่ตรงตามความประสงค์ของหน่วยงาน

ปัญหาในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร สำนักงานสามัญศึกษา จังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่มีปัญหาในขั้นปฏิบัติการตามแผนพัฒนาบุคลากรและขั้นเตรียมการก่อนปฏิบัติการตามแผนพัฒนาบุคลากร ในกรณีเป็นปัญหาในขั้นเตรียมการก่อนปฏิบัติการเป็นปัญหาด้านการให้การยอมรับในการพัฒนาบุคลากรและการประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ส่วนในกรณีที่เป็นปัญหาขั้นปฏิบัติการเป็นปัญหาในด้านการให้ทรัพยากรและการจัดองค์การ และสาเหตุของปัญหาเกิดจากบุคลากรมีภาระงานมากทำให้ไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมและขาดการให้ความช่วยเหลือและการสนับสนุนด้านทรัพยากร

ปัญหาในขั้นตอนการประเมินผลตามแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่มีปัญหาในขั้นการดำเนินการประเมินผลและการติดตามผลการประเมิน ส่วนสาเหตุของปัญหาเกิดจากการขาดการติดตามผลการประเมินอย่างต่อเนื่องและขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการประเมินผล ส่วนปัญหาจากการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ มีสาเหตุมาจากผู้ประเมินไม่เข้าใจหลักและวิชาการประเมินผลทำให้ผลการประเมินไม่สร้างสรรค์หรือขาดความน่าเชื่อถือ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรขาดความสนใจในการนำไปใช้ประโยชน์หรือปรับปรุงแผนงานนโยบาย

1.4 การวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 พบว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่กำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากร โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับภารกิจของกรมสามัญศึกษา และจัดให้มีการศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยจัดมีขั้นตอนการศึกษาและรวบรวมข้อมูล มีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และกำหนดความจำเป็นเพื่อการพัฒนาบุคลากร สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 จัดให้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดเป็นโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติการประจำปี และกำหนดเป็นโครงการเฉพาะกิจ ในการจัดทำแผนมีการเตรียมการวางแผน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ในการวางแผน ส่วนในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรจากการวิเคราะห์เอกสารพบว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่ จัดให้มีการเตรียมการก่อนการปฏิบัติตามแผน และมีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ส่วนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่ จัดให้มีการประเมินผลโดยประเมินผลสัมฤทธิ์จากการพัฒนาเป็นส่วนใหญ่ และยังคงจัดให้มีการติดตามและมีการรายงานผล ส่วนการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์พบว่ามีส่วนใหญ่

## อภิปรายผลการวิจัย

### 1. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์

จากข้อมูลการวิจัยพบว่าในภาพรวมผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศชาย วุฒิการศึกษาปริญญาตรี อายุระหว่าง 41-50 ปี ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหรือทำหน้าที่ปัจจุบัน 6-10 ปี

#### ตอนที่ 2 ข้อมูลจากการศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 แบ่งการอภิปรายดังนี้

##### 2.1 การศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

จากการศึกษานโยบายในการพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรโดยในการกำหนดนโยบายพิจารณาจากภารกิจของกรมสามัญศึกษาเป็นหลัก และในการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรจะเน้นในด้านการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าการกำหนดนโยบายเป็นของหน่วยงานของตนเองเป็นสิ่งที่ดี และเป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทางในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับในทุกระดับของหน่วยงานและเป็นการสนองวัตถุประสงค์ของหน่วยเหนือโดยเฉพาะในการบริหารงานบุคคล การกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากร จึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ สมานรังสิโยกฤษณ์ (2540 : 1) ซึ่งกล่าวว่าการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการวางแผนนโยบาย การวางแผน การวางระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงาน ทั้งนี้ก็เพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษยธรรมให้มีประสิทธิภาพ และมีปริมาณเพียงพอ และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจิตร อาวะกุล (2540 : 68) ที่กล่าวว่า องค์การต้องมีนโยบาย เพิ่มพูน และปรับปรุงสมรรถภาพของบุคลากรในองค์การให้มีคุณค่าทั้งด้าน ความรู้ ความคิด ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อให้บุคคลเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบในการทำงานให้มากที่สุด และขณะเดียวกันองค์การก็ได้รับประโยชน์จากความสามารถของบุคคลนั้นด้วย และผู้วิจัยเห็นว่า การที่บางหน่วยงานยังยึดนโยบายของหน่วยเหนือเป็นหลักโดยไม่มีการกำหนดนโยบายสำหรับหน่วยงานของตนเอง เป็นการไม่



เหมาะสมเพราะนโยบายหน่วยเหนือจะกว้างไว้กว้าง ๆ ไม่เฉพาะเจาะจง ถ้าหน่วยงานจะนำนโยบายมาใช้ก็ต้องนำมากำหนดให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ

ในด้านที่เกี่ยวกับการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 มีการศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยมีสาเหตุเพื่อต้องการทราบปัญหาหรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นสาเหตุในการพัฒนาบุคลากรและเพื่อต้องการทราบความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยเห็นว่า บุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 มีหลายระดับและบุคลากรแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่ม มีพื้นความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันตามภาระหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ นอกจากนี้บุคลากรเหล่านั้นยังปฏิบัติงานไม่ตรงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของตนเองซึ่งจะมีลักษณะงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนเป็นส่วนใหญ่ อาจทำให้มีสถานการณ์ ปัญหา หรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของบุคคลเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะแก้ไขปัญหาคับการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับ ชาญ สวัสดิ์ชาติ (2539 : 35) ที่กล่าวว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเป็นการหาสถานการณ์ ปัญหา หรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของบุคคลที่เกิดขึ้น อันเนื่องมาจากการขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือทัศนคติที่ต้องการและที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานอันเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือองค์การนั้นไม่บรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ต้องการที่กำหนดไว้ ซึ่งสามารถแก้ไขปรับปรุงโดยการพัฒนาบุคลากร ส่วนการกำหนดจุดมุ่งหมายในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาและเพื่อศึกษาข้อมูลที่เป็นข้อควรวางแผนและออกแบบแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับแนวคิดของ ชูชัย สมิทธิไกร (2540 : 44) และสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 มีหลักการพิจารณาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานและเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วีระ ประवालพฤกษ์ (2538 : 79) ซึ่งกล่าวว่าการศึกษาสภาพปัญหาการปฏิบัติงานในองค์การเช่น ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติลดลง หรือผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถไม่เพียงพอต่อการทำงานในหน้าที่จำเป็นต้องเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถด้วยการพัฒนาบุคลากร ส่วนการให้ความสำคัญในขั้นตอนการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญในขั้นตอนการศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริงและขั้นการวิเคราะห์ข้อมูลในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สำหรับแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาและรวบรวมข้อมูลในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนมากจะศึกษาลักษณะ ข้อมูลจากวิธีทำงานหน้าที่ความรับผิดชอบและมาตรฐานงาน และใช้วิธีการศึกษาและรวบรวม

