

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในเขตการศึกษา 9 ซึ่งสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากร ของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในเขตการศึกษา 9

5.2 วิธีดำเนินการวิจัย

5.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในเขตการศึกษา 9 ทั้งหมด จำนวน 614 คน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1) กลุ่มผู้บริหาร ประกอบด้วย ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการอำเภอ ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ จำนวน 196 คน

2) กลุ่มผู้ปฏิบัติ ประกอบด้วย นักวิชาการศึกษา เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี และนิติกร จำนวน 418 คน

5.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 คน (รายชื่อภาคผนวก) ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและความตรงเชิงเนื้อหา แล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงเท่ากับ 0.93

5.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ จำนวน 614 ชุด ได้รับคืน 513 ชุด เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 507 ชุด คิดเป็นร้อยละ 82.57

5.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปจากแบบสอบถามด้วยวิธีแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

5.3 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

1) ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันที่เป็นจริงในการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่าในปีงบประมาณ 2538 การดำเนินการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการได้จัดทำส่วนมากหน่วยงานละ 1 ครั้ง กิจกรรม/โครงการที่ดำเนินการมากเป็น 3 อันดับแรก คือ การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการไปทัศนศึกษา ดูงาน และสังเกตวิธีทำงาน หน่วยงานที่จัดกิจกรรม/โครงการพัฒนาบุคลากรที่บ่อยที่สุด คือ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการพัฒนาบุคลากร คือ การเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดกิจกรรม/โครงการ ได้คำนึงถึงความต้องการของบุคลากรเป็นอันดับแรก งบประมาณในการจัดกิจกรรม/โครงการส่วนมากได้จากงบประมาณประจำปีของหน่วยงานและหน่วยงานจัดหาเอง

2) ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดกิจกรรม/โครงการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่า กิจกรรม/โครงการที่ได้รับประโยชน์มาก ได้แก่ การฝึกอบรม การไปทัศนศึกษา ดูงาน และสังเกตวิธีทำงาน การศึกษา

ดูงานเพิ่มเติม การนิเทศงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ และการศึกษาต่อ ส่วนการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีประโยชน์น้อย

3) ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาบุคลากร

(1) ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายและแผนการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่า สิ่งที่มีปัญหามาก คือ การเสนอโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อขออนุมัติงบประมาณ ส่วนปัญหารองลงมา คือ การกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากร การกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีงบประมาณ การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติ และการประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร

(2) ปัญหาเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่า สิ่งที่มีปัญหามาก คือ ปริมาณและคุณภาพของสื่อและอุปกรณ์ที่ใช้ในกิจกรรมพัฒนาบุคลากร การจัดเนื้อหาของกิจกรรมให้สอดคล้องกับโครงสร้างและภารกิจของหน่วยงาน การให้ความสนใจของบุคลากรต่อการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากร งบประมาณในการจัดกิจกรรม/โครงการพัฒนาบุคลากร และการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด ส่วนปัญหารองลงมา 3 อันดับแรก คือ การจัดกิจกรรม/โครงการพัฒนาบุคลากรตามกำหนดระยะเวลา การจัดกิจกรรม/โครงการให้สนองต่อความต้องการของบุคลากร และเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากร

(3) ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นว่าสิ่งที่มีปัญหามาก คือ การของบประมาณเพื่อใช้ในการติดตามประเมินผล ปัญหารองลงมา คือ การติดตามผลการนำไปปฏิบัติของบุคลากรอย่างจริงจัง การจัดเนื้อหาและกิจกรรมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร การนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาเจตคติและขวัญกำลังใจของบุคลากร การจัดทำข่าวสารเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ และการนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติงานในหน้าที่

4) ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากร

(1) ความต้องการกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่า กิจกรรม

ที่มีความต้องการให้จัดมากที่สุด คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการศึกษาดูงาน
เพิ่มเติม ส่วนการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความ
ต้องการน้อย

(2) ความต้องการด้านเนื้อหา สรุปได้ว่าเรื่องที่ต้องการให้จัดกิจกรรม
มากที่สุด 5 อันดับแรก คือ คอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษา ความรู้ด้านการศึกษา
เทคนิคที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ความรู้ด้านข้อมูลสารสนเทศและนวัตกรรมทาง
การศึกษา ส่วนเรื่องที่มีความต้องการน้อยคือความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียน
การสอนของทุกระดับการศึกษา

(3) ความต้องการด้านปัจจัยในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรสรุปได้ว่า
ปัจจัยสนับสนุนที่มีความต้องการมากที่สุด คืองบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรโดย
เฉพาะการสนับสนุนและส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง วิทยาการที่มีความรู้ความ
สามารถ การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด และสื่อการจัดกิจกรรมที่มีคุณภาพ ส่วน
ปัจจัยสนับสนุนที่มีความต้องการรองลงมา คือ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก
สถานที่ที่เหมาะสมและเป็นสัดส่วนและการสนับสนุนจากองค์กรหรือสมาคมของเอกชน

5.4 อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.4.1 สภาพปัจจุบันด้านการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการส่วนภูมิภาคสังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในเขตการศึกษา 9

สภาพปัจจุบันที่เป็นจริงเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการส่วนภูมิภาค
ผลการวิจัยพบว่า เคยจัดกิจกรรม/โครงการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนใหญ่
ทั้งนี้อาจเป็นเพราะนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการ
ศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม ระยะที่ 7 (พ.ศ.2535-2539) เพื่อเป็นแนว
ทางอย่างกว้าง ๆ ให้หน่วยงานทางการศึกษาเร่งรัดการพัฒนาบุคลากร จึงทำให้
หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการต่างมีกิจกรรม/
โครงการพัฒนาบุคลากร ระบุอยู่ในแผนปฏิบัติการของหน่วยงานทั้งในระดับจังหวัดและ

อำเภอ กิจกรรม/โครงการที่จัดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ส่วนมากเคยจัดการฝึกอบรมมากที่สุด รองลงมา คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สกล รุ่งโรจน์ (2530:169) ที่พบว่า การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นความต้องการของบุคลากรมากที่สุด

หน่วยงานที่จัดกิจกรรม/โครงการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ส่วนมากเป็นสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเป็นหน่วยงานระดับนโยบายในระดับจังหวัด ได้มีการพิจารณาการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องกับแผนงานด้านอื่น ๆ (เมธี ปิณฑานนท์, 2523:158-159) คือ แผนพัฒนาสำนักงาน แผนปฏิบัติการประจำปี โครงการอื่น ๆ ที่สำนักงานดำเนินการ จึงทำให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เป็นหน่วยงานกลางในการจัดกิจกรรม/โครงการในการพัฒนาบุคลากรในระดับจังหวัด

เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรม/โครงการพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่า เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน เพิ่มพูนความรู้ หลักการและทฤษฎีและเพื่อแก้ไขปัญหาและแนวทางในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้บุคลากรส่วนมากมีความต้องการในการจัดกิจกรรม/โครงการพัฒนาบุคลากร โดยได้รับงบประมาณประจำปี และงบประมาณที่หน่วยงานจัดหาเอง (เมธี ปิณฑานนท์, 2523:155) ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายที่หน่วยงานกำหนดด้วย

5.4.2 ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร

ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในเขตการศึกษา 9 จากการวิจัยพบว่า ปัญหาที่ค่อนข้างมากทุกด้าน ซึ่งผู้วิจัยแยกอภิปรายผลในแต่ละด้านได้ดังนี้

ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายและแผนการพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่า นโยบายที่กำหนดไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังพบว่าแผนการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีงบประมาณไม่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดนโยบายพัฒนาบุคลากรในระยะยาว ซึ่งเป็นเหตุผลหนึ่งที่สำนักงานไม่เคยสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นทั้งในเรื่องการบริหาร การจัดการ และด้านวิชาการมาตั้งแต่

อดีต ปัญหาต่าง ๆ จึงสะสมมานาน (กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานปลัดกระทรวง 2531:5-6) และปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ขาดการประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง ทำให้ผู้ปฏิบัติไม่มีจุดยืนในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

ปัญหาเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรการจัดเนื้อหาของกิจกรรมให้สอดคล้องกับโครงสร้างและภารกิจของหน่วยงาน ปริมาณและคุณภาพของสื่อและอุปกรณ์ที่ใช้ในกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ของวิทยาและการให้ความสนใจของบุคลากรต่อการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีปัญหาค่อนข้างมาก จึงเป็นเหตุให้การจัดกิจกรรมไม่เป็นไปตามความเป็นจริง การกำหนดวัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องกันกับความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่บุคลากรในหน่วยงานไม่ให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นจริง การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนา จะกำหนดจากปัญหาและความต้องการในการพัฒนา (เมธี บิลันธนานนท์, 2523:155) ซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการ ถ้าหากขั้นตอนต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกัน ก็อาจจะทำให้การแก้ปัญหาไม่ถูกจุด ซึ่งในที่สุดปัญหาที่ต้องการแก้ไขก็ยังคงมีอยู่นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ไม่ตรงกัน การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนา ก็จะทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ที่ต้องการเช่นเดียวกัน (เสริมวิทย์ ศุภเมธี, 2531:151-152)

ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่า ขาดการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องหากไม่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ก็อาจจะทำให้ไม่มีข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการดำเนินการหรือการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้ ซึ่งส่งผลต่อความล้มเหลวของการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมทุกกิจกรรมก็เป็นได้ ส่วนปัญหาอื่น ๆ มีหลายประการที่พบจากการวิจัย คือ การติดตามผลการนำไปปฏิบัติของบุคลากรอย่างจริงจัง การจัดทำข่าวสารเผยแพร่และการประชาสัมพันธ์ และการนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาเจตคติ และขวัญกำลังใจของบุคลากร นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการขาดงบประมาณเพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลโดยเฉพาะ

5.4.3 ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากร

ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในเขตการศึกษา 9 จากการวิจัยพบว่า มีความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรมากเกือบทุกด้าน ซึ่งผู้วิจัยแยกอภิปรายผลในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

จากการวิจัยพบว่า ข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในเขตการศึกษา 9 มีความต้องการในกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมากเกือบทุกกิจกรรม คือ การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การไปทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงาน การศึกษาดูงานเพิ่มเติม การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การนิเทศงาน การศึกษาต่อ และมีความต้องการด้านการแต่งตั้ง โยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานน้อยกว่าทุกกิจกรรม คือ อาจจะเป็นเพราะกลัวการย้ายทำให้เกิดความรู้สึกว่า การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเป็นการถูกลงโทษ (ประมวล รุจนเสรี, 2523:6) ซึ่งความจริงแล้ว เป็นเพียงความรู้สึก ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายตามแนวนอน ซึ่งอาจจะดีหรือไม่ดีก็ได้ ขึ้นอยู่กับการพิจารณาของผู้มีอำนาจว่าจะดำเนินการอย่างไร จึงจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าเป็นการย้ายเพื่อความก้าวหน้าในชีวิตราชการ การฝึกอบรมและการประชุมเชิงปฏิบัติการ จากการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความต้องการสูงมากที่สุดและรองลงมาตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ สกล รุ่งโรจน์ (2530:169) ที่พบว่า ความต้องการของครูอาจารย์เกี่ยวกับกิจกรรมการฝึกอบรมและการประชุมเชิงปฏิบัติการสูงที่สุด ส่วนเรื่องที่ต้องการจัดให้มีการฝึกอบรมมากที่สุด คือ คอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษา ความรู้ด้านการศึกษา เทคนิคที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และนวัตกรรมทางการศึกษา ซึ่งตรงกับนโยบายการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่มีเป้าหมาย ให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะศูนย์ 3 ศูนย์ คือ ศูนย์ข้อมูลสถิติและการวางแผน ศูนย์บริการและประสานงาน และศูนย์ติดตามและประเมินผล (กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานปลัดกระทรวง, มปป.:5) สำหรับ

วิธีการที่จะนำไปใช้ในการฝึกอบรม และการประชุมเชิงปฏิบัติการแต่ละครั้งขึ้นอยู่กับ วัตถุประสงค์ของหลักสูตร ความสามารถของวิทยากรและผู้รับการอบรม จำนวนผู้ รับการอบรม และการประชุมเชิงปฏิบัติการ. ระดับของงาน เวลาและค่าใช้จ่าย (จางงศ์ สมประสงค์, 2514:213) ดังนั้นผู้จัดการฝึกอบรมและการประชุมเชิงปฏิบัติ การจึงต้องพิจารณาถึงเงื่อนไขดังกล่าว จึงจะนำวิธีการฝึกอบรมและการประชุมเชิง ปฏิบัติการตามหลักวิชาการมาใช้ให้เหมาะสม

การไปทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงาน จากการวิจัยพบว่า บุคลากรมี ความต้องการให้มีการไปทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงานสูงเช่นกัน โดยศึกษา ดูงานและสังเกตวิธีทำงานในหน่วยงานที่มีผลงานดีเด่นทุกด้าน เพื่อนำมาปรับปรุง การปฏิบัติงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด ของสมพงษ์ เกษมสิน (2513:531) ที่เชื่อว่าการศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการ ทำงานจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานและตัวบุคคลควบคู่กันไป กล่าวคือ ทำให้ หน่วยงานมีบุคลากรที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับงาน จะทำให้การปฏิบัติงานประสบ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ในขณะที่เดียวกันจะทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากได้เรียนรู้เทคนิคและวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่จะใช้ ปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้คนได้มีโอกาสก้าวหน้าใน การทำงานต่อไป

การศึกษาดูงานเพิ่มเติม จากการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความต้องการศึกษา ดูงานเพิ่มเติมสูง เนื่องมาจากการเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการ และยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันด้วย (ภิญโญ สาธร, 2517:325) ส่วนการส่งเสริมการปฏิบัติงานแก่บุคลากรที่ได้รับการศึกษาดูงานเพิ่ม เติมมาแล้ว ควรมีการส่งเสริมโดยให้เจ้าหน้าที่ได้จากการศึกษาดูงานเพิ่มเติมมา ใช้ปฏิบัติงานให้มากที่สุด ซึ่งเรื่องนี้เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องดูแล และมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถที่มีอยู่ของบุคลากรในหน่วยงาน

การสัมมนาทางวิชาการ จากการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความต้องการสูง เช่น เดียวกัน อาจจะเป็นเพราะการสัมมนาทำให้บุคลากรได้รับความรู้และประสบการณ์

แปลกใหม่ (กิตติมา ปรีดีติลล, 2529:180) เรื่องที่สมมนาอาจจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริการและการประสานงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่กระทรวงศึกษาธิการเน้นให้เป็นงานสำคัญงานหนึ่งของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ส่วนการเชิญวิทยากรจากภายนอกหน่วยงานมาบรรยายเกี่ยวกับเรื่องที่สมมนาบุคลากรส่วนมากมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ควรเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะเรื่องนั้นมาเป็นผู้บรรยาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Paul Bergeris และ Dwight Merris, 1955:65) ที่ว่า "การสมมนา หมายถึงกลุ่มของบุคคลกลุ่มหนึ่งที่จะมาร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้า ในหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ"

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ จากการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความต้องการสูง โดยต้องการให้หน่วยงานมีการจัดทำเอกสาร เช่น จุลสาร วารสาร สิ่งตีพิมพ์ต่าง ๆ ออกเผยแพร่ ซึ่งอาจประกอบด้วยเนื้อหาต่าง ๆ คือ ความรู้ด้านการศึกษา ความรู้ด้านศาสนา ความรู้ด้านข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี ความรู้ด้านวัฒนธรรม ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยทางการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ ความรู้ด้านการประเมินผล และความรู้เกี่ยวกับนโยบายและการวางแผนการศึกษา เป็นต้น ซึ่งการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการในลักษณะที่เป็นการนำข่าวสารภายในองค์การมาพิมพ์เผยแพร่ออกไปยังองค์การอื่น ๆ ภายนอกองค์การโดยให้โอกาสแก่บุคลากรขององค์การได้เขียนบทความแสดงความคิดเห็น หรือแสดงออกทางวิชาการ อันเกี่ยวกับเทคนิคการปฏิบัติงาน จะมีส่วนกลายเป็นการจัดให้มีการร่วมมือ (Participation) อีกด้วย (มนูญ (วงศ์นารี) พจนานุกรมวิทยากร, 2517:63) บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการให้แก้ไขในเรื่องการจัดสรรงบประมาณ ค่าใช้จ่ายเพื่อการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะให้เพียงพอ