รวมข้อมูลโดยวิธีสำรวจโดยวิธีการสังเกตและการประชุมปรึกษาหารือในระดับหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การที่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ใช้วิธีประเมินการทำงานของบุคลากรในสำนักงานโดยการสังเกตวิธีการทำงานและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพราะเป็นวิธีการที่ง่ายต่อการปฏิบัติ และสามารถทำได้ทุกโอกาส และทำได้อย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะเป็นการประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการแต่ก็สามารถที่จะทำให้ทราบปัญหา หรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เมื่อเปรียบเทียบกับผลงานกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่องค์กรกำหนด เป็นการสอดคล้องกับแนวความคิดของ ชาญชัย ลวิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 74-76) กล่าวว่า การใช้วิธีสังเกตสามารถทำได้แบบเนียน ทั้งนี้เพราะผู้ร่วมงานทั่วไปไม่รู้ตัวล่วงหน้า จึงมีการทราบข้อมูลต่าง ๆ ใกล้เคียงกับข้อเท็จจริง และยังคงสอดคล้องกับแนวความคิดของ วีระประวาทพฤษ์ (2538 : 83-88) กล่าวว่าวิธีการสังเกตเป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานเพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรและมีความใกล้ชิดกับบุคลากรในองค์กร นอกจากนั้นสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ยังใช้วิธีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือ ในระดับหัวหน้างานเพื่อรับฟังปัญหาการทำงานและข้อเสนอเกี่ยวกับการทำงานและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับอุปสรรคในการทำงานและผลการประชุมไปวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การที่ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ใช้การดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ดี เพราะทำให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดความจำเป็น ส่วนในประเด็นการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่ใช้วิธีวิเคราะห์งานและผลการปฏิบัติงาน โดยวิเคราะห์ในหน้าที่รับผิดชอบเพื่อเอาไว้กำหนดคุณสมบัติของ ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ ว่ามีความเหมาะสมกับความรู้ ความชำนาญ ทักษะและบุคลิกภาพเพียงใด โดยดูจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ชาญชัย ลวิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 71-73) และชาญ สวัสดิ์สาตี (2539 : 44-46) สำหรับการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่จะพิจารณาความจำเป็นของกลุ่มงาน หรือฝ่ายหรือระดับของบุคลากรเป็นหลักซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เดชา แก้วศิลป์ (ม.ป.ป.:21) ที่กล่าวว่า การกำหนดความจำเป็นควรดำเนินการกำหนดว่าคนทำงานกลุ่มใดหรือระดับใดบ้างที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ส่วนการจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาจะคำนึงถึงปัญหาขององค์กรเป็นหลัก

ผู้วิจัยเห็นว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 บางส่วนไม่ได้ดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เหตุผลที่ไม่จัดพบว่าขาดบุคลากรและขาดงบประมาณในการดำเนินการ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในบางกรณีไม่ต้องใช้หลักวิชาที่ซับซ้อนและสามารถมองเห็นหรือสังเกตได้ ไม่ต้องวิเคราะห์หาความจำเป็น

ในการพัฒนาบุคลากรก็สามารถเริ่มดำเนินการไปก่อนได้ แต่ถ้าหากใช้การวิเคราะห์ก็จะได้ ผลในทางละเอียดข้อเท็จจริงดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ วิจิตร อวระกุล (2540 : 137)

2.2 การวางแผนพัฒนาบุคลากรจากการวิจัยพบว่า สำนักงานสามัญศึกษา จังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่จัดให้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยมีการนำความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาบุคลากรและกำหนดเป็นหลักการและเหตุผลของโครงการ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าจะทำให้วัตถุประสงค์ของแผนงานชัดเจนและสามารถบรรลุผลสำเร็จได้เนื่องจากปัญหาหรือความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรได้ผ่านการกลั่นกรองมาเป็นอย่างดีแล้ว เป็นการสอดคล้องกับแนวความคิดของ พัฒนา สุขประเสริฐ (2540 : 38) จากการวิจัยข้อสังเกตพบว่ามีสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 บางหน่วยงานจัดให้มีการวางแผนพัฒนาพัฒนาบุคลากรโดยไม่จัดให้มีการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรก่อน ผู้วิจัยเห็นว่า ไม่ถูกหลักและวิธีการพัฒนาบุคลากรอาจทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ประสบผลสำเร็จและเกิดการสูญเปล่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ควรศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรก่อน เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรสัมฤทธิ์ผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจิตร อวระกุล (2540 : 111) ที่กล่าวว่าควรศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรก่อนโดยศึกษาว่าเขาต้องพัฒนาการทำงานในด้านใดต้องการความรู้ ผักทักษะความสามารถด้านไหน เพื่ออะไรหรือหน่วยงานต้องการพัฒนาเขาในเรื่องใด ที่เขายังมีความสามารถไม่พอกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ตั้งไว้จึงทำการพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความจำเป็นอย่างมีวัตถุประสงค์ ส่วนในด้านเกี่ยวกับการเตรียมการวางแผน จากการวิจัยพบว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่จัดให้มีการเตรียมการวางแผน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีเพราะจะเป็นการทบทวนความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรและทบทวนภารกิจที่เป็นปัญหา ตลอดจนเป็นการเตรียมกิจกรรมที่จะพัฒนาไว้ล่วงหน้าด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชาญ สวัสดิ์สาลี (2539 : 57- 84) และจากการวิจัยยังพบว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเขตการศึกษา 5 บางหน่วยงาน ไม่จัดให้มีการเตรียมการวางแผนการพัฒนาบุคลากรซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 เหล่านี้ควรจัดให้มีการเตรียมการวางแผนเพราะจะได้ทราบแนวทางในการวางแผนซึ่งจะทำให้การวางแผนพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นสอดคล้องกับตามแนวคิดของ เมธี ปิณฑานันท์ (2529 : 113) ซึ่งกล่าวว่าก่อนการวางแผนจะต้องพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ก่อน เช่น แผนพัฒนาทำเพื่อใคร ขึ้นคอนอะไรที่ควรปฏิบัติ มีวิธีการพัฒนาอย่างไร เป็นต้น การวางแผนพัฒนาบุคลากรจึงจะประสบผลสำเร็จ

ในด้านที่เกี่ยวกับการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่กำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาบุคลากรและพัฒนางานในระดับเจ้าหน้าที่เป็นหลัก ผู้วิจัยเห็นว่าเหตุที่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 กำหนดจุดมุ่งหมายดังกล่าวเนื่องจากการปฏิบัติงานของบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ขาดประสิทธิภาพ ขาดความกระตือรือร้น และไม่อุทิศเวลาให้กับการพัฒนา งาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประดิษฐ์ ชรรวมจิตร (2538 : 192-200) และสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 181-182) โดยกล่าวว่าความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หลักสำคัญในการพัฒนาคือ การที่จะเพิ่มคุณภาพของการปฏิบัติงานโดยการปรับเปลี่ยนท่าทีและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเฉพาะความมุ่งหมายส่วนบุคคลได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงาน

ในการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนงาน/โครงการ จากการวิจัยพบว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่กำหนดให้หัวหน้ากลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะต้องพัฒนาเป็นผู้ดำเนินการเอง เนื่องจากเห็นว่าหัวหน้ากลุ่มงานนั้นจะทราบสภาพปัญหาได้ดีกว่าบุคคลอื่น ผู้วิจัยเห็นว่าตามโครงสร้างการปฏิบัติงานของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด กำหนดให้ฝ่ายพัฒนาวิชาการทำหน้าที่ในงานพัฒนาบุคลากรและมีกรอบการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะ ความรู้มีปฏิบัติงานในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดและสำนักงานสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร (2536 : 196 - 206) น่าจะให้หัวหน้าฝ่ายพัฒนาวิชาการเป็นผู้ดำเนินการจัดทำแผนงาน/โครงการเพราะจะทราบแนวปฏิบัติ และขั้นตอนการปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรได้ดีกว่า หรืออาจให้ฝ่ายพัฒนาวิชาการมีส่วนร่วมในการทำงานโดยอาจแต่งตั้งเป็นคณะทำงานจะทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติได้ดีกว่า

ในส่วนของหลักการกำหนดวัตถุประสงค์ในแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร จากผลการวิจัยพบว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 จะกำหนดให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายหลักของหน่วยงานและกำหนดให้สมาชิกของหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดจากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า สำนักงานสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ได้ใช้หลักการกำหนดวัตถุประสงค์โดยคำนึงถึงนโยบายและเป้าหมายหลักของหน่วยงานเป็นการถูกต้อง และการกำหนดให้สมาชิกของหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่ดีซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารัตนะ (2539 : 40) ซึ่งกล่าวในการกำหนดวัตถุประสงค์ควรคำนึงถึงลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี คือ ควรมีความสัมพันธ์กับความต้องการขององค์การและจะต้องได้รับการยอมรับและเห็นด้วยจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงจะทำให้วัตถุประสงค์นั้นประสบผลสำเร็จ

และในการกำหนดวัตถุประสงค์ในแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร จากผลการวิจัยพบว่า เพื่อพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ข้อมูลนี้แสดงให้เห็นว่าสอดคล้องวัตถุประสงค์การพัฒนาข้าราชการตามแนวคิดของ วิจิตร อวาระกุล (2540 : 30) ที่กล่าวว่าวัตถุประสงค์การพัฒนาข้าราชการ คือการพัฒนาสมรรถภาพของข้าราชการในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในเรื่องความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่นการเปลี่ยนแปลงนโยบายวิธีการทำงาน หรือมีการนำวิชาการและเทคโนโลยี และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิพงษ์ เกลยพจน์ (2532 : 133) ที่พบว่าหน่วยงานที่มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรจะมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