การนิเทศงาน จากการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความต้องการสูงเช่นกัน จากสภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบัน พบว่าสภาพการนิเทศงานในหน่วยงานยังไม่เหมาะสมโดยบุคลากรต้องการให้ผู้บริหารหรือผู้นิเทศงานควรจะเป็นผู้ตื่นตัวอยู่เสมอ มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่บุคลากรได้อย่างชัดเจน

และถูกต้อง ควรมีการนิเทศงานเพื่อพัฒนาทั้งคนและงาน ซึ่งสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย ที่อุทัย บุญประเสริฐ (2528:3-4) ได้สรุปไว้ว่า จุดมุ่งหมายสำคัญของการนิเทศ เป็นไปเพื่อให้ได้ผลงานดีมีคุณภาพสูง พัฒนางาน พัฒนาคน ประสานงานและประสาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องและประการสุดท้ายเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร

การศึกษาต่อ จากการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความต้องการศึกษาต่อสูง อาจจะเป็นเพราะว่าการศึกษาต่อส่งผลต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หมายถึงอาจจะมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งหรือเป็นหัวหน้างานในระดับที่สูงขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งเป็นเรื่องจำเป็นและเป็นผลตอบแทน (Reward) ที่ผู้บังคับบัญชาส่งเสริม เพราะนอกจากจะเป็นการเสริมสร้างกำลังใจ แก่ข้าราชการแล้วยังเป็นการสร้าง บรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันต่อไปด้วย (ภิญโญ สาร, 2517:325)

การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานจากการวิจัยพบว่า บุคลากรส่วนน้อยที่เห็นควรให้มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน คืออาจจะมีเหตุผลคือ เมื่อเรามีประสบการณ์เพิ่มขึ้นหลายด้านและสามารถทำงานแทนกันได้ที่เป็น เช่นนี้ ก็เพราะว่าบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในส่วนภูมิภาคปัจจุบันมีน้อย และ ยังขาดแคลนอีกเป็นจำนวนมาก แต่อย่างไรก็ตามส่วนหนึ่ง ยังต้องการให้ปรับปรุง บุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Edwin B.Flippo (1971:277) ที่กล่าวว่า "การบริหารบุคคลในองค์การนั้นบางกรณีเมื่อบรรจุแต่งตั้ง บุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ แล้ว ภายหลังประสบปัญหาว่าได้บรรจุคนไม่เหมาะสม กับงาน อันอาจจะมีสาเหตุมาจากการพิจารณาบุคลิกภาพของคนผิดพลาด หรือบุคคลนั้น เกิดเปลี่ยนทัศนคติไปจนกลายเป็นคนที่ไม่เหมาะสม กับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเสียใหม่ ให้เหมาะสม" สำหรับความต้องการที่จะมีการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานนั้น เมื่อเทียบกับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้านอื่น ๆ แล้วจะเป็นกิจกรรมที่บุคลากรมีความ ต้องการต่ำที่สุด อาจจะเป็นเพราะว่าการย้ายในลักษณะนี้มีทั้งที่เป็นผลดีและผลเสีย และไม่เป็นการย้ายในลักษณะของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

5.5 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

- 1) ผู้บริหารในระดับจังหวัดและระดับอำเภอของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะในเขตการศึกษา 9 ควรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน
- 2) กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือสำนักงานศึกษาธิการเขต ควรมีแผนเฟื่องของงบประมาณในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร
- 3) ในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการควรเป็นเนื้อหาเกี่ยวกับ คอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษา เทคนิคการปฏิบัติงาน และข้อมูลสารสนเทศและนวัตกรรมทางการศึกษา ฯลฯ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรจะมีการวิจัยเกี่ยวกับสภาพและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในระดับเขตการศึกษาอื่น
2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับความต้องการ ในการพัฒนาบุคลากรเฉพาะกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในเขตการศึกษา 9 และเขตการศึกษาอื่น ๆ
3. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรเปรียบเทียบระหว่างข้าราชการส่วนภูมิภาคกับข้าราชการส่วนกลางสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