ในด้านวิธีการและการจัดการพัฒนาบุคลากรนั้นจากการวิจัยพบว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่เลือกวิธีการในการพัฒนาบุคลากรโดยใช้วิธีการ การให้การเรียนรู้เป็นรายบุคคล และการให้การเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยเลือกเทคนิควิธีหรือกิจกรรมการพัฒนาโดยการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ และการศึกษาโดยตรงด้วยตนเอง จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าเป็นวิธีการดังกล่าวเป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้เรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์และการศึกษาโดยตรงด้วยตนเอง โดยเฉพาะการศึกษาด้วยตนเองเป็นการพัฒนาตนเองและสามารถปรับปรุงตนเองให้เจริญงอกงามทั้งด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านปัญญาและด้านคุณธรรมด้วยการทำงานหรือดำรงชีวิตอย่างมีจุดหมาย และการศึกษาด้วยตนเองหรือการพัฒนาตนเองเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาทั้งปวง อันเป็นการสอดคล้องกับแนวคิดของ Castteter (1992 : 256-237) ซึ่งกล่าวว่าวิธีการที่จะพัฒนาบุคลากรมีหลายทาง ทั้งให้การเรียนรู้เป็นรายบุคคลหรือการให้การเรียนรู้ด้วยด้วยตนเองหรือการเรียนรู้เป็นกลุ่ม การที่หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเองก็เป็นวิธีหนึ่งที่จะใช้ในการพัฒนาตนเองได้ และเป็นการสอดคล้องนโยบายการพัฒนาทักษะความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู กระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงาน ก.ค., 2539 : 4) ที่กล่าวว่าให้ข้าราชการครูมีค่านิยมในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และยังเป็นการสอดคล้องกับสำหรับเทคนิควิธีหรือกิจกรรมที่ใช้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 จะใช้กิจกรรมการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ ศึกษาดูงานและศึกษาจากงานที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่เป็นประจำ ผู้วิจัยเห็นว่าการใช้วิธีการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนเทคนิควิธีหรือกิจกรรมการพัฒนาโดยการให้การศึกษาดูงานและศึกษาจากงานที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่เป็นประจำ และการศึกษาโดยตรงด้วยตนเอง เป็นวิธีการที่การดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่ประหยัดค่าใช้จ่ายและมีประสิทธิภาพอันเป็นการสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประดิษฐ์ ธรรมวิจิตร (2538 : 201) ที่ให้ข้อเสนอแนะว่าจากปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณของสำนักงานไม่เพียงพอควรที่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ควรจัดทำแผนการใช้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรให้ประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับในส่วนของการจัดการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรจากการวิจัยพบว่า สำนักงานสามัญ

ศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 จะเลือกดำเนินการพัฒนาบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติงานและเลือกใช้กิจกรรมการตอนงานเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 เป็นองค์การขนาดเล็กมีบุคลากรประจำองค์การไม่มาก และมีประสบการณ์ด้านการเรียนการสอนมาแล้วเป็นส่วนใหญ่ การใช้วิธีการตอนงานในขณะที่ปฏิบัติงานจึงเป็นวิธีที่เหมาะสม สะดวกในการปฏิบัติและจัดทำในขณะที่ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีเป็นการสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจิตร อวาทะกุล (2540 : 102) ที่กล่าวว่า การตอนงานเป็นเรื่องของเรื่องต้องใช้การตอน การอบรมเป็นรายตัว จะพบมากในหัวหน้างานที่ต้องสอนแนะนำการทำงานเป็นรายตัวหรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ เหมาะสำหรับผู้เข้าทำงานใหม่สอนโดยใช้สถานการณ์จริงที่ปฏิบัติอาจใช้วิธีการหรืออุปกรณ์อื่นช่วยด้วย นอกจากนี้แล้วยังสอดคล้องกับประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องนโยบายการพัฒนาข้าราชการครู (ข้อ 5) (2539 : 15) ที่กล่าวว่าในการพัฒนาข้าราชการครูให้จัด และใช้ข้อมูลจริงของข้าราชการครูให้มาก และควรจัดให้มีการฝึกอบรม ในสถานที่จริงในหน่วยงานที่ข้าราชการครูนั้นประจำอยู่

ในการกำหนดทรัพยากรในการพัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงแหล่งที่มา และคุณสมบัติได้แก่ทรัพยากรที่เป็นบุคคลได้แก่วิทยากร สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ส่วนใหญ่จะเลือกใช้วิทยากรภายในหน่วยงานเป็นหลัก และเลือกคุณสมบัติของวิทยากรโดยพิจารณามีความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาและเชื่อมโยงปฏิบัติได้จริง ข้อมูลนี้แสดงว่า การเลือกใช้วิทยากรภายในหน่วยงานเนื่องจากเป็นการสะดวกและประหยัดค่าใช้จ่ายตลอดจนมีประสบการณ์ตรงในเนื้อหา ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นการเหมาะสมกับวิธีดำเนินการและการจัดการพัฒนาบุคลากรตลอดจนกิจกรรมที่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดจัดอยู่ ทั้งยังเหมาะสมกับองค์การขนาดเล็กเพราะมีงบประมาณจำกัด ที่สอดคล้องกับแนวคิดของ สมชาติ กิจขรรจง (2537 : 77-85) ที่กล่าวว่าวิทยากรจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ตลอดจนมีเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจหลักการเขียนของผู้ใหญ่เป็นอย่างดี การเลือกสรรวิทยากรอาจเลือกจากวิทยากรภายในซึ่งปฏิบัติงานประจำในสายบังคับบัญชาต่าง ๆ ซึ่งการเลือกสรรวิทยากรอาจจะมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันออกไป นอกจากนี้การกำหนดทรัพยากรที่เป็นสถานที่โตดทัศนูปกรณ์และงบประมาณ เมื่อคำนึงถึงแหล่งที่มา และหลักการให้ผู้วิจัยเห็นว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เน้นการประหยัด ความสะดวกและการได้ประโยชน์เป็นหลัก นับว่าเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจในปัจจุบัน

2.3 การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรจาก ผลการวิจัยพบว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่ จัดให้มีการเตรียมการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดให้มีการประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องและจัดให้มีการยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด จัดให้มีการเตรียมการปฏิบัติตามแผนการจัดให้มีการประชุมและจัดให้มีการยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนปฏิบัติกิจกรรมตามแผนการ

พัฒนาบุคลากรนับว่าเป็นสิ่งดี สอดคล้องกับแนวคิดของ สมานจิตร สุคนธทรัพย์ (2539 : 63-64) กล่าวว่า การกำหนดขั้นตอนของกระบวนการวางแผนนั้น นอกจากจะต้องคำนึงถึงขั้นเตรียมการก่อนวางแผนในบางกรณีแล้ว ยังต้องมีการเตรียมการก่อนขั้นลงมือปฏิบัติตามแผนอีกด้วย การเตรียมการในเรื่องที่เป็นปัญหาใหญ่มากที่หลายหน่วยงานเห็นปัญหาแต่ไม่คำนึงถึงสาเหตุก็คือ การเตรียมคน โดยเฉพาะการเตรียมใจ เพื่อเตรียมให้คนร่วมปฏิบัติตามแผนโดยไม่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปในทางตรงกันข้ามและการที่คนจะร่วมมืออย่างได้ผลจะต้องผ่านขั้นตอนครบถ้วนรวม 4 อย่างด้วยกัน คือ จะต้องทราบในเรื่องที่จะทำ เช่น วัตถุประสงค์ของแผนวิธีการเป็นต้น จะต้องเข้าใจคือเข้าใจว่าตนเองจะให้ความร่วมมือได้อย่างไร เมื่อไร จะต้องยอมรับว่าเรื่องที่จะทำเป็นเรื่องที่สำคัญและสมควรให้ความร่วมมือ และจะต้องทำความเข้าใจการและบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้

ส่วนการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่จะเน้นความสำคัญให้ผู้ปฏิบัติดำเนินการตามแผนงาน/โครงการพัฒนาและผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะและควบคุมงาน ซึ่งผู้วิจัยเห็นด้วยกับการดำเนินการของสำนักงานสามัญศึกษาในเรื่องการควบคุมงานระหว่างปฏิบัติตามแผน จะทำให้แผนที่วางไว้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติตามแผนบรรลุผลสำเร็จ อันเป็นการสอดคล้องกับแนวคิดของ สมานจิตร สุคนธทรัพย์ (2539 : 71) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติตามแผนเป็นไปตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้หรือไม่จะขึ้นอยู่กับระบบตรวจสอบควบคุมเสมือนการมีเครื่องควบคุมอุณหภูมิในห้อง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอุณหภูมิภายในห้องจะทำหน้าที่ปรับอุณหภูมิให้เท่ากับที่ตั้งไว้ ในการปฏิบัติตามแผนจะต้องมีการตรวจสอบควบคุมเพื่อจะได้ทราบทันทีที่มีการปฏิบัติต่างไปจากแผนและหาวิธีแก้ไข

นอกจากนี้ในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร จากวิจัยพบว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่จะสร้างแรงจูงใจระหว่างดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการให้คำยกย่องชมเชย จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ได้จัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นความสนใจของบุคลากรในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร เป็นการชักจูงใจให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2539 : 62-68) ที่กล่าวว่า การจูงใจแบบทางบวกเป็นการจูงใจบุคคลหรือผู้ร่วมงานโดยวิธีการส่งเสริมกำลังใจในการทำงาน เช่นการให้รางวัลการให้คำยกย่องชมเชยและการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

2.4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร จากผลการวิจัยพบว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่จัดให้มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรโดยจัดให้มีวิธีการประเมินโดยจัดทำเป็นแบบสอบถามและแบบบันทึกข้อมูล จากข้อมูลแสดงว่า

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และจัดทำแบบประกอบการสังเกตและแบบสอบถาม ส่วนการให้หลักการประเมินผลจากผลการวิจัยพบว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่ใช้หลักการประเมินโดยคำนึงถึงความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผน จากข้อมูลแสดงว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 จะใช้หลักการประเมินโดยคำนึงผลผลิตจากการพัฒนาบุคลากรเป็นสำคัญ ส่วนสิ่งที่ประเมินในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรจากผลการวิจัยพบว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่จะประเมินสิ่งที่เกิดกับผู้ใช้บริการพัฒนา โดยประเมินความรู้ผลสัมฤทธิ์จากการพัฒนาและปฏิบัติจากการพัฒนา จากข้อมูลดังกล่าวแสดงว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 จะประเมินผลการพัฒนาบุคลากรโดยคำนึงผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการพัฒนาบุคลากรเป็นสำคัญ แต่มีสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดบางส่วนประเมินสิ่งที่เกิดกับแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรโดยจะประเมินกระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นหลักแล้วตามด้วยผลผลิตที่ได้รับและปัจจัยนำเข้า ผู้วิจัยเห็นว่าการประเมินผลแบบการพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาบุคลากรและมีความสำคัญอย่างมากขั้นตอนหนึ่ง เพราะจะเป็นการตรวจสอบข้อมูลทั้งหมดทุกขั้นตอนในกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่พัฒนา นับตั้งแต่การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร กิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการแต่ละขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ จะต้องมีการแก้ไข ปรับปรุง อย่างไรเพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ ทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรได้ผล ได้มาตรฐานและบรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ควรประเมินกระบวนการวางแผนพัฒนาบุคลากรทั้งหมดซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สนานิจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2539 : 58) กล่าวว่า การประเมินผลควรประเมินให้ครบทุกองค์ประกอบ ได้แก่ ประเมินสิ่งแวดล้อม ประเมินตัวป้อน ประเมินกระบวนการและการประเมินผลผลิต และชี้หลักการอย่างน้อย 4 ประการได้แก่ ควรจะประเมินอะไร ควรจะประเมินเมื่อไร ควรจะประเมินโดยใคร และควรประเมินอย่างไรและการประเมินผลแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร สำหรับระยะเวลาการประเมินผลแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรจากผลการวิจัยพบว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่จะประเมินหลังการพัฒนาบุคลากรจากข้อมูลดังกล่าวเห็นว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดจะให้ความสำคัญในการประเมินหลังจากการดำเนินการพัฒนาบุคลากรแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่าควรดำเนินการประเมินตั้งแต่เมื่อสร้างแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ ประเมินระหว่างการดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยประเมินเป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้ทราบปัญหาอุปสรรค การแก้ไข และผลการแก้ไขเป็นอย่างไร ประเมินเมื่อสิ้นสุดการพัฒนาบุคลากร เป็นการประเมินสรุปเพื่อจะ



ได้ทราบผลการพัฒนาบุคลากร และประเมินหลังจากแผนงาน/โครงการสิ้นสุดไประยะหนึ่งแล้ว เป็นการประเมินติดตามและประเมินผลกระทบ ซึ่งเป็นการสอดคล้องกับแนวคิดของ อุทุมพร จามรมาน (2533 : 5) และสอดคล้องผลงานวิจัยของ สมจิตต์ ปัญญามัง (2534 : 170-171) ในส่วนเครื่องมือในการประเมินแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร จากผลการวิจัยพบว่า สำนักงาน สามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่จะใช้การสังเกตการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการประเมินผล จากข้อมูลชี้ให้เห็นว่า การประเมินผลแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรเป็นการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรจำนวนไม่มากนักและมีการปฏิบัติอย่างใกล้ชิดจะสะดวกในการประเมินผลโดยการสังเกตการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยเห็นว่า การประเมินผลในการพัฒนาบุคลากร มิใช่ การตรวจตราเพื่อจับผิดการประเมินผลเป็นกระบวนการติดตาม สังเกตเพื่อปรับปรุง ช่อมเสริม แก้ไข การจัดการพัฒนาบุคลากรให้บรรลุ วัตถุประสงค์ ดังนั้นการประเมินจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ควรจะมีเครื่องมือในการประเมิน การใช้การสังเกตอย่างเฉียวความเชื่อถืออาจมีน้อยและเกิดข้อผิดพลาดได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ วิจิตร อวระกุล (2540 : 237) ซึ่งกล่าวว่า บางอย่างเจ้าหน้าที่สามารถประเมินผลด้วยการสังเกตและใช้ประสบการณ์ก็พอจะบอกได้ แต่บางครั้ง บางเรื่องก็พลาด ถ้าหากใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์เทคนิควิชาการเข้าช่วยก็จะทำให้ไม่เกิดการผิดพลาด ส่วนการจัดทำรายงานผลการประเมิน จากผลการวิจัยพบว่า สำนักงาน สามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่จัดทำรายงานผลการประเมิน โดยจัดรายงานผลการประเมินด้วยวาจา และจัดทำเป็นแบบบันทึกสรุปข้อความการประเมิน จากข้อมูลนี้ชี้ให้เห็นว่า สำนักงาน สามัญศึกษาจังหวัด ได้ตระหนักถึงการรายงานผลการประเมิน เพราะการรายงานเป็นขั้นตอนที่จำเป็นของการประเมินผล เพราะจะทำให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทราบผลการปฏิบัติ เป็นการสอดคล้องกับแนวคิดของ ชาญ สวัสดิ์สาธิ (2540 : 72-77) ได้กล่าวว่า หลักจากที่ได้วิเคราะห์ข้อมูลตาม วัตถุประสงค์ของการประเมินผลทั้งหมดแล้วก็รายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง และเหลือผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวต้องการทราบผลการประเมินโดยอาจจะรายงานด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษรก็ได้ ส่วนการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์นั้น จากการวิจัยพบว่า สำนักงาน สามัญศึกษาจังหวัด ส่วนใหญ่นำไปใช้ประโยชน์โดยนำไปปรับปรุงแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรและปรับปรุงองค์การจากข้อมูลนี้ชี้ให้เห็นว่า สำนักงาน สามัญศึกษาจังหวัด เห็นความสำคัญในการนำผลสรุปผลการประเมินและข้อเสนอแนะนำไปใช้เป็นประโยชน์โดยเฉพาะ การนำข้อมูลไปปรับแผนซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมนานจิตร์ สุคนทรทรัพย์ (2539: 76-77) ที่กล่าวว่า เมื่อผู้บริหารหรือผู้ควบคุมแผนรับทราบอาวณิจฉัยสั่งการให้ดำเนินการต่อหรือให้แก้ไขปรับปรุงและควรตัดสินใจของผู้บริหารเป็นข้อมูลย้อนกลับ คือข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นสภาพว่าการดำเนินงานที่ทำไปแล้วดีหรือมีข้อบกพร่องในแง่ใด เช่นในแง่ของตัวป้อน หรือวิธีดำเนินการ

เป็นข้อบกพร่องชั้นคอนโหนด เช่น ชั้นวางแผน ชั้นปฏิบัติตามแผน และชั้นประเมินผลเพื่อจะนำข้อมูลย้อนกลับมีไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่อไป

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ผลการวิจัย มีดังต่อไปนี้

3.1 กรณีปัญหาในขั้นตอนการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรจากการวิจัยพบว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 มีปัญหาเป็นปัญหาในขั้นตอนวิเคราะห์ข้อมูลการหาความจำเป็นและขั้นตอนศึกษาหาข้อเท็จจริงส่วนสาเหตุของปัญหาคือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้านเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลและระบบสารสนเทศไม่เป็นปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สนานจิตร์ สุคนธทรัพย์ (2539 : 80) ที่กล่าวว่าปัญหาการวางแผนที่เกิดจากข้อจำกัดภายในบางประการได้แก่ขาดข้อมูลในการวางแผนในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้ข้อมูลไม่ทันสมัย หรือไม่อยู่ในรูปแบบที่ความต้องการภายในระยะเวลาที่ต้องการ สำหรับหน่วยงานที่สำรวจข้อมูลเองบางครั้งข้อมูลไม่น่าเชื่อถือและสอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา ศรีวรพงษ์ (2539 : 166) ที่พบว่าปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เกิดจากข้อมูลไม่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงและขาดบุคลากรที่จะดำเนินการ ผู้วิจัยเห็นว่าปัญหาดังกล่าวเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะปัญหาด้านข้อมูลสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ควรปรับระบบสารสนเทศของสำนักงานโดยจัดเป็นศูนย์สารสนเทศของสำนักงานให้มีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากการวิจัยของ ประดิษฐ์ ชรรวมจิตร (2538 : 201)

3.2 ปัญหาในขั้นตอนการวางแผนพัฒนาบุคลากรจากการวิจัยพบว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 มีปัญหาในขั้นจัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรและขั้นเตรียมการวางแผนซึ่งสาเหตุของปัญหาเกิดจากขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านการวางแผน และนโยบายในการจัดทำแผนไม่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประดิษฐ์ ชรรวมจิตร (2538 : 199-200) พบว่าการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีระดับจังหวัดของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ขาดประสิทธิภาพโดยมีสาเหตุปัญหาบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเขียนแผน และสอดคล้องแนวความคิดของ สนานจิตร์ สุคนธทรัพย์ (2539 : 80) กล่าวว่าปัญหาการวางแผนเกิดจากข้อจำกัดภายในคือไม่มีการเตรียมบุคลากร เพื่อการปฏิบัติตามแผนอย่างเพียงพอ ผู้วิจัยเห็นว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดมีงานพัฒนาบุคลากรซึ่งมีกรอบโครงสร้างการทำงานชัดเจน แต่หน่วยงานต้นสังกัด ไม่ได้เตรียมคนที่มีหน้าที่ดังกล่าวให้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการวางแผนและบางหน่วยงานให้แต่ละกลุ่มงานดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากรในกลุ่มงานของตนเอง นำ

จะมีการประสานการวางแผนพัฒนาบุคลากรโดยใช้วิธีตั้งคณะกรรมการ เพื่อให้ได้แผนพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสำนักงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมจิตต์ ปัญญาเมือง (2534 : 160-161)

3.3 ปัญหาในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่า มีปัญหาในขั้นเตรียมการก่อนปฏิบัติกรตามแผนพัฒนาบุคลากรจากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด มีปัญหาการให้การยอมรับในการพัฒนาบุคลากรเป็นปัญหาที่เกิดจากแผนพัฒนาบุคลากรที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่นคนเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่หรือหมุนเวียนตำแหน่ง บุคลากรไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ไม่ยอมรับงานใหม่ อาจแสดงปฏิกริยาได้หลายอย่าง เช่นหลีกเลี่ยงไม่เข้ากลุ่มหรือไม่ร่วมมือ รวมกลุ่มกันต่อต้าน การแก้ไขโดยใช้วิธีการให้มีส่วนรวมในการจัดทำแผนการพัฒนาสอดคล้องกับแนวคิดของ สนานจิตร์ สุคนธทรัพย์ (2539 : 63) กล่าวว่า การเตรียมใจคนได้ดีที่สุดคือ การให้บุคลากรในหน่วยงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนตั้งแต่ ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ เช่นในขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารัตนะ (2539 : 29) ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกหรือผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานซึ่งถือว่าเป็นการให้เกิดคิดแก่ผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบและมีความสำคัญอันเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาผูกมัดตนเองเข้ากับวัตถุประสงค์ที่ตนเองมีส่วนร่วมในกำหนดขึ้นมา นอกจากนั้นจากการวิจัยยังพบว่า มีปัญหาในขั้นปฏิบัติการตามแผนโดยสาเหตุของปัญหาเกิดจากบุคลากรมีภาระงานมากทำให้ไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมและขาดการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนด้านทรัพยากร ข้อมูลนี้ชี้ให้เห็นว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดมีปัญหาในด้านทรัพยากรทางการบริหารที่เป็นทั้งคนเงินและอุปกรณ์ ซึ่งมักจะเกิดปัญหากับทุกหน่วยงานราชการทั่วไป ผู้วิจัยเห็นว่าแนวทางแก้ไขควรใช้การจัดการที่มีประสิทธิภาพ เช่นการใช้มาตรการประหยัดและเลือกเทคนิควิธีหรือกิจกรรมการพัฒาที่เหมาะสมและมีคุณค่า เช่น การพัฒนาตนเองควบคู่กับการพัฒนาขณะปฏิบัติงานเป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุเทพ บุญเดิม (2533 : 139) ซึ่งกล่าวว่า การขาดแคลนงบประมาณในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเป็นปัญหามากที่สุดวิธีแก้ไขควรใช้มาตรการประหยัดและเลือกกิจกรรมที่จัดแล้วให้ผลคุ้มค่ามากที่สุด

3.4 ปัญหาในขั้นตอนการประเมินผลแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรจากการวิจัยพบว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 มีปัญหาในขั้นกำหนดรูปแบบการประเมินและการติดตามการประเมินผลสาเหตุของปัญหาเกิดจากการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความ

สามารถด้านการประเมินผลและการติดตามการประเมินผล จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ปัญหาบุคลากรที่ขาดความรู้ความสามารถในการประเมินมักจะเป็นปัญหาของหน่วยราชการโดยทั่วไป โดยเฉพาะสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เป็นองค์การที่มีโครงสร้างองค์การไม่ชัดเจน ไม่มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานและเหมาะสมกับงานเป็นของตนเอง บุคลากรส่วนใหญ่ขี้นิ้วจากโรงเรียนมาช่วยราชการในสำนักงาน วิธีการแก้ปัญหาคือ การพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีความรู้ความสามารถในด้านการประเมินผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา ศรีวรวงษ์ (2539 : 167) ซึ่งพบว่ามีปัญหาด้านการขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านการประเมินผลวิธีการแก้ไขคือพัฒนาบุคลากรที่มีผู้ให้มีความรู้ความสามารถในด้านการประเมินผลและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประดิษฐ์ ชรรวมวิจิตร (2538 : 200) พบว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเป็นหน่วยงานดั้งเดิมการจัดโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานปรับเปลี่ยนไม่ชัดเจน เจ้าหน้าที่ของสำนักงานมีไม่เพียงพอของไม่สามารถขอตำแหน่งบุคลากรในสำนักงานได้ทำให้ไม่สามารถคัดสรรบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม หากมีการพัฒนาบุคลากรในด้านการวางแผนอย่างต่อเนื่อง ก็จะทำให้การวางแผนของสำนักงานเป็นระบบสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

**ตอนที่ 4 ข้อมูลจากผลการวิเคราะห์เอกสารการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5**

จากผลการวิเคราะห์เอกสารพบว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่จัดให้การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยจัดให้มีขั้นตอนการศึกษาและรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์หาความจำเป็นที่ได้จะนำมากำหนดเป็นหลักการและเหตุผลในโครงการพัฒนาบุคลากรและการวิเคราะห์หาความจำเป็นของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่ไม่นิยมใช้หลักการทางสถิติเนื่องจากมีข้อมูลยากและมีข้อมูลเกี่ยวกับตัวเลขและอาจมีสาเหตุจากขาดบุคลากรที่มีความชำนาญในการวิเคราะห์ นอกจากนี้จากการวิเคราะห์เอกสารพบว่าในบางหน่วยงานยังนำข้อมูลเก่ามาใช้ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยเห็นว่า ควรปรับปรุงระบบสารสนเทศของหน่วยงานให้เป็นระบบและเป็นปัจจุบัน

ในด้านการวางแผนงานพัฒนาบุคลากร จากการวิเคราะห์เอกสารพบว่า สำนักงานสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่ จัดทำให้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติการประจำปี และมีบางหน่วยงานจัดให้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดเป็นโครงการเฉพาะกิจโดยไม่ได้จัดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญในการ

ที่จะใช้เป็นแนวทางพัฒนาบุคลากรให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความชำนาญได้และเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาองค์กร หน่วยงานทุกหน่วย ควรจะจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน จะทำให้การพัฒนาบุคลากรดำเนินการเป็นระบบ ได้ผลและกระทำอย่างต่อเนื่องจะส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และในการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานบางหน่วยงานยังไม่หลากหลายยังมุ่งเน้นเฉพาะกิจกรรมการดูงานและการทัศนศึกษา และกิจกรรมที่ต้องใช้งบประมาณเท่านั้น ผู้วิจัยเห็นว่าหน่วยงานควรจัดกิจกรรมให้มีหลากหลายทางเลือก และมีความเหมาะสมกับหน่วยงานของตนเอง และสอดคล้องกับการปฏิบัติจริงที่หน่วยการปฏิบัติอยู่

ในด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร จากการวิเคราะห์เอกสารพบว่า แผนงาน/โครงการ บางหน่วยงานไม่มีการนำไปปฏิบัติ มีสาเหตุเนื่องจากขาดงบประมาณในการดำเนินการ และกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการนั้นไม่มีความยืดหยุ่น มีความเฉพาะเจาะจงมุ่งเน้นเฉพาะกิจกรรมที่ต้องใช้งบประมาณเท่านั้น เมื่อไม่มีงบประมาณหรือหน่วยงานมีมาตรการการประหยัดงบประมาณจึงไม่สามารถดำเนินการได้ ผู้วิจัยเห็นว่าหน่วยงานควรกำหนดกิจกรรมให้หลากหลาย มีทางเลือกในการปฏิบัติที่เหมาะสมแม้จะมีข้อจำกัดทางทรัพยากรทางการบริหารบางอย่างเช่นงบประมาณ หรือบุคลากร ก็สามารถดำเนินการได้

ในด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร จากการวิเคราะห์เอกสารพบว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเฉพาะผลสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยเห็นว่า สิ่งที่ประเมิน สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ควรประเมินทั้งกระบวนการพัฒนาบุคลากร เพราะจะทำให้ทราบข้อบกพร่องในส่วนต่างๆของกระบวนการและนำผลการประเมินไปปรับปรุงในส่วนต่างๆของกระบวนการจะทำให้การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพกว่าการประเมินผลเฉพาะจุดหรือบางส่วนของกระบวนการ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากการวิจัยที่ค้นพบ ผู้วิจัยขอเสนอแนะการนำเสนอผลการวิจัยไปใช้และสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไปแก่หน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปดังนี้

1. จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาการขาดงบประมาณในการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารสำนักงานควรจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้มีประสิทธิภาพตามลำดับความสำคัญ และจัดสรรอย่างเป็นระบบ
2. จากการวิจัยพบว่า ในกระบวนการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ประสบปัญหาการขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญการในด้านการศึกษาวิเคราะห์หาความจำเป็น ด้านการวางแผน และด้านการประเมินผล กรมสามัญศึกษาควรจัดให้มีการอบรมความรู้ด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการวางแผน การประเมินผล โดยดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
3. จากการวิจัยพบว่า ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและเป็นปัจจุบันจะเป็นประโยชน์ต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านการวิเคราะห์หาความจำเป็น และในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร แต่พบว่าส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาระบบสารสนเทศไม่เป็นปัจจุบัน กรมสามัญศึกษา และสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรมีการประสานงานกัน เร่งแก้ไข ปรับปรุง ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ให้เป็นปัจจุบัน และทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อใช้เป็นข้อมูลที่สำคัญต่อการพัฒนา
4. จากการวิจัยพบว่า ปัญหาโครงสร้างองค์การไม่ชัดเจนเป็นอุปสรรคต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากร สำนักงานไม่มีบุคลากรเป็นของตนเองต้องยืมบุคลากรมาจากโรงเรียน ซึ่งการปฏิบัติงานในหน้าที่บางกรณีไม่สอดคล้องกับงานที่บุคลากรเคยปฏิบัติที่เน้นด้านการเรียนการสอนเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นปัญหาต่อการพัฒนาบุคลากร กรมสามัญศึกษาควรปรับโครงสร้างของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดให้ชัดเจน มีบุคลากรเป็นของตนเองและสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ
5. จากการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ประสบปัญหาในการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ ทำให้กระบวนการพัฒนาบุคลากรขาดความต่อเนื่อง กรมสามัญศึกษาและสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ควรพิจารณาเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามและประเมินผล โดยให้มีความต่อเนื่องชัดเจน และนำผลไปปรับปรุงกระบวนการในการขั้นต่างๆ ในทางปฏิบัติให้เกิดผลจริง

### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยต่อไป

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด  
เขตการศึกษา 5 ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการศึกษาวิจัยในเรื่องต่อไปนี้

1. ควรศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ในระดับ  
ประเทศ เพื่อศึกษาเป็นภาพรวมเปรียบเทียบในระดับภูมิภาค ซึ่งอาจเป็นผลนำไปสู่การพัฒนา  
บุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น
2. ควรศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ซึ่งอาจพบ  
ความต้องการที่แท้จริง อันจะเป็นผลนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. ควรศึกษาเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับ  
ลักษณะการปฏิบัติงานของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เพื่อจะได้ทราบข้อมูลและนำข้อมูลไปจัด  
กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมต่อไป
4. ควรศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคณะของบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษา  
จังหวัด เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดให้มีประสิทธิภาพต่อไป

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย